

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Andrea Zentrichová

**Personální politika rapidně rostoucí organizace
v procesu změn a s tím spojená psychologická úskalí**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Andrea Zentrichová

**Human Resources policy of rapidly growing
organization in the process of change and associated
psychological difficulties**

Prague 2014

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 28. května 2014

Andrea Zentrichová

Poděkování

Dovoluji si vyjádřit poděkování PhDr. Pavlovi Beňovi za odborné vedení a rady při zpracování této závěrečné práce magisterského studia. Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi PhDr. Marcelu Martinovi za trpělivou podporu během celého studia.

Anotace

Cílem diplomové práce bude komplexně postihnout a analyzovat problémy, kterým čelí rychle rostoucí nadnárodní organizace (v rámci Evropské Unie) pod tlakem náročných pracovních požadavků. Budou postupně zevrubně analyzovány jednotlivé procesy v rámci oddělení řízení lidských zdrojů v relaci k rychle se transformující instituci. V práci bude zohledněna komplexnost mezinárodního prostředí, implementace pravidel a rozhodovacích řetězců v praxi. Analýza interního prostředí mezinárodní organizace bude zahrnovat: personální politiku organizace a vytváření firemní kultury, řízení organizace v procesu změn, retenci z hlediska prohlubování trvalé pracovní spokojenosti, mediaci a s tím související jevy jako konflikty na pracovišti, mobbing, harassment a jiné vztahové patologie.

Zmapování procedur personálního oddělení bude posuzováno s ohledem na efektivní fungování řízení pracovníků v organizaci v kontextu relokace instituce z jedné evropské země do druhé a rychlého nárůstu počtu zaměstnanců. Výzkumným záměrem diplomové práce bude sledování krizových aspektů nadměrného pracovního zatížení zaměstnanců s důrazem na dynamické prostředí nadnárodní instituce. V rámci sledování budou zohledněny jak kritické situace na pracovišti, tak i způsoby jak jim předcházet, resp. jakými metodami je řešit. V této souvislosti budou reflektovány takové jevy jakými jsou: harassment (jak sexuální, tak psychický), bossing, mobbing, nadměrné pracovní zatížení a s tím související problematika syndromu vyhoření (burnout syndrom) na jedné straně a postihnutí možných cest řešení s ohledem na work-life balance na straně druhé.

Klíčová slova

Bossing, burn out syndrom, důvěrní poradci, konflikt na pracovišti, kritické pracovní situace, mediace, mobbing, personální politika, sociopatologické jevy, staffing, work-life balance.

Annotation

The aim of the thesis is to comprehensively capture and analyze the problems faced by fast growing multinational organization (within the EU) under demanding job requirements. They will gradually thoroughly analyze various processes within the department of human resource management in relation to the rapidly transforming institution. The work will take into account the complexity of the international environment, the implementation of rules and decision making changes in practice. Analysis of the internal environment of international organization will include: personnel policy of the organization and creating a corporate culture, management of organization in the process of change, in terms of retention deepening permanent job satisfaction, mediation and related phenomena such as conflicts at work, mobbing, harassment and other relational pathology.

Mapping the human resources procedures will be assessed with regard to the effective functioning of the management of personnel in the organization in the context of the institution's relocation from one European country to another and the rapid increase in the number of employees. The research plan of the thesis will monitor critical aspects of the excessive workload of employees with emphasis on the dynamic nature of supranational institution. As part of the monitoring shall be considered as the critical situation in the workplace, and ways to prevent them, respective methods to solve them. In this connection, research will reflect such a phenomena as: harassment (both sexual and psychological), bossing, mobbing, excessive workload and the related issue of burnout (burn-out syndrome) on one side and possible solution with regard to the work-life balance, on the other.

Key words

Bossing, burn out syndrome, confidential councillor, conflict in the workplace, critical work situations, mediation, mobbing, personnel policy, sociopathological phenomena, staffing, work-life balance.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 AGENTURA X - CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	12
1.1 Historie, právní základ a základní kontext z hlediska personální politiky v rámci chystaných změn.....	12
1.2 Nábory, politika příprav na stěhování a retence stávajících zaměstnanců (2012).....	13
1.3 Přípravná fáze stěhování	14
1.4 Rozdělení agentury na několik segmentů	16
2 VÝSLEDEK PROCESU ZMĚN V LETECH 2011 - 2013. ZMAPOVÁNÍ SOUČASNÉ SITUACE	18
3 LIDSKÉ ZDROJE A PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY KRIZOVÝCH SITUACÍ V RÁMCI MĚNÍCÍ SE ORGANIZACE	24
3.1 Rovnováha mezi soukromým a profesním životem.....	24
3.2 Pozitivní přístup	24
3.3 Stresové situace a zvládání starostí. Práce a domov	25
3.4 Zdravotní stav a tzv. syndrom vnějšího očekávání a mea culpa.....	30
3.5 Ekonomická krize v relaci k pracovním povinnostem: Zvládání jejich důsledků z hlediska pracovního výkonu.....	33
4 SOCIOPATOLOGICKÉ JEVY V RÁMCI PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ: JEJICH POVAHA, PREVENCE A ŘEŠENÍ.....	35
4.1 Psychický a sexuální harassment.....	35
4.1.1 Plán komunikačních kanálů mezi jednotlivými zúčastněnými stranami v rámci agentury X: koordinátoři, důvěrníci, obtěžovaný a obtěžující.....	41
4.1.2 Doporučené postupy v případě psychického a sexuálního obtěžování.....	42
4.1.3 Pojem „obětí“ v kontextu psychického nebo sexuálního obtěžování.....	43
4.1.4 Neformální postup.....	44
4.1.5 Formální postup.....	46
4.2 Mobbing a jeho prevence.....	47
4.3 Mediace v konfliktních situacích v rámci organizace.....	52

5 BURN OUT SYNDROM (SYNDROM VYHOŘENÍ) A JAK MU PŘEDCHÁZET.....	58
PRAKTICKÁ ČÁST	
6 PRŮZKUM	62
6.1 Cíl průzkumu.....	62
6.2 Použitá metodologie.....	62
6.3 Popis vybraného vzorku.....	63
6.4 Časový harmonogram	64
6.5 Analýza výsledků šetření	65
6.6 Shrnutí a vyhodnocení výsledků průzkumu	86
ZÁVĚR.....	89
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90
SEZNAM GRAFŮ a TABULEK.....	92
SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Diplomová práce se bude zaměřovat na detailní analýzu personální politiky v agentuře Evropské unie (dále jen EU), kterou budeme – z důvodu zachování diskrétního postoje – v této práci nazývat agenturou X. Předkládaná práce se z metodologického hlediska bude primárně věnovat nástrojům personální politiky, které byly využity při plánování a samotné realizaci přesunu, kdy se daná agentura X dělila na několik skupin zaměstnanců, přičemž každá jednotlivá skupina byla nucena se z důvodu strukturální politiky prosazované ze strany EU přestěhovat ze svého původního centra (tj. z Bruselu), kde byla původní základna, do jiné země EU. Tyto nástroje jsou pro svou užitečnost a význam, jež se plně ukázaly v kritickém období stěhování z belgické metropole do Prahy, nadále ve sledované organizaci používány v procesu velkých změn.

Stěhování mělo několik postupných realizačních fází, jejichž časová posloupnost byla přesně stanovena. První většinový segment zaměstnanců agentury se oddělil v září roku 2012 a přestěhoval se do nového sídla v Praze. Ostatní segmenty však nadále prozatímně zůstávaly v Bruselu. O rok později (tj. v září 2013) se další část zaměstnanců přestěhovala do míst poblíž Paříže. Zbývající počet zaměstnanců byl buďto u konce své pracovní smlouvy nebo byl poslán do Prahy v lednu 2014. V době psaní této práce probíhají přípravy na otevření další pobočky v Anglii, přičemž by počet zaměstnanců zde působících neměl být vyšší jak pět pracovníků. Jedná se tedy o relativně malý segment.

Zároveň agentura v daném období rapidně početně „získávala na objemu“. Během roku 2012 se tak rozrostla o 70 % a v roce 2013 o dalších 40 %. To znamená, že z původních 40 zaměstnanců vyrostla v instituci čítající více než 100 pracovníků. Tento růst probíhal paralelně ve všech výše popsanych lokalitách. To znamená, že personální oddělení muselo působit ve dvou a později ve třech státech najednou, přičemž vše bylo řízeno od září 2012 z administrativní centrály v Praze.

Tyto velké změny navíc probíhaly současně s nárůstem pracovních úkolů agentury, jejichž časové limity vytyčené pro jejich plnění a samotné výstupy byly bedlivě sledovány ze strany jednotlivých subjektů EU. Agentura X se tak nacházela pod velkým tlakem a přísným dohledem všech zúčastněných stran, ať už Evropské komise, členských států EU či orgánů jakými jsou Evropská rada a Evropský parlament. Jelikož je pracovní a výzkumný program agentury X co do významu jedním z nejdůležitějších a co do vynakládaných prostředků a vytčených cílů jedním

z nejlukrativnějších projektů celé EU, vytvářelo se zde z hlediska psychologie práce a z pohledu pracovních úkonů a samotného pracovního výkonu unikátní specifické *milieu*, kdy tlaky přicházející do nejvyšších řídicích pater agentury X se shora promítaly do nižších pater organizace. Vytvářela se tak neprostupná síť tenzí někdy vzájemně symbioticky provázaných, jindy však působících protikladně. S touto soustavou působících sil se musela agentura z personálního hlediska vyrovnat, tj. nalézt jak efektivní řešení z pohledu agentury, tak řešení lidské z pohledu samotných zaměstnanců. Není nutno podotýkat, že pracovní postoje a podmínky se promítají do soukromého života jednotlivců a jejich bližních a více či méně ovlivňují stupeň jejich celkové životní spokojenosti. V našem případě jsou tyto aspekty zesíleny skutečností, že ve většině případů zaměstnance agentury doprovázejí do cizí země jejich partneři či potažmo celé jejich rodiny. Můžeme z psychologického hlediska hovořit o tzv. *stínovém prožívání* pracovních situací v prostředí domova. Toto prožívání může nabývat velmi intenzivních podob vyostřených právě výše uvedeným cizím prostředím, kdy se mění zavedený styl života, návyky, tj. celkový systém ritualizovaných činností, které vytvářejí mozaiku každodenního dne. Tato práce by mimo jiné chtěla poukázat jakou důležitou úlohu při efektivním výkonu a nadměrném pracovním zatížení hraje rodinné zázemí a jak pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňuje a formuje rodinné prostředí.

První *teoretická* část předkládaného textu se bude primárně zaměřovat na zavedené techniky a nástroje personální politiky a bude se pokoušet o komparaci jejich vlivu na usnadnění celého procesu z hlediska organizace. Zároveň si autorka bude neustále klást otázku, zda tyto nástroje a techniky byly dostatečně účinné z hlediska psychické stability zaměstnanců v této náročné pracovní a životní situaci. V případech neadekvátního řešení kritických situací se pokusíme o navržení vlastních postupů souvisejících především s technikami udržení psychické stability, např. jak postupovat při objevení se prvních symptomů syndromu vyhoření a jak této krizové psychosomatické nestabilitě předcházet. Při hodnocení zkoumání problematických psychosomatických zdravotních jevů obecně zapříčiněných nadměrným pracovním vytížením či jevů souvisejících s psychopatologickými jevy (jakým je např. mobbing) na pracovišti se autorka pokusí vzhledem k odborné literatuře reflektovat současné poznatky a navrhovaná řešení konfliktních situací.

Druhá *praktická* část bude podrobně analyzovat současnou situaci, kdy se agentura již pomalu stabilizovala v nových podmínkách v několika různých zemích. Tato část bude hlavně mapovat firemní prostředí, vztahy na pracovišti a zkoumat zpětné ovlivňování (jak pozitivní, tak negativní povahy) na zavedený personální

a podpůrný systém. Opět se v této souvislosti bude vtírat neodbytná otázka po možných zlepšeních fungujícího systému a reálných možnostech takovýchto zlepšení. Metodologické otázky průzkumu v rámci pracovního prostředí se budou týkat: výběru vzorku pracovníků; formy průzkumu (dotazník – určení počtu otázek, jejich znění a způsobu vyhodnocování odpovědí, apod.); stanovení průběhu průzkumu (harmonogram: příprava, realizace, vyhodnocení). Při průzkumu bude kladen důraz na zjištění míry pracovní spokojenosti a nespokojenosti v rámci organizace mezinárodního charakteru, jež se nachází v tranzitním období stěhování z jedné země do druhé v rámci Evropské unie. Průzkum bude sledovat reflexi reálných příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti v rámci nového pracovního prostředí; efektivního plnění pracovních procesů v průběhu adaptace; nadměrné pracovní zátěže (zohlednění manažerského syndromu a syndromu vyhoření); efektivního souladu pracovního kolektivu či naopak disharmonického jednání zaměstnanců, přičemž bude důsledně brán v potaz faktor stěhování, tj. do jaké míry narušila daná translace pracovních pozic a s tím spojené pracovní náplně interpersonální vztahy na pracovišti; výzkum ochoty (resp. loajality) pracovníků následovat danou instituci do jiné země. Výsledky plynoucí z takto vedeného výzkumu, analyticky zaměřeného na určité problematické aspekty související s pracovní psychologií a s psychologií individuální, budou poskytovat dostatek informací pro jádro předkládané diplomové práce.

Na závěr tohoto úvodu si autorka neodpustí jeden malý dovětek a tím je tvrzení, že: Zdraví a spokojenost zaměstnanců by měly být na prvním místě priorit každé organizace, jelikož lidé jsou to nejdůležitější, co firma má. Bez spokojených zaměstnanců se nikdy nedosáhne výsledků a cílů, které by jinak mohly být dosaženy. Zároveň by v plné míře měly být naplňovány etické kodexy, které by měly být bezvýhradně respektovány napříč celou institucí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 AGENTURA X – CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Agentury EU jsou specializované a decentralizované orgány EU, které byly založeny na podporu členských států EU a jejich občanů. Tyto agentury mají za úkol plnit požadavky zeměpisného pokrytí a zajištění nových úloh právního, technického a/nebo vědeckého charakteru. Jsou umístěny v různých členských státech EU a jejich specializace se liší. Více informací o těchto agenturách lze nalézt na portálu Europa¹. Vybraná agentura X bude zkoumána z hlediska procesu velkých změn a psychologických aspektů s tím spojených.

Agentura X spadá pod autoritu správní rady, která schvaluje její pracovní plán a rozpočet. Členy správní rady tvoří zástupci členských států EU, dále reprezentanti Norska a v neposlední řadě i zástupci Evropské komise. Správní rada jmenuje výkonného ředitele na základě návrhu Evropské komise. Dále tato rada ustanovuje organizační strukturu agentury a přijímá zaměstnaneckou politiku.

1.1 Historie, právní základ a základní kontext z hlediska personální politiky v rámci chystaných změn

Agentura X prošla od roku 2004 mnoha různými podobami a formami. Nicméně agenturou EU se stala až v roce 2010. Předtím byla částečně přidružena k Evropské komisi a financována věřiteli velkých firem. Tyto firmy od projektu posléze z rozličných pohnutek odstoupily a ten se proto přesunul cele pod kompetence Evropské komise, která ho tímto začala i financovat. To bylo důvodem k vytvoření a ustanovení agentury v její současné podobě.

Agentura byla ustanovena vyhláškou Evropské Rady z roku 2010, kdy bylo také určeno hlavní sídlo, kterým se stala Praha. Toto rozhodnutí bylo pro mnohé dlouholeté pracovníky jakýmsi mezníkem v jejich soukromém i profesním životě a mnoho z nich si kladlo otázku o své budoucnosti. Je třeba připomenout, že do té doby bylo sídlo vždy v Bruselu, centru unijního dění a rozhodování. Mnoho klíčových zaměstnanců se právě

¹ *Europa – Agentury Evropské unie* [online]. Evropská společnost, 1995-2014. [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/agencies/index_cs.htm

z tohoto důvodu rozhodlo z agentury odejít. Jmenujme alespoň některé z nich. Byl to například ředitel právního oddělení, ředitel personálního oddělení, ředitel finančního oddělení, hlavní účetní a v neposlední řadě i samotný tehdejší generální ředitel, kterému nebyla prodloužena smlouva. V roce 2011 tedy nebyla z výše uvedených příčin situace ani v nejmenším jednoduchá.

Tento rok se vyznačoval taktéž tím, že do čela agentury byl jmenován nový generální ředitel. Situace samotného personálního oddělení byla silně destabilizována. Dvě klíčové pracovnice po odchodu ředitele personálního oddělení utrpěly syndromem vyhoření a musely podstoupit domácí léčbu.

V roce 2011 bylo rozhodnuto novým vedením, že se pozice klíčových řídicích pracovníků administrativních oddělení sloučí do jedné a provede se výběrové řízení na pozici ředitele administrativní divize. Toto řešení se ale posléze ukázalo za nepoužitelné, jelikož vybraná osoba neměla adekvátní schopnost zvládat tak náročnou vedoucí roli. Jako následek tohoto ne zcela šťastného kroku došlo po „zkušebním období“ k opětovnému rozdělení administrativní divize na jednotlivá oddělení – personální (Human Resources Department), finanční (Financial Department) a oddělení zakázek (Procurement Department) – pod vedením nejschopnějších členů jednotlivých týmů. V této době již docházelo k náboru nových zaměstnanců do klíčových pozic.

Ve vztahu k personálnímu oddělení se jednalo o pozici nového personálního pracovníka. Nabraná zaměstnankyně, přestože neměla v popisu práce vedení oddělení a ani to nebylo finančně náležitě ohodnoceno, na sebe vzala nelehký úkol zastupovat chybějícího vedoucího personálního oddělení a s tím veškerou zodpovědnost s tím spojenou. Protože byla schopná, agentura už nového vedoucího personálního oddělení nehledala a jmenovala do čela oddělení časem tuto pracovníci, která si pomalu vybuďovala nový personální tým. Podobné se dělo i v dalších administrativních odděleních agentury X. Jako příklad může posloužit oddělení finanční. Tyto skutečnosti hovoří o jisté neadekvátnosti náboru před stabilizací nového personálního oddělení.

1.2 Nábor, politika příprav na stěhování a retence stávajících zaměstnanců (2012)

Rok 2012 se vyznačoval přípravami na stěhování agentury do nového sídla a zároveň uchováním co možná nejvyšší míry „know-how“ v rámci agentury; tj. uchování relevantních a specifických vědomostí a znalostí postupů uvnitř

agentury X. S odlivem mozků směřujících k lukrativnějším postům se v současné době potýká nejedno odvětví lidské činnosti. V limitech sledované instituce se s touto záležitostí pojila retence a motivace stávajících zaměstnanců. V témže roce bylo jedním z hlavních úkolů personálního oddělení zajištění nábory zaměstnanců do nově vznikající buňky této agentury, která měla být posléze přestěhována do Francie (do míst nedaleko Paříže).

Agentura se v této době značnou měrou zapojila do vyjednávání zaměstnaneckých podmínek a výhod s vládou České republiky. Dojednávala se hlavně dohoda o hostitelských podmínkách na území nového státu a legální status zaměstnanců agentury. Dále se vyjednávaly zaměstnanecké výhody, které měly zajistit lepší podmínky k relokaci a stabilizaci zaměstnanců a jejich rodin v novém prostředí. Zároveň se paralelně sledoval motivační aspekt.

Byl připraven rozsáhlý plán přímého financování předškolního a základního vzdělávání pro děti zaměstnanců a začaly se vyjednávat smlouvy s vybranými mezinárodními školami v Praze (viz kapitola 2, strana 21), které se vyznačují vysokou mírou kvality výuky v cizím jazyce. Tento plán měl za cíl umožnit dětem zaměstnanců začít nebo pokračovat ve vzdělávání v cizím jazyce ať už anglickém, francouzském nebo německém. V potaz byly brány i speciální požadavky zaměstnanců s ohledem na alternativní způsoby vzdělávání. Smlouvy byly tak podepsány hned s několika školami typu montessori. Agentuře se podařilo podepsat smlouvu s dvanácti prestižními mezinárodními institucemi v Praze, zajišťujícími jak předškolní, tak základní a mnohdy i střední vzdělávání.

1.3 Přípravná fáze stěhování

Zároveň s přípravami v Praze probíhala pravidelná setkání managementu se zaměstnanci, kdy byly postupně předávány jak informace týkající se příprav samotné relokace jednotlivých oddělení, tak praktické informace související s hledáním ubytování, zdravotní péčí atd. V této souvislosti byl vznesen požadavek ze strany agentury na českou stranu o zřízení jakési podpůrné kanceláře pro pomoc při relokaci a postupném usazování se v Praze. Tato kancelář (*liason office*) byla zřízena a sloužila jako podpůrný bod při samotném přesunu zaměstnanců. Její kompetence zahrnovaly především pomoc při hledání ubytování a následnou právní kontrolu jednotlivých smluv, dále pak podporu při výběru banky a otevření nového konta. Zajistila také registraci všech zaměstnanců v anglicky mluvícím zdravotním centru a sehrála

důležitou roli v komunikaci se státními úřady při registrování pobytu zaměstnanců a zařízení speciálního identifikačního průkazu. Další úkol, který řešila, byla registrace vozidel zaměstnanců agentury v České republice.

V této době vznikaly i různé dobrovolné iniciativy ze strany zaměstnanců a jejich partnerů. Jako příklad může posloužit organizování kurzu českého jazyka pod záštitou agentury X a vedený manželem zaměstnankyně personálního oddělení na dobrovolné bázi. Tento kurz byl zahájen již půl roku před stanoveným datem stěhování. V Praze potom pokračoval kurz českého jazyka pro zájemce přímo v budově agentury.

Agentura dále zajistila belgickou stěhovací firmu, kterou mohli zaměstnanci využít k přestěhování svého majetku do Prahy. Bohužel v tomto bodě nebyly stoprocentně splněny jak etické zásady platící pro přepravu osobního majetku (došlo k případu ztrát), tak ohleduplnost, jež si vyžaduje manipulace s předměty křehkými či vzácnými.

Tato přípravná fáze byla poměrně náročná s ohledem na psychiku zaměstnanců. Byl zde strach z neznámého i rezistence vůči změně, jež má nastat. Mnozí zaměstnanci řešili závažné osobní problémy, kdy vzhledem k rodinné situaci nebylo možné, aby se celá rodina přestěhovala. Někteří měli potíže vzít své děti do zahraničí. To se vztahovalo hlavně na rozvedené páry, kdy děti byly ve střídavé péči, anebo jeden z rodičů nechtěl povolit druhému odvézt děti z Belgie. Těmto případům se věnovala ze strany personálního oddělení a ředitele agentury zvláštní péče. Vedly se pravidelné schůzky s těmito zaměstnanci, kde se hledalo nějaké uspokojující řešení pro všechny strany.

Těm, kteří se do Prahy přestěhovat nemohli nebo nechtěli, nabídla organizace podporu ve formě programu „outplacement“. Tento podpůrný program měl za cíl zajištění zaplacení každému zaměstnanci, jenž by nahlásil svoji žádost o rozvázání pracovního poměru včas, expertní pomoc s nalezením nového pracovního místa. Tato pomoc by byla provedena externí agenturou, která by danému zaměstnanci pomohla s napsáním životopisu, přípravou na pohovor, uvedením do seznamu nabídek zaměstnání a případně s koučováním v procesu hledání nové práce. Nicméně nikdo ze zaměstnanců tuto možnost nevyužil. Pravděpodobně proto, že byla podmíněna budoucím odchodem.

Dále se identifikovala skupina expertů, kteří odmítli odejít do Prahy, ale byli ochotni v agentuře zůstat a pracovat pro pobočku, která měla být posléze umístěna ve Francii. Jelikož přítomnost těchto lidí byla pro agenturu důležitá, personální oddělení provedlo vyhodnocení situace a došlo k závěru, že namísto nových náborů provede

interní výběrová řízení a posléze přesun těchto expertů z jednoho oddělení do nové pobočky v zájmu zachování identifikovaného „know-how“. Tento přesun byl úspěšný a všichni – kromě jediného pracovníka, který musel odejít z rodinných důvodů – byli úspěšně převedeni do nového oddělení v rámci agentury. Z toho vyplývá, že nová pobočka stěhující se do Francie v roce 2013 byla tímto způsobem vytvořena ze stávajících pracovníků. Tento krok se z hlediska retence zaměstnanců považoval za velmi účinný.

Ve stejné době se začala provádět intenzivní výběrová řízení nových zaměstnanců. Výběrová řízení v institucích EU mají specifický ráz a jsou podrobně popsána a vysvětlena v bakalářské práci autorky².

Přesun do Prahy proběhl v září roku 2012 s tím, že po zralých úvahách nad situacemi některých zaměstnanců, bylo rozhodnuto prodloužit jejich pracovní pozice v Bruselu na maximální možnou (resp. přípustnou) délku, tj. ještě o jeden rok. Mezi tyto výjimky patřily i dvě pracovnice personálního oddělení. Tyto pracovnice byly ponechány v Bruselu za prvé z hlediska potřeb organizace, jelikož se vědělo, že nábor v roce 2012 budou probíhat na obou místech agentury (tedy jak v Praze, tak v Bruselu), a za druhé se přihlédlo k jejich rodinné situaci, kdy ani pro jednu z žen nebylo možné odjet do Prahy. Tímto postupem je agentura značnou měrou podpořila. Vyšlo se vstříc i dalším zaměstnancům, u kterých bylo zjištěno, že z rodinných důvodů u nich k přesunu nelze dojít. Všichni tito lidé dostali jednoleté prodloužení pracovního místa v Bruselu s tím, že po roce jim buďto smlouva skončí, nebo budou nuceni k odchodu do Prahy.

Zaměstnanci dostali speciální povolení k práci z domu (tzv. *teleworking*) před stěhováním nebo v průběhu stěhování. Respektive toto období bylo spíše určeno pro práci např. z hotelu, kdy v mnoha případech došlo k individuálnímu přesunu do Prahy ještě dříve než k oficiálnímu datu přestěhování agentury. Tyto dny měly sloužit lidem k jakémusi rozkoukání a přípravě na život v Praze.

1.4 Rozdělení agentury na několik segmentů

Po září 2012 došlo k prvnímu rozdělení agentury na skupinu v Praze a skupinu v Bruselu. V této době až do roku 2013 došlo v několika týmech k tomu, že byly

² ZENTRICHOVÁ, A. *Analýza procesu výběru pracovníků do institucí Evropské unie*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí diplomové práce: Marie Farková.

tvoreny zaměstnanci v obou zemích a centrálně řízeny z Prahy a v jednom případě tomu bylo i naopak.

Rok 2013 se vyznačoval opět náboru nových zaměstnanců a přípravami přesunu asi 20 lidí do Francie a dalších zaměstnanců, většinou nově nabytých, z Bruselu do Prahy. Procesy nábory se tudíž do jisté míry opakovaly. Byly projednávány hostitelské smlouvy s Francií a zařizovaly se také smlouvy se školami v Paříži. Náročnost a komplexita celé situace se stupňovala. Ve stejnou dobu byly na agenturu kladeny vysoké nároky a očekávaly se relevantní výsledky. Vše tedy probíhalo pod velkým stresovým zatížením a s nasazením všech zaměstnanců.

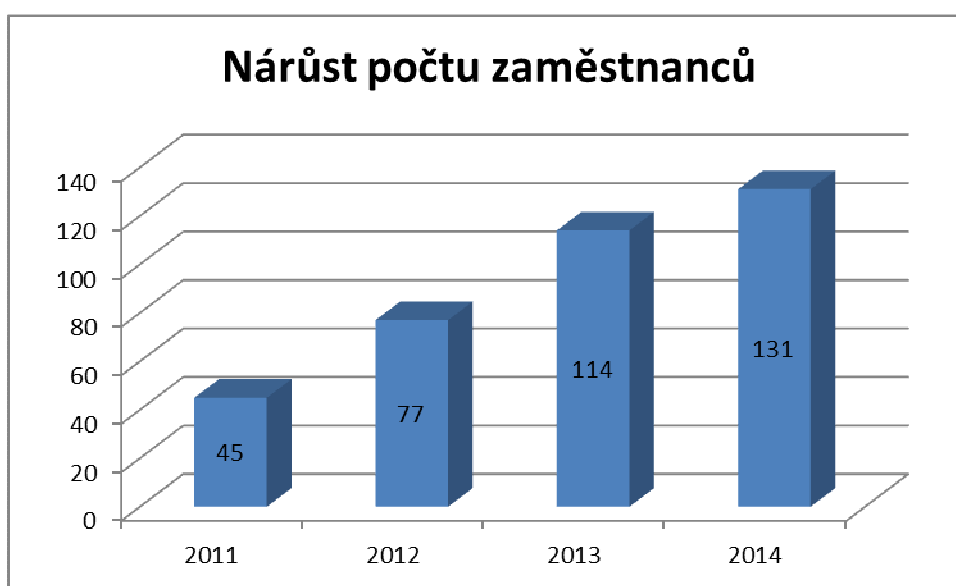
Při tomto náročném zvládnutí procesu změn se personální oddělení muselo zároveň zasadit o nastolení personální politiky tak, aby se situace pomalu stabilizovala. Byly použity nástroje jako hodnocení zaměstnanců, možnosti školení a rozvoje, kariérní růst, pomoc novým kolegům ve formě zavedení systému mentorů a počátečního vstupního školení.

2 VÝSLEDEK PROCESU ZMĚN V LETECH 2011 – 2014

ZMAPOVÁNÍ SOUČASNÉ SITUACE

V letech 2011 až 2013 proběhlo celkem kolem 1 000 pohovorů. V roce 2013 se hlásilo na volná pracovní místa 1 680 uchazečů. Personální pracovníci museli zorganizovat kolem 400 pracovních pohovorů. Uchazeči se hlásili téměř ze všech členských států EU. Počet zaměstnanců vzrostl od roku 2011 o 86 pracovníků. Nárůst počtu zaměstnanců je zobrazen v tabulce níže:

Graf 1: Nárůst počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály agentury X (2014)

V současnosti pracuje většina zaměstnanců v hlavních operačních odděleních, což činí 69 % z celkového počtu zaměstnanců. Zejména zaměstnanci s typem pracovní smlouvy pro “temporary agents” (dále jen TA) se soustředí především na hlavní operační aktivity: z 68 současných zaměstnanců (TA) 82,35 % pokrývá provozní funkce, tedy funkce primární. Na druhé straně zaměstnanci s pracovní smlouvou typu “contract agent” (dále jen CA) jsou většinou zaměstnáni v horizontálně podpůrných administrativních funkcích: z 28 míst CA obsazených na konci roku 2013 pouze 35,71 % bylo v operačních pozicích³.

³ Pracovní smlouvy typu TA „Temporary Agents“ se uzavírají na pět let s možností prodloužení. Pracovní smlouvy typu CA „Contract agents“ se uzavírají na dobu dvou let s možností prodloužení. Platové podmínky smluv typu TA jsou výhodnější než podmínky smluv typu CA.

Graf níže ukazuje rozdělení současných pracovníků podle pracovního zařazení:

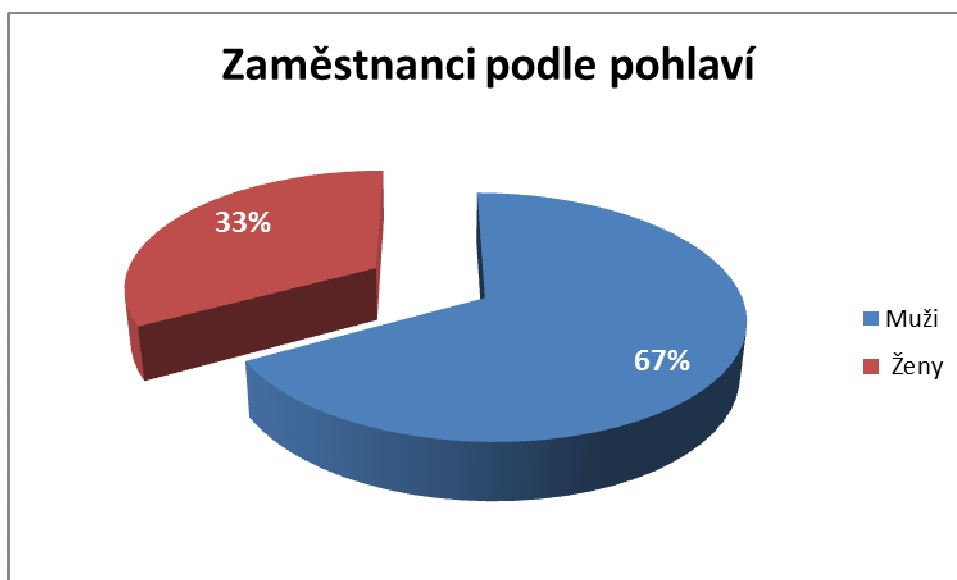
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení



Zdroj: Interní materiály agentury X (2014)

Celkový poměr zastoupení žen a mužů mezi zaměstnanci agentury je přibližně 67 % mužů a 33% žen.

Graf 3: Zaměstnanci podle pohlaví



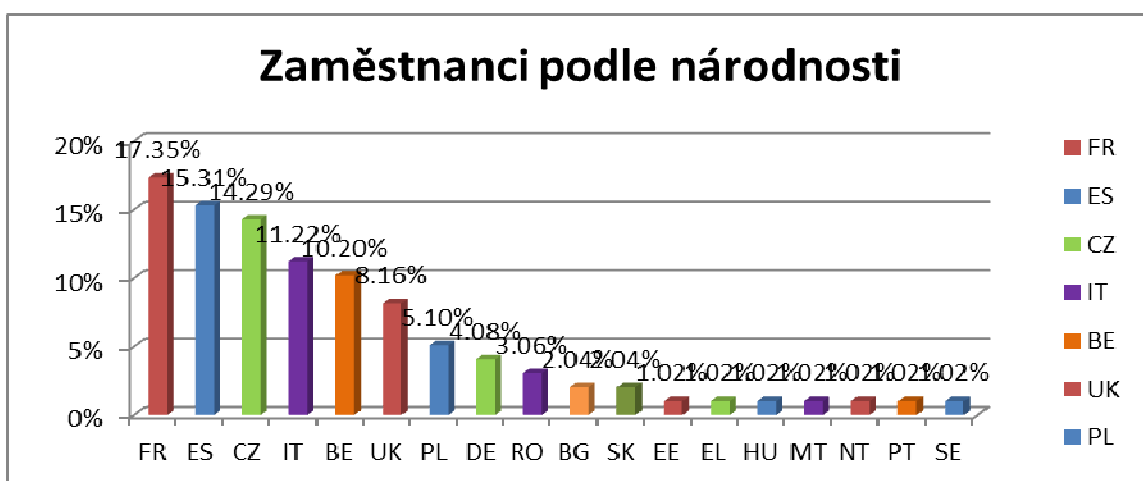
Zdroj: Interní materiály agentury X (2014)

Konkrétní technická specifika trhu práce, v nichž se agentura pohybuje, představují dominantní podíl mužů. Tato specifická charakteristika ztěžuje agentuře dosažení vyváženého rozdělení žen a mužů. Agentura podporuje poskytování rovných příležitostí pro všechny zaměstnance prostřednictvím vlastních pracovních zásad a postupů a zajišťuje, aby s žádným uchazečem o zaměstnání nebylo zacházeno odlišně z důvodu pohlaví, manželského a rodičovského stavu, věku, sexuální orientace, zdravotního postižení, občanství nebo náboženského vyznání. Žadatelé jsou posuzováni pouze na základě jejich relevantních zkušeností a kompetencí.

Na konci roku 2013 měla agentura zaměstnance pocházející z 18 členských států, a to Belgie, Bulharska, České republiky, Estonska, Francie, Německa, Řecka, Maďarska, Itálie, Malty, Nizozemska, Polska, Portugalska, Rumunska, Slovenska, Španělska, Švédska a Velké Británie. Za účelem zlepšení rovnoměrného zastoupení členských států EU hledá agentura stále nové způsoby a možnosti, jak šířit povědomí o volných pracovních místech, aby bylo dosaženo, co nejširšího zastoupení kandidáty členských zemí, které nemají dosavadní zastoupení v agentuře. Zastoupení národností v rámci skupiny TA je celkově relativně vyvážené s mírně vyšším počtem francouzských, italských a španělských zaměstnanců. Zastoupení národností ve skupině CA vykazuje značný počet českých státních příslušníků, což lze vysvětlit umístěním hlavního sídla v Praze.

Geografické rozdělení zaměstnanců agentury podle státní příslušnosti je následující:

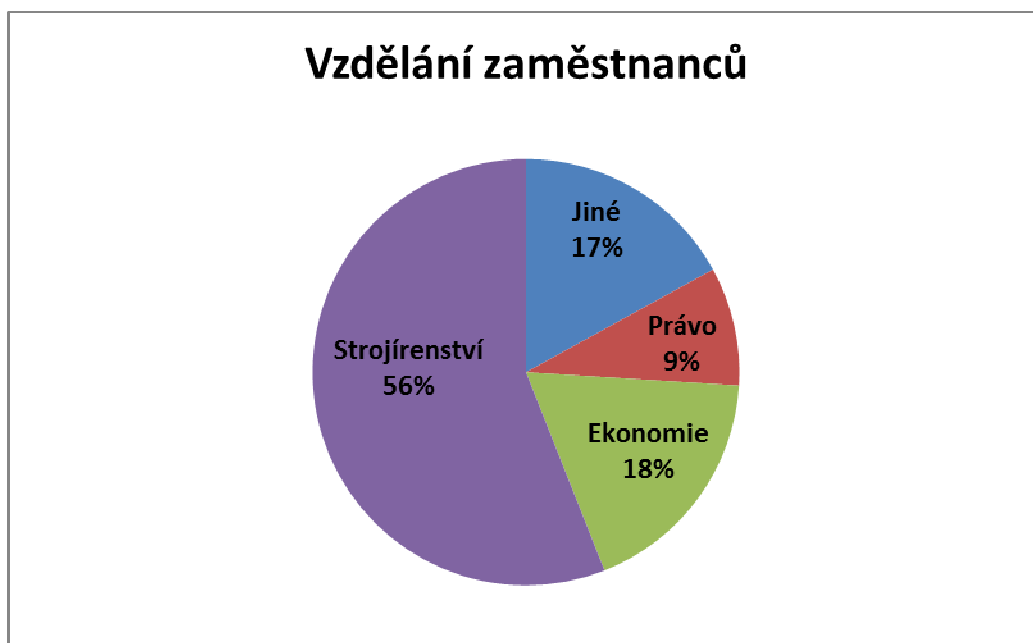
Graf 4: Zaměstnanci podle národnosti



Zdroj: Interní materiály agentury X (2014)

Zaměstnanci agentury mají různá akademická vzdělání. Převažují lidé z oblasti strojírenství, kteří jsou zastoupeni z 56 %. Vysoké zastoupení se dá vysvětlit povahou projektů a zaměřením působnosti agentury na technickou sféru. 18 % zaměstnanců má ekonomické vzdělání a 9 % zaměstnanců studovalo právo.

Graf 5: Vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály agentury X (2014)

V roce 2013 personální oddělení zorganizovalo a podpořilo celkem 120 externích vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance a 14 školení se konalo přímo na pracovišti. Vedle povinného školení bezpečnosti na pracovišti a kurzu první pomoci se konala školení, jež se týkala problematiky důchodové politiky a sociálního zabezpečení, prevence psychického a sexuálního obtěžování, dovednosti správného pohovoru na pracovní pozici, ochrany dat apod. Dále se pravidelně organizují kurzy českého jazyka pro anglicky mluvící cizince (za vedení školených tutorů) a vstupní školení pro nové začínající kolegy.

Vzhledem k tomu, že je agentura stále ve fázi růstu, budou převážně zveřejňována volná pracovní místa externě za účelem přilákání co nejlépe kvalifikovaných uchazečů. Díky nové vyhlášce generálního ředitele je možné některé pozice také zveřejnit pouze interně pro zaměstnance. Nicméně, interní zveřejnění

takových pozic se musí posuzovat případ od případu v závislosti na vnitřních potřebách organizace a situaci jednotlivých adeptů. V říjnu roku 2013 byla vytvořena pravidla pro interní mobilitu. Jako výsledek bylo zahájeno interní výběrové řízení pro administrativní podporu. Interní zaměstnanci mají také možnost sami vyjádřit svůj zájem o změnu svého pracovního místa a prostředí. Úspěšní kandidáti interního řízení mohou být převedeni na jinou pozici v rámci stejného platového zařazení.

Zaměstnanci, kteří sídlili v Bruselu, těžili ze stávajících dohod, včetně dohod s evropskými školami a dalšími mezinárodními institucemi. Praha nemá v současné době žádné akreditované evropské školy, což je důvod, proč přijala správní rada agentury přechodné podpůrné opatření pro zaměstnance ohledně nákladů spjatých s mezinárodními školami. Toto nařízení platí do té doby, dokud nebude na území České republiky zřízena evropská škola. V současné době byly podány žádosti na příslušné české orgány s cílem urychlit akreditaci některé z mezinárodních pražských škol jako evropské školy. Podobná situace se vztahuje na zaměstnance umístěné ve Francii a bude se vztahovat na zaměstnance umístěné ve Velké Británii.

K tomuto datu, byly uzavřeny přímé dohody s 11 mezinárodními školami v Praze, včetně:

- 1) Park Lane International School a.s.,
- 2) Riverside School,
- 3) Czech British School s.r.o.,
- 4) English International School of Prague s.r.o.,
- 5) International Montessori School of Prague s.r.o.,
- 6) International School of Prague s.r.o.,
- 7) Lycée Français de Prague,
- 8) Německá škola v Praze s.r.o (Deutsche Schule Prag),
- 9) Mateřská škola b fresh s.r.o.,
- 10) Mateřská škola Duhovka, s.r.o.,
- 11) Soukromá základní Škola Hrou, s.r.o.

Agentura také uzavřela přímé dohody s třemi mezinárodními školami v blízkosti Paříže:

- 1) The British School of Paris,
- 2) Ecole Montessori Bilingue de Rueil Malmaison,
- 3) The Forest International School.

Vzhledem k přemístění sídla do Prahy v září 2012 bylo zařazeno do mezinárodních škol pro školní rok 2012 – 2013 25 dětí. 38 dětí bylo zapsáno do mezinárodních škol ve školním roce 2013 – 2014. Vzhledem k přemístění zaměstnanců do Francie v září 2013 byly čtyři děti zařazeny do mezinárodních škol pro školní rok 2013 – 2014.

3 LIDSKÉ ZDROJE A PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY KRIZOVÝCH SITUACÍ V RÁMCI MĚNÍCÍ SE ORGANIZACE

3.1 Rovnováha mezi soukromým a profesním životem

Záměrem této kapitoly je zamyslet se nad problémem náročného profesního života a zmapovat míru negativního vlivu, jež nadměrné pracovní zatížení má na soukromou sféru života jedince. Náš diskurz se bude točit kolem požadavku: nakolik je reálné nalézt rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem. Pokud zamítneme skeptické stanovisko, že takovéto ekvilibrium není možné nalézt v současné uspěchané době a postavíme se k situaci pozitivně, nevyhnutelně musíme po A též navrhnout B: jaké psychologické techniky a intelektuální možnosti máme k dispozici, abychom úspěšně zvládli stresová napětí, jež doprovázejí náročné pracovní náplně. V následujících řádcích bych se chtěla zaměřit na tyto obranné psychologické strategie.

3.2 Pozitivní přístup

Jednou ze základních (primárních) pozic je již samotná optimistická premisa, „že to půjde“ a víru v dobrý konec lze přirovnat k víře religiózní jako k něčemu, co je „vžití“. S takovýmto světovým názorem se někteří blažení jedinci (dle mého soudu) rodí jako s vlastností, jež jim je dána do vínku. Hovoříme o těchto jedincích, že jsou optimisté od přírody. Pokud tento dar není jedinci dán životním losem, lze se mu naučit, jako se např. učíme plavat ve vodě. Člověk by se měl naučit vidět to, co je v dané chvíli a na daném místě (samozřejmě s přesahem do budoucnosti) pozitivní. Vnímat vše v našem okolí, co nám dělá radost a co máme rádi. Když se naučíme soustředit na kladné stránky, ty negativní ustoupí do pozadí. Chce to píli, disciplínu i vytrvalost. Někdy to není zcela přirozené: musíme si „dopřát“ i chvíle rozjímání a třeba i stesku. Chce to prožít si ten pocit a posunout se dál. Nelpět na něm. Důležitý je entuziasmus. Entuziastičtí lidé věří dopředu ve svá vítězství a tato víra jim dává sílu. K tomuto psychologickému paradigmatu se Norman Vincent Peale vyjadřuje slovy: *“Vše, co se odehrává v naší mysli, zásadně ovlivňuje výsledky. Když je někdo plný entuziasmu, můžeme vidět záblesky v očích tohoto člověka, jeho osobnost je přímo*

*elektrizující. Tento entuziasmus můžete najít i v tom, jak život prožívá naplno. Entuziasmus také rozhoduje o vašem přístupu k lidem, ale i o tom, jaký přístup tito lidé mají k vám samotným. A je to entuziasmus, který rozhoduje o tom, zda jste 'průměrný člověk' nebo skutečně charismatická osobnost."*⁴

Negativní myšlení, pokud se mu člověk poddá, bere sílu a vnáší jed do našich životů. Bere nám energii a naději. K tomu, abychom dosáhli rovnováhy v soukromém a profesionálním životě, je potřeba hlavně nadšení, že se to povede a že jsme schopni dosáhnout vytyčených cílů navzdory momentálním nezdarům. Entuziastické jednání zásadním způsobem ovlivňuje naše okolí a zpětně se nám vracejí kladné odezvy na naše předchozí chování, na základě procesu akce a reakce. A to není málo.

3.3 Stresové situace a zvládání starostí. Práce a domov.

Většina z nás v současné době, jež neustále nabývá na obrátkách, asi zná ten pocit, kdy se na nás valí ze všech stran povinnosti, a i když se sebevíc snažíme, pořád jich neubývá. V důsledku neúměrného množství těchto úkolů nastávají pocity úzkosti následované zdravotními potížemi, kdy se nám naše vlastní tělo snaží dát signál o nebezpečně překračované mezi psychosomatických možností. Dale Carnegie ve své knize *Jak se zbavit starostí a začít žít radí*, jak překonávat návyky způsobující obavy a jak si vybudovat duševní postoj, který by vedl k pocitu sebejistoty a štěstí.⁵ Na základě této knihy se autorka rozhodla do této úvahy vložit kapitolu o zvládání starostí.

Zamysleme se nad prvním pravidlem, které Dale Carnegie zmiňuje, a tím je koncentrace pouze na dnešní den a nedělat si starosti (v rámci možností) s tím, co bude zítra. Když se dokážeme soustředit na současný moment a dělat vše, co děláme, jak nejlépe dovedeme, budeme mít na konci daného dne dobrý pocit z dobře vykonané práce (což samozřejmě souvisí s širší otázkou pracovní spokojenosti, *job satisfaction*). Navíc si uvědomíme *konec*: tedy zakončení určitého procesu (v našem případě pracovního), což je velmi důležitý moment pro organizační nastavení naší psychiky. Měl by poté zmizet pocit, že se na nás všechno valí. Nastavit svůj pracovní rozvrh s ohledem na stíhatelnost. Budeme zvládat své dny jako malé kapitoly a za každým dnem bychom měli mít pocit vděčnosti a pokory. S ohledem na určité determinanty

⁴ Norman Vincent PEALE In: CARNEGIE, D. *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2010, s 24. ISBN 978-80-7252-280-4.

⁵ CARNEGIE, D. *Jak se zbavit starostí a začít žít*. 3. vyd. Praha: Beta, 2012, s. 51–106. ISBN 80-7306-052-3.

(místo narození, genové predispozice, sociální podmínky apod.) jsme to my sami, kteří z velké míry tvoříme vlastní životy. My rozhodujeme o tom, jak svůj den prožijeme, jak se na něj budeme dívat a vnímat, protože je stále něco, co stojí za to, aby bylo *viděno* a možná nikoliv náhodou má v češtině sloveso *dívat* se tak blízko slovesu *dívat se*: tolik toho je, co si zaslouží náš údiv a obdiv! (Na toto se tolik zapomnělo díky mechanizaci světa a sekularizaci přírody, odcizení, odtržení nejdříve subjektu od objektu, posléze subjektů navzájem; tj. *já* od *my* a *já* od *ty*, přičemž výsledkem je „skvělá“ individualita izolovaná od všeho.) My si plánujeme program a my jsme také ti, kteří se na svět buďto dívají se srdcem a myslí otevřenou a vírou, že vše co se děje má význam a i zlé se nakonec v dobré obrátí anebo se na svět kolem sebe díváme jako škarohlídi, kteří ve všem vidí jen beznaděj a zlo a nemají sílu něco s tím udělat. Všichni máme v rámci možností na výběr. Jak už autorka napsala na začátku: věrme, že náš *přístup*, ať už pozitivní nebo negativní, je prvním kritériem k úspěchu. Lidé, kteří se nebojí riskovat, mnohdy dosáhnou v životě více a pomohou jim k tomu třeba i jejich neúspěchy, ze kterých se posléze poučili a popřípadě naučili i těžit. Ne nadarmo se říká: „Co tě nezabije, to tě posílí“. Toto české přísloví má silný morální akcent. Ve zpětném pohledu mnohé, co se zdálo v dané situaci těžko řešitelné či zcela neřešitelné, se jeví jako důležitá životní situace, která vyzkoušela naše schopnosti jednat s rozmyslem a s intuicí. Relevantní hodnotu též má: jak se *nyní* k dané chvíli či danému období stavíme, jak ji nyní posuzujeme. To, že se skutečnosti z minulosti jeví s odstupem času v lepších barvách, je samozřejmě do určité míry dáno, právě touto časovou distancí („čas léčí“). Svou roli zde představuje také psychický proces, jenž bychom mohli nazvat *princip pokroku*. Lidé, především v rámci naší „západní“ (euroatlantické včetně mnohých modifikací) civilizace, tendují k modelu, že se věci vyvíjejí k lepšímu. Jinými (více populárními) slovy: zítra bude lépe nežli dnes. Z tohoto přesvědčení vyplývá i specifické chování ke zkušenostem s negativním nábojem. Po prožití kritické situace následuje traumatické doznívání. Časové období této traumatické rekonvalescence jsme schopni z velké míry eliminovat v závislosti na našich schopnostech *víry ve vývoj směrem k lepšímu*.

Někdy se stane, že dobrá zpráva nám vylepší zdravotní stav stejně jako týdenní léčení. Jak se říká: nikdy není dostatek dobrých zpráv. Pocity sebedůvěry, zdaru a dobře vykonané práce hrají klíčovou roli pro formování našich momentálních postojů. Proto bychom se měli vždy zaměřit na malé části, abychom zdárné ukončení mohli řádně oslavit a vychutnat. Někdo si možná řekne, že je to irelevantní ztráta času, avšak na základě psychologických průzkumů bylo prokázáno, že ohodnocení, radost

a dostatečná oslava dobrých výsledků je velmi důležitou součástí dalšího úspěchu a lidské motivace obecně. Na to se bohužel v současném profesním světě často zapomíná. Soustředíme se jenom na své cíle, ale zapomeneme se pochválit za dobře vykonanou práci. Uháníme stále dopředu a nedopřejeme si čas na rozjímání a čas na pochvalu. V lidské psychice tyto aspekty pozitivně působí a hrají důležitou roli v rámci harmonické vyrovnanosti osobnosti. Nemusíme však čekat, až nás někdo ocení. Měli bychom se umět pochválit sami a být sami sobě těmi nejlepšími kritiky. K tomu všemu je potřeba umět se zastavit a najít si čas k sebereflexi. Již staří pythagorejci se ptali sami sebe na konci uplynulého dne: co jsme vykonali dobře a co bychom mohli učinit lépe.

Jiným aspektem této problematiky je vztah práce a domova, resp. míra jejich vzájemné koexistence. V Japonsku si pracovně vytížení manažeři při návratu z práce domů *vědomě* nechávají profesní starosti u rohožky před vchodem. Tento akt má svou předeheru při chůzi skrze zahradu patřící k domu, kdy dochází k procesu očisty. Tento přístup bychom mohli nazvat ideální a v našich končinách těžko dosažitelný. V rámci naší kultury má velmi důležité místo *verbalizace problému v dialogu*. Tato nezastupitelná tradice se táhne až od Sókrata. Zpověď jak v rámci církevního rituálu, tak v procesu psychoanalytické léčby, je vzdálenou příbuznou umění dialogu. Přihlédneme-li ke konkrétnímu případu v každodenním životě: člověk má tendenci se svěřovat se svými problémy a eventuálně hledat radu. Recipientem ve většině případů je partner či partnerka, méně již přítel-přítelkyně, známí či někdo z rodičů. Partner či partnerka je tedy ten, kdo se snaží porozumět danému problému (ať již pracovní povahy či problému nějakým způsobem souvisejícím se zaměstnáním), posoudit jej (přičemž jeho distance může být velkou výhodou) a poradit, přičemž se snaží navrhnout nejadekvátnější řešení (z jeho / jejího úhlu pohledu). Úloha partnerů tak při efektivním zvládnání náročných situací nesmí být v žádném případě opomíjena. Harmonické prostředí pracovně vytíženého jedince je nutným předpokladem obnovy jeho / jejich psychických a fyzických sil. Na počátku tohoto odstavce byla letmo zmíněna důležitost jakou má zahrada v japonském mentálním procesu rekonvalescence. Zahrada, jak je známo, představuje domestikovanou přírodu. V japonských přelidněných městech zahradní umění získávalo na čím dál větší vážnosti a relevanci. Vraťme se však opět do našich geografických souřadnic a doplňme, co bylo zčásti řečeno: partner a partnerka představují tandem nikoliv pouze v problémových záležitostech, nýbrž i ve věcech radostnější povahy. O ozdravném pobytu v přírodě toho bylo řečeno a napsáno mnoho. V kontextu dalších aktivit příroda

představuje důležitý (téměř společný) jmenovatel: cestování, výlety do přírody, hodnotný sociální a kulturní život, udržování rodinných a přátelských vazeb, hodnotný sexuální život – to vše utužuje partnerské vztahy a přispívá k lepšímu zvládnutí těžkých a kritických situací. Člověk by neměl zapomínat vyhradit si ve svém dílčím místě na: *něco, nač by se mohl těšit*. Protože není všechno jenom práce.

Aspektem, který s danou problematikou částečně souvisí, je výměna rolí. V průběhu minulého století docházelo v důsledku dvou světových válek a celkových společenských a kulturních proměn, jež souvisely s rostoucími právy žen, ke zdůraznění významu role, kterou ženy zastávají v rámci celé společnosti. Ženy se v posledních dekádách, jak jsme toho svědky, dostávají v čím dál větší míře do vysokých vedoucích pozic. Tento pozitivní jev má za následek, že moderní muži/partneři se dostávají do podřízených pozic vzhledem ke svým úspěšnějším protějškům. Někdejší patriarchální model, který můžeme pracovníčně nazvat jako „italský“, kdy žena je v domácnosti a manžel má takový příjem, že je schopen uživit celou rodinu, je invertován. Terminologické sousloví *moderní muž* nabývá nového obsahu, který definuje transformovanou a transformující se úlohu partnera, který doprovází partnerku na její kariéřní dráze, stará se o domácnost a snaží se v rámci daných okolností sám rozvíjet a profesně seberealizovat, přičemž je však velká váha *profesního charakteru* kladena na partnerku. V devadesátých letech minulého století jsme byli svědky, že se muži cítili velmi zahanbeni, že jejich partnerky jsou úspěšnější nežli oni, a v nemálo případech opouštěli tento nevyrovnaný stav. V současné době jsme spíše svědky osvícenějšího jednání ze strany mužů, kteří se tolerantněji staví k tomuto novému fenoménu a dokáží se s ním psychicky a profesně vyrovnat. Vytváření pohodového rodinného zázemí tak je více povinností moderních mužů nežli tomu bylo dříve. Pokud se partneři ocitnou v cizím prostředí je rodinné zázemí o poznání důležitější.

Pokud zůstaneme ještě okamžik u kontextu cizího prostředí, kde jeden partner získává lukrativní pozici a druhý je „nucen“ jej doprovázet, přičemž ještě předtím *obětuje* svou kariéru. Zde autorka úmyslně zvolila sloveso „obětovat se“. Můžeme se domnívat, že zde může být kámen úrazu. Partner či partnerka, cítící se jako oběť okolností, může zpočátku pobytu v cizí zemi propadat pocitům sebelítosti a ztráty identity, která do té doby mohla být z valné míry formována prací. Při neúspěchu doprovázejícího partnera při hledání svého místa v novém kontextu mohou nastat tenze, které ve své vyhrcované podobě mohou vést k rozpadu partnerského svazku. Pro ilustraci zde uvedeme případ slovenské rodiny, jež se přestěhovala z Bruselu

do Prahy. Manžel získal velmi lukrativní post v Praze. Manželka opustila velmi dobrou pracovní pozici v rámci Komise EU. Pětiletá dceruška začala v září navštěvovat jednu z pražských školek. Partner byl nucen často jezdit na služební cesty mezi Prahou a Brusel a partnerka se starala o domácnost a dcerušku. Nemohla však najít práci, jež by jí alespoň částečně naplňovala jako ta předchozí. Cítila se čím dál více sama. Po šesti měsících se rozhodla odejít z Prahy zpět do Bruselu, do své dřívější práce, přičemž o dcerušku se začal starat partner. Po krátkém působení v Bruselu a po oboustranné snaze opětovného vytvoření funkční rodiny se nakonec rozhodla odejít do Bratislavy a rodina je rozdělena. Tento extrémní případ ukazuje roli silně emancipované ženy a silně profesně frustrované v cizím prostředí, v němž není schopna se adaptovat.

Ovlivňuje ji to nejenom profesně, nýbrž i osobnostně. Nicméně vykořeněnost a izolovanost jsou ve výsledku produktem profesních tenzí. „Osmyslení“ své role matky v novém prostředí mohlo pro manželku v daném kontextu vyznívat příliš alibisticky. Z tradicionalistického pohledu se může opuštění rodiny matkou zdát přinejmenším podivné. Lze nalézt nějaké ospravedlnění z pohledu moderní emancipované společnosti? Autorka se domnívá, že toto jsou příliš vysoké daně za úspěch a neúspěch. Rozpad dříve harmonicky fungující rodiny je extrémním případem hypertrofovaných profesních ambicí. I toto je jedna z nemocí naší doby. Nicméně situace doprovázejících partnerů / partnerek není v cizím prostředí nikterak záviděníhodná. Je to důležitá problematika „vedlejších účinků“ zapříčiněných pracovní nevyvážeností. Jako příklad můžeme použít město evropské integrace Brusel, přičemž se tato metropole stala pro mnohé partnerské svazky městem partnerské dezintegrace. Silné konkurenční a soutěživé prostředí s vysokými profesními nároky představuje pro doprovázející partnery / partnerky nepřekonatelnou zeď a skleněné budovy EU institucí se mohou jevit nedostupné jako zámek pro zeměměřiče K. z Kafkova slavného románu. K dané atmosféře přispívá i magrittovský duch magického realismu belgického hlavního města. I tyto literárně umělecké reminiscence hrají svou úlohu pro partnera při vytváření jeho / jejího mentálního vztahu a hledání smyslu života v nových životních podmínkách. Semináře, jež jsou organizovány ze strany Komise EU pro nezaměstnané partnery, se snaží eliminovat dopady tohoto kritického (pro některé přechodného, pro jiné fatálního) období. Ze své zkušenosti však autorka podotýká, že tyto semináře, týkající se především hledání práce, jsou nárazové, a proto pouze zčásti efektivní. Mají však významný sociální aspekt, a tím je *social networking*. Komparace s jinými lidmi, kteří se nalézají v těchže či podobných situacích, může ve svém

důsledku ulehčit naší tíži, že to nejsme *pouze a výlučně my sami*, kteří nesou břemeno těchto dnů. Nová přátelství mohou napomoci překonat dny a měsíce, které jsou na počátku pobytu v cizí zemi nejkritičtější. Zajít na kávu, sdělit si novinky, učit druhé svému jazyku, učit se od jiných odlišnému vidění světa – to jsou všechno důležité prvky „osmyslnění“. Pro skleníkové město EU institucí to platí dvojnásob.

3.4 Zdravotní stav a tzv. symptom vnějšího očekávání a mea culpa

Mnoho nemocí je způsobeno starostmi, strachem, absencí uznání, nepřejícností okolí, žárlivostí až nenávisť, vlastními frustracemi, zoufalstvím atd. Teprve nyní se začíná plněji rozvíjet (v rámci naší společnosti) *celostní medicína*, která se zabývá současně duší i tělem. I přesto, že je zřejmé, že mnoho nemocí je spojeno s psychickým stavem pacienta, měla tato věda velké problémy se prosadit. Odbourávání léků a nacházení příčin nemoci nebylo v současném lékařském světě, který je řízen hlavně farmaceutickou mafií, vůbec vítáno. Často bylo možné se setkat s arogantním přezíravým postojem, znevažováním a racionalistickou ironií. Holistická terapie totiž pracuje nejen s intuicí, ale jde do hloubky, přičemž analyzuje pacientův psychický stav v kontextu jeho / její rodiny. Na jednom z prvních sezení je pacient požádán zamyslet se zpětně nad svým životem a následně napsat jakýsi životopis na bázi vlastních pocitů hledících zpět do minulosti. Už když pacient tzv. „pocitopis“ píše, mohou se objevit mnohé souvislosti. Také vyjdou najevo životní příhody, které se z nějakého důvodu stále opakují (dle zákona stereotypního chování). Znamená to, že jsme se je ještě nenaučili adekvátně zpracovat a řešit? Proč se někteří z nás pohybují v těchto „začarovaných kruzích“? Mají tyto zkušenosti nějaký vliv na náš zdravotní stav? Na tyto i jiné otázky nám právě pomáhá najít cestu psychosomatická medicína. Nacházíme díky ní *provázané souvislosti mezi vzorci chování naší psychiky*. Tato mentální paradigmata máme poměrně hluboko zakódována prostřednictvím rodinných návyků, anebo prostřednictvím širších společenských (kolektivních) determinant. Zmíněná předurčení lze taktéž vnímat jako individuální a / nebo kolektivní *očekávání*, jež představují na každý pád břímě (ať už se jedná o zakódování v rovině vědomé, podvědomé či zcela nevědomé). Jinými slovy: dochází k projekci, kdy jedinec jedná dle „vyšších očekávání“. Tato vnější očekávání se mohou v průběhu života stát kontraproduktivními elementy ve vývoji psychického ustrojení.

Vraťme se však na okamžik k problematice *léčby uspěchané duše*. Jednou z psychických technik, jež má přímé uzdravující účinky, je autogenní trénink. Spočívá

v tom, že se daná osoba uvolní a provádí relaxační cvičení, při kterém si může pomoci třeba poslechem meditačního textu. Jde o to se zastavit a soustředit se jenom na své tělo a svůj dech. Tato technika se provádí opakovaně po pravidelných intervalech a působí blahodárně jak na duši, tak komplexně na celý organismus. Proces pomůže uklidnit myšlenky a uvolnit tělo. Člověk se po tomto cvičení cítí lehčí a nabitý pozitivní energií. Pokud se toto cvičení provádí dlouhodobě, postupně by se hloubkové uvolnění mělo zdokonalovat a prožití by mělo být čím dál tím intenzivnější.

Jako komplementární element k této formě relaxace je vhodné se čas od času zahlubat do sebe a položit si otázky typu: kde jsem a kam chci jít. Prožít si okamžik v tichosti a vnímat své pocity je velmi důležité. Pokud nastanou chvíle, kdy cítíme úzkost, můžeme se sami sebe zeptat: proč se tato úzkost objevila. Tím, že si představíme, co nejhoršího *v rámci daného problému* se může stát, si zároveň dopřejeme možnost se na to připravit a rozmyslet si, jak bychom takovou situaci řešili. Jsou-li jednotlivé hlavy sedmihlavé saně pečlivěji popsány, monstrem nepůsobí tak hrůzostrašně, jako když jsme si jej s úzkostí představovali v celé jeho vágní nestvůrnosti.

Je také vhodné si v dané chvíli srovnat v hlavě či je to vlastně problém, co nás trápí. Je to opravdu na nás anebo se trápíme kvůli věcem, které nemůžeme nebo nemusíme řešit. Někdy je to otázka ujasnění priorit a utvoření si jakéhosi ochranného filtru. Ne vše, co se kolem nás děje, se nás musí osobně dotknout. Jsou věci, které prostě musíme nechat plynout. Někdy se věci vyřeší za nějaký čas sami. Ne všechno jde vyřešit okamžitě. Když si právě tyto důležité pravdy, jedinec připomene, pomůže mu to snadněji nalézt právě tu rovnováhu, která je v naší době tolik vzácná.

Dalším pravidlem je, že nemusíme být vždy a všude ti nejlepší. Někdy stačí být dostatečně dobrý a zvládat to či ono tak akorát. Přepínání nepůsobí na náš organismus blahodárně a tudíž bychom měli své tělo poslouchat. Když se objeví příznaky únavy, měli bychom si udělat čas na přestávku. S tím souvisí výše zmíněná projekce očekávání: individuální pocit očekávání ať již ze strany rodičů a starších sourozenců či ze strany učitelů na základní škole a profesorů na střední škole má tendenci v pozdějším věku jedince se *přenést* na zaměstnavatele, instituci, partnera, hodnotící okolí přátel a známých. Tato translace či spíše v psychologické terminologii projekce má v mnoha případech neblahé následky a stojí v základě neurotického chování. Pocit viny za nedodržení časových limitů či neadekvátní splnění úkolu pracovní povahy má nahořklou příchut'. Symptom *mea culpa* je v plnění pracovních procesů využíván a zneužíván. Jinými slovy: často se zaměstnancovým pocitem

za nesplnění pracovního úkolu manipuluje, přestože se může v některých případech jednat o úkol nad jeho kompetence či možnosti (ať již intelektuální či časové). Výuka v dětství toho, *jak se věci mají dělat*, byla pro mnohé z nás zhoubnou. Strach z neúspěchu, nedostatek vlastního sebevědomí může vést přes nevíru v možnosti změny k přesvědčení, že náš život je v rukou vyšších sil a k celkovému fatalismu. Na otázku „Co se stane, když se něco nestihne“, je nutné si zde odpovědět, zda *opravdu já* nesu za to odpovědnost, zda to spíše není neschopnost daného systému, jenž nás svou vlastní nekompetentností a nekoordinovaností vrhá do časového víru. Zde by se mělo uplatňovat pravidlo: Nepřisvojovat si vinu patřící jiným či jinému.

Na druhé straně je velmi důležité se v našem uspěchaném životě naučit dodržovat *vlastní* časový harmonogram a řídit sami sebe, tzn. dohlížet na to, abychom se cítili dobře a dělali vše tak, jak je to dobré pro nás a naše zdraví. Osobní time-management našeho vlastního života je nepřenosný. Je pouze náš. Pokud na základě vnějších tenzí tento *vnitřní čas* akceleruje, je nutné obrazně řečeno zatáhnout za ruční brzdu a nastavit rafije do správné polohy. Měli bychom tak činit ještě dříve nežli si o to naše tělo řekne. Preventivní relaxační techniky by nám v tomto směru měly výraznou měrou pomoci.

Zde se otevírá prostor pro tzv. „ostření pily“: pozastavení se a rozvíjení vlastních schopností a přání, která jsou jinak překryta pracovními povinnostmi. Mezinárodně uznávaný odborník na problematiku rozvíjení vnitřního potenciálu a autor výše uvedené metafory Stephen R. Covey ve své knize *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*, navrhuje obnovovat čtyři dimenze lidské podstaty: fyzickou, duchovní, mentální a společenskou / citovou.⁶ Všechny tyto čtyři stránky lidského bytí jsou vzájemně propojené v symbiotickém nastavení, jež lze graficky znázornit jako kruh. *Fyzický* aspekt se týká tělesných cvičení, výživy a zvládání stresu; *duchovní* dimenze se vztahuje na ujasňování hodnot a závazků, studium a meditaci; *mentální* rozměr koresponduje s četbou, představivostí, plánováním, psaním a konečně poslední aspekt *společenský / citový* se týká služby, empatie, synergie a vnitřní jistoty. Rozvoj těchto zpola zapomenutých, zasutých zdrojů, sil a inspirace postupně vede k vyváženému životu.

⁶ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 279. ISBN 978-80-7261-241-3.

3.5 Ekonomická krize v relaci k pracovním povinnostem: Zvládání jejich důsledků z hlediska výkonu pracovních úkolů

Jiným specifickým jevem, jenž souvisí se současnou ekonomickou krizí, je zeštíhlování organizací ve smyslu propouštění zaměstnanců a delegování úkolů na zbývající zaměstnance. Tím dochází k přílišné pracovní přetíženosti. Jedinci jsou nuceni pracovat přesčas nejen v rámci pracovního týdne, nýbrž i přes víkendy, přičemž tyto odpracované hodiny, jež jsou nad pracovním časovým rámcem ukotveným v pracovní smlouvě, nejsou u vyššího managementu finančně honorovány. Tento jev, jenž byl před začátkem krize (tj. před rokem 2008) typický spíše pro soukromý sektor, se nyní týká i státní sféry. Řešením v danou chvíli nebylo (a není) rozvazování pracovních poměrů s plnými úvazky, nýbrž přerozdělování úkolů mezi stávající zaměstnance a zkracování pracovních úvazků, přičemž by se tak zamezilo bezuzdnému propouštění. Zvyšováním celkové nezaměstnanosti se eliminuje kupní síla a má to mnohé jiné společenské a ekonomické dopady, jejichž definování by bylo nad rámec této kapitoly. Vraťme se k problematice přetíženosti způsobené neustálým přijímáním úkolů, jež hrozí svou náročností a množstvím zavalit jedince. Systém je nastaven tak: když něco funguje, proč to měnit. Jinými slovy: když zaměstnavatel (či manager) vidí, že daný podřízený zvládá vykonávat efektivně svěřené úkoly v rámci k tomu určené doby, tak tenduje – s ohledem na produktivitu, plnění plánu, tenze směřující odshora dolů a v neposlední řadě na vlastní ohodnocení⁷ – k delegování čím dál většího množství dalších úkolů a povinností na bedra nižších zaměstnanců. Zde přichází ke slovu nová pozitivní asertivita, která má konstruktivním způsobem poukázat na nefunkčnost z hlediska organizace práce. Míra asertivity samozřejmě souvisí s národní mentalitou, s individuálními schopnostmi, s vědomím osobních práv. Určitě je zde místo pro odbory, pokud samy nemají svázané ruce. Co dělat v takovýchto situacích, kdy se práce valí ze všech stran, nemáme nikde zastání, naše připomínky nebyly vyslyšeny, odbory mlčí, psychické pracovní zhroucení v blízkém dohledu? V této chvíli je několik řešení: 1) Držet si vlastní časový rozvrh, kdy se dodržují takové „nedůležité“ věci jakými jsou pauzy na oběd a na svačinu, pauzy po čtyřech hodinách práce na počítači apod. Jinou věcí v případě přesčasů je pozvolné přibližování se k regulárnímu časovému limitu ukončení denní pracovní doby. 2) Rozhovor s přímým nadřízeným o těžko pracovní zvladatelné situaci. Pokud se nám „podaří“ z důvodu

⁷ Proto platy vysokého managementu ve velkých firmách jsou tak vysoké; o ředitelích organizací nemluvě. Jedním z řešení situace zbytnělého managerského aparátu ve státním a soukromém sektoru je jeho eliminování, tak jak jsme toho byli svědky v březnu 2013 ve švýcarské konfederaci.

pracovní zahlcenosti udělat nějaké chyby, nevěšme zcela hlavu: ve svém důsledku i tato opominutí alarmují management, že dané úkoly není možné zvládnout ve stanoveném termínu. Jedinci mocně oddaní své práci jako určitému poslání (což je v principu v pořádku), by si občas měli uvědomit, že se nevyplácí být za *všech* okolností perfektní. Naučit se (resp. stále si připomínat), že je kontraproduktivní dávat tyto hodnoty na pospas systému, s nímž jsme se *až příliš* identifikovali. Pozastavení se, odpočinek jsou tou nejprimárnější (nejbezprostřednější) odpovědí na zrychlený tep doby. Vždy je nutné zachovat si zodpovědnost za vlastní zdraví.

Vedle vědomého odpočinku by člověk měl též pečovat o kvalitu svého spánku. Soudobá komerční filmová a knižní produkce, jež jsou plny negativních emocí, reklamy, nevyžádané informace v rámci internetu, *hot news* poskytované z celého světa či černá kronika zprostředkovaná naší sousedkou nijak nepřispívají ke klidnému a hlubokému spánku, jehož je nám tolik třeba. Čím dál více se objevují poruchy spánku u nadměrně pracovně vytížených jedinců. V některých ekonomických vyspělých společnostech, k nimž se řadí i naše republika, by se dalo hovořit až o třetině produktivní populace, která více či méně má zkušenost s poruchami spánku. I tato skutečnost výmluvně hovoří o povaze naší doby. My sami můžeme *zčásti* vědomě formovat obsahy našich snů. Opět se dostáváme ke klíčové otázce důležitosti *selektce pozitivních aspektů* pro náš harmonický rozvoj. Filtrace je uskutečňována vzhledem ke všem výše zmíněným informačním sférám: umění, média, informace z ulice. Je nutné se zaměřit na civilizační výtvarky s kladným nábojem, které posilují morální, estetickou, intelektuální a duchovní stránku osobnosti. Ničím nerušený spánek má ozdravnou moc. Vzpomeňme si na skutečnost, že staří Řekové navštěvovali chrámy s cílem uzdravování se prostřednictvím spánku, kdy sny, jež pacient měl v daném sakrálním prostředí, měly velkou relevanci pro určení diagnózy.

Cílem této pasáže je zamyslet se nad tím, zda je možné najít zlatou střední cestu v životě profesním a životě soukromém a jaké *psychologické nástroje* by nám k tomu mohly dopomoci. Je na každém z nás jakou cestu si vybere, ale důležité je si uvědomit vlastní hodnoty a co je pro nás v životě důležité. Někomu stačí se zastavit na krátký čas a zamyslet se nad tím, kam se svým životem směřuje a sestavit si priority pro danou chvíli. Jiní zase potřebují pomoc a podporu a tu právě mohou najít skrze různé nástroje či specialisty, kteří jsou proškoleni a vědí jak pomáhat. Uvědoměním si, co je pro nás v životě důležité, si nastavujeme mantinely naší životní cesty.

4 SOCIOPATOLOGICKÉ JEVY V RÁMCI PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ: JEJICH POVAHA, PREVENCE A ŘEŠENÍ

Jedním z hlavních cílů současné personální politiky agentury je zaměřit se na “well-being” svých zaměstnanců ať už z hlediska psychohygieny či z hlediska prevence jakékoliv diskriminace na pracovišti a eliminace sociálně-patologických jevů jako je například “harasement”, “mobbing”, “bossing” anebo “staffing”. Termín “well-being” se v této práci vztahuje k zdravému životnímu stylu a k spokojenosti i pohodě zaměstnanců na pracovišti a doma.

Začněme s prvním uvedeným termínem, jímž je “harasement”, který je obecně vnímán jako obtěžování zpravidla sexuální povahy, nicméně se vyskytuje i „harašení“ psychického charakteru. Problematika sexuálního harassmentu na pracovišti a prevence umožňující eliminaci výskytu tohoto jevu je v současné době často diskutovaným ožehavým tématem. Nicméně se nepřístupuje k této problematice dostatečně seriózně a zřídka jsou v praktické rovině uplatňovány adekvátní postupy k jeho zamezení (jsou-li evidentní náznaky výskytu harassmentu) či k jeho náležitému potlačení (v případě rozbujele formy výskytu). Obecně platí: že se pohybujeme na křehkém ledě a naše společnost je dostatečně maskulinní na to, aby tyto projevy dokázala zakrýt či znevážit, ohánějíc se údajnou koketérií či vyzývavostí druhého pohlaví. Tyto patriarchální přežitky se osvícenější proudy v průběhu minulého století snažily vymýtit, nicméně se z jeho rezidui setkáváme i v dnešní době. Vedle výskytu sexuálního harassmentu se v odborné literatuře v poslední dekádě hovoří též o psychickém harassmentu. Níže se pokusíme obě formy harašení blíže specifikovat; co mají společné a v čem se naopak různí.

4.1 Psychický a sexuální harassment

Agentura X v této záležitosti potvrdila přijetí politiky na ochranu lidské důstojnosti a boje proti psychickému a sexuálnímu obtěžování a vyjádřila podporu nediskriminačního pracovního prostředí, ve kterém musí být chráněna lidská důstojnost a respekt jednotlivců za všech okolností. Psychické obtěžování a sexuální obtěžování na pracovišti jsou vážné problémy, kterým se agentura X musí snažit zabránit podporou firemní kultury bez jakýchkoliv forem násilí. Zaměstnavatel musí chránit své zaměstnance a musí zajistit respektování důstojnosti žen a mužů na pracovišti.

Ve skutečnosti psychologické a sexuální obtěžování spadá do širší problematiky agresivního chování na pracovišti a je vážným problémem v pracovním prostředí. Jsou to jevy, které naléhavě vyžadují větší pozornost, stejně jako proaktivní opatření k jejich potlačení. Různé formy násilí na pracovišti, podmíněné řadou socio-ekonomických, organizačních a kulturních faktorů, jsou součástí reality profesionálního prostředí. Teprve nedávno bylo vyvinuto úsilí zjistit možný rozsah ekonomických a sociálních nákladů na potlačení lidského násilí v práci. Údaje shromážděné v řadě členských států EU potvrzují, jak rozšířený tento problém je. V tomto kontextu všichni pracovníci pracující pro agenturu X se musí zdržet jakékoli formy psychického či sexuálního obtěžování. Řídící pracovníci (na střední i vyšší úrovni) hrají v této záležitosti klíčovou roli. Patří to do jejich manažerské náplně práce a je v zájmu celé organizace, aby kultivovali pracovní prostředí tak, aby nebylo příznivé pro výskyt psychického a sexuálního obtěžování, nebo aby toto prostředí bylo takové, v němž by se mohli tyto jevy bezprostředně po identifikaci náznaků výskytu řešit tak rychle, jak je to jen možné.

Cílem politiky agentury pro prevenci psychického a sexuálního obtěžování je podporovat organizační kulturu, ve které se každá osoba, která pracuje pro agenturu, cítí vázána respektem k druhým kolegům a kolegyním a povinností chránit jejich důstojnost. V profesním prostředí, ve kterém koexistují různé kulturní návyky a vzorce jednání a kde se vytváří velké množství interakcí na rozličných úrovních, tyto projevy agresivního chování mohou mít celou řadu forem a mohou být interpretovány různými způsoby. Nicméně každé jednání, které nerespektuje důstojnost osoby, nesmí být v žádném případě tolerováno.

Agentura X přijala nutná opatření k zamezení a v nezbytných případech k sáhnutí k formám adekvátního potrestání dle služebního řádu a ostatních platných předpisů pro situace, kdy jednání zaměstnanců narušuje důstojnost jiných zaměstnanců v rámci pracovního prostředí. Tímto nevhodným chováním je samozřejmě poznačeno i dobré jméno organizace. Jakékoliv jednání, jež je považováno za psychické nebo sexuální obtěžování, je agenturou vnímáno jako nepřijatelné a může být potrestáno bez ohledu na hodnosti jednotlivců, kteří jsou formálně uznáni jako provinilí z takového jednání.

Cíle této politiky jsou následující:

- 1) Podporovat kulturu, ve které psychické a sexuální obtěžování, stejně jako jiné formy agresivního chování na pracovišti, jsou považovány za nepřijatelné a nejsou tolerovány.

- 2) Zvýšit povědomí mezi zaměstnanci, poskytování informací, vzdělávání a poradenství.
- 3) Zavést jednoduché a účinné postupy (formální a neformální postup) a chránit důstojnost každé osoby pracující v agentuře.
- 4) Přijmout vhodná opatření (je-li to nezbytné, disciplinární opatření) v souladu se služebním řádem proti jakékoli osobě, která je shledána vinnou z psychického nebo sexuálního obtěžování.

Psychické obtěžování a sexuální obtěžování pramení z různých důvodů, ale mají určité podobnosti. V některých případech tyto dvě formy obtěžování mohou být těsně spojeny. Urážlivé chování často pramení ze zneužití moci nebo škodolibosti a může být páčáno jednotlivci i skupinami. Obtěžování, ať už psychického nebo sexuálního rázu, může pocházet od kolegů, jakož i nadřízených či podřízených pracovníků.

Pod souslovím „psychické obtěžování“ se rozumí jakékoli nepatřičné jednání, jež se odehrává během určité doby, je opakované nebo systematické a zahrnuje fyzické chování, mluvený nebo psaný jazyk, gesta nebo jiné aktivity, které jsou úmyslné a které mohou narušit osobnost, důstojnost nebo fyzickou či psychickou integritu jakékoli osoby. Takto zní definice „psychického obtěžování“ dle interní směrnice agentury X, jež bude v nejbližší době implementována. Psychické obtěžování se může projevat v různých podobách a to především ve formě:

- urážlivých, ponižujících či dokonce výhružných poznámek (týkající se osobní či odborné způsobilosti; poznámky mohou být jak v ústní, tak písemné podobě),
- šikany, vyvíjení psychického nátlaku, urážlivého chování,
- znevažování odborného příspěvku a úspěchu kolegů / kolegyně,
- izolování, odlišování, vyloučení, odmítnutí, ignorování nebo ponižování kolegy / kolegyně. V pracovním prostředí se to může projevit i ve formě neposkytnutí požadovaných informací,
- úmyslného zhoršení sociálních vztahů,
- nastavením zjevně nedosažitelných pracovních cílů ze strany nadřízeného,
- nepřidělování žádné práce anebo systematického přidělování práce, která nesplňuje profil pozice (jinými slovy: práce, která zjevně nesplňuje zaměstnancovy kompetence).

Pokud k takovému chování docházelo pravidelně po určitou dobu nejméně však po dobu šesti měsíců, může se jednat o psychické obtěžování.

Relevantní poznámka: spor, střet osobností v práci, rozhodnutí o řízení, které je obtížné přijmout (např. přidělení nových úkolů), řádně odůvodněná negativní hodnocení, a to i opakované, nemůže být považováno za psychické obtěžování.

Pod termínem „sexuální obtěžování“ se rozumí (opět dle interní směrnice agentury X) takové jednání sexuálního zaměření, jež je nechtěné osobou, které je určeno a jehož účelem nebo účinkem je dotknout se této osoby nebo vytvořit zastrašující, nepřátelské, útočné nebo rušivé prostředí. Sexuální obtěžování může mít různé formy (fyzické, slovní, písemné nebo jiné) a může postihnout osoby opačného i stejného pohlaví. Základní charakteristikou sexuálního obtěžování je, že je příjemcem *nechtěné*. Proto je na každém jedinci určit, jaké chování je pro něj přijatelné a co považuje za urážlivé. Sexuální pozornost se stává sexuálním obtěžováním, pokud trvá, jakmile bylo jasné, že je to považované pro příjemce jako útok, i když na rozdíl od psychického obtěžování, *jediný incident může představovat sexuální obtěžování, pokud je dostatečně závažný*. Každý, kdo je obviněn z takového chování ví nebo by měl vědět, že to má vliv na důstojnost žen a mužů na pracovišti. Sexuální obtěžování je také považováno za diskriminaci na základě pohlaví.

Řada různých typů chování může být považována za sexuální obtěžování. Může se jednat o:

- sliby nějaké odměny (např. kariérní postup, zprostředkování relevantních konexí apod.) výměnou za sexuální služby nebo hrozby odvetných opatření, pokud jsou tyto žádosti odmítnuty,
- opakování hrubých nebo sugestivních poznámek nebo sexuálních narážek,
- užívání obscénního jazyka a gest,
- opakované a přehnané komplimenty ve věci vzhledu kolegy či kolegyně,
- fyzický kontakt, tření se o někoho, štípání, úmyslné nežádoucí polibky,
- úkony, jež mají exhibicionistickou povahu,
- použití pornografických materiálů.

Psychické a sexuální obtěžování může mít různé následky pro osobu, která trpí těmito typy harassmentu, nebo cítí, že je jim vystavena. Některé následky mohou být

i dlouhotrvající a provázejí tuto osobu po zbytek jejího života, a proto není radno jakékoliv znaky počátečního harassmentu brát na lehkou váhu.

Daná osoba se:

- stává izolovanou a její sociální vztahy mají tendenci se zhoršovat,
- dělá čím dál více chyb v rámci vykonávané práce; daný jedinec se nemůže plně soustředit a je stále méně produktivní, motivovaný atd.,
- její profesní rozvoj se tímto brzdí a kariéra je ohrožena,
- trpí duševními a fyzickými zdravotními problémy jakými jsou: stres, úzkost, stud, demoralizace, vlastní ponižování, dezorientace, somatické poruchy, deprese nebo více závažnými fyzickými poruchami, které mohou v extrémních případech vést až k sebevraždě.

Nepříznivé důsledky se nedotýkají výhradně osoby, která je předmětem obtěžování, ale mají dopad i na ostatní kolegy a na samotnou agenturu: ztráta odborných znalostí, přemístění zaměstnanců, pokles produktivity, „ulejvání se“, poškozování jména agentury atd.

Věnujme nyní pozornost obecným zásadám a principům prevence. Firemní politika, jejímž cílem je zabránění nežádoucích projevů harassmentu, je založena na celkovém plánu preventivních opatření, zahrnujících řadu různých fází. Specifická prevence se skládá z vypracování strategie informací a školení, aby se zabránilo a snížilo riziko psychického nebo sexuálního obtěžování a to zejména tím, že detekuje opakující se případy.

Agentura X zajišťuje (jako zaměstnavatel odpovědný za blaho svých zaměstnanců), aby bylo se zaměstnanci zacházeno za všech okolností s respektem a důstojností. Každý, kdo pracuje v agentuře, bez ohledu na stupeň zařazení, má právo požádat o pomoc důvěrného poradce (*confidential councillor*) nebo pracovníka personálního oddělení, pokud je v roli obtěžované osoby anebo je svědkem obtěžování.

Princip ochrany oběti a možného svědka

Firemní politika boje proti obtěžování je nástroj na ochranu osob zaměstnaných v rámci agentury. V této souvislosti, budou oběti a potenciální svědci těžit z ochrany agentury X zaručené v článku 24 služebního řádu a článku 11 pracovního řádu ostatních zaměstnanců EU. Oběti psychického nebo sexuálního obtěžování nesmí

utrpět žádnou újmu ze strany agentury a pro případné svědky se vztahuje stejné zacházení za předpokladu, že jednali čestně.

Zásada důvěrnosti

Pokud jde o postup, důvěrnost je zaručena během neformálního postupu i po něm. Stejně tak tomu je v průběhu a po skončení formálního vyšetřovacího řízení. Právní předpisy o ochraně osobních údajů platí u obou formálních i neformálních postupů.

Princip předpokladu nevinny

Presumpce (předpoklad) nevinny je plně zaručena během celého postupu.

Zásada rychlosti

V případech obou postupů (jak neformálního, tak formálního) všechny žádosti o pomoc osoby, stěžující si na psychické nebo sexuální obtěžování, musejí být řešeny tak rychle, jak je to jen možné. Nicméně, pokud se správní šetření otevře jako součást formálního vyšetřovacího řízení, časový rámec pro řešení žádosti bude delší.

Princip předběžné opatrnosti

Tam, kde jsou známky psychického nebo sexuálního obtěžování, může agentura z preventivních důvodů oddělit strany konfliktu, a to buď v případě formálního řízení nebo na doporučení důvěrného poradce či personálního oddělení.

Princip informací a odborné přípravy

Informace pro zaměstnance se budou skládat z:

- osvětové kampaně zahrnující rozhovory, diskuze, semináře, brožury a plakáty vysvětlující zaměstnancům politiku agentury pro prevenci psychického a sexuálního obtěžování (se záměrem plně pochopit různé formy agresivního chování v rámci pracovního prostředí, neprodleně identifikovat toto nepřijatelné chování a včasné na něj upozornit na příslušných místech).
- poskytování jasných a přesných informací, které pomohou zaměstnanci se rychle a snadno zorientovat, jak získat podporu, poradenství a pomoc, jak podat stížnost.

Tréningový plán na podporu této politiky musí obsahovat:

- zvyšování povědomí personálu o psychickém a sexuálním obtěžování.
- účast na řízení v konkrétním školení a na seminářích s cílem zlepšení povědomí o psychických a sexuálních otázkách obtěžování pomáhají při

odstraňování výskytu tohoto jednání. Účast na těchto specifických školeních a seminářích by měla být povinná.

- specifická školení a semináře určené všem důvěrným poradcům.

4.1.1 Plán komunikačních kanálů mezi jednotlivými zúčastněnými stranami v rámci agentury X: koordinátoři, důvěrníci, obtěžovaní a obtěžující

Oddělení lidských zdrojů (Human Resources Department; dále jen HR) odpovídá za sledování a provádění politiky prevence psychického a sexuálního obtěžování. Výkonný ředitel jmenuje *koordinátora*, jímž je konkrétní osoba v oddělení lidských zdrojů, která bude k dispozici v těchto záležitostech a bude poskytovat informace o politice a postupech. Koordinátor se spojí s důvěrnými poradci a bude působit jako kontaktní bod pro zaměstnance, jenž má v úmyslu zahájit formální řízení. Koordinátor je po celou dobu řízení vázán povinností mlčenlivosti.

Agentura vypracuje, ve spolupráci s odbory, síť *důvěrných poradců*, kteří jsou koordinováni přes personální oddělení, respektive koordinátora. Jmenování důvěrných poradců je provedeno na základě otevřené výzvy. Důvěrní poradci jsou vybíráni porotou tvořenou zástupci oddělení lidských zdrojů a odbory. Volba panelu je předložena výkonnému řediteli, který oficiálně jmenuje důvěrné poradce. Důvěrní poradci musejí být zaměstnanci agentury s nejméně jedním rokem služebního stáří v agentuře X k datu jejich jmenování. Jejich osobní složky nesmí obsahovat žádné odkazy na disciplinární opatření. Důvěrní poradci vykonávají svojí úlohu v přísném utajení. Jejich mandát je jim udělen na dvouleté funkční období, které může být obnoveno. Vykonávají tuto činnost na dobrovolné bázi a zůstávají jim jejich původní povinnosti v původním oddělení. Jakékoliv povinnosti vykonávané v roli důvěrného poradce se považují za součást jejich obvyklé služby v agentuře.

Po potvrzení jejich jmenování výkonným ředitelem podstoupí důvěrní poradci řadu specifických, povinných vzdělávacích modulů. Důvěrní poradci pracují v rámci neformálního postupu a mohou být přístupni zaměstnancům organizace. Úloha důvěrných poradců musí být v interakci s těmito osobami a musí jim poskytovat informace a podporu. Kromě toho může důvěrný poradce zprostředkovat vztah k podpoře smírného řešení problému obtěžování.

Ve formálním postupu je role důvěrných poradců omezena na poskytování podpory dotyčné osobě. Důvěrní poradci mohou být také předvoláni jako svědci a vypovídat o skutečnostech, které se týkají šetření. Všem oddělením se doporučuje vzít v úvahu úkoly důvěrných poradců a pomoci jim vykonávat svou práci v nejvyšší možné míře. Důvěrní poradci musejí zůstat neutrální a neměli by vyžadovat ani přijímat pokyny od agentury, pokud jde o konkrétní předmět případů obtěžování. Jsou vázáni povinnostmi mlčenlivosti a ustanovení nařízení o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů orgány a institucemi EU.

Důvěrní poradci oznámí čtvrtletně koordinátorovi v oblasti lidských zdrojů případy obtěžování v souvislosti s neformálním postupem aniž by byla dotčena zásada důvěrnosti. Ve výjimečných případech jsou důvěrní poradci povinni podat zprávu koordinátorovi, a to pokud je stejný jedinec obviněn jako údajný obtěžující ve třech nebo více případech, je-li to odsouhlasené údajnou obětí (resp. oběťmi).

Síť důvěrných poradců je hlavním fórem pro setkání a výměnu osvědčených postupů a hledisek jejích členů. Nabízí rámec pro reflexi a účinné kroky. To hraje roli při hodnocení, monitorování a pokud je to nutné, pro úpravu postupů.

Linioví manažeři (*Line Managers*) a vedoucí personálního oddělení patří mezi první kontakty pro každého, kdo se potýká s psychickým či sexuálním obtěžováním. Odpovědnost za aktivní prosazování a uplatňování politiky leží na jejich bedrech. Pokud jsou informováni o případu obtěžování, musejí rovněž zajistit v úzké spolupráci s dotčenými stranami, rychlé a spravedlivé zacházení a řešení jakékoliv události nebo stížnosti v této otázce. Je odpovědností vedení v přímém kontaktu s pracovníky, aby byla zavedena opatření k zabránění psychického či sexuálního obtěžování, zvyšování povědomí a informování svých zaměstnanců. Každý, kdo se dozví o takovémto jednání nebo je jeho svědkem, které se zdá být nevhodné a je v souladu s výše uvedeným popisem obtěžování, má právo i povinnost informovat jednu ze stran uvedených výše. Tito jedinci jsou také povinni spolupracovat v zájmu hladkého fungování všech šetření prováděných v rámci formálního vyšetřovacího řízení.

4.1.2 Doporučené postupy v případě psychického a sexuálního obtěžování

Někteří lidé si nejsou vždy vědomi dopadů svého chování. Pokud je určitý typ chování považován za nevhodný nebo trapný, je vhodné, aby se to jasně druhé osobě sdělilo. V případě sexuálního obtěžování zejména nejednoznačné (dvojsmyslné)

chování by mělo být uvedeno na pravou míru. Je důležité, aby postižený člověk okamžitě reagoval a zdvořile ale pevně stanovil limity. V některých případech je nutné sdělit přímo (tak aby to bylo druhé straně zcela zřejmé), že oběť takového chování považuje za urážlivé a může to podkopat její výkon v práci nebo dokonce její zdravotní stav. Pokud nežádoucí chování pokračuje, měl by si postižený vést písemný záznam všech incidentů: data, okolnosti, popis událostí, potenciální svědci, osobní reakce v daném momentu a případné psychosomatické následky. Každá osoba, která cítí, že je obětí psychického nebo sexuálního obtěžování, je oprávněna požádat o pomoc buď neformálně, nebo formálně. Jako první krok se zaměstnanci důrazně doporučuje usilovat o řešení problému prostřednictvím mediace; prostřednictvím neformálního postupu s pomocí důvěrného poradce. Každý, kdo cítí, že je obětí psychického a sexuálního obtěžování, je nicméně od začátku svobodný ve své volbě zahájení formální řízení podle služebního řádu, jež zahrnuje delší časový rámec. Neformální postup může také vést k formálnímu řízení, pokud se ukáže nemožnost najít vhodné řešení kritické situace. Výhodou neformálního postupu před formálním spočívá v možnosti najít smírné řešení a případně se vyhnout formálnímu postupu. Výhodou formálního vyšetřovacího řízení je to, že se stanoví konkrétní fakta a tento proces může být ukončen potenciálním přijetím sankce vůči osobě shledané vinnou z psychického nebo sexuálního obtěžování na konci disciplinárního řízení. Každá osoba obviněna z psychického či sexuálního obtěžování může rovněž požádat o informace, např. o současné předpisy či postupy, které je třeba dodržovat nebo o doporučení koordinátora a vedoucího oddělení lidských zdrojů. Tyto služby mohou účinně poradit údajným obtěžujícím s možnostmi při řešení konfliktu v závislosti na závažnosti obvinění.

Důvěrnost nastolených otázek je garantována všemi zúčastněnými stranami po celou dobu neformálního i formálního vyšetřovacího řízení. Osobní údaje jsou zpracovávány v souladu s požadavky nařízení o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů orgány a institucemi EU.

4.1.3 Pojem „oběť“ v kontextu psychického nebo sexuálního obtěžování

Případy psychického obtěžování jsou řešeny různě v neformálním nebo formálním řízení. Na formální úrovni v souladu se služebním řádem bude považováno za psychické obtěžování jednání pouze v případě, že je údajné jednání obtěžujícího

považováno za zneužívající, úmyslné, opakované, trvalé nebo systematické a zaměřené např. na zdiskreditování nebo psychické narušení dotyčné osoby. Tato kritéria jsou kumulativní. Objektivní skutečnosti pomůže ověřit, zda byla skutečně tato kritéria splněna a pokud mohou být přijata nějaká opatření. Na neformální úrovni je cílem poskytnout psychosociální pomoc. Zde je vnímání obtěžování subjektivní a závisí na tom, jak danou situaci vnímají dotyčné osoby. Cílem je ukončit úzkosti vytvořené jak s „prokázanou“ situací psychického obtěžování, tak se situací, která je vnímána jako taková. Klíčovou charakteristikou psychického obtěžování v tomto případě je, že osoba dané jednání za nežádoucí chování *považuje*. Pokud jde o sexuální obtěžování, formální definice se vztahuje na subjektivní vnímání takového chování. V rámci neformálního postupu se tedy pojem „oběť“ vztahuje na každou osobu, která se definuje jako taková. Nicméně je důležité si uvědomit, že existuje zásadní právní rozdíl mezi osobou, která cítí, že je obětí obtěžování a osobou, která skutečně utrpěla obtěžování a je proto vnímána jako oběť na základě prokázaných skutečností.

Politika prevence těchto jevů v agentuře X má dvě hlavní části. První částí je neformální postup; druhou je formální postup.

4.1.4 Neformální postup

Součástí této politiky je důležitý element, a tím je systém ustanovující síť důvěrníků, kteří slouží jako první kontakt pro případnou pomoc. Jak již bylo řečeno výše, tito důvěrníci jsou vybíráni z řad zaměstnanců a nominováni do této role ředitelem agentury a mají privilegované postavení ve smyslu zachování utajení jim svěřených informací a jednají v zájmu klienta-zaměstnance. Pracují nezávisle na personálním oddělení, odborech či řídicích pracovnících agentury. Jejich role zahrnuje hned několik bodů. Jako první se jeví možnost být kontaktován v případě potřeby jakýmkoliv zaměstnancem. Důvěrníci jsou proškolení na speciální případy. Na počátku musí zhodnotit, zda osobě, která je kontaktovala, poskytnou pomoc či v případě hodně blízké osoby nebo v situaci střetu zájmů, kdy nemohou zůstat neutrální, raději od případu odstoupí a předají ho jinému důvěrníkovi. Je totiž naprosto nezbytné, aby důvěrník dokázal zůstat neutrální. Kladením otevřených otázek s citlivým nasloucháním se důvěrník pokouší zjistit co nejvíce faktů o případu od svého klienta.

Už na prvním setkání vysvětlí důvěrník svému klientovi, že podpora z jeho strany je časově omezená, tj. že může trvat maximálně dva měsíce. Zároveň vysvětlí

pravidla, která jsou vázána na neformální metodu. Tady je třeba hlavně zdůraznit pravidlo zachování mlčenlivosti. Na druhém setkání spolu klient a důvěrník vyplní jednoduchý formulář, kde je třeba napsat důvod, proč by mělo dojít k řešení konfliktní situace z hlediska klienta, a napsat jméno druhé strany, se kterou má klient problém. Tyto informace se poskytují na dobrovolné bázi, ale důvěrník vždy radí klientovi tyto informace podat. Slouží zejména k registraci opakujících se případů, kdy po třech registracích se stejným jménem druhé strany může organizace zahájit formální šetření. Toto šetření může ovšem začít jen s výslovným souhlasem všech tří poškozených klientů. Pokud souhlas není poskytnut, musí organizace tuto skutečnost akceptovat. Tyto formuláře jsou přísně střeženy a uzamčeny ve speciálním trezoru. Samotný trezor je střežen a opatrován koordinátorem důvěrníků, který je také vázán slibem mlčenlivosti. Po vyplnění a uzamčení formuláře je klient srozuměn s neformální metodou, která znamená, že důvěrník může poskytovat svou pomoc po dobu dvou měsíců (toto období může být v závažných případech prodlouženo) k vyslechnutí případu, vyjednávání s druhou stranou a případně k mediaci mezi oběma stranami. Důvěrník může konat jen se souhlasem svého klienta. Pokud tento souhlas k jednotlivým krokům nedostane, nesmí přistoupit k realizaci žádného z těchto kroků. Je to poměrně náročná a frustrující role, která může být ale i velmi naplňující v případech úspěšné mediaci mezi oběma stranami.

Důvěrníci jsou vyškoleni, aby rozeznali kritické situace, které mají podobu psychického anebo sexuálního obtěžování, či jiné závažné psychopatologické jevy (o nichž bude řeč níže). Princip mlčenlivosti se může porušit jenom v případě, že důvěrník usoudí, že je v nebezpečí život některé ze zúčastněných stran.

Po dvou měsících (pokud nedojde k vyřešení situace vyjednáváním nebo mediací) se klient může rozhodnout požádat organizaci o ochranu a o zahájení formálního procesu. Je důležité podotknout, že stejných služeb důvěrníků a také formálního procesu může využít druhá strana.

Každá osoba, která pracuje pro agenturu X a cítí se být obětí psychického a/nebo sexuálního obtěžování, se může obrátit na důvěrné poradce přes neformální postup. Neformální postup musí být zaměřen na nalezení smírného řešení prostřednictvím neformální diskuze mezi obětí a druhou stranou, přičemž mediátorem je důvěrný poradce. Nicméně to neznamená, že budou uplatňovány sankce; tyto se uplatňují v rámci formálního řízení.

Prvním cílem důvěrného poradce je rozpoznat a zmírnit utrpení oběti a naslouchat jí bez předsudků a bez soudů. Důvěrný poradce bude informovat oběť

o stávajícím řízení a jejich právech. Bude provázet a řídit oběť, zkoumat s ní různé možnosti a struktury, které pomohou najít uspokojivé řešení tohoto problému. Jakékoli opatření přijaté důvěrným poradcem v neformálním procesu může být prováděno pouze s předchozím souhlasem oběti a musí zůstat v rámci jeho/jejího mandátu. Důvěrný poradce může posléze kontaktovat druhou stranu a sehrát smířlivou roli ve snaze dosáhnout smírného řešení. Ve všech případech se důvěrný poradce snaží pozorně naslouchat oběma stranám, zůstat objektivní, objasnit fakta a zajistit dobrou komunikaci.

V závislosti na závažnosti případu mohou být zvažována nouzová opatření. Důvěrní poradci mají lhůtu jednoho měsíce, ve kterém se musejí vypořádat s problémem. Toto období může být prodlouženo na dva měsíce v případě potřeby. Není-li možné nalézt v tomto období řešení, mohou poradci navrhnout, aby oběť podala formální stížnost. Ve formálním vyšetřovacím řízení jsou důvěrní poradci omezeni na poskytování podpory pro oběti. V rámci tohoto postupu a v závislosti na požadavcích šetření mohou být důvěrní poradci nazýváni jako svědci a svědčit o skutečnostech týkajících se vyšetřování.

4.1.5 Formální postup

Zaměstnanci, na něž se vztahuje služební řád a kteří mají pocit, že jsou obětí psychického nebo sexuálního obtěžování, jsou oprávněni na základě služebního řádu zahájit formální vyšetřovací šetření: buď okamžitě, aniž by nejprve předcházelo neformální řízení, nebo v průběhu či na konci neformálního postupu.

Formální řízení může být zahájeno formální žádostí o pomoc na oddělení lidských zdrojů. Personální oddělení přijme odpovídající kroky k zahájení správního šetření. Výkonný ředitel zahájí správní šetření a jmenuje osoby, které budou požádány provést šetření ke zjištění skutkového stavu. Každá osoba, která cítí, že je obětí psychického a/nebo sexuálního obtěžování musí poskytnout vyšetřovatelům dostatečné informace, které by mohly podpořit jejich tvrzení. Osoba, která je předmětem stížnosti psychického obtěžování a/nebo sexuálního obtěžování, může být doprovázena na slyšení osobou podle svého výběru za předpokladů, že tato osoba nemůže být posléze povolána jako svědek v průběhu šetření.

V rámci tohoto postupu a v závislosti na požadavcích šetření důvěrný poradce může být také povolán jako svědek a vypovídat o skutečnostech, které se týkají šetření.

Správní šetření je uzavřeno zprávou a doporučením uzavřít případ bez dalších opatření nebo se navrhne zahájení disciplinárního řízení. Zpráva musí obsahovat fakta a okolnosti případu, musí stanovit, zda byla dodržena pravidla a postupy vztahující se k případu, musí vzít na vědomí přitěžující nebo polehčující okolnosti. Zpráva musí zahrnout rozsah škody, které oběti utrpěli a doporučí opatření, která mají být přijata. Kopie všech příslušných dokumentů a záznam o všech slyšeních se připojí ke zprávě. Vyšetřující předloží zprávu výkonnému řediteli. Navrhne-li zpráva zahájení kárného řízení, výkonný ředitel může rozhodnout po vyslyšení dotyčné osoby o zahájení disciplinárního řízení a uplatnit z toho vyplývající sankce v případě potvrzení protiprávního činu.

4.2 Mobbing a jeho prevence

Předtím než se budeme hlouběji věnovat preventivním metodám, jež mají za cíl zabránit výskytu psychopatologického jevu jakým je mobbing (potažmo staffing a bossing), je nutno definovat, co tyto klíčové pojmy znamenají.⁸

Mobbing = je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).

Staffing = útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení, cílem je úplné zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky.

Bossing = tlak a zákeřné útoky vedoucího pracovníka na své podřízené, aby si vynutil buď jejich přizpůsobení a poslušnost, nebo aby je vypudil z jejich pracovních pozic.

Těmto jevům může předcházet konflikt, jenž se řešil neadekvátně či se vůbec neřešil. S konfliktem se setkáváme tam, kde nastává kritická situace, v níž se dvě na sobě závislé strany pokoušejí jednat způsoby, přičemž si uvědomují, že tato jejich jednání jsou ve vzájemném rozporu.

Konflikty jsou poruchy, které narušují efektivní chod pracovních procesů a způsobují více či méně destabilizaci vhodné atmosféry na pracovišti a zpoždování

⁸ KRATZ, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

v plnění pracovních úkolů. Takovéto konfrontační události vyvolávají stres, jelikož v konfliktní situaci nemůžeme být uvolnění; naopak cítíme napětí a jednáme pod tlakem. Vyhocené konflikty mají sklon k eskalaci problémů a při nekontrolovaném šíření zasahují stále více lidí (které tímto vtahují do sporu) a témat, nabývají na objemu a zintenzivňují. Dlouho neřešený konflikt by se dal metaforicky přirovnat k víru, jenž rozšiřuje své hranice, strhává objekty jsoucí na jeho okraji a směrem do středu se pohyb jeho proudů zrychluje a přibývá na intenzitě. Obecně platí že: konflikty nutí k řešení a je žádoucí je urovnat, aby opět došlo ke shodě mezi stranami konfliktu a bylo možné se vrátit k plnění každodenních pracovních úkolů s ohledem na jejich efektivní plnění. V běžném pracovním životě konflikty často mohou vyplývat z různého náhledu na způsob vykonávání uložených pracovních úkolů. Tyto konflikty bychom mohli nazvat *konflikty profesní povahy*. Nicméně konflikty mohou být zapříčiněny (a to nikoliv zřídka) rozdílnými postoji jednotlivých stran. V takovém případě hovoříme o *konfliktech osobní povahy*.

Jestliže se konflikt nevyřeší konstruktivně, nabývá na objemu jako nádor, hypertrofuje: to, co bylo nedávno ještě ojedinělou zkouškou trpělivosti, se stává běžnou samozřejmostí; ojedinělé jízlivosti, zášť, podrážděná reakce nebo výjimečné zákeřné jednání se „přirozeně“ transformují v systematický, cílený psychický teror. Dosud vážený a oblíbený kolega náhle naráží na neviditelné zdi averze a ignorance a je izolován od svého pracovního okolí. Je mu vnucena role odmítaného vyvržence z pracovního kolektivu. Šikanovaná osoba je zatlačena do úlohy oběti a vydána napospas konstantním útokům původce mobbingu. Daná osoba je čím dál více zranitelnější a citlivější a neustále se zhoršuje její psychický a fyzický stav, který postupně není schopen se bránit veškerým cíleným výpadům.

Oběť postupně ztrácí sebedůvěru a sílí u ní symptomy stresu. Trpí stále intenzivnějšími pocity strachu a izolace. Pochybuje o sobě čím dál častěji a projevují se u ní psychosomatické poruchy. Dostávají se poruchy spánku. Tomuto tlaku se snaží čelit krátkodobými „absencemi“, během nichž se ale zotaví jen zčásti a po několika dnech v zaměstnání je opět zatažena do sítě negativního komunikačního jednání. Negativní bojkot „vyvoleného“ jedince je prováděn s jasnou intencí pokořit jej. Postupně negativní jednání nejenom, že získává na intenzitě, ale je též čím dál více rafinovanější ve svých úderech. Chování postiženého šikanou se postupně transformuje: z přátelského, otevřeného člověka se stává nevlídný mrzout a samotář; dříve veselý a vstřícný kolega se uzavře do sebe, nedůvěřivý vůči svému okolí. „*Současně s tím, jak je šikanovaný člověk stále méně schopen řešit situaci a roste jeho*

nejistota, je dál vytěsňován na okraj kolektivu a chová se přesně tak, jak to od něj jeho trýznitel očekává. Setrvává v defenzivě a začíná se dopouštět chyb, které pro něj byly dříve netypické. To je pochopitelné vzhledem k tomu pod jakým tlakem jedná. Nakonec mu přestanou důvěřovat také spolupracovníci. Dojdou k přesvědčení, že by se obešli klidně bez něj a že je pro ostatní jen stále větší přítěž. Lidé, které jejich okolí obecně považuje za nenápadité, mohou být nečekaně tvořiví, pokud jde o to trápit druhého a ztěžovat mu život.“⁹

Některé příklady zlomyslností šikanujícího, které směřují na šikanovanou osobu:¹⁰

- Poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření. S tímto bodem souvisí i snaha o eliminaci tohoto prostoru prostřednictvím ignorance, přerušování, když chce daná osoba něco říci („skákání do řeči“). Oběti je odpírán kontakt pomocí odmítavých gest nebo pohledů.
- Oběť je odsunuta do odlehlé kanceláře a izolována a není zvána na obvyklé porady a pracovní setkání. Jsou jí zatajovány informace potřebné k plnění úkolů. Izolace šikanované osoby se může projevit také v tom, že jí není odpovídáno na pozdrav. Ústní nebo písemné dotazy šikanované osoby zůstávají bez odezvy.
- Šikanující se na oběť znenadání rozkřičí nebo jí nadává (nejlépe veřejně, za podpory ostatních či přinejmenším za jejich svolení).
- Neustále se vtipkuje na účet životních přesvědčení, názorů a postojů dané šikanované osoby.
- Stává se terčem ustavičných posměšků. Zdrojem se mohou stát nepatrné věci, které slouží jako záminky. Je zesměšňována nějaká její vada, která je takto zveličována. (Šikanující napodobuje chůzi, hlas nebo gesta svého terče, aby zdůraznil jeho směšnost.)
- Ostatní se jí posmívají kvůli její národnosti (může se jednat o posměvačné narážky na daný region, odkud šikanovaná osoba pochází).

⁹ KRATZ, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 28. ISBN 80-7261-127-5.

¹⁰ KRATZ, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 28-31. ISBN 80-7261-127-5.

- Předmětem nepřetržité kritiky a posměchu je vykonávaná práce dané osoby a její soukromý život.
- Ústní a písemné výhrůžky jsou na denním pořádku. Oběť je terorizována také po telefonu (anonymní obtěžování).
- Dosavadní kolegové se začnou vědomě oběti očividně stranit.
- Intrikuje se za zády vybrané osoby. Je pomlouvána, rozšiřují se o ní fámy, které jsou neustále přiživovány „novými fakty“. Oběť je záměrně pomocí intrik ostouzena a očerňována u nadřízeného. Koluje o ní zvěst např. že jde o psychopatologický případ, vyžadující psychiatrické vyšetření.
- Snaží se vyprovokovat postiženého k nepředloženému (chybnému, nenormálnímu, agresivnímu apod.) jednání, aby fakticky „ospravedlnil“ další útoky.
- Dosud běžné chování je mu nyní vytýkáno jako hrubý přestupek: např. může jít o občasný soukromý telefonát, odchod na toaletu apod. Pedantsky se kontroluje a dokumentuje její přítomnost na pracovišti. Neustálé vyhrožování výpovědí, malicherné kontroly a nepřetržitý dohled mají za účel zničit nervovou soustavu oběti.
- Neustále se zpochybňuje profesní kvalifikace a odborná kompetence oběti. Oběti šikany se zadávají buď úkoly převyšující její kvalifikaci a možnosti nebo naopak jsou jí úkoly odebrány bez vysvětlení a jsou jí ukládány podřadné práce neodpovídající profesnímu profilu. Oběť šikany dostává v krátkých intervalech nové a nové úkoly, aby si nemohla ani na chvíli vydechnout a aby její soustředěnost byla roztříštěna. Její pracovní výkon je posuzován záměrně nesprávným nebo urážlivým způsobem. Původce šikany obviní oběť z vlastních nebo ze smyšlených chyb.
- Záludně jsou jí nastražovány léčky, např. jsou jí sdělovány záměrně mylné informace.
- Životní partner dostane anonymní informace o jejích údajných milostných aférách v zaměstnání.

- Rozhodnutí šikanované osoby nejsou akceptována, nebo jsou alespoň zpochybňována a jízlivě komentována.
- V případě staffingu zaměstnanci odmítají plnit příkazy šikanovaného nadřízeného.
- Původce mobbingu vydává podané zlepšovací návrhy oběti bezostyšně za vlastní. Její očividné zásluhy jsou pohrdlivě označovány za nevýznamné.
- V místních novinách se objeví inzerát, v němž se nabízí místo navlas se podobající pracovnímu zařazení oběti mobbingu.
- Je jí vyhrožováno fyzickým násilím. Je jí vyhrožováno mírným násilím, např. tím, že oběť šikany dostane „za vyučenou“.
- Zinscenují se trestné činy (např. se do skřínky postiženého uloží věc někoho jiného, aby bylo možné zjistit údajnou krádež).

Jednou z možností jak předcházet sociopatologickým jevům na pracovišti je dávat velký důraz na výběrové řízení. Při výběrovém řízení by se měla používat metoda kontroly referencí. I přesto, že si lidé většinou dají do referencí kontakty na lidi, kteří jim dají pozitivní hodnocení, se dá z dobře kladených otázek posoudit, jak se věci skutečně mají. Několik příkladů otázek je zpracováno například v knize *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work (Hadi v oblecích aneb psychopati jdou do práce)* od psychologů Paula Babiaka a Roberta D. Harea.¹¹ Jaký řídicí styl platil na tuto osobu nejlépe? Jaké má slabé stránky nebo v čem se potřebuje zlepšit? Cítí se lidé kolem této osoby pohodlně, věří mu/ji? Překvapil Vás někdy nebo zklamal? Měli jste s ním/ní někdy problémy důvěry? Vybrali by jste si tuto osobu znova?

Když tázající postupuje se svými otázkami stále hlouběji a hlouběji postupně se dostane k jádru věci. V hovorovém jazyce personalistů se říká „loupat cibuli“. Jednoduše se strukturovaně a plánovaně propracuje až k detailům, kde už se objeví konkrétní ukazatelé.

Dalším preventivním opatřením by měl být vzor řídicích manažerů, kteří zásadně netolerují žádné sociopatologické jevy. Měli by se nechat slyšet a zároveň by se tak měli i chovat. Každý prvotní symptom v tomto směru by se měl rázně potírat již v zárodku. Jako příklad nám může posloužit případ kolegy, který byl svědkem

¹¹ BABIAK, P. – HARE, R. D. *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. 1st paperback ed. New York: Harper, 2007, s. 235-236. ISBN 978-0-06-114789-0.

pomlouvání jedné kolegyně druhou. Na společné schůzi otevřeně promluvil na toto téma a řekl, že nebude tolerovat žádné pomlavy tohoto typu. Od té doby si už nikdo nedovolil před ním někoho pomlouvat. Osoba, která se vyskytne v pozici obtěžovaného má několik možností. Musí si pečlivě zvážit, zda chce s tímto jevem bojovat nebo zda by nebylo lepší a jednodušší se od tohoto zdroje distancovat a odpojit. Každé řešení má své klady a zápory. První navržené řešení je náročnější, dlouhodobější a jde zde hlavně o překonání strachu a ukázání, že se nebojím. V druhém případě se sice vymaníme ze současného problému, ale když se tomu nepostavíme může se stát, že se v nové práci znovu staneme obětí šikany.

Proto se nabízí možnost řešit problémy, konflikty a nedorozumění hned v zárodku. Je dobré svého obtěžovatele konfrontovat a tzv. odkrýt jeho/její karty. Dát najevo, že toto chování je neakceptovatelné a striktně říct, že nebude tolerováno. Tímto dáme najevo, že se daného pramene obtěžování nebojíme. Toto je důležité hlavně pro naši psychiku. Pomáhá si vždy představovat sebe na stejné nebo i vyšší úrovni než je náš obtěžovatel. Pokud se jedná o přesilu, potom je situace samozřejmě složitější a zde je potom potřeba vyhledat pomoc. Je dobré se o tento problém podělit s ostatními lidmi, abychom ztratili pocit, že jsme v tom úplně sami.

4.3 Mediace v konfliktních situacích v rámci organizace

Jelikož v mnoha případech může být konflikt vyřešen mediací a ta tudíž může sloužit jako nástroj již při prvních náznacích výskytu nevhodného jednání, budeme se v následující kapitole hlouběji věnovat základům mediace v organizaci. Této problematice jsme se věnovali v souvislosti s rolí důvěrníků a koordinátorů při řešení výskytu psychického a sexuálního harassmentu v rámci pracovního prostředí v kapitole 4.1.

Relevantním činitelem při řešení konfliktů v rámci organizace je *mediace*, tj. zprostředkování třetí stranou. Lenka Holá definuje mediaci jako „*způsob řešení mezilidských konfliktů, při níž neutrální kodifikovaná osoba – mediátor – pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání.*“¹² Prostředník (mediátor), nalézající se mezi stranami, jež jsou v konfliktu, musí pro úspěšné zvládnutí problematické situace vykonat následující:

¹² HOLÁ, L. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, s. 90. ISBN 80-247-0467-6.

1) **Poskytnout instrumentální pomoc**, přičemž hledí na taktický a diskrétní postup. *Instrumentální pomoc* spočívá v metodologickém zúžení rozsahu konfliktu na „nyní“ a „zde“.

2) **Vysvětlit jednotlivým stranám podstatu konfliktu**, přičemž se neustále udržuje výměna informací. Vyšší informovanost, vážící se k aspektům projednávané problematiky, by měla přispět k odbourávání mentálních bariér a k zaujetí objektivnějšího postoje. Nesmíme zapomínat, že objektivní postoj je častokrát zkreslen osobními zájmy, předsudky a jinými překážkami subjektivní povahy. Primární úlohou mediátora je nastínit problém v jiném světle a poukázat na základě faktů a pravidel na možnosti řešení.

3) **Vypracovat pravidla**, dle nichž se bude postupovat při jednání konfliktních stran. Ze sémantického hlediska a z hlediska teorie rovnováhy se doporučuje postup, kdy obě konfliktní strany se pokoušejí vypracovat návrh „fair řešení“, přičemž se snaží vidět problematiku též z pozice protistrany. Vytváří se tak prostor pro empatické zvnitřnění problematiky. V takovémto případě mají být mediátoři vnímáni jako experti a jako nezávislí pozorovatelé. Tímto postojem si získají důvěru obou znepřátelených stran. Soudí se, že tento proces má velkou výhodu v tom, že umožňuje dohodu bez „ztráty tváře“ a zároveň se i eliminuje možnost negativních sankcí ze strany, jež by se mohla cítit jako strana poškozená. Nasazení mediátora se doporučuje v případě, kdy jsou naděje na oboustrannou „kompromisní“ dohodu minimální a kdy absentuje vzájemná komunikace mezi znepřátelenými stranami. Takže máme situaci A: slabá intervence mediátora, tj. nalezení oboustranného řešení konfliktu bez větší iniciativy zprostředkovatele, a situaci B: silná intervence mediátora, kdy strany nejsou schopny plynulé komunikace nutné k překonání konfliktu.

Podle Lenky Holé¹³ průběh mediace je následující:

- 1) Zahájení mediace.
- 2) Zisk informací.
- 3) Porozumění zájmům daných stran.

¹³ HOLÁ, L. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, s. 102. ISBN 80-247-0467-6.

- 4) Hledání řešení.
- 5) Vytváření dohody (součástí je sepsání dohody).
- 6) Závěrečné slovo.

Existují následující tři typy konfliktů v rámci organizace:

- 1) individuální konflikty vznikající při individuálním rozhodování,
- 2) intraorganizační konflikty, tj. zejména konflikty vznikající mezi pracovními skupinami,
- 3) interorganizační konflikty, tj. konflikty, které se objevují mezi organizacemi.

Základními úkoly personálního řízení ve vztahu ke konfliktům v organizaci jsou:

- 1) **Efektivní předcházení konfliktům.** Znalost: a) pracovního práva; b) pracovní mentality v daném pracovním prostředí; c) pracovních vazeb; d) „vágních situací“, které se mohou v budoucnu stát předmětem konfliktu; e) strategie zaměstnanců (jejich plány, pracovní náplň, atd.). Na efektivním odstraňování kritických bodů personální oddělení spolupracuje s nejvyššími řídicími a výkonnými pracovníky managementu organizace.
- 2) Pokud došlo ke vzniku konfliktu, personální oddělení je komunikačním kanálem mezi zaměstnanci organizace a po objektivním zvážení argumentů vznesených protistranami (což napomáhá k detailnějšímu pochopení postojů konfliktních stran) navrhuje **konstruktivní řešení konfliktní situace** tak, aby obě strany se na konci procesu cítili, že netratí, že jsou spokojeny s dosaženým výsledkem (který často může být kompromisním řešením) a zároveň by měly být ve většině případů zohledňovány zájmy samotné organizace.
- 3) **Zůstat nestranný.** Mohou vzniknout situace, kdy je samotná mediátora vtažena do konfliktu. Tohoto kritického momentu se musí profesionální mediátor vyvarovat a zachovat objektivní přístup při řešení.

Pokud hovoříme o řešení konfliktů v organizaci, máme na mysli konflikty mezi jedinci (obvykle mezi nadřízeným a podřízeným), ale i mezi jedinci, kteří se nalézají na stejné úrovni v organizační hierarchii. Dále konfliktní situace mohou nastat mezi pracovními skupinami či mezi skupinou a organizací.

Příčinou mohou být:

- věcné (pracovní povahy),
- subjektivní povahy (vzájemná averze bez relace k pracovním úkolům, cílům),
- falešně věcné, tj. věcná stránka může zastírat antagonistické subjektivní postoje.

Mediace je tedy ve své podstatě metodou komunikace v okamžiku její absence. Znovu obnovením komunikačních kanálů se směřuje k odstranění racionálních a iracionálních bariér, nalezení řešení problematické situace, tj. eliminace či úplné odstranění konfliktu. Mediátor musí být schopen empatického vcítění, diplomatického jednání, racionálního objektivního uvažování. Musí mít smysl pro řád a adekvátní fungování systému, v našem případě pracovní organizace.

Jako alternativa k systému důvěrníků by mohlo sloužit externí poradenství kvalifikovaného psychologa. Tento způsob podpory může být velmi účinný, jelikož se jedná o osobu nepatřící do organizace; tudíž o osobu nestrannou a nezávislou. Pro některé lidi může být jednodušší vyhledat firemního psychologa než svého kolegu v roli důvěrníka. Tento psycholog pracuje externě, ale pomáhá v organizaci řešit problémy zaměstnanců. Může zároveň provádět expertní podporu k práci personalistů a v některých případech i samotnému managementu.

Agentura se také věnuje péči o zaměstnance po stránce fyzické. Personální oddělení zajistilo možnosti pravidelných masáží zad a šíje v době přestávek přímo na pracovišti, cvičení jógy a pilates ve speciálně k tomu upravené místnosti v agentuře, které se říká "well-being room". Zaměstnanci mají také přístup v rámci balíčku benefitů do sportovních center a bazénů buď úplně zdarma nebo za zvýhodněnou cenu. Jak jsou tyto aktivity účinné či nikoliv hodnotí zaměstnanci sami v praktické části dotazníku.

Tabulka 1: Různé způsoby vyjednávání podle L. Holé¹⁴

	Způsoby vyjednávání		
	Poziční – měkké	Poziční – tvrdé	Principiální
	Účastníci jsou přátelé. Cílem je dohoda.	Účastníci jsou protivníci. Cílem je vítězství.	Účastníci řeší problém. Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
	Účastníci dělají ústupky.	Účastníci požadují ústupky.	Oddělují lidi od problému.
	Jsou měkkí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkkí, pokud jde o lidi a tvrdí pokud jde o problém.
	Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Řeší bez ohledu na důvěru.
	Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy.
	Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů.
	Neodkrývají své zájmy.	Matou, pokud jde o zájmy.	Vyhýbají se stanovení limitů.
	Akceptují jednostranné ústupky umožňující se dohodnout.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
	Hledají jedno řešení, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení, které budou akceptovat jen oni.	Vypracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat.
	Trvají na dohodě.	Setrvávají na svých pozicích.	Využívají objektivních kritérií.
	Snaží se vyhnout konfliktům.	Vyvolávají další konflikty.	Chtějí výsledek, který vychází ze standardů nezávislých na přáních všech zúčastněných.
	Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevřeni. Ustupují podstatě problému, ne nátlaku.

Zdroj: HOLÁ, L. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, s. 97. ISBN 80-247-0467-6.

¹⁴ HOLÁ, L. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, s. 97. ISBN 80-247-0467-6.

Tabulka 2: Faktory obtížnějšího a snazšího řešení konfliktů podle M. Čakrta¹⁵

Řešení konfliktů je obtížnější, když lidé:	Řešení konfliktů je snazší, když lidé:
<ul style="list-style-type: none"> - neuznávají názory druhé strany. - nechápou, proč druhá strana zaujímá právě takové stanovisko. - zatahují do konfliktu mnoho dalších. - spor zatěžují výklady, symboly, slovy či principy. - chovají jenom malou naději, že se konflikt kdy podaří překonat. - v konfliktu reprezentují zájmy mnoha lidí, které nemohou zradit a zklamat. 	<ul style="list-style-type: none"> - uznávají, že druhá strana může mít také „svou“ pravdu. - vědí, proč druhá strana zastává právě toto stanovisko. - vědí, že neshoda je jen mezi nimi dvěma. - dokáží předmět sporu vyjádřit jednoduchými a konkrétními pojmy. - pevně věří, že konflikt se podaří nějak vyřešit. - v konfliktu vystupují sami za sebe.

Zdroj: ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 126. ISBN 80-85943-81-6.

¹⁵ ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 126. ISBN 80-85943-81-6.

5 BURN OUT SYNDROM (SYNDROM VYHOŘENÍ) A JAK MU PŘEDCHÁZET

Burn out syndrom (syndrom vyhoření) může postihnout každého, ať je úspěšný nebo oblíbený nebo nenáviděný, ať je kariérista nebo není. Může tudíž postihnout i takové lidi, o kterých si ostatní myslí, že jsou dětmi štěstěny. Často se domníváme, že symboly určitého statutu (např. dobrá práce nebo čilý společenský život) samy o sobě dokazují stabilní a zdravý duševní život. Syndromem vyhoření jsou nejvíce ohroženi lidé určitého typu: lidé, kteří subjektivně příliš dlouhou dobu vyčerpávají svůj intelektuální nebo tělesný potenciál a dlouho si to nechtějí nebo nedokážou přiznat. A tak *přečerpávají* konto svých rezerv až do dále neúnosné míry. Přestávají být schopni dostát vlastním nárokům na sebe samé. Něčeho se vzdát, něco opustit: to je v jejich představách spojeno se slabostí, ústupem, porážkou. Každý, kdo žije nad svoje síly, bude muset jednou splatit dluh – a úroková sazba bývá mimořádně vysoká.

Jednotlivé etapy vedoucí k syndromu vyhoření¹⁶:

- 1) Musím obstát.
- 2) Zesílené úsilí.
- 3) Zanedbávání vlastních potřeb.
- 4) Potlačení konfliktů.
- 5) Přehodnocení.
- 6) Popírání problémů.
- 7) V ústraní.
- 8) Viditelné změny chování.
- 9) Depersonalizace.
- 10) Vnitřní prázdnota.

¹⁶ KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, s. 103-105. ISBN 978-80-7367-299-7.

11) Deprese.

12) Naprosté vyčerpání.

K vyhoření mají sklon lidé, kteří rádi pomáhají druhým. Vyhoření riskují lidé vysoce výkonní a cílevědomí. Vyhořením daného člověka trpí řada dalších lidí, jež jsou v jeho okolí. Pokud stav vyhoření nastane, jeho oběti už nejsou schopné dál jednat s lidmi ani zvládat každodenní problémy (což závisí na závažnosti stupně vyhoření). Vyhořelí lidé často ztrácejí chuť do života.

Christian Stock v knize *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout* uvádí: „*Syndrom vyhasnutí je nerovnováha mezi výdejem a příjmem energie, respektive jejím vytvářením. Zjednodušeně by se dalo říct, že se jedná o nepoměr mezi dáváním a braním, takže vyhořelý člověk v podstatě více dával, než následně dostával zpět.*“¹⁷

Výsledek takového vyhoření nebo skoro vyhoření může také vyústit ve frustraci. Podle Františka Hroníka v knize *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení „frustrující situace jsou takové, v nichž je mezi člověkem a cílem jeho jednání bariéra, která znemožňuje dosažení cíle či nalezení východiska“*.¹⁸ Podle frustrační tolerance se měří odolnost, kterou má každý člověk jinou. Frustrovaný člověk reaguje několika možnými způsoby:

- 1) Psychomotorický neklid – bezúčelné a neuspořádané chování.
- 2) Apatie či rezignace a fatalismus – „s tím už člověk nic nenadělá“.
- 3) Agrese, která se může orientovat:
 - a. na druhé lidi a věci mimo sebe, je spojena se zlostí a přisouzení viny druhým lidem či okolnostem,
 - b. na vlastní osobu, je spojena se sebeobviňováním a sebetrestáním.
- 4) Stereotyp – tendence bezúčelně opakovat stejné chování.
- 5) Regrese – tendence k nezralým modelům chování.

¹⁷ STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 62. ISBN 978-80-247-3553-5.

¹⁸ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, s. 245-246. ISBN 978-80-254-0698-4.

Tyto reakce zdůrazňují:

- 1) Sebeobranu, obranu já, když člověk frustrující situaci interpretuje jako ohrožení svého sebepojetí, své sebeúcty a důstojnost.
- 2) Dominující potřebu, jejíž uspokojení je frustrující situací znemožněno a frustrovaný člověk se jí nechce vzdát.
- 3) Překážku či situaci, které vyvolaly pocit frustrace.

Nejdůležitější charakteristikou frustrace je bezcílné chování, resp. ztráta orientace na původní zmařený cíl. Vzniká-li při frustraci náhradní cíl, nemá tento cíl obsahovou souvislost s původním cílem.

Myron D. Rush ve své knize *Syndrom vyhoření* poskytuje několik typů lidem, kteří jsou nablízku vyhořelému člověku, jelikož v tomto období záleží velmi na jejich postojích a činech. Následující doporučení by měli členové rodiny zvážit, pokud si přejí opravdu svému blízkému pomoci a vyhoření překonat:¹⁹

- Neustále dávejte dotyčnému najevo, že v něj nepřestáváte věřit.
- Prokazujte mu lásku i tehdy, když si to nezaslouží.
- Zajímejte se o jeho postup a pokrok
- Dávejte mu najevo, že nevadí, když se mu něco nepovede.
- Nenuťte ho k úspěchu.
- Nepoučujte ho.
- Nesnažte se nahradit poradce jako autoritu.

Český psychiatr Jaroslav Maxmilián Kašparů upozorňuje na skutečnost, že *prevence* je důležitější než léčba. Lidé neumí odpočívat, a proto si neumí ani dobře zvolit náplň své dovolené. Lidé, kteří pracují s lidmi mají větší riziko vyhoření. Doporučuje nenosit problémy z pracovního prostředí domů a naopak. Mít přátelé, se kterými se můžeme poradit. I když nám třeba neporadí, i tak se nám uleví, jelikož se o své starosti a problémy rozdělíme. Jako prevenci stresu radí rozdělit činnosti na bezpodmínečně nutné, potřebné a ještě možné. Jako prevenci vyhoření mluví Jaroslav Maxmilián Kašparů o šesti stěnách v životě jako zabezpečení, které bychom si měli pěstovat: „*Budujte šestistěn a nevyhoříte.*“²⁰

¹⁹ RUSH, M. D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003, s. 65. ISBN 80-7255-074-8.

²⁰ Sýkora, K. *Český psychiatr Max Kašparů: Budujte šestistěn a nevyhoříte*. [online]. [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://karelsykora.blog.idnes.cz/c/328549/Cesky-psychiatr-Max-Kasparu-Budujte-sestisten-a-nevyhorite.html>

První stěna je přední. Měli bychom se na něco těšit. Mít perspektivu do budoucnosti. Druhá stěna je zadní. Měli bychom mít lidi, o které se můžeme opřít. Nejlépe rodinu. Třetí stěna je stěna levá tedy blíže k srdci. To jsou naši přátelé. Neměli bychom žít izolovaně v partnerství, manželství, ale měli bychom mít někoho s kým si můžeme od srdce popovídat, tzv. vylít si srdce. Čtvrtá stěna je pravá. Tedy jsou to ti, se kterými spolupracujeme. Měli bychom mít dobré vztahy na pracovišti. Pátá stěna je podlaha a znamená to mít jedno místo a tam stát. Být pevně na tom místě a mít zázemí. Šestá stěna je vrchní čili strop a je to světlo našeho života. Jsou to duchovní hodnoty.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRŮZKUM

6.1 Cíl průzkumu

Průzkum mezi zaměstnanci agentury X byl zaměřen na čtyři různé zaměstnanecké skupiny. Šlo o to zachytit vnímání agentury jako celku, přičemž by byl reflektován subjektivní postoj k firemní kultuře z pozice samotných pracovníků. Cílem bylo zjistit charakter vnímání firemní kultury v rámci jednotlivých skupin rozdělených dle délky pracovní zkušenosti v agentuře. Díky dotazníku byla získána relevantní data, která blíže specifikovala názorové pozice mužů a žen.

Celkový výsledek této ankety bude použit k zobrazení situace mezi zaměstnanci po rychlém vzrůstu organizace, kdy dochází k pracovní interakci mezi staršími dlouholetými zaměstnanci se zaměstnanci novými. Tento průzkum bude posléze prezentován jak řídicím orgánům, tak zaměstnancům samotným. Výhodou jsou také otevřené otázky, které dávají možnost zaměstnancům doporučit managementu zlepšovací prostředky, přičemž – s ohledem na zachování anonymity průzkumu – je zde prostor k svobodnému vyjádření se k současným palčivým problémům. Managementu bude doporučeno toto šetření a výsledná doporučení brát vážně a připravit následný plán, jak je uvést do praxe.

Kladené otázky v dotazníku se vztahují k těmto tématickým okruhům:

- Jak zaměstnanci hodnotí podnikové klima.
- Jaké změny by se měly provést v organizaci nebo v chování vedení.
- Jaké opatření by mohla přispět k větší spokojenosti v práci.

6.2 Použitá metodologie

Jako metoda průzkumu byla zvolena forma anonymního dotazníku formou elektronického zpracování. Dotazník se skládal ze sedmnácti kvantitativních a tří kvalitativních otevřených otázek. Přímý odkaz byl zaslán všem zaměstnancům agentury X přes interní emailovou komunikaci. Kliknutím na tento odkaz se zaměstnanec dostal přímo do daného dotazníku.

6.3 Popis vybraného vzorku

Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům, přičemž odpověděla skoro polovina z celkového počtu dotázaných. Podle statistik je patrné, že odkaz zasláný emailem všem zaměstnancům otevřelo a dotazník navštívilo 113 lidí. 56 dotázaných si otázku pouze prohlédlo, ale zanechali je bez odpovědi, 5 lidí dotazník nedokončilo a 52 lidí dotazník ukončilo a odevzdalo. Největší návštěvnost dotazníku byla první dva dny hned po odeslání. Po zaslání upomínky následovaly opět dva dny zvýšené návštěvnosti předloženého dotazníku.

Výsledky šetření bude možno v tomto průzkumu rozdělit podle profesního stáří zaměstnanců na čtyři kategorie:

- a) méně než jeden rok
- b) 1 až 2 roky
- c) 2 až 3 roky
- d) více než 3 roky

Cílem tohoto rozdělení bylo získat náhled na situaci zaměstnanců podle toho, kdy byli do agentury nabráni. Z toho vyplývá, že z výsledků bude možno vybrat jednotlivé skupiny tak, jak postupně do agentury přibývaly a jak procházeli změnami organizace. Ve skupině d) lze najít nejstarší zaměstnance, kteří byli v agentuře ještě před rokem 2011, tedy před vznikem agentury jako samostatné entity. Tito zaměstnanci také zažili změnu vrcholového vedení v roce 2011. Je to také skupina, která začínala v agentuře pracovat aniž by tušila, že se v budoucnu agentura bude muset stěhovat z Belgie do jiné země. Tuto informaci získali až později.

Skupinu c) tvoří lidé, kteří byli nabráni do agentury X v roce 2011 a 2012, kdy její sídlo bylo stále v Bruselu a tudíž se museli spolu s agenturou stěhovat z Belgie do České republiky nebo posléze do Francie. Ostatní dvě skupiny tvoří noví zaměstnanci, kteří byli většinou nabráni už do nového pracovního místa, kde byli s předstihem plně informováni o zemi působiště.

Dále se výsledek mohl rozdělit podle pohlaví jednotlivých účastníků dotazníkové ankety. Je zde tedy patrné, jak odpověděly ženy a jak odpověděli muži.

6.4 Časový harmonogram

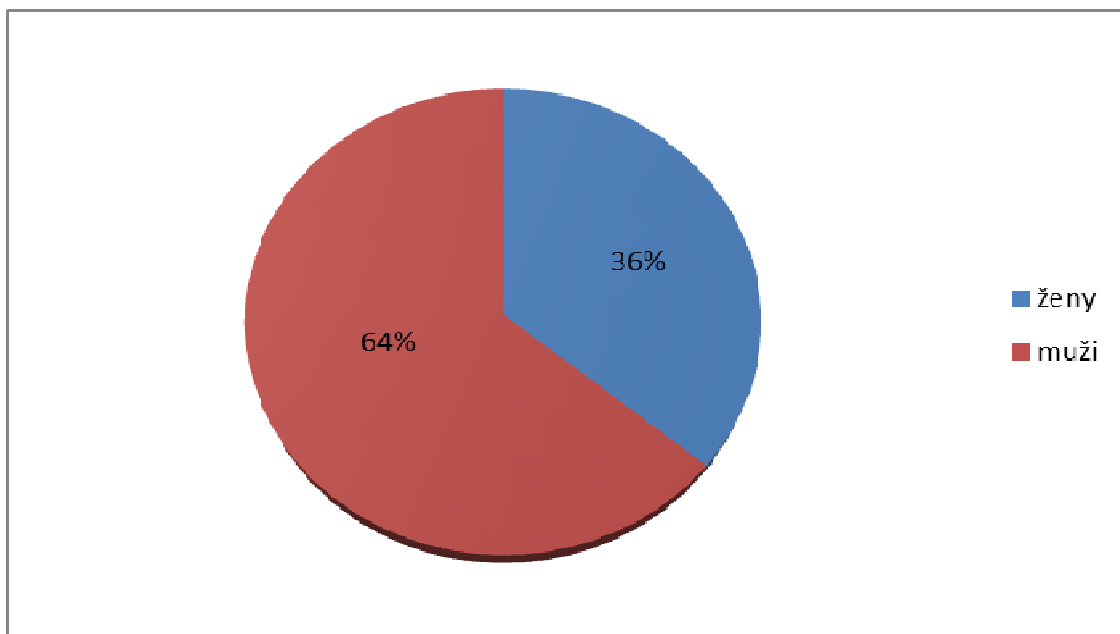
Průzkum mezi zaměstnanci agentury probíhal po dobu sedmnácti dnů od 14.4. do 30.4.2014. Z průzkumu vyplývá, že necelých 44 % dotázaných potřebovalo na vyplnění dotazníku kolem deseti až třiceti minut. Necelých 40 % ukončilo dotazník v rozmezí pěti až deseti minut. Téměř 7 % dotázaných potřebovalo třicet až šedesát minut na vyplnění dotazníku. Stejný procentuální počet lidí potřeboval více jak šedesát minut. Konečně 4.35 % ukončilo anketu za méně než pět minut.

6.5 Analýza výsledků šetření

Otázka 1: Jaké je vaše pohlaví?

Výsledky šetření:

Ženy	18	36 %
Muži	32	64 %



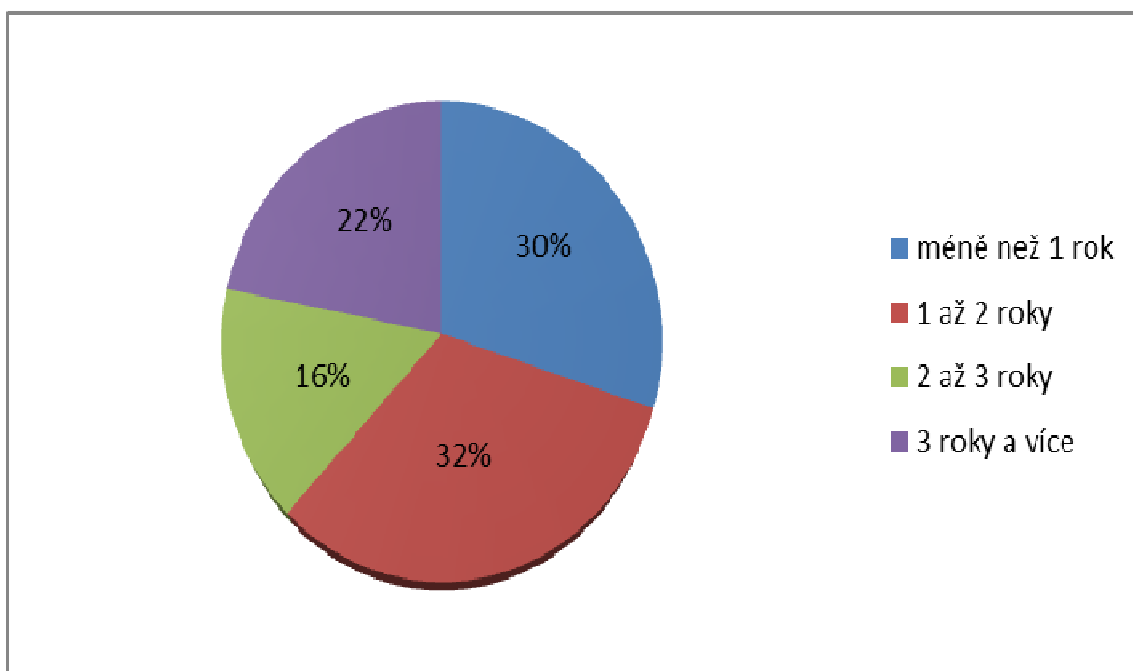
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Z výsledku vyplývá, že na dotazník odpovědělo 64 % mužů a 36 % žen. V odpovědích tedy převažují muži. Toto je zčásti dáno celkovou většinou převahou mužů v agentuře, která je způsobena technickým zaměřením pracovních profilů většinou strojírenského rázu.

Otázka 2: Jak dlouho pracujete pro agenturu?

Výsledky šetření:

méně než 1 rok	15	30 %
1 až 2 roky	16	32 %
2 až 3 roky	8	16 %
3 roky a více	11	22 %



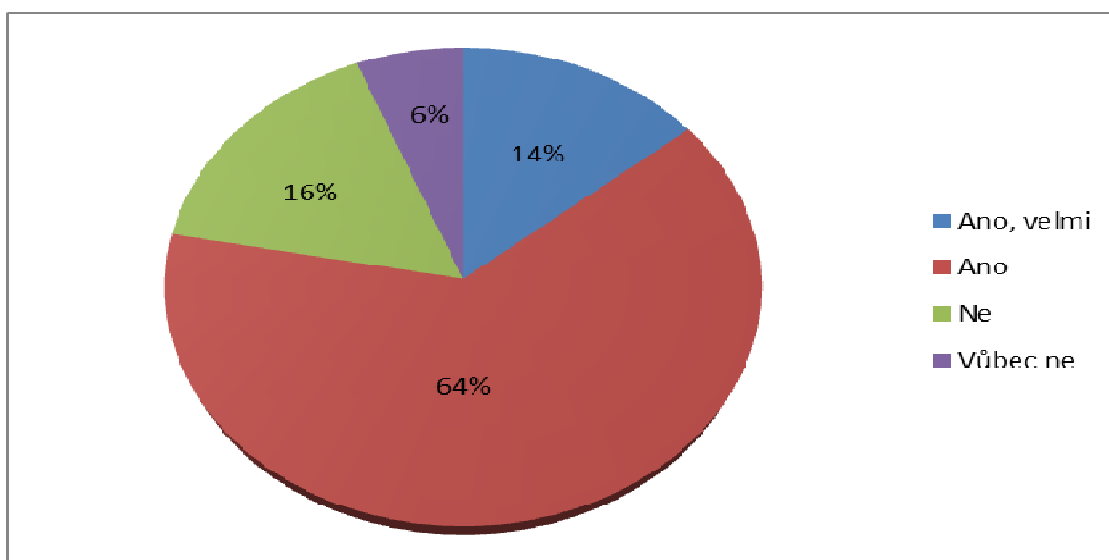
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Zde je vidět, že každá kategorie zaměstnanců je zastoupena poměrně rovnoměrně. Nejmenší zastoupení má kategorie s pracovním stářím 2 až 3 roky (16 %) a toto je dle autorčina názoru krizová skupina z hlediska stěhování a vlivu uplatňovaných změn v organizaci. Tito zaměstnanci všichni začali pracovat v Bruselu a posléze se během jednoho roku museli znovu přesunout do nové země působnosti agentury tedy České republiky. Další skupinou zastoupenou 22 % jsou zaměstnanci ještě starší (3 a více roků), a to jsou pracovníci, kteří byli zaměstnáni organizací aniž by věděli, kam se agentura bude stěhovat. Jedná se o velmi důležité zaměstnance z hlediska historie agentury. Jejich znalosti a dovednosti jsou pro agenturu mnohdy klíčové. Další skupiny zaměstnanců s pracovním stářím méně než dva roky jsou poměrně noví zaměstnanci, kteří jsou stále ve fázi přípravné a všichni byli už nabráni na nové místo a tudíž se vyhnuli stěhování. Museli se pouze přestěhovat jednou, a to ze země své působnosti do místa agentury X.

Otázka 3: Jste spokojeni s rozsahem vašich pracovních povinností?

Výsledky šetření:

Ano, velmi	7	14 %
Ano	32	64 %
Ne	8	16 %
Vůbec ne	3	6 %



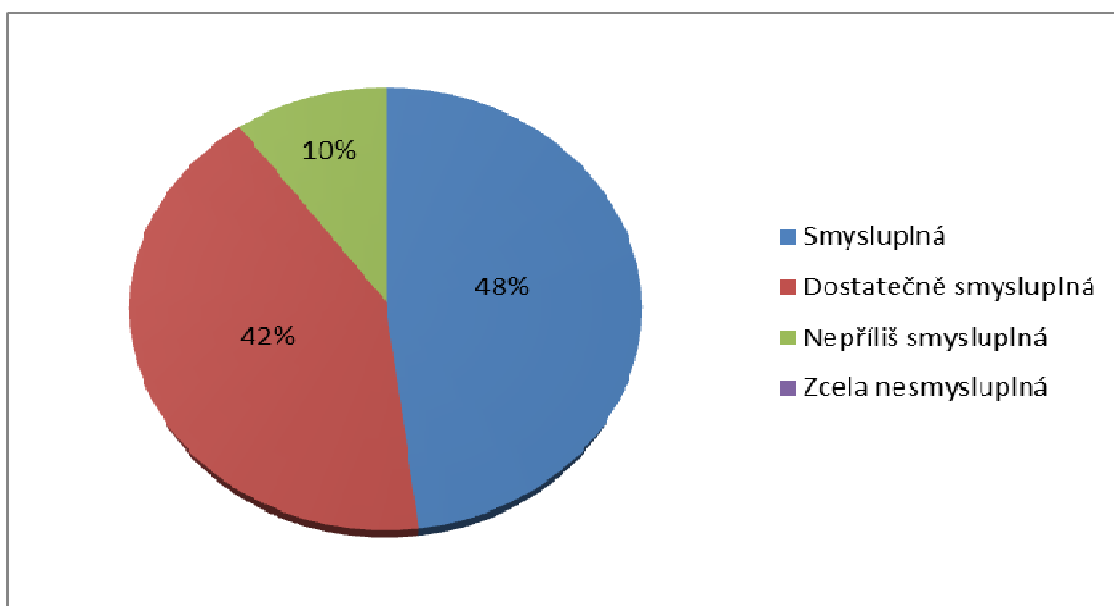
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Tento výsledek nám ukazuje, že většina lidí je spokojena (14 % dokonce velmi) s rozsahem pracovních povinností. Tento výsledek může být z velké části způsoben tím, že díky velkému pracovnímu náporu mnoho zaměstnanců vykonává činnosti spjaté s vyšším pracovním zařazením. Taktéž mají více zodpovědnosti než přísluší jejich zařazení. Tento faktor je většinou motivující a lidé ho oceňují, jelikož mají možnost rozvíjení svých schopností a kompetencí a zároveň se těší velké důvěře ze strany nadřízených. Toto může být způsobeno nedostatečným časovým prostorem k plnění všech pracovních činností napříč celou agenturou X.

Otázka 4: Jak smysluplná je vaše práce?

Výsledky šetření:

Smysluplná	24	48 %
Dostatečně smysluplná	21	42 %
Nepříliš smysluplná	5	10 %
Zcela nesmyslná	0	0 %



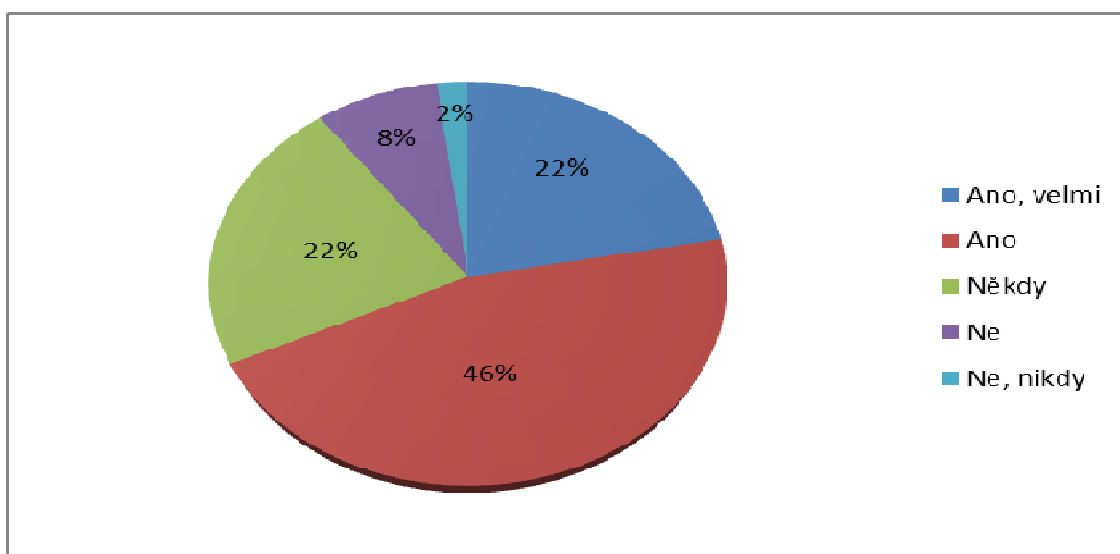
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Zde vidíme znovu celkem pozitivní výsledek, že většina dotázaných si myslí, že jejich práce je smysluplná. Pouze 10 % vnímá svojí práci jako nepříliš smysluplnou a nikdo zcela nesmyslnou. Tento faktor je dán důležitostí programu, který agentura řídí a jak již bylo zmíněno, je to jeden z nejlukrativnějších projektů Evropské Unie. Je to též dáno zodpovědností, kterou většina zaměstnanců má v relaci ke své funkci a zároveň je zde řídicí systém, který by mohl být charakterizován jako management důvěry (*management of trust*).

Otázka 5 : Myslíte si, že je vaše práce náročná?

Výsledky šetření :

Ano, velmi	11	22 %
Ano	23	46 %
Někdy	11	22 %
Ne	4	8 %
Ne, nikdy	1	2 %



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

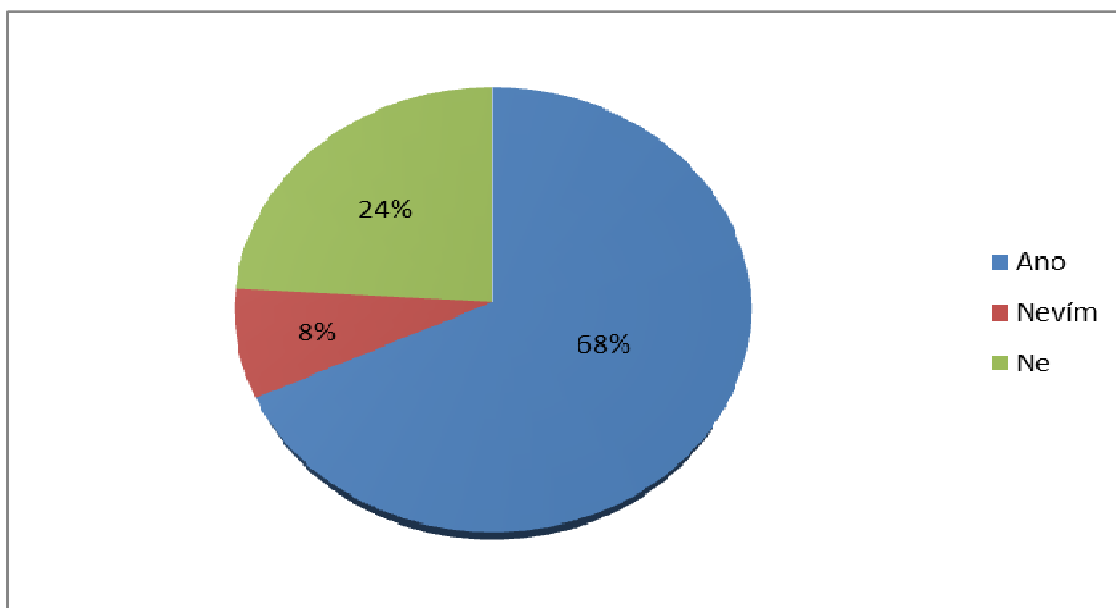
Většina z dotázaných vnímá svojí práci jako náročnou (22 % jako velmi náročnou, 46 % jako náročnou a 22 % jako někdy náročnou). Celkem 10 % si myslí, že jejich práce není náročná. Tento fakt vyplývá z toho, co už zde bylo řečeno. Náročnost pracovních úkolů je vysoká a jejich plnění je spjato s notnou dávkou zodpovědnosti, jež je brána jako osobní závazek. Lidé pracují přesčas, aby zvládli dodělat své úkoly, které se nicméně vrší dál. Jelikož je většina lidí motivovaná, věnuje z těchto důvodů práci mnohdy svůj volný čas, který by jinak měl být stráven odpočinkem, v rámci rodiny či jinými aktivitami. Všechny tyto způsoby trávení volného času představují tři základní pilíře, jež nesou stavbu celkové životní spokojenosti. Čtvrtý pilíř je představován prací. V případě dobře odvedené práci, jež člověka zajímá a baví a aktivuje v něm kreativní energii, hovoříme o pocitu uspokojení z práce (*job satisfaction*).²¹

²¹ Více In: SMITH, P.C. *In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction?* In: CRANNY, J.C. – SMITH, P. C. – STONE, F. E. *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books, 1992, s. 7-9. ISBN 0-669-21289-X.

Otázka 6 : Jste schopni zvládnout pracovní zátěž?

Výsledky šetření :

Ano	34	68 %
Nevím	4	8 %
Ne	12	24 %



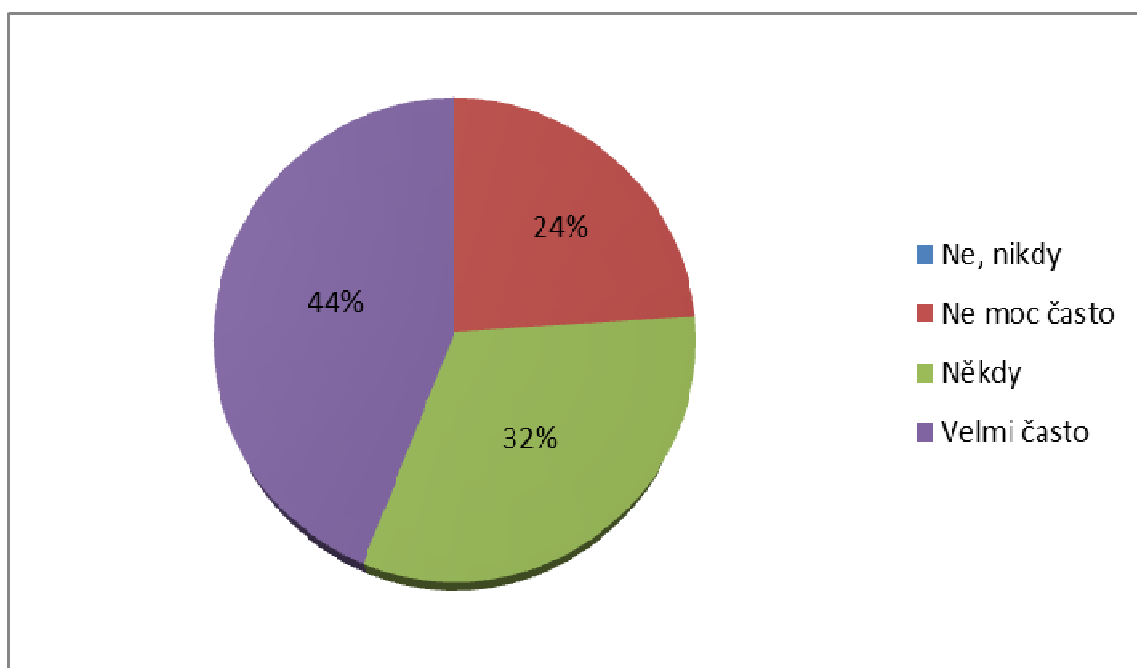
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Většina ze zaměstnanců je schopna zvládnout pracovní zátěž (68 % odpovědělo ano). Nicméně je zde poměrně vysoké procento (24 % dotázaných) zaměstnanců, kteří pracovní zátěž již nezvládají. Tento údaj je nanejvýš alarmující zjištění. Tito lidé by se neměli bát a měli by si promluvit se svými nadřízenými o přehodnocení priorit či případné pomoci ze strany spolupracovníků. Pokud ale otevřeně nepromluví, může se stát, že si přivodí z velkého stresu psychosomatické problémy.

Otázka 7: Jak často se během typického týdne cítíte přepracovaní nebo ve stresu?

Výsledky šetření:

Ne, nikdy	0	0 %
Ne moc často	12	24 %
Někdy	16	32 %
Velmi často	22	44 %



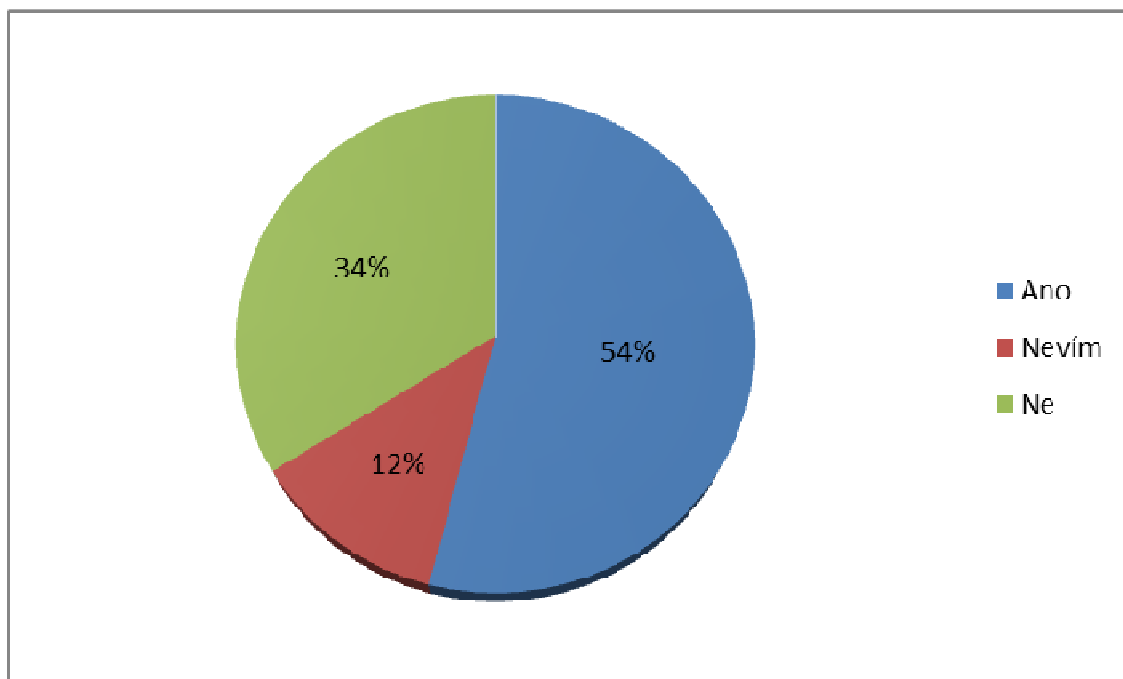
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Zde máme opět alarmující výsledek (související s předchozím dotazem): z dotázaných zaměstnanců se cítí přepracováno a ve stresu během pracovního týdne 44 %. 32 % dotázaných se takto cítí někdy a 24 % ne moc často.

Otázka 8: **Myslíte si, že je pracovní atmosféra v agentuře dobrá?**

Výsledky šetření:

Ano	27	54 %
Nevím	6	12 %
Ne	17	34 %



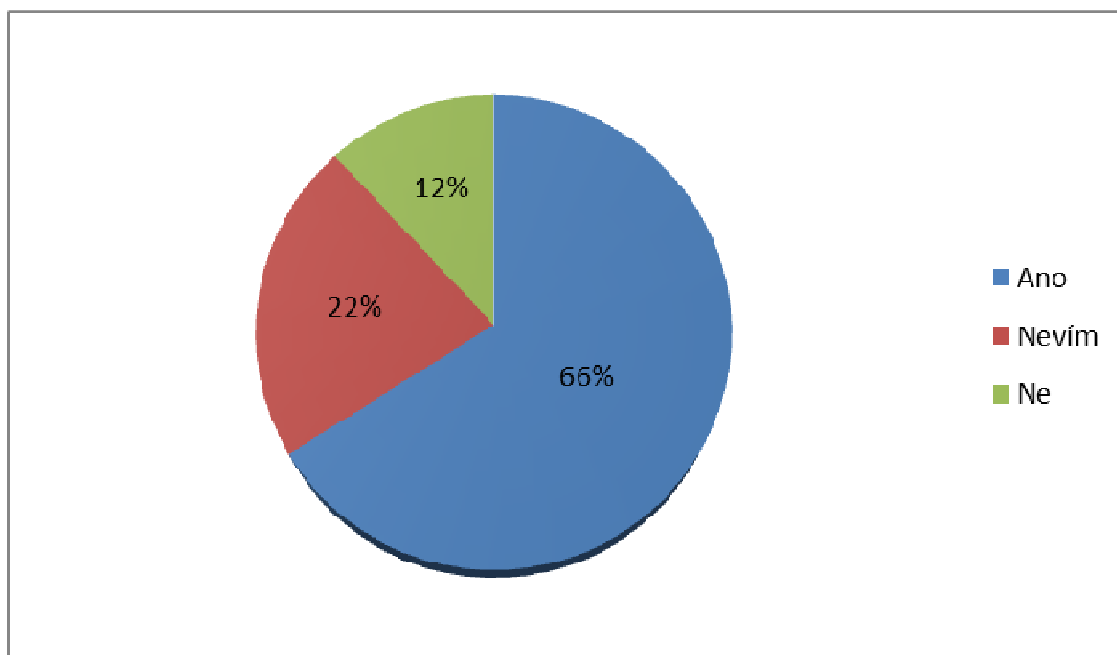
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Většina dotázaných (54 %) si myslí, že je atmosféra v agentuře X dobrá, 34 % (poměrně vysoký podíl) si myslí opak a 12 % si není jisto.

Otázka 12: **Myslíte si, že by agentura měla mít tzv. anti-harassment policy?**

Výsledky šetření :

Ano	33	66 %
Nevím	11	22 %
Ne	6	12 %



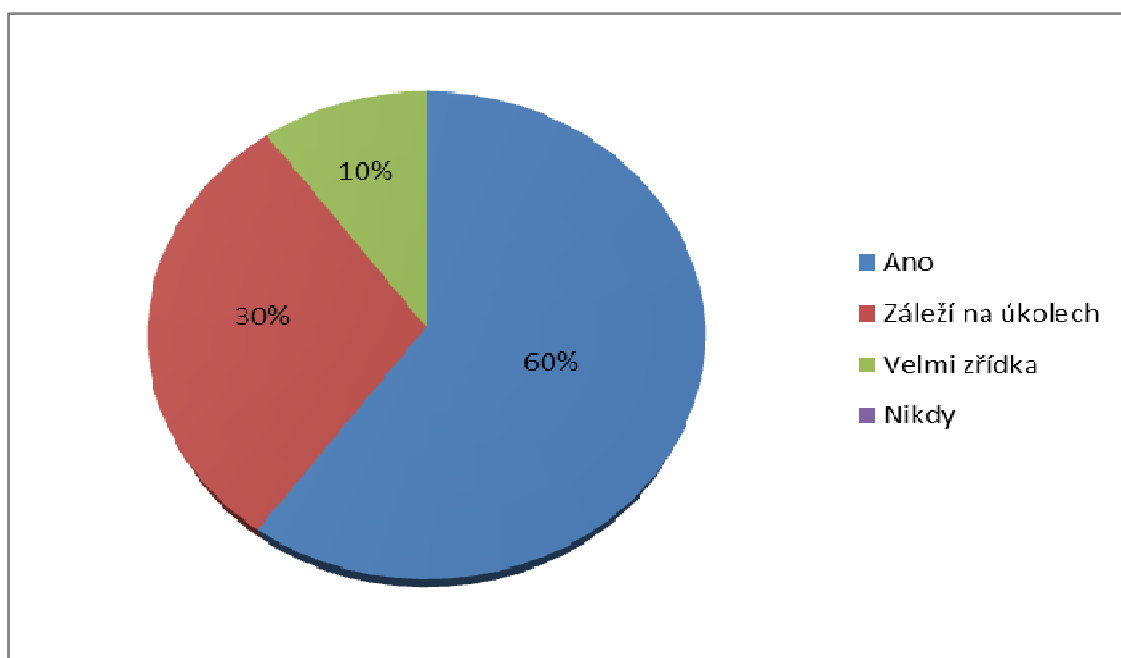
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Tento výsledek jasně potvrzuje podporu přijetí tzv. anti-harassment policy, kde 66 % z dotázaných se vyslovilo pro, 22 % nevědělo a pouze 12 % bylo proti.

Otázka 13: Máte rádi svoji práci?

Výsledky šetření :

Ano	30	60 %
Záleží na úkolech	15	30 %
Velmi zřídka	5	10 %
Nikdy	0	0 %



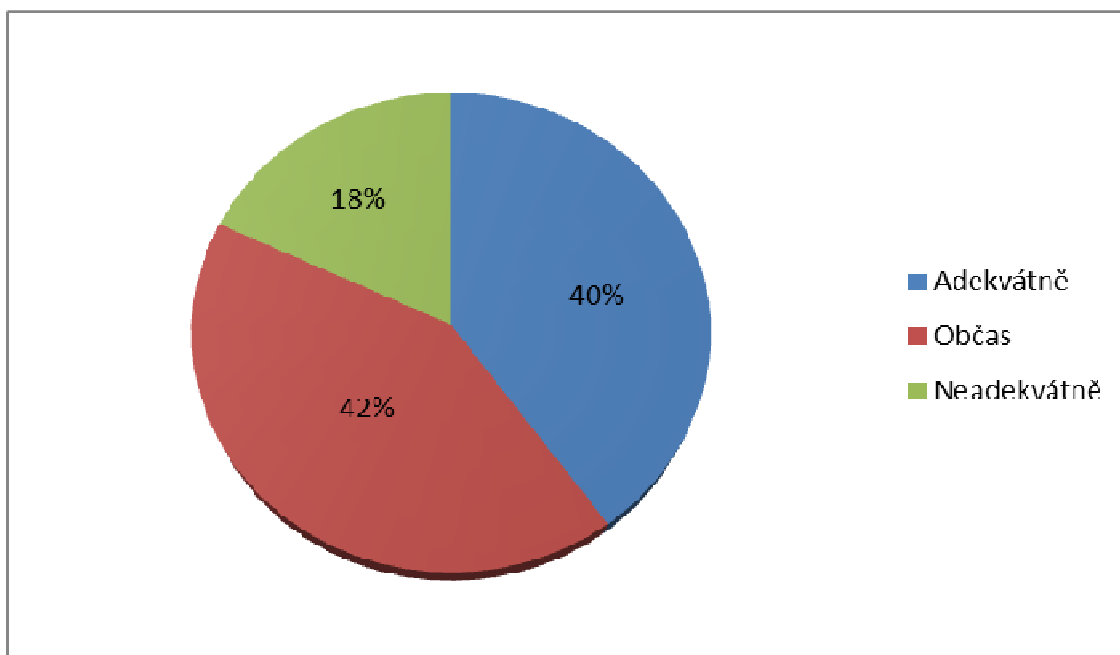
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Pěkný výsledek, kdy 60 % dotázaných potvrzuje, že má rádo svoji práci, u 30 % zaměstnanců záleží na úkolech a u 10 % dotázaných pouze velmi zřídka. Nikdo se nevyjádřil, že nemá svoji práci vůbec rád.

Otázka 14: Máte pocit, že je vaše práce adekvátně oceněna?

Výsledky šetření :

Adekvátně	20	40 %
Občas	21	42 %
Neadekvátně	9	18 %



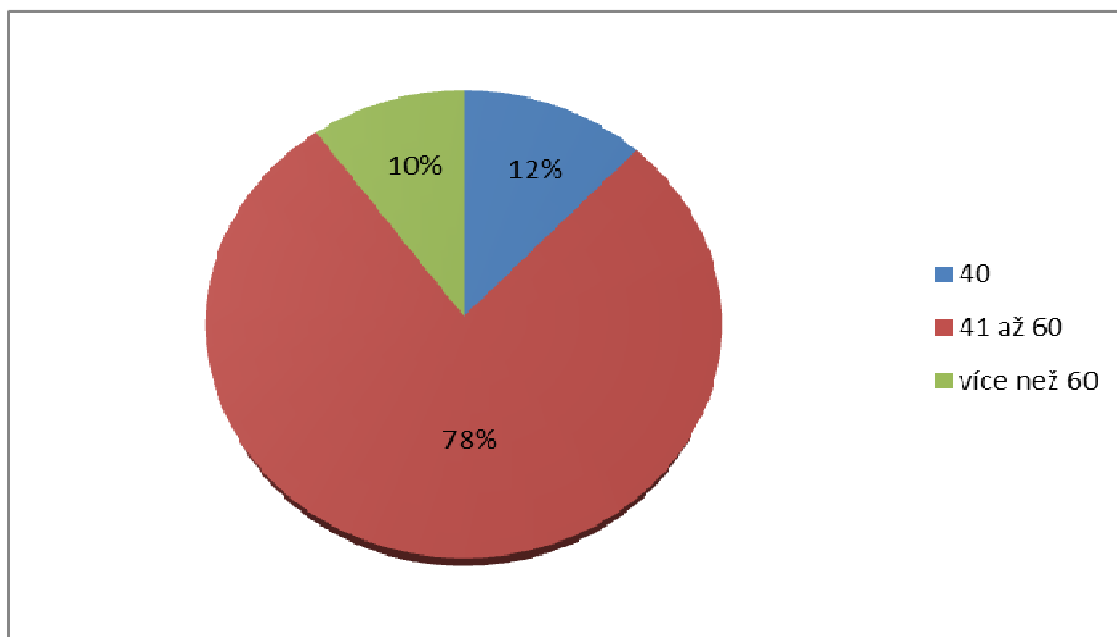
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Většina dotázaných (42 %) vnímá, že je jejich práce oceněna adekvátně jen občas, 40 % vnímá ocenění adekvátně a 18 % neadekvátně. Zde je patrné, že někteří zaměstnanci nemají pocit, že by za svojí práci byli adekvátně oceněni. Tomuto jevu je nutno věnovat zvýšenou pozornost. Je třeba, aby se řídicí pracovníci naučili dávat dostatečnou zpětnou vazbu, která by náležitě ocenila výsledky pracovníků. Vedle pochvaly finanční ohodnocení významnou měrou přispívá k motivačnímu nastavení pracovního prostředí. Ohodnocení celkově znamená, že byly zadané úlohy vykonány dobře. Pokud takovéto ohodnocení – ať již ve formě pochvaly ze strany nadřízených a kolegů či ve formě finančního ohodnocení – není, zaměstnanec postrádá přímou vazbu k evaluaci daného výkonu; tj. váhá, zda byl vykonán efektivně či nikoliv, zda byl pracovní úkol splněn dostatečně rychle.

Otázka 15: **Uveďte prosím počet hodin, které trávíte prací.**

Výsledky šetření:

40	6	12 %
41 až 60	39	78 %
více než 60	5	10 %



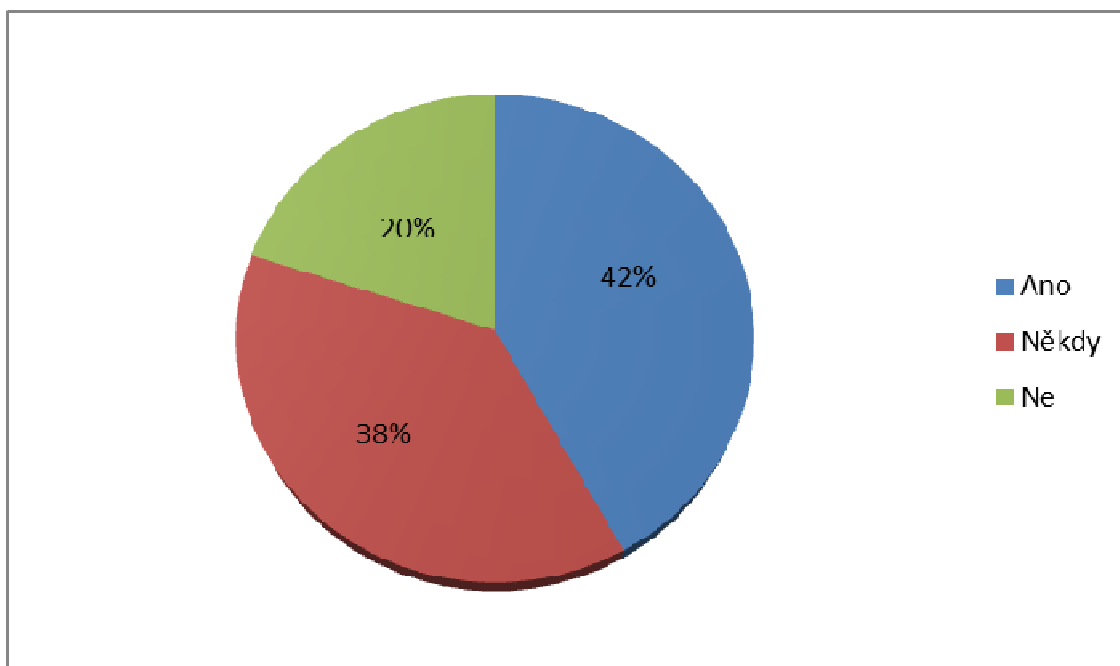
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Zde je situace znovu alarmující. Většina z dotázaných zaměstnanců zde potvrzuje, že pracuje více než 40 pracovních hodin, což je norma daná pracovním právem institucí Evropské Unie. 78 % zde uvádí, že pracuje více než 40 hodin a 10 % dokonce více než 60 hodin týdně.

Otázka 16: **Máte pocit, že pracujete více než byste měli?**

Výsledky šetření:

Ano	21	42 %
Někdy	19	38 %
Ne	10	20 %



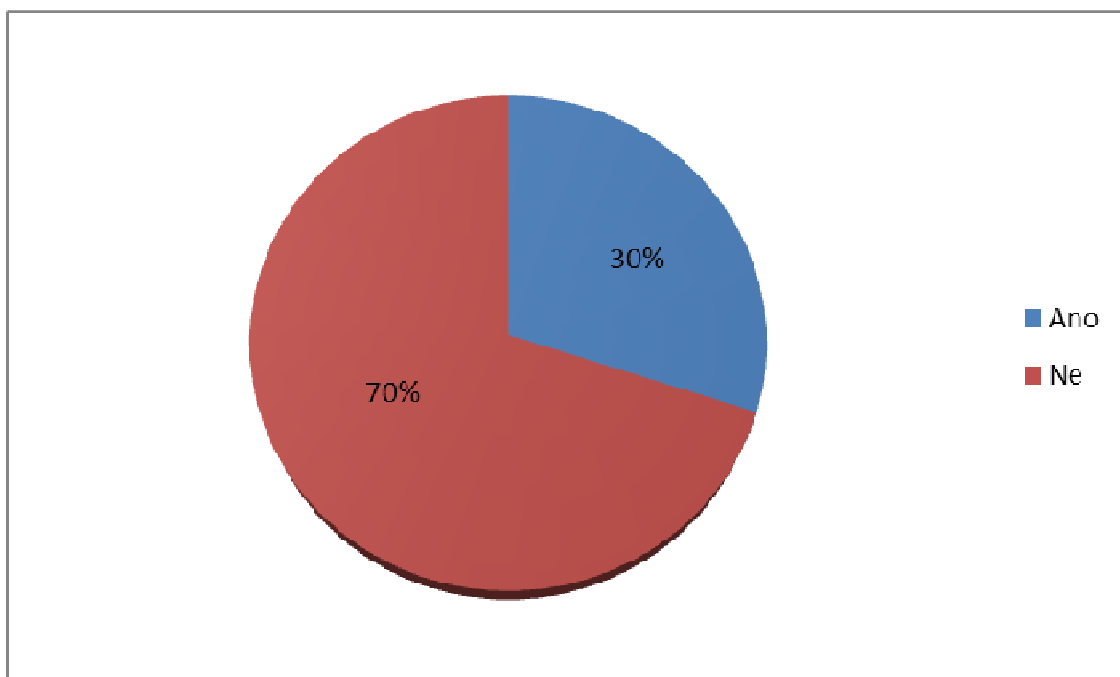
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

42 % dotázaných si myslí, že pracuje více nežli by měli, 38 % si myslí, že takto pracuje pouze někdy a 20 % si to nemyslí. S tím souvisí získaný výsledek na otázku číslo sedm, kdy se 44 % dotázaných vyslovilo ve smyslu, že cítí silné přepracování a stres.

Otázka 17: **Máte pocit, že jste někdy utrpěli syndromem vyhoření?**

Výsledky šetření:

Ano	15	30 %
Ne	35	70 %



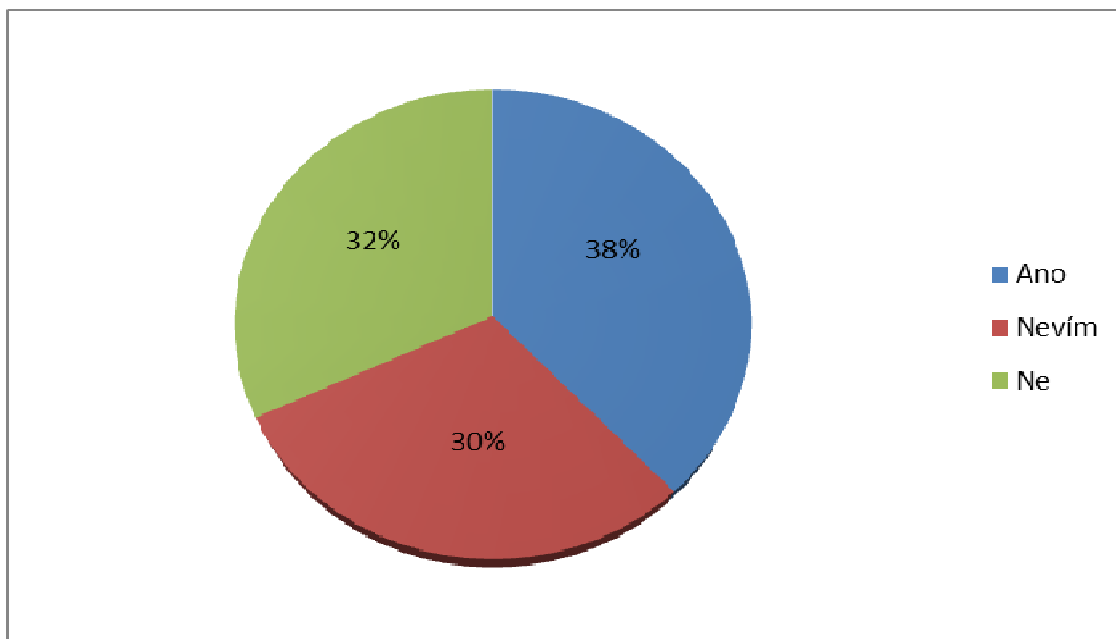
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

30 % lidí má pocit, že utrpěli syndromem vyhoření. 70 % dotázaných tuto zkušenost nemá. Tento výsledek je bezesporu nanejvýš výmluvný a žádá si bližší komparaci v souvislosti s nadměrným pracovním vytížením.

Otázka 18: Má napětí a stres v práci vliv na vaše zdraví?

Výsledky šetření:

Ano	19	38 %
Nevím	15	30 %
Ne	16	32 %



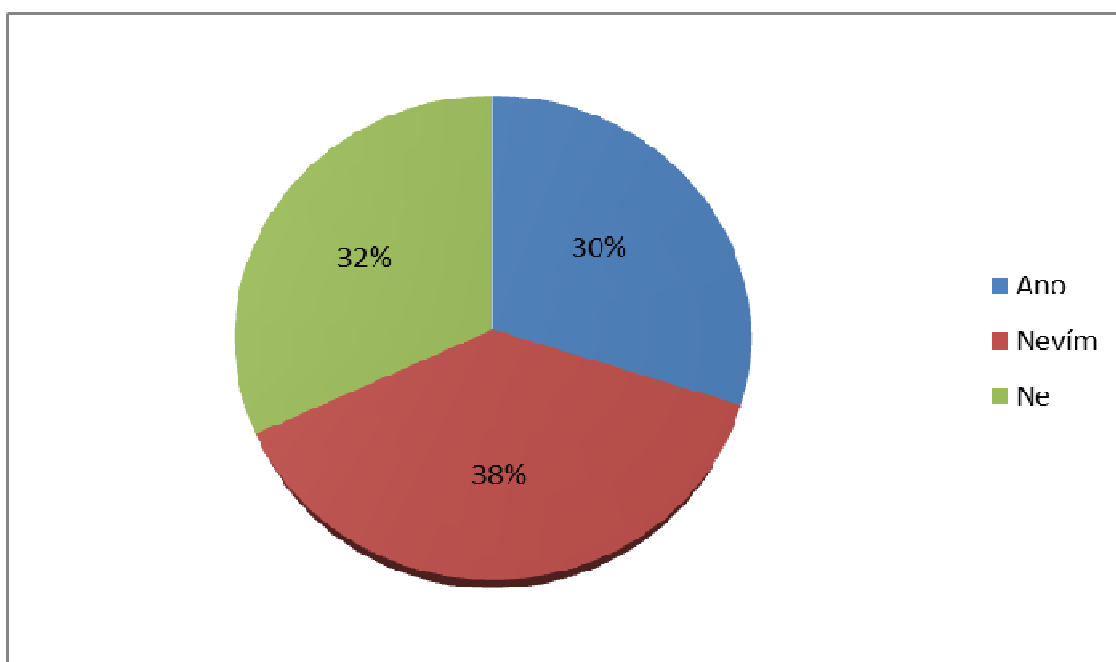
Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Napětí a stres v práci má vliv na zdraví 38 % dotázaných, 30 % si není jisto a u 32 % dotázaných tento negativní vliv dle jejich odpovědí není indikován. 38 % dotázaných zaměstnanců, cítících vliv stresu a napětí, potvrzuje údaj získaný v odpovědích na otázku číslo sedm.

Otázka 19: Pomáhají vašemu zdraví nějak aktivity jakými jsou jóga, pilates nebo masáže organizované přímo na pracovišti?

Výsledky šetření:

Ano	15	30 %
Nevím	19	38 %
Ne	16	32 %



Zdroj: Autor práce (vlastní šetření)

Aktivity organizované přímo na pracovišti jako je jóga, pilates a masáže pomáhají 30 % ke zlepšení zdraví, 38 % dotázaných nevědělo a 32 % nepomáhají. Lze předpokládat, že poměrně vysoké procento (38 %) souvisí s relativně nedávným zavedením těchto aktivit v rámci agentury X a s poměrně malým povědomím o výše uvedených relaxačních možnostech. Personální oddělení bude více propagovat tyto aktivity. Je zde také další možný důvod, kterým by mohla být náročná pracovní náplň, kdy zaměstnancům jednoduše nezbude na tyto aktivity během dne čas.

Otázka 9²²: **Pokud by jste byl jmenován členem personálního oddělení, odborů, vrcholového managementu, jak byste přispěl ke zlepšení firemního prostředí?**

Výsledky šetření:

Odpovědi zaměstnanců na tuto otevřenou otázku mohou být rozděleny do několika kategorií. Nejvíce zastoupená témata, kde zaměstnanci požadují zlepšení ze strany personálního oddělení, odborů a vrcholového managementu jsou následující:

- 1) Uplatnění stejných pravidel pro všechny. Nedělat výjimky a pokud je to nutné, vždy je veřejně odůvodnit. Neuplatňovat prospěchářství. Vytvořit atmosféru důvěry a nikoliv kontroly podezřívavého charakteru. Neakceptovat zaměstnance, kteří neplní své úkoly. Zajistit spravedlivé rozdělení pracovních úkolů mezi zaměstnance.
- 2) Zlepšení spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Priority by měly být společné pro více oddělení. Jednotlivá oddělení by měla pracovat společně na stejných cílech. Zlepšení komunikace mezi odděleními. Propojení horizontální spolupráce napříč agenturou. Vylepšení interní komunikace, sdílení a toku informací napříč všemi segmenty agentury.
- 3) Pracovní zátěž by měla být v souladu s počtem zaměstnanců. Pokud tomu tak není, měly by se přehodnotit priority organizace a popřípadě zastavit některé aktivity. Měly by se též nastavit realistické lhůty v souladu s počtem pracovníků. Měla by se znovu prozkoumat zátěž jednotlivých oddělení a pokud to bude nutné, převést pracovníky na jiné pozice, tj. tam, kde je jich více potřeba.

Je nutné zlepšení firemní kultury a zlepšení transparentnosti komunikace vedení směrem k zaměstnancům.

Objevuje se zde několikrát požadavek na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a zavedení flexibilních pracovních hodin a práce z domu (tzv. teleworkingu). Jednání by se měla organizovat pouze v pracovních hodinách a nikoliv na konci dne nebo přes polední pauzu.

²² S ohledem na zachování autentičnosti odpovědí a multikulturní prostředí, kde je hlavním pracovním jazykem angličtina, budou originální odpovědi zachovány v původním anglickém znění a přidány do přílohy.

Mělo by se zajistit rovnoprávné rozdělení pracovních úkolů. Existuje příliš mnoho zaměstnanců, kteří jsou vážně přepracovaní, zatímco ostatní se evidentně nezapojují do pracovních projektů a nepřispívají tak stejnou měrou.

Jsou zde návrhy na pozměnění organizační struktury agentury bez mnoha mezistupňů řídicích pracovníků. Zaměstnanci se cítí více a více oddálení od možnosti podílet se na závažných rozhodnutích.

Manažeři by měli být dobře proškoleni. Někdy je jasné, že byli přijati na svá místa pro své technické schopnosti, ale chybí jim odbornost v řízení lidí. Objevuje se zde doporučení na zpětnou vazbu formou 360-ti stupňového hodnocení (*360 degree evaluation*) manažerů. Někdy je nedostatek odhodlání a snahy některých manažerů silně demotivující. Navíc někteří z nich jsou často nedostupní, což znamená, že adekvátně neřídí svoje oddělení.

Je zde návrh, aby existovalo více aktivit, jež by sledovaly zvýšení informovanosti jednotlivých pracovních oddělení, aby každý věděl, co kdo dělá.

Otázka 10: Pokud by jste byli jmenováni do pozice svého nadřízeného, jak byste přispěli ke zlepšení firemního prostředí?

Výsledky šetření:

Pokud by zaměstnanci byli v pozici svého nadřízeného, nejčastěji by se zaměřili na dobré naplánování pracovních plánů a s tím spojených lidských zdrojů. Také se tu objevuje názor, že by se nadřízený měl více snažit o zvýšení počtu pracovníků. Znovu se tu opakuje zaměření na priority a pracovní cíle. Objevuje se tu též názor, že je potřeba zjednodušit nastavené pracovní procesy a popřípadě převést zaměstnance na jiná místa v rámci organizace, kde jich bude více potřeba. Předběžné plánování by mělo zamezit úkolování na poslední chvíli a dohánění opožděných lhůt. Dále zaměstnanci doporučují efektivnější způsoby vedení jednání. Pozvánka by měla obsahovat jasný cíl jednání, měly by se zúčastnit pouze klíčové osoby a zápis z jednání by měl být distribuovaný krátce poté.

Další doporučení patří hlavně vedoucím pracovníků. Zaměstnanci si přejí, aby jejich nadřízení byli více přítomni a pomáhali s pracovními problémy přímo na pracovišti. Nadřízení by měli znát dobře všechna nařízení týkající se zaměstnanců a jejich práv. Vedoucí pracovníci by měli dávat více zpětné vazby. Měli by identifikovat jasnou kariérní dráhu pro své členy týmu. Práce by se měla rozdělovat rovnoměrně. Někteří nadřízení by neměli používat své zaměstnance jako asistenty pro všechno. Měli by být více samostatní ve vykonávání své činnosti.

Někteří pracovníci považují za nutné věnovat čas k vylepšení kolektivního ducha. Navrhují různé formy utužení týmového ducha („team-building activities“), např. společné obědy, tematická školení, volnočasové aktivity.

Další návrhy zahrnují například snížení emailové komunikace a doporučují naopak více přímých osobních interakcí. Odborná oddělení by měla přesně vysvětlit všem zaměstnancům, čím se zabývají a v čem tkví význam jejich práce. Měla by se stále zdůrazňovat a podporovat společné vize a poslání agentury.

Někteří podotýkají, že kdyby byli ve vedoucí pozici, byli by svému týmu příkladem a nepovažovali by se za privilegované, zatímco jiní by vykonávali jejich práci. Nadřízení by měli také umožnit viditelnost pracovních činností a výsledků všech členů týmu a nikoliv jenom tzv. vyvolených.

Zaměstnanci agentury též upozorňují své nadřízené, že by mezi sebou měli přestat bojovat a více se snažit o vzájemnou dohodu. Jednotlivá oddělení mezi sebou nespolupracují a chovají se jako oddělené ostrovy. Toto je nutné, co nejdříve změnit.

Otázka 11: **Co by se dalo udělat pro zvýšení Vaší pracovní spokojenosti?**

Výsledky šetření:

Zaměstnanci zde uvádějí, co by přispělo k jejich větší pracovní spokojenosti. Uvádějí hlavně ocenění dosažených výsledků, podporu ze strany nadřízeného a zároveň pevné vůdcovství. Založení komise pro strategické otázky, kde by se vedla debata ohledně velkých rozhodnutí v agentuře. Objevuje se zde znovu téma potřeby jednotné firemní kultury, správného rozdělování priorit v souladu s očekávanými cíli.

Také se zde znovu objevuje téma rovného přístupu ke všem zaměstnancům bez výjimek. Adekvátní vztah mezi pracovním zařazením a pracovní náplní.

Zaměstnanci znovu zmiňují požadavek na práci z domu a flexibilní pracovní dobu. Několikrát se zde také objevuje požadavek na snadnější povýšení a také přesun v rámci organizace na jiné místo.

Otázka 20: **Je ještě něco, co byste chtěli dodat?**

Výsledky šetření:

Ze závěrečných dodatků zaměstnanců vyplývá, že faktor stresu a pracovní zátěže je vysoký. Mnoho lidí kvůli pracovní zátěži nemá čas na aktivity, které pro ně organizuje personální oddělení (např. jóga, pilates, masáže). Dokonce se zde objevuje názor, že práce v agentuře je spíše „otroctví“ než práce. Jsou zde lidé, kteří otevřeně napsali, že právě procházejí syndromem vyhoření. Další názory říkají, že jsou zde nerovnoměrně rozdělené pracovní pozice a lidé si vzájemně nechtějí pomáhat. Kriticky zde někteří hodnotí i vedoucí pracovníky. Ukazuje se zde názor, že jednájí pouze ve svém zájmu a nikoliv v zájmu celku. Generální ředitel by měl více mluvit s lidmi a nejenom s manažery, kteří mu možná neradí nejlépe. Ukazuje se zde problém, jenž vyplývá z horizontálního uspořádání organizační struktury, kdy v době přesunu agentury a velkého růstu, byla všechna oddělení přímo zodpovědná řediteli. Toto řešení se ale se současným počtem zaměstnanců ukazuje jako neudržitelné, a proto je

zde navrhováno řešení ve formě vytvoření pozice ředitele administrativní divize, kam by patřilo personální oddělení, finanční oddělení, právní oddělení, veřejné zakázky a také oddělení informatiky a logistiky.

Je zde také poukázáno na problém řízení finančních zdrojů. Z důvodu nedostatku volných interních pozic je mnohdy časté řešení formou tzv. outsourcingu, kdy agentura platí až trojnásobek za externí spolupracovníky. Nezbyvá než si položit otázku, zda je toto opravdu účinné řešení, zvláště proto, když v důsledku agentura neušetří na škrtu zaměstnaneckých pozic, nýbrž právě naopak.

Objevuje se zde také názor, že momentální škrť na platech až o 20 % (rozhodnutí Evropské Komise) je pro zaměstnance silně demotivující. Někteří zaměstnanci požadují více administrativní pomoci ve formě nových pracovníků na pozicích asistentů. Jiní zde vyjádřili názor, že není potřeba tolik vedoucích pracovníků, když některá oddělení mají jenom velmi malý počet zaměstnanců (např. oddělení styku s veřejností má jenom jednoho zaměstnance a jednoho vedoucího pracovníka).

6.6 Shrnutí a vyhodnocení výsledků průzkumu

Z daného výzkumu vyplývá, že agentura a její pracovníci jsou stále pod velkým stresovým vypětím a nadále trvá období postupné stabilizace. Agentura má většinu nových zaměstnanců nabraňných za poslední dva roky (až dvě třetiny) a zároveň je pod velkým tlakem, co se týká objemu zadávaných úkolů a zodpovědnosti. Toto se potom samozřejmě týká každého zaměstnance. Neochota přijímat více pracovních sil spolu s ukládáním náročných pracovních úkolů vytváří v rámci instituce tlak na stávající personál, což se výrazně projevuje v negativní pracovní atmosféře. Transformuje se tak i firemní kultura. Je dobré vědět, že většina lidí si myslí, že jejich práce je smysluplná a jsou hrdí, že mohou být součástí projektu majícího význam pro blízkou evropskou budoucnost. Na druhé straně si však musíme přiznat, že mnoho zaměstnanců si prostě v době krize nemůže dovolit odejít a musí jednoduše vytrvat, ať již z rodinných důvodů nebo ze strachu, že podobnou dobře placenou práci nenajdou, přičemž tato osobní rozhodnutí s ohledem na náročnost pracovních činností si často berou vysokou daň na zdraví zaměstnanců, harmonii rodinného prostředí či celkové životní spokojenosti. V plné míře se tak uplatňuje syndrom zlaté klece. Výsledné údaje získané na základě uzavřených a otevřených odpovědí provedeného průzkumu jsou v této souvislosti nanejvýš alarmující.

Z průzkumu též vyplynulo, že je zde poměrně hodně zastoupený názor, že chybí kooperace mezi jednotlivými odděleními. Toto je poměrně klíčový vzkaz managementu, jelikož jsou to právě řídicí pracovníci, kteří vytvářejí dobré podnikové klima a mají jít příkladem svým podřízeným v utužování dobrých profesních vztahů na pracovišti.

Zaměstnanci zde dávají spoustu zajímavých a důležitých doporučení, která sama o sobě by napomohla jistě ke zlepšení pracovní atmosféry a podmínek, pokud budou brána managementem seriózně.

Pozice v lukrativně lákavé sféře v prestižní profesní oblasti jakou představuje práce ve zkoumané agentuře s sebou samozřejmě nese maximální pracovní nasazení, konkurenční boj, pracovní řevnivost – to jsou jevy, jež by neměly být z psychologického hlediska opomíjeny. Znalost informací znamená (mimo jiné) též míti moc. Bohužel se v některých případech uplatňuje, namísto vzájemné spolupráce a sdílení informací se snahou o zefektivnění pracovních úkonů, strategie „držení pozic“ a vzájemná rivalita. Toto ovzduší vytváří mnohé tenze, jež nepřispívají ani k udržování dobré pracovní atmosféry, ani k adekvátnímu pracovnímu výkonu. Stres, nízká míra entuziasmu,

zdravotní problémy vedoucí k častým absencím pracovníků, jsou jen jasným a nevyhnutelným potvrzením dysfunkčnosti pracovních vztahů.

Trvalou otázkou zůstává jakými prostředky předejít takovýmto důsledkům. Jedním z možných řešení je zvýšená míra asertivity pracovníků: tj. nebát se otevřeně promluvit o problémech, jež nás tlačí, pokusit se je pojmenovat a společně řešit. Zároveň takovéto jednání s sebou implicitně nese otevřenost ze strany nadřízených. Management by měl hrát úlohu stmelovatele pracovního ducha a morálky. V žádném případě by řídicí pracovníci neměli zneužít důvěry podřízených pracovníků z důvodu osobních zájmů a manipulací. Vedoucí pracovníci mají klíčovou úlohu, přičemž musejí odhadnout a dobře naplánovat jaké úkoly jsou schopni pojmout vzhledem k možnostem svých podřízených a také jejich počtu. Manažeři musejí umět odmítat úkoly, které přicházejí aniž by byly též k těmto úkolům přidělení pracovníci v dostatečném počtu. Je to jejich vina, pokud jsou jejich lidé zavaleni nikdy nekončícími a těžko zvladatelnými úkoly. Je to jejich vina, protože neumí tyto úkoly odmítnout. Měli by také dobře umět vyjednávat v oblasti priorit. Když se nedaří nový úkol začlenit do pracovního plánu, musí se ujasnit a popřípadě změnit priority. Pokud toto není dobře zvládnuté, objevuje se znovu tentýž problém pracovní zátěže.

V tomto bodě se objevuje důležitost procesu náboru nových zaměstnanců, jež není „pouze“ věcí profesní znalosti, nýbrž též schopností adaptace v novém prostředí, empatie, solidarity, schopnosti spolupráce a nezištné nápomoci.

Ideál harmonizace intelektuálních a emocionálních přístupů je latentně přítomným jevem jak při přijímacím řízení, tak při výkonu pracovních úkonů. Jednoznačným cílem je zefektivnění pracovních procesů a co nejširší míra uspokojení z dobře vykonané práce.

Jiným psychologickým úskalím je psychické zvládnutí velkého množství peněz a náhlé změny, pokud dojde náhle ke škrtům. Toto se stalo zaměstnancům agentury, kdy po příchodu z Bruselu do Prahy se jim radikálně změnilo platové ohodnocení. Tento jev je samozřejmě vnímán zaměstnanci jako křivda a nespravedlnost. Málokdo si z nich uvědomí, že i tak můžou být spokojeni a vděční za podmínky, které jsou přes všechny negativní jevy stále velmi dobré až lukrativní.

Výše zmíněné maximální pracovní zatížení často vede k psychosomatickým problémům, které musejí být ambulantně řešeny. Poměrně vysoké finanční ohodnocení ovlivňuje do značné míry stanovení si limitu, čeho je zaměstnanec

schopen dosáhnout a co už je nad jeho možnosti a síly. Vytváří se zde syndrom „zlaté klece“.

Na obhajobu agentury X je nutné zdůraznit fakt, že daná organizace z časových a strukturně-organizačních důvodů neměla dostatek prostoru pro adekvátní zvládnutí problematiky řízení lidských zdrojů. Politika zlepšování pracovních podmínek a vztahů se tak neustále vyvíjí pod tlakem rychlého růstu agentury.

Na druhé straně se dá říci, že agentura X má na svoje poměry poměrně vyspělý systém péče o zaměstnance, tj. adekvátní uvedení nových zaměstnanců do pracovního procesu skrze odbornou přípravnou činnost (školení, odborné kurzy). Školení a přípravné kurzy se netýkají pouze profesní oblasti, nýbrž napomáhají pracovníkům k lepší integraci v novém prostředí.

Na závěr této studie je potřeba uvést, že dané výsledky zaměstnanecké ankety byly předány vedení organizace. Nejvyšší vedení se zavázalo, že bude veškeré výsledky šetření brát vážně a pokusí se o nápravně řešení. Generální ředitel vyzval personální oddělení k návrhu strategie pro vylepšení pracovního prostředí a kultury agentury. Je třeba však dodat, že toto není pouze v rukou personalistů, nýbrž celého vedení a vrcholoví manažeři se musí zabývat otázkou zlepšení firemní kultury a péče o zaměstnance jako jedni z prvních, jelikož pokud chceme změnu, tato změna se musí provést nejdříve na nejvyšších místech, a to v myšlení a postojích vedení. Je potřeba ještě hodně velkých změn, než budeme moci mluvit o prostředí agentury jako o zdravém pracovním prostředí. K dosažení tohoto cíle budeme potřebovat notnou dávku motivace a inspirace.

ZÁVĚR

S přihlédnutím k personalistice cílem diplomové práce byla zevrubná analýza jednotlivých procesů v rámci oddělení řízení lidských zdrojů v relaci k rychle se transformující instituci EU. V práci byla zohledněna komplexnost mezinárodního prostředí, adekvátní (či nedostatečně adekvátní) implementace pravidel a rozhodovacích řetězců v praxi. Záměrem badatelky bylo postihnout význam lidského činitele v rámci řízení lidských zdrojů z hlediska sledování pracovní spokojenosti zaměstnanců, přičemž byla reflektována úloha personálního oddělení jako mostu mezi zaměstnanci, vedením a cíli / zájmy instituce. Deskripce komunikačních procesů mezi jednotlivými zúčastněnými prvky (zaměstnanci – manažery – vedením) posloužila k jejich evaluaci a k teoretickým a praktickým výhledům potencionálního zefektivňování těchto procesů komunikace. Výzkumným záměrem diplomové práce bylo tedy sledování součinnosti teoretických východisek a jejich implementace v praxi s důrazem na dynamické internacionální prostředí EU instituce a s ohledem dalších potencionálních vylepšení.

Daný průzkum (potažmo zaměření celé diplomové práce) výrazným způsobem přispěl ke zmapování pracovní mentality ve zkoumaném mezinárodním prostředí instituce EU. Analýzy kritických bodů souvisejících s přemístěním a s následnou aklimatizací (lze hovořit v některých případech o akulturaci) v novém prostředí podhalily mechanismy pracovní spokojenosti a nespokojenosti ve specifickém prostoru dynamicky se rozvíjející EU agentury. Řešení problematických situací či jejich opomíjení (což má povahu alarmující ve smyslu: jak dané situace řešit; v některých případech se může jednat o precedens) poskytly relevantní materiál pro zamyšlení pro vedoucí pracovníky personálních útvarů nacházejících se v obdobném postavení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

CARNEGIE, Dale. *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2010. 193 s. ISBN 978-80-7252-280-4.

CARNEGIE, Dale. *Jak se zbavit starostí a začít žít*. 3. vyd. Praha: Beta, 2012. 318 s. ISBN 80-7306-052-3.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6.

HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 190 s. Psyché. ISBN 80-247-0467-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. xi, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2003. 129 s. Moudrost do kapsy; sv. 2. ISBN 80-7255-074-8.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

ZENTRICOVÁ, A. *Analýza procesu výběru pracovníků do institucí Evropské unie*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí diplomové práce: Marie Farková.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BABIAK, Paul – HARE, Robert D. *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. 1st paperback ed. New York: Harper, 2007. 336 s. ISBN 978-0-06-114789-0.

SMITH, P.C. In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction? In: CRANNY, J.C. – SMITH, P. C. – STONE, F. E. *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books, 1992. s. 5-19. ISBN 0-669-21289-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

Europa – Agentury Evropské unie [online]. Evropská společnost, 1995-2014. [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/agencies/index_cs.htm

SÝKORA, K. *Český psychiatr Max Kašparů: Budujte šestistěn a nevyhoříte*. [online]. [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://karelsykora.blog.idnes.cz/c/328549/Cesky-psychiatr-Max-Kasparu-Budujte-sestisten-a-nevyhorite.html>

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Nárůst počtu zaměstnanců	18
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení.....	19
Graf 3: Zaměstnanci podle pohlaví	19
Graf 4: Zaměstnanci podle národnosti.....	20
Graf 5: Vzdělání zaměstnanců.....	21

Seznam tabulek

Tabulka 1: Různé způsoby vyjednávání podle L. Holé.....	56
Tabulka 2: Faktory obtížnějšího a snazšího řešení konfliktů podle M. Čakrta .	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Odpovědi na otázky 9,10,11 a 20	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Staff survey

Dear colleague,

Thank you for taking time to fill out this 5-10 minute survey. You will help us to obtain the very best results.

1. Please specify your gender:
 - female
 - male
2. How long have you been working for the Agency?
 - less than 1 year
 - 1 to 2 years
 - to 3 years
 - years and more
3. Are you satisfied with the scope of your responsibilities?
 - Yes, very
 - Yes
 - No
 - Not at all
4. How meaningful is your work?
 - Meaningful
 - Rather meaningful
 - Not very meaningful
 - Completely not meaningful
5. Do you find your work challenging?
 - yes, a huge
 - Yes
 - Sometimes
 - No
 - No, not at all

6. Are you able to handle the volume of your workload?
- Yes
 - I don't know
 - No
7. How often during your typical week, do you feel overworked or stressed?
- Not at all
 - Not particularly often
 - Sometimes
 - Very often
8. Do you personally feel that the working atmosphere is good?
- Yes
 - I don't know
 - No
9. If you were a member of the HR/ Staff Committee/ top management how would you contribute to improve the business climate?
10. If you were in the position of your supervisor what steps would you take to contribute to improve the business climate?
11. What could be done to increase your job satisfaction?
12. Do you think the agency should have the anti-harassment policy?
- Yes
 - I don't know
 - No
13. Do you enjoy your work?
- Yes
 - Depending on the task
 - Very rarely
 - I have never enjoyed my work
14. Do you feel that you and your work are adequately appreciated?
- Adequately
 - Sometimes
 - Inadequately
15. Please specify the number of hours per week you spend working:
- 40
 - 41 to 60
 - more than 60

16. Do you feel you work more than you should?
- Yes
 - Sometimes
 - No
17. Do you ever feel you suffered burned-out at work before?
- Yes
 - No
18. Has the tension and stress that you experience at work also affected your health?
- Yes
 - I don't know
 - No
19. Do the well-being activities such as pilates, yoga, massage on site help?
- Yes
 - I don't know
 - No
20. Is there anything you would like to add?

Příloha B – Odpovědi na otázky 9, 10, 11 a 20

Otázka 9: **If you were member of the HR / Staff Committee / top management how would you contribute to improve the business climate?**

Odpovědi na otevřené otázky:

Fair rules
Ensure that rules are similar for everyone.
Set examples (not keeping incapable staff members, make clear that certain behaviour is not acceptable and will not be tolerated, appreciate good job, talk with all staff members, provide feedback), be consistent so everyone can count with the decisions taken, create atmosphere of trust (e.g. flexi time, teleworking, less heavy approval processes) not atmosphere of control.
Decrease of favouritism. Better and stricter application of the teleworking rules. Today too many staff members are permitted teleworking on regular/weekly basis, several days in a row. Authorised by the Authorising Officer.
I would introduce transparent measures to benchmark a performance of specific staff and within and in between of agency's organisation structures.
Equal treatment among staff: why has someone got the treatment to stay in Brussels while all others have had to move with having to take all the hard decisions of such a move like getting far away from my children, renting a flat having an impact on my income etc. It is not fair to have staff benefiting from the right to stay in Brussels. If so I do want to go back too.
Take an interest in staff's job motivation; address underperforming middle management; fairness in recruitment/promotions/entry grades.
Address fairness relating to treatment of staff (e.g. grading and general equal treatment).
Ensure a more fair distribution of tasks which are commensurate with grade. There are many staff members who are seriously over-worked while others are clearly seen not to be contributing.
To give more growth opportunities to people, not awarding always the same restricted elite of persons. To redraw the agency structure and avoid too many unnecessary intermediate management level which put most staff further and further from decision making and professional/career growth possibilities.

Cooperation between departments
Enticing people to work together across teams and units. Provide the right incentives. Enhance sharing and information flow across all units.
Be open, listen to, have a agency's view, not to fight only for him/herself, his/her Department.
To ensure better communication between departments as the building design does not promote this.
Set clear interfaces among the departments - set priorities shared among the departments.
Improve interaction, collaboration in between departments.

There is no collaborative spirit in the agency which makes the work painful.
I would improve management and coordination inside and outside teams (e.g. between Dept.).
Actualize information from all departments about the most recent problems or doubts and look for the best solutions.

Deadlines, workload versus staffing
Better define organisation, responsibilities, and set realistic deadlines.
Ensure that departments are staffed depending on the workload and not depending on the location.
First of all I would assess the work load of the units and sites and reassign part of the resources. Stop hiring chiefs and get more specialised ASTs. Restructure some reporting chains.
Regular reviews of responsibilities in the team, better planning of on-the-job training for new staff, stability of budget for each department which helps to avoid changing directions in the middle of the year, offloading the core operational staff from huge reporting workload.
Teambuilding activities, better planning of deadlines, better prioritization of work.
Communicate clearly to European Commission and maintain Agency's position. Concentrate on key tasks (core and delegated) until those tasks are fully established.
Redistribution of work and responsibilities, delegation of work, manpower needs, less administration, process audit, is reward adequate to job holder's responsibilities, grades equality.

Corporate culture
Create a true corporate/agency culture. Not a "Commission" culture.
Improved communication with the mid and low level staff. Taking feedback on important issues. Reversed employee to manager reporting.
I would try to see staff less as 'business' and more as 'family' - to give them opportunity to bring their babies to the agency's premises, to decorate their offices, buy sweets or fruits in shopping mall and then sell it in cafeteria for low price etc.
Have more dialogue with the employees (not only on the top management level), implement actions to integrate all the teams together.
Communication and awareness are key issues, introducing business lunch presentations from the different units to the rest of the agency, highlighting their achievements, their goals, the importance to the agency and difficulties would help in behaving more like an agency and to be able to be in other's shoes.
Enforcement of the core working day – i.e. no meetings/expected work contributions out with these hours.

Flexitime	Training / Mobility
Arrangement of flexible working hours	Training should be reinforced as well as internal transfer of staff
	Define the internal mobility

More staff
Ensure there are a bit more assistants in the agency, so that AD staff does not need to do everything.
More staff; and I believe a pool of secretary, open to all employees would help, especially for those who are travelling often.

Management
Train managers in the opportunities and responsibilities of good staff and workplace management. It is at times obvious that they were hired because of their technical skills, but lack the knowledge how to lead a team efficiently and how to organise a suitable workplace.
Get real feed-back from staff by having 360 degree evaluations of management. The lack of commitment and effort of certain managers is very demotivating for the rest of the staff but it is an issue which remains completely unresolved. In addition to this, the frequent and regular lack of availability of certain members of management means that they are not really "managing" at all.

Team social activities
Social activities at team level.
I would organize more team building and integration events and to organize more internal info sessions about work of each department (to better know what we are doing).

Correction coefficient
Issue of the coefficient (80%, retroactively) is major too. How can agency attract people from the Germany/North of Europe and keep his skilled staff on the long run with such coefficient?

Otázka 10: If you were in the position of your supervisor what steps would you take to contribute to improve the business climate?

Odpovědi na otevřené otázky:

Workload versus staffing
Slow down the request from above, give better visibility on vacations, show that I fight for more resources.
Review the resources and budget need before accepting new tasks for the department. Decrease the pressure on deadlines in tasks that could be done later. Select a mentor/coach for each newcomer in the team and plan well their introduction in the job so that they can be productive in short term and the job is not cumulated among more experienced staff.
Always maintain project and human resource planning, in order not to overload, and confuse your people. Clear task assignment, with deadlines and direct responsibilities, do not micromanage.
Focus on priorities and real results.
Stabilize work force and work program. Provide assurance re continuity at work. Resolve fight for resources at once. Size work program to capacity. Set reasonable and achievable targets. Tell European Commission when we cannot do more.
Simplification of processes, redistribution of tasks within the unit, sufficient manpower.
More efficient meetings: short, with clear objectives & outcomes, only key personnel involved, minutes distributed shortly afterwards.
Focus on things that matter and coordinate the work of departments. We need to drop everything what does not contribute to the results expected by stakeholders.
Plan and look ahead in order to alleviate too many last minute/urgent requests - you cannot prevent all urgent requests but I think with more planning and preparation these could be reduced.
Clear tasks priorities (being updated systematically).

Management
Be more 'hands on', on a daily basis. Be present in meetings instead of sending another staff member to represent the unit. Delegating is good & important, but sometimes Head of Units have to be present.
Assure that I know the applicable staff regulations regarding working time, office space and training management. 2. Attempt to follow these regulations as far as possible. 3. If the team has achieved a success, give some positive feedback.
I would organise a specific collocation meeting with all members of the department to brief my staff on the outcomes of the annual appraisal.
The appraisal conclusions for each of the staff member could provide a visibility for other department members and create a basis for the whole team climate enhancement and at the same time to identify tasks for the whole team results and efficiency.

Identify clear career path for staff. Simplify reporting, mission order and reimbursement rules (for staff going regularly on mission) this is more or less 3 hours per week (usually done in extra time, weekend etc.).
Distribute the work proportionally among the team members. Create the real team working environment. Define better the priorities.
Clearer objectives, better planning; better coordination; less autocratic behaviour; taking own responsibility instead of using team as personal assistants.
Better workload distribution with clearer priorities. Involving team members on the overall scope of the work to be done.
I would make staff to respect more my working time and organization.

Team work, team spirit
Find ways to enhance teamwork while focusing on 21st Century flexibility tools such as teleworking, break room brainstorming, etc.
Increase the coordination of the people in the team.
What about a team building, especially due to the high number of newcomers in the department? I would probably delegate more to focus on management activities. I would also try to give visibility on my long-term vision on staff evolution (skills to be developed, projects to be involved in, organization and perspectives).
When you claim "people are the most important asset" prove it with actions, not words.
I think some teambuilding actions at very small scale (a department meal, for example) would be nice. Also, most of us are newcomers, but some point in the future, I guess people will start to think about career paths and the agency should be ready to answer to this.

Corporate culture
Reduce the number of emails and have more face to face discussions.
Ask operational departments to explain what they do and why this is important to all staff. Re-build benefits package soon. Enhance it. Set a shared common vision and mission.
Organise information sessions so there is more awareness of all of the activities carried-out by the agency.
There is the need for proper leadership to change the atmosphere and approach to life in the Agency.

Fair rules
Pay attention to issues that affect everyone not just themselves.
Ensure a more fair distribution of tasks which are commensurate with grade. There are many staff members who are seriously over-worked while others are clearly seen not to be contributing. If I was my own supervisor, I would lead by example and not consider myself in a privileged position where others are there to carry out the work for me.
To allow more visibility to all team staff, not only to restricted groups/individuals

Cooperation between departments
Talk to other managers and the above would apply (not to fight against each other).
Improve interaction, collaboration in between departments.

More staff
Get some secretary support.

Office space
Better living space in the office as so far we have none.

Otázka 11: **What could be done to increase your job satisfaction?**

Odpovědi na otevřené otázky:

Management
Acknowledgement of good results achieved, support and guidance from line manager, strong leadership.
As Head of Unit, I would welcome the establishment of a strategic committee in which major decisions of the Agency could be debated.
Delegate more responsibility; modify objectives in line with field of expertise which will be beneficial also for the agency.
Get constructive feedback for my work, feel that people work as a team and not everyone for their own account, improve internal communication.
I would like to have mid-term visibility about my assignment at the Agency.
Recognition of the results achieved. Decrease of the pressure.
More efficient organisation (clearer priorities, templates, working instructions).
Listening to points raised and tackling them, or justifying why they're not tackled.

Fair rules
Have a clear definition of role and responsibilities and a clear definition of what it means to be "flexible". "Flexibility" here seems to mean that every person, no matter what her trade of expertise is, should be able to do everything, even if the person has no relevant experience in the matter. This is a huge operational risk and a sure path to work frustration and underperformance.
Ensure that rules are similar for everyone and prepare a career plan.
Equal treatment for all staff members. Less favouritism.
Better management. A proper correspondence between grade and tasks/responsibilities. Fair share of the workload.

Flexitime / teleworking
Have up to 10 teleworking days per month.
Flexibility of working hours.
Introduction of flexi-time or at least the ability to take it on occasions.
Introduce the flexi-working hours policy.

Training / Mobility
Organise more training for staff (better presentations, manage conflicts, manage projects, manage people, etc.).
Some actions would be dedicated to the improvement of autonomy (via trainings?). I would also intend to be more involved in some core activities of the agency (participation and/or active contribution).
Easier way to promotion/ internal mobility.

Workload versus staffing
Ensure that departments are staffed depending on the workload and not depending on the location. Reduce the number of emails and have more face to face discussions.
A better overall planning.
More clarity on expectations and better resourcing levels less micromanagement; more professionalism in the agency.

More staff
Ensure there are a bit more assistants in the agency, so that AD staff does not need to do everything.
Additional staff / less workload.
Additional manpower, better distribution of work tasks, possibility to delegate and to take decisions, the grade and position adequate to responsibilities and tasks executed.

Workplace	Coefficient	Benefits
The knowledge that agency is actively working on the improvement of the already known deficiencies of my workplace (crowding, ventilation, etc.).	The highest problem is the CZ coefficient. Salaries in other stakeholders for the same level of staff are much higher. it is fine as it is.	More incentives (e.g. benefits, events for families, events for singles, free bicycles for staff to get to work, etc.).
		All in all, even if the job is interesting, the financial package is getting worse (no open cards, devolution of salaries, spouses not being helped to find jobs).

Team building
More informal events, such as 'after work meetings' in cafeteria, occasional voluntary collective sport / cultural activities.

Otázka 20: **Is there anything you would like to add?**

Odpovědi na otevřené otázky:

Staff welfare / team building
I appreciate the initiatives of HR such as pilates, beer on Wednesday, teambuilding etc. The problem is that large workload is not allowing participating in these activities. The team of welcome office is very supportive and makes our life easier in Prague.
HR should be perceived to care more for staff beyond administrations tasks. It seems to be moving in that direction. Please keep it up!
I feel there is far too much talk from HR about "well-being" but very little action actually being taken to promote true well-being. Yoga is all very nice but see my comment above about it doing very little to help those who are seriously over-worked.

Workload versus staffing
Burn-out is too strong but week-end and holidays are more than welcome. The workload and stress at work are substantial at agency. Some administrative support would ease our daily life, especially for the one travelling frequently.
The work for agency is more slavery than work. Some staff work three and some for less than one. Grades are not justifiably allocated. Too many results required with few manpower. Not many people are ready to help. I know I suffer from burned-out at the very moment. I have got no time to enjoy well-being benefits due to my business.
The well-being activities are not helping those who are already over-worked and so have no time to attend such activities

Management
The agency is young and a lot still must be done to improve it. Having so much AD and chiefs when there are too few people to be managed is for me nonsense.
The Authorising Officer should sometimes listen to the staff members a part from the Heads of Units. Heads of Units are supposed to advice and guide the director; however self-interest is often the motivation. A Head of Administration would be a good solution.

Workplace
I wonder if the French branch has ever been looked at from a workplace health and safety perspective.
More toilets working and available in the building.

Correction coefficient
The job is interesting and challenging, living in Prague is not so difficult, schools are good quality but the 20% less on the salary although there is no major difference with Brussels for instance is unfair, inappropriate and demotivating.

Flexitime	Financial issues	Fair rules
Given the familiar situation of some staff it would be convenient to have more teleworking days to conciliate private and professional life.	It is unsettling at times to see how some financial issues are treated. Begging from core to external employees ratio (where the externals are much more expensive) to spending money on un-scrutinized projects or on services that had not been critically reviewed, for need, quality or price adequacy.	Equality and fairness to all staff irrelevant of which department/unit/site they belong to.

Feedback on survey
Again thanks for this very nice initiative.
Thank you for the survey, looking forward to see the results.
Nice initiative!
Thank you!
This survey is a good initiative.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Zentrichová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Personální politika rapidně rostoucí organizace v procesu změn a s tím spojená psychologická úskalí

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 84

Celkový počet stran příloh: 12

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo