

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Čepková

Vztahová kultura a důstojná práce z pohledu etiky a práva.

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Jana Čepková

**Culture of relationships and decent work from the
viewpoint of law and ethics.**

Prague 2018

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

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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.....

Jana Čepková

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Marii Vacínové, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá zkoumáním naší legislativy při ochraně zaměstnanců především před šikanou a diskriminací. Výzkumnou otázkou je, zda existuje nejlepší vhodné řešení pro předcházení či následné řešení ochrany zaměstnanců a zda je toto řešení plně v rukách státu či se o zlepšení situace mohou zasloužit společnosti sami. V rámci samotného výzkumu bylo stanoveno pět hypotéz, které následně byly potvrzeny či vyvráceny pomocí dotazování respondentů. Dále byla provedena sekundární analýza a rozhovor s odborníkem v dané oblasti. Práce je rozdělena do tří kapitol, obsahuje dvacet sedm grafů, jednu tabulku a jeden obrázek. Výsledkem řešení dané problematiky je doporučení směřované podnikům s ohledem na zlepšení firemní kultury, což napomůže odstranění a předcházení šikaně a diskriminaci.

Klíčová slova

bezpečí, důstojná práce, firemní kultura, lidská důstojnost, mobbing, ochrana práv, rovnost, spravedlivá odměna

Annotation

The diploma thesis deals with the examination of our legislative system in the protection of employees, especially against bullying and discrimination. The research question is whether there is the best solution for preventing or subsequently resolving employee protection and whether this solution is fully in the hands of the state or whether the improvement of the situation can be a proof of the company itself. Within the research itself, five hypotheses were identified, which were subsequently confirmed or refuted by questioning respondents. Secondary analysis and interview with a specialist in the field were carried out. The thesis is divided into three chapters, and contains one picture, twenty seven graphs and one table. The solution of the problems is the recommendations aimed at enterprises with a view to improving the corporate culture, which will help eliminate and prevent bullying and discrimination.

Keywords

corporate culture, decent work, equality, fair reward, human dignity safety, mobbing, protection of rights

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ POJMŮ VZTAHOVÁ KULTURA, DŮSTOJNÁ PRÁCE Z POHLEDU ETIKY A PRÁVA	11
2 ZÁKONÍK PRÁCE VE VZTAHU K OCHRANĚ ZAMĚŠTNANCŮ.....	13
2.1 Mediace, cesta dohody	14
2.2 Další pojmy	15
2.3 Antidiskriminační zákon	16
2.4 Viktimizace	19
2.5 Sdílení důkazního břemene	20
2.6 Základní zásady pracovněprávních vztahů.....	21
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI NA ÚROVNI EU	26
4 PRÁVNÍ OCHRANA OBČANŮ NA ÚROVNI EU PŘED PSYCHICKÝM NÁSILÍM.....	30
4.1 Důstojná práce ve světovém měřítku	37
4.2 Důstojná práce a ekonomický růst	38
4.3 Měření kvality zaměstnání	39
4.4 Model E-Qalin	40
PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 VLASTNÍ ZKOUMÁNÍ.....	42
5.1 Dotazník	42
5.2 Vyhodnocení dotazníku.....	43
5.3 Shrnutí dotazování.....	57
5.4 Zlepšování práce vedoucích pracovníků	64
5.5 Možnost navržení a implementace vzorce úspěchu do společnosti.	67
5.6 Identifikace a nabídnutí řešení vytvořeného speciální kulturou.....	69
5.7 Zlepšení kultury podniku.....	70
6 METODIKA PRÁCE.....	74
6.1 Tvorba hypotézy.....	74
6.2 Dotazník	74

6.3 Sekundární analýza.....	75
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	78
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	81

ÚVOD

Cílem práce je identifikace a návrh řešení pro vytvoření speciální firemní kultury, která by zlepšila angažovanost a kreativitu zaměstnanců. Zavedení a přijetí nové kultury by mohlo posílit podnik v ekonomické stabilitě a konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že zlepšení fungování podniku je velice rozsáhlé téma, je potřebné se tématem zabývat pouze v užším okruhu. A to především z pohledu kompenzace našich zákonů. Jak se v průběhu práce ukáže, česká legislativa neposkytuje dostatečnou ochranu zaměstnancům vůči takovým jevům, jakým je diskriminace, šikana či jiným podobným patologickým jevům. V souvislosti s tím se práce podrobněji věnuje pojmům vztahová kultura, důstojná práce, mobbing, bossing, staffing, diskriminace, viktimizace a obtěžování. Nemalá část práce je věnována i řešení právní ochrany zaměstnanců, současnému stavu české judikatury vzhledem k dané problematice a alternativním možnostem ochrany. Tyto další možnosti sice nejsou plnohodnotnou ochranou a její plnění nelze vymáhat, ale v případě vůle obou (nebo více) stran mohou pomoci. Takovou cestou je například mediace, tedy snahy o dohodu za přítomnosti třetí osoby, mediátora. Pojem diskriminace je sice všeobecně známý, nicméně často bývá pochopen špatným způsobem. Jedním z řešení dané problematiky na pracovišti je výpověď. Tu často podá sám zaměstnanec jako krajní možnost řešení pro ochranu svého psychického i fyzického zdraví. Praktické části dominovaly názory a tvrzení JUDr. Mgr. Evy Šimečkové PhD., která je považována za významnou odbornici v dané oblasti.

Abychom mohli něco hodnotit, je vždy třeba mít srovnání. Nabízí se srovnatelnost možností řešení stejného právního problému i v ostatních státech Evropské unie. Jednotlivé postoje institucí a států, jak se k dané situaci staví Evropská unie, Organizace spojených národů, Mezinárodní organizaci práce, Rada Evropy a další vybrané státy Evropské unie. Dále bude analyzován pojem vztahové kultury, důstojné práce ve světovém měřítku a způsobu jak lze změřit kvalitu práce.

V druhé, praktické části bude stanoveno pět hypotéz, jež budou následně potvrzeny nebo vyvráceny. Docíleno tak bude prostřednictvím dotazníku s deseti otázkami, v nichž budou dotazováni respondenti. Jsou rozděleni do třech skupin podle dosaženého vzdělání. Dotazování je shrnuto v závěru a zvolené hypotézy jsou vyvráceny nebo potvrzeny. Vlastní výzkum je dále rozšířen o rozhovor s odborníkem na mobbing

a bossing PhDr. Pavlem Benem, který bude hovořit o efektivním rozvíjení a růstu potenciálu zaměstnanců v rámci Evropské unie.

Zjištěné informace budou doplněny sekundární analýzou, v níž bude sběr dat a dokumenty shromážděné někým jiným. V rámci sekundární analýzy je zaměření na růst potenciálu zaměstnanců Evropské unie, zlepšení pracovních vztahů a oceňování zaměstnanců. Mimo jiné také zaměření na zlepšení práce vedoucích pracovníků. Sekundární analýza je vyhodnocena v kapitole: Možnost navržení a implementace vzorce úspěchu do společnosti. Práce se bude zabývat vlastním návrhem řešení i dále, pokusí se popsat vztah vytvoření firemní kultury v souvislosti s řešenou problematikou jakou je šikana, diskriminace apod. Za nejvhodnější řešení je považováno několik praktických konkrétních případů větších firem. V popisu kultury podniků zvolených firem se pokouší najít společné rysy, samozřejmě v návaznosti na řešené téma.

Práce je členěná na tři základní části, jimiž jsou: teoretická část, praktická část a metodika. Začátek otevírá úvod a na konci je závěr.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ VZTAHOVÁ KULTURA, DŮSTOJNÁ PRÁCE Z POHLEDU ETIKY A PRÁVA

Mobbing a jiné patologické jevy

Téma mobbingu, tedy šikany na pracovišti, je zpracováno velmi málo. Podle Šimečkové se dělí na zákaz diskriminace a morální obtěžování. Český zákoník práce nemá v tomto ohledu příliš rozvinutou judikaturu. Ta je v současnosti řešena stále více za účelem změny zákonů pro větší ochranu zaměstnanců.¹

Bossing

Pojem bossing označuje systematickou šikanu přicházející ze strany vedení. Samotný pojem vychází ze slova boss. Ve své podstatě se jedná o odnož mobbingu, tzv. vertikální mobbing. Podstatou tohoto druhu šikany je zneužívání titulu svého postavení. Výsledkem šikany může být například přidělování nesmyslných úkolů, nebo naopak úkolů úplně zbytečných takových, které nesouvisí s pracovní náplní oběti. Dále to může být formou izolace oběti od ostatních pracovníků, nebo přespřílišnou kontrolou. Bossingu se většinou zaměstnavatel dopouští cíleně. Častým nástrojem bossingu může být snaha propustit oběť bez finanční kompenzace (např. dohodou o skončení pracovního poměru). Konání je motivováno chorobnou snahou o demonstraci svého nadřazeného postavení.²

Staffing

Z anglického slova staff pochází pojem vyjadřující protiklad k významu slova bossing. To se týká situace, kdy je nadřizená osoba šikanována podřízeným. Jedná se o nejméně častou formu šikany na pracovišti. Příkladem může být například situace po nástupu nového vedoucího, jehož pracovní tým jej nebude respektovat z důvodů přílišného nedostatku autority nebo pro přílišnou benevolenci. Taková situace je

¹ ŠIMEČKOVÁ, E. a J. JORDÁNOVÁ. Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3., s.16.

² ŠIMEČKOVÁ, E. - *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016) v In: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

nejobtížněji řešitelná a je přirovnatelná k domácímu násilí, kdy dochází k násilí ženy na mužích. Toto téma je společností špatně přijímáno a velmi tabuizováno.³

³ ŠIMEČKOVÁ, E. a J. JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3., str.21.

2 ZÁKONÍK PRÁCE VE VZTAHU K OCHRANĚ ZAMĚSTNANCŮ

Nejprve bylo v naší judikatuře pouze jakési soft-law, tedy nějaké doporučení. V rámci Evropské unie vznikaly první dohody v roce 2004. V roce 2007 byla od Evropské unie přijata Rámcová dohoda o obtěžování na pracovišti. Podle Šimečkové situace směřuje k přijetí směrnic nebo nařízení. Hlavní snahou této judikatury je zmírnit stres na pracovišti.⁴

Současný stav v zákoníku práce

V současnosti je v zákoníku práce uvedeno pouze ustanovení, které říká, že je třeba vytvářet bezpečné zdraví neohrožující prostředí a příznivé zdravotní podmínky. Zaměstnavatelé se však brání rozšíření ochrany zaměstnanců.⁵

Vznik antimobbingového zákona

V první řadě je otázkou, jaký by byl záběr zákona. Jednou z možností by bylo vložit nové ujednání do všech zákonů, anebo jen do pracovního zákoníku s tím, že ostatní zákoníky by na zákoník práce odkazovaly.⁶

Naše judikatura vzhledem k mobbingu

Šimečková oslovila soudce s dotazem, zda mají nějaké judikáty. Ukázalo se, že problematika se v soudnictví řeší, ale neexistuje dostatek podkladů a publikací. V minulosti se krajské i okresní soudy s případy mobbingu setkaly. Jejich řešení bylo pracovně-právního charakteru, a to není v ČR ještě uceleně zpracováno.

Ještě větším problémem je inspekce práce, která by díky antimobbingovému zákonu měla možnost zaměstnavatele pokutovat či jinak se angažovat v nápravě. Šikana však

⁴ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

⁵ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

⁶ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

není považována za přestupek, a pokud se nejedná o diskriminaci, není možné zaměstnavatele postihnout. V současnosti jsou soudní procesy velmi zdouhavé.⁷

Šimečková uvádí příklad z praxe: učitelka v mateřské školce byla propuštěna, aby se uvolnilo místo pro současnou asistentku. Učitelka soud vyhrála, ale až po roce a půl. Pokud by naše legislativa fungovala lépe, bylo by o co se opřít a škola by neutrpěla takovou škodu. Ředitel, který učitelku propustil, by mohl být sám propuštěn a stejnou šikanou by nemuselo trpět několik dalších učitelek.⁸

Veřejná ochránkyně práv se aktivně angažuje a snaží se situaci řešit vehementně. Nicméně nemá tuto agendu uloženou zákonem. Pokud by se angažovala v některých záležitostech, mohlo by jí to být vytknuto.⁹

V pojmech existuje rozdíl mezi diskriminací a šikanou. Až v roce 2000 byly do judikatury implementovány směrnice, díky čemuž vznikl antidiskriminační zákon. Soudy jsou vázány zákoníkem práce, a proto nejsou vždy schopné konkrétní případ posoudit. Obzvláště náročné je prokázat psychické násilí. Ústavní soud před nějakou dobou vydal nález, podle něhož je povolené a oprávněné, aby zaměstnanec mohl natočit mobilním telefonem situaci, při níž došlo k násilí a jako důkaz tento videozáznam použít u soudu jako důkaz.¹⁰

2.1 Mediace, cesta dohody

V současnosti se soudy pokoušejí nabádat ke smíru, dohoda je samozřejmě lepším řešením pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Stranám bývá též doporučována mediační služba. Ta nestranně napomáhá stranám se domluvit a uzavřít mediační dohodu.

Pro zaměstnavatele je výhodné, že mu nehrozí mediální probírání a budou o něm vedeny řeči. A na druhou stranu zaměstnanec dostane to, co chce. U soudu se nehledá materiální pravda, vyhraje ten, kdo lépe prokáže právě tu svoji pravdu. Problém nastává, pokud jedna ze stran nechce na dohodu přistoupit.

⁷ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

⁸ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

⁹ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

¹⁰ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

Častější situací je, že strany dosáhnou dohody až po podání žaloby. Ke smíru před podáním žaloby dochází pouze zřídka. V mediaci nemusí být nikdo vítězem ani poraženým.¹¹

U pracovního práva je tomu jinak než například u rodinného práva. Jedná se zde o rozhodnutí, kdo vyhraje a kdo prohraje. Pokud se rodiče hádají o děti, vítězem není nikdo, matka, otec i dítě mohou pouze prohrát. Na rozdíl od pracovního práva, kdy je u soudu vítěz zcela jasný.¹²

2.2 Další pojmy

Ochrana oznamovatele

Hned na začátku jeden příklad: zaměstnanci čistírny odpadních vod oznámili, že zaměstnavatel ve dne vodu čistí a v noci vypouští do přírody nečistoty vzniklé čištěním. Na základě tohoto oznámení dostali zaměstnanci výpověď. Zaměstnavatel odůvodnil výpověď tím, že zaměstnanci porušili zásadu loajality. Soud zrušil okamžitou výpověď, neboť nadřadil ochranu životního prostředí nad vše ostatní.¹³

Etický kodex

Mnoho firem vytváří etické kodexy, i když tuto povinnost nemají. Zaměstnavatelé vidí ve vzniku kodexu zlepšení kultury a pohody na pracovišti.¹⁴

Žaloba

V průběhu trvání pracovního poměru může zaměstnanec žalovat zaměstnavatele za přeřazení na jinou práci či odebrání příplatků. Po skončení pracovního poměru lze žalovat za neplatné ukončení pracovního poměru či za náhradu mzdy. V některých firmách působí odbory, které mohou zaměstnance zastoupit před soudem.¹⁵

¹¹ ŠIMEČKOVÁ, E. - *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

¹² ŠIMEČKOVÁ, E. - *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

¹³ ŠIMEČKOVÁ, E. - *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

¹⁴ ŠIMEČKOVÁ, E. - *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

¹⁵ ŠIMEČKOVÁ, E. - *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

Listina základních práv a svobod

Článek 10 odst. 1 LZPS ustanovuje porušování základních lidských práv a svobod. Prohlašuje, že každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho dobré jméno. Zachováním lidské důstojnosti je zároveň vyjádřeno, že je zaručena nedotknutelnost osoby a jejího soukromí. Článek 7 odst. 2 LZPS říká, že nikdo nesmí být mučen, ani podroben krutému, nelidskému nebo ponižujícímu zacházení nebo trestu.

Článek 3 odst. 1 LZPS zakazuje diskriminaci a stanovuje Zásadu rovnosti a zákazu diskriminace.¹⁶

2.3 Antidiskriminační zákon

Předmětem úpravy antidiskriminačního zákona (dále jen AntiDZ), je právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace (mimo jiné) ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, 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.¹⁷

AntiDZ diskriminaci dělí na přímou a nepřímou. Přímá diskriminace se projevuje rozdílným zacházením s jednou osobou či skupinou lidí v porovnání s jinou osobou či jinou skupinou. Důvodem diskriminačního jednání mohou být obvyklé diskriminační důvody, jako je rasa či sexuální orientace. Zajímavé je zařazení těhotných žen. Za důvod diskriminačního jednání se považuje pohlaví. Jak už název Přímá diskriminace napovídá, dá se snadno rozpoznat, neboť je ve společnosti zřejmé, že k diskriminaci dochází a také proč.

Dalšími projevy diskriminace je obtěžování včetně sexuálního, pronásledování, navádění k diskriminaci či pokyn k diskriminaci. K nepřímé diskriminaci dochází, když se aplikují nějaké navenek neutrální předpisy, ustanovení nebo i praxe, těmi mohou být

¹⁶ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

¹⁷ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

předpisy zaměřené proti např. ženám, Romům, gayům, lesbičkám, starším lidem či muslimům. Problémem je obtížná prokazatelnost diskriminace, jelikož na první pohled není vůbec zjevná a její oběti si často tento problém ani neuvědomují.¹⁸

Za diskriminaci jsou považovány pouze případy, kdy je příčinou jednání konkrétní jednání z diskriminačních důvodů. Takovými důvody mohou být: rasa, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor. (ust. § 2 odst. 3 antidiskriminačního zákona).¹⁹

Pokud by došlo k porušení pracovních povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má osoba dotčená tímto jednáním právo se u soudu domáhat upuštění od diskriminace a odstranění následků diskriminačního zásahu a přiměřeného zadostiučinění. V případě, že se zjednaná náprava nejevila postačující, především pokud byla v následku diskriminace snížena dobrá pověst či důstojnost osoby nebo vážnost ve společnosti, má také právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.²⁰

Jedna ze základních zásad pracovního práva, zásada rovného zacházení a zásady diskriminace je obsažena v zákoníku práce § 262/2006 Sb.

Ustanovením ohledně faktu, že ne každé méně výhodné zacházení musí být hned klasifikováno jako diskriminace, se zabývá výjimka z rovného zacházení. Příčinou méně výhodného zacházení může být některý z diskriminačních faktorů, přesto může být výjimka přípustná. Musí však pro toto jednání existovat zásadní ospravedlnitelný důvod, účel či prostředek. Není možné tuto výjimku brát jako povolení zákonodárce dopouštět se diskriminačního jednání. Jinými slovy by se dalo říci, že v takových případech je unikátnost například rasy či pohlaví bráno jako výhoda, která má význam. Zaměstnavatel si může vymínovat například v přijímacím řízení zaměstnat osobu konkrétního např. etnika, náboženství nebo sexuální orientace. K tomu je třeba, aby povaha práce vyžadovala tu unikátní vlastnost, kterou daná skupina má. Praktickým příkladem je přijímací řízení plovárny na pozici uklízečky dámských šaten. Kde je

¹⁸ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

¹⁹ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

²⁰ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

cílem zajistit soukromí návštěvnic bazénu. Stejný případ nastane v případě pánských šaten.²¹

Obtěžování se považuje za formu diskriminace. To zastupuje jednání, jež směřuje ke snížení důstojnosti konkrétního člověka nebo skupiny lidí či vytváření nepřátelského nebo ponižujícího postavení. Obtěžování je poměrně častou formou diskriminace a dochází k ní nejčastěji na pracovištích, kde je čas a prostor pro vybudování dlouhodobějších vztahů. Nesmí však být přehlíženo ani v místech, kde prostor pro vybudování vztahů není. Příklady mohou být nápisy v restauraci, které se vysmívají určitým skupinám lidí, nebo například vystavená figurína s baseballovou pálkou nesoucí nápis: Na cikány. Pro klasifikaci jednání jako obtěžování musí být jednání považováno za obecně nevhodné nebo urážlivé. Míra obtěžování se může pohybovat od toho lehčího v podobě slabých slovních útoků až po hrubé fyzické násilí.²²

Sexuální obtěžování je obtěžování se sexuálním podtextem a snad nejtypičtějším příkladem je situace, kdy nadřízený muž na pracovišti obtěžuje podřízenou ženu. Nicméně výjimkou nejsou ani všemožné jiné kombinace, v opačném případě, kdy nadřízená žena obtěžuje podřízeného muže či se jedná o stejnou situaci a svojí roli v ní hrají osoby stejného pohlaví. Samozřejmě není obtěžování jako obtěžování. Různé intenzity projevů se stupňují od těch nejlehčích až po ty nejtěžší formy, kvůli kterým mohou mít oběti trvalé psychické následky. Pokud bychom měli ukázat na příkladu, co lze považovat za mírnou formu, můžeme říci, že se jedná o nevhodné vtipy se sexuálním obsahem, průpovídky se sexuálním obsahem, nepřístojné obrázky nahých žen či mužů vylepených na pracovišti. Stupňování obtěžování vyúsťuje od poplácávání po pozadí až po vynucování schůzky nepracovního charakteru, i přestože oběť vyjádřila nezájem. Neomluvitelnou a nejzávažnější formou je vynucování sexuálního styku.

Oběť musí být informována o možnosti dát najevo svůj nesouhlas s takovým jednáním vůči své osobě. K patřičné informovanosti společnosti se musí dospět pomocí šíření vnímání problému. Je však dobré rozdělovat skutečné sexuální obtěžování od takových absurdit jakými je situace, kdy muž podrží ženě dveře. A žena v takové situaci

²¹ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

²² NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

má snahu dokázat právě sexuální obtěžování pouze na základě běžného denního společenského chování.²³

Přijatá opatření ve prospěch určité skupiny byla pojmenována pozitivním opatřením. Jejich úkolem je začlenit znevýhodněné skupiny do společnosti. Doba trvání opatření by měla trvat až do doby, než bude problém vyřešen. Forma přijatých opatření může mít velkou škálu podob. Mezi ty nejtvrděší se řadí kvóty. Příkladem těch měkčích by mohli být různé vzdělávací a přípravné kurzy pro znevýhodněné skupiny²⁴

2.4 Viktimizace

Dalším druhem diskriminace je tzv. viktimizace, česky řečeno pronásledování. Definovat ji lze jako nepříznivé zacházení s osobou, jenž se domáhá ochrany před diskriminací. A přitom se neposuzuje, kde hledá zastání - či je to nadřízený, státní orgán nebo soud. Ochrany před pronásledováním se mohou domáhat nejen přímé oběti diskriminace, ale také osoby třetí, například svědci.²⁵

Tzv. viktimologie je věda zabývající se oběťmi trestného činu. Jejím konkrétním úkolem je odhalovat a objasňovat konkrétněji vznik a průběh trestného činu. Následně se zabývá i způsoby pomoci obětem trestné činnosti a cestou, jak předcházet viktimizaci potenciální oběti.

Dalším pojmem spojeným s viktimizací je viktimnost. Jedná se o pravděpodobnost, že se jedinec nebo skupina lidí mohou stát obětí trestného činu. Každý jedinec ve společnosti je náchylný k určitému druhu kriminality v závislosti na určitých faktorech.

Těmito faktory mohou být profese (lehkou obětí se mohou stát taxikáři, obsluha benzínek, hlídači či policisté...), věk (mladí lidé na diskotékách se díky opilosti a nezkušenosti stávají snadnou obětí, stejně tak jako senioři kvůli své důvěřivosti), pohlaví, příslušnosti k etnické menšině a psychickým vlastnostem (těmi mohou být

²³ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

²⁴ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

²⁵ *Viktimologie. Welcome to Heylottka's world* [online]. 2014, 13.3.2014 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://heylottka.blog.cz/1403/viktimologie> Vztahová kultura-několik slov úvodem [online]. 2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.vztahovna.cz/?p=150>

lehkomyšlnost, důvěřivost, dobrodružnost, cholericnost, zvýšená agresivita apod.). Nejčastějším faktorem viktimizace je věk.²⁶

Viktimizace se dělí na 3 druhy:

- primární viktimizace, kterou se rozumí újma, která je způsobena obětí trestné činnosti,
- sekundární viktimizace, oběť trpí po skončení trestné činnosti další újmou, jakou může být ztráta společenského postavení či rozpad rodiny...). Zdrojem působení trestné činnosti může být pachatel, sociální prostředí (např. oběť přijde domů a člen rodiny začne moralizovat slovy: „Já jsem ti to říkal.“), orgány činné v trestném řízení (např. policisté větou: „Vy se divíte, že Vás přepadli, když jste takhle oblečená!“), masmédiá (krimi zprávy apod.),
- terciální viktimizace, nenapravitelné následky trestného činu (traumata, psychické poruchy, nevratné poškození zdraví apod.).²⁷

2.5 Sdílení důkazního břemene

Tyto zásady podle § 1a odst. 2 zákoníku práce vyjadřují hodnoty, které chrání veřejný pořádek. Především zásada zvláštní zákonné ochrany zaměstnance, je pojato natolik rozsáhle, až je možné tvrdit, že zaměstnavatel je povinen zajistit ochranu zaměstnance i před násilím na pracovišti.²⁸

V případě, že žalobce uvede před soudem skutečnost, z které vyplývá, že u strany žalované došlo k přímé nebo nepřímé diskriminaci, je povinen dokázat, že nedošlo k porušení zásady rovného zacházení.²⁹

²⁶ *Viktimologie. Welcome to Heylottka's world* [online]. 2014, 13.3.2014 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://heylottka.blog.cz/1403/viktimologie> Vztahová kultura-několik slov úvodem [online]. 2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.vztahovna.cz/?p=150>

²⁷ *Viktimologie. Welcome to Heylottka's world* [online]. 2014, 13.3.2014 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://heylottka.blog.cz/1403/viktimologie> Vztahová kultura-několik slov úvodem [online]. 2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.vztahovna.cz/?p=150>

²⁸ *Viktimologie. Welcome to Heylottka's world* [online]. 2014, 13.3.2014 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://heylottka.blog.cz/1403/viktimologie> Vztahová kultura-několik slov úvodem [online]. 2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.vztahovna.cz/?p=150>

²⁹ *Viktimologie. Welcome to Heylottka's world* [online]. 2014, 13.3.2014 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://heylottka.blog.cz/1403/viktimologie> Vztahová kultura-několik slov úvodem [online]. 2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.vztahovna.cz/?p=150>

2.6 Základní zásady pracovněprávních vztahů

Zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance

V České republice není ochrana zaměstnanců před násilím na pracovišti stále konkrétně upravena žádným právním předpisem. Kvůli tomu se stěžejním právním předpisem stal v současnosti zákoník práce. Ust. § 1a ZP popisuje základní zásady pracovně -právních vztahů vyjadřujících smysl a účel ustanovení zákoníku práce. A to takto: 1. zvláštní zákonnou ochranou postavení zaměstnance, 2. uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce, 3. rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz diskriminace.³⁰

Uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce

Vzhledem k tomu, že častým důsledkem mobbingu je újma na zdraví zaměstnance, zaměstnavatel musí zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení života a zdraví, jenž se týká výkonu práce.³¹

Zaměstnavatel musí přijmout opatření předcházení rizikům spojených s bezpečným, zdraví neohrožujícím pracovním prostředím a pracovními podmínkami vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.³²

Prevenčními rizik jsou myšlena veškerá opatření vyplývající z právních a dalších předpisů k zajištění bezpečnosti, ochrany zdraví a z opatření zaměstnavatele, jež směřují k předcházení rizikům, snáze odstraňovat je, či minimalizovat vliv neodstranitelných rizik.³³

Dalším prevenčním opatřením by mohla být opatření proti šikaně na pracovišti. Boj proti násilí na pracovišti se snaží eliminovat i ust. § 106 odst. 4 písm. f, ZP, které obsahuje oznamovací povinnost zaměstnance. Podle tohoto ustanovení musí zaměstnanec oznámit svému nadřízenému vedoucímu nedostatky a závady na pracovišti, jež mohou bezprostředně a závažně ohrozit bezpečnost nebo zdraví

³⁰ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

³¹ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

³² ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

³³ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

zaměstnanec při práci. V praxi to lze vysvětlit tak, že zaměstnanec by měl oznámit násilí na pracovišti. A to může sdělit nadřízenému zaměstnanci či zaměstnavateli.³⁴

Povinnosti zaměstnavatele

Také § 276 odst. 9, ZP říká, že zaměstnavatel je povinen projednat se zaměstnancem nastalou situaci, v níž zaměstnanec žádá o pomoc odborovou organizaci, radu zaměstnanců nebo zástupce s oblasti BOZP, v níž si zaměstnanec ztěžuje na výkon práv a povinností vyplývajících s pracovněprávních vztahů.

§ 346 odst. 4 ZP ustanovuje, že zaměstnavatel nesmí žádným způsobem postihovat nebo znevýhodňovat zaměstnance jen z toho důvodu, že se domáhá zákonným způsobem svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.³⁵

Povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec se při výkonu práce musí držet pokynů zaměstnavatele, respektive vedoucích zaměstnanců, což je podstatou charakteristiky závislé práce. Základní povinnosti zaměstnanců popisuje ust. § 301 ZP.

Zaměstnanec, který se dopouští šikany, bude pravděpodobně porušovat své řádné pracovní povinnosti. Pracovní dobu nebude řádně využívat a bude porušovat právní předpisy vztahující se k vykonávání práce. Zaměstnancovo pracovní chování bude zcela jistě vybočovat, jelikož všechna jednání, na jejichž základě se na pracovišti dopustí násilí vůči oběti, nebudou odpovídat jeho pracovním povinnostem.

V rámci násilí na pracovišti se bude vše posuzovat nejen na základě zákoníku práce, ale také na základě předpisů, které upravuje především BOZP.

Povinností zaměstnanců je plnit pokyny zaměstnavatele, na což poukazuje definice závislé práce.

Všechny pokyny zaměstnavatele a vedoucích zaměstnanců musí být v souladu s právem. Co se týče pokynů zaměstnanců, jež směřují k šikaně jiného zaměstnance, se

³⁴ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

³⁵ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

nepovažují za výkon práva, ale považují se za zneužití práva a jednání v rozporu s dobrými mravy. Zaměstnanec smí a měl by taková nařízení odmítnout provést.³⁶

Pracovněprávní následky pro šikanujícího zaměstnance

Za dostatečnou lze považovat právní úpravu zákoníku v oblasti postihu pro šikanující zaměstnance. Oblast porušení povinností vztahujících se k práci, již vykonávají zaměstnanci, je rozšířena o rozsáhlou a kvalitně zpracovanou judikaturu.³⁷

Okamžité zrušení pracovního poměru

Pro okamžité ukončení pracovního poměru patří následující situace:

- Byl-li zaměstnanec odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok.
- Byl-li zaměstnanec odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při vykonávání pracovních úkolů.
- Byl-li zaměstnanec odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů.
- Byl-li zaměstnanec odsouzen v přímé souvislosti s plněním pracovního úkolu k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu minimálně 6 měsíců.
- Porušil-li povinnost z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.

Právní následky šikany pro šikanovaného zaměstnance

Vzhledem k nadřazené funkci zaměstnavatele se zpravidla podaří právě jemu prokázat provedení organizační změny. Na druhé straně zaměstnanci se podaří jen málokdy prokázat, že byl šikanovaným, a proto se ho zaměstnavatel zbavil jako šikanovaného.

Ukončení pracovního poměru z méně závažného důvodu porušení povinností

Dalšími důvody k ukončení pracovního poměru a okamžité výpovědi mohou vést následující příčiny:

³⁶ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

³⁷ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

- zrušení pracovního poměru ve zkušební době,
- zrušení pracovního poměru dohodou, kterou může zaměstnavatel i zaměstnanec uplatnit ve dvouměsíční lhůtě ode dne, kdy měl pracovní poměr skončit rozvázáním.

Za neplatné se posuzuje jen jednání, v jehož případě byla neplatnost určena pravomocným rozhodnutím soudu. V případě, že nedošlo k podání žaloby na určení neplatnosti, následně bylo posouzení takového jednání vnímáno jako neplatné.³⁸

Odpovědnost zaměstnavatele za škodu způsobenou zaměstnanci

Podle ust. § 265 odst. 1 ZP odpovídá zaměstnavatel zaměstnanci za škodu vzniklou při plnění pracovního úkolu nebo v přímé souvislosti s porušením právních povinností či úmyslného jednání v opozici proti dobrým mravům.

Tedy není důležité, kdo byl viníkem porušení právních povinností, kdo vědomě jednal v rozporu s dobrými mravy - to znamená, zda se jednalo o chování zaměstnavatele či zaměstnance jednajícího jeho jménem.

Ustanovení § 265 odst. 2 ZP pojednává o následcích porušení zákonů - zaměstnavatel je odpovědný zaměstnanci i za škodu, jenž mu činí porušením právních povinností v rámci plnění pracovních úkolů zaměstnavatele tomu zaměstnanci, jenž jedná jeho jménem. Újma je způsobena porušením právních povinností druhých zaměstnanců v rámci plnění úkolů zaměstnavatele, kterého se může dopustit i direktně zaměstnavatel sám, tedy fyzická osoba.

Doporučení řešení situace podle Šimečkové

Pokud nastane šikana na pracovišti, nejlepší cestou je spásit se útekem. Jinými slovy tedy odejít ze zaměstnání. Pokud by se zaměstnanec měl soudně bránit, možná by spor vyhrál, nicméně některé spory se mohou táhnout i více než pět let. V případě, kdy je zaměstnanec propuštěn pro nadbytečnost, otázkou je, zda se stane obětí či pouze poškozeným. Dalším možným řešením je kontaktování inspekce práce, která, jak již

³⁸ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

bylo řečeno, stejně nemá příliš možností případ vyřešit. Také se doporučuje kontaktovat vyššího nadřízeného.³⁹

³⁹ ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI NA ÚROVNI EU

Ústavní a mezinárodní úprava mobbingu

Pod žádný z diskriminačních důvodů nelze zařadit pracovněprávní aspekty násilí na pracovišti.⁴⁰

Právo Evropské unie - šikana

Šikanu na pracovišti přijal v podobě usnesení Evropský parlament (usnesení č. 2001/2339 ze dne 20.09.2001 o obtěžování na pracovišti).

V roce 2007 byla evropskými sociálními partnery podepsána Rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti. Tato dohoda stanovuje závazek zaměstnavatele při předcházení sexuálnímu obtěžování a předcházení nutnosti hledání východiska z šikany.⁴¹

Právo Evropské unie - diskriminace

Právo rovného zacházení a ochrana před diskriminací je zakotveno v několika právních předpisech a dokumentech. Následně bude popsán základní přehled zdrojů, kde se lze setkat s antidiskriminačním zákonem.⁴²

Organizace spojených národů

Tato organizace přijala dvě významné úmluvy zaměřené proti diskriminaci: Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace a Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen.

⁴⁰ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

⁴¹ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

⁴² NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

Dalším zásadním bodem jsou úmluvy OSN, jakými jsou Mezinárodní pakt o občanských a politických právech, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech či Úmluva o právech dítěte, které obsahují ustanovení zakazující diskriminaci z celé řady důvodů, jako je rasa, pohlaví, náboženství, politické nebo jiné smýšlení, národnost, etnikum nebo sociální původ, majetek, tělesná nebo duševní nezpůsobilost apod.

Mezinárodní organizace práce

Organizace přijala dvě úmluvy se snahou o eliminaci diskriminace v zaměstnání. Úmluva č. 111 o diskriminaci (zaměstnání a povolání) zakazuje sebemenší rozlišování, vylučování či upřednostňování rasy, barvy pleti, pohlaví, náboženství, politických názorů, národnostního nebo sociálního původu.

Rada Evropy

Jedna z hlavních úmluv Evropské unie je Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod v čl. 14, která stanovuje téměř to samé jako u předchozích dvou institucí. Evropský soud pro lidská práva uznal i další důvody – např. rodinný stav či vojenskou hodnost. Česká republika neratifikovala Protokol č. 12 k Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod. Ten stanovuje obecný zákaz diskriminace při požívání jakýchkoliv práv přiznaných zákonem.

Další dvě úmluvy Rady Evropy se zaměřují na práva národnostních menšin, těmi jsou Rámcová úmluva o ochraně národnostních menšin a Evropská charta regionálních a menšinových jazyků.⁴³

Evropská unie

Evropská unie začala s první směrnicí z roku 1976 č.76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělání a postupu v zaměstnání a pracovní podmínky. Cílem bylo stanovení zákazu diskriminace a povinnosti zajišťovat rovné zacházení z důvodu pohlaví v oblasti zaměstnání.

⁴³ NEUMANNOVÁ, R.- KYKALOVÁ, M.ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

Další směrnice byly z roku 2000, tato tzv. rámcová směrnice se týkala oblasti zaměstnání, která se věnovala zákazu diskriminace v této oblasti z důvodu sexuální orientace, zdravotního postižení, věku a náboženství. Spolu s tím přišla i tzv. rasová směrnice, jež stanovovala zákaz diskriminace z důvodu rasy či etnického původu. Tato naposledy zmíněná směrnice se neomezuje jen na oblast zaměstnání, nicméně také na oblasti jiné, např. vzdělání, poskytování služeb a zboží vč. bydlení, zdravotní péče, sociální ochrany a výhody. Zmíněné směrnice zakotvují známé a dnes již zažitě pojmy jako jsou: přímá a nepřímá diskriminace, obtěžování, pronásledování či zakotvuje přenos důkazního břemene. Směrnice nicméně prozíravě myslí i na výjimky z rovného zacházení. Evropská unie též ukládá za povinnost vytvořit nebo stanovit orgán, který se bude touto problematikou rovného zacházení zabývat.⁴⁴

Směrnice je pojata velmi zešíroka. Netýká se pouze klasických zaměstnání, ale i povolání a samostatně výdělečných činností. Dá se předpokládat, že všechny tyto úpravy se budou vyvíjet a rozšiřovat. Zásadní roli mají rozhodnutí Evropského soudního dvora, jež tato rozhodnutí ovlivňují.⁴⁵

Řešení situace v jiných zemích

Jsou země, které mají důsledně řešené zákony týkající se mobbingu pro celý stát, zatímco některé jen pro určité regiony. Ve Španělsku byla problematika mobbingu upravena pouze pro oblast veřejné správy. Ostatní oblasti byly srovnatelné se současnou situací v ČR, tedy hledaly se obecné zákony, podle kterých by se daný případ mohl rozhodovat. V ČR žádné takové zákony nejsou. Naopak ve Francii je toto téma velmi dobře zpracované a existuje mnoho podkladů a zákony mají komentovaný výklad. Pro zajímavost, existuje i uzákoněná možnost odpojit se od zaměstnavatele. V praxi to znamená například možnost v určité časy nezvedat zaměstnavateli telefon. Stejně tak v Rakousku jsou zákony upravené pouze ve veřejné správě. Naopak v Itálii jsou zákony řešeny pouze na regionální úrovni. Pokud by naše judikatura tuto problematiku měla

⁴⁴ NEUMANNOVÁ,R.- KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturální centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

⁴⁵ NEUMANNOVÁ,R.-KYKALOVÁ,M. ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturální centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

začít řešit, bylo by lepší zavést obecnější termíny⁴⁶. Tedy například nerozlišovat mezi fyzickým a psychickým násilím a začít používat pouze termín násilí.

⁴⁶ ŠIMEČKOVÁ, Eva- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online]. 21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

4 PRÁVNÍ OCHRANA OBČANŮ NA ÚROVNI EU PŘED PSYCHICKÝM NÁSILÍM

Samozřejmě existuje velké množství druhů ochrany občanů. Popis se zaměří na dva obecnější zdroje. První je Rámcová dohoda o stresu spojená s prací, kterou podepsaly následující organizace: UNICE/UEAPME, CEEP a EOK. Vyzývají organizace členských států k propagování a dodržování dohody. Dohoda hovoří o obecném uznání stresu na pracovišti jako společném zájmu zaměstnavatele i pracovníků. Je zřejmé, že stres může postihnout úplně jakékoliv pracoviště bez ohledu na velikost podniku, obor činnosti nebo formy pracovní smlouvy a poměru. Pokud je stres řešen, může mít kladný přínos na větší výkonnost, zlepšení bezpečnosti, zdraví a s tím spojené ekonomické a sociální přínosy. Při řešení je ideální zaměřit se na diverzitu pracovní síly.⁴⁷

Cílem Dohody je šíření povědomí o problematice a zaměření se pozornosti na příznaky, jež by mohly signalizovat problém.

Obecně lze stres definovat jako stav, jež je doprovázen fyzickými, psychickými a sociálními potížemi či dysfunkcemi, kdy se člověk necítí schopen vyrovnat s požadavky a očekáváními do něj vloženými. Člověk je nastaven ke krátkodobému zvládnutí stresu, krátkodobý stres může mít pozitivní vliv na výkon. Na rozdíl od dlouhodobého a intenzivního tlaku. Různé typy lidí se vyrovnávají se stresem různě. Někomu vyhovuje jeho pohoda a klidná práce, někdo pro změnu ocení vzrušení a akční práci. Ačkoliv stres není nemoc, dlouhodobý a intenzivní stres může snížit efektivitu práce a zvýšit absenci kvůli nemoci. Stres na pracovišti mohou způsobovat například následující faktory: náplň práce, organizace práce, pracovní prostředí či špatná komunikace.

Ukazatelé stresu na pracovišti mohou být následující: vysoká míra absence a fluktuace pracovníků, časté mezilidské konflikty či stížnosti zaměstnanců.

Při analýze faktorů problémů je třeba projít si následující body: organizace práce, pracovní postupy (uspořádání pracovní doby, stupně nezávislosti, soulad mezi kvalifikací pracovníků, pracovní zatížení apod.), komunikace (nejistota ohledně

⁴⁷ *Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací* [online]. Brusel, 2004 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.etuc.org/IMG/pdf/Czech_version-3.pdf

očekávání ze strany nadřízeného aj.), subjektivní faktory (emocionální a sociální tlaky, vnímání vlastní neschopnosti či nedostatku podpory apod.).

Podle Rámcové směrnice 89/391 mají všichni zaměstnavatelé ze zákona povinnost zajišťovat bezpečnost a zdraví pracovníků. Stejně tak zaměstnanci mají na druhou stranu zákonnou povinnost řídit se pokyny zaměstnavatele.

Opatření pro prevenci a zmenšování stresu mohou být kolektivní, individuální nebo obojího charakteru. Mohou mít formu konkrétního opatření na daný stresor nebo mohou tvořit celek z integrované protistresové politiky. Zaměřovat se mohou jak na preventivní, tak na nápravná opatření. Při absenci odborných znalostí je možné v souladu s evropskou a národní legislativou zavolat kompetentní externí specialisty.

Pro zajištění trvalých protistresových opatření musí být dohlíženo na pravidelné zkoumání s cílem změřit efektivitu opatření. Mezi taková opatření mohou patřit například: manažerské a komunikativní opatření (např. vyjasnění cíle podniku a úlohy jednotlivých pracovníků), zajištění dostatečné manažerské podpory jednotlivců a týmu, zajištění odpovědnosti a kontroly práce, zlepšení organizace a pracovních postupů, podmínek a prostředí, poskytování informací pracovníků a konzultace s nimi, anebo s jejich zástupci v souladu s legislativou EU a národní legislativou, kolektivními smlouvami a praxí.

Druhým zdrojem je Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti. Podle této dohody je vzájemná úcta tím stěžejním bodem pro důstojnost druhých na všech úrovních pracoviště. Z tohoto důvodu nemůže být obtěžování či násilí přijatelné. Organizace BUSINESSEUROPE (Konfederace evropského podnikání), UEAPME (Evropská asociace řemesel a malých a středních podniků), CEEP - (Evropské centrum podniků veřejného sektoru), EOK (Evropská odborová konfederace), je odsuzují ve všech možných podobách. Jak předpisy Evropské unie, tak národní předpisy chrání zaměstnance právě před obtěžováním i násilím, které mohou:

- mít tělesný, duševní či sexuální povahu,
- mít jednorázový nebo soustavní charakter,
- se dít mezi osobami na stejné úrovni v pracovní hierarchii, ale i na vertikální úrovni mezi nadřízenými a podřízenými či ze třetí strany - mezi klienty, pacienty, žáky apod.,

- mít různou intenzitu od drobných hrubostí až po závažné činy, vč. trestných činů, jež vyžadují zásah veřejných orgánů.

Cíle různých směrnic Evropské unie jsou shrnuté v následujících bodech: zvýšení porozumění zaměstnavatelů a zaměstnanců v otázkách obtěžování a násilí na pracovišti, povědomí o ní, zvýšit informovanost o rozpoznání, předcházení a vypořádání se s problémy obtěžování a násilí na pracovišti.

Obtěžování a násilí lze popsat jako nepříjemné chování způsobené jednou nebo více osobami a může nabývat různých forem. Dochází k němu, pokud je jeden nebo více pracovníků včetně vedoucích pracovníků opakovaně a úmyslně zneužíváno, je jim vyhrožováno nebo jsou ponižováni okolím, a to vše při okolnostech souvisejících s prací. Takové jednání negativně ovlivňuje zdraví, narušuje důstojnost a celkově vytváří negativní prostředí.⁴⁸

Předcházet problémům se dá včasným odhalováním a řešením problémů spojených s obtěžováním a násilím. Podniky musí jasně deklarovat, že obtěžování a násilí nebude nikdy tolerováno. Tato deklarace jasně zaznamená tyto případy. Následující postup doporučuje, jak omezit vznik a přetrvávání problémů:

- postup se zachováním nezbytné diskrétnosti a soukromí všech účastníků,
- nezainteresovaným osobám by neměly být poskytovány žádné informace,
- řešení stížností by mělo probíhat bez zbytečných průtahů,
- stížnosti by měly mít dostatek podkladů a doložených podrobných detailů,
- nepravdivá obvinění by měla být disciplinárně potrestána,
- společnost by se v případě potřeby neměla bránit pomocí z vnějšku.

Jednou věcí je informovanost o problematice, druhou jsou však navrhovaná řešení. V případě, že se prokáže obtěžování a násilí, mohou být přijata opatření v následujících podobách. Například opatření disciplinárního rázu až po propuštění z pracovního poměru. Oběti by nadále měly být podpořeny a mělo by se jim pomoci s následnou či opětovnou integrací.⁴⁹

⁴⁸ *Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací* [online]. Brusel, 2004 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.etuc.org/IMG/pdf/Czech_version-3.pdf

⁴⁹ *Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti* [online]. Brusel, 2007 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/cz/eu/esd/obtezovani.pdf>

Pojem vztahová kultura

Pojem vztahová kultura se rozšířil až na začátku 21. století, kdy se rozšířily poznatky o fungování lidského mozku. O toto rozšíření se zasloužili zejména Gerald Hüther a Hans-Joachim Maaz. Oba dva mají medicínské zaměření především na obor psychiatrie. Považují současný systém vzdělávání za překonaný a nedostatečný. Odůvodňují to fungováním lidského mozku, respektive na nová zjištění neurovědy. Mluví o potřebě, či spíše až nutnosti změnit kvalitu vztahů resp. vztahové kultury. Již od rané výchovy dětí ve škole i v rodině, na které navazují vztahy ve firmách a v organizacích je na vztahy nahlíženo jako na souvislost subjekt-objekt, s kterým se ztotožňují zvyklosti naší společnosti. Vědci považují v současnosti hmotné zdroje za vyčerpané a růst společnosti, respektive mozek limitují stávající zvyklosti. Naproti tomu základ tvoření nových spojení v mozku je prakticky neomezený. Základem tvoření nových spojů jsou tzv. neuroplastické látky. A ty se nevytvářejí v žádném případě, pokud je přítomen stres, nepohoda, bolest či smutek. Naopak ideální podmínky pro tvoření nových spojů v mozku jsou stavy proudění, zaujetí, očekávání příjemných zážitků, oduševnění nebo přímo nadšení. Právě v tomto bodu začínají fungovat vztahy, které se dají označit jako subjekt-subjekt a vždy v nich jde o setkávání lidí v rovnocenném vztahu.

Ještě zpět k vývoji slova kultura. Slovo pochází z latinského *colo* (pěstuji) a v dnešní době se používá pro souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel.⁵⁰ Slovo kultura je chápáno i ve smyslu jako pojem pro vyjádření civilizace či výdobytků lidského vývoje, které jsou vnímány jako nositele pozitivních hodnot (věda, umění, literatura či náboženství).⁵¹

Pro potřeby této práce je vhodné chápat kulturu jako souhrn základních představ se snahou vytvořit odkaz pro další generace. A to prostřednictvím symbolů materiální i nemateriální povahy. Dále je pod pojmem kultura skryt souhrn vzorců chování, které je očekáváno a akceptováno v dané sociální skupině pomocí sociálních norem. Z tohoto popisu lze vyvodit, že znaky určité kultury budou vykazovat i firemní organizace. Z tohoto pojmu vzniká pojetí podnikové a firemní kultury jako souboru rozhodujících

⁵⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

⁵¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

představ, norem a hodnot chování, které sdílejí a prosazují jednotliví členové organizace.

Pojem firma může být chápán jako synonymum pro firemní kulturu. Jinými slovy řečeno, zde stojí vymezení firemní kultury jako toho, co firma má oproti tomu, čím firma je. Tento názor však zastává menšina lidí. Častěji je chápán jako vyjádření toho, jak se k sobě lidé ve firmě chovají navzájem a také ve vztahu k firmě, pro kterou pracují. Nejčastěji je firemní kultura považována za významný nástroj řízení, dle čeho se dá firma ovlivňovat, řídit a měnit.⁵²

Existují i metafory, které se snaží pojem vymežit pomocí označení duch firmy nebo sociální tmel organizace.

Dále pak vztahová dimenze strategických dokumentů. Běžné je, že firemní kultura je považována za jeden z klíčových či kritických faktorů úspěchu.⁵³

Dalšími možnými definicemi vymezení firemní kultury mohou být tyto definice:

„Soubor základních představ a očekávání, která mají jednotlivci o svém uplatnění v podniku“. Tato představa vyplývá z motivace a schopností a její získání vzniká na základě studia předchozích pracovních zkušeností či z dojmu získaných informací o firmě.

*„Systém vztahů k významným skutečnostem (jevům a lidem) v pracovní činnosti, respektive spojeným s pracovním uplatněním.“*⁵⁴ Týká se vztahů k práci a následně vztahů ke kolegům a významu pro podnik i pro pracovní pozice. Dále se týká vztahů ke kolegům i ostatním zaměstnancům firmy v nadřazeném a podřazeném postavení (a to včetně naplňování manažerské role), k cílům a hodnotám firmy a ke způsobům řešení případných konfliktů. Tyto konflikty vznikají v důsledku nenaplnění určitých představ na úrovni jednotlivců, pracovních skupin a firem jako celku.⁵⁵

Firemní kultura se tedy vytváří již v myslích zakladatelů firmy. Ti formulují nejen svou představu o budoucím podniku, tedy jakousi vizi, účelu jeho fungování (mise) a způsobech, kterou zvolit strategii a cíle (podnikatelský úspěch). Přináší také své základní představy a očekávání o tom, jakou formou bude firma fungovat z hlediska

⁵² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

⁵³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

⁵⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

⁵⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

mezilidských vztahů, vztahů v organizaci, k organizaci a také ke společnosti ve významu vlastníků, dodavatelů a komunitě.

Firemní kultura může pomáhat novým pracovníkům zvládat případné problémy s adaptací (tedy s přizpůsobením se práci) a integrací (začleňováním do organizace a přijímáním jejích cílů za své). Zaměstnanci by měli firemní kultura respektovat, ztotožnit se s ní a jednat v souladu s jejími zásadami.⁵⁶

Schein v roce 1985 popsal firemní kultura jako soubor základních rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji volně osvědčily. Jsou sdíleny příslušníky organizace a považují se za obecně platné. Od všech zaměstnanců, včetně těch nových, se očekává, že budou tyto hodnoty nejen respektovat, ale i jednat v souladu s nimi. Také se od nich očekává, že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultura.⁵⁷

Díky všem svým vlastnostem může firemní kultura vytvářet důležitý stimulátor (motivátor). Může přispívat k efektivnímu řízení, rozvoje lidí v organizaci a také k tvorbě pozitivního obrazu firmy navenek. Z toho vyplývá, že firemní kultura se vztahuje k pojmu jakým je identita organizace nebo image firmy. K těmto pojmům se firemní kultura pouze vztahuje, ale nelze se s ní ztotožnit.⁵⁸

Struktura, složky a prostředky firemní kultura

Firemní strukturu je možné srozumitelně popsat na základě jednotlivých úrovní a složek. Těmi jsou hodnoty a postoje, které se vztahují nejen k práci, ale také k obecné životní orientaci a náhledu na základní představy o životní dráze, normách chování a symbolickým artefaktům materiální povahy.⁵⁹

Hodnoty jsou jedním z klíčových pojmů používaných v souvislosti s firemní kultura. Tyto hodnoty mohou být pracovně definovány jako zavazující ideje, které ovlivňují chování lidí. Idejemi se mohou rozumět představy o tom, co je žádoucí. Zmíněné hodnoty mohou být dále rozděleny na hodnoty instrumentální a morální nebo terminální. Za instrumentální lze považovat ty hodnoty, které směřují k naplnění základních potřeb a hygienických faktorů. Pokud se hovoří o kontextu firmy, může jimi

⁵⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

⁵⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

⁵⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

⁵⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.132.

být například naplnění potřeby zajištění obživy, těmi jsou materiální podmínky, mzda nebo plat. Dále pak zajištění potřeby jistoty a bezpečí sociální politikou či zajištěním potřeb satisfakce. Důležitý je pocit realizace nápadů. Mezi morální nebo terminální hodnoty patří pocit hrdosti nebo ponížení, příslušnost k firmě, pocit sounáležitosti s ní, oddanost a loajalita nebo naopak vnitřní výpověď. (Tureckiová, 2004, 134-135)⁶⁰

Hodnoty mohou působit na chování mnoha způsoby. Lidské chování, respektive lidská reakce na ně může mít tři podoby.

- omezení - brání určité činnosti, člověk má ve zvyku se podle určitých hodnot chovat, protože mu to přináší finanční výhody a ačkoliv je formálně uzná, nikdy je nepřijme za vlastní,
- poznamenávání - to vede od provokace k akci, až po její uznání a jednání v souladu s ní,
- rozvíjení - ztotožnění se s hodnotou do té míry, že firmě bude moci přinést konkurenční hodnoty.

Sdílené hodnoty jsou také jedním z užívaných synonym pro firemní hodnotu. V tomto smyslu mohou být přiblíženy jako pojmy ve smyslu důležitých názorů a cílů společných pro většinu členů organizace. Jsou hlouběji zakořeněné a tvoří vlastní jádro firemní kultury.⁶¹

Dalším bodem jsou postoje. Těmi jsou myšleny predispozice a tendence, které reagují poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace. Tyto postoje se projevují např. chováním. V souvislosti s firmou je nejčastěji uváděn postoj k práci, angažovanosti, oddanosti a loajalitě. Především jsou také zmiňovány představy. Těmi jsou myšleny obrazy, které vznikají v myslích zaměstnanců související s jejich působením ve firmě. Představy i postoje spoluvytváří základní jádro firemní kultury. Dějí se převážně nevědomě, spontánně a jsou uvědomělé pouze částečně. Z tohoto důvodu jsou jen obtížně ovlivnitelné.⁶²

⁶⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050. s. 134-135.

⁶¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.s.134-135.

⁶² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050. s.135.

4.1 Důstojná práce ve světovém měřítku

Konference v červnu roku 2015 ve Strahovském klášteře nazvaná Důstojná práce vytváří lepší svět, se zaměřovala na sociální podnikání, fair trade a družstevnictví. Výstupem konference se stal sborník předsedkyně družstva Fair & Bio Markéty Vinkelhoferové. Toto družstvo se zaměřuje na všechny tři zmíněné body.

Dnešní doba upozaduje potřeby jednotlivce a také komunit. Důvodem je orientace společnosti na zisk a růst za každou cenu, kvůli čemuž přestala společnost držet při sobě. Zmíněná konference si vzala za cíl odvrátit tento trend. Z velkého množství problémů se konference rozhodla zaměřit na řešení integračního sociálního podnikání. Tedy zaměstnávání zdravotně postižených a jinými typy znevýhodnění. Česká společnost vnímá sociální politiku jako pomáhání. To se snaží vyvrátit i Veronika Bačová, která o systému fair trade říká, že společensky prospěšná ekonomická činnost rozhodně není žádná charitativní aktivita. Naproti tomu je postavena na potřebách členů dané komunity, družstva apod. Často jsou takovými podniky drobní pěstitelé, výrobci či poskytovatelé služeb, jimž není lhostejný vývoj společnosti. Jsou založeny na různorodějším spektru principů, než je pouhá výdělečná činnost - důstojné živobytí pro sebe a ostatní, přístup k čerstvému a zdravému jídlu anebo vytvoření potřebné neexistující služby k veřejně prospěšnému cíli. V posledních letech je snaha o podporování těchto aktivit například z Evropské unie ve formě peněz prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost od Ministerstva práce a sociálních věcí, novější formou tohoto programu byl Operační program pro zaměstnanost.

Sociální podniky v naší zemi bývají demokraticky řízené. Štěstím je, že jedinci, kteří se nehodlají spokojit s diktátem trhu a sobeckostí společnosti ještě nevytizeli.

Stav v České republice se vyvinul především do podoby sociální inkluze znevýhodněných lidí. Sociální podniky mají většinou demokratický způsob řízení a často mají formu s.r.o. nebo o.p.s. (obecně prospěšná společnost). Ztrácejí ovšem možnost rozhodování o investici zisku nebo růstu. Dalšími otázkami sociálního podnikání je snaha o důstojnou mzdu, dát šanci jedincům z méně rozvinutých i post-socialistických zemí, kde jsou sociální práva ignorována.⁶³

⁶³ *Důstojná práce vytváří lepší svět - sborník z konference online* [online] Ekumenická akademie 2005 [cit. 9.11.2017] Dostupné z: <http://ekumakad.cz/cz/temata/dustojna-prace-vytvari-lepsi-svet>

4.2 Důstojná práce a ekonomický růst

Osmí cíl OSN se zabývá trvalým, inkluzivním a udržitelným hospodářským růstem, plnou produktivitou zaměstnanců a důstojnou prací pro všechny. Cíl OSN je pojat velmi zešíroka, chce jednak rozvíjet důstojnou práci, ale také hospodářský růst, což by v určitém smyslu mohlo jít proti sobě. Dalším protichůdným kritériem je environmentální hledisko, které omezuje rozvoj kvůli ochraně naší Země. Při jakémkoliv doporučení OSN a rozhodování je v první řadě třeba nahlížet především na životní prostředí. Dále klade OSN důraz na bezpečné a stabilní pracovní podmínky pro všechny. Ve stejný čas musí být odstraněna dětská práce včetně naboru a využívání dětských vojáků.

Organizace Na Zemi se u nás zabývá především dětskou prací ve světě. Řeší ale i nucené práce, diskriminaci a okrajově ochranu životního prostředí. Jinou naší organizací je Rozvojovka, jejíž snahou je poskytovat informace. Informace o problematice lze získat z masových médií nebo ze stránky Rady vlády pro udržitelný rozvoj. OSN má naplánovaných několik bodů, některé i s časovým rámcem plnění:

- udržování ekonomického růstu na hlavu v závislosti na jednotlivé země, minimálně 7% ročního růstu HDP v nejméně rozvinutých zemích,
- dosažení vyšší úrovně ekonomické produktivity s využitím diverzifikace, technologického rozvoje a inovací,
- podpora politiky orientované na rozvoj produktivních činností, vytváření důstojných pracovních míst, podpora vzniku a růstu různých velikostí podniků, snaha o zpřístupnění finančních služeb,
- do roku 2030 zefektivnit globální zdroje ve spotřebě a eliminovat poškozování životního prostředí během ekonomického rozvoje,
- do roku 2030 dosáhnout plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci jak pro ženy, tak pro muže, tak i pro další znevýhodněné skupiny,
- do roku 2020 snížit počet mladých lidí, kteří nepracují ani nestudují,
- do roku 2025 přijmout okamžitá a účinná opatření k vymýcení nucené práce, konce moderních forem otroctví, obchodování s lidmi a dětskou prací,
- chránit bezpečné a stabilní pracovní podmínky včetně migrantů,

- do roku 2030 navrhnout a realizovat politiku podpory udržitelného cestovního ruchu,
- posílit domácí kapacitu finančních institucí pro posílení podnikání,
- zvýšení podpory konceptu: Pomoc na podporu obchodu, pro rozvojové země, zejména těch méně rozvinutých.⁶⁴

4.3 Měření kvality zaměstnání

Evropská strategie zaměstnanosti řeší kvalitu zaměstnání, k jejímu měření se přistupovalo a přistupuje různými způsoby. Členské státy již v roce 2001 v Bruselu jednaly o možných indikátorech měření kvality zaměstnání. Podobný problém vyvstává i v otázce definování pojmu slušné práce, který upřednostňuje Mezinárodní úřad práce, agenda Evropského odborového institutu a iniciativy OECD. Stěžejním bodem při měření kvality zaměstnání je rozvoj způsobilostí. Ve spojení s tímto přístupem se ustanovilo, že je třeba posilovat povědomí mladých lidí o vykonávání zaměstnání, kterého si budou vážit. Slovem způsobilost se myslí skutečná svoboda dělat to, oč se usiluje. Nicméně způsobilost je velmi obtížně měřitelná, jelikož má dvě rozporuplné strany. Na jednu stranu přináší lidem možnost jednat, nicméně na druhé straně přináší svobodu volby. Tato rozporuplnost přináší nutnost zamyslet se nad způsobem měření. Řešením by bylo použít individuální údaje, s kterými nebylo počítáno a z nichž vyplývá, že je těžké odhalit prostor možností mladých Evropanů. Na opačném konci je mnohem jednodušší pojmenovat překážky svobodného výběru než povědomí o rozsahu svobod. Znamku pro špatnou kvalitu zaměstnání označuje zkratka CaUJI (Capability Unfriendly Job Index) a skládá se z pěti veličin:

- nechtěné dočasné zaměstnání,
- nechtěné zaměstnání na částečný úvazek,
- zaměstnání na nižší než žádaný úvazek,
- zaměstnání s přesčasovými hodinami, které jsou považovány za nechtěné, protože nejsou placené ani nahrazované,
- hledání jiného zaměstnání nebo vedlejšího zaměstnání během vykonávaného zaměstnání.

⁶⁴ *Důstojná práce vytváří lepší svět - sborník z konference online* [online] Ekumenická akademie 2005 [cit. 9.11.2017] Dostupné z: <http://ekumakad.cz/cz/temata/dustojna-prace-vytvari-lepsi-svet>

4.4 Model E-Qalin

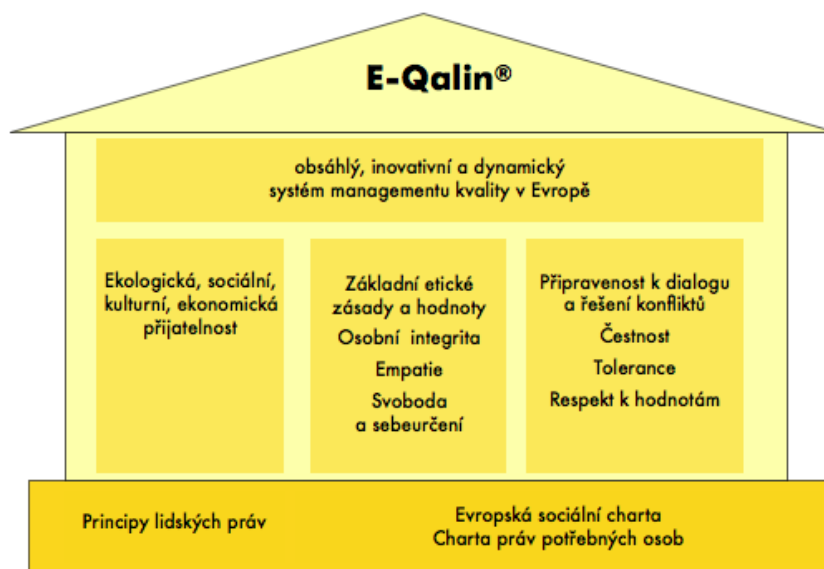
Smyslem evropského interního modelu měření kvality v sociálních službách E-Qalin je umožnit kritický pohled na zařízení dvou následujících oblastí z pěti perspektiv. Těmi oblastmi jsou Struktury & procesy a Výsledky. (E-Qalin, 2017)

Struktury a procesy se zaměřují na uživatele, zaměstnance, vedení společností a okolí učící se od organizace. Popisují postupy, nástroje a principy organizace. Zjišťují CO, KDO a JAK. Cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) doplňují model E-Qalin a analyzují procesy Struktur a Procesů s důrazem na zapojení příslušných osob, tzv. aspektem Involve. Zjišťuje se neustále plánování, zlepšování, realizování, v daném kritériu se hodnotí zapojení zúčastněných osob. Modelová část analyzuje dílčí výsledky organizace a možnosti řízení a plánování. (E-Qalin, 2017)

Základními hodnotami systému managementu kvalitu E-Qalin® se řídí celá metodika systému. Základní etické zásady a hodnoty tvoří základnu pro E-Qalin a garantují důstojný život, práci v sociálních zařízeních a jsou jimi: důstojnost, čestnost, tolerance, připravenost k dialogu a řešení konfliktů, empatie, svoboda, sebeurčení a osobní integrita. E-Qalin se orientuje na soustavný rozvoj následujících oblastí: ekologické, sociální, kulturní a ekonomické přijatelnosti. Model umožňuje národní diferenciaci.⁶⁵

⁶⁵ *Model E-Qalin*: <http://www.apsscr.cz> [online]. 2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/model-e-qalin>

Obrázek 1: Model E-Qalin, systém managementu kvality v Evropě



Zdroj ⁶⁶

⁶⁶ *Model E-Qalin*: <http://www.apsscr.cz> [online]. 2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/model-e-qalin>

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VLASTNÍ ZKOUMÁNÍ

Stanovení hypotézy

Za účelem doplnění komplexnosti práce byly vytvořené hypotézy. Bylo stanovených pět hypotéz, které v závěru následného dotazníku budou vyvráceny nebo potvrzeny. A to jak na základě vlastní praktické části, tak i na základě informací získaných z dostupné literatury.

Hypotéza č. 1: Pro více než 50 % společnosti je pojem vztahová kultura známý. Proměnné, které jsou stanoveny hypotézou, jsou vztahová kultura a povědomí veřejnosti o její existenci.

Hypotéza č. 2: 90 % dotazovaných osob se nikdy neseťkalo se šikanou na pracovišti. Proměnné, které jsou stanoveny hypotézou, jsou šikana na pracovišti a frekvence setkávání se s ní.

Hypotéza č. 3: Alespoň 30 % dotazovaných osob ví, co je to mobbing. Proměnné, které jsou stanoveny hypotézou, jsou mobbing a povědomí o něm.

Hypotéza č. 4: Alespoň 10 osob z dotazovaných zná někoho, kdo se zúčastnil mediace. Proměnné, které jsou stanoveny hypotézou, jsou mediace a známost osob, které znají někoho, kdo se jí zúčastnil.

Hypotéza č. 5: Více než 10 % dotazovaných si myslí, že soukromým podnikatelům by uškodilo zvyšování práv zaměstnanců. Proměnné, které jsou stanoveny hypotézou, jsou zvyšování práv zaměstnanců v soukromém sektoru a obecný názor na zvyšování.

5.1 Dotazník

Dotazník pomocí deseti otázek směřuje k odpovědi na otázku:

Co si představujete pod pojmem vztahová kultura a důstojná práce?

Pro měřitelnost výsledků, je třeba otázky koncipovat tak, aby na ně bylo možno odpovědět pomocí několika jasně stanovených možností. Pro získání výsledku bylo vybráno z každé ze tří skupin deset osob. V pravém sloupci, vedle grafů je podáno vysvětlení a zkoumání je doplněno o neměřitelné údaje, poznatky a postřehy ze stran jak respondentů, tak ze stran autorky této práce. Zdrojem veškerých grafů v dotazníku je

vlastní sběr dat. Z kapacitních důvodů není informace o zdroji grafu uvedena u každého jednotlivě.

5.2 Vyhodnocení dotazníku

1. Slyšeli jste někdy pojem vztahová kultura?

Graf 1: otázka v dotazování č. 1: osoby se základním vzděláním



10 z 10 dotazovaných osob se základním vzděláním odpovědělo, že tento pojem je jim zcela cizí. Podle jejich reakce si respondenti nejsou jisti, kam pojem zařadit. V porovnání s vnímáním vztahové kultury skupinou VŠ vzdělaných osob je zřejmé, že pojem se netěší všeobecnému povědomí u široké veřejnosti, ale lidé se o pojmu dozvídají pomocí vzdělání.

Graf 2: otázka v dotazování č. 1: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



⁶⁷ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁶⁸ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

2 z 10 dotazovaných středoškolsky vzdělaných osob pojem vztahová kultura v minulosti slyšelo a zařadilo by jej spíše na obecnou rovinu. Vnímají pojem jako formu vztahů, které lidé mezi sebou obecně mají.

Graf 3: otázka v dotazování č. 1: osoby vysokoškolsky vzdělané

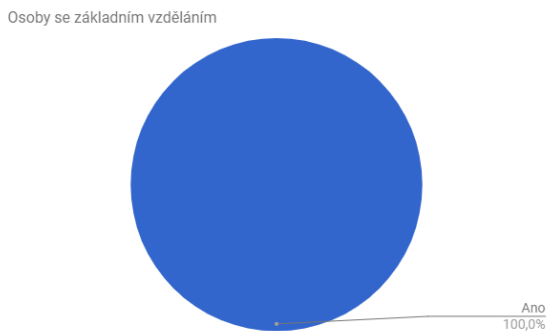


Zdroj ⁶⁹

8 z 10 vysokoškolsky vzdělaných osob vede pojem vztahová kultura v patrnosti. Toto zjištění by autorka hodnotila velmi kladně a dokazuje, že vysoké školy dávají svým studentům povědomí o tom, že na mezilidských vztazích je třeba pracovat a díky vhodné komunikaci lze zlepšit kvalitu života.

2. Považujete právo na důstojnou práci v dnešní době za samozřejmost?

Graf 4: otázka v dotazování č. 2: osoby se základním vzděláním



Zdroj ⁷⁰

10 z 10 osob se základním vzděláním považují právo na důstojnou práci za samozřejmost. Vzhledem k nedostatku jakékoliv pracovní síly se i osoby s nízkou kvalifikací umí dovolávat svých práv, ba naopak. Většina z nich nevykonává odborné

⁶⁹ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁷⁰ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

činnosti, a pokud nejsou spokojeni s jednáním svých nadřízených, mohou snadno přejít k jinému zaměstnavateli.

Graf 5: otázka v dotazování č. 2: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



8 z 10 osob se středoškolským vzděláním a vyučením považuje právo na důstojnost za samozřejmost. 2 osoby, které odpověděly „ne“ svůj názor argumentovali tím, že se ve svém životě oni, či někdo z jejich okolí setkali s porušením práva na důstojnou práci. Otázkou však je, zda tito respondenti měli správné ponětí o tom, co všechno pojem právo na důstojnou práci obsahuje.

Graf 6: otázka v dotazování č. 2: osoby vysokoškolsky vzdělané



9 z 10 osob s vysokoškolským vzděláním považuje právo na důstojnou práci za samozřejmost. V podstatě je výsledek srovnatelný s grafem č. 5.

⁷¹ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁷² Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

3. Máte pocit, že právo na důstojnou práci je v ČR dostatečně právně ošetřeno?

Graf 7: otázka v dotazování č. 3: osoby se základním vzděláním



Zdroj ⁷³

9 z 10 respondentů se základním vzděláním se domnívá, že právo na důstojnou práci je dostatečně právně ošetřeno. Pouze jeden respondent odpověděl, že si to spíše nemyslí, ale nebyl schopen argumentovat, proč se tak domnívá.

Graf 8: otázka v dotazování č. 3: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



Zdroj ⁷⁴

8 z 10 respondentů se středoškolským vzděláním a vyučením si myslí, že toto právo je dostatečně ošetřené. 2 dotazovaní odpověděli, že ne. Argumentovali případy ze svého okolí, kdy se z doslechu dozvěděli, že někdo byl neoprávněně propuštěn a nedovolal se nápravy pomocí použití práva.

⁷³ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁷⁴ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

Graf 9: otázka v dotazování č. 3: osoby vysokoškolsky vzdělané



Zdroj ⁷⁵

7 z 10 respondentů s vysokoškolským vzděláním odpovědělo, že považují naši právní úpravu v tomto ohledu za přiměřenou. I zde, 3 dotazovaní odpověděli, že se s nedostatečnou právní úpravou setkali v souvislosti s výpovědí, ale také s přetěžováním kvůli přidělení nesplnitelného množství pracovních úkolů.

4. Jak byste se zachovali, pokud byste byli šikanováni na pracovišti?

Tabulka č. 1: Jak byste se zachovali, pokud byste byli šikanováni na pracovišti?

Osoby se základním vzděláním	Nejvíce osob se základním vzděláním by Odchodem z práce 2 Osobním bojem 6 Kontaktem vyšších nadřízených 2 Soudní cestou 2	proti šikaně bojovali osobním způsobem. Jinými slovy, nenechali by si líbit jednání nadřízených. Ani osoby se základním vzděláním by se nebránili obraně soudní cestou.
Osoby se středním vzděláním a s vyučením	Odchodem z práce 2 Osobním bojem 3 Kontaktem vyšších nadřízených 3 Soudní cestou 2	Dotazovaní by volili kombinaci různých prostředků, nicméně pokud by měli vybrat jen jednu možnost, jejich názory byli poměrně rozložené. Na rozdíl od předchozí skupiny by se více uchýlovali ke kontaktu s vyšším nadřízeným.
Osoby s vysokoškolským vzděláním	Odchodem z práce 2 Osobním bojem 1 Kontaktem vyšších nadřízených 5 Soudní cestou 2	Překvapivě největší množství dotazovaných by se předně pokoušelo dovolat spravedlnosti u vyššího nadřízeného. Naopak do osobního boje by se téměř nikdo nepouštěl.

Zdroj ⁷⁶

⁷⁵ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁷⁶ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

5. Setkali jste se někdy s šikanou ve vaší práci ze strany nadřízeného?

6. Graf 10: otázka v dotazování č. 5: osoby se základním vzděláním



Zdroj⁷⁷

6 z 10 osob se s šikanou na pracovišti nikdy nesetkalo, 4 osoby ano. Stávalo se tak především při manuální činnosti. Mnoho z dotazovaných potvrdilo, že je nesnadný úkol rozlišit mezi požadavkem řádného výkonu a šikanou.

Graf 11: otázka v dotazování č. 5: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



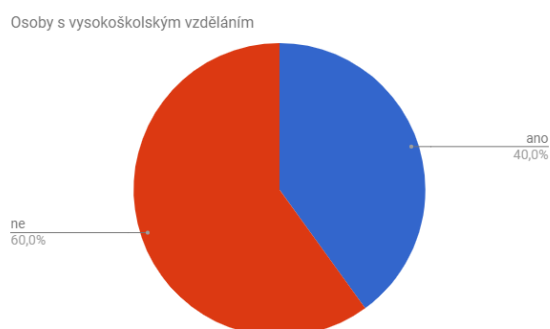
Zdroj⁷⁸

Polovina dotazovaných osob se s šikanou na pracovišti osobně setkala, jak ve vztahu k sobě samým, tak k jeho kolegům. Dalo by se to odůvodnit tím, že existuje mnohem větší osvěta o pojmu šikana a o obraně proti ní. Otázkou opět zůstává, zda si dotazovaní byli plně vědomi definice pojmu. Autorka by z vlastní zkušenosti ráda doplnila, že za šikanu může být často považováno pouhé důsledné vyžadování plnění pracovních povinností.

⁷⁷ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁷⁸ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

Graf 12: otázka v dotazování č. 5: osoby vysokoškolsky vzdělané



Zdroj ⁷⁹

6 z 10 dotazovaných osob s vysokoškolským vzděláním odpovědělo, že se s šikanou na pracovišti nikdy nesetkalo, 4 osoby se setkaly. Rozhodně se jednalo o psychickou šikanu. Většinou spojenou s nesplnitelnými pracovními nároky, či nucením pracovat přes čas. V jiných případech nucení jít do práce i o víkendech či bezohlednost k rodinnému životu, jakými je péče o nemocného člena rodiny.

7. Víte, co je pojem mobbing?

Graf 13: otázka v dotazování č. 6: osoby se základním vzděláním



Zdroj ⁸⁰

Nikdo z dotazovaných se základním vzděláním neví, co znamená pojem mobbing. Pokud se dotazující zeptal, zda by dotazovaní zkusili odhadnout význam slova, odpovídali různými způsoby, často i humornými. Jak slovo evokuje, často hádali spojitost s vytíráním podlahy a podobně.

⁷⁹ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁸⁰ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

Graf 14: otázka v dotazování č. 6: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



Zdroj:⁸¹

9 z 10 středoškolsky vzdělaných osob pojem nikdy neslyšeno, anebo si matně vybavuje, že pojem slyšelo, ale nevím, kam by jej zařadilo. Pouze jedna osoba spíše vytušila, než věděla, že se jedná o spojitost se šikanou.

Graf 15: otázka v dotazování č. 6: osoby vysokoškolsky vzdělané



Zdroj:⁸²

9 z 10 vysokoškolsky vzdělaných osob pojem mobbing nikdy neslyšelo, stejně jako u středoškolsky vzdělaných respondentů. Pravdou ale je, že povědomí o významu cizího slova mobbing přímo nesouvisí s povědomím o existenci šikany.

⁸¹ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁸² Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

8. Znáte někoho, o kom víte, že se zúčastnil mediace?

Graf 16: otázka v dotazování č. 7: osoby se základním vzděláním



Zdroj ⁸³

Nikdo z osob se základním vzděláním se s mediací nikdy nesetkalo, dokonce dotazovaní ani nevěděli, co pojem mediace znamená.

Graf 17: otázka v dotazování č. 7: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



Zdroj ⁸⁴

Pouze 1 osoba z 10 se s mediací setkala. Respektive velmi vzdáleně. Nicméně dotazovaný pojem znal a vzdáleně si pamatoval, že se jednalo o případ, kdy měl jeho známý rozpory ohledně dětí, jelikož byl rozvedený. Soud mu doporučil cestu mediace, jako nejlepší cestu.

⁸³ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁸⁴ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

Graf 18: otázka v dotazování č. 7: osoby vysokoškolsky vzdělané

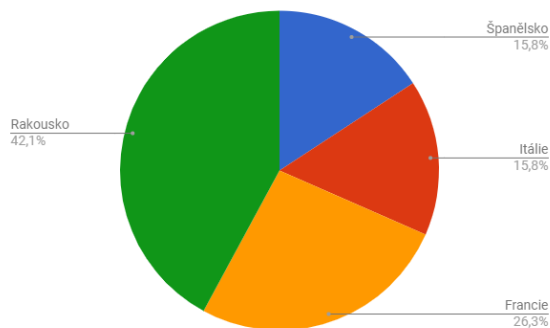


Zdroj ⁸⁵

Stejně jako u předchozího grafu, pouze 1 osoba se setkala s mediací a i v tomto případě se jednalo o otázku dětí. Dokonce se otázka mediace týkala konkrétně samotného dotazovaného. Tento respondent dodal, že mediace byla velmi užitečná, a to především ve vztahu k nezletilému dítěti.

9. Kterou z nabízených zemí považujete za zemi s nejlépe vyřešenými právy zaměstnanců? (respondenti měli možnost vybrat si z více možností)

Graf 19: otázka v dotazování č. 8: osoby se základním vzděláním



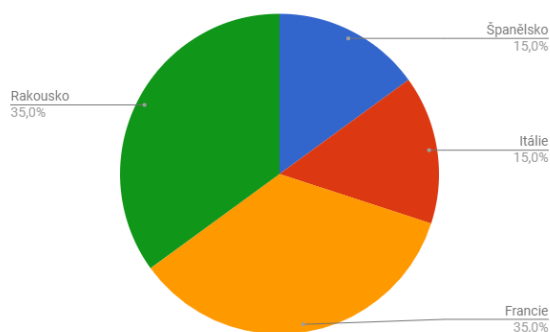
Zdroj ⁸⁶

Osoby se základním vzděláním se domnívají, že nejlepší legislativu týkající se ochrany zaměstnanců mají v Rakousku. Na druhé místo postavili Francii, vyvážený poměr dále tvoří náhled na Španělsko a na Itálii.

⁸⁵ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁸⁶ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

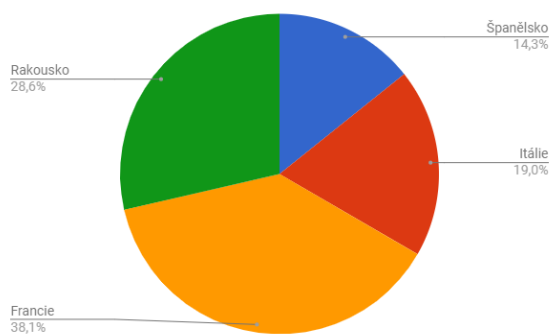
Graf 20: otázka v dotazování č. 8: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



Zdroj ⁸⁷

Středoškolsky vzdělané osoby považují za srovnatelné řešení ve Francii a v Rakousku, pro které hlasovalo po sedmi osobách. Po třech osobách odpovědělo, že mají dobře vyřešený právní systém v tomto ohledu i ve Španělsku a v Itálii.

Graf 21: otázka v dotazování č. 8: osoby vysokoškolsky vzdělané



Zdroj ⁸⁸

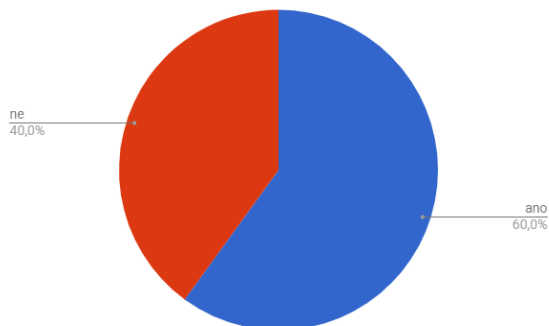
Vysokoškolsky vzdělaní respondenti správně zvolili v největším zastoupení Francii (8 osob). Následně Rakousko (6 osob) a pak i Španělsko a Itálii. Všichni dotazovaní potvrdili, že jejich odpovědi vycházejí z pocitového hodnocení, nikoliv z reálné znalosti problematiky. Je však pravda, že i informace získané z médií podvědomě ovlivňují intuitivní odpovědi respondentů.

⁸⁷ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁸⁸ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

10. Domníváte se, že by soukromým zaměstnavatelům uškodilo posílení práv zaměstnanců?

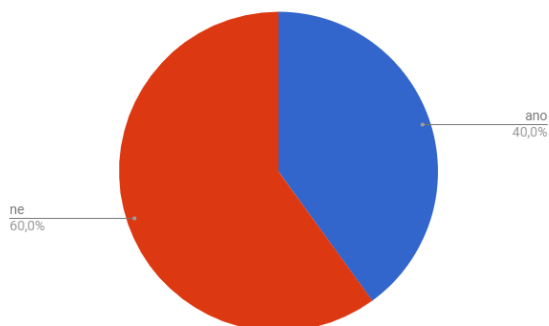
Graf 22: otázka v dotazování č. 9: osoby se základním vzděláním



Zdroj ⁸⁹

6 z 10 respondentů se základním vzděláním se domnívá, že by měla být posílena práva zaměstnanců. Na rozdíl od následujících skupin se dá předpokládat, že to bude tím, že zaměstnanci z této skupiny nemají tolik zkušeností s podnikáním a ve vedoucích pozicích.

Graf 23: otázka v dotazování č. 9: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



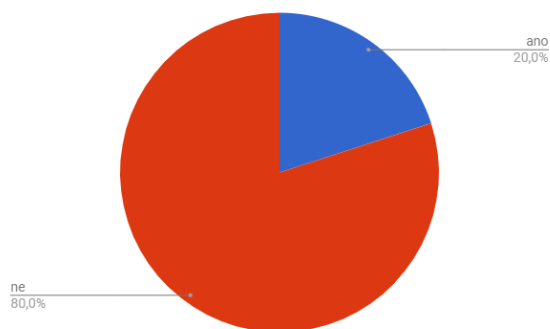
Zdroj ⁹⁰

Opačná situace nastává u osob se středoškolským vzděláním, kde se 6 z 10 osob domnívá, že by práva zaměstnanců vůči zaměstnavateli měla zůstat zachována. Především dotazovaní, kteří vykonávají, či v minulosti vykonávali nějakou řídicí funkci, rozhodně nesouhlasí se zvýšením práv zaměstnanců.

⁸⁹ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁹⁰ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

Graf 24: otázka v dotazování č. 9: osoby vysokoškolsky vzdělané

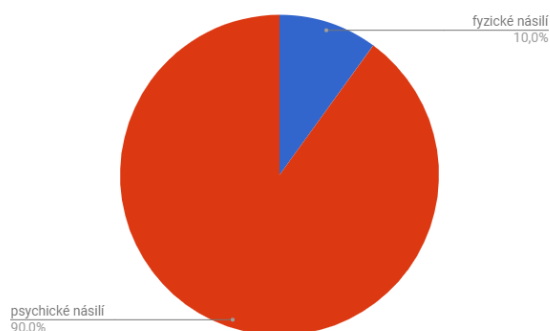


Zdroj⁹¹

Poměrně jednoznačný názor mají vysokoškolsky vzdělané osoby, kde by 8 z 10 osob práva zaměstnanců nezvyšovalo a to především v soukromém sektoru. Přičemž se domnívají, že podnikatelé mají již tak dost složité podmínky a není jim třeba ztěžovat situaci ještě více.

11. Domníváte se, že je častějším problémem na pracovišti fyzické nebo psychické násilí?

Graf 25: otázka v dotazování č. 10: osoby se základním vzděláním



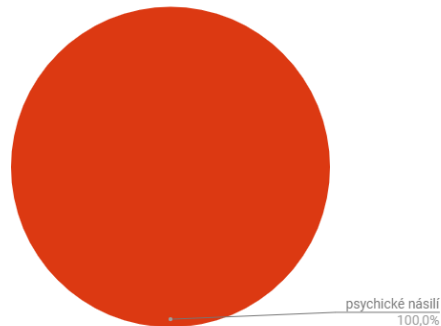
Zdroj⁹²

Pouze 1 z 10 osob se základním vzděláním se domnívá, že častějším problémem je fyzické násilí. Naopak 9 osob si nedokáže představit, že by se setkali s fyzickým násilím. Zřejmě je to způsobeno tím, že fyzické násilí na pracovišti je dnes již považováno za vyřešené téma a pokud by se ho někdo dopustil, je jasné, že by bylo velmi snadno odhaleno.

⁹¹ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁹² Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

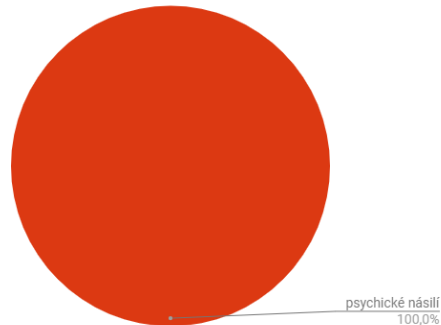
Graf 26: otázka v dotazování č. 10: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením



Zdroj ⁹³

100 % respondentů se středoškolským vzděláním a vyučením se domnívají, že mnohem větším problémem je psychické násilí. Stejně jako u dotazovaných se základním vzděláním považují otázku fyzického násilí na pracovišti za dávno vyřešenou otázku a nikdy se s ním nesetkali.

Graf 27: otázka v dotazování č. 10: osoby vysokoškolsky vzdělané



Zdroj ⁹⁴

V posledním grafu, kde odpovídaly osoby s vysokoškolským vzděláním, potvrzují tvrzení dvou předchozích zkoumaných skupin. Nikdy se s fyzickým týráním na pracovišti nesetkali ani zprostředkovaně, tedy z doslechu.

⁹³ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

⁹⁴ Autor práce, 2018 (vlastní výzkum)

5.3 Shrnutí dotazování

Pokud bychom měli obecně shrnout empirické šetření provedené formou dotazníku, je třeba říci, že téma je v široké společnosti probíráno. Nejsou příliš známé pojmy jakými je vztahová kultura či mobbing. Společnost považuje za již téměř vymýcené fyzické útoky ze strany zaměstnavatele na zaměstnance. Ačkoliv se velké množství dotazovaných někdy setkalo se šikanou na pracovišti ze strany zaměstnavatele, respondenti si nemyslí, že by bylo třeba zvyšovat práva zaměstnanců na úkor zaměstnavatelů.

Naopak, na základě dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že společnost se domnívá, že zvyšování práv zaměstnanců zejména v soukromém sektoru by mělo negativní vliv na podnikání v naší zemi. Na druhou stranu je však pravdou, že povědomí o způsobu zvyšování práv zaměstnanců ještě není obecně rozšířeno, a proto zůstává otázkou, zda dotazovaní mohli tuto otázku objektivně zhodnotit.

Co se týče stanovených hypotéz, můžeme jejich pravdivost vyvrátit či potvrdit následovně:

Ověřování hypotézy č. 1:

Pro více než 50 % společnosti je pojem vztahová kultura známý.

Hypotézu můžeme vyvrátit, jelikož z údajů získaných od dotazovaných, zná pojem vztahová kultura pouze 33 %.

Ověřování hypotézy č. 2:

90 % osob se nikdy neseťkalo s šikanou na pracovišti.

Tuto hypotézu můžeme vyvrátit. Podle dotazování, se šikanou na pracovišti se neseťkalo 57 % dotazovaných.

Ověření hypotézy č. 3:

Alespoň 30 % osob ví, co je to mobbing.

Tato hypotéza byla vyvrácena. Pouze 2 % z dotazovaných ví, co je to mobbing.

Ověření hypotézy č. 4:

Alespoň 10 osob z dotazovaných zná někoho, kdo se zúčastnil mediace.

Bohužel i tato hypotézu byla vyvrácena, jelikož pouze 2 dotazovaní odpověděli kladně na položenou otázku.

Ověření hypotézy č. 5:

Více než 10 % dotazovaných si myslí, že soukromým podnikatelům by uškodilo zvyšování práv zaměstnanců.

Jediná hypotéza byla potvrzena, jelikož celých 60 % dotazovaných odpovědělo kladně.

Vzhledem k faktu, že čtyři z pěti hypotéz byly poměrně jednoznačně vyvráceny, se lze domnívat, že povědomí o pojmu vztahová kultura je rozšířeno méně. Jedinou kladně hodnocenou hypotézou byla hypotéza č. 5, která pojednávala o zvyšování práv zaměstnanců. Povědomí o problematice se může vysvětlit díky medializaci. Občané měli mnoho možností se setkat s informacemi ohledně daného tématu v běžném zpravodajství, novinách i časopisech. Přístup občanů se vysvětluje tak, že si jsou vědomi nesnázi dnešních podnikatelů. Což je hodnoceno kladně. Na podnikatele se začalo nahlížet jako na osoby prospěšné, které lidem dávají práci. Je diskutabilní, zda v otázce nerozlišovat mezi náhledem na nadnárodní společnosti a malé české firmy. Ale to je již nad rámec této práce.

Efektivita rozvíjení a růst potenciálu zaměstnanců v rámci EU - rozhovor

Má-li být popsán proces a vysvětlena otázka vztahové kultury, jistě pomůže vysvětlení PhDr. Pavla Beňa, který se již několik let zabývá zkoumáním pojmu. Ke zkoumání jej inspirovali dva němečtí kolegové, v době sepsání práce, ještě žijící. Jeden z nich, Dr. Gerald Huether, neurobiolog, použil tento pojem, který vytvořil na základě svých zjištění a výzkumu z oblasti fungování mozku. Následně přešel spíše k výzkumu psychoterapie, díky němu se dostal blízko ke zkoumání duše.

Druhým je Dr. Hans Joachim Maaz, psychoterapeut. Pozoruhodné je, že jsou oba z východní části Německa. Každý z nich vychází z jiných podkladů, nicméně pojem vztahové kultury definují poměrně podobně. Oba zmínění vědci mluví o práci, pracovišti a vztazích na pracovišti a zabývají se tím, jak vztahy na pracovišti kultivovat a přizpůsobovat.

Vymezení pojmu vztahové kultury není jednoduché, jako spíše operativní. Současné vymezení pojmu vychází z uspořádání vztahů, tak jak jsou na dnešních pracovištích zaběhlé šablony chování. Tyto šablony však nejsou zatím nijak podrobně definovány. Jeden francouzský autor nazval jevy na pracovišti jako Spektakl, tedy něco se odehrává jen na povrchu, zatímco některé věci se odehrávají pod povrchem. Každý z jevů se odehrává jiným způsobem.⁹⁵

Jednou z věcí, která je pozoruhodná, že ačkoliv se některé firmy pokoušejí vytvářet etické kodexy a deklarují, že pracují týmově apod., reálné fungování není úplně tak ideální. Nicméně pokud se situace řeší do hloubky, zjistíme, že se o vztazích ve firmě příliš nemluví, není vhodné o nich mluvit a nesmí se o nich mluvit.⁹⁶

Při snaze vytvořit definici vztahové kultury se tedy vychází z následujících bodů:

- jedná se o kulturu, jež dbá o pěstování a zlepšování vztahové kultury,
- vytyčuje cestu k otevřené komunikaci na téma vztahy mezi námi na pracovišti.

Dnes je praxe taková, že většina firem nepovažuje za důležité vztahovou kulturu řešit, jelikož to není součástí naplně obchodní, výrobní, či jiné výdělečné činnosti firmy. Zaměstnavatelé a nadřízení se domnívají, že není jejich zájmem a není důležité řešit konflikty mezi zaměstnanci nebo se zabývat rodinným zázemím zaměstnanců. Tento postoj se překlápí u těch firem, které se snaží zapojit zaměstnance do firmy i s jejich rodinou.

Snaha firmy o integraci zaměstnance i s rodinou z něho dělá osobu, která musí být pro firmu k dispozici. Někdy takové firmy vytvářejí kompenzační programy právě pro tyto rodinné příslušníky, současně s různými semináři a kurzy pro manažery. Pomocí těchto nástrojů se snaží oddělit zaměstnance od svých rodin a následně je zase spojit. Vztahová kultura má ambice do budoucna substituovat pojmy jakými je například firemní či organizační kultura. PhDr. Pavlovi Beňovi se jeví pojem mnohem vhodnějším, jelikož se staví do pozice nadřazeného pojmu.⁹⁷

⁹⁵ BEŇO, P., interview 14.6.2017

⁹⁶ BEŇO, P., interview 14.6.2017

⁹⁷ BEŇO, P., interview 14.6.2017

Efektivita rozvíjení a růst potenciálu zaměstnanců v rámci EU sekundární analýza

Sekundární analýzou se rozumí rozbor dat a dokumentů, které byly shromážděny někým jiným, a to i za rozličným účelem, nicméně z těchto údajů lze získat i důležité nové, ještě nevyhodnocené informace.⁹⁸

Základem je potřeba vytvořit podmínky pro spokojenost lidí, tedy snahu porozumět a motivovat. K tomu mohou pomoci následující prostředky: uznání, dosažení výsledků, finanční ohodnocení, sociální jistota, zapojení do praxe, příznivé pracovní prostředí či šance na kariéerní postup.⁹⁹

Vytvoření správného pracovního prostředí a podmínek

Systém delegování práce, pocit zodpovědnosti a možnosti volby působí na zaměstnance pozitivně. Správný manažer by se měl pokusit v každém zaměstnanci objevit potenciál a rozvíjet ho. To povede ke zvýšení sebevědomí zaměstnanců. Nadřízený by měl sledovat činnost zaměstnanců, pečlivě ji monitorovat a vždy, kdy je možné vytvořit přímou vazbu mezi výkonem a finanční odměnou. Toto se může dít následujícími cestami:

- pravidelné pohovory, na nichž se budou zjišťovat jednotlivé pokroky zaměstnanců. Každý vedoucí je svým způsobem i koučem, na což se často zapomíná. Správný kouč je zodpovědný za osobní růst svých zaměstnanců.
- stanovení kritérií měřitelnosti pro každého jednotlivce. Manažer se musí zaměřit na vytvoření systému měření výkonu. Tento systém by měl být postaven tak, aby data pro měření byla získávána automaticky a každý by měl mít graf, či jinou formu neustále na očích. Cílem je, aby zaměstnanci byli plně vytíženi a zaměstnáni.
- sledování nemocnosti a fluktuace. Výzkum udává, že 50-60 % absence ze zdravotních důvodů je způsobeno stresem. Proto by se měl hledat způsob, jak stres a nespokojenost minimalizovat. Varovným signálem by měla být fluktuace vyšší než 10 %.

⁹⁸ *Slovník cizích slov: Pojem sekundární analýza dokumentů*[online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/sekundarni-analyza-dokumentu>

⁹⁹ *Slovník cizích slov: Pojem sekundární analýza dokumentů*[online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/sekundarni-analyza-dokumentu>

Zaměstnavatel by se měl zaměřit na následující: nenutit zaměstnance pracovat přesčasy nebo o víkendech (pokud to již na začátku nebylo stanoveno), zacházet se svými lidmi jako s individualitami (nutná tolerance k rozdílným povahám), povzbuzovat týmového ducha a náladu ke spolupráci, budování pocitu soudržnosti k týmu, podporování přátelské soutěživosti (nikoliv rivalry), nekritizování, naopak stavění chyb jako příležitosti k učení a hovořit o ponaučení z nich.¹⁰⁰

Řešení osobních problémů pracovníků

Osobní problémy zaměstnanců je nezbytné řešit již v jejich počátku. Hledané řešení by mělo být správné, nikoliv snadné či populární. Nezbytné je i vyvarování se předsudkům a vytváření zaujatosti. S přijatými stížnostmi od zaměstnanců by se měl manažer vypořádat následujícím způsobem: měl by konat pravidelné porady a na nich pobízet zaměstnance, aby zde své stížnosti sdělili a navrhli řešení. Je kontraproduktivní nechat lidi, aby si pouze ztěžovali, aniž by se zajímali o konstruktivní řešení. Každý člověk, který přijde se stížností, je rozzloben a potřebuje být brán vážně. O stížnosti může být udělán zápis, který pomůže s klidnou myslí dosáhnout nějakého závěru a řešení. Informace o stížnosti musí být zjišťovány ze všech stran. Je hrubou chybou udělat závěr o problému pouze z výpovědi jedné osoby. Je nutné zjistit objektivní stav věci. I na nepopulární rozhodnutí musí mít vedoucí připravené argumenty. Není možné použít k odůvodnění pouze firemní předpisy, či pouze vlastní vůli.

Řešení některých problémů může být někdy nejen obtížné, ale i trapné. Nicméně nezbytné. Jakýkoliv problém, se kterým se zaměstnanec svěřil nadřízenému, nemůže být ignorován a i kdyby se jevil jako banalita, musí být řešen s naprostou vážností.¹⁰¹

Z informací vyplývá, že je potřeba restrukturalizovat způsob vedení velkého množství společností. A to jak ve státním sektoru, tak soukromém sektoru. Pokud se zaměříme na soukromí sektor, nelze vlastníkům společností diktovat příliš mnoho. Vhodné by bylo zaměřit se na rozpor ve vnímání problému vlastníků firem a vedoucích pracovníků, kteří často vnímají jakákoliv doporučení na zvyšování práv zaměstnanců za obtěžující, či dokonce za šikanu ze strany státu nebo Evropské unie. Majitelé firem

¹⁰⁰ COLEMAN, R.- BARRIE,G. 525 *způsobů jak se stát lepším manažerem*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-91-8. s.19.

¹⁰¹ COLEMAN, R.- BARRIE,G. 525 *způsobů jak se stát lepším manažerem*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-91-8. s.19-2.

považují všechna antidiskriminační opatření, opatření proti násilí a stresu, další doporučení za zbytečné zdržování od práce. Namísto zvyšování efektivity práce a snížení absence v tom vidí zvýšení nákladů a ztrátu času.

Zlepšení pracovních vztahů, ocenění zaměstnanců

Výzkumní pracovníci prokázali, že snaha o prokazování ocenění celé organizaci nejsou příliš účinná. Pro efektivitu projevů uznání a ocenění, je potřeba projevovat se individuálně a osobně. Přístup celofiremního ocenění může mít opačný vliv. Vedení firem si musí dávat pozor, jaké budou projevy ocenění, aby nepůsobila afektovaně. Příkladem může být pravidelné každotýdenní cílené projevování vděku a ocenění. Efektivní ocenění bude pro příjemce pouze tehdy, pokud je sám bude vnímat jako hodnotné. Dalším důležitým zjištěním výzkumných pracovníků je, že syndrom vyhoření vzniká absencí emocionální podpory a ocenění ze strany nadřízených vůči zaměstnancům.¹⁰²

Organizace, které si jsou vědomi této potřeby, udělaly velký krok jen tím, že si potřebu uvědomily. I v případě, že nemají dostatečné finanční prostředky, existuje mnoho cest, jak najít řešení. Toto je případ především ve státní správě, školství, agenturách poskytujících sociální služby či v neziskových organizacích. Dobrou zprávou je, že pracovní kulturu zlepšují aktivní vedoucí pracovníci, jež se plnohodnotně snaží oceňovat. V takové vřelé a motivující atmosféře se lépe mohou cítit, jak manažeři, tak jejich podřízení.

Podstatou je zjistit, co zaměstnanec uspokojuje. A to jak na placeném, tak na dobrovolnickém místě.¹⁰³

Nyní se zaměříme na pět největších starostí manažerů související s udržením zaměstnanců. Jedná se o frustraci, vyhoření, pocit přetížení, ztráta pozitivní firemní kultury či povzbuzování zaměstnanců při nedostatku finančních prostředků.¹⁰⁴

¹⁰² CHAPMAN, G., D. - WHITE, P., E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 17-19.

¹⁰³ CHAPMAN, G., D. - WHITE, P., E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s.20-23.

¹⁰⁴ CHAPMAN, G., D. - WHITE, P., E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s.27.

Hledání důvodů proč zaměstnanci odcházejí, může zodpovědět otázka, co firma považuje za hlavní důvod, proč lidé mění práci? Nejčastější uváděné odpovědi jsou kvůli penězům nebo kvůli kariéře a zlepšení pracovního postavení. Výzkum prováděný v průběhu čtyř let prokázal, že tato domněnka není tím správným důvodem. 88 % dotazovaných uvedlo jiný z důvodů: pocit nedostatku důvěry a ocenění. Gallupův ústav v USA potvrdil, že 70 % zaměstnanců nemá dostatečný pocit uznání a pochvaly.¹⁰⁵

Jiný výzkum ukázal, že s pracovní spokojeností zaměstnanců souvisí následující faktory: složitost práce (čím složitější, tím větší uspokojení); finanční odměna; celkové pracovní podmínky; možnost využívat své dovednosti a nadání; pocit, že jeho práce je důležitá a oceňovaná; kvalita mezilidských vztahů v práci; spokojenost s kolegy; vliv na rozhodování; míra zodpovědnosti; pracovní vytížení.¹⁰⁶

Je třeba si uvědomit, že ne každý vnímá ocenění stejným způsobem. Různé typy lidí vnímají ocenění různě. Kniha *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*, popisuje pět způsobů ocenění. Prvním způsobem jsou slova ujištění, která mohou mít povahu slovní pochvaly danému člověku, dalším může být ocenění charakteru. Takové ocenění je složitější, především při hledání slov pro takovou pochvalu. Forma pochvaly může být osobním rozhovorem, pochvalou před druhými, písemným oceněním nebo veřejným oceněním.¹⁰⁷

Druhým jazykem je čas a pozornost. Za ten se dá považovat pouze plnohodnotně a aktivně směřovaný záměr. Nejběžnější formou je kvalitní rozhovor. Za ten lze považovat empatický dialog, kdy si dva přátelsky a nerušeně najdou čas pro sdílení svých myšlenek, pocitů a tužeb. Druhou formou jsou společné zážitky. To je jeden z důvodů, proč jsou dnes tak populární team buildingy. Třetí formou je rozhovor v malé skupině. Někteří lidé se bojí rozhovoru se svým šéfem o samotě, ale cítí se komfortně při rozhovoru ve skupině. Čtvrtou formou je práce v těsné blízkosti kolegů při realizaci projektu.¹⁰⁸

¹⁰⁵ CHAPMAN, G., D. - WHITE, P., E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 27.

¹⁰⁶ CHAPMAN, G., D. - WHITE, P., E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 31-32.

¹⁰⁷ CHAPMAN, G., D. - WHITE, P., E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 39-40.

¹⁰⁸ CHAPMAN, G., D. - WHITE, P., E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 51-52.

Třetím jazykem jsou skutky služby. Jinými slovy lze vystihnout tento jazyk jako pomoc. Tou může být cokoliv, například pomoc s počítačem, aby fungoval výkonněji; přinést dotyčnému jídlo nebo pomoci s úklidem pracoviště po skončení pracovní doby¹⁰⁹.

Čtvrtým jazykem jsou hmatatelné dary. Základním bodem je, aby dary měly pro obdarovaného hodnotu. Zaměstnavatel má možnost zjistit, co by kdo chtěl například pomocí dotazníku. Kromě hmatatelných darů (velmi populární jsou nejrůznější poukazy) je tu ještě možnost dát zaměstnanci volno.¹¹⁰

Pátým, posledním jazykem je dotek. Přeloženo dotek může znamenat potřesení rukou se slovy dobrá práce, plácnutí rukou po dobře odvedené práci, poplácání po zádech, položení ruky na rameno či objetí od kolegy v případě silných emotivních událostí. V dnešní době je ovšem velmi náročné odlišit povzbuzující doteky od sexuality. Naše kultura jakékoliv doteky silně sexualizuje, to je celkem nešťastná záležitost, protože odborníci potvrdili pozitivní hodnotu vhodně zvoleného doteku.¹¹¹

Zvláště ve velkých firmách není kapacita zajímat se o každého jedince. Proto je vždy dobré používat dotazník.¹¹²

5.4 Zlepšování práce vedoucích pracovníků

Pokud máme hovořit o způsobu vedení, samozřejmě záleží na typu vykonávané práce. U manuálních činností někdy může stačit jasný zřetelný pokyn, zatímco u duševních činností bude kladen důraz především na způsob vykonání úkolu. David Rock (Rock, 2009) uvádí ve své knize, že lidé nepotřebují být řízeni, naopak, potřebují volnou ruku. Bohužel v současnosti neexistuje dostatek kvalifikovaných manažerů. Výsledek práce neplyne jen z práce samotné, ale především ze způsobu myšlení osoby, která práci vykonává. Nepozorovatelné rysy výsledku práce jsou myšlení a emoce, pozorovatelnými rysy jsou chování a výsledek. Výkonnost řídí více faktorů, než jsou

¹⁰⁹ CHAPMAN, G.,D. - WHITE,P.,E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 51-52.

¹¹⁰ CHAPMAN, G.,D. - WHITE,P.,E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 73-74.

¹¹¹ CHAPMAN, G.,D. - WHITE,P.,E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 81-82.

¹¹² CHAPMAN, G.,D. - WHITE,P.,E. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1., s. 91.

jen zvyky, ale především způsob myšlení. Je prokázáno, že myšlenkové pochody a mapy myšlení je možné měnit. Mozek má v jakémkoliv věku možnost upravit své vzorce myšlení. Manažeři by měli zapomenout na hledání příčin problému a spíše směřovat pohled kupředu. Popis tohoto procesu je nad rámec této práce, nicméně pro zajímavost přiblížím jeden z možných návrhů změny myšlení.¹¹³

Rock popisuje šest kroků ke změně výkonnosti. Prvním krokem je přemýšlet o přemýšlení. Kvalitní leader by se měl zaměřit na způsob přemýšlení, nikoliv na to, o čem přemýšlí. Rozhodně je třeba, aby zaměstnanci mysleli pozitivně a nepřemýšleli nad minulostí. V následující tabulce je uvedeno srovnání mezi zaměřením na problém a zaměřením na řešení, což je velmi užitečné pro pozitivní rozvoj zaměstnance a celkově firmy.¹¹⁴

Tabulka č. 2: Rozdíl mezi zaměřením na problém a zaměřením na řešení

ZAMĚŘENÍ NA PROBLÉM		ZAMĚŘENÍ NA ŘEŠENÍ
Proč neplníte své cíle?	versus	Co budete potřebovat příště, abyste splnili své cíle?
Proč se to stalo?		Čeho zde chcete dosáhnout?
Proč se to všechno začalo kazit?		Co musíte udělat, abyste se posunuli dopředu?
Proč jste to udělali?		Co chcete dělat příště?
Proč to nefunguje?		Co musíte udělat, aby to fungovalo?

Zdroj¹¹⁵

Z tabulky je zřejmé, že myšlení by mělo probíhat nejen v pozitivní náladě, ale také s náhledem do budoucna. Tuto myšlenku potvrdil i známý psycholog Martin Seligman s tvrzením: „Moderní psychologie je doplněna modelem nemoci. Stali jsme se příliš

¹¹³ ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 49-50.

¹¹⁴ ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 51-68.

¹¹⁵ ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 51-68.

zaměstnání napravováním škod, zatímco by naše soustředění mělo být zaměřeno na podporování síly a odolnosti, zvláště u dětí.”¹¹⁶

Druhým krokem je naslouchání potenciálu. V podstatě jde o to, že je třeba naslouchat zaměstnancům nenucenou formou. K tomu mohou vést například otázky, jestli se chtějí svěřit nebo jak jim nejlépe pomoci promyslet si to. Citliví leaderi naslouchají a snaží se objevovat potenciál. Ti vědí, že kdyby nesledovali a neměřili výkon svých zaměstnanců, snadno by spadli do pastí zaměření se na problém.¹¹⁷

Třetím krokem je mluvení s úmyslem. Správný leader by měl mluvit stručně, konkrétně a velkoryse. Množství myšlenek daleko přesahuje počet vyslovených slov. A proto by leader měl mluvit tak, aby zdůraznil to důležité a jeho slova mohla vést zaměstnance ke zlepšení. Velkorysostí se myslí správná volba slov, dostatečná citlivost, věnování pozornosti, uznávání lidí a lidský přístup.¹¹⁸

Čtvrtým krokem je tanec pro myšlenky. Ten zkoumá nový způsob rozhovorů, který má vyvést lidi ze slepé uličky. Tento proces prochází od uvědomění si dilematu, přes přemýšlení až k osvětlení a následné motivaci. Každý leader by měl prvně požádat o svolení s rozhovorem, pak začít s tancem myšlenek, což je právě onen způsob rozhovoru, kdy se nenásilnou formou leader snaží pomoci podřízenému najít řešení.¹¹⁹

Pátým krokem je nový způsob myšlení (CREATE). Model CREATE sestává ze zkoumání současného stavu úrovně myšlení příslušné osoby, zkoumání možností a využití energie. Tento model znamená cestu k nápadům, vede k činům a novým návykům směřujícím k žádanému výsledku.¹²⁰

Šestým krokem je následné posouzení pomocí modelu FEELING (Facts, Emotions, Learning, Implication a New Goal). Základem je zaměření na to, co se

¹¹⁶ ROCK, D. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 68.

¹¹⁷ ROCK, D. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 94-100.

¹¹⁸ ROCK, D. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 107-119.

¹¹⁹ ROCK, D. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 123-165.

¹²⁰ ROCK, D. Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 173-189.

zvládlo, nikoliv na to, co zůstalo nesplněno. Pro mnoho lidí je systém zaměřen na to dobré něčím naprosto novým.¹²¹

Všech těchto 6 kroků vede k lepší angažovanosti a kreativitě zaměstnanců.

5.5 Možnost navržení a implementace vzorce úspěchu do společnosti.

Pro podnik, firmu, znamená úspěch, pokud roste a díky tomu zvyšuje svůj zisk. Úspěch lidské společnosti je jev, kdy jsou vytvořeny podmínky, kde lidé mohou pokojně žít, bez rozporů, chudoby a kde mohou rozvíjet svůj potenciál a žít život podle svých představ. Možná je to příliš stručně řečeno a rozhodně by si definice úspěchu zasloužila větší rozvinutí. To by však bylo nad rámec kapacity této práce. Důležité je, že pojítka pro vytvoření úspěchu je mnohé, co bylo v této práci zmíněno. My se zaměříme na návrh řešení pro zvýšení úspěšnosti ve firmě.

Z obsahu literární rešerše vyplývá, že pro zvyšování výkonnosti je třeba, aby zaměstnancům ve firmě byly poskytnuty takové podmínky, díky nimž by se zaměstnanci mohli co možná nejvíce zaměřit na osobní růst a s tím spojený růst firmy. Pokud budou mít zaměstnanci ve firmě motivaci růst, bude růst i firma a s tím její zisk. Tentokrát začneme odshora. Kvalitní zaměstnance podniky získávají nejlépe tím, že si je vychovávají a dále jim poskytnou takové zázemí, aby se zaměstnanci cítili ve firmě jako v rodině. Byli k ní loajální, cítili vděčnost a sounáležitost s firmou a v tom nejlepším možném případě propojovali rodinný život s pracovním. Takový přístup přispívá nejen k zvýšení výkonnosti, ale také ke snížení absence. Ke vzniku takové firemní kultury potřebuje podnik kvalitní vedení, ředitele, majitele, hierarchické uspořádání vedení či jiné. Dnes je s oblibou slovo ředitel nahrazováno slovem manažer nebo leader.

V této práci je zachován hezký český výraz ředitel, ale může jím být míněn i majitel firmy nebo obecně jakákoliv osoba kompetentní rozhodovat.

Pro vytvoření vzorce úspěchu a jeho implementace do společnosti by mělo vedení postupovat systematicky. Dobrým řešením se jeví etický kodex, kde by byl popsán i jakýsi návod, jak postupovat, pokud některá ze zásad bude porušena.

Zaměřili bychom se na známé jevy, jakými je šikana či diskriminace. Jedná se o poměrně dostatečně popsané jevy s řadou podkladů. V průběhu této práce však bylo

¹²¹ ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9., s. 195-202.

zjištěno, že neexistuje dostatečná právní ochrana zaměstnanců a bránit se proti těmto dvěma jevům soudní cestou se ne vždy jeví jako nejefektivnější. Soudní cesta se týká spíše následného zadostiučinění po výpovědi zaměstnance, ale rozhodně není okamžitým řešením. Ke zvýšení ochrany zaměstnanců by mohly přispět tedy zásady v etickém kodexu. U menších firem, kde je ve vedení jen jedna či dvě osoby asi nic moc nezmůžeme, ale u větších firem to řešení má. Pokud dojde například k bossingu, bude dána jasná firemní hierarchie a ředitel oddělení se dopustí šikany, bude zaměstnanec vědět, kam se obrátit.

Zaměstnavatelé se obecně brání zvyšování práv zaměstnanců, což se do jisté míry dá pochopit. Alespoň co se týče vzniku soudně vymahatelných zákonů. Soukromí podnikatelé často mají v dnešním demokratickém světě dost práce sami se sebou, natož se ještě nechat šikanovat od zaměstnanců. Oproti tomu by se dalo argumentovat, že ochrana před diskriminací a šikanou zlepšuje firemní kulturu a s tím i zvyšuje zisk. Pravdou je, že úřední nařízení může být opravdu vnímáno jako šikana firmy. Úplně jiným případem je, pokud si firma sama od sebe uvědomí nutnost zabývat se takovou problematikou.

Velmi nápadité je zakotvení času, během něhož nemusí zaměstnanec reagovat na jakoukoliv komunikaci s ředitelem, například od 19:00 večer do 7:00 ráno, během dovolené a podobně. Vyjasnění i takových zdánlivých drobností může pomoci vyhnout se zbytečným neshodám daných nejasným zadáním.

Relativně méně známou cestou ke smíru je mediace. Služby mediátora stojí firmu peníze, ale mohou pomoci vyřešit neshody mezi zaměstnanci a nasměrovat jejich soustředění zpět k výkonnosti.

K výpovědi zaměstnance by se mělo přistoupit až úplně v krajním případě. Podkapitola: Zlepšování práce vedoucích pracovníků, poukazuje na chybu mnoha firem. Jedná se spíše o naprosto finální zdokonalení způsobu vedení, ale proč jej nevyužít, když jeho zavedení nestojí nic. Je jím poučení zaměstnanců o způsobu myšlení. Především orientace na budoucí řešení. Zaměření na problém a neustále probírání toho špatného, upevňuje problémy samotné, namísto jejich nápravy.

Zaměření na řešení může pomoci i při snaze odstranit diskriminaci a šikanu. Ve své podstatě oba tyto problémy vycházejí ze stereotypů, tedy naučených vzorců chování.

Příklad, firma přijme romského občana. Ve firmě se proti němu zvedne vlna nevole. Jak by se mělo vedení zachovat? Ředitel vysvětlí zaměstnancům nepřipustnost diskriminačního chování, případně za setrvávající diskriminační jednání trestá. Mnohem lepším řešením však bude, pokud romského zaměstnance vedení hned na začátku představí a pokusí se odstranit strach z neznámého, spojený s naučeným vzorcem chování, který k diskriminačnímu jednání vede. Otázkou nadále zůstává, zda přijmout jeho odlišnost jako danou, přiznat ji, a případně ji využít jako výhody či se k němu chovat jako k ostatním?

Je totiž třeba rozlišovat mezi diskriminací a vnímáním diverzity. Romský pracovník bude mít výhodu odlišnosti například jako strážce pořádku v oblasti s romskou komunitou, kde odlišnost nemůžeme vnímat jako diskriminaci.

5.6 Identifikace a nabídnutí řešení vytvořeného speciální kulturou

Cílem vytvoření speciální kultury je zlepšení angažovanosti a kreativity zaměstnanců. Literární rešerší byla zjištěna existence velkého množství literatury, na internetu je nespočet webových stránek s daným obsahem. Práce se zaměřuje spíše na právní řešení ochrany zaměstnanců ve firmě, věnuje se i méně formální sféře. Náměty na zlepšení firemní kultury v praktické rovině. Informace z této práce a údaje úzce související s tématem a mohly by napomoci zlepšení angažovanosti a kreativitě zaměstnanců.

Z práce vyplynulo, že pojmy jako mobbing, bossing, staffing a viktimizace jsou poměrně málo rozšířené. Existuje mnoho praktických příkladů, které museli naše soudy řešit, či které se v praxi přihodili. Jedná se o pojmy, které rozhodně narušují pohodu zaměstnanců. Z logiky věci vyplývá, pokud je zaměstnanec vystaven některému druhu šikany, pravděpodobně to nebude mít příliš pozitivní dopad na jeho angažovanost ani kreativitu. Řešením by bylo, aby se šikana neděla. Zní to banálně, ale jak toho dosáhnout? Vytvořením příjemné firemní kultury se může podařit šikanu eliminovat nebo dokonce zcela vymýtit. Dalším bodem je povědomí o daných pojmech a doporučení, jak se mají zaměstnanci zachovat, pokud se s jejich znaky setkají. Takovým doporučením může být kontaktování někoho z vyšších nadřízených. Za naprosté selhání firemní kultury je považováno, pokud je zaměstnanec nucen okamžitě své pracovní místo opustit a případně se zpětně se zaměstnavatelem soudit. Náš právní

system je celkem křehký a je velmi sporné, jak by žaloba měla znít a o co by se zaměstnanec měl vlastně soudit. Nehledě na pravděpodobnou délku soudního řízení.

Pro shrnutí, možnosti, jaké mají zaměstnanci v případě porušení svých práv, jsou celkem omezené. Pokud vynecháme možnost, že se zaměstnanec spasí útekem a dále nebude problém řešit, má možnosti následující, může podat žalobu nebo může oslovit veřejnou ochránkyni práv (ta ovšem nemá tuto agendu uloženou zákonem a její práva jsou značně omezena). Dále má možnost navrhnout druhé straně cestu mediace a v neposlední řadě též může kontaktovat inspekci práce nebo vyššího nadřízeného. To je v podstatě všechno.

Vytvoření speciální firemní kultury je nejlepší možné řešení, respektive předcházení problému.

5.7 Zlepšení kultury podniku

Zlepšení firemní kultury je demonstrováno na konkrétních případech, jelikož praktický příklad předčí veškeré teoretické návody.

První firma je ŠKODA AUTO a.s., kde se o zlepšení firemní kultury zasloužil Martin Jahn, člen představenstva v oblasti personalistiky. Jahn si je vědom toho, že utváření firemní kultury přispívá k úspěchu společnosti. Firma je sice nucena na zlepšení myšlení, chování zaměstnanců a na firemní kulturu vynakládat nemalé prostředky, nicméně sami to považují za velkou konkurenční výhodu. Dokonce za tak významnou konkurenční výhodu srovnatelnou s vlastnostmi produktu, výrobním postupem nebo strukturou a procesy v organizaci. Základnu pyramidy hodnot ŠKODA AUTO tvoří respekt. Respekt ve firmě znamená respektování výkonu druhých, vlastních zaměstnanců, kolegů, nadřízených, obchodních partnerů i konkurence. Maximálního výkonu se firma snaží dosáhnout pomocí motivace všech zainteresovaných osob prostřednictvím požadavků na prvotřídní výsledky. Těch lze dosáhnout prostřednictvím kladením vysokých osobních požadavků. Firma špičkové výkony svých lidí podporuje a snaží se je vždy ocenit. V otázce personalistiky se firma staví do pozice nositele sociální zodpovědnosti, najímá poradce a kouče, je přístupná ke změně. (Centrumandragogiky.cz, 2016)

Druhou firmou je společnost THHK, a.s., kde firemní kulturu prezentuje ředitel společnosti Ing. Jiří Seidler. Společnost v minulosti vykazovala znaky absence strategie

(řídila sama sebe pouze intuitivní formou rozhodování), s vnějším prostředím komunikovala pasivně (dělala mrtvého brouka), neměla vnitřní komunikaci (sdělení a příkazy se sdělovali neadresně), formální řády, směrnice a rozhodnutí se neaktualizovali nebo neexistovali, informační systém byl neflexibilní (v informování bylo mnoho chyb a bylo hodně pracné), měla nefunkční motivační systém (prémie byly vypláceny pouze formálně), pružná pracovní doba (spíše ve významu neorganizovaná), grafický manuál spíše vykazoval známky lidové tvořivosti, setrvávání socialistických odborů (neakceptují tržní prostředí), velmi pohodový pracovník (je nerozhodný a nedělá žádné změny). Změny ve strategickém řízení nastali po roce 2005, uvědoměním si potřeby změny a rozhodnutím o změně systému řízení. Přibližně půl roku trvala příprava na změnu. V roce 2006 se začal zlepšovat management, následně informační systém, obchodní politika a controlling. Až v roce 2007 se začal realizovat motivační systém.¹²²

Třetí společností je gigant McDonald's, největší poskytovatel rychlého občerstvení na světě. Firma se snaží o neustálé zachování mladistvé tváře a pružně reagovat na změny tržního prostředí. Přesto si zachovává některé pilíře své filosofie: kvalitu, obsluhu, čistotu a přiměřené ceny. Všechny tyto body do jisté míry ovlivňuje firemní kultura. Firemní kulturu McDonald's ohraničují čtyři základní hodnoty:

- ochotu angažovat se v podpoře vyváženého a aktivního životního stylu,
- snažit se ovlivnit dopad svého podnikání na společnost, životní prostředí, zacházení se zvířaty a také bezpečnost a kvalitu produktů,
- odhodlání investovat do tréninku, rozvoje a spokojenosti lidí,
- vědomí, že McDonald's je součástí místní komunity, prostředí a ekonomiky, ale i planety samotné.

Nejvýraznější je projev firemní kultury ve vztahu k péči o vlastní zaměstnance. Většina zaměstnanců jsou mladí lidé bez předchozí praxe. Firma také dává příležitost pracovníkům s komplikovanější situací, jako například matky s malými dětmi, studenti či zdravotně znevýhodněné osoby. Firma má propracovaný systém kariérního plánování včetně jasných stanovení cílů, orientace a výsledků průběžného hodnocení. Stavebním kamenem úspěchu firmy je týmová spolupráce. Firma se pokouší vystavět korporátní kulturu pomocí vnitřní komunikace. Ta je realizována prostřednictvím neformálních

¹²² *Centrum andragogiky.cz: Definice firemní kultury* [online]. 5.8.2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-101.pdf>

setkání s managementem firmy, pravidelné porady, intranet a McNoviny - interní časopis.¹²³

Firma Active s kancelářskými potřebami se pyšní nejširším katalogovým sortimentem na trhu. Svoji firemní kulturu buduje pomocí vzorce ISO - Informovanost x Soudržnost x Občanská odpovědnost.

Informovanost se realizuje prostřednictvím všeobecně dostupných informací (nástěnky, proxy servery, porady a intranet). Firma bere ohled na zaměstnance dle jejich pracovního zařazení a sdělení se snaží přeložit tak, aby všichni zaměstnanci porozuměli. Informace se sdělují pravidelně, aby podpořili jistotu zaměstnanců ohledně dění ve firmě. Soudržnost se buduje pomocí pravidelných neformálních akcí týmu, technickou podporou akcí zaměstnavatele, každoročním setkáváním všech zaměstnanců včetně rodinných příslušníků (společnost si je vědoma toho, že všichni ovlivňují výsledek spokojenosti zákazníka. A pokud se k tomu ještě přidá rodina, rodinní příslušníci mají pro práci větší pochopení.). Nechybí ani občanská odpovědnost. Zaměstnanci dostávají informace o sponzorských darech zaměstnavatele a někteří zaměstnanci se mohou účastnit na akcích partnerů programu.¹²⁴

Společné znaky příkladů firemních kultur

Základem je, aby si firma vůbec potřebu vzniku firemní kultury uvědomila. Všechno souvisí se vším, a tak každá část firemní kultury může být chybějící součástí úspěchu firmy. Zlepšení firemní kultury není jen snaha o příznivější prostředí pro zaměstnance, ale především cesta, jak zvýšit angažovanost a kreativitu zaměstnanců. Následně i zvýšení zisku firmy.

Pokud máme aplikovat profil firemní kultury na snížení problematiky této práce, můžeme ho popsat následovně. Jen pro ucelení následné informace, zaměření na vztah firemní kultury vzhledem k mobbingu, bossingu, staffingu, diskriminace, obtěžování, viktimizace apod. (dále jen diskriminace a šikana).

Z pohledu řešení diskriminace a šikany se považuje za nejdůležitější zlepšení vnitrofiremní komunikace. Pokud zaměstnanci dostanou jasné pokyny, vědí, jak mají

¹²³ *Centrumandragogiky.cz: Definice firemní kultury* [online]. 5.8.2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-101.pdf>

¹²⁴ *Centrumandragogiky.cz: Definice firemní kultury* [online]. 5.8.2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-101.pdf>

komunikovat mezi sebou a s nadřízenými, eliminuje se například pravděpodobnost bossingu. Pokud by osoba, která se mohla dopustit šikany, měla jasné pokyny jak jednat, neměla by ani zdaleka tolik prostoru ke svému nevhodnému chování.

Také motivace eliminuje nezdravé prostředí. Zaměstnanci a vedoucí pracovníci nemají prostor ani důvod se nehodně chovat. Jejich myšlení je zaměřeno a zaměřuje se na angažovanost a kreativitu.

Dalším častým bodem firemní kultury je funkční organizační struktura. Není větší neštěstí, než firma, kde nejsou jasně dány kompetence a zaměstnanci se dotazují o rozhodovací kompetence. Situace je ohniskem neshod a komunikačních problémů.

Vřelý přístup společnosti k realizaci změn může spočívat ve velkém množství kritérií. Samozřejmě ne všechny změny musí být změnami k lepšímu. Každopádně samotná ochota nastolit změny je hodnocena velmi kladně a souvisí s uvědoměním si nedostatků řízení firmy.

Zapojení do týmové práce se kromě pracovních příkazů děje především díky vzájemné znalosti sebe navzájem. Zaměstnanci i vedení firmy se nejlépe poznají na společných (i neformálních) akcích. Z toho důvodu se organizují dnes velmi populární teambuildingy, vánoční večírky apod.

Firemní vzdělávání se nemusí týkat jen hard skills, tedy praktických informací k lepšímu výkonu práce. Důležité je vzdělávání o komunikaci mezi sebou navzájem, poučení jak se chovat v případě šikany a diskriminace, jak šikanu a diskriminaci rozeznat.

Velice spravedlivým systémem je systém hodnocení výkonnosti. Z jasného hodnocení může vedení usoudit, jaké prémie a benefity zaměstnancům připsat. Systém musí být transparentní, měřitelný a motivační. Pokud si je zaměstnanec jist odměnou, má motivaci a pocit jistoty. Navíc podporuje v pracovnících záležitostech soutěživost a díky tomu angažovanost ve firmě.

Firemní kultura může být zakotvena například v etickém kodexu. V něm by mělo být ustanoveno i to, aby se pracovníci k sobě navzájem chovali nediskriminačně a nešikanovali se.

Nutno též podotknout, že peníze do firmy přináší zákazník. Na toho by se vlastně celá kultura měla zaměřit. Zákaznická orientace dává smysl všemu ve firmě. Součástí vzdělávání musí být informovanost o potřebách zákazníka. V případě, že zaměstnanec

je v přímém kontaktu se zákazníkem, je na místě, aby byl průběžně a pravidelně vzděláván v komunikačních dovednostech. Tyto dovednosti může využít nejen v komunikaci se zákazníkem, ale také v komunikaci s ostatními zaměstnanci i v osobním životě.

6 METODIKA PRÁCE

6.1 Tvorba hypotézy

První bodem by mělo být stanovení výzkumného problému. Tedy hned poté, co si autor udělá jasno o tématu práce. Stanovení hypotézy by v podstatě měla být odpověď na tuto otázku. Problém řešený hypotézou může být stanovený formou výzkumné otázky.

Všechny vyslovené domněnky by měly vycházet z prostudované literatury.

Hypotéza v podstatě definuje předpokládaný výsledek výzkumu a je tvrzením. Její formulaci je tedy nutné provést formou věty oznamovací, avšak nikoliv formou výroku. Její součástí by mělo být vyjádření nějakého vztahu, následku nebo rozdílu, přičemž tyto vztahy by měly souviset minimálně se dvěma proměnnými. Přitom tyto vztahy musí být testovatelné.

Jak již bylo řečeno, hypotéza musí být testovatelná, a to z toho důvodu, aby se v závěru mohla vyvrátit nebo potvrdit. Z toho důvodu její stanovení musí být zcela jasné. Je třeba si též uvědomit, že neexistuje hypotéza, kterou můžeme zamítnout jen částečně.¹²⁵

6.2 Dotazník

Při tvorbě dotazníku by měl mít jeho tvůrce na mysli, aby otázky, které tvoří, byly pro respondenta srozumitelné. Otázky by měly být přizpůsobeny cílové skupině. Prvním krokem je tvorba otázek. Nejsnáze měřitelné jsou odpovědi na otázky, pokud na ně respondenti odpovídají ano-ne. Otázky by se měli vyvarovat všem těm cizím a neznámým slovům, kterým lze.¹²⁶

¹²⁵ *StudentMag: Jak formulovat hypotézu. Začněte svůj výzkum správně* [online]. 5.8.2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://studentmag.topzine.cz/jak-formulovat-hypotezu-zacnete-svuj-vyzkum-spravne/>

¹²⁶ *Survio: Jak správně vytvořit dotazník* [online]. 2013 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-tvorba-otazek-a-struktura-dotazniku>

6.3 Sekundární analýza

Tento typ analýzy je v podstatě nejjednodušší. Data, která se vyhodnocují, se sbírají z již existujících zdrojů. Výhodou je úspora prostředků a času na vlastní výzkum. Nevýhodou může být nedostatek dostupných zdrojů a opisování dat s případnými chybami, kterých se dopustili předchozí autoři. Stejně tak tito autoři mohli již stávající chybu od někoho předchozího opsat. Analýza může vyhodnocovat údaje kvalitativního i kvantitativního charakteru.¹²⁷

¹²⁷ *Sekundární analýza dat a metaanalýza: wikisofia.cz* [online]. 2013 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/21._Sekund%C3%A1rn%C3%AD_anal%C3%BDza_dat_a_metaanal%C3%BDza

ZÁVĚR

Cíl práce byl dosažen. Celá práce drží ústřední linii. Jelikož téma týkající se zlepšování firmy je velmi široké téma, zúžení tématu bylo nezbytné. Náš právní systém nedostatečně řeší možnou ochranu před diskriminací a šikanou na pracovišti a další podobné problematiky. Práce hledá souvislosti mezi zlepšením firemní kultury a vyplněním trhlin v našem právním systému. Jedinou funkční možností, jak se skutečně pokusit předcházet šikaně či diskriminaci na pracovišti je pro společnost zapracovat na firemní kultuře. Možností, jak předcházet diskriminaci, je vzít vzájemné lidské odlišnosti jako výhodu.

Diskriminace je většinou projevem strachu z neznámého. Odlišnosti není tedy třeba úplně potírat, mnohem účinnější je přiznat a brát diverzitu této odlišné osoby jako doplněk chybějících vlastností v týmu. Z toho důvodu se práce věnovala manažerským dovednostem, jelikož pouze manažer, či někdo z vedení firmy, je schopen nastolit správný pořádek. Prospěšným pro vymýcení diskriminace či šikany se v práci ukázalo být cokoli, co zlepšuje firemní kulturu. Každý krok jakým je zlepšení vnitřní komunikace, spravedlivé posuzování, oceňování výkonu, naslouchání potenciálu zaměstnanců, vzájemné dobré vztahy ve firmě apod. jsou tím správným směrem. Primárně si ale společnost musí uvědomit potřebu změny a obecně musí být k jakýmkoliv změnám přístupná. To se ukázalo i na příkladech konkrétních existujících firem, kde se potvrdilo, že osvědčené firmy si všechna tato zjištění již uvědomila a snaží se jimi řídit.

V neposlední řadě firmy musí dojít k zjištění, že investice do zlepšení firemní kultury může být sice nemalá, ale není pouhou službou zaměstnancům. Největším majetkem firmy jsou právě její zaměstnanci, a pokud zaměstnanci fungují perfektně, bude perfektně fungovat i firma a díky tomu poroste její zisk. Proto by každý majitel firmy, který chce posunout svoji firmu k lepší konkurenceschopnosti, měl pomoci svým manažerům vyčlenit rozpočet na všechny podpůrné prostředky týkající se zlepšení angažovanosti a kreativity zaměstnanců. Zásadní podpůrné prostředky, jakými je vzdělávání zaměstnanců či vznik motivačního systému, je vyjmenováno v této práci.

Úplným závěrem třeba podotknout, že z vlastního výzkumu vyplynulo, že povědomí o vztahové kultuře, znalosti různých druhů šikany apod. nejsou ve společnosti ještě

dostatečně rozšířené. Dobrou zprávou je, že přibývá firem, které si uvědomují potřebu změny a s tím spojené firemní kultury. A čím lépe se bude zaměstnancům pracovat, tím lepší bude i jejich celkový život.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

NEUMANNOVÁ, R. a M. KYKALOVÁ, ed. *Antidiskriminační vzdělávání a veřejná správa v ČR: příručka pro zaměstnance veřejné správy*. Praha: Multikulturální centrum Praha, 2007. ISBN 978-80-239-9597-8.

ŠIMEČKOVÁ, E. a J. JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

COLEMAN, R. a G. BARRIE. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-91-8.

CHAPMAN, G., D. a Paul E. WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, c2012. ISBN 978-80-7255-277-1.

ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!*. Praha: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7349-206-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti [online]. Brusel, 2007 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/cz/eu/esd/obtezovani.pdf>

Centrumandragogiky.cz: Definice firemní kultury [online]. 5.8.2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://www.centrumandragogiky.cz/img-data/ext-101.pdf>

Důstojná práce vytváří lepší svět - sborník z konference online [online] Ekumenická akademie 2005 [cit. 9.11.2017] Dostupné z: <http://ekumakad.cz/cz/temata/dustojna-prace-vytvari-lepsi-svet>

Model E-Qalin: <http://www.apsscr.cz> [online]. 2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/model-e-qalin>

Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací [online]. Brusel, 2004 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: https://www.etuc.org/IMG/pdf/Czech_version-3.pdf

Sekundární analýza dat a metaanalýza: wikisofia.cz [online]. 2013 [cit. 2018-01-28].

Dostupné z:

https://wikisofia.cz/wiki/21._Sekund%C3%A1rn%C3%AD_anal%C3%BDza_dat_a_metaanal%C3%BDza

StudentMag: Jak formulovat hypotézu. Začněte svůj výzkum správně [online]. 5.8.2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://studentmag.topzine.cz/jak-formulovat-hypotezu-zacnete-svuj-vyzkum-spravne/>

Slovník cizích slov: Pojem sekundární analýza dokumentů[online]. [cit. 2018-01-03].

Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/sekundarni-analyza-dokumentu>

Survio: Jak správně vytvořit dotazník[online]. 2013 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/serialy/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-tvorba-otazek-a-struktura-dotazniku>

ŠIMEČKOVÁ, E.- *příspěvek na konferenci* (Praha, 7.12.2016)vIn: Youtube [online].

21.12.2016 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=k8t9hydy6h4&t=306s>, kanál Pavel Beňo

Videointerview v Olomouci s JUDr. et Mgr. Evou Šimečkovou PhD. In: Youtube

[online]. 2.8.2017 [cit. 2017-09-13]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ya2X8dajmPI> kanál Pavel Beňo

Viktimologie. Welcome to Heylottka's world [online]. 2014, 13.3.2014 [cit. 2018-01-

02]. Dostupné z: <http://heylottka.blog.cz/1403/viktimologie>

Vztahová kultura-několik slov úvodem [online]. 2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z:
<http://www.vztahovna.cz/?p=150>

Seznam ostatních použitých zdrojů

BEŇO, P., interview 14.6.2017

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Jak byste se zachovali, pokud byste byli šikanováni na pracovišti?.....	47
Tabulka č. 2: Rozdíl mezi zaměřením na problém a zaměřením na řešení	65

Seznam grafů

Graf 1: otázka v dotazování č. 1: osoby se základním vzděláním	43
Graf 2: otázka v dotazování č. 1: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	43
Graf 3: otázka v dotazování č. 1: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	44
Graf 4: otázka v dotazování č. 2: osoby se základním vzděláním	44
Zdroj	44
Graf 5: otázka v dotazování č. 2: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	45
Graf 6: otázka v dotazování č. 2: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	45
Graf 7: otázka v dotazování č. 3: osoby se základním vzděláním	46
Graf 8: otázka v dotazování č. 3: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	46
Graf 9: otázka v dotazování č. 3: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	47
6. Graf 10: otázka v dotazování č. 5: osoby se základním vzděláním	48
Graf 11: otázka v dotazování č. 5: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	48
Graf 12: otázka v dotazování č. 5: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	49
Graf 13: otázka v dotazování č. 6: osoby se základním vzděláním	49
Graf 14: otázka v dotazování č. 6: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	50
Graf 15: otázka v dotazování č. 6: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	50
Graf 16: otázka v dotazování č. 7: osoby se základním vzděláním	51
Graf 17: otázka v dotazování č. 7: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	51
Graf 18: otázka v dotazování č. 7: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	52

Graf 19: otázka v dotazování č. 8: osoby se základním vzděláním.....	52
Graf 20: otázka v dotazování č. 8: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	53
Graf 21: otázka v dotazování č. 8: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	53
Graf 22: otázka v dotazování č. 9: osoby se základním vzděláním.....	54
Graf 23: otázka v dotazování č. 9: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	54
Graf 24: otázka v dotazování č. 9: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	55
Graf 25: otázka v dotazování č. 10: osoby se základním vzděláním.....	55
Graf 26: otázka v dotazování č. 10: osoby s dosaženým středoškolským vzděláním či vyučením.....	56
Graf 27: otázka v dotazování č. 10: osoby vysokoškolsky vzdělané.....	56

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Čepková

Obor: 6202T087 - Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Magisterské kombinované studium

Název práce: Vztahová kultura a důstojná práce z pohledu etiky a práva

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 3

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.