



## MANAŽÉR A MOBBING

Ján Gurský<sup>1</sup>, Renáta Fújďalová\*

### Úvod

Pojem „manažér“ a „mobbing“ v dnešnej dobe v praxi veľmi úzko súvisia. Absolventi vysokých škôl, ktorí nastupujú na svoje prvé pracoviská, v určitom zmysle predstavujú hrozbu pre súčasných manažérov, zvlášť pre tých menej kreatívnych, flexibilných, profesne a profesionálne málo zdatných. Preto tu často, aj keď niekedy nevedomky, dochádza k mobbingu zo strany manažérov alebo starších kolegov.

### 1. Manažér

Prvý človek, s ktorým sa pracovník pri nástupe do zamestnania stretne, je manažér. Práve od neho sa očakáva, že vo vzťahu k zamestnancom na slušnej úrovni zvláda interpersonálne roly. On vysiela prvé signály, ktoré vplývajú na vytvorenie prvého dojmu, ktorý je neraz určujúci pri začínajúcom formovaní vzťahu nového zamestnanca k manažérovi, k podniku a k vykonávanej práci. Samozrejme, prvý dojem je dôležitý, ale skúsený manažér zvládnutím interpersonálnych rolí buduje trvalý pozitívny vzťah zamestnancov k podniku a značným dielom prispieva k priaznivej klíme na pracovisku.

Manažér by mal pozorne sledovať adaptáciu nových zamestnancov v podniku. Ináč by sa má správať k absolventovi, ktorý prichádza do podniku len s teoretickými vedomosťami a pracovné zručnosti a schopnosti získava postupne a prakticky ho formuje jeho prvý pracovný kolektív vedený manažérom, a ináč ku staršiemu zamestnancovi, ktorý už v pracovnom procese bol. Je veľkou chybou manažéra, ak očakáva od oboch prijatých pracovníkov rovnaké výkony, rovnaký čas na adaptáciu a napríklad absolventa neprimerane pozoruje, často nevhodne napomína, či ináč mu dáva najavo jeho neskúsenosť. Taktiež značne predlži adaptačný čas absolventa, ak mu nedá možnosť zapracovať sa pod vedením skúseného pracovníka, ktorý podáva dobré výkony. Mnohí manažéri na tento fakt zabúdajú, prípadné „zaškolenie“ zrealizujú počas desiatich minút, tak ako školenie o bezpečnosti pri práci. Takáto situácia prispieva k zvýšeným stresovým faktorom novoprijatého zamestnanca a prinajmenšom k zmätenému názoru na riadiace schopnosti manažéra.

Pre podnik je každý nový zamestnanec investíciou a predstavuje náklady, pretože spravidla musí absolvovať kurzy, školenia a iné formy, zväčša externého vzdelávania. A každý nový pracovník potrebuje istý čas na zaškolenie a nejaký čas nie je stopercentne výkonný. Priamo pre kolektív, do ktorého bol nový pracovník včlenený, a pre manažéra konkrétneho pracoviska to znamená časté zastupovanie, možno obmedzenie dovolení iným zamestnancom, „strata“ času pri vysvetľovaní, naprávaní chýb a podobne. Ak kolektív a zvlášť manažér tohto kolektívu nevidí perspektívne v novom kolegovi prínos, je postavenie

<sup>1</sup> Ing. Ján Gurský, SP, a.s.. SPFZ Obl. zastúpenie Prešov, tel.: 0911 118 242, e-mail: gursky.jan@slposta.sk

\* Mgr. Renáta Fújďalová, SP, a.s., Pošta Prešov 1, tel.: 0903 442 578, e-mail: fujďalova.renata@slposta.sk

tohto „nováčka“ nezávideniahodné a jeho presadenie sa v kolektíve a na pracovisku zvlášť zložité a ťažké.

Manažér má byť empatický, taktný, tolerantný a zároveň reprezentatívny, presvedčivý, čitateľný pre ľudí s rôznym vzdelaním a na rôznej intelektuálnej úrovni, a hlavne komunikatívny. Od manažéra sa vyžaduje profesionalita, ale aj dodržiavanie základných princípov správania sa k iným ľuďom. Je chybou, ak je povýšenecký a rozhoduje len z pozície moci, zmysluplná otvorená komunikácia mu je cudzia, jeho názor na morálne hodnoty je zdeformovaný. Nepokúša sa nájsť obojstranne výhodné a prijateľné riešenie, prienik záujmov. Vidí len záujem podniku – splnenie denného plánu. Pod týmto tlakom so zamestnancami komunikuje agresívne a nedovolí im, aby mu objasnili svoj problém, neprejaví ani najmenšiu známku ľudskosti. Dôsledky takéhoto nemorálneho konania manažéra sú dlhodobé. Ukrivdený a ponížený zamestnanec si ho prestáva vážiť, je demotivovaný, získava k manažérovi trvalo negatívny vzťah, lebo ho nepochopil pri závažnom osobnom probléme.

Medzi hlavné morálne princípy v manažérskej etike by mali patriť princíp zodpovednosti a úcty k človeku. Aj keď manažérsku etiku nemožno zúžiť len na oblasť vzťahu manažéra a ostatných zamestnancov v pozícii podriadených, tento vzťah je a bude súčasťou, ak nie dokonca základom ďalších špecifických činností riadiaceho procesu. Manažér musí hľadať riešenie situácie, pri ktorom zohľadní okolnosti a má nájsť optimálne prepojenie medzi účelnosťou, morálnou zásadovosťou a humánnymi prostriedkami. Neodmysliteľnou súčasťou jeho vzťahu k zamestnancovi je empatia, schopnosť vcítiť sa do pozície iného človeka. Malo by to byť súčasťou každodenného života, či už osobného alebo pracovného.

Ako jeden z najväznejších dôsledkov a problémov nemorálneho, v mnohých prípadoch až neľudského zaobchádzania so zamestnancami, je strata sebadôvery zamestnancov a postupom času, aj pod vplyvom psychického nátlaku, až neschopnosť adekvátne reagovať a protestovať proti takémuto zaobchádzaniu. Zamestnanec sa cíti neistý, frustrovaný, stráca odvalu a časom správanie manažéra prijíma ako normu. Nevhodné a neuvážené správanie sa manažéra často nastáva i v súvislosti s prepúšťaním zamestnancov. Nie prepúšťanie ako prirodzený proces vývoja podniku, ktorý prebieha napr. zmenou organizačnej štruktúry alebo zlou ekonomickou situáciou, ale prepúšťanie z osobných antipatií, z domáhania sa slušnejšieho finančného ohodnotenia, z čerpania neplánovanej dovolenky či z iných, často absurdných dôvodov. Dobrý manažér v riadiacom procese si uvedomuje, že nielen prijímanie nových zamestnancov, ale ani komunikácia a prepúšťanie starých zamestnancov nemôžu byť neuvážené.

Komunikácia je prvkom, ktorý integruje všetky ostatné do jednotného dynamického celku. V moderných podnikoch sú manažéri vzdelaní ľudia s tomu zodpovedajúcou rétorikou. Svoj slovník by však mali prispôbiť, hlavne čo sa týka cudzích a odborných slov, auditóriu. Ľudia manažérovi musia v prvom rade rozumieť. Neraz značným problémom je, že manažér nie je schopný hovoriť stručne, jasne a nevie pomenovať podstatu problému. Vedomý si svojich kvalít a svojho postavenia vo firme mení svoje vystúpenie na rétorické cvičenie. Zamestnanci však od manažéra očakávajú niečo iné. Chcú jasne počuť, čo konkrétne patrí ich osobe a ich pracovnej činnosti. Chcú vedieť, ako majú naplniť ciele organizácie a čo z nových podmienok vyplýva pre ich osobné ohodnotenie. Lebo, ak sa podieľajú na naplňovaní cieľov, chcú byť morálne aj hmotne ohodnotení. Zamestnanci tiež potrebujú od svojich manažérov spätnú väzbu, podporu v profesionálnom raste. Chcú otvorene komunikovať a chcú, aby ich myšlienky, návrhy a postoje manažér vypočul, zvážil a implementoval ich do celkovej činnosti organizácie. Často je pravdou, že manažéri vedia síce dobre hovoriť, ale vôbec nevedia počúvať. Manažér takto nedokáže získať pracovníkov, aby boli voči firme lojálni, invenční, aby cítili za firmu a jej prosperitu spoluzodpovednosť.

Naopak, sú aj takí manažéri, ktorí v procese riadenia využívajú úplne inú rétoriku. Snažia sa pracovníkov motivovať, podnecovať k tvorivému výkonu práce a v žiadnom prípade svoj úsek neriadia tak, aby prišli o odborníkov.

Mladí manažéri, absolventi vysokých škôl sú teoreticky veľmi dobre pripravení. Vedia pracovať s informáciami, s novými technológiami, sú draví, zvedaví a sebavedomí. To je dobrý základ. Chýbajú im však praktické skúsenosti a mnohokrát trepezlivosť. Neboja sa riskovať, často však u nich absentuje miera zodpovednosti za svoje rozhodnutia tak v otázkach ekonomických, ako aj v otázkach morálky. Ich rozhodnutia sú pracovníkom prezentované nie najpriateľnejšími spôsobmi, často netaktne. Neuvedomujú si, že s každou alternatívou súvisí zodpovednosť za rozhodnutie, ale aj zodpovednosť za následky rozhodnutia.

## 2. Mobbing

Mladí absolventi škôl pri nástupe do zamestnania očakávajú, že na pridelenom pracovisku a v zverenej funkcii využijú počas štúdia nadobudnuté vedomosti. V minulosti v mnohých prípadoch to tak naozaj aj bolo. Avšak zmenami, ktoré v našej spoločnosti nastali, v dobe, keď začal fungovať terajší model personálneho manažmentu, prvou a veľmi náročnou úlohou absolventa školy je absolvovať výberové konania a nájsť si zodpovedajúcu prácu.

Mnohí manažéri majú vo svojom tíme odborníkov, ktorí majú väčšie vedomosti, niekedy i vzdelanie a skúsenosti ako oni sami, čo niektorí z nich ťažko znášajú a majú pocit ohrozenia. Z pohľadu manažéra strednej úrovne riadenia predstavuje každý novoprijatý vysokoškolsky vzdelaný zamestnanec potenciálne ohrozenie jeho vlastnej funkcie. Preto sa niektorí manažéri svoje miesto snažia poistiť nečistými prostriedkami vyplývajúcimi z mobbingu, čo je šikanovanie a obťažovanie na pracovisku vyvíjaním psychického teroru. Ako pri šikanovaní, tak aj tu je konflikt medzi agresorom a obeťou.

Mobbing na pracovisku je závažný problém. Podľa odborníkov možno o mobbingu hovoriť vtedy, keď je človek terorizovaný pravidelne aspoň jedenkrát týždenne po dobu najmenej pol roka. Mobbing môže byť medzi zamestnancami na jednej úrovni, ale oveľa závažnejší je vtedy, ak agresorom je manažér. Osobné vlastnosti manažéra, jeho úroveň mravnej kultúry sú veľmi dôležité a podstatnou mierou zvýšia alebo znížia úroveň riadenia. Manažér môže byť výborný odborník, ale ak má veľké morálne medzery, vedie to k problémom a postupnému zaostávaniu firmy. Zamestnanci strácajú dôveru v neho i v seba navzájom, čo ovplyvňuje vzťahy, inovačné procesy, aktivitu, kreativitu. Zamestnanci sa stávajú bojzlivými, až nebezpečnými zo strachu, aby neboli pokarhaní za prípadný nezdar, zosmiešnení pred kolektívom, aby mobbing nezažili na vlastnej koži. Veľmi citlivo vnímajú každý útok zo strany manažéra na svojho kolegu a sú schopní urobiť všetko pre to, aby sa terčom útoku nestali aj oni.

Pri súčasnom dynamickom tempe nie je možné, aby manažér ovládal všetky detailné problémy vo svojom odbore. Bojí sa však obklopiť odborníkmi, aby niekto nepoukázal na jeho „nevedomosť“ alebo „neschopnosť“. Nie je pripravený takéto napadnutia zvládnuť a racionálne vysvetliť. Neuvedomuje si, že jeho úlohou je korigovať a koordinovať prácu, určovať právomoci, prideľovať zodpovednosť. „Správny šéf dokáže nadchnúť ľudí pre svoje zámery a znesie z ich strany aj kritiku. Vyrovná sa s neúspechmi bez toho, aby to ohrozilo jeho sebavedomie a navyše sa z nich aj poučí.“

## Záver

Ak manažér svojou rolou reprezentanta a vodcu nedokáže zamestnancov presvedčiť, kolektív sa minimálne polarizuje a zamestnanci svoju prácu berú len ako nutné zlo a podnik

ako inštitúciu, kde musia chodiť a od ktorej raz mesačne dostávajú plat. „Umenie byť manažérom a vodcom teda spočíva v schopnosti motivovať spolupracovníkov k realizácii svojich zámerov. Nie je nutné zdôrazňovať, že v tomto úsilí hrá zásadnú úlohu fair play, vzájomná dôvera a etika.“

Manažér teda vykonáva aj interpersonálnu rolu „styčného dôstojníka“. Pôsobí ako spojovací most medzi manažérmi na rôznych úrovniach vo firme a medzi zamestnancami. Manažér na najnižšom stupni riadenia koordinuje prácu v záujme cieľov firmy a jej progresívneho rastu a manažérovi na vyššej úrovni podáva informácie a hľadá riešenia v záujme firmy, no v súlade s možnosťami jeho oddelenia a pracovníkov. Nesmie dopustiť mobbing na pracovisku a zanedbať základné princípy ľudského správania.

Výsledky spoločnosti sa dajú dosiahnuť v atmosfére napätia, strachu, stresu, ale aj v atmosfére profesionality, dôvery, zodpovednosti, lojálnosti.

## **Literatúra**

- [1] LEIMAN, H.: The mobbing encyclopaedia, 2004.
- [2] ŠVIDMOCHOVÁ, K.: Dobrý manažér dokáže ľudí počúvať. In: Hospodárske noviny, 22.6.2006, s. 4.
- [3] BLÁHA, J. - DYTRT, Z.: Manažerská etika. Praha: Managment Press, 2003, s. 118.