

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Negativní jevy na pracovišti

Negative Aspects in the Workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

IVANOV

DOMINIK

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Ivanov	Jméno:	Dominik	Osobní číslo:	470488
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Negativní jevy na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:

Negative Aspects in the Workplace

Pokyny pro vypracování:

CIL: Cílem závěrečné práce je analýza úrovně mezilidských vztahů a zjištění, zda se na daném pracovišti vyskytují negativní jevy pomocí dotazníkového řešení s jejich následným vyhodnocením.

PŘÍNOS: Přínosem práce je získání dat pomocí dotazníku, který se zaměří na otázky komunikace, konfliktu, atmosféry uvnitř firmy a navrhnout opatření, která by napomohla k eliminaci případných negativních jevů na pracovišti.

OSNOVA: 1. Úvod. 2. Teoretická část: Sociální a pracovní skupiny, Mezilidské vztahy na pracovišti, Zaměstnanec, Negativní jevy na pracovišti. 3. Praktická část: Představení společnosti, zpracování dat dotazníkového řešení a závěrečné vyhodnocení. 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

ČÁKRT, M., Konflikty v řízení a řízení konfliktů, Praha, 2000, Management Press – ISBN: 80-85943-81-6

KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál, s.r.o., 1997. ISBN 80-7367-181-6

PROVAZNÍK, Vladimír a kol.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0470-6

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2018 Termín odevzdání bakalářské práce 5.5.2019

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2020



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

7 8 -03- 2019

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

IVANOV, Dominik. *Negativní jevy na pracovišti*. Praha: ČVUT 2019. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 15. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní PhDr. Lence Emrové za její obrovskou trpělivost a vstřícný přístup při vedení mé bakalářské práce, včetně cenných rad a doporučení. Poděkování patří i všem respondentům, kteří se trpělivě podíleli na empirickém šetření.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem negativních jevů na pracovišti, mezi které patří mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování a diskriminace. Cílem práce je zkoumat teorii vzniku těchto jevů a poskytnout možnosti, jak je případně řešit. Teoretická část je zaměřena na definování jednotlivých jevů, jejich členění a způsobu možné prevence a obrany. Praktická část analyzuje výsledky dotazníkového šetření a porovnává výskyt negativních jevů a následné řešení těchto jevů v jednotlivých pracovních sektorech.

Klíčová slova

mobbing, bossing, šikana, staffing, diskriminace, sexuální obtěžování, prevence

Abstract

The bachelor thesis is focused on a topic of negative aspects in the workplace, which include mobbing, bossing, staffing, sexual harassment and discrimination. The aim of the thesis is to investigate the origin of these aspects and provide options how to solve them. The theoretical part is focused on defining individual aspects, their division and the way of possible prevention and defence. The practical part analyses the results of the survey and compares the occurrence of negative aspects and the subsequent solutions of these aspects in individual working sectors.

Key words

mobbing, bossing, bullying, staffing, discrimination, sexual harassment, prevention

Obsah

Úvod	5
1 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	7
1.1 Sociální skupiny	8
2 NEGATIVNÍ JEVY NA PRACOVÍŠTI	9
2.1 Konflikt	10
2.2 Agrese a agresivita	11
2.2.1 Agresor	11
3 MOBBING	12
3.1 Mobber	13
3.1.1 Profil mobbera	14
3.2 Oběť mobbingu	15
4 DALŠÍ TYPY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI	17
4.1 Bossing	17
4.2 Staffing	17
5 DISKRIMINACE	19
5.1 Rovnost v pracovněprávním vztahu	20
5.2 Porušení rovnosti v pracovněprávním vztahu na základě pohlaví	20
5.3 Sexuální obtěžování	20
6 ANTIMOBBING A PREVENCE	22
6.1 Pracovněprávní prostředky ochrany před diskriminací	24
6.2 Teambuilding jako forma prevence	24
7 NEGATIVNÍ JEVY NA PRACOVÍŠTI	26
7.1 Cíle průzkumu a výzkumné otázky	26
7.2 Metodika práce	26
7.2.1 Soubor dat	26
7.2.2 Metoda sběru dat - dotazník.....	26
7.2.3 Metoda vyhodnocení dat	27
7.3 Respondenti	27
7.4 Analýza dat dle výzkumných otázek	29
8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	43

8.1	Návrh opatření	46
Závěr	49
Seznam použité literatury	51
Seznam grafů	53
Seznam tabulek	54
Seznam příloh	55

Úvod

Hlavním pilířem efektivně fungujících podniků je strukturovaný management, mezi jehož charakteristiky se řadí plánování, správné rozhodování, organizování, kontrola, ale hlavně vedení lidí. Zaměstnanci jsou ti, kteří při správných pracovních podmínkách dosahují svého potenciálu a přispívají organizaci kvalitní pracovní silou, dovednostmi a svými inovacemi, které si dnešní trh vyžaduje k udržení v boji s konkurencí.

Práce je pro člověka jednou z největších částí jeho života. Každý zaměstnanec se pohybuje ve společnosti lidí a sociálních skupin, které na něj značně působí, ať už v osobním či pracovním životě. Vyhnout se kontaktu s druhými osobami nemáme prakticky žádnou šanci. V každém pracovním prostředí se objevují vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnavateli, odbory a dalšími zástupci pracovněprávního vztahu. Tyto vztahy nazýváme mezilidské, které mohou mít mnoho podob. Ideálním scénářem pro organizaci je stav, kdy na pracovišti převažují vztahy pozitivní nad těmi negativními. Představa bezkonfliktního pracoviště je bohužel pouhou utopií. Tam, kde jsou mezilidské vztahy, je velká pravděpodobnost, že se objevují i negativní jevy. Tyto jevy jsou pro postiženou osobu dlouhodobě nepříjemné a mohou ovlivnit psychiku zaměstnance, jenž se pak odrazí na chodu celé společnosti. Ve prospěch organizace by mělo být z pozice zaměstnanců i zaměstnavatelů velmi důležité, aby se hledaly způsoby, jak riziko výskytu těchto jevů snížit na co nejmenší hodnotu a vytvářet takové vztahy, které budou pro společnost a zainteresované strany nejprospěšnější.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaká je úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, zda se na daném pracovišti vyskytují negativní jevy a následně navrhnout opatření, která by napomohla k eliminaci případných negativních jevů.

První část bakalářské práce je zaměřena na teorii mezilidských vztahů, konfliktů a jednotlivých negativních jevů. Jsou zde vysvětleny jednotlivé pojmy jako sociální a pracovní vztahy a jejich formy, typy konfliktů a agrese. Dále jsou detailněji vysvětleny pojmy jednotlivých negativních jevů jako mobbing, bossing, staffing, diskriminace a sexuální obtěžování. Poslední část teoretické části se zaměřuje na způsoby prevence a řešení uvedených typů šikany. Druhá část bakalářské práce zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření, které zkoumá mezilidské vztahy, případný výskyt negativních jevů a způsoby jejich řešení na pracovišti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

My, jako lidé, budujeme interpersonální vztahy po celý svůj život, a to kdekoliv. Nabízí se typy formálních i neformálních vztahů, které se od sebe liší svojí strukturou. Jedná se o vlastnost, kterou člověk přirozeně nese již od narození. Budujeme si vztahy mezi členy rodiny, kamarády, mezi spolužáky ve škole a také na pracovišti. Faktorů, které mohou ovlivnit vzájemné vztahy na všech úrovních se vyskytuje mnoho. Může se jednat o temperament člověka nebo prostředí, ve kterém se jedinci vyskytují. Po pracovní stránce se mohou vztahy měnit vlivem organizační struktury, typem komunikace mezi zaměstnanci nebo tamní firemní kulturou. Je nutné dodat, že mezilidské vztahy jsou pilířem událostí uvnitř firmy. Jejich pozitivní struktura může přinést plno benefitů samotné firmě, kde naopak špatná struktura může být pro zaměstnance, zaměstnavatele kritická a přinést katastrofální scénář.

Vztahy na pracovišti se vyskytují ve formální a neformální podobě. Vztahy formální jsou strukturované, založené na bázi nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Neformální vztahy vznikají bez formální struktury. „*Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velkou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali.*“ (Bednář, 2013, st.19). Bednář mezi typy vztahů zařazuje také vztahy reálné. Tyto vztahy jsou tvořeny jak formálními, tak neformálními vazbami a vznikají mezi samotnými lidmi, členy týmů i mezi nadřízenými. (Bednář 2013, st.17)

Společně s vykonáváním práce vznikají na pracovišti různé typy skupin, které Koubek (2007, st. 325-326) člení do sedmi vazeb:

I. Vztahy mezi zaměstnancem/pracovník a zaměstnavatelem které jsou určeny podle zákoníku práce, kolektivní, pracovní smlouvy nebo jiným patřičným dokumentem spjatou s vykonáváním práce zaměstnancem.

II. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením spravované zejména odbory nebo komorami zaměstnanců, hájící práva a povinnosti jednotlivých zaměstnanců.

III. Vztahy mezi obory upraveny celostátními zákonnými normami

IV. Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným ohraničené pracovní smlouvou, předpisy vydávané organizací a pracovním řádem.

V. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti vymezeny obecnými a zvláštními pravidly organizací, také pracovním řádem.

VI. Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci, kde organizační nebo pracovní řád vymezuje pravidla. Cílem je strukturu zharmonizovat a eliminovat nežádoucí soutěživost mezi kolektivy a nahradit ji soutěživostí žádoucí.

VII. Vztahy mezi spolupracovníky, kde organizace zčásti usilují o vymezení formálních vztahů opřené o například zákoník práce. Obvykle se vyskytují v neformální povaze, pokud již nejsou formálně upraveny. V tom případě by se jednalo čistě o vztahy pracovní.

1.1 Sociální skupiny

Skupinu můžeme podle jedné z definic v sociální psychologii chápat jako počet lidí, kteří sami sebe vnímají jako člena skupiny, mající společnou motivaci, cíle, vzájemnou závislost, interakce mezi sebou a organizované vztahy. (Výrost, Slaměník, 1997, st. 365)

Typologie jednotlivých sociálních skupin se odlišují svojí velikostí, dobou trvání, formou přístupu, mírou formality a dalších proměnných.

Typy sociálních skupin (Kelarová, Matějková, 2010, st. 140-141)

- **Malé** – mezi které se řadí rodina, nebo uskupení lidí s malým počtem. Vzájemně se znají, komunikují tváří v tvář.
- **Velké** – Členové velké sociální skupiny, kteří nejsou v bezprostředním kontaktu. Například skupiny, jenž spojuje společný názor, pobyt, původ.
- **Formální** – které mají přidělené pracovní úkony a jsou spjaty pravomocemi a zodpovědnostmi. Příkladem je parlament nebo členové policejního útvaru
- **Neformální** – jsou to skupiny na základě emocionální vazby bez organizační struktury. Ukázkou je například fotbalový tým.
- **Primární** – do které se řadí rodina. Nelze si ji vybrat. Vztahy v primární skupině jsou blízké a recipké.
- **Sekundární** – jakákoliv sociální skupina, do které se člověk dostane během života. Jeví se ve formální i neformální podobě. Ve formální podobě se jedná například o pracovní kolektiv nebo školní třídy, má tedy určená pravidla.

Sociální skupiny se vyskytují ve formálním a neformálním uskupení. Z praxe lze odvodit, že neformální vazby se ve větším měřítku a snadněji vytváří v malých skupinách, kde hlavním důvodem je intenzivnější interakce mezi členy. V opačném případě s rostoucí velikostí skupiny klesají osobnější vazby mezi členy a dochází k přetváření vztahů na formální podobu.

V případě manažerského organizování je třeba předvídat možnost výskytu neformálních sociálních vztahů, které vedou ke vzniku neformálních sociálních skupin. (Bedrnová, Nový a kol., 2002 st. 83-84)

Pracovní skupinu můžeme tedy definovat jako určitý počet osob vyskytující se na společném pracovišti. Pracovní skupina se identifikuje společnou činností, je vnitřně strukturovaná a uděluje jednotlivé sociální pozice a role.

2 NEGATIVNÍ JEVY NA PRACOVÍŠTI

Kapitola negativní jevy na pracovišti popisuje nešťastné situace, které zaměstnance mohou během pracovního života potkat. Hlavně v případě, kdy člověk stráví většinu svého života v pracovním prostředí, zvyšuje se jeho šance setkat se s těmito jevy. Lidstvo se potýká s problémovým chováním již od vlastní existence, avšak díky zákonům a jasným pravidlům můžeme bojovat s násilím na lidské úrovni a ochraňovat důstojnost obětí. Zaměstnavatelé a složky, které mohou ovlivnit výskyt těchto jevů, by si měly uvědomit závažnost tohoto chování a brát v potaz i možné důsledky, které mohou ovlivnit chod celé společnosti, a to po sociální i ekonomické stránce.

Pindeš (a kol., 2012, st. 15) rozlišují formy násilí na fyzické a psychické:

Fyzické násilí je použití fyzické síly agresora proti dotyčné osobě nebo skupině osob, jenž může způsobit fyzickou, psychickou nebo sexuální újmu. Příkladem je kopnutí, mlácení, fackování atd.

Psychické násilí ve spojitosti s fyzickým násilím a jeho vyhrožováním proti jiné osobě nebo skupině osob, jenž může způsobit mentální, fyzickou a sociální újmu. Příkladem je verbální napadení, ponižování, manipulace, vyhrožování a jakékoliv cílené obtěžování napadeného.

Fyzické i psychické násilí na pracovišti má mnoho podob. Mezi nejčastěji popisované a užívané v praxi patří: (Pindeš a kol, 2012, st 16-17)

Útok – Cílené fyzické napadení včetně znásilnění druhé osoby, kde výsledkem je zranění či újma oběti.

Ponižování – Jednání, jenž ponižuje, dehonestuje nebo zneuctívá jednotlivce.

Mobbing – Opakované, dlouhodobé urážlivé chování s úmyslem ublížit, zesměšnit nebo ponížit osobu nebo skupinu osob.

Obtěžování – Chování jakékoliv podoby, které je nepříjemné a nevyžádané a působí na důstojnost mužů a žen v práci, povahu sexuální orientace, věku, rasy, jazyka, náboženství atd.

Sexuální obtěžování – Nevítané, nežádoucí chování sexuálního charakteru, které ponižuje a obtěžuje dotyčnou osobu.

Rasové obtěžování – Jakékoliv jednání podmíněné rasovým původem oběti. Výhružné chování na základě vyznávaného náboženství, barvy pleti, rodného jazyka a dalších proměnných.

Vyhrožování – Verbální útok na jednotlivce nebo skupinu osob výhrůžkou o použití fyzické síly s úmyslem vytvoření strachu z fyzické, psychické nebo sexuální újmy.

Vybraným druhům se budeme podrobněji věnovat v dalších kapitolách.

Chromý (2012, st.25-26) charakterizuje násilí na pracovišti založené na třech vzájemně propletených attributech:

Prvním atributem je místo činu, do tohoto spojení patří pracoviště nebo jakékoliv další místo vytvořené k vykonávání pracovní činnosti nebo s vykonáváním práce souvisí.

Druhým je pachatel, buď v pozici zaměstnavatele, zaměstnance nebo jiné osoby spojené s výkonem povolání. Kdokoliv mezi účastníky pracovněprávního vztahu se může stát pachatelem.

Třetím a posledním atributem je oběť. Stejně jako u pachatele se obětí může stát kdokoliv z účastníků pracovněprávního vztahu.

2.1 Konflikt

Konflikt je ve společnosti jevem přirozeným, v některých případech i potřebným. V životě se před konfliktem neschováme jak v domácnosti, tak ani v práci. V tom lepším případě nám pomáhá se naučit správně mezi sebou komunikovat. V tom horším případě může konflikt způsobit nemalé problémy, které mohou vést až k drastičtějším scénářům než jen k nevyřešenému sporu. Důležitost v řešení konfliktu spočívá v přístupu, jaký k němu jednotliví aktéři mají.

Rozlišujeme 4 možnosti, jakými lze ke konfliktu přistupovat. Jedná se o **agresivní, pasivní, manipulativní** přístupy a posledním, těžko zvladatelným, čímž je **asertivní** přístup ke konfliktu.

Typy jednání v konfliktu podle Medlíkové:

Olga Medlíková ve svém článku vymezuje tři modelové situace, jak můžeme zpracovat konflikt a jak k jednotlivému modelu přistupovat

Prvním typem je „**řešitel**“, ten rozpozná daný problém a jeho cílem je konflikt vyřešit. Nejlepší variantou je přijmout jeho chování a spolupracovat na řešení.

Druhým typem je „**příjemce**“, jenž se chová reaktivně. To znamená, že pokud protistrana vyvolá konflikt vůči jeho osobě, automaticky jde do sporu nebo začne jednat manipulativně. V této situaci se doporučuje nereagovat na manipulaci a je zapotřebí potřeba držet se faktického sdělení, tedy otevřené komunikaci.

Posledním případem je „**uhýbač**“. Uhýbač zpravidla nerozezná konflikt, nebo nemá informace či motivaci, aby jej vyřešil. Při interakci s uhýbačem se radí přistoupit k otevřenější komunikaci, projevit svůj zájem a povzbudit ho, aby došlo k vyřešení problému. (www.psychologie.cz, 2017, [online])

2.2 Agrese a agresivita

Agrese z latinského slova *ad-gredior*, znamená v doslovném českém překladu „přistoupit blízko“.

Nauka o agresi rozpoznává dva základní druhy lidské agrese – instrumentální a emocionální agresi. (Chromý, 2014, st. 19)

- **Instrumentální agrese**, kde poškození nebo zranění osoby při tomto jednání není v záměru a jedná se tak o druhotný efekt. Principem je dosáhnout vnějšího cíle.
- **Emocionální agrese** je na rozdíl od instrumentální cílem sám o sobě, dochází k potřebě fyzického trestu. (Chromý, 2014, st. 19)

Lze předpokládat, že v emocionální agresi dochází ve většině případů k silnému emočnímu stavu, která vede k útoku jak verbálnímu, tak fyzickému.

2.2.1 Agresor

Agresor je svou typologií zdatný po fyzické i psychické stránce. Uvnitř myslí agresora převažuje touha po moci, která je spojena s konáním agrese. Kelnarová a Matějková (2010, st. 146) uvádí motivy vedoucí k agresi, které definoval Kolář:

- **Motiv upoutání pozornosti** – Cílem je získat si pozornost publika
- **Motiv zabíjení nudy** – Agresivním jednáním pocituje agresor vnitřní potěšení.
- **Motiv „Mengeleho“** – Agresor zkouší, co všechno oběť vydrží.
- **Motiv žárlivosti** – Agresor závidí přízeň druhé osoby, proto se ji agresivním chováním mstí.
- **Motiv prevence** – Oběť se po předešlých zkušenostech s agresorem přidává na jeho stranu, aby se vyhnula opakovanému utrpení.
- **Motiv vykonat něco velkého** – Frustrovaný jedinec ze svých životních neúspěchů jedná agresivně pro osobní pocit nadřazenosti.

Motivů agresora existuje na světě tolik, jako existuje lidí. Nikdy si nemůžeme být ze začátku jisti hlavní příčinou, která vede agresora ke svému jednání. Proto je třeba se detailněji ptát, jaké důvody a cíle agresor má, a na tomto základě stanovit opatření.

3 MOBBING

Význam slova mobbing vznikl z anglického slovesa „to mob“, které v překladu do češtiny znamená utlačovat, urážet. Ve Velké Británii utkvěl spíše pojem „*bullying*“ a v USA „employee abuse“. Konrad Lorenz, nositel Nobelovy ceny za fyziologii a lékařství poprvé přednesl výraz mobbing, jenž označoval útok zvířecí skupiny na oběť. Nicméně až v 60. letech minulého století, švédský chirurg Peter-Paul Heinemann zařadil pojem do části lidského chování a následně v roce 1993 se v Německu zavádí termín mobbing švédským psychologem, profesorem Heinzem Leymannem. (Kratz, 2005, st. 15)

V pracovní oblasti mobbing spočívá v promyšleném, strukturovaném psychickém šikanování nebo psychickém útočení na oběť (zaměstnanec), které vedou až k ukončení pracovněprávního vztahu zaměstnancem. (Wágnerová, 2011, st. 129)

Beňo (2015, st. 69) představuje „mobbing“ jako nejvíce se vyskytující formu násilí v pracovní praxi. Podle definice jsou to útoky ze stran spolupracovníku, kteří jsou na stejné úrovni v hierarchii dané firmy.

V konkrétnějším Beňově shrnutí (2015, st. 81) zahrnuje pojem „mobbing“ tyto činnosti:

- „I. psychický teror,*
- II. forma agrese a násilí, hlavně psychického,*
- III. systematický nátlak, cílené, plánované a opakované útoky a pokusy o znevážení či*
- IV. poškození pověsti určité osoby, její práce a pracovního výkonu, jejich schopností, V. rodiny apod.,*
- VI. negativní formy komunikace – např. šíření nepravdivých informací, křik,*
- VII. neschopnost přijímat kritiku apod.,*
- VIII. snahu o izolaci a vyloučení – ze skupiny, zaměstnání, veřejného života,*
- IX. demonstraci vlastní síly a převahy.“*

Německý psycholog s bohatými zkušenostmi v oblasti mobbingu Hans-Jurgen Kratz definuje význam slov podle **Leymannova pravidla** následovně:

„Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“ (Kratz, 2005, st. 16)

Na základě výše uvedeného **Leymannova pravidla** se začaly v průběhu let vyskytovat různé otázky. Podle expertů v oboru, může být psychický teror a utrpení po dobu půl roku pro člověka dosti dlouhá doba na to, aby jako mobbingem postižená oběť opustila pracoviště mnohem dříve, než se podle pravidla dá mobbing teprve rozpoznat. V této souvislosti je Leymannova definice vnímána jako nekonkrétní a příliš zmatečná. Další důležitou otázkou je, jakým způsobem se dá měřit a prokázat mobbingové jednání. (Beňo, 2015, st. 73)

V roce 1993, profesor Heinz Leymann na základě jeho odborných studií sestavil a zveřejnil seznam „**45 forem a způsobů nactiutračného chování**“ popisující jednotlivé formy jednání, které lze považovat za mobbing. Tento seznam byl v roce 2001 doplněn německými autory Axelem Esserem a Martinem Wolmerathem, který byl publikován jako „**Katalog 100+... forem jednání, jež lze považovat za mobbing**“ (Beňo, 2015, st. 75)

Pro lepší přehlednost byl tento rozšířený seznam rozdělen do následujících 9 skupin, (Esser, Wolmerath, 2001) v překladu do českého jazyka. (Beňo, 2015, st. 75-79)

A. Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat – například krádež cizích výsledků práce, sabotáž pracovních výkonů, zakazování různých činností atd.

B. Útoky na pracovní poměr – zpochybňování kvalifikace oběti, lživé pracovní posudky o kvalitě odvedené práce atd.

C. Destruktivní kritika – ponižující kritika, zveličování nedostatků a pracovních chyb, ponižování a demotivace při pracovních úkonech atd.

D. Útoky na sociální integraci na pracovišti – pomluvy, zákaz možnosti projevu vlastního názoru, záměrná ignorace atd.

E. Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání – záměrné rozšiřování pomluv na pracovišti, argumentace vykonstruovanými případy (stížnost neexistující třetí osoby), zesměšnění a urážení před ostatními zaměstnanci či jinými osobami.

F. Útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty – přehnaná kontrola oběti, strohý způsob komunikace s dotyčným atd.

G. Vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu – nastolení úzkosti a strachu u oběti (záměrné zastrašování dotyčného způsobu, které mu jsou nepříjemné), fyzické násilí, vyhrožování o ztrátě zaměstnání atd.

H. Útoky na oblast soukromí – urážka soukromých činností dotyčného, poškození cizí věci, obtěžování či urážení členů rodiny atd.

CH. Útoky na zdraví a tělesnou integritu – Fyzické násilí, nařizování činností s možností poškození zdraví dotyčné osoby, motivování oběti k sebevraždě atd.

I. Selhání pomoci – Neposkytnutí pomoci oběti „mobbingu“, ignorace, zesměšňování či zlehčování žádosti o pomoc dotyčného.

3.1 Mobber

Za mobbera můžeme považovat osobu narcistické povahy s nízkou emoční inteligencí, v některých případech i s žádnou. Jeho tendence k přehnanému sebevědomí je skvělou maskou na zakrytí vnitřního nízkého sebevědomí. (Cakirpaloglu a kol., 2016, st. 29)

Svobodová (st. 46-47) identifikuje mobbera jako pachatele mobbingu s cílem ublížit. Typologicky se pachatel vyznačuje zvláštnostmi, které nejsou u člověka běžné. Mohou to být nevyspělé osobnosti mající infantilní způsob agresivního chování. Důvodem může být také nízké sebevědomí, vnitřní nevyrovnanost, respekt pouze k vlastním

pravidlům nebo obavy z vlastního neúspěchu. Dále se mezi mobbery řadí kariéristé, jelikož se zde nabízí možnost pragmatického přístupu, tedy snaha se prosadit ve své práci na úkor druhých. Lidé mají tendenci změnit své vnímání při náhlém povýšení, i tyto skutečnosti mohou být začátkem dokazování si autority nad druhými.

3.1.1 Profil mobbera

Ve většině případů se autoři shodují na stanovisku, že neexistuje přesný profil mobbera, který by se dokázal na jeho základě rozeznat. Mobberem může být žena i muž bez ohledu na pracovní pozici. Existuje ale mnoho charakteristických znaků popisujících mobberovo chování.

Typy mobberů

Wágnerová (a kol. 2011, st. 130) uvádí pohled Huberové, která jako jedna z prvních rozděluje pachatele podle způsobu, jakým se na mobbingu podílejí, a to na **strůjce** – ten plánuje strategie, jak mobbing provést, **náhodný pachatel** – který získal převahu v dlouhotrvajícím sporu, jenž vznikl prvně z konfliktu, a **spoluúčastníky** – podporují mobbingové jednání nebo jej přehlížejí a mají k němu pasivní přístup.

Lenka Svobodová (2008, st. 50-53) ve své vlastní typologii podrobně rozdělila mobbery podle jejich hlavních motivů.

- **Mobber závistivec a upír energie** je závistivým typem. Vybírá si silné, aktivní, spokojené a zdravé jedince, chce z něho „vysát“ energii do života a přivlastnit si jeho kvality.
- **Mobber tyran a manipulátor** má potěšení, když ostatní ničí a ponižuje. Postrádá respekt vůči ostatním, rád útočí na sebevědomí ostatních. Kritizuje, touží po autoritě, ovládání ostatních a manipulaci. Jeho výjimečná schopnost je rozhádat ostatní, aby ve výsledku vyšel on jako vítěz.
- **Mobber diktátor** se řídí touhou dominovat nad ostatními, rozdávát úkoly, rozkazovat a mít pod kontrolou všechno dění.
- **Mobber ničitel konkurence** se snaží zpochybnit zdatnost konkurenčního pracovníka. Cílem je sabotovat jeho práci. Pachatel trpí paranoiou, že se jeho pozice nachází v ohrožení, i když to nemusí být pravda. Nedokáže snést srovnání s ostatními kolegy.
- **Nespokojený mobber** je jedním z nejvíce charakteristických mezi všemi „ostatními“ mobbery. Převahuje pocit nejistoty, nespokojenosti a zraněného sebevědomí. Ve většině případu přenáší své neúspěchy a nedostatky na oběť, aby se zbavil pocitu viny a komplexu méněcennosti.
- **Stresovaný mobber** nese potíže vypořádat se se stresem ve svém osobním i profesním životě, kde pro vyproštění z této situace přenáší tíhu napadáním druhých.

- **Znuděný mobber** vymýšlí činnosti k osobnímu zabavení, aby se vyhnul nudě a stereotypu na pracovišti, což vede ke spuštění mobbingového jednání.
- **Mobber bývalá oběť** ze strachu z opakovaného mobbingu na jeho osobu spustí obranný systém, a to je stát se samotným mobberem. Problémem je, že se jedná převážně o podvědomé jednání, které je složité vydedukovat.
- **Mobber středobod vesmíru** se pro veřejnost staví do pozice oběti. Přeje si být litován a z toho se snaží čerpat osobní benefity. Díky jeho manipulativní dovednosti zvládne převrátit svoji vinu na oběť, přičemž v ní vzbuzuje výčitky svědomí.

3.2 Oběť mobbingu

Wagnerová (2011, st. 132) zmiňuje pohled Huberové na typologii oběti, u které je vyšší riziko stát se terčem mobbingového jednání. Jedná se o osoby osamocené, ve větším případě jsou to například ženy v mužském kolektivu, nebo zaměstnanci odlišující se od ostatních svou barvou kůže či náboženským vyznáním.

Panajotis Cakirpaloglu (2016, st. 30) naopak uvádí, že obětí mobbingu se stává často extrovertní, zásadový, spořádaný a motivovaný pracovník, který se pevně drží svých vlastních názorů a práv.

Ve srovnání s výše uvedenými stanovisky, Svobodová (2008, st. 56-60) rozděluje profil oběti podrobněji na základě odlišností a povahy jedince.

- První je **fyzická odlišnost**, ať už se jedná o tělesnou vadu, barvu pleti, sexuální orientaci, styl oblékání či účes.
- **Psychická odlišnost**, kde důležitý aspekt tvoří odolnost jedince na zátěžové situace, která v určité míře určuje, jakou šanci má člověk stát se obětí. Introvertní, neprůbojní, pasivní jedinci mají větší tendenci poddat se psychickému nátlaku útočníka a dochází v jejich případě k nervovému zhroucení. Značnou část obětí tvoří také naivní a snadno důvěřiví jedinci. Tito jedinci nesou důvěru a lítost vůči mobberovi, který tyto vlastnosti zneužívá pro svůj vlastní prospěch. Lidé často chybující, snadno vydíratelní můžou být jednoduchou kořistí pro mobbera, převážně když se jedná o člověka, který je na svém pracovním místě závislý, ať už z finančního hlediska nebo zaměstnanec pochází z oblasti s vysokou nezaměstnaností.
- Specifickou kategorii tvoří **noví zaměstnanci**, u kterých je důležitá snaha začlenit se do již sehraného pracovního kolektivu. Ten se na nového zaměstnance může dívat optikou konkurence. V případě, kdy se nováček odlišuje od ostatních většími znalostmi, vzděláním či dovednostmi, vzniká u něj větší pravděpodobnost stát se obětí.
- Poslední kategorií je takzvaný **obětní beránek**. Když na pracovišti vznikne velmi úzkostlivá atmosféra, tj. práce pod tlakem, hledá kolektiv cesty, jak tuto nepříjemnost utlumit. Tady dochází k vytlačení nejméně oblíbeného jedince, který je vinen za všechny neúspěchy na pracovišti.

Můžeme tedy z následujících popisů vyvodit, že neexistuje přesný profil oběti, který by se dal specifikovat a na jeho základě posuzovat. Mobber si svoji oběť vybírá na základě svého vlastního uvážení, bez ohledu na jeho odlišnosti. Oběťmi se stávají jak muži a ženy, tak extrovertní, dominantní či pasivní a submisivní jedinci. Jinými slovy obětí se může stát kdokoliv z nás.

4 DALŠÍ TYPY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI

4.1 Bossing

Dalším případem vztahové patologie je bossing. Termín původně vychází ze slova „boss“, který znamená v doslovném překladu šéf. Na rozdíl od mobbingu se jedná o „šikanu“ ze strany nadřízeného. Můžeme tedy předvídat, že se jedná o podobně nepříjemnou situaci, které bychom měli věnovat pozornost.

Pavel Beňo (2015, st. 91) věnuje ve své knize bossingu značnou část kapitoly, ve které zmiňuje norského autora Sveina Kilema, jenž byl první, kdo použil termín bossing v roce 1990. Podle Beňa se k bossingu dostávají vedoucí pracovníci kvůli strachu z konkurence. Mezi dalšími je osobní frustrace, závistivost nebo sklony k narcismu. Ve většině případů vystavují své zaměstnance pod nepříjemný psychický tlak a svými nepřiměřenými nároky, eliminují riziko být nahrazený někým schopnějším. Zvláště upozorňuje na tzv. personální bossing, jehož cílem je používání psychického násilí k odchodu podřízených bez odstupného, a to z důvodu reorganizace firmy.

Kelnerová a Matějková (2010, st. 155) píší o bossingu jako cílevědomém ataku vedoucího pracovníka na zaměstnance pod jeho hierarchickou úrovní. Pro oběť doporučují nejlépe změnit zaměstnání. Autorky se domnívají, že bossing je jeden z faktorů, proč odchází mnoho kvalifikovaných pracovníků z resortu. Mezi projevy bossingu začleňují:

Neustálé připomínky směřované k pracovníkovi, ať už veřejně nebo soukromě, přidělování více pracovních úkolů, mezi které patří i ty nejhůřší, úmyslná ignorace, nadměrná kontrola práce a tak dále.

4.2 Staffing

Termín staffing vychází z anglického slova *staff*, jenž znamená personál. V tomto případě se jedná o opak bossingu, kde dochází k šikaně vedoucího pracovníka podřízenými. Staffing se na pracovišti vyskytuje nejméně a je razantně menší pravděpodobnost, že k němu dojde. Ze strany podřízených pracovníků dochází k nízkému respektu vůči autoritě nadřízeného a snaží se ho systematickými útoky donutit rezignovat na jeho pozici. Jelikož vedoucí pracovník je osobnost, která sama o sobě vypovídá o silném postavení jedince, je o to těžší se s touto situací vypořádat, když se v ní „šéf“ ocitne. (Šimečková, Jordánová, 2015, st. 21)

Jakub Chromý (2014, st. 57) zmiňuje druhy jednání, které jsou pro staffing typické. Ze strany podřízených zaměstnanců dochází k záměrnému vystavování překážek nadřízenému, které mu brání v plnohodnotné pracovní činnosti. Dále vymýšlejí

důvody, proč nemohou nařízený úkol splnit, případně jej splnit včas, čímž komplikují a ovlivňují výsledky vedoucího zaměstnance. Velmi efektivní praktikou, jak zlepšit pracovní výkon nadřízenému zaměstnanci, je omezený přístup k informacím. Poskytnutí zkreslených nebo nepravdivých informací, či jejich zamlčení mohou mít zásadní vliv na vývoj při správném konečném rozhodování.

Staffing lze chápat jako podskupinu mobbingu. Vyskytují se zde agresivní útoky podřízených na vedoucího. V pracovní oblasti se jedná o 9 % případů. V ohrožení může být mladý člověk nastupující na vedoucí pozici, kde věk může být jedním z důvodů útoku. (Beňo, 2015, st. 98)

5 DISKRIMINACE

Diskriminace je výrazně odlišná od násilí na pracovišti, neboť k diskriminaci může dojít bez jakéhokoliv výskytu násilí. Například žena získá za stejně odvedenou práci nižší mzdu než muž, přičemž dochází k diskriminačnímu jednání bez použití násilí na pracovišti. (Šimečková, Jordánová, 2015, st. 23)

Antidiskriminační zákon 198/2009 Sb. *Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů* člení diskriminaci na přímou, nepřímou, sexuální obtěžování a pronásledování. Formou diskriminace je také **nabádání k diskriminaci** nebo **pokyn k diskriminačnímu jednání**. (Zákon č. 198/2009 Sb.)

V přímé diskriminaci dochází ke škodlivému jednání s jednou či více osob, a to z důvodu jiné kultury, národnosti, pohlaví, rasy, sexuální orientace, věku a jiné, než má osoba druhá. **Nepřímá diskriminace** je takový typ jednání, kdy je osoba znevýhodněna ve srovnání s ostatními, a to na základě neutrálního domnělého důvodu. O nepřímou diskriminaci se nejedná v případech, kdy je konkrétní jednání odůvodněno zákonným cílem. (Pindeš a kol., 2012, st. 31)

Obtěžování je jednání, které je zaměstnancem oprávněně vyhodnocené jako urážlivé, nepříjemné nebo nevhodné. Obtěžováním se rozumí útok na důstojnost dotyčné osoby, jenž může v důsledku mít vliv na prostředí pracoviště. Jedním z dalších způsobů je obtěžování z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasy, etnického původu, zdravotního postižení, náboženství nebo náboženského vyznání a sexuální obtěžování, jenž nese charakter diskriminace. (Pindeš a kol., 2012, st. 28)

Antidiskriminační zákon vymezuje také pojem „*pozitivní diskriminace*“, jako dovolenou formu rozdílného zacházení. Příkladem může být opatření zaměstnavatele, kdy v průběhu výběrového řízení výběrovou komisí dá přednost ženě (muži), přičemž oba splňují kvalifikaci a mají předpoklady k výkonu práce, a to z důvodu, že je ve firmě větší zástup mužů (žen). (epravo.cz, 2017, [online])

5.1 Rovnost v pracovněprávním vztahu

Zaměstnavatel je povinen podle zákoníku práce § 16 odst. 1 zajistit zásadu rovnosti zacházení se všemi zaměstnanci, pokud se jedná o:

- *Pracovní podmínky*
- *Odměňování za práci a jiná peněžitá plnění a plnění peněžité hodnoty*
- *Odbornou přípravu*
- *Příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání*

Pokud se zaměstnavatel dopustí jednání, kde omezuje rovnost každého zaměstnance na pozici, tj. nedodržení jednoho či více zásad, dopouští se diskriminačního chování. (www.ppropo.mpsv.cz, [online])

5.2 Porušení rovnosti v pracovněprávním vztahu na základě pohlaví

Jedním z nejvíce se vyskytujících případů porušení rovnosti v pracovněprávním vztahu mezi ženou a mužem, je diskriminace v platovém ohodnocení.

Rozdíly ve mzdách mohou být na základě:

- Odlišných pracovních podmínek
- Způsobilosti a kvalifikace zaměstnance na danou práci
- Výsledků práce ve spojitosti s množstvím pracovních úkonů, dodržení stanovených termínů atp.

Ze zákona nelze uplatnit jiné důvody či příčiny, které by obhajovaly rozdíly v odměňování. Pokud se jeden ze zaměstnanců vyskytne v situaci, kdy mu byl udělen nižší výdělek než zaměstnanec druhého pohlaví, a to za vykonání stejné práce či práce stejné hodnoty, umožňuje zákoník práce poškozenému **uplatnit u soudu nárok na vyrovnání tohoto neoprávněného rozdílu**, a to podle ustanovení § 110 ZP. (epravo.cz, 2017, [online])

5.3 Sexuální obtěžování

Další velmi nepříjemnou situací, která se často vyskytuje na pracovišti je *sexual harassment*, neboli sexuální obtěžování. Této formě psychického teroru bych rád ve své práci věnoval větší část, a to z důvodu její závažnosti. Podle úpravy antidiskriminačního zákona se sexuální obtěžování považuje za obtěžování, které má sexuální povahu.

Sexuální obtěžování je forma diskriminace na základě pohlaví, kde pohlaví je faktorem, kvůli kterému je oběť obtěžována. Tato forma jednání se může jevit verbální, neverbální a fyzickou formou. Příkladem **verbální** a **neverbální** může být šíření zpráv/emailů se sexuálním podtextem, obtěžování sexuálními vtipy nebo návrhy. Fyzická podoba sexuálního obtěžování nese například nevíтанé polibky či doteky na

vlastní osobu, v těch nejhorších případech dochází ke znásilnění nebo sexuálnímu vydírání. (Šimečková, Jordánová, 2015, st. 33-34)

Obtěžování se rozděluje na dvě skutkové podstaty koncepce. První je forma obtěžování **hostile environment**, v jejichž podstatě dochází k snížení důstojnosti oběti a vytvoření negativního prostředí. Většinou je hostile environment spojován s mobbingovým jednáním.

Druhá je **quid pro quo**, tedy nežádoucí jednání, které v doslovném překladu znamená „něco za něco“. Jinými slovy pachatel vynucuje po své oběti nežádoucí jednání. Tato koncepce je na pracovišti typická pro bossing a spojuje se většinou se sexuálním obtěžováním. (Chromý, 2012, st. 151-152)

Příkladem **quid pro quo** je požadavek, kde oběť strpí sexuální jednání pachatele pro získání či zachování benefitů v zaměstnání.

Další verzí, která se začala objevovat v roce 2005 je „**sexting**“. Jedná se o spojení slov „sex“ a „textování“. Vychází z rozesílání zpráv elektronickou cestou, a to v podobě SMS zpráv, fotografií či videí se sexuálním podtextem. Sexting je nebezpečnou formou chování pro oběť, jelikož citlivý obsah v rukou útočníka mu umožňuje oběť vydírat.

6 ANTIMOBING A PREVENCE

Nyní se po představení samotného mobbingu a členění pachatelů způsobujících mobbingové jednání podíváme na různá stanoviska autorů, jak předcházet tomuto problému a případně jak se s ním vypořádat.

Pavel Beňo (2015, st. 82-86) zmiňuje pojem antimobbing jako takzvaný souboj neetického jednání se ctihodnými lidskými vztahy, jinými slovy je to boj o zachování lidských hodnot a pravidel. V jeho vlastní a dlouholeté praxi v oblasti mobbingu a antimobbingu vyčleňuje čtyři roviny a zásady antimobbingu:

Rovina osobní – je založena na práci a komunikaci s klientem, případně jeho rodinou, přáteli.

Zásada: „*Nezůstávej se svými problémy osamocen/a*“ (Beňo, 2015, st. 82)

Hlavní myšlenkou této zásady je schopnost svěřit se se svými problémy poradci, navázat hlubší kontakt a vzájemnou důvěru.

Rovina institucionální – nese snahu klienta o lepší komunikaci se zaměstnavatelem

Zásada: „*Spojme síly a pak budeme úspěšnější!*“ (Beňo, 2015, st. 82)

Poradní sbor sestavený antimobbingovými odborníky, nebo bývalými oběťmi mobbingového jednání, které zvládly tento problém vyřešit, iniciují při vstupním rozhovoru s klientem. Důvodem je snaha o zefektivnění samotného pracovního pohovoru a zániku subjektivního posuzování situace, lze tedy při kolektivním posouzení zjistit více o osobnosti klienta, jeho sklonech, sociálním chování nebo zda se nevyskytují u něj znaky spojené s chováním mobbera.

Rovina veřejná – komunikuje pomoci sdílení na webových stránkách a médiích ve formě informativního podání

Zásada – „*Dejme o těchto problémech – i o sobě – vědět!*“ (Beňo, 2015, st. 83)

Používá se v případě, kdy se nepodařilo nastolit rovnocenný dialog se zaměstnavatelem. Zaměstnavatel nereaguje na podněty a výzvy poradního sboru nebo jeho jednání neodpovídá „potřebám demokratické společnosti“.

Rovina mezinárodní spolupráce

Zásada – „*Nejsme ostrov, ale kontinent/y! Neopakujme stejné chyby a začínejme až tam, kde jiní skončili, byť není snadné zjistit, kde to vlastně je!*“ (Beňo, 2015, st. 84)

Mezinárodní spolupráce může mít podle Beňo dramatický vliv na problematiku mobbingu. Společné semináře a konference zvýší povědomí a nabídnou motivaci pro detailnější řešení. **International Assotiation on Workplace Bullying and Harassment** byla založena 2008 a každé dva roky pořádá konferenci na téma násilí na pracovišti v různých zemích světa, mezi jejichž členy jsou nejvýznamnější představitelé antimobbingu z celého světa.

Prevence z pohledu firmy je jednou z nejlepších cest, jak mobbingu předejít. Každá firma či organizace by měla mít na svém pracovišti směrnice a plán, jak při výskytu

násilí postupovat a jak daný problém vyřešit. Firma by si také měla dát více práce a úsilí při výběru nových zaměstnanců. Nezbytné je, aby zaměstnanci byli informováni a poučeni o tom, jak při výskytu mobbingu na pracovišti jednat. Efektivním způsobem může být odborné školení zaměstnanců na vztahy na pracovišti a řešení konfliktů, čímž by se zamezilo jejímu vzniku. Správný vedoucí pracovník hraje v prevenci na pracovišti jednu z nejdůležitějších rolí. Slouží jako reprezentativní ikona pro správné chování, snaží se naslouchat podřízeným a tvoří pozitivní vazby mezi zaměstnanci. Vedoucí pracovník je zodpovědný za tvoření zdravého pracovního klimatu a měla by být jeho povinnost sledovat dění na pracovišti a zamezit příležitostem pro výskyt mobbingu. (Svobodová, 2008, st. 88-90)

Prevence z pohledu jedince začíná již před nástupem do nového zaměstnání. Zde se doporučuje řádně prostudovat pracovní smlouvu, ze které se dá častokrát vyčíst pár nesrovnalostí, např. podivné formulace nebo zákazy. Důležité je se správně seznámit s pracovním prostředím a chodem firmy. Pro správné začlenění do kolektivu se doporučuje pozorně vnímat děj na pracovišti a snažit se nevybočovat z pracovního kolektivu. (Svobodová, 2008, st. 91)

Když už se mobbing na pracovišti děje, doporučuje Wágnerová (a kol., 2011, st. 139) ve své odborné knize následující praktiky. Oběť mobbingu by měla být obezřetnější v rámci svých pracovních záležitostí. Doporučuje se zálohovat si vlastní pracovní dokumenty a uchovávat je pod osobním dohledem, bez možnosti přístupu kohokoliv jiného. V případě šikany je důležité, aby oběť mapovala chování agresora a vedla detailnější záznamy o jeho jednání. Tato dokumentace může v budoucnu pomoci při projednávání s odbory nebo personálními útvary, v případě, kdy se konflikt prohloubí. Oběť by v této situaci měla mít vždy možnost pomoci jak ze strany organizace, tak i u svého nadřízeného a ostatních nadřízených firmy, či hledat podporu u svých kolegů. Tyto složky by měly následně poskytnout jakoukoliv podporu a pomoc oběti, do které patří sledování a dokumentace chování pachatele a následně jeho obeznámení se s pracovní právními souvislostmi a konsekvencemi jeho počínání.

6.1 Pracovněprávní prostředky ochrany před diskriminací

Při porušení práv a povinností zaměstnance vyplývajících z antidiskriminačního zákona se nabízí patřičné žalobní nároky k domáhání u soudu: (Chromý, 2012, st. 153)

- **Upuštění od diskriminace** – Zde je předpokladem negatorní žaloby započetí diskriminace, jejího trvání nebo opakování toho diskriminačního jednání. Ukázkou může být organizační změna na pracovišti, která zamezí další výskyt obtěžování zaměstnance.
- **Odstranění následků diskriminačního zásahu** – Při trvání následků diskriminace, kdy je potřeba k jejich odstranění aktivní jednání žalovaného. Ukázkou může být přijetí zaměstnance na pracovní pozici, na kterou byl z diskriminačních důvodů nepřijat.
- **Přiměřené zadostiučinění** – Zde je předpokladem, že od diskriminace bylo upuštěno.
- **Náhrada nemajetkové újmy v penězích** – Tato možnost se nabízí v situaci, kdy byla na základě diskriminace ovlivněna důstojnost nebo dobrá pověst osoby. Výši náhrady stanoví soud na základě její závažnosti a vzniklé újmy.

6.2 Teambuilding jako forma prevence

Výraz slova teambuilding nese formu různých druhů společných aktivit, jejichž cílem je zlepšit stávající vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli ve firmě. Společné aktivity mohou zlepšit jak komunikaci mezi zaměstnanci, tak i darovat motivaci, která se může poté odrazit pozitivně na pracovní výkonnosti jedince a týmu.

Prachi Juneja ve své publikaci zmiňuje 4 důležité principy k lepší pracovní výkonnosti, které teambuilding může přinést: (www.managementstudyguide.com, [online])

- Členové týmu si musí mezi sebou důvěřovat
- Členové týmu se musí mezi sebou dobře znát
- Členové týmu musí být navzájem kompatibilní
- Členové týmu spojí síly a pracují jako jeden celek při řešení společného úkolu

Tyto jednotlivé faktory mohou sloužit jako opora při udržování a budování vzájemných vztahů. Pojmy jako důvěra, spolehlivost, otevřená komunikace i neformální vztahy mohou zkvalitnit atmosféru ve firmě a být takzvanou „imunitou“ proti výskytu negativních jevů.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 NEGATIVNÍ JEVY NA PRACOVÍŠTI

7.1 Cíle průzkumu a výzkumné otázky

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda a případně v jaké míře se negativní jevy na pracovištích vyskytují, jaké panují mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a jak k této problematice jednotliví respondenti či jejich nadřízení přistupují. Z teoretické části práce vyplynulo, že negativních jevů se může vyskytnout hned několik. Jejich závažnost je v každém případě alarmující a výskyt těchto jevů může značně ovlivnit jak strukturu celé organizace, tak i kriticky zasáhnout do života oběti a jeho blízkých. Pro splnění cíle jsme si položili následující otázky.

- **Výzkumná otázka 1**
Jaká je atmosféra na pracovišti v jednotlivých sektorech
- **Výzkumná otázka 2**
Vyskytují se na jednotlivých pracovištích negativní jevy a jaké je jejich zastoupení
- **Výzkumná otázka 3**
Jak jsou tyto negativní jevy řešeny

7.2 Metodika práce

7.2.1 Soubor dat

Soubor tvořili lidé v pracovněprávním vztahu na území České republiky. Respondenti byli osloveni prostřednictvím médií – sociální sítě Facebook, kde byl sdílen odkaz na dotazníkový formulář, jenž byl zpracován skrze platformu „Google Formuláře“. Další způsob výběru respondentů byl proveden metodou sněhové koule. Dotazník vyplnilo celkem 149 dotazovaných. Respondenti byli seznámeni s důvodem dotazníkového šetření, způsobu nakládání s poskytnutými informacemi a jeho hlavním cílem. Rovněž byli dotazovaní poučeni o tom, že dotazník je anonymní a nevyžaduje žádné citlivé osobní údaje.

7.2.2 Metoda sběru dat - dotazník

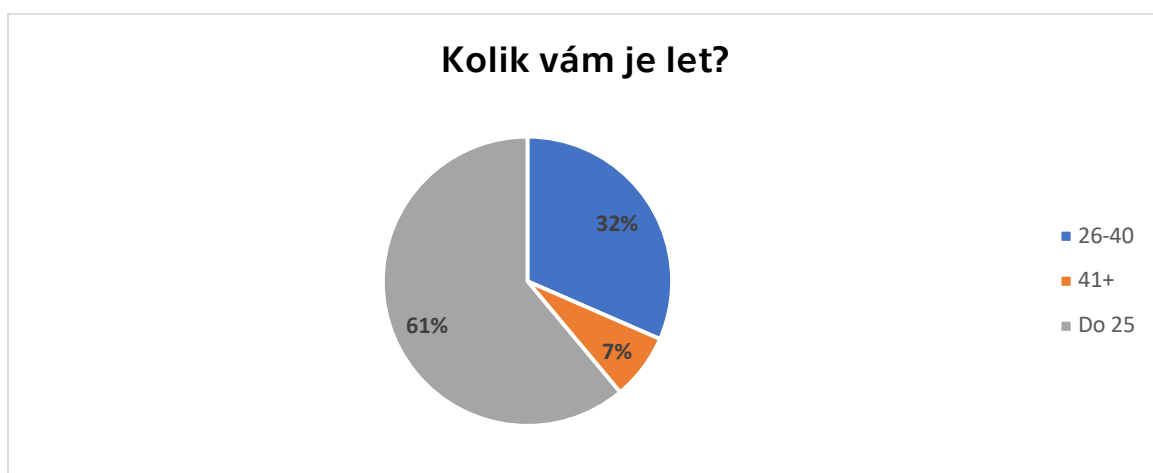
Dotazník byl vytvořen formou online, obsahuje 23 otázek, z nichž jsou 3 identifikační. Otázky jsou vypracované v souladu s obsahem teoretické části a jsou zaměřeny tak, aby jejich vyhodnocení splnilo cíl práce. Otázky dotazníku jsou zaměřeny na mezilidské vztahy vztahů a na výskyt negativních jevů v jednotlivých sektorech. Odpovědi u jednotlivých otázek jsou odstupňovány na posuzovací škále.

7.2.3 Metoda vyhodnocení dat

Pro tuto práci byla zvolena metoda statistická. Cílem této metody je zjistit, v jakém množství či v jaké frekvenci se daný jev vyskytuje.

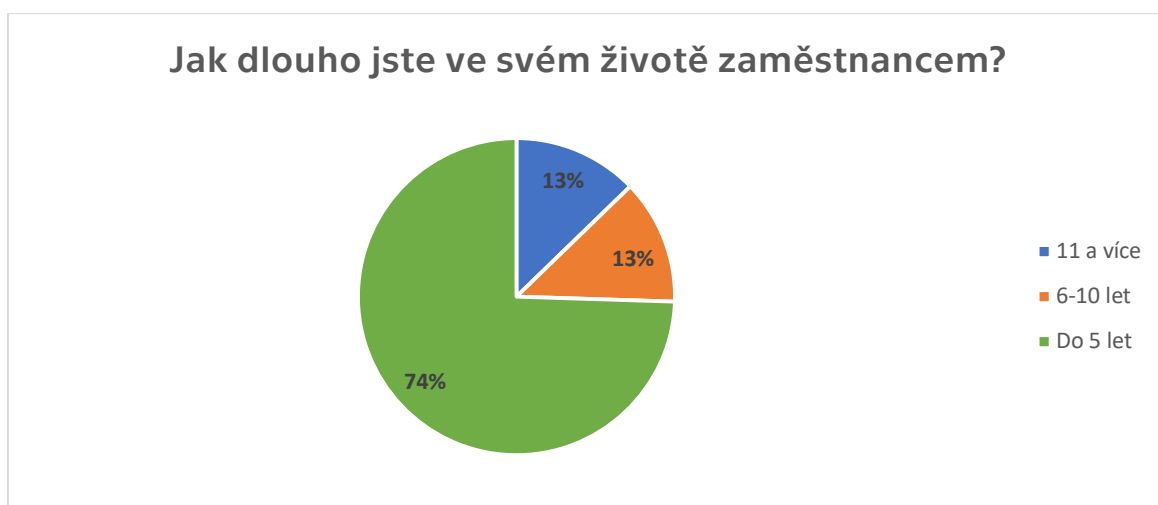
7.3 Respondenti

Z grafu č.1 vyplývá, že většina respondentů se pohybuje ve věkové kategorii do 25 let. Druhou nejvyšší skupinu tvoří lidé od 26 do 40 let. Celkem 7 % lidí ze 149 respondentů bylo starších 40 let.



Graf č. 1: věk respondentů, zdroj: vlastní data

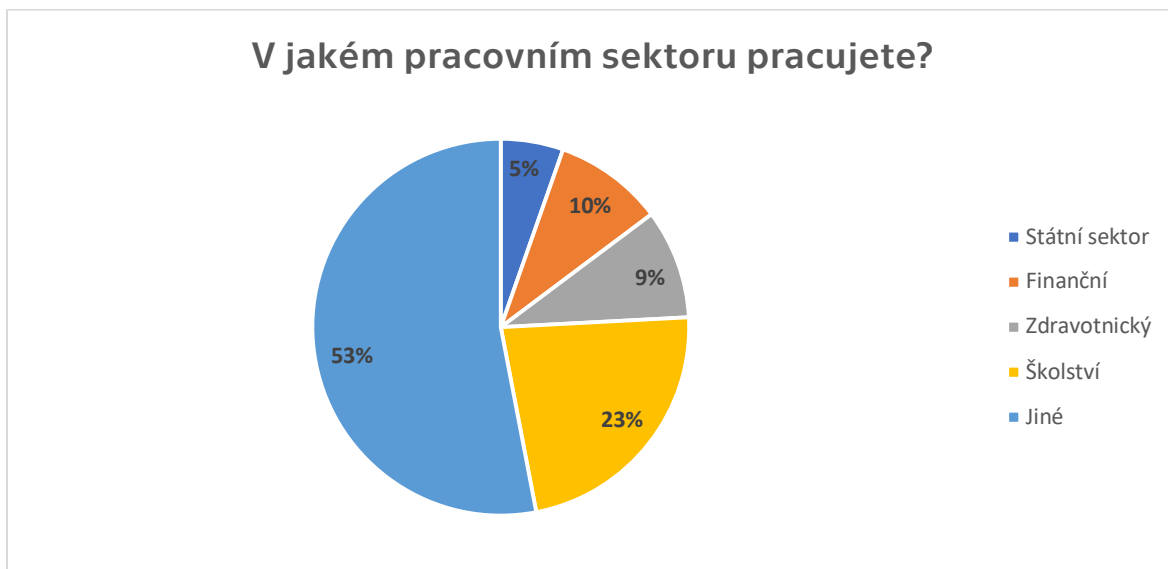
V otázce číslo 2. bylo cílem zjistit dobu, jak dlouho jsou respondenti ve svém životě na pozici zaměstnance. V porovnání s výsledky předchozí otázky lze očekávat, že respondenti převážně uvedli délku v zaměstnání do 5 let (74 %). Rovnoměrné pak byly zbylé věkové kategorie. Údaje jsou uvedené v grafu č. 2.



Graf č. 2: délka praxe, zdroj: vlastní data

Otázka číslo 3 zkoumala různé, nejčastěji se vyskytující pracovní sektory v České republice. Dominantním se stal sektor školství s počtem 23 % respondentů. Druhou

největší skupinu tvoří kategorie „Jiné“ (53 %) do které spadají sektory jako: **marketing, sport, divadlo, věda a výzkum** atd. Z důvodu malého zastoupení odpovědí byly tyto jednotlivé odpovědi zařazeny do kategorie „Jiné“. Finanční (10 %), sektor zdravotnictví (9 %) a státní sektor pak 5 % respondentů. Graf číslo 3 obsahuje znázornění procentuálního množství jednotlivých pracovních sektorů.



Graf č. 3: pracovní sektory, ve kterém respondenti pracují, zdroj: vlastní data

Pro splnění cílů práce jsme se rozhodli srovnávat mezi sebou následující sektory: státní, finanční, zdravotnictví, školství, do skupiny jiné jsou zařazeny ty, oblasti, které nespádají do předchozích skupin.

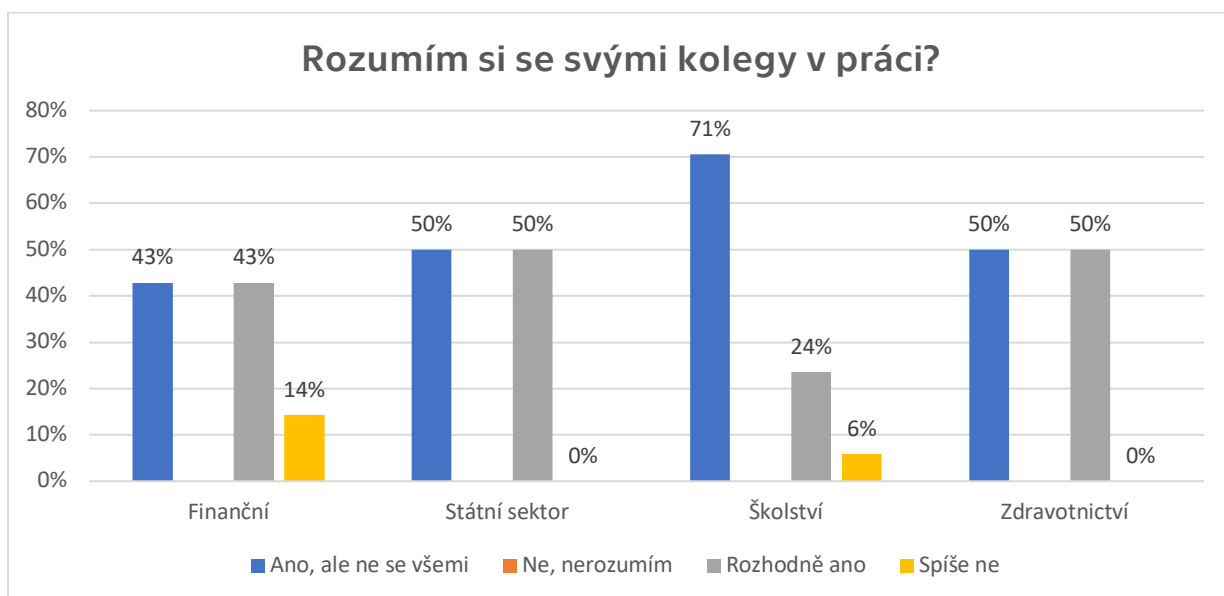
V jakém pracovním sektoru pracujete?	Absolutní četnost
Státní sektor	8
Finanční	14
Zdravotnictví	14
Školství	34
Jiné	79
Celkem	149

Tabulka č.1 absolutní četnost pracovních sektorů, zdroj: vlastní data

7.4 Analýza dat dle výzkumných otázek

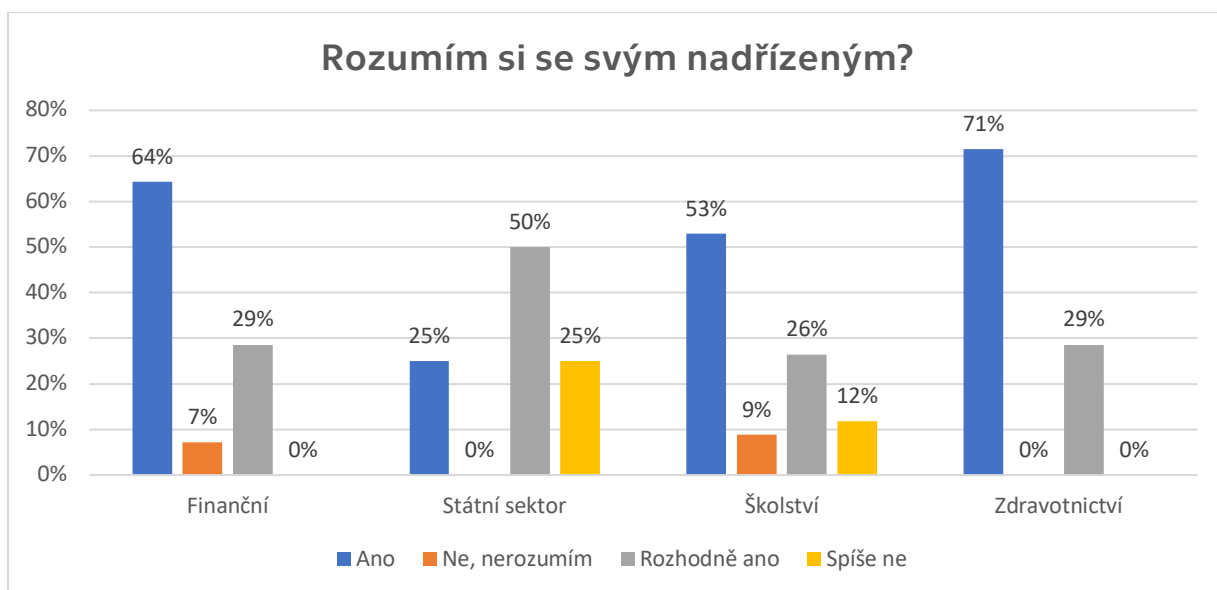
První výzkumná otázka byla zaměřena na to, jaká panuje atmosféra na pracovišti z hlediska jednotlivých sektorů.

Následující graf číslo 4 znázorňuje vztahy mezi zaměstnanci ve vybraných sektorech. Téměř všechny sektory si se svými kolegy udržují dobré vztahy. Pouze u sektoru financí (14 %) a školství (6 %) si v některých případech respondenti s kolegy nerozumí.



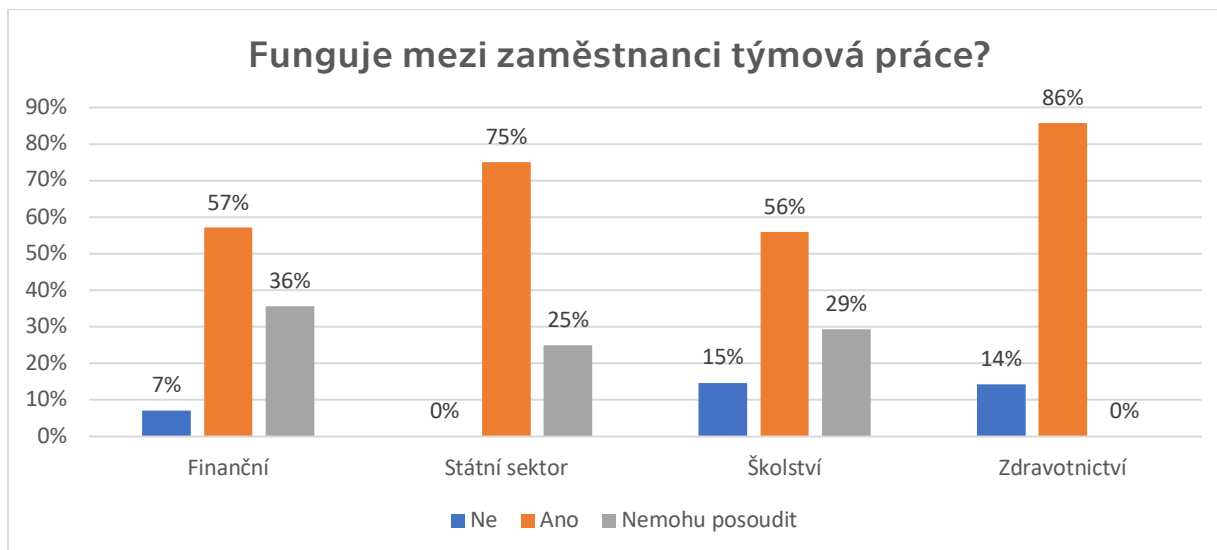
Graf č. 4: vztah respondenta s kolegy na pracovišti, zdroj: vlastní data

Respondenti si se svými nadřízenými nerozumí ve státním sektoru (25 %), školství (21 %) a financí (7 %). Dobré vztahy pak udržují se svými zaměstnavateli respondenti pracující ve zdravotnictví (100 %). Údaje jsou znázorněny na grafu číslo 5.



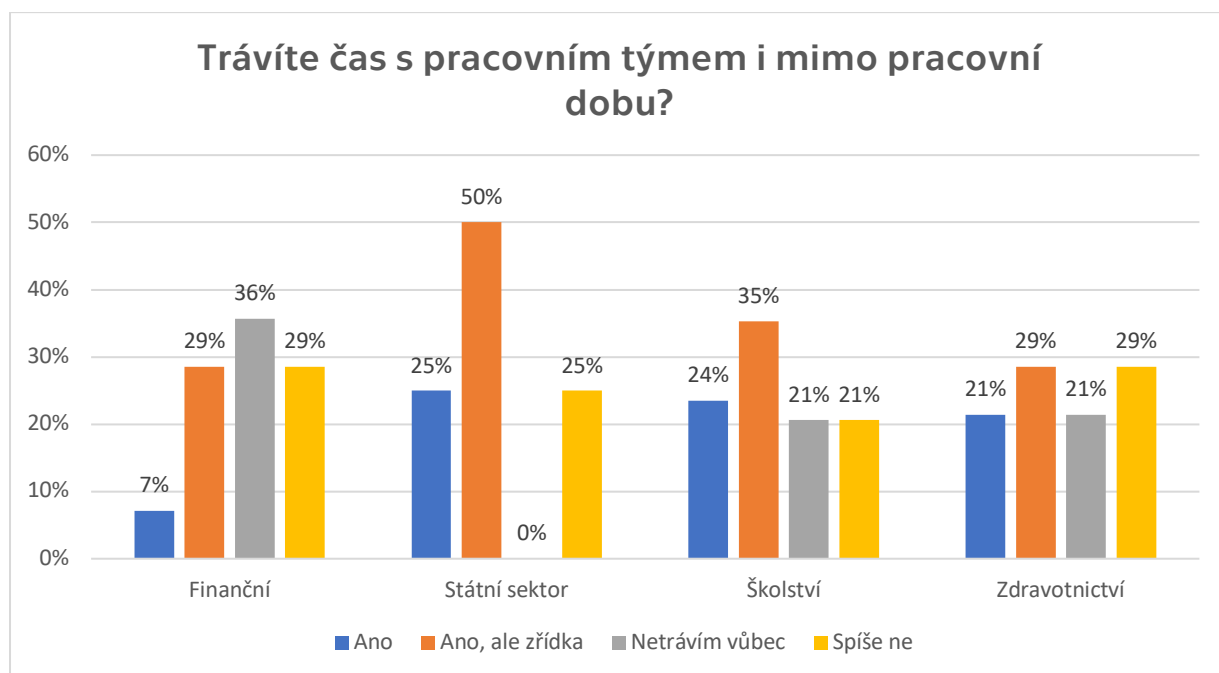
Graf č. 5: vztah respondenta se svým nadřízeným, zdroj: vlastní data

Graf číslo 6 sleduje, zda funguje mezi zaměstnanci týmová práce. Ve zdravotnictví se v 86 % případech respondenti shodují, že týmová práce existuje mezi zaměstnanci. Zaměstnanci pracující ve státním sektoru pak celkem v 75 % situací. Školství pak vykazuje celkem 15 % odpovědí ohledně nefungování týmové práce. Graf číslo 6.



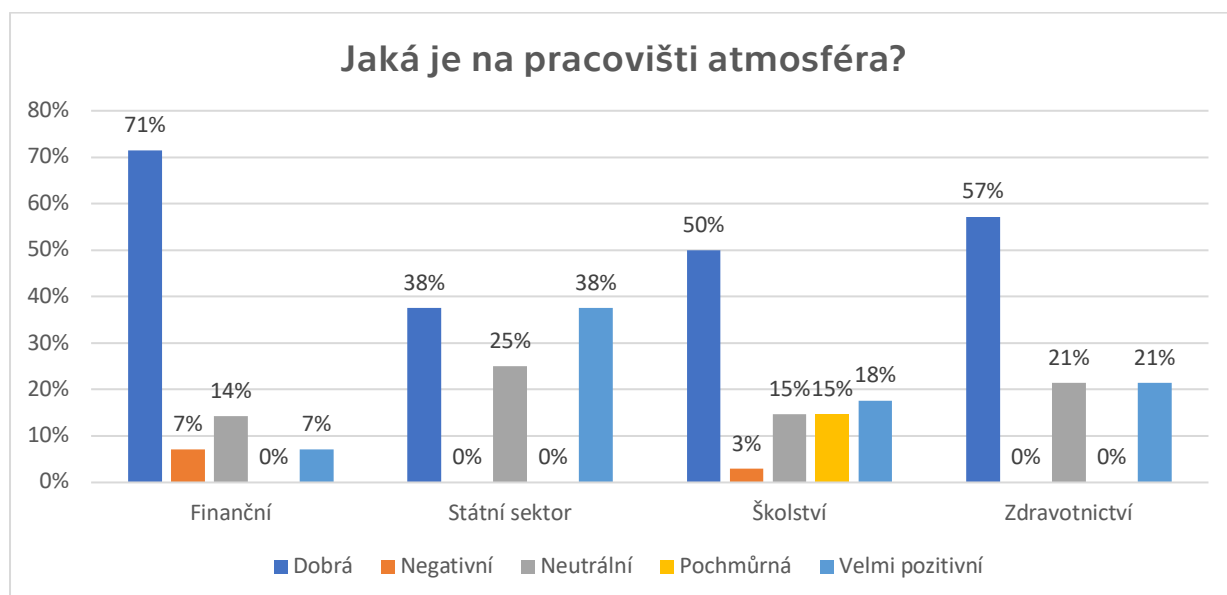
Graf č. 6: stav týmové práce mezi zaměstnanci, zdroj: vlastní data

V sektoru financí celkem 64 % respondentů netráví čas se svými kolegy mimo pracovní dobu. Nejvíce naopak státní sektor (75 %), poté sektor školství (59 %) a sektor zdravotnictví (50 %). Graf č. 7.



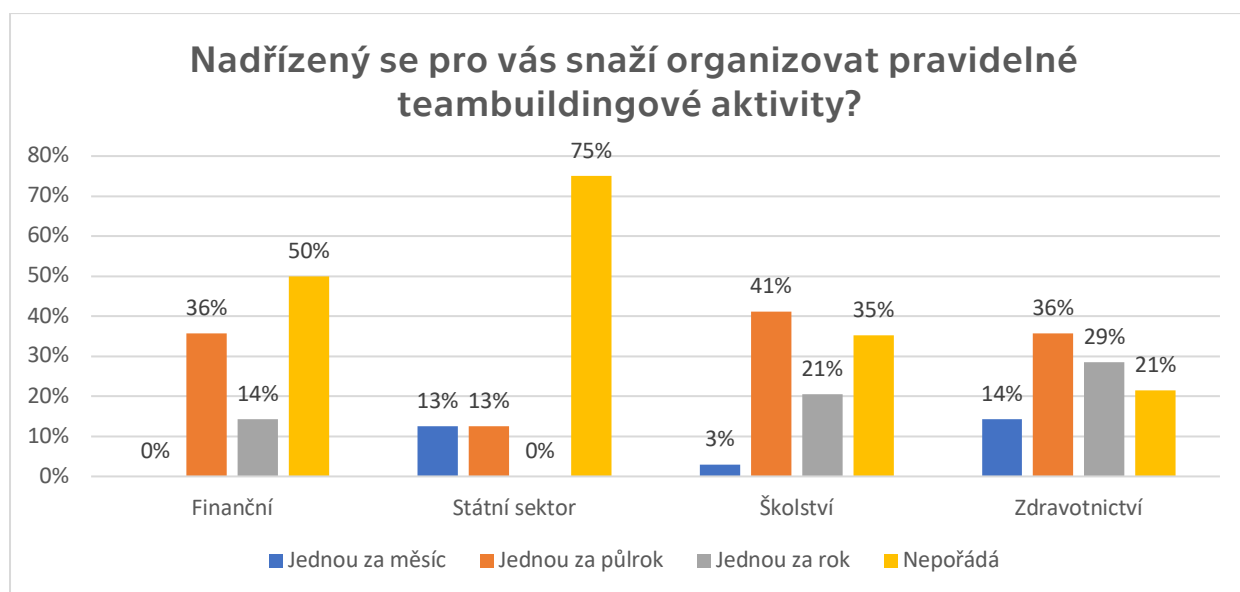
Graf č. 7: čas trávený se svými zaměstnanci mimo pracovní dobu, zdroj: vlastní data

Nejvíce pozitivní atmosféru na pracovišti vykazuje sektor zdravotnictví (78 %) a školství (78 %). Negativní atmosféra se pak týká sektoru financí (7 %) a školství (18 %). Údaje jsou znázorněny na grafu č. 8.



Graf č. 8: atmosféra na pracovišti, zdroj: vlastní data

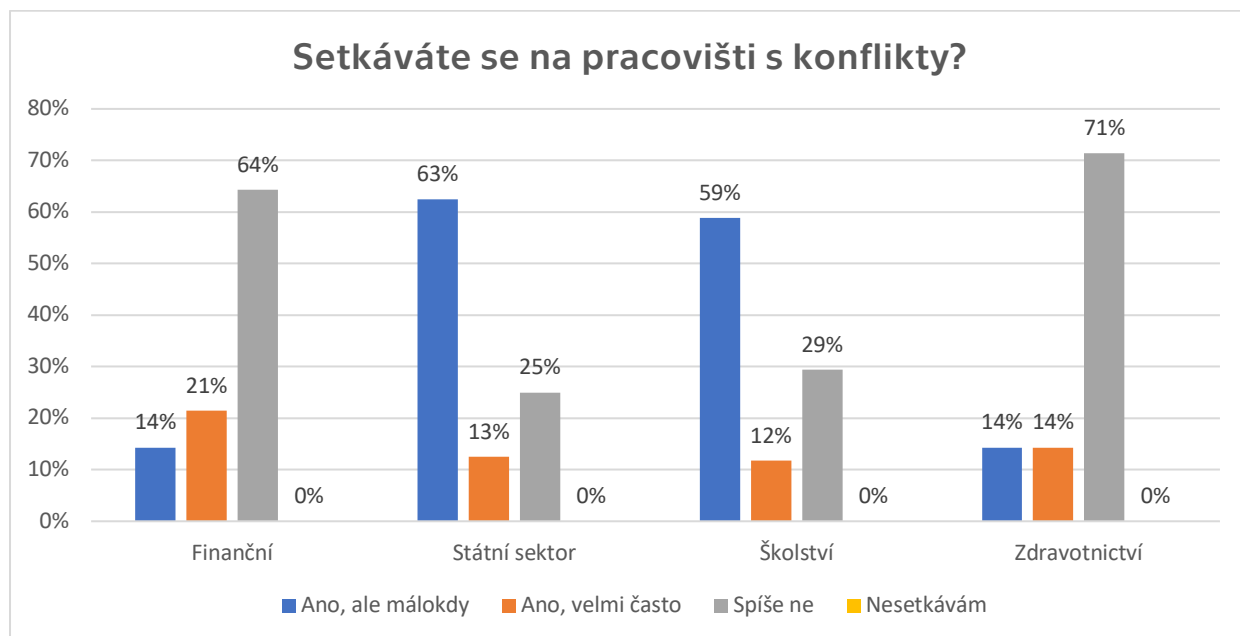
Údaje otázky ohledně pořádání teambuildingových aktivit ze strany nadřízeného v jednotlivých sektorech. Jednou měsíčně nadřízený pořádá teambuildingové události ve zdravotnictví (14 %), státním sektoru (13 %) a školství (3 %). Jednou za půlrok pak ve finančním (36 %), státním (13 %), školství (41 %) a zdravotnictví (36 %). Pouze jednou za rok pak ve finančním sektoru (14 %), školství (21 %) a zdravotnictví (29 %). Respondenti, kteří zvolili odpověď, kdy nadřízený tyto aktivity nepořádá se pak objevují ve finančním sektoru (50 %), školství (35 %), zdravotnictví (21 %) a nejvíce ve státním sektoru (75 %). Údaje jsou znázorněny na grafu číslo 9.



Graf č. 9: teambuildingové události organizované zaměstnavatelem, zdroj: vlastní data

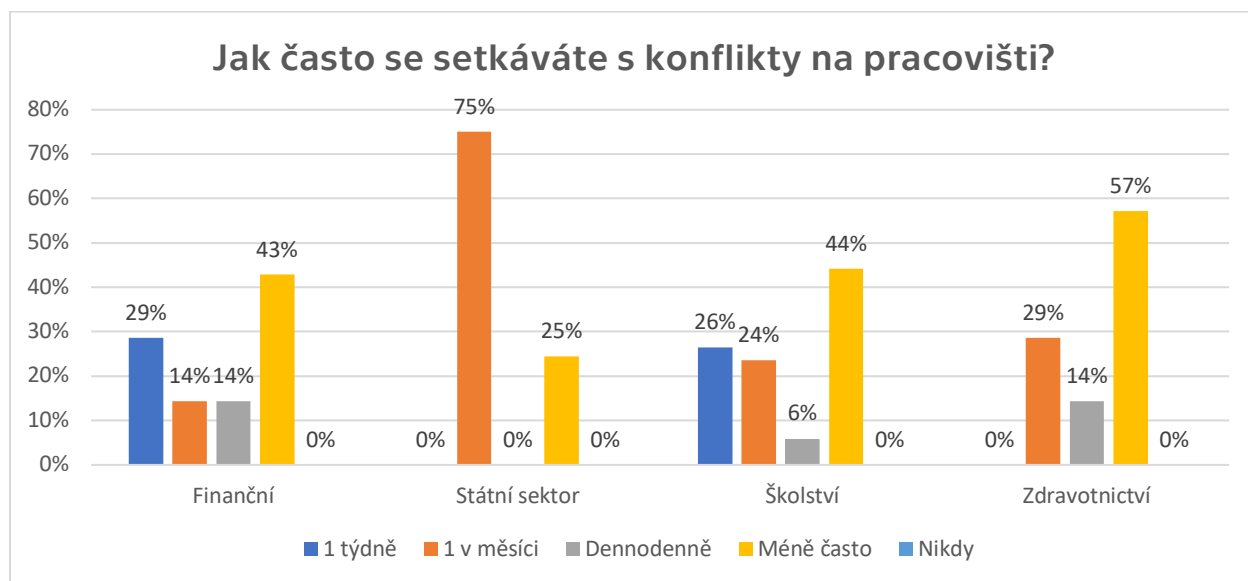
Druhá výzkumná otázka sleduje, zda se vyskytují na jednotlivých pracovištích negativní jevy a jaké je jejich zastoupení.

S konflikty na pracovišti se nejvíce setkává sektor státní (76 %), poté školství (71 %). Nejmenší četnost vykazují sektory zdravotnictví (28 %) a financí (35 %). Odpovědi respondentů jsou uvedeny na grafu číslo 10.



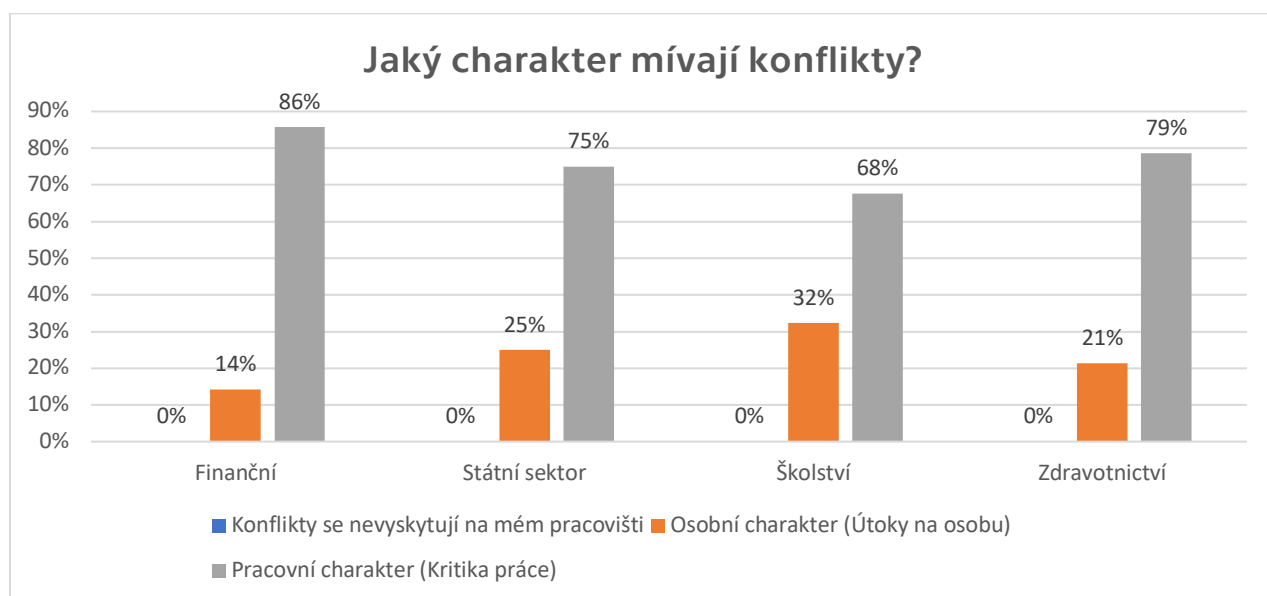
Graf č. 10: výskyt konfliktů mezi zaměstnanci, zdroj: vlastní data

Otázka číslo 11 sleduje frekvenci výskytu konfliktů v zaměstnání. Jak lze na grafu číslo 11 zpozorovat, jednou týdně se s konflikty na pracovišti setkávají zaměstnanci pracující ve finančním sektoru (29 %) a školství (26 %). Alespoň jednou měsíčně pak v sektoru finančním ve 14 % případů, ve státním sektoru je to 75 % situací, školství celkem 24 % a zdravotnictví 29 %. Každý den se potýká s konflikty sektor finanční (14 %), školství (6 %) a zdravotnictví (14 %). Méně, než jednou měsíčně se pak ve 43 % situací setkávají zaměstnanci finančního sektoru (43 %), státního (13 %), školství (41 %) a zdravotnictví (57 %).



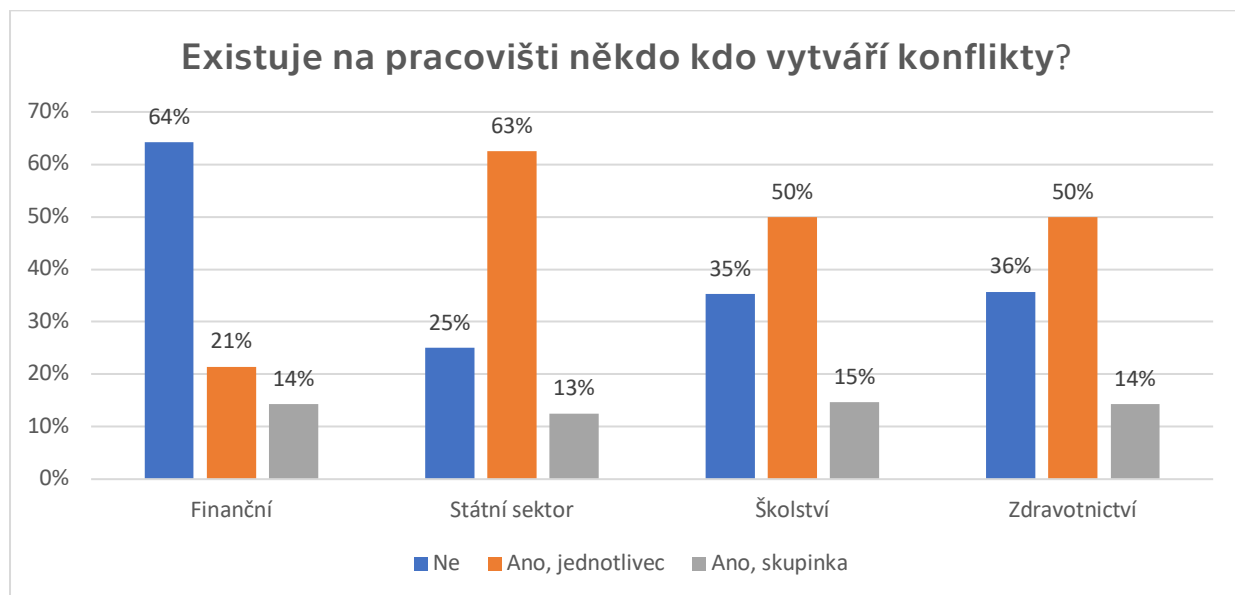
Graf č. 11: frekvence konfliktů na pracovišti, zdroj: vlastní data

Charakter konfliktů je v sektoru financí 86 % případů pracovní. Osobní charakter konfliktů se nejvíce objevuje ve školství (32 %). Graf číslo 12.



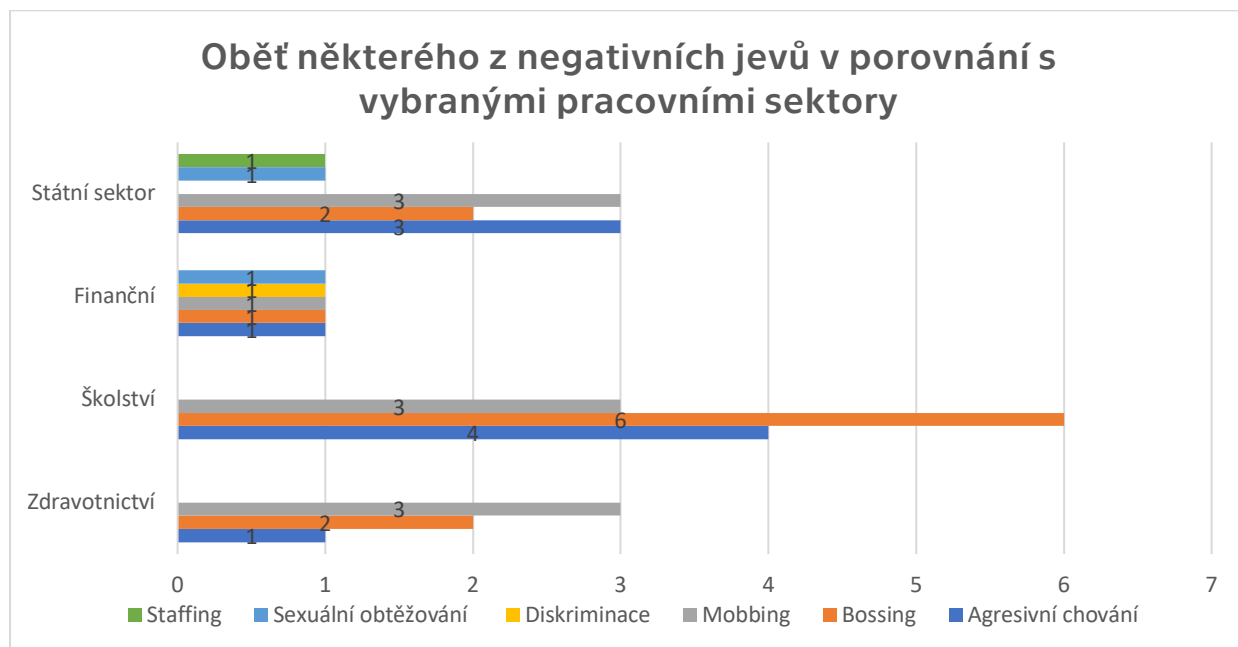
Graf č. 12: znázorňující charakter konfliktů, zdroj: vlastní data

V otázce týkající se výskytu jedinců či skupin osob vytvářející konflikty na pracovišti se v 63 % vyskytuje jedinec, v 15 % skupinka osob, a to v sektoru školství. V sektoru financí celkem 64 % respondentů odpovědělo, že se na jejich pracovišti nevyskytuje osoba či skupina osob tvořící konflikty. Graf číslo 13.



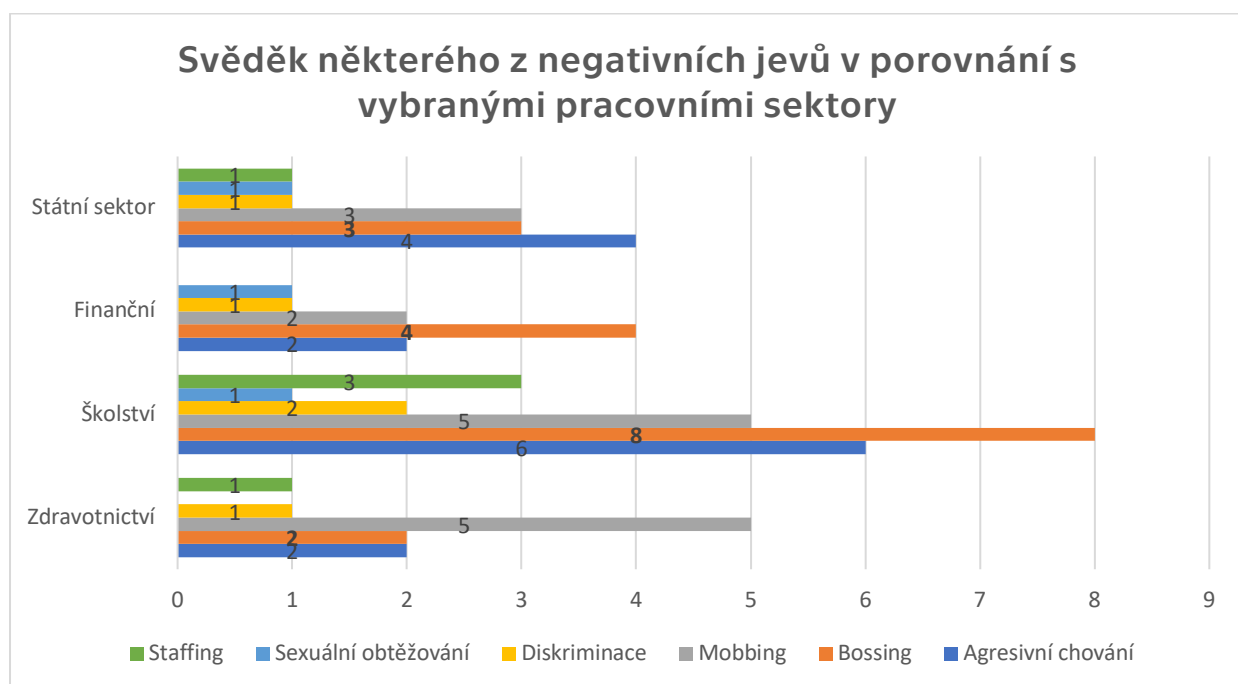
Graf č. 13: osoby vytvářející konflikty, zdroj: vlastní data

V grafu číslo 14 bylo zpracováno porovnání výskytu negativního jednání v sektorech. Oběti agresivního jednání a bossing měly nejvyšší zastoupení ve školství. S mobbingem se pak respondenti nejvíce potýkali ve zdravotnictví, školství a státním sektoru. Staffing a sexuální obtěžování se pak vyskytuje pouze státním sektoru.



Graf č. 14: oběti negativních jednání v jednotlivých sektorech, zdroj: vlastní data

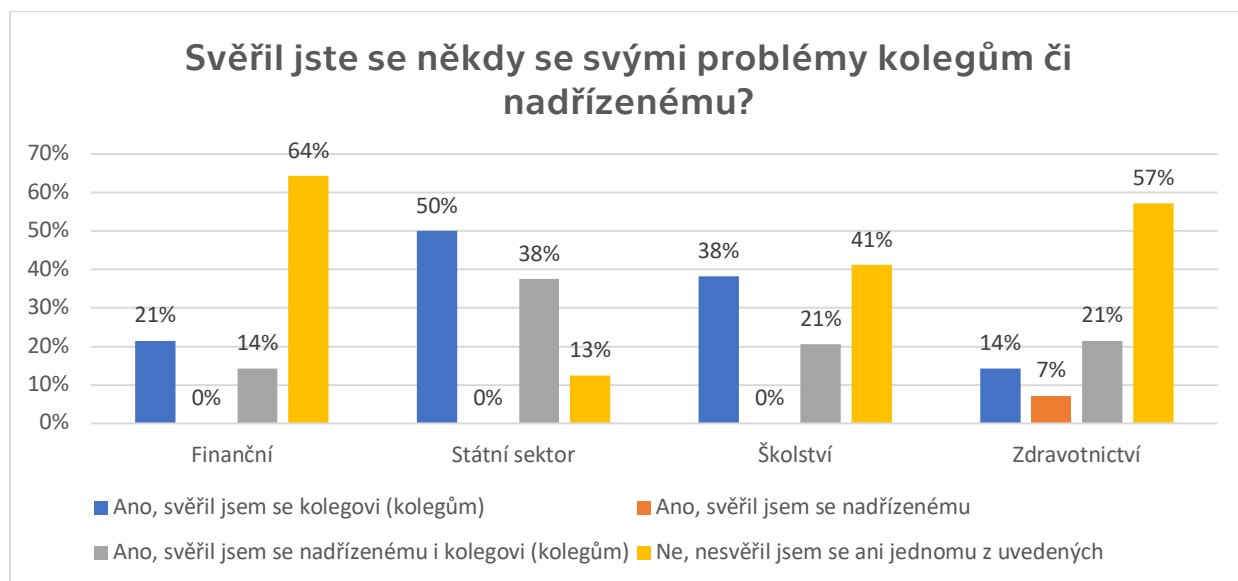
Nejvíce se ve školství stali svědky agresivního jednání, bossingu a staffingu. Mobbing má opět nejvyšší zastoupení ve školství a zdravotnictví sektoru. Sexuální obtěžování se tentokrát objevuje ve finančním sektoru, státním a školství. Údaje jsou uvedeny v grafu číslo 15.



Graf č. 15: svědci negativních jevů na pracovišti mezi sektory, zdroj: vlastní data

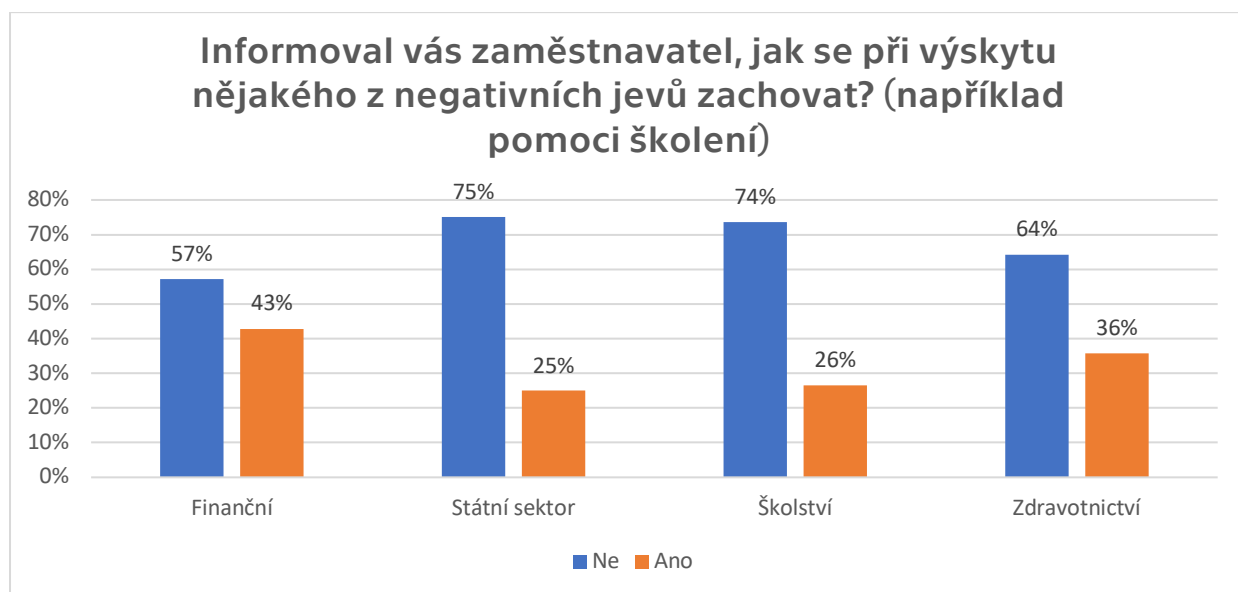
Třetí výzkumná otázka zjišťuje, jak jsou tyto negativní jevy v jednotlivých sektorech řešeny

Graf číslo 16 sleduje otázku, zda se respondent v minulosti podělil o své osobní problémy s kolegy či se svým nadřízeným. Ve finančním sektoru zvolili respondenti v 64 % případů odpověď, kdy se nesvěřili. Spolupracovníkům se ve státním sektoru svěřili nejvíce (50 %) a také kolegům i nadřízenému (38 %). Ve zdravotnictví pak 7 % respondentů pouze nadřízenému.



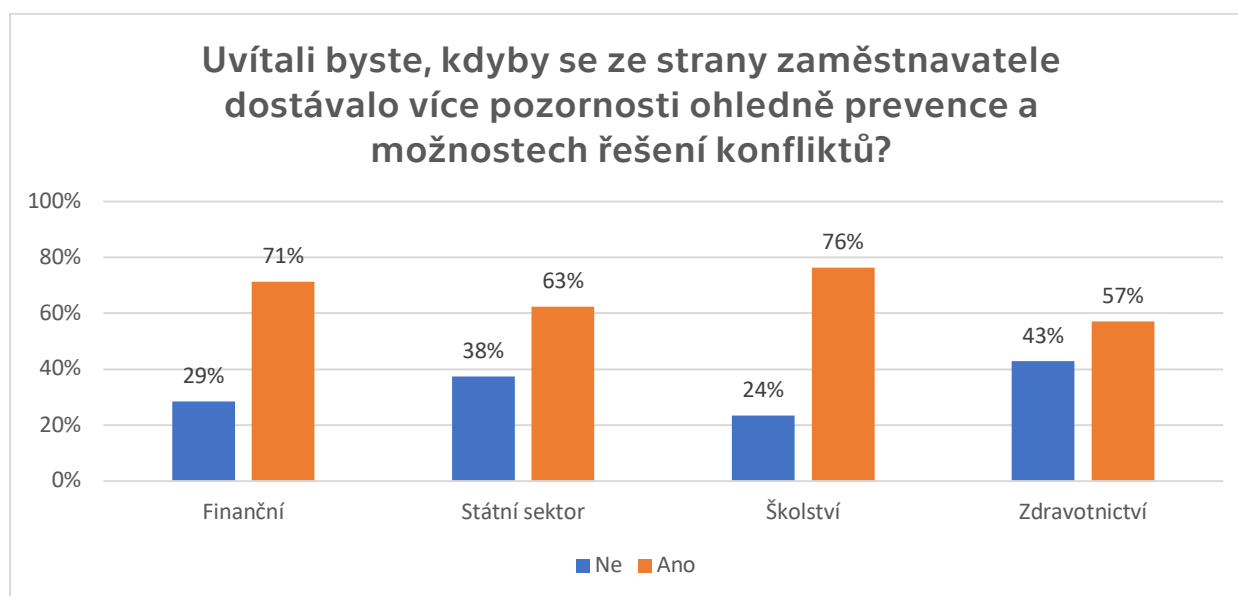
Graf č. 16: reakce respondenta, zda se svěřil se svými problémy kolegům či nadřízenému, zdroj: vlastní data

Nadřízený informoval své zaměstnance, jak se zachovat při výskytu negativních jevů nejvíce ve finančním sektoru (43 %) a zdravotnictví (36 %). Méně pak ve školství (26 %) a státním sektoru (25 %). Graf číslo 17.



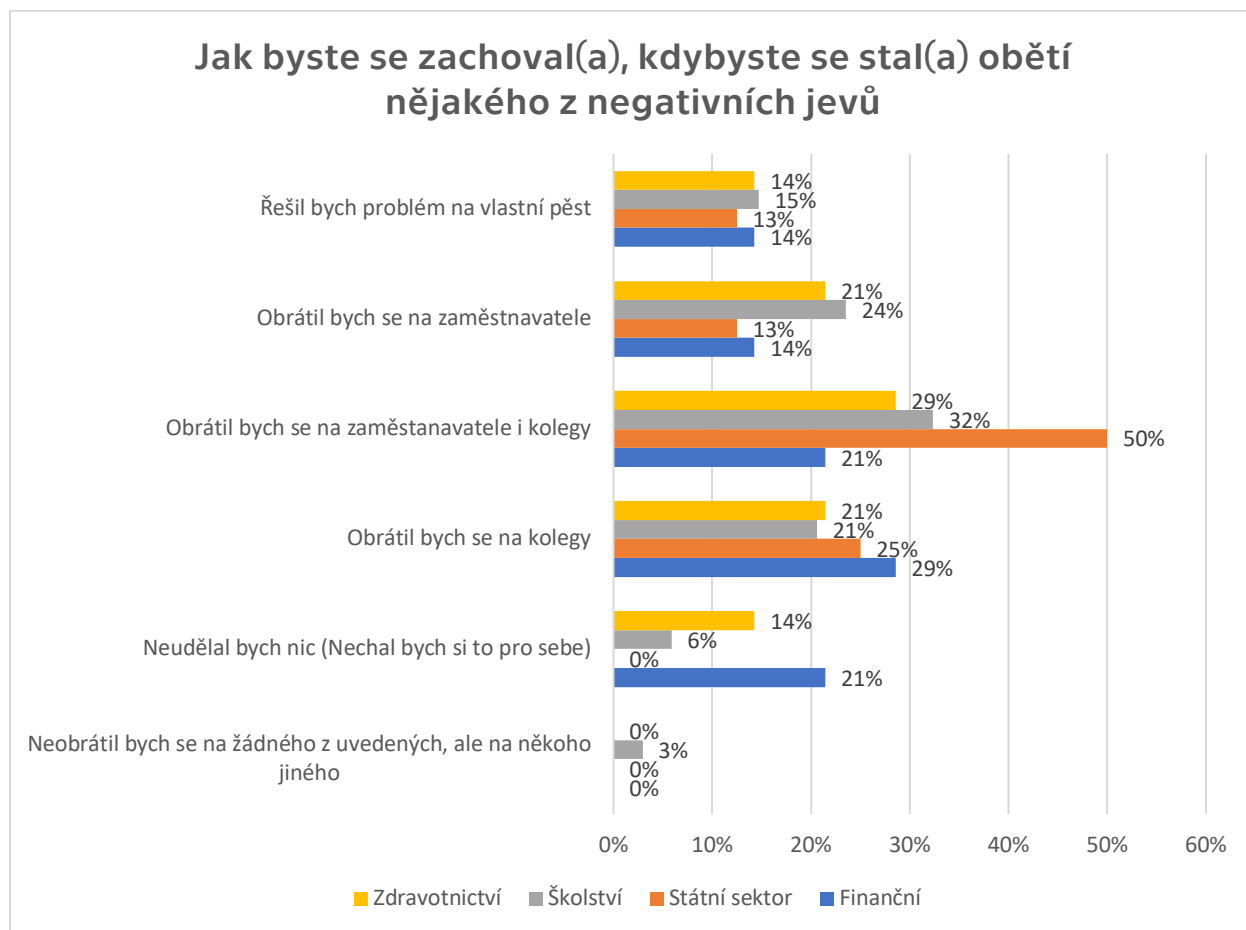
Graf č. 17: instrukce od nadřízeného, jak se zachovat při výskytu negativních jevů zdroj: vlastní data

Více pozornosti ze strany zaměstnavatele ohledně prevence a možnostech řešení konfliktů by nejvíce uvítali respondenti pracující ve školství (76 %). Nejméně pak zaměstnanci zdravotnictví (43 %). Údaje jsou znázorněny na grafu číslo 18.



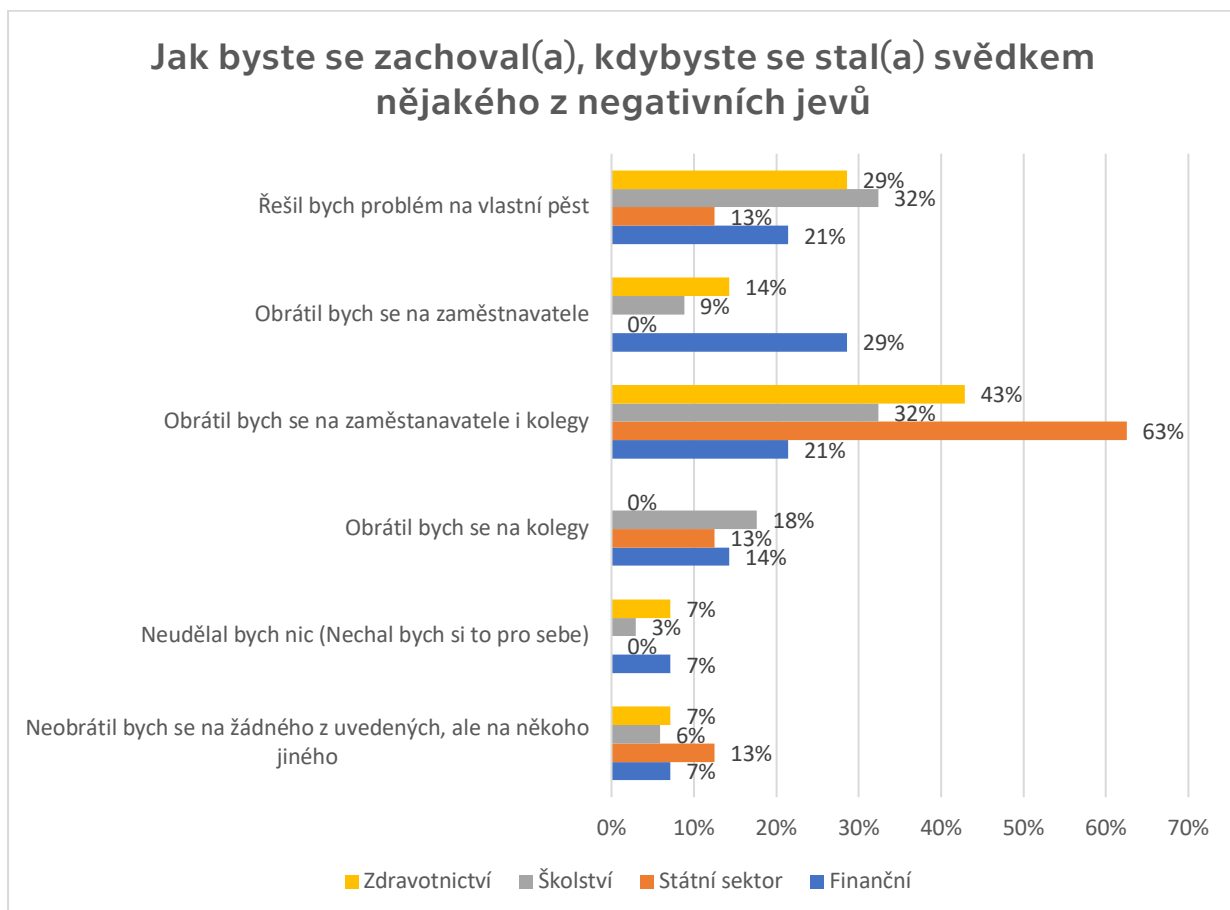
Graf č. 18: pozornost ze strany zaměstnavatele při řešení konfliktů, zdroj: vlastní data

Zaměstnanci školství by se nejčastěji obrátili na své zaměstnance i kolegy při výskytu negativních jevů na jejich osobu (32 %). Stejně by reagovali i v sektoru zdravotnictví (29 %) a státním sektoru (50 %). Respondenti finančního sektoru volili nejvíce variantu obrácení se pouze na kolegy (29 %). Možnost obrátit se na někoho jiného by ve 3 % případů využili pouze zaměstnanci školství. Výsledky respondentů jsou uvedeny v grafu číslo 19.



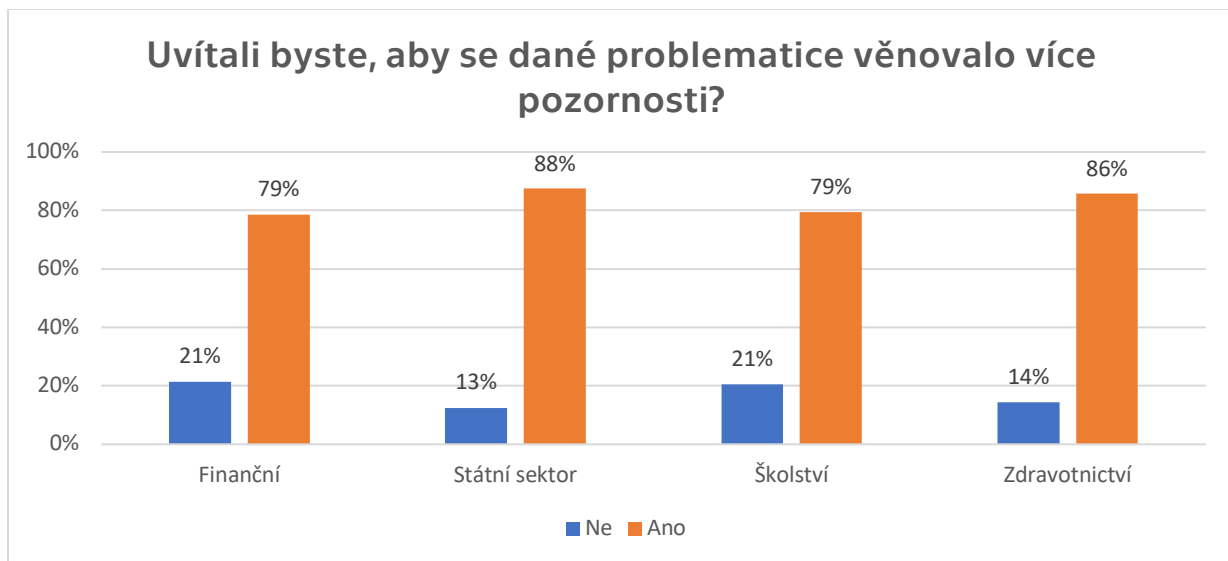
Graf č. 19: jak by se respondent zachoval, kdyby se stal obětí negativního jednání, zdroj: vlastní data

Respondenti zdravotnictví, kteří by se potenciálně stali svědky některého z negativních jevů, by se opět nejčastěji obrátili na zaměstnavatele i kolegy (43 %). Stejnou odpověď jako u zdravotnictví volili zaměstnanci státního sektoru (63 %). Tentokrát finanční sektor zaznamenává nejvíce odpovědí u možnosti obrátit se na svého zaměstnavatele (29 %). Zaměstnanci školství by ve 32 % případů řešili problém na vlastní pěst a se stejnou četností by se obrátili na zaměstnavatele i kolegy. Graf č. 20.



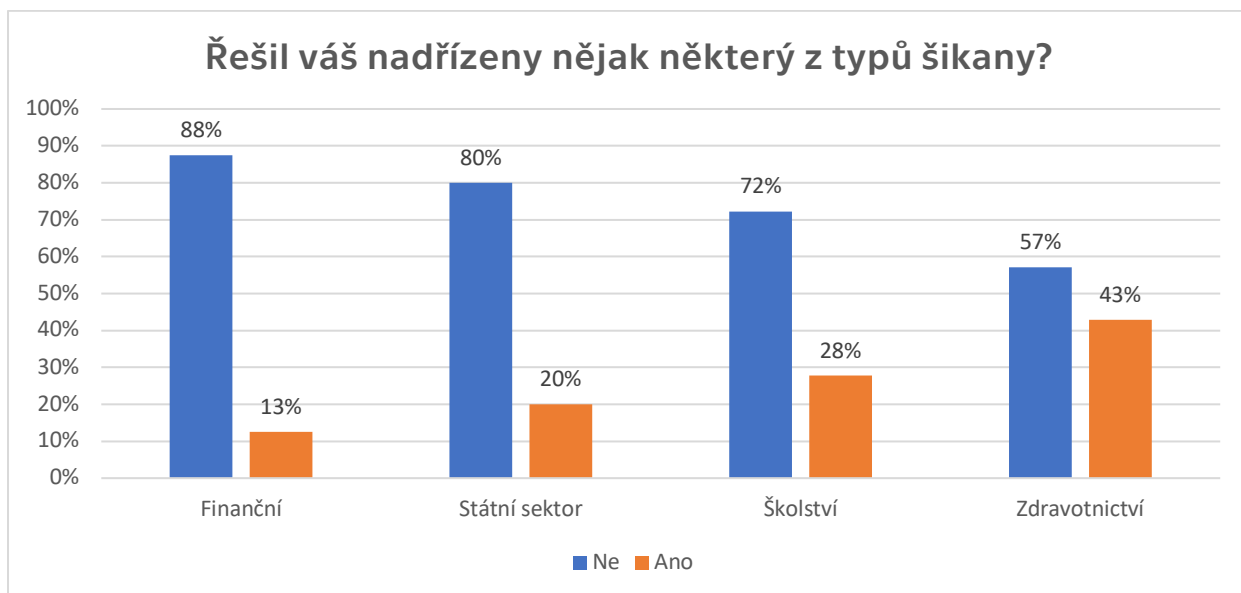
Graf č. 20: jak by se respondent zachoval, kdyby se dozvěděl o výskytu některého z negativních jevů na pracovišti, zdroj: vlastní data

Dle grafu číslo 21 by respondenti státního sektoru uvítali více pozornosti u tématu negativních jevů (88 %). Nejméně pak ve školství (21 %) a finančním sektoru (21 %).



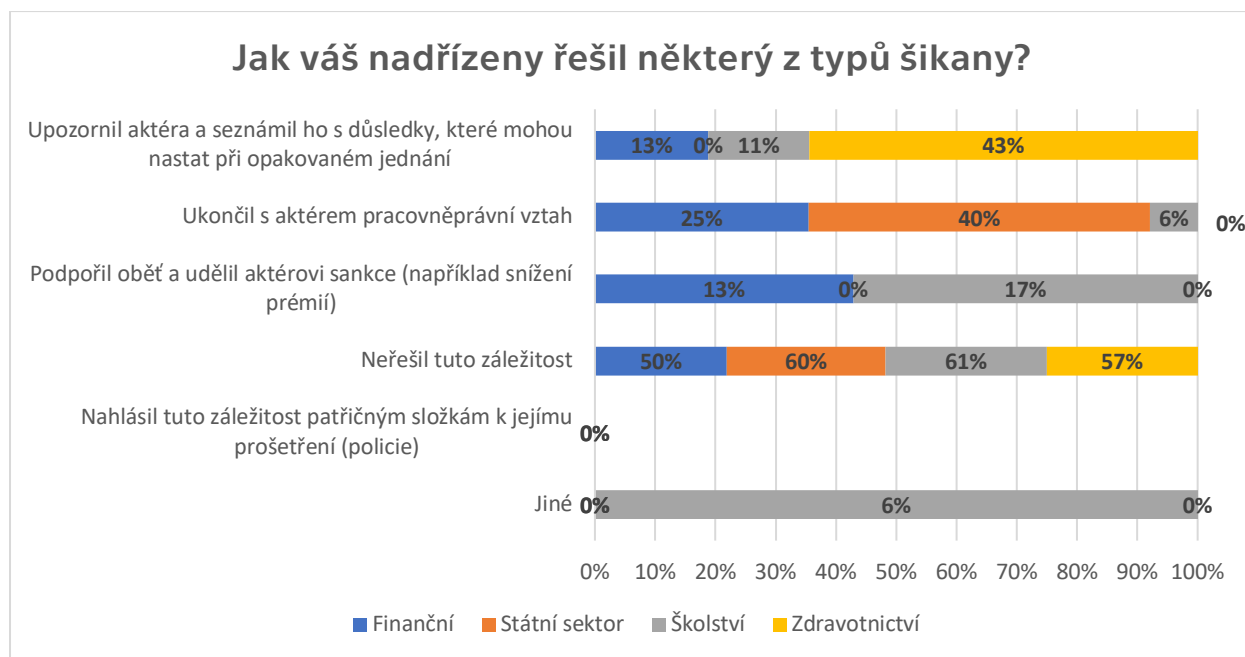
Graf č. 21: respondenti, zda by uvítali více pozornosti o dané problematice zdroj: vlastní data

Při výskytu negativních jevů reagoval nadřízený na šikanu nejvíce ve zdravotnictví (43 %). Ve srovnání pak nejméně v sektoru financí (13 %). Sektor školství pak ve 28 % případů a státní sektor 20 %. Výsledky jsou uvedeny v grafu číslo 22.



Graf č. 22: znázorňující reakci respondentů na otázku, zda nadřízený věnoval některému z typů šikany pozornost, zdroj: vlastní data

V situacích, kdy nadřízený reagoval na některý z negativních jevů na pracovišti, respondenti zvolili nejvíce odpověď „Neřešil tuto záležitost“, a to v sektorech financí (50 %), státním (60 %), školství (61 %) a zdravotnictví (57 %). Nadřízený upozornil aktéra a seznámil ho s důsledky jednání nejvíce ve zdravotnictví (43 %). V státním sektoru pak ukončil s aktérem pracovněprávní vztah v 40 %. Ve školství pak nadřízený podpořil oběť a udělil aktérovi sankce (17 %). Respondenti z uvedených sektorů nezvolili odpověď, kdy zaměstnavatel nahlásil tuto záležitost příslušným složkám k jejímu prošetření. Údaje jsou zveřejněny v grafu číslo 23.



Graf č. 23: způsob, jak nadřízený řešil některý z typů šikany, zdroj: vlastní práce

8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Pro splnění hlavního cíle praktické části bylo zapotřebí zodpovědět tři stanovené výzkumné otázky. Dotazníkovým šetřením se zjišťovalo, jaká panuje mezi zaměstnanci atmosféra, poté, zda se vyskytují na pracovišti respondenta negativní jevy a poslední otázkou bylo šetření, jak se tyto jevy při jejím výskytu řeší.

1) Jaká je atmosféra na pracovišti v jednotlivých sektorech

Hlavním smyslem první výzkumné otázky bylo zjistit, jaké vztahy udržují respondenti se svými spoluzaměstnanci a nadřízenými. Cílem bylo i zjištění, jestli spolu zaměstnanci tráví čas i mimo pracovní dobu či zda pro ně nadřízený organizuje pravidelné teambuildingové aktivity. Jak z teorie vyplývá, pro prevenci výskytu negativních jevů na pracovišti je důležité udržovat mezi zaměstnanci a zaměstnavateli dobré vztahy. K posílení těchto vztahů jsou teambuildingové události jednou z velmi účinných metod, které nejen mohou pomoci při zvýšení pracovní morálky, ale také k uvolnění napětí, které se v pracovním prostředí může vyskytovat.

Srovnání vybraných sektorů u první výzkumné otázky

- Vztahy a atmosféra v pracovních sektorech

Ze čtvrté položky dotazníkového šetření vyplývá, že téměř všichni respondenti z různých pracovních sektorů udržují se svými kolegy dobré vztahy. Pátá položka pak značí, že s nadřízeným si v poměru se spolupracovníky rozumí respondenti o trochu méně. Důvodem může být organizační struktura firmy a také zachování autority vůči výše postavenému pracovníkovi. Položka šest také potvrzuje, že týmové práce v jednotlivých sektorech fungují, když si zaměstnanci mezi sebou rozumí. Příkladem může být sektor zdravotnictví, kde byla v porovnání s ostatními sektory největší četnost pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a také týmové práce. Nejhorší atmosféra na pracovišti se vyskytuje v sektoru školství. Nejlepší pracovní atmosféra pak v sektoru finančním a státním.

- Teambuilding

Pro své zaměstnance nadřízený alespoň jednou do roka organizuje teambuildingové aktivity v sektoru finančním (50 %), školství (65 %) a zdravotnictví (79 %). Nejhorší je na tom sektor státní, který u 75 % respondentů teambuilding nepořádá.

Na základě odpovědí respondentů lze vyvodit závěr, že většina dotazovaných mají pozitivní klima na pracovišti a také udržují dobré vztahy na pracovišti jak mezi zaměstnanci, tak i se svými nadřízenými. Teambuildingové aktivity, které jsou velmi

důležité pro zpestření komunikace a budování vzájemných vztahů se daří ve většině případů organizovat v sektorech organizovat.

U první výzkumné otázky vykazuje sektor **zdravotnictví** nejlepší výsledky týkajících se vztahů se spolupracovníky a atmosféry na pracovišti v porovnání s ostatními sektory. Největší míra týmové spolupráce se vyskytuje také ve zdravotnictví. V tomto sektoru se zvýšenou spoluprací dá počítat na rozdíl od sektoru školství, kde to není až tak potřeba. Zaměstnanci ostatních sektorů se pak u otázek odlišují s menšími rozdíly. Největší rozdíl je u **státního sektoru** v otázce pravidelných teambuildingů, kde jsou hodnoty v porovnání s ostatními sektory nejnižší.

2) Vyskytují se na jednotlivých pracovištích negativní jevy a jaké je jejich zastoupení

Cílem druhé výzkumné otázky bylo zjistit, zda se vyskytuje některý z negativních jevů na pracovišti respondenta. Důležitým zjištěním je také výskyt konfliktů, od kterých se negativní jevy vyvíjí. Otázka sleduje, jakou povahu mívají konflikty, zda a v jakém měřítku se vyskytují. Dalším článkem jsou zkušenosti respondentů s negativním jednáním na pracovišti, a to buď v roli oběti tohoto jednání nebo z pozice svědka. K tomuto porovnání slouží také identifikační otázka, v jakém pracovním sektoru jednotliví dotazovaní pracují.

Srovnání sektorů u druhé výzkumné otázky

- Konflikty v sektorech

Otázky 10 až 13 se zabývají výskytem, charakterem a frekvencí výskytu konfliktů na pracovišti respondenta. Každý z jednotlivých sektorů se setkává s konflikty na pracovišti, pouze v rozličné míře. Největší konfliktovost se vyskytuje ve státním sektoru (76 %). Nejmenší pak ve zdravotnictví (28 %). Všechny pracovní sektory kromě zdravotnického, se ve více než 50 % případů potýkají s konflikty na pracovišti alespoň jednou za měsíc. Konflikty v sektorech mívají spíše pracovní charakter, přičemž ty, které mají charakter osobní, se nejvíce vyskytují ve školství (32 %) a nejméně ve finančním sektoru (14 %). Důvodem mohou být odlišné názory na řešení pracovních úkonů, které poté vytváří spory mezi zaměstnanci.

- Výskyt negativních jevů v sektorech

Položky 14 a 15 dotazníkového šetření zjišťují, zda se respondent setkal s některými z negativních jevů. Největší výskyt negativních jevů je ve školním sektoru (38) poté ve státním (23), zdravotnickém (17) a nejméně ve finančním (15), a to z pozice oběti či svědka tohoto jednání. Mobbing, bossing a agresivní chování mělo největší zastoupení mezi odpověďmi. Jedná se tak o nejvíce se vyskytující formy násilí mezi dotazovanými.

Z odpovědí respondentů můžeme usoudit, že mobbing je jednou z nejvíce se vyskytující formou šikany na pracovišti. Mezi respondenty, jenž se setkali s mobbingem, se nejvíce řadí zaměstnanci pracující ve **zdravotnictví** a **školství**. Začínající a časté konflikty jakéhokoliv charakteru mohou v konečném důsledku vyústit v nepříjemnou situaci, jako je některý z negativních jevů. Není ani překvapením, že druhou nejčastější formou šikany je bossing, která má největší výskyt ve **školství** a **finančnictví**. Důvodů výskytu bossingu může být nespočet. Víme, že strach z autority či strach ze ztráty zaměstnání mohou být aspekty, které aktérovi šikany dodávají sílu takto nadále jednat.

3) Jak jsou tyto negativní jevy řešeny

Třetí a zároveň poslední výzkumná otázka zkoumá způsoby řešení jevů při jejich výskytu, a to jak ze strany respondentů, tak i jejich nadřízených. Další část zkoumá osobní postoj dotazovaných na téma šikany a postoj nadřízeného, zda svým zaměstnancům poskytl dostatek informací, jak se v patřičných situacích správně zachovat. Pro objektivní šetření se u vybraných položek dotazníku nadále šetří pouze s respondenty, jenž se s šikanou v minulosti setkali.

Srovnání sektorů u třetí výzkumné otázky

- Důvěra mezi zaměstnanci na pracovišti

Zajímavým zjištěním je fakt, že se více než polovina zaměstnanců státního sektoru svěřilo se svými problémy alespoň jednomu ze spolupracovníků (88 %). Ostatní sektory jsou na tom ve srovnání hůře. Ve finančnictví se 64 % zaměstnanců nesvěřilo s problémy ani jednomu z uvedených. Svěřit se se svými osobními záležitostmi někomu na pracovišti buduje důvěru mezi lidmi a upevňuje vzájemný vztah.

- Postoj zaměstnanců a zaměstnavatele k negativním jevům

Zaměstnavatel ve finančním sektoru informoval své zaměstnance ve 43 % případů, jak se při výskytu některého z negativních jevů zachovat. Hodnoty u státního sektoru (25 %) a školství (26 %) jsou v této sledované otázce nejnižší. Tento výsledek může úzce souviset s větším výskytem některého z typů šikany, přičemž zaměstnanci, kteří nejsou podrobně s podobou a průběhem negativního jednání seznámeni zvyšují riziko jeho výskytu a následné evaluace. Tentokrát v otázce, zda by respondenti uvítali, kdyby se ze strany zaměstnavatele dostávalo více pozornosti ohledně prevence a možnostech řešení konfliktu, bylo nejvíce odpovědí v případě uvítání této možnosti v sektoru školství (76 %). Nejméně pak ve zdravotnictví (57 %). Většina respondentů z jednotlivých sektorů se při otázce číslo 19 a 20 shodlo na odpovědi, že by se při

výskytu některého z negativních jevů obrátili na své zaměstnavatele i kolegy. Pouze sektor finanční volil nejvíce variantu obrátit se pouze na kolegy (29 %). Podobné četnosti u jednotlivých sektorů se vyskytly v otázce, zda by respondenti uvítali více pozornosti v dané problematice.

- Řešení negativních jevů ze strany nadřízeného

Nadřízený řešil při výskytu některého z typů šikany nejvíce v sektoru zdravotnictví (43 %). Nejméně pak v sektoru finančním (13 %). Lhostejnost nebo neinformovanost o podobném dění na pracovišti ze strany nadřízeného může mít kritické dopady na morálku celého pracovního kolektivu. Poslední položka dotazníku sleduje reakci nadřízeného v případech, kdy věnoval pozornost některému z typů šikany. Nejčastěji ve zdravotnictví (43 %) reagoval zaměstnavatel tak, že upozornil aktéra a seznámil ho s možnými důsledky. Tento scénář můžeme brát jako jeden z neadekvátnějších. Oběť získá pocit bezpečí a aktér dostane prostor napravit své jednání, to vše bez zásadních změn na chodu firmy. Příklad, kdy ukončil s aktérem pracovní vztah se vztahuje nejvíce na sektor státní (40 %). V sektoru státním bude pravděpodobně menší tolerance vůči některému z negativních jednání. Ve školství (18 %) řešil situaci tak, že podpořil oběť a udělil aktérovi sankce. V případě ukončení pracovního vztahu se jedná o nejefektivnější řešení. Zamezí se tímto obav z opakovaného jednání a dochází k posílení autority na pozici nadřízeného. Udělení sankcí může být také účinnou taktikou, jak aktéra odvrátit od tohoto jednání. V tomto případě je to silně subjektivní rozhodnutí. Záleží, jestli je pro aktéra peněžité sankce dostatečný trest, aby od svého jednání upustil. Respondenti vybraných sektorů nejvíce volili odpověď, kdy nadřízený neřešil tuto záležitost.

Z výsledků lze usoudit, že téma negativní jevy na pracovišti není většině lidí lhostejná. Majorita zaměstnanců si přeje, aby se dané problematice věnovalo více pozornosti, a to jak ze stran zaměstnavatele, tak i všeobecně. Na základě odpovědí lze vyvodit, že postoj respondentů při možném výskytu některého z negativních jevů je čistě individuální. Záleží zde na mnoho faktorů. Jedním z nich mohou být vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, dalším například psychická stránka jednotlivce.

8.1 Návrh opatření

Posledním cílem této bakalářské práce je na základě vyhodnocených výsledků dotazníkového šetření a zodpovězení výzkumných otázek navrhnout opatření, které by mohly napomoci k eliminaci případných negativních jevů na pracovišti v jednotlivých sektorech.

Na začátek je třeba zmínit, že stanovit konstruktivní a efektivní opatření bez podrobné znalosti dané situace je prakticky nemožné. Jak jsme zjistili z teoretické části, faktorů, které mohou ovlivnit toto jednání existuje mnoho. Může se jednat o fyzickou i

psychickou stránku, a to buď oběti nebo aktéra. Dále jsou velmi důležité interpersonální vazby na pracovišti, jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnavateli. Vliv může mít také věk nebo odlišnost jedince, jako je rasa, náboženství a další diference. Výsledky výzkumu nám poukázaly, že i přes složitost problematiky lze vyvodit doporučení ke zlepšení, které mohou vést k zmenšení pravděpodobnosti výskytu negativních jevů.

- Vztahy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že si většina zaměstnanců z pracovních sektorů rozumí se svými kolegy a nadřízenými. Otázka číslo 7 ale poukázala na fakt, že ve zdravotnictví, kde je mobbing jedním z nejrozšířenějších negativních jevů, se celkem 50 % dotazovaných s kolegy spíše či vůbec mimo pracovní dobu nestýká. V této situaci může zapůsobit zvýšená iniciativa jedince pro prohlubení vzájemných vztahů mezi kolegy a sloužit jako prostředek ke zlepšení případné vypjaté situace. Otevřená komunikace se v konfliktu stává takzvaným záchranným modulem. Pokud není známo, jaké má konflikt příčiny, je nejlepší se k tématu dostat co nejdříve, aby se zamezilo jeho pomalému stupňování.

- Teambuilding

Další cesta k upevnování vztahů je teambuilding. V 75 % případů státního sektoru nadřízený neorganizuje teambuildingové události pro své zaměstnance. Ve státním sektoru se také objevuje nejvyšší konfliktnost (76 %). Tento přístup zaměstnavatele může mít velký vliv na atmosféru pracoviště. Jak bylo již řečeno, společné události mohou být pilířem k budování vzájemných vztahů, které se pak odráží na morálce firmy i její kultuře. Častější teambuildingové aktivity přinesou spíše více užitku než škody. Jelikož je státní sektor druhý nejvyšší v počtu výskytu negativních jevů toho výzkumu, můžou zde častější teambuildingové aktivity být řešením.

- Negativní jevy

V případě zaměstnanců, jenž se setkali s negativními jevy se nabízí následující doporučení. V každé situaci je důležité co nejrychleji jednat. Ať už se jedná o mobbing, bossing či další typy šikany, svěřit se s daným problémem je základem k jeho řešení. Pomoci může jak někdo z kolegů, tak i nadřízený či personální útvar, který navrhne řešení dané problematiky a zamezí dalšímu průběhu tohoto jednání. V případech, kdy tyto složky nejsou k dispozici nebo šikana probíhá ze strany zaměstnavatele, je nejlepším řešením ze zaměstnání odejít. Záleží vždy na závažnosti a posouzení zainteresovaných osob, jaké možnosti se v dané situaci nabízí a kdy už pouhá domluva nestačí a je třeba jednat důrazněji.

- Důvěra mezi zaměstnanci

Zajímavým zjištěním bylo, že se celkem 57 % zaměstnanců zdravotnictví se nesvěřilo se svými problémy kolegům či nadřízenému, a to i ve spojitosti, kdy udržují pozitivní vztahy se svými kolegy i nadřízenými. Podobně tomu bylo tak ve finančním sektoru, kde na pár výjimek jsou vztahy mezi kolegy a zaměstnanci pozitivní, se 64 % respondentů nesvěřilo se svými problémy. V návaznosti na dobré vztahy a nízkou míru konfliktnosti na daných pracovištích zdravotnictví a finančnictví, může být snaha o lepší komunikaci s kolegy a nadřízenými jedním z typů řešení.

- Informovanost zaměstnanců

Zásadní může být také větší informovanost zaměstnanců, jak se zachovat při výskytu negativních jevů na pracovišti. V sektorech státních a školství, kde je míra informovanosti ze strany nadřízeného nejmenší a výskyt konfliktů i negativních jevů nejvyšší, může být například školení svých zaměstnanců na danou problematiku účinnou metodou vedoucí ke snížení těchto jevů. Informovanost zaměstnanců je důležitá, může pomoci řešit konflikty promptně a efektivně bez vážných důsledků.

- Řešení negativních jevů ze strany nadřízeného

Kritickou částí dotazníkového šetření byly výsledky ohledně pozornosti nadřízeného při výskytu negativních jevů. Ve všech sektorech, více než 50 % odpověď zaměstnanců zmínilo, že jejich nadřízený neřešil žádným způsobem některý z typů šikany při jejím výskytu. Zde se potvrzuje fakt, že zaměstnavatel je zodpovědný za stav situace na pracovišti mezi zaměstnanci a mělo by být v jeho osobním i firemním zájmu, aby ze své vlastní iniciativy byl oporou pro všechny své zaměstnance a případně zamezil výskytu některého z typů šikany. Vágní přístup zaměstnavatele nepatrně poškodí důvěru zaměstnance a tyto malinké nepozornosti se pak odráží na identitě společnosti. Ve všech případech by větší pozornost nadřízeného mohla být efektivním řešením při eliminaci konfliktů a negativních jevů ve všech pracovních sektorech.

Závěrem se nabízí doporučení, a to například návrh ke školení společnosti na danou problematiku, větší zájem ze strany zaměstnanců a hlavně zaměstnavatele, který by měl být zodpovědný za případné prohloubení některého z typů šikany na „jeho“ pracovišti. Důležité je hlavně komunikovat o této záležitosti a hledat způsoby řešení. V zájmu všech stran je najít co nejefektivnější řešení, ne vždy ale tyto situace končí šťastně.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zkoumat problematiku negativních jevů a sledovat úroveň mezilidských vztahů, případný výskyt těchto jevů a způsob, jak se tyto negativní jevy řeší v porovnání mezi jednotlivými pracovními sektory. Přínos bakalářské práce je navrhnout opatření k eliminaci těchto jevů na sledovaných pracovištích.

Teoretická část vychází z odborné literatury a věnovala se významu mezilidských vztahů a druhy sociálních skupin, které úzce souvisí s chodem společnosti. Dále detailněji definuje typy násilí a formy negativních jevů jako mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování, diskriminace a zkoumá jejich možný vliv na zaměstnance a organizaci. První část bakalářské práce se také zabývá možnostmi prevence z pohledu firmy či jedince a ochrannými prostředky před diskriminací.

V praktické části této bakalářské práce byla problematika zkoumána na základě výsledků dotazníkového šetření. Hlavními parametry šetření byly odpovědi respondentů jednotlivých pracovních sektorů a jejich porovnání s výzkumnými otázkami. Praktická část zkoumala vzájemnou korelaci mezi výsledky otázky mezilidských vztahů a výskytem negativních jevů v pracovních sektorech.

První výzkumná otázka sleduje atmosféru pracoviště jednotlivých sektorů. Výsledky dotazníku zde prozradily, že respondenti se svými kolegy i nadřízenými udržují dobré vztahy, a to v každém sledovaném sektoru. V otázce atmosféry na pracovišti vykazuje sektor zdravotnictví nejlepší výsledky, naopak státní sektor nejhorší.

Druhá výzkumná otázka zkoumá výskyt negativních jevů a jejich zastoupení na pracovišti. Nejpriznivější výsledky vykazuje sektor zdravotnictví, u kterého je míra konfliktnosti a výskyt negativních jevů nejmenší. V porovnání jsou ve státním sektoru konflikty nejčastější a po školství je zde největší výskyt negativních jevů. Šikana se nejvíce vyskytovala v podobě mobbingu a bossingu. Další značnou část negativních jevů tvoří zkušenost zaměstnanců s agresivním jednáním.

Poslední výzkumná otázka pak zjišťuje řešení těchto negativních jevů při jejich výskytu. Zde je zlomové zjištění, že v případech výskytu šikany na pracovišti zaměstnavatel převážně neřešil tuto záležitost. Nejhorší výsledky se vyskytovaly v sektoru finančním, nejlépe na tom byl opět sektor zdravotnictví. Paradoxně byli zaměstnanci finančního sektoru nejvíce informováni ze strany zaměstnavatele, jak postupovat při výskytu negativních jevů na daném pracovišti. Nadřízený nejčastěji řešil některý z typů šikany ukončením pracovněprávního vztahu, druhou nejčastější volbou bylo upozornění aktéra a seznámení ho s důsledky v případném pokračování šikany

Bakalářská práce potvrdila, že tam, kde existují mezilidské vztahy, existují také konflikty, a to bez rozdílu typu pracoviště. Negativní jevy jsou bezpochyby velmi

závažnou věcí, a proto je důležité je v každé situaci začít řešit. Největší nedostatky byly v postoji nadřízeného k této problematice. Dostatečná informovanost zaměstnanců ohledně výskytu šikany, častější teambuildingové aktivity se zaměstnanci, a hlavně více činnosti zaměstnanců a zaměstnavatele mohou být nejúčinnější prevencí před výskytem negativních jevů.

Seznam použité literatury

1. **HOLÁ, Jana.** *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
2. **SVOBODOVÁ, Lenka.** *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba.* Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
3. **ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ.** *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie.* Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.
4. **CHROMÝ, Jakub.** *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti.* Praha: Wolters Kluwer, 2014. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8.
5. **CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA.** *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.
6. **PINDEŠ, Miroslav.** *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka.* Praha: ČMKOS, 2012. ISBN 978-80-87306-08-6.
7. **KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ.** *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů.* Praha: Grada, 2010-. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3270-1.
8. **BEŇO, Pavel.** *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka.* Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.
9. **WAGNEROVÁ, Irena.** *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
10. **BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
11. **VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK.** *Sociální psychologie.* Praha: ISV, 1997. Psychologie (ISV). ISBN 80-85866-20-x.
12. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. **BEDNÁŘ, Vojtěch.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
14. **KRATZ, Hans-Jürgen.** *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

Elektronické zdroje

1. Dodržování rovnosti a zákaz diskriminace v práci | epravo.cz. *EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo* [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 15.05.2019]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/dodrzovani-rovnosti-a-zakaz-diskriminace-v-pracovnepravnich-vztazich-105394.html>
2. Team Building - Meaning, Exercises and its Need. *Management Study Guide - Free Training Guide for Students and Entrepreneurs*. [online]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/team-building.htm>
3. Jste řešitel, příjemce nebo uhýbač? | Psychologie.cz. *Homepage / Psychologie.cz* [online]. Copyright © Copyright Mindlab s.r.o. [cit. 15.05.2019]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/jste-resitel-prijemce-nebo-uhybac/>
4. II.1 Rovnost zacházení se všemi zaměstnanci a zákaz diskriminace - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. *Obsah - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/II/Vybranezasadypracovnepravnichv>

Legislativa

1. Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Seznam grafů

Graf č. 1: věk respondentů, zdroj: vlastní data.....	27
Graf č. 2: délka praxe, zdroj: vlastní data	27
Graf č. 3: pracovní sektory, ve kterém respondenti pracují, zdroj: vlastní data	28
Graf č. 4: vztah respondenta s kolegy na pracovišti, zdroj: vlastní data	29
Graf č. 5: vztah respondenta se svým nadřízeným, zdroj: vlastní data	30
Graf č. 6: stav týmové práce mezi zaměstnanci, zdroj: vlastní data	30
Graf č. 7: čas trávený se svými zaměstnanci mimo pracovní dobu, zdroj: vlastní data	31
Graf č. 8: atmosféra na pracovišti, zdroj: vlastní data	31
Graf č. 9: teambuildingové události organizované zaměstnavatelem, zdroj: vlastní data	32
Graf č. 10: výskyt konfliktů mezi zaměstnanci, zdroj: vlastní data	33
Graf č. 11: frekvence konfliktů na pracovišti, zdroj: vlastní data	34
Graf č. 12: znázorňující charakter konfliktů, zdroj: vlastní data	34
Graf č. 13: osoby vytvářející konflikty, zdroj: vlastní data	35
Graf č. 14: oběti negativních jednání v jednotlivých sektorech, zdroj: vlastní data	36
Graf č. 15: svědci negativních jevů na pracovišti mezi sektory, zdroj: vlastní data.....	36
Graf č. 16: reakce respondenta, zda se svěřil se svými problému kolegům či nadřízenému, zdroj: vlastní data.....	37
Graf č. 17: instrukce od nadřízeného, jak se zachovat při výskytu negativních jevů zdroj: vlastní data	38
Graf č. 18: pozornost ze strany zaměstnavatele při řešení konfliktů, zdroj: vlastní data	38
Graf č. 19: jak by se respondent zachoval, kdyby se stal obětí negativního jednání, zdroj: vlastní data	39
Graf č. 20: jak by se respondent zachoval, kdyby se dozvěděl o výskytu některého z negativních jevů na pracovišti, zdroj: vlastní data	40
Graf č. 21: respondenti, zda by uvítali více pozornosti o dané problematice zdroj: vlastní data.....	41
Graf č. 22: znázorňující reakci respondentů na otázku, zda nadřízený věnoval některému z typů šikany pozornost, zdroj: vlastní data	41
Graf č. 23: způsob, jak nadřízený řešil některý z typů šikany, zdroj: vlastní práce.....	42

Seznam tabulek

Tabulka č.1 Absolutní četnost pracovních sektorů	29
--	----

Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník

Otázka 1: **Kolik Vám je let?**

- a) Do 25
- b) 26-40
- c) 41+

Otázka 2: **Jak dlouho jste ve svém životě zaměstnancem?**

- a) Do 5 let
- b) 6-10 let
- c) 11 a více

Otázka 3: **V jakém pracovním sektoru pracujete?**

- a) Zdravotnictví
- b) Školství
- c) Finanční
- d) Státní sektor
- e) Jiné

Otázka 4: **Rozumím si s kolegy v práci?**

- a) Rozhodně ano
- b) Ano, ale ne se všemi
- c) Spíše ne
- d) Ne, nerozumím

Otázka 5: **Rozumím si se svým nadřízeným?**

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Spíše ne
- d) Ne, nerozumím

Otázka 6: **Funguje mezi zaměstnanci týmová práce?**

- a) Ano
- b) Nemohu posoudit
- c) Ne

Otázka 7: **Trávíte čas s pracovním týmem i mimo pracovní dobu?**

- a) Ano
- b) Ano, ale zřídka
- c) Spíše ne
- d) Netrávím vůbec

Otázka 8: **Jaká panuje atmosféra na pracovišti?**

- a) Velmi pozitivní
- b) Dobrá
- c) Neutrální
- d) Pochmurná
- e) Negativní

Otázka 9: **Nadřizený se snaží pro vás organizovat pravidelné teambuildingové události**

- a) Jednou za měsíc
- b) Jednou za půlrok
- c) Jednou za rok
- d) Nepořádá

Otázka 10: **Setkáváte se s konflikty mezi zaměstnanci?**

- a) Ano, velmi často
- b) Ano, ale málokdy
- c) Spíše ne
- d) Neseťkávám

Otázka 11: **Jak často se s konflikty setkáváte v práci?**

- a) Dennodenně
- b) 1 týdně
- c) 1 v měsíci
- d) Méně často
- e) Nikdy

Otázka 12: **Jaký charakter mívají konflikty?**

- a) Osobní charakter (Útoky na osobu)
- b) Pracovní charakter (Kritika práce)
- c) Nevyskytují se konflikty na mém pracovišti

Otázka 13: **Existuje na pracovišti osoba nebo skupinka osob, kteří často vytváří konflikty?**

- a) Ano, jednotlivec
- b) Ano, skupinka
- c) Ne

Otázka 14: **Stal(a) jste se někdy obětí negativního jednání na pracovišti? (Možnost více odpovědí)**

- a) Ano, stal(a) jsem se obětí mobbingu (šikana mezi zaměstnanci)
- b) Ano, stal(a) jsem se obětí bossingu (šikana ze strany zaměstnavatele)
- c) Ano, stal(a) jsem se obětí staffingu (šikana zaměstnavatele ze strany zaměstnanců)
- d) Ano, stal(a) jsem se obětí sexuálního obtěžování (šikana či nátlak sexuální povahy)
- e) Ano, stal(a) jsem se obětí diskriminace (na základě vzhledu, rasy, věku, pohlaví, náboženství atd.)
- f) Ano, stal(a) jsem se obětí agresivního chování (fyzické či psychické útoky)
- g) Ne, nestal(a) jsem se obětí negativního jednání

Otázka 15: **Stal jste se někdy svědkem negativního jednání na pracovišti? (Možnost více odpovědí)**

- a) Ano, byl(a) jsem svědkem mobbingu
- b) Ano, byl(a) jsem svědkem bossingu
- c) Ano, byl(a) jsem svědkem staffingu
- d) Ano, byl(a) jsem svědkem sexuálního obtěžování
- e) Ano, byl(a) jsem svědkem diskriminace
- f) Ano, byl(a) jsem svědkem agresivního chování
- g) Ne, nestal(a) jsem se svědkem negativního jednání

Otázka 16: **Svěřil jste se někdy se svými problémy kolegům či nadřízenému?**

- a) Ano, svěřil jsem se kolegovi (kolegům)
- b) Ano, svěřil jsem se nadřízenému
- c) Ano, svěřil jsem se nadřízenému i kolegovi (kolegům)
- d) Ne, nesvěřil jsem se ani jednomu z uvedených

Otázka 17: **Informoval vás zaměstnavatel, jak se při výskytu nějakého z negativních jevů zachovat? (například pomocí školení)**

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 18: **Uvítali byste, kdyby se ze strany zaměstnavatele dostávalo více pozornosti ohledně prevence a možnostech řešení konfliktů?**

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 19: **Jak byste se zachoval(a), kdybyste se stal(a) obětí nějakého z negativních jevů**

- a) Obrátil bych se na zaměstnavatele
- b) Obrátil bych se na kolegy
- c) Obrátil bych se na zaměstnavatele i kolegy
- d) Neobrátil bych se na žádného z uvedených, ale na někoho jiného
- e) Řešil bych problém na vlastní pěst
- f) Neudělal bych nic (Nechal bych si to pro sebe)

Otázka 20: **Jak byste se zachoval(a), kdybyste zjistil(a), že se na pracovišti vyskytuje nějaký z negativních jevů**

- a) Obrátil bych se na zaměstnavatele
- b) Obrátil bych se na kolegy
- c) Obrátil bych se na zaměstnavatele i kolegy
- d) Neobrátil bych se na žádného z uvedených, ale na někoho jiného
- e) Řešil bych problém na vlastní pěst
- f) Neudělal bych nic (Nechal bych si to pro sebe)

Otázka 21: **Uvítali byste, aby se dané problematice věnovalo více pozornosti?**

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 22: **Věnoval nadřízený pozornost některému z typů šikany?**

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 23: **Jak váš nadřízený řešil některý z typů šikany?**

- a) Upozornil aktéra a seznámil ho s důsledky, které mohou nastat při opakovaném jednání
- b) Ukončil s aktérem pracovněprávní vztah
- c) Nahlásil tuto záležitost příslušným složkám k jejímu prošetření (policie)
- d) Podpořil oběť a udělil aktérovi sankce (například snížení prémie)
- e) Neřešil tuto záležitost
- f) Jiné

