

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

**Někteří činitelé ovlivňující autoritu vedoucího
pracovníka**

Bakalářská Práce

**Vedoucí bakalářské práce:
Doc.Dr. Stanislav Balík, PhD.**

**Vypracoval:
Rudolf Horký**

Brno 2005

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „ Někteří činitelé ovlivňující autoritu vedoucího pracovníka „ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je v práci uveden.

.....
Rudolf Horký

P o d ě k o v á n í

Děkuji panu doc.Dr. Stanislavu Balíkovi, PhD. Za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat své manželce Štěpánce za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Brno 20. listopadu 2005

Rudolf Horký

Obsah

Prohlášení	1
Poděkování	2
ÚVOD	3
1. Přístup vedoucího pracovníka k podřízeným	5
1.1. Lze nalézt optimálního vedoucího pracovníka	10
2. Styly vedení a typy vedoucích pracovníků	13
3. Reakce podřízených na přístup vedoucího pracovníka	18
3.1. Sociologický průzkum	21
3.2. Možnost obrany zaměstnance proti zvlí zaměstnavatele	24
4. Činitelé ovlivňující autoritu vedoucího pracovníka	28
5. Optimální vztahy na pracovišti a mezi zaměstnanci	31
Závěr	35
Resumé (CZ)	36
Anotace	38
Klíčová slova	39
Annotation	40
Key words	41
Literatura a prameny	42

Úvod

Cílem mojí práce bylo najít optimální řešení určitých negativních jevů vyskytujících se v pracovní skupině. Proto se soustředuji na charakter vztahu struktury a členů skupiny, což je podstatně podmíněno mírou napětí ve skupině a narušením rovnováhy v ní. Zdroje napětí v pracovním kolektivu jsou různé, tyto se pak přenášejí do emocionální sféry členů i kolektivu jako celku. Vždy se nepodaří napětí úspěšně odstranit a dosáhnout minimální rovnováhy ve skupině. Takové situace mohou vést k dlouhodobé frustraci členů pracovního kolektivu a neadekvátním formám chování např. agresivita, deprese. V těchto případech je důležitá celková sociální atmosféra na pracovišti a přístup nadřízeného pracovníka. Vedoucí pracovník v mezostruktuře je důležitým činitelem, který svojí autoritou přímo působí na reálné sociální vztahy probíhající na daném pracovišti organizační jednotky, protože je nositelem moci omezené formálně pravidly, které určuje struktura podniku. Autor vychází z hierarchicky „pyramidálně“ uspořádané organizační jednotky charakteristické pro státní správu. Tímto typem jsou determinovány i jeho získané zkušenosti v oblasti sociálních vztahů, poněvadž v každé organizaci se vše může odehrávat jinak, což se odvíjí jak od výše a stupně plnění úkolů, tak od žádoucího nebo nežádoucího způsobu chování subjektů v konkrétních sociálních vztazích. V rámci vertikální struktury jsou činné subjekty zaměřeny více individuálně než sociálně. Tento fenomén prosazování vlastní osoby na úkor ostatních působí na všechny zúčastněné, z tohoto důvodu by měl vedoucí pracovník motivovat a stimulovat podřízené k vytvoření dobrých vztahů a pozitivního klimatu při práci, čímž také realizuje úspěch celku. Vedoucí pracovník, je-li obratný může dosáhnout žádoucího skupinového postoje tím, že pozná dosaženou úroveň potřeb podřízených pracovníků. Do praxe lze implementovat znalost teorie potřeb od Maslowa, poněvadž potřeby jednotlivce jsou důležitým motivačním faktorem. U subjektů s rozdílnými typy potřeb bude mít motivace jiný směr a dobu trvání.

Při vypracování této práce jsem použil metodu analýzy a syntézy. Byla použita metoda porovnání a využity vlastní zkušenosti. Autor předkládá určité shrnutí a utřídění toho, co se dočetl v uvedené literatuře a tyto poznatky srovnává se svojí praxí v oblasti řízení lidských zdrojů. Informačním zdrojem byla především literatura z oblasti řízení lidských zdrojů, managementu, psychologie a literatura ve formě monografií.

1. Přístup vedoucího pracovníka k podřízeným

Síla osobnosti nositele moci v kombinaci s věcnými aspekty pozice se realizuje v přístupu k podřízeným pracovníkům. Moc se váže k určité pozici ve struktuře organizační jednotky a k ní se vztahují očekávání druhých ohledně chování jejího nositele. Jedinec musí být schopen nastolit rovnováhu mezi osobní identitou a požadavky pracovního prostředí. Ve většině organizací je takovým přístupem ze strany vedoucího pracovníka zřetelné a přímé uplatňování moci v podobě direktivního ovlivňování pracovního jednání a sociálního chování pracovníků. Ve vertikálních sociálních vztazích se komunikuje prostřednictvím příkazů, podnikových směrnic a nařízení. Faktor komunikace je silně potlačen. V komunikaci se projevuje nejen dovednost verbálního projevu to je prostřednictvím jazyka, mnohem větší podíl na konečném výsledku má mnohdy nonverbální a paraverbální složka komunikace, tyto dvě složky vyplývají z podvědomí osobnosti a často jsou nevědomé. Patří sem mimika, řeč těla, dynamika projevu, artikulace a jiné. Základem každé komunikace je pozdrav. Měl by být bez jakéhokoliv negativního zabarvení (ironie). Pozdravem, v kterém podřízený vycítí negativní přístup, klade velkou bariéru v další komunikaci. Nejtěžším úkolem pro vedoucího pracovníka je udržet na pracovišti mezi pracovníky dobré vztahy, tak aby nedocházelo k pomluvám a různým schválnostem. Nepříjemné záležitosti, jak mezi vedoucími nebo zaměstnanci, by se měli řešit bez zbytečného odkladu se všemi, kterých se to týká. Pokud se řešení odkládá, dochází na pracovišti k napjaté atmosféře a banální nedorozumění může přerůst ve velký problém, který lze pak těžko řešit. Příkladem uveďme, že zaměstnanec se cítí být poškozen na svých právech ze strany druhého zaměstnance a vedoucí nechce řešit tento konflikt. Tak se může stát, že dojde k fyzickému napadení mezi nimi nebo ten, který se cítí být poškozen a jeho problém se neřeší, dá výpověď. Z důvodu své línosti přijde o pracovníka a jako vedoucí pracovník plně selhal. V těchto případech je nutné zaujmout stanovisko a provést nezbytní opatření. Tajemství komunikace je skryto v tezi, není důležité co já říkám, ale co ty pochopíš tzn. já musím hledat způsob jak celý proces realizovat, abych byl pochopen. Jako efektivní prostředky usnadňující komunikaci lze interpretovat i např. usmívat se, jednat slušně, neurážet druhé, být vstřícný, konflikty řešit kulturně. Výraz obličeje, řeč těla a verbální projev musí být shodné, aby působily na příjemce věrohodně a vytvářeli bázi k případné změně jeho postoje. Je-li disonance mezi verbálním projevem a nonverbální

komunikací, výsledek je nepřesvědčivý, působí rozpačitě a je chápán negativně. Příkladem může být přivětivé oslovení doprovázené výhružnými či netrpělivými pohyby rukou, jichž si dotyčná osoba nemusí být ani vědoma. Komplikovanější přístup má vedoucí pracovník řídí-li tzv. smíšené pracoviště tj. kde pracují ženy a muži. Ženy jsou psychicky natolik jiné, že to muže do konce života nepřestane udivovat. Například zeptá-li se vedoucí v konkrétní situaci svého podřízeného – muže, zda něco nepotřebuje, ten mlčí, nic nežadá, tedy vysílá signál směrem k nadřízenému „zvládnou to sám“. Je-li málomluvná podřízená – žena, měl by se vedoucí začít vážně starat. Něco je v nepořádku. Žena málomluvností vysílá signál, že se děje něco alarmujícího. Anebo když je veden nepříjemný pohovor o přeřazení s mužem, uspěje ten vedoucí, který bez dlouhých řečí předloží věcné řešení. Vést takto rozhovor se ženou, znamená všechno špatně. Žena potřebuje být především chápána. Musí cítit, že vedoucí sice věcně nemůže přeřazení zabránit, ale ví, jak jí je a dokáže to neotřelými slovy důkladně a poctivě vyjádřit. Také ji beze spěchu uznale vyslechnout. Pro ženu rozhovor plný účasti, nehraného pochopení znamená více než mlčenlivě poжатé věcné řešení.

Je běžné, že v komunikaci má jedna strana převahu nad druhou a tedy i moc stranu v nižší pozici ovlivňovat. Většinou se tak děje ve prospěch mocensky disponované strany, přitom jí nahrává sama vertikální struktura organizace. Není-li schopna jedna ze zúčastněných stran jisté formy komunikace přijmout, dostává se do defenzivy, podřízený se podrobuje a umožňuje reálné naplnění vůle vedoucího pracovníka. Změnu postoje v sociálním vztahu získá snadněji nadřízený, který má sympatický projev a dávku diplomacie, v pracovních vztazích je vždy chápána čistě účelově a uplatňována spíše jako manipulace. Je-li postoj podřízeného subjektu dostatečně soudržný, vedoucí pravděpodobně neuspěje. V této chvíli se podřízený stává hrozbou, která se musí eliminovat. Neúspěšný vedoucí tedy vytvoří „pověst“ podřízenému subjektu a začne pro něj kolotoč přeřazování na jednotlivé útvary podniku. Každý další vedoucí pracovník zvolí přístup „poradit si s druhým“ a to pouze na základě „pověsti“, která pracovníka předchází, další šéf zpravidla nemá zájem na objasnění skutečného stavu věci, čímž se dotčený dostává do kontroverzního vztahu s nadřízeným. Přitom může jít jen o aktivní vyjádření vlastního názoru postojem a způsobem jednání jako např. „váším si autority vedoucího, ale nesouhlasím se způsobem jakým tato autorita se mnou jedná“. Opačným projevem přístupu vedoucího pracovníka je efekt mírnosti a shovívavosti, tedy člověk, který je mi sympatický toho hodnotím mírně a shovívavě. Avšak příliš přátelský poměr

oslabuje postavení vedoucího a tím i jeho autoritu, následkem čehož se stává měkkým a slabým. Bývá náchylnější podvolit se případnému nátlaku ze strany podřízených. Někteří vedoucí jako nástroje k prosazení své vůle a rozšíření svého vlivu využívají faktor přátelství. Jednotliví aktéři mají z různých důvodů sklony k vzájemným sympatiím, nadřízený v mezostruktuře, ovlivní-li žádoucím směrem svého podřízeného, který má přítele ve vrcholovém vedení může přes svého přítele nadřízeného z top managementu nadhodit určité téma a ten může ovlivnit další proces. Prosazováním své autority vůči takovému podřízenému musí pak vedoucí zacházet přiměřeně, poněvadž nadřízený z top managementu bude v negativních komunikačních aktech většinou rozhodovat ve prospěch zájmového podřízeného. K prosazení autority se používá různých obchodnických triků, kdy ústřední hodnota není pouze využívána, ale proaktivním způsobem rozvíjena nebo zcela nově vytvářena a problémové téma je tak zarámováno na kulturně vyšší úrovni. Například chce-li nadřízený přeradit podřízeného, který se dostává do vzájemných střetů se svými kolegy, začne pracovat s jinou hodnotou a dotčenému podřízenému vysvětlí, že jej přerazuje na jiné pracoviště, kde je nedostatek zkušených pracovníků. Individuální zájem je přeformulován do podoby takzvaného obecného zájmu pro zaměstnavatele, k němuž má dotčený sklon chovat spontánní sympatie (je-li argumentace přesvědčivá). Tato diverzita přístupů je důkazem toho, že do vedoucích pozic nejsou vždy dosazováni ti správní lidé. Vedoucí musí mít autoritu. Zvláštní problém vzniká, kdy je vedoucí jmenován z řad spolupracovníků, zaměnit přátelské vztahy za vztahy vedení nebývá snadné. Mezi vedoucím a spolupracovníky na daném pracovišti musí být dodržován nezbytný společenský odstup, který je nutný k přijímání nepříjemných nebo tvrdších opatření. Tato regulující pravidla vyvolají reakce budou-li se týkat podřízených subjektů na pracovišti a vedoucí musí následně řešit neshody, které z toho vzniknou. Dobrý vedoucí musí být dostatečně tvrdý, aby vyhrál, ale ne tak tvrdý aby kopal do soupeře kterého porazil. V praxi je do jisté míry opak pravdou. Vedoucí musí vždy vědět co se na pracovišti děje a musí být schopen učinit taková opatření, aby toto dění účinně a žádoucím způsobem ovlivnil. Např. zlomyslné osočující pomluvy ničí důvěru nejen mezi lidmi, ale kazí atmosféru na pracovišti, snižují pracovní aktivitu a mohou končit až mobbingem. Pozitivním jednáním vedoucího bude odhalit takového pomlouvače, zjistit důvody jeho jednání a podle povahy a závažnosti jeho nežádoucího projevu vyvodit odpovídající důsledky. Vedoucí pracovníci konfliktům obvykle věnují pozornost jen do míry, ve které se jich osobně týkají, zřídka jde o útoky na vedoucího pracovníka s cílem zničit jej nebo znemožnit. Většinou soudí, že to

není jejich věc. Projevy nespokojenosti vznikají i z toho, že vedoucí nedává zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni) ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Má-li vedoucí rys dominance osobnosti s mnohem větší pravděpodobností bude schopen řešit negativní jevy na pracovišti a vytvářet vhodné klima pro zaměstnance. Ve vymezení rysu dominance osobnosti jde o vnitřní sílu, energii, která je zdrojem jeho jednání a chování, nemá nic společného s povýšeností nebo nadřazeností. Vedoucí musí být osobnost silná, přesvědčivá, schopná prosadit se. Svoje myšlení by měl koncentrovat vždy na hlavní článek toho, co je nejvýznamnější pro hlavní cíle pracoviště, které vede. Měl by být schopen provádět kvalitní myšlenkové operace jako jsou analýza, dedukce, komparace apod., které jsou podstatou řešení problémů. Nezbytná je i absolutní poctivost, mít odvahu říci „nevím“ než zaujímat postoj „já vím všechno“. Na první pohled by měla být patrná také sebedůvěra vedoucího, kdy jeho jednání dává druhým pocit jistoty, že jednají se správným člověkem, že právě on dovede a umí. Vedoucím pracovníkům na středním stupni řízení velmi záleží na tom, jak jejich působení vnímají řízení pracovníci a své rozhodování by proto rádi učinili sociálně široce akceptovatelným. Důležité je, zda si dokáží správně vybrat subjekty, na jejichž připomínky by měli reagovat a podle nich zčásti řídit své rozhodnutí.

Vzhledem k hierarchické struktuře organizací neexistuje vedoucí pracovník, který by se rozhodoval dle svých zkušeností a názorů při výběru podřízených, musí pracovat s těmi, kteří jsou na jeho pracoviště přiděleni. Je třeba konstatovat, že v dnešní době velké nezaměstnanosti jsou uzavírány pracovní poměry z velké části s lidmi, kteří jsou známí nebo přátelé top managementu. Tzv. nepotismus převládá i na horizontální úrovni organizační jednotky, není výjimkou, že na různých pracovištích jedné organizace pracují všichni členové jedné rodiny. S nadsázkou lze říci, že rodinné klany tvoří určitou subkulturu organizační jednotky. Poté jsou na pracoviště přidělováni podřízení z jiných útvarů, kteří na původních pracovištích vstupovali do kontroverzních vztahů anebo se stali z nějakých důvodů nežádoucími a nadřízený má takto přichozím „napravit jejich mravy“. Zásadním problémem v obou případech je, že o každém výroku nebo tvrdším opatření bude vrcholový management podrobně informován, zejména půjde-li o negativní rozhodnutí vůči jednotlivým podřízeným subjektům. V určitých situacích podřízení poskytnou „upravené“ informace s cílem znemožnit nebo zničit vedoucího pracovníka v mezostruktuře tzv. staffing. Následně se sporadicky aplikuje ze strany vrcholového vedení sesazení vedoucího pracovníka z funkce v duchu teze „důvod se vždycky najde“.

Taková je míra reality v níž se pohybují dnešní sociální vztahy ve státní správě. Za těchto podmínek vytvořit sociální klima na pracovišti tj. úroveň a kvalitu interpersonálních vztahů s ohledem na chování členů skupiny, kteří mají určitý společný úkol, jehož splnění předpokládá jejich součinnost, je pro vedoucího pracovníka velkým rizikem jeho působení. Záleží na osobnostních rysech vedoucího pracovníka spolu s inkorporací jeho pravomoci ústící v osobnost s přirozenou autoritou, kdy k odstranění nežádoucí sociální atmosféry je nutné adekvátně sdělovat podřízeným své požadavky, umět je přesvědčit. Je žádoucí schopnost nadřízeného racionálně zvládnout vlastní emoce, vnímavost k emočním projevům jiných osob tzv. empatie a umění jednat s lidmi tzn. jak předcházet konfliktům, jaké způsoby komunikace a argumenty zvolit. Fakticky se aplikuje prosazování silnějších stran, řídicí pracovníci jsou si dobře vědomi své moci, disponují určitými omezenými zdroji, mohou to být peníze, kariéra, čas, což jsou velmi účinné nástroje k ovlivňování druhých lidí. Možnost alokovat zdroje a její podmíněnost žádoucím jednáním podřízených jsou jediným zdrojem autority vedoucího k prosazování jeho vůle. Zpravidla jsou submisivní sociální vztahy založeny na této skutečnosti.

Bude-li pracovní kolektiv plnit své úkoly úspěšně, záleží také na stylu práce vedoucího pracovníka a jeho chování v sociálním prostředí skupiny. Chováním nadřízeného pracovníka se rozumí jeho jednotlivé projevy v průběhu řídicí činnosti na pracovišti. Zde vznikají různé situace, které kladou specifické požadavky na komunikaci. Vedoucí pracovník by měl natolik vnímat své podřízené, aby uměl interpretovat psychologický obsah rozhovoru i z nonverbálních signálů.

1.1 Lze nalézt optimálního vedoucího pracovníka

Neexistuje kategorický vzorec pro vedoucího pracovníka jak řídit lidské zdroje, je to dynamický vývoj, který se musí v praxi aplikovat spojením teoretických výsledků se skutečným již realizovaným procesem chování jednotlivců v rámci daného útvaru. Rovněž pružnost v reakci na změněné podmínky je jednoznačně výhodou nestátního procesu.

Vedoucí pracovník může využít svých pravomocí a vlivu k rozvoji svých spolupracovníků, vytvoření pokud možno optimálních podmínek pro práci řízených pracovníků a jejich osobní rozvoj tak, aby právě tyto výsledky prezentovali nositele moci jako dobrého vedoucího. Rozvoji osobnosti jednotlivce by měla předcházet analýza, kterou nadřazený získá realistický a nezaujatý pohled na zaměstnance při sestavování plánu osobního rozvoje. S úspěchem lze použít analýzu SWOT.

S – strength (síla)

W – weakness (slabiny)

O – opportunity (příležitosti)

T – threats (hrozby)

To znamená rozpoznat silné a slabé stránky osobnosti a porovnat je s analýzou možností a hrozeb v budoucnu. Vychází z předpokladu, že vedoucí pracovník dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. SWOT analýza je vysoce efektivní a jednoduchou pomůckou pro zjištění skutečného stavu, potřebných změn, případných rizik a nezbytných kroků pro přeměnu slabých stránek do silných a eliminaci rizik. Správně naplánovaný a realizovaný proces jednotlivce je jedním ze stimulů, který vede v mnoha případech k udržení aktivity, dobrého výkonu a návazně na to i spokojenosti s dosaženými výsledky. S rozvojem osobnosti je úzce spojena i znalost individuální potřeby jednotlivce, což souvisí s vedením lidí. Člověk je motivován tím, že reaguje na své vnitřní potřeby, přičemž motivace je vnitřní proces v jednotlivci, který mu dodá sílu k rozhodnutí. Mezi potřebou a motivem je jen malý rozdíl. Motiv je důvod, pohnutka jednání. Motivační proces může být vyvolán určitou událostí např. motivem změny zaměstnání může být kontroverzní vztah s nadřazeným, mobbing na pracovišti nebo budoucí zaměstnavatel nabídne zaměstnanci vyšší mzdu apod. Potřeba je spíše obecná např. potřeba interpersonálních vztahů atd. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Aby mohl vedoucí pracovník tyto aktivity usměrňovat a ovlivňovat žádoucím způsobem, musí jim porozumět.

Mezi různými teoriemi potřeb je Maslowova teorie jednou z nejdokonalejších, s přihlédnutím k současné situaci na trhu práce. Usiluje o vzájemné shody mezi člověkem a jeho prací a tím o zvýšení pravděpodobnosti osobního uspokojení a vysoké pracovní výkonnosti. Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb, jsou to:

- **fyziologické potřeby** jejichž naplnění je potřebné pro přežití např. teplo, voda, spánek
- **potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna ; v zaměstnání je tato potřeba vnímána v podobě pravidelné mzdy, jistotě postavení, způsobu uzavření pracovní smlouvy, bezpečných pracovních podmínkách apod.
- **sociální potřeby** představují začlenění se do nějaké skupiny, sociální vztahy na pracovišti
- **potřeby uznání a ocenění** jsou dány respektem a uznáním ze strany ostatních např. ze strany vedoucího pracovníka takovým způsobem, že při hodnocení pracovního úsilí každé své negativní tvrzení dokládá konkrétní situací nebo výsledky práce zaměstnance vedoucí pracovník nesrovnává s ostatními a nedovoluje to ani pracovníkovi ; odměna za to, že řada věcí je pracovníkem prováděna bez problémů apod.
- **sebeaktualizace** je realizací potenciálu jedince, možností realizovat všechny své schopnosti a talent mj. i schopnosti získané plánovaným rozvojem osobnosti v organizační jednotce, seberealizující lidé mají ve větší míře osobnostní rysy jakými jsou např. účinnější vnímání reality a více harmonické vztahy k ní, zaměřenost na problémy (věčnost), kvalita odstupů, potřeba soukromí, autonomie, nezávislost na kultuře, okolním prostředí, vůle, aktivita apod.

Ve skutečnosti pracovníka motivují spíše potřeby z horních pater pyramidy. Cíle si tedy člověk stanoví tak, aby byly naplněny jeho potřeby, zejména potřeba uznání a seberealizace. Často se při uspokojování potřeb objevují překážky, které brání subjektu v dosahování cíle následkem čehož vzniká frustrace. Subjekty pak reagují na frustraci různým způsobem. Buď zesilují své úsilí, aby překážku překonali nebo se vzdávají svého záměru, anebo hledají náhradní cíle a mohou se také vracet k vývojově nižším stupňům uspokojení potřeb. Z logiky psychologické vědy vyplývá, že většina lidí má tendenci uspokojovat stále jen potřeby určitého druhu. Přístup vedoucího pracovníka může umožnit naplnění potřeby jednotlivce a současně ji udržovat na stejné úrovni. Očekávání většiny

lidí jsou totiž, že je bude někdo povzbuzovat, motivovat. Ten někdo musí být vedoucí pracovník. Přivede-li zaměstnance k poznání radosti z dobré práce, spoluzodpovědnosti za plnění úkolů i za vytváření pozitivních sociálních vztahů, může tak realizovat úspěch celku. Bohužel, při úvahách nad způsobem motivace pracovníků vedoucí často vycházejí ze své vlastní psychologie a neuvědomují si, že zaměření podřízených může být odlišné.

Znalost a reálná aplikace uvedených teorií se stává praktickým nástrojem pro optimální vedení lidí. Dává nositeli moci možnost vhodně se zapojit do sociálních situací, které umocní jeho vliv na jiné. Následně se stává vedoucím pracovníkem neprofilující se silovými prostředky, ale kulturními způsoby a nástroji komunikace. Jak již bylo konstatováno, postupným nacházením optima a stálou připraveností ke změnám se vyznačují nestátní organizace. Státní organizace jsou zdánlivě statické jakoby trpěly nostalgií po dobách minulých i proto, že většina zaměstnanců vyrostla v jiných pracovních podmínkách. Jejich postoje, očekávání a způsob myšlení se zformovaly v dřívější době a oni sami se snaží aplikovat na přítomnost své zkušenosti z minulosti, jsou nakloněni odmítat vše, co tomu neodpovídá. Vývoj je ale neúprosný a i v tomto sektoru se již projevují tendence, zvláště na středním stupni řízení, realizovat svoji moc kulturními způsoby, plnit dobře své úkoly a vytvořit vhodné prostředí pro svoje spolupracovníky.

2. Styly vedení a typy vedoucích pracovníků

Styl vedení lze definovat jako způsob chování vedoucího pracovníka k podřízeným. K přímému působení na podřízené má vedoucí pracovník k dispozici formální prostředky tj. systém trestů a odměn a neformální prostředky např. znalosti, schopnosti, dovednosti, osobní vlastnosti. Způsob jak všech těchto prostředků využívá, určuje charakteristický osobitý styl vedení. Organizační struktura je jedním z nejvýznamnějších atributů, které mají na styl vedení bezprostřední vliv. Hierarchicky strukturovanou organizační jednotku lze charakterizovat centralizací mocenských prostředků, následkem čehož někteří jedinci dosahují tak významných pozic, že zasahují svým rozhodováním do všech oblastí pracovního života a mnohdy i do života soukromého. I když formální stránku organizace vyjadřuje organizační řád, pracovní řád a popisy práce, přesto se v praxi tyto záměry uskutečňují jen částečně. Lidé využívají k realizaci svých zájmů osobní moci, která nemusí být vždy v souladu s pravomocí stanovenou organizačními pravidly. Větší podíl moci obsahují zpravidla řídicí pozice a jsou určeny mírou formalizované moci, společenským statutem, který představuje pozici v určité struktuře a společenskou roli, což je očekávaný způsob chování člověka v dané společenské pozici a představuje dynamický aspekt statusu. Tedy na každé úrovni je styl vedení a typ vedoucího pracovníka odlišný. U jedince nacházejícího se na samém vrcholu hierarchie, jsou-li mu poskytnuty takové možnosti, že to považuje za samozřejmé se projeví moc jejím zbytněním.¹ *“...Začne se pak dalších forem uznání a nových možností dokonce dožadovat. Má-li navíc vysoké aspirace, ješitnost a projevuje-li se u něj silná potřeba moci, změní postupně svůj způsob jednání a začne mít tendenci vidět ostatní jen jako jemu podřízené jednotlivce, jejichž povinností je realizovat výlučně jeho rozhodnutí a fungovat hlavně pro uspokojování jeho individuálních potřeb...“*

. Příkladem z praxe je např. že favoritka jedince na vrcholu hierarchie má privilegium nedodržování pracovního řádu v části příchodů a odchodů z pracoviště a dodržování počtu určených odpracovaných hodin. Takový jedinec chce být vnímán jako ² primus inter pares. Snaží se navázat spojenecké vazby a tráví čas uvažováním o klikách, které podle jeho názoru stojí proti němu. V řídicích pozicích se lze také setkat s formou ³ machiavellismu. Machiavelistická osobnost podřizuje vše k dosažení cíle. Uplatňuje svoji moc podle hesla „účel světí prostředky“. Nemá-li vyvinuté sociální citění a má-li za sebou hmotné zázemí,

¹Bedrnová E., Nový I. Moc, vliv, autorita. 1 vyd. Praha: Management Press. 2001. s. 24

² z lat. První mezi rovnými

³ machiavellismus je nazván po italském renesančním politikovi Niccoló Machiavellim

pak se jí snadněji dominuje nad ostatními. Často se ve vrcholném vedení vyskytuje i dogmatismus, který se projevuje lpěním na určitém systému názorů, hodnot a přesvědčení. Dogmatikovi stačí velmi málo informací, aby učinil unáhlený závěr. Taková diverzita projevů top managementu, která by měla být spíše zvláštností se ve státní správě vyskytuje běžně, vede k boji o moc. Boj nositelů moci o její udržení bývá často nečistý, protože pokud je někdo mezi rovnými, velmi nerad takové postavení opouští, snaží se zůstat za každou cenu. Ve svém jednání začne vykazovat četné prvky nepotismu, nátlaku a vytváření koalic hlavně z řad vedoucích pracovníků v mezostruktuře. Stává se, že takto dosazení přátelé jsou pro svého protektora zátěží popřípadě toho zneužijí pro svůj vzestup a posléze ho bez zábran zlikvidují. Neshody ve vedení se prolínají do práce nižších organizačních úrovní. Konflikty z vedení se přenášejí na pracoviště, příkazy jsou nejednoznačné, pracovní morálka se zhoršuje. Vrcholové vedení tento boj o moc transformuje směrem k nižším vedoucím do podoby manipulace mající ovlivnit jejich chování např. emocionálně apeluje příslibem odměny či reciprocity. Tím vzniká tlak sociálního okolí na vedoucí pracovníky na středním stupni řízení vyžadující chování v určitém směru, dostávají se tak do náročnější interakce s podřízenými. V této situaci by mělo být jednání vedoucího pracovníka efektivní a komunikace s řízenými pracovníky na požadované úrovni. Nadřízený proto musí své chování přizpůsobit tomu, co od něho řízené subjekty očekávají, jaké hodnoty uznávají a jaké mají komunikativní schopnosti. Vzhledem k tomu, že vedení je vždy relativní proces vedoucí prvé řídicí linie volí různý styl vedení. Při sílící orientaci vedoucího pracovníka zejména v souvislosti do vyšších řídicích funkcí, se obvykle zhoršuje jeho komunikace s řízenými pracovníky. Z titulu zastávané vyšší pozice mocensky dávají najevo, kde je jejich místo. Někteří nižší vedoucí se bojí prosadit, protože mají obavy, že by mohly přijít o svoje vedoucí postavení, pokud by vyjádřili svoje kritická stanoviska, či dokonce nesouhlas s vrcholným vedením. Sporadicky nižší vedoucí dovedou sladit požadavky top managementu s reálnými možnostmi danými vedenou skupinou. Proto důležitá rozhodnutí aplikují náročným, ale současně chápajícím přístupem k řízeným pracovníkům, tím je vytvořena skupina, která podává požadované výkony.

Celková pracovní situace je rozhodujícím faktorem pro vznik odborů. Ty se určitým způsobem také podílejí na utváření zaměstnaneckých vztahů. Mám-li v závěru nastínit stanovisko týkající se problematiky působení odborů v organizačních jednotkách, je nutné alespoň krátce se dotknout historie a cíle jejich vzniku. V České republice byl

určen právní rámec pro vznik a působení odborové organizace dne 16. června 1965, kdy bylo sjednoceno pracovní právo zvláštním právním předpisem. Důvodem rozhodnutí vytvořit zvláštní právní předpis v této oblasti mimo jiné byli a jsou nerovně pracovní – právní vztahy, kdy většinu výhod mají v rukou zaměstnavatelé. Zaměstnancům k prosazení lepších pracovních podmínek zbývá odborová organizace, která má zatím možnosti i když omezené, požadavky zaměstnanců prosadit. V širším sociálním kontextu je účast odborových orgánů v pracovních právních vztazích důležitá proto, aby převzala ochranu zaměstnanců, které se vzdal stát. Je posílen smluvní charakter těchto vztahů, čímž se sociální funkce státu zúžila jen na garanci existenčních potřeb zaměstnance. Odborová organizace má v určitém směru tyto nesrovnalosti vyrovnat. V konkrétních pracovních – právních vztazích rozhodnutí jednotlivce stát se členem odborové organizace je ovlivněno třemi faktory, jak uvádí ve své knize Milkovich⁴ „...1. **Vnímání pracovních podmínek.** *Nespokojenost s mírou uspokojování základních životních potřeb na základě pracovních příjmů (mezd a zaměstnaneckých výhod), nespokojenost s bezprostředním vedením nebo s tím, že se jedná s různými skupinami zaměstnanců různě, to všechno zvyšuje zájem o odborové hnutí.*

2. **Touha účastnit se zaměstnaneckých a pracovních podmínek nebo je ovlivňovat** ... v tomto případě se zaměstnanci rozhodují pro odbory z nedostatku jiných možností.

3. **Víra zaměstnanců v odbory.** *Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni, mají určité představy, co pro ně mohou odbory udělat. Mají-li sklon myslet si, že odbory zlepší jejich situaci, nebo získají toto přesvědčení během kampaně, je pravděpodobnější, že do odborů vstoupí...“*

V praxi působení odborové organizace, při absenci jiného ochranného mechanismu v organizaci, může částečně pracovníka ochránit před různými formami mobbingu již v počátečním stadiu. Dobře fungující odbory napomáhají k odstranění negativních bariér ve vertikálních sociálních vztazích. Někteří zaměstnavatelé nechtějí připustit vznik místní odborové organizace, poněvadž je chápána jako omezující prvek při různých personálních změnách, efektivitě jejich vedení a určování zaměstnaneckých výhod. Odbory zpravidla považují za věc, která se jich dotýká osobně a vnímají je jako nevděk zaměstnanců. Jejich založení je pro zaměstnavatele obvykle výzvou k boji. Vrcholové vedení poté uplatňuje různé způsoby a formy nátlaku vůči jednotlivým aktivním členům odborové organizace, aby eliminovala jejich práci v odborech. Avšak většina odborových předáků v rámci

⁴ Milkovich T.George , Boudreau W.John: Řízení lidských zdrojů, 1 vyd. Praha: Grada a.s. 1993. s.774

nenarušení si dobrých vztahů se zaměstnavatelem a profitování z titulu své funkce se stává jeho „ tichým společníkem „, podle toho se vyvíjí i kolektivní vyjednávání, čehož výsledkem je kolektivní smlouva. Takové jednání odborových předáků je možné i proto, že členská základna je obvykle apatická k odborovým záležitostem, výjimku tvoří negativní rozhodnutí zaměstnavatele, které se jednotlivce přímo dotýká. Tímto ztrácejí odbory svůj význam a běžně slouží jen jako zprostředkovatel levnějších kulturních akcí. Existují i organizační jednotky v kterých odbory nepůsobí a samotní zaměstnanci nepocítují potřebu je zakládat. Jedná se o případy, kdy zaměstnavatel efektivně uspokojuje potřeby svých pracovníků a má jiný ochranný mechanismus řešící problémy zaměstnanců.

Atmosféra ve které se uskutečňují vertikální i horizontální sociální vztahy odráží podnikovou kulturu a hodnotovou orientaci organizace. Základní rysy organizační kultury formuje vrcholové vedení, které do ní vnáší své postoje a realizuje své hodnoty. Tato kultura určuje jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude odměněno a jaké chování bude postihováno. Podniková kultura vzniká, rozvíjí a mění se v konkrétním čase. Má přechodný charakter, je neustále ovlivňována dynamikou vnějšího prostředí. Každá organizační jednotka má svoji specifickou kulturu, která se projevuje ve způsobech rozhodování, realizaci činností, formách vzájemné komunikace a interakce mezi zaměstnanci. Obsahuje zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující vzájemné soužití a vztahy v dané organizaci. Hierarchická struktura přesně vymezuje postavení i povinnosti, reguluje všechny procesy. Od podřízených se očekává, že budou svým nadřízeným projevovat úctu. Zaměstnanci si svůj prostor pravomocí střeží. Vertikální komunikace je určena přesnými pravidly, je formální. Osobní autorita je důležitější než předpisy. Tato struktura je zkostnatělá a pozvolna dochází k jejímu rozpadu, začíná se prosazovat zeštíhlení, protože vlivem hospodářských změn vznikají neustále nové nároky, náročnější úkoly se řeší skupinovou prací. Má tomu napomoci i připravovaná reforma státní správy, ve které se objevují prvky efektivního řízení a rozvoje lidských zdrojů z nestátních organizací.

Styl vedení tj. chování v různých řídicích situacích zůstává poměrně konstantní. Důkazem úspěšnosti a vhodnosti stylu je i to, že podřízení pracují i když vedoucí pracovník není po určitou dobu přítomen na pracovišti. Optimální styl vedení výrazně přispívá ke spokojenosti pracovníků. Úspěšný nadřízený pracovník je vhodně začleněn do pracovního kolektivu a vnímán jako jeden z jeho členů. Skupina jej akceptuje po pracovní i sociální stránce. V takové atmosféře většinou podřízení nepocítují potřebu vstupovat do

odborové organizace, protože nastane určitý soulad pracovních a osobnostních vztahů. Řízené subjekty mají možnost se určitým způsobem podílet na zlepšení pracovních vztahů v rámci svého pracoviště.

Dobrý vedoucí by měl mít podporu svého kolektivu, který vede. Tato podpora vyjadřuje, že s podřízenými komunikuje a oni se snaží jeho práci usnadnit. Pokud podřízení uznávají svého vedoucího, nezesměšňují ho a jeho případný omyl nezveličují, nepodrývají jeho autoritu a chovají se k němu slušně. Nebojí se za ním přijít s prosbou o pomoc a radu, jak v pracovních záležitostech tak i soukromích. Při své komunikaci na pracovišti by měla tedy panovat oboustranná ochota navzájem si poradit a vyjít vstříc.

3. Reakce podřízených na přístup vedoucího pracovníka

Přístup podřízených k vedoucím pracovníkům má různé podoby, souvisí se stylem vedení nadřízených. Bělohlávek uvádí následující často se vyskytující přístupy jednání podřízených: ⁵ „...**Měkký přístup** používá dvou prostředků: přátelství a podlézání. Objevuje se tehdy, když podřízený má malou moc, očekává odpor a je ve značně nevýhodném postavení vůči svému vedoucímu. Podřízenému zde jde především o dosažení osobních výhod.

Racionální přístup se snaží ovlivnit vedoucího racionálními argumenty a vyjednáváním. Je využíván tehdy, když není třeba očekávat odpor a žádný z partnerů nehodlá vyhnat situaci na ostří nože. Podřízený usiluje o dosažení osobního přínosu, ale stejně tak i přínosu pro organizaci. Tento přístup nejvíce přispívá k osobní spokojenosti podřízených.

Tvrdý přístup zahrnuje asertivitu ..., vyšší autoritu (spojení s osobami, postavenými ještě výše než nadřízený) a koalici (která spočívá v získávání spolupracovníků proti vedoucímu). Tvrdý přístup je používán tam, kde se čeká odpor nadřízeného ...“ V hierarchické struktuře se běžně vyskytuje měkký a tvrdý styl jednání podřízených. Nezřídka v tomto typu organizace vládne fenomén strachu z nadřízeného, což se projevuje respektem. Za těchto okolností se podřízení ustrašeně rozhlízejí, zda není vedoucí někde nablízku, vzájemně se informují, jak se právě dnes šéf tváří, svěřují se spolupracovníkům se svými obavami, pokud mají jít za nadřízeným něco řešit a následně jim sdělují nepříjemné pocity z takového jednání. Mezi sebou se pak ze svých obav odreagovávají pomlouváním nadřízeného. Jeho příkazy v takových případech často plní jen z povinnosti a v nezbytně nutné míře. Vedoucí pracovník, který se opírá o svou mocenskou pozici a méně se zabývá relacemi podřízených, se domnívá, že autoritu má, zatímco jeho podřízení se mu smějí za zády a hledají způsoby jak ho obejít bez toho, aniž by splnili jeho příkazy. V této situaci se plně uplatňuje teorie přijímání autority, která říká, že ač vedoucí pracovník může formálně uplatňovat svou moc, tato moc ztrácí význam, není-li uznávána podřízenými. Existují i podřízení, kteří se snaží získat odměnu za cenu výrazné podřízenosti nebo dokonce úplného vzdání se vlastní hrdosti a vážnosti. Jednají tak nikoliv v reakci na mocenský nátlak, ale naopak o aktivně vyhledávanou příležitost neobvyklými způsoby získat žádoucí materiální odměnu. Je tedy zřejmé, že při utváření vzájemné interakce není

⁵ Bělohlávek F., Organizační chování, 1 vyd. Olomouc: Rubico s.r.o.1996.s.223

ani chování podřízeného nezanedbatelné. Vedoucí pracovník se v řízené skupině setkává se širokou škálou osobností. Většina z nich je ochotna spolupracovat a chová se rozumně. S některými však vycházejí obtížněji. Zpravidla se jedná o zaměstnance, kteří se soustředí jen na své potřeby, způsobují tlak a konflikty. Tito podřízení buď nadřízeného neposlouchají a považují se vždy za toho, kdo má vždy pravdu, nechybí jim sarkasmus a přezíravé chování k ostatním, anebo si neustále stěžují, obviňují druhé ze svých problémů, aniž by usilovali o změnu k lepšímu. Není výjimkou, že určití jednotlivci jednají tak, aby je všichni měli rádi a obdivovali je. Proto se vyhýbají přímé konfrontaci a se vším bez rozmyslu souhlasí. Řízení takových problémových zaměstnanců vyžaduje pečlivé naslouchání a oceňování, ale také striktní vymezení povinností a požadování změn v chování.

Dozví-li se vedoucí pracovník o útoku zaměstnance proti němu může propadnout panice nebo u něj může vypuknout vztek a velmi důrazná nevraživost vůči tomuto zaměstnanci. Není-li kolektiv dosud seznámen s podstatou sporu, nejsou mu jasné motivy a důsledky útoku proti vedoucímu, mohou je nenávislné výpady nadřízeného pracovníka vůči tomuto podřízenému znechutit a pohled na vedoucího se ještě zkomplikuje. Vedoucí pracovník, který počítá s takovým chováním řízených subjektů se musí postarat, aby k němu nedošlo. To lze zajistit nejen dobrým řízením, uvážlivým výběrem a rozmisťováním pracovníků, zajištěním jejich spravedlivého odměňování, předpokládá to i znalost podřízených, umění všímat si, předvídat a znát vztahy mezi svými podřízenými. V žádném případě nesmí kolem sebe vytvářet suitu donašečů a spoléhat na ni. Právě oni ve snaze zlepšit své postavení a poškodit druhé vytváří mezi vedoucího a kolektiv zeď, která nadřízenému brání vidět skutečný stav věcí. Ve skutečnosti pak je možná situace pro nejnižší pracovníky neudržitelná a je zvládána pouze s největším vypětím. Neustálé pracovní problémy a nepříjemná pracovní atmosféra se u jednotlivce může projevit v podobě bourn out syndromu tj. syndrom profesionálního vyhoření. Často jde o profese, kde je člověk v úzkém kontaktu s lidskými emocemi. Postupně se dostavuje emoční vyčerpání, ztráta zaujetí a motivace pro práci, netečnost k problémům, necitelnost. Postižený je pronásledován chronickou únavou a vyčerpáním. Syndrom profesionálního vyhoření vede ke snížení kvality a kvantity práce, úzce souvisí s absencí a nespokojeností v práci. Nastupují psychické reakce jako strach, hněv a agrese. Z počátku může pomoci přeřazení na jiný druh práce, omezení přesčasových hodin na minimum, krátká dovolená apod. Bourn out syndrom je postupný proces, může se projevit po jednom roce nebo po

více letech strávených v dané profesi. Výzkumy uvádějí, že syndrom profesionálního vyhoření se v organizacích nevyskytuje náhodně. Velký podíl na pocitu vyhoření mají v organizacích nadřízení. Dobrý kolektiv tedy představuje jedno z nejlepších preventivních opatření vzniku tohoto syndromu. Také nelze vyloučit negativní vliv prostředí pracoviště např. nedostatečné prostory. Mimo jiné je i rolí vedoucího pracovníka znát a sledovat své podřízené a vytvořit takové podmínky v práci, aby vznikala co nejmenší nespokojenost. Neboť nespokojenost má kořeny v pocitu zaměstnance v nemožnosti dalšího pracovního postupu, v chybějících jasných pravidlech odměňování a v nedostatečné zpětné vazbě od nadřízeného. Zejména pak v absenci toho co si vlastně o práci svých podřízených myslí. Mají-li zaměstnanci dojem, že jsou svému nadřízenému lhostejní, vytvoří si k němu tentýž postoj. Nadřízený pracovník může prostřednictvím svého chování ovlivnit podřízené, pokud je pracovníci chápou jako zdroj své osobní spokojenosti. Bělohávek uvádí, že: ⁶ „...*chování vedoucího motivuje podřízené, když*

- 1. odstraňuje bariéry, které brání plnění úkolů,*
- 2. poskytuje návod a podporu, které pracovníci potřebují,*
- 3. spojuje odměnu se splněním úkolu ...“*

Dobrému vedoucímu neunikne projev nespokojenosti projevený v pracovním procesu. Pečlivě dbá na vznesené požadavky a odpovídá na všechny otázky, má čas na své podřízené, naslouchá jim, čímž postupně buduje prostředí důvěry a pohody. Lehce zvedne výkonnost svého oddělení a nemá problémy s odchodem frustrovaných pracovníků. Závěrem lze dodat, že pozitivním přínosem výskytu negativních situací na pracovišti pro vedoucího pracovníka je i získávání potřebných zkušeností, ověření kvality a spolehlivosti podřízených. Ovšem tyto negativní jevy se nesmí stát stresorem.

Úspěšný vedoucí pracovník se snaží zjistit problém ihned, jakmile vznikne a odhalí příčiny problému, to předpokládá úzkou spolupráci s dotčeným pracovníkem, protože jak vedoucí, tak i podřízený mohou významně přispět k rozpoznání skutečností, které problém vyvolaly. Důležité je, aby vedoucí pracovník podřízeného objektivně poslouchal a neobviňoval jej. Chybou většiny nadřízených pracovníků je, že se obávají přiznat chybu na své straně a jakoukoliv diskusi o ní nepřipouštějí. Neuvědomují si, že tím ztrácejí nejen autoritu a narušují vztah mezi sebou a pracovníkem, ale oslabují i možnost s řízeným subjektem spolupracovat a motivovat jej.

⁶ Bělohávek F., Organizační chování, 1 vyd. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. s.216

3.1. Sociologický průzkum

Cílem práce bylo uskutečnit sociálně psychologickou analýzu sociálních vztahů na pracovišti a prokázat zda určití činitelé ovlivňují autoritu vedoucích pracovníků.

Do sociologického průzkumu pro tuto práci bylo osloveno devět respondentů. Výběr respondentů byl proveden z řad pracovníků městské policie a sledoval jejich názory, postoje a potřeby.

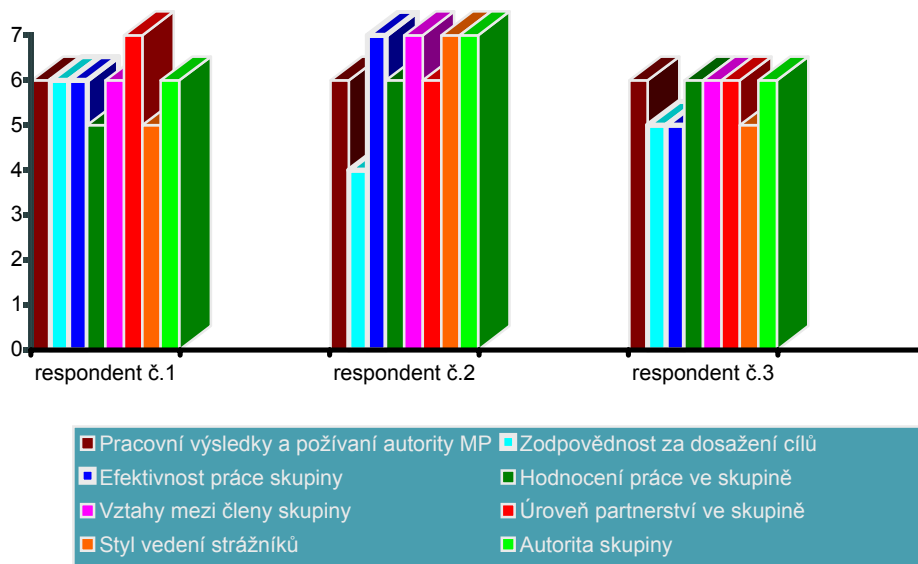
Hlavní úkoly

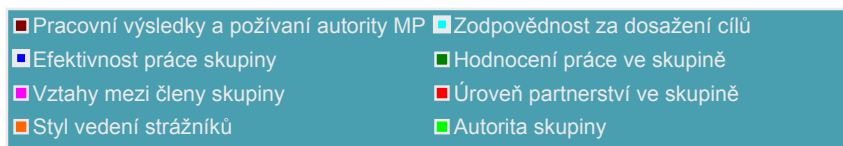
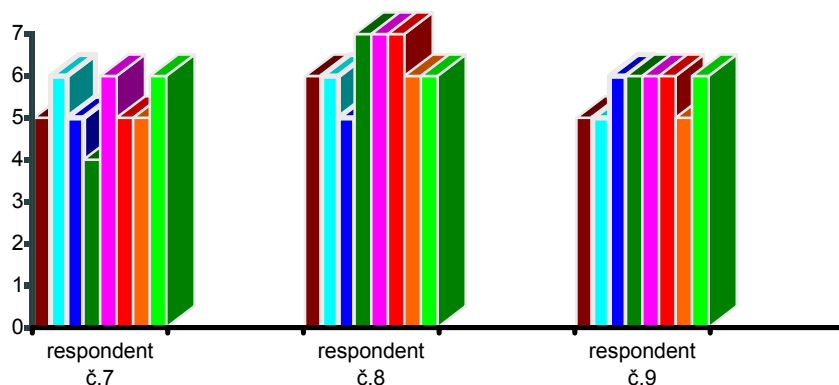
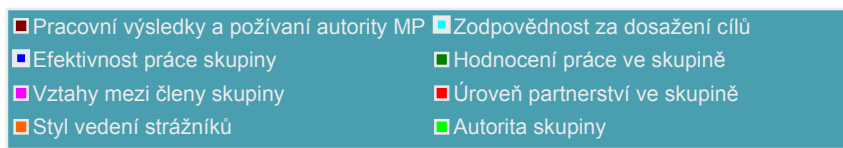
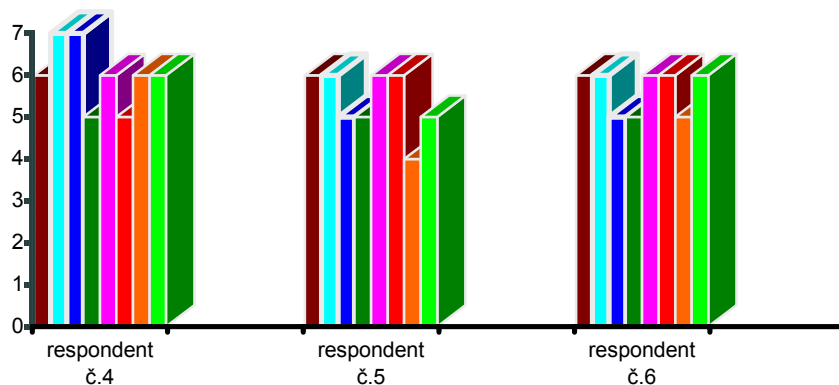
Splnění zadaného průzkumu vyžadovalo realizaci následujících hlavních úkolů:

- Provést průzkum s devíti respondenty
- Provést analýzu získaných podkladů a zpracovat studii

Vymezení použitého pojmu

Respondent – je sociální subjekt, s nímž je prováděno sociologické šetření. Jeho konkrétní výběr je předem stanoven podle určitých kritérií např. zaměstnání, věk apod.





Z výše uvedených grafů vyplývá, že pracovní výsledky a požívání autority městské policie jsou hodnoceny na velmi dobré úrovni. S efektivností práce skupiny je spokojena většina pracovníků. Zodpovědnost sledující dosažení cílů je na vysoké úrovni. Avšak pracovníci jsou méně spokojeni s hodnocením práce ve skupině. V této souvislosti je zapotřebí, aby vedoucí pracovníci věnovali více pozornosti způsobům hodnocení. Uvedený

vzorek respondentů dokazuje, že vztahy mezi členy skupiny jsou optimální. Úroveň partnerství ve skupině odpovídá dobré spolupráci mezi zaměstnanci. Pracovníci jsou spokojeni i ze stylem vedení jednotlivých vedoucích pracovníků a vyhovuje jim demokratický styl vedení s autoritativními prvky a vhodnou formou stimulace. Formální i neformální skupina zaměstnanců zpravidla podporuje svého nadřízeného a tím následně formuje negativní chování jednotlivých podřízených subjektů. Tímto se prokázalo, že autorita vedoucího pracovníka ovlivňuje podřízené a jejich pracovní výsledky. Bylo také prokázáno, že v sociálních vztazích na pracovišti chování vedoucího pracovníka má, taktéž významný vliv. Následně z uvedeného plyne, že čím objektivnější bude vedoucí pracovník hodnotit své podřízené, hodně je motivovat, podněcovat je a pečovat o ně, klidně, přirozeně a uvážlivě jednat bude jeho autorita o to vyšší.

3.2. Možnost obrany zaměstnance proti zvlí zaměstnavatele

Pod vlivem amerických korporací se i k nám přesunul pojem diskriminace na pracovišti. Co se považuje za diskriminační jednání je uvedeno v zákoníku práce č. 65/1965 Sb., ve znění pozdějších předpisů § 1 odst. 4:⁷ „... v pracovně právních vztazích je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického či jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci...“. K problematice sexuálního obtěžování je naše společnost málo citlivá, je to jeden z důvodů proč byl u nás akceptován zlehčující výraz sexuální harašení. V praxi se tohoto ustanovení využívá minimálně. Sexuálním obtěžováním je jakýkoli projev, který druhá strana coby obtěžování pociťuje; mohou to být doteky, slovní nářky, vtíravé otázky, někdy stačí k vyvolání pocitu ponížení i pohledy. Nežádoucí sexuální chování se může týkat jak zaměstnanců ve stejném funkčním postavení, tak zaměstnanců ve vzájemné podřízenosti. Právní předpisy upravující řízení před soudem stanoví tomu, který se nežádoucího sexuálního chování dopustil, nést důkazní břemeno v těchto sporech. Děje-li se cokoliv z uvedených projevů se souhlasem zúčastněných stran, nejde o sexuální obtěžování. V praxi představuje mobbing větší problém než sexuální obtěžování. Současná pracovně právní legislativa se těmito problémy zabývá jen okrajově. V souladu s § 7 odst. 2 zákoníku práce č. 65/1965 Sb., ve znění pozdějších předpisů nikdo nesmí výkonu práv a povinností zneužívat na újmu jiného účastníka pracovně právního vztahu nebo ponižovat jeho lidskou důstojnost. Toto ustanovení sice zakotvuje zákaz šikany v zaměstnání, ale v konkrétním případě je před soudy těžko aplikovatelné, neboť je příliš obecné. Ten, kdo mobbing uplatňuje, jedná formálně podle práva a z hlediska porušení konkrétního ustanovení právního předpisu, mu lze jen málokdy co vytknout. To je důvod, proč se lze v těchto případech jen těžko bránit. Nebezpečné mohou být mezilidské vztahy ve chvíli, kdy někdo cíleně a často i protiprávně zasahuje do pracovního i soukromého života jiného

⁷ Jakubka J. Zákoník práce 2005. 5 vydání. Praha:Grada Publishing a.s. 2005. s. 25

člověka. Vyskytuje-li se na pracovišti řada záporných komunikačních aktů, jichž se pravidelně dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku, po určitou dobu, bývá takové jednání označováno jako mobbing. Od běžné šikany se odlišuje vysokým stupněm psychologických a mizivým procentem fyzických útoků, vyšším podílem donášení nadřízenému a intrik. Příčinou mobbingu může být konkurenční tlak, obavy ze ztráty zaměstnání vedou také k zesílenému profilování na účet kolegů, může to být i touha po moci, závist, nenávisť nebo někdy stačí, že se jednatel od kolektivu něčím liší. Někteří spolupracovníci mající pocit závisti útočí často proto, že jejich oběť má schopnosti či vlastnosti, které sami postrádají, ale rádi by je měli např. vzdělání, titul, odborné znalosti apod. jiní mobují ze strachu, z nedostatku sebevědomí a nedostatečnosti, které v nich jejich oběť často vyvolává. Mají strach z jakékoli změny a tak kritizují, znevažují a intrikují již z principu. Bojí se otevřené konfrontace, proto se vyhýbají osobním rozhovorům, ve kterých se mají věci vyjasnit. Vyhýbání se dialogu je také obratným způsobem, jak konflikt vyhrotil a zároveň jej připsat na účet oběti. Mobbing se projevuje:

- izolováním jednatelce např. kolegům se doporučuje, aby se mu vyhýbali a ani soukromě se nestýkali
- útoky na pověst a úctu např. šíření pomluv, zesměšňování zaměstnancova chování, imitují ho
- útoky na kvalitu pracovního nebo osobního života např. zpochybňování rozhodnutí a výsledků práce zaměstnance, zesměšňování jeho soukromého života

Agrese obvykle neprobíhá otevřeně, děje se skrytě v rámci neverbální komunikace např. přehnané vzdechy, dvojsmyslné pohledy, narážky apod. Tímto způsobem se postupně zpochybní profesní zdatnost zaměstnance. Z uvedeného plyne, že mobbing se velice těžko dokazuje.

Reakcí oběti jsou pak neustálé hádky, absence či snížení pracovní aktivity. Pod vlivem neustálého stresu jsou důkazem toho, na čí straně je vina. Zaměstnanec se tak stává i obětí svých nadřízených, kteří ho nevyslechnou. Vedoucí pracovník se musí s tímto stavem vypořádat a dojde k nespravedlivému rozhodnutí. Nechce-li vedoucí pracovník, aby k těmto negativním jevům na jeho pracovišti docházelo, měl by sledovat pracovní atmosféru, naučit se rozeznat včas příznaky mobbingu a naslouchat podřízeným. Zaměstnanec se může v takových případech chovat asertivně, snažit se získat podporu v bezprostředním okolí, případně řešit věc soudním sporem.

Vykonává-li vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil jeho přizpůsobení nebo poslušnost, označujeme tyto útoky jako bossing. Bossing je považován za určitou specifickou formou psychického nátlaku na pracovišti, který se objevuje opakovaně a přetrvává delší dobu. Důvodem proč se tak oficiálně děje, bývá zpravidla neplnění pracovních povinností. Kdo však rozhoduje o tom, co patří mezi pracovní povinnosti a jakým způsobem nejsou plněny, bývá opět nadřízený pracovník. K této situaci dochází poměrně často, lze hovořit o zneužití moci. Motivem takového chování vedoucího pracovníka bývá obava ze ztráty pozice má-li velmi schopného podřízeného. Objektem bossingu jsou i řízení pracovníci, kteří reagují na autoritářství nadřízeného pracovníka. Právě schopnost odporovat autoritě navzdory nátlaku je příčinou, že se stane obětí vedoucího pracovníka. Nadřízený svoje metody nepoužívá příliš veřejně, sáhne po mobbingu a zapojí do dění proti oběti její kolegy. Vedoucí pracovník se chová nestranně. Jde-li si postižený stěžovat, netušíc, že tento je původcem jeho potíží, ten jednoduše všechny stížnosti zlehčí. Oblíbenou formou bossingu je zabránění přístupu k informacím, které zaměstnanec ke své práci potřebuje, práce mu bude trvat déle, bude muset vynaložit více námahy a výsledky budou neuspokojivé. Vhodně pronesené pochybnosti nadřízeného pracovníka o tom, zda ostatní spolupracovníci nedoplácejí na neschopnost svého kolegy, opět vyvolají negativní reakce v kolektivu. Vedoucí pracovník provádějící bossing aplikuje metody jakými jsou např. trvalá kontrola a přítomnost na pracovišti, neadekvátní přetěžování přidělování úkolů, odmítnutí dovolené, odměny postižený pracovník nedostává buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní apod. Oběť je pronásledována za každou chybu, která by jinému prošla.

Vzácně napadají podřízení svého nadřízeného s cílem ho zničit nebo znemožnit tzv. staffing, jehož příčinou je nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí nebo autoritářský styl vedení. K vzniku staffingu přispívá i nízká schopnost vedoucího pracovníka vypořádat se s konfliktem.

Mnozí postižení jedinci nerovný boj vzdávají a opouštějí svá zaměstnání plni zatrpklosti. Někteří z nich i když se neobrátní přímo na soud si takové jednání nenechají líbit. Jde-li o osoby tvořivé a důsledné, rafinovaná a nebezpečná bývá zpravidla i jejich odvěta. V zemích, kde fungují silné odbory je potírání mobbingu snadnější než u nás, kde se odboroví předáci soustřeďují hlavně na organizování levných zájezdů do vinných sklepů. Uvedené procesy mohou mít pro organizaci vážné následky projevující se nejen na pracovních vztazích, ale i na výsledcích organizace.

Na závěr lze dodat, pokud jsou sociální vztahy narušeny tak vážným způsobem, je žádoucí, pro uklidnění situace na určitém pracovišti, podřízeného, který mobuje přeložit na jiné pracoviště, po důkladném zjištění skutečného stavu věci. Kolektiv by měl být seznámen s takovou skutečností, aby nevznikali „šumy“. S úspěchem lze v tomto případě využít znění § 73 odst. 1 písm.) – základní povinnosti zaměstnanců „... *dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci ...*“.

4. Činitelé ovlivňující autoritu vedoucího pracovníka

Neustálé procesy změny vytvářejí silné stresové situace, kdy je vedoucí pracovník vystaven tlaku vnitřních a vnějších podmínek. Musí počítat s tím, že vnější okolnosti např. problémy v rodině, ale i vnitřní dění v organizaci např. onemocnění zaměstnanců, změny požadavků nadřízených vytvářejí tlak tzv. stres. Stres je důsledkem působení dlouhodobých či krátkodobých stresorů tj. podmínek nebo nároků na pracovní činnosti, je odezvou na působení stresorů a je důsledkem nerovnováhy mezi výkonovou kapacitou jedince a požadavky úkolu nebo činnosti. Nejčastěji se vyskytující pracovní stresory jsou:

- vysoké nároky na kognitivní procesy, kterými jsou např. psychické procesy včetně rozhodování
- střídání různých situací vyžadujících stálou adaptaci
- časový tlak např. pracovní vypětí
- intenzivní sociální aktivity tj. jednání s lidmi, řešení konfliktních situací

Intenzita reakce člověka na nepřiměřenou psychickou zátěž je závislá na typu jedince, kdy kromě vrozených a zčásti i zděděných osobnostních dispozic, také výchova a následně i dopad sociálních situací v nichž se postupně v průběhu života ocitá mají vliv na odolnost vůči stresovým faktorům. Odolnost vůči stresu je tedy individuální, dokonce ji mírná stresová situace může posilovat. Zároveň na jedince působí momentální osobní situace, jeho aktuální fyzický a psychický stav a procesy, které nemají přímou vazbu na vzniklou krizovou situaci např. nemoc dítěte, kdy pracovník probdí u dítěte větší část noci, nebo jiné osobní problémy např. rozvodové řízení. Projevem zvýšené odolnosti proti stresu je rychlá akceschopnost a reakce, která je adekvátní vzniklé situaci. Jednání vedoucích pracovníků je rozhodné a navenek sebejisté, což na pracovišti vyvolává pocit opory a důvěry.

Vedoucí pracovník je nejčastěji vystaven stresu, který vzniká z konfliktu, poněvadž konflikty jsou přirozeným a zákonitým jevem v každém pracovním společenství. Konflikt lze charakterizovat jako převahu destruktivní tendence, kdy se napětí vyhrocuje, projevuje se celkové působení rozporných názorů, převážně disfunkčních a rozdíl zájmů je trvalejší. Každý konflikt vzniká jako výraz přání, touhy, chtění jednotlivců dosáhnout něčeho pro sebe. Je to soutěž o zisk nebo podíl na omezených zdrojích např. materiálních, mocenských, o prestiž, uznání apod. Například

dva pracovníci ve stejné funkci chtějí získat větší prestiž, ten který nedosáhl čeho chtěl se cítí ukřivděn. Zmocní se ho strach, že není perspektivní, jeho výdělek může být nižší. Pocit urážky a strachu vyvolá řetězovou reakci dalších negativních emocí např. závisť, nepřátelství apod. proti zvýhodněné osobě, ale i těm, kteří tak rozhodli, proto často nachází věcné důvody pro snižování prestiže a dobrého jména úspěšnějšího spolupracovníka, popřípadě si vymýšlí pomluvy. Taková situace může skončit až mobbingem. F. Bělohávek uvádí další situace vzniku konfliktu v organizačních jednotkách, které jsou: ⁸ „... arénou, bojištěm na kterém se střetávají nejrůznější zájmy. Jsou tvořeny lidmi a lidé ... mají různé motivy a různé potřeby, které chtějí uspokojovat a prosazují je často na úkor ostatních...Mezi jednotlivci a skupinami pracovníků pak vzniká napětí a probouzejí se konflikty, ve kterých se bojuje o dosažení odlišných cílů ...Tento boj bývá vůdčí aktivitou některých jedinců, kteří vykazují určité charakterové rysy – machiavellismus, zvýšenou potřebu moci, soutěživost, agresivitu ...“. V praxi existuje více typů konfliktů např. :

- vnitřní konflikt, kdy má podřízený pocit nedocení vlastních schopností a významu jeho práce
- konflikt představ, je situace při hodnocení pracovních výsledků, kdy vedoucí pracovník má o kvalitě pracovního výkonu jiné představy než podřízený
- konflikt názorů, spočívá ve způsobu hodnocení podnikových norem, jako je pracovní kázeň, iniciativa apod.
- interpersonální konflikty vznikající mezi dvěma nebo více podřízenými jsou častým jevem na pracovišti

Mezi lidmi na pracovišti nepanuje nikdy absolutní shoda názorů, to však neznamená interpersonální konflikt. Rozdíl v názorech, který vyvolává pouze mírné napětí, není konfliktem. Ten vzniká tehdy, když účastníci usilují o dosažení řady výhod jako např. udržení místa, lepší finanční ohodnocení, prosazení známých či příbuzných, antipatie vůči protivníkovi apod.

Řešit konflikty mezi spolupracovníky je složité a vedení bývá v těchto záležitostech obvykle velmi nešikovné. Stává se, totiž, že podpora, které se oběti dostane od nadřízeného se mívá účinkem. Vedoucí pracovník může konflikt dovést k pozitivnímu východisku tehdy, dobere-li se jeho příčiny a vyvolá snahu zúčastněných o něm mluvit, protože vyhrocený konflikt se už netýká věcné příčiny, ale specificky

⁸ Bělohávek F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. s. 23

lidských emocí. Většinou vedoucí pracovník optimálně vyřeší většinu konfliktních situací, objeví-li z čeho lidé mají strach, co ve skutečnosti chtějí, oč soupeří.

Každý nadřízený i řadový pracovník musí denně zvládat drobné i větší konflikty a jsou tedy vystaveni často stresu. Mezi indikátory stresových problémů v pracovní skupině můžeme zahrnout špatnou docházku, vysokou nebo zvýšenou úrazovost, negativní mezilidské vztahy na pracovišti. Dobrý vedoucí by se měl tedy zajímat o to jaké problémy se na pracovišti vyskytují, měl by vnímat změny v náladě a chování zaměstnanců např. zhoršení vztahů s kolegy, nerozhodnost, problémy s disciplínou a reagovat na ně nápravnými opatřeními. Těmito opatřeními mohou být např. osobní pohovor, přehodnocení náplně práce apod. Je třeba si uvědomit, že pracovní stres nebývá většinou symptomem osobní nedostatečnosti zaměstnance, ale hlubších problémů, které je třeba systémově řešit. Zodpovědností vedoucího pracovníka je redukovat úroveň tlaku na pracovišti tak, aby výkon práce byl zvládnutelný. Je nereálné, že by pracoviště mohlo být úplně zbaveno stresu.

Z uvedeného plyne, že vytváření sociálního klimatu na pracovišti souvisí s úrovní profesionálních vztahů. K odstranění negativních vlivů působí jako prevence i zvyšování organizační kultury např. školení vedoucích pracovníků, jak zacházet s lidskými zdroji. Profesionální úroveň lze zvýšit i vytvořením komise, která je nezávislá na podnikové hierarchii, má důvěru a přijímá a hodnotí stížnosti zaměstnanců.

5. Optimální vztahy na pracovišti a mezi zaměstnanci

Nejvíce vnímaným a prožívaným aspektem organizačního života jsou pro jednotlivce pracovní vztahy např. vazby ke spolupracovníkům, jeho postavení mezi nimi, uznání, které se jednotlivci na pracovišti dostává, konflikty s ostatními spolupracovníky, i opora, kterou mu poskytují. Jedinec se přizpůsobuje skupině, která od něho očekává potlačení individuálních zájmů např. nutí ho podávat nižší pracovní výkon, i když sám pracovník má zájem na tom, aby odvedl co nejvíce práce a vydělal si. Lidé jsou zařazeni na jednotlivá pracoviště, aby dosahovali určitých cílů, je-li taková skupina vytvořena vedením organizace, jde o formální skupinu. Pracovně sobě rovní lidé, vedle svých pracovních úkolů usilují také o uspokojení svých osobních potřeb, které nesouvisejí se záměry organizace, ale často probírají vztahy v organizaci, většinou z té negativní stránky. Neformální vztahy mezi členy organizace jsou často odrazem fyzického uspořádání např. záleží na četnosti komunikace mezi těmi, kdo se setkávají, na vzájemných sympatiích nebo že pocházejí se stejného pracoviště. Neformální skupiny poskytují svým členům více informací, vzájemné podpory, posilují jejich postavení, utvrzují je v jejich záměrech. Toho se někdy oprávněně obávají někteří vedoucí pracovníci, protože cítí ohrožení své vlastní moci. Pokoušejí se vzniku neformálních skupin předcházet tak, že takové pracovníky přeřadí na jiné pracoviště a tito tak nemohou prosazovat své zájmy vůči nadřízenému. Vedoucí pracovníci mající zkušenosti v organizační politice kontrolují neformální organizace systematickým budováním sítí svých přátel, společenství, vztahů k možným ochráncům na vyšších místech.

Naprosto nezbytným předpokladem pro úspěšné poznání kolektivu a tedy jeho řízení je proto znalost teorie motivace. Je nutné počítat s tím, že lidé dovedou své pravé motivy velmi dovedně maskovat. Pravé motivy je však možné odhalit např. pozorováním. Motivovaní pracovníci nemají sklon k nalézání politického pozadí událostí na svém pracovišti. Spravedlivé hodnocení výkonu, uznání a pochvala např. formou vstupenek na kulturní akce apod. podněcují nepolitický náhled na proces rozhodování. V organizacích je opomíjena síla pochvaly a uznání, třeba jen slovního charakteru. Vedoucí pracovník by se měl vyhnout nejasným a nespravedlivým kritériím výkonu, při hodnocení, kdy toto je definováno prof. Koubkem:⁹ *...jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok se konajícími – setkáními,*

⁹ Koubek J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha: Management Press. 2004 . s. 31

tedy hodnotícími rozhovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost..“, omezit kritiku podřízeného a spíše se soustředit na řešený problém. Úkolem pro nadřízeného pracovníka je najít rovnováhu mezi zájmy jednotlivců a zájmy organizace. V optimálním pracovním prostředí vládne spolupráce, nedokáží-li lidé spolupracovat, pak je spravedlivé odměňování skoro nemožné, protože každý touží urvat co nejvíce pro sebe. Vzájemné soutěžení vyvolává podezírání a závist mezi spolupracovníky např. který pracovník má udělených více čísel jednacích nebo který vybere na pokutách více peněz v hotovosti. V důsledku toho, úsilí, které mohlo být věnováno dosahování společných cílů např. prestiž pracoviště, se zaměřuje na získávání výhod a převahy proti ostatním.

Jedním z nejsilněji působících prvků v pracovní atmosféře je vzájemná důvěra. Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Nedůvěru budí jedinec, jehož rozhodnutí a činy nelze dopředu odhadnout. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech a jednání. Vidíme-li, že nám druhý důvěřuje, vyvolává to recipročně naši důvěru vůči němu.

Stává se, že výkonnost skupiny je horší, než výsledky jakých by za stejných okolností dosáhli samostatně pracující jednotlivci, takový jev je důsledkem tzv. sociální lenosti (byla objevena francouzským zemědělským inženýrem Rinegelmannem). Existuje řada důvodů sociální lenosti např. ostatní se ulívají, proč bych se měl já namáhat. Řadí se sem i ztráta zodpovědnosti např. stejně za mne chyby opraví někdo jiný, tak proč bych měl kontrolovat svoji práci. Promítá se i ve snížení motivace vzhledem k udělení odměny např. proč se snažit, když nakonec dostanou všichni stejně. Další brzdou skupinové efektivnosti je skupinové myšlení, které vyvolává konformitu v přístupu k problému, potlačování opozičních názorů a následně vede k chybným rozhodnutím.

Uvedené jevy opět ústí do konfliktních situací a při utváření optimálních vztahů na pracovišti může nadřízenému pomoci systém řešení konfliktních situací, nepracují-li odbory, jak by měli. Takový systém uvádí ve své knize Milkovich, kdy by měla být ustavena pětičlenná komise:¹⁰ „... kteří nejsou členy odborů. Jejimi členy jsou ředitel provozu, personalista a tři zvláště školení zaměstnanci. Zaměstnanci mají tedy v komisi většinu. Opravdový přínos spočívá, že vytváří příznivější podmínky pro spolupráci mezi zaměstnanci a nadřízenými a zároveň vede nadřízené pracovníky k větší odpovědnosti...Zaměstnanecký systém vytvořila General Electric company v Columbi, stát Maryland...Předpokladem efektivnosti systému řešení konfliktů je to, že jeho využití je pro

¹⁰ Milkovich T.George, Boudreau W. John:Řízení lidských zdrojů, 1.vyd. Praha. Grada a.s. 1993.s.772

zúčastněné přijatelnější než odchod ze zaměstnání nebo soudní žaloba. Takový požadavek vede ke stanovení čtyř kritérií hodnocení systému.

*1. **Spravedlnost rozhodnutí.** Zaměstnanci musí mít důvěru v to, že organizace je jednak ochotna a jednak schopna změnit situaci, ze které problémy pramení.*

*2. **Včasnost rozhodnutí.** Omezení období nejistoty a snížení ztrát spojených s pokračujícím sporem, to jsou jedny z hlavních předností podávání stížností oproti podávání soudní žaloby.*

*3. **Zjednodušení.** Čas a úsilí nutné k podání a vyřízení stížnosti musí být pokud možno minimální.*

*4. **Ochrana před pozdější odvetou.** Zaměstnanci nesmí mít pocit, že jejich další osudy a možnost povýšení mohou být ohroženy tím, že si budou v určité věci stěžovat...“*

Taková komise bude jistě úspěšná, půjde-li o případy řešení mobbingu a bossingu. Otevřená diskuse s mobujícím kolektivem nemusí vždycky vést k vyřešení dané situace.

Vedoucí pracovník, který chce provádět změnu by měl umět využívat motivačních strategií s cílem dosažení pozitivního přístupu podřízených. Je-li motivace dobře zvolená, může dojít k potlačení fáze nechuti k změnám, která vzniká v každém novém procesu. Nadřízený musí znát složení členů své skupiny, jejich potřeby, odhadnout dopad motivačního programu na jednotlivce ve skupině i na skupinu jako celek. Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával pracovní činnost s kladným vztahem k ní, se zájmem a rád. Jedinec potřebuje jistotu, uznání a pochvalu, což je ve většině případů důležitější než odměna. Výkonný a úspěšný pracovník plní kvalitně své úkoly, a to i v potřebné kvantitě, je pracovně aktivní, iniciativní a spokojený. Jednotliví pracovníci skupiny by neměli pracovat podstatně více než jiní pracovníci. Jinak jejich pracovní spokojenost trpí. Má-li tedy být motivace uspokojivá musí mít každý pracovník pocit osobního úspěchu, musí vědět, že za dosažené úspěchy bude náležitě odměněn. Z uvedeného plyne, že dobrý vedoucí pracovník musí neustále hodnotit, poněvadž podřízený musí vědět, co si o jeho práci nadřízený myslí právě teď. Udělal-li něco nesprávně potřebuje informace a řešení právě nyní, ne jednou za rok nebo vůbec. Cílem vedoucího pracovníka je , aby jemu svěřený pracovní kolektiv podával co nejlepší výkony v co nejlepším pracovním prostředí. Nepostupuje správně ten, který hodnotí pouze proto, aby podřízeným stanovil prémie nebo zdůvodnil svým nadřízeným proč řízeného pracovníka ještě nepropustil.

Každý pracovní kolektiv je trochu jiný, to co by na jednom pracovišti bylo brzdou, to je na druhém pracovišti podnětem k lepší práci např. rozvržení pracovní doby. Každý člověk je osobnost a podává optimální výkon za jiných podmínek. Pracovní kolektiv složený z takových jednotlivců má pak určitý individuální a s ostatními těžko srovnatelný charakter. Proto dobrý vedoucí pracovník musí znát jeho pracovní atmosféru a v hodnocení k ní také přihlížet. Morální úroveň vedoucí osobnosti vylučuje, aby nevzal v úvahu všechna individuální fakta a je schopen kdykoli prodiskutovat reakce hodnocených.

Kontrola ze strany vedoucího pracovníka má být prováděna cíleně, ne skrytě a ani ne proto, že nadřízený má v oblibě kontrolu. Největší úspěchy nemá vedoucí pracovník, který při zjištění, že jeho pracovník surfuje po internetu, neřekne nic a pak mu to spočítá, ale vedoucí, který s dotyčným pracovníkem ihned probere stav jeho posledního úkolu a možnosti jeho splnění. Nadřízený pracovník by měl pracovat s pamětí, to vytváří dojem. Snadněji ho lidé přijmou, pokud umí něčím imponovat např. je odborník, umí jednat s lidmi apod. Případnou kritiku orientuje tak, aby u zaměstnance posílil jeho motivaci ke spolupráci. Rovněž tak poskytuje zaměstnancům podporu tím, že se stará o jejich nezbytné další vzdělávání a vede je k růstu jejich výkonnosti. Snaha posílení využití lidského potenciálu v organizaci přináší také požadavek respektování jasných práv a povinností i jasné stanovení výkonných a řídicích odpovědností, to by měl mít na paměti každý vedoucí pracovník.

K vytvoření optimálních vztahů na pracovišti nadřízený pracovník přispěje i tím, že podřízeným vysvětlí podstatu jeho hodnocení pracovních výkonů, kdy posoudí co tvoří dobrý nebo špatný výkon, a to na základě skutečně pozorovatelných případů chování, které vedly k dobrým nebo špatným výsledkům. Vedoucí pracovník hodnotí pracovní výkon, nikoli osobnost pracovníka. Ocení práci jednotlivých pracovníků i formou pochvaly. Působí na řízené pracovníky tak, aby se na pracovišti utvářela přátelská atmosféra.

Závěr

Způsob jakým jsou organizace vedeny, strukturovány a mají definovány pracovní místa nevede k procesu změn, navzdory úsilí nejlepších pracovníků. Je obtížné úspěšně provést jakékoli změny, pokud o jejich nutnosti není přesvědčeno vedení a zaměstnanci. Transformace v organizaci musí pramenit ze znalosti příležitostí a hrozeb v konkurenčním prostředí. Na základě analýzy musí vytyčit směr, kterým by se organizace měla ubírat. Navrhovaná reforma státní správy bude pouze teorií, pokud se s ní vnitřně neztotožní její zaměstnanci. Navíc v současné podnikové organizaci jsou jednotlivé procesy natolik provázané, že jedna změna zákonitě vyprodukuje potřebu několika dalších. Přesto záleží na každém vedoucím pracovníkovi v mezostruktuře, který v praxi aplikuje poznatky školy lidských zdrojů, protože na nejnižší úrovni vytvářejí optimální pracovní prostředí a jsou důkazem toho, že může uspět i státní správa v procesu změn, které se vyskytují ve vnějším prostředí.

Resumé

Autor se snaží popsat vybrané sociální vztahy, které mohou nebo ovlivňují autoritu vedoucích pracovníků, jak z pohledu vedoucího pracovníka, tak zaměstnance, přičemž vychází z vertikálně „pyramidálně“ uspořádané jednotky charakteristické pro státní správu. Práce obsahuje i příklady z jeho praxe. Zabývá se negativními jevy jako je nepotismus, boj o moc ve vrcholovém vedení a dopady těchto jevů na vedoucí pracovníky na středním stupni řízení, následně na zaměstnance samotné. Zdůrazňuje také působení komunikace v sociálních vztazích. Okrajově se dotýká rozdílů v komunikaci muž – podřízený a žena – podřízená. Rozebírá i prosazování autority z pozice funkce. Autor předkládá teorii analýzy SWOT, kterou by měl nadřízený pracovník získat realistický a nezaújatý pohled na zaměstnance při sestavování plánu osobního rozvoje pracovníka. Protože nejen osobní rozvoj zaměstnance, ale i dobře odvedená práce je dána motivací podřízeného je popsána maslowova teorie potřeb a její působení na řízené pracovníky. Faktem zůstává, že je málo používána v praxi. Dále je uvedeno chování vedoucího pracovníka, kdy hierarchicky strukturovanou organizační jednotku charakterizuje centralizací mocenských prostředků, které negativně působí na podřízené. Lze se setkat s chováním vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních hierarchie jako je např. machiavellismus, dogmatismus apod. Nemalou roli v pracovním životě sehrávají i odbory, které určitým způsobem dávají ráz podnikové kultuře. Její základní rysy jsou určovány postoji vrcholového vedení a realizací jeho hodnot. Podniková kultura je definována obsahem zásad, pravidel a sociálních norem, které ovlivňují a upravují vzájemné soužití a vztahy v dané organizaci. Přístup podřízených pracovníků je většinou daný chováním nadřízeného, často se v tomto vztahu vyskytuje fenomén strachu, který nečasto vyvolává útoky proti vedoucímu pracovníkovi. Není-li kolektiv seznámen s takovým útokem podřízeného, vnímá řízený pracovní kolektiv chování nadřízeného vůči takovému jednotlivci jako bossing. Takovým situacím může vedoucí pracovník předejít. Z vypjaté atmosféry na pracovišti občas vzniká tzv. syndrom profesionálního vyhoření, který způsobuje nežádoucí pracovní chování a v konečném důsledku i zdravotní problémy u řízeného pracovníka. Prostřednictvím svého chování může vedoucí pracovník ovlivnit negativní sociální vztahy na pracovišti. V pracovním životě se vyskytují i případy sexuálního obtěžování, tyto lze řešit i soudním sporem. Horší je to v případech mobbingu a bossingu, kdy porušení zákona je těžko prokazatelné, poněvadž vedoucí pracovník jedná

formálně podle práva a z hlediska porušení konkrétního ustanovení právního předpisu, mu lze jen málokdy co vytknout. Z uvedeného plyne, že činitelem ovlivňujícím autoritu vedoucího, kromě vnějších okolností jako např. problémy v rodině, je nejčastěji se vyskytující řešení konfliktních situací. Konflikt je vážně působícím stresorem, který by se měl co nejvíce v pracovním kolektivu omezit. Je nereálné úplně stres odstranit z pracoviště, navíc mírně působící stres je pozitivním přínosem pro jedince, protože zvyšuje jeho odolnost vůči různým pracovním tlakům. Závěrem lze konstatovat, že v hierarchicky strukturovaných organizačních jednotkách uplatňování rozvoje lidských zdrojů podle progresivních teorií a praktických výsledků platí teze: “šedivá je teorie, zelený je strom života“.

Anotace

Cílem mojí práce bylo poukázat na pracovní vztahy, které negativně působí na zaměstnance jako například nepotismus. V této oblasti lze využít dané teoretické znalosti, tak aby podřízení dosahovali požadovaného výkonu a byli spokojeni se svojí prací. Zvláštní důraz autor klade na odměnu a pochvalu, které jsou v našich pracovních podmínkách opomíjeny. Aby k požadovaným změnám došlo, musí k tomu dát podnět vrcholové vedení a zaměstnanci.

Klíčová slova

autorita
boj o moc
bossing
mobbing
moc
komunikace
konflikt
odbory
podřízený
pracoviště
staffing
státní správa
stres
sociální vztahy
vedoucí pracovník
vertikální organizační jednotka
vrcholové vedení

Agents are working the authority officer

Annotation

My work want to point out employee relations which negatively effects on employees for example nepotism. In the area is possible to exploit theoretical knowledge Submission should run to required labour performance and be satisfied with their work. Author prefer special accent on remuneration and compliment, which are neglected in our working conditions. Both top management and employees have to give impetus to archieve required changes.

Key words

authority
contest for power
bossing
mobing
attribution
communitation
conflict
trade union
inferior
working compartment
sttafing
state administration
stress
social relations
officer
vertical organization unit
top management

Literatura a prameny (informační zdroje)

1. Bedrnová Eva, Nový Ivan: Moc, vliv, autorita, 1. vyd. Praha: Management Press, 2001
2. Bělohávek František: Organizační chování, 1. vyd. Olomouc: Rubico s.r.o, 1996
3. Jakubka Jaroslav: Zákoník práce 2005, 5. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005
4. Kosek Jan: Člověk je (ne) tvor společenský: kapitoly ze sociální psychologie, 1. vyd. Praha: Argo Dokořán, 2004
5. Mills Ch. Wright: Mocenská elita, Praha, 1966
6. Milkovich T. George, Boudreau W. John: Řízení lidských zdrojů 1.vyd.Praha:Grada , 1996
7. Pražská Lenka, Livian F. Y. : Řízení lidských zdrojů v Evropě. 1.vyd. Praha: HZ, Praha, 2001
8. Koubek J.: Řízení pracovního výkonu, 1. vyd. Praha: Management Press, 2004
9. Sýkora F.: Sociální komunikace IMS Brno 2002

