

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDÍÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza negativních jevů na pracovišti - šikana

**ANALYSIS OF NEGATIVE PHENOMENA AT THE
WORKPLACE - BULLYING**

2023/2024

BARBORA BETLACHOVÁ

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Betlachová** Jméno: **Barbora** Osobní číslo: **499712**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza negativních jevů na pracovišti - šikana

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of Negative Phenomena at the Workplace - Bullying

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem závěrečné práce je analýza a popis vybraných jevů (mobbing, bossing, staffing) vyskytujících se na pracovišti. Zjištění výskytu negativních jevů na vybraném pracovišti provedeme pomocí dotazníkového šetření, v jaké míře se tyto jevy na pracovišti vyskytují a jaký charakter tyto negativní jevy mají. PŘÍNOS: Přínosem práce je získání dat pomocí dotazníku a návrh opatření, která by napomohla k eliminaci případných negativních jevů na pracovišti. OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část: Vymezení pojmu Firemní kultura, Mezilidské vztahy, Konflikty. Analýza základních pojmů vztahující se k tématu (mobbing, bossing, staffing). 3. Praktická část: Představení společnosti, zpracování dat dotazníkového šetření a závěrečné vyhodnocení. Návrh doporučení 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-168-3.
KRATZ, Hans- Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1127-5.
SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **04.01.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) katedry/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studentky

BARBORA, BETLACHOVÁ. *Analýza negativních jevů na pracovišti - šikana*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 3. 1. 2024

Podpis:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Babik', written over a horizontal line.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní PhDr. Lence Emrové za její trpělivost a vstřícnost při vedení mé bakalářské práce. Rovněž bych jí ráda poděkovala za cenné rady a doporučení, které mi během tohoto období předala. Také bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří si našli čas a vyplnili dotazník k praktické části této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem negativních jevů na pracovišti, mezi které patří mobbing, bossing a staffing. Cílem práce je zanalyzovat a popsat vybrané negativní jevy vyskytující se na pracovišti. Teoretická část je zaměřena na definice jednotlivých jevů, jejich členění, vznik a průběh. Praktická část popisuje výsledky dotazníkového šetření a poskytuje doporučení v prevenci negativních jevů. Díky analýze jsme zjistili, že informovanost zaměstnanců této firmy ohledně negativních jevů, je nízká. Jedná se o 58 % respondentů, kteří se s pojmy mobbing, bossing či staffing nikdy nesečkali. Rovněž jsme zjistili, že 53 % respondentů by uvítalo více pozornosti ohledně prevence a řešení konfliktů. Tato situace by se dala zlepšit především zavedením pravidelných školení zaměstnanců.

Klíčová slova

Firemní kultura, mezilidské vztahy, konflikty, negativní jevy, mobbing, bossing, staffing, prevence

Abstract

The bachelor thesis addresses the topic of negative phenomena in the workplace, including mobbing, bossing and staffing. The aim of the thesis is to analyze and describe selected negative phenomena occurring in the workplace. The theoretical part focuses on the definitions of individual phenomena, their classification, origin and course. The practical part describes the results of a questionnaire survey and provides recommendations for preventing negative phenomena. Through the analysis, we have found that the awareness of employees in this company regarding negative phenomena is low. This applies to 58 % of respondents who have never encountered terms such as mobbing, bossing or staffing. Additionally, we have discovered that 53 % of respondents would appreciate more attention to conflict prevention and resolution. This situation could be improved primarily by implementing regular employee training.

Keywords

Corporate culture, interpersonal relationships, conflicts, negative phenomena, mobbing, bossing, staffing, prevention

Obsah

Úvod	8
1 Firemní kultura a její definice	10
2 Mezilidské vztahy na pracovišti	12
3 Konflikty na pracovišti	14
3.1 Druhy konfliktů	15
3.2 Řešení konfliktů.....	15
4 Negativní jevy	17
4.1 Mobbing	18
4.1.1 Vznik mobbingu	19
4.1.2 Průběh mobbingu	20
4.1.3 Oběť mobbingu.....	20
4.1.4 Mobber	21
4.1.5 Prevence mobbingu.....	23
4.2 Bossing	25
4.3 Staffing.....	26
5 Negativní jevy na pracovišti	28
5.1 Cíle průzkumu a výzkumné otázky	28
5.2 Metodika práce.....	28
5.2.1 Soubor dat.....	28
5.2.2 Metoda sběru dat - dotazník	28
5.2.3 Metoda vyhodnocení dat.....	29
5.3 Respondenti.....	29
5.4 Analýza dat podle výzkumných otázek.....	33
6 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	53
7 Návrh opatření.....	57
Závěr	59
Seznam použité literatury	61
Elektronické zdroje	63
Seznam grafů.....	64
Seznam příloh.....	65

Úvod

Konflikty patří k lidem už odjakživa. Každý vnímáme různé situace jinak, a proto k těmto sporům dochází. Všichni jsme nějací, máme různé názory, postoje a tím se od sebe jako lidé lišíme. Spory řešíme v soukromém i pracovním životě. Jen v některých fázích tento spor může přejít ve větší a závažnější.

Lidé jsou tvorové společenští a to platí i v pracovním prostředí, kde mezi lidmi vznikají různé vztahy. Ať už se jedná o poměry mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a jinými pracovníky ve firmě. Pakliže má být firma úspěšná, musí fungovat několik faktorů a mezi nimi jsou i dobré mezilidské vztahy. Na druhé straně, kde jsou mezilidské vztahy, tam se objevují i negativní jevy.

V dětství jsou tyto konflikty brány jako šikana, která dítě může poznamenat na celý život. V dospělém světě už se spíše jedná o konflikty na pracovišti, které mohou přerůst ve zvláštní druh šikany, jako je mobbing, bossing nebo staffing. Rozdíl mezi šikanou a mobbingem je velký. U šikany jde spíše o okamžité způsobení bolesti za vidinou zisku. Mobbing je skrytý, pozvolný a za to dlouhodobý, s cílem psychicky narušit druhou osobu. Jedná se tedy o šikanu mezi dospělými lidmi, jejichž metody jak ublížit druhé osobě jsou rafinovanější a tvrdší. Člověk, který je tomuto teroru vystavován denně, se může dostat jak fyzicky tak psychicky na úplné dno a není jednoduché se z něj dostat.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat a popsat negativní jevy vyskytující se na pracovišti. Pomocí dotazníkového šetření zjistit, jestli se na vybraném pracovišti vyskytují negativní jevy.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První kapitola teoretické části je věnována firemní kultuře a její definici. Ve druhé kapitole jsou rozebrány mezilidské vzaty, které vznikají na pracovišti. Třetí kapitola se zabývá konflikty na pracovišti, podle čeho se dělí a jak se řeší. Ve čtvrté, poslední, kapitole jsou podrobněji popsány pojmy, které souvisí s negativními jevy. Především se jedná o pojmy jako mobbing, bossing a staffing. Praktická část je zaměřena na analýzu dotazníkového šetření ve vybrané organizaci, na jehož základě jsou navržena určitá opatření k eliminaci případných negativních jevů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní kultura a její definice

Pojem firemní kultura je pro všechny podniky velmi důležitá. Správně fungující firemní kultura znamená lepší výsledky pro celou firmu, a to i po stránce finanční. (Stýblo, 2010, s. 37)

Jednotlivci se v každé organizaci liší, a je tomu tak i v organizacích, kde se prolínají povahy každého z pracovníků. Aby tato kultura mohla fungovat, musí být zachovány určité představy a hodnoty, které jsou ve firmě obecně sdíleny a dlouhodobě dodržovány. Tyto předpoklady mohou být ovlivňovány tlakem trhu, který má potom dopad na organizace a jejich firemní kulturu. (Brooks, 2003, s. 219)

V odborné literatuře se setkáváme s různým pojmenováním kultury firmy, např. organizační nebo podniková kultura. Podniková kultura představuje systém sdíleného přesvědčení, domněnek, norem a postojů daných v organizaci. Tato definice vyzdvihuje to, jak tyto konkrétní věci mohou podstatně působit na chování lidí. Kultura může mít pozitivní i negativní vliv na firmy. Ve prospěch působí tím, že vytváří prostředí, které podporuje ke změnám a vede ke zlepšení výkonu. V opačném případě, pak vytváří překážky bránící k dosažení určitých ideálů organizačních strategií. Tyto překážky často znamenají nedostatek loajality, angažovanosti a rezistence ke změnám. (Armstrong, 1999, s. 357)

Definice firemní kultury se v mnoha ohledech liší, avšak z psychologického hlediska poskytl úplnější formulaci Edgar Schein (1984), který tvrdil, že kultura se rozkládá na tři úrovně a to chování, hodnoty a předpoklady. Schein také delimituje firemní kulturu jako: "*vzorec sdílených základních předpokladů naučených skupinou jako řešení vnější adaptace a vnitřní interakce, která funguje dostatečně dobře na to, aby mohla být považována za platnou, a proto jsou předávány novým členům jako správná cesta, jak vnímat, myslet a cítit ve vztahu k těmto problémům.*" (Schein, 2010, s. 18)

Podle Charlese Handyho (1989) se firemní kultura opírá o strukturované role v organizaci. Inspirací mu byla práce Rogera Harrison (1972), který se ve své práci vymezil čtyři základní typy kultury ustanovené na strukturálních znacích organizace. Jedná se o tyto čtyři typy - mocenskou kulturu, funkční kulturu, úkolovou kulturu a osobní kulturu. O tři roky později tuto myšlenku rozvinul Charles Handy (1989), kterou ve své knize popsala Lukášová (2004, s. 67). Tyto čtyři základní typy jsou formulovány takto: (Lukášová a kol., 2004, s. 67)

- **Mocenská kultura** - se objevuje v malých komerčních podnicích a záleží zde na hlavní moci, důvěře a nenucené komunikaci. V centru organizace stojí jedinci či jedince, kteří rozhodují o dění ve firmě. Tito jednotlivci stojí ve středu celé tzv. pavučiny. Vlákna, která postupně jdou ze středu, představují vztahy, komunikaci a

důvěru v organizaci. V této kultuře jsou velmi důležité společné cíle a není zde potřeba administrativa.

- **Funkční kultura** - tento příklad kultury se naopak od mocenské vyznačuje pravidly a formalitou. Firmu vede menší skupina manažerů, kteří spravují souřadnost mezi odborníky a účelnými zónami. Každý oddíl má jasný úkol a zaměření. Tato kultura se vyznačuje určitou rovnováhou. Pokud dojde ke změnám, společnost se s tím bude obtížněji vyrovnávat.
- **Úkolová kultura** - vyskytuje se v podnicích maticového typu, kde vliv je v průsečíku zodpovědnosti. Zaměstnanci pracují samostatně a postavení zde není tak důležité. Nejvíce záleží na odbornosti, individuálním řízení a týmové práci. Příkladem organizace, kde funguje tato kultura, mohou být reklamní agentury.
- **Osobní kultura** - Je posledním typem firemní kultury, kde je hlavní pozornost věnována jednotlivci. Vzniká pouze tehdy, pokud se jednotlivci spojí díky svým schopnostem a především za oboustranným prospěchem. Tato kultura je spíše typická v profesních podnicích, jako jsou například advokátní firmy. Převládají zde dílčí cíle, kdy žádný jednatel nemá hlavní postavení a vztahy mezi nimi jsou čistě partnerské. (Brooks, 2003, s. 223)

Obdobný návrh zhotovili R. E. Miles a C. C. Snow, kteří vyhotovili model ze tří základních typů organizací: analyzátor, obránce, průzkumník.

- **Analyzátor** reprezentuje kompromis mezi zbylými dvěma typy. Usiluje o stabilitu, dynamismus a expanzi, a to současným rozvojem trhů i výrobků a také udržení stabilní základny zákazníků i produktů. Snaží se dosáhnout účinnosti v oblasti stabilních trhů a produktů a rovnováhy mezi zaměřením na vnitřní kontrolu a vnějším prostředím. Klade důraz na koordinaci. Organizační struktury jsou smíšené.
- **Obránce** usiluje o zisk stálé skupiny zákazníků z menší sféry trhu. Strategiemi tohoto typu je diferenciací a nízké náklady. Cílí na zisk a stabilizaci svých zákazníků. Důraz je kladen na účinnost výroby a šíření služeb a zboží.
- **Průzkumník** neustále vyhledává kupní možnosti a zároveň usiluje o vývoj inovací svých dosavadních služeb a výrobků. Podniky tohoto typu se snaží o stálý rozvoj a poměřují se konkurencí. Kritériem podniku je účelnost. (Lukášová a kol., 2010, s. 107)

2 Mezilidské vztahy na pracovišti

"Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon." (Koubek, 2007, s. 326)

Šikýř (2014, s. 143) uvádí dělení vztahů na formální a neformální. **Formální vztahy** jsou pracovněprávní vztahy, které souvisí s výkonem práce, ale řídí se pracovně právními předpisy. Tato kategorie se ovšem ještě rozděluje na individuální vztahy, kolektivní vztahy, vztahy mezi všemi zaměstnanci organizace a vztahy mezi všemi zainteresovanými stranami organizace, jako jsou dodavatelé, zákazníci aj. Individuální vztahy jsou mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Kolektivní vztahy mohou například vznikat mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi. **Neformální vztahy** vznikají v organizaci i mimo ni, a to nenuceně a přirozeně. Jejich intenzita a význam mají velký vliv na chod organizace a také na jednotlivce.

Vztahy mezi zaměstnanci také popsal Koubek (2007, s. 325- 326), který člení vztahy do několika skupin:

Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem - tento vztah je upraven zákoníkem práce a také kolektivní, pracovní nebo jinou smlouvou, díky které vykonává zaměstnanec svoji práci.

Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením - zastupuje zájmy svých příslušníků, ovšem vždy ve shodě s pravidly vymezující povinnosti a práva všech zúčastněných příslušníků.

Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými - vztah vystavený na základě pracovní smlouvy, pracovního řádu či dalšími jinými předpisy organizace.

Vztahy mezi spolupracovníky - jedná se spíše o neformální spojení, které nejsou upravené žádnými nezvyklými předpisy. Týká se to běžných sociálních a mezilidských vztahů, které rozlišují vertikální a horizontální rovinu.

Kolektivní pracovní vztahy - neboli vztahy mezi všemi druhy sdružení pracovníků nebo vedení organizace, které jsou nejčastěji uspořádané celostátními zákonnými normami.

Vztahy pracovních kolektivů v organizaci - vymezují se na pracovní a organizační řády, hlavně se jedná o eliminaci nežádoucí soutěživosti a o podporu žádoucích.

Vztahy k veřejnosti a zákazníkům - tyto vztahy jsou ošetřeny řadou speciálních i obecných pravidel sestavených organizací.

Dvořáková (2007, s. 344) dělí vztahy na pracovišti do tří základních skupin: individuální pracovní vztahy, kolektivní pracovní vztahy a tripartitní vztahy. **Individuální pracovní vztahy** jsou vztahy mezi zaměstnanci jako jednotlivci a jejich zaměstnavatelem. **Kolektivní pracovní vztahy** naopak zahrnují vztahy skupin zaměstnanců a jejich zaměstnavateli nebo vztahy mezi skupinami zaměstnavatelů a vyššími orgány či odborovými organizacemi podniku. Poslední popisovanou skupinou jsou **tripartitní vztahy** neboli **tripartita**, čili vztah mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem.

Armstrong (2007, s. 193) naopak vztahy na pracovišti popsal jako určité vztahy, které mohou probíhat formální podobou, například pracovní či psychologická dohoda. Mohou probíhat v individuálním rozměru nebo v rozměru kolektivním. Především jde o oboustrannost těchto vztahů, které jde mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, a také mezi zaměstnanci v celé firmě.

3 Konflikty na pracovišti

Co je to konflikt? Toto slovo vychází z latinského výrazu "conflictus", které se skládá ze dvou částí a to z předpony *con* a kořene *flictus*. Předpona *con* zde vyjadřuje střed dvou aktérů v ne jednostranné záležitosti. Podstatné jméno *flictus* pak znamená náraz či úder. (Křivohlavý, 2008, s. 17)

"Konflikt v organizaci je nevyhnutelný, protože organizace funguje na základě přizpůsobování a kompromisů mezi vzájemně konkurujícími prvky ve struktuře organizace a mezi členy organizace. Konflikt také vzniká v souvislosti se změnou, protože změna může být vnímána jako hrozba, které je nutné zamezit nebo členit, nebo když se dostaví nespokojenost. Konflikt neznamená vždy zavrženíhodný nebo nepřekonatelný problém. Konflikt je součástí pokroku a změny, přičemž může být využit konstruktivně." (Armstrong, 2015, s. 171)

Konflikty nepříznivě ovlivňují chod podniku a to snížením pracovního výkonu zaměstnanců v důsledku rozporu na pracovišti. Takové konflikty, které mají negativní dopad na podnik, nejčastěji vznikají v prostředí, kde mezi sebou zaměstnanci soupeří, často se jedná o nějaké výhody oproti ostatním kolegům, například o kariérní postupy nebo zdroje. (Křivohlavý, 2008, s. 39- 41)

Definovat konflikt můžeme několika způsoby, nejčastěji se však setkáváme s definicí jako střet, neshoda nebo spor. Konflikty jsou neodmyslitelnou součástí běžného života. Zpravidla se tak děje odlišností např. názorů jedinců. Tyto rozdílnosti se mohou týkat jak různosti charakteru, motivů, preferencí, tak různou znalostí věci nebo rozdílnou mírou informovanosti. (Medlíková, 2012, s. 17)

Konflikty narušují běžný chod práce, vyvolávají stres, zasahují více lidí, jsou intenzivnější a nelze je neřešit, protože jejich následky by byly fatální. Proto se konflikty častěji vyskytují na pracovištích, kde je neklidná atmosféra v důsledku, například odlišných názorů. Zejména k těmto sporům dochází mezi stranami, které jsou na sobě pracovně závislé. (Kratz, 2005, s. 25)

Kdo může být tzv. spouštěčem konfliktu? Spouštěčem může být prakticky cokoliv, hluk arogantní chování druhé osoby, přímý nadřizený atd. Konfliktní reakci může vyvolat vše, čemu začneme věnovat více pozornosti. (Medlíková, 2012, s. 18)

Můžeme je rozdělit do tří sfér:

- Lidé - moc lidí v okolí, nesympatická osoba,
- Situace - silný hluk, horko nebo zima na pracovišti, přebytek nebo nedostatek informací,
- Naše "já" - to, jak se aktuálně cítíme, jak psychicky tak fyzicky, naše obavy, temperament. (Medlíková, 2012, s. 18)

Chromý (2014, s. 25- 26) rozdělil konflikt na pracovišti pomocí tří atributů:

1. **Místo činu** - tím je myšleno pracoviště, či jiné místo, které je určeno k výkonu práce nebo souvisí s vykonáváním práce.
2. **Pachatel** - zaměstnanec či zaměstnavatel nebo jiné osoby, které jsou spojeny s výkonem práce. Pachatelem se může stát kdokoliv mezi účastníky pracovněprávních vztahů.
3. **Oběť** - stejně jako u předchozího atributu se obětí může stát kdokoliv z účastníků pracovněprávního vztahu.

3.1 Druhy konfliktů

Konflikty lze rozdělit do několika skupin, které závisí na počtu zainteresovaných osob. Může se jednat o interpersonální konflikt, intrapersonální, skupinový nebo meziskupinový konflikt. Skupinové a meziskupinové konflikty probíhají spíše ve společnostech. Skupinový konflikt se odehrává v jedné skupině, kde je více rozdílných názorů. Ovšem meziskupinový konflikt je záležitost dvou či více skupin. (Křivohlavý, 2008, s. 20)

Interpersonálním nebo mezilidským konfliktem rozumíme konflikt, který probíhá mezi dvěma či více osobami. K tomuto konfliktu dochází především kvůli rozlišnosti vjemů, postojů, vizí a názorů. Diferencí těchto faktorů může často docházet k neshodám, které mohou vést k zhoršení či narušení vzájemných vztahů na pracovišti. (Křivohlavý, 2008, s. 23)

Dalším konfliktem může být konflikt intrapersonální. U tohoto sporu, jak už vyplývá z názvu, jde především o osobní neboli vnitřní konflikt samotné osoby. Zde také dochází k určitým rozporům v představách, názorech či zájmech. (Křivohlavý, 2008, s. 35)

3.2 Řešení konfliktů

"Mnoho důkazů ukazuje, že konflikty se nemusí vyřešit tím, že se lidé spojí dohromady. Zlepšení komunikace nebo zavádění technik, jako jsou týmové brífinky, to jsou dobré nápady, ale takové nápady jsou k ničemu, když manažeři nemají lidem co říct. Zároveň existuje nebezpečí, že skutečné problémy na okamžik skryté v atmosféře povrchního dobráctví, se dříve nebo později projeví." (Armstrong, 2015, s. 743)

Základním prostředkem zabránění konfliktům je komunikace. V momentě, kdy se strany, které jsou v rozporu, nedokážou sejít a řešit danou situaci, zvyšuje se tím riziko, že dojde ke konfliktu. V těchto situacích je nutná společná motivace, kooperativní nastavení, dobré úmysly a vzájemný respekt. Pokud obě strany zastávají různé názory a cíle, ze kterých nehodlají ustoupit, možnost k vyřešení problému se snižují. (Bednář a kol., 2013, s. 189)

Pokud se konflikt řeší pouze užitím moci, tzn. výhra nebo prohra, dochází tak k další neshodě. Konflikt řešený kompromisem může vést k nespokojenosti obou stran, tzn. ztrátu a ztrátu. (Armstrong, 1999, s. 102)

Bednář (2013, s. 189 - 190) uvádí několik bodů, které by měly být dodržovány při řešení konfliktních situací:

- Řešení ve vhodnou dobu a na správném místě.
- Přistupovat k jednání s chladnou hlavou.
- Každá strana má odpovídající prostor k prezentování svého názoru a pohledu.
- Každá strana má právo mít odlišný názor.
- Snažte se aktivně naslouchat partnerovi.
- Hledání kompromisu, ne vítězství.

Konflikty byly a budou, jen je důležité si uvědomit, jak je řešit. Existuje nepřeberné množství řešení a je jen na aktérech této situace, jak je vyřeší. Velkou roli zde hraje atmosféra při řešení sporů, povaha totiž může být přátelská nebo nepřátelská. (Křivohlavý, 2008, s. 141) Cílem každé firmy je kvalitní a prosperující práce jejich zaměstnanců. Toho lze docílit dlouhodobým budováním dobrých mezilidských vztahů na základě vzájemné komunikace. Pokud tento společenský proces ve firmě nefunguje, může se z malého konfliktu stát konflikt destruktivní, který celou firmu může silně poškodit. Proto je nezbytné, aby vedoucí pracovník ovládal komunikační dovednosti, díky kterým dokáže lépe porozumět pocitům svých zaměstnanců.

Primárním nástrojem, kterým lze předcházet konfliktům, je prevence. Pokud chceme efektivně zabránit případným konfliktům, musíme si uvědomit, co způsobuje konflikt a proč byl vyvolán. (Bednář a kol., 2013, 93- 96)

Mezi hlavní nástroje této prevence řadíme:

- Transparentnost prostředí,
- podpora a udržování zpětné vazby,
- úsilí vytvořit důvěru mezi jednotlivci, skupinami, kolektivy a týmy.

Hlavním podnětem v těchto situacích bývá stres, který není lehké odstranit. Proto by v rámci prevence mělo docházet k období relaxace, kdy osoby dotčené konfliktem a případným stresem, byli v klidu a nežili v neustálém stresu. (Bednář a kol., 2013, s. 95)

V některých situacích je konflikt nevyhnutelný a je lepší ho nechat proběhnout. Například v případech, kdy je atmosféra delší dobu napjatá, může konflikt tzv. pročistit vzduch. Vždy záleží na povaze konfliktu.

4 Negativní jevy

Negativní neboli patologické jevy, se na pracovišti vždy vyskytovaly, ať už v podobě násilí, agrese, konfliktu či sporu, byly a budou tyto situace stále nastávat, pokud se ve firmách nezmění přístup k jejich řešení. Tyto jevy mohou mít rapidní dopad na chod firmy, vztahy mezi zaměstnanci, ale také vztahy mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Na pracovišti velmi záleží na celkové atmosféře a sounáležitosti kolektivu. Pakliže se některý z těchto negativních jevů projeví, může posléze docházet ke snížení produktivity a zároveň k poškození celého firemního kolektivu. (Svobodová, 2008, s. 19- 20)

Mezi negativní jevy řadíme:

- Šikana
- Diskriminaci
- Mobbing
- Bossing
- Staffing
- Sexuální obtěžování
- Rasismus

Bednář (2013, s. 151- 152) uvádí několik projevů, které mohou značit patologickou organizaci. Zde si uvedeme pár příkladů:

- Často není jasné, kdo je komu podřízený a kdo je na stejné úrovni.
- Řešení maličkostí a naopak neřešení podstatných věcí.
- Úkoly jsou ve vysoké míře svěřovány těm, kteří nemají kompetence ani odpovědnost je zvládat.
- Atmosféra je napjatá, radost pramení čistě z neštěstí ostatních.

Negativní jevy se často projevují v organizaci, kde převládá strach. Jsou to většinou zaměstnanci, kteří nemají jinou možnost než setrvat na tomto místě nebo mají některé benefity, kvůli kterým by dosavadní práci neopustili. V patologických firmách se také často objevuje donášení, lži a podlézání a netoleruje se týmový duch, kdy by všichni měli táhnout za jeden provaz. Pokud nastane situace, kdy v organizaci převládá nespočet patologických jevů, není možné, aby firma tento stav vyřešila sama. V tomto případě je nutný zásah zvenku, odhalit nejvíce problémová místa a navrhnout určitá opatření pro zlepšení celého stavu. (Bednář a kol., 2013, s. 152- 153)

Násilí

Násilí je porušení tělesné a psychické integrity za použití síly či moci. Dělí se do několika kategorií, například podle délky trvání. Může působit dlouhodobě, v podobě postupně gradujících konfliktních situací nebo jednorázových neočekávaných projevech. Násilí můžeme také rozdělit na dvě formy a to psychické a fyzické. (Pindeš a kol., 2012, s. 14- 15)

Psychické násilí - příkladem může být slovní napadení, manipulace, ponižování, vyhrožování.

Fyzické násilí - příkladem může být mlácení, kopnutí atd. Agresor použije proti své oběti fyzické síly a tím může způsobit jak fyzickou tak psychickou újmu.

Agrese

Agrese pochází z latinského slova "ad-gredior", což v překladu znamená "napadnout". Jedná se o určitý zdroj násilí. Základní typologie dělí agresi na dva druhy, a to na instrumentální a emocionální. (Chromý, 2014, s. 19)

Instrumentální agrese - Zranění či poškození druhé osoby je jen vedlejší efekt při dosahování určitých cílů.

Emocionální agrese - Agrese je samotným cílem. Už se nejedná o prostředek k dosažení cíle.

4.1 Mobbing

Význam tohoto slova vychází z anglického slovesa "to mob", které v překladu znamená *utlačovat*. Původně tento výraz použil rakouský etolog Konrad Lorenz, který tím chtěl označit útok zvířecí tlupy na vetřelce. V 60. letech minulého století předvedl výraz mobbing do sféry lidského chování švédský chirurg Heinemann. I když má tento pojem několik definic, nejčastěji vycházejí z formulace psychologa Leymanna, který poprvé v roce 1993 tento pojem převedl ze zvířecího chování na situaci na pracovišti. Zde bych uvedla definici německého psychologa Kratze, který z Leymannovy definice vychází: "*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*" (Kratz, 2005, s. 15- 16)

Svobodová (2008, s. 18) definuje mobbing takto: "*Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště.*"

"Mobbing představuje chování jedné nebo více osob vůči druhé či více osobám, jehož cílem je v daném prostředí vyřadit člověka ze skupiny a přimět ho k nedobrovolnému odchodu nebo k přijetí role outsidera či obětního beránka." (Dvořáková, 2004, s. 61)

Mobbing zanechává stopy nejen na samotné oběti, ale také na organizaci a pracovišti, kde k němu dochází. Nejedná se o dočasné konflikty, ale o cílené naraážky, které mají narušit pracovníkovu důvěru v sebe sama. (Duffy & Sperry, 2014, s. 1)

Znaky mobbingu (Svobodová, 2008, s. 27)

- Aktivní a trvalý tlak,
- Pravidelnost a opakovanost,
- Známky nepřátelství a agrese,
- Rafinovanost a zákeřnost.

Hlavním cílem těchto útoků bývá psychická i fyzická likvidace jedince. Tyto ataky mají jediný účel, a to donutit oběť odejít ze zaměstnání. Někdy však mají jen ukázat nadvládu a moc hlavního aktéra mobbingu, tzv. mobbera. Pomocí pomlouvání a intrikování se mobber snaží svojí oběť vyčlenit z kolektivu a vzbudit u ní pocit viny a nejistoty. (Svobodová, 2008, s. 30)

4.1.1 Vznik mobbingu

Důvody vzniku mobbingu je mnoho, ovšem hlavním spouštěčem bývá agresivní jedinec, který konflikt vyvolá. Co ho k tomu vede? Původ agrese může být kdekoli. Kratz (2005, s. 18-20) uvádí několik příkladů vzniku mobbingu:

1. Nízká morální úroveň a špatné lidské vlastnosti jako jsou žárlivost, rivalita, nepřejícnost, zášť a závist.
2. Monotónnost práce, která vede ke vzniku mobbingu. Pro mobbera jde čistě o zaplnění volného času. Pomlouvání a šíření klepů je pro něj zábava.
3. Autoritativní styl vedení, který může mezi zaměstnanci vyvolat konkurenci a také strach o zaměstnání. Začnou tak vznikat boje o pozice a tím i samotný mobbing.
4. Příčinou může být také sociální napětí na pracovišti. Zaměstnanci si vybíjí zlost na jiných zaměstnancích.
5. Outplacement - podnik se snaží snížit své stavy zaměstnanců za co nejnížší náklady, z důvodu např. prudkého poklesu obrátu nebo restrukturalizace. Pomocí všemožných prostředků se snaží zaměstnance donutit k výpovědi a vzdání se nároku na odstupné.

4.1.2 Průběh mobbingu

Mobbing lze rozdělit do čtyř fází. Jedná se o zdlouhavý proces, který se projevuje určitou dynamičností. (Kratz, 2005, s. 22- 23)

1. **Fáze - Konflikt se neřeší.** Sporům nelze zcela zabránit, ale pokud se k nim bude přistupovat aktivně, následky pak nebudou tak veliké. Pakliže se společnost nesnaží těmto konfliktům předcházet, hrozí tak vznik mobbingu.
2. **Fáze - Systematický psychický teror.** Nevyřešený a přehlížený konflikt může přerůst v systematický a cílený psychický teror. Ze šikanované osoby se stane oběť, která se stává zranitelnější a bez jakékoli sebedůvěry. Postupně se začíná měnit jeho chování a pod náporu strachu a tlaku, volí způsob řešení pomocí krátkodobých absencí, které mají jen dočasné účinky na psychiku jedince.
3. **Fáze - Reakce personálního vedení.** Vedoucí pracovníci jsou povinni do těchto konfliktních situací zasáhnout ve chvíli, kdy klesne pracovní výkon celé sekce. Oběť pod náporu tlaku není schopna pracovat naplno a mobber je zaneprázdněn útoky na svou oběť, že je jeho výkon také nižší než obvykle. V této fázi občas dochází k pokusům tento spor urovnat, ovšem na tyto pokusy už je bohužel pozdě.
4. **Fáze - Oběť mobbingu je vyloučena z kolektivu.** Tato fáze může mít za následek: výpověď ze zaměstnání, nezpůsobilost k výkonu práce, předčasný odchod do důchodu nebo psychosomatické onemocnění. Pokud se oběť mobbingu sama rozhodne pro odchod ze zaměstnání, často se stává, že si z předchozí práce odnáší určitý blok a je velmi těžké ho překonat.

4.1.3 Oběť mobbingu

Typická charakteristika oběti neexistuje. Existuje pouze vyšší pravděpodobnost, že se dotyčná osoba stane obětí mobbingu. Profesor Leymann to popsal ve své studii, kde jediným společným znakem zkoumaných obětí byla určitá odlišnost od ostatních. Ať už se může jednat o fyzickou odlišnost, ale jde také o tu psychickou. Pro mobbera se osoby s určitou výjimečností stávají hrozbou, a tak často tyto jedince nepřijímají a nejsou ochotni s nimi spolupracovat. (Svobodová, 2008, s. 56)

Reakce oběti na mobbing

Mobbing je proces, který v průběhu času graduje. Pokud oběť zavede toto tyranizování neukončí, například odchodem z práce či přeložením na jiné oddělení díky zásahu nadřízeného, dala by se jeho reakce shrnout do šesti fází (Chromý, 2014, s. 52):

1. Fáze - Oběť si uvědomuje, že se stává předmětem mobbingu. Zaznamenává neobvyklé situace, které nebere jako útok na svou osobu, ale jako normální běžnou pracovní situaci.
2. Fáze - Oběť poznává, že se neobvyklé situace opakují a začíná si všímat souvislostí s jeho osobou, proto hledá vinu u sebe.
3. Fáze - Oběť si není jistá, zdali si nestandardní situace nevymýšlí, bere je na lehkou váhu. Je přesvědčen, že tyto konflikty časem vymizí.
4. Fáze - Oběť si je jista, že útoky jsou mířené na ni. Vyhledá pomoc u ostatních, kteří jí buď nevěří, nebo věří, ale dají jí bezvýznamné rady, které oběti stejně nepomohou.
5. Fáze - Oběť je na všechno sama a žije v neustálém strachu z dalšího útoku.
6. Fáze - Častější absence oběti v práci, bere si dovolené nebo nemocenskou.

Důsledky mobbingu

Mobbing je pro organizaci z ekonomického hlediska velmi náročný. Pokud probíhá na pracovišti mobbing, má to i značný vliv na pracovní kolektiv a celkovou atmosféru ve firmě. Nachází-li se na pracovišti některý z negativních jevů, atmosféra na pracovišti začne být nepřátelská a napjatá. To má za následek snížení efektivity a kvality práce, což může pro firmu znamenat i ekonomické ztráty. (Svobodová, 2008, s. 85)

Dalšími následky podle Svobodové (2008, s. 86) mohou být:

- ztráta schopných pracovníků, snížení výkonnosti firmy a poté ztráta konkurenceschopnosti,
- vyšší nemocnost zaměstnanců,
- právní důsledky, jako jsou např. soudní spory,
- brzké odchody do důchodu.

4.1.4 Mobber

Mobber je osoba, která se dopouští mobbingu na druhých. Jeho jasným cílem je ublížit. Mobbeři se projevují jako nevyzrálé osobnosti, kteří mají sklon k agresi. V náporu svého vlastního strachu ze selhání se snaží mobbingem své sebevědomí pozvednout. V některých případech se jedná o jedince, kteří akceptují jen vlastní pravidla a zákon silnějšího. Pokud se podíváme na některé profily mobberů, ve většině případů se jedná o kariéristy nebo zaměstnance, kteří se náhle dostanou na vyšší pozice. S vyšší pozicí přichází i větší plat,

což může mít značný vliv na jeho psychiku, začne si připadat výjimečně a dokazovat to ostatním pomocí mobbingu. (Svobodová, 2008, s. 46)

Vztah mobbera a oběti je na sobě do jisté míry závislý, bohužel jen ve špatném slova smyslu. Jejich každodenní konfrontace se stává součástí běžného pracovního dne. Mobber hledá svojí oběť, na které si může vybit zlost a oběť, která prožívá muka, kdy a kde na mobbera narazí. (Svobodová, 2008, s. 62)

Typy mobberů

Svobodová (2008, s. 50-53) rozdělila mobbery podle jejich motivů:

- **Mobber závistivec a upír energie:** závist, nenávisť a žárlivost je hlavním motivem tohoto mobbera. Převládá u něj závist o výhody druhých a snaží se je přivlastnit nebo zničit. Hledá si své oběti mezi lidmi, kteří oplývají energií a chutí do života, aby jim mohl jejich energii a přednosti přebrat. Snaží se za každou cenu hledat chyby v jejich práci a vyzdvihuje je.
- **Mobber tyran a manipulátor:** ponižuje, nerespektuje druhé, ubližuje, kritizuje, intrikuje. Ovládání a manipulace s druhými mu není cizí. Intrikami se snaží docílit svého zdárného vítězství.
- **Mobber diktátor:** pocit moci je pro něj velmi důležitá. Chce mít kontrolu nad vším a nad všemi.
- **Mobber ničitel konkurence:** útoky jsou vedeny především na zaměstnance, kteří jsou pro mobbera určitým soupeřem v kariérním růstu. Mobbing používá k odstranění nechtěné konkurence.
- **Nespokojený mobber:** tento typ je charakteristickým pro všechny typy mobberů. Věčná nespokojenost, hledání chyb u druhých a neustále si stěžování, je jednou z jeho zbraní, kterou se snaží přenášet na ostatní své negativní myšlenky.
- **Stresovaný mobber:** napadání druhých jako způsob vypořádání se stresu a napětí. Snaží se přenést tíhu svých problémů na ostatní.
- **Znudění mobber:** monotónnost a nedostatek práce vede ke vzniku mobbingu na pracovišti.
- **Mobber bývalá oběť:** v tomto případě se jedná o osobu, která si sama prošla mobbingem a ve strachu, že přijde další útok, raději zaútočí jako první. Je velmi těžké prohlédnout mobbing u těchto osob, protože k němu často dochází nevědomky. Pro tohoto mobbera byla rola obětí jediná cesta jak se chránit.
- **Mobber středobod vesmíru:** snaží se všechny přesvědčit o tom, že oběť je on a skutečná oběť je špatná. Podniká různé akce, které mají jediný účel, a to vyprovokovat oběť a vzbudit u ní pocit viny.

Techniky mobbingu

Mobbing je ze začátku velmi těžké poznat. Často se zaměňuje za náhodné konflikty, a proto se jim nepřikládá taková pozornost. Mobber jedná systematicky a svojí oběť ničí nenápadnými a častými útoky. Jejich hlavním cílem je vyvést oběť z rovnováhy, Profesor Leymann ve své knize popsal 45 forem chování typické pro mobbing. Dále je rozdělil do pěti kategorií, které jsou rozčleněny podle toho, na co jsou cílené: útoky cílené na omezení či znemožnění komunikace, útoky na soukromí a zdraví, útoky na odborné schopnosti a sabotování práce, útoky na pověst, útoky na sociální vztahy. (Svobodová, 2008, s. 64)

Mobbing se neustále vyvíjí a mobbeři jsou velmi kreativní, vymýšlí různé možnosti a útoky, kterými by jejich oběti zneprjemnili život. Prvním příkladem mobbingové techniky můžou být slovní útoky. Mobber se snaží mluvit ironicky až sarkasticky, používá neustále narážky, skáče oběti do řeči a pokládá otázky místo oznamovacích vět. Příkladem může být také mimoslovní útok. Ty se objevují spíše na začátku mobbingu. Mobber svojí oběť nezdraví, přehlíží jí. Za každou cenu se snaží oběť vyvést z míry, když hovoří, dělá, že neposlouchá nebo její řeč doprovází zrudělými vzdechy či ironickými gesty. Dalšími technikami mohou být: pomlouvání, imitace jejího chování, izolace oběti od společnosti nebo šíření lživých informací o oběti. (Svobodová, 2008, s. 65- 69)

4.1.5 Prevence mobbingu

Existují čtyři okolnosti, které popsal profesor Leymann, které vedou k mobbingu na pracovišti. Řadíme mezi ně mezery v plánu práce, nepatřičné chování vedení, nedostatečná záštita jednotlivých pracovníků a špatné etické vlastnosti zaměstnanců na pracovišti. Pokud se vliv těchto faktorů sníží, sníží se i riziko vzniku mobbingu. V návaznosti na tyto faktory, přichází Resch a Schubinski (1996) s několika opatřeními proti vzniku mobbingu:

- Kvalitní plán práce s určenými a odsouhlasenými body omezuje míru stresu zaměstnanců a tím i nebezpečí vybití na ostatních zaměstnancích. Výskyt mobbingu lze zmírnit pravidelnou kontrolou práce jednotlivých pracovníků a příležitost spolurozhodovat o pracovních záležitostech.
- Ve všech organizacích by měl mít každý pracovník pravomoc se otevřeně vyjádřit k různým pracovním případům, a to i v případě odlišného postoje.
- Jasně stanovené chování, které je považováno za mobbing. Management by měl jít příkladem a podporovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Také by měl aktivně vystupovat proti mobbingu.
- Určení cílů jednotlivých aktivit, které by měli být shodné s cíli pracovníků. Po té budou pracovníci hodnoceni a oceněni na základě splnění těchto úkolů.

- Pakliže se mobbing na pracovišti již vyskytl, důležitá je především komunikace, která je velmi nápomocná v prvotní fázi konfliktu.
- Sebeobrana je v počátečních fázích konfliktu velmi podstatná. Pokud k mobbingu i přes snahu vyřešit konflikt dojde, je na oběti, aby se snažila zjistit důvod, proč k tomuto konfliktu došlo. Oběť musí s mobberem jednat asertivně, připravit si dobré argumenty a zaujmout odhodlaný postoj, kterým ukáže druhé straně, že má doložitelné podklady.
- Mít možnost požádat o pomoc v rámci firmy, kde oběť pracuje, ať už nadřízeného, ostatní nadřízené nebo na personální oddělení. (Wagnerová, 2011, s. 139)

Ovšem nejsnazší cestou, jak zamezit vzniku mobbingu, je prevence. V čele firmy musí stát schopný vedoucí pracovník, který by se měl o tyto pravidla ochrany postarat. Svobodová (2008, s. 90) uvádí desatero, které má pomoci v prevenci mobbingu:

1. Správný výběr zaměstnanců
2. Patron pro nového zaměstnance
3. Podnikové dohody a kodexy
4. Školení, semináře
5. Odstranění potenciálních příčin
6. Sledování situace, hodnocení
7. Pravidelná sezení
8. Mluvit o mobbingu, pokud nastane
9. Osoby zabývající se mobbingem (peer pracovník)
10. Modely na urovnání, sebeobrana

4.2 Bossing

Další formou násilí, která se na pracovišti může odehrát, je bossing. Bossing vychází z anglického slova "boss", v překladu *šéf* nebo *vedoucí*. Tento termín poprvé použil norský profesor Svein Kile (1990), který tím chtěl označit pravidelné šikanování ze strany vedoucího pracovníka. Jedná se tedy o tzv. Mobbing shora, kdy nerovné postavení hraje velkou roli. (Chromý, 2014, s. 55)

Techniky bossingu

Velkou roli zde hraje mocenské postavení, které tak dává útočníkovi větší škálu možností, jak oběť šikanovat. Chromý (2014, s. 55- 56) uvádí několik příkladů:

- Vedoucí pracovník dává zaměstnanci malé úkoly, které nejsou adekvátní k jeho pozici a kvalifikaci.
- Naopak se také mohou vyskytnout přehnaně vysoké požadavky na splnění práce. Zaměstnanci jsou přiděleny těžké pracovní úkony, které jsou nad rámec jeho kvalifikace.
- Sisyfovská taktika. Zaměstnanci jsou přidělovány nesmyslné úkoly, které nesouvisí s jeho prací a jsou pro firmu nevyužitelné.
- Metoda Achillovy paty. Zaměstnanci jsou přiděleny pracovní úkony, o které zaměstnavatel ví, že jsou zaměstnanci nepříjemné a trvá na tom, aby tyto úkony vykonal právě on.
- Zaměstnanec je neustále při práci kontrolován. Je povinen hlásit všechny kroky jeho práce a všechna bezvýznamná rozhodnutí musí konzultovat s vedoucím pracovníkem.
- Zaměstnavatel se snaží svojí oběť izolovat. Není mu umožněna přítomnost na pracovních poradách, není informován o změnách jeho pracovní pozice a je přesunut na jiné pracovní místo.
- Může se také jednat o útoky na zdraví zaměstnance, kdy mu jsou přiděleny úkoly, které mohou poškodit či ohrozit zdraví zaměstnance.
- Narážky na psychický stav zaměstnance. Jednání zaměstnance je vykládáno jako známka duševní choroby, každá další taková reakce je jen potvrzení špatného psychického stavu zaměstnance.
- Zaměstnanci jsou bezdůvodně odebírány kompetence související s jeho prací.

4.3 Staffing

Třetí podoba násilí na pracovišti je staffing. Slovo "staff" můžeme přeložit do českého jazyka jako *personál* nebo *pracovní kolektiv*. Tentokrát se jedná o tzv. mobbing zdola, kdy z vedoucího pracovníka se stává oběť a pachatelem je zaměstnanec. Staffing je tedy opakem bossingu. Jak tedy k takovému šikanování vedoucího pracovníka dochází. Ze strany podřízených pracovníků jde především o komplikování pracovní činnosti zaměstnavatele. Může se jednat o zamlčování či uvedení nepravdivých informací týkajících se pracovního úkolu nebo vymyšlení důvodů, proč neodevzdat práci včas. (Chromý, 2014, s. 57)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Negativní jevy na pracovišti

5.1 Cíle průzkumu a výzkumné otázky

Cílem tohoto dotazníkové šetření je zjistit, zda se v organizaci vyskytují negativní jevy, pokud ano, jaký mají charakter. Rovněž má dotazník za úkol zjistit, jaká je na pracovišti atmosféra a jak jsou pracovníci v dané organizaci seznámeni s negativními jevy. V teoretické části bylo popsáno několik kategorií šikany, které se mohou vyskytnout v každé organizaci a jejich výskyt může značně ovlivnit nejen oběť, ale i celou organizaci.

Pro splnění cíle byly položeny následující tři výzkumné otázky:

1. **Jaká je atmosféra na pracovišti?**
2. **Vyskytují se na pracovišti negativní jevy? Pokud ano, o jaké negativní jevy se jedná.**
3. **Jak jsou tyto negativní jevy řešeny?**

5.2 Metodika práce

5.2.1 Soubor dat

Soubor dat tvořili pracovníci v organizaci na území České republiky. Jedná se o organizaci, která podporuje profesionální sportovce. Dotazník byl tvořen pomocí online platformy "www.click4survey.cz". Respondenti byli osloveni prostřednictvím aplikace "Moyobo", která v této organizaci slouží jako komunikační prostředek mezi zaměstnanci. Do dotazníkového šetření bylo zapojeno 220 respondentů, mezi které patřili sportovci, trenéři, vedoucí sekcí a zaměstnanci pracující v administrativě. Na dotazník odpovědělo celkem 110 dotazovaných. Oslovení respondenti byli seznámeni s cílem a důvodem dotazníkového šetření. Rovněž byli obeznámeni s anonymitou dotazníku.

5.2.2 Metoda sběru dat - dotazník

Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Jedná se o metodu kvantitativního výzkumu, která se zaměřuje především na rozsah výskytu, četnosti a intenzitě vybraných jevů. Hlavními výhodami jsou nízké náklady na tvorbu a zpracování, rychlá proveditelnost a časová nenáročnost.

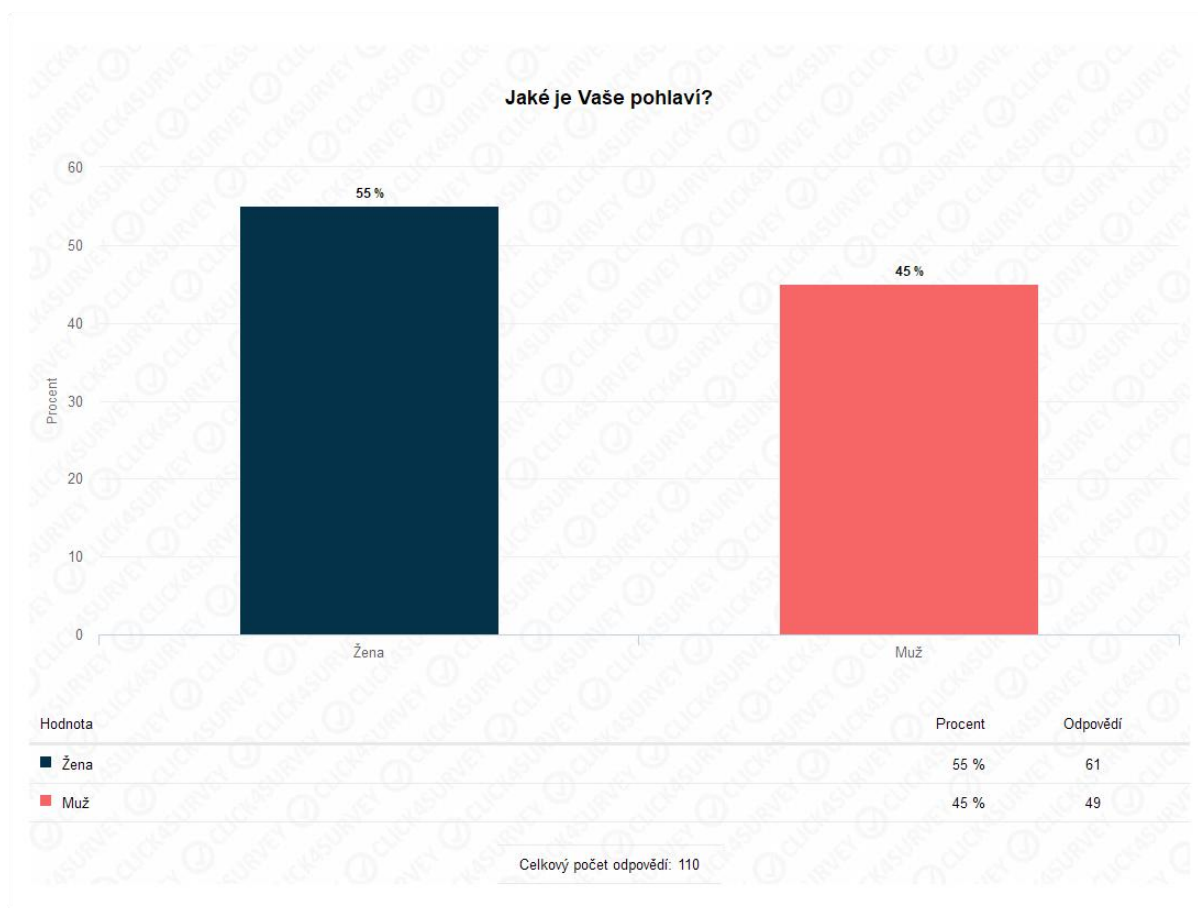
Dotazník obsahuje 24 uzavřených otázek, z nichž 4 otázky jsou směřované na identifikační údaje respondentů. Další otázky jsou věnovány vztahům a atmosféře na pracovišti. Otázky jsou rovněž zaměřeny na výskyt negativních jevů v dané organizaci, a jejich případné kroky v

prevenci nebo řešení těchto jevů. Otázky jsou tvořeny tak, aby výsledky dotazníku splnily daný cíl práce.

5.2.3 Metoda vyhodnocení dat

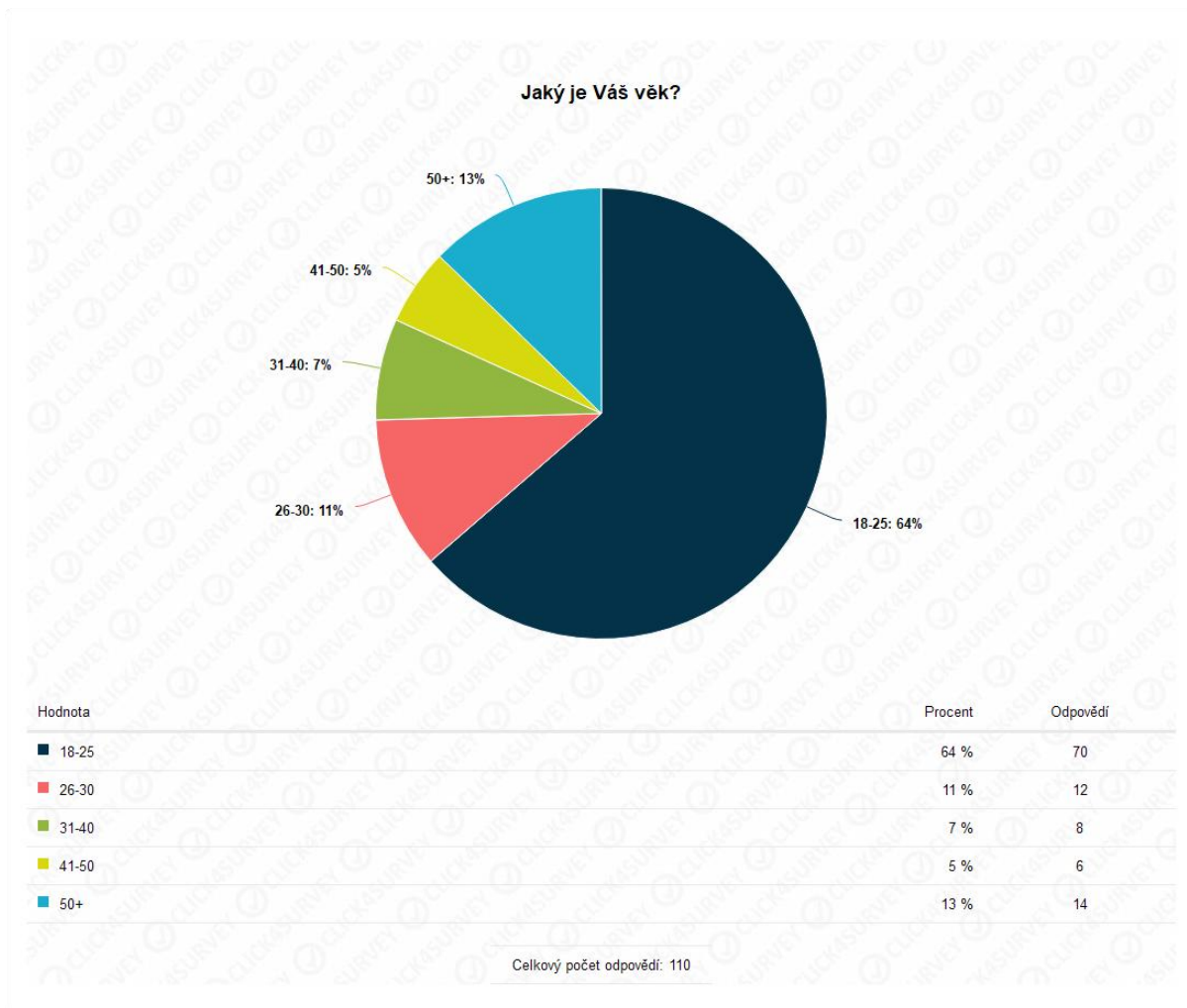
Výzkum byl prováděn kvantitativní metodou. Pro vyhodnocení dat zde byly využity statistické postupy. Výsledky dotazníku jsou prezentovány pomocí grafů, které usnadnily porozumění dané problematice a vizualizovaly klíčové informace.

5.3 Respondenti



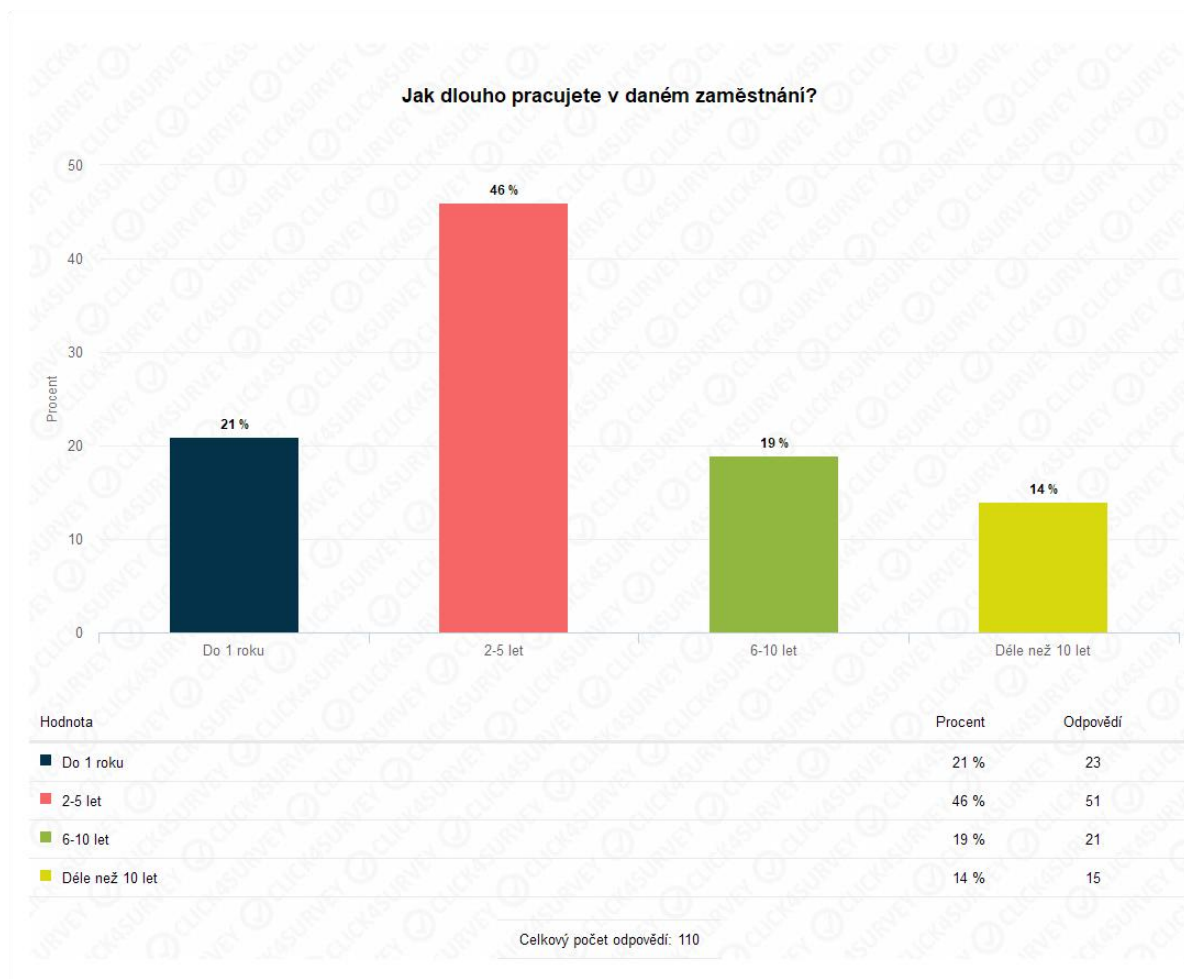
GRAF Č. 1: POHLAVÍ RESPONDENTŮ, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

První otázka byla zaměřena na pohlaví zaměstnanců v této organizaci. Z grafu 1 tedy vyplývá, že 55 % respondentů jsou ženy a 45 % muži.



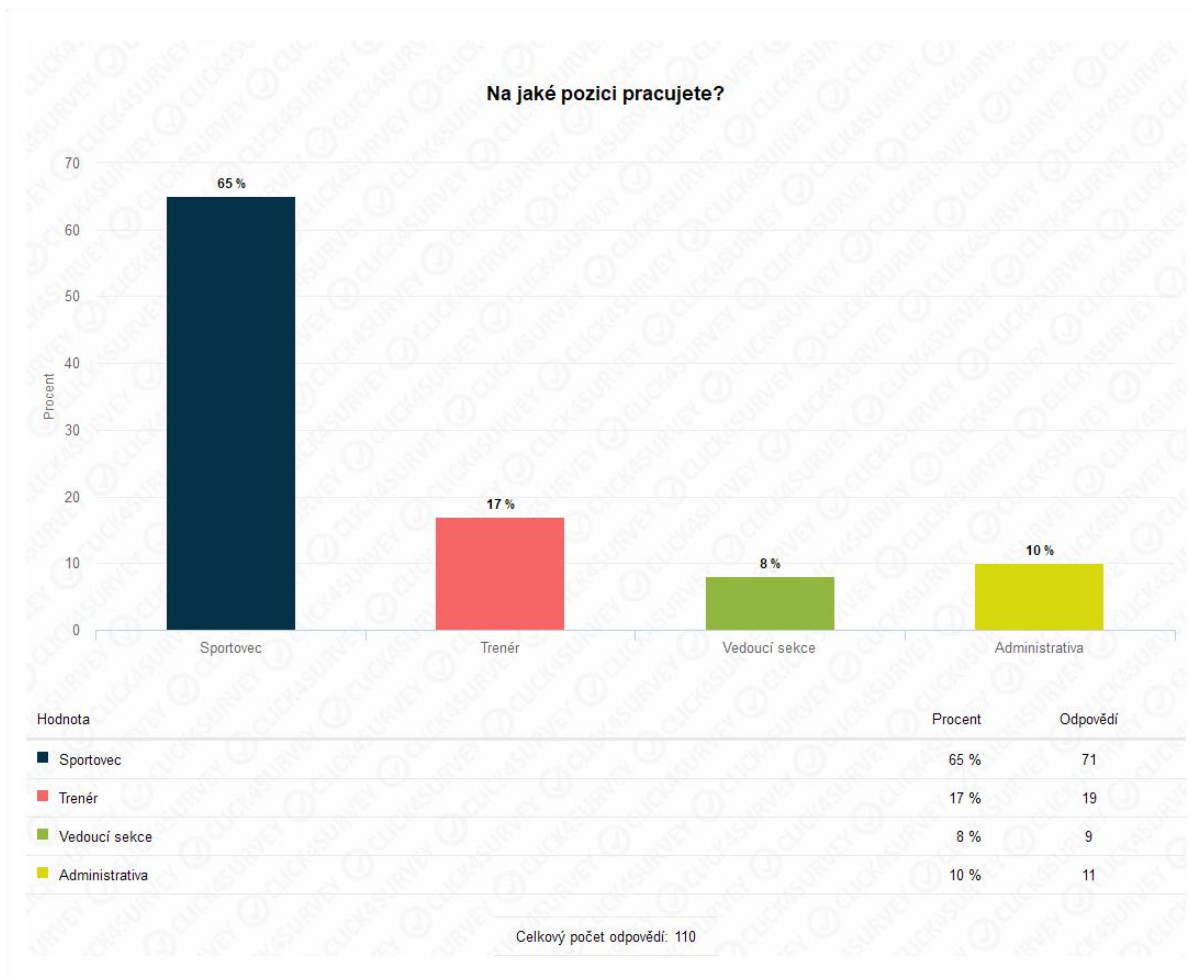
GRAF Č. 2: VĚK RESPONDENTŮ, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 2 ukazuje věk respondentů. Zde si můžeme všimnout velkých rozdílů mezi těmito kategoriemi. Nejvíce odpovídali respondenti ve věkové skupině 18-25 let, a to až 64 % ze 110 dotazovaných. Další je pak skupina 50 let a více se 13 %. O 2 % méně má pak skupinka 26-30 let, 11 %. Nejméně početné skupiny jsou věkové kategorie 31-40 let a 41-50 let.



GRAF Č. 3: JAK DLOUHO PRACUJÍ RESPONDENTI V DANÉM ZAMĚSTNÁNÍ, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 3 je věnován otázce týkající se délky úvazku v daném zaměstnání. 46 % dotazovaných uvedlo, že v této organizaci pracují 2-5 let. 21 % pracuje v tomto zaměstnání do jednoho roku. Dále pak 19 % pracuje ve firmě 6-10 let a zbylých 14 % pracuje déle než 10 let.

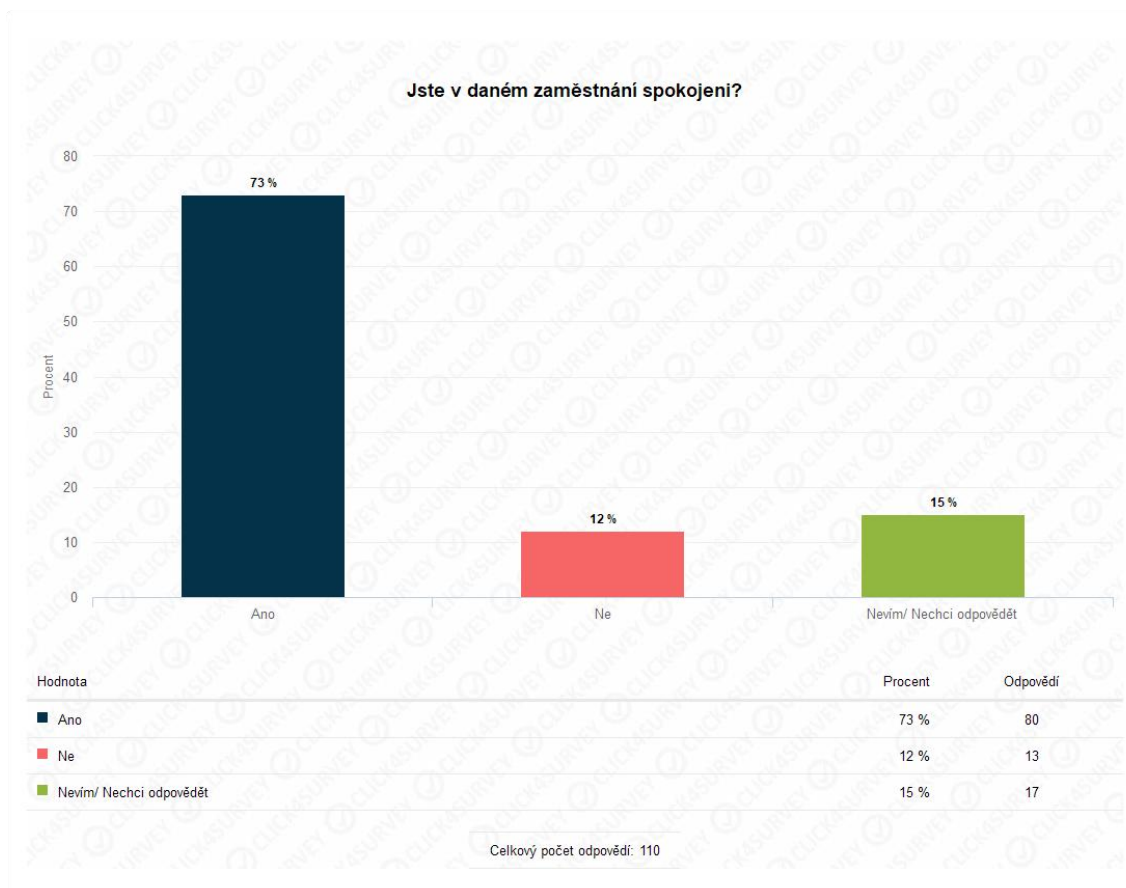


GRAF Č. 4 POZICE, NA KTERÉ RESPONDENTI PRACUJÍ, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Čtvrtý graf se týkal pozice, na které respondenti pracují. V 65 % pracují respondenti na pozici sportovce. 17 % dotazovaných pracuje na pozici trenéra, 10 % pracuje v administrativě a zbylých 8 % pracuje na pozici vedoucí sekce.

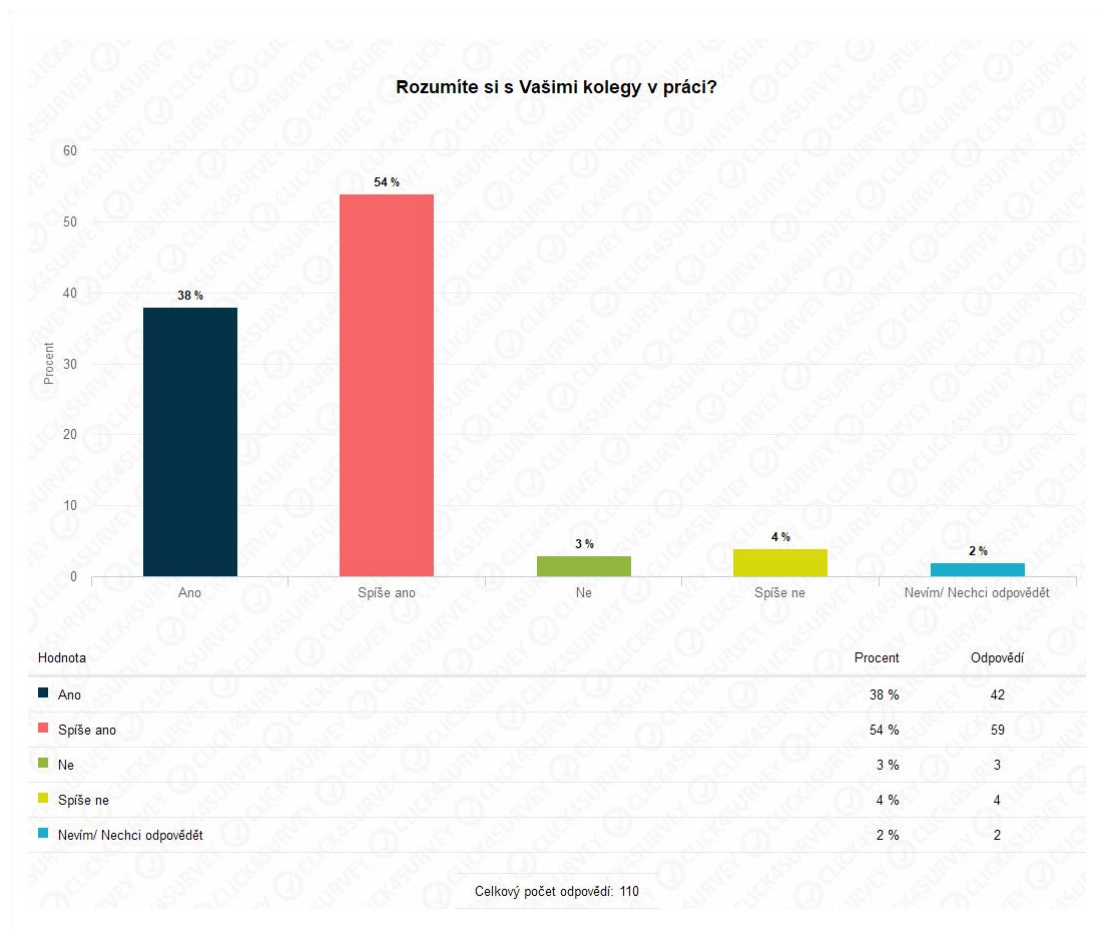
5.4 Analýza dat podle výzkumných otázek

První výzkumná otázka je zaměřena na atmosféru na pracovišti.



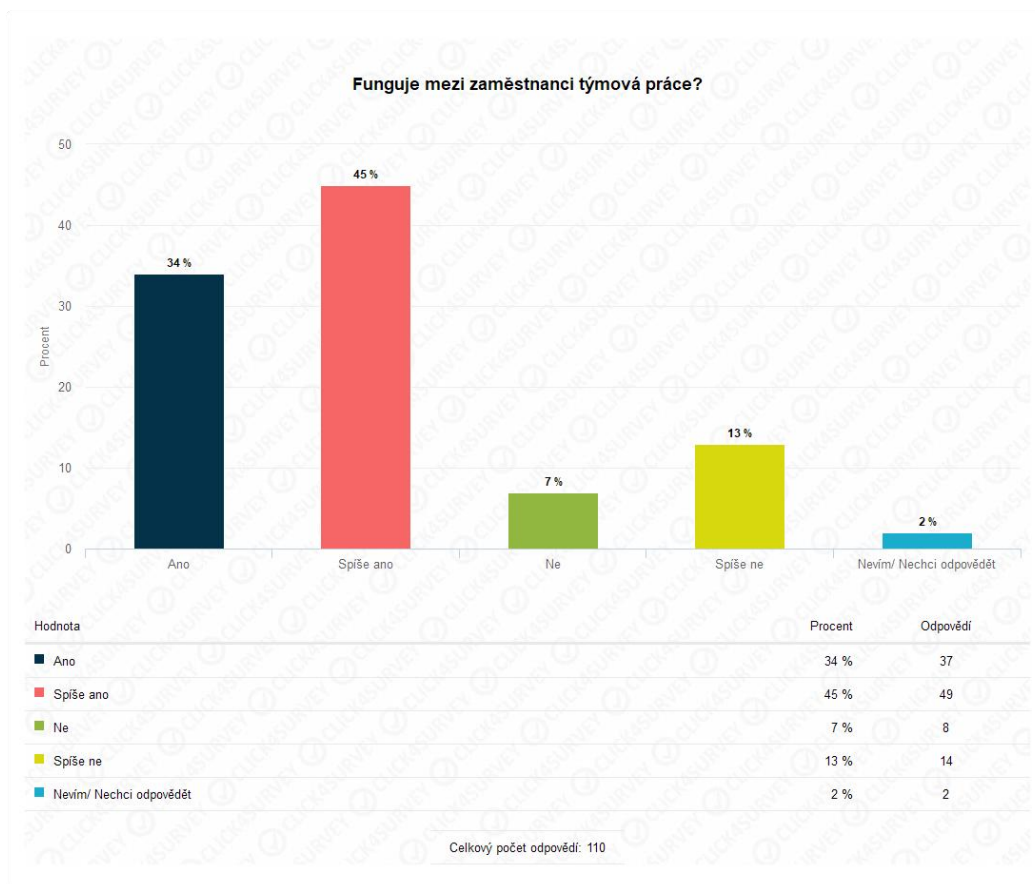
GRAF Č. 5: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVIŠTI, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 5 je zaměřen na spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. 73 % dotazovaných je ve svém zaměstnání spokojeno. 12 % respondentů v zaměstnání není spokojeno, zbylých 15 % na danou otázku nechtělo odpovědět.



GRAF Č. 6 JAK SI RESPONDENTI MEZI SEBOU ROZUMÍ, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

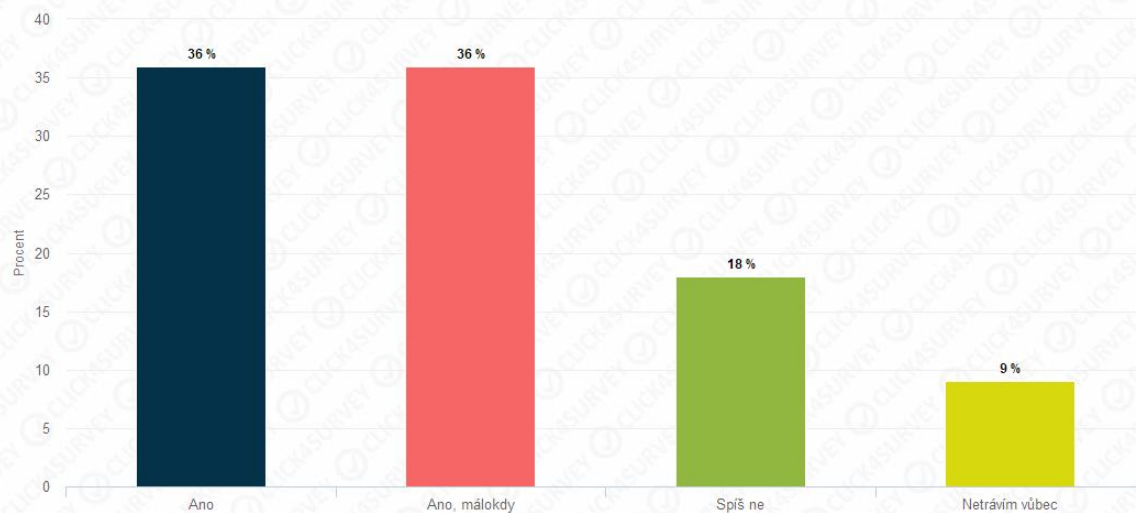
Z grafu číslo 6 je patrné, že si ve většině případů kolegové mezi sebou v práci rozumí. V 54 % případů si se svými kolegy spíše rozumí a z 38 % si s kolegy rozumí. Dalších 7 % respondentů si s kolegy na pracovišti nerozumí a zbylá 2 % dotazovaných na tuto otázku nechtěla odpovídat.



GRAF Č. 7 TÝMOVÁ PRÁCE MEZI ZAMĚSTNANCI, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Na grafu číslo 7 můžeme vidět, že 79 % dotazovaných si myslí, že mezi zaměstnanci týmová práce funguje či spíše funguje. Z grafu můžeme vyčíst, že 13 % respondentů si myslí, že mezi zaměstnanci spíše nefunguje týmová práce a 7 % odpovědělo, že týmová práce na pracovišti nefunguje. Zbývá 2 % na tuto otázku nechtěla odpovědět.

Trávíte čas s pracovním týmem i mimo pracovní dobu?

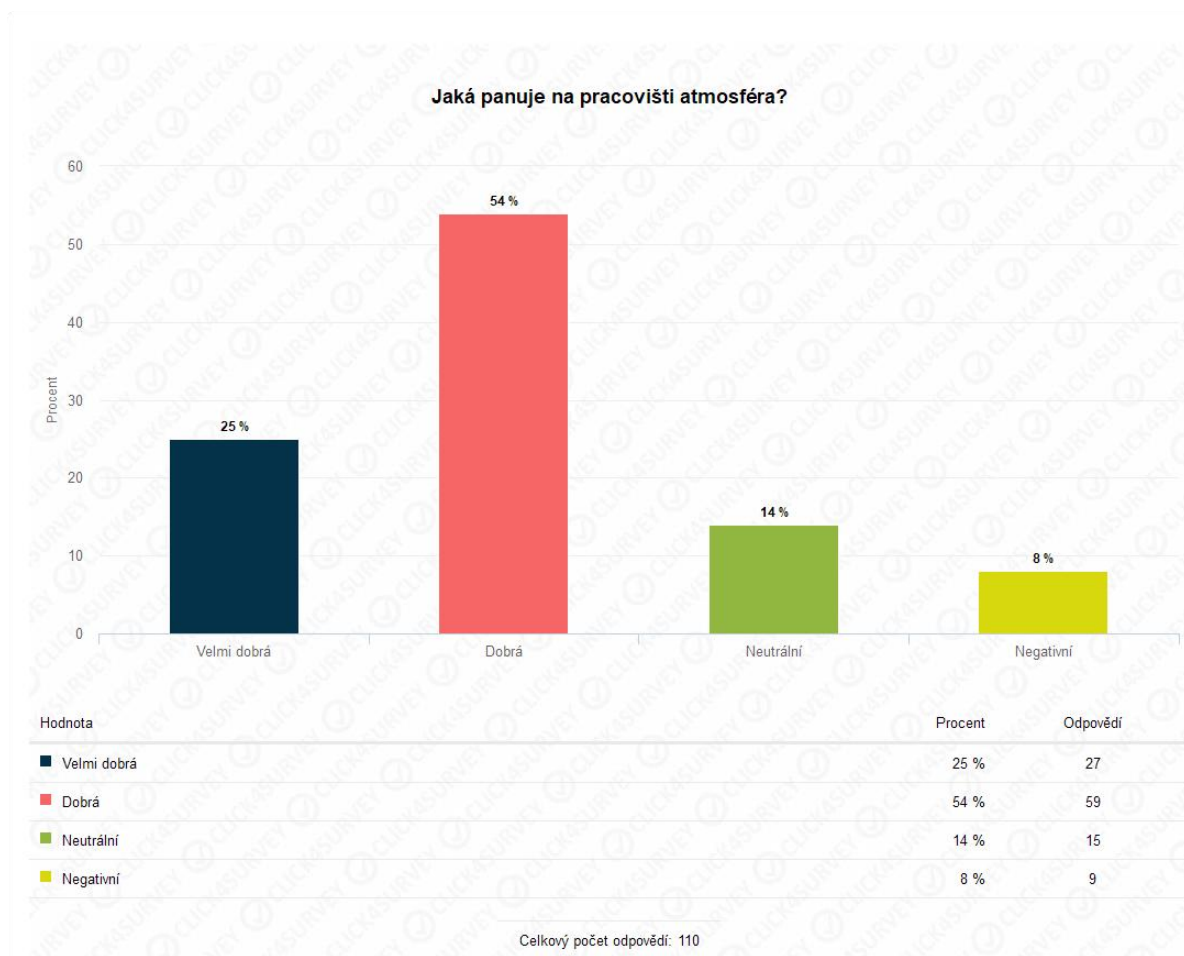


Hodnota	Procent	Odpovědi
Ano	36 %	40
Ano, málokdy	36 %	40
Spíše ne	18 %	20
Netrávím vůbec	9 %	10

Celkový počet odpovědí: 110

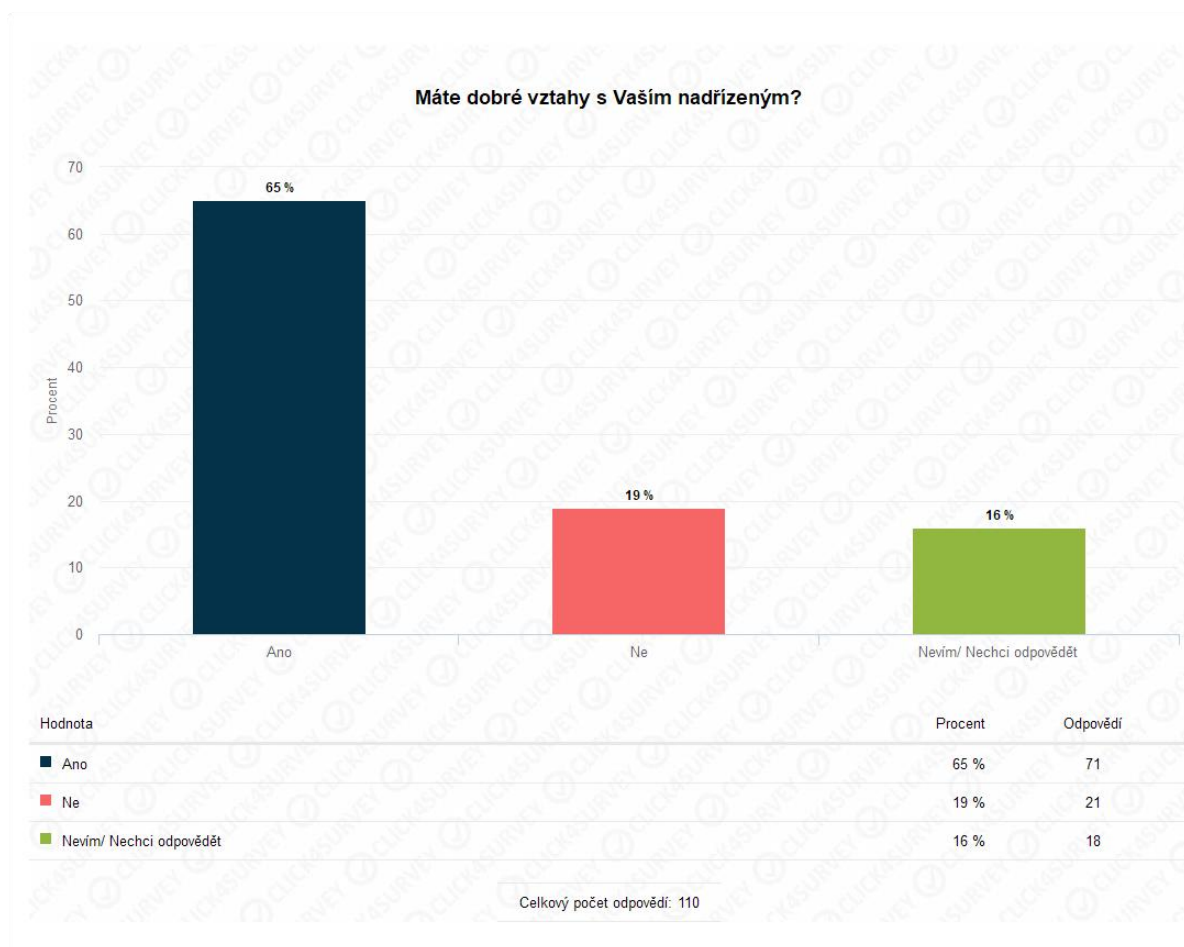
GRAF Č. 8 SPOLEČNĚ STRÁVENÝ ČAS RESPONDENTŮ I MIMO PRACOVNÍ DOBU, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Z grafu číslo 8 můžeme vyčíst, že 36 % dotazovaných se se svým pracovním týmem vídá i mimo pracovní dobu. Dalších 36 % se společně vídají, ale jen málokdy. 18 % respondentů společný čas mimo pracoviště spíše netráví a zbylých 9 % dotazovaných s kolegy společný čas netráví vůbec.



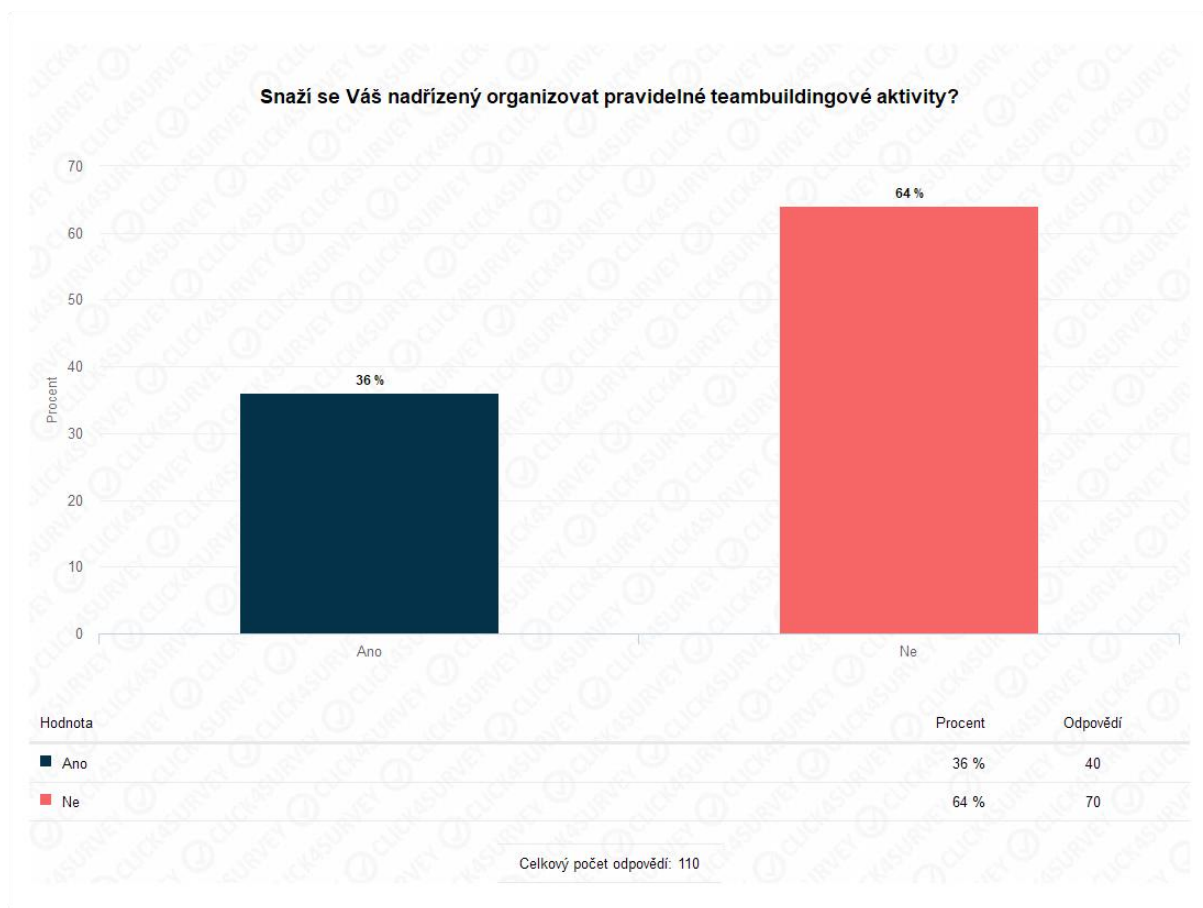
GRAF Č. 9, ATMOSFÉRA NA PRACOVÍŠTI, ZDROJ:VLASTNÍ DATA

Graf číslo 9 je zaměřen na atmosféru na pracovišti. Vyplyvá z něj, že 54 % respondentů považuje atmosféru na pracovišti za dobrou. Dalších 25 % hodnotí atmosféru jako velmi dobrou. Podle 14 % je na pracovišti neutrální atmosféra. Zbýlých 8 % si myslí, že je na pracovišti negativní nálada.



GRAF Č. 10 VZTAHY S NADŘÍZENÝM, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

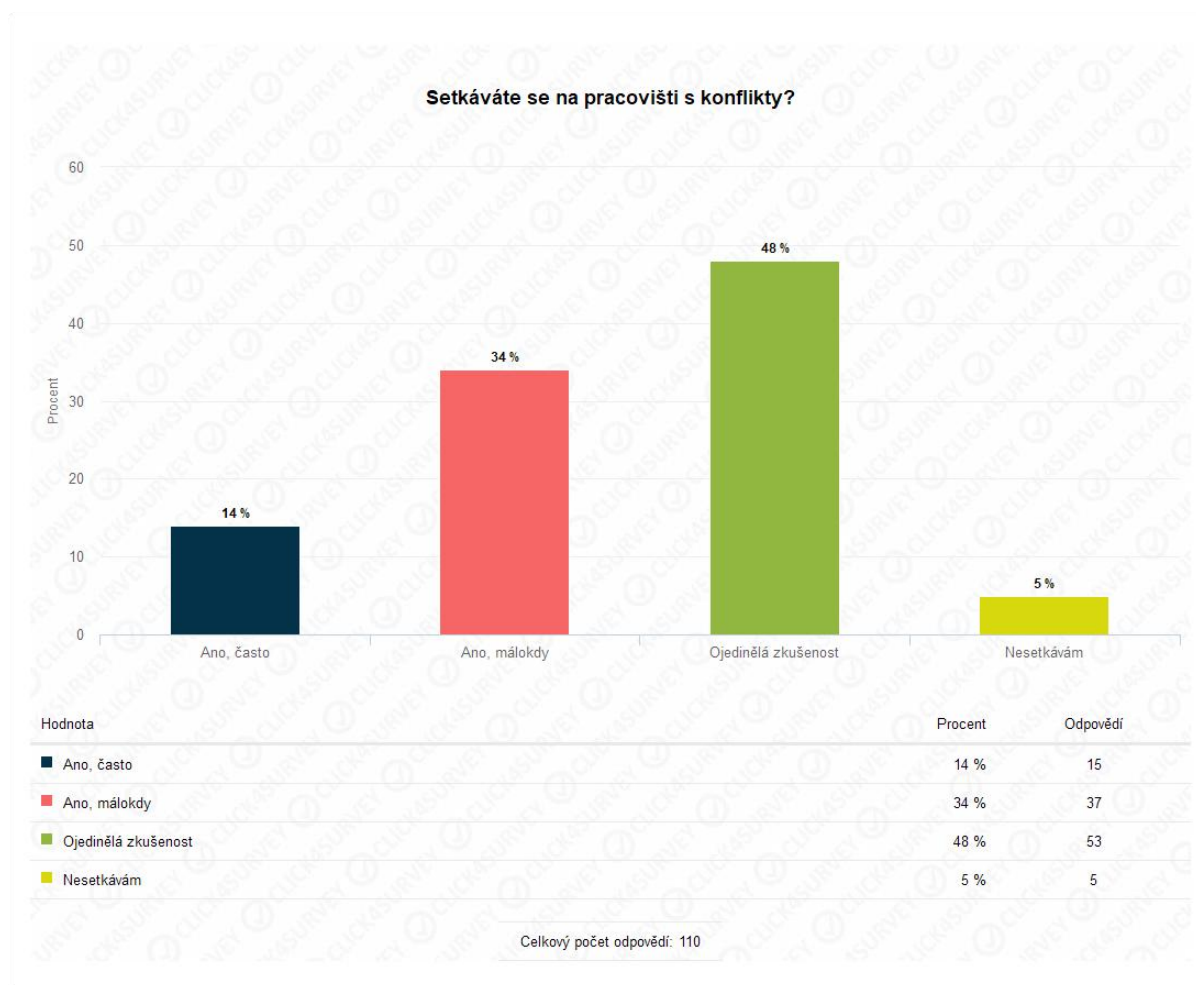
Graf číslo 10 popisuje vztahy s nadřízeným. V 65 % si zaměstnanci se svými nadřízenými rozumí. Dalších 19 % respondentů si se svým nadřízeným nerozumí a 16 % dotazovaných se odpovědi zdrželo.



**GRAF Č. 11 POŘÁDÁNÍ PRAVIDELNÝCH TEAMBUILDINGOVÝCH AKTIVIT NADŘÍZENÝM,
ZDROJ:VLASTNÍ DATA**

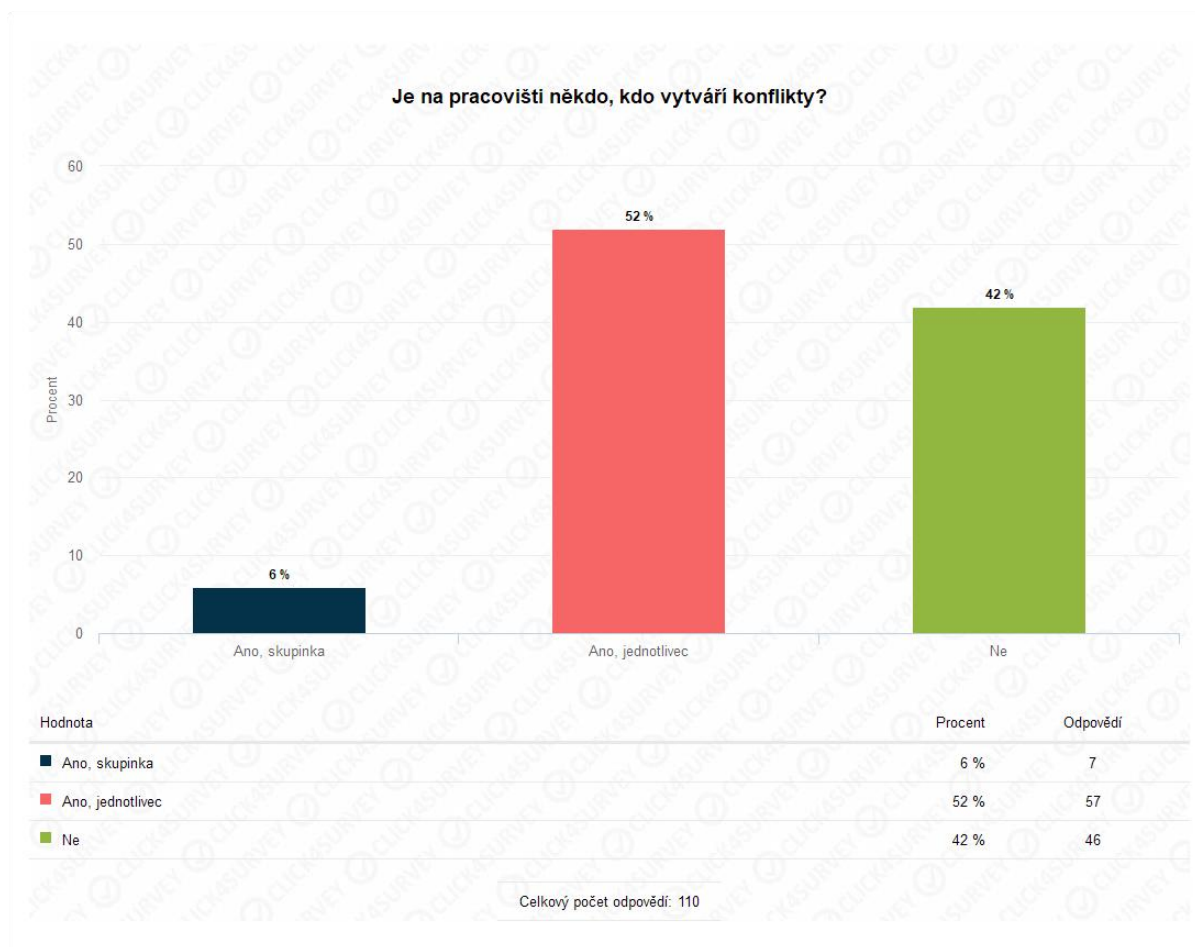
Z grafu číslo 11 můžeme vyčíst, že 64 % dotazovaných si uvádí, že jejich nadřízený neorganizuje pravidelné teambuildingové aktivity. Zbýlých 36 % si naopak myslí, že jejich nadřízený pravidelně organizuje teambuildingové aktivity.

Druhá výzkumná otázka je zaměřena na výskyt negativních jevů na pracovišti, popřípadě o jaké negativní jevy se jedná.



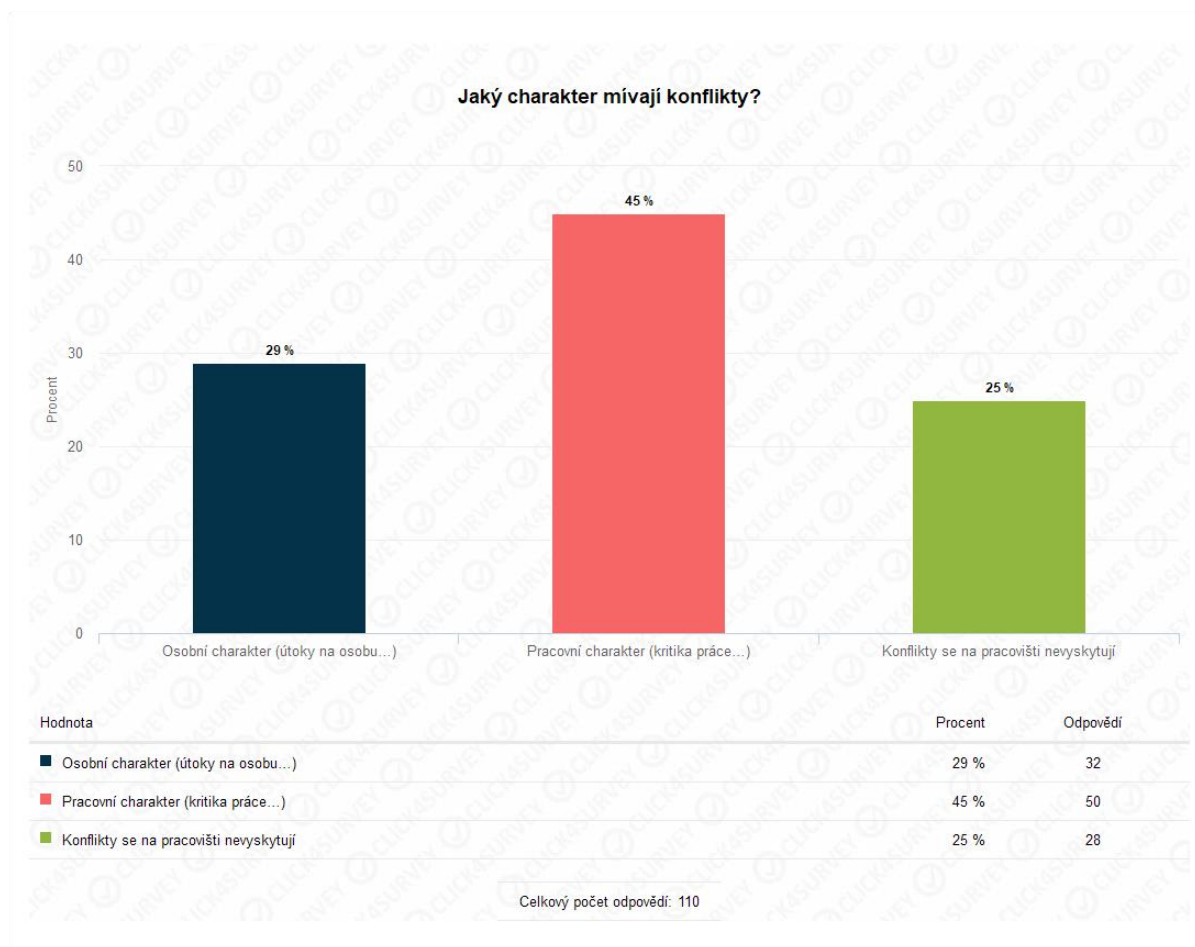
GRAF Č. 12 SETKÁNÍ RESPONDENTŮ S NEGATIVNÍMI JEVI, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 12 je zaměřen na konflikty, a zda se s nimi respondenti na pracovišti někdy setkali. Ve 48 % případů se dotazovaní s konflikty setkali jen v ojedinělých případech. Dalších 48 % se s konflikty již někdy setkali. Pouhých 5 % respondentů se s konflikty na pracovišti nesetkalo.



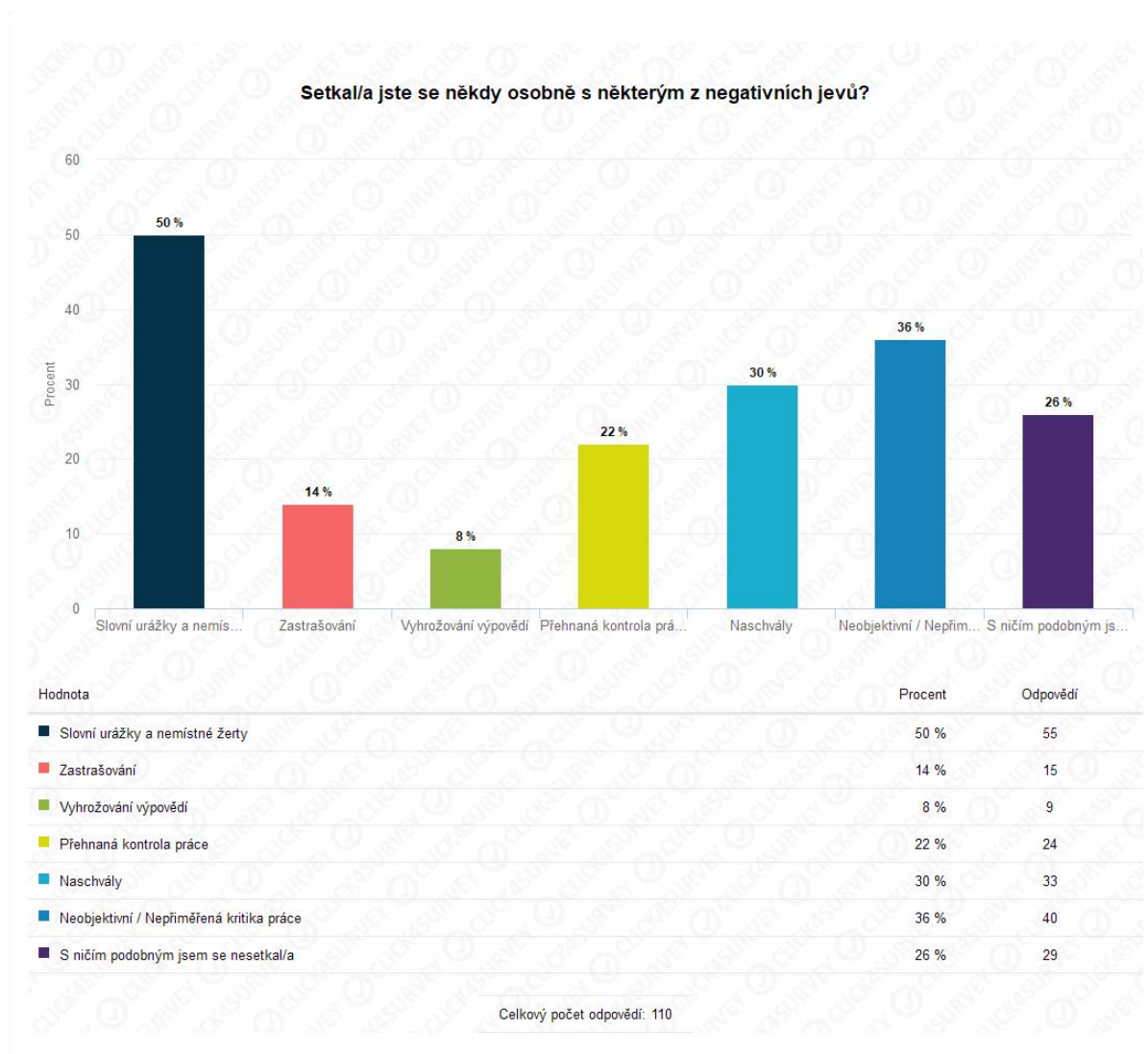
GRAF Č. 13 OSOBY, KTERÉ NA PRACOVIŠTI VYTVÁŘÍ KONFLIKTY, ZDROJ:VLASTNÍ DATA

Z grafu číslo 13 vyplývá, že v 52 % případů konflikty vytváří jedinec. Jen 6 % respondentů odpovědělo, že konflikty vytváří skupinka lidí. Zbýlých 42 % se s nikým, kdo by konflikt vytvářel, nesetkalo.



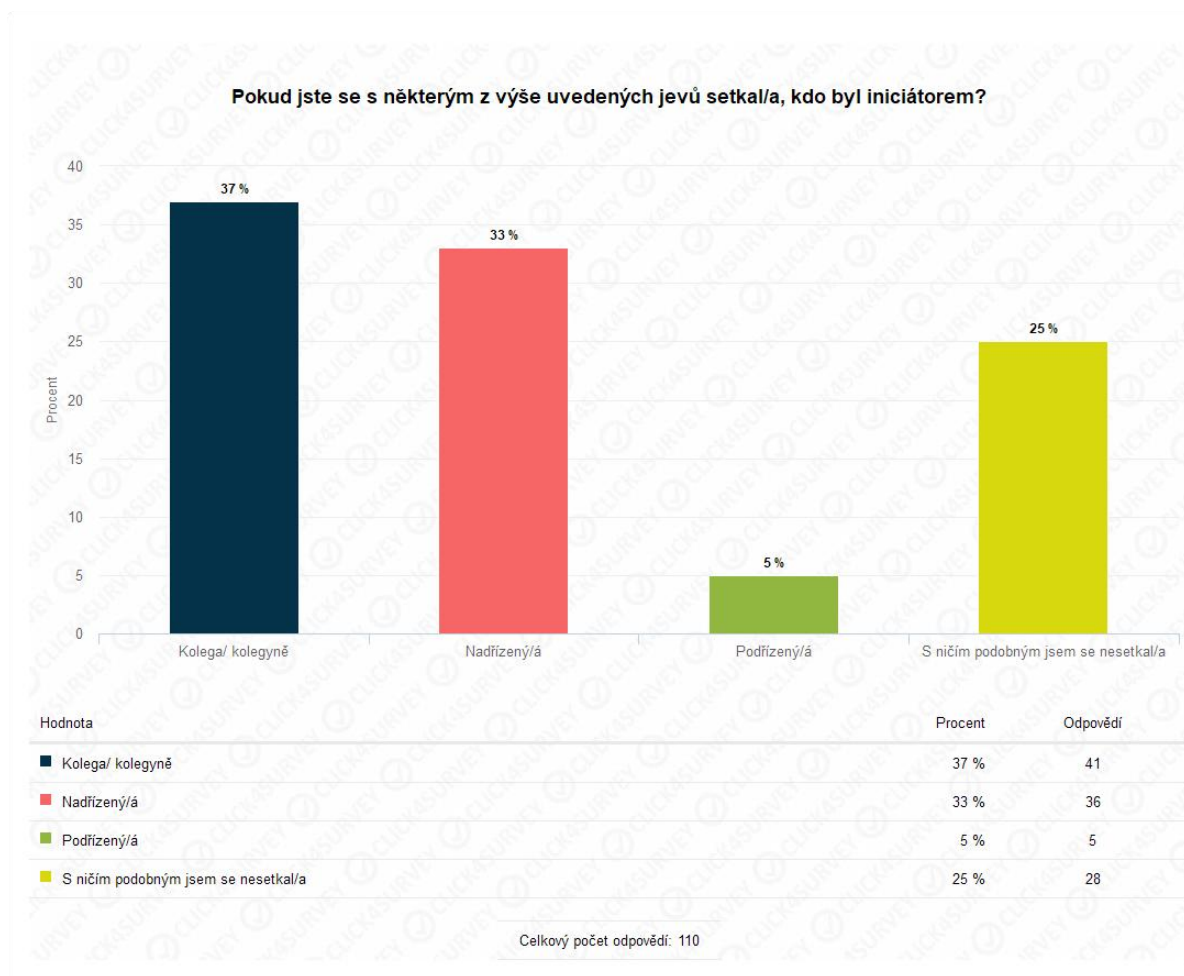
GRAF Č. 14 CHARAKTER KONFLIKTU NA PRACOVIŠTI, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 14 nám ukazuje, jaký konflikty mívají charakter. Ve 45 % jde o konflikt pracovního charakteru, ve 29 % se jedná o konflikt osobní. Dalších 25 % se s konflikty na pracovišti nesešlo.



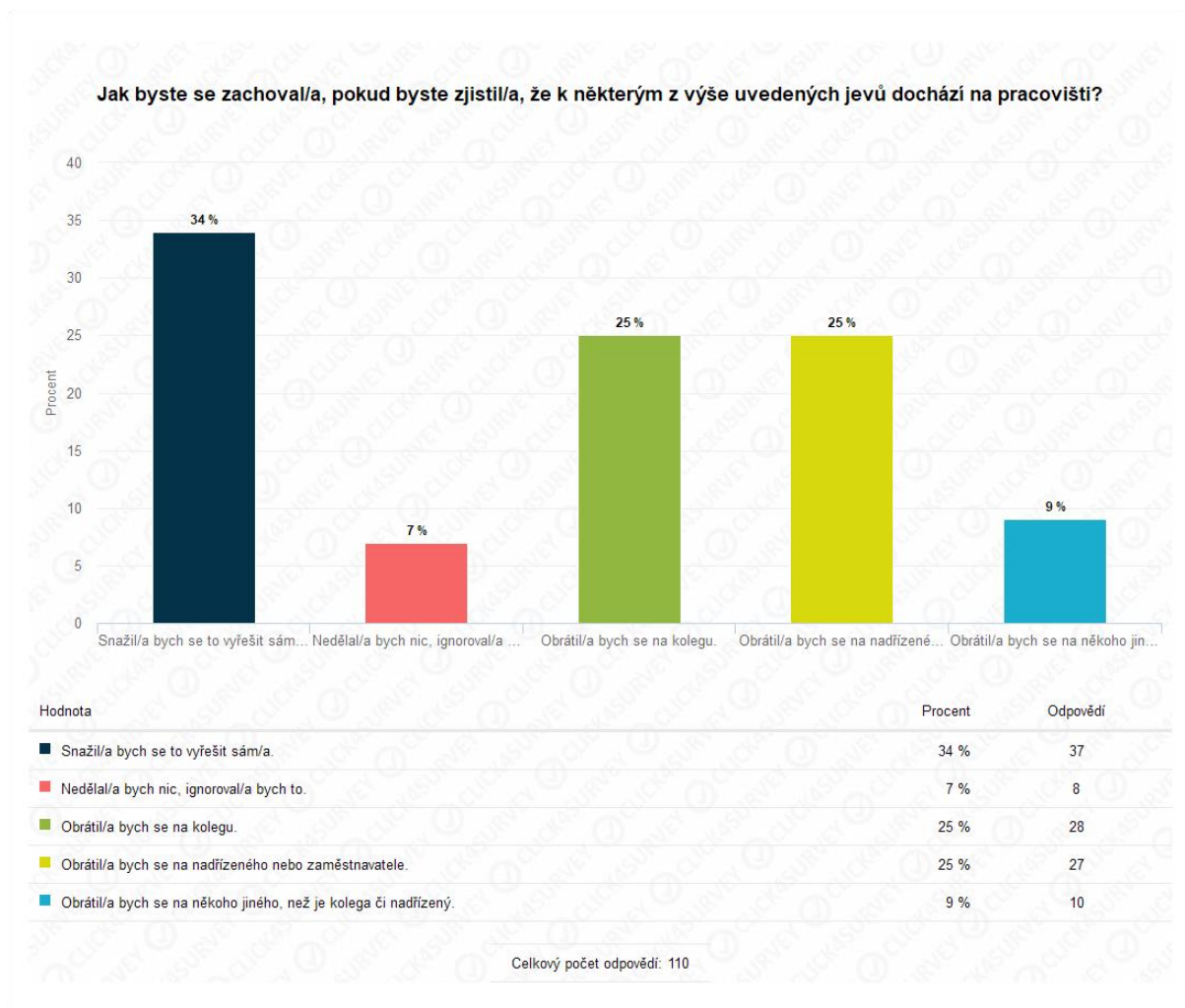
GRAF Č. 15 SETKÁNÍ RESPONDENTŮ S VYBRANÝMI NEGATIVNÍMI JEVI, ZDROJ:VLASTNÍ DATA

Z grafu číslo 15 vyplývá, že 55 respondentů se nejčastěji setkává se slovními urážkami a nemístnými žerty. Dalších 40 dotazovaných se někdy setkali s neobjektivní až nepřiměřenou kritikou práce. S naschvály se na pracovišti setkalo 33 dotazovaných, s přehnanou kontrolou práce se zase setkalo 24 respondentů a se zastrašováním 15 respondentů. Nejméně se lidé na pracovišti setkávají s vyhrožováním výpovědí a to jen v 9 případech. V 26 % případů se respondenti s žádným z uvedených jevů nesetkali. *V této otázce byla možnost výběru více odpovědí.*



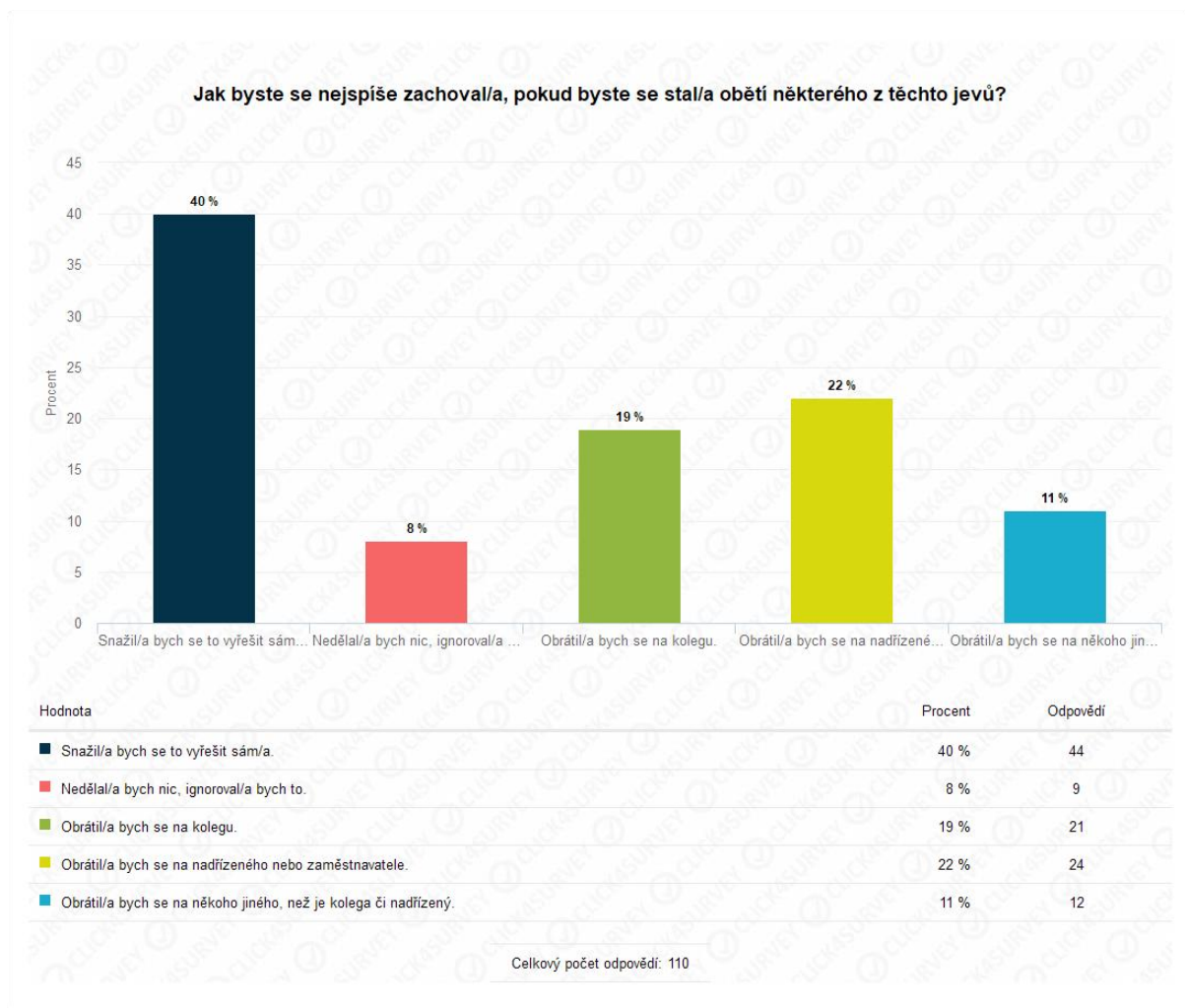
GRAF Č. 16 KDO BYL INICIÁTOREM VYBRANÝCH NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVIŠTI, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 16 zobrazuje informace, které souvisí s předchozím grafem číslo 15. Tento graf zobrazuje iniciátory uvedených negativních jevů. 41 respondentů označilo za iniciátora těchto konfliktů kolegu nebo kolegyni. Dalších 36 dotazovaných se setkala s těmito jevy ze strany svého nadřízeného. Pouhých 5 % respondentů se stalo terčem těchto jevů ze strany podřízených. Zbýlých 25 % se s ničím podobným nesetkalo.



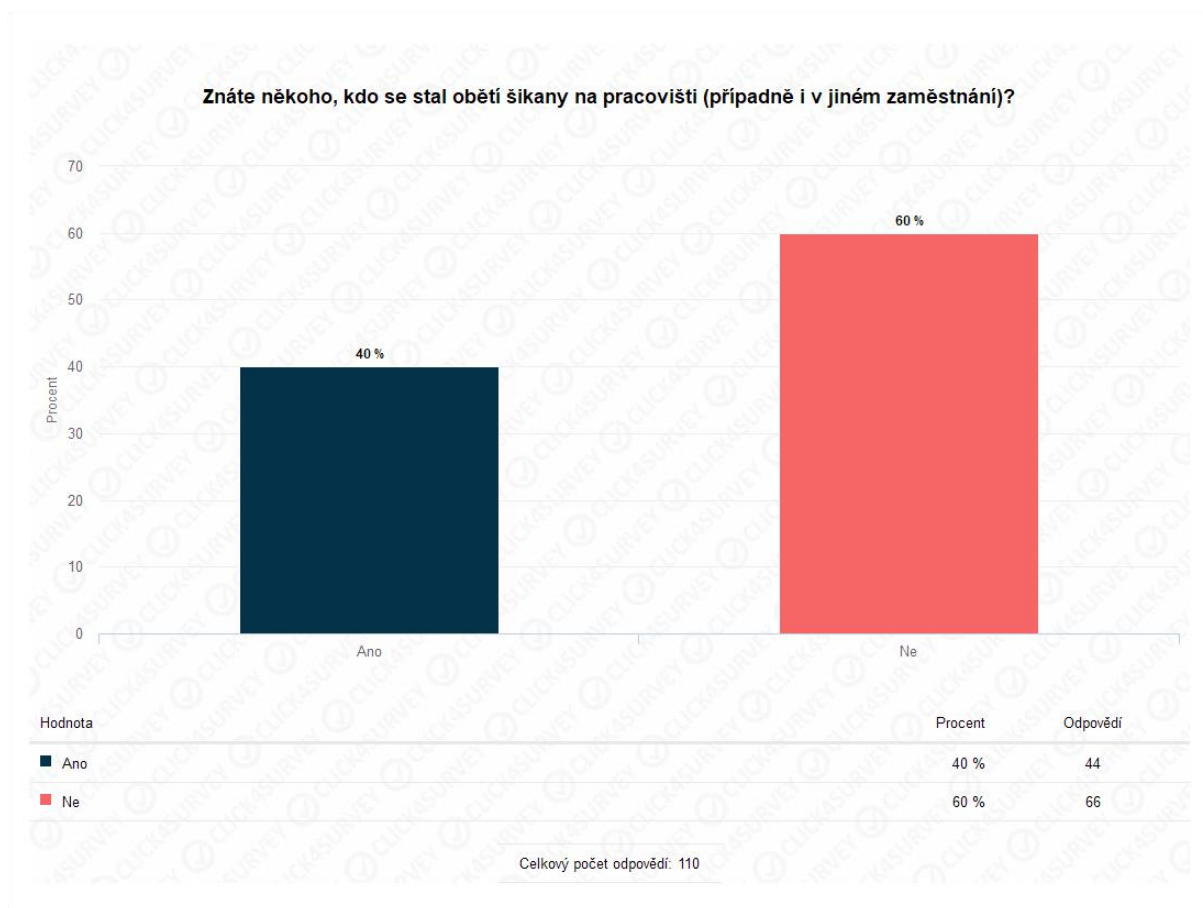
GRAF Č. 17 JAK BY SE RESPONDENT ZACHOVAL, POKUD BY ZJISTIL, ŽE DOCHÁZÍ K NEGATIVNÍM JEVŮM NA PRACOVIŠTI, ZDROJ:VLASTNÍ DATA

Graf číslo 17 zobrazuje, jak by se respondenti chovali, pokud by zjistili, že se na pracovišti vyskytují negativní jevy. Ve 34 % případů by se respondenti snažili tuto situaci vyřešit sami, v 50 % by se respondenti obrátili buď na svého kolegu nebo na nadřízeného či zaměstnavatele. Dalších 9 % dotazovaných by se spíše obrátilo na jinou osobu než je kolega nebo nadřízený. V pouhých 7 % by respondenti nedělali nic a celou situaci by ignorovali. I tento graf navazuje na otázku číslo 15.



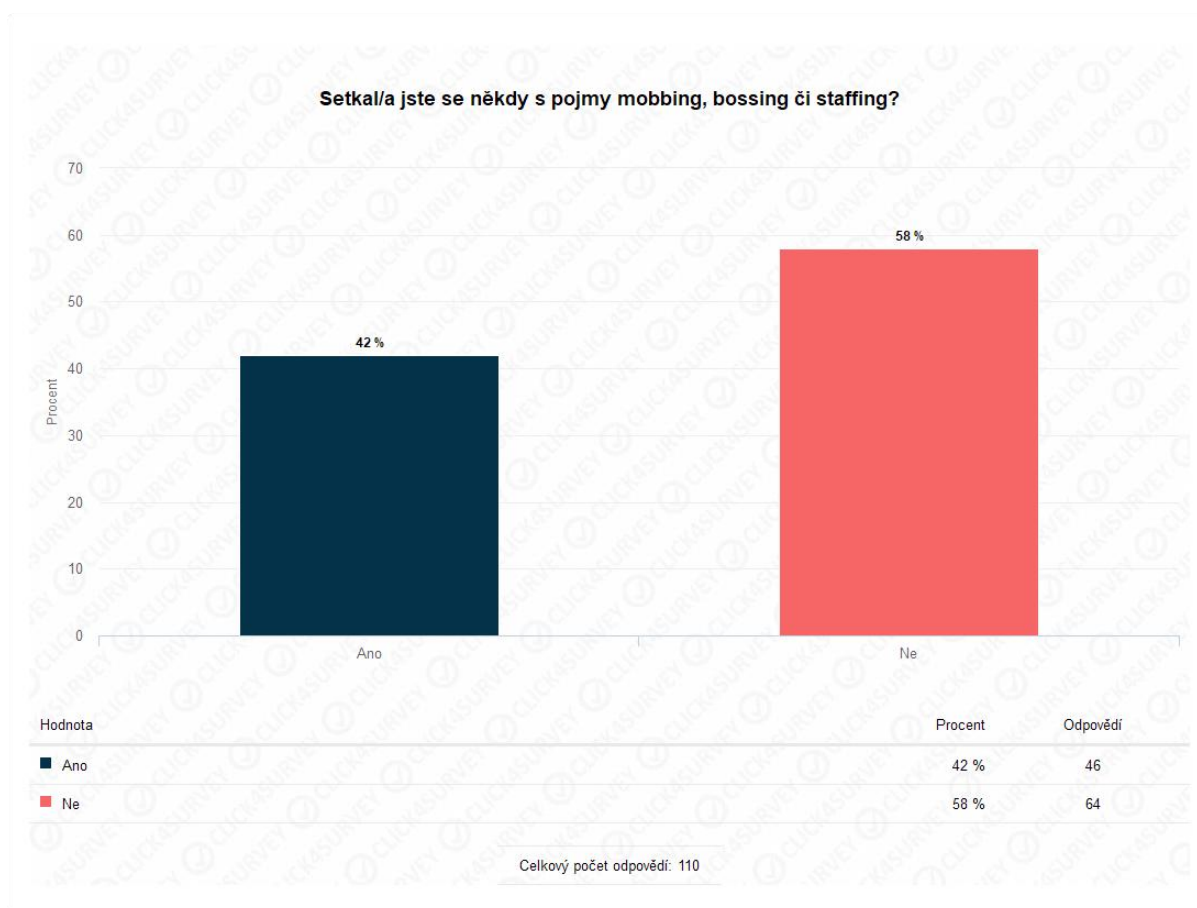
GRAF Č. 18 JAK BY SE RESPONDENT ZACHOVAL, POKUD BY SE SÁM STAL OBĚTÍ NEGATIVNÍCH JEVŮ, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 18 ukazuje, jak by se respondenti zachovali, pokud by se stali obětí negativních jevů. Zde si můžeme všimnout, že 44 respondentů by se tuto situaci snažilo vyřešit samo. Na druhou osobu, ať už by to byl kolega, nadřízený či jiná osoba, by se obrátilo 57 dotazovaných. Zbýlých 9 respondentů by se celou situací snažili vyřešit sami. Tento graf souvisí s otázkou číslo 15.



**GRAF Č. 19 ZDA RESPONDENTI ZNAJÍ NĚKOHO, KDO SE STAL OBĚTÍ ŠIKANY NA PRACOVIŠTI,
ZDROJ: VLASTNÍ DATA**

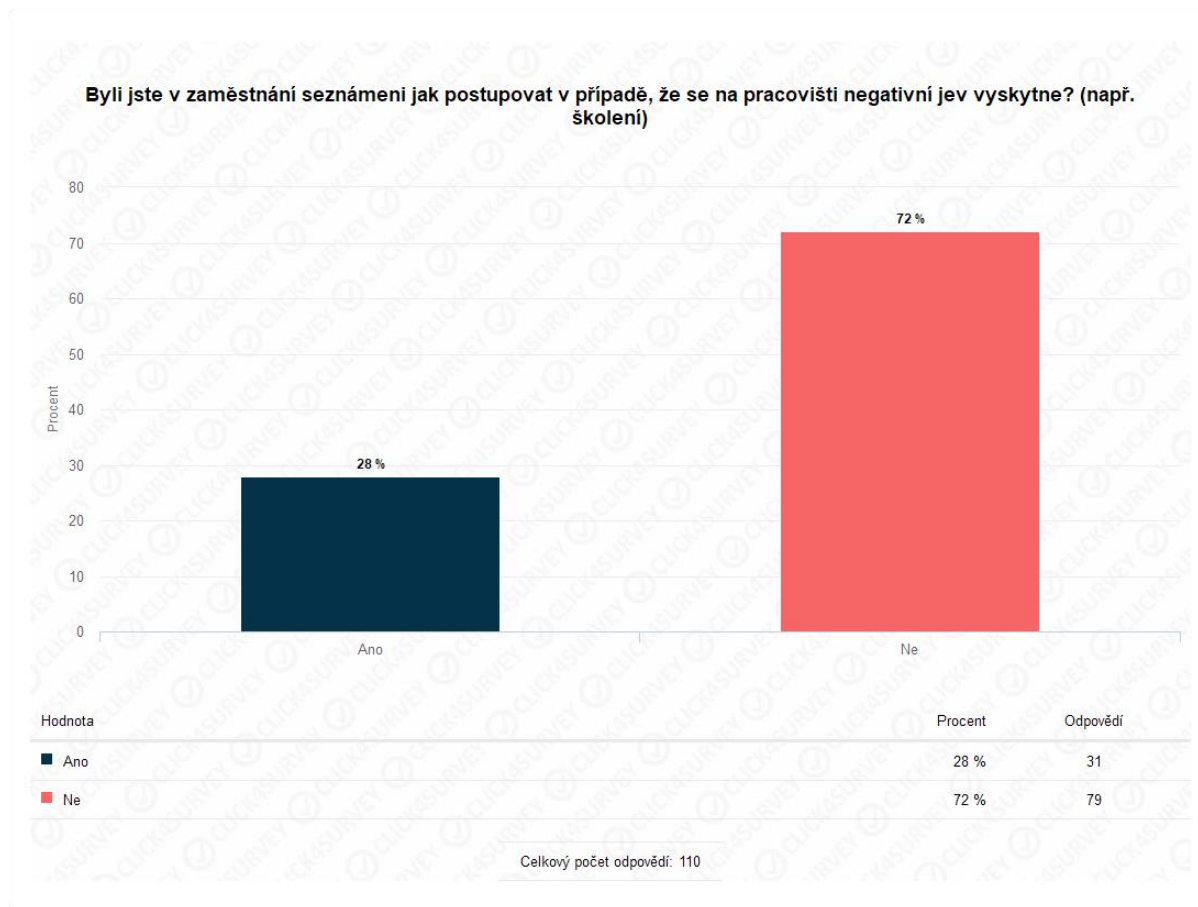
Z grafu číslo 19 vyplývá, že 60 % dotazovaných nezná nikoho, kdo by se stal obětí šikany na pracovišti. Naopak 40 % dotazovaných zná někoho, kdo se stal obětí šikany.



GRAF Č. 20 ZNALOST POJMŮ MOBBING, BOSSING, STAFFING, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

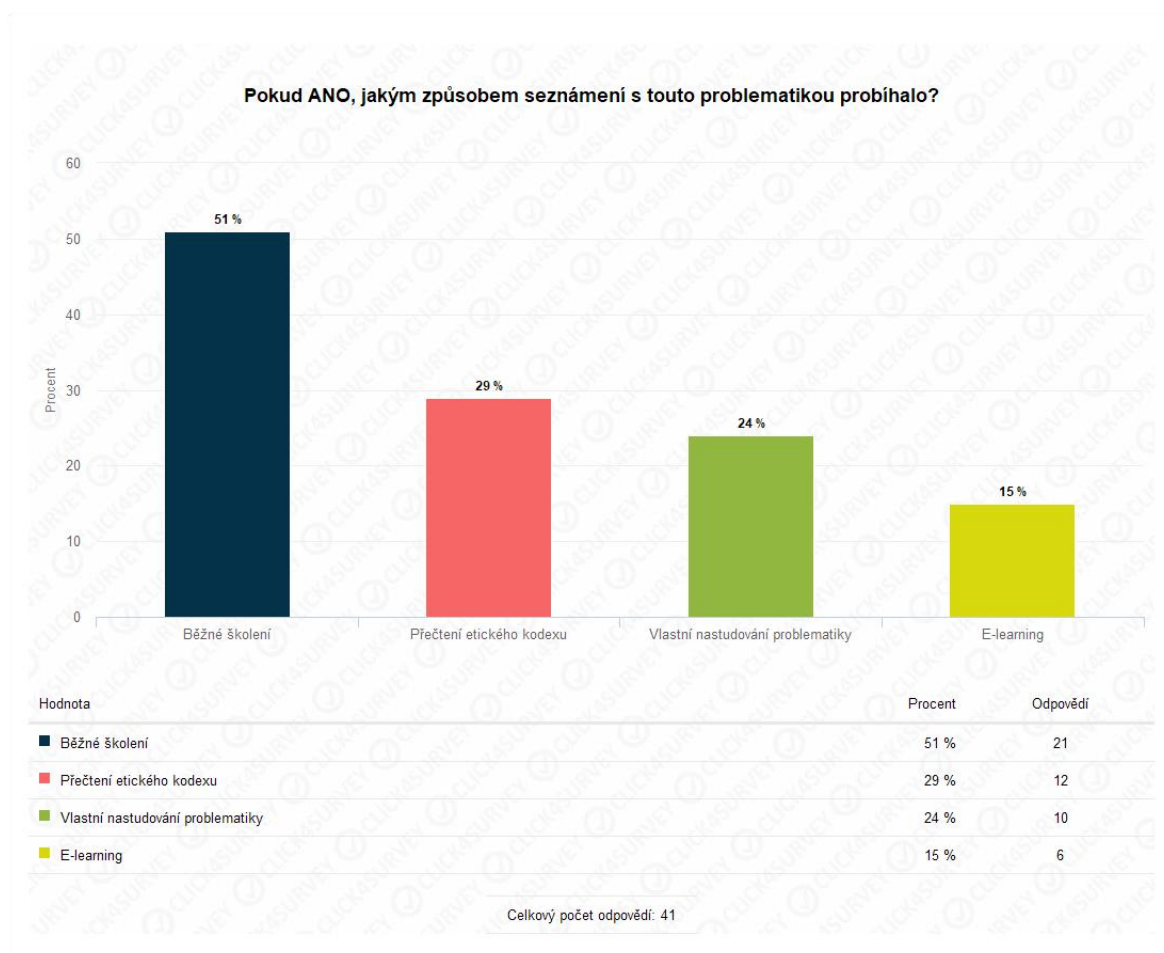
Graf 20 zobrazuje informaci, zda se respondenti někdy setkali s pojmy mobbing, bossing či staffing. Zde si můžeme všimnout, že 64 dotazovaných se nikdy neseťkalo s uvedenými pojmy. Naopak 46 respondentů se s pojmy mobbing, bossing nebo staffing někdy setkalo.

Třetí výzkumná otázka zkoumá, zda jsou tyto negativní jevy na pracovišti řešeny a popřípadě jakým způsobem.



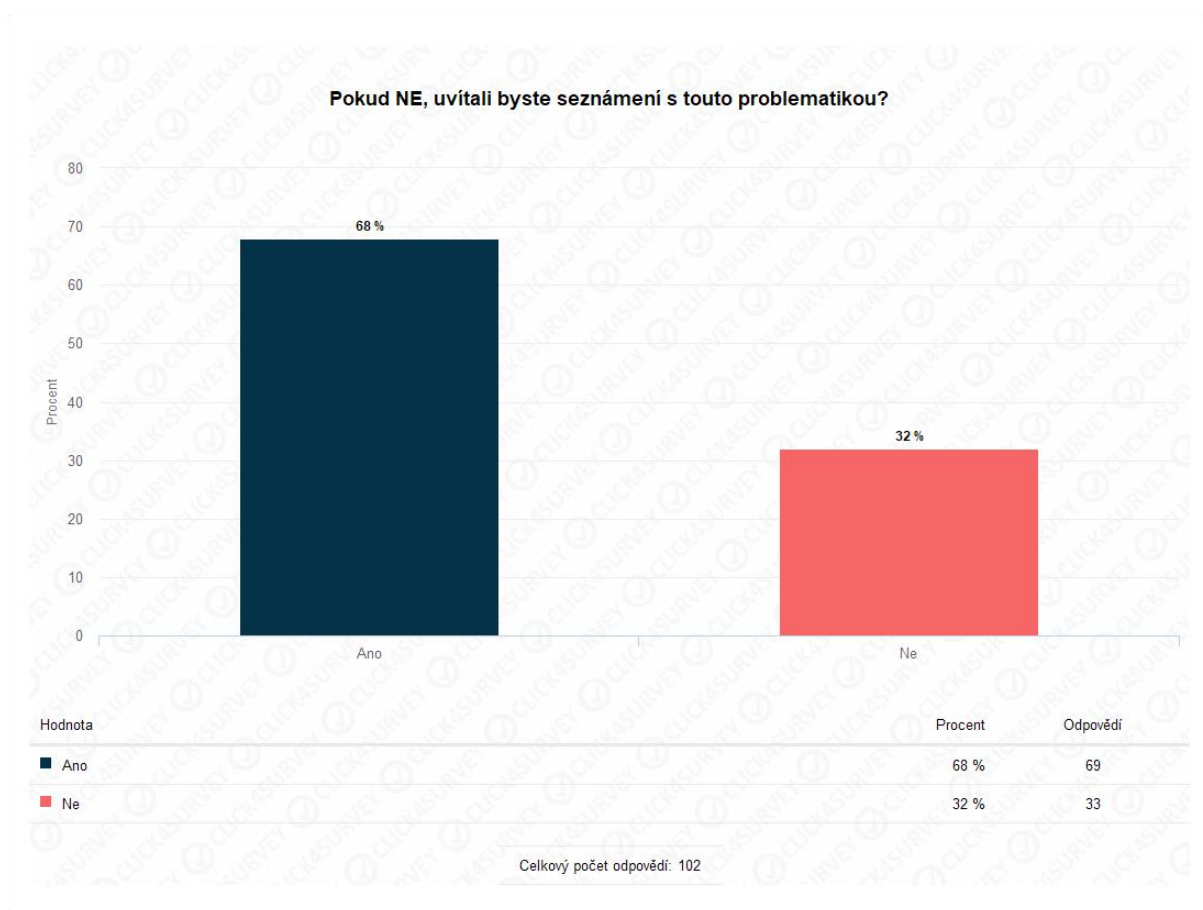
GRAF Č. 21 ZDA BYLI RESPONDENTI SEZNÁMENI, JAK POSTUPOVAT V PŘÍPADĚ VÝSKYTU NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 21 byl zaměřen na informovanost respondentů ohledně výskytu negativních jevů na pracovišti. Můžeme si všimnout, že 72 % dotazovaných odpovědělo, že nebyli v zaměstnání seznámeni, jak postupovat, pokud by se negativní jevy na pracovišti vyskytly. Naopak 28 % respondentů bylo seznámeno, jak postupovat v případě výskytu negativních jevů na pracovišti.



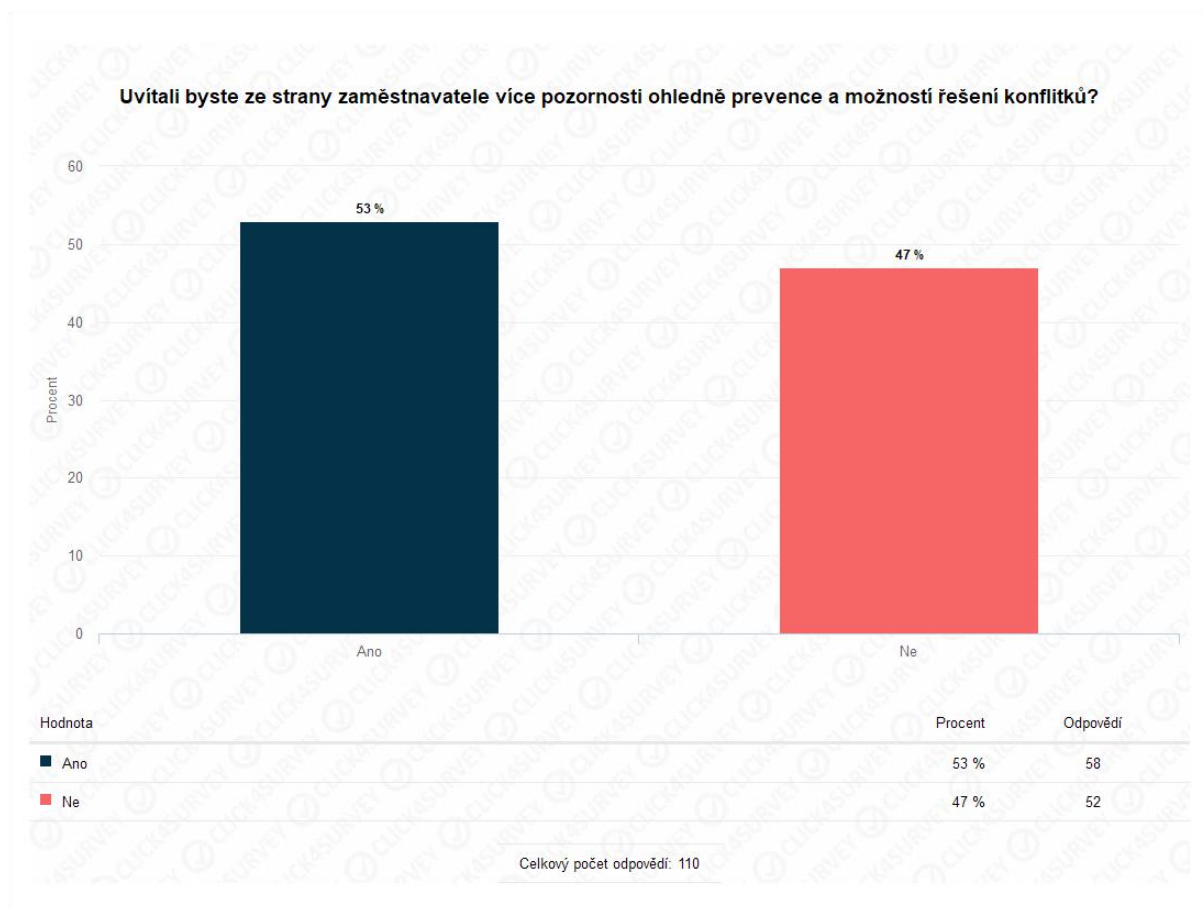
GRAF Č. 22 RESPONDENTI, CO NA OTÁZKU Č. 21 ODPOVĚĎELI ANO - JAK BYLI SEZNÁMENI S PROBLEMATIKOU NEGATIVNÍCH JEVŮ, ZDROJ:VLASTNÍ DATA

Graf číslo 22 souvisí s otázkou číslo 21 a zjišťuje, jakým způsobem byli respondenti seznámeni s postupem v případě výskytu negativních jevů na pracovišti. 51 % dotazovaných bylo s touto problematikou seznámeno pomocí běžného školení, 29 % si přečetlo etický kodex a 15 % respondentů bylo seznámeno pomocí E-learningu. Třetí nejčastější formou bylo vlastní nastudování problematiky a tak odpovědělo 24 % dotazovaných.



GRAF Č. 23 RESPONDENTI, CO NA OTÁZKU Č. 21 ODPOVĚĎĚLI NE- ZDA BY UVÍTALI SEZNÁMENÍ S TOUTO PROBLEMATIKOU, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 23 opět souvisí s otázkou číslo 21 a zjišťuje, zda by respondenti uvítali seznámení, jak postupovat v případě výskytu negativních jevů na pracovišti. V 68 % dotazovaných by bylo rádo seznámeno s touto problematikou, zbývajících 32 % by tuto možnost neuvítalo.



GRAF Č. 24 ZDA BY RESPONDENTI UVÍTALI VÍCE POZORNOSTI OHLEDNĚ PREVENCE A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ, ZDROJ: VLASTNÍ DATA

Graf číslo 24 ukazuje, zda by respondenti uvítali ze strany zaměstnavatele více pozornosti ohledně prevence a možností řešení konfliktů. Zde si můžeme všimnout, že oba grafy se mezi sebou příliš neliší, rozdíl mezi odpověďmi je pouhých 6 %. 53 % dotazovaných by ze strany zaměstnavatele uvítalo více pozornosti v této problematice. Ovšem 47 % dotazovaných nemá zájem o více pozornosti v prevenci a možnosti řešení konfliktů.

6 Vyhodnocení výzkumných otázek

V praktické části byly položeny tři základní výzkumné otázky. Na základě těchto otázek byly zjištěny informace o atmosféře na pracovišti a případných negativních jevech, které se v dané organizaci vyskytují. Poslední, třetí, otázka byla věnována řešení těchto jevů, pokud se na pracovišti vyskytnou.

První výzkumná otázka: Jaká je atmosféra na pracovišti?

Tato výzkumná otázka byla zaměřena na atmosféru na pracovišti. Vztahy na pracovišti jsou velmi podstatné, ať už se jedná o vztahy mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Proto bylo cílem této výzkumné otázky zjistit, jaké vztahy na pracovišti panují, zda funguje mezi zaměstnanci týmová práce nebo spolu tráví čas i mimo pracovní dobu. Z teoretické části vyplývá, že vztahy mezi pracovníky mají značný vliv na výkon na pracovišti. Proto je důležité podnikat patřičné kroky v prevenci proti těmto jevům, příkladem můžou být teambuildingové aktivity.

Vztahy na pracovišti

Pátá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na spokojenost pracovníků na pracovišti, ve většině případů jsou respondenti na pracovišti spokojeni. Z šesté otázky vyplývá, že si respondenti se svými kolegy spíše rozumí, až rozumí. Další, sedmá, otázka byla zaměřena na týmovou práci mezi zaměstnanci. Zde si můžeme všimnout, že respondenti opět zaznamenali více kladných odpovědí. Z osmé otázky je patrné, že zaměstnanci spolu tráví čas i mimo pracovní dobu. Vztahy na tomto pracovišti jsou dobré, tato organizace je sportovně založena a zaměstnanci, jak nám plyne z předchozích otázek, spolu tráví spoustu času jak v pracovní době, tak i mimo ní. K dobrým vztahům rovněž mohou přispívat dobré vztahy s nadřízeným. K ještě většímu zlepšení vztahů mezi všemi zaměstnanci by mohly napomoci pravidelné teambuildingové aktivity, které podle otázky číslo jedenáct, nejsou tak běžné.

Některé negativní odpovědi spolu mohou souviset. Pokud se zaměstnanec necítí dobře v kolektivu svých spolupracovníků, nechce s nimi trávit více času. Rovněž vztahy s nadřízenými, což v tomto případě jsou trenéři, vedoucí sekcí nebo zaměstnanci pracující v administrativě, jsou velmi podstatné. I v případě otázky číslo deset, kde se naskytlo pár negativních odpovědí ohledně vztahů s nadřízenými. Ani na tyto respondenty by se nemělo zapomenout. Velmi záleží, jestli se jedná o vztah mezi sportovcem a trenérem, či mezi trenérem a vedoucím sekce. Každý má vůči sobě jiné postavení, a pokud by se jednalo o

špatné vztahy mezi sportovcem a trenérem, mělo by to i značný vliv na sportovcův výkon, což je v této organizaci velmi podstatné a docházet by k tomu nemělo. V oblasti sportu je důležitá komunikace, pakliže toto spojení chybí, je čas na něm začít pracovat. Sestavování dobrých vztahů je dlouhodobý proces, který vyžaduje trpělivost, empatii a vytrvalost.

Druhá výzkumná otázka: Vyskytují se na pracovišti negativní jevy? Pokud ano, o jaké negativní jevy se jedná.

Tato výzkumná otázka měla za cíl zjistit, zda se na pracovišti vyskytují konflikty nebo negativní jevy, kterým byla věnována teoretická část bakalářské práce. Dále byla zaměřena na iniciátory jak konfliktů, tak negativních jevů na pracovišti. Špatné prostředí pro práci má za následek nízkou výkonnost pracovníků a jejich motivaci k výkonu práce.

Konflikty na pracovišti

Dvanáctá otázka byla zaměřena na výskyt konfliktů na pracovišti, zda se s nimi respondenti setkávají. I přes to, že je na pracovišti dobrá atmosféra, naskytnou se zde případy, kdy dojde ke konfliktům. Jedná se spíše o malé zkušenosti či ojedinělé. Avšak i zde se našlo malé procento dotazovaných, kteří se s konflikty setkávají častěji. S touto otázkou souvisí následující otázka číslo třináct, která byla zaměřena na iniciátora konfliktů na pracovišti. Ve většině případů, pokud nastal konflikt, se jednalo o jednotlivce. Otázka číslo čtrnáct pojednávala o charakteru konfliktů. Nejčastější odpovědi na tuto otázku byly konflikty pracovního charakteru. Pro lidi je celkem přirozené dostávat se do sporu ohledně svých pracovních názorů, zvláště pokud jde o kritiku jejich práce. Vždy ovšem záleží na komunikaci, která může sporům předcházet. Konflikt je střet odlišných názorů, a proto je důležité je mezi sebou řešit s klidem a porozuměním.

Negativní jevy na pracovišti

Patnáctá otázka byla zaměřena na šest negativních jevů, které by se mohly na pracovišti objevit. Jednalo se o slovní urážky a nemístné žerty, zastrašování, vyhrožování výpovědí, přehnanou kontrolu práce, naschvály a neobjektivní až nepřiměřenou kritiku práce. Nejčastější odpovědi byly slovní urážky a nemístné žerty, ale také neobjektivní až nepřiměřená kritika práce nebo naschvály. Zde se mísí negativní jevy jak pracovního charakteru, tak osobního charakteru. Na tuto otázku navazovala otázka číslo šestnáct, která měla za cíl zjistit iniciátora těchto uvedených negativních jevů. Nejčastějšími iniciátory těchto jevů jsou kolegové či kolegyně nebo nadřízení. Malé procento se setkalo s případem, že za těmito jevy stál podřízený nebo podřízená. Otázky sedmnáct a osmnáct opět souvisely

s otázkou číslo patnáct, kde dotazovaní odpovídali, jak by se zachovali, pokud by zjistili, že k těmto jevům na pracovišti dochází. Z odpovědí vychází, že většina respondentů by se tuto situaci snažila vyřešit sama. Další část dotazovaných by se obrátila na kolegu nebo nadřízeného či zaměstnavatele. V otázce osmnáct se jednalo o situaci, kdy by se sama dotyčná osoba stala obětí těchto jevů. I zde by se respondenti nejčastěji spolehli na sebe a vyřešili by to sami. U těchto situací nejvíce záleží na závažnosti konfliktů nebo negativních jevů. Vždy je lepší se s problémy svěřit další osobě, ať už se jedná o kolegu nebo zaměstnavatele. Pokud je něco, co zaměstnancům znepříjemňuje pracovní nasazení, je velmi důležité to řešit včas a správně.

Otázka devatenáct byla zaměřena na zkušenosti respondentů s šikanou na pracovišti, zda se někdy setkali s obětí šikany na pracovišti. Z této otázky vyplynulo, že 60 % respondentů nezná osobu, která by se stala obětí šikany. Zbýlých 40 % dotazovaných zná osobu, která se stala obětí šikany.

Poslední otázka, která spadala pod druhou výzkumnou otázku, byla otázka číslo dvacet. Tato otázka měla ukázat informovanost respondentů ohledně pojmů mobbing, bossing či staffing. Jak se ukázalo, 58 % dotazovaných o těchto pojmech nikdy neslyšela. Zbýlých 42 % respondentů se s těmito pojmy někdy setkala.

Třetí výzkumná otázka: Jak jsou tyto negativní jevy řešeny?

Pokud se na pracovišti objeví některý z negativních jevů, zaměstnanci by měli vědět, jak v této situaci postupovat. Nejlepší obranou proti konfliktům a případným negativním jevům je prevence. Hlavním cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o určité seznámení s prevencí v případě výskytu negativních jevů na pracovišti.

Informovanost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele v případě výskytu negativních jevů

Otázka dvacet jedna se věnovala informovanosti zaměstnanců ohledně negativních jevů a jak postupovat v případě, že se na pracovišti vyskytnou. Z výsledků této otázky vyplývá, že 72 % respondentů není informováno, co dělat v případě výskytu negativních jevů na pracovišti. Zbýlých 28 % dotazovaných, kteří na tuto otázku odpověděli kladně, odpovídali na následující otázku číslo dvacet dva. Tato otázka pojednávala o způsobu seznámení s touto problematikou. Nejčastější odpovědí bylo běžné školení.

Otázka dvacet tři byla tedy věnována respondentům, kteří na otázku dvacet jedna odpovídali negativně. Většina těchto respondentů by ze strany zaměstnavatele uvítala určité seznámení s problematikou negativních jevů na pracovišti. Prevence negativních jevů na pracovišti je velmi důležitá, hlavně z hlediska vytváření zdravého a produktivního pracovního prostředí.

Jakými způsoby lze tuto prevenci provádět si zvolí sám zaměstnavatel, ale mezi běžné způsoby patří vytvoření pozitivní pracovní kultury, školení a určitá zpětná vazba. Je velmi podstatné, aby se do těchto aktivit zapojilo i samotné vedení, které by mělo být pro zaměstnance určitým vzorem pozitivního chování. S tím souvisí i vytváření pozitivní pracovní kultury, která by ze strany zaměstnavatelů měla rovněž přicházet. Pozitivní pracovní kultura spočívá v otevřené komunikaci, kdy jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé mezi sebou mluví otevřeně a s respektem. Rovněž mezi prevencí řadíme školení, ke kterému by mělo docházet pravidelně, a měla by být zaměřena na informování zaměstnanců o plánech organizace týkající se etiky a chování na pracovišti. Dalším způsobem jak negativním jevům zabránit, může být zpětná vazba, na jejímž základě lze vytvořit určitý program prevence vůči negativním jevům.

Z poslední otázky v dotazníku vyplývá, že více jak 50 % respondentů by ze strany zaměstnavatele uvítali více pozornosti ohledně prevence a možnosti řešení konfliktů na pracovišti. I přes to, že na otázky číslo dvacet dva a dvacet tři měli respondenti odpovídat pouze na základě své odpovědi u otázky číslo dvacet jedna, objevilo se zde i pár respondentů, kteří odpověděli na obě tyto otázky. Pokud se podíváme na čísla pod grafy u otázky číslo dvacet jedna, můžeme si všimnout, že 31 respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně. Ovšem u otázky číslo dvacet dva odpovídalo 41 respondentů. Ačkoli byli respondenti seznámeni s postupem, našli se zde výjimky, které vyplnili dotazník jinak. I tak v dotazníku vyšly zajímavé odpovědi, které se v rámci vyhodnocení hodili.

7 Návrh opatření

Posledním cílem bakalářské práce je na základě zodpovězených výzkumných otázek a výsledků dotazníkového šetření navrhnout opatření, která by napomohla k eliminaci případných negativních jevů na pracovišti.

Z teoretické části vyplývá, že existuje několik faktorů, které vedou ke vzniku negativních jevů na pracovišti. Člověk nikdy neví, v jaké situaci se druhá osoba nachází, a proto je potřeba mezi sebou komunikovat. Komunikace je tím nejpodstatnějším a nejúčinnějším klíčem ke spokojenému a fungujícímu pracovišti.

Z dotazníku tedy plyne, že i samotní zaměstnanci by stáli o více pozornosti ohledně prevence a řešení konfliktů. Nabízí se tedy doporučení, a to například pravidelné teambuildingy, školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků a také zpětná vazba. Zaměstnanci by se neměli bát říct své pocity a mluvit otevřeně, proto by měly mít všechny organizace za cíl vytvořit pro zaměstnance takové prostředí, ve kterém by se cítili dobře a mohli tak sdílet své pocity a emoce.

- **Teambuilding**

Aktivita, která by mohla vést ke zlepšení vztahů na pracovišti, je teambuilding. Teambuilding je série aktivit, které mají za cíl zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, komunikace a práce v týmu. Tyto stmelovací aktivity mohou být různorodé, od outdoorových aktivit, sportovních her po workshopy zaměřené na rozvoj spolupráce a komunikace. Teambuildingové aktivity by měly být navrženy tak, aby podporovaly specifickou stránku týmového rozvoje, které chce organizace dosáhnout.

- **Školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků**

Školení mají za cíl zvýšit povědomí o daném problému, poskytnout znalosti o prevenci a identifikaci negativních jevů a rozvíjet dovednosti pro řešení konfliktů. Školení by mělo probíhat pravidelně a mělo by být přizpůsobeno aktuálním potřebám organizace.

Z dotazníku je patrné, že až 64 % respondentů se před tím nikdy nesešla s pojmy mobbing, bossing či staffing. Proto by bylo vhodné zvýšit povědomí zaměstnanců ohledně těchto pojmů, které mohou na pracovišti nastat. Pokud jsou zaměstnancům a vedoucím pracovníkům lépe vysvětleny tyto pojmy, pak si mohou vytvořit jasný obraz toho, co všechno tyto negativní jevy zahrnují.

Školení rovněž poskytuje znalosti o prevenci negativních jevů, které se na pracovišti mohou vyskytnout. Zaměstnancům a vedoucím pracovníkům jsou poskytnuty informace o strategiích

a postupech v prevenci negativních jevů. Patří sem například vytváření etických kodexů, podpora otevřené komunikace nebo vytváření zdravé pracovní kultury.

- **Komunikace a zpětná vazba**

Komunikace a zpětná vazba jsou klíčovými prvky v rámci prevence a řešení problémů spojených s negativními jevy. Otevřená a pravidelná komunikace je zásadní pro vytváření atmosféry, ve které mohou zaměstnanci sdílet své zkušenosti a obavy. Rovněž může komunikace pomoci včas identifikovat příznaky potenciálních negativních jevů.

Zpětná vazba může být důležitým nástrojem při řešení problémů. Zaměstnanci se mohou anonymně vyjádřit k dané situaci a mají bezpečný prostor pro sdílení svých zkušeností.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat negativní jevy na pracovišti a popsat je. Zároveň zjistit jaké jsou mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti vybrané organizace. To vše bylo zjištěno pomocí dotazníkového šetření.

Teoretická část vychází z odborné literatury a věnovala se firemní kultuře a jejím typům. Také jsou zde popsány mezilidské vztahy, které mohou na pracovišti vznikat. Rovněž najdeme v první části bakalářské práce i popis a definování konfliktů, ke kterým může na pracovištích docházet. Dále se práce zaměřuje na druhy šikany, jako je mobbing, bossing či staffing, jak a proč k těmto jevům v organizacích dochází.

V praktické části byla zkoumána problematika vztahů, konfliktů a negativních jevů pomocí výsledků z dotazníkového šetření. Hlavními parametry pro tento výzkum byli odpovědi respondentů ve vybrané organizaci a srovnání jejich odpovědí s výzkumnými otázkami, které byly pro tuto práci položeny.

První výzkumná otázka zjišťuje, jaká panuje na pracovišti atmosféra a jaké mají pracovníci mezi sebou vztahy. Po analýze první výzkumné otázky můžeme říct, že na tomto pracovišti je atmosféra dobrá až velmi dobrá. Vztahy jsou na pracovišti dobré, jak mezi zaměstnanci, kteří spolu tráví čas i mimo pracovní dobu, tak i mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Druhá výzkumná otázka mapuje projevy konfliktů a jednotlivých negativních jevů v dané organizaci. Z výsledků vyplývá, že se konflikty na pracovišti vyskytují a mívají především pracovní charakter. Občas zde dochází i k určitým negativním jevům, které se nejčastěji projevují ve formě slovních urážek nebo nepřiměřené kritiky práce a to především ze strany kolegů nebo kolegyň. Při zjišťování, co by respondenti udělali v případě, že by se stali obětí či svědkem negativního jednání, většina dotazovaných by se tento problém snažila vyřešit sama.

Třetí výzkumná otázka zkoumá řešení těchto negativních jevů. Výsledky této otázky ukázaly, že většina zaměstnanců nebyla seznámena jak postupovat, v případě výskytu negativních jevů na pracovišti. Někteří respondenti byli s těmito postupy seznámeni v rámci běžného školení. Ti, kteří nebyli s těmito postupy obeznámeni, by například školení v této oblasti uvítali. Většina respondentů by byla ráda, pokud by zaměstnavatel věnoval více pozornosti ohledně prevence a možnosti řešení konfliktů.

Bakalářská práce nám potvrdila, že pokud jsou na pracovišti mezilidské vztahy, jsou tam také negativní jevy a konflikty. Negativní jevy mohou velmi poškodit chod celé firmy, a pokud firma nechce, aby k těmto jevům docházelo, nesmí je přehlížet. Jako nejúčinnější prevence

můžou být různá školení, komunikace se zaměstnanci, informovanost zaměstnanců, teambuildingové aktivity nebo zpětná vazba.

Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10 vydání.* Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. **BEDNÁŘ, Vojtěch a kol.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Psyché (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
5. **BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. **BROOKS, Ian.** *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.* Business books (Computer Press). Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
7. **DUFFY, M. & SPERRY, L.** *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying.* Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0199929559.
8. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* Beckovy odborné slovníky. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
9. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. **CHROMÝ, Jakub.** *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti.* Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-552-8.
11. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. **KRATZ, Hans - Jürgen.** *Mobbing - jak ho poznat a jak mu čelit.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
13. **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Konflikty mezi lidmi.* Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
14. **LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan.** *Organizační kultura, od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
15. **LUKÁŠOVÁ, Růžena.** *Organizační kultura a její změna.* Expert (Grada). Praha, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

16. **PINDEŠ, Miroslav.** *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka.* Praha: ČMKOS, 2012. ISBN 978-80-87306-08-6.
17. **SCHEIN, Edgar.** *Organizational Culture and Leadership.* 4.Edition. The Jossey-Bass business & management series. San Francisco: Jossey Bass, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5.
18. **STÝBLO, Jiří.** *Řízení týmové a firemní kultury organizace.* EUpress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-032-6.
19. **SVOBODOVÁ, Lenka.** *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba. Porada pro praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
20. **WAGNEROVÁ, Irena.** *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Psyché (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Elektronické zdroje

1. Národní zdravotnický informační portál [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2023 [cit. 20. 10. 2023] Dostupné z: <http://www.nzip.cz>. ISSN 2695-0340.
2. SCHEU, Lenka. Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců? *Časopis výzkum a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2021, roč. 14, č. 3. Dostupný z: <http://www.bozpinfo.cz/josra/našili-na-pracovisti-peer-pracovnik-jako-cesta-ochrany-zamestnancu>. ISSN 1803-3687.

Seznam grafů

Graf č. 1: pohlaví respondentů, zdroj: vlastní data.....	29
Graf č. 2: Věk respondentů, Zdroj: vlastní data.....	30
Graf č. 3: Jak dlouho pracují respondenti v daném zaměstnání, zdroj: vlastní data	31
Graf č. 4 Pozice, na které respondenti pracují, zdroj: vlastní data	32
Graf č. 5: spokojenost zaměstnanců na pracovišti, zdroj: vlastní data	33
Graf č. 6 Jak si respondenti mezi sebou rozumí, zdroj: vlastní data	34
Graf č. 7 Týmová práce mezi zaměstnanci, zdroj: vlastní data	35
Graf č. 8 společně strávený čas respondentů i mimo pracovní dobu, zdroj: vlastní data.....	36
Graf č. 9, Atmosféra na pracovišti, zdroj:vlastní data	37
Graf č. 10 vztahy s nadřízeným, zdroj: vlastní data	38
Graf č. 11 Pořádání pravidelných teambuildingových aktivit nadřízeným, zdroj:vlastní data	39
Graf č. 12 setkání respondentů s negativními jevy, zdroj: vlastní data.....	40
Graf č. 13 osoby, které na pracovišti vytváří konflikty, zdroj:vlastní data.....	41
Graf č. 14 charakter konfliktu na pracovišti, zdroj: vlastní data	42
Graf č. 15 setkání respondentů s vybranými negativními jevy, zdroj:vlastní data.....	43
Graf č. 16 kdo byl iniciátorem vybraných negativních jevů na pracovišti, zdroj: vlastní data	44
Graf č. 17 jak by se respondent zachoval, pokud by zjistil, že dochází k negativním jevům na pracovišti, zdroj:vlastní data	45
Graf č. 18 Jak by se respondent zachoval, pokud by se sám stal obětí negativních jevů, zdroj: vlastní data	46
Graf č. 19 Zda respondenti znají někoho, kdo se stal obětí šikany na pracovišti, zdroj: vlastní data.....	47
Graf č. 20 Znalost pojmů mobbing, bossing, staffing, Zdroj: vlastní data	48
Graf č. 21 Zda byli respondenti seznámeni, jak postupovat v případě výskytu negativních jevů na pracovišti, zdroj: vlastní data	49
Graf č. 22 Respondenti, co na otázku č. 21 odpověděli ANO - jak byli seznámeni s Problematikou negativních jevů, zdroj:vlastní data	50
Graf č. 23 Respondenti, co na otázku č. 21 odpověděli NE- zda by uvítali seznámení s touto problematikou, zdroj: vlastní data	51
Graf č. 24 Zda by respondenti uvítali více pozornosti ohledně prevence a řešení konfliktů, zdroj: vlastní data	52

Seznam příloh

Otázka č. 1: **Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

Otázka č. 2: **Jaký je Váš věk?**

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- 50+

Otázka č. 3: **Jak dlouho pracujete v daném zaměstnání?**

- Do 1 roku
- 2-5 let
- 6- 10 let
- Déle než 10 let

Otázka č. 4: **Na jaké pozici pracujete?**

- Sportovec
- Trenér
- Vedoucí sekce
- Administrativa

Otázka č. 5: **Jste v daném zaměstnání spokojeni?**

- Ano
- Ne
- Nevím / Nechci odpovědět

Otázka č. 6: **Rozumíte si s Vašimi kolegy v práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím / Nechci odpovědět

Otázka č. 7: **Funguje mezi zaměstnanci týmová práce?**

- Ano

- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím / Nechci odpovědět

Otázka č. 8: **Trávíte čas s pracovním týmem i mimo pracovní dobu?**

- Ano
- Ano, málokdy
- Spíše ne
- Netrávím vůbec

Otázka č. 9: **Jaká panuje na pracovišti atmosféra?**

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Negativní

Otázka č. 10: **Máte dobré vztahy s Vaším nadřízeným?**

- Ano
- Ne
- Nevím / Nechci odpovědět

Otázka č. 11: **Snaží se Váš nadřízený organizovat pravidelné teambuildingové aktivity?**

- Ano
- Ne

Otázka č. 12: **Setkáváte se na pracovišti s konflikty?**

- Ano, často
- Ano, málokdy
- Ojedinělá zkušenost
- Neseťkávám

Otázka č. 13: **Je na pracovišti někdo, kdo vytváří konflikty?**

- Ano, skupinka
- Ano, jednotlivec
- Ne

Otázka č. 14: **Jaký charakter mívají konflikty?**

- Osobní charakter (útoky na osobu...)
- Pracovní charakter (kritika práce...)

- Konflikty se na pracovišti nevyskytují

Otázka č. 15: **Setkal/a jste se někdy osobně s některými z negativních jevů?**

- Slovní urážky a nemístné žerty
- Zastrásování
- Vyhrožování výpovědí
- Přehnaná kontrola práce
- Naschvály
- Neobjektivní / Nepřiměřená kritika práce
- S ničím podobným jsem se nesetkal/a

Otázka č. 16: **Pokud jste se s některým z výše uvedených jevů setkal/a, kdo byl iniciátorem?**

- Kolega/ kolegyně
- Nadřízený/á
- Podřízený/á
- S ničím podobným jsem se nesetkal/a

Otázka č. 17: **Jak byste se zachoval/a, pokud byste zjistil/a, že k některým z výše uvedených jevů dochází na pracovišti?**

- Snažil/a bych se to vyřešit sám/a.
- Nedělal/a bych nic, ignoroval/a bych to.
- Obrátil/a bych se na kolegu.
- Obrátil/a bych se na nadřízeného nebo zaměstnavatele.
- Obrátil/a bych se na někoho jiného, než je kolega či nadřízený.

Otázka č. 18: **Jak byste se nejspíše zachoval/a, pokud byste se stal/a obětí některého z těchto jevů?**

- Snažil/a bych se to vyřešit sám/a.
- Obrátil/a bych se na kolegu.
- Obrátil/a bych se na nadřízeného nebo zaměstnavatele.
- Obrátil/a bych se na někoho jiného, než je kolega či nadřízený.
- Nedělal/a bych nic, ignoroval/a bych to.

Otázka č. 19: **Znáte někoho, kdo se stal obětí šikany na pracovišti (případně i v jiném zaměstnání)?**

- Ano
- Ne

Otázka č. 20: **Setkal/a jste se někdy s pojmem mobbing, bossing či staffing?**

- Ano
- Ne

Otázka č. 21: **Byli jste v zaměstnání seznámeni jak postupovat v případě, že se na pracovišti negativní jev vyskytne? (např. školení)**

- Ano
- Ne

Otázka č. 22: **Pokud Ano, jakým způsobem seznámení s touto problematikou probíhalo?**

- Běžné školení
- Přečtení etického kodexu
- Vlastní nastudování problematiky
- E- learning

Otázka č. 23: **Pokud Ne, uvítali byste seznámení s touto problematikou?**

- Ano
- Ne

Otázka č. 24: **Uvítali byste ze strany zaměstnavatele více pozornosti ohledně prevence a možností řešení konfliktů?**

- Ano
- Ne