

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mobbing a bossing na pracovišti

Mobbing and Bossing at the Workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

VODSEĎÁLKOVÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vodseďálková	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	460880
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací 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 bossing na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:
Mobbing and Bossing at the Workplace

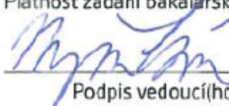
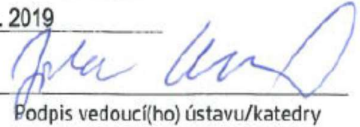

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je poskytnutí informací o problematice šikany na pracovišti, jejího vzniku, řešení a ochrany před ní.
PŘÍNOS: Přínosem této práce je zmapovat výskyt šikany ve veřejném a soukromém sektoru a následně vytvoření plánu primární a sekundární prevence pro oslovené skupiny respondentů.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pracovní vztahy, vysvětlení pojmů-mobbing a bossing, příčiny vzniku a důsledky, kdo je oběť a pachatel, prevence, možnosti řešení šikany; 3. Praktická část - metody výzkumu, výzkum, analýza výzkumu, návrh řešení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
Svobodová, L., 2008. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba, Praha: Grada.
Beňo, P., 2003. Můj šéf, můj nepřítel?, Brno: ERA.
Huber, B., 1995. Psychický teror na pracovišti: mobbing, Martin: Neografie.
Beňo, P., 2015. Šarmanatní násilníci: antimobbingová příručka, Praha: Portál.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Mynaříková, 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

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ


Podpis studenta(ky)

26-03-2018
Datum převzetí zadání

Vodseďálková, Tereza. *Mobbing a Bossing na pracovišti*. 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 zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky, pomoc, cenné rady a vstřícnost při konzultacích a zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala organizacím, které mi umožnily oslovit zaměstnance k účasti dotazníku. Mé poděkování patří též mé rodině, která měla semnou trpělivost a byla mi psychickou podporou.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá aktuálním tématem šikany na pracovišti. Teoretická část se zaměřuje na charakteristiku šikany, na její základní pojmy jako je mobbing a bossing a na teoretické poznatky, například, kdo se může stát obětí šikany, kdo je agresorem a pachatelem a jaká je proti tomuto jednání možná prevence a obrana.

Součástí praktické části je zmapování výskytu šikany ve veřejném a soukromém sektoru pomocí dotazníkového šetření. Průzkum je zaměřen na projevy šikany, strategie pachatelů, způsoby řešení a vyhledání pomoci. Součástí práce je návrh plánu strategie řešení a prevence pro oslovené skupiny respondentů.

Klíčová slova

Mobbing, bossing, šikana, agresor, oběť, pachatel, prevence, obrana a řešení

Abstract

The bachelor thesis deals with the current topic of bullying at the workplace. The theoretical part focuses on the characteristics of bullying, its basic concepts such as mobbing and bossing and on theoretical knowledge, for example, who can become a victim of bullying, who is an aggressor and perpetrator. It also focuses on preventing and defending bullying.

Part of the practical section is the mapping of bullying in the public and private sector through a questionnaire survey. The survey focuses on bullying, offender strategies, and ways to resolve and seek help. Part of the thesis is a proposal of a plan of strategy of solution and prevention for addressed groups of respondents.

Key words

Mobbing, bossing, bullying, aggressor, victim, offender, prevention, defence and solution

OBSAH

Úvod	5
1 Patologické vztahy a kultura na pracovišti	8
1.1 Šikana	8
1.1.1 Agresor	11
1.2 Firemní kultura	12
2 Mobbing	15
2.1 Znamky mobbingu	15
2.2 Cíle a příčiny mobbingu	16
2.3 Průběh a fáze mobbingu	17
2.4 Oběť mobbingu	18
2.5 Pachatel- mobber	19
2.6 Důsledky mobbingu	22
3 Bossing	24
3.1 Příčiny bossingu	24
3.2 Strategie bossingu	25
3.3 Typologie bossů	26
3.4 Důsledky bossingu	27
4 Prevence	28
4.1 Primární prevence	28
4.2 Sekundární prevence	29
5 Obrana a možnosti řešení	31
5.1 Právní obrana	33
6 Průzkumné šetření	37
6.1 Cíl a výzkumné otázky	37
6.2 Použitá metoda	37
6.3 Vyhodnocení dotazníkových otázek	38
6.4 Vyhodnocení výzkumných otázek - shrnutí	48
7 Návrh řešení	53
Závěr	56
Seznam použité literatury	58

Seznam grafů	61
Seznam tabulek	62
Seznam příloh	63

ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma Mobbing a bossing na pracovišti. Toto téma jsem zvolila kvůli častému přehlížení a neřešení tohoto způsobu šikany a možnému přispění, jak se s těmito nepříjemnými situacemi vypořádat.

V dnešním uspěchaném světě může člověka snadno postihnout fenomén šikany na pracovišti. Každý z nás se jednou stane součástí pracovního procesu ve firmách či organizacích a proto postupem času lidé čím dál více preferují dobré vztahy na pracovišti před vyšším platovým ohodnocením nebo kariérou. Člověku se v dobrém pracovním prostředí lépe plní pracovní úkoly, cítí se více uvolněný, zažívá méně stresu a napětí.

Šikana jako obecný pojem je v dnešní době velmi aktuální a diskutované téma, se kterým se můžeme setkat kdekoli na různých místech. Má mnoho podob a dosahuje různé intenzity. Můžeme se tedy stát jak oběťmi ale i samotnými pachateli, kteří se dopouštějí šikany na druhých. Většina z nás, ale i bývá samotnými spoluúčastníky, v podobě pasivního přihlížení. Je to jev, který si kdokoliv z nás uvědomuje jen v malé míře nebo si ho neuvědomuje vůbec a podceňuje tento závažný problém. Taktéž je zde třeba zmínit, že mnoho lidí si pod pojmy jako je mobbing a bossing nedovedou nic představit nebo nevědí, co to znamená, i když jsou čím dál více spojovány a skloňovány se slovem šikana. Je to důsledek špatné prevence nebo je to pouze vnitřní obrana člověka, přehlížení a zavírání očí před takto závažným problémem?

Protože je téma šikany v dnešní době tak „populární“, rozhodla jsem se ji zmapovat v oblasti veřejného a soukromého sektoru. Výskyt v samotných organizacích s sebou přináší různé problémy. Bohužel bývá často podceňována a málo kdy se jí věnuje větší pozornost, než je třeba. Podle nynějších statistik je dáno, že aktuální spokojenost zaměstnanců ve firmách se zlepšuje díky dobrým pracovním a platovým podmínkám. Naproti tomu lze pozorovat zvyšující se tlak na výkon zaměstnanců a boj o své místo. Tento tlak s sebou přináší pokles morálních zásad a zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti.

O psychickém teroru se často doslýcháme z médií. Může to být publikováno zprávami v televizi, články v odborných i neoborných časopisech a novinách, webových stránkách či jen ze samotného doslechu od lidí okolo nás.

Cílem bakalářské práce je poskytnutí informací o problematice šikany na pracovišti, jejího vzniku, řešení a ochrany před ní. Přínosem je zmapovat výskyt šikany ve veřejném a soukromém sektoru a následné vytvoření plánu prevence pro oslovené skupiny respondentů.

Praktická část je zpracována pomocí anonymního dotazníkového šetření v soukromém a veřejném sektoru. Obsahuje výsledky šetření na téma šikana na pracovišti, následné doporučení z pohledu prevence a možné obrany proti této problematice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PATOLOGICKÉ VZTAHY A KULTURA NA PRACOVÍŠTI

V této kapitole se budeme zabývat různými podobami vztahové patologie, která zahrnuje formy šikany na pracovišti a pojmům mobbing a bossing se budu věnovat v samostatných kapitolách. Následně se zaměříme na charakteristiku bezpečné kultury ve firmě, která je předpokladem pro předcházení možné šikany na pracovišti.

Mezi důsledky patologických vztahů lze zařadit neshody, násilí na druhých osobách, agresi člověka či pouhé konflikty mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Tyto situace mohou být ovlivněny neustálým stresem, vyvinutým tlakem z druhé strany, nárůstem možné konkurence nebo dosažením možné produktivity práce, pomocí snižováním výdajů, které přispívají k špatným pracovním vztahům a vedou ke konfliktům narůstajících k formě šikany. (Svobodová, 2008 str. 18)

1.1 Šikana

Tento pojem vychází z francouzského slova *chicane*. Znázorňuje psychické a fyzické napadení osoby nebo skupiny. Setkáme se s ní u dětí ve školách, ve sportovních klubech, v armádě, ve vězení a dalších společenských skupinách. (Beňo, 2015, str. 63) Obecně bývá šikana charakterizována jako forma násilí, která je viditelná a oběti způsobuje okamžité následky. (Svobodová, 2008, str. 21) Pro vznik šikany je nezbytné, aby byly uskutečněny tři základní situace: musí být přítomný šikanující, oběť šikanování a skupina lidí, která k šikaně přihlíží.

Hlavní znaky šikany (Harsa, 2012, str. 16):

1. Úmyslnost
2. Opakovanost, působení v určitém čase
3. Nesouměrnost sil (psychická, fyzická, silná a slabá síla)
4. Následky (změny v chování, nižší sebevědomí, nemoci...)

Způsoby šikany (Harsa, 2012, str. 16):

- Fyzické napadení
- Slovní napadení
- Manipulativní a násilné chování, osočování, rozkazování
- Urážení, zraňování - např. sociální izolací

Šikana mezi dospělými v zaměstnání je zařazena do forem šikany na pracovišti, jelikož se podstatně liší od šikany, která se odehrává např. mezi dětmi. Lze říci, že hlavní termín mobbing, kterému bude věnována samostatná kapitola, je forma šikany s odlišnými znaky. Na rozdíl od obecné šikany, která bývá často rozpoznatelná, je mobbing mnohem více utajovaný, vypočítavý, složitější a dosahuje více psychických útoků před fyzickými. I tak je ale řazen do forem, k nimž následují další pojmy související se šikanou na pracovišti, které jsou vypsány níže.

Formy šikany na pracovišti:

- **Mobbing- viz kapitola 2**
- **Bossing- viz kapitola 3**
- Bullying
- Staffing
- Harassment (obtěžování)
- Stalking (pronásledování)
- Chairing
- Defaming a shaming
- Dissen

Bullying

Slovo bullying je odvozeno od slova bully, neboli v českém překladu je to doslova člověk brutální, hrubý, vyznačující se násilnickým chováním. Je označováno jako synonymum slova mobbing, se kterým se setkáváme u nás. (Beňo, 2003, str. 10) Naproti tomu pojem bullying se nejvíce využívá ve Velké Británii a dalších anglicky mluvících zemích. Rozdílem mezi pojmy bullying a mobbing je takový, že bullying je vykonáván mezi dvěma osobami a mobbing je obtěžování skupinou a bývá mnohem ničivější. (Barancová, 2014, str. 21)

Staffing

Odvozeno do slova staff (vedení). Je to označení pro šikanu a útok ze strany zaměstnanců vůči nadřízenému neboli šikana ze zdola nahoru. Tento útok se vyznačuje postupnou likvidací nadřízeného. Z druhé strany se lze na tento pojem dívat jako na proces s dopadem na efektivitu organizace. (Beňo, 2015, str. 98)

Lze ho charakterizovat i jako opak pojmu bossing, což je neférové jednání ze strany vedoucího k zaměstnanci (ze shora dolů).

Harassment

Pod pojmem harassment neboli obtěžováním, si lze představit nepřiměřené chování se záměrem osobu ponižít a snížit jeho sebevědomí. Sexuální obtěžování (sexual harassment) lze charakterizovat jako obtěžování, které vede k nežádoucímu tělesnému střetu s úmyslem osobu zastrašit, ponižít a zostudit pomocí sexuálními narážkami, nabídkami, vtipy, nepříjemnými fyzickými doteky atd. (Beňo, 2015, str. 104-107; Barancová, 2014, str. 21-22)

Stalking

Pojem stalking se využívá i v českém jazyce. Znamená to pronásledování, sledování, obtěžování určité osoby. Může to být jak osobní pronásledování, tak sledování po telefonu, pomocí dopisů, SMS zpráv nebo pouhým devastováním a poškozováním věcí za účelem vyšší pozornosti a vyvoláním strachu u oběti. Stalker může dané osobě veřejně vyhrožovat nebo dělat veřejné scény. Za stalking se považuje úmyslné pronásledování, kdy si pachatel vybere osobu, která mu bývá často blízká. Tyto dvě osoby se můžou, ale i nemusí znát. Jako příklad lze uvést i pronásledování známé osobnosti, za účelem vynucení pozornosti či dostání se do soukromí této osoby.

Pro osoby, které se stanou obětí stalkera, to má většinou dopad na jejich psychiku a také to má za důsledek osobní ztráty důvěry u ostatních lidí. (Beňo, 2015, str. 115-117)

Chairing

Vytvořeno z anglického slova chair - židle. Pod tímto pojmem si lze představit útoky na nejvyšších postech. Jedná se o boj na místa (křesla) vedoucích pozic. (Encyklopedie šikany, online)

Defaming a shaming

Slova defaming (fáma) a shaming (stydět se), označují dohromady neférový, neoprávněný, znevažující útok na pověst jednotlivce, celé skupiny nebo organizace. Tyto útoky se projevují zesměšňováním či znevažováním daných jedinců. (Barancová, 2014, str. 22)

Dissen

Tento pojem vychází z anglické předpony diss- neboli diskriminovat. Vychází z amerického slangu mladých lidí. Charakteristika tohoto slova je zpočátku označení jedince, který je „jiný“ než ostatní. Následuje jeho vyřazení ze skupiny a opovržení ostatními. Můžeme

sem také zařadit věkové rozdíly, rozdíly pohlaví, rasové nebo náboženské. Z pohledu organizace se může jednat o příchod ženy do mužského kolektivu nebo naopak. (Beňo, 2003, str. 43)

1.1.1 Agresor

V této podkapitole bych ráda popsala typy agresorů, kteří přímo souvisí s osobní charakteristikou osob podílejících se na šikaně. Je nutno dodat rozdíl mezi agresivitou a agresí.

Agresivita je chápána vlastnost, kterou člověk zdědí, naučí se ji nebo získá během života, v důsledku svého prostředí. Je vnímána jako vlastnost, která se v menším množství nachází v každém z nás. Agrese je charakterizována jako nežádoucí chování, která má za následek někoho poškodit nebo mu ublížit. (Harsa, 2012, str. 15) Toto chování může mít různé spouštěcí mechanismy. Vyvolávají je určité podněty, které se u každého liší. Agresivita člověka se nejčastěji vyskytuje ve formách hněvu, zlosti, vzteku, kritiky, urážení či nenávisti. (Beňo, 2003, str. 30-31)

Typy agresorů (Martínek, 2013, online):

- **Hrubý, impulsivní, fyzický** - tento typ agresora využívá svou fyzickou sílu. Jeho chování je nelítostné, hrubé, drsné a nemá soucit. Většinou má nižší inteligenci. Tento typ se často uchyluje k šikaně z důvodu prožití šikany v dětství ve škole nebo v rodině. Agresoři chování svých rodičů napodobují, nebo nevědomě utrpěné násilí vracejí. K svému týrání často potřebuje publikum lidí, aby získal obdiv a pocit autority.
- **Slušný, kultivovaný, jemný** - nejprve se chová slušně, bývá oblíbený, je ochotný se vším pomoci. Jeho forma šikanování je cílená a projevuje se skrytě. Nepotřebuje žádné publikum ani svědky. Často se v jeho rodině vyskytuje drsná výchova, připomínající vojenský výcvik s trvalou kontrolou a káráním.
- **Srandista** - vyřazuje z něj sebedůvěru a optimismus. S ničím si nedělá starosti a nebere na sebe žádnou odpovědnost. Rád vtípkuje a vše bere jako srandu. Pokud se tedy pustí do šikany, je to z důvodu pro pobavení druhých a sebe samotného. Nevnímá překročení hranic, což je a není zábava.

- **Agresor spouštějící ekonomickou šikanu** - jedná se o typ lidí, kteří měli v dětství vše, na co si vzpomněli. Jejich cit k materiálním hodnotám je nízký. Jsou to lidi, kteří chtějí být ve všem nejlepší a vše vlastnit. V domácích poměrech převyšují materiální hodnoty nad city a porozumění. Ničeho si neváží a spouštějí ekonomickou šikanu zahrnující vlastnění lepších věcí, než mají ostatní.
- **Nudící se agresor** - typ, který v životě nebyl veden k žádným cílům. Nuda je jeho údělem a proto z nudy začne šikanovat. Tímto způsobem si pocit nudy zkracuje a zabavuje si tím kousek svého času, který ho naplňuje a baví.
- **Agresor bránící se konkurenci** - ve větší míře jde o jedince, kteří jsou vystaveni konkurenci. Příčinou může být požadován vyšší výkon, možná soutěživost mezi ostatními nebo pouhá závist. Pro svoji obranu využívá agresivní chování a mstí se.

K snížení agresivního chování je potřeba agresory učit jak porozumět a chápat druhé, umět vyjádřit své osobní pocity, vzájemnou náklonnost a soucit. (Agrese a šikana - Osobnost agresora, online)

1.2 Firemní kultura

Aby se člověk cítil v práci dobře, je podmínkou existence příjemné atmosféry a bezpečné organizační kultury.

Výskyt šikany na pracovišti mnohdy ovlivňuje firemní kultura, která je velmi důležitá v důsledku omezení sporů mezi zaměstnanci a vedoucími. Interní vztahy závisí jak na komunikaci, tak na mnoha dalších faktorech. Vedoucí by měl mít řídicí schopnosti a včas rozpoznat a řešit problémy, které se v podniku vyskytnou. Měl by být tolerantní vůči svým zaměstnancům a respektovat jejich zájmy a potřeby. (Wagnerová, 2011, str. 132)

Jak uvádí Svobodová (2008, str. 35), firemní kultura by měla pozitivně působit na způsob chování zaměstnanců a pečovat o jejich pracovní a životní podmínky. Měla by mít svá pravidla a zásady, které jsou jasné a snadno zřetelné. Pokud bude firemní kultura přátelská a lidé se v ní budou cítit dobře, je malá pravděpodobnost, že by se v takové firmě šikana vyskytla. Naopak pokud dochází k nespokojenosti, stresu, konfliktům a nedorozuměním, je pravděpodobné, že

v takovéto firmě lze počítat s výskytem problému a následném vzniku mobbingu a jiné šikany.

Složky kultury (Beňo, 2003, str. 133):

1. Viditelná složka (vnější vrstva) - fyzicky viditelné znaky (logo, průkazy, oděvy...)
2. Vnitřní vrstva - schopnosti, myšlenky, názory, hodnoty

Druhy firemní kultury (Beňo, 2003, str. 133):

- *Riziková kultura*
- *Nebezpečná kultura*
- *Bezpečná kultura*

Riziková kultura - klasifikuje a dává zpětnou odezvu fyzikálního a zdravotního dopadu na své prostředí a zaměstnance.

Nebezpečná kultura - upozorňuje na dopady porušených zákazů. Obsahuje rituály, z kterých vyplývají určité návyky ochraňující jedince před kulturním rizikem a sdílené zákazy ve skupině.

Bezpečná kultura - se zaměřuje na prevenci (jak předcházet rizikům). Lze ji charakterizovat jako kulturu, ve které jsou zaujímány pozitivní postoje, možnost sebevzdělávání, dobrá politika firmy, odpovědnost a klade důraz na bezpečnost všech.

Nikterak nelze namítat, že největší vliv za vztahy na pracovišti mají vedoucí pracovníci, kdy se jejich rozhodování v organizaci řídí podle toho, jaký styl řízení zaujímají. (Beňo, 2003, str. 4)

Pokud zaujímá příliš direktivní styl, přináší s sebou do firmy možnou agresivitu a nervozitu. Naopak pokud zastupuje liberální styl řízení, mobbing za takového stylu bude mít volný průběh. Probíhá způsobem, že se samotný vedoucí nestará o to, co se na pracovišti děje a nechává veškeré věci na druhých, aby si s tím poradili sami. (Svobodová, 2008, str. 36-37)

Podle Beňo (2003, str. 2) lze za bezpečnou pracovní kulturu považovat kulturu, kde pracovníci či samotné firmy:

- Lehčeji přebírají odpovědnost za dané úkoly a vytvářejí méně chyb, které vedou k lepšímu výkonu organizace.
- Lépe a rychleji vyřeší krizové situace a problémy.

- Mají větší důvěru ve svých spolupracovnících a v sami sobě. Vztahy na pracovišti by se měli zkvalitnit a přinést s sebou důvěru a spokojenost z obou stran.

2 MOBBING

Slovo mobbing je odvozeno z anglického slovesa „to mob“ neboli na někoho útočit, někoho napadat, utlačovat či urážet nebo z podstatného jména „mob“ označující chátru, lůzu, gang nebo dav. Do nedávna tomuto výrazu v anglicky mluvících zemích málokdo rozuměl, jelikož je to uměle vytvořené slovo. (Svobodová, 2008, str. 19)

V pracovním prostředí lze tento pojem snadno zaměnit za pojem konflikt. Mobbing jako takový, je charakterizován jako stav, který musí trvat alespoň půl roku a vyskytovat se jednou týdně. (Kratz, 2005, str.16) Pokud tomu tak není, nejedná se o mobbing, ale o pouhý konflikt mezi zaměstnanci.

2.1 Znamky mobbingu

Mobbing lze tedy charakterizovat jako dlouhodobý a opakující se stav, který se vyskytuje u pracovních kolegů. Nejedná se o jednorázový akt ani konflikt daných osob. Tyto útoky bývají vždy cílené na konkrétní osobu. Setkáme se spíše s verbálním napadením, ale vyskytují se případy, kdy dochází k napadení fyzickému. Pachatel může využít jak verbální napadení, tak různá gesta, pomluvy, urážky či jen samotné známky nepřátelství a agrese.

Velmi významným znakem pro mobbing je nepřímý a skrytý daného problému. Tento fakt způsobuje špatné rozpoznání tohoto procesu a možné odstranění pocitů, které daná osoba doposud měla spojené s napadením. Rafinovanost tohoto znaku také spočívá v naprosté anonymitě před ostatními. Mobber nikdy nezaútočí ve veřejném prostředí. Jeho oběť málokdy tuší, že je obětí. Situace, kterých se mobber dopouští, často na první pohled vypadají jako náhody či běžné konflikty. Dalšími charakteristickými znaky může být zákeřnost, bezcitnost či nelidské chování k dané osobě. (Svobodová, 2008, str. 26-29)

Pravidelnost a systematickosti tohoto procesu, oběť zatlačuje do neřešitelných a beznadějných situací, které jsou dále udržovány pomocí navazujících útočných činností. Jelikož jde o dlouhodobý proces, způsobuje různé psychické, psychosomatické a sociální důsledky, které vedou k trápení, zhroucení oběti. (Wagnerová, 2011, str. 129-130)

2.2 Cíle a příčiny mobbingu

Cílem mobbingu je jednoznačně někoho poškodit či zesměšnit. Je to stav, který je veden jedním směrem s úmyslem zneškodnění dané osoby. Může se jednat o zamezení mezilidské komunikace ve firmě, snížení veškeré spolupráce mezi ostatními, samotný odchod jedince ze zaměstnání nebo trvalé poškození psychické stránky člověka. (Svobodová, 2008, str. 30)

Hlavními spouštěči a příčinami proč mobbing vzniká je mnoho. Velkou roli zde hraje samotný konflikt, agresivní chování mobbera a prostředí ve kterém se nacházíme. Pro tento typ šikany je důležité mít „správné“ podmínky, které mobberovi umožní překonat svůj vlastní pocit méněcennosti, vyzdvihnout své sebevědomí hledáním obětního beránka. (Svobodová, 2008 str. 34)

Důležitý faktor udává samotná pracovní atmosféra, podle které se buď cítíme dobře, nebo ne. S vývojem většího tlaku a pracovního přetížení jsou lidé v neustálém napětí, což sebou přináší možnou agresivitu, netrpělivost, stres a strach z nezaměstnanosti. Špatná pracovní atmosféra může vyplynout ze špatného stylu řízení organizace. Pokud vedoucí pracovník přehlíží chyby, netoleruje zájmy svých zaměstnanců, neřeší konflikty na pracovišti nebo se naopak prezentuje příliš direktivním stylem, tak se pracovní atmosféra stává napjatou a zaměstnanci se cítí nespokojeni. V těchto případech pak vedoucí pracovníci řeší špatnou pracovní atmosféru tolerancí nebo ignorací, protože se jim do těchto situací nechce vstupovat. (Svobodová, 2008, str. 36-37)

Další možnou příčinou je jednotvárnost práce, která zapříčiní pocit nudy, nicnedělání. Proto pak má osoba touhu něco změnit a v horším případě někomu udělat ze života peklo. (Huberová, 1995, str. 17-18)

Deset nejčastějších příčin (hlavních spouštěčů) mobbingu podle Beňa (2003, str. 59):

- *Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí*
- *Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem*
- *Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů*
- *Nízká firemní kultura*
- *Nedostatky ve vnitropodnikové struktuře*
- *Strach před ztrátou zaměstnání*
- *Konkurenční vztahy a závist*

- *Nedostatek tolerance, rozdíly v míře*
- *Destruktivní zacházení s chybami či omyly*
- *Osobnost mobbovaného a mobbujícího*

2.3 Průběh a fáze mobbingu

Mobbing, jak už zde bylo řečeno, je velmi zdlouhavý proces, který se vyznačuje odlišnými vývojovými fázemi s různou délkou trvání. Tento proces lze rozdělit do čtyř fází. (Kratz, 2005, str. 22)

Nevyjasněný, nevyřešený konflikt

Za první fázi a počátkem mobbingu stojí konflikt, který se vyvine nenápadně a vypadá na první pohled neškodně. Proto se tyto konflikty dost často neřeší a ponechávají se samotnému osudu. Tímto způsobem vzniká z malého a nezávažného problému, problém velký a nevyřešený. Silnější osobnosti získají větší převahu nad obětí a přechází se do druhé fáze. (Beňo, 2003, str. 45)

Začátek systematického psychoteroru

Do této fáze se jedinec dostane, pokud se předchozí konflikt nevyřešil. Nastává cílený psychický teror, který se vyvinul z malých a zprvu zanedbatelných znaků. Nejprve se tento útok vyvíjí pomalu (cílené naschvály, pomluvy, izolace), ale poté nabírá větší rychlost a také větší dopad na oběť. (Svobodová, 2008, str. 41)

Její stav se zhoršuje jak z psychického, tak fyzického hlediska. Stává se citlivější a snadněji dostupnější. Mobber dostává svoji oběť do bodu, kdy se začíná izolovat od svého kolektivu, a objevují se první příznaky choroby. (Huberová, 1995, str. 34)

Oficiální zveřejnění a vstup vedoucího

Útoky jsou nápadnější, nelze je utajit a stávají se věcí veřejnou. Vedení, odbory či média může informovat oběť samotná, která si uvědomuje cíl mobbera a neví jak se z takové situace dostat. Zhoršuje se jeho pracovní výkon, je pod velkým stresem a z jeho zvláštního chování mu je často ze strany vedoucího přidělen status osoby, která je odpovědná za současný špatný stav chodu firmy. Vedoucí se stává spolupachatelem, pokud nevyslechne daného jedince a dochází k fázi čtvrté. (Svobodová, 2008, str. 42)

Vyloučení jedince

Na této fázi má podíl jak samotný mobber, ale i spolupachatelé. Rozhodovací pravomoc má pouze jen vedoucí pracovník nebo z druhé strany může být dána výpověď ze strany oběti. Cílem je se jedince zbavit, vyloučit ho z daného pracoviště a společnosti s přesvědčením samotného odchodu. Nejprve může být přesouván na jiná oddělení firmy, jindy mu mohou být dávány úkoly, ke kterým nemá kompetence. (Huberová, 1995, str. 36) Protože důvod odchodu z firmy se většinou těžko formuluje, často se najdou způsoby, aby oběť dala výpověď sama. (Beňo, 2003, str. 47)

2.4 Oběť mobbingu

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv z nás. Jde jak o ženy, tak o muže kteréhokoliv věku. Typická oběť nemá konkrétní charakteristiku, ovšem ve větším nebezpečí se vždy vyskytují lidé, kteří se odlišují od dané společenské skupiny. (Huberová, str. 21) Může to být dáno snadnou zranitelností, přecitlivělostí, labilitou nebo neprůbojností dané osoby.

„Bílá vrána mezi černými stěží přežije“ (Svobodová, 2008, str. 56)

Podle Kratze (2005, str. 21) neexistuje žádný typický profil oběti mobbingu, ale zároveň lze však charakterizovat typicky ohrožené typy lidí dle typu této šikany. Podívejme se na rozdělení podle Huberové a Svobodové.

Huberová (1995, str. 20-21) rozděluje oběť podle ohrožení do těchto kategorií:

- **Osamocená**
- **Nápadná**
- **Úspěšná**
- **Nová**

Podle Svobodové (2008, str. 56-60) lze oběti charakterizovat podle specifických odlišností, které určitým způsobem vybočují z norem společnosti:

1. **Fyzická odlišnost**- vybočování z řad jak pozitivně tak negativně. Fyzická odlišnost nás provází už od dětského věku, kdy

se lišíme naším vzhledem od ostatních. Můžeme sem zařadit tělesnou hmotnost, řečnické vady, barvu vlasů, barvu pleti, způsob oblékání i chování, dokonce i naši sexuální orientaci.

2. Psychická odlišnost- zasažení lidé s nižší odolností, neprůbojní jedinci, labilní a introverti, kteří podléhají většímu psychickému nátlaku s dosažením psychických poruch a deprese.

- Naivní a důvěřivé osoby, které si nechtějí přiznat, že jsou oběťmi, hledající řešení pro danou situaci, bez menšího výsledku, protože mobber nezná pojem lítost.
- Osoby s nízkým sebevědomím.
- Snadno vydíratelné osoby.
- Extroverti- jedinci úspěšní a sebevědomí- důvodem vybrání těchto osob je samotné ohrožení mobbera nebo se stávají loutkou mobberových nedosažených úspěchů.

3. Nový pracovník- velká ohroženost, příchod do nového zaměstnání a nového kolektivu se svými vlastními pravidly a firemní kulturou. Nový pracovníci často nedostanou šanci prosadit se, ukázat své schopnosti, je jim vyčítána špatně odvedená práce nebo neznalost. Na druhou stranu pokud se noví pracovníci povyšují nad ostatními, prosazují se nepřiměřeným způsobem, tak si spolupracovníci od nich udržují určitý odstup a po nějaké době se tento stav zlepšuje. Pokud by se tak nestalo, je tento pracovník vnímán jako „věčný nováček“.

4. Obětní beránek- osoba, která se stane terčem neúspěchů druhých. Vybrán jako nejméně oblíbený jedinec.

2.5 Pachatel- mobber

Mobberem se může stát téměř kdokoli z nás. Je zde ale potřeba zmínit velký rozdíl mezi tím, pokud jste opravdu typický mobber nebo jste se někdy snažili s někým manipulovat a utlačovat jeho osobnost. Pokud má člověk pocit výčitek, mrzí ho daná situace nebo se cítí provinile, nejedná se o mobbera. Mobber je pachatel, agresor, který nemá žádné výčitky. Aktivně a opakovaně ubližuje a vykazuje násilí na druhých.

Typický profil těchto aktérů nelze určit, ale lze vystihnout určité znaky. Mobbeři bývají lidé vysoce postavení se sklonem vládnout všemu. Jsou to ti, kteří mají moc nad penězi, rádi porušují pravidla

a zákony a vytvářejí si vlastní. Na druhé straně to mohou být nevyrovnání jedinci s nízkým sebevědomím, kteří mají sklony k agresivitě. Mobbingem si snaží své sebevědomí pozvednout překonat své selhání nad sebou samým. Maskují a zakrývají si tím své nedostatky a poukazují, odvracejí pozornost na nedostatky ostatních. (Svobodová, 2008, str. 46 - 47)

Mezi společné znaky aktérů podle Venglářové (2011, str. 116) patří:

- **Manipulace**
- **Vzbuzení pocitu viny**
- **Přehrávání odpovědnosti na druhé**
- **Obměňování názorů**
- **Využívání druhých**
- **Vzbuzování konfliktů**

Aktéři trpí nedostatkem empatického vnímání a nízkým stupněm emoční inteligence. Podle Fielda (Svobodová 2008, str. 48) lze přiřadit vývojovou úroveň emocí mobberů k pětiletému dítěti.

Typické rozdělení pachatelů podle Huberové (1995, str. 23):

- **Strůjci** - klíčoví činitelé, kteří přicházejí na nové nápady a postupy ničení obětí.
- **Náhodní pachatelé** - z malého konfliktu se vyvine trvalý spor mezi dvěma účastníky, poté záleží už na samotném pachateli, zdali mobbingu zanechá, anebo bude pokračovat.
- **Spoluúčastníci** - rozdělení na aktivní spoluúčastníky (aktivně se připojují k pachateli svoji účastí) a pasivní spoluúčastník (přehlíží daný problém, ale jsou pořád součástí problému).
 - podle Leymana (Huberová, 1995, str. 24) bývají označováni jako potenciální aktéři šikany

Svobodová (2008, str. 49) ještě navíc rozděluje mobbery dle převažujících motivů na:

- **Mobber závistivec a upír energie** - prvním podnětem k mobbingu patří závist a žárlivost mobbera vůči druhým osobám, které vlastní něco, co on nemá.
- **Mobber tyran a manipulátor** - kritizování, ponižování oběti dělá mobberovi dobře. Jeho cílem je mít ovládnout oběť a stát se vítězem.
- **Mobber diktátor** - mít moc, vše pod kontrolou a být uznávaný.

- **Mobber ničitel konkurence** - nesnese selhání a srovnávání s ostatními spolupracovníky.
- **Nespokojený mobber** - své nedostatky přenáší na svou oběť a nahrazuje si tím svůj komplex méněcennosti a pocity nejistoty.
- **Stresovaný mobber** - se svým stresem se vyrovnává napadáním druhých.
- **Znuděný mobber** - v důsledku stereotypní práce, je nuda podnětem k vykonávání mobbingu.
- **Mobber bývalá oběť** - z minulé zkušenosti být sám obětí ví, jak se oběť chová a co pociťuje. Často se stává, že je to jeho obrana a své jednání si neuvědomuje.
- **Mobber středobod vesmíru** - chce projevit lítost, být středem pozornosti. K svému prospěchu využívá slabost druhé osoby.

Genderové rozdíly v mobbingu

Pokud se podíváme na rozdíl mobberů ze strany mužů a žen, nelze definitivně určit, kdo z nich je větším aktérem. V podstatě záleží i na faktorech určující jejich roli ve skupině, osobní vlastnosti či prostředí, ve kterém se nacházejí. Rozdíly jsou patrné v jejich strategii útoků a lze charakterizovat základní znaky oddělené pro ženy a muže. Taktika žen bývá většinou zákeřnější, lépe propracovaná a většinou utajovaná. Dosahují tím pomocí emočního utlačování a nátlaků. Naopak muži zacházejí s obětí napřímo a jejich taktika se projevuje hruběji fyzickou a verbální agresivitou. (Svobodová, 2008, str. 53)

Podle dosavadních statistik bývají muži často šikanováni muži, a to ze 76 %. Naopak u žen je to více vyrovnané a na jejich šikaně se podílí ze 40 % ženy a z 30 % muži. V podstatě lze říci, že oběťmi se často stávají ženy. Bývá to často tehdy, když je žena na pozici, která je určena spíše pro muže.

Pokud se ženy stanou hlavními aktéry mobbingu, lze do jejich technik zařadit ponižování druhých pomocí narážek, pomlouvání či zesměšňování. (Kratz, 2005, str. 21- 22) Muži využívají odlišnou strategii mobbingu. Můžeme sem zařadit agresivní chování, ignoraci, zlehčování situací, cynismus, vyhrožování či shazování oběti. (Wagnerová, 2011, str. 134)

2.6 Důsledky mobbingu

Mobbing zanechává na obětech nespočet následků. Od samotného strachu z pachatele a únavy, může dojít k závažným příznakům a potížím, které mají dopad jak na psychickou, tak i fyzickou stránku člověka. Důsledky mobbingu lze specifikovat pro samotnou oběť, tak pro celou firmu.

Důsledky pro oběť:

Nejčastějším dopadem mobbingu pro danou osobu je dopad na její zdraví jak z psychického, tak fyzického hlediska. Způsobené problémy bývají dlouhodobé a s určitým časem mohou narůstat a stát se pro člověka nebezpečným faktorem, které mohou mít trvalé následky.

- **Psychické důsledky** - mezi psychické důsledky lze zařadit stavy úzkosti, pocity nejistoty, deprese, nervozitu, sebevražedné myšlenky, ale mohou se i dostavit náhlé pochybnosti v sebevědomí a vlastním sebehodnocení. (Kratz, 2005, str. 35) Oběť bývá unavená, vyčerpaná, vystresovaná, zranitelná a cítí se i na světě zbytečná. Oběť bohužel může pomyslet na sebevraždu a sáhnout si na svůj život. (Fritz, 2004, str. 94)
- **Psychosomatické důsledky** - nastupují po důsledcích psychických, které ovlivňují naši fyzickou stránku a zhoršují zdravotní stav. Snižuje se kvalita života a z méně závažných nemocí, které jsou mobbingem vyvolány se stávají nemoci více závažné a viditelné. (Kratz, 2005, str. 35) Jedná se o celkovou nevolnost jako poruchy spánku, bolesti hlavy, bolesti zad, migrény a problémy s trávicím ústrojím. Má to i za příčinu snížení imunity, různé poruchy příjmu potravin nebo dokonce nebezpečí vzniku nádorových onemocnění.
- **Sociální důsledky** - zasažení do soukromého a pracovního života. Zhoršuje se mezilidská komunikace, vztahy na pracovišti, vztahy s rodinou nebo přáteli. Oběť má snahu se od světa izolovat, uzavírat se do sebe a odstraňovat své kontakty. Neumí si užívat života jako dříve a ztrácí smysl pro humor. Důsledkem může být i odchod či ztráta zaměstnání. (Svobodová, 2008, str. 84)

Důsledkem ztráty zaměstnání oběti může prvotně započít u frekventované absence, neuspokojivého výkonu nebo nevhodného chování oběti. Nadřízený může také s obětí manipulovat a výpověď ze strany pracovníka učinit díky slíbenému následnému odstupnému nebo využít přeložení na jiné pracovní místo, kdy oběť podá sama výpověď. (Huberová, 1995, str. 103-104)

Důsledky pro firmu/organizaci:

Nízký pracovní výkon oběti či pouhá špatná docházka, má za následek ekonomickou ztrátu a působí i na ostatní zaměstnance, nadřízené a mobbery. Mobbing tak zasahuje do celé organizace. Zhoršují se pracovní vztahy, atmosféra a prostředí na pracovišti, doprovázející nevlídní kolegové, jejich špatná nálada a nespolupráce. Efektivita, kvalita a morálka se postupně snižuje a zapříčiní ztrátu zisku. Samotný mobbing souvisí i s nemocností pracovníků, kdy se musí platit více nemocenského pojištění a lidé odcházejí dříve do důchodu. S odchodem oběti můžou nastat komplikace z hlediska následného špatného jména firmy, možné konkurence a odchodu dalších zaměstnanců, kteří se necítí ve stávající firmě dobře a panuje tam špatná atmosféra. (Svobodová, 2008, str. 85-86)

Díky vysoké fluktuaci, zůstane ve firmě málo zaměstnanců a musí se vynaložit úsilí na nový nábor, výběr, adaptaci, zaučení a financování nových pracovníků. Lze říci, že firma bude těmito důsledky vedena ke ztrátě konkurenceschopnosti a ke snížení produktivity práce. Mohou také narůstat náklady spojené s vyřizováním soudních sporů a stížnostmi či náklady vyžadované na škody a nové vybavení kanceláří podniku. (Wagnerová, 2011, str. 137)

3 BOSSING

Pojem bossing vznikl z anglického slova boss - šéf, vedoucí. Je označován jako podskupina pojmu mobbing. Jedná se o šikanu, která se vyznačuje se shora dolů a je tudíž aplikována ze strany vedoucího ke svému podřízenému. Opakem bossingu je pojem staffing, který se provádí ze zdola nahoru (od zaměstnance k vedoucímu).

Vedoucí pracovník používá různé metody šikanování a především mu jde o využití svého postavení a moci, kterou zastupuje. (Harsa, 2012)

3.1 Příčiny bossingu

Vedoucí pracovníci mají v oblasti bossingu nejzásadnější roli. Přičemž příčiny a důvody, proč právě probíhá šikana z jejich strany, jsou zpravidla často individuální. Spouštěčem takového chování může mít mnoho důvodů jako např. závist, tlak vyvíjen z dalších stran, psychický stav, zklamání, pouhá nuda či strach z konkurence, ze ztráty vlastní moci a autority. (Beňo, 2003, str. 74)

Podle Huberové (1995, str. 98-100) jsou nejčastější příčiny:

- **Hněv na organizaci** - nastává tehdy, pokud se začnou vytvářet změny ve struktuře a vyskytnou se potíže, které vedoucí nechce řešit. Nadřízení svedou problémy na své podřízené. Podceňují nebo spíše nevyhledávají optimální a vhodné řešení.
- **Tlak shora** - Tlak ze strany z vyšších funkcí. Přenos tlaku na své podřízené. Mnohdy je vybrán pouze jediný člen z kolektivu a stává se terčem svého vedoucího.
- **Touha po moci** - S vyšším postavením stoupá i sebevědomí, které může zapříčinit povyšování se nad ostatními s využíváním svého postavení a moci.
- **Osobní důvody** - Mezi osobní důvody lze zařadit mnoho faktorů, které vedou k bossingu. Většinou to bývá vzájemná nesympatie, která nastala od začátku zařazení jedince do pracovního kolektivu či pouhá žárlivost, která je odrazem vlastních neúspěchů a situací.

- **Strach** - Strach patří mezi nejvíce běžné příčiny, který má specifické podoby. Může být projevován jako *strach ze ztráty kontroly nad svými pracovníky*, *strach z převahy lepšího podřízeného*, kterému bude muset v budoucnu ustoupit a *strach z nevyslovených myšlenek*, který se týká nevyjádřených názorů svých podřízených o něm samém.

3.2 Strategie bossingu

Pokud se nadřízený pustí do bossingu, může to mít mnoho příčin, jak už zde bylo popsáno. Dostává se do fáze, kdy přemýšlí nad strategií, jak se zaměstnance zbavit, zneškodnit, zesměšnit či ponížit. Jeho tzv. moc mu dává na výběr z několika možností provedení.

Typy strategií bossingu, které popisuje Huberová (1995, str. 101-102) ve své knize, se rozdělují na:

- **Sisyfovská taktika** - požadavek vypracování náročné práce, která bude stejně bezvýznamná a nadbytečná.
- **Malé požadavky** - přidělení práce, která dosahuje pod úroveň jeho možností a způsobilostí.
- **Mnoho požadavků** - určení úkolů, které jsou nesplnitelné, jelikož je oběti přidělována práce, na kterou nestačí a nemá k ní určité kompetence a schopnosti.
- **Metoda Achillovy paty** - přidělení práce, která je oběti protivná, nesympatická a nepřijemná.
- **Stálá kontrola** - kontrola vykonávání práce v častější míře, než normálně.
- **Nečekané útoky** - nenadálé změny, které se týkají oběti a vyskytnou se bez jeho vědomí.
- **Ztráta kompetencí** - přidělení jeho úkolů na jiné pracovníky, často bez příčiny a nějaké argumentace.
- **Vyřazení** - vyloučení jedince z kolektivu či z prostoru. Není informován o poradách, meetingách a není uznáván jeho názor.

- **Útoky na zdraví** - přidělení úkolů, které jsou zdraví neprospěšné a škodlivé. Pokud oběť trpí nějakou tělesnou disfunkcí, je mu přidělena práce, která ho omezuje a ničí jeho aktuální zdravotní stav.
- **Narážky na psychický stav** - podsouvání a namlouvání oběti, že trpí vážnými poruchami a nemocí.

3.3 Typologie bossů

Dle mého názoru je dobrý šéf podstatným bodem, týkající se spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Pokud nadřízený při zaměstnancích stojí v dobrém i zlém, drží nad nimi ochrannou ruku, dokáže řešit problémy, rozdělovat spravedlivě úkoly, záleží mu na dobrých vztazích a přitom je pro zaměstnance přirozenou autoritou, tak je to člověk na pravém místě. Bohužel se ale vyskytuje mnoho opačných, horších případů, kdy si se svým nadřízeným nemusíte padnout do oka a nemít tak ve firmě dobře nakročeno kupředu.

Tak jako u mobbingu lze rozdělit bossery do různých kategorií podle jejich chování a osobnostních znaků.

Rozdělení bossů podle Beňa (2003, str. 75- 76) je následující:

Klasický boss: Využívá svou moc a postavení pro úkolování svých podřízených. Je zajištěn dobrým pracovním místem a umí postupovat skrytě a vypočítavě.

Závistivec: Z vlastních neúspěchů a postrádáním vlastností, schopností a věcí, které on sám nikdy neměl, útočí na druhé prostřednictvím různých pomluv.

Zbabělec: Trpí nízkým sebevědomím a sebemotivací. Často šikanuje ze strachu. Nemá rád změny a rád ostatní kritizuje, aby si své sebevědomí trochu navýšil.

Škodolibec: Typ vedoucího, který je rád za neúspěch druhých. Rád druhé pomlouvá a ponižuje.

Tradicionalista: Drží se tradičních zásad, pravidel a postupů. Pokud je někdo poruší, zaútočí.

Ušlechtilý pomocník: Jeho taktika spočívá v manipulaci s druhými. Nejdříve se snaží být milý a poté zasáhne. Rád druhé poučuje a ovládá.

3.4 Důsledky bossingu

Důsledky bossingu bývají pro oběť značně velké, tak jako tomu bylo u mobbingu. Oběť, která je vystavena šikanování ze strany svého vedoucího, se cítí více bezmocně, než je to u šikany ze strany kolegů. Často se přestupky a porušení pravidel ze strany nadřízeného těžko prokazují, protože jeho kompetence a pravomoci mají vždy větší váhu.

Jedním z prostředků, jak se nadřízený své oběti může zbavit je ukončení pracovního poměru, ale pouze s prokazatelným důvodem. Na druhou stranu může dát výpověď samotná oběť. Tento způsob ulehčí vedoucímu čas ke zbavení se nežádoucího, nesympatického pracovníka. (Huberová, 1995, str. 102-103)

Tak jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, týkající se mobbingu, tento typ šikany způsobuje u oběti podobné problémy. Má to za příčinu jak psychické tak zdravotní problémy. Oběti mohou trpět závažnými zdravotními poruchami. Mezi závažné zdravotní komplikace lze zařadit ztrátu sebevědomí, pocit méněcennosti, poruchy soustředění a strach. Běžnými projevy jsou bolest hlavy, problémy s trávením, únava nebo deprese. (Bossing: Proč se děje a jak se mu bránit?, online)

Bossing vede k celkovému snížení výkonnosti organizace, u oběti vede k vyšší nemocnosti a k úpadku tvořivosti a inovativního myšlení jedince a kolektivu. (Sociální konflikty: mobbing, bossing, staffing, online)

4 PREVENCE

Řešením k snížení šikany na pracovišti bývá právě prevence, která může zamezit či potlačit výskyt jednotlivých problémů. (Huberová, 1995, str. 130) Pod pojmem prevence si lze představit dílčí činnosti jak předcházet, zamezit a snížit rizika vyskytující se u osob a ve firmách, zasazené určitým problémem. Prevenci lze rozdělit na primární a sekundární.

Základním principem primární prevence je předcházení vzniku rizikového chování u osob, u kterých se ještě rizikového chování nevykytlo.

Podstata sekundární prevence spočívá v předcházení vzniku, vývoje a přetrvávání rizikového chování u osob, které jsou už rizikových chováním ohroženi. (Nevoralová, 2011, online)

Podle pana Leymanna (Wagnerová, 2011, str. 138) existují čtyři faktory, které způsobují šikanu na pracovišti. Určujícími faktory jsou nedostatky v plánu prevence, nevyhovující chování vedení, nepostačující ochrana pracovníků a nízké morální vlastnosti zaměstnanců.

Je těžké předpovědět, jestli se problém šikana na pracovišti naskytne, ale existují jednotlivé kroky, které by měli být splňovány, aby tento problém nenastal nebo se mu z větší části firma vyvarovala.

4.1 Primární prevence

- Spočívá v zabránění možných rizik, která ještě ve firmě nenastala.

Samotná prevence by měla začínat od správného a kvalitního výběru a integrace zaměstnanců. Výběr by měl poodhalit vlastnosti a chování budoucího zaměstnance. Zásadně pokud má sklony ke vztahové patologii. Rozhodně není snadné na takového jedince přijít, ale často jde upozorovat sklony k agresivnímu chování a jednání, vytváření konfliktů či k nenávisti. (Svobodová, 2008, str. 89) Promyšlená integrace zaměstnanců by měla zajistit správný chod skupin a týmů dosahováním vzájemné spolupráce. Novým zaměstnancům by se měli předem a včas sdělit oprávnění, kompetence, přidělený plán aby nedocházelo k případným nedorozuměním. Firma se může rozhodnout i pro přidělení mentora/patrona ke konkrétnímu novému zaměstnanci, který by byl jeho pomocníkem v krušných začátcích. (Kratz, 2005, str. 54-55)

Dalším důležitým bodem pro firmu je si stanovit pravidla. Rozhodně by měla mít vytvořený plán, obsahující řešení možného řešení šikany na pracovišti. Tento plán umožňuje řešení, jak se s daným problémem vyrovnat ještě před daným vznikem problému, v průběhu i po ukončení. Oproti České republice má mnoho zemí návody, jak se se šikanou vypořádat. Jsou to tzv. automobbingové předpisy (Svobodová, 2008, str. 88-89). V ČR se více uzavírají firemní úmluvy, které mohou řešit různé problémy ve firmě (alkohol, šikana, obtěžování...) a mají pak své vlastní bodové zaměření na daný problém. Tyto předpisy, úmluvy, dohody by měli být zaměstnanci přijaty. Měli by se podílet na jejich zhotovení a platit jak pro vedoucí pracovníky tak pro všechny zaměstnance, nevyjímaje nově příchozí. Plán by měl jasně obsahovat dané informace, co se za mobbing považuje a co naopak ne a jedná se o pouhý konflikt mezi zaměstnanci. Dále by bylo dobré určit si firemní pravidla a kodexy týkající se podnikových cílů, strategie firmy a oborů činnosti. Cíle by se měli ztotožňovat s cíli zaměstnanců a dle nich vytvářet jejich hodnocení a odměňování. (Wagnerová, 2011, str. 138-139) Dalším obsahem těchto smluv by měli být práva zaměstnanců, povinnosti zaměstnavatele, určení sankcí za porušení, jaká je doba platnosti a výpovědní lhůta. (Fehlau, 2002, str. 92-94)

Rozhodujícím faktorem je i role, styl řízení vedoucího pracovníka a jeho postoj ke svým zaměstnancům. (Kratz, 2005, str. 42) Měl by se postarat a zavést ve firmě o bezpečnou kulturu (viz str. 13). Zamezit vyskytování konfliktů, řešit možné problémy, postarat se o spokojenost zaměstnanců, sledovat jejich atmosféru a spravedlivě je hodnotit.

Prevence z pohledu jedince spočívá v prvotní fázi ve správném zjištění informací o dané pozici, firemní kultuře a atmosféře na pracovišti. Po nástupu do zaměstnání by mělo následovat upevňování vztahů a rozvíjení svých schopností, které podporují vlastní sebevědomí a uvědomování si své ceny. (Svobodová, 2008, str. 90-91)

4.2 Sekundární prevence

- Sekundární prevence se už zaměřuje na předcházení rizik, která se ve firmě vyskytla nebo vyskytují.

V této fázi je důležitá komunikace, která je jednou z hlavních možností, jak nepříjemným situacím zabránit v prvotní fázi. Díky tomu si lze ve firmě určit hlavní nedostatky, případná nedorozumění, ale

i naopak vyměnit si vzájemné postoje a názory. Rozhovory by měli být pouze mezi čtyřma očima, aby nedocházelo k vzájemným pomluvám a k mylným informacím. (Fehlau, 2002, str. 97-98)

Pokud nadále přetrvává ve firmě dusno, měli by se nevyjasněné situace řešit pomocí rozhovorů s vedoucím pracovníkem, který by měl najít nejvhodnější řešení pro obě strany. Pokud se mu to nepodaří, většinou se přistupuje na kompromis. (Huberová, 1995, str. 132)

Pro větší porozumění dané problematiky je dobré zařadit do vzdělávacích akcí různá školení, výcviky, informativní workshopy či semináře. (Svobodová, 2008, str. 90) Tyto semináře mohou mít odlišnou formu. Většinou se školí komunikace v oblasti podniku a jak přijmout, zvládat a zpracovat konflikty během pracovní doby. Tyto akce má vždy vést a školit osoba, která se buď danou problematikou zabývá (psychologové, doktoři, psychiatři, koučové), nebo osoba, která zná firmu dobře, ale nevyznačuje žádné důležité a odpovědné postavení, z důvodu většího rozhledu a objektivity. Proto by taková osoba měla přijmout slib mlčenlivosti a mít právo kdykoliv v nepříznivých podmínkách zakročit. (Kratz, 2005, str. 45) V některých podnicích se nacházejí i interní a externí psychologové nebo poradci, kteří jsou v těchto krizových situacích nápomocni. (Fritz, 2006, str. 94)

Dalším způsobem, který se týká spíše větších firem, je pořádání pravidelných porad a sezení, kdy se účastníci mohou svobodně vyjádřit k aktuální situaci firmy a vyřešit menší spory s kolegy, které tak předcházejí ke sporům větším nežli k mobbingu. (Huberová, 1995, str. 133) S tím souvisí i fakt následného zvyšování hodnoty důležitosti tématu týkající se psychického a fyzického teroru na pracovišti. (Huberová, 1995, str. 130)

5 OBRANA A MOŽNOSTI ŘEŠENÍ

Řešit tyto závažné situace, lze pouze za předpokladu, že má oběť dost sil a trpělivost pro řešení. Jinak se stane, že tyto situace nebudou řešeny a bude se čekat, jak se celá věc vyvine a dopadne. Samotné řešení se doporučuje v prvních fázích šikany, kdy oběť zdaleka není vysílena a má dostatek sil na její řešení a obranu. (Venglářová, 2011, str. 120-121) Obrana bývá velmi zdlouhavá a namáhavá, a pokud se oběť začne bránit později v pokročilých fázích, jeho šance na vyřešení se snižují.

Každý, kdo se s mobbingem či bossingem setkal, by si měl v prvotní fázi položit otázky, které by jeho situaci řešily. První důležitou otázkou je: „Zda-li chci zůstat ve stejné práci, na stejné pozici u stejného zaměstnavatele?“ Pokud bude odpověď negativní, následuje útěk a podání výpovědi. Naopak na pozitivní odpověď navazují další dvě možné otázky, které musí být zodpovězeny a vyřešeny: „Zvládnou se ubránit?“, „ Chci se bránit?“. (Svobodová, 2008, str. 92)

Pokud se dotyčná osoba rozhodne pro řešení situace, je otázkou, jestli se po boji nerozhodne taktéž odejít. Záleží čistě na osobním rozhodnutí, jestli má takový boj šanci nebo ne. (Beňo, 2003, str. 81) Vytrvalost je jedna z vlastností, která přispívá k pozitivnímu vyřešení a udržení se na pozici šikaně čelit. Existují různé kroky strategií, které by se měli zavést a zvážit, pokud se dotyčná osoba rozhodne pro řešení.

1. Začít s inventurou situace a svého protivníka

Důležité je si vypsát seznam předešlých situací. Rozhodně se jimi do hloubky nezabývat, ale vypsát si události, které se staly a z toho určit, jakou strategii využít na pachatele. Je vhodné si tyto zážitky zapisovat do „mobbingového deníku“, který slouží jako důkazní materiál při možné právní obraně (Kratz, 2005, str.90), ale také jako akutní pomocník, pomáhající při stresu a tříděním si myšlenek. (Beňo, 2003, str. 84)

2. Být asertivní

Umět říkat ne a odmítnout práci, situace, které nám nejsou příjemné. Musí se samozřejmě jednat o situace, u kterých je možné odmítnutí přímo a s jasným sdělením. Být klidný, bez napětí a agrese. (Novák, 2014, str. 165) Vážít si svých silných stránek a naopak si přiznat

své slabé stránky a pracovat na nich. Umět přijmout kritiku a správně na ni reagovat. (Fritz, 2006, str. 96)

3. Oslovení pachatele

Pokusit se o rozhovor s aktérem bez zbytečných svědků v čas a ve správný moment. Zjistit důvody jeho chování a příčin, které Vám nejsou příjemné. Naopak sdělit jemu své pocity, bez zbytečných obchůzek a rozčilování. Být klidný, ochotný situaci řešit, ale zároveň důkladný a nekompromisní.

4. Najít si podporující osobu

V důsledku nezájmu řešit situaci ze strany aktéra, je dobré si najít osobu či spojení, který bude podporou a vaše šance na obranu bude mnohem větší. (Svobodová, 2008, str. 94-95) Lze se obrátit jak na rodinné příslušníky, partnera, kamarády tak na své kolegy, lékaře či nadřízeného. Je ale dobré zvážit, jak moc dané osobě věříte a jaké informace poskytnete. Tímto dává najevo, že je problém ochotný řešit a vyslechnout si objektivní možnosti řešení z jiného pohledu (Kratz, 2005, str. 98) či v nejlepším případě oběti pomoci zasáhnout tím a podpořením.

5. Aktivní obrana

Nebát se, neustupovat a aktivně jednat. Vymezit si určité hranice a nedát na sobě znát strach a prohru. Vyřazovat sebevědomým chováním, rozumně uvažovat a zachovat klidnou hlavu. Mobber si zanechá určitý odstup a stáhne se do pozadí. Je dobré dávat najevo, že jste schopni se bránit a situaci řešit.

6. Vyhledání odborné pomoci a institucí

Pokud nezabere rozhovor s aktérem či nadřízeným, další možností je se obrátit na odbornou pomoc psychologů, psychoterapeutů nebo psychiatrů. (Svobodová, 2008, str. 96) Dále je možné kontaktovat vedení, personální oddělení, svého důvěrníka, odbory, inspektorát práce, magistrát, právníky či soud. V ČR se dokonce nachází „*Mobbing Free Institut*“, který se zabývá prevencí, řešením krizových situací a poradenstvím v tomto oboru.

5.1 Právní obrana

Dalším možným způsobem jak šikanu na pracovišti řešit, je soudní cestou. V České republice se bohužel těžko tyto typy násilí zažalovávají, protože nejsou uzákoněny a postihy přesně definovány. Pokud se tedy osoba rozhodne pro řešení právní cestou, je dobré si v každém případě najmout advokáta. Jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, dobrým důkazním materiálem se stává „mobbingový deník“, který obsahuje souhrn informací a událostí. Bohužel ani s tímto materiálem není vyhráno, především kvůli nedostatku důkazů.

(Kratz, 2005, str. 119)

V tomto případě se lze prvotně odvolat na **Ústavu České republiky zahrnující Listinu základních práv a svobod**. Obsahující Článek 1 říká, že lidé mají právo na svobodu, rovnost v důstojnosti a právech. Práva a svobody jsou nezadatelná, nezcizitelná, nepromlčitelná a nezrušitelná.

Článek 3 obsahuje:

(1) Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnosti nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.

(2) Každý má právo svobodně rozhodovat o své národnosti. Zakazuje se jakékoli ovlivňování tohoto rozhodování a všechny způsoby nátlaku směřující k odnárodňování.

(3) Nikomu nesmí být způsobena újma na právech pro uplatňování jeho základních práv a svobod.

Článek 10 říká:

(1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.

(2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života.

(3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.

Zákoník práce hraje důležitou roli v případech zacházení a zákazu diskriminace v Paragrafu 1 odst. 3 a 4; v Paragrafu 7 odst. 2 a 6, zabývající se výkonem práv a povinností vyplývajících z pracovně právního vztahu.

Dále se lze obrátit na § 13 odst. 2b a 5, které určují zaměstnavatelům rovné zacházení se zaměstnanci a povinnost pečovat, rozvíjet pracovněprávní vztahy s předpisy a mravy.

§ 16 odst. 1 nám říká, že „zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání“ a odstavec 2, kdy „v pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.“

V dalším případě se lze obrátit na **Občanský zákoník**, který obhájí ochranu osobnosti v úvodním ustanovení § 3 odst. 2 písm. a) a ve kterém jsou uvedeny základní právní zásady soukromého práva: „každý má právo na ochranu svého života a zdraví, jakož i svobody, cti, důstojnosti a soukromí.“

V posledním případě se dá odvolat pomocí **Trestního zákoníku**, pokud se jedná o vydírání, útisk, násilí či pomluvy.

Pokud se jedná o pomluvu, lze se obrátit na § 184:

(1) Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

(2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem.

Vydírání je popsáno v § 175 odst. 1 takto: Kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.

Ve většině případů se lidé na soud obracejí v menší frekvenci. Řešení mimosoudní cestou je určitě mnohem pohodlnější a pro zaměstnavatele to přináší menší ztrátu financí, je to rychlejší a efektivnější. Samotné obracení se na soud může mít v některých případech negativní vliv na oběť. Samotné žaloby mohou mít vliv jak na jeho soukromí tak postavení ve firmě. Právní úpravy nezahrnují žádné sankce, či postupy jak tyto případy řešit. (Venglářová, 2011, str. 129)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

6.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem průzkumného šetření je zjištění míry výskytu šikany na pracovišti a zmapování problematiky ve veřejném a soukromém sektoru. V rámci průzkumného šetření je zjišťována zkušenost a informovanost o této problematice, jaké jsou nejčastější projevy mobbingu a bossingu, jaké možnosti se využívají pro způsob řešení těchto situací a jaká je nejčastěji využívaná pomoc při setkání se s těmito patologickými vztahy.

Výzkumné otázky:

1. Setkávají se zaměstnanci na pracovišti s formou šikany?
2. Existují rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem?
3. Stávají se častějšími oběťmi šikany na pracovišti ženy než muži?
4. Jak se zachovávají zaměstnanci, pokud se stanou svědky šikany?
5. Pokud se jedná o šikanu ze strany vedoucího, bývají častějšími aktéry muži? Bývají jejich oběťmi více ženy?
6. Měla šikana na oběti nějaký psychický či fyzický dopad? Jaký?
7. Vyhledaly by oběti šikany odbornou pomoc?
8. Zvážily by oběti šikany na pracovišti odchod z dosavadního zaměstnání?

6.2 Použitá metoda

V praktické části se budu věnovat sociálnímu výzkumu, který se zabývá výskytem šikany na pracovišti ve veřejném a soukromém sektoru. Výzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen na stránce survio.cz a jeho vyplňování probíhalo online od 21. 2. do 16. 3. 2018. Odhadovaná doba pro vyplňování dotazníku byla 5 minut. Podle konečné statistiky byla průměrná doba vyplňování dotazníku v rozmezí 2-5 minut s celkovou návratností 82 %.

Vyplnění dotazníku bylo anonymní, aby mohli respondenti objektivně zhodnotit otázky a výsledky byly adekvátní pro vyhodnocení. Jistě lze dodat, že výsledky tohoto šetření jsou pouze subjektivní a pro dosažení přesnějšího výsledku by bylo zapotřebí většího počtu dotazovaných respondentů.

Strukturovaný dotazník je sestaven z 28 uzavřených otázek, kdy mohou respondenti zaškrtnout jen jednu otázku a v jiných případech i více možností. Otázky se zaměřují na mobbing a bossing, projevy, dopady a možné řešení šikany na pracovišti. Výsledky šetření budou popsány slovně na základě grafického vyhodnocení dotazníku.

Jednalo se o respondenty obojího pohlaví, různého věku a vzdělání. Celkově byl dotazník vyplněn 107 respondenty, z toho 36 bylo z veřejného sektoru a 71 ze soukromého sektoru.

Tabulka 1 Počet respondentů

	Četnost	Podíl
Veřejný sektor	36	33,6 %
Soukromý sektor	71	66,4 %
Součet	107	100 %

Zdroj: autorka

6.3 Vyhodnocení dotazníkových otázek

Celkově, jak už zde bylo řečeno, se dotazníkového šetření zúčastnilo 107 respondentů dohromady z obou sektorů. Z toho se více při vyplňování dotazníku účastnily ženy a to z 63,6 % (68 respondentů) a z 36,4 % muži (39 respondentů). Pokud se týká rozdělení podle sektorů tak z veřejného sektoru dotazník vyplnilo 31 žen a 5 mužů. V soukromém sektoru to bylo více vyrovnané, ale také zde převažovalo více žen a to 37 a mužů 34.

Tabulka 2 Pohlaví respondentů

	Ženy	Muži
Veřejný sektor	31	5
Soukromý sektor	37	34
Celkem	68	39

Zdroj: autorka

Celkově tedy na dotazník odpovědělo 68 žen a 39 mužů. Myslím si, že ženy se dotazníkového šetření účastnily více, jelikož mají větší povědomí a možná i více zkušeností s touto problematikou. Také je možno dodat, že ve veřejném sektoru, kam jsem dotazníky rozesílala,

pracuje více žen než mužů a ovlivnilo to počet převažujících respondentů ženského pohlaví v tomto šetření.

Tabulka 3 Struktura respondentů

	Možnosti odpovědí	Četnost	Podíl veřejný sektor	Podíl soukromý sektor
Věk	Do 29 let	40	25 %	43,27 %
	30 - 49 let	57	55,6 %	52,1 %
	Nad 50 let	10	19,4 %	4,2 %
Dosažené vzdělání	Základní	0	0	0
	Středoškolské s maturitou	45	63,9 %	31 %
	Středoškolské bez maturity	3	5,6 %	1,4 %
	Vyšší odborné	2	5,6 %	0
	Vysokoškolské	57	25 %	67,6 %
Délka zaměstnání v sektoru	Méně než 1 rok	17	19,4 %	14,1 %
	1 - 5 let	35	25 %	36,6 %
	6 - 10 let	11	13,9 %	8,5 %
	Nad 10 let	44	41,7 %	40,8 %

Zdroj: autorka

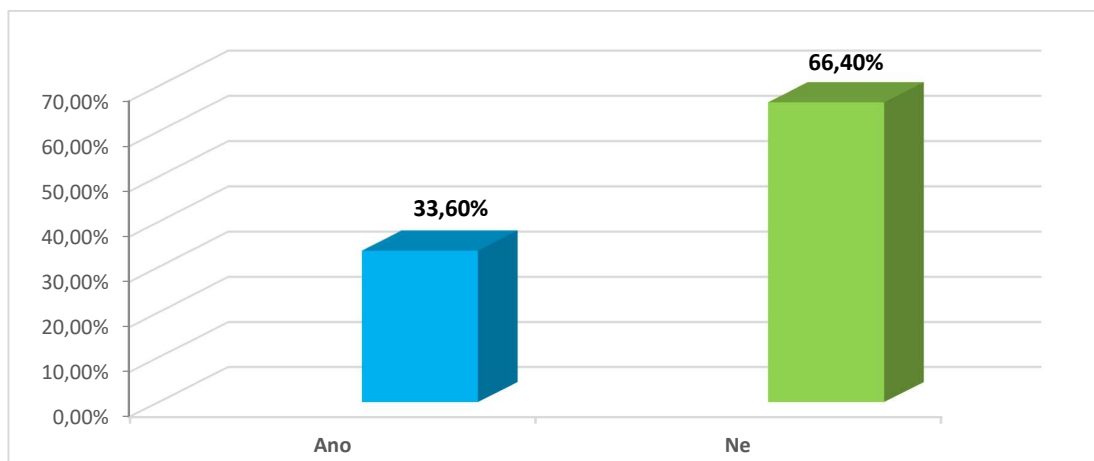
U věkové struktury byla nejvíce zastoupena kategorie 30-49 let, a to celkově 57 osob (53,3 %), poté byla zastoupena kategorie do 29 let 40 respondenty (37,4 %) a nejmenší zastoupení měla věková kategorie nad 50 let, která činila celkem 10 osob (9,3 %). V oblasti nejvyššího dosaženého vzdělání bylo nejvíce respondentů s vysokoškolským vzděláním, které obsahovalo 57 respondentů (53,3 %) a 45 respondentů mělo středoškolské s maturitou (42,1 %). Zajímavostí je, jak můžeme v Tabulce 3 vidět, že většina respondentů (48 dotazovaných - více jak 80 % z celkového počtu 57 lidí) s vysokoškolským vzděláním je zastoupena v soukromém sektoru.

Druhá otázka v dotazníkovém šetření zkoumala, jak dlouho ve svém sektoru respondenti pracují. Nejvíce respondentů, kteří odpovídali na dotazník, pracují ve svém sektoru více než 10 let a na druhé pozici odpovídalo nejvíce lidí, kteří pracují ve veřejném a soukromém sektoru od 1 roku do 5 let. Celkově byl dotazník vyplněn 44

lidmi pracujícími nad 10 let (41,1 %) a 35 respondentů (32,5 %) od 1 roku do 5 let.

Teď už přejdeme k samotnému vyhodnocení jednotlivých otázek, a to k první části dotazníku, která zkoumá aktuální stav šikany na pracovišti. Respondenti měli na výběr z odpovědí „ano/ne“, a u dvou otázek, které se týkaly přidělování práce nad a pod úroveň schopností byla přidána možnost „někdy“.

Do výzkumu jsem zařadila otázku týkající se vzniku konfliktů v pracovním kolektivu (otázka č. 3). Jak už bylo zmíněno v teoretické části, konflikt ještě nemusí znamenat samotný mobbing, ale může vést k jeho vzniku. Celkově více než 33 % dotazovaných odpovědělo, že v jejich zaměstnání vznikají často konflikty. Z toho z veřejného sektoru odpovědělo 11 lidí (30,6 %) a ze soukromého sektoru 25 respondentů (35,2 %). Lze tedy dodat, že více než v 30 % případech vznikají na pracovištích konflikty v různých mírách, které mohou být základem vzniku špatné atmosféry v pracovním prostředí.



Graf 1: Vznikají často u respondentů v pracovním okolí konflikty?

Zdroj: autorka

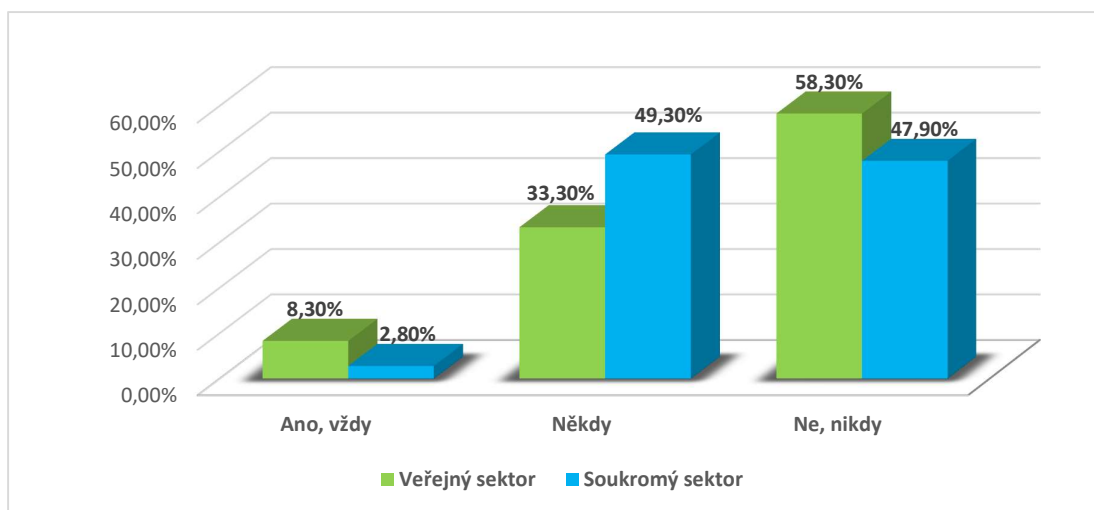
Další otázka č. 4 zněla, zda se v pracovním kolektivu cítí respondenti od ostatních izolováni. Z celkového počtu 107 respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně 8 žen (7,5 %) z toho 3 z veřejného sektoru a 5 ze soukromého.

Otázka č. 5 zkoumala, jestli se dotazovaní cítí v současné práci terčem posměchu. Celkově 96,3 % všech dotazovaných uvedlo, že se s touto strategií šikany nesetkávají. Zbylá 4% dotazovaných obsahovala 3 respondenty ze soukromého sektoru. Jednalo se o ženy ve středním věku v rozmezí od 30 do 49 let.

Další otázka, která navazovala na současný stav v zaměstnání, byla otázka týkající se svobodného vyjadřování na pracovišti. Zde můžeme potvrdit, že ze všech 107 dotazovaných se má možnost na pracovišti svobodně vyjadřovat 98 zaměstnanců, což je 92 %. Zajímavé je, že zbylých 8 %, kteří odpověděli, že nemají možnost se svobodně vyjadřovat, byly ženy ze soukromého sektoru.

Pokud přejdeme k dalším dvěma otázkám, dostaneme se k přidělování práce pod (otázka č. 7) a nad úroveň (otázka č. 8) schopností a dovedností dotazovaných.

Zde byla vybrána jiná škála odpovědí, aby mohli dotazovaní odpovídat více objektivně a nezkreslovalo to možné výsledky. Dotazovaní měli na výběr ze tří odpovědí: *ano, vždy/někdy/ne, nikdy*.



Graf 2: Myslí si respondenti, že jim je přidělována práce pod úroveň jejich schopností a dovedností?

Zdroj: autorka

V grafu číslo 2 můžeme zpozorovat, že vyššího procenta dosáhla odpověď „Ano, vždy“ u veřejného sektoru s výsledkem 8,30 %. Podobně výsledky dopadly i u následující otázky, zda si respondenti myslí, že je jim přidělována práce nad jejich schopnosti a dovednosti. V tomto případě, se odpovědi velmi ztotožňují a není zde takový rozdíl mezi soukromým a veřejným sektorem.

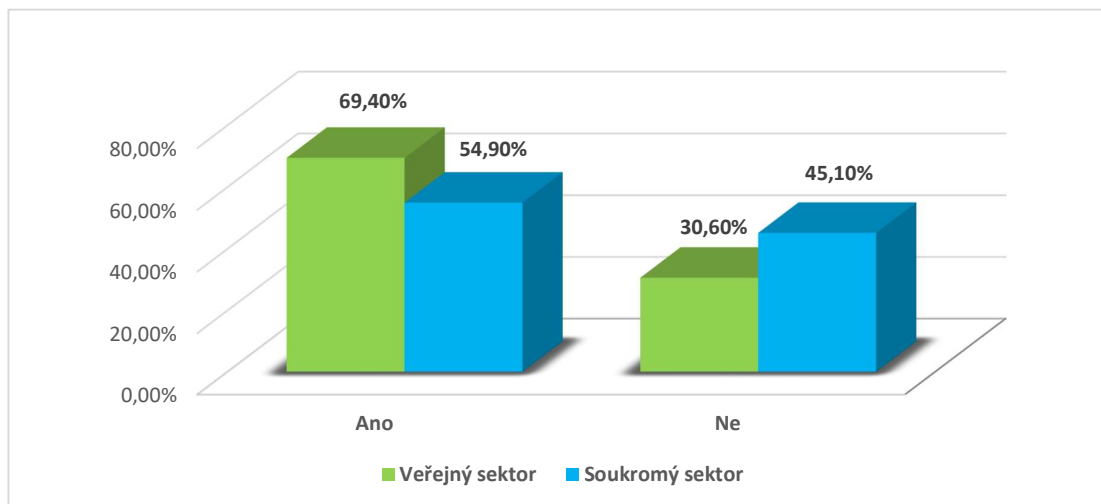
Další 2 otázky (otázky č. 9 a 10) zjišťovaly chování nadřízeného k respondentovi.

Otázky č. 9 a 10 zněly, zda mají respondenti pocit, že je v současné době nadřízený zesměšňuje či ponižuje a jestli pocitují ze strany svého nadřízeného větší kontrolu než u ostatních. V obou případech bylo zjištěno, že přes 90% dotazovaných nepocitují v současné době

žádné náznaky ponižování a větší kontrolu s porovnáním s ostatními kolegy.

Otázka č. 11 zjišťovala povědomí o termínech mobbingu a bossingu. Předem byly respondentům tyto pojmy vysvětleny a následně měli vyplňující zvolit možnost, zda-li o této formě slyšeli či nikoli. Důvodem této otázky bylo zjištění, zda existuje rozdíl ve znalosti těchto pojmů z ženského a mužského pohledu a z pohledu zaměstnanců ve veřejném či soukromém sektoru.

Z výsledků jasně vyplynulo, že s pojmem bossing (59,6 %) se lidé setkávají více. Naopak větší procento neznalosti (48,6 %) vyšlo u pojmu mobbing s porovnáním neznalosti pojmu bossing (40,2 %). Pokud se na to podíváme z pohledu ženské a mužské odpovědi, tak u obou převažuje větší obeznámenost s bossingu nad mobbingem. V obou případech je znalost okolo 50 %, což by mohlo být o trochu lepší, pokud vezmeme v potaz, že tyto pojmy nejsou v ČR nováčkem.



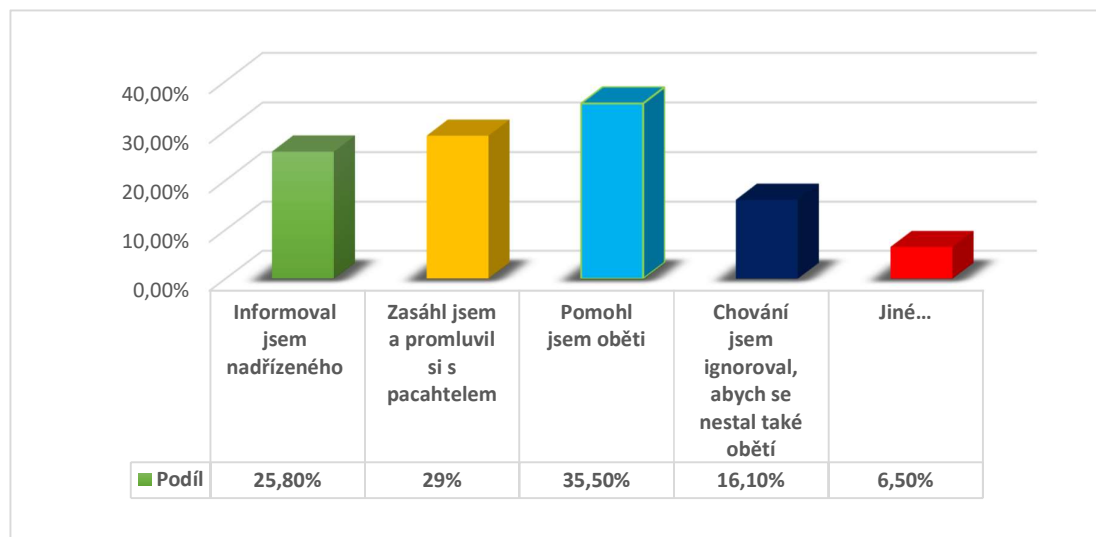
Graf 3: Znalost bossingu ve veřejné a soukromém sektoru.

Zdroj: autorka

Pro zajímavost je v Grafu 3 vidět, že zaměstnanci ve veřejném sektoru (skoro 70%) jsou lépe informováni o pojmu bossing než zaměstnanci v soukromém sektoru, kteří se spíše shodují na vyvážených odpovědích mezi ano/ne.

Otázky č. 12, 13 se ptaly respondentů, zda-li se někdy stali svědky šikany na pracovišti a jak se případně zachovali. Ze všech zúčastněných 107 respondentů se 32 zaměstnanců (30 %) stali svědky a ve svém okolí zpozorovali náznaky šikany na pracovišti.

S tím tedy souvisí otázka č. 13, která zjišťovala, jak se dotyční pozorovatelé zachovali. Vyhodnocení můžete vidět v následujícím Grafu 4.



Graf 4: Jak se respondenti zachovali při zpozorování šikany?

Zdroj: autorka

Nejčastější odpovědi respondentů na otázku č. 13, byla odpověď, že dotyční pozorovatelé šikany oběti pomohli. Dále zasáhli proti šikaně a s daným pachatelem si promluvili nebo informovali nadřízeného. Mezi jiné odpovědi bylo dvěma respondenty odpovězeno, že se k šikaně přidali.

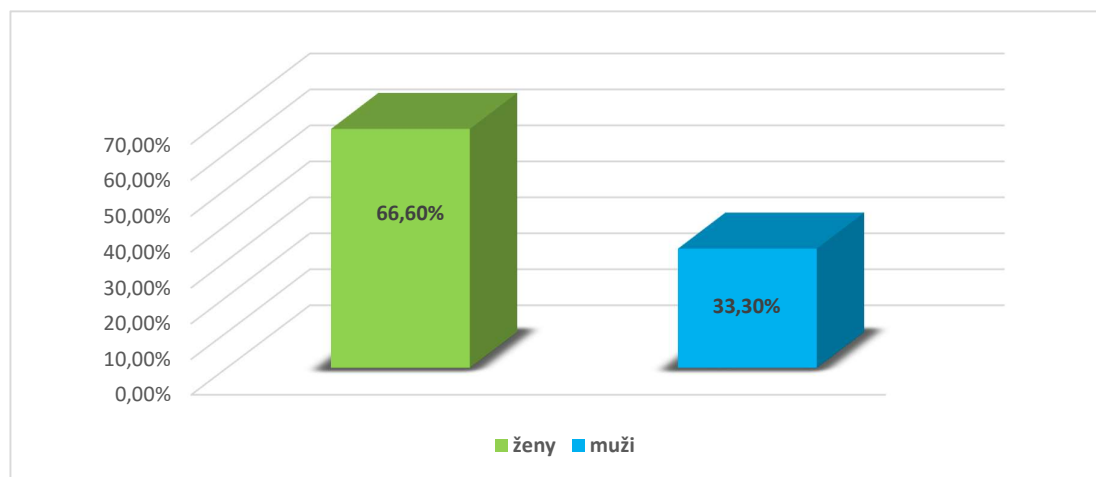
Otázka č. 14 byla stejná jako otázka č. 13, ale byla zadána pro respondenty, kteří se nestali svědky šikany. Proto tato otázka zněla, jak by se zachovali v případě, pokud by se stali svědky šikany na pracovišti. S nejvyšším počtem procent skončila stejná odpověď jako u otázky č. 13, že by daný vzorek respondentů zasáhl proti šikaně a oběti pomohl (63,8 %) a druhý nejvyšší počet získala odpověď, kdy by se respondenti obrátili na vyšší orgán či nadřízeného (42,9 %).

Otázky týkající se obětí šikany

V další části dotazníku, od otázky 15 do otázky 22, jsem se zaměřila na přímé oběti šikany na pracovišti. Ze 107 dotazovaných si myslí 24 (22,4 %) respondentů, že se už někdy stali oběťmi šikany. Proto budou následující grafy a tabulky vyhodnocovány jen na základě těchto odpovědí a počet 24 bude brán jako 100 %.

Pokud rozdělíme oběti šikany do sektorů, vyhodnocení je takové: ve veřejném sektoru se setkala se šikanou 8 respondentů (22,2 %) z celkových 36 lidí a ze soukromého sektoru 16 respondentů (22,5 %) z celkového počtu 71. Tím se dostáváme na vyrovnaný procentuální stav mezi soukromým a veřejným sektorem.

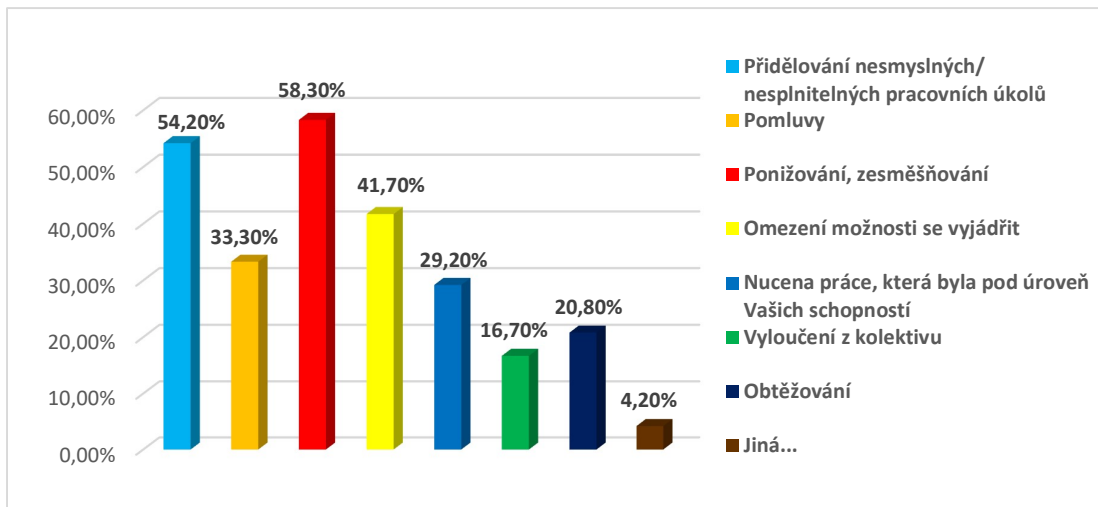
Zda jsou těmito oběťmi více ženy než muži, vyhodnotím v následujícím grafu. V dotazníkovém šetření vyšlo, že z celkových 24 obětí je 16 žen (66,6 %) a 8 mužů (33,3 %). Dle těchto výsledků vyplývá, že oběťmi ve zkoumaném vzorku respondentů se stávají více ženy než muži. Devět žen bylo ze soukromého sektoru a 7 z veřejného.



Graf 5: Podíl obětí šikany podle pohlaví.

Zdroj: autorka

Otázka č. 16 se týkala projevů šikany, neboli jaké strategie šikany byly využity. Respondenti měli na výběr z osmi možností, kdy mohli zaškrtnout více odpovědí. Graficky je to znázorněno v Grafu č. 6.



Graf 6: Jak se šikana projevovala?

Zdroj: autorka

Nejvíce respondentů zažilo šikanu způsobem ponižování či zesměšňování a to skoro 60 % vyplňujících. Dále jim byly přidělovány úkoly, které buď nebyly v jejich možnostech splnitelné, nebo byly nesmyslné a nesouvisely s jejich pracovní pozicí. Dvacet procent, 5 lidí z výzkumného vzorku, zažilo formu obtěžování. Čtyři respondenti byli z veřejného a 1 ze soukromého sektoru. S touto formou se setkaly jen ženy.

S tím souvisí následující otázky č. 17 a 18, které zjišťují, z jaké strany k těmto situacím došlo a jaké pohlaví bylo strůjčů těchto situací. Z výzkumu vyplynulo, že 16 respondentů (66,7 %) se stalo terčem šikany ze strany nadřízeného (nadřízených), neboli proběhla fáze bossingu. Dalších 5 dotazujících odpovědělo, že se stali oběťmi svých spolupracovníků - mobbingu z 20,8 %. Zbylých 12,5 % (3 respondenti) uvedli, že se setkali jak se šikanou ze strany nadřízeného tak ze strany svých kolegů.

Tabulka 4 Strůjci šikany

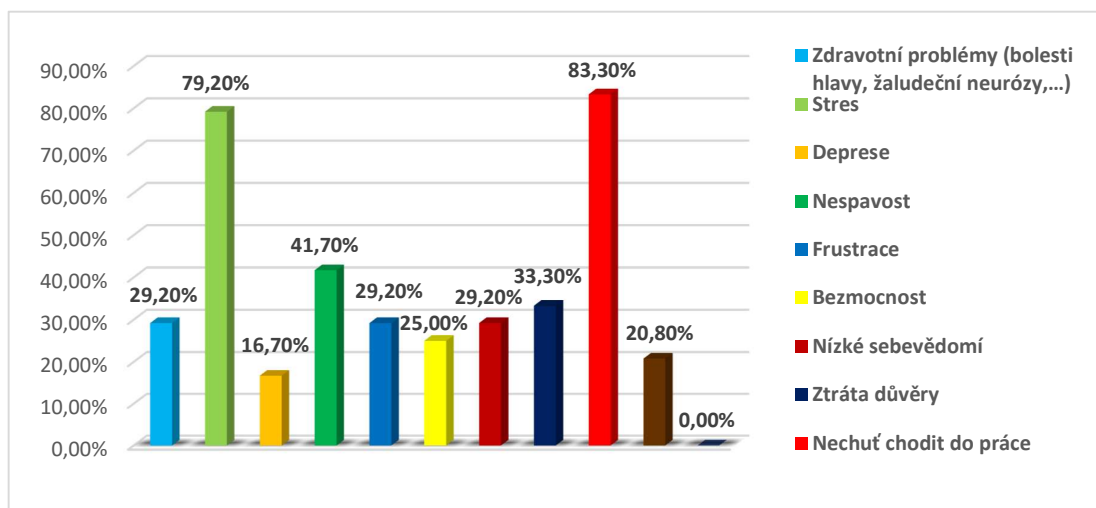
	Ženy	Muži
Mobbing	40 %	60 %
Bossing	37,2 %	62,8 %

Zdroj: autorka

Tabulka č. 4 vyjadřuje podíl strůjců šikany ze strany žen a mužů. V obou případech vyšlo vyšší procento ze stran mužů a to z 60 %. Pokud se zaměříme na oběti těchto strůjců, tak dle výsledků byly z 68,8 % oběti bossingu ženy (11 respondentek). Mobbing zažilo z 5 obětí 4 ženy a 1 muž. U obou typů šikany byli nad 50 % oběti ve věkové hranici 30 - 49 let. U mobbingu byli oběti z 60 % s vysokoškolským vzděláním a 40 % z nich mělo středoškolské s maturitou. U bossingu měly oběti vzdělání jak z 50 % vysokoškolské tak středoškolské s maturitou.

Jak na tyto situace oběti reagovaly a na koho se obracely v případě pomoci, zjišťovala otázka č. 19. Dotazovaní měli na výběr ze 7 možností odpovědi, kde mohli zaškrtnout i více variant. Nejvíce respondentů se svěřilo se svým problémem rodině či přátelům z 54,2 %. Dále se ze 41,7 % obětí nejvíce svěřují svým kolegům nebo řeší situace přímým odchodem ze zaměstnání. Překvapil mě i výsledek, kdy 20 % dotazovaných situaci nijak neřešili a nechali situaci vyvinout dál.

Osmnácti lidem (75 %) se snížil jejich pracovní výkon, na kterou navazuje i otázka č. 21, zda-li došlo k nějakým fyzickým a psychickým změnám. Z výsledků šetření vyplývá, že u 10 (41,7 %) z 24 respondentů se vyskytli jak psychické tak fyzické problémy. Tyto problémy mohli oběti vyplnit v následující otázce č. 22, kde měli na výběr z několika možností a zvolit více variant. Tyto dopady pro všech 24 obětí můžeme vidět v následujícím vyhodnocujícím Grafu č. 7.



Graf 7: Jaký má nebo měla šikana na oběti dopad?

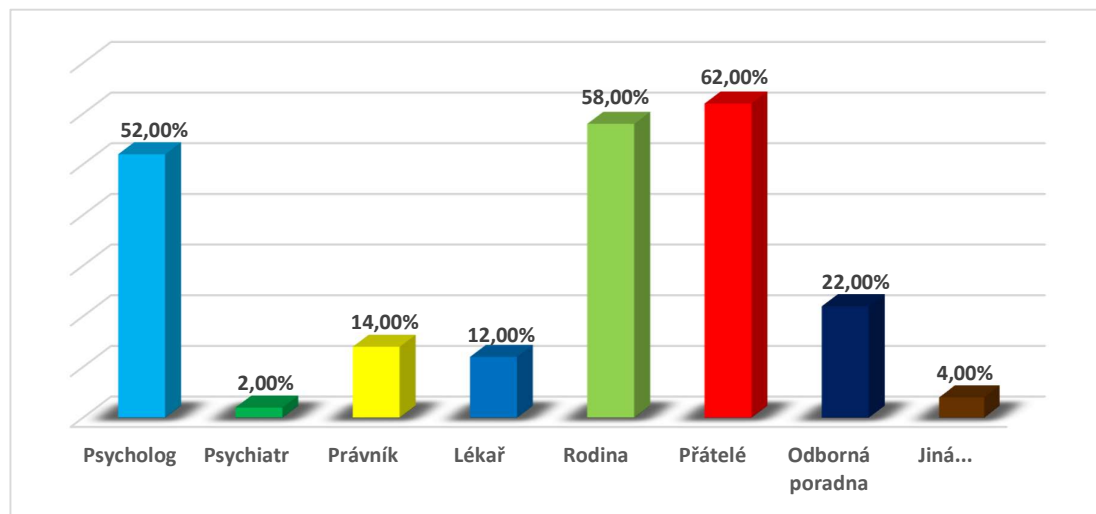
Zdroj: autorka

Nejčastějším dopadem šikany pro jednotlivé oběti, byla z 83,3 % nechuť chodit do zaměstnání a ze 79,2 % stres.

Otázky č. 23, 24 a 25 byly vyplněny všemi 107 respondenty, jelikož byly vytvořeny jak pro oběti šikany tak pro ostatní dotazující, kteří šikany nezažili. Otázky se zaměřují na možné řešení, jak by se respondenti a dané oběti zachovali a na koho by se obrátili.

Otázka č. 23 se zaměřuje na vyhledání odborné pomoci. Oběti šikany ze 41,7 % odbornou pomoc vyhledalo, a pokud to srovnáme s odpověďmi ostatních respondentů, tak ti by se ze 48 % obrátili na někoho, kdo by jim pomohl.

Na koho by se případně obrátili a koho by požádali o pomoc či radu, zkoumala otázka č. 24 (viz. Graf 8). Nejčastěji by se ze všech 107 respondentů obrátili na své přátele a rodinu. Pokud vezmeme v potaz odbornou pomoc, tak 52 % dotazovaných by se rádo obrátilo na psychologa.



Graf 8: O jakou pomoc (by) se jednalo?

Zdroj: autorka

Závěrečná výzkumná otázka č. 25 zjišťovala, zda-li by respondenti zvážili odchod ze zaměstnání a oběti šikany touto cestou svoje zaměstnání opustily. Celkově by 87,9 % ze všech dotazovaných tuto možnost řešení využilo.

6.4 Vyhodnocení výzkumných otázek - shrnutí

- **Setkávají se zaměstnanci na pracovišti s formou šikany?**

Podle dotazníkového šetření se ze všech 107 respondentů setkala se šikanou na pracovišti 24 respondentů z veřejného a soukromého sektoru. Osm z nich bylo z veřejného sektoru a 16 ze soukromého. Dle procentuálního vyhodnocení se celkově s formou šikany setkala 22 % zaměstnanců. Tento výsledek mě překvapil a potvrdil mé domněnky, týkající se počtu obětí kolem 20 %.

- **Existují rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem?**

Na základě dotazníkové analýzy se ve veřejném sektoru setkala se šikanou 22,2 % zaměstnanců z celkových 36 lidí a ze soukromého sektoru 22,5 % z celkového počtu 71. Tím se dostáváme na vyrovnaný procentuální stav mezi soukromým a veřejným sektorem. Nelze přesněji říci, zda existuje nějaký rozdíl v míře šikany ve veřejném a soukromém sektoru. Myslím si, že rozdíl v míře šikany záleží na pracovním kolektivu, prostředí, ve kterém se člověk nachází a nastavení pracovních podmínek ve firmě, než na samotném rozdělení šikany ve veřejném a soukromém sektoru.

Celkově se v obou sektorech kolem 30 % respondentů setkává s konflikty v zaměstnání, které mohou zapříčinit vznik špatné atmosféry a být základem šikany na pracovišti. Čtyři procenta žen ze soukromého sektoru v současné době pociťuje ze strany svého pracovního okolí, že jsou aktuálně terčem posměchu. Oproti tomu se ve veřejném sektoru nikdo z respondentů s touto strategií v současné době neseťkává. Dále bylo zjištěno, že v soukromém sektoru se 9 respondentek ze soukromého sektoru nemůže v současné době svobodně vyjadřovat. Z celkového počtu 71 zaměstnanců ze soukromého sektoru je to 12,7 %.

Skoro 70 % zaměstnanců je ve veřejném sektoru lépe informováno o pojmu bossing než zaměstnanci v soukromém sektoru, kdy 55 % respondentů uvedlo, že pojem bossing znají. Oproti tomu pojem mobbing v obou sektorech na stejné úrovni znalostí.

Třináct (36 %) zaměstnanců z veřejného sektoru odpovědělo, že v aktuálním zaměstnání dostávají někdy práci, která převyšuje jejich

schopnosti a kompetence, stejně tak 12 respondentů (33,3 %) odpovědělo na druhou otázku, že mají pocit přidělování práce pod úroveň svých dovedností a schopností. U soukromého sektoru je výsledek totožný u obou dvou otázek. Ze 71 zaměstnanců uvedlo 35 (49 %), že se už někdy setkali s přidělováním práce pod úroveň, tak nad úroveň jejich dosavadních schopností, kompetencí a dovedností.

Pokud porovnáme soukromý sektor s veřejným sektorem, tak více respondentů ze soukromého sektoru zažilo podceňování či přeceňování schopností nad jejich dosavadními dovednostmi a to skoro 50 % z nich.

Co se týká odlišnosti mezi upozorováním šikany z pohledu zaměstnanců ve veřejném a soukromém sektoru, tak ze soukromého sektoru bylo pozorovatelných 20 (28 % z celkových 71 respondentů) a z veřejného 11 respondentů (30,5 % z 36 lidí).

Zda existuje rozdíl ve způsobech strategií šikany ve veřejném sektoru v porovnání se soukromým sektorem, popíši následně.

V soukromém sektoru se nejvíce respondentů setkalo s omezením možnosti se vyjadřovat. Tuto možnost zvolilo 10 respondentů z celkových 24 obětí a činilo to celkově 62,5 %. Na rozdíl tuto možnost nezvolil nikdo z veřejného sektoru. Dále se v soukromém sektoru projevovala šikana pomocí zesměšňování a ponižování, kterou zvolilo 8 osob (50 %). Dalšími projevy v soukromém sektoru se staly pomluvy a přidělování nesmyslných úkolů, kdy tuto možnost zvolilo vždy 7 obětí, a každý projev činil 43,8 %.

Ve veřejném sektoru více převažovala strategie ponižování, zesměšňování a přidělování nesmyslných a nesplnitelných pracovních úkolů. Tyto možnosti vždy zvolilo 6 (75 %) respondentů z veřejného sektoru. Dále je zajímavostí, že ve veřejném sektoru se 4 dotazující setkali s obtěžováním na pracovišti, zatímco v soukromém sektoru tuto možnost zvolila jen jedna respondentka. Všechny oběti byly ženy.

- **Stávají se častějšími oběťmi šikany na pracovišti ženy než muži?**

Výsledky dotazníku potvrzují tuto výzkumnou otázku. Dle průzkumu sloučením otázek č. 15 a 27, odpovědělo z 24 obětí šikany 16 žen (66,7 %) a 8 mužů (33,3 %).

Vyhodnocením otázky týkající se formy šikany se 16 obětí stalo terčem bossingu (66,7 %), dalších 5 (20,8 %) respondentů se stalo obětmi mobbingu z zbylí 3 respondenti (12,5 %) uvedli, že se setkali jak se šikanou ze strany nadřízeného tak ze strany svých kolegů.

Z celkových 68 žen uvedlo 16 žen (23,5 %), že se staly obětmi šikany. Jedenáct z nich bylo vystaveno šikaně ze strany nadřízeného, 4 ze stran svých spolupracovníků a 1 uvedla, že se setkala jak mobbingem, tak bossingem. V závěru lze potvrdit, že dle mého průzkumu se stávají obětmi šikany na pracovišti více ženy než muži.

- **Jak se zachovají zaměstnanci, pokud se stanou svědky šikany?**

Odpověď na tuto výzkumnou otázku jsem získala vyhodnocením dotazníkových otázek č. 12, 13 a 14.

Třicet procent dotazovaných má osobní zkušenost se svědectvím šikany na pracovišti. Z toho bylo 20 respondentů ze soukromého a 11 z veřejného sektoru. Pokud se na to podíváme z ženského a mužského pohledu, tak 20 pozorovatelů byly ženy a zbylých 11 účastníků byli muži.

Z výsledků 31 respondentů, vychází nejčastějším řešením po zpozorování šikany na pracovišti zasáhnutí a poskytnutí určité pomoci oběti, kdy tuto možnost zvolilo 11 dotazovaných. Dále se ostatní respondenti obrátili přímo na pachatele či informovali svého nadřízeného pro následující řešení. Výsledek respondentů, kteří se nestali svědky, vyšel stejně jako u dotyčných pozorovatelů. Až na menší výjimku, kdy další možnost pro řešení by bylo obrácení se na nejvyšší orgán ve firmě a požádání svého nadřízeného pro řešení této situace.

- **Pokud se jedná o šikanu ze strany vedoucího, bývají většími aktéry muži? Bývají jejich obětmi více ženy?**

Na tuto výzkumnou otázku je zapotřebí sloučit a vyhodnotit otázky č. 17, 18 a 27.

Z celkových 24 respondentů se 16 (66,7 %) z nich stalo terčem bossingu. V Tabulce 4 (str. 44) lze souhrnně vidět podíl pachatelů ze strany mužů a žen. Z výsledků šetření vyplynulo, že v testovaném vzorku se vyskytlo 10 mužských aktérů (62,8 %), kteří se dopustili šikany na své zaměstnance.

Pokud se zaměříme na oběti strůjců bossingu, tak dle výsledků byly z 68,8 % obětí ženy (11 respondentek) a 32,2 % (5 respondentů) byli muži. Výsledně lze říci, že existuje vzájemný vztah mezi mužským strůjcem bossingu a oběťmi ženského pohlaví. Ve výsledném vyhodnocení se 9 z 11 respondentek stalo obětí bossingu ze strany mužů. Pouze 2 respondentky zažily bossing ze strany své nadřízené.

- **Měla šikana na oběti nějaký psychický či fyzický dopad? Jaký?**

Ve zkoumaném vzorku 24 lidí, kteří se stali oběťmi šikany, odpovědělo 10 respondentů (41,7 %), že se setkalo jak z fyzickými tak psychickými dopady. Dalších 8 (33,3 %) odpovídajících zvolilo pouze variantu psychických následků a zbylých 6 (25 %) uvedlo, že šikana neměla žádný vliv na jejich zdravotní stav.

Existuje nějaká provázanost mezi dopady a aktéry šikany - muži/ženy? Z vyplývajících výsledků obětí, které se setkaly jak z psychickými tak fyzickými následky, byly strůjcem šikany z 80 % ženy. Respondenti, kteří se setkali jen s psychickými důsledky, byli častěji ze 75 % napadáni muži.

Jaké fyzické a psychické dopady na sobě respondenti zpozorovali? Vyhodnocující Graf 7 (str. 45) vyhodnocuje dopady na všech 24 obětí šikany, kde měli dotazující možnost zvolit i více variant odpovědí, abychom mohli zjistit, co nejpřesnější a nejkonkrétnější zdravotní důsledky. Nejvíce respondentů uvedlo, že největším dopadem byla samotná nechuť chodit do zaměstnání (83,3 %) a stres (79,2 %). Respondenti se taktéž potýkali s neustálou nespavostí a dopadem na jejich sebevědomí, které se postupně snižovalo.

- **Vyhledaly by oběti šikany odbornou pomoc?**

Vyhodnocení otázek č. 23 a 24. Celkově, pokud zahrneme do hodnocení jak oběti šikany, tak ostatní respondenty, odbornou pomoc by vyhledalo 50 respondentů, v procentuální hodnotě 46,7 %.

Odbornou pomoc by ve shrnutí nevyhledala ani polovina dotazujících. Naopak pokud se podívám na výsledky podle pohlaví, zajímavostí je, že 52 % žen by odbornou pomoc vyhledalo. Muži se ve výsledcích silně liší. Pouze 38,5 % by pomoc vyhledalo a 61,5 % mužů, by situaci nechali být a na nikoho se neobrátili.

Jak vyplývá z vyhodnocení předešlých dotazníkových otázek, rozdíl mezi přijmutí pomoci u obětí a ostatních respondentů je minimální. Je zde ale menší procentuální odchylka. Oběti šikany se ze 41,7 % na někoho obrátily a ve srovnání s odpověďmi ostatních respondentů je jejich hodnota o něco větší a to 48 %.

Na koho (by) se případně obrátili a koho (by) požádali o pomoc či radu, vyhodnotím z dotazníkové otázky č. 24. V Grafu 8 (str. 46) je celkové vyhodnocení odpovědí všech 107 vyplňujících. Nejvíce respondentů (62 %) se obrátilo nebo by se obrátilo na své přátelé a z 58 % na svou rodinu. Z toho vyplývá, že pokud se člověk dostane nebo by se dostal do těchto problémů, vyhledává nejdříve pomoc u lidí, kteří mu jsou blízcí a mají k nim osobní vztah. Myslím, si že až po nějaké době a řešení s rodinou či přáteli se lidé obrací na odbornější pomoc, jako jsou psychologové (z veškeré odborné pomoci tuto možnost zvolilo 52 %), odborné poradny, lékaři, právníci či samotný vedoucí.

- **Zvážily (by) oběti šikany na pracovišti odchod z dosavadního zaměstnání?**

K vyhodnocení této výzkumné otázky vycházím z dotazníkových otázek č. 19 a 25. Při položení otázky jak situaci řešily přímé oběti šikany, se ze sedmi možných návrhů odpovědí, 41,7 % obětí rozhodlo pro tuto možnost a ze svého zaměstnání, kde trpěli šikanou, odešly. Celkově tento odchod uskutečnilo 10 respondentů.

Pokud rozdělíme odpovědi v otázce č. 25, která přesně zněla: „Zvažoval (byste) jste odchod z práce?“, podle dotazovaných, tak vyjdeme k menšímu procentuálnímu rozdílu.

Odpovědi jsem rozdělila na přímé oběti šikany (24 respondentů) a ostatní respondenty (83 respondentů). Devadesát pět procent přímých obětí šikany zvážilo odchod ze zaměstnání. Týká se to i těch, kteří své zaměstnání neopustili, ale jen nad tímto řešením uvažovali a nakonec se rozhodli pro jiné řešení než odchod ze zaměstnání. Naopak z ostatních zaměstnanců, kteří neměli přímou osobní zkušenost se šikanou, by možnost odchodu z práce zvážilo 82 % z nich. Zde můžeme vidět patrný rozdíl v řešení šikany z pohledu obětí a ostatních respondentů. Celkově by více než 80 % z celkového počtu 107 dotazujících tento způsob řešení zvážilo.

7 NÁVRH ŘEŠENÍ

Vyhodnocením dotazníkových otázek se celkově ve veřejném a soukromém sektoru se šikanou na pracovišti setkalo 22,4 % zaměstnanců. Nejčastějšími projevy šikany (rizikovými faktory) ze strany pachatelů analýzou vyšlo: Ponižování a zesměšňování, přidělování nesmyslných a nesplnitelných pracovních úkolů, pomluvy a omezení možnosti se vyjádřit.

Nejvíce ohrožovanou skupinou v šikaně na pracovišti jsou podle analýzy ženy, které se stávají častěji terčem šikany ze strany nadřízených. Dle dosavadního výzkumu se stalo obětmi šikany více žen než mužů, což naznačuje rizikový faktor, že se ženy stávají častějšími obětmi a muži pachateli. Se šikanou se setkalo 16 žen a 8 mužů. Jejich nejčastější věková struktura byla v rozmezí 30 - 49 let a ve svém zaměstnání pracovaly více než 10 let.

Návrhem této bakalářské práce je:

- Co by měla firma dělat, aby se rizikové oblasti vůbec neobjevovaly?
- Jak těmto rizikovým jevům předejít?
- Co by měla firma dělat pro osoby, u kterých se rizikové jevy už objevily?
- Jak s obětmi dále pracovat?
- Jak jim lze pomoci?

Podle čeho firma může poznat, že se něco v pracovním kolektivu děje? Jak může vedoucí pracovník zpozorovat, že nastal nějaký problém?

První příčinnou, která může upozornit, že se ve firmě vyskytují nějaké problémy, značí vysoká fluktuace zaměstnanců. Druhou pohnutkou, může být vysoká absence zaměstnanců. Vedoucí pracovníci, by si měli nejdříve položit otázku, z jakých důvodů zaměstnanci tak často chybí a odcházejí. Co to zapříčiňuje? Nastali v poslední době mezi zaměstnanci konflikty či pracovní neshody?

- **Co by měla firma dělat, aby se rizikové oblasti vůbec neobjevovaly?**
 - Udržovat a rozvíjet vztahy na pracovišti - rozvíjení firemní kultury.
 - Zaměstnancům poskytovat školení: trénink sociálních dovedností, rozvoj profesních dovedností, školení asertivity,

komunikace, jak se vypořádat stresem, jak jednat, jak zvládat konflikty...

- Stmelovat tým pořádáním teambuildingů, workshopů, seminářů, přednášek.
- Vést pravidelné dotazníková šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců (obsahující různé otázky na pracovní vztahy, pracovní náplň, míru stresu, náladu na pracovišti...). Šetření 1x ročně a anonymně.

- **Jak těmto rizikovým jevům předejít?**

- Správným výběrem zaměstnanců - vybírat vhodné manažery se schopností vést tým a řešit problémové situace.
- Vytvořením firemního plánu pro řešení šikany a násilí na pracovišti.
- Poskytnutí informací zaměstnancům o jednotlivých typech šikany.
- Vytvořením návrhu a řešení jak se při takových situacích zachovat.
- Přijmutím firemního psychologa.
- Domluvením externí spolupráce s odborníkem.
- Nastavením interních pravidel a firemního etického kodexu.
- Koučováním zaměstnanců v oblastech spolupráce v týmu, komunikace, změny struktury organizace...
- Psychohygienické techniky - relaxační techniky, dechová cvičení.

- **Co by měla firma dělat pro osoby, u kterých se rizikové jevy už objevily?**

- Poskytnout podporu - poskytnout kontakty na vyšší orgány, ombudsmana, externí instituce a poradny.
- Poskytnout či nabídnout odbornou pomoc - kouč, psycholog, psychiatr, právník.
- Zaměřit se více na pachatele- rozhovor, pozorování.
- Promluvit si se zaměstnanci i s vedoucím - vést pravidelné rozhovory mezi čtyřma očima.

- **Jak s oběťmi dále pracovat?**

- Nabídnout jinou pozici - rotace práce.
- Podpora personální, poskytování poradenství, jaké jsou možné varianty řešení- podpořit oběť v odchodu ze zaměstnání.
- Pokud by oběť souhlasila - nabídnout setkání s mediátorem.
- Psychologické a právní poradenství.
- Nabídka spolupráce jiného nadřízeného.

- **Jak lze obětem pomoci?**

Oběti se v prvotním případě obracejí na své nejbližší, jako jsou rodinný příslušníci a přátelé. V dalších případech se obracejí na své nadřízené (pokud se nejedná o bossing) či pracovní kolegy. Pokud psychický teror přeroste do větší míry, existují možnosti, kdy se oběti mohou obrátit i na odborníky mimo pracoviště. Odbornou pomoc většinou využívají ženy (Venclářová, 2011, str. 120):

- Odborná pomoc - lékaři, psychologové, psychiatři, kouč, právník.
- Mediátor- prostředník, který usnadňuje komunikaci a pomáhá dospět k mírnějšímu řešení. Řešení navrhuje obě strany a končí uzavřením dohody.
- V nejzávažnějším případě se lze obrátit na soud, ale přímo pro mobbing a bossing neexistují žádné zákony, na které by se šlo obrátit. Většinou končí případ v neprospěch oběti a ztrátou času. Oběť musí zvolit jiné řešení, mimosoudní.
- Odborné externí instituce a poradny zaměřující se přímo na šikanu.

V České republice existuje speciální instituce, která se přímo zaměřuje na šikanu na pracovišti. Jmenuje se „Mobbing free institut“, která poskytuje odborné informace a pomoc obětem, postiženým rodinám, firmám, odborné veřejnosti či mediím. Tato instituce například nabízí firmám nabídku školení pro zaměstnance či manuál k prevenci šikany na pracovišti. Pro oběti poskytuje anonymní on-line poradenství a konzultaci, které je možné provést přes jejich webové stránky, takže dotazující nemusí mít strach, že by se jejich problém dostal na veřejnost.

ZÁVĚR

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem si zvolila téma „Mobbing a bossing na pracovišti“, které je velmi citlivé, závažné a v České republice společensky přehlížené. Aktuální právní řád se konkrétně nezabývá tímto tématem a do dnešní doby se nevytvořili žádné anti-mobbingové zákony, které by přispěly k řešení těchto závažných problémů.

Cílem bakalářské práce bylo poskytnutí základních informací o problematice šikany na pracovišti, jejího vzniku, řešení a ochrany před ní. Práce se konkrétněji zaměřovala na mobbing a bossing. Mobbing a bossing je šikana, která se vyskytuje na pracovišti a je více skrytá a opakující se od běžné šikany. Mobbing je tvořen důsledkem spolupracovníka/spolupracovníků k jednomu zaměstnanci a bossing ze strany nadřízeného k podřízenému.

Přínosem mé bakalářské práce bylo zmapovat výskyt této šikany ve veřejném a soukromém sektoru pomocí anonymního dotazníkového šetření. Díky analýze výsledků dotazníku byl vytvořen návrh řešení z pohledu prevence.

Výzkumným vzorkem pro tuto bakalářskou práci byli zaměstnanci z veřejného a soukromého sektoru. Největší četnost v dosažených odpovědích měli respondenti ve věku mezi 30 až 49 let. Místo hypotéz byly pro tuto práci zvoleny výzkumné otázky. Celkem bylo položeno osm výzkumných otázek, které byly vyhodnoceny z odpovědí respondentů z dotazníkového šetření.

Bylo zjištěno, že se ve veřejném a soukromém sektoru šikana v malé míře vyskytuje. Ze všech 107 respondentů se 24 zaměstnanců setkala se šikanou na pracovišti. Z veřejného sektoru to bylo 8 respondentů (22,2 %) z celkových 36 lidí a ze soukromého sektoru 16 respondentů (22,5 %) z celkových 71 zaměstnanců. Zaměstnanci v obou sektorech mají větší povědomí o pojmu bossing než o pojmu mobbing. Větší převahu ale měli zaměstnanci ve veřejném sektoru, kdy pojem bossing znalo okolo 70 % respondentů. Častějšími oběťmi bývají více ženy než muži. Ženy se stávají častějšími oběťmi mužských pachatelů a to zejména svých vedoucích.

Prevence patří k základním opatřením ve firmách jak předcházet, zabránit a snížit rizika vznikajících problémů, konfliktů a šikany na pracovišti. Proto jsem sestavila návrh řešení z pohledu prevence, který by měl sloužit firmám jako podklad pro předcházení šikany.

V dnešní době konkurenčního boje a silného tlaku společností na výkon je důležité nepřehlížet problematiku šikany na pracovišti. Následkem silného tlaku na výkon vznikají na pracovišti častěji konflikty a stresové situace. Proto je nutné se zaměřit na primární prevenci, která zajistí předcházení vzniku těchto problémů. Pokud ve společnosti bude fungovat zdravá firemní kultura, je předpokladem, že taková společnost bude mít spokojenější zaměstnance a nízkou fluktuaci.

Osobně se domnívám, že by společnosti měly přijmout taková opatření, která by přispěla k rozvoji firemní kultury, vytvářela a udržovala lepší vztahy na pracovišti. Mobbing a bossing přispívá ke špatnému zdravotnímu a psychickému stavu oběti, k stresu a ke ztrátě motivace, k nechuti chodit do zaměstnání a mnohým dalším negativním jevům. To má celkový vliv na pracovní výkon oběti, spolupracovníků a chod firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BARANCOVÁ, Helena, 2014. *Šikana a mobing na pracovišku: právné problémy*. Praha: Leges. Teoretik. ISBN 978-80-7502-036-9.

BEŇO, Pavel, 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA. ISBN 80-86517-34-9.

BEŇO, Pavel, 2015. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0938-6.

FEHLAU, Eberhard G., 2003. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0533-8.

FRITZ, Hannelore, 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-113-1.

HUBER, Brigitte, 1995. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie. ISBN 80-85186-62-4.

KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Přeložil Jiří PONDĚLÍČEK. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-127-5.

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI, 2014. *Sám sobě psychologem*. 4., přeprac. vyd. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4825-2.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2011. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje a články:

Agrese a šikana - Osobnost agresora, *Portál prevence rizikového chování* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.prevence-praha.cz/agrese-a-sikana?start=3>

Bossing: Proč se děje a jak se mu bránit?, *Pevi, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://www.pevi.cz/zajimavosti-z-oboru/bossing-proc-se-deje-a-jak-se-mu-branit.html>

Encyklopedie šikany, *Mobbing free institut* [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <http://mobbingfreeinstitut.cz/encyklopedie-sikany/>

MARTÍNEK, Zdeněk, 2013. Kdo jsou agresori a oběti v rámci šikany. Typologie agresorů a obětí. *Metodický portál* [online]. 16. 10. 2013 [cit. 2018-02-02]. ISSN 1802-4785. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/17907/KDO-JSOU-AGRESORI-A-OBETI-V-RAMCI-SIKANY-TYPOLOGIE-AGRESORU-A-OBETI.html/>

NEVORALOVÁ, Monika, 2011. Co je prevence? *Klinika adiktologie* [online]. 10. 08. 2011 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/377/3071/Co-je-prevence>

Sociální konflikty: mobbing, bossing, staffing, *Chování.eu* [online]. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/socialni-konflikty/c398>

Článek v časopise:

HARSA, Pavel, 2012. Současné projevy agrese. *Psychiatrie pro praxi*. **13.** (1), 15-18. ISSN 1213-0508.

Právní předpisy:

Čl. 1, 3 a 10 usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, §1, §7, §13 a §16.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 3.

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
§175 a §184.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vznikají často u respondentů v pracovním okolí konflikty?	40
Graf 2: Myslí si respondenti, že jim je přidělována práce pod úroveň jejich schopností a dovedností?	41
Graf 3: Znalost bossingu ve veřejné a soukromém sektoru.	42
Graf 4: Jak se respondenti zachovali při zpozorování šikany? ...	43
Graf 5: Podíl obětí šikany podle pohlaví.	44
Graf 6: Jak se šikana projevovala?	45
Graf 7: Jaký má nebo měla šikana na oběti dopad?	46
Graf 8: O jakou pomoc (by) se jednalo?	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet respondentů	38
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	38
Tabulka 3: Struktura respondentů	39
Tabulka 4: Strůjci šikany	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 1: Vzor dotazníku

Mobbing a bossing na pracovišti

Vážení respondenti,

jmenuji se Tereza Vodseďálková a studuji České vysoké učení technické v Praze, obor Personální management v průmyslových podnicích. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Mobbing a bossing na pracovišti“. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky mi budou oporou pro zpracování praktické části. Dotazník je anonymní a nezabere více než 5 minut Vašeho času.

Prosím Vás o upřímnost při zaškrtování jednotlivých odpovědí.

Při vyplňování zvolte Vámi vybranou odpověď (v případě potřeby je možnost zaškrtnout i více variant).

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při jeho vyplňování.

1. Pracujete ve veřejném nebo soukromém sektoru?

- Veřejný sektor
- Soukromý sektor

2. Jak dlouho v tomto sektoru pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- Nad 10 let

3. Vznikají často ve Vašem pracovním okolí konflikty?

- Ano
- Ne

4. Cítíte se v pracovním kolektivu od ostatních izolováni?

- Ano
- Ne

5. Máte pocit, že býváte na pracovišti terčem posměchu?

- Ano
- Ne

6. Můžete se na pracovišti svobodně vyjadřovat?

- Ano
- Ne

7. Myslíte si, že je Vám přidělována práce, která je pod úroveň Vašich schopností a dovedností?

- Ano, vždy
- Někdy
- Ne, nikdy

8. Dostáváte naopak práci, která převyšuje Vaše schopnosti?

- Ano, vždy
- Někdy
- Ne, nikdy

9. Zesměšňuje nebo ponižuje Vás váš nadřízený?

- Ano
- Ne

10. Máte pocit, že Vás nadřízený kontroluje více než ostatní?

- Ano
- Ne

Vysvětlení pojmů mobbing a bossing

- **Mobbing** - útoky, psychický teror skupin proti jednotlivci. Charakteristická je pro ně skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Za mobbing lze považovat pouze chování, které se objevuje alespoň 1x týdně po dobu minimálně 6 měsíců.
- **Bossing** - psychický teror, šikana, která se vyznačuje se shora dolů a je tudíž aplikována ze strany vedoucího ke svému podřízenému.

11. Znali jste význam těchto pojmů?

- Mobbing: Ano/ne
- Bossing: Ano/ ne

12. Byl jste někdy svědkem šikany na pracovišti?

- Ano
- Ne

13. Jak jste se zachovali?

- Informoval jsem nadřízeného
- Zasáhl jsem a promluvil si s pachatelem
- Pomohl jsem oběti
- Chování jsem ignoroval, abych se nestal také obětí
- Jiná...

14. Pokud se někdo z Vašeho okolí stane obětí šikany na pracovišti, jak se zachováte?

- Informuji nadřízeného/ vyšší orgán
- Zasáhnu a pomůžu oběti
- Promluvím si s pachatelem
- Budu toto chování ignorovat, abych se nestal také obětí
- Jiná...

15. Myslíte si, že jste se někdy stal obětí šikany na pracovišti? (pokud „ne“ pokračujete na otázku 23)

- Ano
- Ne

16. Jak se tato šikana projevovala?

- Přidělování nesmyslných/ nespelnitelných pracovních úkolů
- Pomluvy
- Ponižování, zesměšňování
- Omezení možnosti se vyjádřit
- Nucena práce, která byla pod úroveň Vašich schopností
- Vyloučení z kolektivu
- Obtěžování
- Jiná...

17. Z jaké strany jste nebo jste byli vystavováni těmito situacím?

- Ze strany spolupracovníka (spolupracovníků)
- Ze strany nadřízeného (nadřízených)
- Ze strany spolupracovníka (spolupracovníků) i nadřízeného (nadřízených)

18. Jakého pohlaví je nebo byl strůjce šikany?

- Žena/ ženy
- Muž/ muži
- Obě možnosti

19. Jak jste na tuto situaci reagovali?

- Řekl jsem to kolegovi/kolegům
- Svěřil jsem se kamarádům/rodině
- Požádal o pomoc odborníka
- Nikomu jsem nic neřekl a nechal situaci vyvinout dál
- Odešel jsem ze zaměstnání
- Nevěděl jsem co dělat
- Jiná...

20. Snížil se Váš pracovní výkon?

- Ano
- Ne

21. Došlo u Vás k nějakým psychickým nebo fyzickým změnám?

- Ano, oboje
- Ano, pouze psychické
- Ano, pouze fyzické
- Ne

22. Jaký to má nebo mělo na Vás dopad?

- Zdravotní problémy (bolesti hlavy, žaludeční neurózy,...)
- Deprese
- Nespavost
- Frustrace
- Bezmocnost
- Nízké sebevědomí
- Ztráta důvěry
- Nechuť chodit do práce
- Strach
- Stres
- Jiná...

23. Vyhledali jste odbornou pomoc/ Vyhledali byste odbornou pomoc, pokud byste se stal obětí šikany?

- Ano
- Ne

24. O jakou pomoc (by) se jednalo?

- Psycholog
- Psychiatr
- Právník
- Lékař
- Rodina
- Přátelé
- Odborná poradna
- Jiná..

25. Zvažoval (byste) jste odchod z práce?

- Ano
- Ne

26. Kolik je Vám let?

- Do 29 let
- 30 - 49 let
- Nad 50 let

27. Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

28. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské bez maturity
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

