

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Sodomová

**Fluktuace, nemocnost a tzv. absentismus v zaměstnání a
možnosti jejich prevence**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2011 - 2014

DIPLOMA THESIS

Jana Sodomová

**Turnover of labour, sickness rate and so called absenteeism at
work and possibilities of their prevention**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jana Sodomová

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Pavlovi Beňovi za jeho trpělivost, užitečné rady, postřehy a vstřícné jednání v rámci konzultací k diplomové práci. Mé srdečné díky rovněž patří i JUDr. Haně Lisé, JUDr. Zuzaně Pláničkové, Ing. Jiřímu Klepáčovi, a RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA a v neposlední řadě i mým kolegům a přátelům za jejich pomocnou ruku, vstřícnost a inspiraci.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na specifické jevy, projevující se v chování a jednání zaměstnanců malých organizací, mezi nimi zejména na fluktuaci zaměstnanců, dále pak na nemocnost a tzv. absentismus.

V teoretické části popisuje uvedené fenomény ve vztahu k dalším konfliktním jevům, jakými jsou např. mobbing, bullying, staffing, bossing, šikana a sexuální obtěžování. Empirická (praktická) část představuje výsledky dotazníkového šetření, uskutečněného v rámci restauračních zařízení v Praze a na Kladensku. Provedený výzkum nepotvrdil předpokládaný těsný vztah mezi konfliktními jevy na pracovišti a zvýšenou mírou fluktuace. Na druhé straně spíše poukázal na souvislost mezi fluktuací a jinými důležitými faktory, kterými jsou zejména pohlaví respondentů a nespokojenost s vlastním finančním ohodnocením.

V závěru práce jsou nastíněna doporučení pro praxi – opatření zaměřená na snížení flukтуаčních tendencí pro daný typ ekonomického sektoru.

Klíčové pojmy

Absentismus, fluktuace zaměstnanců, konfliktní jevy na pracovišti, mobbing, násilí na pracovišti, nemocnost, odbory, pracovní stres, syndrom vyhoření, šikana, ukončení pracovního poměru, vnitřní výpověď, vztahy na pracovišti.

Annotation

The thesis focuses on specific factors in employees behaviour of small establishments, mainly on employees fluctuation, sickness rate and so called absenteeism. In theoretical part the work describes these effects in a relation to another conflicts such as mobbing, bullying, staffing, bossing and sexual harrasment. Practical part shows the results from questionnaire done in restaurants (and similar facilities) in Prague and Kladno area. The research has not proved any close relation between conflict phenomenons at working place and higher fluctuation rate on one hand. But on the other, it has shown connection between fluctuation and other factors, eg. sex, dissatisfaction with financial evaluation etc.

In the final part there are examples for practical recommendation - prevention to lower fluctuation tendencies for specific economic sectors.

Key words

absenteeism, bullying, burn out syndrome, conflict effects at working place, Employees fluctuation, internal notice, job stress, mobbing, relations at working place, sickness rate, termination of employment, job stress, trade unions, violence at working place,

OBSAH

ÚVOD	8
1 FLUKTUACE, NEMOCNOST, ABSENTIZMUS V ZAMĚSTNÁNÍ	9
1.1 Fluktuace	9
1.2 Nemocnost a příbuzné jevy	14
1.2.1 Typické choroby spojované se stresem, mobbingem a násilím	15
1.3 Absentismus a vnitřní výpověď	16
1.4 Konflikty a související sociální jevy jako zdroje zkoumaných problémů	20
1.4.1 Jednostranně hypertrofované konflikty na pracovišti	23
1.4.2 Sociální jevy související s konflikty na pracovišti	29
1.4.3 Konkrétní průnik k příčinám vzniku fluktuace a mobbingu	34
2 OBSAH A CÍLE VÝZKUMU	36
2.1 Cíle a hypotézy	36
2.2 Metodologie a popis výzkumné strategie	38
2.2.1 Základní metodologické pojmy	38
2.2.2 Popis výzkumné strategie a prostředků	42
2.2.3 Sekundární analýza dat	44
2.2.4 Popis výběrového šetření (sběru primárních dat)	51
2.3 Výsledky dotazníkového šetření	51
2.4 Diskuze	65
2.5 Vyhodnocení stanovených hypotéz	66
2.6 Vyhodnocení cílů praktické části	68
3 DOPORUČENÍ PRO PRAXI – MOŽNOSTI PREVENCE	70
ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	80
SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Tato práce má odpovědět na otázku, zda a jak spolu souvisí fluktuace, nemocnost a absentismus v zaměstnání na jedné straně a vybrané (specifické) jevy, které se vyskytují na pracovišti (v zaměstnání, ve firmách), na straně druhé. Mezi ně počítáme skupinu jevů, kterým nejlépe přísluší pojmenování „jednostranně hypertrofované konflikty na pracovišti“ – mobbing, bossing, staffing, šikana. Je stanoven předpoklad, že fluktuace, nemocnost a absentismus jsou (spíše) následky těchto konfliktů a tak budou také zkoumány. Je ovšem možné, že někdy může být příčinná souvislost obrácená, nebo spíše že celý problém je mnohem složitější. Taková zkoumání však překračují možnosti této práce.

Zřejmě by bylo možné dojít k závěru, že jednostranně hypertrofované konflikty na pracovišti jsou jen velmi okrajovou příčinou fluktuace, nemocnosti a absentizmu. Problémem je, že konflikty jsou skryté, nepřiznávány a tudíž špatně zkoumatelné.

Ze všech pojmů, popisovaných v teoretické části, jsou fluktuace a nemocnost v samé podstatě obecné, neutrální termíny. V této práci se ale předpokládá, že se bude uvažovat o zvýšené fluktuaci (zaměstnanci se ve firmě příliš mnoho obměňují) a o zvýšené nemocnosti (zaměstnanci jsou nemocní více, než je obvyklé, nad průměr). Slovo absentismus oproti tomu implikuje samo o sobě, že je s docházkou do zaměstnání něco v nepořádku. Pojmy mobbing, staffing apod., stavené v této práci do protikladu k fluktuaci, nemocnosti a absentizmu, mají oproti tomu poměrně jasný význam, který je navíc velmi negativně vnímaný. Zřejmě nikdo by nechtěl být označen za původce (aktéra) mobbingu, podobně se jen málokdo (veřejně) přizná, že je jeho obětí. Mobbing je něco, o čem víme s jistotou, že to existuje, avšak zkoumá se to velmi špatně, protože je to jev skrytý, nebezpečný, ukazující na ty nejhorší lidské vlastnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FLUKTUACE, NEMOCNOST, ABSENTIZMUS V ZAMĚSTNÁNÍ

V této kapitole jsou podrobně rozebírány stěžejní termíny, důležité pro pochopení problematiky celé práce. Jedná se o pojmy fluktuace, nemocnost a absentizmus a další z nich odvozené nebo s nimi příbuzné.

1.1 Fluktuace

Fluktuace (z lat. *fluctuare* – houpat se na vlnách) obecně znamená nepravidelný a nesoustavný pohyb „sem a tam“. Tento pojem má široké využití mj. v sociologii, psychologii, lékařství, přírodních vědách i ekonomii.

Pro tuto práci je důležité chápání fluktuace z pohledu podnikové ekonomie a personalistiky (v angličtině *employee turnover*). Fluktuace v tomto smyslu znamená poměr počtu odcházejících zaměstnanců vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců (pracovníků). Přesněji řečeno, míra fluktuace vyjadřuje (v procentech) poměr počtu rozvázaných pracovních smluv za určitou dobu (zpravidla 1 kalendářní rok) k průměrnému počtu pracovníků ve stejném období v přepočtení na celé úvazky (Hroník 1999, s. 14). Do těchto rozvázaných pracovních smluv se však nezapočítávají tzv. normální odchody, které mohou být přirozené (odchod do starobního nebo invalidního důchodu, úmrtí) nebo dočasné (mateřská dovolená, výkon trestu, výkon veřejné funkce). (Hroník 1999, s. 15)

Fluktuace (ve smyslu odchodu z firmy, rozvázání pracovní smlouvy) může být buď dobrovolná, nebo nedobrovolná. Nedobrovolná fluktuace nastává z podnětu zaměstnavatele. Fluktuaci můžeme také dělit na vnější (odchody mimo firmu) a vnitřní (přesun v rámci jednoho podniku).

S přihlédnutím k řadě dalších okolností se za běžnou míru fluktuace u různých autorů považuje maximální rozpětí 5–25 %, nejčastěji ale rozmezí 5–15 %. Pokud fluktuace stoupne nad uvedenou hranici, je to pobídka k hloubkové analýze stavu

a zjištění příčin častých odchodů. Na druhé straně míra fluktuace pod 5 % může signalizovat zkosnatělost, „příliš klidné vody“ (Hroník 1999, s. 14). Jiné zdroje uvádějí zdravou míru fluktuace na dosti nízké hladině, v rozmezí 5–7 %. Projekt HR Monitor¹ zjistil skutečnou míru fluktuace u podniků v České republice s více než 100 zaměstnanci ve výši 11,5 %, přičemž vyšší fluktuace byla například u firem se zahraničním vlastnictvím, u podniků ve stavebnictví a v obchodě.

Je vidět, ideální míra fluktuace neexistuje – vždy je totiž nutné zkoumat jednotlivé charakteristiky podniku a jeho okolí. Sledování struktury fluktuace ukazuje, že tato se může v jednom podniku velmi lišit např. podle oddělení, délky zaměstnání, dosaženého vzdělání atd. Na velikost fluktuace má, kromě již uvedených faktorů, vliv také regionální umístění, ekonomické odvětví nebo typ pracovní pozice. Jak ukazuje Hroník (1999, s. 14) na zdánlivě paradoxním příkladu, při podrobné analýze struktury fluktuace dvou podobných firem se může i vyšší míra jevit jako „zdravější“. Je tomu tak proto, že se např. významně liší struktura fluktuace v závislosti na délce zaměstnání v podniku. Podobně jako k fluktuaci lze ve firemním prostředí (při personálním auditu) přistupovat k měření stability, kterou jednoduše získáme např. jako poměr počtu zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru u dané firmy alespoň 1 rok k počtu pracovníků zaměstnaných u firmy před rokem (Hroník 1999, s. 15). Platí tedy, že s rostoucí mírou fluktuace klesá stabilita a naopak.

Fluktuace má svá negativa, ale i pozitiva. Pokud bychom například uvažovali o naprosto nulové fluktuaci, znamenalo by to, že ani není možnost nebo vůle vyměnit naprosto nevhodného zaměstnance, nebo že pracovník nemůže o své vůli odejít. Nenulová fluktuace např. vytváří předpoklady ke kariérnímu postupu uvnitř firmy. Určitá míra fluktuace je proto svým způsobem „zdravá“, musí se však pohybovat v rozumné míře. Tuto rozumnou míru není možné určit, protože pro různé typy zaměstnání a pro různé země se velmi liší.

¹ Projekt HR Monitor mapoval situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmách České republiky s více než 100 zaměstnanci. Sběr dat proběhl v únoru 2013 a dotázáno bylo 270 HR manažerů. Projekt HR Monitor realizovala společnost TREXIMA, spol. s r. o.

Chládková (2011, s. 14) ve své diplomové práci uvádí následující pozitiva a negativa fluktuace:

negativa rostoucí fluktuace

- *ztráta kvalifikovaných a zaškolených pracovníků*
- *možnost úniku citlivých informací a obchodních tajemství*
- *možné zhoršení péče o zákazníky, ztráta důvěryhodnosti*
- *zvýšení nákladů na udržení funkčních procesů*
- *snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele*

pozitiva fluktuace udržované na optimální míře

- *objektivní ukazatel úrovně personální a manažerské práce*
- *udržení fungování vnitřního trhu práce (příležitost k postupu)*
- *podněcování vlivu nových lidí a nápadů, příspěvek k řešení stereotypů*

a předcházení tzv. provozní slepotě

- *optimalizace a zlevnění procesů personálního plánování*
- *stabilizace produktivního personálu*

Fluktuace může mít i další vedlejší pozitivní efekty – například nárůst míry fluktuace zaměstnanců může iniciovat strukturální změny, vedoucí ke zlepšení postavení a motivace stávajících pracovníků. Žádná organizace si nemůže dovolit po delší dobu ztrácet pracovníky, zejména ty nejschopnější, proto se musí bránit rostoucí fluktuaci, např. formou strukturálních změn nebo změn systému odměňování (Drdla a Rais 2001, s. 37).

V souvislosti s fluktuací se mluví o demotivačních faktorech, mezi něž patří samotná práce (pracovní náplň, seberealizace, osobní růst atd.), chování a jednání manažerů a v neposlední řadě vztahy s kolegy na pracovišti. Zvýšená míra fluktuace může být mj. způsobena odměňováním, ztrátou motivace a vyhořením, dovednostmi a jednáním manažerů, náplní práce aj. Fluktuace bezpochyby souvisí také se stresem na pracovišti, resp. zvýšená míra fluktuace je příznakem přítomnosti stresu, a to jak na úrovni organizační, tak individuální.

Bedrnová a Nový (1998, s. 470–476) stavějí míru fluktuace do vztahu k silné podnikové kultuře. Silná podniková kultura má (mimo svých nedostatků) tyto znaky: jasný náhled na podnik, jednoznačnou komunikaci, rychlé rozhodování, plynulou

implementaci, sníženou kontrolu, týmový duch, stabilní sociální systém. Uvedení autoři dospívají k názoru, že za splnění těchto podmínek silná podniková kultura vytváří podmínky ke snižování míry fluktuace (Bedrnová a Nový 1998, s. 473–476). Firemní (podniková) kultura „je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Drdla a Rais 2001, s. 6). Pod tímto pojmem se tedy zpravidla rozumí soustava sdílených hodnot a názorů, které pozitivně (či negativně) vytvářejí neformální normy chování ve firmě. Kultura ukazuje na vnitřní atmosféru ve firmě; je to jistý (nehmotný) produkt, který je výslednicí myšlení a jednání lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných (Drdla a Rais 2001, s. 6–7).

Jedním z faktorů, ovlivňujících míru fluktuace, může být kvalita výběrového řízení (Hroník 1999, s. 289). Efektivní, důkladné a správně vedené výběrové řízení totiž může fluktuaci významně snížit a odstranit mnohá rozčarování na obou stranách (zaměstnavatel i zaměstnanec) v pozdější době.

Fluktuace musí dozajista mít své příčiny. Fluktuace (odchod z firmy) je zpravidla iniciována buď pracovníkem, nebo firmou, resp. zaměstnavatelem (Hroník 1999, s. 290). Nenaplněná očekávání jedné nebo druhé strany mohou být důsledkem problematického výběru, nebo problematické adaptace pracovníka (resp. nějakého jiného problému, který se objeví po zdánlivě dobře dokončené adaptaci). Problematický výběr může být způsoben především nízkou kompatibilitou pracovníka a charakteru práce (člověk se na danou práci nehodí), nedostatečnou srostlostí pracovníka s firemní kulturou a týmovým prostředím (člověk jako cizorodý element) a také třeba nevhodnou osobnostní strukturou zaměstnance (nezájem o práci, slabá motivace, konfliktní osobnost atd.). Problematický adaptační proces bývá zpravidla dán nesplněnými sliby ze strany firmy, nebo nepřipraveností (absencí) adaptačního procesu, velkým rozpětím mezi udávanou a skutečně sdílenou firemní kulturou, popř. nevhodnými praktikami typu „zkoušky nového zaměstnance ohněm“ atd. (Hroník 1999, s. 290)

Vedle skutečné fluktuace se často objevují i tzv. fluktuační tendence (Hroník 1999, s. 290), které lze označit jako neuskutečněné tendence zaměstnanců ukončovat pracovní poměr ve firmě. Fluktuační tendence se měří v rámci pravidelných analýz motivačního klimatu, popř. u odcházejících pracovníků, hodnotících fluktuační nálady

zůstávajících zaměstnanců. Další mírou sledující přesuny zaměstnanců je mobilita, znamenající pohyb pracovníků v rámci jednoho podniku (organizace). Mobilita může být horizontální (mezi jednotlivými pracovišti jedné firmy), nebo vertikální jako pohyb v rámci firemní hierarchie nahoru nebo dolů (Hroník 1999, s. 15).

S fluktuací pracovníků úzce souvisí problematika ukončování pracovního poměru. Ukončování pracovního poměru (což je vlastně fluktuace ve formě odchodu ze zaměstnání) lze uskutečňovat několika způsoby (upraveno dle: Koubek 2003, s. 194):

Tabulka 1: Způsoby ukončení pracovního poměru

Způsoby ukončení pracovního poměru

ukončení pracovního poměru	směr iniciativy
výpovědí	ze strany podniku
	ze strany pracovníka
okamžitým zrušením	podnikem
	pracovníkem
dohodou	z iniciativy podniku
	z iniciativy pracovníka
zrušením ve zkušební době	podnikem
	pracovníkem
skončením pracovního poměru sjednaného na určitou dobu	
z důvodu péče o dítě	
odchodem do důchodu	
úmrťm pracovníka	

Zdroj: Koubek 2003, s. 194

1. 2 Nemocnost a příbuzné jevy

Podle Škody (1996, s. 7) nemocnost (odborně morbidita) označuje poměr počtu nemocných jedinců k počtu všech (tj. nemocných i zdravých) jedinců. Podobně (jako poměr) je nemocnost definována v případě, že uvažujeme určitou poruchu (tj. poruchu zdraví) – nemocnost se pak vyjadřuje jako četnost případů poruchy vztažená na populaci vystavenou riziku vzniku poruchy. Synonymem nemocnosti je výraz chorobnost. Nemocnost (chorobnost) je jedním z ukazatelů zdravotního stavu, uvádí se na stránkách demografie.cz. Statistika nemocnosti je v České republice organizačně zajišťována zejména Ústavem zdravotnických informací a statistiky ČR. Nemocnost se uvádí v procentech a její obvyklou mírou je hodnota kolem 6 %. Pokud ovšem přesáhne 8 %, je třeba tento fakt důkladně analyzovat a hledat z pozice firmy cestu k nápravě. Platí, že příliš vysoká nemocnost zpravidla není výrazem horšího zdravotního stavu zaměstnanců, ale spíše souvisí s firemním klimatem a vztahy uvnitř firmy (Hroník 1999, s. 15). Skrytá nemocnost je taková, kdy nedojde k rozpoznání nemoci u jedince, resp. ta je rozpoznána nedostatečně. Skrytá nemocnost je pak definována jako „*podíl nemocnosti nedostatečně rozpoznané a léčené na úrovni tzv. primární péče*“ (Škoda 1996, s. 18). Primární péčí se rozumí zejména obvodní lékaři, kteří nemoc nerozpoznají nebo ji diagnostikují jako jinou nemoc. Pacienta nemusejí poslat ke specialistovi, který by mohl stanovit jinou diagnózu, ale léčí ho sami. Tyto případy mohou nastat také u psychiatrické nemocnosti.

S termínem nemocnost úzce souvisí pojem zdraví, které je Světovou zdravotnickou organizací (WHO) definováno jako stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, a neznamena tedy pouze nepřítomnost nemoci. Podobnou, ale rozvinutější definicí zdraví podává Škoda (1996, s. 7): „*Zdraví je stav tělesné, duševní a sociální pohody, umožňující rozvinutí vrozených dispozic v kontextu nukleární a vlastní rodiny, malých společenských skupin. Má značný makrosociální dopad.*“ Názorů a definic toho, co je zdraví, však existuje nepřeberné množství. Zdraví se dá vnímat jako nepřítomnost

nemoci nebo jako opak nemoci. V obecném povědomí je dualita zdraví vs. nemoc silně zakořeněna; tyto pojmy jsou často užívány a jsou součástí všeobecného diskurzu.²

Pracovní neschopnost je stav člověka (zaměstnance), který je ze zdravotních důvodů dočasně uznán neschopným k vykonávání svého zaměstnání (pracovní činnosti). Pracovní neschopnost může v zásadě nastat buď z důvodu nemoci, nebo úrazu. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR uvádí, že v České republice výrazně převažuje pracovní neschopnost zapříčiněná nemocí pracovníka – důvod nemoci představuje 87 % nově hlášených případů, jak uvádí Jann ve zpracovaném přehledu „*Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice v roce 2012*“ (Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, online, cit. 2013-10-24). Samozřejmě se předpokládá, že pokud hovoříme o pracovní neschopnosti, jedná se o pracovníka (zaměstnance), který má zdravotní pojištění (resp. nemocenské pojištění). Pojištěnec má mimo určitých práv i jisté povinnosti. Mimo povinnosti oznamovací při změně zaměstnání k nim patří hlavně povinnost zdržovat se během nemoci na nahlášeném místě.

1.2.1 Typické choroby spojované se stresem, mobbingem a násilím

Typické projevy poruchy zdraví, spojované s různými formami násilí, stresu, mobbingu, bossingu a jinými zátěžemi na pracovišti, se dají rozdělit na psychické a somatické (fyzické). Ve skutečnosti se málokdy tyto diagnózy vyskytují samostatně, mnohem častěji ve formě sdružených, psychosomatických problémů. Jde vlastně o vliv prožívaných emocí na tělo jedince. Není však správné představovat si pouze jednoduchý vztah negativního psychického zážitku na organismus – daleko přesnější je uvažovat v komplexním smyslu vlivu psychologických, sociálních, biologických a jiných vnějších podmínek. Člověk je tedy ohrožen jak uvědomovaným (subjektivním), tak i neuvědomovaným (objektivním) nebezpečím. Bínová ve svém článku na medicpoint.cz uvádí, že mezi nejčastější psychosomatické problémy u dospělých patří bolesti hlavy, poruchy spánku, bolesti zad, únavový syndrom, choroby zažívání nebo např. poruchy příjmu potravy. Je pochopitelné, že při jmenovaných obtížích se

² **Diskurz** je určitým způsobem uspořádaný celek výpovědi, resp. tvoří pozadí každé promluvy. Je charakteristický pro danou historickou dobu a všechny výpovědi zásadním způsobem ovlivňuje (Jandourek 2001, s. 64).

u postižených osob rapidně zvyšuje např. nemocnost či fluktuace. Dalším stupněm problémů způsobených stresem může být např. alkoholismus a jiné závislosti nebo duševní poruchy, projevující se v tzv. psychiatrické nemocnosti (Škoda 1996, s. 18–31). Mezi nejčastější diagnózy (vedle psychosomatických problémů) patří neurózy a psychózy. Zvláště neurózy jsou mnohem závažnější a mnohdy vyžadují psychoterapii a ambulantní či dokonce lůžkovou péči.

1.3 Absentismus a vnitřní výpověď

Výraz absentismus – jehož základem je latinské *absentia* (nepřítomnost) – je v současnosti nepříliš používané slovo, které vyjadřuje soustavnou absenci, zpravidla zaměstnance (ale může se jednat o jakoukoliv osobu, která má povinnost někam se fyzicky dostavovat).³ Mnohem častěji než absentismus je možné slyšet výrazy absence a absentér. Absentér je označení pro někoho, kdo je často bezdůvodně nepřítomen v práci (zaměstnání), resp. kdo bez omluvy či viditelného důvodu vynechává docházku. Absence je jednotlivé vynechání příchodu do práce, absentismus pak soustavná a opakovaná absence.

Mít absenci nebo absentovat ze zaměstnaneckého (pracovněprávního) hlediska znamená být nepřítomen v zaměstnání. Nepřítomnost může být buď omluvená, nebo neomluvená (neomluvené zameškání práce). Nepřítomnost může být omluvena pracovní neschopností (prokazuje se tzv. neschopenkou), čerpáním dovolené nebo jinou zákonnou překážkou. Neomluvená absence (nepřítomnost) pak nastává tehdy, když zaměstnanec nedodrží své pracovní povinnosti tím, že není přítomen na pracovišti, přičemž není omluven z výše uvedených důvodů. Zvláště citlivým a kontroverzním tématem bývá posuzování toho, kdy už skutečně dochází k neomluvené absenci. Příkladem možných sporů, ke kterým dochází mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, je vybírání si neplaceného volna, o které sice zaměstnanec požádá, ale zaměstnavatel ho nepovolí. Mimo již uvedené důvody (pro přiznání neomluvené absence) je třeba mít na paměti, že zaměstnanec podepisuje při nástupu do zaměstnání pracovní smlouvu, kde se

³ Výraz absentovat lze ovšem slyšet nejen v pracovněprávní oblasti, ale také jinde, např. ve sportu (sportovec absentoval na závodech), biologii (absence živočicha v biotopu), ve škole nebo v obecném významu (absence něčeho někde).

zavazuje dodržovat určité povinnosti, vč. například týdenní pracovní doby. Zaměstnanec má právo dokladovat absenci až po jejím ukončení (například důležité osobní překážky v práci), přičemž ani nesplnění této oznamovací povinnosti nemůže mít za následek vznik neomluvené absence. Od roku 2012 o tom, jestli absence je nebo není omluvená, rozhoduje zaměstnavatel sám – s odbory má za povinnost danou věc pouze projednat. Zaměstnavatel může neomluvenou absenci zaměstnance sankcionovat zejména krácením, resp. nevyplácením mzdy či platu, krácení dovolené a zejména rozvázáním pracovního poměru.⁴ Uvedené sankční mechanismy vůči pracovníkům upravuje zákoník práce, který tak částečně vychází vstříc zaměstnavatelům v boji proti neomluveným absencím svých zaměstnanců.

Občas dochází ke zneužívání zákonných překážek (omluvitelné) pracovní nepřítomnosti, zejména v případě pracovní neschopnosti. Tomu se snaží zabránit zejména zaměstnavatelé, kterých se pochopitelně uvedené jednání zaměstnanců nelíbí a hlavně nevyplácí. Absentismus je tedy takové chování zaměstnance, které se vyznačuje zejména zvýšenou mírou nepřítomnosti v zaměstnání. Tato nepřítomnost (absence) může být jednak neomluvená, jednak omluvená. Pokud je nepřítomnost neomluvená, zaměstnavatel má k dispozici nástroje, jak daného pracovníka sankcionovat, popř. ho propustit ze zaměstnání. Pokud se ovšem zvyšuje míra omluvené nepřítomnosti, nemá zaměstnavatel takřka žádné možnosti s tím něco dělat. Co může zaměstnavatel v takovém případě učinit? Snad zamyslet se nad možnými vnitropodnikovými důvody, které mohou vést k takovému chování zaměstnanců.

Navzdory všemu výše popsanému zůstává otázkou, jestli se chápání pojmu absentismus (popř. absence) zcela kryje s vnímáním nepřítomnosti na pracovišti, tedy jestli absence je pouze neomluvená neúčast, nebo jestli zahrnuje neúčast omluvenou i neomluvenou.

Absentismus je možné pojímat jako určitý sociální projev, charakteristický pro dnešní dobu. Jako sociální jev jej musí něco způsobovat, a to „něco“ je možné zkoumat. Příčiny absentizmu lze hledat v osobních charakteristikách zaměstnanců, ve vnitřních podmínkách firem a organizací, ale také ve vnějších faktorech, např. stavu hospodářství, legislativy atd. Absentismus jako sociální jev souvisí s dalšími fenomény, jakými jsou fluktuace a nemocnost (popisovanými v této diplomové práci).

⁴ viz. § 38 odst. 1, § 109 odst. 1 a 2, § 141 odst. 1, § 223 odst. 2, § 52 a § 55 zákoníku práce.

Do kapitoly o absentizmu patří zmínka o výpovědi. Výpověď může nabývat několika podob, zpravidla formy vnější (skutečné) a vnitřní. **Vnitřní výpověď** je situace, kdy pracovník naprosto rezignuje na jakoukoliv vlastní aktivitu a angažovanost v zaměstnání a přestane plnit požadavky na něj kladené. Zůstává sice dál zaměstnancem, ovšem pouze *de iure*, formálně. Ve svém nitru jím už ve skutečnosti přestal být. Pokud bychom měli jedním slovem shrnout psychický stav člověka ve vnitřní výpovědi, použili bychom nejspíše slovo demotivace. V každém případě jde u takového pracovníka o situaci narušeného vztahu s organizací, přerušení vnitřní identifikace s firmou.

Poněkud jiná definice dle Dvořáčkové⁵ o vnitřní výpovědi říká, že je to „*stav, kdy se zaměstnanec již pevně rozhodl podat výpověď, ale z nejrůznějších důvodů tak ještě reálně neučinil*“. Stav vnitřní výpovědi se nerodí znenadání a zničehonic, ale je výsledkem dlouhého předchozího vývoje špatných lidských a pracovních vztahů. U vnitřní výpovědi jde fakticky o kumulování nepříznivých vlivů, které člověk nezvládá. Zřetelným vnějším znakem vnitřní výpovědi u zaměstnance je absolutní ztráta aktivity a redukce výkonnosti na ty nejdůležitější a nejzákladnější činnosti. Zejména se prudce snižuje výkonnost a efektivita jeho práce. Pracovníci postižení vnitřní výpovědí obvykle trpí stresem, často absentují a mohou být rovněž terčem různých útoků. Je doložena rovněž zvýšená nemocnost (Beňo 2003, s. 122). Jinak ale příznaky nejsou nijak specifické ani jasně viditelné, takže rozpoznat pracovníka ve vnitřní výpovědi není jednoduché. Vnitřní výpověď může být vědomým procesem, velmi často však má nevědomou povahu, kdy si pracovník vlastně příliš neuvědomuje, co se s ním děje.

Vnitřní výpověď je předzvěstí či jinou stránkou vnější, skutečné výpovědi, kterou je fluktuace. Vnitřní výpověď by se rovněž dala definovat jako psychologické zrušení (odepření, porušení) pracovní smlouvy. Důvody pro takovéto „zrušení smlouvy“ mohou být prostá nespokojenost v práci, (ne)vědomá ochrana před přetížením, pocit nespravedlivého zacházení, pocit ohrožení nově zaváděnými firemními pravidly, frustrace z nesrozumitelných instrukcí či nesplnitelných úkolů, zbavení pravomocí, deprivace atd.

Öttl uvádí (In: Beňo 2003, s. 122) tři kategorie důvodů, proč u pracovníků dochází k vnitřní výpovědi:

⁵ Dvořáčková, B. Vnitřní výpověď – co s ní? In: *Motiv8.cz*, online, cit. 2013-10-24

- úkoly spojené s prací a charakter (povaha) práce,
- mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti,
- osobní důvody zaměstnance.

Tyto tři kategorie důvodů v podstatě u jedince představují vnitřní (subjektivní) spokojenost s prací samotnou, spokojenost se vztahy vůči kolegům a nadřízeným a nakonec spokojenost se vztahy ve vlastní rodině. Takto rozvržené kategorie korespondují i s hypotézami navrženými do praktické části této diplomové práce.

Odhady o počtu pracovníků postižených vnitřní výpovědí někdy dosahují až jedné třetiny ze všech zaměstnanců firmy/organizace. Do kategorie vnitřní výpovědi se počítá i takové chování zaměstnanců, kdy dochází k vědomému a doslovnému dodržování všech předpisů s úmyslem sabotovat práci, resp. dávat najevo nespokojenost se zaměstnavatelem. Popsané jednání se často vyskytuje hlavně u státních zaměstnanců (Beňo 2003, s. 121).

Pojmu vnitřní výpověď se podobá jev zvaný syndrom vyhoření (*burn-out syndrome*), který se však typicky vztahuje zejména k tzv. pomáhajícím profesím (zejména sociální pracovníci, učitelé, psychologové aj.). Není způsobován ani tak konflikty na pracovišti s kolegy nebo nadřízenými, ale spíše jde o psychické vyčerpání jedince z náročné práce s lidmi. Tento jev je často popisován jako celkové vybití sociální energie (Beňo 2003, s. 122), které může vést až k paradoxnímu jevu, kdy postižený začne nenávidět klienty, se kterými pracuje. I osoby postižené syndromem vyhoření často trpí psychosomatickými problémy, což má za následek řetězení dalších problémů, mj. ve vztahové oblasti. V současnosti dochází ke sblížení chápání obou pojmů (vnitřní výpověď a syndrom vyhoření), kdy pojem vyhoření začíná v zaměstnaneckém prostředí nahrazovat termín vnitřní výpověď. Tak se např. v rámci internetové komunikace můžeme setkat s novým označením „*job burn-out*“ (Beňo 2003, s. 122).

1.4 Konflikty a související sociální jevy jako zdroje zkoumaných problémů

Konflikty na pracovišti velmi úzce souvisí s pracovními vztahy, tedy s tím, jak se k sobě navzájem chovají lidé v rámci určité skupiny, v tomto případě v rámci pracovního kolektivu. Je naivní předpokládat, že tam kde je dohromady množství osob, nikdy nebude docházet ke konfliktům. Každý jedinec má svoje vlastní potřeby a pohledy na život, proto vždy bude ke sporům docházet. Jde vlastně jenom o míru, o intenzitu toho, jak budou konflikty vypadat. Tato míra se odvíjí od vzájemných vztahů lidí v organizaci. Koubek (2003, s. 201) uvádí následující rozlišení možných typů vztahů v rámci malého podniku:

- vztahy mezi pracovníkem a podnikem (tj. zaměstnancem a zaměstnavatelem)
 - vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
 - vztahy mezi pracovníky podniku a zákazníky (veřejností)⁶
 - vztahy mezi pracovními skupinami (v rámci jedné organizace)
 - vztahy mezi spolupracovníky (kolegy)

Jak už bylo naznačeno, konflikty vycházejí zejména z určitého „nastavení“ vztahů v organizaci. Zdroje a původ konfliktů ale mohou být mnohem hlubší a skrytější. Koubek (2003, s. 203–204) uvádí tyto možné zdroje konfliktů:

- typ osobnosti a sociální chování jednotlivců (sklony k vytváření konfliktů, nesnášenlivost, agresivita aj.)
- nedorozumění (špatná komunikace, nedostatečné vysvětlování pracovních úkolů, nevhodné formy informovanosti, nedostatečná inteligence pracovníků atd.)
- nedostatky personální práce (nedostatky v získávání a výběru pracovníků, zařazení na nevhodné pracovní místo, nejasná pravidla personální práce)
- styl vedení lidí v podniku (styl vedení s direktivními prvky, sklony k byrokracii, nerespektování lidských práv, „přítelíčkování“ aj.)

⁶ Vzhledem k zaměření praktické části této práce – výzkum v rámci restauračních zařízení – je právě tento typ vztahu dosti důležitý. Podniky restauračního typu vlastně neustále bojují o přízeň zákazníka.

- způsob formování pracovních skupin (nepřihlížení k osobnostním charakteristikám jednotlivých členů skupiny)
- změny techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur (zavádění změn bez ohledu na názory a postoje pracovníků a jejich schopnosti se jim přizpůsobit)
- umístění pracoviště a pracovní podmínky (výrazně odlišné pracovní podmínky na jednotlivých pracovištích)
- příčiny nacházející se mimo podnik (životní podmínky pracovníka, jeho současná životní situace, rodinné nebo bytové problémy, zdravotní problémy, hospodářská a politická situace ve společnosti, další negativní jevy ve společnosti aj.)

Konflikty na pracovišti velmi zevrubně zkoumá i Bělohávek (1996, s. 133–136). Podle tohoto autora stojí v pozadí konfliktů zejména „*hluboké rozpory mezi osobními cíli jednotlivců, kteří se snaží prosadit své individuální zájmy na úkor zájmů společných*“ (Bělohávek, 1996, s. 133). Konflikty, rozpory nebo zkrátka rozdíly v potřebách byly dříve vnímány jednoznačně negativně (striktní vyžadování poslušnosti a dodržování pravidel a zákonů). Oproti tomu v současnosti je přístup ke konfliktu poněkud odlišný, uznává se jak negativní, tak pozitivní působení konfliktu, jeho případná žádoucnost pro organizaci. Mezi pozitivní funkce konfliktu je možné přiřadit např. energizování/stimulaci organizačního prostředí, možnost povzbuzování sebehodnocení pracovníků, podněcování inovativnosti nebo třeba uvolňování napětí mezi zaměstnanci (Bělohávek, 1996, s. 134). Konfliktnost se však musí udržovat v rozumné míře, která ještě nemá zhoubný vliv na organizaci. Pokud se týká příčin konfliktů v rámci organizace, Bělohávek se skoro shoduje s výše uvedeným výčtem od Koubka. Navíc přidává například soupeření o omezené organizační zdroje, nepřiměřené termíny (časový tlak), nevyřešené nebo potlačené konflikty atp. (Bělohávek, 1996, s. 135).

Ještě trochu jiný, psychologizující pohled na konflikt uvádí Palán (2002, s. 102), když ho dělí na interpersonální (vnější, mezi dvěma a více jedinci) a intrapsychický (vnitřní), k němuž dochází uvnitř jedince. V kterémkoliv podniku podle Palána nutně dochází k řadě konfliktů. Organizace proto musí vytvářet nástroje k jejich řešení. Řešení konfliktů autor považuje za významnou součást personální práce. Upozorňuje, že

vedoucí jako nástroj svého vlivu musí používat autoritu, nikoliv moc (Palán, 2002, s. 102).

Konkrétním předmětem této dílčí kapitoly je popis jevů, které se poměrně intenzivně vyskytují v moderní společnosti, zejména v zaměstnanecké sféře a oblasti pracovních vztahů. Jedná se o určité symptomy moderní doby, kterých se zřejmě nikdy nezbavíme. Co ale můžeme udělat, je dobře je poznat a snažit se jejich negativní působení co nejvíce eliminovat.

Jevy, které budou zde popisovány, jsou specifické konflikty (resp. jen část možných konfliktů), vyskytující se zejména na pracovištích. Mají tyto společné znaky:

- jsou jednostranně zaměřené
- osoby se dělí na útočníky (agresory) a napadené (oběti), nejde tedy o rovnocenný, oboustranný vztah
- jedna ze stran konfliktu (napadený) obyčejně vůbec nemá na konfliktu zájem, je do něj vtažen nezaviněně
- nejde o obyčejný konflikt, ale o konflikt vyostřený, hypertrofovaný; teror
- je zde přítomno násilí, ať už verbální nebo fyzické, otevřené či skryté
- tyto konflikty jsou výjimečné, zpravidla omezené na pracoviště (zaměstnání)
- konflikty jsou víceméně skryté, nebezpečné, těžko řešitelné, spojené s určitými konkrétními znaky)
- napadený (oběť) bývá většinou psychicky poškozen, někdy i fyzicky (s trvalými následky)

Pokud by se daly tyto jevy co nejstručněji charakterizovat, potom jde o „jednostranně hypertrofované konflikty na pracovišti“ nebo v trochu jiném pojetí násilí na pracovišti. Je otázkou, jestli konflikty na pracovišti (sociální konflikty) jako různé varianty mobbingu (popisované níže) jsou jedinými možnými zdroji (příčinami) fluktuace, nemocnosti a absentizmu. Dokonce je velmi obtížné vůbec určit, co lze ve vztahu mezi konflikty a fluktuací považovat za příčinu, a co naopak následek. Dlouhodobá nemocnost může být příčinou, roznětkou pro mobbing. Stejně tak mobbing, vzniklý z jiných kořenů, může být příčinou nemocnosti. Právě určování, co je příčinou a co následkem, by mělo být jedním z cílů této práce. Předpokládá se, že toto

určování bude velmi složité a jeho výsledkem může být komplexní propletenec siločar mezi zkoumanými jevy nebo jedinci.

1.4.1 Jednostranně hypertrofované konflikty na pracovišti

Všechny zde popisované jevy – bullying, mobbing, staffing, bossing a šikana – by se daly souhrnně označit za sociální konflikty nebo konflikty na pracovišti, popř. za násilí na pracovišti. Připustíme-li ovšem, že jde o konflikty. Např. Svobodová (2008, s. 26) chápe konflikty na pracovišti jako běžné a užitečné neshody, které se v podstatě dají snadno vyřešit. Naopak mobbing a podobné jevy považuje za určitou formu teroru (tj. neřešený, hypertrofovaný konflikt), který se dá řešit jen velmi obtížně, jestli vůbec. V každém případě u nich lze identifikovat agresora (agresory), oběť (oběti) a jednání ve formě útoku. Agresorovy útoky mohou být zcela skryté, nebo více či méně zjevné. Různí autoři se rovněž rozcházejí v názorech, jestli u mobbingu jde pouze o komunikativní jednání (útoky), nebo jestli mobbing a podobné jevy zahrnují i útoky nekomunikativní (fyzické). Synonymem pro všechny varianty, pokud je chápeme pouze jako komunikativní jednání, je tzv. nactiutrhácné chování. Konflikty (násilí) na pracovišti nejsou krátkodobou (několikadenní) záležitostí, mají svůj vývoj a strukturu. V zásadě se nevyhýbají nikomu ze zaměstnanců – ani nejvyšším manažerům. Velkým problémem vypjatých konfliktů na pracovišti je jejich neřešení a slabá odhalitelnost. Většina z nich není nikdy skutečně odkryta a o jejich existenci se lze dovědět spíše „neoficiálně“ nebo pouze z náznaků.

- **Bullying**

Bullying je výraz označující v podstatě totéž co mobbing. Používá se v anglosaských zemích, zejména ve Velké Británii (Kratz 2005, s. 15). Různé definice bullyingu a mobbingu se více či méně shodují; v zásadě jde jen o to, jestli je útočník (agresor) sám nebo je jich více, jestli jde pouze o útoky verbální (komunikativní) nebo i neverbální, jaké mohou být druhy následků atd. Jedna z definic tak uvádí, že v případě bullyingu jde o „*záměrné snižování důstojnosti a zastrašování pracovníka nebo pracovnice, iniciované jednotlivcem, které může mít verbální a neverbální charakter a které může mít za následek fyzické, duševní, morální nebo sociální ublížení*“ (Křížková a spol. 2006, s. 119).

- **Mobbing⁷**

Mobbing je v dnešní době termínem, se kterým se můžeme setkávat stále častěji. Pojmenování pochází od anglického slovesa *mob* = vrhnout se na někoho (ve smyslu hromadného útoku), hromadně napadnout, také vulgárně vynadat. Nejobecněji řečeno se jedná o negativní jednání, jehož se někdo dopouští vůči druhému. Formy provedení, motivace, počty osob, délka jednání a další faktory – to vše se může lišit. S termínem mobbing souvisejí i další jevy: bullying (v podstatě synonymum mobbingu, používané zejména v anglosaských zemích), employee abuse (synonymum v USA), bossing (negativní jednání nadřízeného vůči podřízenému), staffing (negativní jednání podřízeného vůči nadřízenému) apod. Svobodová (2008, s. 19) uvádí ještě další termíny (zejména z anglosaského prostředí) obdobné mobbingu: emotional abuse, whistleblowing, defaming, chairing stalking aj. Bossing a staffing vyjadřují různé úrovně mobbingu. Mezi velmi časté však patří i varianty mobbingu, zaměřené na stejnou úroveň, tedy mezi zaměstnanci se stejným postavením. Motivací pro něj pak může být právě boj o postavení, pozici v podniku.

V češtině lze za synonyma k mobbingu považovat pojmy psychický teror, psychoteror, týrání, (psychické) násilí, šikana, buzerace (Svobodová 2008, s. 18), konflikt na pracovišti, nátlak, vyhrožování, ponižování, zastrašování, vydírání atd. Typické znaky mobbingu se s charakteristikami uvedených jevů více či méně shodují.

Kratz (2005, s. 16) mobbing definuje jako řadu „*negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)*.“ Pod pojmem komunikativní jednání si zde autor zřejmě představuje širokou paletu jednání a chování, nejen řečového – např. různé náznaky, pohyby těla, mimiku, okázalé pohrdání atd. Hlavní cíle mobbingových aktivit by se podle Kratze daly shrnout tak, že oběti se systematicky zamezuje komunikace a sociální vazby s okolím. Definitivní cíl mobbingu vidí Svobodová (2008, s. 30) v psychické a následně i fyzické likvidaci člověka, což se projevuje v jeho poškozování, znevažování pracovního i soukromého života a donucování k sebepohrdání.

⁷ Mobbing a další příbuzné formy násilí na pracovišti jsou velmi dobře a podrobně popsány mj. v diplomové práci Michaely Vondráčkové „Formy násilí na pracovišti (Mobbing, Bossing, Sexual Harassment)“, Petry Krupové „Dopady fluktuace zaměstnanců na podnik“, Martiny Hejnové „Řízení lidských zdrojů“ nebo Dagmar Hejníkové „Analýza fluktuace zaměstnanců ve společnosti Precheza, a. s.“.

Velmi výstižný popis uvádí Svobodová (2008, s. 18), podle níž „*mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponižit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště.*“ Stejná autorka vidí mobbing velmi stručně prostě jako „*proces, při kterém je kolega napadán svým kolegou*“. Tato definice neobsahuje složku komunikace a je otázkou, zda je komunikativní jednání nutnou podmínkou mobbingu. Další definice (Křížková a spol. 2006, s. 123) mobbingu uvádí, že jde o „*zastašování skupinou osob vedené proti jedné osobě, které může mít za následek fyzické, duševní, morální nebo sociální ublížení.*“

Důležitými znaky mobbingu jsou dále jeho sepětí se skupinou a jeho relativní skrytost. Téměř veškerý výskyt případů mobbingu je spojován se soužitím více lidí ve skupině, nejčastěji pak v zaměstnání. Nebudeme daleko od pravdy, když budeme předpokládat, že mobbing je tím intenzivnější, čím napjatější jsou vztahy na pracovišti, čím větší je potřeba vyniknout a uspět, čím více peněz je v sázce. Pravděpodobnost výskytu mobbingu rovněž roste s velikostí (sociální) skupiny, kolektivu lidí. Ukazuje se, že struktury velkých podniků vznik mobbingu podporují spíše než v případě malých firem (Kratz 2005, s. 21). Podobně je zarážející, jak dovedně je mobbing skrytý a jak se dokáže rafinovaně maskovat. Existuje zarážející nepoměr mezi předpokládanými počty mobbingu, jeho nahlášenými případy a mezi případy skutečně odhalenými.

Poznat mobbing není jednoduché, přesto lze vysledovat některé základní a typické znaky tohoto negativního jednání, např. dlouhodobost a nepřetržitost útoků, pravidelnost a opakovanost, systematickosti a cílenosti, nepřátelskosti a neetičnosti komunikace, nepřímosti a skrytosti hrozeb, rafinovanosti a zákeřnosti, nelítostnosti, bezcitnosti atd. (Svobodová 2008, s. 26–29)

Kratz (2005, s. 24–26) považuje mobbing za konflikt – ať už jej tak vnímají obě dvě strany (útočník i oběť), pouze jedna z nich nebo dokonce žádná. Jde o narušení běžných mezilidských vztahů, v podstatě o patologickou poruchu v mezilidské komunikaci. Naopak Svobodová (2008, s. 26) si myslí, že mobbing není konflikt, ale forma teroru. Konflikt jako takový odděluje od pojmu mobbing a považuje jen na pracovišti v podstatě za užitečný. Připouští, že neřešený konflikt přerůstá v mobbing.

Mobbing se týká konkrétních, živých lidí. U mobbingu lze vždy popsat dvě strany: pozici útočníka (pachatele) a pozici oběti. Mobber je označení pro původce (pachatele) mobbingu, útočníka či agresora. Je to tedy člověk, který se vyznačuje jistými osobnostními charakteristikami, dá se říci zvláštnostmi, a to z oblasti temperamentu, emocí, vztahů, etických norem atd. Podle toho bývá mobber zpravidla popisován jako egocentrik, autoritář, samolibý člověk, soutěživý typ (temperament), individuum bez empatie, nevyzrálý a nevyrovnaný jedinec neschopný hlubších citů (emoce), člověk panovačný, ambiciózní, podezíravý, opovrhující ostatními, se selektivními a vyhraněnými vztahy (vztahová složka) atd. (Svobodová 2008, s. 46–49)

Oběti mobbingu se nedají nijak přesně specifikovat, neexistuje typický profil. Mobbing může postihnout takřka každého. Nejmenší pravděpodobnost je, že žena bude šikanovat muže. Souvisí to nejspíš s tím, že mobbing postihuje nejvíce slabé, neprůbojné, méně výkonné a psychicky labilní jedince (Kratz 2005, s. 20–21). Útočník nezná soucit – čím se mu oběť jeví slabší a zranitelnější, tím intenzivněji se snaží kořist zničit. Jedna z klasifikací obětí mobbingu pracuje se znaky jako fyzická odlišnost (tělesná vada, vada řeči, zvláštní chování, osamělost), psychická odlišnost (introverti, labilní jedinci, neprůbojní pracovníci s nedostatkem sebevědomí atd.), noví pracovníci a nakonec obětní beránci (Svobodová 2008, s. 56–60).

Mobbing je často příčinou zdravotních potíží, která se dají shrnout do několika okruhů: nevolnosti a odchylky od normální funkce orgánů (poruchy spánku, migrény atd.), poruchy duševní rovnováhy (ztráta sebehodnocení, deprese aj.), stavy úzkosti, projevy závislosti apod. Většinu následků mobbingu můžeme klasifikovat jako psychosomatické poruchy (Kratz 2005, s. 34–36).

Příčiny mobbingu nachází Svobodová (2008, s. 15) jednak v osobnostních charakteristikách mobbera, především však *„ve špatně nastavené firemní kultuře, která dává přednost konkurenčním vztahům, kde nechybí závist, ale naopak chybí etika. Dále ve špatné organizaci pracoviště, nedůsledné kontrole činnosti zaměstnanců, a zejména ve stylu řízení.“* Nepřítomnost etického prostředí, frustrace, nedůvěra, závist, pomluvy, strach, nadměrné požadavky na pracovníky, konkurence, stres, ale například i jednotvárnost a nuda patří k dalším, konkrétním „spouštěčům“ mobbingového jednání (Svobodová 2008, s. 36).

Oproti spíše horizontálně strukturovanému konfliktu jakým je mobbing (kolega vs. kolega) existují konflikty na pracovištích, které jsou strukturované vertikálně. Mezi ně nejčastěji řadíme bossing a staffing.

- **Bossing**

Bossing se uvádí jako varianta mobbingu, kdy „útočníkem“ je vedoucí, nadřízený oběti. Agresor využívá svého postavení k útokům, vůči nimž má oběť jen malou šanci se ubránit, pokud nechce přijít o zaměstnání.

Zdá se, že v podmínkách České republiky je bossing oproti staffingu rozšířenější, protože u nás není zvykem příliš si stěžovat na nadřízené (vedoucí toho často zneužívají). Je otázkou, jestli existuje vztah mezi tím, jak jsou zaměstnanci zdravě asertivní (tj. jestli se umějí domoci svých práv), mezi mírou bossingu. Je možné, že u určitých osobnostních typů vedoucích může vysledovaná submisivita podřízených vést až ke stupňování agrese vůči nim. Bossing má stejně jako ostatní formy psychického teroru mnoho různých variant a projevů, takže jej není jednoduché stručně popsat. Také se těžko prokazuje, na druhou stranu může být nařčení někoho z bossingu zneužíváno.

- **Staffing⁸**

Staffing (z anglického *staff* = osazenstvo, zaměstnanci, mužstvo) je další variantou mobbingu, při které se obětí útoků stává nadřízený určitého pracovníka. Jde tedy v podstatě o opak bossingu, kdy se podřízený snaží „odstřelit představené“. Cílem staffingu bývá „úplné zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky“ (Kratz 2005, s. 16).

Typickou situací pro staffing je výměna šéfa týmu, ve kterém je dostatečný počet silných jedinců, kteří se náhle cítí ohroženi. Ti se spojí a všemi dostupnými prostředky se snaží nového vedoucího zlikvidovat. Nejde pouze o nějaké náhodné neshody, nýbrž o systematickou a cílenou tyranii. Tuto situaci velmi podporuje, pokud se nový šéf osazenstvu jeví jako příliš slabý nebo když má příliš demokratický styl vedení (Kejhová, H. Když je šéf oběť a tým jeho tyran. In: *Hospodářské noviny*, online, cit. 2013-08-25).

⁸ Slovo *staffing* má i další význam ve smyslu formování pracovní síly firmy. Jedná se o formování počtu, struktury a pracovních dovedností zaměstnanců (pracovní síly) firmy z hlediska optimalizace výkonu, rozvoje firmy, konkurenceschopnosti a efektivity. Souvisí s rozmisťováním pracovníků se zvyšováním flexibility pracovní síly.

- **Šikana**

Mezi doposud nezminěné jednostranně hypertrofované konflikty na pracovišti patří ty ještě šikana a sexuální obtěžování. Šikana je pojem v obecném povědomí mnohem rozšířenější než např. mobbing. Souvisí to s mnoha faktoty, např. že se používá podstatně déle nebo že má jiné charakteristiky a výskyt. Svobodová (2008, s. 20–21) podrobně vykresluje, jaký je rozdíl mezi mobbingem a šikanou: mobbing bývá výhradně záležitostí dospělých osob, zpravidla na pracovišti. Šikana se vyskytuje spíše ve společenstvích typu škola či armáda. V tomto pojetí bývá i záležitostí dětí a rovněž vysoce formalizovaných organizací a společenství. Šikana je snáze rozpoznatelná, jednodušší, často provázená fyzickým násilím. Šikana způsobuje utrpení zjevně a okamžitě, zatímco mobbing je spíše skrytý, dlouhodobý a rafinovaný.

- **Sexuální obtěžování**

Posledním, ale určitě nikoliv nejméně závažným konfliktem na pracovišti (sociálním konfliktem) je sexuální obtěžování. Sexuální obtěžování (*sexual harassment*) jsou sexuálně motivované návrhy a narážky, v nichž jedinec pokračuje i přesto, že na ně druhá osoba nereaguje nebo dává najevo odpor (Giddens 1999, s. 562). Sexuální obtěžování na pracovišti je zpravidla snaha zneužít služebního (tj. nadřazeného) postavení či moci k prosazení vlastních sexuálních požadavků a představ (Giddens 1999, s. 213). Nejtypičtějším příkladem je otevřená žádost vedoucího (muže) vůči podřízené zaměstnankyni, aby svolila k sexuálnímu styku, pokud nechce být propuštěna, nebo pokud chce být povýšena. Častější však bývají méně zjevné podoby sexuálního obtěžování, např. formou různých narážek se sexuálním podtextem. Součástí sexuálního obtěžování mohou být (a zpravidla jsou) jevy jako použití moci, vyhrožování násilím, ponižování, bossing atd. Je příznačné, že muži velmi často své sexuální narážky považují za neškodné, kdežto ženy jako oběti je vnímají jako ponižující. Je velmi nesnadné určit hranici mezi sexuálním obtěžováním a tím, co je v dané společnosti považováno za legitimní přístup muže k ženě, anebo naopak ženy k muži (Giddens 1999, s. 214). Vzhledem ke značné subjektivitě interpretace určitého chování jako nežádoucího a obtěžujícího neexistuje jednotná definice sexuálního obtěžování, resp. jeho právní definice je postavena tak, aby zahrnovala celou škálu možného obtěžujícího, sexuálně konotovaného chování (Křížková a spol. 2006, s. 126). Definice sexuálního obtěžování jsou obsaženy v legislativě Evropské unie i v zákoníku

práce ČR. Výzkum provedený v českých podmínkách ukázal, že nejčastější formou obtěžování jsou podle respondentů „měkké“ útoky, jako např. sexuálně podbarvené vtipy nebo narážky na soukromý život, zatímco tvrdé faktory jako nechtěný tělesný kontakt nebo dokonce pokus o znásilnění se vyskytují výjimečně (Křížková a spol. 2006, s. 39).

Další podstatnou charakteristikou sexuálního obtěžování podle Křížková a spol. (2006, s. 7) je, že *„představuje jeden z projevů a současně jednu z příčin genderové nerovnosti na trhu práce. Obtěžování se vztahuje k postavení a statusu zaměstnance/kyně a k jeho/jejím příležitostem postupu v zaměstnání.“* Ovlivňuje tak například výši platu, možnost postupu v zaměstnání nebo organizační kulturu celkově. Jak shrnují autorky, poněvadž je sexuální obtěžování v zaměstnání vztahováno hlavně k nerovnostem v postavení, vždy v něm hraje roli mocenský aspekt. Dá se pak definovat i jako (nepatřičně) uplatňování moci sexuální formou, resp. obecně jako manifestace symbolické moci (Křížková a spol. 2006, s. 20–23). Vedle uplatňování moci je u sexuálního obtěžování velmi často přítomen prvek ponižování, což je typické vždy, když postavení obou aktérů je výrazně asymetrické.

V České republice, oproti například USA, bývá problém *harassmentu* tradičně podceňován, což je pravděpodobně způsobeno rozdílností v kultuře, v právním povědomí a zejména v právním podchycení, resp. definici sexuálního obtěžování (Křížková a spol. 2006, s. 7–8). Konkrétní případy sexuálního obtěžování na pracovišti, zejména pokud jsou oběťmi ženy, velmi často končí ukončením pracovního poměru nebo jinou formou fluktuace.

1.4.2 Sociální jevy související s konflikty na pracovišti

S konflikty na pracovišti souvisí mnoho dalších sociálních jevů, jejichž alespoň přibližný popis je pro další pokračování důležitý. Především je nutné definovat, co to je vůbec konflikt. Konflikt je střet zájmů. Nastává za situace, kdy se dva nebo více aktérů sledujících rozdílné cíle setkává a činí rozhodnutí v rámci jednoho systému (sociální skupiny, jednoho sdíleného prostoru) nebo se dělí o společné zdroje (Jandourek 2001, s. 128). Konflikt může nabývat latentní, nebo zjevné formy. Marginalizace je nejobecněji řečeno odsouváním na „okraj“ společnosti. Přesnější (a velmi komplexní)

definice Křížkové a spol. (2006, s. 122) říká, že je to „*proces, ve kterém je určitým skupinám či jednotlivcům odepřen přístup k důležitým pozicím a symbolům ekonomické, náboženské či politické moci v rámci jakékoliv společnosti a kterým jsou tudíž určité skupiny či jednotlivci vyloučeni na okraj společnosti.*“ Marginalizovaným jedincům není umožněna plná účast na životě společnosti, protože jsou jim odpírána práva (občanská, politická, sociální, ekonomická, kulturní). Z uvedeného vyplývá, že kterýkoliv z agresivních jevů typu mobbingu svou obětí zároveň marginalizuje, resp. marginalizace oběti je jedním z možných cílů či důsledků aktivit agresora. Sociální exkluze označuje proces sociální izolace a oddělování (vylučování) z formálních struktur a institucí, resp. jde o mechanismus odpírání možnosti morálního či ekonomického seberozvoje. Lze ji chápat jako extrémní projev marginalizace (Křížková a spol. 2006, s. 127). Moc (anglicky *power*) může být jednou z příčin jednání agresora vůči oběti. Představuje jeden ze základních motivačních činitelů veškerého jednání (spolu s touhou po penězích a majetku, se sexuální touhou apod.) a je neodmyslitelně spjata s životem lidí ve skupině. „*Moc zpravidla označuje vyšší pozici ve společenském vztahu ve smyslu donutit někoho k určitému jednání.*“ (Křížková a spol. 2006, s. 123) Moc může být neformální a formální. Formální moc je dána jasnou pozicí v hierarchii, například v rámci podniku. Moc je tedy spjata s pozicí jedinců v rámci společenského vztahu a je provázána donucováním. Z toho plyne, že je zdrojem konfliktů a ve vyhocené podobě i různých typů násilí. Násilí je použití fyzické síly proti jiné osobě nebo skupině osob, které může způsobit zranění, smrt, psychické poškození nebo jinou újmu. Psychologické násilí je součástí jiných forem použití nátlaku. Násilí (ve smyslu užití tělesné síly) obvykle není součástí konfliktů na pracovišti popisovaných v této práci. Jandourek (2001, s. 168) definuje hned tři druhy násilí, z nichž dva z nich jsou relevantní pro tuto práci. Násilí je podle něj jednak „*jednorázové jednání, kterým jeden člověk druhému způsobí fyzickou silou nějakou škodu*“, jednak „*ovlivňování lidí s cílem, aby nemohli rozvinout své potenciální tělesné a duševní schopnosti*“. Násilí ovšem může být pojímáno obecněji, v širším sociálním kontextu. Pak zahrnuje i mnoho dalších jevů a projevů lidského jednání jako vyloučení, marginalizaci, podřízení, pronásledování atd. (Křížková a spol. 2006, s. 124).

Z oblasti psychologie (a sociologie) je důležité popsat některé klíčové pojmy, související s řešenou problematikou. Stres je jeden z psychologických stavů, který je

jedním ze znaků dynamiky osobnosti. Rozlišuje se stres jako určitá vnější situace a také vnitřní stres, který je psychofyziologickým důsledkem této vnější situace. „*Stres jako vnější činitel je buď chápán jako situace, jíž se nelze přizpůsobit, nebo jako nadměrně silný, psychiku značně zatěžující podnět.*“ (Nakonečný 1998, s. 544) Stres se dále rozlišuje na tzv. distres, což bývá situace, které se nelze přizpůsobit a která vyvolává negativní emoce, a tzv. eustres, což je situace sice zatěžující, ale příjemná, vyvolávající pozitivní emoce (Nakonečný 1998, s. 544). Za distres lze označit strach, hněv, smutek, agresí a další negativní emoce. Stresory jsou pak takové situace, které stres vyvolávají, např. konflikty, špatné mezilidské vztahy, sociální izolace, nadměrné požadavky v zaměstnání, ale i překážky v uspokojování základních potřeb nebo vnější faktory jako hluk a sensorická deprivace (Nakonečný 1998, s. 544).

Skupina, resp. správněji malá skupina (podrobněji viz Nakonečný 1999, s. 215–216) je pojem užívaný v sociologii a psychologii, resp. sociální psychologii. Vyjadřuje „*určité integrované seskupení osob, které sleduje určité společné cíle, je spojeno trvalejšími vztahy a vytváří základní společné normy a vzájemnou závislost sociálních rolí.*“ (Kebza 2011, s. 4) Většina našeho života se odehrává v rámci skupin, přičemž se (aniž si to blíže uvědomujeme) neustále mezi skupinami přesouváme. Skupinou může být rodina, kolektiv zaměstnanců, sportovní oddíl atd.⁹ Na pracovišti se vždy vytváří seskupení lidí, které je možné označit jako skupinu. To s sebou automaticky přináší jevy, jakými jsou např. skupinová koheze, skupinový konformismus nebo vytváření skupinových norem (Kebza 2011, s. 6–8, a Nakonečný 1999, s. 219–224). Chování členů skupiny má svoje zákonitosti a je nevyhnutelné, že každý člen skupiny postupně zaujme nějakou pozici a přijme některou z rolí. Základem či podhoubím pro patologické konflikty na pracovišti jsou z pohledu teorie sociálních skupin takové jevy, jako stratifikace, přijetí (či udělení) určité skupinové pozice, role a statusu, skupinová anonymita, deviantní chování, podléhání tlaku skupiny (Nakonečný 1999, s. 218–225). Zřejmě častějšími terči útoku se mohou stát ti členové skupiny, kteří nějakým způsobem vyčnívají, tj. zaujímají marginální pozice ve skupině, ať už se nacházejí na jejím okraji (tzv. izoláti či outsideři), nebo naopak v jejím středu jako tzv. hvězdy (Nakonečný 1999, s. 230). Vědecké výzkumy antisociálního chování ukázaly, že specifické vnější podmínky prostředí (např. věznice) mají zásadní vliv na jednání, osobnost (charakter),

⁹ Od pojmu (sociální) skupina je třeba odlišit termín sociální agregát, který označuje nahodilou skupinu osob, které se neznají a které se setkávají pouze jednou – např. lidé na zastávce autobusu.

agresivitu a projevy násilí zkoumaných osob (Kebza 2011, s. 20–23). Ukázalo se v nich, že určité (vypjaté) životní situace mohou generovat nepředvídatelné chování, vést ke zlu, měnit charakter osob a vůbec působit destruktivně na lidskou psychiku. Dá se předpokládat, že např. vypjaté pracovní prostředí některých současných firem může vytvářet obdobné podmínky těm experimentálním, kdy jedinci obdařeni mocí (resp. příležitostí) ji využívají k prosazování vlastních představ o povaze sociálních vztahů nebo fungování podniku. Nezřídka jsou tyto představy hypertrofovány a přeměňovány až do asociálního jednání, vedoucího ke konfliktům, napjatým vztahům a nezdravé agresivitě na pracovišti.

Poněvadž tato práce řeší nejenom problémů mužů a žen jako dvou samostatných pohlaví, ale také jejich vzájemný vztah, musíme se zastavit rovněž u frekventovaného termínu, v němž se propojuje chápání (nejen) pohlavních rozdílů. Gender je *„koncept, který odkazuje na sociální rozdíly (...) mezi muži a ženami, jež jsou naučené, mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Kategorie genderu poskytuje analytický nástroj pro popis a kritiku nerovného postavení žen ve společnosti a poukazuje na neudržitelnost obhajoby statu quo prostřednictvím odkazu na biologické či anatomické rozdíly mezi muži a ženami.“* (Křížková a spol. 2006, s. 120)

Konfliktní chování na pracovišti souvisí nebo se projevuje v dalším souvisejícím jednání a může mít neblahé následky. Jedním z těch nejhorších bývá sebevražda (lat. *suicidium*, angl. *suicide*), což je akt vědomého a úmyslného ukončení vlastního života. Může mít nejrůznější příčiny, jednou z nich mohou být také neřešené konflikty na pracovišti. Sebevražda bývá východiskem složitých, často neřešitelných situací, obsahujících psychické i fyzické násilí, ponižování či sexuální obtěžování. Často až vykonáním sebevraždy se přichází na fakt, že na pracovišti k nějakému konfliktu docházelo. Ponižování, resp. ponižování lidské důstojnosti, je takové jednání (chování), které snižuje, degraduje či jinak naznačuje nedostatek úcty k hodnotě jedince a jeho důstojnosti. Ponižování je často záměrné, avšak někdy nemusí být ze strany konatele uvědomované. Na druhé straně stejné jednání mohou různí příjemci (oběti, adresáti) vnímat rozdílně, někteří jako ponižování, jiní nikoliv. Ponižující tedy je takové jednání určité osoby, které je jinou osobou jako ponižující vnímáno. Záleží hodně na (z psychologického hlediska) osobnosti ponižovaného, jak takové jednání vnímá a jak jej zpracuje. Ponižování úzce souvisí s agresivními konflikty na pracovišti a bývá

součástí praktik útočnicka. Ponížení člověka jako takové může být cílem mobbingu a dalších forem konfliktů. Ponížování bývá provázáno dalšími formami jednání, jakými jsou zesměšňování, opovrhování, výhrůžky, nadávky, sexuální narážky atd. Termín ponižování je součástí zákoníku práce, kde se píše, že *„Nikdo nesmí výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů zneužívat na újmu jiného účastníka pracovněprávního vztahu nebo k ponižování jeho lidské důstojnosti. Za ponižování lidské důstojnosti se považuje i nežádoucí chování sexuální povahy na pracovišti, které je nevídané, nevhodné nebo urážlivé nebo které může být druhým účastníkem pracovněprávního vztahu oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, která ovlivňují výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“*¹⁰ Vyhrůžování je poměrně častou formou konfliktů na pracovišti, přičemž může být součástí ostatních jevů popisovaných v této práci. Obvyklejší je spíše v rámci bossingu, kdy je agrese doprovázena vyhrůžováním. Vyhrůžování je taktéž těsně spjata se sexuálním obtěžováním. Vyhrůžovat se může fyzickým i psychickým násilím. Nebezpečné vyhrůžování fyzickým násilím je obsaženo v trestním zákoníku jako trestný čin se sazbou odnětí svobody až na 1 rok.¹¹

Tato práce se snaží popsat a řešit problémy vznikající v rámci aktivit a života na pracovišti. Studiu pracoviště a nejrůznějších jevů na něm probíhajících se v současné době věnuje značná pozornost. Na pracovišti trávíme významnou část svého života a ne vždy se k nám toto prostředí staví přátelsky. Nepřátelské pracovní prostředí *„zahrnuje všechny typy chování a jednání sexuální nebo jiné povahy, které zneprjemňují a znesnadňují pracovní výkon nebo vytvářejí zastrašující, nepřátelské nebo ofenzivní pracovní prostředí (explicitně také sexuální nápisy, pornografické fotografie, kalendáře nebo časopisy vystavené na pracovišti). Tento typ obtěžování a sexuálního obtěžování nacházíme častěji mezi spolupracovníky.“* (MacKinnon, C. *Sexual Harassment of the Working Women. A Case of Sex Discrimination*. New Haven, London: Yale University Press, 1979. In: Křížková a spol. 2006, s. 10). Křížková a spol. (2006, s. 124) dávají nepřátelské pracovní prostředí (vůči ženám) do těsné souvislosti se sexuálním obtěžováním (ze strany mužů), přičemž kořeny hledají v misogynním, tj. vůči ženám nenávistném založení společnosti. Připouštějí, že nepřátelské pracovní prostředí (vůči

¹⁰ Zákon č. 65/1965Sb., zákoník práce. Část první, Hlava druhá (*Účastníci pracovněprávních vztahů*, § 7, odst. 2., online, cit. 2013-08-25

¹¹ Zákon č.40/2009 Sb., trestní zákoník. Část 2, Hlava X, Díl 5, § 353, odst. 1., online, cit. 2013-08-25

ženám) může vznikat jako určité obranné chování v případech, kdy ženy pronikají do dříve čistě mužských profesí.

Firemní kultura (podniková kultura) je zjednodušeně řečeno převládající atmosféra v podniku či ve firmě. Pokud je dobře nastavena, má pozitivní vliv. Jestliže však na pracovišti panuje negativní atmosféra, může generovat patologické vztahy, např. i mobbing aj. (Svobodová 2008, s. 35) Typů firemní kultury je více, přičemž některé z nich mohou být živnou půdou pro nárůst agresivity a konfliktů. Bedrnová a Nový (1998, s. 484) např. ukazují Vriesovu a Millerovu typologii podnikových kultur založenou na psychologické terminologii, kde jednotlivé typy představují vždy deformované sociální prostředí. Patří sem kultura paranoidní, nátlaková, dramatická, depresivní a schizoidní. Už samotný výčet typů poukazuje, že autoři operovali zejména s pojmy jako strach, moc, ohrožení, nátlak apod.

1.4.3 Konkrétní průnik k příčinám vzniku fluktuace a mobbingu

Jedna věc je o sociálním problému teoretizovat, druhá je snažit se proniknout hlouběji k pochopení fenoménu fluktuace. To nelze učinit, aniž bychom vkročili dovnitř konkrétní organizace a poznali konkrétní aktéry s jejich konkrétními životními situacemi. Nelze nevidět, že moderní doba s sebou přináší nové, dříve nevídané jevy. Patří k nim i opakující se ekonomické krize, strach o zaměstnání, zvýšený „boj“ o pracovní místa, všeobecné markantní zhoršení zaměstnaneckých vztahů, velmi kolísavá úroveň pracovních podmínek. Stále roste nutnost udržet si alespoň nějaké zaměstnání – doba je nelítostná a bez pravidelného příjmu člověk velmi rychle propadá na společenské dno. Dnes už není ojedinělé, že po ztrátě zaměstnání lidé přicházejí o partnery, rodiny, kamarády, společenské postavení, vlastní důstojnost i sebeúctu. Není výjimkou, že ztráta zaměstnání, ať už nenadálá nebo s velkým předstihem očekávaná, stojí na počátku existenčního pádu člověka na samé dno společnosti. Mezi lidmi bez domova je většina těch, kteří přišli o práci a další už nikdy nenašli.

Téměř nikdo si v dnešní době nemůže dovolit hazardovat se svou zaměstnaneckou (pracovní) pozicí. Společnost se začíná diferencovat, štěpit na ty s prací a ty bez práce, resp. na bohaté a chudé. Nivelizovaná střední třída zaniká, roste příslovečná propast mezi těmi šťastnějšími a těmi na druhé straně, kteří bojují o holou

existenci. Na druhé straně popsané jevy působí velice negativně na vztahy uvnitř podniků mezi kolegy, vedoucími a podřízenými. Neustále se stupňuje tlak na každé pracovní místo – vedoucí toho někdy zneužívají a stavějí podřízené do pozice „Nelíbí se ti to? Můžeš klidně odejít, za dveřmi na tvoje místo čeká deset dalších.“ Zaměstnanci se tak musí učit snášet často i lidsky nedůstojné podmínky,¹² tolerovat nekompetentní vedení firmy, plnit přehnané a neodůvodněné požadavky. Ale každá akce zpravidla vyvolává protiakci – dnes se můžeme setkat rovněž s mnohými iniciativami na „zlidšťování“ pracovních podmínek zaměstnanců (Beňo 2003, s. 96). Střetáváme se tak s dvěma tendencemi – tlakem na pracovní místo a tlakem na humanizaci práce.

Někdy nás život postaví do situace, kdy se musíme rozhodnout, na čí stranu se postavit. Nechat se dál ponižovat nebo přinejmenším zavírat oči, anebo se postavit čelem nepříjemné skutečnosti a jasně vyjádřit svůj postoj či smýšlení? Druhá volba vyžaduje osobní statečnost i s případným vědomím, že se takové deklarování neohroženého postoje nemusí vyplatit. To jsou ale, zdá se, ojedinělé případy. Mnohem častěji dochází k tomu, že konfliktnímu nebo násilnému jednání na pracovišti se nikdo nepostaví a agresor si to často vyloží po svém – začne si upevňovat vlastní pozici, opakuje svoje útoky, začíná si myslet, že jeho chování je správné. Ustupováním agresorům a neupozorňováním na nepřijatelné pracovní podmínky se negativní jevy na pracovišti jenom dále prohlubují.

Práce začíná čím dál tím více „prorůstat“ do našich soukromých životů. Člověk si dnes od svého zaměstnání neodpočine ani doma v kruhu svých blízkých. Manželské promluvy, pokud jsou vůbec nějaké, se týkají hlavně toho, co bylo přes den v práci. Vydělávání peněz se stalo hlavní motivací pro jakoukoliv činnost. Lidé už přicházejí do práce v úzkostném stavu a mnohdy se jej nezbavují ani po příchodu domů. Zaměstnání zatěžuje organismus lidí po fyzické, ale zejména po psychické stránce. Ne každý je připraven této velké zátěži bez následků odolávat.

¹² Vzpomeňme například na kauzu, kdy prodavačky v nejmenovaném obřím supermarketu byly nuceny nosit plíny kvůli tomu, aby neměly důvod opouštět svoje místo u pokladny.

PRAKTICKÁ ČÁST

2 OBSAH A CÍLE VÝZKUMU

Praktická část diplomové práce je rozdělena na popis metodologické stránky výzkumu (spolu s výzkumnou strategií) a na konkrétní výsledky výzkumného šetření. Analýza sekundárních dat je umístěna do podkapitoly 2.2.3 (Sekundární analýza dat), analýza primárních dat z vlastního dotazníkového šetření potom do kapitoly 2.2.4 (Výsledky dotazníkového šetření). Kapitola 2.4 se zabývá diskusí nad zjištěnými výsledky.

2.1 Cíle a hypotézy

Cílem práce je zejména prozkoumat zaměstnaneckou fluktuaci v prostředí konkrétních organizací.

Cíle praktické části

1. Provést průzkum fluktuace v rámci vybraných organizací.
2. Zjistit nejčastější příčiny fluktuace.
3. Zjistit závislost fluktuace na základních charakteristikách respondentů.
4. Formulovat doporučení pro praxi – možnosti prevence fluktuace.

Cíle praktické části byly stanoveny s vědomím typu zkoumaných organizací a zaměstnanců v nich pracujících. Počet cílů byl redukován na co nejmenší počet. Závěry získané z výzkumného šetření bude možné zobecňovat pouze na zvolený obor hospodářství, tj. na restaurační zařízení.

Stanovené hypotézy

- I. Míra fluktuace je vyšší u mužů (než u žen).
- II. Fluktuace je tím menší, čím je zaměstnanec starší.
- III. Fluktuace je tím vyšší, čím vyšší je vzdělání pracovníka.
- IV. Fluktuace je tím vyšší, čím menší je spokojenost zaměstnance v práci.
- V. Fluktuace je tím vyšší, čím vyšší je pozice zaměstnance ve firemní hierarchii.

Stanovené hypotézy jsou určité předpokládané vztahy mezi dvěma proměnnými, které se budeme snažit ověřit (resp. potvrdit či vyvrátit) v praktické části diplomové práce. Závisle proměnnou je fluktuace, resp. její míra. Je to ta veličina, která nás zajímá ze všeho nejvíce. Nezávisle proměnnými jsou všechny ostatní, ať už analytické (pohlaví, věk, vzdělání) nebo meritorní, vztahující se přímo ke zkoumanému problému. Na stanovených nezávisle proměnných je vlastně postavena konstrukce dotazníku, předkládaného respondentům.

Závisle proměnná:

Fluktuace – míra fluktuace, příčiny fluktuace atd.

Nezávisle proměnné použité ve výzkumné části:

- | | |
|---|---------------------------|
| a) pohlaví | (dichotomická-symetrická) |
| b) věk | (kvantitativní-spojité) |
| c) vzdělání | (ordinální) |
| d) délka doby od 1. nástupu do zaměstnání | (kvantitativní-diskrétní) |
| e) počet zaměstnání (resp. počet „přestupů“) | (kvantitativní-diskrétní) |
| f) pozice ve firemní hierarchii | (ordinální) |
| g) velikost kolektivu zaměstnanců | (kvantitativní-spojité) |
| h) spokojenost zaměstnance v osobním životě | (ordinální) |
| ch) spokojenost zaměstnance v práci – po pracovní stránce | (ordinální) |
| i) spokojenost zaměstnance v práci – s kolegy | (ordinální) |
| j) spokojenost zaměstnance v práci – s nadřízenými | (ordinální) |
| k) spokojenost zaměstnance v práci – s podřízenými | (ordinální) |

Nezávisle proměnné se dělí na kvalitativní a kvantitativní. Mezi kvalitativní v této práci patří zejména ordinální proměnné – např. všechny škálovací otázky spojené se spokojeností. Kvantitativní proměnné jsou buď spojité (ty nabývají libovolných hodnot), nebo diskrétní (nabývají jen celočíselných obměn).

Ordinální (pořadové) nezávisle proměnné budou přítomny jednak ve škálovacích otázkách, jednak v dotazech, kde se zjišťuje pozice na určitém stupni (vzdělání, pozice ve firemní hierarchii). Kvantitativní-diskrétní proměnné mají podobu celočíselných hodnot (např. délka aktuálního zaměstnaneckého poměru atd.). Kvantitativní-spojitou proměnnou je věk – má podobu věkových intervalů.

Vyhodnocování výsledných dat bude tedy v konečném důsledku posuzováním, jaký má změna nezávisle proměnných vliv na stanovenou závisle proměnnou. Jinými slovy – jestli má kupříkladu spokojenost zaměstnance v osobním životě vliv na míru případné fluktuace.

2. 2 Metodologie a popis výzkumné strategie

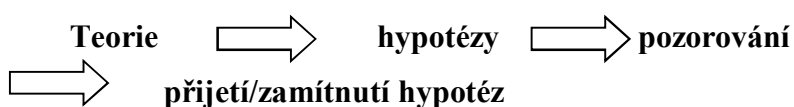
Kapitola 2.2 nejdříve představuje základní metodologické pojmy sociálněvědního výzkumu, pokračuje popisem celkové výzkumné strategie diplomové práce, potom předkládá výsledky sekundární analýzy dat získaných ze statistik ČMKOS a nakonec popisuje výběrové šetření (tj. určitý úvod ke kapitole 2.3).

2.2.1 Základní metodologické pojmy

Každá vědecká práce, byť se jedná o práci diplomovou, se musí držet určitých zásad, které jsou ve vědecké komunitě přijímány. Jde hlavně o to, aby si výzkumník nevymýšlel něco, co bylo už dávno objeveno a aby se držel osvědčených postupů. Mezi tyto postupy patří základní schémata sociálně-vědního výzkumu, metody a techniky výzkumu, stanovování hypotéz, proměnných, výzkumných otázek, sestavování sofistikovaného výzkumného nástroje (dotazníku), ale také snaha vyhýbat se spekulacím, ověřování a kontrola získaných dat atd.

Účelem praktické části diplomové práce je obdržet konkrétní data ze sociální reality. Získávání těchto dat však není jednoduché – k tomuto účelu slouží empirický výzkum. Co se za tímto termínem skrývá, uvádí Surynek a spol. (2001, s. 22): *Empirický výzkum „zajišťuje přenos informací mezi realitou a jejím vědeckým zachycováním, zpracováváním a uchováváním. Sociologický a sociálně psychologický empirický výzkum konkrétními metodami a technikami získává empirická data v sociální a sociálně psychické realitě a zpracovává je. Poskytuje podklady jak pro teoretickou práci, tak pro rozhodování a řízení této reality. Právě zaměření na konkrétní aktivity k dosahování žádoucích změn ve zkoumané realitě je pro empirický výzkum příznačné.“*

V zásadě lze hovořit o dvou základních typech empirického výzkumu v sociálních vědách – o výzkumu kvantitativním a kvalitativním. Kvantitativní výzkum (ve zkratce Quant) lze realizovat, pokud jsou zkoumané jevy poměrně jednoduché, snadno poznatelné a do určité míry i poznané. Tj. že nejsou skryté smyslovému vnímání, mají jednoznačný výraz a je možné je získat pomocí obvyklých výzkumných nástrojů sběru hromadných dat (zpravidla se jedná o strukturovaný dotazník). Kvantitativní výzkum se zaměřuje na rozsah výskytu, frekvenci a intenzitu sledovaného jevu (Surynek a spol. 2001, s. 26). Jednoduše řečeno, kvantitativní výzkum je „o číslech, o statistikách“, o tzv. tvrdých datech. Téměř vždy se používá při zkoumání sociálních skupin, nelze jej využít při výzkumu jedince. Kvantitativní výzkumný plán tedy poskytuje poměrně málo dat (informací) o velkém počtu jedinců, a ačkoli se to na první pohled nezdá, jeho realizace je metodologicky, časově i jinak snazší než v případě kvalitativního výzkumu. V rámci sociálněvědního výzkumu se zcela přirozeně využívá různých myšlenkových postupů, běžných i v ostatních vědách nebo normálním životě. Ke kvantitativnímu výzkumu je obvykle přiřazována dedukce, což je myšlenkový postup od obecného ke konkrétnímu. Její základní schéma je podle Dismana (2000, s. 77) následující:



Kvalitativní výzkum (ve zkratce Qual) je svým zaměřením doplňkem výzkumu kvantitativního. Může se ale realizovat i samostatně, záleží na uchopení vědeckého problému a na stanovených cílech. Jeho úkolem je odhalovat neznámé skutečnosti

o sociálních sociálně psychických jevech a odhalovat jejich obsah – zejména samotnou existenci těchto jevů a jejich strukturu, jejich vlastnosti a funkce atd. Kvalitativní výzkum se orientuje především na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů (Surynek a spol. 2001, s. 26). Obvyklými technikami kvalitativního výzkumu jsou nestrukturovaný rozhovor, pozorování atd. Kvalitativní výzkum lze použít při výzkumu jedince nebo několika málo jedinců, o nichž však poskytuje velké množství dat, což je velmi náročné na jejich třídění. Je potřeba se zmínit ještě o dalším typu šetření, kterým je aplikovaný výzkum. To je takový výzkum, který se zabývá tématy a problémy dotýkající se bezprostředně praxe, přičemž jeho výsledky mívají bezprostřední praktické využití (Jandourek 2001, s. 275). Vzhledem k tomu, že součástí této práce by měla být i doporučení pro praxi a že téma se praxe bezprostředně dotýká, lze prováděná šetření i celou práci považovat za aplikované.

S různými typy výzkumů v sociálních vědách bezprostředně souvisí metody a techniky. Metody a techniky sociálněvědního výzkumu je nejednoznačné označení pro soubor postupů či nástrojů pro zkoumání sociální skutečnosti. Panuje značná nejednoznačnost v náhledu na metody a techniky (viz Geist 1992, s. 219), někdy se termínem metody označují základní myšlenkové postupy, resp. myšlenkové metody (deduktivní, historická atd.), obvykle se však oba pojmy zaměňují a označují soubor konkrétních výzkumných prostředků. Základními technikami jsou (přímé) pozorování, rozhovor, dotazník a analýza dokumentů (Disman 2000, s. 123–125). Zvláštní postavení mezi technikami má v sociálních vědách experiment. Jednotlivé techniky se dále dělí, zejména pak na verzi standardizovanou a nestandardizovanou. Dotazníky (které musejí být vždy standardizované) a standardizované verze rozhovorů a pozorování jsou základními technikami kvantitativního výzkumu. Pro neprofesionály jsou standardizované verze spolehlivější a jednodušší, a to z mnoha hledisek – jejich sestavování, administrace i samotného vyhodnocování získaných dat.

Při každém empirickém výzkumu v sociálních vědách se potýkáme s dalšími nezbytnými termíny, kterými jsou zejména operacionalizace, hypotéza, proměnná a validita. Operacionalizace obecně je proces před začátkem výzkumu, kdy se snažíme převést teoretické koncepty, které chceme zkoumat, do observačního jazyka, čili do takové podoby, která je zkoumatelná. To není zdaleka triviální a vůbec ne jednoduchý úkol. Velká část metodologie sociálních věd je vlastně o operacionalizaci. Formulování

hypotéz a výzkumných otázek, výběr proměnných a sestavování výzkumných nástrojů, to vše se zahrnuje do operacionalizace. Hypotéza je před začátkem výzkumu stanovený výrok, jehož platnost má výzkum buď potvrdit, nebo zamítnout. Už z uvedeného je jasné, že formou musí být hypotéza stručná věta, ve které je jasně popsán vztah dvou proměnných. Obvykle hypotéza ve své formulaci obsahuje jednu nezávisle proměnnou jednu závisle proměnnou. Jak uvádí Disman (2000, s. 85): „*Soubor pracovních hypotéz musí zahrnout hypotézy o všech proměnných, které mohou mít významný vliv na závisle proměnnou a jsou přitom asociovány také s nezávisle proměnnou.*“ Jednoduše řečeno, v hypotézách musí být popsáno a vyjádřeno vše, co chceme zkoumat. Proměnná neboli znak je charakteristikou prvků základního souboru, která může nabývat (více) různých hodnot. Proměnnou bývá například věk nebo politická strana. Konkrétní data jsou pak aktuálními hodnotami proměnných. Proměnné určujeme zpravidla dvojího druhu: závislé a nezávislé (jejich určením výzkum či šetření začíná), přičemž se mezi nimi předpokládá příčinný vztah. Jednoduše řečeno, změna v nezávisle proměnné (např. věk pracovníka) ovlivňuje závisle proměnnou (např. pracovní výkon). Závisle proměnné jsou ty, které sledujeme a zkoumáme (Hendl 2004, s. 40). Určení proměnné však není striktně dáno – a tak například věk pracovníka může být někdy proměnnou závislou, častěji však skutečně bývá proměnnou nezávislou.

Validita je zjednodušeně řečeno platnost určitého výroku. V sociálních vědách (metodologii) znamená platnost či správnost dané techniky měření nebo platnost získaných dat. Jinak řečeno, pokud jsme změřili skutečně to, co reálně existuje, resp. co jsme zamýšleli měřit, pak bylo naše měření validní (Disman 2000, s. 62). Na druhé straně by měl být prováděný výzkum, resp. výzkumný nástroj (tj. dotazník) také reliabilní neboli spolehlivý, což znamená, že by měl při opakované aplikaci, ovšem u rozdílných respondentů, poskytovat pokud možno stejné výsledky (data). Mezi výroky obecně, v sociálních vědách pak mezi proměnnými hledáme určité souvislosti. V ideálním případě se jedná o korelaci a kauzalitu. Korelace je zhruba řečeno vnější vzájemná závislost, vzájemný vztah. Když spolu něco koreluje, má to k sobě nějaký vztah, souvisí to spolu. Ve statistice, potažmo sociálních vědách je to zpravidla vzájemná, statistická, volná závislost dvou nebo více proměnných kvantitativních znaků. Korelace je buď jednoduchá (závislost dvou proměnných), nebo vícenásobná (závislost jedné proměnné na několika jiných proměnných). Korelace kvantitativních

znaků je obvykle korelací vnější, za níž může být skryta korelace vnitřní (tzv. podstatná), popř. jen náhodná souběžnost (Geist 1992, 196–197). Kauzalita (neboli příčinnost) je vztah příčinnosti mezi dvěma jevy ve smyslu příčina – účinek (důsledek) (Geist 1992, 158–159). Kauzalita se projevuje při formulaci cílů, při konstrukci hypotéz a vůbec při vědeckém a výzkumném myšlení. V sociálních vědách se nikdy nejedná o 100% kauzalitu, protože ani velmi těsná korelace mezi sledovanými jevy nemusí zaručit, že existuje vztah jasné kauzality. Počítá se spíše s určitou pravděpodobností, resp. se definuje nutná či dostačující příčina. Z uvedených důvodů je vhodnější mluvit spíše o korelaci dvou jevů (než o kauzalitě).

V rámci sociálněvědního výzkumu se získávají buď data primární (tj. taková, která pořídíme vlastním, původním výzkumem), nebo sekundární (tj. data převzatá z jiných výzkumů, obvykle už někde publikovaných). Na základě toho, jaká data k popisu a/nebo rozboru určitého sociálního problému použijeme, jedná se pak o analýzu primární, nebo sekundární.

2.2.2 Popis výzkumné strategie a prostředků

Zatímco v teoretické části této diplomové práce byla pozornost věnována popisu a vztahu tří závažných společenských jevů – fluktuace, nemocnosti a tzv. absentizmu, dále pak rovněž mobbingu a dalších negativních konfliktních jevů na pracovišti (šikaně, bossingu apod.), v praktické části byla pozornost zaměřena jednak na podrobné prozkoumání fenoménu fluktuace, jednak na sekundární analýzu dat získaných ze statistik ČMKOS. Důvodem pro rozhodnutí zabývat se ve výzkumném dotazníkovém šetření pouze fluktuací byla zejména předpokládaná velká složitost výzkumu v případě, že by byly zkoumány tři sociální jevy (fluktuace, nemocnost a absentismus) najednou, a také mnohem lepší dostupnost relevantních dat vztahujících se k fluktuaci.

V průběhu zpracovávání teoretické části a během přípravy části praktické vyvstal zásadní problém, a to s objektem (objekty) empirického výzkumu. Původní předpoklad byl takový, že empirický výzkum se bude zabývat zaměstnanci Policie České republiky. Z tohoto důvodu byl kontaktován personální odbor krajského ředitelství policie Středočeského kraje a také Odbor personální (Oddělení personálního

plánování a analýz) Policejního prezidia České republiky. Oba dva tyto potenciální zdroje primárních dat a informací se ukázaly jako neperspektivní a nedostupné.

V další etapě hledání objektu empirického výzkumu byla pozornost zaměřena na konkrétní, větší (obchodní, výrobní) společnost nebo její divize na území České republiky. Osobní cestou a za pomoci kontaktů byly osloveny tyto subjekty: Makro, franchisa Panneria, ČEZ aj. Dále byly intenzivně hledány možnosti kontaktovat další firmy, které by uvítaly provedení výzkumu o míře fluktuace jejich zaměstnanců a o zjištění příčin vedoucích k výpovědím, resp. k odchodům z jejich podniku.

Odpovědi na tyto nabídky byly s menšími obdobami obdobné – buď nebyl zájem provádět takový výzkum, nebo se jednalo se o příliš osobní data; v jednom případě bylo jednou velkou společností naznačeno, že uvedený výzkum spojený s analyzováním personálních i vnitropodnikových údajů se pohybuje na hranici zákona.

V nastalé situaci, s vědomím, že nikdo o podobný výzkum nestojí, resp. že zjišťování podnikové fluktuace si firmy provádějí vlastními zdroji, byla oslovena Vysoká škola hotelová v Praze. Poskytnuté doporučení pro další postup znělo: oslovit přímo konkrétní skupinu zaměstnanců v určitém oboru, kde se předpokládá vysoká míra fluktuace. Nakonec se tedy objektem výzkumu nestali zaměstnanci jedné firmy s pevnou organizační strukturou, ale pracovníci z několika menších firem z oblasti stravování a restauračních zařízení.

Diplomová práce tak nakonec těží z dvou základních zdrojů dat:

- primární data získaná vlastním empirickým šetřením,
- sekundární data ze statistik (projektu) ČMKOS,
- právní kazuistiky.

Určitý problém je v tom, že primární data získaná dotazníkovým šetřením pocházejí od subjektů působících v Praze a v Kladně (tj. ve Středočeském kraji), navíc v oblasti restauračních zařízení. Na druhé straně sekundární data (statistiky ČMKOS) jsou posbírána z krajů České republiky mimo Prahu a Středočeský kraj, a to z oblastí zdravotnictví a sociálních služeb. Tuto disproporci je nutné brát v závěrečné diskuzi v úvahu, i když se nepředpokládá, že by chování a názory obou zmíněných zaměstnaneckých skupin byly v zásadním rozporu.

2.2.3 Sekundární analýza dat

Jako doplnění empirického výzkumu restauračních zařízení (formou dotazníkového šetření) proběhlo také zkoumání, resp. sekundární statistické vyhodnocení (analýza) převzatých dat z projektu „Posilování sociálního dialogu – prevence násilí na pracovištích“, který byl realizován Českomoravskou konfederací odborových svazů (ČMKOS) v letech 2000–2012, a dalších dat získaných od ČMKOS. Projekt, podporovaný z Evropského sociálního fondu, byl zaměřen na prozkoumání sociálního dialogu s důrazem na zvládnutí krizových situací při vzniku násilí na pracovištích, zejména zdravotnických zařízení a zařízení sociálních služeb. Pro dokreslení zjištění ze statistik jsou na závěr rovněž použity kazuistiky právních případů – výsledky konkrétních sporů, týkajících se (neoprávněného) propuštění ze zaměstnání.

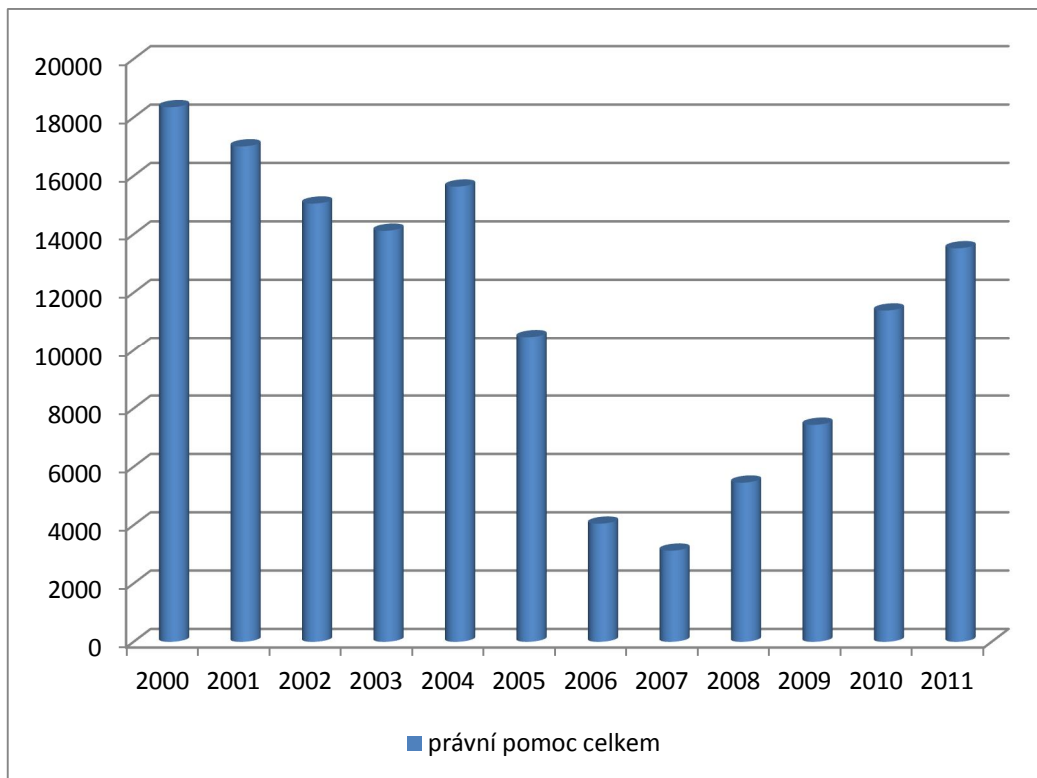
Z množství dat, zpracovávaných v rámci projektu ČMKOS, byla pozornost zaměřena hlavně na:

- absolutní počty poskytování právní pomoci,
- členění právní pomoci podle druhu (oblasti),
- členění poskytovaných právních porad podle pohlaví¹³,
- členění podle krajů,
- statistika (rekapitulace) zaznamenaných soudních sporů vyplývajících z právních porad.

¹³ Zatímco celkové počty právní pomoci byly evidovány jako jednotlivé návštěvy, právní porady evidované podle pohlaví (muži – ženy) byly vedeny jako případy. To znamená, že jejich počet byl značně nižší, protože jednotlivé osoby si žádaly právní pomoc i vícekrát.

Graf 1: Počet případů poskytování právní pomoci

Počet případů poskytování právní pomoci v rámci projektu – absolutní počty (v letech)

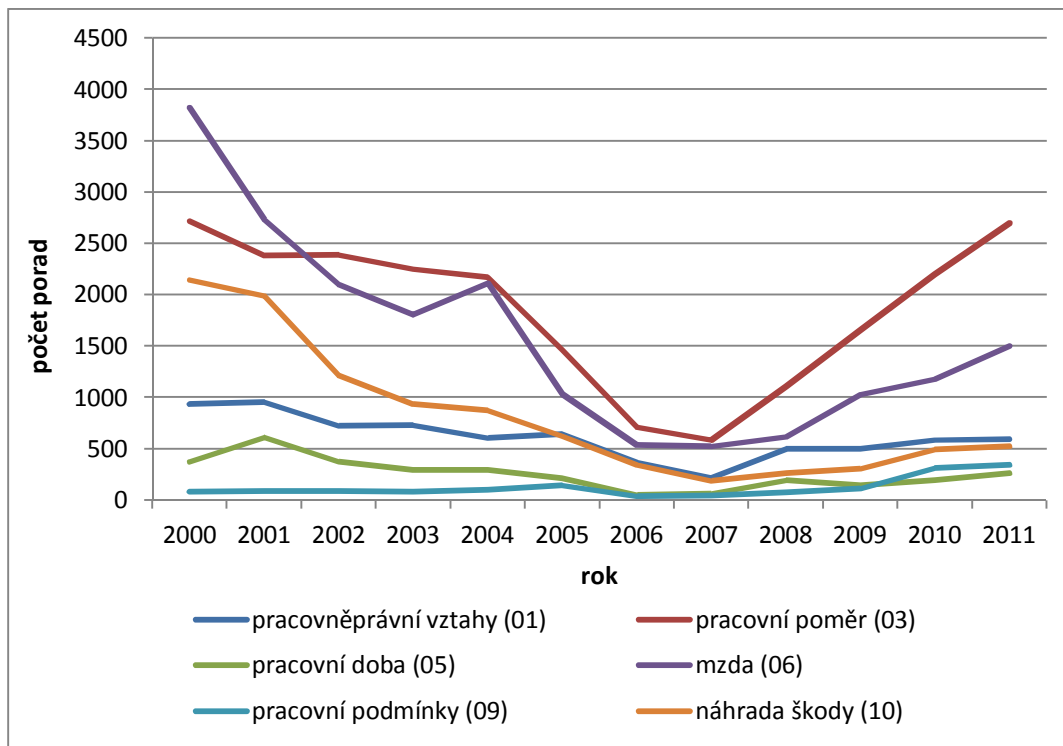


Zdroj: ČMKOS

Na začátku sledovaného období v roce 2000 bylo uskutečněno v rámci projektu více než 18000 právních porad. V průběhu let, zřejmě už s lepší obeznameností a v kontextu příznivějších hospodářských podmínek, jejich počet postupně klesal (s výjimkou mezivrcholu v roce 2004). V letech 2006–2007 počet právních porad klesl na minimum (v roce 2007 na 3125 – zhruba šestinu stavu z roku 2000), aby po nástupu hospodářské krize po roce 2008 počet porad opět vzrostl na hranici 13 tisíc porad ročně.

Graf 2: Poskytování právní pomoci podle vybraných druhů

Poskytování právní pomoci podle vybraných druhů (v letech)



Zdroj: ČMKOS

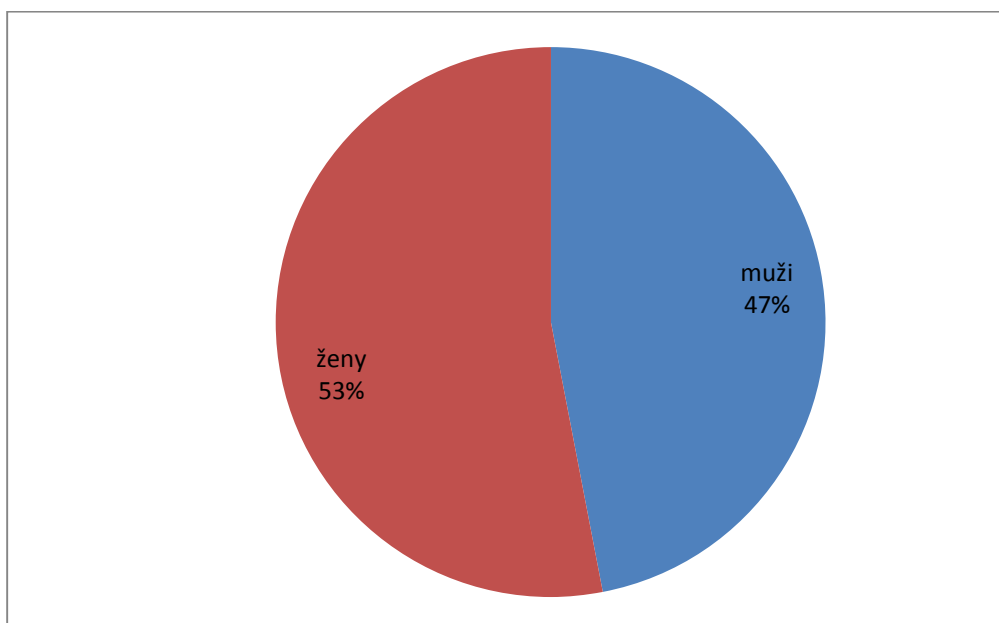
Graf č. 2 zobrazuje vybrané druhy poskytované právní pomoci (v rámci projektu) za období let 2000–2011. Poskytovaná právní pomoc byla kategorizována zhruba do 50 druhů, z nichž graf ukazuje ty, které jsou relevantní pro tento text.¹⁴ Jedná se o porady týkající se pracovněprávních vztahů (kód 01), vzniku, změny a ukončování pracovního poměru (03), pracovní doby a doby odpočinku (05), mzdy, náhrady mzdy a výdajů (06), pracovních podmínek zaměstnanců (09) a konečně náhrady škody (10). Podobně jako graf č. (ukazující celkové rozložení v letech) i tento graf ukazuje, že po počáteční vysoké frekvenci právních porad v letech 2000–2001 následoval rychlý pokles, který přes určitý mezivrchol v roce 2004 spadl až na minimum v letech 2006–2007. Poté následoval postupný vzestup až do roku 2011, kdy se frekvence některých druhů právních porad vrátila na původní hodnoty (např. porady o pracovním poměru), další zůstaly mnohem nižší (např. porady o mzdě a náhradě škody). Zajímavostí je, že

¹⁴ Mezi další druhy právní pomoci patřily porady týkající se např. občanského práva, odškodnění při pracovních úrazech, odborové problematiky, bytové problematiky aj.

zatímco na začátku sledovacího období zaměstnanci kladli velký důraz spíše na dotazy týkající se mzdy (a také náhrady škody), po 11 letech se situace obrátila a lidé se nejvíce radí o záležitostech ohledně vzniku, změny a ukončování pracovního poměru (náhrady škody „spadly“ mezi nevýznamné faktory). Překvapivě poměrně málo dotazů se dotýkalo např. pracovních podmínek a pracovněprávních vztahů, tj. problematiky, která má úzký vztah k tématu této diplomové práce.

Graf 3: Rozložení počtu právních porad podle pohlaví

Rozložení počtu právních porad podle pohlaví.

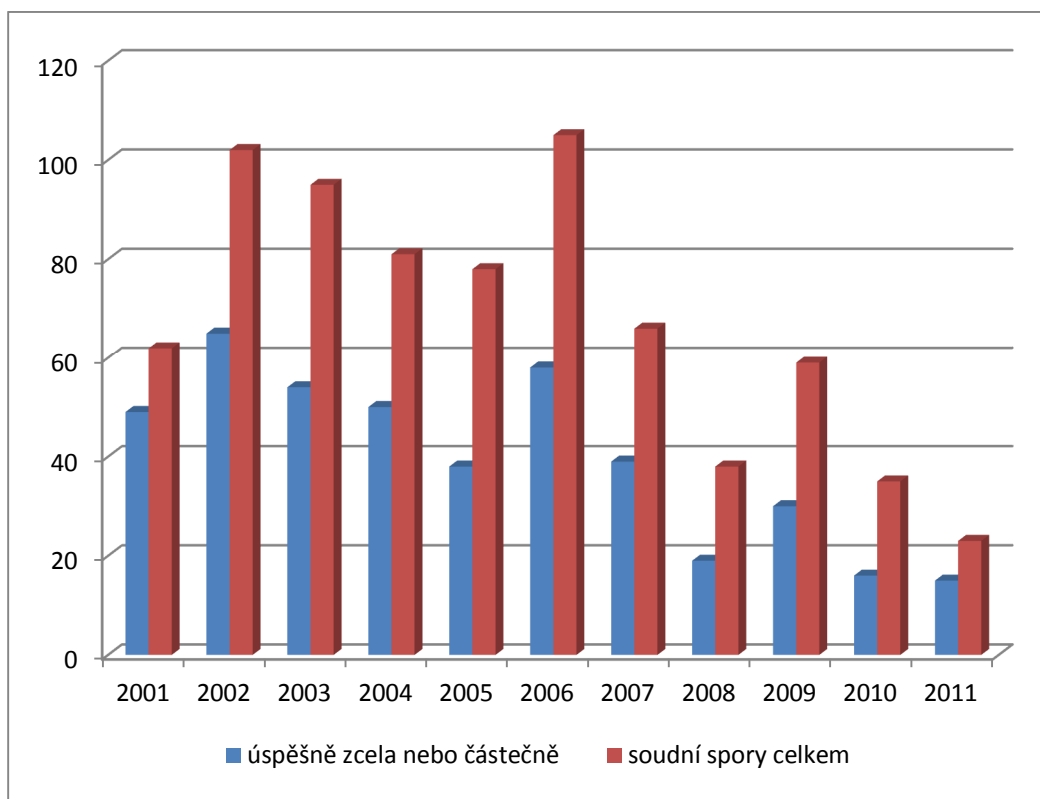


Zdroj: ČMKOS

Graf č. 3 ukazuje, že aktivnější v potřebě získávat nejrůznější informace týkající se zaměstnaneckých právních problémů jsou ženy. Bohužel neexistují data, jaký je poměr mužů a žen jako zaměstnanců celkem, popř. jaký je poměr mužů a žen, kteří měli možnost využít v rámci projektu právní pomoci. Z tohoto důvodu mají tato konkrétní analyzovaná data jen malou výpovědní hodnotu.

Graf 4: Soudní spory

Soudní spory – celkový počet a počet úspěšných případů (zcela nebo částečně) v letech 2001 – 2011.



Zdroj: ČMKOS

Soudní spory byly sledovány v rámci jednotlivých Regionálních poradenských center (RPC) podle těchto kritérií: rok, místo, úspěšné vyřízení (zcela nebo částečně), neúspěšné vyřízení.¹⁵

Po maximu vedených soudních sporů v roce 2006 (105) následoval postupný pokles až na minimum v roce 2011 (23). Pokles v absolutních číslech byl víceméně kopírován i poklesem počtu úspěšně vyřešených sporů (z hlediska podavatelů – zaměstnanců), resp. úspěšností (poměr úspěšně vyřízených sporů vzhledem k celkovému počtu), když v druhé polovině celkového sledovaného období roční úspěšnost jen výjimečně přesáhla 50 %. Pokles absolutního počtu evidovaných případů nejspíše souvisel s ukončováním projektu, snižující se aktivitou Regionálních

¹⁵ Ve statistice vedených soudních sporů byla mimo vyřízení úspěšného, částečně úspěšného a neúspěšného vedena také kolonka „neuveďeno“, do které byly zřejmě řazeny nejednoznačné případy.

poradenských center nebo vyvíjejícím se postojem (taktikou vedení právních sporů) jednotlivých zainteresovaných stran.

Tabulka 2: Soudní spory – rozdělení podle krajů a let

Soudní spory – rozdělení podle krajů a let.

	001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	elkem (kraj)
Jih očeský		5	1									6
Plzeňský												4
Karlovarský												9
Liberecký						1	1	0	4			3
Ústecký		2	7		1		0			6		20
Krakovský		0				0			1			0
Parucký		2	0			2						7
Vysočina												
Jihomoravský	6	0	6	5	0							15
Zlínský						4						0
Olomoucký			0									5
Moravskoslezský		7	1	5			3					7
celkem (za rok)	2	2	5	1	8	5	6	8	9	5	3	44

Zdroj: ČMKOS

Tabulka č. 2 zachycuje statistiku soudních sporů, vedených a zaznamenaných v letech 2001–2011.¹⁶ Ani není potřeba srovnávat konkrétní údaje za kraje s počtem obyvatel v jednotlivých krajích, aby bylo zřejmé, že aktivita ve vedení soudních sporů se mezi kraji značně lišila. Nejvíce soudních sporů absolutně bylo vedeno v Jihomoravském kraji (zejména v 1. polovině sledovaného období) a v Ústeckém kraji. V porovnání k počtu obyvatel však byly neaktivnější kraje Liberecký (18,9 soudních sporů na 100 tis. obyvatel), Pardubický (16,9) a Ústecký (12,3). Naopak téměř bez aktivity se jeví kraj Vysočina, kde se vedlo celkem pouze 6 soudních sporů, což znamená 1,2 sporu na 100 tisíc obyvatel. S velkou pravděpodobností tak frekvence vedení soudních sporů (sledovaných v rámci projektu) záviselo hlavně na aktivitě konkrétního krajského Regionálního poradenského centra (resp. právního poradce). Dalšími faktory pro celkový počet vedených soudních sporů mohly být také charakteristiky zaměstnanců v jednotlivých krajích, profesní rozložení, regionální ekonomické disparity atd.

Pro konkrétní dokreslení situace a pozadí některých příčin zaměstnanecké fluktuace, zejména z pohledu pracovněprávních vztahů a pohledu problematiky ukončování pracovního (zaměstnaneckého) poměru, byly získány kazuistiky soudního řešení výpovědí. Tyto právní kazuistiky pocházejí od právního subjektu, pracujícího pro tuzemské odbory. Vypovídají o konkrétních pracovněprávních vztazích a pomáhají podkrýt to, co se skrývá za některými žalobami na neoprávněné výpovědi.

Po přečtení těchto soudniček by mohl právnícký laik snadno dospět k názoru, že zaměstnanec, bránící se z jeho pohledu neoprávněné výpovědi, je ve zcela beznadějném postavení. Zvláště, když je evidentní, že s některými složitějšími situacemi si nevědí úplně rady ani soudy I. stupně.

Kazuistiky se týkají povětšinou žalob zaměstnanců na neoprávněné výpovědi. Pokud někdo takovou žalobu podá, může to mít nejspíš dvě příčiny: buď je skutečně naprosto neoprávněná, anebo je za výpovědi „zašifrováno“ něco dalšího. Tím něčím dalším může být nejčastěji právě dlouhodobě se vyvíjející, doutnající mezilidský konflikt, v horším případě přerostlý do více či méně skrytého násilí na pracovišti. Je nasnadě, že nejdřív na mysli přijde právě tzv. bossing, neboli násilí (šikana)

¹⁶ Ve statistice nejsou zahrnuty kraje Praha a Středočeský kraj, které nebyly součástí projektu ČMKOS.

uplatňované od vedoucího směrem k podřízenému. To je však pouhý spekulativní předpoklad, který nelze dokázat.

V neposlední řadě bylo dotazem na Českomoravskou konfederaci odborových svazů zkoumáno, jestli tato instituce poskytuje služby psychologa pro své klienty. Odpovědí bylo, že odbory psychologické poradenství neposkytují, že ani nic podobného jako specializované poradenství pro zaměstnance neexistuje.

2.2.4 Popis výběrového šetření (sběru primárních dat)

Výběrové šetření za účelem získání primárních dat proběhlo pomocí dotazníkové metody v listopadu 2013. Dotazník byl strukturovaný, převážně s uzavřenými otázkami. Měl celkem 14 otázek, rozprostřených na třech stranách. Pokud to bylo možné, byl výzkumník přítomen vyplňování dotazníku společně s respondentem. Výzkum probíhal v náročném prostředí restauračních zařízení, kde je poměrně velké riziko nepochopení jednotlivých dotazníkových otázek a vůbec malá motivovanost k vyplnění dotazníku.

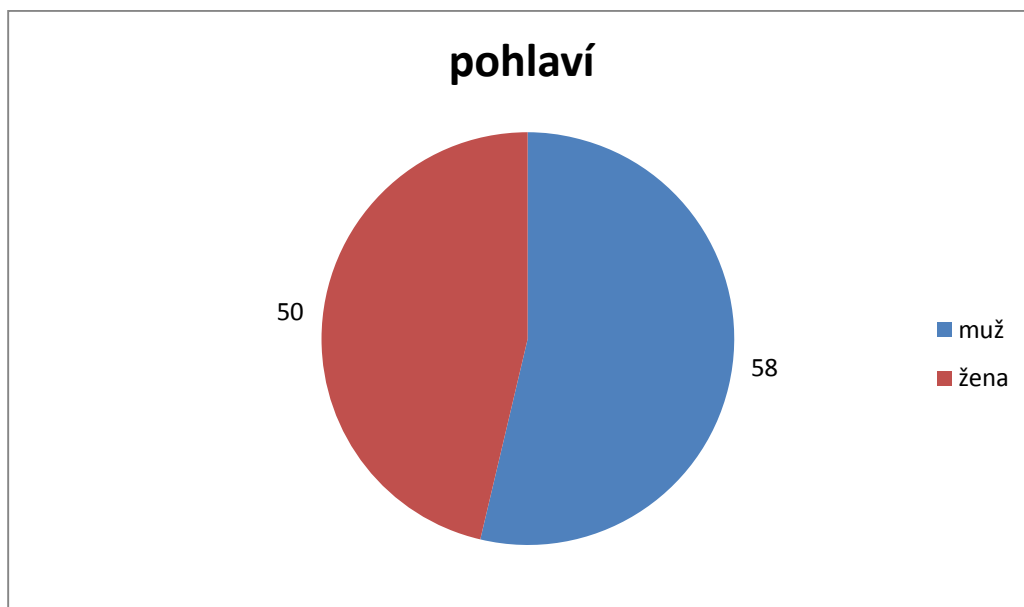
Celkově bylo mezi respondenty rozděleno 200 kusů dotazníků – 100 kusů v restauracích na Kladensku a 100 kusů v Praze 5 a Praze 6. Celkový počet navrácených dotazníků byl 108, návratnost tedy byla 54 %. Přibližně u 30 % případů byl výzkumník přítomen vyplňování dotazníku.

2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pracovníky restauračních zařízení na Kladensku a v Praze. Distribuováno bylo celkem 200 dotazníků. Podařilo se získat celkem 108 dotazníků (což je návratnost 54 %), z toho od 58 mužů a 50 žen.

Graf 5: Rozložení respondentů podle pohlaví

Rozložení respondentů podle pohlaví.



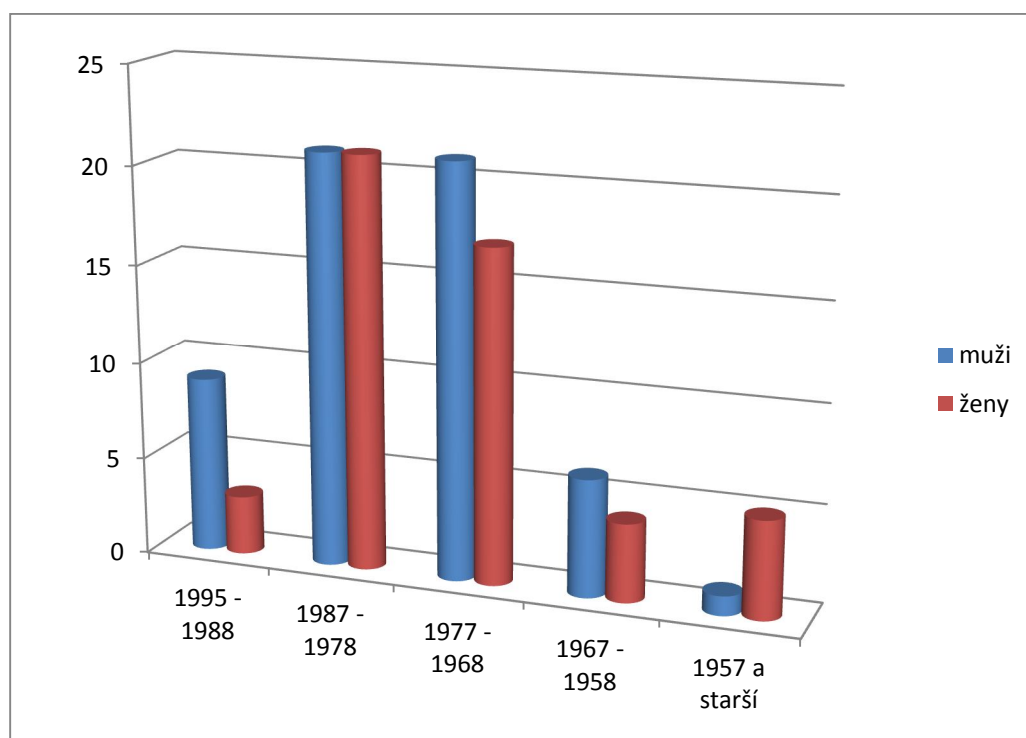
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Analýza dat z dotazníkového šetření je prováděna porovnáním výsledků mužů a žen, protože právě tento faktor se ukázal jako nejdůležitější a z hlediska tématu nejpřínosnější.

Šetření ukázalo, že většina zaměstnanců v restauračních zařízeních se pohybuje ve věkovém rozmezí 25–45 let (resp. jsou narozeni v letech 1968–1987).

Graf 6: Věkové rozložení respondentů

Věkové rozložení respondentů.



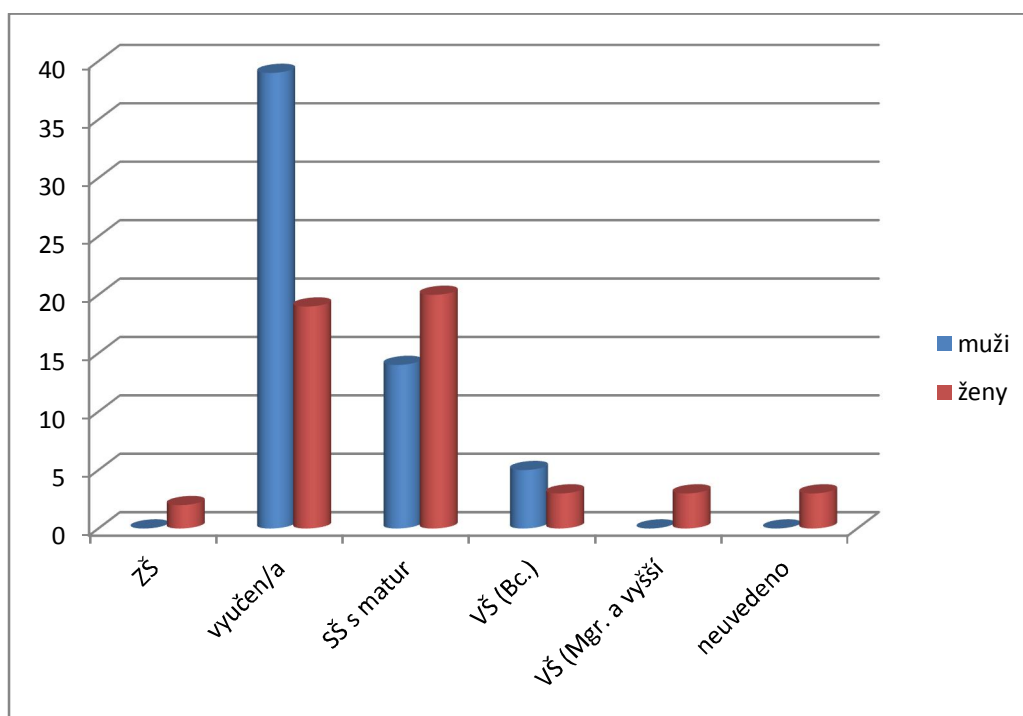
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z celkového počtu 108 respondentů jich do tohoto věkového intervalu náleželo hned osmdesát (74 %), dosti rovnoměrně rozdělených mezi muže a ženy. Ve věku nad 56 let bylo pouze 6 respondentů. Je patrné, že po dosažení určitého věku – zhruba hranice 45 let – se zaměstnanci z prostředí restaurací přesunují do jiných zaměstnání.

Co se týče vzdělání respondentů, byla situace mezi pohlavími mnohem diferencovanější, zejména v kategorii „vyučen/vyučena“. Tato skutečnost zřejmě velmi úzce souvisí s faktem, že vyučení muži zpravidla zastávají pozici kuchaře, na druhé straně ženy, jejichž nejčastější pracovní pozicí je „barmanka/číšnice“ jsou buď vyučené, nebo mají střední školu s maturitou. Ze všech respondentů pouze dvě ženy uvedly jen základní vzdělání; spolu s dalšími třemi, které vzdělání nevedly, zastávají zpravidla pozice pomocné síly.

Graf 7: Vzdělání respondentů

Vzdělání respondentů.



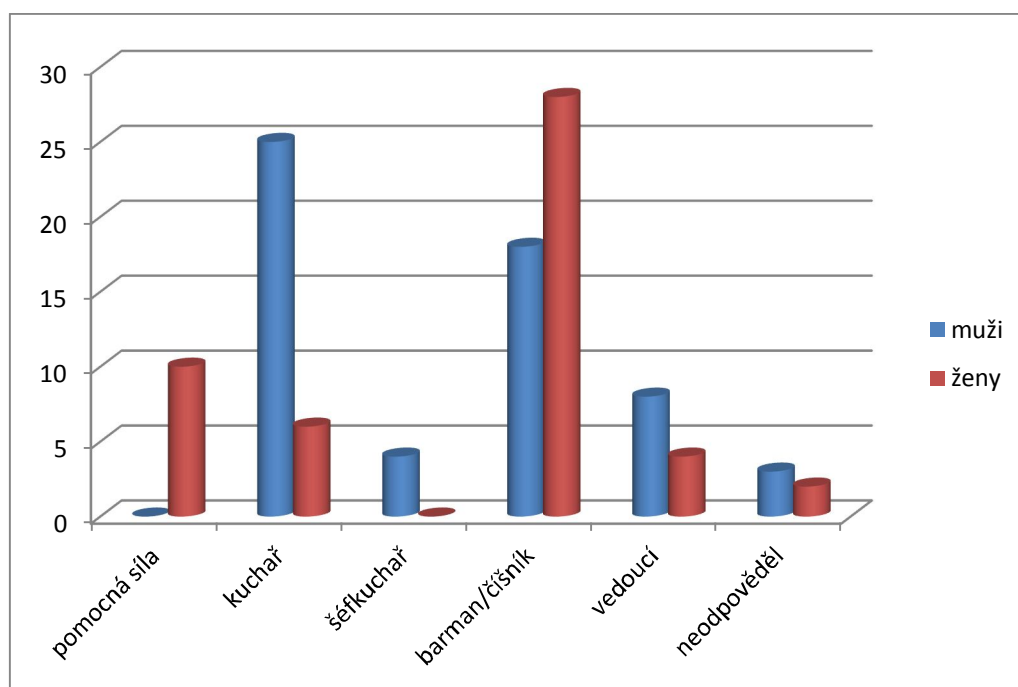
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z dosažených výsledků je taky patrné, že ve sféře restauračních zařízení pracuje jen velmi málo osob s vysokoškolským vzděláním. Když už, tak skoro vždycky na vedoucí pozici. Pokud spojíme dohromady kategorie „vyučen/a“ a „středoškolské vzdělání s maturitou“, dostaneme se k číslu 92 pracovníků ze 108, což tvoří celých 85 %. U vyučených jasně převažují muži, ženy mají navrch v kategorii středoškoláků s maturitou.

Z pracovních pozic v rámci výběrového šetření byla nejjobsazenější pozice „barman/ka“ a „číšník/číšnice“ (46 osob, 43 %), následovaná pozicí „kuchař“ (31 osob, 29 %). Pomocnými silami jsou výhradně ženy (středního a staršího věku), funkci šéfkuchaře zastávají pouze muži. Zajímavé je, že mezi vedoucími mírně převažovaly ženy, často mladší a vzdělanější.

Graf 8: Pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice respondentů

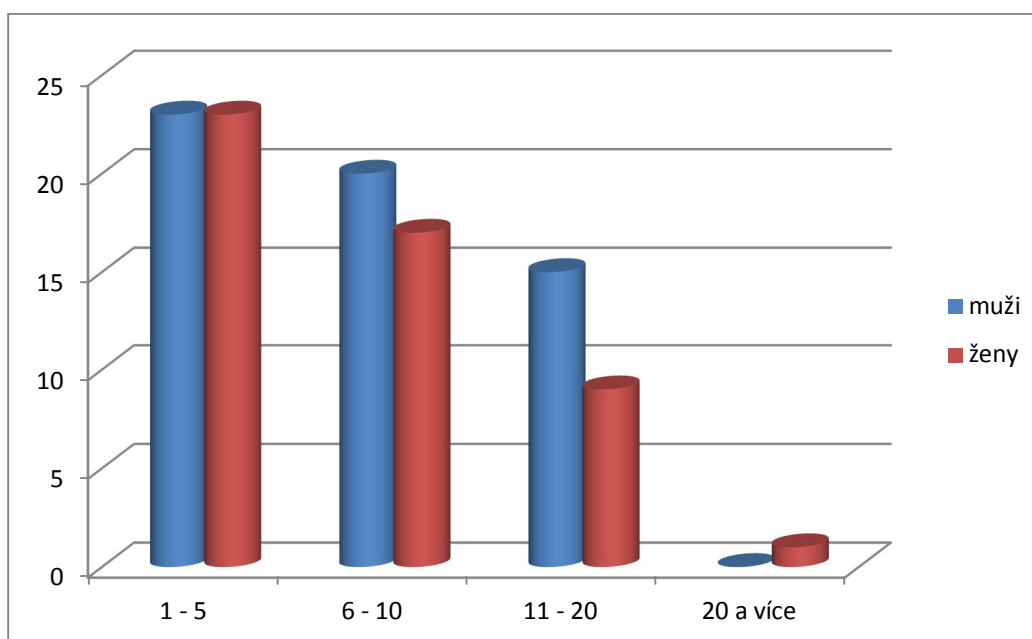


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Pohlédneme-li na velikost pracovních kolektivů, jejichž členové odpověděli v rámci dotazníkového šetření, zjistíme, že 77 %, tj. více než 3/4 z celkového počtu, pracují ve skupině do 10 osob, zbytek pak v kolektivech o velikosti 11–20 osob. Pouze jeden respondent pracuje v podniku, kde je více než 20 lidí. Pokud tedy hodnotíme situaci v tak malých pracovních kolektivech, může to znamenat, že dojde-li k nějaké konfliktní situaci, těžko se vyřeší například přemístěním dotyčné osoby na jinou pozici nebo třeba určitým rozmělněním v rámci širších podnikových vazeb. Nesnesitelné mezilidské vztahy se potom nejnáze ventilují právě formou výměny zaměstnání, tj. fluktuací. Tato tendence může být dále podpořena například zvýšenou koncentrací obdobných podniků na jednom místě nebo specifickými vztahy v komunitě zaměstnanců jednoho typu podniků, v tomto případě zejména mezi kuchaři a číšníky.

Graf 9: Velikost pracovního kolektivu

Velikost pracovního kolektivu.

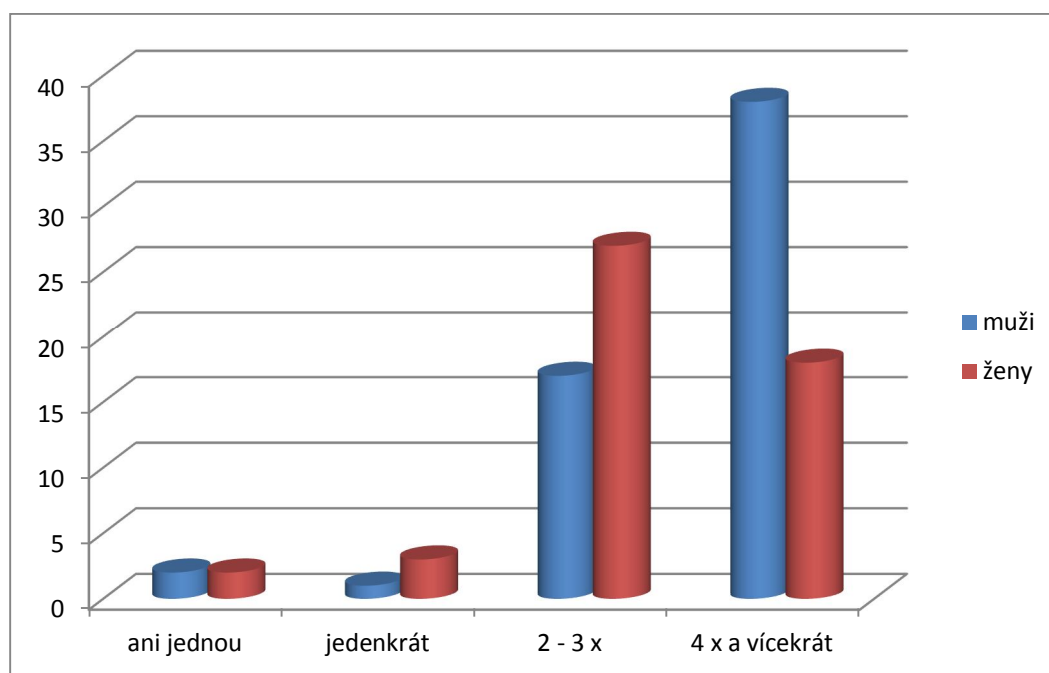


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Byl také sledován rok a měsíc prvního vstupu do zaměstnání, resp. délka doby, jakou respondenti už jsou v pracovním procesu. Tento údaj se však ukázal jako nepodstatný, a to z prostého důvodu, protože naprostá většina respondentů – 100 osob ze 108 (93 procenta) – má za sebou minimálně dva „přestupy“ do dalšího zaměstnání. Z osmi respondentů, kteří jsou dosud v prvním nebo nanejvýš v druhém zaměstnání (tj. maximálně 1 změna zaměstnání) jsou všichni bez výjimky velmi mladí, krátce zaměstnaní a v práci spokojení. V kategorii, kde respondenti přiznávali 4 a více změn zaměstnavatelů v dosavadní profesní kariéře, se dá předpokládat, že u některých je tento počet ještě mnohem vyšší, zejména u starších mužů na pozici kuchařů. Pozoruhodný je rozdíl v této zaměstnanecké fluktuaci mezi muži a ženami – ženy mají jako své maximum zpravidla 2 až 3 změny zaměstnavatele, zatímco 38 z 58 mužů (66 procent, tj. skoro 2/3) změní práci minimálně 4x za život. Jak už bylo poznamenáno, jde profesí hlavně o kuchaře, jejichž častějšími výměnami se zaměstnavatelé možná snaží zvyšovat produktivitu a konkurenceschopnost podniku.

Graf 10: Počet změn zaměstnání a pracovních vztahů během kariéry

Počet změn zaměstnání a pracovních vztahů během kariéry.

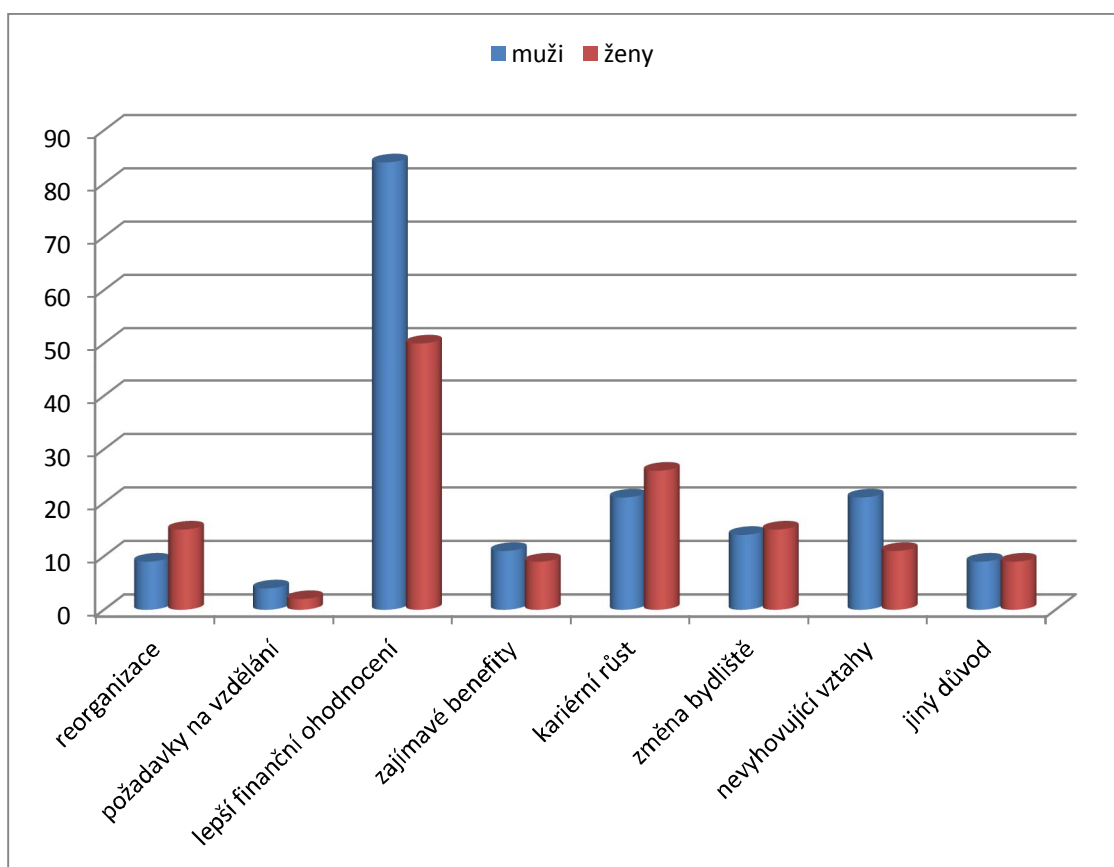


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Co se týče motivace pro (časté) změny zaměstnání u respondentů, ukázalo se, že zdaleka nejčastější jsou finanční důvody, resp. motivace přilepšit si v oblasti platových podmínek. Tento faktor je bezkonkurenčně nejdůležitější, a to zejména u mužů. Převaha finanční motivace byla sice očekávaná, ovšem nikoli v tak výrazné míře. Někteří z respondentů-mužů uváděli při svých změnách zaměstnavatele jako důvod (opakovaně) pouze finanční motivy. Většinou ale důvody pro změnu byly různé nebo se různě prolínaly a v průběhu času měnily. Muži jako další důvody v pořadí uváděli kariérní růst a nevyhovující vztahy na pracovišti; ženy měly rozložení motivací více rovnoměrnou – mimo lepší finanční ohodnocení a kariérní růst uváděly často také firemní reorganizaci nebo změnu bydliště. Trochu překvapující je, že muži se ukázali jako více konfliktní, když svoje emoce a prudkou povahu mnohdy schovávají pod kategorií „nevyhovující vztahy“. U žen byla častým důvodem změny zaměstnavatele také mateřská dovolená. Je otázkou, nakolik je rozložení odpovědí u této otázky korespondující s chováním zaměstnanců obecně, nebo nakolik vykresluje specifika zkoumané profesní oblasti (pohostinství, restaurace, bary, kuchaři).

Graf 11: Důvody odchodu/změny zaměstnavatele

Důvody odchodu/změny zaměstnavatele.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

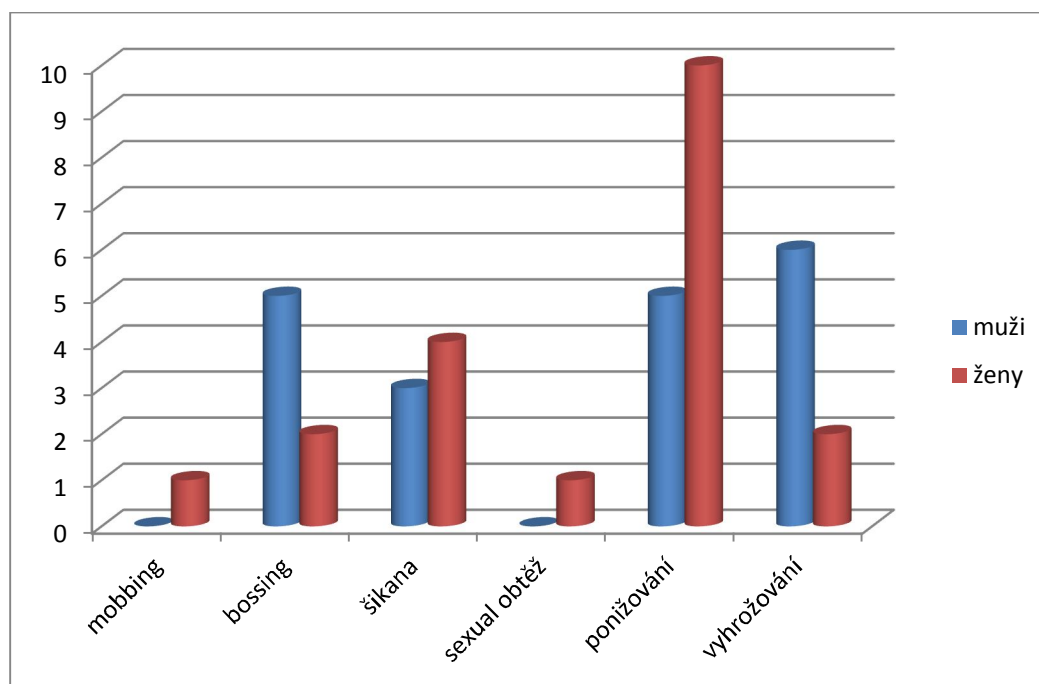
Dalším zkoumaným problémem byla otázka, zda se respondenti za své profesní dráhy někdy stali obětí „jednostranně vyhocených vztahů“, tj. jestli se někdy přímo setkali s mobbingem, šikanou, ponižováním nebo podobným jevem. Z celkového počtu 108 dotázaných odpovědělo kladně (tj. že se s tímto jevem setkali) 21 osob (19,5 %), poněkud častěji ženy (11 z 50, tj. 22 %) než muži (10 z 58, tj. 17 %). Zatímco odchylky v četnosti mezi pohlavími nejsou statisticky příliš významné, značné rozdíly byly zaznamenány v tom, s jakým typem těchto vztahů se setkali muži na jedné straně a ženy na druhé. Mezi muži bylo nejčastěji zmíněno vyhrožování, následováno bossingem a ponižováním. Naopak ženy se zdaleka nejčastěji setkávaly s ponižováním, s velkým odstupem u nich následuje šikana, bossing a vyhrožování. Je velkou otázkou, nakolik byli respondenti (a ženy zvláště) obeznámeni s významem pojmů převzatých z angličtiny (mobbing, staffing, bossing). Je možné, že alespoň v některých případech respondenti volili možnosti „šikana“, „vyhrožování“ a „ponižování“, i když by spíše

bylo namíště uvažovat o mobbingu nebo bossingu. Dále je velmi pravděpodobné, že hlavně ženy v některých případech upřednostňovaly volbu „ponižování“ před kategorií „sexuální obtěžování“, resp. určité jednání subjektivně vnímaly „pouze“ jako ponižování, přestože podle představ některých autorů by šlo už o jasné sexuální obtěžování.

V každém případě zjištěná míra fluktuace spolu se strukturou přiznaných situací s „jednostranně vyhrocenými vztahy“ a s dalšími informacemi od respondentů alespoň přibližně vykresluje mechanismy, podle kterých se řídí konkrétní situace změny zaměstnání a fluktuační chování celkově. V případě mužů se zdá, že zaměstnanci se ocitají v konfliktech se svými nadřízenými poměrně často, následkem čehož je odvetné chování ve formě bossingu nebo vyhrožování. Velmi častým řešením uvedené situace je právě změna zaměstnání, často maskovaná tvrzením o hledání vyššího příjmu. Ženy, zdá se, neřeší konfliktní situace tak přímočaře a otevřeně jako muži, čímž se ale častěji dostávají do defenzivní pozice. Následkem bývá velmi často (více či méně subjektivně vnímané) ponižování ze strany vedoucího. Ženy také, z nejrůznějších důvodů, volí obrannou taktiku a méně často v porovnání s muži mění zaměstnání.

Graf 12: Rozložení výskytu „jednostranně vyhrocených vztahů“

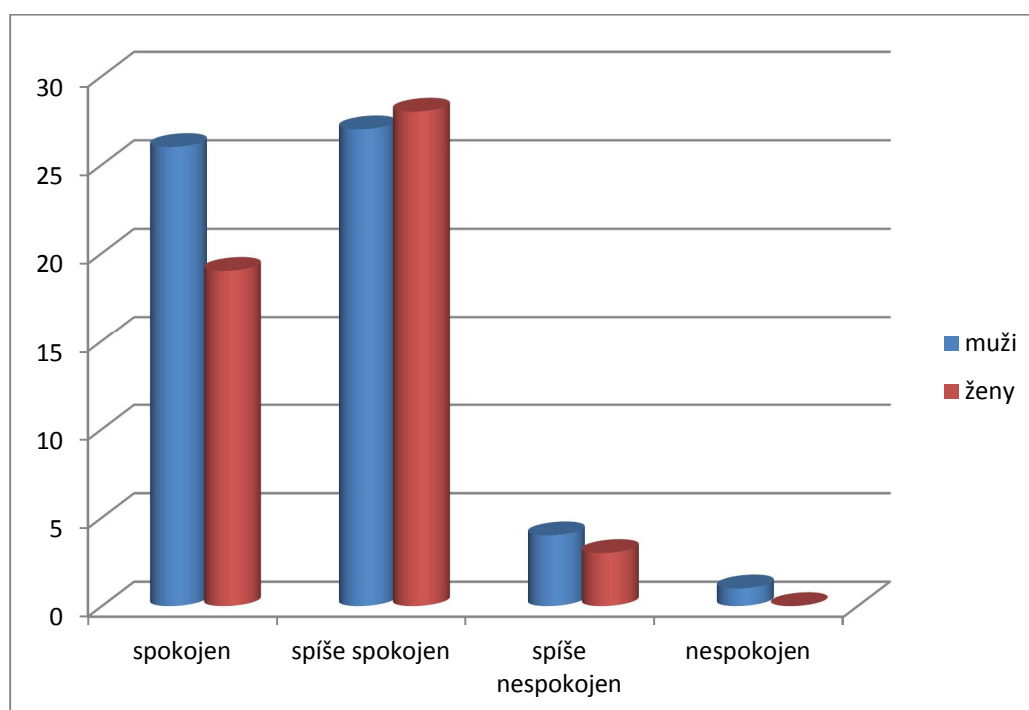
Rozložení výskytu „jednostranně vyhrocených vztahů“.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Mezilidské vztahy v zaměstnání, tedy zejména vztahy mezi kolegy v horizontální linii byly hodnoceny celkově velmi příznivě. U žen byl patrný mírný posun směrem k nespokojenosti, když většina z nich volila možnost „spíše spokojena“, vyjadřující určité pochybnosti. Nespokojen s kolegiálními vztahy byl pouze jeden muž, naladěný celkově velmi negativně. Výsledky hodnocení spokojenosti s mezilidskými vztahy byly téměř totožné s hodnocením spokojenosti s nadřízenými, a to jak celkově, tak s mírnými odchylkami v hodnocení jednotlivých pohlaví.

Graf 13: Spokojenost respondentů s mezilidskými vztahy v zaměstnání
 Subjektivní hodnocení spokojenosti respondentů s mezilidskými vztahy v zaměstnání.



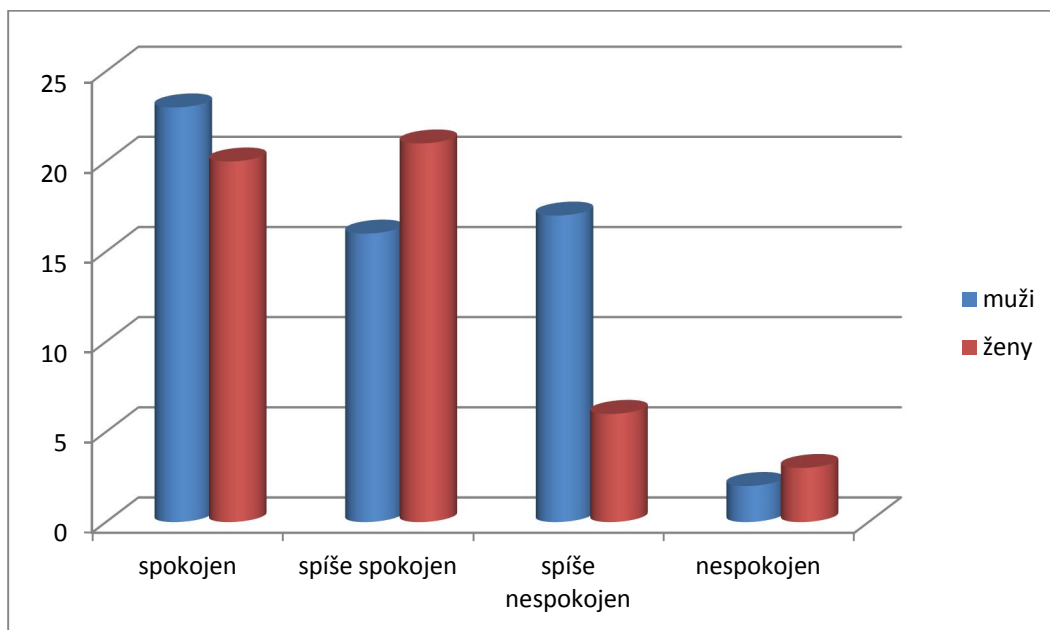
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Mnohem zajímavější distribuce odpovědí byla zaznamenána na škálovací otázku, jak jsou respondenti spokojeni se svým rodinným životem. Je překvapivé, že v tomto ohledu, na rozdíl od hodnocení vztahů mezi kolegy a hierarchických vztahů nadřízenost-podřízenost, si zkoumané osoby očividně nebraly „servítky“. Zejména u mužů jsou odpovědi rozloženy dosti rovnoměrně ve třech kategoriích škály (spokojen – spíše spokojen – spíše nespokojen). Dá se předpokládat, že mnozí z těch 17 mužů, kteří volili „spíše nespokojen“, se objevují mezi těmi, kteří mají spíše vyšší fluktuaci,

popřípadě že se tato nespokojenost promítá i do dalších faktorů, například požadavku vyššího platu a podobně.

Graf 14: Spokojenost respondentů se svým rodinným životem

Subjektivní hodnocení spokojenosti respondentů se svým rodinným životem.

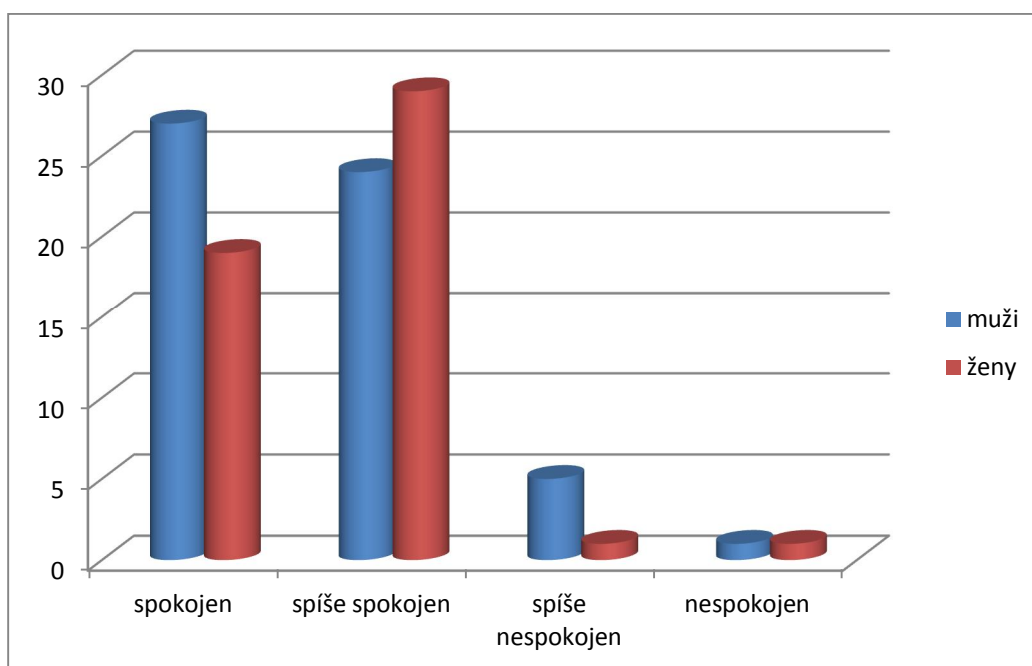


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Celkovému „duchu“ odpovědí příliš neodpovídá to, jak jsou respondenti spokojeni se svými nadřízenými. Podle výsledků z dotazníkového šetření to vypadá spíše na dobré vztahy. Je ovšem možné, že zkoumané osoby ve svých odpovědích z blíže neurčených důvodů hodnotili své nadřízené spíše kladně, i když za jiných okolností by jejich hodnocení mohlo být více negativní. Vysloveně negativně odpovídala jen malá část respondentů, je tedy možné, že výsledky odpovídají skutečnosti. Vysvětlením může být fakt, že pokud jsou respondenti se svými nadřízenými nespokojeni, své zaměstnání opouštějí. Nemohou potom vyjádřit svoje případné negativní hodnocení, resp. po určitou dobu jako nově zaměstnaní vyjadřují s nadřízenými spokojenost.

Graf 15: Spokojenost respondentů se svými nadřízenými

Subjektivní hodnocení spokojenosti respondentů se svými nadřízenými.



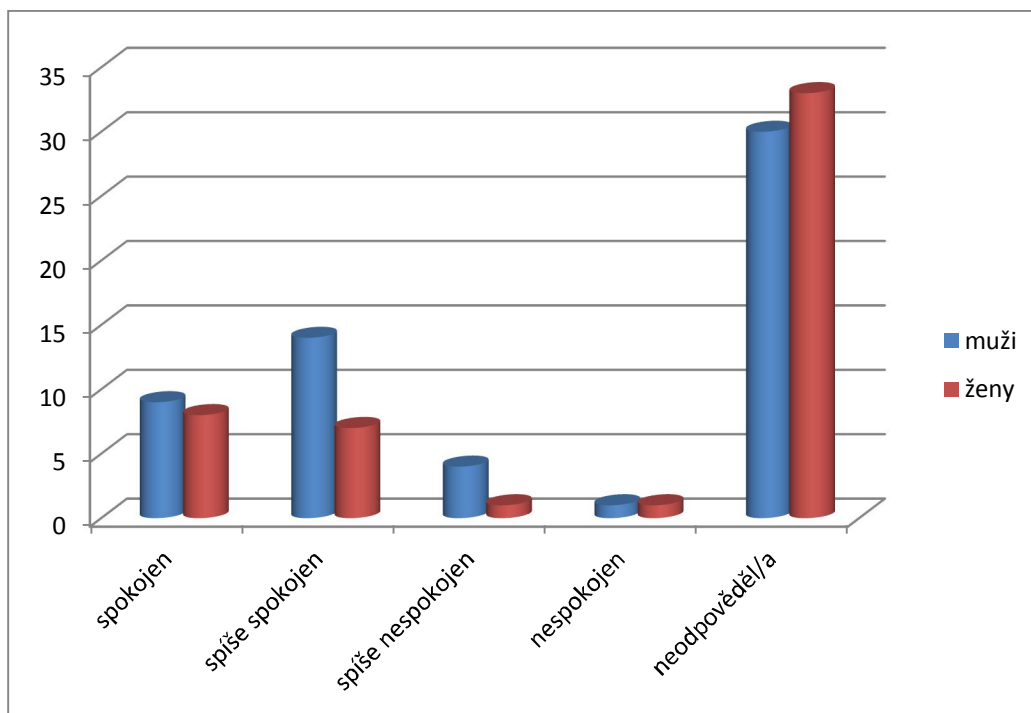
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka spokojenosti vedoucích se svými podřízenými byla silně ovlivněna skutečností, že vedoucích bylo do celkového vzorku respondentů zahrnuto velmi málo. Situaci ještě mírně zhoršilo, že někteří z dotazovaných vedoucích vynechali odpověď na otázku č. 12 (spokojenost vedoucích s pořízenými) a naopak paradoxně vyplňovali otázku č. 11 (spokojenost s nadřízenými), i když zřejmě žádného nadřízeného v malém kolektivu nemají. (Na druhé straně někteří respondenti, např. ženy zaměstnané jako pomocné síly v kuchyni, nejméně 2x místo toho, aby hodnotily své nadřízené, hodnotily své podřízené.)

I tento malý vzorek alespoň naznačil, jaký postoj mají vedoucí ke svým podřízeným. Je docela možné, že jejich hodnocení je spíše „milostivé“ a že respondenti-vedoucí se ve svých odpovědích mírnili.

Graf 16: Spokojenost vedoucích s podřízenými

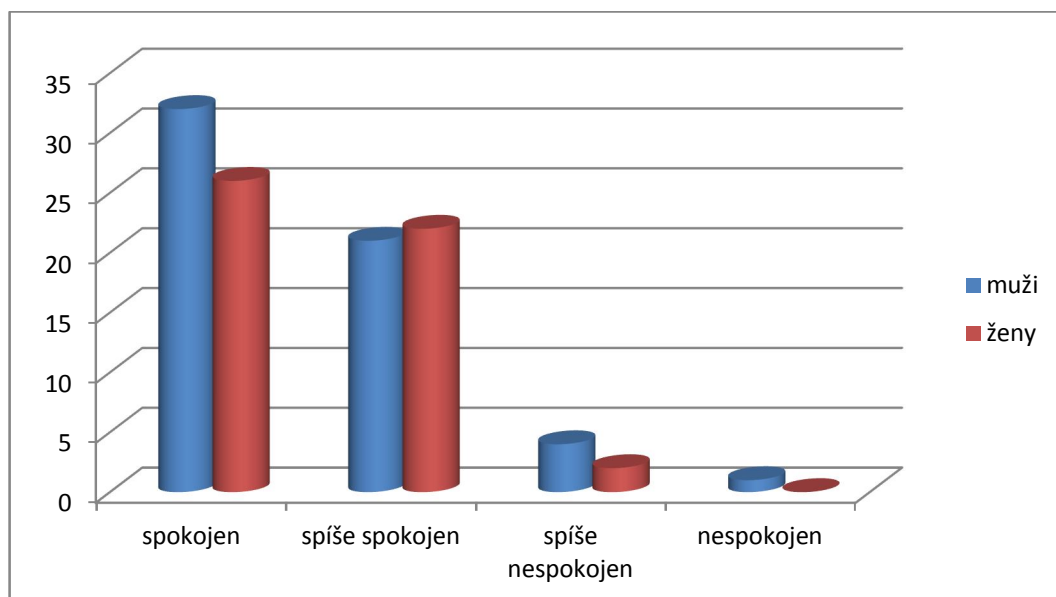
Subjektivní hodnocení spokojenosti vedoucích s podřízenými.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 17: Spokojenost zaměstnanců po pracovní stránce

Spokojenost zaměstnanců (se zaměstnáním) po pracovní stránce.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Uváděná spokojenost respondentů s tím, jak jim zaměstnání vyhovuje po pracovní stránce, se skoro neodlišuje od jejich spokojenosti s mezilidskými vztahy a dokonce i s tím, jak jsou spokojeni se svými nadřízenými. Jen mizivé procento dotázaných není s pracovními podmínkami spokojeno. Právě proklamované odpovědi na tyto dvě otázky (spokojenost po pracovní stránce – graf č. 17, a spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti – graf č. 13) ukazují spíše na fakt, že oblast vzájemných vztahů mezi kolegy na pracovišti není u zkoumaných osob skutečným problémem, způsobujícím např. fluktuaci. Když k tomu přičteme rozložení odpovědí na otázku, jako jsou nejčastější příčiny odchodu ze zaměstnání (zejména finanční důvody), nejeví se jako příliš pravděpodobné, že hlavním faktorem ovlivňujícím fluktuaci jsou vztahy nebo následné konflikty na pracovišti.

Tabulka 3: Porovnání počtu změn zaměstnání a vzdělání respondentů

Porovnání počtu změn zaměstnanců a vzdělání respondentů.

		Počet změn zaměstnání (otázka č. 5)				součet
		ani jednou	1x	2–3x	4x a více	
Vzdělání (otázka č. 3)	ZŠ	0	0	0	2	2
	vyučen/a	4	1	25	28	58
	SŠ	0	3	12	19	34
	VŠ	0	1	6	4	11
	součet	4	5	43	53	105

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Srovnání respondentů podle počtu změn zaměstnání v průběhu kariéry a jejich vzdělání ukázalo, že samotné vzdělání nemá vliv na míru fluktuace (viz Tabulka č. 3). Skóre v prvních dvou kategoriích u počtu změn (žádná změna, jedna změna) nelze hodnotit, protože je zde sledováno příliš málo osob. U zbývajících dvou kategorií

(2 až 3 změny, 4 a více změn zaměstnání) už lze s určitou mírou opatrnosti výsledky zobecnit, ovšem počty osob podle vzdělání se nijak výrazně neliší. V kategorii „4x a více“ je trochu více vyučených a zhruba o 50 % více středoškoláků, na druhou stranu v kategorii „2–3x“ je zase více absolventů vysoké školy. Nepředpokládá se, že výsledky by při větším počtu respondentů byly výrazně odlišné. Je tedy zřejmé, že vzdělání v tomto případě (oboru pohostinství a barů) fluktuaci nijak zvlášť neovlivňuje.

Podobně jako u vzdělání vyznělo zkoumání u věku respondentů – tj. ani stáří nemá zásadní vliv na fluktuaci. V konkrétním případě bylo zkoumání ztíženo skutečností, že respondentů nad 45 roků bylo příliš málo na zobecňování.

2. 4 Diskuse

Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení přineslo odpovědi na většinu otázek a domněnek, které byly stanoveny v hypotézách. Na některé hypotézy se ale odpovídalo obtížně, protože výzkum byl prováděn ve specifických podmínkách; pro budoucí potřeby by bylo potřeba výzkum rozšířit buď do dalších profesních oblastí, nebo do výzkumu zařadit větší pracovní kolektivy se složitější zaměstnaneckou hierarchií.

V průběhu analýzy výsledků dotazníkového šetření vyvstaly některé potíže, které ztěžovaly vyhodnocování, popřípadě ztěžovaly zobecňování výsledků:

- dotazníkového šetření se zúčastnilo příliš málo respondentů nad 45 let
- vzdělanostní struktura respondentů byla příliš jednostranná – bylo zde málo vysokoškoláků a téměř žádné osoby jen se základním vzděláním; převážná většina dotazovaných byla vyučena, popř. absolvovala střední školu
- jen velmi málo respondentů uvedlo nízkou fluktuaci (žádná nebo jen 1 změna zaměstnání)
- respondenti byli při svém hodnocení příliš „pozitivně naladěni“, zejména u škálovacích otázek

- někteří respondenti odpovídali logicky chybně (např. vedoucí hodnotili nadřizené) a někdy vynechávali důležité odpovědi (např. vzdělání), tzn. že, buď nepochopili zadání otázky, nebo odpovídali ve spěchu
- někteří respondenti, zřejmě ve spěchu nebo z nepozornosti, vyplňovali špatně některé dvojice otázek (např. věková kategorie a první nástup do práce)
- v některých případech se respondenti z jednoho podniku zařazovali do odlišných kategorií velikosti podniku (zaměstnanec do nižší, vedoucí do vyšší kategorie velikosti)
- někteří respondenti zřejmě nebyli dobře seznámeni nebo správně nepochopili význam termínů původně z angličtiny (mobbing atd.)

2. 5 **Vyhodnocení stanovených hypotéz**

Hypotéza č. I: Míra fluktuace je vyšší u mužů (než u žen).

Tato hypotéza byla potvrzena. Téměř dvě třetiny sledovaných respondentů mužského pohlaví vymění v průběhu své kariéry minimálně čtyřikrát zaměstnání (spíše to vypadá, že někteří respondenti tak učinili ještě mnohem častěji). Ženy jsou v tomto ohledu podstatně obezřetnější a více si změnu zaměstnání rozmyšlejí. Ze všech hypotéz je tato vlastně jediná, kterou se podařilo potvrdit. Zdá se tedy, že tím nejdůležitějším faktorem, který má vliv na míru fluktuace, je pohlaví zaměstnance. Dalo by se dlouze diskutovat o tom, čím je to způsobeno – možná větším sebevědomím mužů, lepší možností uplatnění na trhu práce, charakteristikami zkoumaného oboru. Nelze přehlédnout, že mezi zkoumanými muži převažovali kuchaři, kdežto mezi ženami spíše servírky a pomocné síly. V podmínkách restaurací může existovat velký tlak vedoucích (manažerů) restaurací na kuchaře (spojený např. s obměňováním jídelníčku a s kvalitou připravovaných jídel), vedoucí právě k vyšší míře fluktuace mužů-kuchařů.

Hypotéza č. II: Fluktuace je tím menší, čím je zaměstnanec starší.

Uvedená hypotéza o vlivu věku zaměstnance na míru fluktuace potvrzena nebyla. Z výsledků vyplývá, že fluktuace se s narůstajícím věkem spíše nemění.

Problémy navíc způsobovala kategorizace odpovědí v otázce č. 5, neumožňující podrobněji porovnat situaci u osob v kategorii 4 a více změn zaměstnání. Na tomto místě došlo bohužel k něčemu, co se příliš nedalo předpokládat – totiž že nastavení intervalu v otázce č. 5 (počet změn zaměstnání) nebude úplně dobře odpovídat zjištěné skutečnosti. Lze se dohadovat, jestli fluktuace zaměstnanců v restauračních zařízeních (vztaženo na jednotlivce) je stále stejná, jestli se tedy s vyšším věkem respondenta plynule zvyšuje i počet „přestupů“ v zaměstnání. Jinými slovy – zaměstnanci restauračních zařízení pravidelně (v určitých časových odstupech) vyměňují svoje zaměstnání.

Hypotéza č. III: Fluktuace je tím vyšší, čím vyšší je vzdělání pracovníka.

Tato hypotéza nebyla potvrzena. Jedním z důvodů byla i skutečnost, že ve výzkumu byl obsažený příliš malý vzorek vysokoškolsky vzdělaných lidí. Nebylo tedy možné přesněji určit, jaký sklon k fluktuaci má vzorec respondentů s VŠ vzděláním, pracující v oboru. Pro vyhodnocení této hypotézy byly k dispozici odpovědi z otázky č. 3 (vzdělání) a č. 5 (počet změn zaměstnání). Z odpovědí na otázku č. 3 vyplývá, že 85 % respondentů je koncentrováno jen do dvou kategorií (vyučení, SŠ s maturitou). Na druhou stranu z odpovědí na otázku č. 5 vyplývá, že celých 93 % respondentů je také jen ve 2 kategoriích odpovědí. Srovnání všech těchto kategorií ukázalo, že vzdělání samo o sobě nemá na míru fluktuace žádný vliv.

Hypotéza č. IV: Fluktuace je tím vyšší, čím menší je spokojenost zaměstnance v práci.

Tato hypotéza nebyla potvrzena. Rozložení odpovědí respondentů v otázkách č. 8 (spokojenost s prací) a č. 9 (spokojenost s kolegy) v porovnání s otázkou č. 5 (fluktuace, počet změn) nepotvrdilo žádné statisticky významné odchylky. Bylo to způsobeno mj. i tím, že rozdělení odpovědí respondentů na otázky č. 8 a č. 9 bylo omezeno téměř výhradně do kategorií vyjadřujících spokojenost. Ačkoliv tedy spokojenost jako nezávisle proměnná byla obsažena hned v několika otázkách, odpovědi na ně (s výjimkou rodinných poměrů) skoro výhradně vyjadřovaly spokojenost. Docházelo tedy k paradoxům, kdy spokojeni byli skoro všichni respondenti, ať už disponovali kterýmikoliv základními charakteristikami – věkem,

pohlavím, vzděláním nebo i mírou fluktuace (počtem změn zaměstnání). Odpovědi na otázky týkající se spokojenosti jakoby říkaly, že udávaná spokojenost nijak s případným flukтуаčním chováním nesouvisí, dokonce že ani nesouvisí s případnými vztahy na pracovišti. Je možné, že právě odpovědi na otázky ohledně spokojenosti (bylo jich nejvíc) byly z pohledu respondentů nejméně validní – tj. nejméně odpovídaly skutečnosti.

Hypotéza č. V: Fluktuace je tím vyšší, čím vyšší je pozice zaměstnance ve firemní hierarchii.

Hypotéza zůstává nepotvrzena, protože k ní nelze z provedeného dotazníkového šetření nelze získat potřebná data. Zkoumané organizace byly v drtivé většině příliš malé (skoro všechny do 20 zaměstnanců), s minimální vertikální firemní strukturovaností. Řešením by bylo provedení dalšího šetření ve větších pracovních kolektivech se složitější a strukturovanější hierarchií.

2. 6 Vyhodnocení cílů praktické části

Provést důkladný průzkum fluktuace v rámci vybrané organizace.

Byl proveden průzkum fluktuace spíše v části celého jednoho hospodářského odvětví (restaurační zařízení, pohostinství), a to v rámci dvou měst – Kladna a Prahy. Do výzkumu byly zahrnuty různé typy zařízení a na kladené otázky odpovídal dostatečný počet respondentů. Jejich charakteristiky odpovídají předpokladům, ať už se týče věku, pohlaví, vzdělání atd.

Fluktuace, tedy míra (počet) změn zaměstnání u pracovníků se v rámci oblasti pohostinství ukázala jako dosti vysoká. Bylo ale možné posuzovat jenom fluktuaci individuální (tedy jedince v rámci kariéry) a nikoli fluktuaci podnikovou. K takovému hodnocení scházely údaje, nebyl totiž přístup k hodnověrným informacím. Existuje předpoklad, že pracovníci – zejména kuchaři, číšníci a servírky – sice mají vysokou míru fluktuaci, ovšem alespoň v rámci jednoho oboru pracovní činnosti.

Zjistit nejčastější příčiny fluktuace.

Jako nejčastější příčina fluktuace byla zjištěna nespokojenost s finančními podmínkami zaměstnance. Zní to dosti banálně, ovšem obor zvolený pro výzkumné šetření je poměrně specifický a je pověstný právě zvýšenou mírou fluktuace a relativně nízkými platy. Překvapující je, jak malý počet respondentů udal jako důvod odchodu na jiné pracoviště nevyhovující vztahy na tom současném. Je ale možné, že problematika vzájemných zaměstnaneckých vztahů byla v podání odpovídajících nevědomky „rozprostřena“ i do jiných kategorií odpovědí.

Zjistit závislost fluktuace na základních charakteristikách respondentů.

Fluktuace není na základních charakteristikách respondentů téměř závislá, s jedinou výjimkou, kterou je pohlaví. U mužů byla zjištěna podstatně větší fluktuace než u žen. To může být způsobeno jednak tím, že muži jsou v oboru zaměstnání většinou jako kuchaři, jednak odlišnými psychologickými dispozicemi.

Formulovat doporučení pro praxi – možnosti prevence fluktuace.

Formulace doporučení pro praxi (možnosti prevence fluktuace) byla provedena a popsána v samostatné kapitole č. 3.

3 DOPORUČENÍ PRO PRAXI – MOŽNOST PREVENCE

Doporučení pro praxi, která se dají využít z právě vyhodnoceného výzkumu, jsou závislá na tom, že zkoumané ekonomické odvětví – restaurační zařízení – je poměrně specifický obor. Nese si určitou „zátěž“ z předlistopadového období, jsou zde relativně nízké (podprůměrné) platy, společenská prestiž není nijak vysoká, ekonomické důvody odčerpávají zákazníky z restaurací do domácností nebo do trochu jiných typů zařízení (např. fastfoodů ve velkých nákupních střediscích). I když poptávka po kvalitních kuchařích je poměrně vysoká, nabídka tomu často neodpovídá, hlavně v určitých regionech. Ale jako v každé oblasti lidské činnosti, také zde se čas nedá zastavit a vývoj nezadržitelně směřuje ke srovnání na úroveň běžnou v západní Evropě.

Co se týče konkrétně flukтуаčních tendencí ve zkoumaném oboru, zůstává otázkou, jestli by se mezi vysledované faktory fluktuace neměly zařadit ještě další, například ekonomická (popř. finanční) úspěšnost zkoumané firmy/podniku. Ne nadarmo se říká, že peníze jsou až na prvním místě. Jestli tedy ekonomická ne/úspěšnost restauračního zařízení může ovlivňovat míru fluktuace, nebylo možné zjistit. Ani se nedá předpokládat, že by majitelé (vedoucí) těchto zařízení byli svolní v rámci výzkumu prozrazovat ekonomická, firemní data.

Konkrétní doporučení, vztahující se k provedenému výzkumu fluktuace v restauračních zařízeních, se odvíjí zejména z odpovědí na otázku, jaké jsou skutečné důvody odchodu z práce či změny zaměstnání. Pokud máme věřit respondentům, jedná se v drtivé většině o ekonomické, či spíše finanční důvody. Zkoumané osoby mají, jednoduše řečeno, více či méně oprávněný pocit, že jsou platově nedostatečně ohodnocovány. Řešením, zdánlivě jednoduchým, by bylo prosté zvýšení platů zaměstnanců. To je ovšem vzhledem ke stávajícím ekonomickým i jiným podmínkám jenom těžko reálný požadavek.

Jako důležitý poznatek se ukázalo, že nedostatečné finanční ohodnocení (ze subjektivního hlediska) je daleko větší pohnutkou pro změnu zaměstnání než například nevyhovující vztahy na pracovišti. Byl zde určitý předpoklad, že právě nevyhovující vztahy a konflikty mezi kolegy navzájem nebo mezi nadřízenými a podřízenými, bude nejsilnějším motivem pro fluktuaci. Je proto dosti obtížné dávat nějaká obecná praktická doporučení, týkající se flukтуаčních tendencí.

Pokud se přesto má formulovat nějaké doporučení, resp. uvést možnost prevence zbytečně vysoké míry fluktuace, nelze než uvést několik ověřených bodů:

- organizace by si měla stanovit, čeho chce dosáhnout a s kým toho chce dosáhnout
- restaurační zařízení by se měla více zaměřit na systematickou personální práci se svými zaměstnanci
- pozornost vedoucích a manažerů by se měla zaměřit hlavně na vztahy na pracovišti (mezilidský rozměr) a na zaměstnanecké benefity (evidentně podceňovaná oblast)
- platové podmínky by měly více reflektovat ekonomické výsledky firmy a zároveň příspěvek zaměstnanců k těmto výsledkům
- odpovědní pracovníci by k problémům, vyskytujícím se na pracovištích – fluktuaci, nemocnosti, absentizmu i dalším, měli přistupovat s vědomím, že účinnější je řešit jejich skutečné důvody a nikoli jenom viditelné následky

Pokud se tedy dá v jedné větě shrnout, jak je možné předcházet fluktuaci, pak odpověď bude vypadat takto: ze strany vedoucích či majitelů směrem k zaměstnancům se musí jednat o skutečnou, profesionální a promyšlenou personální práci, reflektující potřeby podřízených; ze strany zaměstnanců uvědomění si reálných možností podniku (oboru činnosti) a zaměření se hlavně na kvalitní mezilidské vztahy.

Bělohávek (2002) uvádí množství návodů zejména pro vedoucí (manažery), jakým způsobem se dá dosáhnout nejen zvýšení pracovního výkonu, ale i skromnějších cílů, např. právě zabránění odchodů zaměstnanců. Reálně přemýšlejícímu manažerovi restaurace stačí jenom vybrat ty správné metody a vhodně je uplatňovat. Mezi nejdůležitější z nich patří:

- uvědomění si významu lidských (sociálních) vztahů a spokojenosti zaměstnanců
- uvědomění si individuálních předností a nedostatků jednotlivých zaměstnanců
- uvědomění si stylu chování (jednání) a osobnostních rysů úspěšného vedoucího (manažera)
- styl vedení zaměstnanců

- správná motivace zaměstnanců
- vhodná vzájemná komunikace
- zkoumání skutečných potřeb zaměstnanců a jejich naplňování
- spravedlivé ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance
- osobnostní a pracovní rozvoj zaměstnanců aj.

ZÁVĚR

Výzkum fluktuace zaměstnanců v restauračních zařízeních v Praze a na Kladensku ukázal, že fluktuace je dosti zajímavým a přitom ožehavým celospolečenským fenoménem. Z nejrůznějších objektivních důvodů – zejména typ zkoumaných restauračních zařízení – však nebylo možné určovat obvyklou míru fluktuace. Bylo možné jenom zjišťovat individuální fluktuaci zkoumaných osob během jejich profesní kariéry.

Výzkum poměrně přesvědčivě poukázal na dvě významné skutečnosti, resp. faktory ovlivňující míru fluktuace – těmi jsou pohlaví respondenta a zejména ekonomické, finanční motivy jednotlivce. Všechny ostatní faktory měly buď příliš malý vliv, nebo se nedaly přesvědčivě ověřit. Tato skutečnost byla v podstatě potvrzena i srovnáním se sekundární analýzou dat získaných ze statistik ČMKOS, kde se převážná většina právních porad týkala mzdové problematiky a otázky pracovního poměru, naopak na pracovní podmínky se zaměstnanci dotazovali jen v malé míře.

Výzkum, bohužel, nedokázal úplně přesvědčivě odpovědět na otázku, jestli je fluktuace způsobována takovými faktory, jako jsou např. různé podoby konfliktů na pracovišti. Je to způsobeno tím, že je velmi obtížné získat si důvěru zaměstnaných osob a obdržet od nich takové informace, které by byly relevantní pro zkoumanou problematiku. Jedná se skutečně o poměrně osobní, citlivé záležitosti, a to jak pro vedení podniků (resp. personalisty), tak pro samotné zaměstnance. I ty údaje, které byly prostřednictvím dotazníkového šetření získány, je třeba brát s určitým odstupem, protože není zaručeno, jestli je respondenti ve svých odpovědích nezkreslili, ať už záměrně, nebo nevědomky.

Na druhou stranu se ukázalo, že mezi šikanou, ponižováním, mobbingem nebo třeba bossingem vede jen velmi tenká hranice. Velmi záleží na konkrétní situaci, osobnostních charakteristikách zúčastněných osob, firemní kultuře a na mnoha dalších faktorech.

K nejzajímavějším závěrům, zjištěným výzkumem, patří následující:

- Velikost organizací, v nichž pracovali respondenti, byla poměrně malá, nejvýše do počtu 20 osob, převážná většina firem má velikost do 10 osob – jedná se tedy o malé skupiny se všemi charakteristickými znaky i problémy, které se k nim vztahují; hlavně jde o těsné vzájemné vztahy, neumožňující příliš rozšířit manévrovací prostor v situaci, kdy dochází k vnitroorganizačním konfliktům.

- Věk dotazovaných se v drtivé většině pohyboval mezi 25–45 lety: z toho vyplývá, že výzkum buď neobsáhl osoby starší, anebo tyto se po dosažení určitého věku přemísťují jinam.

- Téměř u všech dotazovaných už proběhly alespoň dvě změny zaměstnání, spíše však čtyři a více, zejména u mužů – to je velmi zajímavé zjištění a navíc svým způsobem nečekané (viz konstrukce otázek v dotazníku).

- Deklarovaným důvodem změny zaměstnání je v převážné většině nedostatečné finanční ohodnocení práce, opět zejména u mužů – toto zjištění je možná logické, ale to, s jakou převahou finanční motivy naprosto „převálcovaly“ všechny ostatní důvody, je stejně zarážející a poněkud to snižuje předpokládané obavy, že na fluktuaci má nejvýraznější podíl otázka vztahů a konfliktů na pracovišti.

- Skutečným důvodem pro změnu zaměstnání je mnohdy něco úplně jiného, než se oficiálně uvede.

- Spokojenost zaměstnanců byla zkoumána hned z několika hledisek – přičemž můžeme konstatovat, že spokojenost s pracovním prostředím, spokojenost s mezilidskými vztahy a spokojenost podřízených s nadřízenými je až na malé výjimky kladná. Spokojenost nadřízených s podřízenými se dá těžko posoudit, protože do výzkumu bylo zařazeno málo vedoucích a navíc velká část z nich na danou otázku neodpověděla. Relativně nejhůře z výzkumu vychází spokojenost respondentů s vlastním rodinným životem. Právě tato skutečnost by se mohla stát jedním vodítkem pro případný další, návazný výzkum.

- Pouhá pětina respondentů uvedla, že má v rámci celé své profesní kariéry nějakou zkušenost s vyhrocenými vztahy (tj. s konflikty) na pracovišti. Odpovědi jsou vyrovnané jak od mužů, tak od žen. Ti z respondentů, kteří měli nějakou konkrétní zkušenost s konfliktem nebo násilím na pracovišti, uváděli nejčastěji ponižování,

vyhrožování, šikanu a bossing. Distribuce odpovědí se významně lišila v závislosti na pohlaví – ženy zdaleka nejčastěji uváděly ponižování a dále ještě šikanu, zatímco muži zažívali vyhrožování, bossing a ponižování. Zajímavostí je, že jenom dvě ženy uvedly zkušenost se sexuálním obtěžováním (muž ani jeden), což je vzhledem k typu zkoumaných organizací málo očekávaná frekvence. Odpovědi na tuto otázku byly, zdá se, ovlivněny malou obeznameností s významem termínů pocházejících z angličtiny (bossing, mobbing) a dále subjektivním vnímáním prožitých konfliktních situací.

Výzkumem se ukázalo, že fluktuace je důležitým fenoménem pracovních vztahů. Fluktuace má mnoho podob a také mnoho příčin jejího vzniku. Nedá se předpokládat, že bude nalezen nějaký obecný recept, jak fluktuaci usměrňovat v žádoucích mezích. Zvýšená míra fluktuace, stejně jako nemocnosti nebo absentizmu, je zřejmě způsobena současným vlivem mnoha různých faktorů, osobnostních, vnitropodnikových nebo působících nezávisle, z vnějšku. Fluktuace je určitě jednou z věcí, kterou by měli jako důležitý prvek své práce vnímat personalisté, nadřízení, manažeři či majitelé. Řešení problémů souvisejících s fluktuací vyžaduje zapojení všech lidí v organizaci a využití všech možností, které jsou k dispozici.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
- BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7
- DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě. Reengineering*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7
- GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7
- GIDDENS, A. *Sociologie*. 1. vydání. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4
- CHLÁDKOVÁ, H. *Fluktuace zaměstnanců ve výrobní organizaci – příčiny a náklady z hlediska řízení lidských zdrojů*. Brno, 2011. 91 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce: Kulhavý, V.

- JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0
- KEBZA, V. *Pracovní výkon a kvalita života při práci. I. část*. 1. vydání, 1. dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011. ISBN 978-80-213-1753-6
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích. 2.*, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5
- KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., UHDE, Z. (eds.). *Sexualizovaná realita pracovních vztahů (Analýza sexuálního obtěžování v České republice)*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISBN 80-7330-090-7
- MACKINNON, C. *Sexual Harassment of the Working Women. A Case of Sex Discrimination*. New Haven, London: Yale University Press, 1979. In: KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., UHDE, Z. (eds.). *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4

ŠKODA, C. a kol. *Duševní zdraví obyvatel ČR z pohledu spotřeby zdravotnických služeb včera, dnes a zítra*. 1. vydání. Praha: Psychiatrické centrum Praha, 1996. ISBN 80-85121-76-X

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2

Seznam použitých internetových zdrojů

BÍNOVÁ, Š. *Nejčastější psychosomatické problémy u dospělých*. [online]. © 2013 Medipoint [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.medicpoint.cz/clanky/psychosomatika/nejcastejsi-psychosomaticke-poruchy-u-dospelych>.

Demografie. [online]. © 2013 Demografie [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.demografie.info>.

DVOŘÁČKOVÁ, B. *Vnitřní výpověď – co s ní?* [online]. © 2010 Motiv8 [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/pr-clanky/vnitri-vypoved-co-s-ni.html>

HR Monitor. [online]. © 2013 HR Monitor [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.

JANN, J. *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice v roce 2012*. [online]. © 2013 Ústav zdravotnických informací a statistiky [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-uraz-ceske-republice-roce-2012>.

KEJHOVÁ, H. *Když je šéf obětí a tým jeho tyran*. [online]. © 2010 Hospodářské noviny [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-46597400-kdyz-je-sef-obet-a-tym-jeho-tyran>.

Posilování sociálního dialogu - prevence násilí na pracovištích. [online]. © 2013 Českomoravská konfederace odborových svazů [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/lidske-zdroje_nove/projekt-esf-cmkos-a-kzps.

ÚZIS. [online]. © 2013 Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz>

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. Část první, Hlava druhá. *Účastníci pracovněprávních vztahů*, § 7, odst. 2. [online]. © 2013 Zákoník práce [cit. 2013-08-25]. Dostupné z: <http://mail.val-mez.cz/zakony/zakonik/7.htm>.

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. Část 2, Hlava X, Díl 5, § 353, odst. 1. © 2013 Trestní zákoník [cit. 2013-08-25]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik/cast-2-hlava-10-dil-5-paragraf-353>

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1: Způsoby ukončení pracovního poměru	13
Tabulka 2: Soudní spory – rozdělení podle krajů a let	50
Tabulka 3: Porovnání počtu změn zaměstnání a vzdělání respondentů	65

Seznam grafů

Graf 1: Počet případů poskytování právní pomoci	46
Graf 2: Poskytování právní pomoci podle vybraných druhů	47
Graf 3: Rozložení počtu právních porad podle pořadí	48
Graf 4: Soudní spory.....	49
Graf 5: Rozložení respondentů podle pohlaví.....	53
Graf 6: Věkové rozložení respondentů	54
Graf 7: Vzdělání respondentů	55
Graf 8: Pracovní pozice respondentů.....	56
Graf 9: Velikost pracovního kolektivu	57
Graf 10: Počet změn zaměstnání a pracovních vztahů během kariéry	58
Graf 11: Důvody odchodu/změny zaměstnavatele.....	59
Graf 12: Rozložení výskytu „jednostranně vyhocených vztahů“	60
Graf 13: Spokojenost respondentů s mezilidskými vztahy v zaměstnání.....	61
Graf 14: Spokojenost respondentů se svým rodinným životem.....	62
Graf 15: Spokojenost respondentů se svými nadřízenými	63
Graf 16: Spokojenost vedoucích s podřízenými	64
Graf 17: Spokojenost zaměstnanců po pracovní stránce	64

SEZNAM PŘÍLOH

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

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Před vyplněním: Pozorně si, prosím, přečtete zadání u každé otázky. Správnou možnost zakroužkujte (mimo otázky č. 6). U každé otázky vyberte vždy jen jednu možnost.

Pokud by se v krajním případě stalo, že Vám nevyhovuje ani jedna z možností, připojte poznámku nebo odpověď pod předtištěné možnosti.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) mužské b) ženské

2) Jste narozen/a ve věkové kategorii:

- a) 1995 – 1988
- b) 1987 – 1978
- c) 1977 – 1968
- d) 1967 – 1958
- e) 1957 – a starší (uveďte, prosím, rok narození)

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen (s vyučným listem)
- c) SŠ s maturitou
- d) VŠ – bakalářský stupeň (Bc.)
- e) VŠ – magisterský stupeň a vyšší (Mgr., Ing. a vyšší)

4) **V kterém roce (a měsíci) jste poprvé nastoupil/a do zaměstnání? (Napište rok a měsíc.)**

rok:..... měsíc:.....

5) **Kolikrát jste změnila/změnil zaměstnání nebo pracovní vztah (zaměstnavatele, způsob obživy např. i OSVČ)? (Vyberte jednu z možností.)**

- a) ani jednou, pracuji stále u svého prvního zaměstnavatele
- b) jedenkrát (tj. jsem u svého druhého zaměstnavatele)
- c) dvakrát až třikrát
- d) čtyřikrát a vícekrát

6) **Co bylo důvodem odchodu/změny z 1., 2., 3. atd. zaměstnání/práce/výdělečné činnosti? (Vyberte max. 3 možnosti z nabídky – vepište křížek do tabulky.)**

Důvod odchodu/změny	1.odchod	2.odchod	3.odchod	...
reorganizace				
změna legislativy				
požadavky na vzdělání/odbornost				
lepší finanční ohodnocení				
zajímavější benefity				
kariérní růst				
změna bydliště				
nevyhovující vztahy na pracovišti				
jiný důvod 1				

nevyhovující vztahy (popiště):.....

jiný důvod (popiště):.....

7) **Byl/byla jste někdy na pracovišti v pozici oběti jednostranně vyhrocených vztahů (mobbing, bossing, staffing, šikana, sexuální obtěžování, násilí, atp.)?**

ANO

NE

V případě kladné odpovědi, v níže uvedené tabulce, prosím, zaškrtněte vyhovující variantu či uveďte jinou, Vámi zažitou osobní zkušenost není-li v nabídnuté škále uvedena.

Jednostranně vyhrocené vztahy	poznámka
mobbing/bulling	
bossing	
staffing	
šikana	
sexuální obtěžování	
násilí	
ponižování	
vyhrožování	
jiné - jaké	

V následujících bodech 8-12 z nabídnuté škály vyberte, prosím, tu variantu, která nejlépe vystihuje Vaši spokojenost:

8) Ve stávajícím zaměstnání/práci po pracovní stránce (geografická dostupnost, náplň práce, ohodnocení atd.):

a) spokojen(a), b) spíše spokojen(a), c) spíše nespokojen(a), d) nespokojen(a)

9) V zaměstnání s tamními mezilidskými vztahy (kolegové atd.):

a) spokojen(a), b) spíše spokojen(a), c) spíše nespokojen(a), d) nespokojen(a)

10) V rodinném životě (domácnost, manželství, děti, rodiče atd.):

a) spokojen(a), b) spíše spokojen(a), c) spíše nespokojen(a), d) nespokojen(a)

11) S nadřízenými pracovníky (jejich způsob jednání s lidmi/ostatními pracovníky, profesionalita, zvládnání svých pracovních povinností atd.):

a) spokojen(a), b) spíše spokojen(a), c) spíše nespokojen(a), d) nespokojen(a)

12) S podřízenými pracovníky (jejich způsob jednání s lidmi/ostatními pracovníky, profesionalita, zvládnání svých pracovních povinností, atd.): (Pokud nemáte podřízené – nevyplňujte.)

a) spokojen(a), b) spíše spokojen(a), c) spíše nespokojen(a), d) nespokojen(a)

13) Jaká je Vaše pozice?

a) pomocná síla

b) kuchař

c) šéfkuchař

d) číšník/barman

e) vedoucí

14) Jak velký je kolektiv spolupracovníků, ve kterém se běžně nacházíte?

a) 1 – 5 lidí

b) 6 – 10 osob

c) 11 – 20 osob

d) 21 a více osob

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Sodomová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

**Název práce: Fluktuace, nemocnost a tzv. absentismus v zaměstnání a možnosti
jejich prevence**

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo