

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017 – 2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Eva Burešová

Práce a vztahy: Co je a co by mělo být z pohledu manažerů

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2017 – 2019

DIPLOMA THESIS

Eva Burešová

**Work and Relationships: What is and what should be from
a manager's point of view**

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Eva Burešová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu PhDr. Pavlu Beňovi za profesionální přístup při vedení mé diplomové práce, jeho cenné rady a připomínky.

Anotace

Ústředním problémem řešeným v diplomové práci je spokojenost zaměstnanců na pracovišti, a jakým způsobem se o ni zasazují řídicí pracovníci, manažeři. Dále jsou řešeny mezilidské vztahy v pracovním prostředí, a pohled na tyto vztahy z role manažerů a rovněž se zabývá výskytem patologických jevů na pracovišti a způsoby, jakými jim lze předcházet, případně je řešit.

Práce se dělí na dvě části – část praktickou a část teoretickou. Teoretická část diplomové práce se věnuje základním pojmům, které úzce souvisí se prací a vztahy, zaobírá se pojmy, jako jsou např. předpoklady správného manažera, firemní kulturou a v neposlední řadě také patologickými jevy na pracovišti. Praktická část se zabývá otázkami, které se týkají míry spokojenosti zaměstnanců na vybraných pracovních pozicích a jejich zkušenosti s výskytem patologických jevů v pracovním prostředí.

Teoretickým východiskem bude studium odborné literatury doplněné o poznatky získané během studia bakalářského oboru. Ze získaných informací, dat a podkladů bude vytvořen výstup pro vytvoření dotazníku za účelem zmapování míry spokojenosti či nespokojenosti a následně možných patologických projevů na pracovišti a analyzování konkrétních situací, které mají vliv na pracovní výkon.

Klíčová slova

Firemní kultura, komunikace, manager, motivace, patologické jevy, práce, pracovní prostředí, pracovní vztahy, spokojenost, šikana.

Annotation

The central problem solved in the diploma thesis is the satisfaction of the employees in the workplace, and how do the managers, the managers manage it. It also deals with interpersonal relationships in the working environment and looks at these relationships from the role of managers and also deals with the occurrence of pathological phenomena in the workplace and the ways in which they can be prevented or solved.

The thesis is divided into two parts - the practical part and the theoretical part. The theoretical part of the diploma thesis deals with the basic concepts that are closely related to the work and the relations, it deals with concepts such as assumptions of the right manager, corporate culture and, last but not least, pathological phenomena in the workplace. The practical part deals with questions concerning the level of satisfaction of employees in selected jobs and their experience with the occurrence of pathological phenomena in the working environment.

The theoretical basis will be the study of specialized literature supplemented by the knowledge gained during the bachelor's study. From the obtained information, data and backgrounds, an output will be created to create a questionnaire to map the level of satisfaction or dissatisfaction and consequently possible pathological manifestations at the workplace and analyze specific situations that affect work performance.

Keywords

Bullying, communication, corporate culture, manager, motivation, pathological phenomena, relationships, satisfaction, work, working environment.

ÚVOD.....	- 9 -
TEORETICKÁ ČÁST.....	- 13 -
1. PŘEDPOKLADY SPRÁVNÉHO MANAŽERA – JAKÝMI SCHOPNOSTMI BY MĚL MANAŽER DISPONOVAT A CO BY MĚL UMĚT.....	- 15 -
1.1. Zkušenosti vs. přirozená schopnost motivovat.....	- 19 -
2. OBECNÉ POŽADAVKY ZAMĚSTNAVATELŮ NA ŘÍDÍCÍ POZICE.....	- 21 -
3. PATOLOGICKÉ JEVY NA PRACOVÍŠTI.....	- 24 -
3.1. Šikana na pracovišti.....	- 24 -
3.1.1. Mobbing.....	- 27 -
3.1.2. Bossing.....	- 29 -
3.1.3. Staffing.....	- 30 -
3.1.4. Chairing.....	- 32 -
3.1.5. Straining.....	- 33 -
3.1.6. Zahořklost.....	- 36 -
3.1.7. Křivda.....	- 37 -
3.2. Způsoby reakce personálního oddělení na zjištěné patologické jevy na pracovišti.....	- 37 -
3.3. Možnosti minimalizace dopadů patologických jevů a s nimi spojenými následky.....	- 40 -
3.3.1. Ochrana poskytovaná pracovněprávními předpisy.....	- 41 -
3.3.2. Antidiskriminační zákon.....	- 43 -
3.3.3. Možnosti obrany dle občanského zákoníku.....	- 44 -
3.3.4. Obecné shrnutí současné právní úpravy z hlediska možností obrany proti šikaně na pracovišti.....	- 46 -
3.4. Nová autorita.....	- 46 -
4. VYTVOŘENÍ PRAVIDEL FIREMNÍ KULTURY.....	- 50 -
4.1. Body firemní kultury.....	- 52 -
5. PRAVIDELNÝ ZÁJEM O PROSTŘEDÍ A ATMOSFÉRU NA PRACOVÍŠTI A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	- 54 -
5.1. Kompendium teoretické části práce.....	- 58 -
PRAKTICKÁ ČÁST.....	- 59 -
6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	- 59 -

6.4.	Výzkumná metodika	- 63 -
6.5.	Časová organizace	- 64 -
6.6.	Vyhodnocení dotazníkového šetření a jejich interpretace	- 64 -
6.7.	Rozhovory s manažery.....	- 72 -
6.7.1.	Rozhovor č. 1	- 74 -
6.7.2.	Rozhovor č. 2	- 76 -
6.7.3.	Rozhovor č. 3	- 78 -
6.8.	Shrnutí praktické části práce	- 80 -
6.9.	Doporučení pro praxi	- 81 -
	ZÁVĚR	- 83 -
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	- 85 -
	SEZNAM GRAFŮ	- 89 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 91 -
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Pojmy práce a vztahy, respektive jejich praktická realizace, představují *de facto* základní stavební kámen naší současné společnosti. Pracujících lidí v produktivním věku je v České republice i přes historicky nejnižší míru nezaměstnanosti méně než polovina z celkového počtu obyvatel. Jsou to však právě produktivní pracující lidé, kdo svou činností zabezpečují uspokojování materiálních i nemateriálních potřeb celé komunity. Bez práce vykonávané minoritní částí obyvatelstva by se naše společnost zhroutila. Nehledě na to, zda si tuto skutečnost lidé uvědomují či nikoli, je zřejmé, že je v zájmu všech obyvatel naší země, aby práce a vztahy byly ve vzájemné harmonii, tedy, aby vzájemné vztahy na pracovišti přispívaly k vytváření přívětivého pracovního prostředí, v rámci kterého může být práce vykonávána co nejefektivněji. Nemůže být pochyb o tom, že špatné pracovní prostředí, nepřátelská atmosféra či celkově nedobré mezilidské vztahy nemohou přispívat k dobrým pracovním výkonům. Vztahy tedy významně ovlivňují efektivitu a tím pádem i produktivitu výkonné části naší populace, mají význam pro to, jaké hodnoty a jaký produkt budou pracujícími utvářeny, přičemž výsledky této práce a užitky z ní pramenící následně slouží všem členům naší společnosti.

Z výše nastíněného a zcela nepochybného globálního významu těchto dvou fenoménů, tedy práce a vztahů, pak logicky vyvěrá přirozená tendence tyto oblasti vědecky zkoumat, pozorovat a bádát nad tím, jak lidskou práci a s ní související mezilidské vztahy zlepšovat, jak předcházet výskytu negativních patologických jevů, jak jejich případný výskyt řešit. Lidé zabývající se danou problematikou si tedy přirozeně kladou otázku, jak přispívat rozvoji dobrých vztahů a utváření příhodných podmínek pro práci, tedy jak zabezpečit efektivitu vykonávané práce. Primární úlohu v tomto ohledu však nehrají sociologové, psychologové, andragogové či jiní vědci z nejrůznějších vědních oborů, nýbrž manažeři, jejichž prvořadým úkolem je řídit, koordinovat a vést práci zaměstnanců. Jsou to právě manažeři, kdo zodpovídá za výsledky práce svých podřízených, za zabezpečení příznivých podmínek pro jejich práci, kdo nese odpovědnost za celkovou atmosféru na pracovišti, kdo se má starat o to, aby v práci byly nastoleny takové podmínky, v rámci kterých mohou fungovat i

korektní mezilidské vztahy. Manažeři jsou v přímém každodenním kontaktu se svými podřízenými, denně tedy získávají aktuální informace o vztazích na pracovišti, každý den činí nové poznatky a nabírají cenné zkušenosti. Díky tomuto blízkému kontaktu se manažerům dostává i bezprostřední zpětné vazby, mohou tedy přímo pozorovat, jak jejich rozhodnutí účinkují a jakým způsobem se jimi vykonávané činnosti projevují na pracovním kolektivu. Manažeři jsou rovněž těmi, jejichž úkolem je řešit případné problémy na pracovišti, a to včetně problému interpersonálních. Zvláště pak v dnešní době, kdy se trh práce potýká s nedostatkem personálních kapacit, jsou mnohdy tou nejcennější komoditou, se kterou může organizace disponovat, právě lidské zdroje. Je proto nutné si těchto vážit a náležitě o ně pečovat. V opačném případě organizace o své lidské zdroje přijde, přičemž zvláště v dnešní době jsou možnosti jejich obnovení skutečně velmi omezené. Případná ztráta lidských zdrojů proto představuje pro každého zaměstnavatele významné riziko, v důsledku čehož se zvyšuje i tlak na management a míra zodpovědnosti v personální oblasti.

Výše uvedené pak obecně uvádí samotné téma této diplomové práce, a sice „*Práce a vztahy: Co je a co by mělo být z pohledu manažerů*“. Práce se tedy věnuje problematice interpersonálních vztahů na pracovišti z perspektivy manažerů. Snaží se zkoumat současný stav předmětné problematiky a poukázat na rizikové oblasti s ní související, zejména pak na problematiku výskytu sociálně patologických jevů, především šikany. Pozornost pak ubírá i směrem k ideálnímu stavu, jehož dosažení by mělo být cílem každého dobrého manažera.

Cíle diplomové práce

Téma diplomové práce lze hodnotit jako vcelku obsáhlou materii, jejíž důkladné zpracování vyžaduje vysokou míru úsilí. Cíle vytyčené v souvislosti s touto prací jsou následující:

- Poskytnutí uceleného přehledu o současném stavu vztahů na pracovišti zejména v prostředí České republiky a jeho celkové zhodnocení;

- Důkladná analýza a interpretace personálního managementu se zaměřením na interpersonální vztahy, vymezení pojmů s tím souvisejících, vyzdvižení nejproblematictějších bodů;
- Popis a zhodnocení sociálně patologických jevů se zaměřením na problematiku šikany, možnosti prevence, shrnutí možností efektivního řešení předmětné problematiky nejen z hlediska právního;
- Zhodnocení aktuální praxe v rámci České republiky, úvahy do budoucna stran možností zlepšení firemní kultury, podmínek na pracovišti a kultury interpersonálních vztahů, odhadnutí budoucího vývoje.

Práce má pomoci zodpovědět především následující otázky:

- Jaká je současná situace z hlediska problematiky práce a vztahů v České republice?
- Vykonávají manažeři svou činnost správně?
- Pomáhá náležitá komunikace ze strany manažerů ve vztahu k podřízeným efektivitě a produktivitě práce a zlepšování pracovního prostředí?
- S jakými patologickými jevy se můžeme na pracovišti setkat?
- Do jaké míry jsou v prostředí České republiky zakořeněny patologické sociální jevy na pracovišti?
- Jaké jsou účinné prostředky prevence případně nápravy výskytu sociálně-patologických jevů?
- Je současný právní řád dostačující v boji se sociálně patologickými jevy?
- Jaká opatření by měla být do budoucna přijata pro firemní kultury, zlepšování interpersonálních vztahů a zamezování výskytu sociálně-patologických jevů?

Základní metody práce

Základním předpokladem pro vytvoření této práce bude bazální deskripce a explanace dané problematiky, tedy popis a objasnění fenoménu práce a vztahů, včetně vymezení specifických pojmů v této oblasti užívaných. Uvedenému bude věnována pozornost v teoretické části práce. Nezbytným předpokladem zpracování daného tématu je i studium odborné literatury, záznamů přednášek a prezentací věnovaných dané problematice, a v neposlední řadě i relevantní právní úpravy případně judikatury, tedy výsledků rozhodovací praxe soudů. Obecně lze shrnout, že k dané problematice je k dispozici dostatečné množství zdrojů informací, odborné literatury, české stejně tak i zahraniční, přestože lze do budoucna s dalším rozvojem vědeckého bádání v daném oboru očekávat i nárůst množství informačních zdrojů. Internetové prameny jsou používány pouze okrajově.

Ve druhé, praktické části této práce je užito empirického zkoumání. Na základě získání zevrubných obecných teoretických znalostí dané problematiky jsou metodou dedukce učiněny závěry a vytyčeny konkrétní jednotlivé hypotézy, jejichž ověření je jedním z cílů praktické části této práce. Za tímto účelem bylo užito dotazníku distribuovaného více než stovce respondentů, když odpovědi na jeho jednotlivé otázky budou následně analyzovány a interpretovány zejména pak metodou indukce, tedy dovozování obecných závěrů z jednotlivých odpovědí a konkrétních získaných poznatků. Dále je pak počítáno s využitím metody rozhovorů, přičemž rovněž jednotlivé poznatky získané touto metodou poslouží k formulaci obecných závěrů této práce.

TEORETICKÁ ČÁST

Management lidských zdrojů v jeho současném významu je v prostředí České republiky relativně mladou disciplínou. Uvedená problematika se dostává do středu zájmu až počátkem devadesátých let dvacátého století se zaváděním tržního hospodářství.

Do roku 1989, kdy v tehdejším Československu vládl diktát proletariátu a v zemi bylo zavedeno centrálně řízené socialistické hospodářství, nelze o řízení lidských zdrojů v pravém slova smyslu vůbec hovořit. Přestože tehdejší totalitní stát navenek proklamoval prosazování zájmu „pracujícího lidu“, otázka interpersonálních vztahů, atmosféry na pracovišti a vytváření příznivých pracovních podmínek byla upozadřována, neboť hlavním cílem bylo plnění stanovených plánů. Dosažení tohoto vyššího cíle mělo přednost před čímkoli jiným, malicherné problémy jednotlivců musely ustoupit stranou zájmu celku.

Obdobně i personální agenda obecně a získávání lidských zdrojů byly deformovány, zejména pak kritérii třídního původu a politické angažovanosti, která měla přednost před individuálními schopnostmi, zkušenostmi či znalostmi konkrétních jednotlivců. Přestože se z výše uvedených schémat zajisté našly i výjimky, obecně lze konstatovat, že v prostředí komunistického režimu nebyly, dány podmínky ani pro náležitý rozvoj oboru managementu lidských zdrojů, ostatně jako v případě i většiny jiných vědních oborů, zejména humanitních.

První rozvoj řízení lidských zdrojů jakožto vědního oboru, jak již bylo uvedeno výše, přichází v prostředí Československa resp. České republiky až počátkem devadesátých let dvacátého století s příchodem svobody a zaváděním tržního hospodářství. K jeho rozvoji dochází přirozeně společně s rozvojem vědních oborů sociologie a psychologie. Problematika šikany na pracovišti, tzv. mobbingu či bossingu je pak, alespoň v prostředí naší země, významněji řešena až na přelomu tisíciletí, když

začínají být zpracovávány první významnější průzkumy a studie¹ a počínají vycházet články a publikace věnované speciálně tomuto tématu².

Intenzivní zkoumání dané problematiky je pak záležitostí posledních cca 20 let.

¹ např. výzkumy agentury Gfk Praha, které probíhaly od roku 2001

² BEŇO, Pavel. *Mobbing je když.... Moderní vyučování*. 2002, roč. 8., čís. 3., s. 4–5. ISSN 1211-6858, či BENDL, Stanislav. *Prevence a řešení šikany ve škole*. Praha: ISV, 2003. 197 s. ISBN 80-86642-08-9

1. PŘEDPOKLADY SPRÁVNÉHO MANAŽERA – JAKÝMI SCHOPNOSTMI BY MĚL MANAŽER DISPONOVAT A CO BY MĚL UMĚT

Předpoklady správného manažera je velice těžké shrnout do jednotného seznamu či výčtu. Rozdíl v manažerské praxi oproti jiným profesím a povoláním spatřujeme v tom, že u této práce neexistují shody, jakými schopnostmi a kompetencemi by měl správný manažer disponovat, aby odpovídajícím způsobem odváděl svou práci.

Před započítáním definování pojmu manažer je vhodné vysvětlit také pojem management. Podstata managementu tkví především v orientaci a směřování lidské činnosti takovým způsobem, aby vytyčené cíle byly dosahovány efektivně a účelně. Management lze vysvětlit různě, např. jako manažerskou funkci, která se zaobírá vztahy v řízení, souhrnem postupů nebo komunikací. Dále může být management chápán jako vědní oblast, studijní obor ale také jako umění. Manažery lze rozdělit do tří hierarchických úrovní – základní, střední a vrcholový management.

Výkonnost a efektivita jeho odváděné práce je hodnocena dle velkého výčtu aspektů a kritéria jsou velice obsáhlá. Na hodnocení odváděné práce manažera pak dále mohou mít vliv i další faktory, mezi které lze zařadit spokojenost klientů, jednatelů, akcionářů atd. Mezi další hodnotící měřítka lze uvést také organizaci technického charakteru (kontrola množství, obsahu, jakosti atd.). Stejně tak, jako neexistuje shoda o nutnosti disponovat pevně určenými schopnostmi či kompetencemi manažera, nelze specifikovat ani podmínky, jaké vzdělání je potřeba k výkonu manažerské funkce ani to, kdo se manažerem může stát. Mnohdy se tedy můžeme setkat s manažerem, který nemá formální manažerské vzdělání a vykonává svou práci na profesionální úrovni a naopak, existují tací, kteří studují odborné školy a renomované univerzity a na svých pozicích selhávají.

Každý člověk je originál, má své zásady, tradice, názory, temperament. Totéž platí i v pracovním prostředí. Podřízený očekává určité chování od nadřízeného a obráceně. To, co vyhovuje jednomu, neznamená, že bude vyhovovat druhému. Obecně však lze shrnout, že správný manažer by měl disponovat těmito osobnostními

komponenty: přiměřenou inteligencí, originalitou, asertivitou, sebevědomím, vytrvalostí, odpovědností, elánem, přesvědčivostí, odvahou, předvídavostí a správným úsudkem. Samozřejmě nelze opomenout také další významné předpoklady dobrého manažera, zejména pak znalosti, které jsou získávány studiem a dovednosti a zkušenosti, které naopak manažeři získávají výcvikem či praxí.

„V sedmdesátých letech představil McBer se spolupráci s McClellandem první program zaměřený na hodnocení kompetencí. Hlavním úkolem výzkumu bylo najít odpověď na otázku: které kompetence odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných? Identifikoval pět základních kompetencí, považovaných pro úspěšný výkon manažerské práce za důležité: speciální vědomosti, intelektuální zralost, podnikatelskou zralost, mezilidskou zralost, pracovní zralost.“³

Zaměříme-li se obecně na pojem „kompetence“ lze je chápat jako soubor znalostí, schopností, dovedností, odborností či osobnostních charakteristik, které jsou nezbytným předpokladem k náležitému vykonávání určené činnosti či pro zastávání konkrétní pozice.

Uvedený pojem je v současné době poměrně hojně užíván, a to v nejrůznějších souvislostech, když se dle kontextu dané situace může význam tohoto pojmu lišit. Pojem kompetence nadto není vždy užíván zcela správně, jeho význam je mnohdy v praxi dále posouván. Na vině je ne vždy zcela správné používání termínu laickou ale i odbornou veřejností. Termín kompetence je v běžné mluvě spíše slovem užívaným ve smyslu odbornosti, tedy schopnosti posouzení určitého problému, vyjádření se k určitému problému či jako oprávnění navrhnout řešení určitého problému nebo oprávnění o určité věci rozhodnout.

Současné názvosloví užívané v mj. oboru andragogiky rozlišuje mezi pojmy „schopnost“ a „kompetence“, přičemž schopnost je vykládána jako dispozice k určitému výkonu. Většinou je spojována s jistou sférou lidského působení, přičemž to, že někdo disponuje určitou schopností, automaticky neznamená, že ji dokáže náležitě využívat či,

³ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., str. 20

že je automaticky k výkonu nějaké činnosti kompetentní. Kompetence je naproti tomu pojmem komplexnějším, označuje celistvý výsledek, přičemž uvnitř kompetence se může skrývat řada schopností, včetně způsobilosti tyto schopnosti náležitým způsobem využívat.

Kompetence lze obecně rozdělovat na tvrdé a měkké, tzv. „*soft skills*“ a tvrdé „*hard skills*“. Mezi tzv. tvrdé dovednosti patří soubor standardních požadavků, které by jedinec při konkrétní profesi měl splňovat a co se od něj očekává. Měkké dovednosti, přestože jsou podstatně komplikovaněji identifikovatelné a měřitelné, jsou neméně důležité. Ve své komplexitě utváří kompetence konkrétního jedince a ve svém důsledku určují, jakým způsobem je člověk schopen dosáhnout požadovaných výsledků.

„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“⁴

Za jeden z nejmodernějších způsobů personální práce v organizacích lze považovat řízení lidských zdrojů založených na práci s jednotlivci dle jejich konkrétních kompetencí.

„Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností. Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích. Povahové rysy můžeme definovat jako charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Postoje spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různými otázkám. Dovednosti jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.“⁵

Mezi obecné předpoklady výkonu funkce manažera můžeme zařadit:

⁴ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8., str. 27

⁵ PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6., str. 23

- Znalosti: sebe sama i druhých, odborné, procesní, technické i technologické, finanční, ekonomické, politické, psychologické, způsoby řízení a vedení lidských zdrojů, managementu atd.
- Povahové rysy: široká škála vlastností, jako jsou např. vytrvalost, cílevědomost, hrdost, sebevědomí, bojácnost, skromnost, laskavost, podnětnost, flexibilita atd. Je nutné uvědomovat se, že disponování určitými povahovými rysy neznamena, že je člověk zcela kompatibilní pro všechny typy manažerských rolí.
- Postoje: lze vymezit jako ustálený způsob uvažování, který má posuzující charakter, vychází ze zkušeností a postupem času může být měněn. Postoje mohou být ovlivňovány způsoby vystupování managementu a jeho vedením, firemní kulturou, způsoby odměňování atd. Znázorňují vztah jednotlivce k určitému předmětu, jevu, fenoménu nebo k druhému člověku. Složky postoje se dále dělí na kognitivní, emocionální a konativní. Mezi nejdůležitější postoje se z hlediska managementu řadí postoje vůči společnosti, nadřízeným, kolegům, práci jako takové a rovněž k sebe sama. Postoje se mohou podílet na spokojenosti a motivaci nebo obráceně.
- Dovednosti: vyvíjejí se sloučením vlastností a praxe. Mezi manažerské dovednosti řadíme dovednosti technické, osobní a koncepční. Technické dovednosti znázorňují znalosti z oblasti techniky a výroby. Ukryvá se pod nimi porozumění využívaným mechanismům, zařízením nebo strojům. Dále pak vyráběným produktům, normám atd. Technické dovednosti jsou vyžadovány zejména ze strany manažerů základní úrovně, jejichž rozhodování je provozního (technického) rázu. Osobní dovednosti znázorňují způsobilost a umění komunikovat s lidmi. Disponovat těmito dovednostmi je důležité z hlediska porozumění a pochopení druhých, např. při získávání, výběru, přijímání a seznamování zaměstnanců s organizací a formálními náležitostmi, umístování zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, péči o zaměstnance, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců atd. Osobní dovednosti jsou vyžadovány ze strany manažerů základní úrovně a dále také středního managementu, jejichž

rozhodování je taktického (ekonomického a technického) rázu. Koncepční dovednosti znázorňují způsobilost manažera posuzovat souvislosti v širokém záběru. Především se jedná o způsobilost porozumět vztahu detailů vůči celku, uvědomovat si následky jednotlivých rozhodnutí, jaké mají důsledky ve vztahu k podřízeným pracovníkům atd. Koncepční dovednosti jsou vyžadovány ze strany manažerů vrcholového managementu, jejichž rozhodování je strategického (politického a ekonomického) rázu.

- Zkušenosti: získávání zkušeností je celoživotní proces. Mnohdy je však zkušenostem přikládána větší váha, než je vhodné a je potřeba zaměřit se na detaily v tom smyslu, jaká je vnitřní motivace jednotlivce zkušenosti získávat. Pokud člověk vykonává mnoho let stejnou práci beze změny, bez získání nových informací, prostoru pro inovaci atd., nelze považovat takového jedince za opravdu zkušeného, neboť množství znalostí z praxe je nevelké. Naopak člověk, který má zájem na tom, dále se vzdělávat, rozvíjet, vnést novou aktivitu a iniciativu do pracovního prostředí atd., může být i po mnohem kratším časovém úseku zkušenější než jedinec, který své zkušenosti dále nerozvíjí. Mezi moderní metody vzdělávání na pracovišti patří coaching, mentoring, counselling nebo rotace práce a mezi používané metody ke vzdělávání mimo pracoviště patří např. případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, simulace, assessment centre, outdoor training nebo vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

1.1. Zkušenosti vs. přirozená schopnost motivovat

Zaměříme-li se na pojem „zkušený manažer“, většina z nás si představí úspěšného, cílevědomého a schopného manažera, který rozumí své práci. Takový člověk nejen, že své zkušenosti dále zužitkovává, ale správně je také prohlubuje. Ze zkušenosti lze vytěžit co nejvíce podstatného, dále ji rozšiřovat nebo ji lze dále částečně předat, nicméně příjemce nikdy nenabude z předané zkušenosti tolik, jako ten, kdo zkušenost nabyl.

Ze zkušenosti je zřejmé, že mezi vnější motivátory, které jsou známé, avšak účinné, patří finanční odměňování, kariérní růst, další vzdělávání, prohlubování znalostí, lepší technické vybavení atd. Avšak manažer by svou prací měl jít příkladem rovněž přirozenou a nenásilnou cestou, neboť zaměstnanci, kteří v manažerovi vidí schopného a silného jedince se smyslem pro korektní jednání, rozumějící své profesi a s jasnou vizí, čeho chce dosáhnout, jej budou respektovat a zároveň pro ně představuje vzor, jak se chovat. Schopnost motivovat zaměstnance k dobrým pracovním výkonům může být však velice náročné, proto je důležité věnovat oblasti motivace zvláštní pozornost. Manažeři by se měli prvně věnovat a vědomě sledovat celkové rozpoložení a atmosféru na pracovišti, která mnohdy ovlivňuje motivaci zaměstnanců. S atmosférou rovněž souvisí schopnost motivovat zaměstnance ve smyslu zájmu o jejich názory nebo pohledy na určitou věc. Je důležité jejich náhled vyslechnout, promyslet, případně dále rozvíjet množné úprav a zároveň jim dát pocit, že jsou součástí týmu. Rozhodně není vhodné zaměstnance ihned odmítat nezajímat se o jejich postřehy, neboť nikdo neví, zda právě toto zdokonalení nebude jednou velké usnadnění pracovní procesů např. při výrobě nebo se stane konkurenční výhodou. Se zjednodušováním procesů souvisí rovněž určitý způsob motivace, neboť lidé, které své práci rozumí, ví, jak se mají chovat, co mají dělat a co je od nich požadováno, jsou v pracovní oblasti mnohem spokojenější. Důležitým bodem přirozené motivace je slušné chování. Ve slovníku správného manažera nesmí abstinovat slova, jako prosím a děkuji.

2. OBECNÉ POŽADAVKY ZAMĚSTNAVATELŮ NA ŘÍDÍCÍ POZICE

V předchozí kapitole jsme se zabývali otázkou, jakými kompetencemi by správný manažer měl disponovat. V praxi je však po manažerech vyžadováno penzum různých kompetencí a jednotlivé organizace si stanovují vlastní hodnotící kritéria a kladou důraz na rozličné atributy kompetencí manažerů. Je však nutné dbát na skutečnost, že se lidé odlišují ve stylech myšlení, způsobech řešení problémů či rozhodování. Manažerské kompetence můžeme popsat jako způsobilost jedince jednat takovým způsobem, který bude odpovídat nárokům pracovního prostředí v takovém měřítku, které je určeno organizací a tím plnit požadované zadání.

„Termín manažerské kompetence bývá definován různě. Zčásti jej tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního (intrapersonálního a intraorganizačního) i vnějšího (interorganizačního), ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetencí manažera se rozumí jeho schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci nebo soubor funkcí.“⁶

Současnou dobu lze oproti letům minulým charakterizovat jako rychlejší, složitější, častokrát hektickou a plnou změn. Tyto změny obnášejí mj. také zvýšení požadavků na tvorbu a utužování vzájemných vztahů a jejich řízení. Manažer, který se takového úkolu zhostí, by měl disponovat náležitě vypracovanými vůdcovskými kompetencemi a zároveň schopností učit se. Pracovní náplň manažera je mj. definována také permanentním řešením komplikací, které nastávají při procesu plnění cílů dané organizace, například uspokojování zákaznických potřeb. Pochopitelně každý chce, aby na manažerské pozice byli dosazeni mistři ve svém oboru, kteří splňují všechna očekávání, disponují náležitými kompetencemi.

⁶ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8., str. 80

Požadavky na manažery můžeme rovněž rozdělit na čtyři skupiny: „analyticko – koncepční schopnosti, manažerské procesní dovednosti, osobní charakteristiky, „know-how“ daného odvětví.

Analyticko – koncepční schopnosti: O analytických a koncepčních schopnostech můžeme uvažovat z hlediska hierarchie. Na nižších stupních řízení se jedná o soubor manažerských postupů (technologii). Patří mezi ně například účetnictví, finanční analýzy, analýzy údajů a všeobecné schopnosti. Na vyšším stupni řízení se jedná o soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení jednotlivých činností. Patří mezi ně marketing, finance, výroba, řízení technologií, kontrolní systém a řízení lidských zdrojů. Na dalším stupni řízení je třeba chápat vnitřní vazby mezi jednotlivými činnostmi. Na jedné straně musí být manažeři schopni uvádět do vzájemného vztahu kteroukoliv činnost s celkovými strategickými prioritami podnikání. Na druhé straně musí být schopni integrovat kteroukoliv činnost s činnostmi ostatními.

Manažerské procesní dovednosti: Zatímco analyticko – koncepční schopnosti umožňují manažerovi určovat co dělat, manažerské procesní dovednosti se převážně týkají toho jak to dělat. Mezi nejdůležitější dovednosti patří obecně lidské dovednosti, umění jednat, umění komunikovat (včetně umění naslouchat a umění ústního a písemného projevu), umění hodnotit, umění zorganizovat si svůj čas a umění stanovit si priority.

Osobní rysy a vlastnosti: V literatuře se často žádá, aby manažeři měli následující vlastnosti:

- *Pracovitost – vnitřní energii, která pohání manažera vpřed.*
- *Důslednost – schopnost zabývat se detaily bez ztráty celkové vize.*
- *Cílevědomost – schopnost soustředit se na výsledky.*
- *Tvořivost – schopnost myslet „laterálně“ a systematicky.*
- *Kulturní přizpůsobivost a porozumění – schopnost odpoutat se od vlastního kulturního zázemí.*

- *Schopnost práce v týmech – schopnost spolupracovat s ostatními, využívat výhod celku a synergických možností mezi jednotlivci.*

- *Sebejistotu a znalost sebe sama – schopnost reálného vnímání vlastních předností a nedostatků.*

- *Osobní kouzlo (charisma) – schopnost inspirovat druhé.*

- *Vlastní systém hodnot – dobře vyvinutá schopnost rozlišovat co je správné a co je špatné a jak se zachovat v nepřehledných situacích*

Odvětvové „know-how“ Toto „know-how“ zpravidla nabývá tří samostatných podob. Za prvé je to soubor základních vědomostí o výrobcích a službách a všem, co se týká rozvoje odvětví, zejména technologií, výroby, distribuce, marketingu a služeb. Za druhé je to intimní znalost prostředí a působení konkurenčních sil v rámci odvětví. Za třetí je to vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s odvětvím nebo oborem. Tyto osobní vztahy jsou důležitou součástí základního kapitálu, který manažer v průběhu své kariéry vytváří“.⁷

⁷ PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6., str. 26-27

3. PATOLOGICKÉ JEVY NA PRACOVIŠTI

Mluvíme-li o patologických jevech obecně, každý jednatel si je může spojit se zcela jiným tématem. Zatímco někdo si je asociuje s patologickými jevy v rodině, druhý zase například se zneužíváním návykových látek. Vztáhneme-li patologické jevy na oblast pracovní, označujeme jimi takový způsob chování, který je společensky nežádoucí, nenormální až chorobný a vyznačuje se porušováním společenských standardů, morálních hodnot, zákonů nebo etiky, které v důsledku mohou vést k újmě na zdraví druhého člověka, ať už psychického či dokonce fyzického. Dále se pak může jednat o poškozování pracovního prostředí z hlediska špatné funkčnosti interpersonálních vztahů a s nimi spojenou nízkou pracovní výkonností. Z hlediska managementu a jeho jednání vůči podřízeným je takové chování zcela nepřijatelným s ohledem na fungování organizace. Patologické jevy nacházíme především v těch oblastech, ve kterých jedinci neplní svou funkci, nedodržují stanovené normy a pravidla. *„Mobbing je v naší společnosti jednohlasně odmítán jako nežádoucí zlo v pracovním životě, kterého je třeba se zbavit“.*⁸

3.1. Šikana na pracovišti

V pojetí práce a pracovního prostředí jsou tyto jevy spojovány s pojmem „šikana“. Nejčastěji si šikanu spojujeme se školním prostředím, nápravnými zařízeními, výchovnými ústavami nebo vojenským prostředím avšak tato asociace je z části mylná, neboť se s ní můžeme setkat de facto v jakémkoli kolektivu. Je důležité uvědomovat si, co se pod tímto pojmem skrývá, co všechno obnáší, jak vzniká, kdo se může stát obětí, jaké jsou její fáze atd.

„Šikanování je způsob chování, umožňující, většinou v bezprostřední komunikaci, fyzickým a psychickým týráním druhých získat nad nimi pocit převahy, moci, určité výhody. Jde o jednání agresivní, často nezákonné, ale trpěné a mnohdy podporované určitou skupinou. Lze je charakterizovat jako asociální chování. Podhoubí

⁸ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, první vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 11

šikany je v osobnostních rysech týrajícího i jeho oběti a v lhostejnosti okolí, v soc. atmosféře, v některých ideologiích (např. fašistické). Oběti se stávají soc. či vzhledově handicapovaní jedinci, lidé slabí, neurotičtí, úzkostní, ti, co se nějak odlišují (rasově, národnostně, vzhledem, chováním, fyzickou slabostí, zájmy, hodnotami apod.).⁹

„Agrese, násilí, konflikty a nejrůznější neshody se vyskytovaly na pracovišti vždy a nedá se očekávat, že by se v budoucnu situace podstatně změnila. Malé „pracovní“ války se vedou od dob, co práce existuje. Protikladné potřeby a představy každého jedince jsou častým zdrojem patologických vztahů.“¹⁰

Šikana však může mít mnoho podob a rozeznat jí např. od vcelku nevinné ochrany „teritoria“ před nováčkem může být obtížné. Mezi projevy šikany lze uvést např. ponižování a zesměšňování jedince před kolegy, šíření pomluv, neopodstatněné přerušování rozhovoru po příchodu jedince do místnosti, zatajování informací, ostrakizace neboli vyčleňování jedince z kolektivu.

S ohledem na množství času, které člověk v pracovním prostředí denně stráví, nelze odvracet pozornost od možného rizika vzniku takových problémů, které jsou z hlediska fungující organizace, kvalitně odváděné práce a v neposlední řadě také fungujících pracovních vztahů zcela nepříjemné. Riziko vzniku takových jevů bývá vysoké pracovní tempo, které ústí až k vytvoření stresových podmínek, popř. nefungující firemní kultura.

Definice šikany může být naplněna za předpokladu splnění některých znaků chování, mezi které lze zařadit:

- Cílenost: jestliže se oběť dostane s agresorem do konfliktu poprvé, není vhodné z něj ihned vyvozovat důsledky a nepřiměřenými způsoby se proti takovému chování ohrazovat. Avšak v případě, že se takové výpady budou opakovat i v budoucnu, je na místě agresora upozornit na nežádoucí chování, které je z pozice nekomfortní a nepříjemné;

⁹ PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3. str. 1262

¹⁰ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4., str. 18

- Ohrožení: agresor má zájem na tom, aby se oběť cítila ohrožována, zstrašována či dokonce ponižována;
- Opakovanost: útoky na oběť jsou časté, opakované a většinou dlouhodobé;
- Bezbrannost: oběť se vůči útokům agresora neumí bránit a mnohdy se dostává do situace, ve které ani neví, na koho se může obrátit s žádostí o pomoc
- Potěšení: existují jedinci (agresoři), kterým způsobování bolesti druhým přináší uspokojení či profit.

Avšak hranice mezi hádkou, bezvýznamným škádlením nebo ojedinělou výměnou názorů a šikanou, je tenká a označovat tyto situace za mobbing by bylo nesprávné. V případě, že se s takovým jevem na pracovišti setkáme, je nutné, aby byla přijata patřičná opatření. Ta mohou mít mnoho podob, ovšem obrana proti počínání tohoto typu je obtížná. Mezi nástroje, kterými lze situaci řešit, je možné uvést přímou komunikaci s agresorem, využití právních prostředků obrany nebo žádost o přeložení na jinou pracovní pozici, popřípadě úplný odchod z organizace. Z pochopitelných důvodů je nejjednodušším řešením rozhovor „mezi čtyřma očima“, kterého se účastní pouze mobber a oběť. K takovému rozhovoru je však zapotřebí notná dávka asertivního přístupu a zaujetí pozitivního postoje. Při rozhovoru bývají poodkryty důvody, díky kterým k patologickému chování dochází, co je příčinou, jakým způsobem je regulovat, zmírnit projevy a dopady patologického jednání a situace se může poměrně efektivním, rychlým a nenákladným způsobem uklidnit. Tento způsob konfrontace lze využít jak v případě mezi kolegy tak v případě šikany ze strany nadřízeného. Jako vhodný vstup do nepříjemného rozhovoru se jeví popis nastalé situace a atmosféry, co se děje (nedůvěra, nerespektování názorů), jaké jsou důvody vzniku a jaký efekt by přineslo vyřešení situace.

Další možností, jak svépomocí z patologické situace vyjít, je získat si na svou stranu tzv. spojence, který, v případě, že se oběti nedostávají podstatné informace, např. o změně a času konání porad, oběť informuje a popř. ji v nutném případě podpoří. V případě, že přímá konfrontace ani spojenec nepřinesou kýžených výsledků, je vhodné řešit věc oficiální cestou. O pomyslný stupeň výše je komunikace s nadřízeným, popřípadě se samotným zaměstnavatelem. Ten by měl mít ve své kompetenci možnost situaci efektivně řešit. Mezi způsoby, který může nadřízený jednoduše zasáhnout je

projev určitého zastání před ostatními kolegy, začlenit všechny zúčastněné do komunikace (např. pomocí e-mailů) či vytvořit odpovídající firemní kulturu a zázemí.

V případě, že vlídné slovo a projev dobré vůle nadřízeného nestačí, nese se sebou řešení nastalých problémů s nadřízeným rovněž určité „esa v rukávu“ Mezi takové patří disponováním dostatečným množstvím relevantních důkazů, kterými může být e-mailová komunikace, SMS zprávy, zprávy intranetu, popř. zprávy z jiných aplikací zprostředkující komunikaci. Z takových důkazů by měly být patrné známky patologického jednání v tom smyslu, že jsou v nich obsažena posměšky, narážky, pomluvy atd. V případě šikany ze strany nadřízeného mezi takovými informacemi bývají obsáhlá zadání, která např. zcela neodpovídají kvalifikaci zpracovatele, jsou potupné, zkreslené, úmyslně pozměněné nebo zcela nesmyslné.

3.1.1. Mobbing

Pojem „*mobbing*“ bychom jednoduše mohli popsat jako šikanu mezi kolegy na stejné pracovní pozici/zařazení. Definic tohoto pojmu je poměrně velké množství, ale v současné době žádná z nich není zakotvena v české legislativě, tudíž je právní obrana je velice obtížná a složitá. Mezi definice různých autorů lze uvést následující: „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku alespoň jednou týdně).*“¹¹. „*Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednatelce či skupiny na určitou osobu.*“¹² „*Mobbing je podlá manipulace, systematické ponižování, psychický teror, intrikování, cílené vyvolání stresu*“¹³ Obecně lze říci, že mobbing v pracovním prostředí existuje již od doby existence samotné práce. Vzájemné antipatie mezi jedinci nejsou ničím ojedinělým a

¹¹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, první vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 16

¹² SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4., str. 18

¹³ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1., str. 108

umocněné těsným vzájemným kontaktem zadělává ideální podmínky pro vznik takových patologických jevů. Jak již bylo vysvětleno výše, je vhodné, aby v takových případech zasáhlo personální oddělení s ucelenými a především fungujícími prostředky obrany. Ačkoli mobbing je tisíce let s námi sdílející, dříve jeskynní prostory, v nynější době kancelářské židle, pojem, toto označení je poměrně moderního rázu. Slovo mobbing je odvozeno od anglického slovesa „to mob“, které se volně překládá jako napadat, dotírat, urážet, popř. utláčet nebo útočit.¹⁴

Mezi projevy se řadí výpady vůči jednotlivci, které jsou v socializované společnosti zcela nepřijatelné a řadíme mezi ně urážky, napadání, psychický nátlak, vyhrožování, zesměšňování, zadávání nesmyslných úkolů, zadržování informací, omezení komunikace s kolegy/vytěsnění z kolektivu a sociálních vazeb. Ve vztahu k výše uvedeným definicím je důležité uvědomovat si, že šikana je dlouhodobým, systematickým a opakujícím se jevem, z čehož dále lze odvozovat, že z pohledu mobbera se nejedná pouze o jednorázové, popř. zkratkovité chování, nýbrž o promyšlené a zákeřné jednání. Vzhledem k době trvání, po kterou toto chování probíhá, je namístě upozornit rovněž na skutečnost, že jednání agresora/mobbera musí být zcela nenápadné, jelikož z celkové doby minimálně šesti měsíců by si takového počínání nejspíše některý z kolegů všimnul. Důvodů, proč k šikaně dochází, může být mnoho, např. touha po moci, touha po pocitu přesily, skrýt pocit obavy a pochybnosti o sobě samotném (z pohledu agresora) atd.

Oběti si mobber vybírá povětšinou dle jednoduchého kritéria. Často se jí stává někdo, kdo je pro mobbera „kořistí“. Do takového výběru spadají lidé, kteří jsou neprůbojní, bojácní, citlivý, ovlivnitelný, nepodávající dostatečný pracovní výkon, jsou psychicky znevýhodnění (např. neurovývojové, bipolární, depresivní poruchy a mnohé další), nebo jsou jiným způsobem odlišní od „normálu“. Mezi viditelné odlišnosti patří např. tělesný handicap nebo rasový původ.

¹⁴ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, první vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str.15

Příčin vzniku mobbingu může být mnoho. Obecně je lze rozdělit na tři skupiny – příčiny na straně vedení firmy; kolektivu pracovníků a podněty ze strany oběti.

Do skupiny příčin mobbingu, který je zapříčiněn vedením firmy lze obsáhnout např. nekompetentnost vedoucího pracovníka v oblasti řízení lidských zdrojů, nedostatečně zakotvenou firemní strukturu, nízkou nebo žádnou firemní kulturu týkající se sféry vztahů mezi lidmi nebo neúměrný tlak na pracovní výkon. Mezi příčiny na straně kolektivu lze zařadit vzájemnou netoleranci, nepřejícnost a pomluvy. Pohnutky k mobbingu na straně oběti mohou být problematické řešení konfliktů, obavy ze ztráty pracovního umístění, které mohou být příčinou tolerantnějšího přístupu k útokům na svou osobu či specifické povahové rysy a vlastnosti.¹⁵

3.1.2. Bossing

Pojem „*bossing*“ lze volně přeložit jako šikanu ze strany nadřízeného. Jedná se o formu šikany, která jde tzv. „shora“. Nadřízený zadává podřízenému úkoly, které se neshodují s jeho kompetencemi, tzn., že jsou mu zadávány úkoly, které jsou buďto triviální až potupné nebo jsou naopak zcela mimo znalosti, schopnosti a zkušenosti podřízeného, popř. nedisponuje dostatečným technickým vybavením, čili není schopen úkoly uspokojivě plnit. Dále se mezi projevy bossingu řadí ponižování, urážení jedince (i před kolegy), napomínání za zanedbatelné drobnosti, cílené dokazování nadřazenosti, zadávání přemíry práce, záměrné znemožňování plánů (dovolená), výhrůžky výpovědí. Obecně lze shrnout, že je cílem takového počínání je šířit strach a projevovat dominanci nad podřízeným.

Nastalá situace má za následek, že jsou podřízenému vytýkány chyby, kterých se dopustil v důsledku své neznalosti a dostává se do začarovaného kruhu výčitek, popř. urážek až slovního napadání. V rámci zachování psychického zdraví, které bossing beze sporu ovlivňuje, by si člověk měl uvědomovat důležité faktory pracovního života. Tyto faktory jsou u každého jedince individuální, avšak řadí se sem především znalost vykonávané práce, jejího obsahu, požadavků a způsobů, znalost pracovního prostředí,

¹⁵ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1., str. 108-109

jakožto souhrn činitelů, které působí na vykonávanou činnost v pracovním procesu, znalost procesů v organizaci, které svou iniciativou lze částečně ovlivnit a znalost souvislostí a důvodů, které vedou k tomu, proč se tyto procesy dějí.

Stejně jako pojem „mobbing“ je rovněž původ slova „bossing“ odvozen z anglického jazyka, konkrétně pak od slova „boss“, což překládáme jako šéf či vedoucí. *„Nadriadený zamestnanec predovšetkým zneužitím svojho práva vydávať pokyny zastrašuje a znižuje dôstojnosť podriadeného zamestnanca. Bossing možno vyjadriť aj slovami „zdravie ohrozujúce vodcovstvo. Autorom pojmu bossing je Nóv S. Kile. Ide o zastrašovanie a znižovanie dôstojnosti zamestnanca alebo zamestnancov zo strany nadriadeného, ktoré môže mať za následok fyzické, duševné, morálne alebo sociálne ublíženie zamestnancovi.“*¹⁶ Toto chování lze označit rovněž jako projev chování, které má značit jeho postavení v organizaci, popř. se tak děje za účelem dosažení odchodu podřízeného z pracoviště bez nároku na finanční vyrovnání, neboť podřízený odchází z „vlastní“ iniciativy.

3.1.3. Staffing

Pojem „*staffing*“ lze vykládat dvěma způsoby. Jedná se jak o šikanu ze strany podřízených tzv. „šikanu zdola“, a rovněž je jednou z personálních činností zahrnující v sobě proces získávání a výběr zaměstnanců, jejich umístování a motivování k odpovídajícím pracovním výkonům. Cílem staffingu v pojetí personálních činností je, aby byli lidé s odpovídajícími kompetencemi na odpovídajících pracovních místech a v souladu s organizační strukturou. Staffing v tomto smyslu slova je důležitým článkem manažerských a personálních činností, jelikož ovlivňuje fungování celé organizace.

¹⁶ BARANCOVÁ Helena. *Šikana a mobbing na pracovišti, Právne problémy*; Praha: Leges, 2014, ISBN: 978-80-7502-036-9, str. 20

„Staffing je jednak proces získávání, nasazení a udržení pracovní síly v dostatečném množství a kvalitě, aby vytvořil pozitivní dopad na efektivitu organizace, a jednak to je šikana ze strany podřízeného k nadřízenému.“¹⁷

S druhým pojem, který se věnuje jedné z forem šikany na pracovišti, se můžeme setkat např. u nově příchozích nadřízených nebo u takových, kteří jsou ne zcela nekompetentní pro svou pozici. Staffing je protikladem pojmu bossing. Prvním faktem je, že u formy šikany v podobě bossingu se jedná o šikanu ze strany nadřízeného vůči podřízenému a druhým faktem je, že rovněž v pojetí působení, jsou evidentní rozdíly, jelikož u bossingu, popř. také mobbingu se jedná o šikanu mezi jednotlivci, tzv. „jeden na jednoho“. U staffingu je situace obrácená, jedná se tedy o nátlak ze strany většího množství podřízených a při takovém jednání je využívána kolektivní síla.¹⁸ Slovo staffing je opět odvozeno z anglického slova „staff“, které lze volně přeložit jako zaměstnanci nebo personál.

„Se staffingem se můžeme setkávat u vedoucích zaměstnanců – cizinců (tzv. „expatů“), kteří jsou ze strany koncernu či mateřské společnosti vysláni do České republiky nebo u nově nastupujících zaměstnanců do vedoucích pozic, kteří se společností nemají zatím žádné zkušenosti a z pohledu podřízených do jejich ustáleného a fungujícího teritoria s danými pravidly a rozdělenými sféry vlivu přišel někdo cizí. Podřízení v tuto chvíli cítí ohrožení jejich pracovní pozice nebo mají pocit, že to měl být právě jeden z nich, kdo si za své pracovní výsledky měl zasloužit povýšení. Pomalu ale jistě se kolektiv začíná více sdružovat a nové vedení se snaží svým chováním odstranit. V případě cizinců, podřízení záměrně hovoří česky tak, aby cizinec nerozuměl, cíleně předkládají zkreslené a nepřesné informace, což fakticky znemožňuje efektivní vedení společnosti a končí mnohdy tak, že cizinec dobrovolně své působení v České republice ukončí. Charakter staffingu je však trochu odlišný od ostatních typů šikany. Jedná se především o to, že nejde pouze o nahodilé rozpory mezi nadřízeným a podřízeným, nýbrž o soustavný nátlak. Tato situace může nastat

¹⁷ BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6., str. 98

¹⁸ ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3., str. 21

např. v případě, že do vedoucí pozice je dosazen nový člověk, který má však odlišný styl řízení lidí na rozdíl od jeho předchůdce, který mezi podřízenými mohl některé chování tolerovat nebo cíleně přehlížet. Novým stylem řízení vedoucí zasahuje do ustáleného chodu pracoviště a kolektiv se musí nuceně podrobit novému stylu vedení, požadavkům a nárokům. V případě, že kolektiv spojí své síly a cíleně začne novému vedení zpochybňovat autoritu a hledat příležitost k tomu, aby vedoucí nebyl brán vážně, je tento stav značně obtížný i pro zkušeného manažera. Staffing však může být potlačen za předpokladu, do vedoucí funkce je dosazen pracovník, který svým direktivním a nekompromisním vedením nepřipustí sebemenší pochybnost o jeho kvalitách a personálních zkušenostech. Staffing se v takovém prostředí nemá šanci projevit. Proti staffingu se však dá bránit i v případě, že se jím vedoucí pracovník již stal. Mezi první opatření, které by vedoucí pracovník měl učinit je ihned zpočátku neshod využít naplno svých pravomocí, tvrdě sankcionovat podřízené při nesplnění zadaných pracovních povinností a především vedoucí na svém chování nesmí nechat znát, že se jej chování podřízených hluboce dotýká. Dále můžeme uvést např. to, že vedoucí může zavést opatření, ať již ze své pozice nebo po domluvě s vyšším vedením, a do společnosti zavést školení a psychologické kurzy zaměřené právě na téma šikany na pracovišti.¹⁹

3.1.4. Chairing

„V neposlední řadě je známa specifická forma násilí zvaná chairing. Slovo chair znamená podstatné jméno „židle“ či „předseda“, resp. sloveso „předseda“, „vést“ a „řídít“. Jestliže se tyto formulace vztáhnou k tématu, dostáváme soupeření pracovníků o vedoucí pozici na pracovišti. Doslova se jím rozumí „boj o židli. Pro chairing není bezpodmínečně příznačné nerovné postavení osoby pachatele a oběti jako v případě bossingu či staffingu. Chairing představuje mobbing v horních patrech managementu.“²⁰

¹⁹ LACINOVÁ, Eva. *Mobbing na pracovišti*. Praha 2017. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

²⁰ CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8., str. 58

Chairing by se dal specifikovat jako nevhodné chování mezi kolegy, kteří se vzájemně pomlouvají a očerňují, šíří jeden o druhé lživé informace a celkově se snaží navzájem zdiskreditovat. A to za účelem získání konkrétní pracovní pozice.

3.1.5. Straining

„*Straining* – z angl. „*námaha*“, „*přetěžování*“, „*(vy)nucení*“ – je považován za *subtilnější formu mobbingu*.“²¹ Pojem straining je relativně novým termínem, který částečně vychází z pojmu mobbing a za jeho autora lze považovat dr. Heralda Egeho, který je soudní znalec a psycholog. Působí v neziskové organizaci PRIMA v Boloni, což je pravděpodobně vůbec nejstarší centrum, které se zabývá problematikou mobbing - bylo založeno již v lednu roku 1969. Dle názoru doktora Egeho je pojem „mobbing“ za posledních 10 let nadužíván, mnohdy je jeho význam posouván nesprávným směrem.

Dr. Ege je rovněž poradcem soudu resp. státního zastupitelství u pracovněprávního soudu. Do případů vnáší důkazy a tyto potvrzuje relativně jasnými stanovisky, avšak během své praxe zpracovává zprávy, které jsou velmi technické, např. psychologické nebo psychiatrické, kterým však nerozumí ani soudce nebo advokát. Zprávy tedy musí být jednoduché, nemohou dávat prostor pro dvojí výklad, a musí být zpracovány tak, aby jim soudce rozuměl a na základě nich mohl následovat jasnou linii.

Po roce 2000 byl vypracován systém sedmi parametrů pro lepší rozeznávání konfliktů na pracovišti. V devadesátých letech bylo možno disponovat pouhými definicemi, které však byly velmi rozličné (každý stát měl své definice – Norsko, Německo, Francie) a problém definic byl spatřován v tom, že musí být určitým způsobem interpretovány. Například pokud někdo v definici mobbingu čte „soubor jednání často se vyskytující v krátkém čase“ tak je to možné nejrůzněji interpretovat – pro některé soudce znamená „hojně“ alespoň dvakrát, jako například v zákonech proti stalkingu v USA, pro někoho jiného to znamená, že to musí být denně, dlouhodobě může pro jiného soudce znamenat dva týdny, pro jiného dva roky. Jedna věc je odborná mluva a druhá věc je právní mluva. V právní mluvě má každý termín přesný, pro

²¹ BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6., str. 136

všechny stejný význam tak, aby byl prostor pro interpretaci co nejužší. V případě, že se dodatečně zúží a soudce nedisponuje příliš velkým prostorem pro interpretaci, znamená to, že obecně lze v obdobných případech předvídat verdikty soudu. Pokud by byl prostor pro interpretaci příliš široký, nemusela by být spravedlnost pro všechny stejná a záviselo by na vnímavosti soudce, a to musí být omezeno, neboť soudce je jen nástrojem právního státu a nesmí zapojovat do svého rozhodování vlastní zájmy.

V takových případech bylo vycházeno z nutnosti omezit soudcům prostor pro interpretaci a bylo stanoveno parametrů k odhalení konfliktů na pracovišti:

První parametr: místo jednání – jednání se musí odehrávat na pracovišti;

Druhý parametr: hojnost/frekvence jednání – je vycházeno z postulátu, že aktivní závadné jednání se musí vyskytnout více než jednou za měsíc;

Třetí parametr: doba trvání – konflikt musí trvat přinejmenším šest měsíců;

Čtvrtý parametr: nerovnost mezi obětí a agresorem – v případě, že je mobber tím, kdo je ve vítězné situaci, kdežto oběť prohrává, nemá možnost se bránit,

Pátý parametr: forma jednání – jedno z pěti různých kategorií jednání, které je při mobbingu užíváno;

Šestý parametr: vývoj konfliktu – mobbing není statickým konfliktem, nýbrž konfliktem dynamickým – existuje šestifázový model vývoje mobbingu – neznamená to ale, že by každý případ mobbingu prošel všemi šesti fázemi, znamená to, že každý případ mobbingu je možné podřadit pod jednu ze šesti vývojových fází;

Sedmý parametr: úmysl pronásledovat – pachatel musí mít zájem na tom oběť svého mobbingu poškozovat, Jako příklad lze uvést, jedinců, kteří jsou nevychovaní. Obecně jsou velmi autoritářští, ale nechovají se diskriminačně, chovají se špatně ke všem, nicméně v takovém případě se nejedná mobbing, nicméně o důsledek špatné (ne)výchovy, neboť tito lidé se jinak chovat ani neumějí, neboť se to nikdy nenaučili.

Výše uvedené parametry však v praxi narazili na problém v tom smyslu, že mnoho soudních sporů, jejichž předmětem byl mobbing, bylo prohráno, neboť se

nepodařilo např. jednoduše prokázat kritérium četnosti výskytu, nebo kdy závadná jednání nebyla tak častá, ale z hlediska trvání následků se jednalo o permanentní záležitost. Existují rovněž případy, kdy k mobbingu ve své podstatě nedocházelo žádným aktivním jednáním. Například oběť byla svým zaměstnavatelem poslána na home-office a nebyly jí zadávány vůbec žádné úkoly, avšak v takovém případě zase nebylo naplněno kritérium četnosti aktivního jednání, proto nešlo o mobbing. A z toho vzešla myšlenka strainingu, který představuje jinou formu konfliktu, který se neprojevuje s takovou četností jako mobbing, četností aktivních jednání.

V roce 2004 bylo zpracovááno stanovisko pro soud v italském Bergamu, který stanovisko Dr. Egeho převzal. Konkrétně se jednalo o soudkyni Monicu Bertoncini, která jako první použila pojem straining ve svém rozsudku. Žalovaná firma se odvolala, později byl však pojem převzat odvolacím soudem a v roce 2013 byl nakonec nejvyšším soudem v Římě pojem oficiálně uznán.²²

„Čtyři fáze strainingu:

Výskyt negativního a nepřátelského chování na pracovišti, snaha poškodit osobu, která se stala obětí útoku a psychického násilí;

Trvalé nepřátelství, poškozující jednání a útoky na spolupracovníka;

Výskyt psychosomatických problémů na straně oběti;

Ztráta pracovního místa“²³

Pojem straining je s ohledem na dobu, po kterou se objevuje v kontextu s asociálním chováním a násilím, velice mladým a zůstává tedy otázkou, jak bude společností přijat a zda se stane stejně používaným pojmem, jako je mobbing.

²² BEŇO P. *Straining - ein Interview mit Dr. Harald Ege* [online]. © 29. 6. 2015 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?t=11&v=tYYXVbeYpc8>

²³ BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6., str. 138

3.1.6. Zahořklost

Zaměříme-li se na pojem „zahořklost“ ve vztahu k pracovnímu prostředí a šikaně, tak zjistíme, mají k sobě velice blízko. S ohledem na skutečnost, že se člověk, který je v práci šikanován, nachází poměrně dlouhou dobu v nekomfortní situaci, je na ní vyvíjen silný psychický tlak, vysoké nebo až neúměrné pracovní tempo, množství zadaných úkolů atd., je pouze otázkou času, kdy se takové jednání na člověku podepíše. Každý člověk pochopitelně reaguje jinými způsoby, např. někdo se tzv. „stáhne do sebe“, s kolegy komunikuje v omezené míře nebo pouze za účelem splnění pracovních povinností, jiný začne být agresivní vůči svému okolí, které však nechápe důvody, které jej k takovému chování vedou. A právě agrese je jedním z projevů zahořklosti a de facto se člověk dostává do začarovaného kruhu psychické nepohody, navíc ve zkaženém prostředí plném patologického chování. Zcela jistě je na místě přímá konfrontace původce nežádoucího chování, potažmo komunikace s okolím (v případě většího množství zúčastněných) a otevřeně sdělit, jaký je skutečný problém a jaká chování jsou na závadu.

„Zahořklost je velice krutá emoce. Je velmi užitečná, protože pokud jste zahořklí kvůli něčemu, tak to buď znamená, že máte dospět, přijmout zodpovědnost a přestat fňukat nebo to znamená, že Vás někdo doopravdy utlačuje a příliš na Vás tlačí, šikanuje Vás a ponižuje, a vy něco máte říct nebo udělat a neděláte to. A není divu, že to neděláte, protože může být velmi nebezpečné říkat nebo dělat věci k osvobození se od útlaku. Můžete se rychle dostat do problémů, takže je jednodušší den za dnem nic neříkat. V krátkodobém horizontu se sice uchráníte, ale úplně Vás to zdrtí. A pak nastoupí zahořklost. A zahořklost se Vám může vymknout z rukou. Začíná to zahořklostí a přechází to v nutkání k pomstě, protože budete dělat zlomyslné figle té osobě, která Vás utlačuje. Při každé příležitosti je budete pomlouvat. Věci, které po Vás budou chtít, uděláte špatně, zdráhavě nebo jen napůl a budete jim nastražovat pasti. Tím se dostanete do jedovatého stavu myslí.

Zahořklost Vám může naznačovat, že máte co říct, takže to radši říkejte. Musíte se osvobodit od toho, co Vás utlačuje. Musíte se tomu postavit, protože jinak budete utlačováni a když jste utlačováni, tak to není moc dobré. ²⁴

Zahořklost se však netýká pouze práce, ale narazit na ni lze v průběhu života kdekoli. V přátelských vztazích, partnerských vztazích nebo manželstvích.

3.1.7. Křivda

Výraz „*křivda*“, rovněž jako výše popisovaný termín zahořklost, bývá často spojován s patologickým chováním, nejen na pracovišti ale také např. ve školách, různých institucích nebo v osobním životě a lze ji označit také jako příkoří. Na základě něho může být dále vyvoláván pocit nespravedlnosti nebo bezpráví. Identifikovat roli oběti je velice náročné a díky pocitu křivdy lze zjistit, že se jí člověk stal. Do pozice oběti je možné se dostat za přičinění jiného člověka.

Křivda je zpravidla spojována s určitým způsobem manipulace, zneuctění, ponižením či potupou. V extrémních případech je způsobena na základě ztráty lidské důstojnosti. Křivdu s tématem šikany spojovat stejně, jako zahořklost. Je důsledkem patologického chování nejen na pracovišti ale rovněž v osobním životě.

3.2. Způsoby reakce personálního oddělení na zjištěné patologické jevy na pracovišti

Způsoby, jakým bude personální oddělení reagovat na vyskytnuté patologické jevy na pracovišti, mohou být rozličné. Jsou personalisté, kteří taková zjištění berou zodpovědně a snaží se minimalizovat dopady patologického chování všemi možnými prostředky. Na druhé straně jsou však tací, kteří zjištěným faktům nedávají žádnou relevanci a nesnaží se zjišťovat souvislosti a fakta, natož, aby řešili důsledky.

²⁴ Nebuď knedlík! - Jordan Peterson - *Jak vzniká zahořklost* [online]. © 20. 1. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=AV5mTVb4LY8>

Reakce personálního oddělení je rovněž třetí fází průběhu mobbingu. Do této fáze se jednalo čistě o při mezi agresorem a obětí, nyní je případ oficiální, jelikož se o něm dozvídá personální oddělení a vedení společnosti. Konkrétně se jedná o fázi, ve které se šikanovaná osoba již nachází v situaci, ve které s ní již nikdo nechce spolupracovat, před kolegy nemá respekt, nikdo ji neakceptuje a je vyloučena z kolektivu. „*Pokud nadřizení delší dobu odbývali střety mezi zaměstnanci (v nichž by citlivý šéf už dávno rozeznal mobbing) s tím, že jde o jejich soukromou záležitost, o přechodné hádky a projevy špatné nálady způsobené třeba momentálně špatným počasím, budou přinuceni aktivně zasáhnout ve chvíli, kdy klesne pracovní výkon celého oddělení.*“²⁵ Rovněž nelze opomíjet fakt, že pracovní výkon klesá nejen šikanované osobě, která je v permanentním stresu, obává se sebemenší chyby a je na ní vytváření velký psychický nátlak, ale rovněž výkonnostní křivka klesá na straně mobbera, který vynakládá úsilí a čas k přípravě různých zlomyslností a útoků.

Zaměříme-li se obecně na náplň práce personálního oddělení, jedná se především o vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a seznámení zaměstnanců s organizací, umístování zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů a penzionování a mnoho dalšího.²⁶ Lze tedy shrnout, že personální oddělení se stará o to, aby byly lidé na takových pracovních pozicích, které odpovídají jejich kompetencím, zkušenostem a schopnostem, byli náležitě odměňováni, jejich pracovní poměr byl v souladu s legislativou a zákony, které ukládá právní řád České republiky a celkově vytváří takové podmínky, aby lidé byli ve svém zaměstnání spokojeni a podávali optimální pracovní výkony. Je tedy v zájmu samotného vedení a vrcholového managementu zajímat se o celkové rozpoložení organizace, jelikož pouze tak zajistí, aby bylo efektivně dosahováno vytyčených cílů. V případě, že je energie vynakládána

²⁵ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, první vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5, str. 31-32

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3., str. 20-21

do jiných aktivit, než do samotné práce, klesá celková produktivita, kvalita produktů, iniciativa vytvářet nové produkty, popř. zlepšovat stávající, jelikož oběť není schopna podávat kvalitní výsledky, musí její práci vykonat jiní, což zvyšuje míru stresu, psychického vypětí až nevraživosti, zadržované informace mohou od práce zdržovat celé oddělení atd.

V případě, že personální oddělení zjistí, že v organizaci se vyskytuje patologické chování ve smyslu šikany, ať už v jakékoli podobě (mobbing, bossing, chairing atd.), mělo by přistoupit k odpovídajícím způsobům řešení. V případě mobbingu, se nabízí přímá konfrontace mezi agresorem a obětí, přičemž personalista zde figuruje jako určitý mediátor a snaží se debatu směřovat tak, aby došlo ke konstruktivním závěrům. Leckdy, především oběť, může reagovat emotivně až přecitlivěle, a z toho důvodu je vhodné, aby byla přítomna osoba, která je nezaujatá avšak znalá dostatečným množstvím informací. Rovněž je důležité, aby byly vyslyšeny nejen obě strany ale rovněž nejužší kolektiv, se kterým přichází jako oběť, tak agresor, do kontaktu. Ovšem zásahy do kolektivu ze strany personálního oddělení s sebou mohou přinést i nemalé komplikace, např. v podobě šíření zkreslených informací, otázek, proč se jich personalisté ptají atd. V rámci možností je vhodné seznámit kolektiv s důvody, které vedli ke zjišťování jejich pohledů na situaci. V případě, že při rozhovoru mezi obětí a agresorem dojde alespoň k částečnému vyřešení situace (nelze předpokládat, že by se situace vyřešila úplně, s ohledem na četnost a dobu, po které se šikana dá považovat oficiálně za šikanu) je více než žádoucí využít informace, jako např., jestli existuje někdo nebo něco co proces vyprovokovalo, proč k ní docházelo tak dlouho, jak je možné, že si nikdo nestěžoval dřív, jestli a případně jaké měla šikana dopady mimo pracovní prostředí (zejména osobní život oběti) atd., jako varování před možným vznikem šikany mezi jinými zaměstnanci a „vytěžit“ z nich maximum. Takovým způsobem může být např. celopodnikové školení zaměřené na téma šikany na pracovišti.

Výše uvedený případ je však spíše než pravidlem, výjimkou. I když se oběť obrátí s žádostí o pomoc na personální oddělení a dojde ke vzájemné konfrontaci v podobě oběť – agresor, většinou mobber zarputile tvrdí, že k žádnému takovému jednání nedochází a jelikož bývá dobrým lhářem i hercem v jednom, oběť v očích personalisty vypadá, jako přecitlivělá osoba se sklony osočovat ze svých nezdarů druhé.

Proto je z pohledu personalisty vhodné dbát více na prevenci, než následně řešit nepříjemné následky.

3.3. Možnosti minimalizace dopadů patologických jevů a s nimi spojenými následky

Možnosti, jak minimalizovat dopady a následky patologických jevů na pracovišti jsou různé. Mezi nejdůležitější kroky, které by měly být provedeny ze strany vedení/manažerů v případě zjištění přítomnosti nežádoucího jednání, je vytvoření bezpečného klimatu, ve kterém lze otevřeně komunikovat a vytvořit určité zásady chování. Není důležité, zda tato pravidla budou mít písemnou formu nebo pouze ústní, nicméně je důležité, aby s nimi seznámili všichni lidé pracující v organizaci. Právní nástroje obrany proti šikaně na pracovišti

Proti šikaně na pracovišti existují, byť v mnoha ohledech limitované, zákonné možnosti se bránit. Konkrétně se pak nabízí určité možnosti za pomoci příslušných ustanovení zákoníku práce²⁷, antidiskriminačního zákona²⁸, žaloby na ochranu osobnosti²⁹, případně, u některých specifických profesí i na základě zvláštního právního předpisu upravujícího výkon takové profese, například zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů³⁰. Je

²⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

²⁸ Zákon č. 198/2009 Sb., ze dne 23. dubna 2008. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

²⁹ V souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 89/2012 Sb., ze dne 3. února 2012. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zejm. ust. §§ 81 a násl. či §§ 2956 a násl. Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

³⁰ Viz ust. § 77 odst. 9 zákona č. 361/2003 Sb., ze dne 23. září 2003, které stanoví: *Dojde-li ve služebním poměru k porušení práv a povinností vyplývajících z rovného zacházení jiným jednáním než*

však třeba podotknout, že stávající právní úprava v České republice není pro náležitou ochranu před šikanou na pracovišti dostatečný, v praxi neposkytuje nástroje pro efektivní obranu.

3.3.1. Ochrana poskytovaná pracovněprávními předpisy

Zákoník práce v ustanovení § 16 odst. 1 zakotvuje obecnou povinnost rovného zacházení, když stanoví, že *„Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“* V odstavci 2 uvedeného paragrafu pak zapovídá jakoukoli formu diskriminace, když stanoví, že: *„V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.“* Odstavce 3 a 4 uvedeného § pak specifikují, co je a není považováno za diskriminaci. Ustanovení § 17 zákoníku práce pak stanoví, že právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon, o kterém bude pojednáno níže. Z hlediska zákoníku práce se tak jako vhodné hmotněprávní ustanovení, na základě kterého je možné domoci se obrany proti nerovnému zacházení, jeví právě ustanovení § 16 zákoníku práce.

rozhodnutím služebního funkcionáře, má příslušník právo domáhat se u soudu, aby bylo upuštěno od tohoto porušení, aby byly odstraněny jeho následky a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění, toto právo má příslušník i v případě, že jeho služební poměr již skončil. Výši náhrady určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a okolnostem, za nichž k porušení práv a povinností došlo.

Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

Pokud jde o praktické procesní možnosti obrany proti šikaně, zejména v případě, že k ní dochází ze strany nadřízeného/zaměstnavatele, tzv. bossingu, šikanovanému zaměstnanci se primárně nabízí možnost obrátit se s příslušným podnětem na inspektorát práce. „V případě podezření z porušování pracovněprávních předpisů zaměstnavatelem mohou fyzické i právnické osoby podat podnět k provedení kontroly přímo na příslušném oblastním inspektorátu práce nebo prostřednictvím Státního úřadu inspekce práce. Místní příslušnost oblastního inspektorátu práce k výkonu kontroly se řídí místem, kde dochází k výkonu práce“.³¹ Inspektorát práce po obdržení podnětu k provedení kontroly následně věc prošetří nebo zamítne. V případě vyhodnocení oprávněnosti podnětu, je oznamovateli ze strany inspektorátu práce zasláno vyrozumění o obdržení příslušného podnětu, oznámení jeho čísla jednacího sdělení, že „orgány inspekce práce přijímají podněty, kterými jsou upozorňovány na porušování povinností zaměstnavatelů, spadajících do jejich kontrolní působnosti. Na základě podnětu, který je veden pod č.j. XY, bude provedena u uvedeného zaměstnavatele oblastním inspektorátem práce kontrola, jejímž předmětem bude především dodržování právních předpisů v oblasti, na kterou ve svém podání upozorňujete“.³² V případě, že inspektorát práce shledá pochybení na straně zaměstnavatele, může jej sankcionovat za porušení stanovených povinností. Výše pokuty se odvíjí od jednotlivých oblastí, ve kterých byl přestupek spáchán (např. „přestupky na úseku součinnosti zaměstnavatele a orgánu jednacího za zaměstnance, přestupky na úseku rovného zacházení, přestupky na úseku ochrany soukromí a osobních práv zaměstnanců“ atd.)³³ Praktická výhoda obrácení se na inspektorát práce spočívá zejména v tom, že tento úřad postupuje v případě porušení příslušných pracovněprávních předpisů ze strany zaměstnavatele z úřední povinnosti, krom podání podnětu není ve vztahu k šikanovanému z procesního hlediska, snad vyjma

³¹ Státní úřad inspekce práce. *Podání podnětu ke kontrole*. [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z <http://www.suip.cz/pracovnepravni-vztahy/podani-podnetu-ke-kontrolle/>

³² Oznámení o přijetí podnětu (Inspektorát práce)

³³ Zákon č. 251/2005 Sb., ze dne 3. května 2005 o inspekci práce Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

případné součinnosti, vyžadována žádná významnější aktivita, například povinnost tvrzení a důkazní, jako je tomu například v civilním soudním řízení.

3.3.2. Antidiskriminační zákon

V některých případech šikany na pracovišti je možné dovolat se ochrany podle tzv. antidiskriminačního zákona tedy zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Diskriminaci rozlišujeme přímou a nepřímou. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, i z důvodu státní příslušnosti, a to i na základě pouze domnělého takového důvodu. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.³⁴ Nepřímou diskriminací se pak rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z výše uvedených důvodů osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné. Nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního postižení se rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení.³⁵

³⁴ Viz § 2 antidiskriminačního zákona

³⁵ Viz § 3 antidiskriminačního zákona

V souvislosti s výše uvedeným je však třeba v první řadě upozornit, že uvedená právní úprava skýtá možnosti obrany proti šikaně jen v případě, že je zaměstnanec diskriminován z důvodu své rasy a etnického původu, národnosti, pohlaví, věku, sexuální orientace, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, tedy z tzv. diskriminačního důvodu. Pojem diskriminace je laickou veřejností obecně vnímán příliš široce. Všeobecně se má za to, že jakékoli nerovné zacházení je zároveň diskriminací. Lze konstatovat, že tento pojem je značně nadužíván, a to i v situacích, kdy se o diskriminaci ve smyslu uvedeného zákona vůbec nejedná. Pro to, aby nerovné zacházení představovalo zároveň diskriminaci *stricto sensu*, musí zde být tzv. diskriminační motiv, tedy některý z výše uvedených důvodů. Problém spočívá v tom, že šikana na pracovišti ve většině případů nebývá motivována odlišnou národností, rasou, pohlavím, sexuální orientací či náboženstvím šikanovaného. Motivy utlačovatele bývají mnohdy daleko „prozaičtější“, zcela nediskriminační. Mohou jimi být například osobní antipatie, závist, nepřejícnost, komplexy, zaslepená touha dosáhnout profesního úspěchu nehledě na příkoří kolegů atp. Takové případy nemají s diskriminací nic společného, tudíž se ochrany zaručené antidiskriminačním zákonem nelze úspěšně dovolat. Naopak v případě, že je diskriminační důvod skutečně dán, představuje antidiskriminační zákona a právní úprava s ním související vcelku účinný nástroj obrany. V praxi poskytuje uvedená právní úprava mnoho výhod, například v podobě tzv. „obráceného důkazního břemene“ spočívajícího v tom, že důkazní břemeno nenese ten, kdo se před diskriminací brání, nýbrž je na žalovaném, aby dokazoval, že nedošlo k porušení zásady rovného zacházení.³⁶

3.3.3. Možnosti obrany dle občanského zákoníku

„Další možností obrany proti šikaně na pracovišti je podání žaloby na ochranu osobnosti dle občanského zákoníku. Tuto žalobu je oprávněn podat kdokoliv, kdo cítí, že bylo zasaženo do jeho práva na život a důstojnost, zdraví a práva žít v příznivém životním prostředí, vážnost, čest, soukromí a projevů osobní povahy. V případě šikany na pracovišti se tedy jedná o neoprávněný zásah do osobní a mravní nedotknutelnosti člověka, snižující jeho důstojnost, vážnost a čest a tento zaměstnanec má právo

³⁶ Viz. např. § 133a zákona č. 99/1963 Sb., ze dne 4. prosince 1963, občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

*domáhat se, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno a aby byl odstraněn jeho následek. Jen pomocí žaloby je možné kromě upuštění od šikany a odstranění následků požadovat i přiměřené zadostiučinění majetkové i nemajetkové újmy.*³⁷ Před podáním samotné žaloby na ochranu osobnosti je vhodné agresora vyzvat, aby se svého nevhodného jednání zdržel. Tato výzva má podobu předžalobní výzvy. Žalobou se lze domáhat, aby agresor/mobber upustil od dalších neoprávněných intervencí, odstranil důsledky těchto zásahů a poskytl postiženému/oběti přiměřené peněžité zadostiučinění/satisfakci není-li morální zadostiučinění dostatečné (mezi takové řadíme omluvu, uveřejnění rozsudku atp.)³⁸ V praxi však podání takové žaloby přináší řadu úskalí. V první řadě je třeba si uvědomit jednu ze základních zásad civilního procesu, a sice že je to žalobce, kdo nese břemeno tvrzení a břemeno důkazní. Fakticky to znamená, že ten, kdo se před soudem brání šikaně, bude muset aktivně prokazovat, že je šikanován, bude muset svá tvrzení podložit relevantními a věrohodnými důkazy. Pakliže nejde o diskriminaci, jak bylo uvedeno výše, není důkazní břemeno před soudem obráceno. Šikana se v praxi velmi obtížně prokazuje. K šikaně většinou dochází drobnými projevy, malými naschvály, ústrky, pomluvami, nelibostmi, narážkami, ponižováním, atp., slovními výpady v ústraní, beze svědků, mnohdy se jedná dlouhodobý proces. Jednotlivé konkrétní projevy šikany a způsoby její realizace vytržené z celkového kontextu nemusí být jako šikana vůbec posouzeny. Většinou tedy stojí před žalobcem složitý úkol, neboť je potřeba předložit řadu důkazů, na základě kterých je možné vystavět celkový obraz o skutečném stavu věci. Samotný proces obstarávání důkazů rovněž nebývá bez komplikací. Žalobce, pakliže je v pozici šikanovaného zaměstnance, se málokdy může spolehnout na svědecké výpovědi svých kolegů, neboť tito mají mnohdy strach o své pracovní pozice, nechtějí svědčit před soudem proti svému zaměstnavateli. Je tedy zřejmé, že pro to, aby mohl být šikanovaný se svou žalobou úspěšný, musí mít nashromážděno dostatečné množství relevantních

³⁷ KUBÍČKOVÁ, A. *Mobbing, bossing – Obrana proti šikaně na pracovišti*. [online]. © 27. 11. 2014 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html>

³⁸ Advokátní kancelář JUDr. Eva Ondřejová, LL.M., Ph.D. - *Ochrana osobnosti* [online]. ©15. 10. 2017 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=e-nuMq9X4XM>

důkazů, například písemností, emailů, nahrávek, případně spolehlivých svědků. Většina neúspěšných žalob ztroskotá právě na tom, že žalobce neunesl důkazní břemeno.

3.3.4. Obecné shrnutí současné právní úpravy z hlediska možností obrany proti šikaně na pracovišti

Současnou právní úpravu z hlediska možné obrany proti šikaně na pracovišti lze jedním slovem hodnotit jako nedostatečnou. V praxi totiž bývá cesta za spravedlností mnohdy nesmírně komplikovaná, zejména pak s ohledem na obtížnou průkaznost patologických jevů na pracovišti. V případě, že nejde o případ diskriminace, není obráceno důkazní břemeno, je tedy plně na žalobci, aby dokázal tvrdit všechny relevantní skutečnosti a tyto aby také zvládl prokázat, tedy aby unesl důkazní břemeno. Odborná veřejnost již dlouhou dobu vede diskuzi nad tím, jak uvedený nedostatek zhojit. Bylo uvažováno jak nad možnostmi novelizace zákoníku práce tak antidiskriminačního zákona, stejně tak bylo zvažováno i přijetí nové právní úpravy, avšak žádného hmatatelného výsledku dosaženo nebylo.

3.4. Nová autorita

Zaměříme-li se na vztah „*nové autority*“ a na téma této diplomové práce, tedy práce a vztahů, lze předpokládat, že se tento pojem bude čím dál víc dostávat do popředí zájmu. Tento se rovněž prolíná s problematikou vztahové kultury obecně. Pojem „nová autorita“ je novodobým termínem, který je založený na koncepcích nenásilného odporu (NVR [Non Violent Resistance]), který pomáhá rodičům a vychovatelům při řešení problémového chování u dětí. Jedná se o reakci na specifický fenomén dnešní doby spočívající ve ztrátě autority vedoucí až ke stavům bezmocnosti a zoufalství učitelů a rodičů vůči dětem. Řešení tohoto problému pak s sebou přirozeně nese otázku etického a rovněž praktického rázu: Jakým způsobem lze dosáhnout toho, aby se učitelé i rodiče dostali ze situace bezmocnosti, bez toho aniž by na děti působili represivně a autoritářsky? Tyto otázky daly vzniknout novému druhu autority, který se nazývá „nová autorita“. Ovšem nejen rodiče, učitelé či vychovatelé se s tímto pojmem mohou setkat. Uvedená koncepce se z původního pedagogicko-výchovného určení rozšířila a principy,

na kterých je nová autorita založena, jsou aplikovány na problematiku vztahů a vztahové kultury obecně, oblast práce a vztahů nevyjímaje. Nová autorita se tedy rovněž týká osob, které vykonávají řídicí funkce (manažeři, sociální pracovníci, předsedové společností, vedoucí pracovníci, statutární orgány, HR manažeři atp.).³⁹

Koncept „Nové autority“ lze velmi jasně ilustrovat sedmi pilíři, které jsou:

- *„Přítomnost & bdělá starostlivost – Rozhodnutí „být přítomný/á“, v dobrém kontaktu se sebou samým, respektujícím, oceňujícím a nenásilným k druhým;*
- *Sebekontrola & předcházení eskalaci – zde je důležité si jasně uvědomit, že nad druhou osobou nemůžeme mít žádnou kontrolu, a ani nad svými dětmi ne. Dobrou zprávou však je, že to ani nepotřebujeme. Můžeme kontrolovat sami sebe, své myšlenky, pocity a způsoby chování. A můžeme se také rozhodnout, kdy budeme reagovat na nějakou provokaci či konflikt;*
- *Podporné sítě & spojení – Nejsme sami! Byť se někdy cítíme velmi izolovanými. Využívat podpory a budovat sítě! – To je centrální myšlenka konceptu Nové autority;*
- *Protest & nenásilný odpor – Při možnostech jednání cestou nenásilného odporu jde především o to, dát – „zřetelně & viditelně“ – najevo právě toto naše odhodlání & rozhodnost & spojení;*
- *Smíření a vztah – Vztah je tím nejdůležitějším „zdrojem“! Na něm staví každá intervence v konceptu tzv. Nové autority. Povzbuzujeme k používání tzv.- vztahově-podpůrných gest, oceňující zpětní vazby a především – paralelně s reakcemi či opatřeními protestu a odporu;*
- *Transparentnost – Velmi důležitým je také hledisko transparentnosti. Částečná nebo úplná transparentnost „mobilizuje podporu, rozhybe tzv. „třetí osoby“ – příp. i nepřátelské osoby či skupiny – k tomu, aby zaujaly jasné a nenásilné pozice a příp. se i přidaly se k „dobré věci“.*

³⁹ New Authority Network International. NVR & the New Authority Concept. [online]. [cit. 2019-02-14n] Dostupné z: <http://admin.newauthority.net>

- *Náprava toho špatného – Je posuzována jako alternativa k trestům a sankcím! Zkušenost totiž ukazuje, že tresty a sankce – při pokusech o řešení konfliktů jakéhokoli druhu – v mnoha případech nevedou k žádoucímu efektu. Tedy řešení konfliktu s ponaučením do budoucna!*⁴⁰

Za zakladatele nového konceptu je považován profesor Haim Omer (Univerzita Tel Aviv). Primárním smyslem tohoto konceptu byla pomoc rodičům a pedagogům při získávání přirozené autority ve vztahu k dětem. Toto paradigma pochází z Izraele, konkrétně pak ze zdravotnického institutu Schneider children's Medical Centre of Israel, a postupem času se rozšířilo a současné době je aplikováno v mnoha pedagogických a léčebných centrech v nejrůznějších evropských zemích, převážně pak v Německu, Anglii, Švýcarsku, Belgii atd.).⁴¹

Nová autorita je založena na myšlence, že prostřednictvím osobní přítomnosti (sebeobrana) a pozorné péče (tzv. funkce kotvy) dospělých, je vytvořeno prostředí pro zdárný vývojový proces. To umožňuje důstojnou a konstruktivní spolupráci, která přispívá k dosažení požadovaných cílů.⁴²

Tento koncept představuje praktický program nejen pro rodiny či školy, nýbrž je aplikovatelný na celé komunity a kolektivy, včetně těch pracovních. Uvedený program nabízí praktické instrukce pro potírání násilí a rizikového chování, ať již doma, ve škole, v práci či jakémkoli jiném kolektivu, zvyšuje zájem a podporu ze strany autorit

⁴⁰ PhDr. Pavel Beňo. Vztahovna.online. 7 pilířů v konceptu tzv. Nové autority. [online]. [cit. 2019-02-14] Dostupné z: <http://www.vztahovna.online/index.php/7-piliru-v-konceptu-tzv-nove-autority/>

⁴¹ New Authority Network International. NVR & the New Authority Concept. [online]. [cit. 2019-02-14a] Dostupné z: <http://admin.newauthority.net>

⁴² Institut für Neue Autorität. Die 7 Säulen der Neuen Autorität. [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.neueautoritaet.at/%C3%BCber-uns/saeulen-der-neuen-autoritaet.html>

(rodičů, pedagogů, vedoucích atp.) a zároveň provádí intervence, které zvyšují bezpečnost, zlepšují atmosféru a vytvářejí soudržnost společenství.⁴³

S ohledem na výše uvedené tedy lze očekávat, že v brzké době dojde k rozšíření tohoto programu i do prostředí České republiky. U našich nejbližších sousedů, v Rakousku pod záštitou institutu INA (Institut für Neue Autorität) a v Německu (Systemisches Institut für Neue Autorität), již sklízí značné úspěchy a pomalu se začíná uvádět do praxe. Stejně tak lze předpovídat postupné další rozšiřování této koncepce na další oblasti mezilidských vztahů, když tato byla primárně určena pro školní a rodinné prostředí a postupně se rozšířila i na prostředí profesní a komunitní. Nelze říci, že by uvedená koncepce byla sama o sobě prvoplánově takto ambiciózní, avšak zkušenosti především ze zahraničí naznačují, že se tento program zcela přirozeně osvědčuje v dalších, velmi různorodých prostředích. Bez nadsázky lze konstatovat, že tato nová koncepce má potenciál zvyšovat vztahovou kulturu v nejrůznějších oblastech mezilidských vztahů, pracovní prostředí nevyjímaje. Přirozená nenucená autorita u vedoucích je přesně tím, co by z pohledu manažera, pokud jde o práci a vztahy, mělo na pracovišti být.

V České republice mezi projekty, zabývající se patologickými jevy ve vztahu ke školnímu prostředí, patří například program Minimalizace šikany (MIŠ) spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR a za podpory nadace O2. „*MIŠ je zkratka prvního projektu v České republice, který se snaží nalézt systémové řešení celospolečenského problému zvaného šikana*“⁴⁴. Pilotní projekt probíhal v letech 2005 – 2007.⁴⁵

⁴³ Amazon.co.uk. The New Authority: Family, School, and Community. [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.amazon.co.uk/New-Authority-Family-School-Community/dp/0521137764>

⁴⁴ Minimalizace šikany: shrnutí pilotního projektu : 2005-2007 : [informační a propagační brožurka]. Kladno: Aisis, 2008. ISBN 978-80-904071-2-1., str. 6

⁴⁵ Minimalizace šikany: shrnutí pilotního projektu : 2005-2007 : [informační a propagační brožurka]. Kladno: Aisis, 2008. ISBN 978-80-904071-2-1., str. 1

4. VYTVOŘENÍ PRAVIDEL FIREMNÍ KULTURY

*„Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. „Hodnoty“ vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. „Normy“ představují nepsaná pravidla chování.“*⁴⁶ Firemní kultura je podstatným stavebním kamenem pro fungování celé organizace. Je důležité klást na ni důraz, neboť v organizaci, ve které je špatná firemní kultura nebo v ní dokonce ani žádná nastavena není, existuje mnohonásobně vyšší riziko vzniku patologických jevů než u takových společností, v kterých je na ni pohlíženo jako na důležitou součást pracovního klimatu. V případě, že je jí věnována náležitá péče může mít významný vliv na způsoby chování jedinců v organizaci. Pokud jsou v organizaci pravidla chování nastavena správně, je žádoucí, aby byla dodržována a podporována, neboť pravidla jsou proces, které jsou dále upravovány a rozvíjeny. Jestliže, jsou však taková pravidla chování slabá či nevhodná, je z hlediska managementu nutné zakročit (ujasnit si výchozí situaci, jaké je nutné provést změny, zpracovat plán změn a po důkladném prověření jej aplikovat). Z hlediska řízení změn je účinnější, jestliže jsou navrhované změny odpovídající a kompatibilní a lidé jsou s nastávajícími změnami seznámeni.

Normy a hodnoty, které rovněž vytvářejí důležité prvky organizační kultury, se však v organizace nevytvářejí samy a nahodile, nýbrž jsou zásluhou práce vedoucích/lídrů, kteří ji vytvářeli již v minulosti. Práce lídra není však vůbec jednoduchá, protože sám musí vědět, čeho chce dosáhnout a jakým způsobem a takovým lídrům, kteří jsou sebejistí a mají vizi, lidé věří a ztotožňují se s nimi. Dalšími faktory, které ovlivňují organizační kulturu, jsou kritické případy – určité události, které s sebou přináší komplikace, které je nutno řešit. Díky takovým případům lze zjistit, jaké chování je na místě a jaké naopak nikoli. Třetí ovlivňující faktor vzniká na základě nezbytnosti zachovávat takové pracovní vztahy, které jsou efektivní, Čtvrtý faktor se

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7., str. 164

týká skutečnosti, že organizační kultura je ovlivňována prostředím společnosti/organizace, která je buďto dynamická (časté změny) nebo naopak neměnná (konzervativní a zdrženlivá vůči změnám).

Nastavení správné firemní kultury není otázkou několika dní nebo týdnů, mnohdy se jedná o dlouhá léta, během kterých je kultura různě formována a upravována tak, aby odpovídajícím způsobem reflektovala na požadavky všech zúčastněných. Nicméně i v rámci jedné organizace lze předpokládat, že si jednotlivé útvary taková pravidla sami upraví, tzv. „k obrazu svému“. Obecně lze tady shrnout, že organizace má nastaveny pravidla a normy pro všechny společné, nicméně tyto se mohou v určitých detailech lišit, neboť záleží, v jakém pracovním prostředí budou aplikovány.⁴⁷

Organizační kultura se skládá primárně ze čtyř oblastí, které jí definují – hodnoty, normy, artefakty a styly řízení/vedení. Hodnoty popisují to, co je pro společnost vhodné, popř. nelepší a co by do budoucna mělo být, popř., čeho by mělo být dosaženo. V případě, že jsou hodnoty již všeobecně přijímány a jsou součástí každodenního pracovního procesu, je nutné je rovněž přijímat a dle nich se rovněž řídit. Jedná se např. o péči o zaměstnance, konkurenceschopnost, výkon atd. Normy jsou pravidla chování, podle kterých by se měli lidé chovat a jednat. Nejsou sepsány písemně a jejich šíření je pouze na základě chování druhých, případně jsou rozšiřovány verbálně. Normy se týkají stylů řízení, postavení, výkonů nebo formality. Artefakty jsou aspekty, které jsou zjevné, je možno se jich dotknout, slyšet, vidět nebo cítit a díky nim je možné snáze pochopit organizační kulturu. Styly řízení jsou takové přístupy, pomocí kterých nadřízení a manažeři komunikují s lidmi. Existuje poměrně široká škála stylů řízení od silně direktivního stylu vedení až po liberální styl, při kterém se manažer rád zbavuje zodpovědnosti.⁴⁸

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7., str. 165

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7., str. 166-167

4.1. Body firemní kultury

Nelze říci, že firemní kultura v jedné organizaci je lepší, než ta v organizaci druhé, avšak v případě, že je správně nastavená, lze ji považovat za konkurenční výhodu. Každá má svá pozitiva i negativa v závislosti na stanovených požadavcích a potřebách, nicméně obecně lze vytyčit několik orientačních bodů, kterými by se manažeři při vytváření organizační kultury a během jejího upevňování měli řídit:

- S předstihem komunikovat změny – v případě, že v organizaci bude docházet ke změnám, ať už se jedná o změny z vnějších důvodů (ekonomika, demografie, politika, legislativa, změny technologické, změny na trhu práce atd.) nebo z vnitřních důvodů (úsilí o větší výkon, rozhodnutí majitele, vyskytující se omezení (doprava, technika, personál), strategické či dílčí, vždy je důležité zaměstnance seznámit s nastávajícími změnami, otevřeně s nimi komunikovat a být transparentní. Pokud budou zaměstnanci dopředu o plánovaných změnách informováni, mají možnost se na ně lépe připravit, přijmout příslušná opatření k minimalizaci negativních dopadů takových změn a v konečném důsledku se nadcházejícími změnami i identifikovat, Proto je z pohledu manažera důležité, informovat kolektiv, proč jsou chystané změny důležité, jakým způsobem budou přijímány a začleňovány do provozu atd. Důvodů k odmítání změn může být mnoho, příkladem může být strach z nového, nevědomost, nejistota, skepse, nepřizpůsobivost, strach ze ztráty finančního ohodnocení atd.

- Vytvářet společně budoucnost – se zaváděním změn rovněž souvisí téma vytváření budoucnosti organizace. Pokud jsou připravované změny ve společnosti reálné a dobře zakomponovatelné do stávající kultury organizace, může být dosahováno stanovených cílů mnohem jednodušeji a efektivněji. Za takové cíle lze považovat např. vysokou konkurenceschopnost, profesionální růst nejen společnosti samotné ale rovněž jejich zaměstnanců, kteří jsou a konto toho schopni podávat profesionální výsledky, upevňovat vzájemné pracovní vztahy, hodnoty, normy atd.

- Vtáhnout zaměstnance do celkového vnímání organizace – jelikož jsou lidské zdroje tím nejdůležitějším kapitálem v organizaci, je podstatné poukazovat na dosažené úspěchy nejen z pohledu jednotlivce ale z pohledu všech zúčastněných.

- Orientovat se na lidský charakter – při výběru nového pracovníka dbát nejen na informace obsažené v předloženém životopise, ale rovněž na jeho kompetence ve smyslu měkkých dovedností, tedy takových, jak a čím dosahuje výsledků.
- Správně motivovat a odměňovat – motivace a způsoby odměňování jsou jedním z klíčových faktorů ovlivňující fungování organizace. Umění motivace je poměrně obsáhlé a správný personalista musí umět rozlišit, jaké jsou motivátory ke kvalitnímu pracovnímu nasazení, jelikož každý člověk je má nastaveny jinak.
- Být pro zaměstnance partnerem – nejen ve smyslu toho, že je člověk může požádat o radu, vysvětlení, pomoc atd. ale rovněž by se ve společnosti s fungující organizační kulturou měli jednotlivci dále vzdělávat a rozvíjet. Takové zdokonalování nejen, že přináší efekt pro samotného jedince k získání nových informací, zkušeností nebo kontaktů ale rovněž pro organizaci, která tím získá erudovanějšího zaměstnance schopného podávat kvalitnější pracovní výkony.

Firemní kultura je poměrně obsáhlé téma. A právě z toho důvodu je v rámci šíření a následně ukotvování pravidel kultury v organizaci vhodné neformálním způsobem body, které jsou považovány za důležité pro fungování vztahů a procesů v organizaci, srozumitelně sepsat. Klíčové body se mohou v každé organizaci lišit v závislosti na různých ovlivňujících faktorech (oblast působení, lokace, náplň práce atd.). Mezi podsložky organizační kultury je možné rovněž vymezit způsoby sankcionování, např. v případě, že se zaměstnanec dopustí hrubého porušení pracovních povinností, svým chováním omezuje nebo dokonce ohrožuje chod oddělení nebo se nevhodným způsobem chová ke kolegům.⁴⁹ Obecně by i zde měla platit zásada, že *„svoboda jednoho končí tam, kde začíná svoboda druhého.“*

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1. str. 76-86

5. PRAVIDELNÝ ZÁJEM O PROSTŘEDÍ A ATMOSFÉRU NA PRACOVIŠTI A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Pravidelný zájem o pracovní prostředí by měl být každodenní pracovní náplní správného manažera. Díky zájmu o prostředí a atmosféru, která na pracovišti panuje, je možné zjistit, zda se vyskytuje možné riziko vzniku určitých komplikací, které se nevyhýbají nikomu. A právě taková péče o zaměstnance může být ve svém důsledku až konkurenční výhodou, neboť benefity, které manažeři svým zájmem přinášejí, se mohou stát natolik zajímavými, že odchod k novému zaměstnavateli si lidé důkladněji rozmyšlejí. Způsoby chování manažerů bývají často také bezděčné, avšak v očích podřízených působí velice pozitivně. Mezi takové benefity, které manažeři svým jednáním přinášejí podřízeným, patří např.

- upřímné jednání a dodržování stanovených dohod (nástupní plat/mzda, pracovní doba, délka dovolené, nárok na homeoffice, studijní volno, nefinanční ohodnocení, délka doby pro splnění úkolu, participace na konkrétních kauzách či úkolech atd.);
- otevřená komunikace, díky které je možné získat ucelený názor tzv. „zvenku“ ať už v pozitivním nebo negativní slova smyslu a získání zpětné vazby;
- podpora v rozvíjení znalostí a získávání nových zkušeností za účelem zvýšení sociálního postavení nejen jednotlivce ale rovněž celé organizace;
- poskytnutí možnosti podílet se na chodu společnosti ve smyslu zájmu o jejich názory ve smyslu návrhu na možné zlepšení výrobních procesů, zvýšení kvality výrobku, zvýšení prodeje a obecně konkurenceschopnosti a upevnění pozice organizace na trhu;
- získání pocitu zadostiučinění a veřejné pochvaly.

V rámci pravidelného zájmu o prostředí a atmosféru na pracovišti mohou být organizací připravovány různé mimopracovní akce, díky kterým je možné kolegy poznat i z jiného úhlu pohledu. Tento fenomén je v dnešní době považován za „sjednotitele“ kolektivů, díky kterému pracovní týmy mohou podávat lepší výsledky, neboť kolegové vůči sobě zaujímají vstřícnější postoje. Teambuildingové akce nejsou pouze nástrojem pro zlepšení interpersonálních vztahů, nýbrž rovněž způsobem, jak

rozpoznat „solistu“ od týmového hráče nebo jedince, který neumí přiznat chybu od někoho, kdo se umí omluvit. Dále pak díky němu lze získat zpětnou vazbu ve vztahu k slabým a silným stránkám jednotlivců, oblastí pro zlepšení, efektivity spolupráce atd.

„Za určitých podmínek je opravdu tým efektivní, můžete v něm zažít synergii a dosáhnout neuvěřitelných výsledků. V tomto stavu se síly každého člena týmu pouze nescítají, ale násobí. Pracovníci se navzájem podporují a podněcují k efektivní práci a vytvoření skutečně výkonný jednotný organismus. Ale vyžaduje to trochu práce. Budování týmu může probíhat jakýmkoli způsobem, který pomůže skupině lidí pracovat efektivněji, mít lepší produktivitu, mít radost z práce a cítit se dobře.“⁵⁰

Motivace je jedním z hlavních témat při vedení a řízení lidských zdrojů a je vhodné jí věnovat náležitou pozornost. Konkrétně pak tomu, jaké formy motivace se jeví ideálními, které jsou teoreticky odpovídající a naopak ty, které jsou lety praxe vyzkoušené a vhodné, jelikož dobře motivovaní pracovníci jsou schopni odvádět adekvátní pracovní výkony. *„Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Lidé se proto stávají pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody nejdůležitějším faktorem. Pfeffer (Pfeffer, 1994) nabízí výsledky zajímavého průzkumu. Dokazuje, že firmy s vysoce motivovanými pracovníky dosahují trvale lepších výsledků než konkurence. Jejich motivace je především výsledkem toho, jak jsou vedeni. Kvalita managementu se proto podepisuje pod úspěch či neúspěch organizace největším dilem.“⁵¹*

Rozeznáváme dva druhy motivace – vnitřní motivaci a vnější motivaci. Vnitřní motivace jsou čistě pohnutkami samotného člověka, jeho vůlí a touhami, které jej dále ovlivňují k určitým způsobům chování. Tyto faktory si člověk tvoří sám a nepůsobí na ně žádné další vnější vlivy. Dohromady ji vytvářejí svoboda/nezávislost a možnost něco vykonávat, odpovědnost ve smyslu toho, že člověk má kontrolu nad tím, jaké jsou jeho

⁵⁰ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4, str. 20

⁵¹ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9., str. 17

možnosti, příležitosti zdokonalovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti, kariérní růst. Člověk si sám stanovuje cíl, kterého chce dosáhnout a který pro něj představuje určitou výzvu. „*Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání, rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry*“.⁵² Jinými slovy lze tento typ motivace popsat jako motivaci, která plyne ze samotné náplně práce.

Vnější motivace je dílem okolí, resp. společnosti/organizace, v níž jedinec vykonává svou práci. Patří mezi kompetence managementu, který rozhoduje, jaké motivační techniky budou použity. Většinou jsou to pak ty, které jsou praxí ověřené a zároveň jsou účinné. Mezi stimulanty, u kterých ze zkušenosti víme, že jsou pro pracovníky významné lze zahrnout rozvoj a vzdělávání pracovníků, prohloubení znalostí, zdokonalení dovedností, vyslyšení názoru podřízených ve věcech týkající se chodu organizace (nápadů na zlepšování, inovace, rozvoj, zjednodušení procesů). Dále to může být určitá forma odměny např. pochvala, povýšení či motivace finanční (zvýšení odměny (platu/mzdy), prémie, třináctý plat atd.).

Patří-li mezi náplň managementu efektivní motivace, je nutné si uvědomit, že tento proces není možný v případě, že neprobíhá vzájemná komunikace mezi managementem a podřízenými pracovníky. Každý člověk svou motivaci nalézá v jiné oblasti. U určitých jedinců může převládat touha po vyšší finanční odměně, u jiných naopak touha po vyšším osobním postavením a společenském uplatnění. Zjednodušeně lze říci, že je beze sporu závazným úkolem manažera správně určit, jaké jsou individuální přání a motivy jeho podřízených pracovníků.

Orientujeme-li se na finanční motivaci, zjistíme, že existují tací, pro které neexistuje silnějšího motivu než právě peníze. V případě, že organizace disponuje dostatečně velkou finanční rezervou, jsou pro ni tyto pracovníci nejjednodušším článkem v oblasti motivace, popř. odměňování. Oproti těmto jedincům stojí tací, kteří

⁵² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7., str. 218

svůj pomyslný žebříček hodnot orientují jiným směrem. Finanční odměna je pro ně pouze číslo, které se připiše na bankovní účet. Mezi stimuly, které jsou jejich hnacím motorem, můžeme zařadit získávání nových informací, zkušeností, dovedností, schopností, pracovních výsledků, seberealizaci, váženosti sebe sama, zvýšení sociálního kreditu a osobního postavení, kontaktů, touha po tom, být lepší, než ostatní atd. S těmito tužbami se nese rovněž potřeba vést, dělat rozhodnutí, orientovat, iniciovat či usměrňovat ostatní, což v člověku evokuje pocity jistého vítězství a pýchy, kterých dosáhnul v rámci jeho kariérního postupu. Chceme-li však motivovat podřízené pracovníky je vhodné přesunout část pravomocí také na ně, neboť tímto aktem se v nich s velkou pravděpodobností projeví vyšší zodpovědnost. Mezi další body vnější motivace lze zařadit vzájemné vztahy, ať už se jedná o vztahy kolegiální, přátelské či dokonce milenecké. Vzhledem k množství času, které člověk v pracovním prostředí denně stráví, mohou některé zprvu čistě pracovní vztahy přerůst v přátelství nebo lásku. Nelze samozřejmě předpokládat, že člověk pracuje pouze proto, aby si našel nové přátele, nicméně je to příjemným bonusem, který nám pracovní prostředí nabízí.

Mezi nefinanční formy odměny dále lze uvést různé podoby vylepšeného technického zázemí (společenská místnost pro krátký odpočinek během dne, herna), dále nápoje a občerstvení na pracovišti zdarma, možnost parkování, možnost home-office, pružná pracovní doba, možnost využívat notebook, mobilní telefon nebo automobil k soukromým účelům atd.

Motivace je zároveň diskutovaným tématem v oblasti psychohygieny a psychického zdraví. Paralelu najdeme např. se šikanou. Na první pohled tato spojitost viditelná není, ovšem na ten druhý rozpoznáme, že souvislosti lze spatřit zejména ve skutečnosti, při které správně motivovaní pracovníci upínají svou energii a ctižádost k dosahování vytyčených cílů organizace, nikoli k dopouštění se patologických jevů na pracovišti. A s oblastí psychického zdraví souvisí rovněž fakt, že psychické rozpoložení, dobře fungující vztahy na pracovišti, správné klima, vhodné pracovní podmínky a vyvarování se situacím, které zbytečně v pracovnících mohou vyvolávat stres a obavy jsou podstatné pro správný chod celé organizace.

S ohledem na výše uvedené lze říci, že ať už používáme jakékoli metody k motivaci zaměstnanců a zvýšení tak jejich pracovního výkonu, je nutné znát jejich

hodnoty, názory, postoje a v neposlední řadě také osobní situaci. Rovněž je vhodné pozorovat měnící se trh práce, nabízené benefity u konkurencí.

Obecně lze shrnout, že správný manažer by měl disponovat určitým výčtem dovedností a schopností, mezi které řadíme schopnost předcházet problémům, popř. je efektivně řešit, umět pracovat s časem, prioritizovat úkoly a správně je delegovat, motivovat zaměstnance k práci, k dalšímu vzdělávání, komunikovat, disponovat s jasnými cíli a představami, čeho chceme dosáhnout a jakým způsobem, umět dělat rozhodnutí.

5.1. Kompendium teoretické části práce

Výše rozebíraná část reflektuje způsoby chování a jednání, kterými by se správný manažer mohl řídit. Sloveso moci je zde důležité, neboť nelze stanovit obecně závazná pravidla způsobů chování a jednání manažerů ve vztahu ke svým podřízeným, která by platila pro všechny manažery na světě. Jsou to pouze doporučující způsoby pro to, aby pracovní klima bylo, co možná nelepší. S ohledem na skutečnost, že každý člověk je jedinečný, má své vlastní názory formované na základě zkušeností, vlastní přesvědčení, znalosti, kontakty atd., nelze předpokládat, že by existovali na světě dva manažeři, kteří by na každou nastalou situaci reagovali naprosto totožnými způsoby. A nelze ani tvrdit, že jeden způsob je horší než ten druhý, jsou pouze odlišné a v případě, že jsou s takovým jednáním komfortní zaměstnanci, nelze ani namítat fakt, že některé způsoby jednání jsou špatné.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část diplomové práce je zaměřena na vyhodnocování dotazníkového šetření. Dotazníky byly distribuovány mezi jednotlivce na různých hierarchických úrovních managementu. Úrovně byly rozděleny na následující: základní úroveň řízení (vedoucí přímo nadřízeni jednotlivým zaměstnancům (mistři apod.), střední management (např. vedoucí provozu, odboru, střediska, stavbyvedoucí) a vrcholový management (např. generální ředitel, prezident společnosti), popř. mezi jednotlivce na pozici podřízeného zaměstnance / referenta, bez ohledu na formu úvazku (pracovní smlouva, dohoda o provedení práce, dohoda o provedení činnosti aj). Se třemi účastníky byl dále proveden strukturovaný rozhovor.

