



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Prevence vzniku sociálně patologických
jevů v zaměstnaneckých vztazích
(na příkladu zaměstnavatele)

Vypracovala: Martina Vodová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina VODOVÁ**
Osobní číslo: **E13171**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Prevence vzniku sociálně patologických jevů v zaměstnaneckých vztazích (na příkladu zaměstnavatele)**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je orientace na problematiku prevence vybraných sociálně patologických jevů v zaměstnaneckých vztazích u podniku ÚRS PRAHA, a. s. Metodou zpracování je analýza účinnosti prevence z hlediska aplikace manažerských metod v rámci firemní kultury na vybrané sociálně patologické jevy. Těmi jsou zejména mobbing, bossing a staffing.

Osnova práce:

1. Podstata, geneze a formy sociálně patologických jevů v zaměstnaneckých vztazích.
2. Klasifikace a specifika potenciálních sociálně patologických jevů u podniku ÚRS PRAHA, a. s.
3. Dopady sociálně patologických jevů (zejména v kontextu teorie lidského kapitálu) - ekonomické a krize mezilidských vztahů.
4. Prevence vzniku sociálně patologických jevů na příkladu zaměstnavatele ÚRS PRAHA, a. s.
5. Zhodnocení efektivity prevence.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada Publishing.

Hubinková, Z. (2008). Psychologie a sociologie ekonomického chování. 3. aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing.

Kratz, H. J. (2005). Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. Praha: Management Press.

Nový, I & Surynek, A. (2006). Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.

Pauknerová, D. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing.

Provazník, V. (2004). Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd., Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÁ 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2016

.....

Martina Vodová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu panu Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za odborné vedení při vypracování mé bakalářské práce.

Současně děkuji vedení a zaměstnancům společnosti ÚRS PRAHA, a.s. za jejich spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	Sociální patologie	4
2.2	Mobbing	5
2.2.1	Definice mobbingu a jeho historie	5
2.2.2	Příčiny vzniku mobbingu	6
2.2.3	Strategie mobbingu	7
2.2.4	Fáze mobbingu	7
2.2.5	Subjekty mobbingu	8
2.2.6	Pracoviště s nejčastějším výskytem mobbingu	10
2.2.7	Mobbing nebo konflikt? Jaký je rozdíl?	10
2.3	Bossing	11
2.4	Staffing	12
2.5	Dopady sociálně patologických jevů	13
2.5.1	Psychologické důsledky	13
2.5.2	Ekonomické problémy	14
2.6	Prevence vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti	15
2.6.1	Druhy prevence na pracovišti	17
3	CÍL A METODIKA	22
3.1	Cíl práce	22
3.2	Metodický postup	22
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	24
4.1	Představení společnosti	24
4.2	Činnosti společnosti	24

5	ANALÝZA PREVENCE VZNIKU SOCIÁLNĚ PATOLOGICKÝCH JEVŮ	26
5.1	Popis současné prevence	26
5.2	Dotazníkové šetření	29
5.2.1	Výsledky dotazníkového šetření	30
6	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN.....	47
6.1	Zhodnocení současného stavu prevence v organizaci	47
6.2	Návrhy změn na zlepšení současného stavu	51
7	ZÁVĚR.....	54
8	SUMMARY.....	56
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	
11	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH	
12	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Řekneme-li slovo šikana, většina si jako první vybaví šikanu ve školním prostředí. Bohužel se nejedná pouze o fenomén základních a středních škol. Šikana se také vyskytuje mezi dospělými lidmi v zaměstnaneckých vztazích, která se skrývá pod odbornými názvy jako je mobbing, bossing nebo staffing.

Jelikož je všeobecně známo, že lidský faktor na pracovišti rozhoduje o úspěšnosti podniku, určitě by výskyt tohoto jevu neměl být společnostmi opomíjen. Sociálně patologickými jevy se zabývá mnoho oborů, jako je např. psychologie nebo sociologie. Avšak v případě mobbingu, bossingu a staffingu je úlohou managementu firmy pracovat na tom, aby se žádná z těchto forem šikany na pracovišti neobjevila.

Pokud dojde k výskytu sociálně patologických jevů na pracovišti, nejedná se pouze o nepříznivé dopady týkající se oběti šikany, ale důsledky zasahují také do ekonomiky podniku. Dochází k finančním ztrátám, snižování image, která má za následek ztrátu zájmu o pracovní pozice ze strany pracovníků s nejlepšími referencemi. A proto je velice důležité se nezabývat problematikou sociálně patologických jevů, až když dojde k jejich vzniku, ale mnohem dříve. Je zapotřebí se neustále zabývat její prevencí. Z důvodu její důležitosti je tato práce zaměřena právě na tuto oblast.

V teoretické části se práce zabývá otázkami: Co je to mobbing, bossing, staffing. Jak se tyto formy šikany projevují. Co je příčinami jejich vzniku. Jaké jsou nejčastější strategie šikany, fáze a dopady. Kdo se stává aktérem šikany. A především také otázkami prevence.

Cílem bakalářské práce bude zhodnotit efektivnost prevence vzniku sociálně patologických jevů ve vybrané organizaci, odhalit její možné nedostatky, navrhnout a popsat opatření, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu.

Společnost ÚRS PRAHA, a.s., u které je prevence hodnocena, je společnost nabízející poradenské služby. Jedná se tedy o podnik, jejíž zaměstnanci vykonávají práci především v kanceláři.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Sociální patologie

„Sociální patologie je souhrnný pojem pro označení chorobných, nemorálních, všeobecně nežádoucích společenských jevů“ (Mühlpacher, 2008, s. 53).

„Tento pojem zahrnuje nezdravé, nemorální, obecně nežádoucí společenské jevy, tzn. společnosti nebezpečné, negativně sankcionované formy deviantního chování (Mühlpacher, 2008, s. 55).

„Do sociologie zavedl tento pojem Herbert Spencer¹, který hledal paralelu mezi patologií (chorobou) sociální a patologií (chorobou) biologickou, mezi biologickým organismem a společenským organismem, jejich strukturami a funkcemi“ (Mühlpacher, 2008, s. 55).

Základní teorie sociální deviace:

- Biologická teorie – zdůrazňuje genetické, anatomické a fyziologické faktory.
- Psychologická teorie – důraz je kladen na osobnost člověka, jeho motivaci, agresi, frustraci a ego.
- Sociologická teorie – příčina deviace je nacházena v prostředí, socio-kulturních a skupinových faktorech (Mühlpacher, 2008).

Dle Mühlpachera (2008), sociálně patologické jevy souvisí se společností, citlivě reagují na změny ve společnosti, její problémy a na to, jak jsou tyto problémy řešeny. Zároveň z jejich popisů a hodnocení lze zjistit kvalitu společnosti a její následující vývoj.

Mluvíme-li o sociální patologii, pak se jedná o odchylky od normálního chování. Vystává tedy otázka, co je normální a co je naopak odchýlné, tedy deviantní chování. Jelikož co v jedné kultuře může být bráno za chování normální, v jiné může být chování hodnoceno jako deviantní. Jde o překročení normy, která je běžná a typická pro společnost. Může se jednat o formální i neformálně sdílené „hranice“. V případě jejich

¹ Herbert Spencer byl později důvodem, proč se pojem sociální patologie začal nahrazovat pojmem sociální deviace (Mühlpacher, 2008).

překročení je chování vnímáno jako ohrožující, pobuřující, neúnosné a společností není tolerováno. Nejčastěji je základním kritériem zákon (Havlík, 2005).

Ovšem tato práce je zaměřena na nepřátelské, manipulativní a neetické chování zaměřené proti jedinci s cílem jej poškodit (Wagnerová, 2011). Jedná se o šikanu na pracovišti neboli mobbing, který může mít několik podob. Může být prováděn fyzicky, verbálně, aktivně, pasivně nebo kombinací více forem (Hubinková, 2008).

2.2 Mobbing

Pojmům šikany jako mobbing, bossing, staffing je v dnešní době přikládán stále větší význam a dostává se hlouběji do povědomí veřejnosti, která zjišťuje, co to šikana na pracovišti je, jak se projevuje a jak se jí lze ubránit (Wagnerová, 2011).

2.2.1 Definice mobbingu a jeho historie

Pojem mobbing vznikl z anglického slova „to mob“ (v překladu vulgárně vynadat či vrhnout se na),(Huberová, 1995). Poprvé byl tento pojem zaznamenán u rakouského etologa Konrada Lorenze, ovšem význam se týkal skupiny zvířat útočící na vetřelce. Do oblasti lidského chování přenesl tento výraz v 60. letech 20. století švédský chirurg Heinemann (Kratz, 2005). V 80. letech 20. století se zevrubněji věnuje tomuto tématu profesor Heinz Leymann, který navrhl na základě mnoha výzkumů definici vysvětlující, co je to mobbing: „*O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.*“ (Huberová, 1995, s. 11).

Od doby, kdy ekonomika začala pracovat dle ustálených pravidel, začalo se také na pracovišti vyskytovat negativní chování a jednání mezi pracovníky. V době rozvoje techniky a mezilidských vztahů bylo zapotřebí začít pracovat na vztazích mezi jednotlivými pracovníky, aby slabší zaměstnanci nebyli utlačováni silnějšími jedinci. Z toho důvodu vznikla zákonná úprava, která má za úkol udržovat zdravé vztahy na pracovišti. Mezinárodní organizace práce v roce 1958 přijala dokument Úmluva o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání. Tento dokument postupně vedl k tomu, aby se ve firmách začaly zavádět pracovní právní ustanovení (Pauknerová, 2006).

2.2.2 Příčiny vzniku mobbingu

Příčinou vzniku mobbingu bývá většinou banální konflikt. Není pravidlem, že každý konflikt ihned musí přejít do patologického chování kolegů (Huberová, 1995). Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví v práci definovala základní faktory, které mají do značné míry vliv na existenci mobbingu (Divincová & Sináková, 2014).

Atmosféra na pracovišti

Zda se člověk na pracovišti cítí dobře či nikoliv, rozhoduje pracovní klima. Negativní atmosféra podniku je utvářena neustálým tlakem na zaměstnance a časovou tísní pracovních úkolů (Huberová, 1995).

Špatná organizace práce

Přehnané požadavky na pracovní výkony mají velký vliv na vznik mobbingu. Nedostatek času zapříčiňuje vznik většího množství chyb, ztrátu kolegiality a snahu si navzájem vypomáhat. Dochází ke ztrátě prostoru si o potenciálních konfliktech pohovořit a řešit je. A pokud je pracovní tempo udáváno pouze stresem nemůže ani ke zdravé výměně názorů dojít (Huberová, 1995).

Monotónnost práce

Jednotvárnost a nuda na pracovišti vede k touze po změně a tak dochází ke vzniku hloupých požadavků, které znepríjemňují život ostatním (Huberová, 1995) nebo ke vzniku nevytíženosti zaměstnance, který má potom čas věnovat se pronásledování svých kolegů (Hubinková, 2006).

Špatný a nedůsledný styl řízení

Vznik mobbingu na pracovišti bývá z velké části chybou řízení. Nadřízený může být sám mobberem, ale také nepřímým strůjcem. Vedoucí, který na svoji práci nestačí, může znervózňovat své oddělení a vytvářet, tak nezdravé pracovní klima stejně silně jako šéf autoritativní (Huberová, 1995).

Nedostatečná konkurenceschopnost a obavy z nezaměstnanosti

Pokud má firma jasně stanovená pravidla, jak získat postup ve firmě, není důvod ke vzniku mobbingu. Pokud, ale ve firmě vládne závist a strach, a jestliže i samotné vedení podniku klade důraz na konkurenční boj jako mylnou představu lepší výkonnosti zaměstnanců, pak dochází ke vzniku mobbingu (Huberová, 1995).

Z hlediska strachu z nezaměstnanosti bývají nejčastěji ohroženi mladí lidé do 30 let zaměstnaní ve školství, státní správě, zaměstnanci sociálních ústavů, supermarketů a zdravotnických zařízení (Hubinková, 2008).

2.2.3 Strategie mobbingu

Možností, jak zaútočit na svého kolegu je velké množství. Nejčastěji dochází k výskytu psychického týrání, než k fyzickým útokům, ovšem ani ten nemusí být vyloučen (Pauknerová, 2006).

Nejčastějšími způsoby mobbingu bývají:

- Nadávky a ponižující přezdívky s cílem dotknout se citů druhého.
- Izolace od ostatních pracovníků.
- Výsměch osobním názorům a postavení.
- Nadměrná kritičnost (Pauknerová, 2006).

Bývá též využíváno hmotného působení – při práci dostává pracovník vždy nejzastaralejší pracovní nástroje/přístroje, na služební cesty je vyslán pravidelně ve svátky či o víkendech, přestože se ví, že pracovník má rodinu (Novák & Caponni, 1996).

Muži a ženy využívají rozdílné strategie mobbingu. Ženy se spíše posmívají svým kolegyním a rozšiřují nepodložené informace s cílem poškodit oběť. Muži využívají styl ignorace, výhrůzek a upozorňování na nedostatky (Huberová, 1995).

2.2.4 Fáze mobbingu

Mobbing je zdlouhavý proces, který se vyznačuje stupňující se agresivitou² (Kratz, 2005). Profesor Heinz Leymann (Huberová, 1995, s. 35) na základě svých pohovorů zjistil, že: „*Jednotlivé případy mají vždy shodný průběh.*“

Proto můžeme tento proces rozdělit do čtyř fází:

1) Konflikty

Na počátku každého problému je konflikt. Pověšinou dojde k vyřešení konfliktu, který může vést k pozitivním změnám a inovacím (Huberová, 1995). Ovšem pokud nedojde k vyřešení konfliktu osvědčenými metodami, tak si své právo prosadí

² Jeden rakouský průzkum uvedl, že mobbing v průměru trvá více než 40 měsíců.

silnější pracovník a právě tato situace může mít za následek vznik mobbingu (Kratz, 2005).

2) Psychický teror

Oběť se stane cílem útoků, které přicházejí v pravidelných intervalech od jednoho či více útočníků. V této fázi se začíná zhoršovat psychický i fyzický stav oběti. (Huberová, 1995). Mezi časté útoky patří – nemožnost oběti se vyjadřovat k pracovním záležitostem, zatajování důležitých informací ke správnému výkonu práce, vtípký na osobní život a postoje, izolace od ostatních, zpochybňování profesních kvalit a další (Kratz, 2005).

3) Oficialita

Na scénu přichází vedení podniku či opožděná práce personálního oddělení, které zaznamenalo, že se na pracovišti objevil mobbing a snaží se vzniklý spor urovnat, ovšem marně. Nakonec nejčastější reakcí bývá, že se vedení podniku orientuje pouze na oběť mobbingu a řeší její prohřešky jako je častá absence či nedokonale odvedená práce a zaměstnanec může být vyhozen. Druhou nejčastější reakcí bývá přeložení pracovníka na jiné oddělení. Avšak pověst pracovníka jej většinou dožene a je na něho nahlíženo skrz prsty (Kratz, 2005).

4) Vyloučení

Cílem je, se zde zbavit oběti mobbingu. Pokud pracovník nechce dobrovolně odejít, je neustále překládán na jiná izolovaná pracoviště bez smysluplné pracovní náplně (Huberová, 1995). Cílem je, aby pracovník podal sám výpověď, anebo jsou vytvořeny podmínky pro reorganizaci podniku. Někdy bývá vytvořena tkz. past, aby zaměstnanec učinil chybu, při které bude rád souhlasit s výpovědí po vzájemné dohodě (Novák & Caponni, 1996).

Pokud oběť projde všemi čtyřmi fázemi mobbingu nastává problém v hledání nového zaměstnání. Šance, jak se této nesnázi vyhnout, je pouze do začátku druhé fáze (Huberová, 1995).

2.2.5 Subjekty mobbingu

Oběť mobbingu

Mobbing se může dotýkat každého pracovníka stejnou měrou. Muže i ženy v jakékoliv věkové kategorii. Jestliže se pracovník vyšší měrou odlišuje od ostatních, vyskytuje se ve větším nebezpečí, stát se obětí mobbingu. Mezi nejrizikovější skupiny patří osamocení či nápadní pracovníci, úspěšní a nově příchozí zaměstnanci (Provazník, 2002). Dále to mohou být také ženy středních let, které se snaží prosadit v mužském kolektivu (Nekonarec & Závodná, 2011).

Dle průzkumu, který provedl doktor Ruth Namie bylo zjištěno, že 52% obětí mobbingu jsou ženy a 62 % mobberů jsou muži (Divincová & Siváková, 2014).

Týraný pracovník, může být tkz: zástupnou obětí, která v minulosti mohla ubližovat současnému tyranovi. Tento jev může nastat, pokud se objekt nápadně podobá oné osobě a podle tyrana musí být tento pracovník potrestán (Hubinková, 2008).

Mobber (pachatel mobbingu)

Podle Bedrnové a Nového (2004) dělíme mobbery do tří skupin:

1. Strůjce – je to hlavní aktér mobbingu. Od útoků na své kolegy si slibuje nějaké výhody či tak jedná pouze za účelem odreagování se. Strůjce většinou jedná samostatně, ale není ani výjimkou vyhledá - li spojence (Bedrnová & Nový, 2004).

2. Náhodný pachatel – když se bezvýznamný konflikt stane trvalým sporem a jedna ze stran získá převahu, stává se tak náhodným pachatelem. Zde je na případném pachateli a jeho morální vyzrálosti, zda spor ukončí nebo jej nechá přerůst do mobbingu (Bedrnová & Nový, 2004).

3. Spoluúčastníci – tuto skupinu dělíme na spoluúčastníky aktivní, kteří podporují mobbera v jeho jednání a na spoluúčastníky pasivní, kteří se snaží před problémem zavírat oči a dělají, že mobbing na pracovišti neexistuje. Avšak i tímto jednáním k mobbingu přispívají a nesou tak svůj díl odpovědnosti (Bedrnová & Nový, 2004).

Nazare Age (Wagnerová, 2011) uvedl několik základních atributů, které mívají mobbující zaměstnanci společné. Především to jsou vynikající manipulátoři, kteří umí bez problému navodit pocit viny u ostatních kolegů, předávají svoji práci a odpovědnost ostatním, jejich komunikace s pracovníky není zcela jasná, své názory a postoje rychle mění dle dané situace, zpochybňují schopnosti a inteligenci druhých pracovníků, vyvolávají hádky a sebe staví do role oběti, využívají své kolegy, ostatním závidí a lžou, nezvládají kritiku své osoby a nerespektují práva ani své kolegy.

2.2.6 Pracoviště s nejčastějším výskytem mobbingu

Mobbing se vyskytuje na jakémkoliv pracovišti, ať se jedná o úřady či stavební podniky. Ačkoliv na základě výzkumu bylo zjištěno, že pracovníci úřadů se k mobbingu uchylují častěji než například dělníci (Huberová, 1995).

Reinhold Konstatnty (Huberová, 1995, s. 22) uvádí: *„Zatímco se dělníci zbavují frustrace velmi často přímo, aniž by k celé věci mlčeli, úředníci se dle svých zkušeností raději uchýlí k subtilnějším a rafinovanějším intrikám, které zpočátku lze jen stěží prohlédnout.“* Možným důvodem může být, že dělníci na stavbě napětí vybijí rychleji než lidé v kancelářích, u kterých hrozí skrytý nárůst agrese, ke kterému může přispět byrokratická hierarchie. Navíc Uwe Martens (Huberová, 1995, s. 22) uvádí, že: *„V odvětví průmyslu jsou nároky přesně vymezeny, šance na postup jen velmi omezené. Oproti tomu se úředník může, jestliže všechno dobře půjde, dostat nahoru velmi rychle.“* Čemuž ještě bývá lehce pomoheno nekalými intrikami mezi pracovníky.

Na pracovišti, které je náchylné ke vzniku mobbingu se vyskytují například tyto signály:

- Atmosféra ve skupině nadřazeného pracovníka nezajímá.
- Na pracovišti vládne silný konkurenční tlak mezi pracovníky.
- Stresové faktory – časová tíseň, hluk.
- Pracovníci nejsou chváleni za dobré pracovní výkony.
- Konflikty mezi pracovníky nejsou řešeny.
- Častý výskyt pomluv, závisti a intrik mezi kolegy (Bedrnová & Nový, 2004).

2.2.7 Mobbing nebo konflikt? Jaký je rozdíl?

„Konflikt (lat. slovo con = spolu; fligo = někoho něčím zasáhnout), znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů“ (Paulík, 2005, s. 24).

Jak zmiňuje Nový & Surinek (2006): *„Konflikt sám o sobě není patologickým jevem. Významný je však počet a hloubka konfliktů. Neustálé, příliš závažné nebo příliš intenzivně prožívané konflikty vyvolávají emoční únavu, mohou vést ke zdravotním potížím, psychickému onemocnění a v krajních případech i k sebevraždám.“*

Konflikt se od mobbingu odlišuje tím, že nemusí být vždy brán pouze v negativním kontextu, jak je po většinou naší kulturou brán. Konflikty ve společnosti

napomáhají k vývoji Lidského společenství. Přesto je nemůžeme brát na lehkou váhu, je zapotřebí se příčinami vzniku konfliktu zabývat k optimalizaci fungování mezilidských vztahů. Jelikož neřešené konflikty přerůstají do negativního důsledku, mobbingu, který nám již žádná pozitiva nepřináší. Proto je lepší konfliktům předcházet nebo je alespoň usměrňovat (Paulík, 2005).

2.3 Bossing

Bossing je prováděn ze strany vedoucích pracovníků. Tito pracovníci většinou trpí určitou paranoií, mohou být naštvaní na podnik, ve kterém pracují, dále mohou být pod určitým tlakem či touží po větší moci. Mezi další důvody negativního chování vedoucího pracovníka patří osobní problémy, strach ze ztráty kontroly, obavy z nevyslovených myšlenek (Nekonarec & Závodná, 2011), žárlivost na schopnosti a vzdělání svého podřízeného, který může být hrozbou (Pauknerová, 2006).

Vedoucí pracovník se většinou začíná bát názorů svých podřízených a ztrácí kontrolu nad svým řízením. Později se manažer dostává pod tlak celé organizace a provádí chyby v rámci přerozdělování úkolů bez dostatečného času, čímž dochází k nemožnosti zadané úkoly splnit. Vedoucí pracovníci neustále kontrolují své podřízené, snižují možnosti samostatného rozhodování i v banálních pracovních postupech, provádí časté přepadové kontroly, zpochybňují psychický stav své oběti a izolují ji od ostatních (Hubinková, 2008).

Strategie bossingu se mohou lišit, mezi nejčastější se řadí:

- Malé požadavky – zadané úkoly nekorespondují se schopnostmi, kvalifikací či zkušenostmi zaměstnance.
- Nepřiměřené požadavky – zadaný úkol nemůže oběť úspěšně splnit.
- Neustálá kontrola pracovníka – každý jeho krok či pracovní počin je zkoumán.
- Rozhodnutí týkající se oběti jsou dělána za jejími zády a oběť musí čelit výsledkům rozhodnutí v krátké lhůtě.
- Kompetence oběti jsou značně omezené.
- Oběť je vyloučena z jednání a nemá přístup k důležitým informacím.
- O oběti se šíří fámy, že trpí psychickými problémy (Nekonarec & Závodná, 2011).

Pracovníci, kteří se stanou obětí bossingu jsou většinou tvrdě a pilně pracující lidé. Neodpovídají průměru a nesplynou s davem. Podmětem mohou být nadprůměrné výsledky, přehnaná pokora nebo velice klidná osobnost, stejně jako nedostatky v kolektivu, v jeho chování a zvycích (Nekonarec & Závodná, 2011).

2.4 Staffing

V pracovním prostředí se také můžeme setkat s případy, kdy se cílem šikany stane samotný vedoucí pracovník ze strany podřízeného. Hlavním cílem je manažera pošpinit a vzbudit dojem, že na své pracovní úkoly nestačí (Hubinková, 2008).

Znaky staffingu:

- Zvyšující se pracovní nedbalost.
- Nárůst pracovní neschopnosti zaměstnanců.
- Ignorace pracovních nařízení manažera (Kazičková, 2014).

Je důležité se problému staffingu postavit čelem, aby nedošlo k poškození image společnosti a otravě podnikového klimatu. Aby se staffingu dalo předejít, musí se v první řadě porozumět tomu, proč zaměstnanci začali svého podřízeného šikanovat (Kazičková, 2014).

Stafferrem se může stát jakýkoliv pracovník, který subjektivně cítí, že u jeho osoby dochází k nespravedlivému jednání. Avšak to nemusí být jediná příčina vzniku staffingu. Manažer se může stát obětí staffingu už jenom z toho důvodu, že byl povýšen na vedoucí pozici a tím vzbudit závist u svého kolegy. Dalším důvodem vzniku je, že se starší zaměstnanec nechce pracovním podřídit a poslouchat příkazy od mladšího manažera (Kazičková, 2014).

Sám manažer může být také viníkem. Pokud má nedostatečné sociální kompetence nebo se nepřiměřeně vyvyšuje nad ostatní. Mezi nejčastější oběti spadají nově příchozí manažeři z externího prostředí (Kazičková, 2014).

Pokud není staffing vyřešen v počátečním stadiu, manažer se dostává stále do většího tlaku a začne dělat „hloupé“ chyby, které stafferovi pouze potvrdí jeho mínění, že manažer na svoji pozici nestačí (Kazičková, 2014).

Při prvních impulsech vzniku staffingu by si měl manažer říci, zda se opravdu nechová nevhodným způsobem ke svým zaměstnancům. Pokud tuto možnost vyloučí,

měl by si z původcem staffingu sednout, popsat chování, jehož byl svědkem a upřímně se ho zeptat, jak by společně mohli nastalý problém vyřešit. Důležité je jasně stanovit hranice, které nelze překročit, avšak bez výhrůžek různými následky (Kazičková, 2014).

Nejlepší prevencí staffingu je, když manažer klade důraz na férové jednání a dbá o kulturní otevřenost (Kazičková, 2014).

2.5 Dopady sociálně patologických jevů

Příznivé mezilidské vztahy jakožto i pracovní vztahy přispívají k plnění cílů organizace a jsou jedním z nejdůležitějších osobních aspektů života. Sociálně patologické jevy, které jsou aktivovány v pracovním prostředí důsledkem stresu, mají kromě psychických a fyzických důsledků oběti také významné ekonomické dopady v organizaci (Nekonarec & Závodná, 2011).

Proto by firmy neměli mobbingové aktivity přehlížet, nejenom z důvodu lidské důstojnosti, ale také z hlediska ekonomického (Kratz, 2005).

Výskyt sociálně patologického jevu na pracovišti a jeho následné reakce na něj mohou mít jak negativní, tak také pozitivní dopady. Deviantní chování může ohrozit stabilitu společnosti, vyvolat vlnu nedůvěry mezi pracovníky a oslabit tendence k dosažení sledovaných cílů. Dále může odčerpávat důležité lidské i ekonomické zdroje, které by za jiných okolností mohli být využity jinak. Pokud by se určitá sociální deviace stala přijatelnou sociální normou, mohlo by to vést ke snížení morálních hodnot a k oslabení loajality. Patologické jevy na pracovišti mohou mít také některé pozitivní dopady. Sociální deviace nám napomáhá vymezit, co je společensky žádoucí chování a které již ne. V některých situacích může být stmelujícím činitelem posilující společné vědomí k respektování stanovených norem. V neposlední řadě může být hlavním impulsem k nezbytné sociální změně (Nový & Surinek, 2006).

2.5.1 Psychologické důsledky

Sociálně patologické chování nepříznivě ovlivňuje oběť fyzicky, citově a především psychicky. Mezi tyto důsledky řadíme:

- Nespavost.
- Melancholické nálady.
- Poruchy soustředění.

- Agresivitu.
- Pocity bezmoci.
- Deprese.
- Úzkost.
- Bolesti hlavy a zad.
- Třes rukou.
- Neovladatelné hubnutí.
- Ztráta sebevědomí (Aktan & Aktas, 2015).

Zaměstnanec pomalu přestává věřit v sám sebe a začíná si myslet, že je neschopný vyřešit i ty nejjednodušší úkoly (Divincová & Siváková, 2014).

Až 20 % obětí vyřeší tento problém sebevraždou (Divincová & Siváková, 2014).

2.5.2 Ekonomické problémy

Ve firmě, kde se mobbing objeví, dochází ke snížení pracovní výkonnosti (Kratz, 2005). Pracovní výkon zaměstnanců může v průměru poklesnout až o 80 % ve srovnání s normálním výkonem (Divincová & Siváková, 2014). K poklesu výkonu dochází u dvou osob, u původce mobbingu a jeho oběti. První osoba přemýšlí, jak svoji oběť ponížit či jak na ni převést svoji práci, oběť zase nepřetržitě uvažuje, jak se svému mobberovi ubránit. Z toho vyplývá, že ani jedna strana neodvádí takovou práci, jakou by odváděli v případě zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. Podniku tak vznikají ztráty, které se negativně odrážejí v porovnání s konkurenčními firmami (Kratz, 2005).

Důsledky v případě vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti:

- Klesá produktivita práce.
- Snižuje se kvalita produktu.
- Ochabuje ochota inovovat a přicházet s novými nápady.
- Kvůli zadržovaným nebo zmanipulovaným informacím se zpomalují pracovní procesy.
- Kvůli vnitřní rezignaci oběti dochází ke snížení výkonnosti.
- V případě proniknutí zpráv o mobbingu v podniku na veřejnost, dochází k poklesu atraktivnosti firmy.
- Oběti mobbingu jsou často v pracovní neschopnosti, čímž zvyšují náklady na pokračující výplaty mezd a za záskoky za osobu na neschopence (Kratz, 2005).

Pokud oběť na nemocenskou neodchází, přesto podává mizerné výsledky bez přispění vlastními inovativními nápady (Pauknerová, 2006).

- V případě výpovědi oběti mobbingu vznikají opět náklady na získání adekvátní náhrady.
- Mobbing zaměřený proti jedné osobě může vyvolat strach v ostatních, že se mobber otočí proti nim.
- Celkově dochází ke zhoršení pracovního klimatu.
- S odchodem zaměstnance může také firma ztratit významné vnější kontakty, což se odrazí v ušlých obchodech a ziscích (Kratz, 2005).
- Předčasné odchody do důchodu.
- Zvýšené náklady na přijímací pohovory nových zaměstnanců a jejich adaptaci.
- Škody na zařízení a vybavení podniku.
- Zvýšení nákladů spojených se soudními a správními výdaji (Wagnerová, 2011).

Ačkoliv jsou důsledky šikany na pracovišti zřetelné, přesto firmy s opatřením proti mobbingu otálejí. Z důvodu lhostejnosti vedení podniku, z neschopnosti vedoucího pracovníka přispět k řešení vzniklého problému nebo z obavy vzniku nežádoucích následků. Proto se firma této otázce musí postavit čelem, ať už z hlediska morálního nebo ekonomického (Kratz, 2005).

2.6 Prevence vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti

Veškeré odborné publikace uvádí, že nejúčinnějšími a nejefektivnějšími prostředky proti výskytu mobbingu na pracovišti je prevence. Primární prevence by měla být započata již v raném věku na základní škole. Záměrné přehlížení a pasivní postoj pedagogů k problematice šikany má negativní dopady na vývoj mladých iniciátorů v jejich dalším životě. V pozdějším věku agresorů, tak vzniká sebejistota, že jejich negativní chování je vždy přehlíženo či prominuto a proto není důvod řešit problémy na pracovišti jinak, než tomu bylo ve škole (Hubinková, 2008).

Obrana proti sociálně patologickým jevům na pracovišti není pouze omezená, ale také náročná. Boj proti mobbingu je úlohou managementu firmy, který musí jasně stanovit, že podnik nestojí o žádné vnitropodnikové konflikty, a že jim bude předcházeno za pomoci preventivních opatření (Pauknerová, 2006).

Prevence násilí na pracovišti v první řadě vyžaduje vytvoření pozitivní kultury práce, kde je s lidmi zacházeno s respektem, dobře odvedená práce je uznávána, a kde je konflikt účinně řešen ihned po jeho vzniku. Firma musí umět efektivně komunikovat se zaměstnanci, pracovníky pravidelně školit, prosazovat právní předpisy a neustále analyzovat a posuzovat pracovní prostředí. Avšak pokud má firma takovou kulturu, která toleruje mobbing na pracovišti, bude to vyžadovat závazek k celkové kulturní transformaci i za pomoci vnějšího okolí, kdy může nakonec dojít k výměně vedení (Dillon, 2010).

Otestování a zavedení antimobbingové strategie je v rukou manažerů, personalistů, psychologů a odborníků na psychologii práce (Nekonarec & Závodná, 2011). Účelná preventivní opatření obsahují postupy, nouzové plány zajišťující snižování pravděpodobnosti výskytu sociálně patologických jevů (ČMKOS, 2012).

Základní povinnosti firmy v rámci prevence:

- Firma by měla nastavit patřičná kritéria, ve kterých je kladen důraz na schopnost zaměstnanců zvládat stresové situace a přistupovat k rizikům s nadhledem (ČMKOS, 2012).
- Vedení firmy by mělo také vytvořit systém, který bude založen na objektivním hodnocení a odměňování zaměstnanců (ČMKOS, 2012). Každý zaměstnanec by měl být ohodnocen podle míry splnění pracovního úkolu, u kterého bude předem určeno, jakým způsobem bude zaměstnanec za odvedenou práci odměněn (Wagnerová, 2011).
- Firma by měla zajišťovat pracovníkům rozvojové aktivity, při kterých si zaměstnanci osvojí sociální dovednosti např. teambuildingové aktivity.
- Společnost by také měla dbát na správné rozdělení pracovních úkolů v rámci pracovní doby (ČMKOS, 2012) a se zaměstnanci by měla odsouhlasit termíny splnění zadané práce, které povedenou ke snížení stresu a zároveň ke zmírnění rizika, že stres bude uvolňován na některém z kolegů. Spolurozhodování v pracovních záležitostech vede ke snížení pravděpodobnosti vzniku mobbingu (Wagnerová, 2011).

Základní povinnosti ze strany vedoucího firmy v rámci prevence:

- Vedoucí musí poskytnout dostatek času na řešení pracovních problémů.
- Nesmí zlehčovat potíže pracovníků, ani ty, které se netýkají práce.

- Měl by se zabývat problémy ihned v době jejich výskytu.
- Musí vnímat atmosféru na svém oddělení.
- Musí zajistit podmínky BOZP a přizpůsobit pracovní prostředí pro pohodlný výkon práce (ČMKOS, 2012).

2.6.1 Druhy prevence na pracovišti

Zvýšení informovanosti o existenci mobbingu

Zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, co je mobbing, jak vypadá a jaké jsou jeho psychické i fyzické následky. Povýšení mobbingu na téma je hlavním předpokladem účinné prevence mobbingu (Huberová, 1995).

Možnosti, jak z problému vytvořit problematiku, o které se bude diskutovat:

- Nastolení tématu mobbing na podnikových schůzkách.
- Provedení dotazníkového šetření – vedení podniku získá potřebné informace k zjištění, zda se ve firmě vyskytuje mobbing, v jaké šíři a jaké konflikty jej vyvolaly a zda se pracovníci domnívají, že se v případě ohrožení mají na koho obrátit.
- Odborná školení a semináře na téma mobbing pro vedoucí pracovníky a zaměstnance (Huberová, 1995).

Podnikové dohody

Každá firma by měla stanovit jasná a srozumitelná pravidla, se kterými musí zaměstnanci souhlasit. Např. pravidla musí být natolik motivující, že pracovníci budou ochotni tyto zásady dodržovat. Ve firemních zásadách by se měla odrážet podniková kultura, která tvoří tkz. „Podnikovou ústavu“ (Kratz, 2005).

Obsah podnikové dohody:

- Soubor norem a hodnot chování.
- Všeobecné zásadní prohlášení vedení podniku o strategických záměrech.
- Podnikový cíl a obor činnosti.
- Vyzdvižení zaměstnance, jako nejdůležitější součást podniku³ (Kratz, 2005).

Ovšem, jak říká psycholog práce Martin Resch (Huberová, 1995), tyto předpisy by měly být výsledkem procesu, na kterém se podílí každý pracovník firmy.

³ Kvalifikování a motivování zaměstnanci jsou hlavním faktorem konkurenceschopnosti podniku.

Postup procesu při zavádění firemních opatření:

- Všichni pracovníci musí být informováni o tématu mobbingu - to lze zajistit prostřednictvím pracovních schůzí či za pomoci přednášky vedené kvalifikovaným odborníkem (Huberová, 1995).
- Vedoucí pracovníci a zaměstnanci by měli projít semináři rozebírající příčiny a důsledky mobbingu - nedílnou součástí seminářů by měla být modelová řešení konfliktů (Huberová, 1995).
- Sepsání podnikové dohody - je možné např. vytvořit pracovní skupiny, které budou spolupracovat na tom, které druhy mobbingových strategií zahrnout do smlouvy (Huberová, 1995).

Zaměstnanci by též měli být seznámeni s osobami, na které se mohou obrátit v případě řešení konfliktu. Také v jakém čase je zapotřebí problém vyřešit, či jaké sankce budou uděleny potenciálnímu mobberovi (Huberová, 1995).

Přijetí podnikové dohody je závazné pro každého pracovníka firmy a to i pro nově příchozí zaměstnance, kteří s podnikovou kulturou musí být seznámeni (Huberová, 1995).

Výhodou takto pevně stanovených pravidel je, že se zaměstnanec musí angažovat v řešení případně vzniklého mobbingu, pokud tento problém zaznamená či se sám stane obětí. Jelikož každý zaměstnanec byl seznámen s předpisy a může přiměřeně reagovat a informovat odpovědné osoby v této problematice. Nyní i nadřízení a vedoucí pracovníci musí zakročit v řešení problému. Dále i potenciální mobbeři jsou zastrašeni psanými směrnici a mohou se oprávněně obávat následků svého patologického jednání (Huberová, 1995).

Pokud je tato dohoda skutečně uvedena do praxe, zaměstnanci komunikují otevřeně a čestně. Na pracovišti vládne zdravý dialog, jak mezi nadřízeným a zaměstnanci, tak také navzájem mezi sebou. V takové firmě nedochází k výskytu mobbingu (Kratz, 2005).

Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva by měla klást jasný důraz na zákaz dopouštění se mobbingu a také na povinnost tuto činnost v případě výskytu potírat (Kratz, 2005). Musí být jasně stanoveny hranice, které vymezují, jaké chování je považováno za mobbing, a které

chování je ještě přijatelné (Wagnerová, 2011). Kolektivní smlouva musí být doručena každému zaměstnanci podniku (Kratz, 2005).

Hlavní body smlouvy:

- Oblast působnosti.
- Definice pojmu mobbing.
- Zákaz mobbingu.
- Uvedení možností, jak si lze stěžovat podle podnikové ústavy a práva na získávání informací o probíhajícím řízení.
- Typy ochranných opatření, které zaměstnavatel musí zavést proti mobbingu.
- Zřízení krizového centra s uvedením jeho kompetencí a úkolů.
- Popis krizového centra v případě, že zaměstnanec požádá o pomoc.
- Seznam pracovně právních důsledků pro zaměstnance, kteří se mobbingu dopustí.
- Závazek podniku, že se bude snažit urovnat případné konflikty a závazek zaměstnanců, že se zúčastní smířčího řízení.
- Doba platnosti (Kratz, 2005).

Krizové centrum

V podnicích s větším počtem zaměstnanců je dobré zřídit Informační centrum, které by se věnovalo problematice mobbingu (Kratz, 2005).

Hlavní cíle centra:

- Zajištění informovanosti zaměstnanců o problematice mobbingu a jeho nebezpečí. (Při meetingu či kampaních zaměřených přímo na danou problematiku).
- Urovnání vzniklých konfliktů.
- Komunikace s oběťmi mobbingu (Kratz, 2005).

Krizové centrum by měla vést osoba vzdělaná v oboru psychologie, která v podniku zastává odpovědné postavení, aby byla zajištěna nestrannost pracovníka. Zaměstnanec pro potírání mobbingu musí složit slib mlčenlivosti a mělo by mu být přiznáno právo, že v případě potřeby může zasáhnout za pomoci přiměřených prostředků (Kratz, 2005).

Pověřená osoba zabývající se mobbingem

Odborníci doporučují, aby ve firmě byla určena osoba, která by se zabývala problémy mobbingu. Doporučená bývá závodní rada, oblíbený a uznávaný kolega vyškolený v dané problematice nebo nezávislý odborník. Pokud se jedná o malý či střední podnik, může být tato osoba k dispozici kolegům jen v určitou stanovenou dobu jeden den v týdnu (Huberová, 1995).

Modely na urovnání

Pokud vznikne mezi zaměstnanci konflikt, je velice důležité jej urovnat již v počátečním stadiu. Proto by měl být zaveden model, jak konflikty urovnat. Každá firma si může zvolit vlastní postup, který ji bude nejlépe vyhovovat (Huberová, 1995).

Příklad:

Pokud dva zaměstnanci nedokážou mezi sebou vyřešit konflikt, tak se musí obrátit na svého přímého nadřízeného, který je povinen s oběma pracovníky nalézt vhodné řešení problému. Pokud se mu ovšem nepodaří nalézt vhodný kompromis, je povinen konflikt postoupit nejbližšímu vyššímu nadřízenému. Jeho úkolem nebude hledat vhodné řešení problému, ale bude se muset rozhodnout pro řešení jedné z nesvářených stran. Avšak bez jakýchkoliv „kdyby“ a „ale“. Výsledkem tohoto modelu bude, že žádná ze stran nebude chtít podstoupit riziko porážky a projeví se nová ochota přistoupit na kompromis. Tím dojde k vyřešení konfliktu v jeho raném stádiu (Huberová, 1995).

Pravidelná sezení

Ve velkých firmách s velkým počtem zaměstnanců, ve kterých se vyskytuje stres z velkého počtu termínů, a jejich dodržování se mohou vyskytovat konflikty. V tomto prostředí mohou postupně vznikat menší skupinky lidí, které mezi sebou mohou začít „bojovat“. Prevencí proti takovému chování by měla být společná sezení, která by se konala jedenkrát za měsíc. Sezení musí být povinná pro celý kolektiv (Huberová, 1995). Každý pracovník by měl mít právo otevřeně vyslovit svůj názor na pracovní situace, i kdyby stál proti většině s odlišným míněním (Wagnerová, 2011). Hlavním úkolem každého sezení by bylo posouzení nastalé situace. Její vyřešení a zjištění z jakého důvodu k problému došlo. Dojde tedy k vyřešení malého nedorozumění mezi kolegy

v raném stádiu, než by přerostlo v celopodnikový problém. Doporučením bývá stanovit si jednoho moderátora, který bude diskuzi řídit (Huberová, 1995).

Termín sezení musí být pevně stanovený a vyrozumění by o něm měli být všichni zaměstnanci v dostatečném předstihu. Nejlepší dobou konání sezení je hodina před koncem pracovní doby. Zaměstnavatel se nemusí obávat ušlých zisků, neboť udržením dobrého pracovního prostředí, budou zaměstnanci pracovat efektivněji (Huberová, 1995).

Patronáty

Mezi kandidáty, kteří se mohou stát obětí nekalých intrik, patří nově příchozí zaměstnanci. Proto je doporučeno k nově příchozímu pracovníkovi přiřadit tzv. „patrona“. Úkolem „patrona“ je pomoci novému zaměstnanci se zapracovat, napomocť mu s orientací ve firmě, seznámit jej s kolegy a celkově přispět k dobrému pocitu (Huberová, 1995).

Podpora přiměřeného stylu vedení a podnikové kultury

Firma by měla klást důraz na týmovou spolupráci a participační styl vedení⁴. Také podporovat komunikaci mezi managementem a pracovníky. Úkolem společnosti je stanovit jasná pravidla a kritéria týkající se možností povýšení, hodnocení a odměn. Při přerozdělování úkolů musí vedoucí poskytnout jasné informace a popis pracovního úkolu (ČMKOS, 2012).

Top management by se měl chovat takovým způsobem, kterým bude předávat střednímu managementu jasné hodnoty chování. Takový model chování je lépe přijímán a rozšiřován do celé podnikové kultury (Wagnerová, 2011)

Vhodná podniková kultura by měla obsahovat:

- Zájem vedení podniku o fyzickou i psychickou kondici zaměstnanců.
- Důraz na pracovní podmínky.
- Důraz na komunikaci mezi vedením podniku a zaměstnanci (ČMKOS, 2012).

⁴ Participační styl vedení je déle, jak dvacet let využíván ve Skandinávských zemích – zde je nazýván jako „negociační ekonomika“, tedy ekonomika, která využívá způsob vyjednávání namísto způsobu direktivy (Štikar a kol., 2003).

3 CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení efektivnosti prevence sociálně patologických jevů v zaměstnaneckých vztazích ve vybrané organizaci a následně navržení změn, které povedou ke zlepšení současného stavu.

Organizace, která byla zvolena pro účely této práce, je ÚRS PRAHA, a.s.

3.2 Metodický postup

Metodický postup je tvořen několika dílčími částmi, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

1) Studium odborné literatury

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na charakteristiku sociálně patologických jevů vyskytujících se na pracovišti. Potřebné informace byly získány ze studia literatury, která byla shrnuta v seznamu použitých zdrojů. K vypracování byly použity odborné knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a odborné články z vědeckého informačního zdroje pro ČR – Ebsco.

2) Charakteristika organizace

Údaje potřebné k sestavení charakteristiky podniku byly získány na základě rozhovoru s manažerem podniku a informací uvedených na webových stránkách firmy.

3) Zhodnocení prevence

Zhodnocení efektivnosti prevence ve vybrané organizaci bylo prováděno ve dvou fázích. Nejdříve byly získány informace o metodách prevence využívaných danou firmou. Informace byly získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s manažerem firmy. Druhou fází bylo získání potřebných dat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku.

4) Rozhovor s manažerem

Za účelem získání informací potřebných k charakterizování organizace, popsání současného stavu prevence byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s Bc. Zdeňkem

Vodou. Rozhovor probíhal formou rozhovoru, kdy byly kladené předem připravené otázky a následné odpovědi byly písemně zaznamenávány.

5) Dotazníkové šetření

Jako nejvhodnější metodu ke sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo provedeno v březnu v roce 2016. Dotazník byl v tištěné podobě a byl rozdán zaměstnancům firmy.

Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Word 2007. V úvodu dotazníku se nachází krátké představení mé osoby, účel dotazníkového šetření a ujištění, že dotazník je zcela anonymní. Dotazník je tvořen 25 otázkami, které byly vytvořeny na základě odborné literatury a ve většině případech obsahuje podobnou strukturu, jako měl rozhovor s manažerem společnosti. Otázky byly uzavřené i otevřené.

Získaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel 2007 a pro lepší přehlednost byly výsledky výzkumu zobrazeny v tabulkách a grafech. Následně byly jednotlivé výsledky okomentovány.

6. Návrh změn

Návrhy změn vedoucích ke zlepšení efektivity prevence ve firmě byly vytvořeny na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerem.

Závěry analýzy a výsledky výzkumu poslouží jako návod pro zlepšení efektivity prevence v daném podniku.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 Představení společnosti

Společnost ÚRS PRAHA, a.s. vznikla v roce 1992 jako nástupnická organizace Ústavu racionalizace stavebnictví, který byl založen roku 1961.

ÚRS PRAHA, a.s. je členem mezinárodních nevládních společenství zabývajících se monitoringem stavu a trendů světového stavebnictví. Jsou to:

- EUROCONSTRUCT
- ICIS
- EDIBUILD...

Společnost je registrovaná poradenská organizace v programu PHARE v Bruselu pro ČR a je první společností v České republice, která získala certifikát ČSN ISO 9001 pro vývoj a dodávku SW a datové základny pro stavebnictví a pro studie v oblasti regionálního rozvoje.

Sídlo společnosti se nachází v Praze a pobočky lze nalézt v Brně, Ostravě, Hradci Králové, Plzni a v Českých Budějovicích.

Obrázek 1: Logo společnosti ÚRS PRAHA, a.s.



Zdroj: <http://www.urspraha.cz/>

4.2 Činnosti společnosti

Společnost je inženýrskou a poradenskou organizací nabízející služby v oblasti oceňování stavební produkce. Distribuuje stavební SW řady KROS, nabízí poradenství v oblasti stavební ekonomiky, vytváří analýzy a prognózy vývoje stavebnictví a provádí výzkumy v oblasti regionálního rozvoje a bytové problematiky.

1) Oceňování stavební produkce

Společnost zpracovává databáze oceňovacích podkladů a směrných cen stavebních prací – Tvorba Cenové soustavy ÚRS. Distribuuje programy řady KROS a SMART pro oceňování a řízení stavebních zakázek a zpracovává rozpočty a kalkulace na všechny druhy staveb.

2) Oceňování staveb a nemovitostí

Společnost je znaleckým ústavem v oblasti oceňování staveb a nemovitostí. Tvoří odborné posudky pro soudy, pojišťovny a banky.

3) Tvorba analýz a studií

ÚRS PRAHA, a.s. zpracovává statistiky, analýzy a koncepce rozvoje stavebnictví, ekonomické analýzy a rozvojové studie stavebních firem. Sestavuje také TOP žebříčky stavebních firem a výrobců stavebních materiálů.

4) Klasifikace a třídění

Společnost spolupracuje na tvorbě soustavy klasifikací a třídění stavební produkce. Vydává expertní stanoviska k zařizování výrobků a činností, odpisování majetku, opravám a technickým zhodnocením.

5) Regionální rozvoj a bytová politika

Zpracovává studie vývoje obyvatelstva, osídlení, bydlení, domovního a bytového fondu v území ČR. Dále zpracovává koncepce bytové politiky měst a krajů ČR. Vede územně – identifikační registr a soustavu základních sídelních jednotek.

6) Kurzy a semináře

Společnost také pořádá odborné semináře a kurzy v oblasti oceňování stavební produkce. Pořádané kurzy jsou akreditovány komorou ČKAIT (ÚRS PRAHA, a.s., 2016)

5 ANALÝZA PREVENCE VZNIKU SOCIÁLNĚ PATOLOGICKÝCH JEVŮ

Informace k analýze současné prevence vzniku sociálně patologického chování na pracovišti byly získány na základě pozorování a především rozhovorem s manažerem Bc. Zdeňkem Vodou.

Jelikož firma nemá přesně vypracovaný preventivní program a pouze dbá na jednoduché základy prevence, tak jsem se rozhodla rozhovor směřovat podle toho, jak společnost pracuje s jednotlivými situacemi, které jsou nejčastěji označovány za hlavní spouštěč mobbingu.

5.1 Popis současné prevence

Prevence proti sociálně-patologickým jevům na pracovišti společnosti ÚRS PRAHA, a.s. je charakteristická dodržováním hlavních zásad a forem chování, které předchází nežádoucímu jednání zaměstnanců vůči jiným pracovníkům. Nespočívá v přesně definovaném programu, jak tomu může být u velkých nadnárodních korporací, kde osobní styk se zaměstnanci je spíše ojedinelý a na soukromí pracovníků není brán žádný zřetel. Firma je menší společností, a proto je kladen velký důraz na osobní kontakt, dostatečnou a efektivní komunikaci a dodržování jasných zásad slušného chování, aby zaměstnanci byli ve svém zaměstnání spokojeni a nesetkali se s žádnou formou sociálně patologického chování. Důraz je kladen na to, aby tato společnost spolupracovala spíše jako rodina než jako skupina s pouze formálními vztahy, jejíž členům na sobě nezáleží a jeden druhému se snaží podrazit nohy, jen proto, aby se dostal na vyšší pracovní pozici. V některých firmách je právě tento styl „rivality“ mezi spolupracovníky podporován, ale ve společnosti ÚRS PRAHA, a.s. za zaměstnance musí mluvit hlavně dobře odvedená práce, aniž by bylo rozklíženo pracovní klima.

1) Konflikty

Pokud mezi pracovníky vznikne konflikt týkající se pracovních záležitostí, tak je snaha o jeho konstruktivní řešení. V případě konfliktu u záležitostí týkajících se situace, která není nezbytně nutná k vyřešení do několika hodin, se pracovníci snaží mezi sebou na základě hodnotných důvodů a důkazů dohodnout na vhodném kompromisu. Střet více názorů napomáhá firmě vnímat pracovní úkol z více stran a vyvarovat se tak chyb.

Pokud se zaměstnanci přesto nedokážou na problému domluvit, nebo je jeho vyřízení zapotřebí urychlit, tak je problém postoupen vedoucímu pracovníkovi, který se po předložení návrhů přikloní pouze k jedné ze stran nebo navrhne zcela nové, vlastní řešení situace.

Pokud nastane problém u osoby, který se týká jeho soukromého života, je snahou společnosti napomoci pracovníkovi soukromé záležitosti vyřešit. Např. formou osobního volna.

2) Organizace práce a monotónnost práce

Pracovníkům jsou zadávány úkoly v dostatečném předstihu, než je po nich vyžadován výsledek. Zadané úkoly jsou vždy jasně definovány s potřebnými informacemi a v úměrném rozsahu. Ovšem není možné se vždy vyhnout hektickým situacím a je zapotřebí pracovat se zvýšeným úsilím, rychlostí a precizností. Tyto situace tedy mohou vést k určitému tlaku na pracovníky.

Práce vedoucích pracovníků dozajista nelze považovat za monotónní a nudnou. Neustále se vyskytují nové situace a pracovní úkoly, které je zapotřebí řešit. Pracovníci vykonávající dílčí práce jsou rozptylováni různými mimo pracovními akcemi, které se též zabývají utužováním pracovního kolektivu⁵.

3) Styl řízení

V rámci stylu řízení se vedoucí pracovníci drží demokratického stylu vedení. Zaměstnancům společnosti jsou otevřené dveře pro jejich názory a návrhy, jak pracovní úkoly řešit. K autokratickému stylu vedení je také někdy přistupováno, ale pouze v ojedinělých situacích vyžadujících rychlé reakce, aby se předešlo nějaké hrozbě, krizi, finanční ztrátě nebo ztrátě důležitého zákazníka.

4) Obavy ze ztráty zaměstnání

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, pracovní prostředí této společnosti není založeno na intrikách. Postup zaměstnanců je přesně definován a u pracovníků není podporována rivalita o pracovní místa. Firma se snaží, aby všichni pracovníci pracovali jako členové jednoho týmu. Nejsou v nich tedy pěstovány obavy, že mohou své zaměstnání ztratit. Snahou společnosti je, aby všichni pracovníci byli týmovými hráči.

⁵ Více o teambuildingových akcích v sekci 5) Atmosféra na pracovišti

Určitě zde tedy není zaveden styl konkurenčního boje mezi jednotlivými pracovníky, kteří by se chtěli za pomoci intrik dostat na něčí místo.

5) Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti je dle manažera uvolněná, přátelská a kolegiální. Cílem vedení je, aby pracovníci byli nejen kolegy, ale také přáteli. Každoročně společnost pořádá několik „výjezdních zasedání“ po České republice a zájezdy do zahraničí, v některých případech i s rodinnými příslušníky. Čímž dochází k propojení, jak pracovního, tak také soukromého života. Pracovníci tedy mají možnost nahlédnout do života svých kolegů a mohou prohloubit a utužit dobré vztahy mezi sebou. Mimo to také mohou upustit trochu „páry“ při výstupech na různé přírodní zajímavosti nebo památky. Dále, aby byla podporována týmová práce a duch. Vytváří pracovníci společnosti sportovní týmy a účastní se sportovních akcí, při kterých mají možnost společnost ÚRS PRAHA, a.s. reprezentovat. Jedná se například o tradiční závody na kolech nebo fotbalové zápasy se zaměstnanci jiných pracovišť. Nemusí se vždy jednat o sportovní akce, pracovníci také někdy vyjíždí na výlety na kolech na Pálavu či do jiných zákoutí republiky. Je tak zajištěno, že se pracovníci mohou těšit na různé výlety a nespádají tak do různých stereotypů a nudy.

6) Odměny a pochvaly za práci

Pracovníci, kteří odvedou pro společnost mimořádně dobré výkony, přinášející firmě prospěch, jsou odměňovány nad rámec svého platu různými finančními odměnami. Finanční odměny získávají pracovníci před dovolenou a před Vánoci. Ty jsou přiznávány na základě dosažených hospodářských výsledcích firmy a pracovních výsledcích zaměstnanců. Pracovníci také mohou získat mimořádnou finanční odměnu za významnou práci, na které se velkou měrou podíleli. Dalším typem odměny je také Ocenění za práci, před celou společností ve formě diplomu.

7) Pracovní podmínky a prostředí

Pracovníci pracují v plně vybavených kancelářích s dostatečným prostorem. Každý pracovník má svůj počítač a společnou tiskárnu nacházející se mimo kanceláře. Zaměstnanci mají také notebooky a mobilní telefony, které mohou využívat k soukromým účelům za podmínek, které jsou uvedeny ve smlouvě. Pracovníci také k výkonu práce mohou využít automobil, který je jim vždy poskytnut na základě předloženého požadavku. Dále firma zajišťuje svým zaměstnancům dostatečný počet

parkovacích míst, které jsou pod kamerovým systémem a padací závorou. Nemusí se tedy bát, že jejich automobil bude poškozen.

Pro přestávky je ve firmě také odpočinková místnost neboli kuchyňka vybavená rychlovarnou konvicí, mikrovlnou troubou, lednicí a myčkou. Kuchyňka tedy umožňuje zaměstnancům si zajistit občerstvení ve formě teplého nápoje, uchování si potravin v ledničce, případně jejich ohřev, pokud si pracovníci přinesou své vlastní jídlo z domu. Zaměstnanci také mohou využít stravování zajištěné firmou v nedaleké kantýně. V letních měsících se zaměstnanci mohou uvolnit venku v zahradce před firmou, která je vybavena lavičkami a stolem.

8) Školení

Společnost v rámci prevence nezajišťuje žádná odborná školení týkající se sociálně patologického chování, na kterých by zaměstnanci byli seznámeni, jak se chovat pokud by se na pracovišti šikana vyskytla. Není zde tedy ani zřízeno oddělení nebo individuální pracovník, který by se těmito problémy zabýval. Avšak podle manažera, nebylo těchto služeb nikdy zapotřebí.

Shrnutí

Podle provedeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem a na základě vlastního pozorování se prevence společnosti ÚRS PRAHA, a.s. zabývá předcházení problémům a situacím, které by mohly být příčinou vzniku sociálně patologického chování. Dle vedení podniku je v této společnosti tento typ prevence zcela dostačující a efektivní, jelikož v minulosti nedocházelo k žádným problémům týkající se šikany na pracovišti.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2016 ve společnosti ÚRS PRAHA, a.s. v sídle firmy v Praze a na pobočce v Brně. Dotazníkové šetření slouží jako zpětná vazba k prevenci vzniku sociálně patologických jevů u této společnosti, kterou jsem popsala na základě rozhovoru s manažerem firmy.

Zaměstnanci byli požádáni o vyplnění dotazníku, který měl obdobnou strukturu, jakou měl provedený rozhovor s vedoucím pracovníkem. Pokládané otázky zaměstnancům sloužily k získání informací, zda prevence na pracovišti je efektivní či nikoliv. Výzkumný vzorek byl posuzován podle pohlaví, věku a pracoviště.

Dotazník v tištěné formě jsem zaměstnancům předala osobně. Ústně i písemně (na dotazníku) jsem zaměstnance informovala, že je dotazník zcela anonymní, a že vyplněné dotazníky budu mít v ruce pouze já a budou sloužit ke zpracování mé bakalářské práce.

Poskytla jsem všem pracovníkům dostatek času k vyplnění dotazníku a jejich návratnost byla 100% tedy 59 z 59 zaměstnanců.

5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

1) Identifikace respondentů

Otázky číslo 1 až 3 sloužily k identifikaci respondentů.

Tabulka 1: Identifikace respondentů

	Praha		Brno		Celkem	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži
do 30 let	0	3	3	2	3	5
31 - 40 let	5	5	4	8	9	13
41 - 50 let	3	1	1	1	4	2
51 a více let	8	8	3	4	11	12
Celkem	16	17	11	15	27	32

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracoviště Praha: Celkový počet žen je 16. Kromě kategorie do 30 let jsou zastoupeny všechny kategorie. Celkový počet mužů je 17. Tedy skoro stejný počet jako je u žen, s výjimkou, že zde jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Celkem zde pracuje 33 zaměstnanců.

Pracoviště Brno: Celkový počet žen je 11. Zde jsou zastoupeny všechny kategorie. Mužů zde pracuje 15, opět ve všech kategoriích. Jedná se tedy celkem o 26 zaměstnanců.

Celkový počet zaměstnanců na pracovišti v Praze a Brně je 59. Z celkového hlediska bylo 44 % respondentů z Brna a 56 % respondentů z Prahy. V Praze tedy pracuje o 7 zaměstnanců více. Z hlediska věku a pohlaví nejsou mezi respondenty z pracovišť v Praze a Brně velké rozdíly. Jak na pracovišti v Brně, tak také v Praze je větší zastoupení mužů než žen. Avšak na pracovišti v Praze je pouze o jednoho muže více, než je žen.

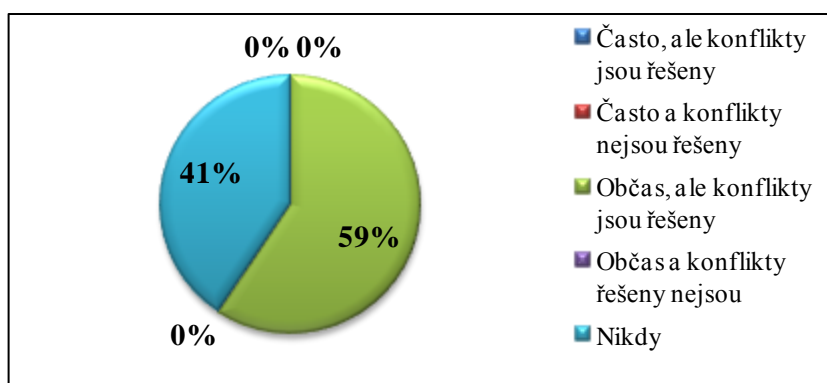
2) Konflikty

Tabulka 2: Vznikají na pracovišti konflikty narušující dobré vztahy?

Otázka 4:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Často, ale konflikty jsou řešeny	0	0%	0	0%	0	0%
Často a konflikty nejsou řešeny	0	0%	0	0%	0	0%
Občas, ale konflikty jsou řešeny	15	45%	20	77%	35	59%
Občas a konflikty řešeny nejsou	0	0%	0	0%	0	0%
Nikdy	18	55%	6	23%	24	41%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Vznikají na pracovišti konflikty narušující dobré vztahy?



Zdroj: Vlastní zpracování

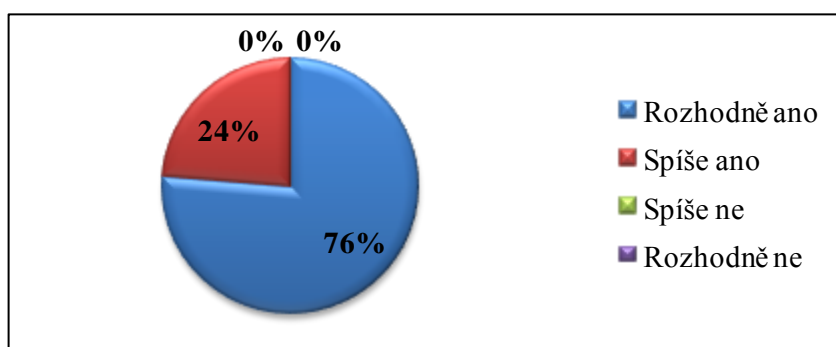
Na otázku, zda na pracovišti vznikají konflikty narušující dobré vztahy, bylo 59 % respondentů, kteří se domnívají, že konflikty, které by mohly narušit dobré vztahy, občas vzniknou, avšak jsou řešeny. 41 % respondentů zastává názor, že konflikty, které by mohly narušit dobré vztahy na pracovišti, nevznikají. Jedná se o dobrý výsledek, protože žádný z respondentů nevedl odpověď, která by znamenala, že na pracovišti konflikty vznikají, avšak nejsou urovnávány a na pracovišti by přetrvávali. Na pracovišti v Brně dochází častěji k výskytu konfliktů, ale bývají řešeny

Tabulka 3: Jsou konflikty na pracovišti řešeny za účasti všech osob, kterých se konflikt týká?

Otázka 5:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	26	79%	19	73%	45	76%
Spíše ano	7	21%	7	27%	14	24%
Spíše ne	0	0%	0	0%	0	0%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Jsou konflikty na pracovišti řešeny za účasti všech osob, kterých se konflikt týká?



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se domnívají, že konflikty na pracovišti jsou řešeny za účasti všech osob, kterých se konflikt týká. 76 % odpovědí bylo „rozhodně ano“ a 24 % „spíše ano“. Dobrou zprávou je, že žádný z respondentů neodpověděl „ne“. Poměr odpovědí na pracovišti v Praze a Brně byl obdobný.

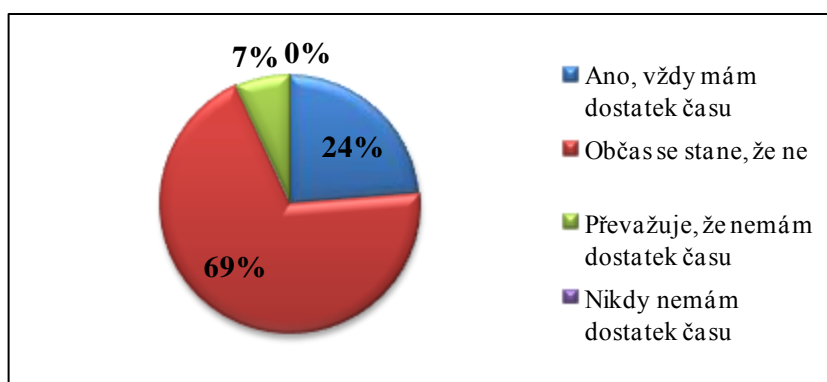
3) Organizace práce a monotónnost práce

Tabulka 4: Máte dostatek času na zadané pracovní úkoly?

Otázka 6:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, vždy mám dostatek času	10	30%	4	15%	14	24%
Občas se stane, že ne	21	64%	20	77%	41	69%
Převažuje, že nemám dostatek času	2	6%	2	8%	4	7%
Nikdy nemám dostatek času	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Máte dostatek času na zadané pracovní úkoly?



Zdroj: Vlastní zpracování

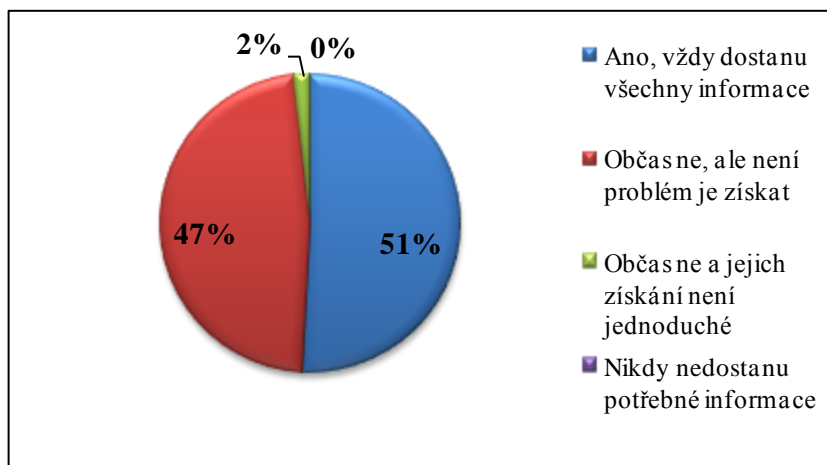
Převažující odpovědi u otázky, zda zaměstnanci mají dostatek času na zadané pracovní úkoly, byly „občas se stane, že ne“ s 69 %. 24 % respondentů si myslí, že na práci mají „vždy dostatek času“. Ovšem nachází se zde i 7 % respondentů (2 pracovníci z Brna a 2 pracovníci z Prahy) s pocitem, že nedostatek času při zadaných úkolech převažuje. Na pracovištích nebyl žádný respondent, který by nikdy neměl dostatek času na práci.

Tabulka 5: Máte dostatek informací potřebných ke splnění pracovních úkolů?

Otázka 7:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, vždy dostanu všechny informace	18	55%	12	46%	30	51%
Občas ne, ale není problém je získat	14	42%	14	54%	28	47%
Občas ne a jejich získání není jednoduché	1	3%	0	0%	1	2%
Nikdy nedostanu potřebné informace	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Máte dostatek informací potřebných ke splnění pracovních úkolů?



Zdroj: Vlastní zpracování

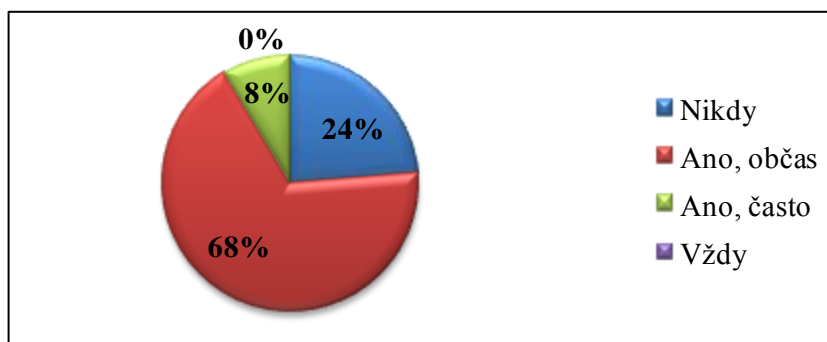
Jak můžeme vyčíst z obrázku 4, 51 % respondentů má vždy k dispozici potřebné informace, které jsou zapotřebí ke splnění pracovního úkolu, a 47 % odpovědělo, že občas všechny informace ihned nedostanou k dispozici, ale nemají problém je získat. Také se objevil 1 pracovník na pracovišti v Praze, který občas informace nedostane a jejich získání provází problémy. Avšak ani jeden z respondentů nezaškrtl odpověď, že by se k potřebným informacím nikdy nedostal.

Tabulka 6: Cítíte se v práci pod tlakem a ve stresu?

Otázka 8:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nikdy	9	27%	5	19%	14	24%
Ano, občas	21	64%	19	73%	40	68%
Ano, často	3	9%	2	8%	5	8%
Vždy	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Cítíte se v práci pod tlakem a ve stresu?



Zdroj: Vlastní zpracování

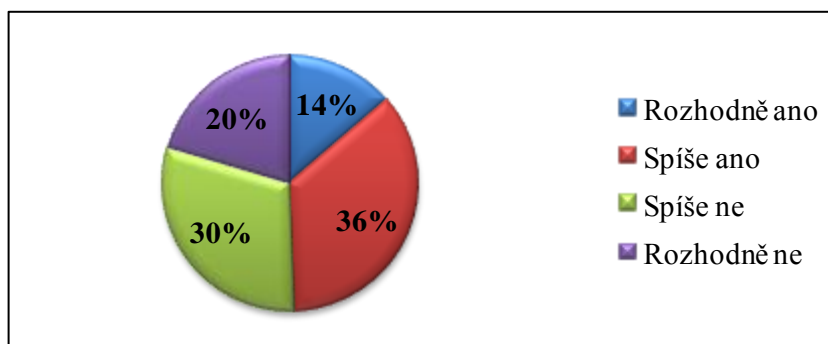
Na pracovišti v Praze i Brně jsou respondenti, kteří se pod tlakem vůbec necítí. Celkem tvoří 24 %. Většina respondentů, 68 %, se cítí občas být pod tlakem. Skupinu, která se cítí pod tlakem často, tvoří 8 % respondentů, jak z Prahy třemi pracovníky, tak také z Brna dvěma pracovníky.

Tabulka 7: Myslíte si, že je Vaše práce monotónní?

Otázka 9:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	5	15%	3	12%	8	14%
Spíše ano	10	31%	11	42%	21	36%
Spíše ne	9	27%	9	34%	18	30%
Rozhodně ne	9	27%	3	12%	12	20%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Myslíte si, že je Vaše práce monotónní?



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší počet respondentů nejvíce váhal nad tím, zda jejich práce monotónní „spíše je“ či nikoliv. 36 % respondentů se přiklonilo k tomu, že jejich práce monotónní „spíše je“ a 30 % respondentů, že práce monotónní „spíše není“. Celých 20 % respondentů odpovědělo, že práce „rozhodně monotónní není“ a 14% si bylo jisto, že jejich práce „monotónní je“. Byly zde zastoupeny všechny kategorie.

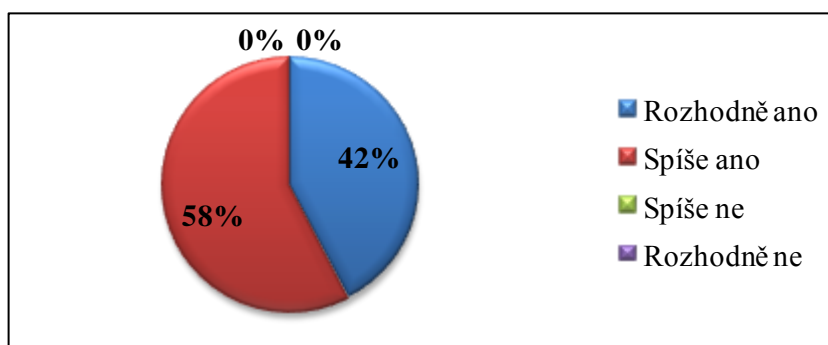
4) Styl řízení

Tabulka 8: Máte možnost se vyjadřovat k zadaným pracovním úkolům?

Otázka 10:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	15	45%	10	38%	25	42%
Spíše ano	18	55%	16	62%	34	58%
Spíše ne	0	0%	0	0%	0	0%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Máte možnost se vyjadřovat k zadaným pracovním úkolům?



Zdroj: Vlastní zpracování

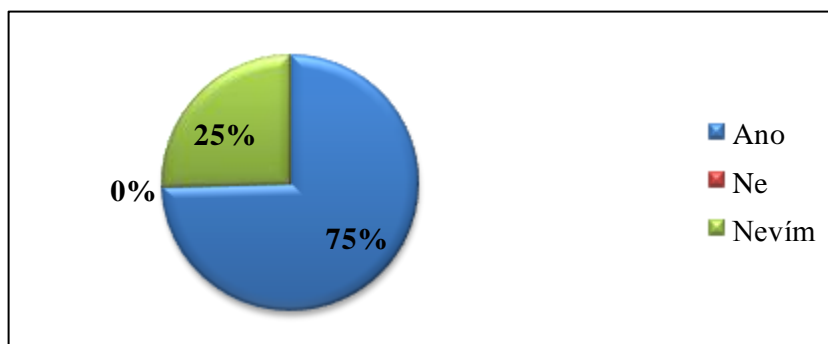
U otázky, zda mají zaměstnanci možnost se vyjádřit k práci, byla převažující odpověď „spíše ano“. Odpovědělo tak 58 % respondentů. 42 % respondentů odpovědělo „rozhodně ano“. Žádný z respondentů neodpověděl, že na pracovišti tato možnost není, ať se jednalo o pracoviště v Praze či v Brně.

Tabulka 9: Můžete přicházet ke svému vedoucímu s novými nápady a návrhy?

Otázka 11:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	28	85%	16	62%	44	75%
Ne	0	0%	0	0%	0	0%
Nevím	5	15%	10	38%	15	25%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Můžete přicházet ke svému vedoucímu s novými nápady a návrhy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Přesně tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že mohou přijít za svým vedoucím pracovníkem a hovořit s ním o svých návrzích týkajících se práce. Žádný z respondentů neuvedl, že by ke svému nadřízenému nemohl přijít a hovořit s ním. Avšak celých 15 % si není jisto, zda své návrhy může svému vedoucímu přednést.

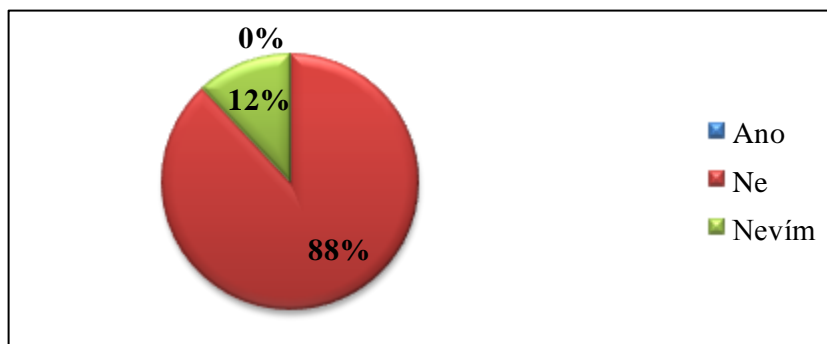
5) Obavy ze ztráty zaměstnání

Tabulka 10: Myslíte si, že chce některý z Vašich kolegů získat Vaše pracovní místo za pomoci intrik?

Otázka 12:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	0	0%	0	0%	0	0%
Ne	29	88%	23	88%	52	88%
Nevím	4	12%	3	12%	7	12%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Myslíte si, že chce některý z Vašich kolegů získat Vaše pracovní místo za pomoci intrik?



Zdroj: Vlastní zpracování

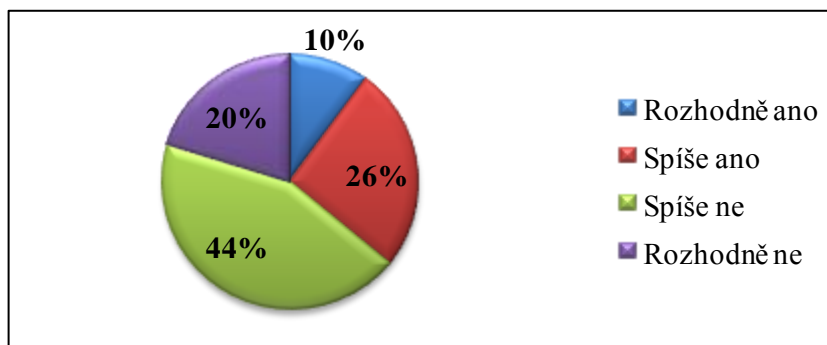
Žádný z respondentů nevedl, že by si byl stoprocentně jistý, že některý z jeho kolegů by za pomoci nečestné hry usiloval o jeho pracovní místo. Avšak 12 % respondentů (4 pracovníci z Prahy a 3 z Brna) uvedlo „nevím“. Není tedy vyloučeno, že by se zde mohla vyvíjet touha po jiných pracovních místech. Avšak nadměrná většina respondentů z Prahy i Brna uvedla, že o jejich pracovní místa žádný z kolegů za pomoci intrik neusiluje.

Tabulka 11: Bojíte se, že přijdete o své zaměstnání?

Otázka 13:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	12%	2	8%	6	10%
Spíše ano	8	24%	7	27%	15	26%
Spíše ne	16	49%	10	38%	26	44%
Rozhodně ne	5	15%	7	27%	12	20%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Bojíte se, že přijdete o své zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky, zda se respondenti obávají o ztrátu svého zaměstnání, odpovědělo „rozhodně ano“ 10 % respondentů. „Spíše ano“ uvedlo 26 %. Celkem se tedy o své zaměstnání obává 36 % respondentů. 44 % respondentů se o své zaměstnání „spíše neobávají“ a o polovinu více respondentů než u odpovědi „rozhodně ano“ byly odpovědi „rozhodně ne“ s 20 %.

V návaznosti na tuto otázku byla položena otázka 14, která zjišťovala důvod, proč respondenti odpovídali, že se o své zaměstnání obávají.

Tabulka 12: Odůvodnění odpovědí ano u otázky 13

Otázka 14	Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nevím	13	61%
Tyto pocity mám získané z televize, denního tisku	3	14%
Obávám se, že firma bude propouštět své zaměstnance	2	10%
Jednoduše to tak cítím	1	5%
Odpověď nezdůvodnilo	2	10%

Zdroj: Vlastní zpracování

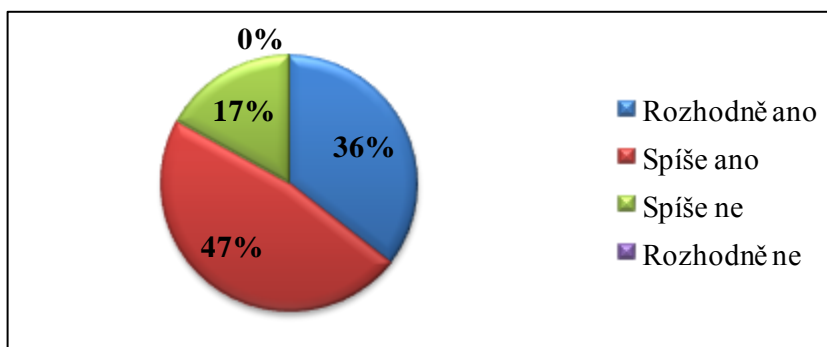
Jelikož se o své zaměstnání obávají zaměstnanci z Prahy i Brna. Tak otázka 14 nebyla rozdělena na jednotlivé pracoviště. 61 % respondentů (tedy celkem z 21 respondentů, kteří se obávají o své zaměstnání) odůvodnění neuvedlo. Jednalo se o pouhou odpověď ve formě „nevím“. 14 % uvedlo, že jejich pocity pramení z televize či denního tisku, 10 % respondentů se obává, že firma bude propouštět své zaměstnance, 5% se tak prostě cítí, bez uvedení pádného důvodu k těmto pocitům a 10 % svoji odpověď na otázku 13 nezdůvodnilo vůbec.

Tabulka 13: Myslíte si, že všichni pracovníci pracují jako tým?

Otázka 15:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	12	36%	9	35%	21	36%
Spíše ano	16	49%	12	46%	28	47%
Spíše ne	5	15%	5	19%	10	17%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Myslíte si, že všichni pracovníci pracují jako tým?



Zdroj: Vlastní zpracování

O tom, že by celé pracoviště pracovalo jako celek, je přesvědčeno 83 % respondentů. Odpovědí „rozhodně ano“ bylo 36 %. „Spíše ano“ odpovědělo 47 % respondentů, tedy odpovědi obsahujících „ano“ bylo celkem 83 %. Zbývajících 17 % (5 pracovníků z Prahy a 5 pracovníků z Brna) si myslí, že pracovníci spíše nepracují jako tým. Ovšem žádný z respondentů neuvedl, že by pracoviště jako tým nepracovalo. Odpovědi mezi pracovišti v Praze a Brně se poměrově nijak zvlášť nelišily.

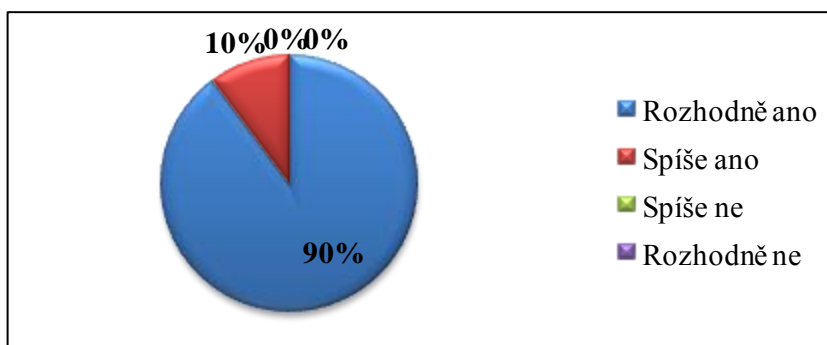
6) Atmosféra na pracovišti

Tabulka 14: Je atmosféra na pracovišti přátelská a uvolněná?

Otázka 16:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	30	91%	23	88%	53	90%
Spíše ano	3	9%	3	12%	6	10%
Spíše ne	0	0%	0	0%	0	0%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Je atmosféra na pracovišti přátelská a uvolněná?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zabývající se, zda je atmosféra na pracovišti přátelská a uvolněná měla zcela jednoznačnou odpověď. Odpovědi obsahovali 100 % odpovědí „ano“. Z toho 90 % „rozhodně ano“ a 10 % „spíše ano“. Odpověď „ne“ se nevyskytla vůbec ani na pracovišti v Praze ani v Brně.

Otázka 17, měla sloužit ke zdůvodnění, proč si respondenti myslí, že atmosféra na pracovišti není přátelská. Avšak žádný z respondentů neuvedl, že by atmosféra byla nepřátelská, proto v otázce 17 nebylo zapotřebí žádných odpovědí.

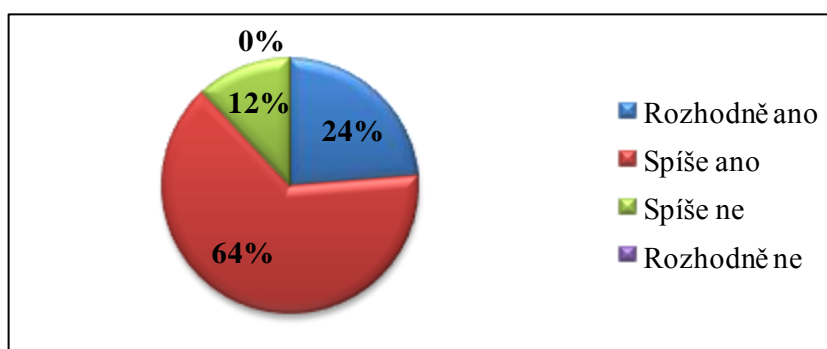
7) Odměny a pochvaly za práci

Tabulka 15: Je Váš nadřízený v hodnocení pracovních výsledků spravedlivý?

Otázka 18:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	8	24%	6	23%	14	24%
Spíše ano	21	64%	17	65%	38	64%
Spíše ne	4	12%	3	12%	7	12%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Je Váš nadřízený v hodnocení pracovních výsledků spravedlivý?



Zdroj: Vlastní zpracování

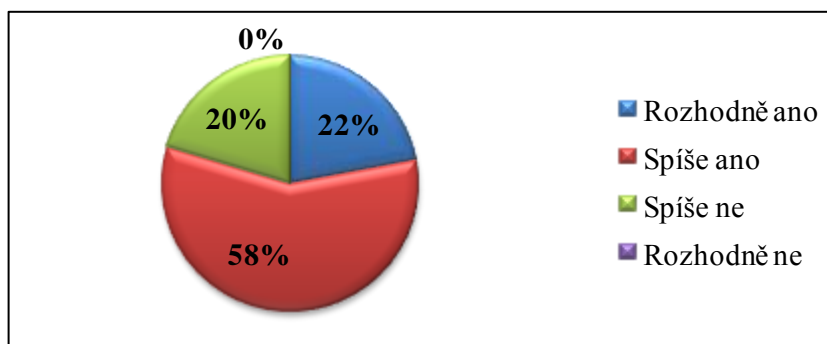
Zda je nadřízený v hodnocení pracovních výsledků spravedlivý, odpovídali respondenti z Prahy a Brna ve stejném poměru. Většina respondentů uváděla odpověď „ano“, z toho 24 % uvedlo odpověď „rozhodně ano“ a 64 % „spíše ano“. To, že hodnocení pracovních výsledků není spravedlivé si myslí celkem 12% respondentů.

Tabulka 16: Dostává se Vám dostatečného uznání za odvedenou práci?

Otázka 19:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	8	24%	5	19%	13	22%
Spíše ano	17	52%	17	65%	34	58%
Spíše ne	8	24%	4	16%	12	20%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Dostává se Vám dostatečného uznání za odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde byly odpovědi uváděny skoro ve stejném poměru jako u předchozí otázky. 80 % respondentů si myslí, že se jim dostává dostatečného uznání za práci, z toho 22 % uvedlo „rozhodně ano“. Celkem 20 % uvedlo „spíše ne“.

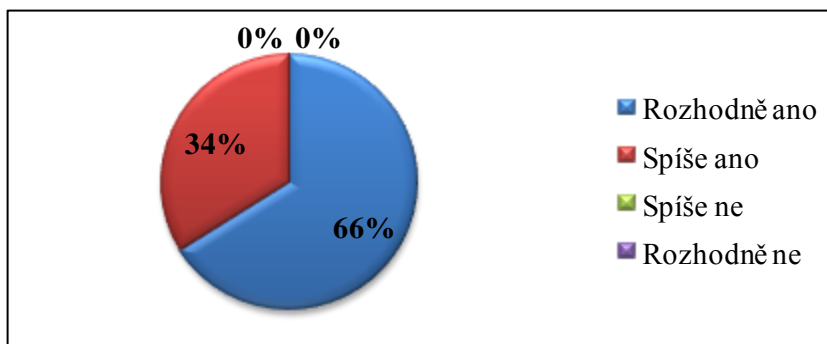
8) Pracovní podmínky a prostředí

Tabulka 17: Jsou Vaše pracovní prostředky (počítač, mobilní telefon, automobil na služební cesty...) k výkonu práce dostatečné?

Otázka 20:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	25	76%	14	54%	39	66%
Spíše ano	8	24%	12	46%	20	34%
Spíše ne	0	0%	0	0%	0	0%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Jsou Vaše pracovní prostředky (počítač, mobilní telefon, automobil na služební cesty...) k výkonu práce dostatečné?



Zdroj: Vlastní zpracování

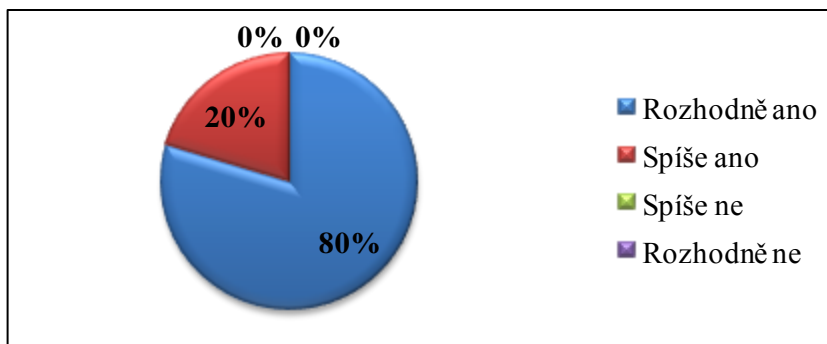
Všichni pracovníci uvedli, že jsou s pracovními prostředky spokojeni, 66 % „rozhodně ano“ a 34 % „spíše ano“. Z hlediska Prahy a Brna jsou respondenti z Prahy mírně spokojenější.

Tabulka 18: Jsou Vaše pracovní podmínky (osvětlení, teplota...) na pracovišti dostačující?

Otázka 21:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	28	85%	19	73%	47	80%
Spíše ano	5	15%	7	27%	12	20%
Spíše ne	0	0%	0	0%	0	0%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Jsou Vaše pracovní podmínky (osvětlení, teplota...) na pracovišti dostačující?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní podmínky dle 80 % respondentů jsou „určitě dostačující“ a 20 % uvedlo „spíše dostačující“. Žádný z respondentů neuvedl, že by podmínky na pracovišti byly špatné.

Otázka 22 byla doplňující k otázkám 20 a 21. Zjišťovala, proč respondenti nejsou spokojeni s pracovními prostředky a podmínkami. Jelikož žádný z respondentů neuvedl, že by byl nespokojený, tak se zde neobjevily žádné odpovědi, které by zdůvodňovaly špatné pracovní podmínky či nedostačující pracovní prostředky. Avšak celkem 10 pracovníků tedy 12 % respondentů uvedlo, že by v letních měsících uvítali na pracovišti klimatizaci.

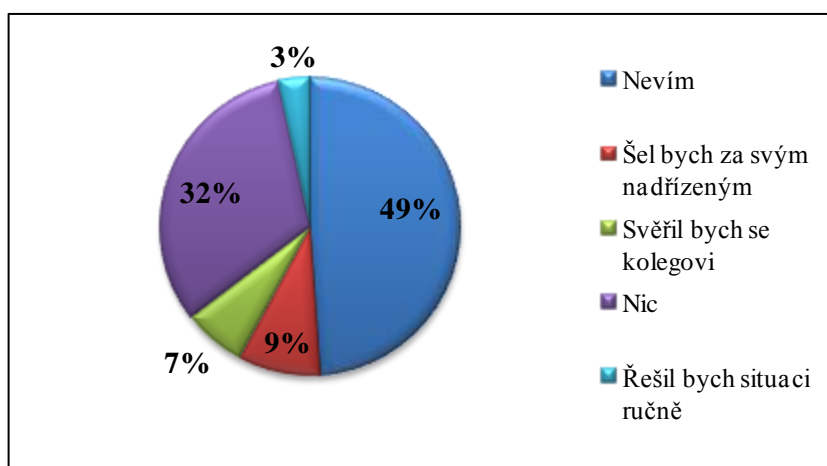
9) Školení

Tabulka 19: Jak byste se zachoval/a, kdybyste se stal/a obětí nebo svědkem šikany na Vašem pracovišti?

Otázka 23	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nevím	18	55%	11	42%	29	49%
Šel bych za svým nadřízeným	3	9%	2	8%	5	9%
Svěřil bych se kolegovi	1	3%	3	12%	4	7%
Nic	9	27%	10	38%	19	32%
Řešil bych situaci ručně	2	6%	0	0%	2	3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Jak byste se zachoval/a, kdybyste se stal/a obětí nebo svědkem šikany na Vašem pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku nebyly uvedené uzavřené odpovědi, jelikož cílem bylo zjistit, zda by si zaměstnanci opravdu věděli rady s touto situací.

Nejpočetnější odpovědí byla odpověď „nevím“ s 49 %, v těsném závěsu byla odpověď respondentů, že by nedělali „nic“ tedy 32 %. Pouhých 9 % by šlo za svým

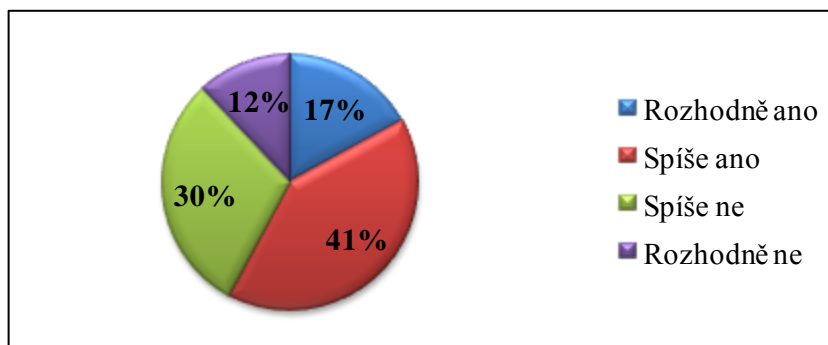
nadřizným a 7 % by se svěřilo s problémem kolegovi. Dokonce 3 % tedy 2 pracovníci z Prahy by si šlo nastalou situaci vyřešit „ručně“.

Tabulka 20: Uvítal/a byste seminář, který by se zabýval problematikou šikany na pracovišti?

Otázka 24:	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	6	18%	4	15%	10	17%
Spíše ano	16	49%	8	31%	24	41%
Spíše ne	8	24%	10	39%	18	30%
Rozhodně ne	3	9%	4	15%	7	12%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Uvítal/a byste seminář, který by se zabýval problematikou šikany na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

58 % respondentů by seminář zabývající se problematikou šikany na pracovišti uvítalo. Z toho 17 % „rozhodně ano“ a 41 % „spíše ano“. 30 % respondentů zájem „spíše“ neprojevalo a 12 % si bylo zcela jistých, že o seminář „rozhodně“ zájem nemají.

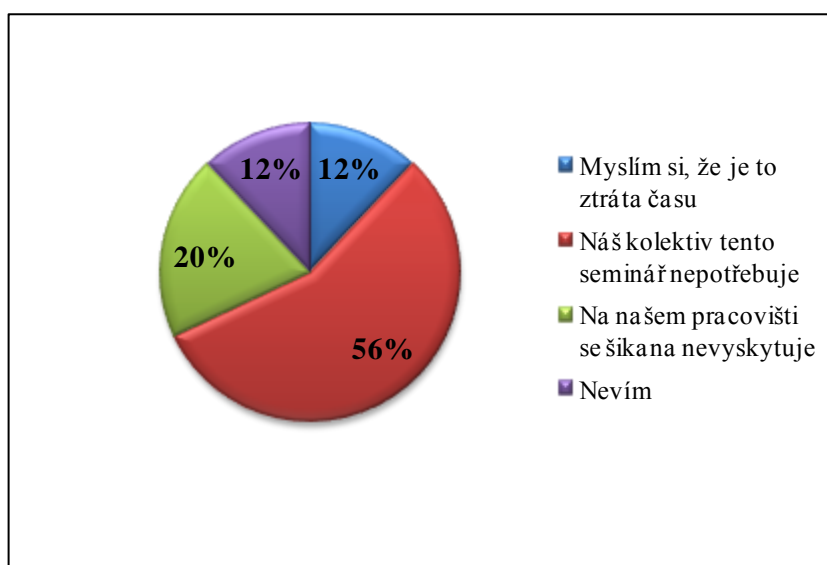
V návaznosti na otázku 24 byla položena **otázka 25**. Která zjišťovala, proč by nebyl o seminář ze strany zaměstnanců zájem.

Tabulka 21: Důvody, proč zaměstnanci odmítají seminář o šikaně na pracovišti

Otázka 25	Praha		Brno		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Myslím si, že je to ztráta času	2	18%	1	7%	3	12%
Náš kolektiv tento seminář nepotřebuje	5	46%	9	64%	14	56%
Na našem pracovišti se šikana nevyskytuje	2	18%	3	22%	5	20%
Nevím	2	18%	1	7%	3	12%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Důvody, proč zaměstnanci odmítají seminář o šikaně na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějšími důvody proč zaměstnanci odmítají seminář zaměřený na problematiku šikany na pracovišti, byly typu, že „kolektiv tento seminář nepotřebuje“ uvedlo to celkem 56 % respondentů (z 25 lidí, kteří v předešlé otázce uvedli, že o seminář nemají zájem). 20 % respondentů uvádělo jako důvod, že se na pracovišti nevyskytuje šikana a proto tento seminář, není zapotřebí a 12 % byly odpovědi typu „myslím, že je to ztráta času“ a „nevím“.

6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

6.1 Zhodnocení současného stavu prevence v organizaci

Otázkami 1 až 3 byli respondenti identifikováni, z hlediska věku, pohlaví a pracoviště. Výzkum byl sledován jako celek týkající se společnosti. Avšak zvlášť byly také pozorovány pracoviště v Praze a v Brně, zda nedojde k nějakému rozdílu odpovědí u respondentů z různých pracovišť. K tomu v dotazníkovém šetření nedošlo. Z čehož vyplývá, že způsob prevence společnosti je aplikován stejně na obou pracovištích.

1) Konflikty

Otázky č. 4 a 5 byly věnovány oblasti konfliktů. Snahou bylo zjistit, zda nedochází k ničení dobrých mezilidských vztahů důsledkem nevyřešených konfliktů.

Podle dotazníkového šetření lze říci, že tato část prevence ze strany firmy je efektivní. Jelikož zde nebyly zaznamenány žádné negativní odpovědi, ze kterých by vyplývalo, že konflikty nejsou na pracovišti řešeny. Z této strany tedy nevznikají žádné situace, které by mohly podněcovat ke vzniku negativních jevů.

2) Organizace práce a monotónnost práce

Této sekci byly určeny otázky č. 6 až 9. Cílem bylo zjistit, zda je organizace práce pro zaměstnance vhodná a jestli se pracovníci necítí pod velkým tlakem či naopak neupadají do monotónnosti a určitého stereotypu, který by v zaměstnancích mohl budit pocit nudy. Jelikož všechny tyto aspekty mají velký vliv na vznik mobbingu.

Dle odpovědí lze usuzovat, že organizace práce ve společnosti neoplývá žádnými velkými nedostatky. Nebyl zde žádný z respondentů, který by se domníval, že na zadané pracovní úkoly nebývá určen dostatek času či, že by se k zaměstnancům nedostávaly důležité informace související s prací. Vedení informace poskytuje většinou samo, pokud dojde k nějakému opomenutí, nemají zaměstnanci problém důležitá data získat. Získávání informací nedoprovází žádné problémy. Celkový charakter odpovědí tedy nenavádí tomu, že by byl ve společnosti s organizací práce problém. Na zaměstnance není vyvíjen neustálý tlak a stres, ačkoliv se občas může vyskytnout.

Z hlediska monotónnosti práce byly odpovědi různorodé. 50 % respondentů tvořilo skupinu, která se domnívá, že práce je monotónní a 50 % respondentů zase opak,

tedy, že práce monotónní není. Avšak vedení podniku si je této skutečnosti vědomo a proto pořádá různé pracovní a společenské akce pro rozptýlení pracovníků.

3) Styl řízení

V části zabývající se stylem řízení bylo zjišťováno, zda zaměstnanci mají dostatečný prostor k tomu, aby mohli vyjádřit své nápady a návrhy. Dle informací získaných ze strany vedoucího je, že je na pracovišti využíván demokratický styl vedení. Cílem si bylo tuto informaci potvrdit. Jednalo se o otázky č. 10 a 11. Podle literatury špatný styl vedení vede k zhoršení atmosféry na pracovišti. I samotný vedoucí pracovník se může stát mobberem, neboli dochází k bossingu.

Na základě výzkumu nebylo zjištěno, že by se zaměstnanci nemohli vyjadřovat k pracovním úkolům. Avšak u otázky, zda mohou pracovníci přijít za svým vedoucím pracovníkem s novými nápady, byla celkem čtvrtina respondentů, která si tímto nebyla jista. Ovšem, lze říci, že styl vedení v podniku není takový, že by snad mohl vést k šikaně na pracovišti. Vedoucí pracovníci nevyužívají bezpodmínečně styl, ve kterém by svým podřízeným přikazovali, co mají dělat a nedbali na jejich požadavky a návrhy. Nejedná se tedy o styl vedení, který by předcházel bossingu či mobbingu.

4) Obavy ze ztráty zaměstnání

Otázkami č. 12 – 15 bylo zjišťováno, zda se zaměstnanci cítí v bezpečí či u nich není vyvoláván psychický tlak, tvořený obavami, že by mohli přijít o zaměstnání. Tyto obavy mohou vést k narušování mezilidských vztahů a ke vzájemné rivalitě, která by mohla přerůst v šikanu.

Obavy ze ztráty zaměstnání má 35 % pracovníků. Proto u nich dále bylo zjišťováno, odkud pramení tyto příčiny jejich obav. Nadpoloviční většina si tyto pocity neuměla vysvětlit. V menší míře se jednalo o pocity pramenící z tisku nebo televize. Avšak objevilo se 10 % respondentů, kteří své obavy odůvodnily tím, že mají strach, že firma bude své zaměstnance propouštět. Přestože se jednalo o pouhých 10 % respondentů, tak jsem položila otázku vedení, jaké by mohlo být vysvětlení obav zaměstnanců a zda tyto příčiny nepramení ze strany podniku. Vedení společnosti tuto možnost odmítlo, jelikož v posledním roce dochází spíše k přijímání nových zaměstnanců, k nulovému propouštění a výsledky společnosti jsou na dobré úrovni. Není tedy žádný opodstatnitelný důvod, proč se obávat ztráty zaměstnání. Pro podporu otázky 12 bylo dále zjišťováno, zda přece jenom z vlastní iniciativy pracovníků, se na

pracovišti nevyskytují intriky. Tato část výzkumu naštěstí vyšla negativně. Z celkového výsledku, lze tedy vyčíst, že ve firmě není zavedená špatná politika firmy, která by zaměstnance zastráovala ztrátou zaměstnání s mylnou vidinou lepších výkonů zaměstnanců. A z této strany by se společnost nemusela obávat vzniku mobbingu mezi pracovníky

5) Atmosféra na pracovišti

Důležitou součástí práce manažera je vnímat atmosféru, která na pracovišti panuje. Proto otázky č. 16 – 17 se snažily získat informace, zda je snaha vedení o dobrou atmosféru na pracovišti efektivní.

Odpovědi týkající se této části byly naprosto jednoznačné. Respondenti se shodli, že atmosféru nevnímají jako napjatou a dusnou, ale přátelskou a uvolněnou. Což je hlavním úspěchem v rámci prevence, aby nedošlo k výskytu negativních jevů.

6) Odměny a pochvaly za práci

V otázkách č. 18 a 19 bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni za své pracovní výsledky a není-li některým zaměstnancům přilepšováno více než by korespondovalo s jejich výkony. Nevhodné ohodnocení ze strany vedení by mohlo v zaměstnancích vzbuzovat zášť, která by opět mohla mít neblahé důsledky na vztahy zaměstnanců.

Důležitost této části výzkumu spočívá v tom, jestli si pracovníci nemyslí, že jejich ohodnocení za práci je nespravedlivé. Dle odpovědí, můžeme usuzovat, že systém odměňování je spravedlivý. Pouhých 17 % respondentů se přiklání k tomu, že „spíše není“. Dále se u otázky 19 vyskytlo 20 % pracovníků s dojmem, že nejsou dostatečně uznáváni za odvedenou práci.

7) Pracovní prostředí a podmínky

Dle odpovědí vedoucího pracovníka a vlastního pozorování jsou pracovní podmínky plně dostačující. Přesto se otázky 20 až 22 snažily zjistit, zda přece jenom něco zaměstnancům neschází, co by jim mohlo zpříjemnit čas strávený v práci.

Na základě šetření se potvrdilo, že pracovní prostředky a podmínky jsou všemi respondenty ohodnoceny jako dostačující. V doplňující otázce 22 bylo zaznamenáno 12 % respondentů, kteří by na pracovišti uvítalo klimatizaci v letních měsících. Avšak nejedná se o nijak zvlášť velký stresový faktor, jako je časová tíseň, špatné osvětlení,

nedostačující prostor nebo absence důležitých pracovních prostředků. Nepřítomnost klimatizace dozajista nevytváří nadměrné nepohodlí a z toho plynoucí stres. Který by mohl být postupně uvolňován navzájem mezi kolegy.

8) Školení

Tento druh prevence není společností vůbec využíván. Proto bylo v části zabývající se školením zjišťováno, zda zaměstnanci tuší, jak se zachovat v případě vzniku šikany u nich na pracovišti, či zda by mezi zaměstnanci byl zájem o školení zabývající se problematikou šikany. Jedná se o otázky 23 až 25.

Zaměstnanci této společnosti by si v případě problému šikany na pracovišti nevěděli rady. Pouhých 8 % by problém řešilo prostřednictvím svého vedoucího. Ovšem 42 % respondentů by zájem o semináře na tuto problematiku nemělo. Tento výsledek byl následně v otázce 25 okomentován důvodem, že jejich pracoviště takový typ semináře nepotřebuje.

Shrnutí

Tabulka 22: Celkové výsledky efektivnosti prevence

Skupina	Situace	Odpověď	Efektivnost	Celková efektivnost
1) Konflikty	Konflikty narušující dobré vztahy	Ne	100%	100%
	Řešení konfliktů za účasti všech osob	Ano	100%	
2) Organizace práce a monotónnost práce	Dostatek času na pracovní úkoly	Ano	93%	83,25%
	Dostatek informací k zadaným úkolům	Ano	98%	
	Výkon práce pod tlakem a stresem	Ne	92%	
	Monotónnost práce	Ne	50%	
3) Styl řízení	Možnost vyjadřovat se k pracovním úkolům	Ano	100%	87,50%
	Možnost navrhnout nové nápady vedoucímu pracovníkovi	Ano	75%	
4) Obavy ze ztráty zaměstnání	Intriky na pracovišti	Ne	88%	78,33%
	Obavy ze ztráty zaměstnání	Ne	64%	
	Pracoviště pracuje jako tým	Ano	83%	
5) Atmosféra na pracovišti	Přátelská atmosféra na pracovišti	Ano	100%	100%
6) Odměny a pochvaly za práci	Spravedlivý vedoucí v rámci hodnocení	Ano	88%	84%
	Dostatečné uznání za odvedenou práci	Ano	80%	
7) Pracovní prostředí a podmínky	Dostatečné pracovní prostředky	Ano	100%	100%
	Dostatečné pracovní podmínky	Ano	100%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Do zcela efektivních oblastí prevence patří: „konflikty“, „atmosféra na pracovišti“, „pracovní prostředí a prostředky“. Skupina zabývající se „obavami ze ztráty zaměstnání“ má nejnižší efektivnost. Avšak toto procento je snižováno iracionálním strachem zaměstnanců, který není vyvoláván ze strany firmy. „Organizace práce a monotónnost práce“ získala efektivnost 83,25 %. Toto číslo je značně snižováno monotónností práce, se kterou se ale firma snaží pracovat. 87,50 % je účinnost v oblasti „stylu řízení“ a 84 % má skupina „odměny a pochvaly za práci“. Oblast zabývající se školením není v konečné tabulce výsledků zahrnuta, jelikož se firma tímto typem prevence nezaobírá. Tudíž ani nelze u této skupiny měřit její efektivnost.

Celková efektivnost prevence vzniku sociálně patologických jevů je u této společnosti 90,44 %.

6.2 Návrhy změn na zlepšení současného stavu

Na základě informací získaných prostřednictvím dotazníkového šetření ve společnosti ÚRS PRAHA, a.s. a následné analýze výsledků, je možné v některých zkoumaných dílčích oblastech prevence navrhnout několik doporučení pro zlepšení současného stavu prevence.

1) Vytvoření systému objektivního hodnocení a odměňování zaměstnanců

Společnost by měla vytvořit dokument, který by obsahoval, jakým způsobem jsou zaměstnanci za práci odměňováni. A tohoto způsobu se držet. Bude tak předcházeno pocitům zaměstnanců, že došlo k nespravedlivému ohodnocení pracovníků.

Dále by mělo docházet k častějším projevům uznání za odvedenou práci. Zaměstnanci tak získají větší pocit, že ve firmě odvádí dobrou práci, že jejich práce je uznávána a v budoucnu se s nimi počítá. Dokument by měl také obsahovat kritéria, jakým způsobem lze získat povýšení. Těmito opatřeními by mohly být odstraněny pocity nedostatečného ohodnocení pracovníků, obavy ze ztráty zaměstnání i konkurenční boje.

2) Nabídnutí většího prostoru k vyjádření se k práci

Vedení společnosti by mohlo klást větší důraz na to, že zaměstnanci s novými nápady a inovačními aktivitami jsou vítáni. Prostor k vyjádření se pracovníků by mohl být nabídnut např. v rámci pracovních schůzí nebo by na nich mohlo být alespoň

připomínáno, že mohou za svým vedoucím pracovníkem kdykoliv přijít a pohovořit s ním o svých nápadech pro firmu. Tímto počínáním bude upevňován pocit sounáležitosti s firmou a především participační styl vedení. V zaměstnancích tak nebude vznikat pocit, že jejich nadřízený je dráb, který své podřízené pouze kontroluje a přiděluje úkoly.

3) Zvýšení povědomí o existenci mobbingu

Společnost nevyužívá v rámci své prevence žádná školení zabývající se danou problematikou. Ačkoliv se zaměstnanci domnívají, že tento typ semináře není pro jejich kolektiv důležitý, přesto je lepší se jej zúčastnit dříve, než problém nastane.

Je velice důležité zaměstnance seznámit s tím, co mobbing všechno obnáší, jak se projevuje strategie mobberů, jaké mohou být následky šikany, a především jak se případně bránit. Vztahy se na pracovišti neustále vyvíjejí, a proto je důležité neustále vnímat mezilidské vztahy na pracovišti, protože i když se nyní na pracovišti žádná z forem šikany nevyskytuje, tak i přes veškerá preventivní opatření může ke vzniku šikany dojít. Proto je zapotřebí, aby zaměstnanci věděli, jak se v dané situaci zachovat, aby došlo k co nejmenším škodám, jak na zdraví člověka, tak také v rámci organizace.

Povědomí o šikaně lze zvýšit právě odbornými semináři, kterými mohou projít všichni zaměstnanci nebo alespoň vedoucí pracovníci, kteří by následně informovali podřízené. Např. ústně na pracovní schůzi nebo alespoň formou emailu, který by si zaměstnanci přečetli. Dalším způsobem, jak zaměstnance s problematikou seznámit, mohou být firemní teambuildingy, které firma pravidelně pořádá. Na podnikové akci je atmosféra více uvolněná, než na pracovišti a dané téma nebude tolik nepříjemné.

Semináře seznámí zaměstnance s nejčastěji se vyskytujícími negativními jevy na pracovišti, podmínkami a příčinami jejich vzniku, možnostmi předcházení a obrany proti nim. Kurzy nabízejí i praktické nácviky technik, jak zvládat některé situace v pracovním prostředí.

4) Společná pravidelná sezení

Ačkoliv v současné době ve společnosti vládne přátelská atmosféra a nebyly zjištěny velké nedostatky. Přesto by firma měla v určitém časovém intervalu např. každého čtvrt roku pořádat společná sezení. Na těchto schůzích by zaměstnanci mohli

rokovat o uplynulém období. Předkládat požadavky k pracovnímu prostředí, prostředkům a docházelo by ke zhodnocování vztahů na pracovišti.

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem prevence vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti u vybrané organizace. Cílem byla analýza účinnosti prevence ze strany vedoucích pracovníků. Při zjištění určitých nedostatků navrhnout určitá opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné prevence. Pro získání potřebných informací byl využit dotazníkový průzkum, který byl proveden ve společnosti ÚRS PRAHA, a.s. Konkrétně se zaměřoval na podřízené pracovníky v Praze a na pobočce v Brně.

Teoretická část práce se v literárním přehledu zaměřila na seznámení se s danou problematikou. Konkretizuje jednotlivé typy a formy sociálně patologických jevů a nastiňuje různé formy prevence.

V praktické části je nejdříve charakterizována vybraná organizace. Následně je zanalyzován současný stav prevence ve firmě za pomoci rozhovoru s manažerem. Další část analýzy byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Účelem šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou opatření proti vzniku šikany efektivní. Výsledky šetření dopadly dobře s pouze několika málo nedostatky, a proto je v závěru praktické části nabídka několika tipů vedoucích ke zlepšení preventivních opatření a k zajištění ještě lepších výsledků i do budoucna.

Tato práce může být přínosem především pro vedení společnosti, neboť předkládá analýzu, jaká opatření jsou efektivní, a ve které oblasti prevence se nachází nedostatky. Přínosem může být také dotazník, který by mohl být využit i jinými společnostmi, ke zjištění jejich současného stavu prevence. Ačkoliv je každé pracoviště samo o sobě specifické. Může se lišit počtem mužů a žen v pracovní skupině, věkovou strukturou, a prevence každého pracoviště může být odlišná. Zpracovaný dotazník klade důraz na základní typ prevence. Zjišťuje, zda je pečováno především o dobré mezilidské vztahy, které jsou důležité v jakémkoliv podniku.

Výsledky jsou takové, že vedoucí pracovníci konflikty na pracovišti neignorují a řeší je ihned v době jejich vzniku. Postup řešení problémů má danou svoji strukturu. Zaměstnanci mají dostatek času na řešení pracovních úkolů. Pracovníkům jsou poskytnuty dostatečné pracovní podmínky a prostředky a zdravá atmosféra na pracovišti je podporována firemními teambuildingy. Zaměstnanci tedy nepracují pod tlakem a stresem, který je hlavní příčinou vzniku negativních jevů. Návrhy na zlepšení prevence

se týkají oblasti odměňování a hodnocení. Dalším opatřením je, aby vedoucí pracovníci vyjadřovali větší zájem o potenciál pracovníků, a aby byla zvýšena informovanost o problematice mobbingu u zaměstnanců. Poslední navrženou změnou je zavedení společných pravidelných sezení, která se zabývají pracovním prostředím.

Při zpracování práce a vyhledávání užitečných zdrojů jsem zjistila, že problematice sociálně patologických jevů je věnována pozornost pouze okrajově. Literatura a odborné články především definují, co to šikana je, jak se projevuje, a že nejlepší obranou je prevence. Avšak oblasti prevence už literatura neklade velký důraz. Nezmiňuje a nerozebírá, jak by taková prevence měla vypadat, a jak by měla být ve firmě aplikována. A proto věřím, že by moje práce mohla být podnětem k tomu, aby oblasti prevence vzniku šikany na pracovišti byl věnován větší prostor, než je tomu doposud.

8 SUMMARY

This bachelor thesis deals with the problems concerning the prevention of social pathologies in employment relations.

The first part defines the key forms of pathological behaviour – mobbing, bossing, staffing. The thesis then shows the causes and strategies of these pathological phenomena and the consequences of mobbing on several levels – personal and economic. Different forms of prevention used by companies in order to avoid these social pathologies are shown in the theoretical part of this thesis.

The practical part focuses on an analysis of the effectiveness of prevention in a specific company. Data are obtained through half-structured interview with the manager of the company and through the questionnaires. The survey results find that prevention in the company is effective. The conclusion suggests the measures of how to improve current state of prevention. Proposals for changes concern - the method of remuneration and assessment, raising awareness of the existence of mobbing among employees, and the establishment of regular company meetings that deal with working environment.

Key words: social pathological phenomena, mobbing, bossing, staffing, workplace, prevention

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace:

- [1] Aktan, M., & Aktas, A. (2015). *Legal protection against a psychological harrasment „mobbing“ in workplace*. Proceeding of the Multidisciplinary Academic Conference, 1–8.
- [2] Bedrnová, E., & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [3] Dillon, L. B. (2012). *Workplace violence: Impact, causes, and preventiv*. Work, 42(1), 15–20.
- [4] Divincová, A., & Siváková, B. (2014). *Mobbing at workplace and its impact on employee performance*. Human Resources Management & Ergonomics, 8(2), 20–34.
- [5] Havlík, R. (2005). *Úvod do sociologie*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- [6] Huberová, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografie.
- [7] Hubinková, Z. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Kratz, H. J. (2005). *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press.
- [9] Mühlpacher, P. (2008). *Sociopatologie pro sociální pracovníky*. Brno: MSD.
- [10] Nekonarec, J., & Závodná, E. (2011). *Violating work and interpersonal relationships in organizations as a current problem of personal management*. Proceeding of the Scientific Conference AFASES, 332–338.
- [11] Novák, T., & Capponi, V. (1996). *Sám proti agresi*. Praha: Grada Publishing.
- [12] Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- [13] Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- [14] Paulík, K. (2005). *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Studijní opora pro distanční vzdělávání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

[15] Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

[16] Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum

[17] Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje:

[18] Českomoravská konfederace odborových svazů. (2012)., *Posilování sociálního dialogu – prevence násilí na pracovištích*. Dostupné z http://www.cmkos.cz/data/articles/down_3311.pdf.

[19] Kazičková, M. (2014)., *Staffing aneb jak šikanovat šéfa*. Pravý prostor. Dostupné z <http://pravyprostor.cz/staffing-aneb-jak-sikanovat-sefa/>.

[20] ÚRS PRAHA, a.s., (2016). *Činnosti*. Dostupné z <http://cinnosti.urspraha.cz>

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SW	Software
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
a.s.	Akciová společnost
ČSN	Česká státní norma
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě
Tzn.	To znamená
Tkz.	Takzvaně
Např.	Například
Lat.	Latinsky

11 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Identifikace respondentů	30
Tabulka 2: Vznikají na pracovišti konflikty narušující dobré vztahy?.....	31
Tabulka 3: Jsou konflikty na pracovišti řešeny za účasti všech osob, kterých se konflikt týká?	32
Tabulka 4: Máte dostatek času na zadané pracovní úkoly?.....	33
Tabulka 5: Máte dostatek informací potřebných ke splnění pracovních úkolů?	34
Tabulka 6: Cítíte se v práci pod tlakem a ve stresu?.....	35
Tabulka 7: Myslíte si, že je Vaše práce monotónní?	35
Tabulka 8: Máte možnost se vyjadřovat k zadaným pracovním úkolům?	36
Tabulka 9: Můžete přicházet ke svému vedoucímu s novými nápady a návrhy?.....	37
Tabulka 10: Myslíte si, že chce některý z Vašich kolegů získat Vaše pracovní místo za pomoci intrik?.....	37
Tabulka 11: Bojíte se, že přijdete o své zaměstnání?	38
Tabulka 12: Odůvodnění odpovědí ano u otázky 13	39
Tabulka 13: Myslíte si, že všichni pracovníci pracují jako tým?	39
Tabulka 14: Je atmosféra na pracovišti přátelská a uvolněná?	40
Tabulka 15: Je Váš nadřízený v hodnocení pracovních výsledků spravedlivý?	41
Tabulka 16: Dostává se Vám dostatečného uznání za odvedenou práci?	42
Tabulka 17: Jsou Vaše pracovní prostředky (počítač, mobilní telefon, automobil na služební cesty...) k výkonu práce dostatečné?	42
Tabulka 18: Jsou Vaše pracovní podmínky (osvětlení, teplota...) na pracovišti dostačující?	43
Tabulka 19: Jak byste se zachoval/a, kdybyste se stal/a obětí nebo svědkem šikany na Vašem pracovišti?.....	44

Tabulka 20: Uvítal/a byste seminář, který by se zabýval problematikou šikany na pracovišti?	45
Tabulka 21: Důvody, proč zaměstnanci odmítají seminář o šikaně na pracovišti	46
Tabulka 22: Celkové výsledky efektivnosti prevence	50

Seznam grafů:

Graf 1: Vznikají na pracovišti konflikty narušující dobré vztahy?	31
Graf 2: Jsou konflikty na pracovišti řešeny za účasti všech osob, kterých se konflikt týká?	32
Graf 3: Máte dostatek času na zadané pracovní úkoly?	33
Graf 4: Máte dostatek informací potřebných ke splnění pracovních úkolů?	34
Graf 5: Cítíte se v práci pod tlakem a ve stresu?	35
Graf 6: Myslíte si, že je Vaše práce monotónní?	36
Graf 7: Máte možnost se vyjadřovat k zadaným pracovním úkolům?	36
Graf 8: Můžete přicházet ke svému vedoucímu s novými nápady a návrhy?	37
Graf 9: Myslíte si, že chce některý z Vašich kolegů získat Vaše pracovní místo za pomoci intrik?	38
Graf 10: Bojíte se, že přijdete o své zaměstnání?	38
Graf 11: Myslíte si, že všichni pracovníci pracují jako tým?	40
Graf 12: Je atmosféra na pracovišti přátelská a uvolněná?	40
Graf 13: Je Váš nadřízený v hodnocení pracovních výsledků spravedlivý?	41
Graf 14: Dostává se Vám dostatečného uznání za odvedenou práci?	42
Graf 15: Jsou Vaše pracovní prostředky (počítač, mobilní telefon, automobil na služební cesty...) k výkonu práce dostatečné?	43
Graf 16: Jsou Vaše pracovní podmínky (osvětlení, teplota...) na pracovišti dostačující?	43

Graf 17: Jak byste se zachoval/a, kdybyste se stal/a obětí nebo svědkem šikany na Vašem pracovišti?.....	44
Graf 18: Uvítal/a byste seminář, který by se zabýval problematikou šikany na pracovišti?.....	45
Graf 19: Důvody, proč zaměstnanci odmítají seminář o šikaně na pracovišti	46

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Logo společnosti ÚRS PRAHA, a.s.....	24
-------------------------------------------------	----

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Rozhovor s manažerem firmy

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

12 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Rozhovor s manažerem firmy

Polostrukturovaný rozhovor s manažerem Bc. Zdeňkem Vodou společnosti ÚRS PRAHA, a.s.

- 1) Kdy byla společnost ÚRS PRAHA, a.s. založena?
- 2) Máte zavedený nějaký program prevence zaměřený proti vzniku sociálně patologického chování na pracovišti? Jako je např. mobbing, bossing, staffing?
- 3) V čem je prevence společnosti charakteristická?
- 4) Máte nějaký pevně stanovený postup, jak společnost přistupuje k řešení konfliktů?
 4. 1 Pracovní konflikty
 4. 2 Osobní konflikty
- 5) Jak společnost vnímá konflikty?
- 6) Jakou máte organizaci práce? Je na zadané pracovní úkoly poskytnut dostatečný prostor, informace ...?
- 7) Popsal byste práci ve firmě jako monotónní?
- 8) Jaký styl řízení je ve společnosti upřednostňován?
- 9) Myslíte si, že se zaměstnanci obávají, že mohou práci ve firmě ztratit?
 9. 1 Vyvíjí společnost na pracovníky konkurenční tlak, probouzí u nich vzájemnou rivalitu?
- 10) Jak vnímáte atmosféru na pracovišti?
- 11) Pořádá společnost pro své pracovníky teambuildingové aktivity?
- 12) Jak jsou vypláceny odměny pracovníkům? Je nastaven přesný postup při odměňování zaměstnanců?
- 13) Jsou zaměstnanci za svoji práci chváleni?
- 14) Jsou odměňováni i jinak než pouze finančními odměnami?
- 15) Jaké jsou pracovní podmínky zaměstnanců?
 15. 1 Vybavenost kanceláří

15. 2 Odpočinkové místnosti

15. 3 Parkovací místa

16) Konají se ve firmě nějaké odborné semináře zabývající se problematikou šikany?

17) Je v této společnosti určený pracovník, který by se šikanou zabýval?

18) Byl někdy zaregistrován problém týkající se šikany? Ze strany vedení nebo zaměstnanců?

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jsem studentkou na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma: Prevence vzniku sociálně patologických jevů v zaměstnaneckých vztazích. Tato práce zjišťuje do jaké míry je efektivní prevence zabývající se vznikem šikany na Vašem pracovišti.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje a výsledky budou využity pouze ke zpracování bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za spolupráci,

Martina Vodová

Pokyny: Zakroužkujte vždy jednu odpověď, která je Vám nejbližší. Pokud je uvedeno, zapište důvod odpovědi.

1) Jsem:

- a) žena
- b) muž

2) Pracuji v:

- a) Praze
- b) Brně

3) Kolik je Vám let?

- a) do 30 let
- b) 30 – 40 let
- c) 40 – 50 let
- d) 50 a více let

4) Vznikají na pracovišti konflikty narušující dobré vztahy?

- a) Často, ale konflikty jsou řešeny
- c) Občas, ale konflikty jsou řešeny
- e) Nikdy
- b) Často a konflikty nejsou řešeny
- d) Občas a konflikty řešeny nejsou

5) Jsou konflikty na pracovišti řešeny za účasti všech osob, kterých se konflikt týká?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16) Je atmosféra na pracovišti přátelská a uvolněná?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) Rozhodně ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Rozhodně ne |

17) Pokud jste v otázce č. 16 odpověděl/a ne, uveďte z jakého důvodu:

Uveďte:

18) Je Váš nadřízený v hodnocení pracovních výsledků spravedlivý?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) Rozhodně ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Rozhodně ne |

19) Dostává se Vám dostatečného uznání za odvedenou práci?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) Rozhodně ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Rozhodně ne |

20) Jsou Vaše pracovní prostředky (počítač, mobilní telefon, automobil na služební cesty,...) k výkonu práce dostatečné?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) Rozhodně ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Rozhodně ne |

21) Jsou Vaše pracovní podmínky (osvětlení, teplota...) na pracovišti dostačující?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) Rozhodně ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Rozhodně ne |

22) Pokud jste v otázce 21 či 22 odpověděl/a ne, uveďte z jakého důvodu. Případně můžete uvést, co Vám na pracovišti schází.

Uveďte:

23) Jak byste se zachoval/a, kdybyste se stal/a obětí nebo svědkem šikany na Vašem pracovišti?

Uveďte:

24) Uvítal/a byste seminář, který by se zabýval problematikou šikany na pracovišti?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) Rozhodně ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Rozhodně ne |

25) Pokud jste v otázce č. 24 odpověděl/a ne, uveďte z jakého důvodu:

Uveďte: