

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mobbing a jeho vliv na člověka

Mobbing and its Impact on Individual

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, PhD.

LIMBERSKÁ

PETRA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Limberská Jméno: Petra Osobní číslo: 460823
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Mobbing a jeho vliv na člověka

Název bakalářské práce anglicky:
Mobbing and its Impact on Individual

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Zmapovat dopady šikany na zdraví člověka a zjistit, zda mají vliv vrozené dispozice na to, zda je člověk mobberem či obětí. Tyto poznatky by měly sloužit především HR oddělení k lepšímu odhalení potenciálních mobberů a mohlo se tak předcházet tomu, aby takoví lidé pracovali v organizaci. Přínos: Odkrytí příčin a vztahů mezi tím, kdo a proč se stává mobberem, což by mohlo výrazně omezit výskyt mobbingu a zlepšit vztahy na pracovišti, čímž by se zvýšila produktivita pracovníků.

Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - formy šikany, typy obětí, typy mobberů, motivy a cíle, zdroje násilí a agresivity, vzorce chování, dopady na člověka; 3. Praktická část - představení firem, dotazníkové šetření, porovnání výsledků; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

HUBEROVÁ, B. Psychický teror na pracovišti: Mobbing. Neografia, a. s. 1995
BEŇO, P. Šarmantní násilníci. Portál s. r. o. 2015
KRATZ, H. J. Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Management Press. 2005
BABIÁK, P., HARE, R. Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce. Academia. 2014

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph. D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8. 2019

Jirkovská
Podpis vedoucí(ho) práce

Jirka
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Luzm
Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2018

Datum převzetí zadání

Riccu
Podpis studenta(ky)

LIMBERSKÁ, Petra. *Mobbing a jeho vliv na člověka*. Praha: ČVUT 2018. 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 zpřístupnění 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: 27. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila své upřímné poděkování především vedoucí práce, paní PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D., za její ochotu, vstřícnost, trpělivost a v neposlední řadě za její věcné a cenné rady, které výrazně přispěly k napsání mé práce. Dále bych také chtěla poděkovat provoznímu manažerovi společnosti, ve které jsem prováděla své dotazníkové šetření, za jeho pomoc s distribucí dotazníku mezi své zaměstnance a za možnost spolupráce s ním a celou společností.

Abstrakt

Tato práce pojednává o tématu vlivu mobbingu na člověka. V teoretické části se zabývám základními formami šikany na pracovišti a její problematikou z trochu jiného úhlu pohledu. V praktické části se snažím více přiblížit problematiku mobbingu z pohledu moderní doby, a především z pohledu vnímání zaměstnanci. Mým cílem je objasnit, jak na problematiku mobbingu zaměstnanci nahlíží a jak jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Práce odhaluje, že vztahy mezi zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které utvářejí dobrou atmosféru na pracovišti.

Klíčová slova

Agrese, konflikt, následky, oběť, stres, šikana, zaměstnání

Abstract

This work deals with the topic Mobbing and its Impact on Individual. In the theoretical part I deal with basic forms of bullying in the workplace and its issues from a slightly different point of view. In the practical part I try to get closer to the issue of mobbing from the point of view of modern age and especially from the employee perception. My goal is to clarify how employees look at the mobbing issue and how they are satisfied with their employment. Work reveals that employee relationships are one of the most important factors that create a good atmosphere in the workplace.

Keywords

Aggression, conflict, consequences, employment, mobbing, stress, victim

OBSAH

ÚVOD	5
1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ	7
1.1 MOBBING.....	7
1.1.1 Fáze mobbingu	7
1.1.2 Nejčastější formy mobbingu	9
1.2 BOSSING	10
1.3 STAFFING	11
1.4 DALŠÍ TYPY ŠIKANY	12
2 MOTIVY ŠIKANY	14
2.1 MOTIVY ŠIKANY	14
3 TYPY MOBBERŮ	16
4 VZNIK A PŘÍČINA AGRESE	19
4.1 CHARAKTERISTIKA AGRESE	20
4.2 BENIGNÍ AGRESE	20
4.3 MALIGNÍ AGRESE	21
4.4 TEORIE AGRESE.....	21
4.4.1 Pudová teorie	21
4.4.2 Teorie chování.....	22
5 TYPY OBĚTÍ	25
5.1 TYPY OBĚTÍ	25
5.2 POVAHA OBĚTÍ	26
5.3 OBĚŤ A PRACOVNÍ KOLEKTIV	27
6 VLIV ŠIKANY NA ČLOVĚKA	28
6.1 NEMOCI ZPŮSOBENÉ STRESEM V ZAMĚSTNÁNÍ	28
6.2 DLOUHODOBÉ NÁSLEDKY ŠIKANY	30
7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	34
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	35
8.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	36
8.2 PODMÍNKY NA PRACOVÍŠTI	37
8.3 MOBBING, BOSSING A STAFFING Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ	47

ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
SEZNAM TABULEK.....	64
PŘÍLOHA – DOTAZNÍK	65

ÚVOD

Pro toto téma jsem se rozhodla již před dvěma lety, kdy se mi do rukou dostal článek o šikaně na pracovišti v prostředí českých univerzit. Uvědomila jsem si, že ačkoliv je toto téma čas od času zmiňováno v médiích nebo v literatuře, nevěnuje se mu zdaleka taková pozornost, jaká by měla. Přitom, jak vyplývá i z teoretické části mé práce, je tato problematika velice aktuální. Nemohla jsem si nevšimnout, že ve většině případů se mluví pouze o šikaně na školách a o šikaně mezi dětmi. Dle mého názoru je však šikana ze strany dospělých v zaměstnání stejně závažná, možná dokonce ještě závažnější. Ačkoliv šikana na pracovišti nebo jinými slovy mobbing není pro většinu lidí neznámým pojmem, málokdo si uvědomuje, že se šikana může týkat i jeho samotného.

Jak vyplývá z různých průzkumů, většina lidí vnímá šikanu pouze jako fyzické násilí, a proto je ani nenapadne, že mohou být obětí. Z tohoto důvodu je také velmi těžké určit skutečné procento výskytu mobbingu.

Cílem mé práce je pokusit se zmapovat problematiku a výskyt mobbingu. V teoretické části se budu zabývat tím, co to mobbing je, jaké jsou nejčastější motivy šikany, jaké rozlišujeme druhy mobberů a obětí a také budu pojednávat o tom, jaký je skutečný vznik a příčina agrese. V neposlední řadě se v práci budu věnovat nemocem, které jsou způsobeny stresem v zaměstnání a dlouhodobým následkům šikany. V souvislosti s touto problematikou se budu zabývat i tématem teorie pudů a teorie chování. V praktické části se budu zabývat otázkami, zda jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni, co je pro ně v zaměstnání nejdůležitější, zda se někdy ve svém životě setkali se šikanou na pracovišti, jak by jí řešili nebo jak by se jí snažili předcházet. Použiji techniku dotazníku.

Práce si rovněž klade za cíl určit, jaké následky může mít mobbing na fyzické a psychické zdraví člověka a najít vhodné řešení pro HR oddělení, jak mobbingu efektivně předcházet či jak ho v případě výskytu nejlépe řešit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

K tomu, abychom pochopili problematiku šikany na pracovišti a jejich dopadů na člověka, je nejprve nutné si definovat základní pojmy, které s touto problematikou úzce souvisejí.

1.1 Mobbing

Původ toho slova pochází z anglického slovesa „mob“, které v překladu znamená „srocovat se“ nebo „hromadně napadnout“. Můžeme se však také setkat s pojmy jako útočit, odrovnat, utlačovat nebo napadat. Celoplošně se dá tímto termínem označit jakékoliv jednání na pracovišti, které je systematické a úmyslné, nejčastěji s cílem poškodit či zdiskreditovat, v nejhorších případech však může jít až o snahu člověka zlikvidovat. (Kratz, 2005, str. 15)

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika různými překlady. V posledních letech se nejčastěji tento pojem překládá jako psychický teror na pracovišti. V některých starších publikacích se však můžeme setkat s překladem mobbingu jako se šikanou na pracovišti, ale od tohoto významu se většina autorů již snaží distancovat, protože v případě šikany, na rozdíl od mobbingu, se převážně jedná o fyzické násilí, ke kterému dochází veřejně. (Svobodová, 2007)

Abychom mohli mluvit o mobbingu, musí být splněna určitá kritéria. Těmi jsou, jak už bylo výše řečeno, systematická s cílem jedince vyloučit ze společnosti, avšak toto jednání dle Leymanna (2007) musí být pravidelné, a to nejméně jednou týdně po dobu šesti měsíců. Toto dlouhé časové rozmezí je definováno především z toho důvodu, aby se za mobbing nepovažoval každý konflikt nebo výměna názorů. Dle jednoho z průzkumů se odhaduje průměrná doba šikany na více než 40 měsíců. (Kratz, 2005)

1.1.1 Fáze mobbingu

Pokud se setkáme s mobbingem, probíhá zpravidla v pěti fázích (Fehlau, 2002, str. 27). (V některých publikacích se setkáváme i s rozdělením pouze do čtyř fází, kde dochází ke spojení třetí a čtvrté fáze).

1. V první fázi se setkáváme s problémem, který zapříčiní rozpory mezi budoucím mobberem a jeho obětí. Jedná se o první impulzy, ze kterých se postupem času rozvine šikana. Ze začátku se jedná o drobné narážky, posměšky a zdánlivě nevinné slovní útoky, které neznalý člověk může považovat za pouhé vtipy. Jádrem celého problému je skutečnost, že se daný konflikt neřeší a z tohoto důvodu nastává další fáze.
2. Ve druhé fázi dochází k útokům stále častěji. Mezi mobberem a obětí nastávají čím dál ostřejší střety, které se neustále stupňují. K původním posměškům se přidávají drsnější výrazy, mobber se nebojí jít více do hloubky nebo si za cíl svých poznámek určit nejenom oběť samotnou, ale také její rodinné příslušníky. To samozřejmě danému člověku čím dál více snižuje sebevědomí a začíná se stahovat do sebe. Čím více mobber útočí, tím více je oběť paralyzována a neschopna se bránit. To samozřejmě útočníkovi dodává ještě více

odvahy a dochází tak ke stále propracovanějším útokům. Pro okolí z řad nejbližších kolegů a spolupracovníků už začíná být zřejmé, že jsou svědky nějaké osobní války. Původce mobbingu již v tuto chvíli neútočí na oběť kvůli problému, který původně její chování vyvolal, ale jedná se o cílené útoky se snahou oběť zničit, bez ohledu na to, zda se například již daný problém vyřešil.

3. V této fázi je již na tom oběť psychicky velmi špatně, střídají se u ní stavy naprosté bezmoci se zuřivostí, snaží se vyhledat odbornou pomoc, stále častěji u ní dochází k nemocem kvůli oslabenému organismu. Začíná si plně uvědomovat, že se stala obětí šikany a že je vyloučena z kolektivu. Výjimkou zde nejsou pocity úzkosti a strachu. Oběť žije v permanentním stresu, a to nejen v době, kdy se nachází na pracovišti. Velmi často se ke zdravotním problémům přidávají problémy s nespavostí, oběť neustále přemýšlí nad svou situací a není schopna se soustředit na cokoliv jiného.
4. Oběť se snaží znovu začlenit do kolektivu, což se ale neseťká s úspěchem. Daný člověk si nevěří, v některých případech i začíná věřit, že si šikanu zaslouží nebo že je nejspíše něco pravdy na tom, že je neschopný a k ničemu. K tomuto tvrzení mohou přispět nevědomky i kolegové, kteří mohou mít nevhodnou poznámku o poklesu výkonnosti nebo v jiném případě se například z důvodu časté chybovosti snaží od oběti distancovat, aby s danými chybami nebyli také spojováni. V této fázi je na první pohled zřejmé, že něco není v pořádku a mělo by ze strany personálního oddělení dojít k prošetření záležitosti. Bohužel v praxi běžně v tento moment dochází ze strany vedení k sepisování výpovědi z důvodu, že zaměstnanec odvádí podprůměrný pracovní výkon a procento jeho absencí je stále vyšší. V některých případech se ze strany příslušných orgánů můžeme dočkat snahy o vyřešení konfliktu, v tuto chvíli však již bývá pozdě. Oběť je již tak psychicky zdeptaná, že není schopna ukázat na útočníka prstem a svěřit se se všemi intrikami, kterých se na ní dotýčný dopustil. To samozřejmě nahrává do karet mobberovi, který ve většině případů za své chování není nikdy potrestán.
5. Jedinec dostává výpověď a opouští své pracovní místo. Velmi často se můžeme také setkat s variantou, kde je oběť donucena skrze výhružky, aby podala výpověď nebo dohodu o ukončení pracovního výkonu sama. Pokud oběť není ochotná se přizpůsobit podmínkám, dochází někdy ze strany vedoucích k radikálnímu řešení, a to k takzvané okamžité výpovědi. Ta je možná pouze za určitých podmínek. Nejčastějším důvodem, který zaměstnavatelé při výpovědi uvádějí, je hrubé porušení pracovních povinností, proti čemuž se nemá oběť prakticky jak bránit.

V jakékoli z prvních tří fází je mobbing možné ukončit. Pokud se však mobbing dostane do čtvrté a páté fáze, není již prakticky možné se tomuto konci vyhnout. (Kratz, 2005, str. 23)

1.1.2 Nejčastější formy mobbingu

Doktor Leymann sestavil žebříček nejčastějších forem chování, které můžeme pozorovat v souvislosti s výskytem mobbingu. Tento seznam rozdělil do pěti samostatných kategorií.

První z těchto kategorií by mohla být souhrnně nazvána **komunikace**. Jedná se o různé snahy ze strany mobberů (ať už ústně či pomocí gest), znemožnit oběti vyjádřit svůj názor skrze přerušování, křik, nadávky či neustálou kritiku.

Další kategorií jsou **útoky na mezilidské vztahy**. S obětí se zachází, jako by vůbec neexistovala. Jakékoliv její projevy jsou ignorovány, a to jak ze strany přímých původců mobbingu, tak i ze strany ostatních kolegů, kteří se ve většině případů nechtějí plést do cizích záležitostí. Tato osoba bývá často izolována od ostatních například přestěhováním pracovního místa v rámci kanceláře nebo dokonce i v rámci budovy. Byť by se na první pohled mohlo zdát, že se v této fázi oběti uleví, opak bývá pravdou. Podle průzkumů se jedná o jednu z nejhorších forem mobbingu.

Třetí kategorie je nazvaná jako **útoky s dopadem na pověst**. Jedná se o nejrůznější formy pomluv, které se nejčastěji týkají fyzického vzhledu, rodinného stavu, duševního zdraví či náboženského vyznání. Ojedinělým jevem poté nejsou vulgární gesta či imitace hlasu a projevu člověka.

Ve čtvrté kategorii můžeme nalézt **napadání směřované především na pracovní výkon**. Ty se nejčastěji projevují přidělováním úkolů, které jsou naprosto pod úroveň kvalifikace dané osoby nebo se naopak jedná o úkoly, jež je zcela nemožné splnit, s úmyslem prokázat nezpůsobilost dotyčného. V některých případech se také můžeme setkat se situací, kde nejsou oběti přidělovány žádné úkoly.

Poslední kategorie je orientována na **zdraví**, což nebývá typickým projevem mobbingu. Jedná se zejména o fyzické násilí, poškozování věcí, o přidělování práce, která má negativní vliv na zdraví a zejména v případě žen, o sexuální obtěžování.

Tento seznam byl později rozšířen na více než dvojnásobek položek, přičemž mezi ty nejčastější můžeme zařadit různé sabotáže, odcizování pracovních pomůcek, zadržování informací, manipulace s výsledky práce, vymyšlené stížnosti ze strany třetích osob, vyvolávání strachu (zamčení v tmavé místnosti, zdechlina zvířete ve stole apod.) (Kratz, 2005, str. 28)

S pojmem mobbing souvisejí i některé další termíny, jako jsou například pojmy bossing nebo staffing. Stejně jako v případě mobbingu se také jedná o formy šikany na pracovišti, avšak zatímco v případě mobbingu mluvíme o šikaně mezi spolupracovníky, kteří jsou si v pracovní hierarchii rovni, v případě bossingu se jedná o tzv. šikanu shora, jinými slovy o šikanu ze strany vedoucího. V opačném případě, kdy původcem šikany je podřízený, mluvíme o tzv. staffingu.

1.2 Bossing

Podobně jako u slova mobbing, slovo bossing pochází z anglického slova „boss“, což v překladu znamená „šéf“ nebo také „poroučet“. Jedná se o druhou nejrozšířenější formu šikany na pracovišti. Podle některých statistik se se šikanou ze strany svých vedoucích setkala až 37 % pracovníků. (Kratz, 2005, str. 18). Důvody jsou zcela logické. Lidé ve vedoucích pozicích si mohou skrze své pravomoci dovolit šikanovat podřízené dlouhodobě bez toho, aby si toho kdokoliv všimnul. Nejčastější formou šikany z jejich strany je přidělování nesplnitelných úkolů nebo naopak přidělování úkolů, které jsou zcela pod úrovní kvalifikace jedince. (Beňo, 2003, str. 65)

Šikanou rozumíme také stav, kdy je podřízený vystaven neustálé kontrole. Nikdo se také nepozastaví nad situací, pokud vedoucí přeřadí svého zaměstnance na opačný konec budovy z důvodu nově přiděleného úkolu, který je velmi náročný, vyžaduje spoustu času a hlavně klidu, a vysloveně zakáže dalším spolupracovníkům, aby daného člověka vyrušovali v jeho práci. V praxi se také můžeme setkat se šikanováním podřízeného skrze ostatní zaměstnance, kdy vedoucí podněcují své okolí občasnými narážkami, které se na první pohled mohou zdát neškodné a pronesené jen tak mimo řeč. Ve skutečnosti to jsou však dobře mířené rány, které se dříve či později neminou účinkem. Tyto narážky se mohou týkat prakticky čehokoliv, nicméně obvykle jsou narážky týkající se psychického zdraví jedince.

Velmi často oběť vůbec netuší, proč se stala terčem útoků. Důvodů, kvůli kterým se vedoucí snižují k šikaně svých podřízených je hned několik. Těmi nejčastějšími bývají osobní problémy, které se snaží skrze pocit moci a nadvlády ventilovat na cizích osobách, častěji však k tomu dochází z důvodu nějaké osobní zášti vůči konkrétnímu člověku. Tím důvodem může být strach z nahraditelnosti podřízeným, který vykazuje výborné pracovní výsledky, závist, že je podřízený oblíbený mezi svými kolegy nebo nedostatek sebevědomí. Avšak banálním důvodem může být i prostý fakt, že nám osoba podřízeného připomíná někoho, s kým jsme v minulosti měli nějaký problém a skrze fyzickou podobu si svou frustraci kompenzujeme na nic netušícím zaměstnanci. Také se můžeme setkat se situací, kdy vedoucí byl sám dříve vystaven bossingu a když se poté ocitl ve vedoucí pozici, rozhodl se, že se za své předchozí zkušenosti pomstí. V každém případě by se dalo říci, že se jedná o poruchu chování. V tomto případě bychom jako příklad mohli uvést i genderovou šikanu, kdy vedoucí mužského pohlaví soustavně terorizuje ženy pod sebou. Opačné případy se v tomto modelu vyskytují zcela výjimečně. (Svobodová, 2007, str. 13, 14)

Nedá se zcela jistě určit, zda si je vedoucí vědom svého chování či nikoliv. V případech, kdy bylo toto jednání ze strany vedoucího prošetřováno, se daný člověk bránil výrokem, že těžké úkoly podřízenému svěřoval v dobré víře s tím, že podřízený je jediným kandidátem, který je dle jeho názoru schopen si s problémem poradit. Nejinak tomu bylo i v opačném případě, kde vedoucí tvrdil, že přidělováním podřadných úkolů se snažil svému podřízenému ulehčit práci, z důvodu viditelné přepracovanosti (pokud byl ovšem vůbec ochoten přiznat, že k takovému jednání docházelo).

V případě bossingu je oběť v určité nevýhodě, oproti oběti, která je vystavená šikaně ze strany spolupracovníků. Mezi typické vlastnosti, kterými tito lidé oplývají, bezesporu patří nedostatečná míra empatie, egoismus, asociálnost a manipulativní chování. Podle psychologů Paula Babiaka

a Roberta Harea se dokonce dá mluvit o psychopatech, kteří se ve vedoucích pozicích objevují výrazně častěji než v běžné populaci. (Beňo, 2015, str. 21)

Této problematice se ve svém článku Portrét psychopata věnuje i psychiatr Radkin Honzák¹, který zde shrnuje základní poznatky o chování těchto lidí. Odkazuje na několik autorů, například na docenta Prokūpka, který říká, že: „...tito lidé nejsou v pravém slova smyslu nemocní, současně ale také nejsou zdraví.“ Důležitým je zde fakt rozpoznat psychopata dříve, než na nás stihne zaútočit. Proto Honzák uvádí shrnutí nejdůležitějších bodů podle Roberta Harea, kterými se psychopat projevuje, a těmi jsou:

- umí okouzlit své sociální okolí, mnohdy bývá neodolatelný a šarmantní
- připadá si velkolepý, významný a důležitý, je narcistický a sebestředný
- potřebuje neustále cítit adrenalin, být v centru dění, nemá rád pocit nudy
- je patologickým lhářem, nejčastěji si vymýšlí historky o své znamenitosti a dosažených vítězstvích, je-li konfrontován, nemá problém ze situace vybruslit
- je výborným manipulátorem, působí velmi důvěryhodně, čehož také využívá
- nemá žádný pocit viny nad svým chováním vůči okolí, litovat dokáže jen sebe
- je emočně plochý a sobecký, často bývá promiskuitní
- je impulzivní a nezodpovědný, ze svých neúspěchů vždy obviňuje druhé
- vede parazitický způsob života

V případě, že se rozhodneme situaci řešit a chceme oznámit, co se na pracovišti odehrává, jako první člověk, za kterým nás napadne jít, je náš vedoucí. Což v tomto případě musíme vyloučit. Druhým problémem, nad kterým musíme přemýšlet je situace, že náš vedoucí má nad naší budoucností moc. Ať už se jedná o posudek, pokud bychom chtěli danou pracovní pozici opustit nebo o výši našeho příjmu, přesčasy nebo dovolenou, jsme zcela závislí na dobré vůli našeho nadřízeného a na jeho etickém chování. (Beňo, 2015, str. 92)

1.3 Staffing

Jako jsme v případě bossingu mluvili o takzvané šikaně shora, staffing je jejím pravým opakem, jinými slovy se tedy jedná o šikanu zdola. Vychází z anglického slova „staff“ neboli „personál“ či „zaměstnanci“. Nevyskytuje se příliš často, průzkumy ukazují něco kolem 9 %. Nejčastěji se s ní můžeme setkat v případech, kdy je nadřízený výrazně mladší než jeho podřízení. To se stává zejména čerstvým absolventům. Ti narážejí nejenom na propastné rozdíly ve věku, s kterými mnohdy souvisí rozdíly v názorech a v pohledu na věc, ale dále také například ve stupni vzdělání, což především některým starším zaměstnancům s mnohaletými zkušenostmi není po chuti. Mladí lidé jsou často přijímáni do vedoucích pozic z důvodů inovací, aby vnesli nový svěží nádech do zasetého pracovního tempa, s čímž se právě těžce srovnávají ti zaměstnanci, kteří jsou zvyklí na svou

¹ Portrét psychopata. [Online]

každodenní zjetou rutinu, kterou nechtějí měnit. Proti vedoucímu hraje roli také fakt, že je v zaměstnání nový a stojí proti již semknuté skupině lidí, do které je vždy těžké se integrovat. Další možností, proč se vedoucí stane obětí šikany je skutečnost, že s danou pozicí počítal někdo jiný, nejčastěji někdo, kdo je ve firmě už velmi dlouho a tato pozice mu byla přislíbena. Nejčastější projevy šikany od podřízených se projevují neplněním úkolů, šířením pomluv, zatajováním důležitých informací, odcizováním věcí potřebných k výkonu práce, falšování dokumentů nebo odmítnutím spolupráce. (Huberová, 1995, str. 52,53)

V případech, že dojde ke konfrontaci, podobně jako u bossingu se mobber nebo mobbeři vymlouvají na to, že jim vedoucí žádný úkol nezadal, že neměli tušení, že něco mají či naopak nemají dělat, že jsou si stoprocentně jistí, že vedoucího o případných změnách informovali včas nebo že dokumenty k podpisu položili vedoucímu přímo na pracovní stůl.

1.4 Další typy šikany

Kromě těchto tří zmíněných forem šikany se na pracovišti můžeme setkat ještě s některými dalšími projevy psychoteroru a těmi jsou nejčastěji sexuální obtěžování, stalking nebo kyberšikana.

Sexuální obtěžování je jako jedna z mála forem šikany ošetřena v zákoně o rovném zacházení, přesněji řečeno v antidiskriminačním zákoně (zákon č. 198/2009 Sb.). Za sexuální obtěžování se dle zákoníku práce obecně považuje takové jednání, které je zaměstnancem vnímáno jako nevítané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ZP) a zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon (AZ)). Pod tím si můžeme představit vulgární narážky, nabídky nebo vtipy se sexuálním podtextem, podstrkování lechtivých textů nebo fotografií, otázky osobní povahy, dvojsmyslná gesta a v neposlední řadě také fyzické projevy náklonosti, od doteků přes sexuální vydírání, v nejhrošším případě až po znásilnění.

Další formou je šikany je takzvaný **stalking**. Toto slovo je převzato z anglického jazyka a v překladu znamená sledování. Vyznačuje se tedy tím, že je daná oběť pronásledována a neustále bombardována vzkazy či telefonáty. Stalker se snaží být oběti neustále na blízkou a zasahuje do jejího osobního života. Výjimkou není ani vyhrožování blízkým osobám, tato fáze však přichází většinou až v pozdějším stádiu šikany. Ve většině případů se útočník zdržuje fyzického násilí, nicméně v případě neakceptace nabídek je schopen uchýlit se i k takovému řešení. Často se také můžeme setkat s případy, kdy je oběť omezována v každodenním životě i prostřednictvím zneužití osobních údajů, což je mnohdy pro oběť spouštěcím mechanismem pro to, aby začala jednat. Na první pohled by se mohlo zdát, že útočníkem bývají především muži, nicméně podle nejnovějších statistik je poměr žen a mužů stalkerů poměrně vyrovnaný (Beňo, 2015, str. 119).

Třetím typem je **kyberšikana** (můžeme se setkat i s pojmy kyberbullying či kybermobbing). Jinými slovy se jedná o šikanu prováděnou skrz komunikační zařízení (internet a mobilní telefony). V době sociálních sítí se jedná o jednu z nejhorších a nejrychleji se šířících forem psychického

teroru, kdy oběť velmi často pod nápořem psychického nátlaku spáchá sebevraždu. Příkladem může být smrtící hra Modrá velryba z roku 2017. Principem hry je plnění úkolů, které jedincům poskytne skřze sociální síť takzvaný kurátor. Za každý splněný úkol musí být poskytnut důkaz, že ke splnění úkolu opravdu došlo. Pokud se tak nestane nebo pokud hráč odmítne další úkol splnit, kurátor mu začne vyhrožovat násilím na jeho rodině. Mezi úkoly patří například vyřezat si „F57“ na ruku, stát na okraji střechy, sledovat psychedelická videa, bodat se jehlou do ruky nebo udělat si něco bolestivého. Posledním úkolem má být sebevražda skokem z budovy. Hře byla připisována více než stovka úmrtí, nicméně na veřejnosti se objevila také tvrzení, že se jedná o hoax², který byl rozšířen internetovými komunitami na podporu návštěvnosti jejich stránek. (Echo24, 2017)

Jednání útočníka může být neúmyslné. Může se jednat o nemístný vtip, který původce rozšíří na sociální síti pouze s úmyslem pobavit ostatní a neuvědomuje si následky, které by to pro oběť mohlo mít. Nejčastější formou šikany je především zasílání urážlivých emailů, umístování fotografií, zvukových záznamů či videí na internet (nejčastěji s cílem dotyčného zesměšnit), krádež identity nebo vydírání (Beňo, 2015, str. 127). Největší nevýhodou kyberšikany je vědomí, že nevíme, kdy může k útoku dojít. Nepomůže zde ani fakt, když se snažíme internet a sociální síť nepoužívat, protože víme, že útočník může umístovat kompromitující materiál i bez našeho vědomí a ostatní na tento materiál dříve či později narazí, ať se tomu snažíme zamezit, či nikoliv.

² šíření poplašných a nebezpečných řetězových zpráv

2 MOTIVY ŠIKANY

Každý člověk má jiný přístup k výkonu práce. Jeden je ochotný zůstat v práci přesčas, brát si práci domů či přijet do práce i ve svém volnu, pokud je to nutné. Takový člověk se nesnaží práci vykonávat s vidinou konkrétní odměny, ale pouze proto, že ho práce baví. Na druhou stranu také existují lidé, kteří se s cíli organizace neztotožňují a nejsou ochotni udělat cokoli, co by bylo nad rámec pracovních povinností. Takoví jedinci jen málokdy pracují na sto procent a s úderem poslední minuty jejich pracovní doby odcházejí, ať je rozdělaná práce hotová či nikoliv. Pokud se tyto dva typy osobností setkají, máme před sebou pravděpodobně jeden z možných konfliktů, který později může vygradovat v šikanu.

2.1 Motivy šikany

Podle Beňa se můžeme nejčastěji setkat s těmito deseti příčinami: (Beňo, 2003, str. 59)

1. nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí
2. neschopnost vyrovnat se s konfliktem
3. neustálý tlak ze strany vedení na zvyšování výkonů a zároveň na snižování nákladů
4. nízká úroveň firemní kultury
5. nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. obava ze ztráty zaměstnání
7. závist a pocit konkurence
8. nedostatek tolerance
9. destruktivní zacházení s omyly
10. osobnost mobbera i oběti

Avšak u psychopatického člověka, o kterém se zmiňuje Robert Hare, ani nemusíme v prvních okamžicích poznat, že je mobberem, natož, že má pro své jednání určitý motiv. Takový člověk působí přátelským dojmem, je vtipný, společenský a šarmantní. Velmi často a rád se chlubí svými úspěchy, které jsou ve většině případů vymyšlené nebo alespoň velmi přikrášlené. Díky svému talentu vymýšlet si uvěřitelné historky o svých znalostech a dovednostech, a také díky své neschopnosti pociťovat emoce, dokáže zachovávat klid ve vypjatých situacích, díky čemuž se dostává velmi často na vysoké pozice. Pokud se v zaměstnání s takovými osobami setkáme, je velmi důležité jejich lest prohlédnout a nepřistoupit na jejich hru (Hare, 2015). Pro tyto účely sestavil Robert Hare diagnostickou škálu pro posuzování psychopatického chování:

Tabulka 1 – Diagnostická škála pro posuzování psychopatického chování

Diagnostická škála pro posuzování psychopatického chování, autor Robert Hare (český překlad: Johana Martinová, 2014)	
Položka č. 1	Výřečnost a celkový šarm
Položka č. 2	Přehnaná představa o vlastní výjimečnosti
Položka č. 3	Potřeba neustálé stimulace a sklony k nudě
Položka č. 4	Patologické lhaní
Položka č. 5	Vychytralost a manipulace
Položka č. 6	Absence výčitek svědomí a pocitu viny
Položka č. 7	Povrchní prožívání
Položka č. 8	Bezohlednost, lhostejnost, nedostatek empatie
Položka č. 9	Parazitický životní styl
Položka č. 10	Snížená sebekontrola
Položka č. 11	Promiskuitní sexuální chování
Položka č. 12	Problémy s chováním již v raném dětství
Položka č. 13	Nedostatek realistických dlouhodobých cílů
Položka č. 14	Vznětlivost, impulzivnost
Položka č. 15	Neodpovědnost
Položka č. 16	Neochota přijmout odpovědnost za vlastní jednání
Položka č. 17	Množství krátkodobých manželských vztahů
Položka č. 18	Mladistvá delikvence
Položka č. 19	Nedodržování podmínek podmíněného propuštění
Položka č. 20	Kriminální všestrannost

Zdroj: Beňo, 2015, str. 34

3 TYPY MOBBERŮ

Dle typů projevů a způsobu šikany můžeme mobbery do několika kategorií.

Podle Lenky Svobodové (2007, str. 13) lze rozdělit například podle typu motivů. Jako nejčastější příčinu uvádí **motiv závisti a nenávisti**. Na tomto aspektu se shoduje většina autorů. Ve většině případů se jedná o jedince s velmi silnou a výraznou osobností, kteří špatně snášejí konkurenci. Pokud takovýto jedinec narazí na jedince se stejnými povahovými rysy, je skoro jisté, že dříve či později přijde na řadu konflikt. Takováto situace nastává především získá-li mobber pocit, že druhý má něco, co jemu samotnému chybí. To je samozřejmě o to více umocněno, pokud je daný jedinec například výrazně mladší, pokud se jedná o podřízeného nebo jak již bylo výše zmíněno, pokud je daná osoba (na rozdíl od mobbera – muže) žena. Mobber se poté skrze svou nenávist snaží oběť všemožně zdiskreditovat, čímž chce dosáhnout zejména toho, že daného jedince odklidí z cesty a tím se vrátí opět na výsluní.

Další motiv je relativně prostý. Jedná se výhradně o **touhu ubližovat**. Vlivem nízkého sebevědomí a sebehodnocení má mobber potřebu ostatní ponižovat a tím si dokazovat sílu a odvahu, která mu jinak chybí. Nebojí se oběť pranýřovat v soukromí ani v přítomnosti svědků. Skutečnost, že může oběť kritizovat před ostatními ho zvláštním způsobem uspokojuje. Jediným cílem je ponížit oběť takovým způsobem, aby před zraky ostatních tento člověk klesl a tím pádem vzrostla hodnota mobbera, který se v takovém okamžiku zdá před okolím jako nedocenitelný.

S tím úzce souvisí i další typ motivu, a to je **motiv moci**. Mobber má neutuchající potřebu někoho ovládat a řídit. Pocit nadřazenosti a moci nad ostatními je jediná cesta, kterou je mobber ochotný jít. Typickými projevy dominance jsou příkazy, rozhodování za ostatní, agrese, nesnášenlivost vůči jakékoliv rezistenci, ctižádost a ochota jít takříkajíc přes mrtvoly. Svých chování se snaží si u ostatních vynutit stoprocentní pozornost. Důvod takového chování bývá zcela prostý a jeho kořeny musíme hledat v mobberově minulosti. Ve většině případů je zdrojem takového chování jistý komplex, se kterým se dotyčný není schopen vyrovnat. Tento motiv ostatně bývá celoplošně prisuzován jako důvod, proč se někteří lidé uchylují k psychickému týrání ostatních. Pavel Beňo v této souvislosti zmiňuje práva dítěte a takzvaný quadrinity proces. Podle něj musíme hledat příčiny těchto vnitřních konfliktů v našem dětství, konkrétně u našich rodičů a v chybách, které udělali při naší výchově. V podstatě jde o souboj autority a podřízenosti, kdy jsou děti, ať vědomky či nevědomky, upírána jeho práva. A právě reakce dítěte na tyto dle jeho názoru nespravedlivé činy může položit pevný základ pro naučené vzorce chování v budoucím životě. Ty se nejvíce projevují, pokud se dotyčná osoba ocitá ve stejné situaci. (Je mu upírána pozornost, není chválen, má pocit, že ho nikdo neposlouchá...). (Beňo, 2003, str. 93). Tento problém může být vyřešen skrze již zmíněný quadrinity proces, což je program z konce 60. let minulého století vyvinutý Robertem Hoffmanem, jenž „...vám pomůže uvědomit si a odpojit se od negativních modelů myšlení a chování na emocionální, intelektuální, fyzické a duchovní úrovni, abyste provedli významné pozitivní změny ve svém životě.“ (Hoffman)

Dalším z motivů je **motiv konkurence**. To samo o sobě není špatné, konkurence bývá dobrým hnacím motorem pro většinu zaměstnanců. V případě mobbera se však jedná o situaci, kdy dotyčný získá pocit, že konkurence je pro něj cosi fatálního, co by ho mohlo připravit o pečlivě zahřáté

místo. Uchyluje se tedy k zoufalému činu šikany, což je v jeho očích jediné možné východisko, jak svou nečekanou konkurenci zdiskreditovat. Pocit ohrožení však bývá velmi často pouhou smyšlenkou mobbera a o žádné reálné nebezpečí ztráty pracovní pozice nebo dokonce zaměstnání se nejedná. Tuto skutečnost si však jedinec nedokáže uvědomit. Výjimkou nejsou ani případy, kdy se mobber necítí ohrožen ztrátou pozice jako pouhého srovnávání s druhou osobou, při kterém by mohlo vyjít najevo, že ne všechny věci jsou takové, jaké se na první pohled mohly zdát. (Jeho vzdělání není tak prestižní, jak předstírá, svěřené úkoly nejsou tak složité, jak říká atd.)

Motiv nespokojenosti se se svou definicí velmi přibližuje již zmíněnému prvnímu typu motivu, a to motivu závidění. Principem obou motivů je nespokojenost mobbera se sebou samým. Nezáleží na tom, zda se jedná o vnitřní chyby či nevyužité příležitosti, jakýkoliv neúspěch vždy dává za vinu ostatním. Tím, že se mobber snaží svalit vinu na ostatní se sám sobě snaží ulevit a odlehčit od vlastních pocitů méněcennosti. Tomuto chování se jinými slovy říká také projekce.

Šestáým typem je **motiv stresu a napětí**. Byť by se to na první pohled mohlo zdát jako paradox. Mobber dožene svou oběť do stejného psychického rozpoložení v jakém se nachází on sám a které zapříčinilo jeho chování. To si však dotyčný neuvědomuje. V tomto případě je pro mobbera napadání druhých jistá forma uvolňování přebytečného napětí a alespoň částečná úleva od tíživé situace, ve které se právě nachází. Na druhou stranu si tento jedinec často není schopen připustit, že se v nějaké zátěžové situaci nachází a pouze podvědomě přenáší svou bolest na ostatní. To ho samozřejmě neospravedlňuje, ale tento fakt by mohl sloužit jako dobrý odrazový můstek na cestě k pochopení mobberova chování, což by měl být první krok, který uskutečnime, pokud se například budeme snažit jako personalisté takovýto konflikt na svém oddělení řešit.

Avšak zajímavým faktem, který v tomto kontextu stojí za zmínku, je skutečnost, že vlivem těchto událostí se časem z oběti může stát pachatel. Jedním z dalších motivů je totiž **motiv „nestat se obětí“**. Tento motiv se samozřejmě nejčastěji vyskytuje u jedinců, kteří se již někdy v minulosti obětí stali. Tím, že se pro tentokrát rozhodnou postavit do druhé pozice, se především snaží předejít tomu, aby se situace někdy v budoucnu neopakovala. V zásadě se však nedá říci, že každý člověk může být jednou obětí a jednou mobberem. I když nelze přesně definovat profily obou rolí, zástupci jednotlivých možností převážně vykazují určité povahové rysy, které lze jen těžko přiřadit k roli oběti i mobbera.

Dalším typem je **motiv nudy**. Tento problém nastává ve chvíli, kdy vlivem špatně nastavených pracovních podmínek, jako je například stereotyp, jednotvárnost, dlouhé prostoje mezi jednotlivými úkoly nebo nedostatečně kreativní práce, mobber získává pocit, že nějakým způsobem musí zaplnit čas. V obecné rovině by se dalo říci, že nuda je jedním z faktorů u každého z výše zmíněných motivů, stejně tak, jako by se dalo říci, že pouze nuda z člověka mobbera neudělá.

O co se však mobber občas snaží, je **vydávat se za oběť**. To je mimo jiné také jeden z dalších motivů. Byť litován, aby se mnou okolí soucítilo, je hlavním cílem mobberů. Soucit totiž v lidech tlumí negativní emoce, a proto se mobber, pokud se stylizuje do profilu oběti, nemusí obávat přílišných výčitek vůči svému chování či práci. Tímto způsobem čerpá určité benefity, spojené se statutem této sociální role. Zároveň si velmi libuje v pocitu, že je středem všeho dění a veškerá pozornost se soustřeďuje pouze na něj.

Posledním typem motivu je takzvaná **zástupná role**. V zásadě se jedná o to, že mobber nemá dostatečnou odvalu či přístup šikanovat skutečný objekt své nenávisti, a tak si za něho najde náhradu ve formě slabšího jedince, který je pro mobbera dostupnější, ať už z hlediska vzdálenosti či pravomocí.

V podobném duchu se nese i rozdělení typů pachatelů šikany podle Brigitte Huberové, která je rozdělila do třech hlavních kategorií a těmi jsou takzvaní **strůjci, náhodní pachatelé a spoluúčastníci**. U strůjců je evidentní především úmysl. Jejich jednání je systematické a účelové, všechen volný čas tráví vytvářením nových zlomyslných plánů, jak oběti co nejvíce ublížit a nebojí se zacházet do krajností. Pracují samostatně i ve skupince. Druhá kategorie náhodných pachatelů, jak už z názvu vypovídá, v sobě neskrývá na začátku konfliktu žádný úmysl. Ve většině případů se jedná o klasický spor mezi dvěma jedinci, který postupem času graduje. Tato kategorie se oproti všem ostatním případům šikany vyznačuje především vyrovnaným poměrem sil mezi oběma aktéry. Až postupem času se projeví tendence silnějšího jedince přemoci toho druhého. V tomto okamžiku se rozdělují role mobber – oběť. Poslední kategorie by se dala rozdělit do dvou pomyslných kategorií a těmi jsou aktivní a pasivní spoluúčastníci. Aktivní spoluúčastníci se podílejí na šikaně tak, že pomáhají mobberovi oběť utlačovat. Nezáleží na tom, zda se společně vybranému jedinci vysmívají, snaží se oběť izolovat od ostatních nebo pomáhají připravovat různé pasti, do kterých se má oběť nacytat. Hlavním rysem je vědomá a aktivní účast. U druhého typu, u takzvaných pasivních spoluúčastníků se také dá mluvit o vědomé účasti, avšak v tomto případě jedinec nic nedělá. Vědomá účast je to především proto, protože si je dotýčný moc dobře vědom skutečnosti, že se na někom jiném děje bezpráví, kterému by mělo být zamezeno. Nicméně kvůli strachu, že by mohl být do sporu zatažen také, se raději rozhodne celou situaci přehlížet.

Podle Hanse Tocha se všechny tyto osobnostní rysy mobberů dají shrnout do šesti základních typů násilníků a ty se projevují především takto: (Beňo, 2015, str. 147)

1. Skrze své činy se snaží zastínit strach z vlastní bezcennosti, aby před zraky okolí vypadali jako nebojácní a tvrdí.
2. Využívají agresi jako formu obrany před narušiteli, kteří se dle jejich názoru snaží zničit jejich image.
3. Dle jejich názoru jsou tu ostatní pouze od toho, aby jim posluhovali a pokud se tak neděje, je třeba použít násilí.
4. Jejich agresivní chování je zapříčiněno pouze jejich sociální rolí vůdců, která takového chování vyžaduje.
5. Utrpení ostatních jim činí radost a uspokojení
6. Zastávají princip zabij, nebo budeš zabit. Strach ze skutečnosti, že by se sami mohli stát obětí, je staví do opačné role.

Ačkoliv příčin vzniku šikany může být několik, důležitým faktorem je osobnost mobbera. Tito jedinci se velmi často hůře adaptují, bývají neurotičtí, úzkostliví a především agresivní. (Svobodová, 2007)

4 VZNIK A PŘÍČINA AGRESE

Existuje mnoho výkladů o tom, proč a za jakých okolností agrese vzniká. Pavel Beňo tyto teorie shrnul a rozdělil do čtyř kategorií. První kategorií je násilí a agrese jako vrozená či zděděná dispozice, druhou kategorií je násilí a agrese jako následek frustrace, třetí kategorií je násilí a agrese jako formy naučeného chování a poslední kategorií je integrovaný model agrese a násilí. (Beňo, 2015, str. 144-146)

Dle Ladislava Lovaše je agresivní chování přirozené a slouží k uspokojování potřeb a dosahování cílů. (Výrost, Slaměník Eds., 2008, str. 267). Agresivní chování vzniká v okamžiku, kdy se objeví objekt averze³, na nějž jedinec reaguje. Tato reakce nebývá plánovaná a bývá vyvolávána touhou zranit. Za agresi se však nepovažuje reakce na útok, v principu se totiž nejedná o záměrné ubližování. Avšak zvláštní případ je typ agrese, který zahrnuje tyranizování a šikanování, který dle sociální psychologie nebývá provázen zlostí. Vyvrcholením této situace jen akt ubližení. Za další možnou příčinu vzniku agresivního chování je považována dědičnost. (Výrost, Slaměník Eds., 2008)

Jak ukazuje **obrázek 1**, existuje více faktorů ovlivňujících lidské chování.



Obrázek 1 – Prediktory vysvětlující lidské chování, zdroj: Výrost, Slaměník Eds., 2008, str. 82

³ odpor, nelibost

4.1 Charakteristika agrese

Agrese je definována jako vědomé chování, jehož účelem je ubližovat a omezovat, přičemž hlavním cílem je poškozování jiných osob a věcí. V literatuře se můžeme setkat také s pojmem agresivita, který je definován jako sklon k určitému jednání (například tendence vědomě ubližovat). Agrese je mezi odborníky vnímána převážně dvojím způsobem. Jedni se přiklánějí k teorii, že se jedná vlastnost vrozenou, druzí se přiklánějí k teorii, že se jedná o vlastnost získanou. Typickými představiteli prvního směru jsou Sigmund Freud nebo Konrad Lorenz a souhrnně se nazývají instinktivisté. Představiteli druhého směru jsou J. B. Watson nebo F. B. Skinner a nazývají se behavioristé.

Dle Ericha Fromma musíme u člověka rozlišovat dva typy agrese. První typ je geneticky naprogramovaný útok, který je aktivizován podvědomím, jakmile jsou ohroženy životní zájmy organismu. Tato agrese je dle jeho názoru dočasná a pomíjí ve chvíli, když ustane nebezpečí. Jinými slovy tuto agresi nazývá jako benigní. Druhý typ je tzv. maligní agrese, která je typická pro člověka. Tato agrese je dle Fromma zlá a slouží pouze k uspokojování tužeb. (Fromm, 2007)

4.2 Benigní agrese

Tento typ agrese je typický pro všechny živé organismy, to znamená pro zvířata i lidi. Vyznačuje se tím, že není záměrný a nestupňuje se. Má pouze funkci obrany a je použit za účelem odvrácení nebezpečí. Avšak rozdíl, mezi zvířaty a lidmi je ten, že zvířatům nečiní potěšení zabíjet a ubližovat. Z této skutečnosti vychází zjištění, že „...jen u člověka přesahuje destruktivita cíl sebeobranu nebo uspokojení jeho potřeb.“ (Fromm, 2007, str. 190)

V této souvislosti se Fromm dále zmiňuje o několika podkategoriích benigní agrese, které by se daly aplikovat na problematiku mobbingu. Jednou z těchto podkategorií je například neúmyslná agrese. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o agresi, která někomu ublíží, avšak nejedná se o účel, nýbrž spíše o omyl, který má nečekaný důsledek. Zde bychom mohli uvést příklad, kdy se kolega přidá na stranu mobbera a byť sám nijak neterorizuje oběť, svým jednáním přispívá k ubližování dané osoby.

Dalším typem je agrese jako sebeprosazení. Tento typ agrese podle určitých výzkumů⁴ úzce souvisí s mužskými hormony. Toto pohlaví má geneticky zakódovanou snahu o zachování rodu, kde je především ve zvířecí říši velice důležité projevovat určitou známku agresivního chování vůči ostatním samcům, aby ukázali svou nepřemožitelnost a byli v očích samic nejlepšími kandidáty k rozmnožování. Tuto tezi bychom mohli v přenesené formě aplikovat na některé z motivů mobbingu dle Svobodové, konkrétně například na motiv moci nebo motiv konkurence (viz kapitola 3). Také by toto chování odpovídalo rozdílům ve způsobu mobbování mužů a žen, kdy ženy více pou-

⁴ Srov. F. A. Beach (1945)

žívají techniky pasivní (pomluvy, kritika, emoční vydírání, narážky) a muži techniky aktivní (vyhrožování, násilí, izolace) (Leymann, 1996)

Agrese je také velmi často spojována s narcismem⁵, což je i třetí případ podkategorie, o které se zmiňuje Fromm. Pokud je dle jeho slov narcistický člověk zraněn na své pýše, jeho automatickou reakcí je vztek, zlost a pomstychtivost. Jelikož se ve všech případech jedná o obrannou agresi, není možné přetvářet její biologický základ, ale je možné ji částečně regulovat a usměrňovat. Toho dosáhneme oslabováním faktorů, které ji mobilizují. (Fromm, 2007)

4.3 Maligní agrese

Naproti tomu tento druh agrese není dán fylogeneticky, nejedná se o instinkt, tudíž nepředstavuje formu obrany. Jeho typickými rysy jsou krutost a destruktivita. Má zhoubný charakter, protože narušuje sociální struktury. Jediným cílem je poskytovat si potěšení a škodit, přičemž škoda je páchána nejenom na oběti, ale také na útočníkovi.

Důvodem, proč se člověk mimo jiné uchyluje k agresivnímu chování, je pocit nudy, a proto se snaží hledat si nějakou zábavu, například šikanu. V případě zaměstnání se tak často děje v okamžiku, kdy je práce jednotvárná a nenabízí možnost využívat fantazii či intelektuální a organizační schopnosti. Takoví lidé většinou mívají s ostatními lidmi pouze povrchní vztahy, bývají chladní a svět kolem sebe vidí šedě. Zároveň jim však záleží na tom, aby je ostatní považovali za normální nebo dokonce výjimečné.

Fromm tvrdí, že za tímto chováním musíme hledat odpovědnost především u společnosti, která nedala danému člověku možnost růstu, a proto se tento člověk chová nerozumně. Na druhou stranu však není možné veškerou zodpovědnost převádět pouze na vrub společnosti, i přes silný vliv okolního prostředí člověk nezůstává bezmocným stvořením, které by se nemohlo bránit. Hnací motorem člověka jsou jeho vášně, které můžeme rozdělit do dvou kategorií na takzvané racionální a iracionální vášně. Racionálními vášněmi jsou například touha po lásce nebo solidaritě, a naopak iracionálními vášněmi jsou touha ovládat a ničit, závist nebo narcismus. Díky těmto vášním si člověk utváří své sny a motivace, které utváří smysl jeho života. (Fromm, 2007)

4.4 Teorie agrese

4.4.1 Pudová teorie

Představitelé této teorie zakládají své poznatky na tom, že lidské chování je naprogramováno krom jiného podle toho, po čem touží a k čemu má vrozené sklony. Toto chování jinými slovy nazývají pudy a vždy jsou spojeny s konkrétní potřebou. Podle Wiliama Jamese rozeznáváme napří-

⁵ sebeláska

klad tyto pudy: pud rivalry, strachu, tvůrčí síly, zvědavosti, skromnosti, ale také například pud žárlivosti nebo lásky. Jak už bylo v úvodu řečeno, typickými představiteli této teorie jsou Sigmund Freud a Konrad Lorenz. V případě Sigmunda Freuda se jedná o rozšíření teorie pudů, přičemž pudy jsou dle jeho názoru něco, co člověka ovládá. Kromě nejznámějšího sexuálního pudu neboli libida, člověka také ovládá pud smrti, tzv. „thanatos“ a pud života neboli „eros“.

V souvislosti s agresivitou je pro nás důležitý pud smrti, který je dle Freuda namířen dvěma směry. Buď směrem dovnitř, v tom případě se jedná o sebezničující chování, kdy jedinec směřuje všechnu svou agresivitu pouze na jeho osobu, anebo směrem ven, v takovém případě naopak jedinec zaměřuje své chování na druhé. Toto chování je dle Freuda prakticky neměnné a jedinec není příliš schopen těmto instinktům klást odpor.

Konrad Lorenz se původně zabýval spíše chováním zvířat, od čehož později upustil a začal se zabývat chováním lidí. Stejně tak jako Sigmund Freud je zastáncem názoru, že pudy jsou biologicky determinované a nejedná se o reakci na vnější podněty. Instinkt agrese dle jeho názoru vychází z biologických důvodů zachování rodu a teritoria. (Výrost, Slaměník Eds., 2008) Lorenz tvrdí, že ve specifických nervových centrech se hromadí energie, která v jednu chvíli přeteče a nastává výbuch. Tímto výbuchem je myšleno ono agresivní jednání. Dle jeho názoru tedy není potřeba žádný podnět, který by reakci způsobil, lidé si však zvykli tyto podněty nacházet a nahromaděnou energii tak uvolňovat dříve, než je ve skutečnosti potřeba. Toto jednání se nazývá apetenčním chováním. Oba autoři se shodují v tvrzení, že pokud nedochází k vybití agresivity, má to pro člověka neblahý vliv. (Fromm, 2007)

4.4.2 Teorie chování

Oproti tomu, zastánci teorie chování zaujímají protikladný názor. Základem této teorie je teorie sociálního učení. (Výrost, Slaměník Eds., 2008) Dle jejich přesvědčení je lidské chování založeno výlučně na vlivu okolního prostředí a společnost je to, co utváří člověka. Záleží tedy pouze na tom, zda se nám dostane dobré či špatné výchovy.

Za zmínku v této souvislosti stojí také teorie Alberta Bandury, který říká, že agresi lze snadno vyvolat jednoduchým učením, zejména v dětském věku. Zdroje agrese podle něj tedy jsou: (Beňo, 2015, str. 146)

1. osobní negativní zkušenost (trauma či frustrace)
2. předvídané zisky z agresivního chování
3. pozorování chování jiných agresorů a jejich nápodoba, zejména pokud jde o osoby blízké

F. B. Skinner prokázal, že pomocí takzvaného pozitivního posilování⁶ lze chování lidí výrazně ovlivnit, a to právě i v rozporu s vrozenými sklony, o nichž hovoří Freud nebo Lorenz. Přesto Skinner neopomíná genetickou výbavu jedinců. Na obhajobu své teorie říká, že: „...všichni lidé někoho ovládají a jsou sami někým ovládáni“. (Fromm, 2007, str. 50) Tím chce jinými slovy říci, že nezáleží na tom, kdo koho ovládá, protože toto chování je vždy vzájemné, ale že záleží na tom, jaké metody ovládání daný jedinec použije. Je přesvědčen, že člověk se chová pouze tak, aby měl co největší prospěch. To dokazuje i mnoho příkladů z praxe, kdy nejenom Skinner, ale i další behavioristé tvrdí, že člověk se pouze chová tak, jak se mu osvědčilo chovat, aby dosáhl svých cílů a agresivita je přesvědčivou metodou. Na toto téma bylo uskutečněno několik experimentů, z nichž bych se zmínila především o behaviorální studii poslušnosti S. Milgrama a o Stanfordském vězeňském experimentu P. Zimbarda. (Fromm, 2007)

V případě Milgrama se jednalo o experiment, kdy byli probandi⁷ zavřeni v laboratorní místnosti a byli rozděleni na žáky a učitele. Skupině učitelů bylo řečeno, že za každou chybnou odpověď mají žákovi uštvědit elektrický šok a zároveň zvýšit napětí. Výsledkem tohoto experimentu bylo, že i v případě, že učitel viděl, jak jeho žák trpí a prosí o ukončení experimentu (vše bylo předstíráno), tak v experimentu i přes svou neochotu pokračoval. Toto jednání je považováno za výsledek takzvané přenesené odpovědnosti, kdy daný jedinec pouze poslouchá a plní rozkazy autoritativní osoby. Tuto skutečnost můžeme pozorovat i v případě mobbingu, kdy se kolega později ospravedlňuje tvrzením, že pouze vykonával, co mu přikázal mobber a za své chování tudíž není zodpovědný. (McLeod, 2007)

Druhý experiment P. Zimbarda měl ověřit tezi, že chování lidí je determinováno rolí a prostředím. Skupina probandů byla rozdělena do dvou skupin, přičemž jedni zastávali roli dozorců a druzí roli vězňů. Tento experiment se odehrával ve věrné kopii uměle vybudovaného vězení. Aby role zobrazovaly co nejvíce reálnou situaci, dozorcí byli oblečeni do vojenského stylu, zrcadlových brýlí a jako součást výbavy dostali také dřevěné obušky. Bylo jim však zdůrazněno, že není možné používat fyzické tresty. Vězni naopak pro reálné vcítění se do role podřízené osoby byli oblečeni do levného oděvu bez možnosti mít pod tím spodní prádlo, kolem kotníku měli tenký řetěz a bylo jim umožněno hlásit se dozorcům pouze přiděleným číslem. Původně měl experiment trvat dva týdny, po šesti dnech však musel být předčasně ukončen. Krutost dozorců, používání násilí a fyzických trestů se vymkla kontrole a u některých jedinců se začaly projevovat známky emočního a mentálního stresu. Výsledkem experimentu bylo potvrzení teze, že člověka lze přimět takřka k jakémukoliv jednání, byť je to v rozporu s jeho morálními zásadami nebo osobním přesvědčením. (Breil, a další, 2015)

⁶ Pozitivní posilování je forma operantního podmiňování, kdy je určité chování upevňováno odměnou. Jinými slovy se mu říká také učení úspěchem.

⁷ osoby, které byly předmětem zkoumání

Teorie frustrace-agrese

Jedním z autorů této teorie je americký psycholog J. Dollard, který tvrdí, že neexistuje agresivní chování bez předchozí frustrace a naopak, že frustrace má vždy za následek agresi. Problémem této teorie je přesné definování pojmu frustrace. Byť panuje všeobecně uznávaný názor, že Dollard má pravdu, najdou se i další autoři, kteří s celou definicí zcela nesouhlasí. Jedním z nich je například N. E. Miller, který neuznává striktní tvrzení o vztahu frustrace a agrese, ale připouští, že frustrace může mimo jiné mít za následek agresivní chování.

5 TYPY OBĚTÍ

„*Co tě nezabije, to tě posílí. Nebo taky nenávratně poškodí.*“ (Koucká, 2013)

V podstatě se nedá říci, že existuje typická oběť mobbingu. Vždy záleží na konkrétní situaci, na konkrétním člověku. Již dávno neplatí tvrzení, že obětí mobbingu se mohou stát pouze povaleči a podivíni, kteří jsou snadnou kořistí. Právě naopak. Jediným tvrzením, se kterým by se v této souvislosti dalo souhlasit je fakt, že takovíto lidé nějakým způsobem vybočují, jsou něčím výjimeční, odlišní. Byť by se to v dnešní době rovnoprávnosti mohlo zdát až neuvěřitelné, nejčastějším důvodem, proč si mobber vybere někoho za oběť, jsou rozdíly, kterými se jednotlivec odlišuje od svého okolí. Genderové aspekty jsou jedním z nejhornějších důvodů, proč k šikaně dochází, což vyplývá i z marketingového výzkumu společnosti STEM MARK, který poukazuje na to, že s šikanou na pracovišti se setkala téměř ¼ osob, z toho přibližně 28 % žen a 19 % mužů. (Stemmark, 2015)

Dalšími aspekty profilu obětí šikany jsou kromě pohlaví především věk nebo stupeň vzdělání. To se projevuje zejména při šikaně mezi zaměstnanci, kteří si nejsou v pracovní hierarchii rovni. Výjimkou však také není šikana z důvodu fyzické imobility. Velmi častým zdrojem konfliktu mezi lidmi je také kouření. Ortodoxní nekuřáci jen těžko snášejí zápach z člověka, který právě přišel z cigarety. Ten to ze sebe pochopitelně tolik necítí, a proto se mu může zdát, že na něj ostatní útočí bezdůvodně. Pravdou ovšem zůstává, že pro člověka, který nekouří, je typický cigaretový zápach velice výrazný a nepříjemný a pokud nám něco nevoní, jen těžko se budeme soustředit na práci. Krom toho bývá také velkým kamenem úrazu počet takzvaných cigaretových pauz, kdy si kuřáci vybírají pětiminutové pauzy mimo vyhraněné přestávky, které jsou většinou zaměstnavateli tolerovány. I když by si kuřáci měli tyto pauzy odpracovat, ve většině případů se tak nestává. A to je právě jeden z důvodů, co vadí ostatní zaměstnancům – nekuřákům. V součtu čistého času, pokud bychom počítali s tím, že dotyčný chodí na cigaretové pauzy 2x – 3x denně mimo vyhrazené přestávky se týdně dostáváme na 1–2 hodiny čisté pracovní doby, kdy zaměstnanec měl pracovat, ale nepracoval, na rozdíl od svých kolegů – nekuřáků. (Švidrnochová, 2004)

5.1 Typy obětí

Přesto můžeme zmínit několik povahových rysů osob, u kterých můžeme spatřovat vyšší náchylnost k šikanování. Brigitte Huberová uvádí v této souvislosti několik příkladů (Huberová, 1995, str. 21):

- *Osamocená* – jediná žena mezi samými muži či jediný muž mezi samými ženami. Výsledek je stejný. Panuje zde velice vysoká pravděpodobnost, že se dotyčný může stát předmětem šikany. Především se to týká žen, které se dostaly na vysokou pozici, která do té doby bývala výhradně doménou mužů. Ti mají pocit, že nikdo jiný není schopen danou práci vykonávat a nebojí se to dávat patřičně najevo. To samé se děje v opačném případě, kdy muž vykonává práci typickou pro ženy. V dnešní době lze však jen těžko najít pracovní pozici či odvětví, které by bylo čistě doménou pouze jednoho pohlaví.
- *Nápadná* – jak již bylo výše zmíněno, nejvíce jsou ohroženi jedinci, kteří nějakým způsobem vyčnívají (postižení, svobodné matky, lidé pocházející z národnostních menšin, cizinci...)

- *Úspěšná* – nemusí se jednat pouze o úspěšnou ženu ve smyslu, v jakém jsme ji uvedli v prvním případě. Úspěšnou ženou máme na mysli i ženu, která byla povýšena. Byť do té doby byla mezi svými kolegy velice oblíbená a se všemi si vycházela vstřícně, vědomí, že zničehonic je tento člověk „nad námi“ z nás činí závistivé jedince, kteří zapomínají na dosavadní dobré vztahy. Z takové ženy se rázem stává jedna „z těch druhých“, kteří již nepatří mezi nás. Těmi druhými máme na mysli především vedoucí a nadřízené, kteří mají nad námi jisté pravomoci.
- *Nová* – jeden z nejčastějších aspektů, kdy svou roli může sehrát i takzvaný haló efekt⁸. Lidé mají od přírody tendence seskupovat se do určitých společenství, ve kterých se cítí nejsilnější. Kdokoliv nový je ze začátku vnímán jako vetřelec, který nemá právo se do již uzavřeného společenství dostat. Nejčastějšími aspekty, proč se kolektiv před novým jedincem uzavře jsou například vyšší vzdělání, pověst či pouhá skutečnost, že jedinec nahrazuje někoho, kdo byl dříve velmi oblíbený a s jehož odchodem se ostatní jen těžko srovnávají. To bývá také nejtěžší překážkou, kterou musí nový zaměstnanec překonat.

5.2 Povaha obětí

Podobného názoru je i Marie-France Hirigoyen, což je francouzská psychoanalytička specializující se na problematiku mobbingu. Dle jejího názoru nemá oběť absolutně nic společného s tím, proč byla mobberem vybrána. „*Pro agresora oběť nic zvláštního neznamena. Je pro něj zaměnitelným předmětem, který byl po ruce v příhodné nebo méně příhodné chvíli a který měl smůlu, že se nechal svést...*“ (Hirigoyen, 2002, str. 151). Zajímavou skutečností, na kterou však Hirigoyen poukazuje, je fakt, že oběti se často ve svých depresivních pocitech přímo vyžívají. Proč oběti přijímají kritiku, která je na ně uvalena? Proč mají tendenci věřit tomu, co jim mobber říká? Zde se Hirigoyen odkazuje na Zigmunda Freuda, který rozlišil tři formy masochismu: erogenní, ženský a morální (Hirigoyen, 2002, str. 153). V případě morálního masochismu se oběť snaží skrze hledání neúspěchu a utrpení ukojit potřebu trestu. Toto chování je typické pro člověka, který se vyznačuje velikou dávkou pesimismu. Ten se projevuje přesvědčením, že vše, co děláme nebo co se nás týká, je špatné. Typickými pocity jsou beznaděj, nedůvěra v budoucnost a škarohlídství. Podle Freuda se takováto oběť přímo vyžívá v utrpení a trýznivých životních situacích, na které si také velmi často a ráda stěžuje svému okolí. Zároveň však Hirigoyen přiznává, že tento popis spíše sedí na perverzního jedince než na jeho oběti. U erogenního masochismu Freud předpokládá, že role mezi obětí a mobberem jsou vyrovnané a že každý z aktérů má osobní prospěch z agresivity, kterou si v menší či větší míře navzájem prokazují. Navíc je přesvědčen, že oba jedinci mohou „hru“ opustit, kdykoliv se jim zamane.

Oběti bývají přesvědčené, že vše se dá logicky vysvětlit. Pevně věří také v sílu rozhovoru, alespoň ze začátku. Po nějaké době pochopí, že skrze milá slova a zájem si sympatie u agresora nezískají,

⁸ posuzování jedince podle prvního a nejsilnějšího dojmu – E. L. Thordike

ba právě naopak. Toto naivní a důvěřivé chování vzbuzuje v mobberech ještě více touhy. V tuto chvíli se oběti stále snaží nějakým způsobem ospravedlnit, být nevinné, uvnitř se však cítí zmatené a nechápou nenadálou situaci. V okamžiku, kdy zjistí, že agresor má nad nimi převahu a nemá cenu se mu bránit, snaží se ve všem dotyčném podřídit a takzvaně složit zbraně. Tím oběť agresorovi poskytne volné pole působení pro své aktivity a dá mu tím najevo, že si dotyčný může dělat, co chce bez toho, aby mu byl kladen jakýkoliv odpor. Druhou častou chybou, kterou oběti obvykle vykazují, je názor, že dotyčný agresor je ve své podstatě pouze velmi nešťastný člověk, kterému se musí pomoci a jediný, kdo jim může pomoci, jsou oni sami. Mají za to, že pouze oni dokáží danému jedinci dokonale porozumět a společnými silami mohou tuto situaci vyřešit. Nevědomky tak vlastním přičiněním otevírají mobberovi velké možnosti, jak na oběť zaútočit a způsobit jí bolest. (Hirigoyen, 2002)

5.3 Oběť a pracovní kolektiv

Šikana je sama o sobě velice traumatizující záležitost, tím spíše, pokud daný jedinec nemá nikoho, kdo by mu v dané situaci pomohl nebo se ho zastal. Nezáměr kolegů o situaci je často projeven například neochotou pomoci s vyřešením problému, což bývá ospravedlňováno nedostatkem času či nadměrou vlastní práce. Důraznější odmítnutí spolupráce je zavírání dveří ve chvíli, kdy se oběť objeví v naší blízkosti. Mnohdy nemají kolegové šanci zasáhnout ani ve chvíli, kdy se mobber zasaď o to, aby jedinec nebyl zapojen do skupinového úkolu nebo kdy je naprosto ignorován jakýkoliv jeho projev. Souhlas s takovým jednáním může být v krajních případech dokonce považován za trestný (Kratz, 2005). Mnohdy si však kolegové závažnost celé situace neuvědomují. Situaci často nepovažují za formu šikany z prostého důvodu, že se nikdy dříve se šikanou na pracovišti osobně nesetkali, a proto nejsou schopni za zpočátku skrytými útoky tuto problematiku hledat. Ve chvíli, kdy jsou útoky již zřejmé, vyhodnocují situaci jako konflikt mezi dvěma nebo více osobami, o kterém nemají bližší informace, a proto se rozhodnout do soukromých záležitostí svých kolegů nevměšovat. To, že se od situace distancují, je z jejich pohledu zbabavé určité zodpovědnosti. Někteří jedinci nemají pro vzniklou situaci porozumění a nejsou ochotni pomoci. V některých případech se dokonce můžeme setkat s jistým pocitem satisfakce a zadostiučinění, kdy jiný kolega přeje oběti, aby trpěla. To může pramenit z dřívějších konfliktů nebo například z ryze osobních důvodů. (Svobodová, 2007)

Naštěstí se téměř v každém kolektivu najde alespoň jeden člověk, který se situaci postaví čelem a byť ne zcela přímo se za oběť postaví a pomůže jí. Příkladem může být pozvání na společnou akci před zraky ostatních, a především před zraky mobbera. Tento vstřícný krok bývá i v očích ostatních kolegů vnímán jako první impulz vzdoru, za který jsou ochotní se postavit. (Hirigoyen, 2002)

6 VLIV ŠIKANY NA ČLOVĚKA

Šikana má dlouhodobé následky nejenom z pohledu konkrétních aktérů, ale také z pohledu firmy. Dalo by se tedy říci, že šikana má vliv na člověka i jako na představitele vedoucího pracovníka, který má na starost chod organizace. Tím, že jako odpovědný pracovník připustíme, aby v naší firmě docházelo k šikaně, se nevědomky dopouštíme zcela markantních ztrát. Podle průzkumu (Beňo, 2003, str. 63) se například vlivem mobbingu odhadují ekonomické ztráty Německa na 25 až 225 miliard eur ročně. To je přibližně stejná suma, jakou se v roce 2008 rozhodla uvolnit rada Evropské unie na obnovu ekonomiky členských států. Tento problém se podařilo efektivně vyřešit automobilce Audi, která své zaměstnance vnímá nejen jako zdroj výdajů, ale také jako zdroj myšlenek. Jen za rok 2017 se jejím zaměstnancům podařilo ušetřit přes 133 milionů eur, a to díky takzvanému programu „myšlenky“. Tento program zajišťuje zaměstnancům, kteří přijdou se zajímavým nápadem, jak zefektivnit výrobu, či jak ušetřit čas nebo peníze, odměnu. Pokud firma uzná nápad za užitečný a začne ho využívat, svému zaměstnanci vyplatí odměnu, která se odvíjí od výše úspor, které za daný nápad ušetří. (Novinky, 2018) Podobným způsobem se zachovala i německá automobilka Daimler, které její zaměstnanci za rok 2014 ušetřili svými návrhy přes 70 milionů eur. Autoři poté od automobilky obdrželi odměnu v celkové výši kolem 19 milionů eur.

Mezi hlavní následky, které má šikana pro firmu, řadíme: (Kožinová, 2016)

- snížení pracovního výkonu
- zvýšená absence
- fluktuace pracovníků
- zhoršená kvalita práce
- zvýšená chybovost
- snížený zisk firem
- narušení psychického a fyzického zdraví člověka

Problémy mobbingu ve smyslu důsledků pro firmu se týkají nejen konkrétních jedinců, kterých se šikana týká, ale také jejich nejbližšího okolí. Ať člověk chce nebo ne, nepřátelská atmosféra se přenáší i na nejbližší spolupracovníky. Ti vnímají, že se nachází v napjatém prostředí, ve kterém visí ve vzduchu nějaký problém a sami se nedokážou natolik uvolnit, aby pracovali v klidu a podávali dobrý výkon. Rozpadá se nejenom tým, ale také uvadá ochota navzájem si pomáhat. Vedou se neustálé diskuze o situaci na pracovišti a snižuje se motivace, což vede k celkovému poklesu produktivity. Tato napjatá situace je nezdědka vyřešena odchodem nejenom šikanovaného jedince, ale právě i jeho spolupracovníků, kteří odmítají být součástí nehostinného prostředí. Vlivem všech těchto okolností poté ve firmě zůstávají pouze průměrní zaměstnanci, kteří nejsou schopni firmě přinášet zisky. (Svobodová, 2007, str. 21)

6.1 Nemoci způsobené stresem v zaměstnání

Reakce člověka na přílišnou zátěž je velice individuální, obecně bychom však mohli říci, že dříve či později člověka zradí buď tělo nebo mysl, v některých případech dokonce obojí najednou. Důležitým faktorem, jak brzo se objeví první symptomy, jsou především celkový tělesný a duševní stav,

všeobecná úcta, společenské kontakty, ale také schopnost řešit problémy nebo dobrá finanční situace (Huberová, 1995, str. 13)

Prvotní příznaky mohou být snadno přehlíženy, jejich projevům se nepřikládá zvláštní význam. Mezi takovéto projevy patří například nevolnost, migrény, poruchy spánku, žaludeční potíže, ztížené dýchání, bolesti hlavy a krční páteře, kožní onemocnění nebo bušení srdce. V další fázi přichází na řadu dlouhodobě pocity nejistoty, poruchy koncentrace nebo výpadky paměti, které často vedou k depresím. Tyto stavy se celkově nazývají jako poruchy duševní rovnováhy. Od tohoto stavu už je jen krůček k pocitům všeobecné úzkosti, která se projevuje rezignací. Ta je však pronásledována neustálým strachem ze ztráty zaměstnání, který často vede jedince až k sebevražedným myšlenkám. Beňo (2003) dokonce uvádí, že mezi dospělými jedinci je až 1/5 pokusů o sebevraždu způsobena problémy v práci. Důsledkem těchto problémů je podání tzv. vnitřní výpovědi.

V takovém případě pracovník sice výpověď fyzicky nepodá, a i nadále je zaměstnancem firmy, ale jako by se tak stalo v jeho nitru. Je duchem nepřítomen, práci vykonává pouze částečně, jako by byl nastavený autopilot. Věci kolem něj plynou dál, nicméně jedinec dění kolem sebe vůbec nevnímá. Dříve či později však jedinec z firmy odchází. Ve své knize *Můj šéf, můj nepřítel* se Beňo o vnitřní výpovědi dokonce zmiňuje jako o nebezpečné organizační kultuře, která firmu stahuje směrem dolů. Uvádí zde i tři hlavní příčiny, proč k tomuto jednání dochází (Beňo, 2003, str. 122):

- 1) **úkoly a charakter práce** – nesplněná očekávání; zaměstnanec nedostane slíbenou lepší pozici či náplň práce, přílišná kontrola ze strany zaměstnavatelů (dodržování přestávek, evidence docházky), práce pod neustálým dohledem, neustálá kritika a postihy, zablokování možnosti profesního růstu
- 2) **vztahy a sociální klima na pracovišti** – žádná nebo nedostatečná komunikace, komunikace založená na intrikách, ztráta důvěry v kolegy nebo nadřízené,
- 3) **osobní důvody** – touha posunout se někam dál, žádost o flexibilní pracovní dobu z důvodu osobních problémů, které není vyhověno, neztotožnění se s inovacemi ve firmě, ztráta zájmu o práci, nespokojenost s novým vedoucím

Do takového stavu se přitom nemusí dostat pouze jedinec, který je ohrožen mobbingem. Každý zaměstnanec se asi ve svém životě někdy dostal do situace, kdy si řekl, že už to nemá cenu a že končí. Ve většině případů se však jedná o chvilkový rozmar a po zralé úvaze a uklidnění situace člověk od těchto myšlenek upustí (Beňo, 2003). Vnitřní výpověď však musí být odlišena od takzvaného syndromu vyhoření neboli „burn-out efektu“. V tomto případě se jedná se o jev, kdy jedinec má zájem o svou práci a snaží se ji vykonávat, jak nejlépe může, avšak vinou pochybností o sobě samém a také vinou nadměrné především psychické zátěže dochází k celkovému vyčerpání organismu.

Tyto pocity úzkosti jsou často ventilovány skrze různé projevy závislosti, jakou je například vysoká míra pití kávy, kouření, alkohol, zneužívání tišících a uklidňujících léků nebo anorexie a bulimie. Špatná životospráva a neustálý život ve stresu se dříve či později projeví na tělesné stránce. Nejčastějšími psychosomatickými onemocněními jsou například žaludeční a střevní problémy, onemocnění týkající se srdce a cév (poruchy krevního oběhu) nebo v nejvážnějších případech dokonce nádorová onemocnění. Německá tísňová linka dokonce zveřejnila poznatky, které získala za něko-

lik let svého fungování. Z celkového počtu více než dvou tisíc lidí si 31 % volajících stěžovalo na deprese a úzkostné stavy, které v některých případech vygradovaly až do částečného nebo úplného ohluchnutí, 25 % na žaludeční potíže, 22 % na poruchy spánku a 15 % na bolesti nejrůznějších částí těla (Kratz, 2005). Tyto problémy ve své knize potvrzují i psychologové Dieter Zapf a Heiner Dunckel, kteří tvrdí, že osoby, které podléhají sociálnímu stresu, jsou dvakrát více náchylné k psychosomatickým onemocněním. (Huberová, 1995, str. 12)

6.2 Dlouhodobé následky šikany

Podle francouzské psychoanalytičky Marie-France Hirigoyen můžeme rozdělit dlouhodobé následky, s kterými se šikanovaný jedinec potýká, do čtyř fází.

Jako první vzniká **šok**, když oběť pochopí, že se stala terčem bezpráví. Toto uvědomění přichází náhle a oběť je tímto zjištěním překvapena a zdrcena, i když byla svým okolím dříve upozorňována, že s ní není zacházeno tak, jak by mělo být nebo dokonce byla upozorněna na to, že se stala obětí šikany. Takovou věc si samozřejmě jedinec není schopen dlouho připustit a tím pádem ani nevěří svému okolí a snaží se jednání agresora všemožně ospravedlnit nebo prostě tyto nářky smete ze stolu. Toto zjištění jej značně vyvádí z míry a cítí se zraněný. Mísí se v nich pocity bolesti a úzkosti. Velmi často oběti vnímají toto jednání jako nespravedlivé, avšak nedokáží se útočníkovi postavit. Cítí se být podvedeny a vzrůstá v nich vztek, který však nejsou schopny ventilovat, a tak ho pomalu dusí v sobě. V tuto chvíli ztrácejí sebedůvěru a stydí se za projevy, které v nich toto bezpráví vyvolalo. Ve skrytu duše doufají, že se jim jednoho dne agresor omluví a vše bude zase v pořádku.

Po šoku přichází **dekompence**. V této fázi se začínají vyskytovat dlouhodobější potíže. Oběti jsou podlomené, schopnost odolávat tlaku se postupně snižuje, což často vede k psychickému vyčerpání, projevující se úzkostmi a depresemi. V této fázi nejčastěji oběti vyhledávají pomoc odborníků, odmítají však na jejich doporučení z práce odejít. Nejčastějšími protiargumenty jsou obavy z celkového zhoršení situace. Přestože se cítí být unavení a bez energie, rozhodnou se v zaměstnání i nadále zůstat. V práci nejsou schopni se soustředit, poprvé se zde mohou objevovat myšlenky na sebevraždu. Pokud se jedinec i nadále setkává s původcem agrese, dostává se do jakéhosi transu, který není schopen nijak ovládat. Agresor v tuto chvíli má pocit, že jeho jednání bylo oprávněné, protože se jedná o slabý článek, který mezi ostatními nemá co dělat a měl by být odstraněn. Pravým opakem je poté jednání, kdy oběti tzv. povolí nervy a svou frustraci se snaží ventilovat skrze agresi. Výsledek je však stejný. U některých jedinců zde nastávají první vážnější tělesné problémy spojené s žaludečními problémy, vznikem kožních onemocnění nebo úbytkem váhy. Výjimkou v této fázi není vytěsnění špatné zkušenosti či částečná amnézie⁹, což je pouze forma obrany organismu.

⁹ ztráta paměti

Třetí fází je **rozchod**. V této fázi má oběť na výběr ze dvou možností. Tou první je nadále setrvávat ve stavu dekompenzace, kdy se jedinec podřídí agresorovi. Řešením často bývá léčba psychofarmaky, která situace pouze dělají pro jedince snesitelnější, neřeší však problém. Druhou možností je se svou situací něco dělat. Rozchod zde záleží pouze na vůli oběti, agresor s tímto rozhodnutím nemá nic společného. Tento proces je pro oběť velmi nepříjemný a trýznivý, protože se agresor velmi často staví do role obětního beránka a skutečná oběť se tak cítí provinile.

Poslední fází je **vývoj**. I když se zadaří od agresora utéct, nemá ještě oběť zdaleka vyhráno. Nese si totiž s sebou následky, které na něm chování agresora zanechalo. Těmi jsou myšleny především vzpomínky, které oběť pronásledují mnoho měsíců a nezdědky i několik let po události. Musí se vyrovnávat se ztrátou důvěry nejen ve druhé, ale také v sama sebe. Jakákoliv nová situace, která by jen vzdáleně připomíná šikanu, v oběti vyvolává pocity úzkosti a strachu. Tyto pocity však nemusí být spojeny pouze s tím, pokud se daný jedinec vyskytne v podobné situaci, může jít o generalizované poruchy. Mnoho těchto příznaků odpovídá definici posttraumatického stresového syndromu. Tomu se však mnoho odborníků vyhýbá, protože toto pojmenování je vyhrazeno situacím, kdy byla ohrožena fyzická bezpečnost, což v případě mobbingu, není tak docela pravda.

Dlouhodobé následky šikany se nejvíce projeví ve chvíli, kdy je oběti po delší pracovní neschopnosti znovu doporučeno navrátit se do práce. Byť se na první pohled může zdát, že si jedinec odpočinul a ze svých problémů se vyléčil, znovu se objevují příznaky psychosomatických onemocnění (nespavost, záchvaty úzkosti). Nějakou dobu jedinec opět pracuje, ale dříve či později se opět ocitá na nemocenské nebo si nechává vystavit pracovní neschopnost. Jedná se o začarovaný kruh, ze kterého není pro většinu obětí úniku. Jediným řešením bývá exemplární potrestání agresora a oddělení ho od oběti například formou přeložení na jinou pracovní pozici či oddělení, popřípadě výpověď z pracovního poměru. V praxi se však častěji setkáváme se situacím, kdy se šikanovaný jedinec rozhodne odejít sám. Dokud se však jedinec nerozhodne pro odchod ze zaměstnání nebo pokud není v opačném případě odejít například z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti, jeho život často v tomto bodě zamrzne. Není schopen pohybu dopředu ani žádných velkých rozhodnutí. Čeká, že se vše vyřeší samo a problémy odplynou. Tyto osoby se také mnohdy stávají zahořklými a přecitlivělými, stahují se ze společnosti. To špatně snáší především jejich nejbližší okolí a životní partneři, kteří jsou nuceni stále dokola poslouchat lítostivé scénáře a neustálé stěžování si na jejich nesnesitelnou situaci. Po několika týdnech či měsících ve většině případů dojde i velice klidnému člověku trpělivost a není výjimkou, že partneři se rozcházejí. To samozřejmě oběti šikany ještě více přitíží a bez zjevné opory se lze jen těžko znovu postavit na vlastní nohy a se svou situací začít něco dělat.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cíle praktické části a výzkumné otázky

Jedním z impulzů, který mě vedl k napsání této práce, byla vlastní zkušenost se šikanou na pracovišti. Kolega, který byl původcem mobbingu, byl služebně starší, a ačkoliv byl v pracovní hierarchii na stejné úrovni, jako jeho oběť, podle nepsaných pravidel se na něj nahlíželo jako na vedoucího pracovníka, který měl větší privilegia než všichni ostatní. Do karet mu hrál také fakt, že byl blízkým přítelem vedoucího oddělení. Byl to typický hráč, který se uměl tvářit mile, když bylo potřeba a pochlebovat se na správných místech. Když však ostatní lidé opustili kancelář, vyplouvala na povrch jeho pravá povaha. Tento člověk byl rád středem pozornosti a chtěl vědět o všem, co se v kanceláři děje. Nejráději si připisoval zásluhy cizích lidí jako svoje vlastní, což velmi rád dělal právě těm lidem, kteří se nedovedli bránit. A jedním takovým byl i náš kolega. Tento případ byl o to smutnější, že zmiňovaný kolega byl svým způsobem trochu jiný, možná zde hrála roli i nějaká zdravotní indispozice. Ve svých čtyřiceti letech se často choval jako náctiletý, vyhýbal se kontaktu s ženami, velmi si chránil své soukromí, nerad se dělil o své věci, byl uzavřený a jeho styl oblékání a celková vizáž odpovídala době 90. let. Bohužel mu v očích mobbera nepomohl ani fakt, že doposud bydlel se svojí matkou a alkohol pro něj byl tabu. Snadno se tak stal obětním beránkem číslo jedna. Začalo to nemístnými poznámkami, které častokrát dotýčný ani nechápal a pokračovalo to přidělováním všech úkolů, které mobber nechtěl dělat. Nejednalo se sice o nijak náročné úkoly, avšak bylo jich obrovské množství. Pokud se některý z daných úkolů nestihl včas, šikanovaný kolega dostal vynadáno. Byť se naštěstí nikdy nedostalo k fyzickému ublížení, několikrát došlo na vulgární nadávky. Celá situace byla o to více neúnosná, že i když jsme se jako kolegové snažili ozvat, vedoucí vše zametal pod koberec a dělal, že o ničem neví.

Cíle praktické části jsou především porovnat zkušenosti respondentů se získanými teoretickými poznatky, odhalit, v jaké míře se vyskytuje šikana na pracovišti v prostředí velké korporace a zda má velikost korporace na tuto skutečnost vliv a najít vhodné řešení pro HR oddělení, jak efektivně šikaně na pracovišti předcházet.

Výzkumné otázky:

- jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojení?
- co je pro ně v zaměstnání nejdůležitější?
- jak často se ve svém životě s šikanou na pracovišti setkali?
- jak se šikana řeší, pokud nastane?
- jak šikaně předcházet?

7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Firma, kterou jsem vybrala pro svou bakalářskou práci, existuje na trhu již několik desítek let. V dnešní době působí na několika různých trzích, které se zabývají například komunikací, obchodním řešením, poradenstvím, implementační podporou nebo vysíláním, ale také například její pole působnosti spadá do oblasti zdravotnictví, médií nebo průmyslu. V dnešní se tato společnost nachází ve skoro dvou stech zemích světa s více než sto tisíci zaměstnanci a jedná se o jednu z nejuznávanějších společností, což dokazuje i několik významných ocenění. Například v roce 2007 se tato společnost dostala mezi nejlepší světové globální značky nebo také mezi nejobdivovanější světové společnosti. Filosofii firmy je japonské motto „společně žít a pracovat pro dobro všech“. Tuto filosofii společnost vyznačuje nejenom uvnitř svých firem, ale především také při jednání se svými klienty a partnery. Možná i díky této filosofii se společností několik let po sobě dařilo zvyšovat meziroční růst prodeje o několik procent. V České republice tato společnost působí již od 90. let a jedná se o jednu z vedoucích světových společností ve svém oboru. Firma se mimo jiné také věnuje otázkám globalizace a zabývá se ochranou přírody a životního prostředí, ekologií, snižováním odpadu a také se zabývá myšlenkou udržitelného růstu, což dokazuje držení certifikátu ISO 14001.¹⁰ K porovnání jsem si vybrala pobočku v Praze a pobočku v Ostravě.

¹⁰ ISO 14001 je systém environmentálního managementu, jehož účelem je poskytovat organizacím standardy pro ochranu životního prostředí

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Metodologie

Dotazník jsem se rozhodla distribuovat skrze manažera pražské pobočky, a to hned z několika důvodů. Za prvé, jelikož se jedná o firmu, která pracuje s citlivými údaji svých klientů, jsou zde zavedená velice přísná pravidla ohledně přístupu na internet. Tím pádem jsem zde mohla zcela vyloučit možnost, že bych sama zaměstnancům rozeslala link, na kterém by bylo možné příslušný dotazník vyplnit. Zároveň jsem však potřebovala vybrat takovou možnost, která mi zaručí několik věcí najednou, jako je například: relativně vysoká návratnost, snadný sběr odpovědí, jednoduchý a průběžný přístup ke statistikám, vyšší záruka anonymity a jiné. Z těchto důvodů jsem hned na začátku zavrhlala možnost, že bych dotazník distribuovala v papírové formě. S takto citlivým tématem, jako je šikana na pracovišti, jsem usoudila, že je tato varianta zcela nevhodná. Ze stejného důvodu jsem zavrhlala i možnost osobního nebo telefonického dotazování, kde by navíc byla mimo jiné také významnou překážkou velká časová náročnost. U telefonického dotazování bych se také mohla setkat s averzí lidí na telemarketing, přičemž by se mi těžko vysvětlovalo, že se nejedná o klasický průzkum, ale o dotazníkové šetření k bakalářské práci. Logicky mi tedy jako jediné řešení vyšlo elektronické dotazování. Avšak jak už bylo výše řečeno, díky velice striktním pravidlům ohledně přístupu na internet v pracovní době jsem neměla prakticky možnost se k respondentům dostat. Jediná možnost se tedy jevila oslovit respondenty skrze manažera, který dotazník rozdistribuoval na soukromé emaily pracovníků, které byly uvedeny v pracovních smlouvách a v dohodách o výkonu práce. Tímto mu ještě jednou děkuji.

Dalším důvodem bylo mimo jiné také to, že jsem se díky diskuzi ohledně tématu mé práce dozvěděla, že jedním z úkolů provozního manažera je také udržovat firemní politiku a šikana, ať už se jedná o její předcházení nebo její řešení, do firemní politiky spadá. Také jsem se dozvěděla, že téma mobbingu manažerovi této pobočky nebylo vůbec cizí a dříve se dokonce tímto tématem zabýval více do hloubky. Bylo proto velice zajímavé vyměnit si některé cenné postřehy, které mi byly přínosem při psaní práce. Tato skutečnost mi také zcela jistě pomohla v distribuci, neboť téma mobbingu je stále vnímáno ze strany společností negativně a několikrát jsem se setkala s odmítavým postojem ohledně distribuce v jiných společnostech i přesto, že jsem na oplátku nabídlala poskytnutí výstupů z dotazníku, což by firmám mohlo posloužit minimálně jako přehled o tom, jak se zaměstnanci v jejich firmách cítí a co by například bylo dobré zlepšit nebo změnit.

Na návratnost dotazníku jsem určila časový limit čtrnácti dnů. I přesto, že jsem si byla vědoma, že návratnost dotazníků bývá nižší, než je skutečný počet rozeslaných emailů, překvapila mě na konci prvního týdne velice malá návratnost. Ačkoliv byl dotazník rozeslán mezi několik stovek zaměstnanců, vyplněné odpovědi mi přišli pouze od 1/3 z nich. Jelikož jsem si uvědomila, že většina z těch, kteří po týdnu stále neodpověděli, na dotazník nejspíše zapomněli, byla jsem nucena opět kontaktovat manažera pobočky s prosbou o připomenutí dotazníkového šetření zaměstnancům. Napodruhé již odezva byla o mnoho větší a podařilo se mi nashromáždit patřičný vzorek, ze kterého jsem se mohla pustit do sestavování analýzy o šikaně na pracovišti dané firmy X na pobočkách v Praze a v Ostravě. Již v průběhu šetření jsem si nemohla nevšimnout, že byl můj předpoklad správný. U některých typů otázek jsem zaznamenala jsem velice rozdílné odpovědi. Otázky jsem volila otevřené, uzavřené i škálové. U každé otázky jsem volila dle mého názoru nejvhodnější typ,

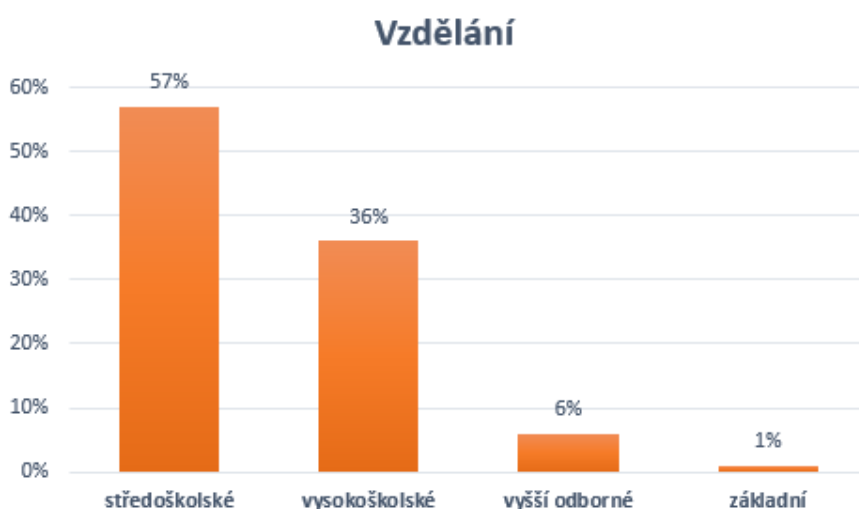
který by mi zaručil, jak získat potřebná data a informace, tak i co nejpříjemnější variantu pro respondenty. V některých situacích jsem byla nucena otázky oproti původnímu plánu trochu upravit, protože jsem musela předpokládat, že většina z dotazovaných lidí nebyla nikdy v životě přímým aktérem šikany a otázky by v takovém případě pozbývaly smyslu, i když by byly dle mého názoru velice přínosné a nesmírně zajímavé.

8.1 Charakteristika respondentů

Dotazník celkem vyplnilo 106 respondentů, z toho bylo 38 mužů a 68 žen.

Co se týče věkové struktury, převážně se jedná o mladý kolektiv lidí. Jak v Praze, tak v Ostravě byla skoro polovina lidí ve věku mezi 15-25 lety a druhá polovina lidí mezi 26-35 lety. Tímto se zde prakticky vylučuje šikana z důvodu velkých věkových rozdílů a vyčleňování osob v předdůchodovém věku. Jak jsem se dozvěděla od manažera pražské pobočky, společnost se snaží dávat šanci především studentům a absolventům, pro které je v dnešní době velmi složité najít si zaměstnání, kde by se braly ohledy na studium.

Na druhou stranu, jak vyplývá z dotazníkového šetření, někteří jedinci mají problém s tím, že jejich nadřazení nejsou dostatečně kompetentní vykonávat svou pozici a řídit lidi pod sebou. Dle mého názoru není potřeba být v zaměstnání na určité pozici několik let, abychom mohli postoupit na vyšší místa, na druhou stranu lidi, kteří mají být ve vedoucí pozici, by měli mít jisté dispozice tuto práci vykonávat a pokud tomu tak není, může zde hrát určitou roli i praxe a zkušenost, které v tomto případě částečně nahradí přirozený talent. Pokud ale schází oba faktory, není to pro firmu efektivní, protože tím trpí nejenom firma, jako celek, ale také jednotliví zaměstnanci, kteří nad sebou necítí autoritu, a tím pádem se mohou dostavovat pocity neprofesionality, nedocenění, zklamání a ztráty motivace vykonávat svou práci.



Obrázek 2 – Úroveň vzdělání ve společnosti X, zdroj: vlastní šetření

Lidé se středoškolským vzděláním byli zastoupeni v nejhojnějším počtu, jednalo se o více než polovinu respondentů. Dále největší zastoupení měli vysokoškolsky vzdělaní lidé, kterých bylo 36 %. Pouze 6 % respondentů poté mělo vyšší odborné vzdělání a pouze jeden respondent neměl vyšší než základní vzdělání.

Přesto, že jsem dotazníkové šetření dělala primárně pro hlavní město Prahu a pro Ostravu, zařadila jsem v otázce číslo 4 (Ve kterém kraji nejdéle působíte (nebo jste působil/a?), všechny kraje České republiky. Tuto otázku jsem schválně formulovala takto, a to především z důvodu, že jsem od respondentů chtěla získat údaje o jakékoliv dřívější zkušenosti se šikanou v zaměstnání. Obávala jsem se možnosti, že pokud bych otázku položila striktně pouze jako výběr ze dvou variant (hlavní město Praha nebo Moravskoslezský kraj), mohlo by to respondenty mylně svádět k dívání se na věc jako na momentální zkušenost v rámci nynějšího zaměstnání, což by mohlo výsledky značně zkreslit. Díky takto položené otázce jsem získala cca 6 % odpovědí, které nespadají do výše zmíněných krajů a výsledky jednotlivých odpovědí tedy nejsou přímo zařazeny do výsledků šetření, protože je velmi obtížné určit, ve kterém ze dvou měst nyní zaměstnanec pracuje. Jednotlivé výsledky jsem si však pečlivě pročetla a zvážila jsem jejich význam v souvislosti se získanými výsledky z Prahy a Ostravy.

8.2 Podmínky na pracovišti

Abych mohla lépe zkoumat, a především pochopit odpovědi ohledně šikany, bylo nejdříve potřeba zjistit, v jakých pracovních podmínkách se respondenti pohybují nebo se dříve pohybovali. Jak již bylo několikrát řečeno, pro dobrý pracovní výkon je potřeba dosáhnout několika věcí a jednou z těchto věcí je bezesporu také to, aby se daný zaměstnanec v pracovním prostředí cítil dobře. Otázky jsem se snažila klást nenásilně a prokládat je s otázkami ohledně šikany, aby respondent měl mezi jednotlivými fázemi pocit jednoduchých odpovědí, nad kterými nemusí dlouze přemýšlet. Z tohoto důvodu jsem také v kategorii podmínek na pracovišti volila nejčastěji jako typ otázek variantu výběru z několika možností.

Co se týče typů pracovněprávních vztahů, většina zaměstnanců pracuje ve společnosti na hlavní pracovní poměr, přičemž jeden ze zaměstnanců uvedl, že je zdravotně postižený. Ostatní zaměstnanci jsou zaměstnání na dohody o provedení práce či na dohody o provedení činnosti. Nikdo ze zaměstnanců nevedl, že by pracoval na částečný úvazek nebo využíval možnosti homeoffice.

V první otázce ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem pracovního týdne, kdy jsem zjišťovala, zda se zaměstnanci cítí přepracovaní nebo ve stresu, mě překvapila absence některých odpovědí. Žádný z respondentů nevedl, že by se během svého typického pracovního týdne vůbec necítil přepracovaný nebo ve stresu. Toto zjištění mě vcelku zarazilo, protože jsem předpokládala, že se najde alespoň pár respondentů, kteří své zaměstnání nebudou vnímat jako zdroj pravidelného stresu. Těžko se v těchto případech posuzuje, co všechno respondenti považují za stresující. Tomuto dilematu jsem se snažila předcházet tím, že jsem do otázky vložila také slovo *přepracovaný*, přičemž jsem předpokládala, že většina respondentů zde nebude počítat běžné stresy související s výkonem práce, například ve smyslu každodenní uzavírky. V rámci porovnání Prahy a Ostravy se těžko posuzuje, kteří zaměstnanci jsou na tom lépe. V Ostravě se sice nenašel jediný zaměstna-

nec, který by uvedl, že se v zaměstnání necítí vůbec nebo spíše vůbec ve stresu, avšak 75 % respondentů uvedlo, že se tak cítí pouze občas. Pouze 25 % zaměstnanců uvedlo, že se cítí ve stresu často nebo velmi často, což by procentuálně odpovídalo podílu vedoucích zaměstnanců, kteří mají oproti svým podřízeným větší odpovědnost a tím pádem je na ně ve většině případů vyvíjen i větší tlak, což může některým jedincům způsobovat stres a pocit přepracování. Oproti tomu v Praze uvedlo sice jen 35 % respondentů, že se cítí ve stresu pouze občas, na druhou stranu se však až 28 % z nich cítí ve stresu často a dokonce 10 % velmi často.

Z mého hlediska se jedná o závažná zjištění, která více než dvě třetiny zaměstnanců řadí do skupiny lidí, kteří své zaměstnání vnímají jako stresující, což by do budoucna mohlo mít za následek odchod většiny z nich na klidnější pracoviště. Současně však 27 % respondentů uvedlo, že se ve svém zaměstnání necítí přepracování nebo pod tlakem spíše vůbec. Otázkou tedy stejně jako v případě Ostravy zůstává, kolik procent z těchto jedinců své zaměstnání opravdu vnímá jako stresující, pro kolik z nich je to překážka v práci a uvažují kvůli tomu o změně zaměstnání a u kolika procent se jedná o fakt, který berou jako součást své práce a v malé míře jim práce pod tlakem nevadí nebo jsou dokonce ještě výkonnější.

Zajímavou skutečností by zde mohlo být porovnání se zaměstnanci, kteří se pohybují v nejvíce stresujících zaměstnáních. Touto problematikou se již několik let zabývá organizace CareerCast.com, která každoročně podle určité metodologie sestavuje žebříček nejvíce či nejméně stresujících zaměstnání. V této metodologii se zohledňuje například to, zda se jedná o povolání, které vyžaduje cestování, zda jsou pro výkon práce potřeba určité fyzické předpoklady, zda práce zahrnuje určité nebezpečí, zda při práci dochází k setkání s veřejností nebo zda jsou zde dané nějaké termíny a uzavírky. Pro rok 2018 jsou to tato zaměstnání:

Tabulka 2 - Nejvíce stresující zaměstnání pro rok 2018

Pořadí	Povolání	Míra stresu v % dle nejvíce se vyskytujících faktorů
1.	vojenský personál	72,47
2.	hasič	72,43
3.	pilot letecké společnosti	61,07
4.	policejní důstojník	51,97
5.	koordinátor událostí	51,15
6.	novinový reportér	49,90
7.	hlasatel	49,83
8.	ředitel pro vztahy s veřejností	49,44
9.	výkonný ředitel společnosti	48,71
10.	řidič taxi	48,11

zdroj: (2017), vlastní zpracování

Aby zaměstnanec byl ve svém zaměstnání spokojený, je potřeba, aby svému zaměstnavateli důvěřoval. Zda zaměstnanci věří svým nadřízeným nebo zda se bojí ozvat s případnými námitkami, jsem se snažila zjistit v otázce číslo 11, kde jsem se ptala na to, co by respondenti nejspíše udělali, pokud by se ve svém zaměstnání setkali se šikanou. Primární účel této otázky byl samozřejmě zjistit, co by respondenti doopravdy udělali. Tyto výsledky budu popisovat v další kapitole, která se bude věnovat samostatně mobbingu. Avšak druhotný účel této otázky byl zjistit, zda zaměstnanci natolik důvěřují svým nadřízeným, aby takovou situaci, v případě, že se s ní setkají, nahlásili.

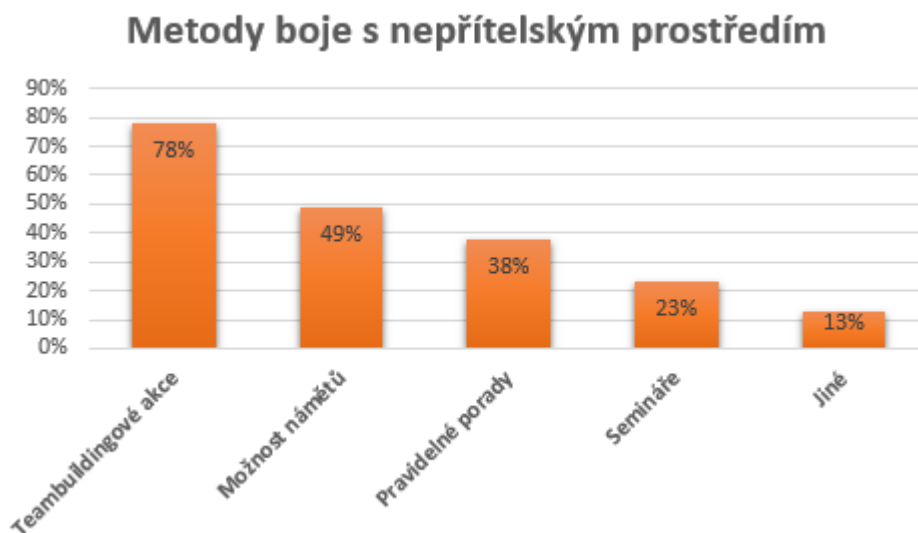
Volila jsem variantu výběr z více možností, přičemž byla možnost označit více než jednu odpověď. V obou případech, tím myslím, jak ve výsledcích pro Prahu, tak ve výsledcích pro Ostravu, mi vyšlo, že by se pouze polovina zaměstnanců obrátila na svého vedoucího. Tato zjištění mě dovedla k přesvědčení, že strach či nedůvěra ve svého nadřízeného je nejenom překážkou ve správně fungující společnosti, ale také je živnou půdou pro nepřátelské vztahy na pracovišti. Samozřejmě zde musíme brát v potaz i fakt, že pokud by se daný zaměstnanec setkal s bossingem, bude pro něj prakticky nereálné oznámit celou věc svému nadřízenému, když je právě on původcem šikany. V takových případech však vždy existuje možnost jít za jiným nebo vyšším nadřízeným, který může celou situaci řešit nebo ji může předat dál příslušným orgánům.

Za tímto účelem jsem tedy do dotazníkového šetření zařadila také otázku číslo 12, kde se ptám, zda by zaměstnanci uvítali možnost sepsat připomínku anonymně a vhodit jí do boxu, který by byl umístěn někde na pracovišti a byl by určen právě na návrhy a připomínky ke zlepšení pracovních podmínek. Na tuto otázku jsem zaznamenala prakticky většinu kladných odpovědí, kdy v obou případech přes 80 % respondentů odpovědělo, že by tuto možnost uvítalo. Ze všeobecného hlediska se jedná o nejlepší variantu, při které je zaměstnanci zachována anonymita a zároveň je mu zaručena poměrně vysoká pravděpodobnost, že se stížnost dostane do správných rukou a bude řešena.

V tomto ohledu jsem se dočkala velmi zajímavé zprávy od jednoho z respondentů. V rámci dotazníkového šetření jsem poskytla účastníkům svůj email, na který mohou zasílat případné dotazy a připomínky a od jednoho ze zaměstnanců jsem obdržela krátkou zprávu. Ve svém emailu mi především poděkoval za téma mého dotazníku, které mu přišlo velice zajímavé a přínosné. Dle jeho názoru je toto téma aktuální nejenom z hlediska celkového chování společnosti, ale také z hlediska vlastní zkušenosti, kdy se v minulosti se šikanou na pracovišti setkal, ale bohužel neměl možnost, jakkoliv anonymně situaci oznámit. Ze zprávy vyplývá, že se nejspíše s mobbingem setkal osobně, a to ve smyslu, že byl přímo obětí jiného ze zaměstnanců. Ovšem jedná se pouze o mou domněnku. Toto sdělení potvrzuje myšlenku, že zavedení boxu nebo podobné formy řešení stížností v zaměstnání by bylo v každém případě vysoce efektivní a ze strany zaměstnanců by se jednalo o velice vítanou inovaci.

Pokud zaměstnanec uvažuje nad tím, že by využil již zmíněný box, svědčí to o tom, že chce nejspíše upozornit na věc, která se obtížně vyslovuje nahlas. Z tohoto důvodu jsem do dotazníkového šetření zařadila otázku, jak si respondenti myslí, že lze na pracovišti bojovat s nepřátelským prostředím. Zde jsem nerozlišovala, zda respondenti pracují na oddělení v Ostravě či v Praze. Respondentům jsem dala na výběr z několika možností, přičemž bylo opět možné zaškrtnout více odpovědí nebo napsat jinou variantu. Mezi nabízené možnosti jsem dala teambuildingové akce,

pravidelné porady, semináře na téma šikany na pracovišti, možnost anonymních připomínek nebo jiné. O vhodnosti teambuildingových akcí byla přesvědčena většina respondentů, přesto se však našli jedinci, kteří se o této formě utužování vztahů na pracovišti vyjádřili velice negativně. Jeden z respondentů byl přesvědčen, že tyto akce, ať už se jedná o nový trend únikových her, sportovní akce, posezení v hospodě nebo například karaoke, jsou velice uměle vytvořené seance, které nemají smysl a ničemu nepomáhají.



Obrázek 3 – Metody boje s nepřátelským prostředím na pracovišti celkem, zdroj: vlastní výzkum

S pravidelnými poradami již souhlasilo méně respondentů, procentuálně se jednalo o cca 38 % z nich. Tento fakt byl, alespoň podle některých odpovědí, způsoben tím, že s pravidelnými poradami má zkušenost praktická většina zaměstnanců. Většinou se však dle jejich názoru jedná pouze o postoj organizace, která chce dát zaměstnancům pocit, že mají prostor vyjádřit své připomínky, které se můžou projednat. Setkala jsem se také s názorem, že i když se našel jedinec, který vyjádřil nesouhlas s určitým jednáním, bylo mu na poradě řečeno, že se jedná o situaci, která vyžaduje k řešení více času a že se situací budou zabývat později. Problém byl tímto smeten pod koberec a již se k jeho řešení nikdy nedostalo.

Semináře na téma šikany většině respondentů přišly jako zajímavé řešení, nebyli však přesvědčeni o tom, že by se jednalo o účinný prostředek, jak lze bojovat s nepřátelským prostředím. V tomto bodě se z mé strany jednalo spíše o přímou spojitost s problematikou, o které je celá tato práce, a tím je mobbing. Dle Kratze (2005) je informovanost o dané problematice jedna z variant, jak šikaně na pracovišti předcházet a šikana na pracovišti je jistě jednou z možností, proč je atmosféra na pracovišti napjatá a nepřátelská. Snažila jsem se tedy zjistit, zda tuto možnost respondenti vnímají jako jeden z možných účinných prostředků, což mi bylo dle nejnižšího počtu responzí, vráceno. Více než ¾ respondentů však také uvedla, že se podobných seminářů nikdy ve svém životě nezúčastnila. Zároveň by takovou možnost uvítalo více než 80 % z nich.

Možností (anonymních) námětů a připomínek jsem především měla na mysli již zmíněný box, který by byl umístěn někde na pracovišti, o němž jsem již mluvila výše. Od mnoha respondentů jsem se však dočkala i jiných zajímavých návrhů, které stojí za to zmínit. Pro většinu byla velmi důležitá férovost a stejné podmínky pro všechny, dále také komunikace a upřímné jednání. Z těchto odpovědí vyplývá asi největší problém, s kterým se zaměstnanci setkávají, a to je pocit upřednostňování jiných zaměstnanců, bez zjevně objektivního důvodu. Někteří z respondentů se také zmiňovali o absenci možnosti eskalace a zastání. Všechny tyto důvody by se daly shrnout do jedné kategorie, která by se dala pojmenovat jako vztahy s vedením či například psychologická smlouva. Jeden ze zaměstnanců se dokonce zmiňuje o tom, že pro něj je vedoucí někdo, kdo by měl jít ostatním zaměstnancům příkladem a pokud je vedoucí přátelský, je přátelské i prostředí a celková atmosféra. Pro tohoto zaměstnance je pak mimo jiné velmi důležitá také nesoutěživá organizace a dodržování etického kodexu. S tímto názorem souhlasil i jiný respondent, který uvedl, že dle jeho názoru úroveň přátelství na pracovišti určuje zaměstnavatel a teambuildingové akce nebo porady jsou pouze vedlejší záležitostí. O tom vypovídá i článek Pavla Harsy, z psychiatrické kliniky Univerzity Karlovy, který říká, že špatná organizace a firemní kultura bývají úrodnou půdou pro vznik mobbingu. (Harsa, 2014)

Jedna z dalších odpovědí mě velice zaujala. Pro jednoho ze zaměstnanců by přátelské atmosféře dopomohla možnost popovídat si v klidu se svými kolegy. Z odpovědi bylo zřejmé, že by si jedinec vyloženě přál pauzy, na kterých by bylo možné prohodit několik přátelských vět se svými kolegy. Z toho důvodu jsem nabyla dojmu, že na pracovišti není možné při práci komunikovat s ostatními. Toto zjištění mě velice zarazilo, protože od manažera pražské pobočky vím, že se jedná o otevřené pracoviště neboli open space a nemělo by tedy být problém hovořit se svými kolegy.

Jiní pracovníci byli v tomto ohledu velice striktní. Zastávali názor, že pokud je na pracovišti osoba, která vytváří nepřátelské prostředí, jediné řešení je tuto osobu vyhodit. Podle některých respondentů by se měl dát dohromady kolektiv, který si rozumí, i když se na první pohled může jednat o pracovníky s horšími pracovními výsledky. Od dvou respondentů jsem se však dočkala odpovědi, že řešení v takovém případě neexistuje. Pokud je již na pracovišti nepřátelská atmosféra, nedá se s tím nic dělat a jediné rozumné řešení je ze zaměstnání odejít. Dle jejich názoru jsou totiž původcem takového prostředí především lidé a bez ohledu na to, jak moc se organizace snaží přátelské vztahy utužovat, tito lidé vždy budou šířit nepříjemné klima. Odchodem ze zaměstnání řešili šikanu na pracovišti i všichni aktéři, o kterých se ve svém článku ze zdravotnického prostředí zmiňuje i Pavel Harsa. (Harsa, 2014)

Co by ostatně bylo důvodem k odchodu ze zaměstnání, jsem zkoumala v otázce číslo 16. Zde jsem se rozhodla opět porovnávat Prahu a Ostravu. Odpovědi byly v zásadě podobné, přesto se pokusím některé z nich rozvést více dopodrobna. Respondenti z Moravskoslezského kraje nejčastěji odpovídali, že by pro ně byl v první řadě důvod k odchodu velmi špatný kolektiv. V zásadě by nezáleželo na tom, zda by se jednalo o špatné vztahy se svými kolegy nebo se svými nadřízenými, obě varianty odpovědí se vyskytovaly přibližně ve stejném počtu. Jeden z respondentů v tomto kontextu doslova uvedl, že by pro něj byl výrazný důvod k odchodu, pokud by nadřízený viděl pouze chyby, i když se člověk snaží a dře, ale přesto by jeho snaha nebyla oceněna. Co se týče špatných vztahů s nadřízenými, 1/5 respondentů vyloženě uvedla, že by pro ně byl důvod k odchodu nefé-

rové jednání, nesnesitelný šéf anebo celkově špatné vedení. Z těchto odpovědí vyplývá, že více než kolektiv spolupracovníků je pro většinu zaměstnanců především důležité, jaké vztahy mají se svými nadřízenými.

Tabulka 3 - Důvody k odchodu ze zaměstnání – Ostrava

OSTRAVA	
Pořadí	Důvod
1.	špatný kolektiv
2.	šikana
3.	nízký plat
4.	ztráta smyslu práce
5.	lepší nabídka
6.	rodinný život

Zdroj: vlastní data

Hned na druhém místě se zde objevila šikana, což lze přičíst především tématu dotazníkového šetření, i když jsem přesvědčena o tom, že se doopravdy jedná o jeden z nejzávažnějších důvodů, kvůli kterému by byl zaměstnanec ochotný podat výpověď a odejít ze zaměstnání. Nerozlišovala jsem, zda respondenti uvedli jako příklad mobbing, bossing či staffing. V jednom případě respondent uvedl, že by odešel ze zaměstnání v případě neřešené šikany. I zde bychom však mohli polemizovat o tom, zda by respondent takto radikálně jednal i v případě, že by se jednalo o neřešenou šikanu jiného ze zaměstnanců nebo pouze v případě, že by se jednalo o šikanu jeho osoby. Jiný respondent uvedl, že by pro něj byl rozhodně důvod k odchodu fyzický útok. Otázkou však zůstává, zda byl tento útok myšlen s vážnými (především zdravotními) následky nebo zda by danému jedinci k podání výpovědi stačila i osobní potyčka mezi ním a jiným kolegou kde by došlo na fyzický kontakt, avšak bez vážných následků.

Na pomyslném třetím místě se umístil nízký plat, jeho nenadálá změna (snížení) nebo plat, který by nebyl významně přizpůsobený obnosu práce. Do této kategorie jsem se rozhodla zařadit také špatné ohodnocení, které vnímám především ve smyslu nízkého platu, neodpovídajících odměn či absencí benefitů. Přestože platy v posledních letech vzrostly, vzrostly také ceny zboží a služeb a výše platu je stále pro většinu zaměstnanců klíčová. Z tohoto důvodu se často můžeme setkat se skutečností, že přestože nejsou zaměstnanci ve své práci spokojeni, nemohou si dovolit o zaměstnání přijít nebo ho změnit (s vědomím, že změna by znamenala také snížení platu). O tom také svědčí další z výzkumných otázek, které se budu věnovat v této práci později, konkrétně co zaměstnanci považují v zaměstnání za nejdůležitější. V Praze i v Ostravě se na prvním místě umístila výše platu.

Dále by respondenti uvažovali nad odchodem ze zaměstnání v případě, že by pro ně práce ztratila smysl, nebyla by pro ně již dostatečně atraktivní a nenaplnovala by je tak, jako dřív. Jednoduše by

se dalo říct, že by nad odchodem uvažovali ve chvíli, kdy by se v práci začali nudit a práce by je nebavila. Tato situace nastává ve chvíli, kdy je špatně nastavená náplň práce či například když je práce monotónní. S tím vším souvisí i ztráta motivace, která bývá hnacím motorem pro další výkon a pokud schází, dochází k opačnému jevu, tedy k demotivaci. To úzce souvisí s nespokojeností a následnou potřebou změny, která velmi často vyvrcholí právě odchodem ze zaměstnání, kdy zaměstnanci odejdou za lepší a atraktivnější nabídkou. Ostatně jiná, lepší nabídka, byl další důvod, kvůli kterému by byli respondenti ochotni podat výpověď. Tato skutečnost není nijak překvapivá, naopak je spíše překvapující, že se umístila v porovnání s jinými důvody, až na pátém místě.

U starších respondentů jsem velice často také zaznamenala odpovědi, které úzce souvisely s rodinou a úsporou času. Pro většinu z těchto lidí by byly neúnosné časté přesčasy, které by zasahovaly do osobního života. Varianta přesčasů by byla překážkou i pro některé z mladších respondentů, nejednalo se však o nijak pravidelnou odpověď. Většina ze zmíněných lidí, pro které by byly přesčasy komplikací, uvedla, že čas jsou pro ně peníze a celodenní pracovní doba bez možnosti přizpůsobení se rodině by, i přes výborné platové ohodnocení či jiné benefity, byly faktorem, kvůli kterému by byli ochotni ze zaměstnání odejít. Z ostatních důvodů, které se vyskytovaly spíše ojediněle, bych mohla vyjmenovat například nedostatečný prostor k osobnímu rozvoji, nemožnost dalšího kariérního postupu, nadměrný stres, přidání práce nad rámec možností a ujednání, nemožnost se vzdělávat, příliš vysoké nároky, nesmyslné požadavky či stěhování.

Tabulka 4 – Důvody k odchodu ze zaměstnání – Praha

PRAHA	
Pořadí	Důvod
1.	špatný kolektiv
2.	Nízký plat
3.	šikana
4.	ztráta smyslu práce
5.	Nedodržení podmínek
6.	Lepší nabídka

Zdroj: vlastní data

Oproti tomu respondenti z Prahy byli ohledně svých odpovědí více otevření. Stejně jako v Ostravě, i zde se na prvním místě umístil velmi špatný kolektiv. Ten si jako důvod k odchodu ze zaměstnání vybrala více než polovina respondentů. I tentokrát více záleželo na vztahy s nadřízenými. Jeden z respondentů dokonce uvedl že by se muselo jednat o nenávratně zhroucené vztahy, kde by již neexistovala týmová práce. Setkala jsem se však také s odpovědí, že kolektiv by zřejmě nebyl důvodem k odchodu ze zaměstnání, protože dle názoru tohoto respondenta je kolektiv naopak něco, co může v zaměstnání člověka udržet. Dle jeho názoru jsou totiž věci, které motivují člověka k tomu, aby zůstal, ve většině případů silnější než ty, které nutí člověka odejít.

Na druhé příčce skončil nízký plat. Zde se setkáváme s prvním rozdílem oproti výsledkům z Ostravy, kde se na druhé příčce umístila šikana. Přestože jsou platy v Praze vyšší, než v jiných regionech (dle sektorové analýzy Salary report in trade až o 30 %), pro většinu respondentů se jedná o zásadní faktor. Nízký plat jako důvod k odchodu ze zaměstnání uvedlo 52 % respondentů s tím, že většina z nich se k této problematice vyjádřila více specificky. Několik z respondentů například uvedlo, že by se muselo jednat o snížení platu či o výrazné pohoršení, oproti předchozím standardům. Otázkou však zůstává, jak často se zaměstnanci mohou setkat s výrazným snížením platu, pokud se například nejedná o celkovou změnu pozice. V ostatních případech jsem se setkala s překážkou, pokud by výše platu neodpovídala smluveným podmínkám nebo by se jednalo o nižší plat, než bylo původně inzerováno. Ve dvou případech by zaměstnanec odešel ve chvíli, pokud by nedostal od svého zaměstnavatele zaplacen. Opět zde však není uvedeno, zda by se muselo jednat o opakovaný jev nebo zda by se tak jedinec rozhodl i v případě, že by se jednalo o ojedinělou záležitost.

Na třetím místě se zde umístil šikana, oproti Ostravě si tedy můžeme povšimnout prohozené druhé a třetí příčky. I zde je toto umístění tak vysoko nejspíše díky tématu celého dotazníkového šetření. Jako nejzajímavější jsem shledala odpověď, kde respondent napsal, že šikana ze strany zaměstnavatele by pro něj byla určitě důvodem k odchodu ze zaměstnání, ale pokud by se jednalo o šikanu ze strany kolegů, bylo by mu to jedno. Těžko si představit, zda by daného jedince situace skutečně nijak nezajímala nebo zda se jedná pouze o mylný dojem, že ze strany kolegů se šikana nikdy nemůže zvrátit do závažné a velice nepříjemné situace. Každopádně i zde se tedy setkáváme s názorem, že vztahy s nadřízenými jsou pro většinu respondentů důležitější než vztahy s kolegy. V jednom případě respondent uvedl, že by pro něj byl důvod k odchodu degradace jeho osoby a ztráta respektu. Poslední z responzí, která mě zaujala, uvedla také jako důvod šikanu, avšak s dovětkem, že by se muselo jednat o šikanu, která vede k vážným fyzickým újmám, ve smyslu následné nutnosti vyhledání psychologa či psychiatra nebo která by měla za následek užívání léků nebo drog.

Velice často se také respondenti shodovali na tom, že je pro ně velice důležitá náplň práce a celková spokojenost s činnostmi, které jsou součástí pracovního dne. Překážkou v práci by pro respondenty byla nesmyslná práce, která je nenaplnuje, práce, která by byla nudná a bezcílná. Nespokojenost s pracovní náplní nebo přílišná náročnost práce jsou faktory, se kterými lze dle mého názoru pracovat. Jedinec v takovém případě nemusí nutně ze zaměstnání odcházet, ale může se pokusit se svým zaměstnavatelem domluvit na změně pracovní náplně či na změně pozici. Někteří jedinci se vyjádřili nejenom k náplni práce, ale také k celkovým podmínkám na pracovišti, jako je například prostředí, ve kterém se pohybují. Dle jejich názoru by nepracovali na místě, které je příliš hlučné či příliš prašné.

Další prvek, který je pro zaměstnance velice důležitý, by se dal souhrnně pojmenovat jako nedodržování podmínek či stagnace. Důvodem k odchodu by totiž pro některé zaměstnance byla také nemožnost kariérního růstu a osobního rozvoje, nedodržování pracovní smlouvy, dlouhodobě neproplácené přesčasy, přílišná kontrola, nedodržování platových či jiných podmínek nebo špatné vedení firmy. Toto jednání pak vede k osobnímu i pracovnímu vyhoření. Jiný respondent se vyjádřil velice podobně, dle jeho názoru by byl důvod k odchodu špatné vedení firmy, které pravidelně

odmítá vyslyšet rady ohledně návrhů na zlepšení chodu společnosti. Takový zaměstnanec má poté pocit bezvýznamnosti a méněcennosti a nevidí důvod déle setrvávat v takovém prostředí.

Až na šesté pozici se umístila varianta nabídky lepší práce. Oproti Ostravě však o této variantě uvažovalo přibližně 12 % lidí. Ve dvou případech lepší nabídkou byla myšlena práce, kde hrála roli kratší doba dojíždění. Tito lidé by tedy odešli ze zaměstnání ve chvíli, kdy by dostali pracovní nabídku na lépe dostupném místě, které by znamenalo méně času stráveného dojížděním do zaměstnání.

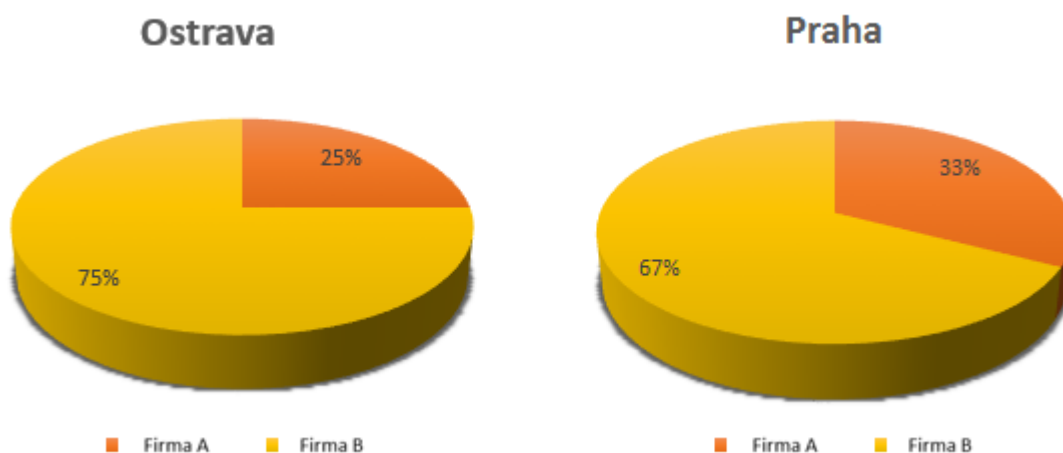
Poslední velká skupina, která stojí za zmínku je stres. Pro 8 % respondentů by byl nadměrný stres, neúměrná vyčerpání či velmi stresové zaměstnání, důvod k odchodu. Někteří respondenti se vyjádřili ve smyslu nejen stresu ze samotné náplně práce, ale také ve smyslu obrovského množství práce, které nejsou schopni zvládnout, a proto se stresují. Jeden respondent situaci dokonce popsal tak, že by se muselo jednat o zaměstnání, kde je tolik nadměry práce, že by každý den musel zůstat o čtyři hodiny déle, aby všechnu práci stihl. Jako další důvody byly poté uváděny například neshody s nadřízeným, špatný přístup, nestálá a nepříjemná atmosféra na pracovišti, nejistá pozice, celkové vyčerpání, nízká motivace, špatný work life balance, nespokojenost s profesní situací nebo pokud by skončil určitý projekt, ke kterému byl jedinec přidělen. V jednom případě jsem se setkala také s odpovědí, že důvodem k odchodu ze zaměstnání by nebylo nic.

Jak jsem se již zmínila dříve, pro většinu respondentů byla v zaměstnání na prvním místě výše platu. Co je pro zaměstnance v zaměstnání nejvíce důležité jsem se snažila zjistit otázkou č. 15. Úkolem bylo na škále od 1-8 seřadit priority od nejdůležitější po ty nejméně důležité. V případě Ostravy se o první místo dělily výše platu a pracovní doba. Jedná se o zajímavé zjištění, protože dle odpovědí respondentů na důvod k odchodu ze zaměstnání jen málokdo zmínil, že by pro něj byla překážkou nevyhovující pracovní doba. Na třetím místě se umístily vztahy na pracovišti, což plně odpovídá získaným výsledkům z předchozí otázky. Hned za vztahy na pracovišti se umístila doba dojíždění. Zde nebylo specifikováno žádné časové rozpětí, jednalo se pouze o fakt, zda je pro zaměstnance důležité, kolik času stráví cestováním za prací. Jak se ukázalo, jedná se o věc, ke které při výběru zaměstnání zaměstnanci přihlížejí, nejedná se však o skutečnost, která by měla zásadní význam. Poslední čtyři příčky obsadily benefity, typ pracoviště (zda se jedná o open space či samostatnou kancelář), možnost stravování (zda mají zaměstnanci možnost se najíst v kantýně nebo zda je v blízkém okolí dostatek restauračních zařízení) a na posledním místě se umístil vzhled a vybavenost pracoviště.

Velmi podobně si v tomto případě vedla také Praha. Na prvním místě se opět umístil plat. Druhé místo však v tomto případě obsadily vztahy na pracovišti, což opět není překvapujícím faktem vzhledem k předchozím odpovědím. Z jednotlivých odpovědí jasně vyplývá, že vztahy na pracovišti upřednostňovali především ti lidé, kteří se již někdy ve svém životě setkali se šikanou na pracovišti. Jelikož však nejsme schopni před nástupem do nového zaměstnání posoudit, s jakým kolektivem se setkáme, jedná se o sázku do loterie. Možná právě z toho důvodu, je pro lidi velmi důležité, jaké mají vztahy na pracovišti, protože se jedná o jednu z mála věcí, které nejsou sami schopni

nijak výrazně ovlivnit. Na třetím místě se poté umístila pracovní doba a v těsném závěsu za ní doba dojíždění. Z blízkosti těchto dvou faktorů můžeme opět vyvodit, že je pro zaměstnance velice důležitá úspora času. Poslední čtyři příčky jsou opět velice obdobné jako v případě Ostravy. Na pátém místě se umístily benefity. Za benefity se tedy dále umístil typ pracoviště, vzhled a vybavenost pracoviště a na posledním místě možnost stravování, což bych přičítala v dnešní době populárním krabičkovým obědům, které si většina zaměstnanců nosí ze svého domova a v takovém případě je pro ně blízkost restauračních zařízení naprosto zbytečná.

Na základě této otázky jsem vytvořila další, která mě měla utvrdit v tom, zda je pro zaměstnance opravdu důležité to, jak mají vysoký plat nebo to, zda pracují v klidném a příjemném prostředí. Vytvořila jsem pro ně tedy krátký přehled dvou imaginárních firem, přičemž firma A nabízela výborné platové ohodnocení, nacházela se 15 minut od místa bydliště, nabízela flexibilní pracovní dobu, ale byl zde velice nepřátelský pracovní kolektiv. Oproti tomu firma B nabízela pouze průměrné platové ohodnocení, byla vzdálena hodinu cesty od domova, měla pevnou pracovní dobu bez možnosti přizpůsobení se, avšak kolektiv byl výborný a velmi přátelský. Nebylo zde přesně specifikováno, zda by se jednalo o dlouhodobý úvazek či pouze o přechodnou dobu. Byla jsem přesvědčena o tom, že většina respondentů by si bez váhání vybrala firmu B. Realita však byla jiná. Až překvapivě množství respondentů by si vybralo firmu A. V případě Prahy by se jednalo o 33 % respondentů, v případě Ostravy pak o něco méně (přesněji $\frac{1}{4}$ z nich). Lze si představit, že by někteří lidé například z důvodů hypotéky nebo jiného finančního závazku volili variantu A. Otázkou však zůstává, jak dlouho by v takovém pracovním prostředí byli schopni vydržet bez toho, aby to na nich zanechalo psychické a fyzické následky. Na druhou stranu také musíme zvážit fakt, že většina respondentů v předchozích otázkách sice uvedla, že vztahy na pracovišti jsou pro ně velice důležité, ti samí respondenti však také uvedli, že jiná, lepší nabídka, by pro něj byla důvodem k odchodu ze zaměstnání.



Obrázek 4 – Poměr respondentů, kteří by si vybrali firmu A a firmu B, zdroj: vlastní výzkum

Jako závěr pro tuto kapitolu jsem si připravila otázku, která měla shrnout všechny dosavadní poznatky, především jak jsou zaměstnanci spokojeni ve svém zaměstnání. Respondentům jsem tedy položila jednoduchou otázku, zda by svému známému, který hledá zaměstnání, doporučili společnost, ve které pracují. V tomto ohledu lépe dopadla Ostrava, kde by své zaměstnání doporučilo 87 % zaměstnanců a pouze 13 % nikoliv. Ti, kteří uvedli, že by svou společnost nedoporučili, jsem poprosila o krátké zdůvodnění svého rozhodnutí. Z jejich výpovědí plyne, že nejde o celkovou nespokojenost s firmou jako takovou. Firma je dle jejich názoru dobrá, avšak oni sami jsou nespokojeni s vedením firmy, respektive přímo se svými nadřízenými a pouze z tohoto důvodu by společnost nedoporučili. Jiný respondent otázku pojal z trochu jiného úhlu a jeho odpověď zněla, že ne každý z jeho známých by splnil podmínky pro fungování ve start-upu. Oproti tomu Praha dopadla o poznání hůře. Společnost, ve které pracují, by doporučily pouze 2/3 dotazovaných. Ostatní nejčastěji uváděli důvody, že mají v plánu sami odcházet a nezdá se jim v tom případě vhodné doporučit zaměstnání, ve kterém sami nejsou spokojeni. Z těch závažnějších důvodů bych vyjmenovala nespokojenost s nedostatečnou kvalifikací vedoucích pracovníků, s malým platovým ohodnocením, jeden z respondentů dokonce uváděl, že se jedná o depresivní pracoviště, kde se nedostává pořádnému zaučení a neexistuje možnost přizpůsobení se v rámci pracovní doby (v tomto případě nebylo řečeno, zda byla tato podmínka slíbena či nikoliv). Dále si respondenti mysleli, že firma nefunguje tak, jak by měla, jedná se o rutinní práci, která časem omrzí, není zde žádné ohodnocení vykonané práce a nejvíce lidmi zmiňované celkově špatné vztahy. Někteří zmiňovaly spíše praktické důvody jako například, že práce je čím dál tím méně a další člověk by tedy byl spíše na škodu než k užítku.

8.3 Mobbing, bossing a staffing z pohledu zaměstnanců

Pohled zaměstnanců na problematiku šikany na pracovišti je celkem jasný. Jak vyplývá z předchozí kapitoly, většina zaměstnanců má o této problematice povědomí a vnímají ji jako rušivý element, který v dobře fungující společnosti nemá co dělat. Je ale vše, co zaměstnanci považují za šikanu, opravdu šikana? O tom, jakou mají konkrétní představu o šikaně, zda se s ní někdy osobně setkali a jak by se respondenti zachovali v případě, že by se o šikaně dozvěděli, jsem se snažila zjišťovat následujícími otázkami.

V první řadě bylo důležité zjistit, jakou konkrétní představu lidé o šikaně mají. Sestavila jsem tedy několik charakteristik, které jsem jim předložila a dala jsem jim možnost výběru. Respondent mohl zaškrtnout více správných odpovědí, které považuje za nejrozšířenější. Mezi správné definice mobbingu jsem úmyslně zařadila i nepravdivé. Tím jsem chtěla zjistit, zda lidé budou automaticky zaškrtnávat všechny odpovědi s předpokladem, že se jedná o správné definice, když je právě na toto téma děláno dotazníkové šetření. Výsledky byly následovné. Polovina respondentů byla přesvědčena o tom, že hlavními projevy šikany jsou fyzické napadání, posměšky nebo napodobování.

U druhé charakteristiky jsem si ověřila, že správnou definici mobbingu nezná prakticky nikdo. Pouze 8 % respondentů z Prahy a 2 % respondentů z Ostravy správně označili, že šikana musí být pravidelná a trvat minimálně 6 měsíců, jinak se nejedná o šikanu. Právě díky této definici většina lidí, kterých se šikana doopravdy týká, vůbec netuší, že je to právě jejich případ. Jak píše v teoretické

části této práce, nemusí se jednat o nijak násilné nebo nápadné nepříjemnosti, a proto nemá dotýčný pocit, že by byl obětí šikany. Na jednu stranu se může zdát, že časový interval šesti měsíců je velmi dlouhá doba a o šikaně můžeme hovořit mnohem dříve, ale tato definice je postavena na delším časovém úseku právě z toho hlediska, aby za mobbing nebyla považována každá nepříjemná výměna názorů mezi kolegy. Z průzkumu Zábrodské a Květona vyplývá, že pokud se zeptáte člověka, který netuší, že je obětí šikany, zda si myslí, že se jeho osobně šikana týká, ve většině případů vám odpoví, že ne. Pokud mu však ukážete definice, co vše je již za šikanu považováno a znovu se ho zeptáte, zda má stále pocit, že jeho osoby se šikana netýká, odpověď je již jiná. (Zábrodská, a další, 2012)

Většina respondentů se však nenechala nachytat otázkou, kdo všechno může být původcem šikany. Na výběr bylo ze dvou možností. Jedna z variant byla, že šikanovat může pouze nadřízený a v druhém případě kdokoliv. Shodně, konkrétně v 82 % případů respondenti správně označili variantu B, že šikanovat může kdokoliv. Pouze ve třech případech se respondenti zmýlili a chybně označili variantu A. Svým způsobem se v tomto případě nedá mluvit o chybě, protože přesná otázka zněla, jaké charakteristiky dle jejich názoru patří mezi nejrozšířenější a tím pádem lze jen těžko soudit, zda je pro ně tato odpověď nejvíce známá či nikoliv. Otázka však schválně byla položena tímto způsobem, a ne například ve stylu „Jak byste definoval/a šikanu na pracovišti?“, protože se jednalo o první otázku z celého dotazníku a chtěla jsem se vyhnout tomu, aby respondenti hned v úvodu měli pocit, že je někdo testuje a ztratili chuť dotazník vyplnit.

Další charakteristikou jsem se opět snažila respondenty otestovat, zda mají o šikaně větší povědomí nebo za ní považují jakékoliv jednání proti své osobě. Tato charakteristika tedy byla formulována, zda považují za šikanu vyřčení důrazného nesouhlasu s jejich názory na jednu konkrétní věc ze strany nadřízeného před ostatními kolegy. Snažila jsem se zde zkombinovat několik faktorů, které by respondenta měli upozornit na to, že se v tomto případě o šikanu nejedná. Jako první upozornění měla sloužit slova, že se jedná o jednu konkrétní věc. Tímto jsem chtěla předcházet tomu, aby respondent mylně nepředpokládal, že se takové jednání děje často, ale že se právě jedná o výjimečnou situaci, která nastala poprvé. Druhým možná méně zjevným faktorem měla být slova, že se tato skutečnost odehrává před ostatními kolegy. Jak píše v teoretické části mé práce, většina případů šikany (v tomto konkrétním případě by se jednalo o bossing), se děje skrytě před zraky ostatních. Opět se však většina respondentů nenechala nachytat a tuto možnost označilo pouze pár procent lidí. (Konkrétně 12 % respondentů v Ostravě a 2 % respondentů v Praze.)

V dalším případě jsem však již uvedla jednu ze správných definic šikany. Opět se jednalo spíše o charakteristický rys bossingu, kdy se jedná o přidělování nesplnitelných úkolů a termínů, ve kterých není možné úkol dokončit. Zde mě velice překvapilo vysoké procento lidí, kteří správně tuto definici označili za pravdivou. Svůj mylný dojem o málo rozšířeném povědomí o této definici jsem nejspíše získala při čtení starších publikací, ve kterých se zdaleka ještě nemluvalo o mobbingu v takové míře jako dnes a za projev šikany byl považován převážně jen křik, nadávky, sexuální obtěžování nebo fyzický útok. Z tohoto důvodu mě tedy překvapilo, že ¾ respondentů správně věděli, že i nesplnitelné úkoly jsou také projevem šikany. Věřím, že čím více lidí bude mít informace o tom, jakými všemi možnými způsoby může šikana na pracovišti probíhat, tím méně případů se bude vyskytovat.

Mnoho lidí však již neví, že projevem bossingu je také přidělování podřadné práce mimo kvalifikaci pracovníka. Zde jsem předpokládala, že přibližně stejné procento lidí, které označí předchozí variantu za správnou, stejně tak učiní i v tomto případě. Zde však procento správných odpovědí bylo o něco nižší, i když se stále v obou případech (jak v Praze, tak v Ostravě) jednalo přibližně o polovinu respondentů, což se dá považovat za úspěch. Přesto by bylo dle mého názoru velice přínosné, pokud by se zaměstnavatelé zaměřili na vzdělávání zaměstnanců i v tomto směru a umožnili jim krátké školení či seminář na téma šikany na pracovišti, aby se měli lidé šanci dozvědět, že i tento způsob je jedním z možných projevů.



Obrázek 5 - Nejrozšířenější charakteristiky o šikaně na pracovišti Praha + Ostrava, zdroj: vlastní výzkum

Poslední charakteristiku jsem opět zvolila špatnou a podobně jako v předchozích případech jsem se snažila zjistit, zda respondenti vnímají kritiku ze strany nadřízených jako projev nespravedlnosti a šikany. V tomto případě se mi již částečně podařilo dokázat, že tomu tak buď skutečně je nebo že respondenti tuto variantu považovali za správnou z již jednou zmíněného možného důvodu, a to proto, že celé dotazníkové šetření je tomuto tématu věnováno. V tomto případě souhlasilo 20 % respondentů z Ostravy a dokonce o 5 % více respondentů z Prahy. Tentokrát jsem nepoužila žádné napovídající faktory z hlediska míry opakování či svědků, což mohlo být pro některé z respondentů matoucí, a právě z tohoto důvodu považovali možnost za správnou.

Ve chvíli, kdy jsem zjistila, jaké povědomí mají respondenti o šikaně, jsem mohla začít pokládat hlubší otázky. První z těchto otázek byla ta, zda si myslí, že se někdy ve svém životě setkali se šikanou na pracovišti a pokud ano, zda by mohli krátce popsat, jak probíhala. Jelikož se jednalo o celoživotní zkušenosti z jakéhokoliv zaměstnání, rozhodla jsem se zde nerozlišovat, zda se jedná o respondenty z Prahy, či z Ostravy. Sesbírala jsem několik různých příběhů i krátkých odpovědí, ze

kterých jsem se rozhodla popsat ty nejzajímavější. Mnohokrát respondenti odpovídali pouze stručně. Jako příklad uváděli pomluvy, lhaní, intriky nebo zneužívání autority ze strany nadřízeného.

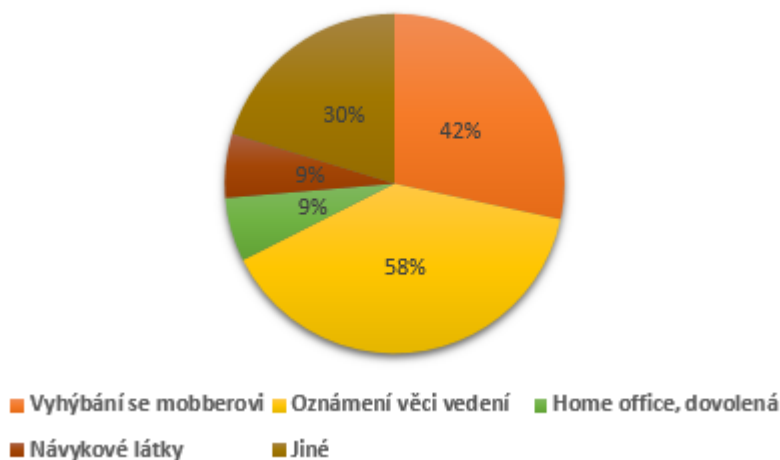
Zajímavé zjištění bylo, že pokud se některý z respondentů osobně setkal se šikanou, v 80 % případech se vždy jednalo o bossing. Mezi typické projevy patřilo kritizování jedince před ostatními kolegy. (Většina respondentů však uváděla, že se nejednalo o ně samotné, ale o někoho jiného). Dále o přehnané vytýkání chyb, mnohdy i vymyšlených, a to pouze na základě osobních nesympatií. Jiný z respondentů například uvedl, že ze strany vedoucího pracovníka docházelo k naprosté ignoraci podřízených. Odmítal se s nimi bavit a vyřizovat jakékoliv pracovní náležitosti, nestaral se ani o to, zda některý ze zaměstnanců má nějaké problémy nebo zda chce skončit a velice se touto situací bavil. V dalším případě se jednalo o typické posmívání se kvůli cizí národnosti. Zde byla jako nadřízený popisována žena, přičemž právě tato forma šikany je více typická pro ženské pohlaví. Respondent zde uvedl, že se šikana týkala přímo jeho osoby a že se kromě urážek ohledně své národnosti dočkal od své nadřízené také přidělování úkolů, které byly zcela nad jeho kompetenci, a to pouze z důvodu, aby jeho nadřízená sama nemusela nic dělat. Jiný respondent zažil obdobnou situaci, kdy vedoucí pracovník (v tomto případě nebylo specifikováno, zda se jednalo o muže či ženu), zadával všechny úkoly pouze jemu a nikdy jinému z kolegů i přesto, že dotyčný neměl čas a ani schopnosti na to, aby daný úkol splnil. Na denním pořádku také byly posměšky a ztrapňování před ostatními kolegy nebo ironické poznámky na něco, za co člověk nemohl (bohužel nebylo konkrétněji specifikováno, o co přesně se jednalo). Jiný respondent uvedl ještě závažnější příklad šikany. Dle jeho vlastních slov začala celá situace ve chvíli, kdy odmítl korupci zavánějící chování svého nadřízeného, které mělo jít na jeho odpovědnost. Od tohoto okamžiku následovalo zadávání neskutečného množství více či méně logických úkolů, stížností na jeho osobu, pomluvy a drobné naschvály. Problém nastával také ve chvíli, kdy dotyčný ke své práci potřeboval získat podpis nadřízeného a někteří spolupracovníci prý dokonce měli zakázáno dotyčnému s čímkoliv pomáhat. Atmosféra na pracovišti byla napjatá a plná strachu, nejistoty, a dokonce i vyhrožování. Dotyčný se cítil bezbranný, jeho sebevědomí mu výrazně kleslo a dostavovaly se dokonce stavy žaludeční neurózy. V posledním případě se jednalo o ženu, která zažila šikanu v době svého těhotenství. Přestože jí dle jejích slov bylo velmi zle, zástupce vedoucího ji nutila být v práci od rána do večera. V tomto případě je velice zvláštní, že se takto chovala žena k jiné ženě, přestože by se dalo předpokládat, že jako zástupkyně stejného pohlaví, by pro situaci mohla mít větší pochopení. V tomto případě se respondentka rozhodla vyřešit situaci odchodem na rizikové těhotenství.

Další případy, o kterých se respondenti zmínili, se již týkali mobbingu. Podobně jako i v předchozích případech, častými projevy byly posměšky a napadání, tentokrát však ze stran kolegů. V těch nejméně závažných případech jeden z respondentů popisoval, že se jednalo o situaci, kdy se tři jiní kolegové snažili poznámkami vytáčet jiného kolegu, který vždy musel mít ve všem poslední slovo a oni z toho měli legraci. Těžko říci, zda se jedná o šikanu. Pokud je toho chování dlouhodobé a dotyčný ho vnímá jako nepříjemné jednání vůči své osobě, v určitých ohledech to jistě parametry šikany splňuje. V jiném případě již chování kolegů bylo o poznání nepříjemnější. Jeden z respondentů má zkušenost s čistě ženským kolektivem, do kterého jednoho dne vstoupila nová, výrazně starší kolegyně. Tato kolegyně byla ze staré školy a moderní technologie pro ni byly velkou neznámou. Měla tedy problém s prací na počítači, což přišlo vhod mladším kolegyním, kte-

ré se jí nepřestávaly posmívat. Několikrát se je méně zkušená kolegyně snažila poprosit, zda by jí nepomohly, načež se jí dostalo odpovědí, že jí nepomohou. Po několika měsících byla tato kolegyně nucena kolektiv opustit. Jiná respondentka měla podobnou zkušenost. V jejím případě se také jednalo o čistě ženský kolektiv. Tentokrát však nebyla pouze svědkem, ale samotnou obětí. Ve chvíli, kdy vstoupila na pracoviště, se ostatní kolegyně shlukly do kruhu a začaly ji hlasitě pomlouvat, přičemž nevynechávaly ani vulgární výrazy. Toto chování prý začalo ve chvíli, kdy se kolegyně mylně domnívaly, že respondentka donášela vedení informace ohledně pozdních příchodů jedné z nich. Přesto, že se prý pokusila dotyčným vše vysvětlit, nebyla vyslyšena. Naopak situace nabrala ještě větší spád a kolegyně se snažily respondentku distancovat i od jiných spolupracovníků. Ačkoliv se dotyčná s celou situací obrátila na vedení podniku, bylo jí řečeno, že nevědí, co s takovou situací mají dělat a že to bude muset nějak vydržet. Situace skončila tak, že poté, co respondentka skončila v dlouhodobé neschopnosti, podala výpověď. Tato respondentka se vyjádřila i k některým ze zmíněných variant předcházení šikany, a to například ke kurzům a seminářům. Ty jsou dle jejího názoru zcela zbytečné, pokud není proškolen také vedení a zachová se podobně, jako v jejím případě.

S těmito reakcemi ze strany vedoucích pracovníků jsem se setkala již při studování odborné literatury. Je pochopitelné, že zaměstnanec, který nemá oporu v příslušném oddělení, které by se problematikou šikany mělo zabývat, nemá mnoho možností, jak jinak šikany řešit a mnohdy mu nezůstává nic jiného než ze zaměstnání odejít. Zajímalo mě, zda jsou tyto reakce výjimečné a zda by tak jednali i ostatní zaměstnanci, pokud by měli šikany řešit. Má další otázka tedy směřovala na to, jak by se respondenti nejspíše zachovali, pokud by byli svědky šikany. Pro zjednodušení situace jsem dala opět na výběr z několika možností. První možnost jsem zvolila veřejně se zastat šikované osoby. Byť se na první pohled může zdát, že se jedná o samozřejmou reakci, takto by se chovalo pouze 50 % zaměstnanců z Ostravy a 65 % zaměstnanců z Prahy. Toto zjištění je krajně znepokojivé, avšak dle nejrůznějších statistik odpovídá skutečnosti.

Reakce v případě šikany vlastní osoby



Obrázek 6 - Jak by respondenti řešili situaci, kdyby se stali obětí šikany, zdroj: vlastní výzkum

Podobně překvapivého výsledku jsem se dočkala i v druhém případě, kdy jsem jako další možnost zvolila oznámení celé situace příslušnému oddělení. Přesto, že mi tato varianta přijde více anonymní, kdy se zaměstnanec nemusí tolik obávat o svou kariéru a pověst, tuto variantu by zvolilo velice málo zaměstnanců. V Ostravě by se oproti předchozímu případu ozvalo o 8 % lidí více, což je alespoň malé zlepšení, i když v celkovém měřítku se stále jedná o relativně malý vzorek lidí. V případě Prahy by však tuto variantu volilo méně respondentů než v předchozím případě, a to pouze 48 % z nich.

U další varianty jsem nečekala mnoho odpovědí, zde mě však relativně vysoké procento responzí překvapilo. Variantu promluvit si s oběma aktéry totiž zvolilo shodně v obou případech 27 % lidí. Dle mého názoru se může v tomto případě jednat především o vedoucí pracovníky nebo o respondenty s velice silnou a vůdčí osobností, která má v povaze brát řešení situace do vlastních rukou a být vzorem pro ostatní. Jak vypovídá i mnoho průzkumů v literatuře, i přesto, že se čas od času nějaká taková osoba objeví a snaží se danou situaci vyřešit, oběť často na svého trýznitele neukáže a v takovém případě není možné situaci vyřešit. Nicméně i tak je dle mého názoru tento způsob řešení pro oběť šikany velice přínosný, protože i přesto, že například v přímé konfrontaci nedojde k obvinění mobbera, má oběť pocit, že se situace řeší a že existuje někdo, za kým je možnost jít.

Přesně opačně by se zachovalo pouze minimum lidí. Dělat, že o ničem neví a nic nevidí, by se rozhodlo v případě Ostravy 8 % lidí a v případě Prahy pouze 2 %. Jedná se o již několikrát zmíněný fakt, kdy mají osoby pocit, že pokud by se osobně do problému angažovali, mohli by se sami stát obětí šikany. Zde mě překvapila jedna odpověď, kdy by se jedinec přidal na silnější stranu. Tuto variantu jsem zde zvolila pouze jako doplňující prvek a reálně jsem nepředpokládala, že by některý z respondentů mohl tuto variantu zvolit. I když se jednalo pouze o jediného člověka, oceňovala jsem upřímnost. Respondenti by se také snažili zjistit, zda je jejich podezření oprávněné a pokud by nabyli dojmu, že ano, snažili by se s oběma aktéry promluvit nejdříve v soukromí, nejlépe s každým zvlášť. Jeden z respondentů uvedl, že by se snažil si promluvit pouze s obětí šikany a zjistit, jak celou situaci vnímá. Jiný respondent přiznal, že by v jeho případě záleželo, zda by dané aktéry znal či nikoliv.

V návaznosti na tuto otázku jsem se snažila zjistit, jak by se respondenti nejspíše zachovali, kdyby nebyli pouze svědky, ale sami by se stali obětí šikany. Z některých odpovědí jasně vyplývá, že se nejedná pouze o teoretické úvahy, ale o skutečné dřívější reakce. I v tomto případě měli respondenti na výběr z několika možností, přičemž bylo možné vyjádřit i vlastní názor. Varianty odpovědí jsem se snažila stylizovat dle výpovědí skutečných obětí šikany. První variantou tedy bylo vyhýbat se původci šikany. Jedná se o pasivní reakci na šikanu, kdy oběť většinou doufá, že se tímto chováním stane pro mobbera neviditelnou a ten se šikanou přestane. Tento názor nejspíše sdílela i polovina respondentů, protože shodně v obou případech by tuto variantu volilo 42 % z nich.

Pouze přibližně polovina lidí by pak své potíže hlásila svým nadřízeným. Tím se opět vracíme k otázce důvěry, přičemž se nám opět potvrzuje, že ve většině společností nefungují vztahy mezi podřízenými a nadřízenými tak, jak by měly a pokud se tato situace do budoucna nezmění, bude boj se šikanou na pracovišti stále obtížný. Většina zaměstnanců si musí uvědomit, že pokud zaznamenají bezpráví, které se děje na jejich osobě, nemusí hned toto chování nazývat šikanou.

V prvních chvílích se o šikanu ani jednat nemusí. Důležité však je, tomuto chování učinit přítrž a zamezit tak mobberovi, aby své chování stupňoval a získal převahu.

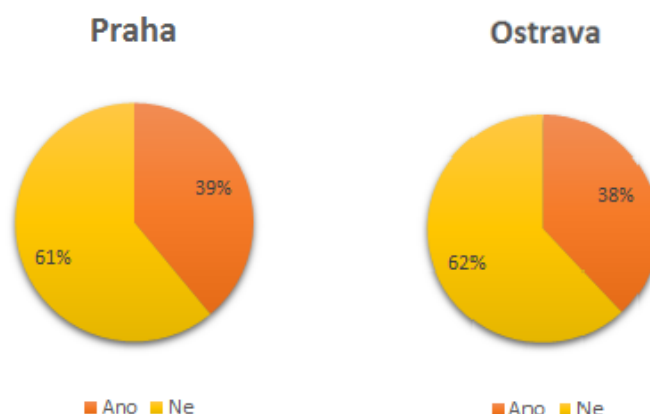
Jako další variantu jsem zvolila možnost home office nebo vybrání si dovolené a sick days. Jednoduše jsem chtěla zjistit, zda jsou lidé ochotní se ze své vlastní vůle nezdržovat na stejném pracovišti, na kterém se nachází i mobber. V případě home office se jedná o relativně jednoduchou variantu, jak se svému trýzniteli vyhýbat, protože nikdo nemusí pojmout podezření, že je něco v nepořádku. Většina zaměstnanců však tuto možnost práce z domova nemá a v takovém případě již jejich jednání bývá podezřelé. (Pokud si například berou příliš často neplacené volno, bývají na nemocenské nebo si vybírají velice často za sebou dovolenou.) V takovém případě by mělo zbystrit především HR oddělení, které by mělo prošetřit, zda se neděje něco, o čem by měli vědět. Co se však týče dotazníkového šetření, tuto variantu by zvolilo velice málo respondentů. V případě Ostravy by se jednalo o 12 % lidí a v případě Prahy ještě o polovinu méně, tedy pouze o 6 % lidí. Je to způsobeno především tím, že většina lidí, jak už bylo výše řečeno, nemá možnost práce z domova a z finančního nebo jiného hlediska si nemohou dovolit zbytečně čerpat dovolenou nebo sick days. Takovou variantu volí nejčastěji v případě, kdy už je situace na pracovišti neúnosná a zašla příliš daleko.

Poslední variantou, kterou jsem zvolila na základě načtené literatury, byla možnost, že by jedinec svou situaci řešil větším užíváním návykových látek, jako je například alkohol, cigarety nebo prášky na spaní. Poslední varianta je také nejčastěji zmiňovaným řešením, kdy jedinec kvůli neustálému napětí, pocitům nevolnosti a bolestem hlavy není schopný v noci spát. V tomto důsledku si tělo nedokáže odpočinout ani mimo pracovní dobu a zaměstnanec tak do práce přichází stále více vyčerpaný, což celou situaci ještě více zhoršuje. Výjimkou však není, převážně ze začátku, ani větší užívání alkoholu. V případě kuřáků se jedná o stejný princip, ti však k tomuto účelů využívají buď cigarety nebo kombinaci obojího. Ze všech respondentů by se takto situaci rozhodlo řešit 17 % lidí z Ostravy a pouze 6 % lidí z Prahy. Mnoho respondentů však mělo vlastní řešení.

Jak v Praze, tak v Ostravě by většina volila variantu, kdy by se pokusili soukromě si promluvit s mobberem a zjistit, proč si jako oběť zvolil právě je a z čeho jeho chování pramení. Tato varianta se zdá být jako optimální řešení, kdy by se dalo šikaně zamezit hned v jejich počátcích, a to bez zapojení vyšších orgánů. Problémem však bývá neochota mobbera se o situaci bavit. Vidina obrany u jeho oběti v něm také může vyvolat touhu své jednání ještě více zdůraznit a celá situace se tak může ještě více zhoršit. K takové výměně názoru však ve většině případů nedochází, protože oběť nenajde odvalu na to, si s původcem mobbingu pohovořit. Řešením by mohlo být spojit se i s dalšími oběťmi, pokud o některých víme nebo poprosit kolegu či kolegyni, zda by se takového setkání nemohli zúčastnit s námi. V takovém případě však hrozí, že se mobber odmítne vyjádřit, ještě více. Celou situaci bude nejspíše zapírat a situace se nikam nepohne. Většina respondentů z Ostravy byla přesvědčená, že vše je možné vyřešit v klidu. V jednom případě respondentka uvedla, že jelikož je žena a mobberem by byl například muž, snažila by se ho veřejně konfrontovat, protože v soukromí by se bála. Asi 5 % respondentů bylo přesvědčeno, že jim by se podobná situace stát nemohla a nikdy by se nenechali nikým šikanovat. Jeden z respondentů uvedl, že by se snažil plnit si své povinnosti a nijak na sebe neupozorňovat, popřípadě by se zkusil poradit se svými přáteli, co v takové situaci má dělat. Dva ze zaměstnanců napsali, že by raději rovnou ze zaměstnání odešli.

V Praze většina respondentů měla podobné reakce. Jak již bylo řečeno, většina lidí by se snažila si s mobberem osobně promluvit. V případě Prahy však více respondentů uvedlo, že pokud by toto jednání nemělo úspěch, neváhali by ihned poté kontaktovat svého nadřízeného. I v tomto případě většina z respondentů byla přesvědčena o tom, že by si takové jednání nenechali líbit. Jeden respondent uvedl, že by na dotyčného klidně použil i fyzické násilí. V jedné odpovědi jsem se dokonce dočetla, že by dotyčný (oběť) začal šikanovat někoho jiného. Nevím, zda tuto variantu lze počítat jako adekvátní odpověď nebo zda to některý z respondentů myslel jako žert. To však nelze zjistit, a proto tuto odpověď uvádím jako jednu z možných variant, o kterých jsem se ve svém dotazníkovém šetření dozvěděla. Ani takové jednání se nedá bohužel vyloučit a v praxi by se jistě našlo několik případů, kdy k takovému jednání došlo. Jeden zaměstnanec uvedl, že by se nejdřív snažil pochopit, co mobbera k danému chování přivádí a na základě těchto zjištění by se snažil situaci řešit dál. V několika případech by lidé opět zvolili odchod ze zaměstnání nebo alespoň změnu pozice či oddělení v rámci organizace.

Jednou z posledních otázek jsem chtěla zjistit, zda se někdy zaměstnanci dostali do stavu vnitřní výpovědi. Zde opět považuji za vhodné rozdělit respondenty dle jejich pobočky. Co se týče Ostravy, do tohoto stavu se již někdy ve svém zaměstnání dostalo 38 % zaměstnanců. Důvody byly různé, ve většině případů se jednalo o kombinaci některých z důvodů, které respondenti uváděli v předchozích případech jako důvod k odchodu ze zaměstnání. Jednalo se tak převážně o nepříjemné pracovní prostředí a špatný kolektiv, s čímž souviselo také lhaní, neupřímné jednání a vykonávání práce za někoho jiného, v neposlední řadě také šikana. Nejčastější příčinou však byla ztráta smyslu práce, někteří z respondentů popisovali svůj stav jako autopilota. Taková práce pro ně neměla význam, nebavila je a jakákoliv snaha nebyla nikdy oceněna. V některých případech se však také respondenti zmínili o nedostatečném prostoru k rozvoji a ke stereotypu, stejně tak jako k velikosti svého platu, který dle jejich slov byl mizerný a několik let se nezměnil.



Obrázek 7 – Zkušenost s vnitřní výpovědí, zdroj: vlastní data

Velmi podobné důvody uváděli i respondenti z Prahy. V jejich případech se do stavu vnitřní výpovědi dostalo o procento lidí více. Opět vyjmenovávali málo práce, která časem vedla k nudě, špatné vztahy na pracovišti, nevyhovující pracovní náplň, ztrátu motivace, žádný kariérní postup a napjatou atmosféru v celé firmě. Zajímavým kontrastem byla v několika případech již zmíněná nuda, přičemž jedna z respondentek dle svých slov tuto situaci vyřešila tím, že otěhotněla, a tak si od dané práce odpočinula, oproti několika případům, kdy respondenti uvedli, že příčinou jejich stavu vnitřní výpovědi bylo naopak přepracování a velká zodpovědnost, ve dvou případech se mluvilo dokonce o syndromu vyhoření. Ve dvou případech mě však odpovědi respondentů velice zaujaly. Jeden z nich uvedl, že ho do stavu vnitřní výpovědi uvrhl rapidní úbytek pracovní činnosti v zahraničí. Tato odpověď mi přišla velice zajímavá, protože z ní dle mého názoru jde vidět předchozí nadšení pro práci, které nejspíše souviselo s častými výjezdy za hranice České republiky a tento pokles či změna pracovní náplně pro daného respondenta byla natolik zásadní, že se přestal ztotožňovat s cíli firmy. Ve druhém případě respondentka uvedl, že si dlouho tohoto stavu nebyla vědomá, až do chvíle, kdy zjistila, že se svou prací zabývá natolik i v soukromém životě, že ji svým způsobem omezuje. V tu chvíli si uvědomila, že tato situace není normální a je na čase odejít jinam.

Poslední otázkou, kterou bych zde chtěla rozebrat a která je dle mého názoru velice důležitá, je fakt, zda má velikost firmy vliv na to, zda se v jejím prostředí šikana vyskytuje. Touto otázkou jsem respondenty rozdělila do dvou základních skupin, a to na ty, kteří si myslí, že velikost firmy vliv nemá a na ty, kteří si myslí, že vliv má. Druhá skupina lidí pak dále polemizovala nad tím, zda se šikana vyskytuje více v malých či velkých společnostech. Tato otázka je dle mého názoru zásadní, protože díky získaným responzím může například HR oddělení vědět, co přesně lidé vyhledávají nebo co jim naopak vadí a dle těchto kritérií se poté může například při náběru nových zaměstnanců lépe zaměřit na cílovou skupinu.

Zastánci teorie, že velikost firmy nemá vliv na šikanu, argumentovali především tím, že není určující, zda je firma malá, či velká, ale to, jací lidé v ní pracují. Šikana se dle jejich názoru může objevit kdekoliv a kdykoliv, ať se jedná o kolektiv pěti nebo padesáti osob. Někteří však museli uznat, že ve velké společnosti se šikana nejspíše lépe utají. Oproti tomu jiní tvrdili, že nejčastěji člověka šikanuje někdo z jeho blízkého okolí a velikost firmy může mít maximálně vliv na to, jak rychle se tato skutečnost rozkřikne mezi ostatními, v malé firmě je však ve většině případů větší pocit sounáležitosti. Na čem ale dle jejich názoru záleží, je typ pracoviště. S tím souvisí i míra stmelení mezi lidmi, která je dle dalšího názoru spíše určujícím faktorem než velikost firmy a také míra kontroly (například dodržování etického kodexu) či způsob výběru vedoucích pracovníků. V neposlední řadě má také nesmírný vliv špatně fungující HR oddělení a komunikace uvnitř společnosti.

Druhá polovina respondentů, která byla přesvědčena o tom, že velikost firmy úzce souvisí se šikanou, byla také rozdělena na dva tábory. Jedni byli přesvědčeni o tom, že větší výskyt šikany hrozí spíše ve větších společnostech, druzí byli přesvědčeni o opaku. U respondentů z Ostravy převládal názor, že v prostředí větší korporace má šikana větší šanci se ztratit, což vlastně odpovídalo i některým názorům respondentů, kteří o vlivu velikosti firmy nebyli přesvědčeni. Jiní zastávali názor, že ve větší firmě se může šikanovat více z prostého důvodu, že se zde nachází také více lidí, a pro-

to je výskyt šikany pravděpodobnější. Je zde také ve větším množství zaručena anonymita a může být z pohledu jedinice větší problém ji vyřešit, což pro některé lidi může být rozhodující. Malé společnosti jsou v tomto ohledu dle jejich názoru flexibilnější. Setkala jsem se také s názorem, že ve velkých korporacích mají lidé tendenci udělat naprosto cokoli, aby dokázali, že jsou lepší než ostatní.

Od pražských respondentů jsem se dočkala více otevřených odpovědí. Jedna ze zaměstnankyň napsala, že dle jejího názoru velké korporace vnímají své zaměstnance pouze jako výrobní číslo a nestarají se o to, zda je zaměstnanec ve své práci spokojený. Podle nich je každý nahraditelný a není tedy potřeba se starat o jednotlivé pocity zaměstnanců. Tento názor stojí za uvážení a například dle fluktuace zaměstnanců by se každá společnost mohla podívat na to, zda právě oni nejsou také tento případ. Jiný respondent svůj názor obhajoval tím, že ve velkých korporacích moc nefungují společné akce zaměstnanců, kterých by se účastnili ve svém osobním volnu. Tím nemá na mysli teambuildingové akce, které jsou spíše celopodniková aktivita, jako například společné výlety do přírody, na kterých se zaměstnanci domluví sami mezi sebou. Další z respondentů byl přesvědčen o tom, že ve velkém kolektivu se v případě zrodu šikany může častěji stát, že z jednoho mobbera se časem stane skupinka mobberů. S rolí vedoucího pracovníka se objevil také názor, že ve velké firmě má nadřizený větší pocit moci, který se nebojí dávat pravidelně ostatním podřízeným najevo, oproti malým společnostem nebo společnostem ve start-upu, ve kterých panuje více plošná struktura a je tam uvolněnější atmosféra. Jinak samozřejmě i zde se opakovaly názory, že ve větší firmě se problémy se šikanou utají lépe a čím více lidí, tím větší šanci, že taková situace nastane.

V případě menších firem opět začnu s názory respondentů z Ostravy. Zde jsem narazila například na názor, že ačkoliv se jedná o menší prostředí, lidé se mezi sebou lépe znají a pokud se s někým nemají rádi, je to na základě opravdových citů. To se dle tohoto názoru ve velké společnosti stát nemůže, protože díky velké fluktuaci lidí mají mezi sebou zaměstnanci pouze povrchové vztahy a ty nemohou být spouštěčem šikany. Jiný z respondentů měl osobní zkušenost, když dříve pracoval v malé firmě. Všichni zaměstnanci mezi sebou měli relativně hezké vztahy až na zaměstnance, kteří pracovali na kancelářských pozicích. Těm nedělalo problém mezi sebou každý den zbrojit a tuto nepříjemnou atmosféru rozšiřovat do celého prostředí firmy. Dle jeho názoru by se tato situace ve velké firmě nedostala tak daleko a bylo by jí učiněna přítrž již v počátcích.

Oproti tomu respondenti z Prahy měli pocit, že čím je menší firma, tím je to horší, protože ve velkých společnostech se tato problematika řeší, zde však nikoliv. Opět samozřejmě také převládaly názory, že v malých společnostech panují osobnější vztahy a ty jsou paradoxně větším důvodem k šikaně než například ve velkých firmách, kde nebývá tak často zvykem navazovat hlubší přátelství. Jiný respondent zastával názor, že v menších firmách se mobber lépe může zaměřit na slabé články kolektivu, které se rozhodne svým, dle jeho názoru správným, chováním odstranit a celkově tak přispět k lepšímu chodu organizace. Setkala jsem se také s názorem, že v malé firmě se zaměstnanec může více bát o svou pozici, protože si tyto společnosti velmi cenní pilných lidí, kteří pak velmi rychle mohou stoupat po kariéřních žebříčku a přeskakovat tak dlouhodobější zaměstnance. Dle jiného názoru šikana ve velké firmě existovat prakticky nemůže, protože v takovém množství lidí se o sebe navzájem zaměstnanci nezajímají.

Shrnutí výzkumných otázek:

Dle mého názoru se mi podařilo na všechny výzkumné otázky odpovědět. Zjistila jsem, že zaměstnanci ve svém zaměstnání nejsou spokojeni, pokud jim chybí zásadní faktory, kterými jsou: dobré vztahy s kolegy a nadřízenými, smysluplná náplň práce, dostatečné platové ohodnocení a uznání. Tyto body také nejlépe shrnují to, co je pro zaměstnance v práci nejdůležitější. Kromě těchto faktorů bychom mohli zmínit také pracovní dobu nebo bodu dojíždění. Podařilo se mi také odpovědět na to, kolikrát se respondenti ve svém životě setkali se šikanou na pracovišti setkali, jak by jí řešili a jakým způsobem jí dle jejich názoru nejlépe předcházet.

Doporučení:

Na základě zjištěných skutečností bych doporučila firmám se lépe starat o své zaměstnance, a především se více zajímat o jejich názory a vize. Doporučila bych také každé společnosti několikrát za rok provést malý průzkum mezi svými zaměstnanci ohledně spokojenosti s náplní práce a se vztahy na pracovišti. Na škodu by jistě také nebylo zařídit box na anonymní připomínky, informovat o tom své zaměstnance a umístit ho na vhodné místo, kam k němu bude mít každý přístup, avšak nebude přímo všem na očích. Dále bych navrhla HR oddělení, aby se v případě velké fluktuace zaměstnanců snažilo zaměřit na důvody, proč ze zaměstnání pracovníci odchází. Možná se pouze jedná o skrytý problém uvnitř pracoviště, který brání schopným a pracovitým lidem ve výkonu práce. Pokud v takovém případě HR oddělení odhalí, že původcem takového chování je někdo ze zaměstnanců, doporučuji nehledě na kvalifikaci daného zaměstnance, učinit radikální řešení.

V této souvislosti bych také uvedla jeden z hlavních cílů, který jsem si vytyčila, a to bylo najít vhodné řešení pro HR oddělení, jak v případě, že se setkáme se šikanou na pracovišti, s ní účinně bojovat. Jak jsem se již zmínila, dle odpovědí respondentů jsou pro ně jednou z nejdůležitějších věcí na pracovišti vztahy. Mou radou tedy v tomto ohledu a na základě získaných informací je, snažit se porozumět tomu, jaký je mobber typ člověka a společně se pokusit najít chybějící prvek, který danému člověku schází. Tím se dle mého názoru může zamezit výskytu mobbingu, protože spokojený člověk nebude mít potřebu ubližovat někomu jinému.

ZÁVĚR

Velice mě překvapilo, kolik respondentů přiznalo vlastní zkušenosti se šikanou. I přes to, že byla zaručena anonymita, jsem se obávala, že většina zaměstnanců bude mít obavu na takto citlivé téma odpovídat pravdivě. Samozřejmě lze předpokládat, že někteří jedinci své osobní zkušenosti vůbec nepřiznali anebo o svých zkušenostech mluvili jako o zkušenostech někoho jiného. Ale i v takovém případě, se dle mého názoru jedná o veliký úspěch, protože se může jednat o první krok, a tím je především si šikanu přiznat.

Mým hlavním cílem bylo zmapovat šikanu z jiného hlediska, než je obvyklé. Ve většině odborných prací se můžeme setkat s celkem neměnnou strukturou, která ve většině případů začíná definicí mobbingu a dále pokračuje tím, jak se může oběť bránit, jaká je prevence mobbingu nebo popřípadě právní ochrana zaměstnance. Já jsem se oproti tomu ve své práci snažila přiblížit osobnost mobbera a oběti z lidského hlediska – proč se chovají, tak jak se chovají, co může být příčinou jejich chování, jaké pohnutky je vedou a čeho nejspíše chtějí dosáhnout. Dle mého názoru je totiž nejdůležitější pochopení, proč se určitý člověk chová tak, jak se chová. Ve chvíli, kdy pochopíme, co daného člověka k jeho jednání vede, je už velice jednoduché přijít na to, co mu v životě schází a jak mu pomoci. Tento způsob řešení konfliktů na pracovišti (a především mobbingu), by mohl být tím správným způsobem, který by umožňoval nejenom vyřešit jeden konkrétní problém, ale také by umožňoval dotyčnému člověku pomoci. V průběhu psaní mé práce jsem si totiž uvědomila, že mobber je nejspíše pouze člověk, kterému v životě něco důležitého schází a svým chováním se snaží, ať už vědomky či nevědomky, na svou potřebu upozornit nebo si ji nějakým způsobem kompenzovat.

Práce odhaluje, že vztahy na pracovišti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které utvářejí dobrou atmosféru a spokojené zaměstnance. Pokud tyto vztahy nefungují, je to pro většinu zaměstnanců důvod ke změně zaměstnání. Spolu s náplní práce se tak jedná o stěžejní prvky, které dělají hlavní rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou firmou. To, zda je firma úspěšná, záleží především na tom, jak jsou spokojeni její zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec se do práce nejenom těší, ale práci dělá s radostí a jeho výkonnost je mnohonásobně větší než u průměrného zaměstnance.

Dalším cílem mé práce bylo určit, jaké následky může mít mobbing na fyzické a psychické zdraví člověka, což se mi částečně podařilo. V tomto ohledu velice oceňuji především jednotlivé výpovědi respondentů, které z větší části odpovídaly získaným teoretickým poznatkům. Bohužel se mi v průběhu práce nepodařilo sehnat konkrétní oběť mobbingu, se kterou jsem měla v plánu udělat rozhovor a zjistit tak více podrobností o psychických a fyzických následcích, které si ze zkušenosti se šikanou na pracovišti odnesla. Sehnat takovou osobu se ukázalo jako více než obtížné, protože většina lidí se nechce s takovými zkušenostmi svěřovat a už vůbec ne někomu cizímu. Doufala jsem, že bych mohla na takového člověka narazit skrze oficiální instituce či internetové portály, kde by například bylo uvedeno jméno a příběh konkrétního člověka, kterého bych se poté snažila kontaktovat. Ve většině případů jsem se však setkala buď s anonymními výpověďmi anebo se jednalo o osoby, které se nenacházely v České republice. Tento rozhovor však měl být pouze doplňující zajímavostí a neměly na něm být postaveny základy mé práce, takže se v tomto smyslu nejedná o neúspěch, který by výrazně ovlivnit směr, kterým jsem se ubírala.

Logicky by se dalo říci, že pokud jsou lidé schopní se veřejně zastat šikanovaného, nemělo by jim také dělat potíže v případě přetrvávajících problémů, celou situaci oznámit vedení. Proč tomu tak není, by mohlo být zajímavé téma dalšího výzkumu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BABIAK, PAUL, HARE, ROBERT D. 2014. *Hadi v oblecích*. 1. vyd. Praha : Academia, 256 s. 978-80-200-2366-7.

BEŇO, PAVEL. 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice : ERA, 182 s. 80-86517-34-9.

BEŇO, PAVEL, 2015. *Šarmantní násilníci*. 1. vyd. Praha : Portál, 200 s. 978-80-262-0938-6

BOHOŇKOVÁ, IRMA. 2011. HRM Profi. *S důvěrou nebo bez ní?* [Online] Verlag Dashöfer, 15. listopad 2011. [Citace: 3. březen 2018.] https://www.hrmprofi.cz/33/s-duverou-nebo-bez-ni-uniqueidmRRWSbk196Ezy9EEhbhYdzFXG94syas6xoOJm_GtAaA/?query=%22vnit%F8n%ED%20v%FDpov%EC%EF%22&serp=1.

BREIL, JEFF, PLOUS, SCOTT A JENSENIUS, DAVID. 2015. Stanford prison experiment. *THE STORY: AN OVERVIEW OF THE EXPERIMENT*. [Online] Social Psychology Network, 2015. [Citace: 25. únor 2018.] <http://www.prisonexp.org/the-story>.

CAREER CAST, 2017. The Most Stressful Jobs of 2018. *Career cast*. [Online] Adicio Inc., 2017. [Citace: 2. duben 2018.] <http://www.careercast.com/jobs-rated/2018-most-stressful-jobs>.

CIŇKOVÁ MARKÉTA, JARKOVSKÝ PETR. 2018. Regionální rozdíly ve mzdách v oblasti obchodu jsou velké: výdělky v Praze jsou až o 43 % vyšší než v regionech. *Platy*. [Online] Profesia, 6. únor 2018. [Citace: 9. duben 2018.] <https://www.platy.cz/analyzy/regionalni-rozdily-ve-mzdach-v-oblasti-obchodu-jsou-velke-vydelky-v-praze-jsou-az-o-43-vyssi-nez-v-regionech/50359>.

ECHO24. 2017. Echo 24. *Modrá velryba: Co stojí za „hrou,“ jaké úkoly vedou děti k sebevraždě?* [Online] VSHOSTING, 14. duben 2017. [Citace: 11. prosinec 2017.] <https://echo24.cz/a/w5vg6/modra-velryba-co-stoji-za-hrou-jake-ukoly-vedou-deti-k-sebevrazde>.

FEHLAU, EBERHARD G. 2003. *Konflikty v práci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 112 s. 80-247-0533-8.

FINANCE IDNES, 2004. Finance idnes. *Práce: kouření zakázáno*. [Online] MAFRA, 13. květen 2004. [Citace: 22. leden 2018.] <https://finance.idnes.cz/prace-koureni-zakazano-074-/podnikani.aspx?c=2004M111Z01A>.

FROMM, ERICH. 2007. *Anatomie lidské destruktivity*. Praha : Aurora, . 524 s. 978-80-7299-089-4.

HARE, ROBERT. 2015. *Bez svědomí: znepokojivý svět psychopatů mezi námi*. 1. vyd. Praha : Dům Harfa, . 233 s. 978-80-900379-1-5.

HARSA, PAVEL. 2014. Mobbing – vážné potíže v pracovním soužití s důrazem na problémy ve zdravotnickém prostředí. *Psychiatrie pro praxi*. [Online] Solen s.r.o., 18. květen 2014. [Citace: 3. duben 2018.] <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2014/02/06.pdf>.

HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE. 2002. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha : Academia, 230 s. 80-200-0994-09.

HOFFMAN, ROBERT. Hoffman Institute. [Online] [Citace: 19. leden 2018.] (<https://www.hoffmaninstitute.org/the-process/>).

- HONZÁK, RADKIN. 2012.** blog aktuálně. *Portrét psychopata*. [Online] *Economia*, 27. říjen 2012. [Citace: 29. prosinec 2017.] <http://blog.aktualne.cz/blogy/radkin-honzak.php?itemid=17940>.
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 2008.** *Hospodářské noviny*. *EU rozhodla: Na boj s krizí dá 200 miliard eur*. [Online] *Economia*, 11. prosinec 2008. [Citace: 7. únor 2018.] <https://byznys.ihned.cz/c1-31567780-eu-rozhodla-na-boj-s-krizi-da-200-miliard-eur>. 1213-7693.
- HUBEROVÁ, BRIGITTE. 1995.** *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. 1. vyd. Martin-Priekopa : Neografia, 144 s. 80-85186-62-4.
- KAZDOVÁ, ALENA. 2017.** *Hospodářské noviny*. *Výpověď může být krokem k mnohem zajímavější kariéře. Lidé mění práci nejčastěji, aby získali prostor pro rozvoj*. [Online] *Economia*, 6. únor 2017. [Citace: 11. únor 2018.] <https://archiv.ihned.cz/c1-65611970-vypoved-muze-byt-krokem-k-mnohem-zajimavejsi-kariere>. 1213-7693.
- KAZDOVÁ, ALENA, 2015.** Vnitřní výpověď. [Rádio Z] místo neznámé : Lagardère Active ČR, 2015.
- KOUCKÁ, PAVLA. 2013.** *Psychologie*. [Online] Copyright Mindlab s.r.o., 16. červen 2013. [Citace: 2. únor 2018.] <https://psychologie.cz/kdo-je-silna-osobnost/>.
- KOŽINOVÁ, DAGMAR. 2016.** *Psychologie*. *Šikana v práci*. [Online] Mindlab, 23. červen 2016. [Citace: 25. leden 2018.] <https://psychologie.cz/sikana-v-praci/>.
- KRATZ, HANS-JÜRGEN. 2005.** *Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha : Management Press, 131 s. 80-7261-127-5.
- LEYMANN, HEINZ. 1996.** *The Content and Development of Mobbing at Work*. [Online] 1996. [Citace: 6. listopad 2017.] <http://www.zku.amu.edu.pl/kuba/angelski/mobbing1.pdf>.
- MCLEOD, SAUL. 2007.** *Simply Psychology. The Milgram Experiment*. [Online] Creative Commons, 2007. [Citace: 15. únor 2018.] <https://www.simplypsychology.org/milgram.html>.
- NOVINKY. 2018.** *Novinky*. *Nápady zaměstnanců Audi ušetřily 3,5 miliardy korun za rok*. [Online] Borgis a.s., 22. leden 2018. [Citace: 15. únor 2018.] <https://www.novinky.cz/auto/461138-napady-zamestnancu-audi-usetrily-3-5-miliardy-korun-za-rok.html>.
- SOCIOLOGIE, 2016.** *Sociologie topsid. Základy sociologie*. [Online] 2016. [Citace: 29. leden 2018.] http://sociologie.topsid.com/index.php?war=zakladni_mechanismy_modelovani_chovani.
- STEMMARK. 2015.** *Stemmark. Mobbing*. [Online] , 2015. [Citace: 14. prosinec 2017.] <https://www.stemmark.cz/mobbing-22015/>.
- SVOBODOVÁ, LENKA. 2007.** *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. 1. vyd. Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 28 s. 978-80-86973-66-1.
- ŠVIDRNOCHOVÁ, KAROLÍNA. 2004.** *Finance idnes. Práce: kouření zakázáno*. [Online] MAFRA, 13. květen 2004. [Citace: 22. leden 2018.] <https://finance.idnes.cz/prace-koureni-zakazano-074-/podnikani.aspx?c=2004M111Z01A>.
- VÝROST, JOZEF A SLAMĚNÍK, IVAN. 2008.** *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha : Grada, 416 s. 978-80-247-1428-8.

ZÁBRODSKÁ, KATEŘINA, KVĚTON, PETR. 2012. Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis. Stati*, 2012, 4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Prediktory vysvětlující lidské chování.....	19
Obrázek 2 Úroveň vzdělání ve společnosti X.....	36
Obrázek 3 Metody boje s nepřátelským prostředím na pracovišti celkem.....	40
Obrázek 4 Poměr respondentů, kteří by si vybrali firmu A a firmu B.....	46
Obrázek 5 Nejrozšířenější charakteristiky o šikaně na pracovišti Praha + Ostrava.....	49
Obrázek 6 Jak by respondenti řešili situaci, kdyby se stali obětí šikany.....	51
Obrázek 7 Zkušenost s vnitřní výpovědí.....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Diagnostická škála pro posuzování psychopatického chování.....	15
Tabulka 2 Nejvíce stresující zaměstnání pro rok 2018	38
Tabulka 3 Důvody k odchodu ze zaměstnání – Ostrava	42
Tabulka 4 Důvody k odchodu ze zaměstnání – Praha	43

PŘÍLOHA – DOTAZNÍK

DOTAZNÍK – ŠIKANA NA PRACOVIŠTI

Vážená paní, vážený pane,

touto cestou bych Vás ráda poprosila, zda byste mohli věnovat několik minut svého času vyplněním následujícího krátkého dotazníku. Jsem studentskou Českého vysokého učení technického v Praze a studuji obor personální management v průmyslových podnicích. Tento dotazník slouží jako podkladový materiál pro mou bakalářskou práci s názvem Mobbing a jeho vliv na člověka.

Na základě tohoto průzkumu bych ráda zjistila, jak jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojení, popřípadě co jim chybí a jak by se mohly zlepšit podmínky na pracovišti.

Výsledky tohoto průzkumu jsou zcela anonymní a poslouží pouze pro soukromé účely mé bakalářské práce. Pokud byste měli jakékoliv dotazy nebo připomínky, neváhejte mě kontaktovat na emailové adrese peta.limberska@seznam.cz.

Předem děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

Petra Limberská, studentka MÚVS ČVUT

1) Jste muž nebo žena?

- muž
- žena

2) Kolik je vám let?

- 15-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více

3) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Z jakého kraje pocházíte?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj

- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj

5) Jaký je Váš typ úvazku?

- HPP
- DPČ
- DPP
- ZTP
- Jiné

6) Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

- velmi často
- často
- občas
- spíše vůbec
- vůbec

7) Které z níže uvedených charakteristik šikany na pracovišti považujete za nejrozšířenější? (Možnost zaškrtnout více odpovědí)

- jedná se o fyzické napadání, posměšky, napodobování
- musí být pravidelná a trvat minimálně 6 měsíců, jinak se nejedná o šikanu
- šikanovat může vždy pouze nadřízený
- šikanovat může kdokoli – podřízený, kolega i nadřízený
- vyřčení důrazného nesouhlasu s Vašimi názory na jednu konkrétní věc ze strany nadřízeného před ostatními kolegy
- přidělování nesplnitelných úkolů a termínů, v kterých není možné úkol dokončit
- přidělování podřadné práce mimo kvalifikaci
- zkritizování přiděleného úkolu

8) Setkal jste se někdy ve svém životě s šikanou na pracovišti? Pokud ano, můžete krátce popsat, jak probíhala?

- ano (otevřená odpověď)
- ne

9) Zúčastnil/a jste se někdy nebo měl/a jste možnost na svém pracovišti zúčastnit se kurzů či seminářů na téma vztahy na pracovišti/šikana na pracovišti/asertivita/jak zvládat stres...?

- ano
- ne

10) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, uvítal/a byste takovou možnost?

- ano
- ne

11) Pokud byste se stal/a svědkem šikany, co byste nejspíše udělal/a?

- Zastal/a se veřejně šikanovaného
- Ohlásil/a celou situaci příslušnému oddělení
- Promluvil/a si s oběma aktéry
- Nejspíš bych dělal/a, jako že o ničem nevím
- Přidal/a bych se na silnější stranu
- Jiné

12) V případě, že byste se se šikanou setkal/a, ale měl/a byste strach ozvat se osobně, uvítal/a byste možnost sepsat připomínku anonymně a vhodit jí do boxu, který by byl umístěn někde na pracovišti a byl by určen na návrhy a připomínky ke zlepšení podmínek na pracovišti?

- ano
- ne

13) Pokud byste se stal/a obětí šikany, jak byste nejspíše svou situaci řešil/a?

- Snažil/a bych se vyhýbat původci šikany
- Oznámil/a bych celou věc vedení
- Bral/a bych si více volna nebo bych přešel/la na homeoffice
- Začal/a bych více užívat návykové látky (alkohol, cigarety, prášky na spaní...)
- Jiné

14) Máte pocit, že velikost firmy může mít vliv na šikanu na pracovišti? Svůj názor prosím vysvětlíte (malá firma: do 50 zaměstnanců, střední firma: 50-250 zaměstnanců, velká firma: 250 a více zaměstnanců)

- otevřená odpověď

15) Na škále od 1-8 seřadte, které prvky v zaměstnání jsou pro vás nejvíce důležité (1-nejdůležitější, 8-nejméně důležité)

1. plat
2. doba dojíždění
3. benefity
4. vztahy na pracovišti
5. typ pracoviště (open space vs. samostatná kancelář)
6. pracovní doba
7. stravování (kantýna, blízkost restauračních zařízení)
8. vzhled a vybavenost pracoviště

16) Co by pro vás bylo důvodem k odchodu ze zaměstnání?

- otevřená odpověď

17) Pokud byste si měl/a vybrat mezi dvěma firmami, přičemž každá firma by nabízela podmínky viz níže, kterou firmu byste si vybral/a?

1. Firma A: výborné platové ohodnocení, nacházela by se do 15 minut od Vašeho bydliště, nabízela by flexibilní pracovní dobu, nepřátelský pracovní kolektiv
2. Firma B: průměrné platové ohodnocení, hodina cesty od domova, pevná pracovní doba, výborný pracovní kolektiv

18) Jakým způsobem lze dle Vašeho názoru bojovat s nepřátelským prostředím na pracovišti?

- Teambuildingové akce (sportovní akce, posezení v hospodě, karaoke, wellness, únikové hry...)
- Pravidelné porady
- Semináře na téma šikany na pracovišti
- Možnost (anonymních) námětů a připomínek (schránka na pracovišti pro vhazování návrhů, prostřednictvím emailu, telefonicky, dopisem zaslaným na adresu pracoviště...)
- Jiné (otevřená odpověď)

19) Dospěl/a jste někdy ve svém zaměstnání do stavu tzv. vnitřní výpovědi? (výpověď není podaná fyzicky, ale člověk se již neztotožňuje s cíli firmy, práci vykonává částečně, je duchem nepřítomen...) Pokud ano, zdůvodněte.

- Ano (otevřená odpověď)
- Ne

20) Doporučil/a byste svému známému, který hledá práci, společnost, ve které pracujete? Pokud ne, svou odpověď prosím zdůvodněte.

- Ano
- Ne (otevřená odpověď)

21) Kolik jste již vystřídal/a zaměstnání?

- otevřená odpověď

Pokud jste odpověděli na všechny otázky, stačí pouze zmáčknout tlačítko odeslat. Děkuji Vám za Váš čas a za Vaše odpovědi, které, jak věřím, poslouží svému účelu.

Přeji hezký zbytek dne!

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Petra Limberská

V Praze dne: 27. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis