



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Úspěšná adaptace a zvládnutí krizových momentů pracovníka

Metodika vzdělávání - STOPPER

System trvalé ochrany a prevence  
pro eliminaci rizik násilí na pracovišti  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0016938



Bc. Petra Lhotáková, LL. M.

2021

STOPPER | stop šikaně  
na pracovišti

# Obsah

---

<b>1.</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Základní informace o projektu STOPPER .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Cíl projektu .....	3
<b>3.</b>	<b>Základní informace o násilí na pracovišti .....</b>	<b>4</b>
3.1.	Vymezení násilí na pracovišti .....	4
3.2.	Obvyklé příčiny a motivace mobbingu.....	6
3.3.	Fáze symptomů šikany.....	6
<b>4.</b>	<b>Konflikt, důsledky a dopady .....</b>	<b>10</b>
4.1.	Komunikační dovednosti při řešení konfliktu .....	10
4.2.	Komunikační proces .....	10
<b>5.</b>	<b>Asertivita .....</b>	<b>13</b>
5.1.	Asertivní, neassertivní a agresivní chování .....	13
5.2.	Asertivní techniky .....	14
<b>6.</b>	<b>Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>15</b>
6.1.	Motivace a její proces.....	16
6.1.1.	<i>Motivační strategie</i> .....	18
6.1.2.	<i>Motivace a výkon</i> .....	18
<b>7.</b>	<b>Work-life balance.....</b>	<b>20</b>
7.1.	Podpora work-life balance ze strany zaměstnavatelů .....	20
7.2.	Proč je koncept work-life nyní aktuálnější než jindy? .....	21
7.3.	Jak docílit správného work-life balance? .....	21

# 1. Úvod

---

Tato metodika vzdělávání projektu STOPPER se věnuje především těm, kteří chtějí vyškolit a zavést peer pracovníky ve veřejné správě. Obsahuje informace o projektu, jednotlivých procesech a realizaci vzdělávacích aktivit, jež povedou k rozvoji kompetencí pracovníků veřejné správy a samospráv v oblasti ochrany na vlastních pracovištích, kde mohou být zaměstnanci svědkem či obětí násilí nebo mají v popisu práce zajistit ochranu svých kolegů.

Metodika je určena především peer pracovníkům, kteří se v našem projektu STOPPER budou věnovat řešení patologickým jevům na pracovišti a působit preventivně před vznikem nežádoucích situací ovlivňující výkon práce.

Cílem metodiky je poskytnout přehled vzdělávacího rámce včetně jednotlivých edukačních kroků a umožnit vzdělávajícím snadnou orientaci v edukačním procesu a koncepci projektu STOPPER. Vhodné je zmínit, že metodika navazuje na příručku „Krizové momenty a řešení vztahové patologie ve veřejné správě“, která shrnuje obsah vzdělávání peer pracovníků.

Projekt volně navazuje na projekt Důstojné pracoviště ve VS (reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0007507), který usiloval o zavedení a otestování systému rozvoje kompetencí pracovníků veřejné správy v oblasti ochrany před násilím na pracovišti, mezi kolegy i ze strany klientů. Cílem projektu bylo dosáhnout kvalitnější práce s lidskými zdroji, profesionálnějšího výkonu práce, lepší komunikace a vyšší důvěry uvnitř i vně organizace a samozřejmě účinné eliminace a prevence násilí na pracovištích. Projekt byl realizován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (dále MPSV) v letech 2017–2020.

## 2. Základní informace o projektu STOPPER

---

Projekt Systém trvalé ochrany a prevence pro eliminaci rizik násilí na pracovišti (dále jen „STOPPER“) usiluje o posílení a systematické ukotvení rozvoje kompetencí klíčových zaměstnanců zapojených subjektů veřejné správy v technikách adaptace a řešení krizových aspektů práce s expertní znalostí vztahové patologie a psychologické pomoci v oblasti násilí na pracovišti<sup>1</sup>.

### 2.1. Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je významně rozšířit kompetence klíčových zaměstnanců bezprostředně působících na pracovištích veřejné správy, v projektu označených „peer pracovníci“, v základech krizové intervence s expertní znalostí řešení vztahové patologie a psychologické pomoci. Současně má projekt nastavit a ukotvit tento proces v zapojených organizacích. Díky těmto odborníkům následně vybudovat a pevně etablovat systematické předcházení a účinné řešení problémů při výskytu násilí na pracovištích veřejné správy.

Projekt STOPPER se tak zaměřuje na rozvoj dovedností a kompetencí ve dvou rovinách. Na jedné straně podpoří a vzdělá delegované zaměstnance veřejné správy jakožto klíčové nositele znalostí v oblasti vztahové patologie a pomůže jim rozvinout pedagogické schopnosti potřebné k úspěšnému předávání svých znalostí. Dále se zaměří také na rozvoj lidských zdrojů, řízení a práci s motivací a potenciálem nejen jednotlivců, ale také jednotlivých oddělení a pracovišť. Projekt seznámí s novými funkčními styly řízení a vzájemnou spoluprací s ohledem na rizika vztahové patologie. V tomto případě budou školeni vybraní zaměstnanci daného subjektu veřejné správy (personalisté, vedoucí i řadoví zaměstnanci). Pilíře důstojného pracoviště a prevence jsou totiž zaměřeny na 360 stupňové bázi, kterou je potřeba vzít v potaz a posílit klíčové osoby i jednotlivé aspekty pracoviště. Komunikace a navrhované vzdělávací aktivity směřované na techniky v souvislosti se vztahovou patologií, zasahující do pracovního i osobního života, umožní kvalitnější služby i efektivnější výkonnost. Slouží také jako prevence syndromu vyhoření, jež je velkým rizikem dnešní doby a je jedním z častých příčin výskytu vztahové patologie včetně násilí na pracovištích.

---

<sup>1</sup> Vztahová patologie a násilí na pracovišti jsou v projektu považovány za synonyma a pracuje se s nimi ve dvou dimenzích: jako šikana na pracovišti (zahrnující bossing, mobbing, staffing apod.) a jako šikana ze strany klientů. V obou případech se jedná o perzistentní negativní sociální chování, které je systematicky zaměřeno na některé zaměstnance, může obsahovat projevy diskriminace a může vyústit ve viktimizaci těchto zaměstnanců a v další nepříznivé dopady, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnávající organizace.

### 3. Základní informace o násilí na pracovišti

---

V příručce vás provedeme krok za krokem postupy pro ochranu před násilím na pracovišti. Informace jsou určeny především, vedoucím, personálním a peer pracovníkům ve veřejné správě, kteří se budou s řešením patologických jevů na pracovišti potýkat. Seznámíte se se základní terminologií, projevy i průběhem. Nabídneme a představíme možnosti eliminačních opatření a taktiky ochrany tak, aby se co nejrychleji v problematice zorientovali, šikanu rozpoznali a dokázali ji co nejefektivněji řešit.

Pro obranu, ochranu i její eliminaci je nezbytné znát více souvislostí ve vztahové patologii, neboť dokáže být velmi zákeřná a mnohdy se děje skrytě. Šikanu není zcela snadné odhalit či prokázat.

#### 3.1. Vymezení násilí na pracovišti

**Za šikanu považujeme systematické agresivní jednání**, uskutečňované s cílem získat pocit převahy či výhod, namířené proti jednotlivci či skupině, kteří se nemohou situaci vyhnout nebo se bránit. Nemusí být na první pohled rozpoznatelná. Je vykonávána půl roku minimálně 1x týdně.

Jde tedy o negativní společenské chování s projevy diskriminace a nerovného zacházení, které přechází ve viktimizaci daných osob. Zahrnuje všechny formy vytváření dlouhodobých nepřátelských a ponižujících vztahů na pracovišti jako je bossing, staffing, mobbing a další.

#### Mezi nejčastější formy šikany na pracovišti patří:

- **Bossing** – šikana ze strany nadřízeného.  
Př. vedoucí zadává nesmyslné pracovní úkoly, provádí neúměrné kontroly, opakovaně napadá a kritizuje jakoukoliv práci podřízeného a používá vykonstruované argumenty. Klade přílišný tlak na výkon bez jakéhokoliv docenění, tím jsou jen další ponižující výroky na úkor oběti. Tu odmítá verbálně i neverbálně, odebírá jí osobní ohodnocení a zamezuje v dalším rozvoji i postupu.
- **Mobbing** – šikana ze strany kolegů  
Př. kolegové zamezují oběti přístupu k informacím, manipulují s nimi a cíleně šíří pomluvy. Postupně oběť izolují, očerňují u nadřízeného a jakékoliv žádosti o řešení ignorují. Oběť je neustále kritizována či ignorována a je na ni nahlíženo zkreslujícím způsobem.
- **Staffing** – šikana ze strany podřízených  
Př. Vedoucí je týmem odmítán, jeho návrhy jsou ignorovány a pracovníci připravují odplatu na jakékoliv nové nařízení. Znevažují rozhodnutí vedoucího, nedodržují uzávěrky, očerňují ho u dalších kolegů i nadřízených. Zamezují mu přístup k informacím a stěžují vykonávání jeho pracovních povinností.
- **Kyberšikana** – šikana prostřednictvím elektronických médií  
Př. Agresivní a záměrné poškozování oběti prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo sociálních sítí například nemístnými poznámkami, vylučováním ze skupin, opakovanou vulgární kritikou, napadáním a vydíráním v kyberprostoru.
- **Sexuální obtěžování** – fyzické i verbální napadání například sexuálně podbarvenými vtipy.

Př. nechtěný fyzický kontakt či sexuálně podbarvené řeči se mohou stát noční můrou nejméně ženy, ale také mužů. Vulgární narážky, posílání lechtivých obrázků, vydírání jsou ukazatele sexuálního obtěžování.

- **Diskriminace a nerovné zacházení** – napadání osob kvůli rozdílu pohlaví, věku, náboženství, rasy apod.

### Mezi nejčastější formy šikany na pracovišti v ČR patří:

• Nedocení pracovního výkonu vedoucí ke ztrátě sebevědomí
• Neustálá kritika práce
• Zadávání nesmyslných úkolů a povinností neodpovídající kvalifikaci
• Pomlouvání
• Zesměšňování
• Urážení nadávkami či ponižujícími výroky

*(Zdroj dat: výzkumy agentur GFK (2001–2007, 2017) a STEM/MARK (2009–2015), B. Večerková + Data Collect /2019), data v % 2019 – změna sběru dat (internetový průzkum.)*

**Zpočátku je důležité průběh sledovat** a učinit patřičné kroky k rozkrytí situace a následně s velkou opatrností a obezřetností směřovat k tomu, aby byla šikana odhalena a odstraněna. V rámci šetření a pozorování obvykle vyplývají na povrch další souvislosti, jež nejsou na počátcích zřejmé. Díky postupnému prošetřování se může situace na pracovišti měnit včetně průběhu a jednotlivých projevů útoku a reakcí kolektivu.

V rámci rozkrytí a pochopení vztahové patologie na pracovišti je nutné provést řádnou **diagnostiku** pomocí inventarizace a vztahového auditu, dále **analýzu**, která by poukázala na rozsah a možné dopady mobbingu. Teprve na jejím základě můžeme vypracovat vhodné komunikační kroky vedoucí k eliminaci a zároveň také k prevenci mobbingu. Při sestavování vhodné **strategie a volení taktik** musí být brána v potaz také oblast, v níž zaměstnanci pracují, individuální organizační kultura a přístupy kolektivů. Velmi důležitá je také kontrola a uvědomění si časové náročnosti. Obvykle trvá prošetřování vztahové patologie několik měsíců a další **monitorování, korekce a adaptace** včetně **zavedení antimobbingových a preventivních opatření** kolem jednoho roku. Záleží však také na rozsahu a velikosti organizace.

### Jaké mohou být příčiny a motivace mobbingu?

Doporučujeme se vždy zamyslet nad tím, co může šikanu tedy mobbing vyvolávat nebo kdy, kde a čím mohl začít. Někdy jsou to neřešené konflikty, které v člověku zůstávají až několik let a jindy to mohou být zcela jiné důvody osobního charakteru. Příčinou však může být také firemní kultura, která nátlakové chování nepřímo podporuje z důvodů lepší výkonnosti nebo se vytrácí lidskost a vzájemné pochopení. Pokud objevíte příčinu, pak můžete lépe zacílit eliminační taktiky.

Příčiny i motivace nejsou delší dobu zřejmé a je potřeba vynaložit určité úsilí na jejich odhalení. Obvykle je ví někdo z našeho okolí, neboť se mu iniciátoři mobbingu svěřili, jindy se je dozvíme dotazováním nebo pozorováním. Někdy je mobbeři vyřknou ve vzteku či v útočných narážkách. Časté motivace a příčiny šikany uvádíme níže.

### 3.2. Obvyklé příčiny a motivace mobbingu

- citlivější osobní konstelace,
- neřešené konflikty,
- boj o moc,
- nenávisť, závist, žárlivost,
- narušená pracovní dynamika,
- hierarchie,
- netransparentnost,
- nedemokratičnost,
- tlak na výkon,
- konkurence,
- nezdravá organizační kultura a pracovní klima,
- nejasná náplň či popis práce,
- špatně nastavené organizační procesy,
- dehonestace, diskreditace a ponížení,
- zvýšení vlastního sebevědomí a doplnění si sebehodnoty, být nejlepší,
- úmyslné odstranění dotyčného z pracovního místa,
- pomsta,
- nezdolná chuť manipulovat,
- chuť být litován,
- zástupný motiv,
- vlastní nespokojenost, nuda či stres a napětí,
- záměrné vytváření dramatu a emočního vypětí s cílem získat pozornost,
- využívání dobroty a ochoty druhých za účelem zisku,
- vlastní obohacení či finanční machinace,
- vzbuzení či přesunutí pocitu viny na někoho dalšího,
- přesunutí odpovědnosti na někoho dalšího.

#### **Průběh:**

Pro efektivní eliminaci šikany je důležité znát její projevy a průběh. Někdy se může totiž chování blížit šikaně, ale může jít jen o náročné období, které musí tým i vedoucí zvládnout. Jindy zažívá oběť dlouhodobý psychoteror, ale neuvědomuje si, že jde o šikanu, neboť se domnívá, že situace přejde. Pokud se tedy seznámíme s tím, jak je možné se do kolečka šikany dostat, bude pro nás snadnější vystoupit.

1. Neřešený konflikt mezi obětí, mobberem, kolektivem či vedením.
2. Systematický psychický teror, ignorace kolektivu či snaha o řešení.
3. Reakce zaměstnavatele, zveřejnění, prošetřování.
4. Hledání řešení a eliminace lobbingu.
5. Poškození až vyloučení oběti z kolektivu v případě nevhodného řešení.
6. V případě efektivního řešení:
  - a. provedení vztahového auditu,
  - b. diagnostika a analýza situace,
  - c. zvolení vhodné eliminační strategie a taktiky,

- d. stanovení vhodných eliminačních taktik,
- e. nastavení antimobbingových opatření,
- f. kontrola a vyhodnocení,
- g. preventivní opatření.

### Důsledky:

Důsledky šikany se odráží nejen na oběti, ale také na samotné organizaci. Častým ukazatelem šikany může být například zvýšená absence, fluktuace, zvýšení chybovosti a následných kontrol s dopadem na BOZP či pokles produktivity práce. To vše se společně s posttraumatickým stresem, který zažívají nejen oběti, ale také kolegové a svědci šikany, odráží na celkové pracovní atmosféře i morálce.

**Mezi nejčastější symptomy/důsledky šikany patří především:** úzkost, deprese, posttraumatický stres, psychosomatické potíže, nevolnost, demotivace, fluktuace, zvýšení hormonu kortizolu a stresu u svědků šikany, pokles produktivity, organizační a ekonomické potíže.

### 3.3. Fáze symptomů šikany

Obvykle se oběť potýká s **důsledky v jednotlivých fázích**, které se stupňují a ohrožují zdraví jedince víc a víc. Proto je potřebné šikanu rozpoznat hned v počátečních stádiích a začít ji aktivně řešit. Znalost jednotlivých fází a důsledků šikany je potřebná nejen pro oběť samotnou, která si díky uvědomění toho, co se jí děje, přestává klást vinu, ale také pro vedoucí pracovníky a personalisty či kolegy, kteří ji mohou efektivněji pomoci. Komunikace s člověkem, který zažívá takto dlouhodobý psychoteror, je totiž v každé fázi odlišná a je třeba ji zohlednit například při krizové intervenci i šetření šikany a volení eliminačních taktik pro oběť.

#### Časté symptomy šikany a jejich fáze

<b>1. fáze:</b> podrážděnost, pláč, poruchy spánku, snížení koncentrace.
<b>2. fáze:</b> zažívací problémy, nepřiměřené snížení nebo zvýšení váhy, poruchy pozornosti, zvyšování krevního tlaku.
<b>3. fáze:</b> deprese, úzkosti, fobie, panické ataky, sebevražedné tendence, psychosomatická onemocnění.

#### Cyklus mobbingu u oběti

##### Fáze 1.

1. Oběť si neuvědomuje, že je mobbována.
2. Oběť rozpoznává nestandardní situace na pracovišti, vnímá je však jako náhodné a dává je do kontextu sama se sebou.
3. Nevěří v zákeřnost a přemýšlí, zda nestandardní situaci správně interpretuje. Domnívá se, že situace přejde.
4. Oběť si uvědomuje zákeřnost, ale neví, jak se má v situaci zachovat, zkouší různé taktiky, situace se ještě zhoršuje.

##### Fáze 2.

1. Bod zlomu. Situace již nejde zvládat.



2. Oběť hledá cesty úniku, ale marně. Vše se odráží na její psychice i fyzickém výkonu.
3. Oběť bojuje a snaží se situaci zachránit, může útočit na mobbera i kolektiv.
4. Oběť se cítí být sama, podvedená, neustále napadána.

### Fáze 3.

1. Oběť již vykryvá útoky, nebo je pokorně přijímá.
2. Oběť rezignuje, či se stává agresivní a kolaboruje.
3. Oběť omezuje svoji přítomnost na pracovišti, pociťuje na sobě zdravotní důsledky.
4. Je vyloučena z podnikového společenství, či odchází.

**Šikanu je potřeba řešit komplexně** a je dobré si uvědomit, čím vším musí oznamovatel i organizace projít, aby se šikana nejen odhalila, ale také eliminovala a situace na pracovišti stabilizovala. Postup by měl určitě obsahovat následující návazné kroky, se kterými se můžete detailněji seznámit níže v kapitole pro vedoucí pracovníky a personalisty – Plán a realizace krizového řízení u vztahové patologie. Pokud nejste vedoucím pracovníkem či personalistou, který šikanu řeší, ale stal jste se její obětí či ji chcete oznámit, může vám znalost tohoto postupu pomoci si udělat obrázek, co všechno vás čeká a jaké jsou nutné kroky ke kompletní stabilizaci vaší situace.

1. Diagnostika – inventarizace, vztahový audit. Dotazníkové šetření s rozhovory.
2. Analýza situace – zjištění rozsahu, příčin, důsledků, prognóza vývoje, rizika a návrhy na nápravu. SWOT analýza.

## SWOT ANALÝZA



3. Strategie a taktiky – krizový plán a volba eliminační strategie a taktik s ohledem na dynamiku krize.
4. Realizace a nastavování antimobbingových opatření.
5. Kontrola a vyhodnocování.
6. Prevence.



## 4. Konflikt, důsledky a dopady

---

Konflikt je sice startovním počinem minimálně dvou či více lidí, vedoucím k možným sériím dalších nepříjemných situací. Konfliktu může ale také předcházet, nebo následně z něj dále vycházet, i návazná deformace lidské psychiky a psychosomatických návazností. Jedním z důvodů nebo následně dopadů mezilidských konfliktů je také syndrom pracovního vyhoření.

V České republice je syndrom pracovního vyhoření zkoumán od roku 2015 klinickým psychologem Prof. PhDr. Radkem Ptáčkem Ph, D. Konfliktní chování má tedy prokazatelné souvislosti s psychickým selháním a to jak na úrovni krátkodobé nebo patologicky dlouhodobé. Pakliže se jedná o konflikt člověka s patologickým syndromem vyhoření, je jeho chování vyvoláno stavem, který je evidován jako zdravotní diagnóza a tento člověk nemá schopnost v konfrontaci s druhým jednat racionálně a sebereflektivně. Nýbrž je v daném okamžiku paralizován emocionálním stavem afektu ve vlastní syndromové diagnóze.

V opačném případě, mnoho častých konfliktů, především dále neřešených, s návazností na dehonestaci osobnosti, psychické a fyzické vyčerpání, minimální efektivitu a smysl práce, špatné pracovní podmínky a další faktory, dlouhodobě mohou vést právě ke vzniku psychosomatických návazností, apatie a frustrace a také až do stavu patologického syndromu pracovního vyhoření.

### 4.1. Komunikační dovednosti při řešení konfliktu

Komunikační dovednosti se očekávají jako základní schopnost především manažerů, vedoucích a leaderů ve vedení organizace či společnosti. Je to základní schopnost každého člověka, ale její zralost a kultivovanost se již mezi lidmi liší. Kultivace mezilidské komunikace se přímo váže na IQ a EQ, zdraví a rostoucí vyspělost celé jednotlivé lidské osobnosti. Nelze očekávat, že člověk, který nejeví zájem o základní lidské návyky, jako například osobní hygienu, schopnost pořádku na pracovišti, osobní empatii, cit a soucit, respekt a úctu, ochotu a schopnost učit se, že takovýto člověk má schopnost kultivované komunikace. Příkladem a pravidelnou nastavenou kulturou v organizace nebo společnosti se však může dosáhnout postupné zvyšující úrovně v celém kolektivu pracoviště. Opačně, na stupnici směrem dolů to ale bohužel funguje také.

Efektivní komunikace je základem projektu STOPPER, a proto je třeba se tomuto tématu věnovat podrobněji proto, aby se teorie propojila s praxí a smazaly se zažití modely pracovní komunikace, které zdražují pracovnímu prostřední zkrátka nesvědčí.

### 4.2. Komunikační proces

Úspěšná komunikace se tudíž skládá ze sdělování informací a naslouchání. Existují tři úrovně sdělení, a sice verbální, nonverbální a činy. Vedle toho existují i tři úrovně naslouchání, ušima očima a srdcem.

**Základními podmínkami úspěšné a efektivní komunikace je:**

- Ke komunikaci musíme získat druhou stranu, tzn. přijít se zajímavým tématem.
- Komunikace by měla být vyvážená, tzn. nechat prostor i druhé straně se vyjádřit.
- Musí být vyvážen poměr mezi sdělením a nasloucháním.

K efektivní komunikace poslouží i tzv. filtrování. Pokud chce posluchač umět dobře filtrovat všechna sdělení, musí zapojit všechny smysly. Jistě se každý setkal s druhem komunikaci, kdy je použita spousta frází a prázdných slov jež pak ve finále nemají žádnou sdělovací hodnotu. Použitá slova nic neřekla. Velice důležité je právě tuto komunikaci umět "přefiltrovat" a umět pochopit širší souvislosti. Proces filtrování může být narušen, pokud člověk naslouchá jen vlastnímu já a nevnímá člověka v širší souvislosti. Znamená to, že pokud dá člověk jen na své vlastní naslouchání, nedokáže dobře filtrovat.

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Efektivní zpětná vazba by měla být podávána tak, aby napomáhala zlepšování kvality komunikačního procesu a nestala se osobním útokem. Neměla by se proto týkat přímo osobnosti komunikačního partnera. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím lépe. Údaje, které poskytuje, by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné. Zpětná vazba v oblasti pracovní komunikace je o to významnější, že do jisté míry eliminuje nejistotu vyplývající navíc z různých potřeb a charakterů jednotlivých pracovníků v organizaci.

Efektivní komunikaci podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení jejích účastníků. Jde o takový přístup ke skutečnosti, v jehož rámci účastníci komunikace jednotlivé její stránky vidí jakožto inspirující, poskytující příležitost a výzvy. V mnohem menší míře interpretují různé záležitosti práce a života jako neřešitelné problémy.

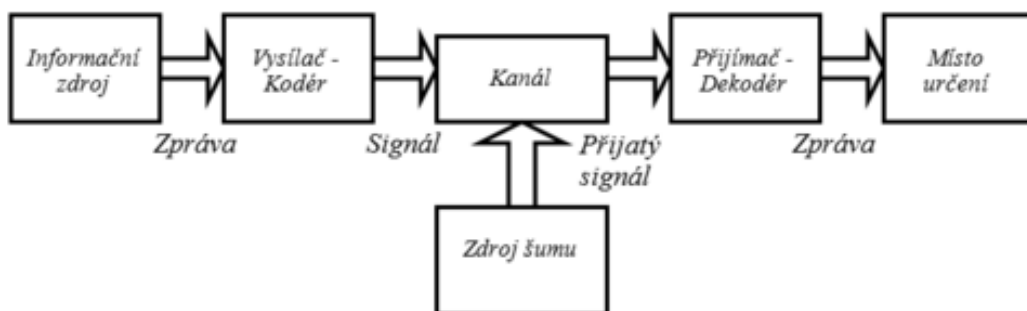
Komunikace je efektivní, když je ve finále splněn cíl. Existuje několik základních bodů, jak komunikovat s lidmi, aby nevznikl zbytečný problém, myšleno tím pokusit se komunikovat tak, aby byla vyšší pravděpodobnost toho, že lidé uslyší to, co je záměrem jim sdělit. Je vhodné mj.:

- Zvolit přesný čas a místo, kde se bude mluvit. Je vždy vhodnější mít prostor a čas než komunikovat za pochodu a ve spěchu.
- Zaměřit se na intonaci hlasu.
- Konkrétně vysvětlit to, co je potřeba, tzn. jasně a přesně, stručně a věcně, srozumitelně, jinými slovy mluvit řečí posluchačů.
- Nereagovat překotně ihned, ale poskytnout chvíli prostor sobě i druhé straně.
- Pojmenovat věci, případně se nebát doptat.

Obecně platí, že cokoli člověk dělá či nedělá, o něm něco vypovídá. Mělo by být tudíž v zájmu celá organizace, aby se ke komunikaci jako takové stavěla pozitivně a tím přenášela tento přístup i na své pracovníky. Dá se říci, že čím vyšší postavení v rámci společnosti člověk zastává, tím větší by měl mít komunikační dovednosti. V projektu STOPPER je tato „odpovědnost“ přenesena zejména na pozici peer pracovníka.



**Proto pamatujme, že zodpovědnost za přenos nese zdroj/vysílač!**



Obr. 7 Shannonův a Weaverův model

## 5. Asertivita

Pojem asertivita označuje schopnost prosazovat jiný názor, stanovisko nebo zájem. Považuje se za důležitou komunikační dovednost. Umožňuje jasně vyjádřit a prosadit naše názory a myšlenky, aniž bychom narušovali práva ostatních. Vyučuje ji mnoho odborníků na vývoj osobnosti, psychologů a je také obsahem mnoha populárních příruček k vlastnímu zdokonalení

### ASERTIVITA – nástroj taktní a efektivní komunikace:



#### Agresivita:

- ofenzivní
- sebeprosazení – bere si slovo
- aktivně agresivní – tlak argumenty
- neverbální pohrdavá gesta
- agresivně manipulativní
- bojující o moc a svou pravdu
- vyhrožující – sklony mobbera

#### Submisivita:

- defenzivní
- neprosazující se – nechá si vzít slovo
- pasivně agresivní – zarytě mlčí
- nespolupracující – bojácný
- pasivně manipulativní
- odevzdání vlastní síly, pocit bezmoci
- role oběti

### 5.1. Asertivní, neasertivní a agresivní chování

Jako komunikační styl a strategie se asertivita liší od agrese i pasivity. K rozlišení těchto tří konceptů je důležité pochopit, jak se chovají ke stanoviskům svým a cizím. Člověk, který jedná asertivně, zvládá jasně definovat své požadavky. Nejedná proti právům druhých lidí, umí naslouchat a je schopen přistoupit na kompromis.

Pasivní člověk naopak nedokáže jasně formulovat a sdělit své požadavky, chybí mu sebedůvěra a jistota při jednání s druhými, proto se nedokáže dostatečně prosadit. Nedokáže čelit manipulativnímu chování.

Na rozdíl od asertivity, agresivita souvisí s tvrdým prosazováním názoru. Agresivní lidé nerespektují názory ostatních. Při svém vyjednávání často ponižují druhé. Agresivita není chápána jen jako fyzický útok, ale také jako slovní (ironie, sarkasmus, vulgární nebo hlasitý projev).



## 5.2. Asertivní techniky

- **Poškrábaná gramodeska**

Patří mezi nejznámější a nejpoužívanější techniky. Člověk jasně a jednoznačně opakuje svůj požadavek stále dokola (jako přeskakující jehla na gramofonové desce). Tato technika vyžaduje klid a vytrvalost. Je třeba ji využívat s rozmyslem - není vhodná v dlouhodobějších vztazích. Dobře naopak funguje jednorázově, např. při reklamaci zboží či při pracovním jednání.

- **Požádání o laskavost**

Člověk by se neměl bát vyjádřit svá přání. Pokud něco chce, měl by o to umět požádat, a ne čekat, zda to ostatním dojde. Je důležité definovat svá přání srozumitelně.

- **Otevřené dveře**

Dokážeme svému protivníkovi dát za pravdu. Soustředíme se na fakta, v rozhovoru najdeme pravdivou nebo jen částečně pravdivou myšlenku, se kterou souhlasíme. Protivník postupem času ztratí energii pro kladení dalších argumentů.

- **Přijatelný kompromis**

Spočívá v dosažení oboustranné spokojenosti nabídnutím pro obě strany přijatelného kompromisu.

- **Odmítnutí aneb Umění říci ne**

Pokud s něčím nesouhlasíme, něco nechceme, máme právo říci „ne“ bez jakéhokoliv pocitu viny.

- **Negativní dotazování**

Jedná se o techniku reakce na kritiku. Vysloví se žádost o detailnější kritiku - nereaguje se tedy obranou. Tímto se otevírá komunikace. Kritizovaná strana si tak může uvědomit chyby na své straně. Pokud je však kritika manipulativní, směřuje tato technika pozitivně k vyčerpání argumentů druhé strany.

- **Selektivní ignorování**

Na kritiku se příliš nereaguje, kritizovaná strana dá však znát, že argumenty zaznamenala. Tato metoda směřuje k vyhnutí se opakované obecné kritiky.

## 6. Řízení lidských zdrojů

---

Řízení lidských zdrojů v organizacích se stává stále důležitějším faktorem úspěchu. Ve státní sféře je mnohdy tento faktor upozadněn či zcela eliminován. Připravují se tak o to nejcennější v organizaci – kvalitní lidské zdroje a jejich řízení i vedení.

Jedná se o specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

Personalisté s PEER pracovníky by se měli účastnit výběru vhodných zaměstnanců, spolu mají možnost zaměstnance vést a motivovat a vytvářet tak podmínky pro kvalitní spolupráci a společný úspěch.

### Úkoly řízení lidských zdrojů a plánování

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Plánování lidských zdrojů se zabývá analyzováním mezer mezi definovaným cílovým stavem lidských zdrojů a jejich současným stavem. K tomuto se užívá množství nástrojů. Plánování slouží k určování cest a nákladů nutných pro zacelení těchto mezer.

### Oblasti v řízení lidských zdrojů

- plánování lidských zdrojů
- získávání a výběr zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- řízení kariéry
- odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity)
- reporting
- personální administrativa
- mzdové účetnictví

Každá organizace je závislá na zaměstnancích, protože právě prostřednictvím nich dosahují svých cílů. Je to také odklon od jednoduchého osobního přístupu k zaměstnancům, čímž se předchází potencionálním problémům. Měl by být také hlavní součástí filozofie organizace. Zaměstnance organizace provází od jeho nástupu na pozici až po ukončení pracovního poměru celá řada činností. Všechny tyto činnosti jsou zásadní a žádná z nich by neměla být opomíjena na úkor jiné. Na tyto činnosti jsou v organizaci vyčleňováni specializovaní pracovníci, kterými jsou personalisté. Cílem organizace by mělo být získání těch nejlepších a nejkvalitnějších zaměstnanců a rozvíjení jejich stávajících schopností a dovedností v kladný prospěch organizace. Základem pro efektivní vedení pracovníků je zcela otevřený a spravedlivý přístup, inspirovat své lidi a chovat se k nim tak, aby to souhlasilo s obrazem



organizace prezentovanému veřejnosti. Zaměstnanci tak budou motivováni firmě obětovat sílu a čas.

Důležité pro spokojenost pracovníků je investice do vzdělání zaměstnanců, dále sdílení informací tak, aby lidé organizaci rozuměli, věděli, co se v něm děje a proč, a mohli se tak svobodně rozhodovat. Vyplatí se decentralizovat rozhodování a týmy tak, aby se řídily samy. To umožňuje vyškoleným a motivovaným zaměstnancům věci ovlivňovat. Odměny se musí odvíjet nejen podle výkonu jednotlivců, ale také týmů a celé organizace.



## 6.1. Motivace a její proces

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Naše chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.

Proces motivace je model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

K motivaci na pracovišti lze přistoupit dvěma způsoby. První z nich zaměstnanci motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo jim je přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby nebo vede alespoň k uspokojení jejich potřeb nebo cílů.

Druhým způsobem, kterým mohou být zaměstnanci motivováni managementem prostřednictvím motivačních strategií, jako je odměňování, povyšování, pochvala a další.

### Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie nebo zajímavá a podnětná práce a další.

- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny jako např. zvýšení platu, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, kritika nebo srážky na mzdě.

Vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí zaměstnance, a nikoliv vnuceny z vnějšku jako vnější motivace, které mohou mít bezprostřední účinek, ale nemusejí působit bezprostředně.

Ztráta pracovní motivace, která vyústí až k syndromu vyhoření, je zdraví nebezpečná. Důsledkem může být nespavost, únava, nechut' k jídlu a v nejhorším případě třeba i sebevražda. Syndrom vyhoření přitom není nic nového.

Motivaci můžeme popsat jako vnitřní pohnutku, která nás podněcuje k tomu něco dělat a pohání nás vpřed. Klasicky se rozlišují dva aktivátory neboli stimuly. Ty pocházejí z vnitřního (sebemotivace) a z vnějšího prostředí.

### Jak docílit pracovní motivace?

Nejen pracovní motivace lze docílit v zásadě dvěma přístupy: odměnou (pozitivní motivace) či strachem (negativní motivace). Negativní motivace nemusí být nutně špatným (i když je zpravidla nepříjemným) stimulem, neboť právě strach je původcem přirozené obrany a obecně evoluce. Negativní motivací může být existenční faktor či tzv. faktor strachu. Můžeme se strachovat o svůj život, o ztrátu zaměstnání či ztrátu partnera.

To, co nás žene kupředu v případě pozitivní motivace, je odměna. Odměnou může být finanční a jinak hmotná zainteresovanost, morální ocenění nebo "prostě jen" seberealizace.

### Chyba nemusí být na straně zaměstnavatele

Často nám chybí tzv. vnitřní činitelé, kteří pocházejí přímo od nás. Vnitřní motivace nutí jedince dělat činnosti a učit se novým věcem kvůli vlastnímu uspokojení, pro samotný zážitek. Ti, kteří jsou vnitřně motivovaní, se ochotněji a mnohem snáz učí. Motivace k učení pochází právě z vnitřní motivace, díky které učence proces těší a mají radost z výsledku. Jsou odměněni informacemi, které získají právě pro svou tvrdou práci a trpělivost. Už samotná smysluplná práce a podílení se na ní člověka motivuje.

Narozdíl od vnější motivace se jednotlivec učí z vlastního zájmu a proces učení má tak pro člověka vyšší hodnotu. Co mohou být vnitřní činitelé (introtivy) v případě vnitřní motivace? Co člověka pohání? Mohou to být vývojově nižší motivy, jako je hlad, žízeň či hladina hormonů. Na druhou stranu se může jednat i o vývojově vyšší, sociální, motivy, jako je například cíl (osobní či kariérní), plány, představy či tužby.



### 6.1.1. Motivační strategie

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců.

**Tyto strategie mají za úkol například:**

- řídit odměňování
- řízení pracovního výkonu
- vytváření pracovních úkonů
- vytváření klimatu v organizaci, které bude posilovat motivaci
- měření motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je potřeba zlepšit motivační postupy a další.

**Do motivačních strategií je potřeba také zahrnout faktory ovlivňující tyto strategie například:**

- lidé jsou více motivováni k lepším pracovním výsledkům, pokud pracují v prostředí, ve kterém jsou za svoji práci odměňováni
- potřeba příležitosti k pracovnímu růstu a další.

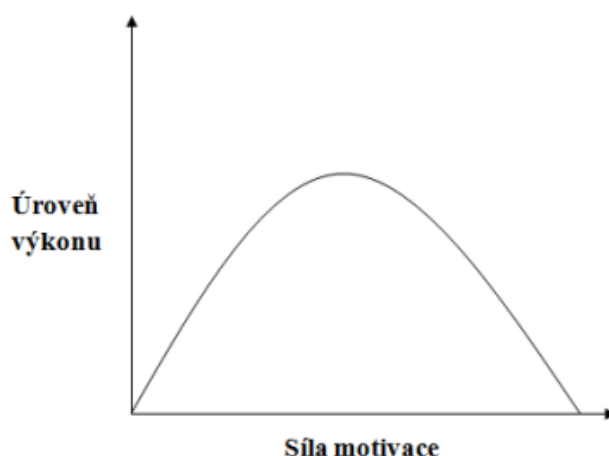
K dosažení dobrých pracovních výsledků by měl manažer dohlédnout na správné měření motivace na pracovišti a správné využití motivačních strategií.

### 6.1.2. Motivace a výkon

S pracovní motivací souvisí také pracovní výkon. Úroveň motivace by měla být optimální, příliš vysoká nebo naopak příliš nízká úroveň motivace výkon snižuje. I pokud ale bude pracovník dostatečně motivován, ale nebude mít dostatečné schopnosti, aby úkol splnil, jeho výkon bude nízký. Proto je důležité se zaměřovat na vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Vztah výkonu a motivace popisuje Yerkes-Dodsonův zákon, který je vidět na následujícím obrázku

Obrázek č. 1: Vztah výkonu a motivace



Zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, str. 119, vlastní zpracování.

## **Jak získat zpět potřebnou motivaci?**

Se ztrátou motivace může bojovat kdokoliv. V první řadě je třeba posilovat určité chování. Pokud jste spokojeni s tím, co zaměstnanec udělal, pochvalte ho nebo ho odměňte něčím příjemným. To samé platí i pro nás samotné. Nebojme se odměnit za provedení jakéhokoliv úkolu a v budoucnu se tak naše motivace k vykonání daného úkolu zvýší. Zkuste být pozitivní a vyměnit stres, obavy a nejistotu za pozitivní emoce. Nastartujete tím v sobě procesy, které vás poženou vzhůru.

Ve firmě i v osobním životě je dobré stanovit cíle a kroky, kterými lze dosáhnout úspěchu. Každý učiněný krok nás posune po cestě ke konečnému cíli blíž. Motivuje nás tak nejen cíl, ale i samotná cesta, po které se vydáváme.

## 7. Work-life balance

Jedná se o termín, který specifikuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jednotlivce. Rovnováha mezi kariérou a soukromím není jakkoliv měřitelná nebo předem stanovitelná. Každý člověk je jiný a má jiné potřeby. Rovnováha tak neznamená trávení stejného času v práci a v soukromí, ale vyjadřuje sladění těchto dvou oblastí. Co je koncepce work-life balance a jakými prostředky ji lze podpořit pomocí projektu STOPPER?

Koncepci work-life balance do oblasti personalistiky začleňují ti zaměstnavatelé, kteří si uvědomují, že kvalita osobního života zaměstnanců se může odrážet do jejich pracovního nasazení a výkonnosti.

Platí přitom, že každému vyhovuje jiný poměr mezi soukromím a pracovní oblastí. Jednotlivec bez závazků, který má navíc svoji práci jako koníček, bude v práci trávit podstatně více času než zaměstnaná maminka čtyř dětí, na kterou čeká doma spoustu dalších povinností. Obojí je však v pořádku za předpokladu, že tento stav bude oběma vyhovovat a že budou spokojeni jak s trávením času v zaměstnání, tak ve svém volnu.

Naštěstí si důležitost work-life balance uvědomuje i čím dál tím více zaměstnavatelů, kteří se naučili kromě pracovních výsledků svých zaměstnanců sledovat (a především akceptovat) i jejich nároky na soukromý život.



### 7.1. Podpora work-life balance ze strany zaměstnavatelů

Vyváženost soukromého a pracovního života mohou zaměstnavatelé podporovat hned několika způsoby. Častým vstřícným krokem je umožnění částečné práce z domova, třeba jen jednou týdně nebo dokonce měsíčně. V současné době však polovina zaměstnavatelů home office z nutnosti poskytuje a setkává se s negativními ohlasy.

Některé práce se vykonávají téměř výlučně externě – např. copywriting. Mnohým pomáhá také flexibilní pracovní doba. Pokud to povaha zaměstnání povoluje, není asi problém, pokud si zaměstnanec dopoledne obstará své osobní záležitosti a odpoledne nebo večer se věnuje pracovním povinnostem.

Stejně jako vše v životě, je však i toto určitým kompromisem. Pro zaměstnavatele může flexibilní pracovní doba znamenat jisté komplikace, je tedy potřeba si dopředu stanovit „pravidla hry“ a zodpovědně je dodržovat. Vůči zaměstnavateli, který tuto benevolenci umožní, by měl pracovník být zodpovědný a férový.

Motivovat své podřízené k tomu, aby měli ten správný work-life balance, může zaměstnavatel i tím, že bude dbát na dodržování dovolené. Pro někoho může být možná výhodné si dovolenou přesouvat z jednoho roku do druhého, znamená to ale, že takový člověk si během pracovního roku vůbec neodpočine. Takoví lidé obvykle nemají problém s tím, že by si museli brát půjčku na dovolenou, protože na ni nemají peníze. Jsou to zkrátka „jen“ workoholici, kteří jsou často jen krůček od vyhoření.

Obecně problematika work-life balance se syndromem vyhoření souvisí. Pokud se člověk cítí vystresovaně, neustále nestíhá ani v práci, ani doma, není spokojen se svým životem a trávením volného času, dříve nebo později dojde k vyhoření situace.

## **7.2. Proč je koncept work-life nyní aktuálnější než jindy?**

Možná by se dala položit otázka, proč se nyní o work-life balance hovoří podstatně častěji než dříve. Mohou za to „chytré technologie“, které každý dnes a denně používá. Řeč je o mobilním telefonu, notebooku, e-mailu a s tím související potřebě být neustále on-line.

Není přitom problém v tom, že díky těmto vymoženostem obvykle dochází ke slučování soukromého a pracovního života. Problém je v tom, že díky tomuto slučování se člověk ani jedné oblasti nevěnuje naplno. Není zkrátka vhodné a efektivní v práci řešit výběr lístků do kina (či jinak prokrastinovat) a naopak třeba na večeři s partnerem nebo partnerkou se nesluší vyřizovat e-maily od šéfa.

## **7.3. Jak docílit správného work-life balance?**

Jednoznačná odpověď na tuto otázku neexistuje. Každý člověk by si měl vztah mezi prací a soukromím nastavit tak, aby nestrádalo ani jedno, ani druhé. Aby byl schopný stanovit si v obou oblastech reálné cíle a dosahovat jich, protože právě díky plnění stanovených cílů se bude cítit úspěšný a bude ho to motivovat v další aktivitě. Jak v pracovní, tak v soukromé rovině je důležitý pocit vlastní seberealizace.

Jaké aktivity pro work-life balance jsou nutné, aby vše fungovalo tak, jak má? Především by si měl každý osvojit time management. To přinese zvýšenou produktivitu a omezí chaos, který sice v některém pohledu může vypadat zábavně, ale obecně zdržuje a neprodukuje nic pozitivního.

Plánovat lze přitom nejen v zaměstnání (porady, obchodní jednání, přesun na schůzku s klientem apod.), ale pro work-life balance je důležitá organizace i volného času. Stanovení pravidelných soukromých aktivit (sport, posezení s přáteli, návštěva divadla apod.) pomůže nepodléhat stresu a zachovat si životní nadhled.