V rámci dotazníkového šetření, které bylo zasíláno prostřednictvím soukromých zpráv, e-mailem nebo probíhalo při osobním setkání, jsem rovněž obdržela několik zpětných vazeb. Konkrétně mne však zaujal e-mail od respondentky, která šikanu na pracovišti sama zažila a jeho část uvádím níže.

„Pokoušela jsem se popsat šikanu, kterou jsem zažila. Ale nedokáži to. Obecný popis nelze vymyslet, a když jsem se pokoušela popsat některé situace, bylo to dlouhé a dnes už naprosto zbytečné. Proto jsem mail smazala a omlouvám se, že Vám nedokáži pomoci. Možná, že se k tomu někdy vrátím. Ale nyní určitě ne.“⁵³

I přes to, že jsem v konečném důsledku obdržela pouze informaci o tom, že byla respondentka na svém předchozím pracovišti šikanovaná, z jeho obsahu byl patrný jeden důležitý aspekt. A sice ten, že i přes delší časový odstup, kdy se tyto skutečnosti staly, nebylo pro ni jednoduché vracet se k minulosti, nepříjemným vzpomínkám a připomínat si tyto časy, čímž se šikana rovněž vyznačuje. Jelikož se jedná o psychický nátlak, lidé takové vzpomínky raději vytěšňují a soustředí se na přítomnost, potažmo budoucnost.

⁵³ E-mailová komunikace s respondentkou ze dne 24. ledna 2019

6.1. Vymezení zkoumaného cíle

Vymezený cíl měl dvě roviny. První rovinou bylo proběhnutí dotazníkové šetření, ve kterém byl podroben výzkum manažerských funkcí ve smyslu, zda manažeři v obecném měřítku zastávají, dle názorů svých podřízených, své funkce správně, jsou přístupni komunikace, umí motivovat své podřízené k dalšímu vzdělávání, jakým způsobem jsou zvládnuta opatření před vznikem rizikových faktorů např. v podobě šikany na pracovišti atd.

Před započítím samotného výzkumu a dotazníkového šetření byly stanoveny pět hypotéz, které budou po vyhodnocení šetření buďto potvrzeny nebo vyvráceny.

6.2. Stanovení hypotéz a zkoumaných otázek

Hypotéza č. 1: Manažer či nadřízený vždy vykonává svou práci na profesionální úrovni.

Hypotéza č. 2: V případě, že manažer dostatečně kvalitně komunikuje se svými podřízenými, může předejít psychosociálnímu stresu u svých podřízených pracovníků.

Hypotéza č. 3: V případě, že manažer umí vysvětlit zadávané úkoly, podřízení pracovníci odvádějí kvalitnější výsledky.

Hypotéza č. 4: Manažer, který má sám vlastní zkušenosti s prací svých podřízených, této práci rozumí, dokáže lépe motivovat své podřízené pracovníky k lepším výsledkům.

Hypotéza č. 5: Manažer vždy umí motivovat podřízené pracovníky k dalšímu rozvoji, pokud je sám dobrým příkladem a sám se i nadále snaží zdokonalovat.

Zodpovídané otázky:

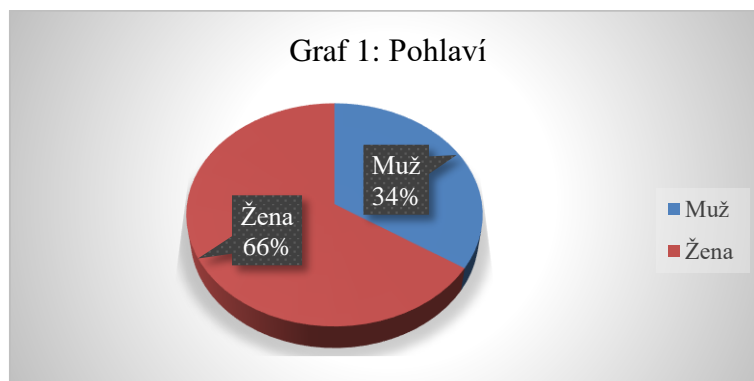
- 1) Jste muž/žena?
- 2) Kolik je Vám let?
- 3) Jaký máte nejvyšší ukončený stupeň vzdělání?
- 4) Vaši současnou pracovní pozici lze charakterizovat jako:
- 5) Domníváte se, že práce Vašeho nadřízeného je vykonávána profesionálně?
- 6) Zadává Vám Váš nadřízený úkoly srozumitelně?

- 7) Pokud zadané úkoly ihned nepochopíte, zeptáte se na detailnější vysvětlení, případně požádáte nadřízeného o zopakování zadání?
- 8) Pomáhá Vám správné zadání úkolu k jeho řádnému a včasnému splnění?
- 9) Vrací Vám nadřízený Vaše pracovní výstupy zpět k přepracování?
- 10) V případě vrácení Vámi zpracovaného úkolu nadřízeným zpět k přepracování, bývá důvodem nesplnění úkolu nesprávné pochopení zadání?
- 11) Komunikuje Váš nadřízený se svými podřízenými dostatečně? Můžete se na svého nadřízeného obrátit s žádostí o pomoc v případě, že je pro Vás zadaný úkol příliš těžký, případně mu nerozumíte?
- 12) Má Váš nadřízený vlastní profesní zkušenost s pracovní pozicí, kterou zastáváte?
- 13) Projevuje se vlastní osobní zkušenost / nezkušenost Vašeho nadřízeného s pozicí, kterou zastáváte, na způsobu jeho vedení, například na způsobu zadávání pracovních úkolů?
- 14) Komunikuje Váš nadřízený se svými podřízenými dostatečně ve smyslu zájmu o Vaše názory, zájmy atp.?
- 15) Setkal(a) jste se někdy v rámci svého pracovního kolektivu s projevy šikany ať už v jakékoli podobě?
- 16) Pokud jste se na pracovišti někdy setkal(a) s projevy šikany, zareagovalo vedení adekvátně na nastalou situaci?
- 17) Pokud jste se na pracovišti někdy setkal(a) s projevy šikany, byla vedením přijata náležitá opatření pro to, aby se situace v budoucnu již neopakovala?
- 18) Motivuje Vás Váš nadřízený k tomu, abyste se nadále vzdělával/a?
- 19) Domníváte se, že se Váš nadřízený sám dále vzdělává, prohlubuje své znalosti a získává nové dovednosti?
- 20) Domníváte se, že je Váš nadřízený z hlediska vykonávání své funkce dobrým příkladem pro své podřízené?

6.3. Výzkumný vzorek

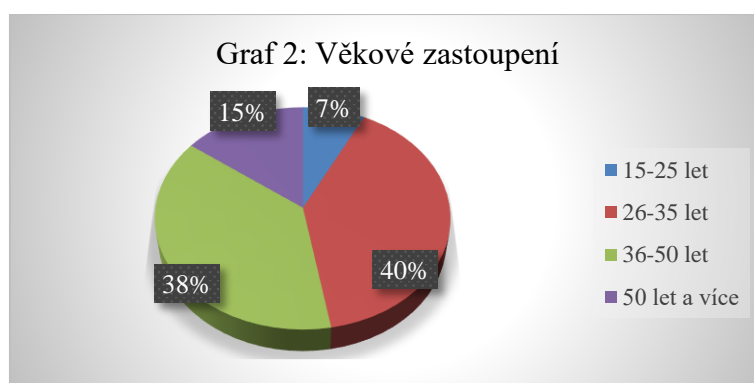
V rámci dotazníkového šetření bylo získáno celkem sto osm odpovědí od respondentů. Tito byli osloveni přímo pomocí e-mailových zpráv, soukromých zpráv nebo při osobním jednání. V rámci šetření byli dotazováni muži i ženy různých

věkových kategorií, úrovní dosaženého vzdělání a různých hierarchických postaveních v pracovní sféře. Celkové množství získaných odpovědí bylo v počtu sto osmi odpovídajících, v poměru sedmdesát jedna odpovědí od žen a třicet sedm odpovědí od mužů.



Graf 1: Pohlaví
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

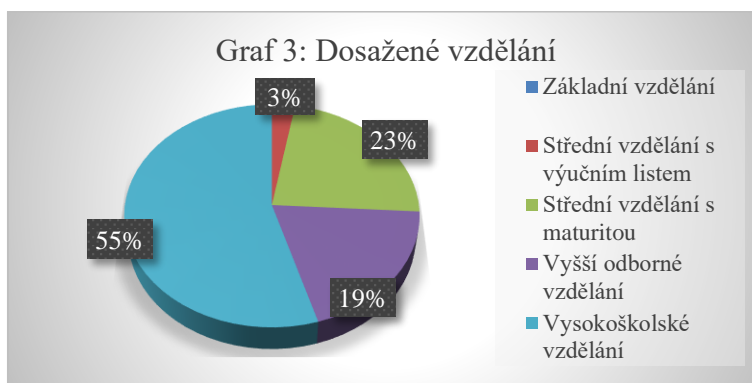
Respondenti byli dále rozděleni do čtyř kategorií v závislosti na jejich věku. První představovala kategorii od patnácti do dvaceti pěti let a z ní zodpovídalo dotazník osm respondentů. Druhá kategorie od dvaceti šesti do třiceti pěti let měla nejvyšší zastoupení, co do počtu dotazovaných, v celkovém počtu čtyřiceti tří. Třetí skupina od třiceti šesti do padesáti let, která byla v podobném zastoupení, jako kategorie předchozí se čtyřiceti jedna odpovídajícími. Poslední kategorie se týkala respondentů, kterým bylo padesát a více let a těch dotazník vyplnilo v počtu šestnácti osob.



Graf 2: Věkové zastoupení
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Další otázka v rámci dotazníkového šetření z technické pasáže zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Dotazník nevyplňoval nikdo, kdo by měl ukončeno pouze základní vzdělání, respondenti s ukončeným středním vzděláním s výučním listem byli tři a s ukončeným středním vzděláním s maturitou dvacet pět.

Vyšší odborné vzdělání mělo ukončeno dvacet jedna respondentů a vysokoškolské vzdělání padesát devět respondentů.



Graf 3: Dosažené vzdělání
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

6.4. Výzkumná metodika

V rámci výzkumné metodiky a celkového dotazníkového šetření byla použita forma sběru dat za pomoci online dotazníku, díky kterému bylo možné oslovit dostatečné množství respondentů pro získání relevantního vzorku odpovědí a zároveň je jim poskytnut dostatečný časový prostor pro odpověď. Před započítáním vyplňování dotazníku byli zodpovídající ujištěni o anonymitě, která je zachována ve vztahu k jejich odpovědím a zároveň byli informováni o způsobu nakládání a použití zodpovězených otázek.

V dotazníkovém šetření bylo celkem uvedeno dvacet otázek a byl rozdělen na dva segmenty. První část zjišťovala informace technického rázu (pohlaví, věkové rozmezí, úroveň dosaženého vzdělání atd.), druhá se již zaměřovala na specifické otázky týkající se tématu. Celkové shrnutí a vyhodnocení šetření jsou vypracování slovně i graficky. Otázky byly strukturovány tak, aby díky nim bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

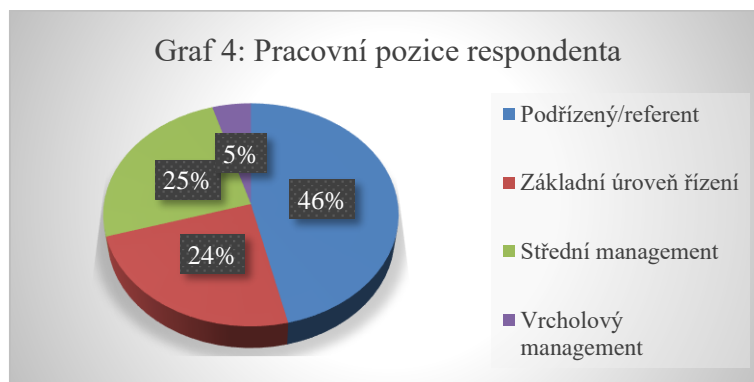
Druhou rovinou byly rozhovory se samotnými manažery, díky kterým bylo možné získat náhled na odpovědi respondentů tzv. „z druhé strany“.

6.5. Časová organizace

Dotazníkové šetření bylo strukturováno tak, aby byl díky němu vytvořen průřez skrz organizace za účelem zjišťování současné podoby situace manažerských kompetencí a řízení. Příprava otázek pro dotazníkové šetření a stanovení hypotéz probíhalo v prosinci roku 2018 a vytvoření dotazníku, jeho distribuce probíhala, sběr dat a získávání zpětných vazeb během měsíce ledna roku 2019.

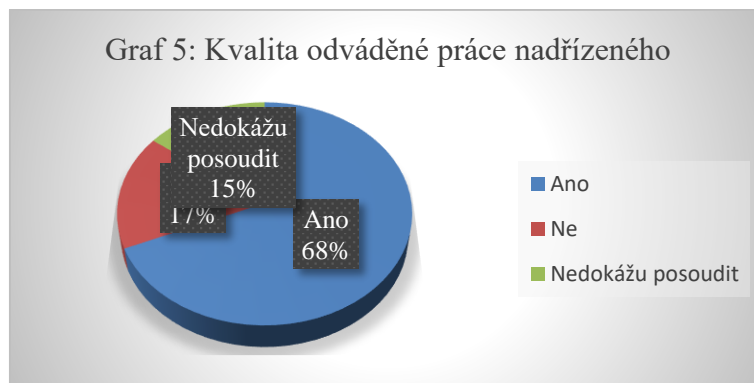
6.6. Vyhodnocení dotazníkového šetření a jejich interpretace

Otázka číslo čtyři se zajímala o informace ve vztahu k pracovní pozici respondenta. Na pozici podřízeného/referenta působí padesát dotazovaných, v rámci základní úrovně managementu (vedoucí, přímo nadřízení jednotlivým zaměstnancům (mistři apod.) odpovídalo dvacet šest respondentů, na střední úrovni managementu (např. vedoucí provozu, odboru, střediska, stavbyvedoucí) působí dvacet sedm odpovídajících a v rámci top managementu (generální ředitelé, prezidenti společnosti atd.) pracuje pět respondentů, z nich se třemi byl následně proveden strukturovaný rozhovor.



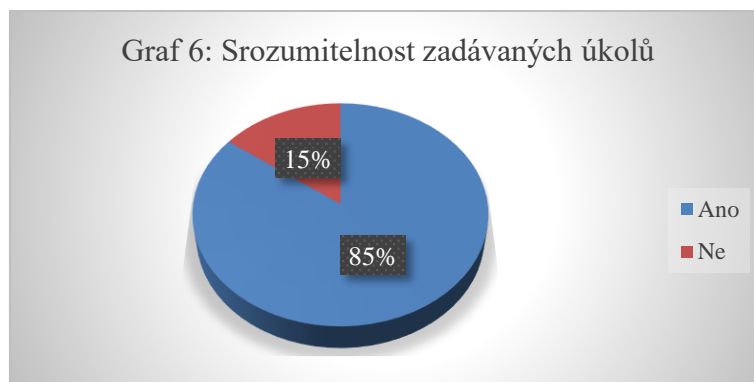
Graf 4: Pracovní pozice respondenta
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Pátá otázka zjišťovala pohled zúčastněných na odváděnou práci jejich nadřízeného, konkrétně pak, zda se domnívají, že je jeho práce vykonávána profesionálně. Sedmdesát čtyři dotazovaných uvedlo, že ano, osmnáct, že nikoli a šestnáct nedokáže posoudit.



Graf 5: Kvalita odváděné práce nadřízeného
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Šestá otázka měla za úkol zjistit, zda nadřízení svým podřízeným, v tomto případě právě respondentům, zadávají úkoly srozumitelně. Devadesát dva respondentů uvedlo, že ano, šestnáct, že nikoli.



Graf 6: Srozumitelnost zadávaných úkolů
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Sedmá otázka volně navazovala na otázku číslo šest, jelikož se dotazovala, zda v případě, že zadané úkoly podřízený nepochopí, zeptá se na detailnější vysvětlení, případně požádá nadřízeného o zopakování zadání. U této otázky byla pouze jedna odpověď negativní, ostatní respondenti uvedli, že nadřízeného požádají o detailnější vysvětlení.



Graf 7: Žádost o podrobnější vysvětlení zadaných úkolů
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Osmá otázka rovněž reflektovala otázku předcházející, neboť doplňovala informace ve vztahu k zadávaným úkolům. Jejím úkolem bylo zjistit, zda respondentům pomáhá správné vysvětlení a zadání úkolu pro jeho řádné a včasné splnění. Výsledky byly totožné, jako u otázky číslo sedm, tedy pouze jedna odpověď byla negativní. V tomto případě lze předpokládat, že se jednalo o respondenta s ne zcela přátelskými vztahy ke svému nadřízenému.



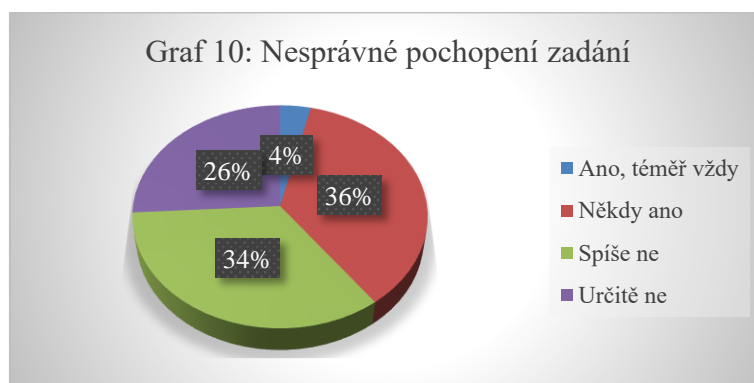
Graf 8: Vztah správného vysvětlení a řádného plnění
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Devátá otázka zjišťovala, zda zadané úkoly a pracovní výstupy dostávají respondenti zpět k přepracování. Čtyřicet sedm odpovědí bylo ano, šedesát jedna, že ne.



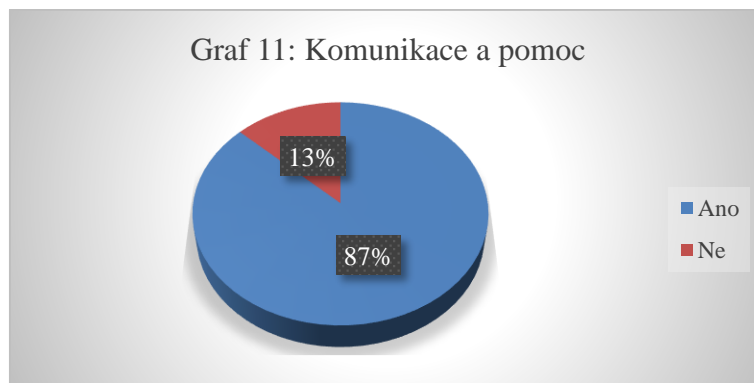
Graf 9: Přepřacování zadaných úkolů
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Desátá otázka byla v přímé souvislosti s otázkou devátou, a sice jestli v případě vrácení zpracovaného úkolu zpět k přepřacování, bývá důvodem nesplnění úkolu nesprávné pochopení zadání. Čtyři respondenti uvedli, že téměř vždy je toto příčinou, třicet devět, že někdy ano, třicet sedm, že spíše ne a dvacet osm, že v žádném případě ne.



Graf 10: Nesprávné pochopení zadání
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Otázka číslo jedenáct se dotazovala, zda nadřízený dostatečně komunikuje se svými podřízenými, a zda je možné se na nadřízeného obrátit s žádostí o pomoc v případě, že je zadaný úkol příliš těžký, případně mu podřízený nerozumí. Devadesát čtyři respondentů uvedlo, že ano, čtrnáct, že ne.



Graf 11: Komunikace a pomoc
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Otázka číslo dvanáct rozpoznávala, jestli má nadřízený vlastní profesní zkušenost s pracovní pozicí, kterou respondent zastává. Šedesát devět odpovědí bylo, že ano, dvacet šest, že ne a třináct respondentů nedokázalo posoudit.



Graf 12: Zkušenost nadřízeného s pracovní pozicí respondenta
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Ve třinácté otázce byli dotazováni požádáni o zodpovězení otázky týkající se projevů osobní zkušenosti či nezkušenosti nadřízeného vůči pozicím, na které respondent pracuje a zda se rovněž projevuje na způsobu jeho vedení, například na zadávání pracovních úkolů? Osmdesát jedna odpovědí znělo, že ano, čtrnáct, že ne a třináct nedokázalo posoudit.



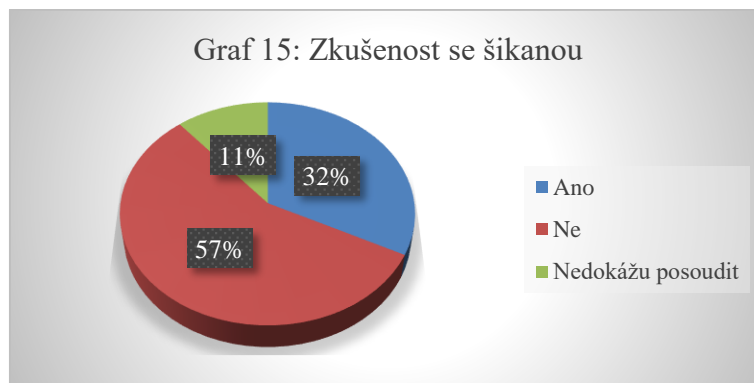
Graf 13: Projevy (ne)zkušenosti nadřízeného ve vztahu k pracovní pozici respondenta
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Čtrnáctá otázka se týkala komunikace ve smyslu zájmu o názory a zájmy pořízeného ze strany nadřízeného. Osmdesát čtyři odpovědí znělo, že ano, dvacet čtyři, že nikoli.



Graf 14: Zájem ze strany nadřízeného o názory respondenta
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Patnáctá otázka reflektovala téma šikany, které bylo podrobněji probíráno v teoretické části práce, a sice zda se respondenti setkali v rámci svého pracovního kolektivu s projevy šikany ať už v jakékoli podobě. Zde byly výsledky poněkud zajímavějšími, neboť třicet pět dotazovaných uvedlo, že ano, šedesát jedna, že ne a dvanáct nedokázalo posoudit. Z pohledu manažera je číslo uvedené u odpovědi „ano“ poněkud alarmující, nicméně, jak již bylo vysvětleno právě v teoretické části práce popisující projevy šikany a celkový popis tohoto nebezpečného fenoménu, je pravděpodobné, že odpovědi některých respondentů spíše odpovídají určitým výpadům mezi kolegy, které jsou na pracovištích běžné a nelze je ihned považovat za šikanu (je důležité brát v úvahu body, které šikanu vyznačují (systematičnost, délka trvání, frekvence atd.).



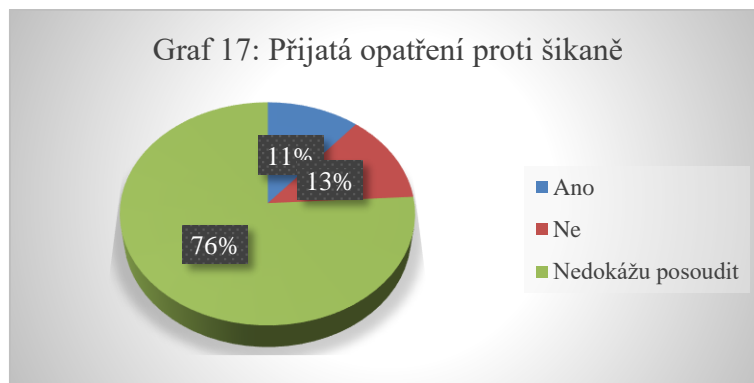
Graf 15: Zkušenost se šikanou
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Následující dvě otázky přímo souvisely s předchozí otázkou číslo patnáct týkající se šikany. Otázka číslo šestnáct zjišťovala, zda v případě, že se respondent na pracovišti někdy setkal s projevy šikany, zda vedení organizace zareagovalo adekvátně na nastalou situaci. Sedmdesát šest respondentů nedokázalo otázku, potažmo tuto skutečnost posoudit, deset respondentů uvedlo, že vedení zareagovalo adekvátně, dvacet dva respondentů, že nikoli.



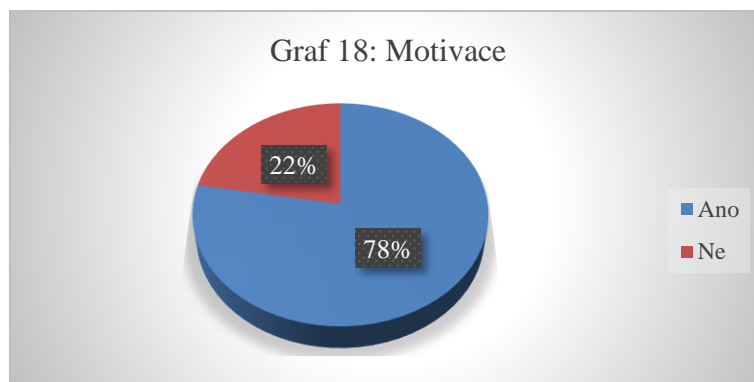
Graf 16: Adekvátní reakce organizace na zjištěné patologické jevy
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Sedmnáctá otázka se dotazovala, že v případě, že se respondent na pracovišti někdy setkal s projevy šikany, zda byla vedením přijata náležitá opatření pro to, aby se situaci v budoucnu již neopakovala. Odpovědi zde byly v podobném počtu jako u předchozí otázky. Osmdesát dva respondentů nedokázalo takovou skutečnost posoudit, dvanáct uvedlo, že ano a čtrnáct, že ne.



Graf 17: Přijatá opatření proti šikaně
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Osmnáctá otázka se zabývala tématem motivace, a zda nadřízení respondentů motivují k tomu, aby se dále vzdělávali. Osmdesát čtyři odpovědi znělo ano, dvacet čtyři, že ne.



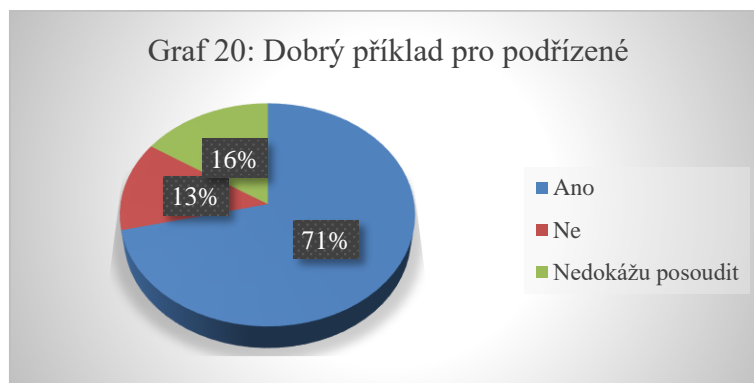
Graf 18: Motivace
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Devatenáctá otázka zjišťovala názor respondentů, zda se domnívají, že se jejich nadřízený sám dále vzdělává, prohlubuje své znalosti a získává nové dovednosti. Osmdesát tři odpovědi znělo ano, dvacet pět, že ne.



Graf 19: Vzdělávání nadřízených respondentů
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

Poslední, dvacátá otázka měla za úkol zjistit celkový názor na působení nadřízeného, a sice zda je dle názoru respondentů, nadřízený z hlediska vykování své funkce dobrým příkladem pro své podřízené. Sedmdesát sedm odpovědí bylo ano, čtrnáct ne a sedmnáct nedokázalo posoudit.



Graf 20: Dobrý příklad pro podřízené
Zdroj: autor práce (2019), vlastní šetření

6.7. Rozhovory s manažery

Rozhovory s manažery byly koncipovány zcela záměrně tak, aby se jich zúčastnili zcela odlišné profese a rovněž byla doba jejich působení na pracovních pozicích různá. Avšak jedno mají společné. Všichni manažeři, se kterými byl rozhovor prováděn, se nezávisle na sobě shodují, že jedním z nejdůležitějších článků fungování celé organizace je komunikace. Komunikaci lze definovat jako „*obecný termín označující vysílání a přijímání informací různého druhu u všech živých organismů (zvuky, řeč, gesta, mimika, čichové, hmatové, chemické informace aj.). V užším smyslu se komunikací míní sdělování významů mezi lidmi pomocí jazyka (verbální komunikace) nebo prostřednictvím nejazykových prostředků (neverbální komunikace). Zkoumání lidské komunikace je velmi rozvinuté a zaměřuje se na objasňování parametrů, které se týkají nejen obsahu a forem komunikace, ale také na její efekty (důvěryhodnost komunikátora, přesvědčování a manipulace lidí pomocí komunikace aj.)*⁵⁴

⁵⁴ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4, str. 159

Schopnost komunikace je jednou z klíčových vlastností správného manažera. Strohé zadávání úkolů, delegování a přerozdělování práce je zcela jistě nevhodným nástrojem. Pro to, aby manažerovi podřízení pracovníci naslouchali, je nutné, aby věděl, co chce vyjádřit a co ve skutečnosti říká. Zároveň by měl vědět, jak jej druhá strana vnímá, co si o něm myslí a jaký zaujímá postoj vůči jeho sdělení. Chce-li manažer, aby jeho sdělení byla užitečná a přinesla kýžených výsledků, je nutné, aby i on sám naslouchal. Komunikace není jen jednosměrná, nejedná se o monolog, nýbrž o dialog. Z pohledu manažera je důležité dát podřízeným prostor pro vyjádření svých názorů. Je však důležité uvědomit si, že ne všechna komunikace, která jde ze strany podřízeného, je kladná a úlisné „pochlebování“ často bývá jen na škodu. Totiž i konstruktivní kritikou může podřízený přispět k určitým změnám, vylepšením, zjednodušení procesů. Proto je vhodné dávat možnost vyjádřit se.

Rovněž je důležité uvědomovat si, že ne všichni podřízení jsou natolik odvážní říkat nepříjemné skutečnosti nadřízeným napřímo. K takovým účelům by měla sloužit schránka důvěry, která zaručuje absolutní anonymitu a ochranu před nežádoucí reakcí. Právě důvěra je dalším tématem, kterého se rozhovory často dotýkaly. Samozřejmě je vhodné, aby si nejen mezi sebou pracovníci důvěřovali ale také, aby důvěra panovala ve vztahu k nadřízeným. Důvěra se buduje dlouhé měsíce, ne-li léta a právě tato doba je rovněž příznačná pro malé testování loajálnosti podřízených. Mezi takové nástroje průzkumu upřímnosti lze uvést test, který spočívá ve sdělení důvěrné informace, avšak pouze jednomu člověku. V případě, že ji po určitém časovém úseku nikdo jiný nezná, jedná se o člověka, který prokázal dostatečnou loajálnost, na kterého se může manažer spolehnout a dokáže dále pracovat s informacemi, které jsou klíčové pro chod společnosti.⁵⁵

⁵⁵ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1., str. 93-98

6.7.1. Rozhovor č. 1

1) Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho dobu již na této pozici pracujete?

Advokát, partner, vedoucí týmu právníků středně velké advokátní kanceláře a na této pozici pracuji již pět let.

2) Jaká je Vaše pracovní náplň?

Výkon advokacie podle zákona č. 85/1996 Sb. o advokacii a poskytování právní služeb (zejm. právní poradenství, sepisování smluv, sepisování žalob, nejrůznějších podání, zastupování ve sporech, obhajoba v trestní řízení atd.) a zároveň management advokátní kanceláře a řízení lidských zdrojů.

3) Jaký je Váš vztah vůči podřízeným?

Velmi pozitivní, většinu z nich jsem si sám vybíral a několika lety spolupráce i prověřil. Domnívám se, že mám velmi dobrý přehled o jejich silných i slabých stránkách, s tím ovšem, že silné stránky jednoznačně převažují. Mezi svými podřízenými mám pouze ty, kteří jsou pracovití, inteligentní a odvádějící odpovídající pracovní výkony. Člověk, který nedisponuje náležitými kompetencemi v tak náročném povolání, jako je výkon advokacie, nemá šanci se dlouhodobě udržet. V případě, že se ve své praxi setkám s takovými, kteří nejsou pracovití, neplní zadané úkoly, nemají tušení o právu, zejména když jsou studiem práva na vysoké škole nepoznamenáni, v tu chvíli naše spolupráce nemá šanci na to, aby další dobu pokračovala.

Moji současní podřízení patří mezi ty, kteří se lety praxe již osvědčili a prokázali, že mají všechny potřebné předpoklady pro výkon tak náročné profese, kterou advokacie beze sporu je.

4) Svěřují se Vám podřízení se svými problémy? Ať už pracovními nebo osobními?

S ohledem na zavedenou firemní kulturu nejsou malicherné osobní problémy a jiné nepodstatné záležitosti s vedením sdíleny. V případě, že se vyskytne nějaký problém, zejména pak problém na pracovišti, pak tyto jsou samozřejmě ve vztahu vedení komunikovány a následně náležitým způsobem řešeny.

5) Zajímáte se pravidelně o celkovou náladu v organizaci?

Samozřejmě, že se o ní zajímám, ale spíše pasivními pozorovacími nástroji než nějakým aktivním zjišťováním situace či dotazováním podřízených.

6) Existuje riziko, že se ve Vaší organizaci vyskytovala, vyskytuje nebo může vyskytnout šikana, ať už v jakékoli podobě? Mobbing, bossing, staffing, chairing?

Domnívám se, že nikoli. Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně malý kolektiv, každý jednotlivec je důkladně prověřen při vstupních pohovorech a během let se osvědčil jak po profesní tak lidské stránce, je proto riziko vzniku těchto patologických jevů naprosto minimální.

7) V případě, že by se však šikana vyskytla, jaké byste k ní zaujal/a stanovisko? Jaké formy opatření byste použil?

V první řadě bych se snažil rozklíčovat, co se ve skutečnosti stalo. Pokud by se potvrdilo, že k šikaně došlo, snažil bych se zjistit její příčiny, následně bych prověřil možnosti nápravy, promluvil si s dotýčenými, zjistil, co bylo příčinou takového nevhodného chování, zjistil, jaké byly průběhy, přijal potřebná opatření k tomu, aby do budoucna bylo takovým jevům zabráněno, případně vyvodil jiné patřičné důsledky a pozorně sledoval, zda jsou přijatá opatření v tomto ohledu efektivní.

8) Již jste se ve Vaší dosavadní praxi s výskytem patologických jevů na pracovišti setkal/a? Musel/a jste podobný problém někdy řešit?

Naštěstí ne.

9) Jsou ve Vaší organizaci uspořádávány mimopracovní akce? Např. teambuilding, vánoční večírky atp.?

Ano, přibližně třikrát do roka proběhne mimopracovní společná aktivita mající formu např. nějaké teambuildingové akce, sportu, hry nebo posezení v restauraci. Jednou za čas je tato akce ku prospěchu věci. Je dobré podřízené poznat nejen po pracovní stránce ale také po té osobní.

10) Máte nějakou pozitivní pracovní zkušenost v rámci managementu, o kterou byste chtěl/a podělit s ostatními, případně příklad dobré osvědčené praxe?

Domnívám se, že základem dobrých vztahů na pracovišti je maximální korektnost a férovost. Vždy jsem se snažil o to, abych dodržel dané slovo. Korektní a férový přístup je základním předpokladem pro dobré mezilidské vztahy obecně, na pracovišti to platí dvojnásob.

6.7.2. Rozhovor č. 2

1) Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho dobu již na této pozici pracujete?

Moje pracovní pozice jednatel firmy a zároveň ředitel a pracuji na ní dvanáct let.

2) Jaká je Vaše pracovní náplň?

Pracovní náplň je de facto úplně všechno, avšak mezi hlavní činnosti je dojednávání nových obchodních styků, příprava podkladů finančních toků pro účetní oddělení, kompletní dohled na jednotlivá oddělení, jelikož v dnešní době máme pět divizí.

3) Jaký je Váš vztah vůči podřízeným?

Vztah vůči podřízeným bych definovala jako pracovně přátelský.

4) Svěřují se Vám podřízení se svými problémy? Ať už pracovními nebo osobními?

Ano, vzhledem k tomu, že se jedná především o ženský kolektiv, který tyto pohnutky umocňuje, se mnou podřízené probírají záležitosti, které na pracoviště úplně nepatří. Vzhledem k povaze kolektivu znám rovněž partnery podřízených, Někteří z nich jsou rovněž našimi klienty, čili se občas dostávám do situace, která pro mě není zcela komfortní z hlediska provázanosti a toho, že člověka znám z tzv. „druhé strany“, aniž bych se o tyto informace iniciativně zajímala.

5) Zajímáte se pravidelně o celkovou náladu v organizaci?

Ano, zajímám.

6) Existuje riziko, že se ve Vaší organizaci vyskytovala, vyskytuje nebo může vyskytnout šikana, ať už v jakékoli podobě? Mobbing, bossing, staffing, chairing?

Riziko existuje vždy a všude a u nás je to primárně nepochopením zadané pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Já jim prakticky několikrát za rok opakuji jejich náplň práce a oni nedokážou ohodnotit, jaká je časová náročnost v úkolech, které neplní, ale vykonávají je jejich kolegové, čili tyto situace mohou být spouštěčem patologických jevů.

7) V případě, že by se však šikana vyskytla, jaké byste k ní zaujala stanovisko? Jaké formy opatření byste použila?

Už z preventivních důvodů využívám tzv. dobu „hájení“, kdy se novému člověku věnuji a zjišťuji, jaké jsou jeho kvality. Po určité době si s ním dám oběd, během kterého se jej zeptám na jeho spokojenost s prací samotnou, pracovním prostředím, kolektivem atd. Na nově příchozího kolegu se rovněž ptám jeho spolupracovníků, kteří jsou s ním v nejužším kontaktu a jaké jsou jejich názory. Rovněž jej konzultuji s vedoucí divize a v případě, že neshledám žádné negativní faktory, spolupráce pokračuje dále. A platí o i obráceně. Tyto tutorské pohovory probíhají před skončením zkušební doby a v případě nesouladu je spolupráce ukončena.

8) Již jste se ve Vaší dosavadní praxi s výskytem patologických jevů na pracovišti setkala? Musela jste podobný problém někdy řešit?

Ano, setkala akorát trochu v jiné podobě a nejednalo se přímo o šikanu vůči zaměstnanci. Vyhranění vůči novým zaměstnancům tzv. „mazáctví“. V případě, kdy jsem zaměstnávala nového pracovníka se současní pracovníci spojili proti němu, avšak pouze do doby, dokud nezjistili, o koho jde, jaké má schopnosti, kompetence atd. Pokud se stala situace neúnosná z hlediska ostrakizace pracovníka nebo šíření pomluv, zasáhla jsem vůči takovému chování. Nejprve jsem se snažila situaci řešit s novým kolegou, zjistit, kde jsou jeho slabá místa, jak bych mu mohla pomoci. V případě, že jsem zjistila, že tento člověk není dostatečně kompetentní vykonávat zadanou práci (např. z toho důvodu, že je už starší ročník a objem práce je na něj příliš velký), tak jsme po vzájemné dohodě pracovní poměr ukončili.

9) Jsou ve Vaší organizaci uspořádávány mimopracovní akce? Např. teambuilding, vánoční večírky atp.?

My ve své podstatně máme čas pouze na vánoční večírek, na kterém se setkávají jak zaměstnanci, tak klienti. Jelikož se jedná o lékařské zařízení, klienty jsou v tomto

smyslu myšlení lékaři a sestřičky z ordinací, popř. jejich partneři. Akce je pořádána především z toho důvodu, aby se vzájemně seznámili a mohli se na sebe dále obracet v rámci přátelských vztahů. V období před Vánoce je rovněž organizováno posezení, avšak tentokrát pouze se zaměstnanci. Na setkání je diskutován celkový souhrn uplynulého rok, úspěchy, neúspěchy a zveřejněny výsledky uzávěrky. Tyto výsledky jsou probírány dost podrobným způsobem, u kterého se snažím vtáhnout zaměstnance do celkového hospodaření divize např., jakým způsobem jsou schopni ovlivnit náklady.

10) Máte nějakou pozitivní pracovní zkušenost v rámci managementu, o kterou byste chtěla podělit s ostatními, případně příklad dobré osvědčené praxe?

Nedávat najevo, že je nadřizený ten „king“. Lidé špatně reagují na nadřizené, kteří se chovají nadřazeně. Z mého pohledu je dobré dávat možnost vyjádřit se a být přístupný dialogu, neboť i od podřízených se člověk dozví spoustu užitečných věcí, které se dají dále zužitkovávat. Já jsem od začátku věděla, čeho chci dosáhnout a jakým způsobem má firma fungovat, ale k tomuto jsem potřebovala kvalitní lidské zdroje, které jsou jedním z nejdůležitějších prvků fungující organizace.

6.7.3. Rozhovor č. 3

1) Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho dobu již na této pozici pracujete?

Moje pracovní pozice je junior recruiting manager, na které pracuji necelý rok.

2) Jaká je Vaše pracovní náplň?

Mezi mé pracovní povinnosti patří nábor nových zaměstnanců, uzavírání a zpracování pracovních smluv, tvorba náborových kampaní, tvorba podkladů ve vztahu k sociálním médiím.

3) Jaký je Váš vztah vůči podřízeným?

Vztah vůči podřízeným bych definovala jako pracovní-přátelský. Vzhledem k tomu, že se zajímám nejen o jejich pracovní výsledky ale rovněž o ně samotné, vědí, že se na mně mohou obrátit. Zároveň mám také přímého nadřízeného a to HR Office manažera, se kterým máme velice přátelský vztah

4) Svěřují se Vám podřízené se svými problémy? Ať už pracovními nebo osobními?

Ano, jak jsem již zmínila, zajímám se o své podřízené. Oni zároveň vědí, že mi mohou důvěřovat a že informace, které mi sdělí, nepoužiji proti nim.

5) Zajímáte se pravidelně o celkovou náladu v organizaci?

Samozřejmě, mimo zájem o jednotlivé podřízené, jejich pracovní výkony, popř. osobní problémy, které mohou přímo ovlivňovat jejich pracovní výkon, se rovněž zajímám o celkové rozpoložení v organizaci a zároveň je tato starost náplní mé práce. Ze zkušenosti se mi osvědčilo, že podřízené ocení, když ze nimi přijdu „jen tak“ a zeptám se jich, jak se mají, co je u nich nového, popř. se jich zeptám na něco, co jsme spolu v nedávné době řešili. Díky takovému jednání na nich pozoruji, že jsou ke mně otevřenější a upřímnější.

6) Existuje riziko, že se ve Vaší organizaci vyskytovala, vyskytuje nebo může vyskytnout šikana, ať už v jakékoli podobě? Mobbing, bossing, staffing, chairing?

To si nemyslím. V organizaci, kde momentálně pracuji, máme rovněž firemního ombudsmana, který se případně takovými patologickými jevy zabývá. Nicméně za dobu co zde pracuji, jsem se s výskytem šikany na pracovišti nesečkala.

7) V případě, že by se však šikana vyskytla, jaké byste k ní zaujala stanovisko? Jaké formy opatření byste použila?

Na tuto otázku je velice obtížné odpovědět. Samozřejmě by záleželo na situaci a na případě, jaká byla historie, jestli už se někdy v minulosti objevovaly náznaky šikany, popř. jestli se někdy k určitému středu schylovalo. Nicméně bych určitě v takovém případě volila možnost vzájemného dialogu mezi potenciálními oběťmi a agresorem a pokusila se zde působit jako takový mediátor. Vyslechnout si názory obou stran nezávisle na sobě a následně je nechala vyřikat si tato fakta mezi sebou. Jejich reakce by nasvědčovaly, zda se schyluje k určité konfrontaci nebo konstruktivnímu vyřešení, potažmo vyřikání důvodů, proč k něčemu takovému došlo.

8) Již jste se ve Vaší dosavadní praxi s výskytem patologických jevů na pracovišti setkala? Musela jste podobný problém někdy řešit?

Naštěstí jsem se s výskytem takových jevů nesečkala, neboť jsem doposud pracovala na takových pracovištích, kde se k sobě lidé chovali, samozřejmě v rámci možností, mile, ochotně a seriózně, čili jsem takovou situaci zatím nikdy řešit nemusela.

9) Jsou ve Vaši organizaci uspořádávány mimopracovní akce? Např. teambuilding, vánoční večírky atp.?

Ano, pomínu-li vánoční večírky, pořádá organizaci rovněž firemní sportovní víkendy a teambuildingy, které jsou zároveň nenásilnou formou poznávání kolegů „z druhé strany“, jak jsou schopni reagovat např. při hraní her, jestli je někdo týmový hráč nebo sólista, jestli dokáže hrát „fér“ atd.

10) Máte nějakou pozitivní pracovní zkušenost v rámci managementu, o kterou byste chtěl/a podělit s ostatními, případně příklad dobré osvědčené praxe?

Určitě bych na pomyslný piedestal uvedla komunikaci, která je dle mého názoru alfou a omegou fungování lidí mezi sebou. Jakmile totiž mezi sebou lidé komunikují, mohou si mezi sebou předávat podstatné informace, popř. znalosti a zkušenosti, které se dále rozvíjejí a zhodnocují. Rovněž je důležité chovat respekt vůči podřízeným a do určité míry také přátelský přístup, díky kterému lze získat jejich důvěru.

6.8. Shrnutí praktické části práce

Praktická část se obecně zajímala o celkové rozpoložení zaměstnanců v českých společnostech. Ze stanovených hypotéz lze hypotézu číslo jedna částečně potvrdit, neboť téměř sedmdesát procent dotazovaných uvedlo, že jejich manažer či nadřízený vždy vykonává svou práci na profesionální úrovni. Hypotéza číslo dvě zjišťovala kvalitu komunikace na pracovišti mezi manažery a podřízenými, a zda v případě dostatečně kvalitní komunikace lze předejít psychosociálnímu stresu u svých podřízených pracovníků. Při rozboru jednotlivých otázek bylo zjištěno, že v případě, že manažer se svými podřízenými komunikuje, zajímá se o jejich názory, lze alespoň částečně předejít výskytu patologických jevů na pracovišti. Tato hypotéza byla tedy rovněž částečně potvrzena. Hypotéza číslo tři, tedy zda v případě, že manažer umí vysvětlit zadávané úkoly, podřízení pracovníci odvádějí kvalitnější výsledky, byla zcela potvrzena, neboť přístup manažerů, který je otevřený a podřízení mají možnost pro

doplňující dotazy pro ujasnění si zadaného úkolu a požadavků na jeho splnění, je zcela jistě klíčový pro řádné plnění daných požadavků. Hypotéza číslo čtyři se týkala tématu zkušenosti a motivace podřízených ze strany manažera v případě, že má sám vlastní zkušenosti s prací svých podřízených. Tato hypotéza se rovněž potvrdila, neboť takový manažer zná a ví, jaké jsou úskalí vykonávané pozice, jaké kompetence jsou na ní vyžadována, rovněž časová náročnost atd. Poslední hypotéza předpokládala, že manažer vždy umí motivovat podřízené pracovníky k dalšímu rozvoji, pokud je sám dobrým příkladem a sám se i nadále snaží zdokonalovat. Tato hypotéza byla potvrzena.

Část empirického výzkumu týkající se přímé komunikace s manažery byla prováděna za účelem získání opačného úhlu pohledu, tedy na odváděnou práci podřízených. Ze získaných odpovědí lze obecně vyvozovat, že práce podřízených je částečně odrazem práce manažerů. Pokud tedy na pracovišti panují dobré podmínky pro práci, výsledky se na této skutečnosti podepisují.

6.9. Doporučení pro praxi

Empirická část diplomové práce byla velice přínosná, především z důvodu možnosti nahlédnout na názory respondentů. Přispěla k utvoření představy o aktuálním stavu současné praxe v pracovních vztazích. Přestože výstupy praktické části diplomové víceméně naplnily očekávání a z převážné míry potvrdily vytyčené hypotézy, několik odpovědí získaných během výzkumu bylo relativně překvapujících, například odpovědi na dotazy týkající se komunikace mezi manažery a zaměstnanci a předávání zpětné vazby ze strany vedení k podřízeným. U otázky číslo jedenáct zodpovědělo pouze čtrnáct respondentů, že dle jejich názoru s nimi nadřízený dostatečně nekomunikuje ve smyslu pomoci se zadaným úkolem, když naopak devadesát sedm respondentů dalo pozitivní odpověď. Z uvedených výstupů by bylo možné usuzovat na relativně dobrou úroveň komunikace ze strany nařízených, což lze bezpochyby kvitovat s povděkem, neboť náležitá komunikace je základem pro odvádění efektivních výkonů v pracovním kolektivu. Do určité míry znepokojujícím bodem výzkumu byla pasáž, ve které byl zjišťován adekvátní přístup a reakce vedení v případě zjištěných patologických jevů na pracovišti. V tomto ohledu by mělo být více než žádoucí, aby v případě takového výskytu byla s ostatními zaměstnanci vedena otevřená komunikace o zjištěných skutečnostech, jejich řešení, sankcionování, popř. celkové zasvěcení do problematiky např. za pomoci odborníka na tato témata.

S ohledem na skutečnost, že, jak bylo uvedeno výše, byly z převážné míry potvrzeny vytyčené hypotézy, lze při formulaci doporučení pro praxi vycházet právě z obsahu těchto hypotéz. Základním předpokladem správně vykonávané praxe je tedy skutečnost, že manažer či nadřízený vykonává svou práci na profesionální úrovni a náležitým způsobem komunikuje se svými podřízenými. Pokud manažer umí vysvětlit zadávané úkoly, podřízení pracovníci odvádějí kvalitnější výsledky. Platí rovněž, že manažer, který má sám vlastní zkušenosti s prací svých podřízených, této práci rozumí, dokáže lépe motivovat své podřízené pracovníky k lepším výsledkům. Lze tedy doporučit, aby do manažerských pozic byli dosazováni lidé, kteří jsou skutečnými profesionály, mají rozvinuty komunikační dovednosti, jsou schopni srozumitelným způsobem vysvětlit zadávané úkoly a v ideálním případě mají vlastní předchozí zkušenosti s prací podřízených, které budou vést. V takovém případě jsou schopni lépe rozumět jejich práci a případným úskalím, která tato práce přináší, správně zadávat pracovní úkoly, posuzovat a hodnotit pracovní výstupy z této činnosti vzešlé. V takovém případě jsou schopni i náležitě motivovat své podřízené pracovníky a být jim dobrým příkladem.

Obecně lze shrnout, že v praxi by měli být dodržovány ze strany manažera všechny předpoklady, měl by disponovat konkrétními schopnostmi a dovednostmi, jako byly popsány v separátní kapitole teoretické části práce. Nelze však předpokládat, že by bylo možné vždy naplnit ideální stav, kterého je možné docílit pouze teoreticky. Vedoucí pracovníci se o tento stav mohou pokoušet svými nabytými zkušenostmi, znalostmi i kompetencemi, avšak vzhledem k rozličnosti jejich práce není v lidských silách dosáhnout stavu, ve kterém by bylo dosaženo optima.

Z výše uvedených skutečností lze vyvozovat, že v praxi by manažeři měli pravidelně získávat ucelený přehled o celkovém stavu pracoviště (interpersonální vztahy, motivátory k práci, možnosti ulehčení procesů atd.). Rovněž by manažeři měli být ve své praxi pravidelně školeni. Oblasti prohlubování znalostí jsou různá, avšak pro manažery lze doporučit např. kurzy řešení konfliktů, time managementu, change managementu, stress managementu, řešení konfliktů, vedení pracovního týmu, efektivní manažerské komunikace a mnohé další.

ZÁVĚR

Téma této diplomové práce, tedy práce a vztahy: Co je a co by mělo být z pohledu manažerů, je velice obsáhlou a komplikovanou problematikou. Jedná se o samotný základ managementu lidských zdrojů, ze kterého se odvíjí i další aspekty této vědní disciplíny, a pokud by měla být daná problematika zpracována ve své komplexnosti do nejmenších detailů, zcela jistě by rozsah stanovený pro diplomovou práci nestačil. Cílem tedy bylo poskytnout ucelený, logicky uspořádaný a přehledný exkurz do této nesmírně zajímavé oblasti managementu.

V první řadě bylo důležité vymezit si základní pojmy, kterými je předmětná materie protkána, což lze pokládat za základní východisko pro pochopení a následně celkové zhodnocení daného tématu. Díky takto získaným základním znalostem bylo možné řešit podrobnější aspekty dané problematiky a věnovat se otázkám, které při řešení zadání této diplomové práce vyvstaly.

Těžiště práce spočívalo v důkladné studii teoretických východisek předmětné problematiky, a to jak z hlediska sociologie, psychologie, práva, andragogiky, managementu i dalších relevantních vědních disciplín, neboť téma diplomové práce má přesahy do více oborů lidského bádání.

Lze konstatovat, že teoretickým studiem dané problematiky a následně rovněž i na základě empirického výzkumu se podařilo nalézt odpovědi na otázky položené v úvodu této práce. Současnou situaci v České republice z hlediska problematiky práce a vztahů lze hodnotit jako relativně standardní. Ani v rámci teoretické studie dané problematiky ani při vyhodnocení praktické části nebyly zjištěny žádné významné excesy či abnormality. Z odpovědí respondentů na distribuovaný dotazník lze dospět k závěru, že manažeři svou činnost vykonávají v převážné míře správně, z hlediska kompetencí manažerů lze situaci hodnotit jako uspokojivou. Praktická část práce pak jednoznačně potvrdila vytyčenou hypotézu, když bylo prokázáno, že správná a srozumitelná komunikace ze strany manažerů ve vztahu k podřízeným významným způsobem napomáhá efektivitě a produktivitě práce zaměstnanců a zároveň i napomáhá zlepšování pracovního prostředí a celkové kultury dané organizace. Pokud jde o

problematiku patologických jevů na pracovišti, tato problematika byla zevrubně rozebrána, zejména pak šikana na pracovišti, včetně jednotlivých projevů tohoto patologického jevu a právních možností obrany proti němu. Zaměříme-li se na praktický výskyt patologických jevů na pracovišti, z praktické části práce vyplynulo, že se v žádném případě nejedná o ojedinělý jev, na druhou stranu však nebylo zjištěno ani to, že by se jednalo o masově rozšířený problém, se kterým by se naše společnost vážně potýkala. V případě možností obrany proti patologickým jevům, nezbylo bohužel než konstatovat, že aktuální právní úprava zcela nevyhovuje potřebám současné praxe. Byly rovněž zkoumány možnosti prevence výskytu patologických jevů, přičemž se dále potvrzuje, že prevence je vždy vhodnější a účinnější, než její následná náprava.

Závěrem je tedy možné konstatovat, že cíle vytyčené v úvodu diplomové práce byly splněny a domnívám se, že podařilo se rovněž nalézt některá řešení vznesených otázek.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BENDL, Stanislav. *Prevence a řešení šikany ve škole*. Praha: ISV, 2003. Pedagogika (ISV). ISBN 80-86642-08-9.

BEŇO, Pavel. *Mobbing je když.... Moderní vyučování*. 2002, roč. 8., čís. 3., s. 4–5. ISSN 1211-6858.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

FISCHER, Slavomil a Jiří ŠKODA. *Sociální patologie: závažné sociálně patologické jevy, příčiny, prevence, možnosti řešení*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5046-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8.

KAJANOVÁ, Alena. *Sociální patologie: vybrané kapitoly*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2014. ISBN 978-80-7394-449-0.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2453-9.

KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-014-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

LACINOVÁ, Eva. *Mobbing na pracovišti*. Praha 2017. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

MINIMALIZACE ŠIKANY: SHRUTÍ PILOTNÍHO PROJEKTU: 2005-2007 : [informační a propagační brožurka]. Kladno: Aisis, 2008. ISBN 978-80-904071-2-1

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.

PETRUSEK, Miloslav, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

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

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARANCOVÁ Helena. *Šikana a mobbing na pracovišti, Právne problémy*; Praha: Leges, 2014, ISBN: 978-80-7502-036-9.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, první vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-127-5.

MCLEOD, W. T. *The Collins paperback English dictionary*. London: Collins, 1986. ISBN 0-00-433140-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ JUDR. EVA ONDŘEJOVÁ, LL.M., PH.D. - Ochrana osobnosti [online]. ©15. 10. 2017 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=e-nuMq9X4XM>

BEŇO P. Straining - ein Interview mit Dr. Harald Ege [online]. © 29. 6. 2015 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?t=11&v=tYYXVbeYpc8>

KUBÍČKOVÁ, A. Mobbing, bossing – Obrana proti šikaně na pracovišti. [online]. © 27. 11. 2014 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html>

NEBUŽ KNEDLÍK! - Jordan Peterson - Jak vzniká zahořklost [online]. © 20. 1. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=AV5mTVb4LY8>

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE. Podání podnětu ke kontrole. [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/pracovnepravni-vztahy/podani-podnetu-ke-kontrole/>

PHDR. PAVEL BEŇO. Vztahovna.online. 7 pilířů v konceptu tzv. Nové autority. [online]. [cit. 2019-02-14] Dostupné z: <http://www.vztahovna.online/index.php/7-piliru-v-konceptu-tzv-nove-autority/>

NEW AUTHORITY NETWORK INTERNATIONAL. NVR & the New Authority Concept. [online]. [cit. 2019-02-14a] Dostupné z: <http://admin.newauthority.net>

INSTITUT FÜR NEUE AUTORITÄT. Die 7 Säulen der Neuen Autorität. [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.neueautoritaet.at/%C3%BCber-uns/saeulen-der-neuen-autoritaet.html>

AMAZON.CO.UK. The New Authority: Family, School, and Community. [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://www.amazon.co.uk/New-Authority-Family-School-Community/dp/0521137764>

Ostatní zdroje:

Zákon č. 89/2012 Sb., ze dne 3. února 2012. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

Zákon č. 251/2005 Sb., ze dne 3. května 2005 o inspekci práce, Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

Zákon č. 361/2003 Sb., ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

Zákon č. 99/1963 Sb., ze dne 4. prosince 1963, občanský soudní řád, Dostupné z: Automatizovaný systém právních informací ASPI

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví.....	- 62 -
Graf 2: Věkové zastoupení	- 62 -
Graf 3: Dosažené vzdělání	- 63 -
Graf 4: Pracovní pozice respondenta	- 64 -
Graf 5: Kvalita odváděné práce nadřízeného.....	- 65 -
Graf 6: Srozumitelnost zadávaných úkolů.....	- 65 -
Graf 7: Žádost o podrobnější vysvětlení zadaných úkolů.....	- 66 -
Graf 8: Vztah správného vysvětlení a řádného plnění	- 66 -
Graf 9: Přepřacování zadaných úkolů.....	- 67 -
Graf 10: Nesprávné pochopení zadání.....	- 67 -
Graf 11: Komunikace a pomoc	- 68 -
Graf 12: Zkušenost nadřízeného s pracovní pozicí respondenta	- 68 -
Graf 13: Projevy (ne)zkušenosti nadřízeného ve vztahu k pracovní pozici respondenta	- 69 -
Graf 14: Zájem ze strany nadřízeného o názory respondenta.....	- 69 -
Graf 15: Zkušenost se šikanou.....	- 70 -
Graf 16: Adekvátní reakce organizace na zjištěné patologické jevy	- 70 -
Graf 17: Přijatá opatření proti šikaně.....	- 71 -
Graf 18: Motivace.....	- 71 -
Graf 19: Vzdělávání nadřízených respondentů.....	- 71 -

Graf 20: Dobrý příklad pro podřízené - 72 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Strukturovaný rozhovor s manažery (seznam otázek).....	VI

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Eva Burešová a jsem studentkou posledního ročníku Univerzity Jana Amose Komenského. Níže uvedený dotazník je součástí mé diplomové práce na téma „Práce a vztahy: Co je a co by mělo být z pohledu manažerů“. Dovoluji si Vás požádat, abyste dotazníku věnovali několik málo minut svého času a dotazník vyplnili. Dotazník je zcela anonymní a nemusíte se tedy obávat uvést odpovědi tak, jak ve skutečnosti jsou. Výsledky dotazníkového šetření budou použity v rámci mé diplomové práce.

Předem Vám velice děkuji za spolupráci.

Bc. Eva Burešová

- 1) Jste muž/žena?
 - a) Muž
 - b) Žena

- 2) Kolik je Vám let?
 - a) 15 – 25 let
 - b) 26 – 35 let
 - c) 36 – 50 let
 - d) 50 let a více

- 3) Jaký máte nejvyšší ukončený stupeň vzdělání?
 - a) základní vzdělání
 - b) střední vzdělání s výučním listem
 - c) střední vzdělání s maturitou
 - d) vyšší odborné vzdělání
 - e) vysokoškolské vzdělání

- 4) Vaši současnou pracovní pozici lze charakterizovat jako:
- a) Podřízený zaměstnanec / referent
 - b) Základní úroveň řízení
 - c) Střední management
 - d) Vrcholový management
- 5) Domníváte se, že práce Vašeho nadřízeného je vykonávána profesionálně?
- a) Ano
 - b) Ne
- 6) Zadává Vám Váš nadřízený úkoly srozumitelně?
- a) Ano
 - b) Ne
- 7) Pokud zadané úkoly ihned nepochopíte, zeptáte se na detailnější vysvětlení, případně požádáte nadřízeného o zopakování zadání?
- a) Ano
 - b) Ne
- 8) Pomáhá Vám správné zadání úkolu k jeho řádnému a včasnému splnění?
- a) Ano
 - b) Ne
- 9) Vrací Vám nadřízený Vaše pracovní výstupy zpět k přepracování?
- a) Ano
 - b) Ne

10) V případě vrácení Vámi zpracovaného úkolu nadřízeným zpět k přepracování, bývá důvodem nesplnění úkolu nesprávné pochopení zadání?

- a) Ano, téměř vždy
- b) Ano, ve většině případů
- c) Někdy ano
- d) Spíše ne

11) Komunikuje Váš nadřízený se svými podřízenými dostatečně? Můžete se na svého nadřízeného obrátit s žádostí o pomoc v případě, že je pro Vás zadaný úkol příliš těžký, případně mu nerozumíte?

- a) Spíše ano
- b) Spíše ne

12) Má Váš nadřízený vlastní profesní zkušenost s pracovní pozicí, kterou zastáváte?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

13) Projevuje se vlastní osobní zkušenost / nezkušenost Vašeho nadřízeného s pozicí, kterou zastáváte, na způsobu jeho vedení, například na způsobů zadávání pracovních úkolů?

- a) Ano
- b) Ne

14) Komunikuje Váš nadřízený se svými podřízenými dostatečně ve smyslu zájmu o Vaše názory, zájmy atp.?

- a) Ano
- b) Ne

15) Setkal(a) jste se někdy v rámci svého pracovního kolektivu s projevy šikany ať už v jakékoli podobě?

- a) Ano
- b) Ne

16) Pokud jste se na pracovišti někdy setkal(a) s projevy šikany, zareagovalo vedení adekvátně na nastalou situaci?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nedokážu posoudit

17) Pokud jste se na pracovišti někdy setkal(a) s projevy šikany, byla vedením přijata náležitá opatření pro to, aby se situace v budoucnu již neopakovala?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nedokážu posoudit

18) Motivuje Vás Váš nadřízený k tomu, abyste se nadále vzdělával/a?

- a) Ano
- b) Ne

19) Domníváte se, že se Váš nadřízený sám dále vzdělává, prohlubuje své znalosti a získává nové dovednosti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nedokážu posoudit

20) Domníváte se, že je Váš nadřízený z hlediska vykování své funkce dobrým příkladem pro své podřízené?

a) Ano

b) Ne

Příloha B – Strukturovaný rozhovor s manažery (seznam otázek)

- 1) Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho dobu již na této pozici pracujete?
- 2) Jaká je Vaše pracovní náplň?
- 3) Jaký je Váš vztah vůči podřízeným?
- 4) Svěřují se Vám podřízení se svými problémy? Ať už pracovními nebo osobními?
- 5) Zajímáte se pravidelně o celkovou náladu v organizaci?
- 6) Existuje riziko, že se ve Vaší organizaci vyskytovala, vyskytuje nebo může vyskytnout šikana, ať už v jakékoli podobě? Mobbing, bossing, staffing, chairing?
- 7) případě, že by se však šikana vyskytla, jaké byste k ní zaujal/a stanovisko? Jaké formy opatření byste použil/a?
- 8) Již jste se ve Vaší dosavadní praxi s výskytem patologických jevů na pracovišti setkal/a? Musel/a jste podobný problém někdy řešit?
- 9) Jsou ve Vaší organizaci uspořádávány mimopracovní akce? Např. teambuilding, vánoční večírky atp.?
- 10) Máte nějakou pozitivní pracovní zkušenost v rámci managementu, o kterou byste chtěl/a podělit s ostatními, případně příklad dobré osvědčené praxe?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Burešová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Práce a vztahy: Co je a co by mělo být z pohledu manažerů

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo