

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Negativní jevy na pracovišti

Negative Phenomena in the Workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Emrová Lenka

TEREZA

KOVÁŘOVÁ

2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kovářová** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **484230**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Negativní jevy na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:

Negative Phenomena in the Workplace

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je vymezení negativních jevů na pracovišti a jejich následná analýza v prostředí vybrané společnosti. Přínosem práce je zjištění míry výskytu konkrétních negativních jevů jako je mobbing, bossing a jiné formy šikany na pracovišti zvolené společnosti a následně navržení opatření, kterými se dá daným jevům předcházet či je eliminovat. OSNOVA: 1. Úvod. 2. Teoretická část: Firemní kultura, Negativní jevy na pracovišti a jejich prevence. 3. Praktická část: Představení společnosti, Metodika výzkumu, Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření, Analýza dat, Návrhy řešení. 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0
TOMŠEJ, Jakub. Diskriminace na pracovišti. Praha: Grada Publishing, 2020. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-1014-8.
BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, institut pedagogických a psychologických studií MÚ

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

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

PhDr. Lenka Emrová
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Kovářová, Tereza. *Negativní jevy na pracovišti*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 07. 05. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za ochotu, trpělivost a cenné rady v průběhu tvorby práce.

Rovněž děkuji vedení společnosti, které mi umožnilo uskutečnit průzkum potřebný pro empirickou část práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou negativních jevů na pracovišti, mezi něž se řadí mobbing, bossing, staffing, diskriminace a sexuální obtěžování. Teoretická část vymezuje jednotlivé jevy dle jejich charakteristik, projevů či důsledků a uvádí způsoby možné obrany a prevence. Praktická část zkoumá existenci zmíněných forem násilí a povědomí zaměstnanců o daném tématu na zvoleném pracovišti společnosti bankovního sektoru. Výsledky šetření mimo jiné potvrdily výskyt několika z uvedených negativních jevů. V závěru práce jsou proto doporučena opatření, která by měla stávající situaci zlepšit.

Klíčová slova

Šikana, mobbing, bossing, staffing, diskriminace, sexuální obtěžování, antimobbing

Abstract

The bachelor thesis deals with the issue of negative phenomena in the workplace, including mobbing, bossing, staffing, discrimination and sexual harassment. The theoretical part defines individual phenomena according to their characteristics, manifestations or consequences and lists the methods of possible defence and prevention. The practical part examines the existence of these forms of violence and employee awareness of the topic at the selected workplace of the banking sector. The results of the survey confirmed, among other things, the occurrence of several of these negative phenomena. At the end of the work are therefore recommended measures that should improve the current situation.

Key words

Bullying, mobbing, bossing, staffing, discrimination, sexual harassment, antimobbing

Obsah

Úvod	5
1 Firemní kultura	7
1.1 Komunikace v organizaci	8
1.2 Konflikty	8
1.2.1 Příčiny konfliktů	9
1.2.2 Řešení konfliktů	10
2 Negativní jevy na pracovišti	11
2.1 Šikana na pracovišti	11
2.2 Mobbing.....	12
2.2.1 Mobber a jeho profil.....	13
2.2.2 Oběť mobbingu	14
2.2.3 Důsledky mobbingu	15
2.3 Bossing	16
2.4 Staffing	17
2.5 Diskriminace.....	17
2.6 Obtěžování	18
2.7 Sexuální obtěžování	19
3 Obrana a prevence mobbingu	20
3.1 Jak mobbingu předcházet	20
3.2 Jak mobbing řešit	21
4 Průzkum	25
4.1 Představení společnosti	25
4.2 Cíle průzkumu	25

4.3	Metoda sběru dat	26
4.4	Vzorek respondentů	26
4.5	Identifikační otázky	27
4.6	Atmosféra a konflikty na pracovišti	28
4.6.1	Vyhodnocení první výzkumné otázky	30
4.7	Negativní jevy a způsob řešení	31
4.7.1	Vyhodnocení druhé výzkumné otázky	36
4.8	Znalost problematiky negativních jevů	37
4.8.1	Vyhodnocení třetí výzkumné otázky	41
5	Návrh opatření	43
	Závěr	46
	Seznam použité literatury	47
	Elektronické zdroje	49
	Seznam grafů	50
	Seznam tabulek	51
	Seznam příloh	52

Úvod

Každá organizace má svou specifickou firemní kulturu, vyznačující se jednáním vedoucích pracovníků a zaměstnanců společnosti. Důležitou složkou firemní kultury je interní komunikace. V ideálním případě by měla být velmi otevřenou a napomáhat tak ke zlepšování mezilidských vztahů, pracovních výkonů a plnění firemních cílů. Není to však vždy snadné, vlivem chybné komunikace proto dochází k nejčastějším problémům firemního managementu.

Téměř každý zaměstnanec je vystaven každodennímu kontaktu se svými kolegy a nadřízenými. Je proto velmi pravděpodobné, že se dříve či později setká s nějakým konfliktem. Ten by měl být řešen asertivně a ihned. Nedořešený konflikt, který se táhne dlouhou dobu, může být zárodkem některého z negativních jevů, jako jsou různé typy šikany a diskriminace. Šikana mezi kolegy neboli mobbing se může projevat například pomluvami, zesměšňováním či sociální izolací. V případě šikany ze strany nadřízeného (bossing) mohou být projevy charakteristické zadáváním redundantních úkolů, nedostatečným oceněním práce nebo přehnaným monitorováním pracovních úkonů. Pro oběť může mít tento neustálý psychický teror následky psychické i fyzické, a negativně tak ovlivnit i osobní život jedince. Důsledky jsou rovněž nežádoucí pro organizaci, jejíž úspěch je reflektován i spokojeností pracovníků. Zaměstnavatel by proto měl své zaměstnance vzdělávat v této problematice a nastavit jasná preventivní opatření.

Cílem teoretické části práce je blíže vymežit firemní kulturu a ní související komunikaci a konflikty a definovat jednotlivé negativní jevy. Důraz bude kladen na faktory, které zapříčiňují patologické jevy v pracovním prostředí a způsoby, jakými jim lze předcházet. Teoretická část rovněž tvoří podklad pro část empirickou a s ní spojenou analýzu.

Praktická část pak zkoumá výskyt negativních jevů v konkrétní společnosti bankovního sektoru. Využito bude metody kvantitativního výzkumu, jehož výsledky budou výstupem pro analýzu pracovního prostředí a uvedení případných návrhů opatření, kterými by mohla být situace zlepšena.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní kultura

Firemní kultura může být označena za velmi komplikovaný celek tvořený mnoha prvky, jež ve svém součtu umožňují vzniknout unikátnímu prostředí každé organizace. Kultura taktéž dává vzniknout sociálním vztahům, kterými je zároveň efektivně utvářena, respektive sama ovlivňována. (Bednář a kol., 2013, str. 38)

Firemní kulturu lze v širším pojetí definovat jako specifický způsob chování zaměstnanců a řídicích pracovníků společnosti. Patří do ní i jednání a vztahy s veřejností.

(Urban, 2014, str.13–14)

Vysekalová, Mikeš (2009, str. 69) udávají, že čtyřmi základními prvky firemní kultury jsou:

1. **Symboly** – představují konkrétní způsob vyjadřování, styl oblékání a další znaky, se kterými jsou seznámeni pouze osoby, působící v organizaci.
2. **Hrdinové** – osoby, jejichž chování je vzorem pro ostatní zaměstnance organizace. Mohou jimi být skuteční lidé i smyšlené postavy.
3. **Rituály** – vymezují společenské činnosti, které jsou nezbytné pro vedení společnosti. Patří mezi ně například firemní schůze, různé informační nástroje i neformální aktivity v podobě oslav.
4. **Hodnoty** – jedná se o hodnoty zastávané zaměstnanci, které se dále projevují v pracovní morálce i celkovém přístupu společnosti.

Dle Bednáře a kol. (2013, str. 39) je ideální kultura firmy taková, která zajišťuje důvěru zaměstnanců ve vedení organizace a naopak. Přičemž důvěra znamená, že všichni zúčastnění předpokládají, že jejich kolegové, podřízení i management jednají v nejlepší zájmu firmy. Dále by kultura měla vytvářet transparentní prostředí, kde jsou všechny složky firmy pro všechny její pracovníky předvídatelné a nikdy v přímém rozporu s racionálním očekáváním zúčastněných osob. Třetím z předpokladů je podněcování k výkonu. Kultura, ve které je podporován výkon jednotlivce a výkon skupiny, rozvíjí inovace a iniciativy, které pocházejí od zaměstnanců či managementu.

1.1 Komunikace v organizaci

Interní komunikace je důležitou součástí každé firemní kultury. Více než polovina problémů v řízení firem je zapříčiněna právě chybnou komunikací. Pro správně fungující pracovní prostředí by měl být přístup ke komunikaci mezi zaměstnanci a vedením velmi otevřený. Takové prostředí pak podporuje zlepšování pracovních výkonů a plnění strategických cílů organizace. Základem vhodné komunikační strategie je znalost vývoje lidských postojů a znalost mechanismů, které danou změnu způsobují. (Vymětal, 2008, str. 263)

Blíže Vymětal (2008, str. 264–265) rozděluje komunikaci, se kterou se setkáváme v organizaci následujícím způsobem:

- **Sestupná komunikace** značí komunikační tok od nadřízeného k podřízenému.
- **Vzestupná komunikace** je naopak realizována z nižších organizačních úrovní k vyšším.
- **Horizontální komunikace** zahrnuje především komunikaci mezi pracovníky na stejné organizační úrovni, ve stejném oddělení, či mezi nimi.
- **Diagonální komunikace** se v organizaci využívá nejméně. Probíhá neomezeně mezi pracovníky všech organizačních úrovní.
- **Formální komunikace** má za účel informovat pracovníky o způsobu fungování a chodu organizace.
- **Neformální komunikace** je tvořena náhodnými setkáními a osobním kontaktem zaměstnanců.
- **Verbální komunikace** bývá využívána nejvíce, vzhledem k její bezprostřední zpětné vazbě, úspoře času a efektivitě.
- **Písemná komunikace** je spolehlivější než ústní, jelikož zde existuje doklad o průběhu konverzace.

1.2 Konflikty

Konflikt je součástí společenského života nás všech. Důvodem je střet lidí s odlišnými názory a postoji. To se samozřejmě projeví i v pracovní sféře, kde jsme odkázáni na interakci s pracovním kolektivem. Kolikrát se ani nejedná o rozdílné zájmy a názory, ale o samotný přístup ke konfliktům, který se stává důvodem ke vzniku problémů.

Konflikty mohou být rozděleny na:

Intrapersonální konflikty – jedná se o konflikt uvnitř samotné osoby.

Interpersonální konflikty – popisuje střet názorů 2 a více jedinců.

Konflikty skupinách nebo mezi nimi – takové konflikty bývají specifickými pro oddělení či pro podnik. (Fehlau, 2003, str.19)

Ačkoliv je konflikt pro organizaci obvykle negativním aspektem, jsou výjimky, kdy může mít i pozitivní důsledky. Jedním z takových případů je přispívání ke změnám, kdy konflikt může být chápán jako klíčový faktor. Dále napomáhá dosažení rovnováhy moci v podobě kompromisu. V neposlední řadě jimi může být docíleno navázání vztahů, či jejich posílení v rámci skupiny. (Kašparová a Hampl, 2012, str.167)

1.2.1 Příčiny konfliktů

Bednář a kol. (2013, str. 93) uvádí jako nejčastější podoby konfliktů ve firmě tři případy. Je jím „**konflikt o zdroje**“, který se vyskytuje v rámci dělení prostředků na mzdy, Dále pak „**konflikt o moc**“, kde dochází ke střetu názorů kvůli oprávněnosti rozhodování. Třetím zmiňovaným případem je „**konflikt o společenskou pozici**“.

Dle Nového (2006, str. 162) mohou mít konflikty uvnitř pracovní skupiny nekonečné množství příčin, které lze rozdělit na:

Strukturní příčiny – jedná se o situace, kdy existují struktury, jakými jsou mocenská struktura, komunikační struktura a další, již obsahují zárodek případných konfliktů. Příkladem může být nespravedlivý systém odměňování pracovníků či nedostatečné poskytování informací. Rovněž mohou být na vině nedostatky v organizaci práce, pracovním prostředím a mnohým dalším.

Příčiny v chování a pracovním jednání – jde o případy vyplývající z jednotlivých chyb v řízení, z pocitů nespravedlnosti, nebo jen z rozdílných vlastností osobností, které vyvolávají konfliktní pracovní atmosféru. Odlišnými mohou být kupříkladu hodnoty, motivace, zájmy, postoje zaměstnanců a jiné.

1.2.2 Řešení konfliktů

Primárním nástrojem předcházení konfliktům je komunikace. V momentu, kdy se zainteresované osoby nejsou schopné, nebo ochotné jí zúčastnit, zvyšuje se procentuálně riziko, že se osoby dostanou do vzájemného konfliktu. Šance na vyřešení konfliktu se snižují, když dotyčné osoby zastávají naprosto rozdílná stanoviska a cíle, z nichž nemají zájem ustoupit. (Bednář a kol., 2013, str. 189)

Dle Thomase a Kilmanna (2007 citovaní Kašparovou, 2012, str. 166) existuje pět možných řešení konfliktů, kdy žádné nelze označit za dobré nebo špatné, ale je vhodné ovládat všechny a v konkrétní situaci využít vždy to nejvhodnější:

- **Vyhýbání se** – účastníci sporu konflikty přehlížejí, či ignorují. Nejedná se o vhodné řešení z trvalého hlediska, avšak krátkodobě se může jednat o vhodnou strategii.
- **Přizpůsobení** – v tomto případě je stabilita natolik důležitá, že je jedna ze stran (či obě) ochotna ustoupit svým požadavkům.
- **Kompromis** – každá ze zainteresovaných stran se vzdá části svých požadavků.
- **Boj** – jedna, či více stran není ochotná přistoupit ke kompromisu a snaží se vynutit přizpůsobení strany druhé.
- **Spolupráce** – vyjadřuje snahu stran účinkujících v konfliktu najít inovativní řešení, které by uspokojilo požadavky všech.

Aby bylo řešení z dlouhodobého hlediska efektivním, Bednář a kol. (2013, str. 190) blíže uvádí, že musí splňovat několik podmínek. Primárně by s řešením měla každá strana něco získat. Dále by mělo být zvoleno řešení takové, které je nákladově realizovatelné pro obě strany, signifikantně neznevýhodňuje ani jednoho z účastníků a všichni se na něm aktivně podílejí. V neposlední řadě pak nastavuje komunikační precedens a spolupráci na řešení dalších potenciálních konfliktů.

2 Negativní jevy na pracovišti

V prostředí pracoviště se mohou vyskytnout i jevy, které mají poměrně velký negativní dopad na fungování mezilidských vztahů nejen mezi zaměstnanci organizace, ale i mezi zaměstnanci a vedením. Takovým příkladem může být šikana na pracovišti. (Hlušíčka, 2016)

2.1 Šikana na pracovišti

Agrese, násilí, konflikty a jiné neshody jsou častými jevy, které se vyskytují na pracovišti a nelze předpokládat, že by se situace v budoucnosti výrazně změnila. Důvodem jsou protikladné potřeby a představy každého jedince. S rostoucím stresem a konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování pracovních výkonů a snižování nákladů dochází ke zhoršování sociálních vztahů na pracovišti. (Svobodová, 2008, str. 18)

„Šikana zahrnuje všechny formy vytváření nepřátelských a ponižujících vztahů na pracovišti jako je mobbing, bossing a staffing“ (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2017, str. 45)

Podle Českomoravské konfederace odborových svazů (2017, str. 45) pak rozlišujeme dvě hlavní kategorie šikany:

- 1. kategorie** zahrnuje negativní jednání, zabraňující zaměstnancům plnění pracovních povinností, jakými jsou například nereálné uzávěrky, přidělování nedůstojných úkolů, nadměrné monitorování pracovních úkolů a jiné.
- 2. kategorie** se týká osobních útoků, mezi něž patří kupříkladu urážení, výsměch, pomluvy, ponižování, zastrahování a sociální odloučení.

V České republice má šikana dle průzkumů expandující tendenci. Podle výsledků šetření Univerzity Palackého v Olomouci z roku 2015 má s některou z forem šikany zkušenost pětina dotazovaných zaměstnanců, z toho 17,91 % mužů a 20,7 % žen. Nejvíce obětí šikany pak působí ve veřejném sektoru, dále v soukromém a neziskovém. Nejpočetnější výskyt šikany se dle výzkumu vyskytuje u osob s vysokoškolským vzděláním (41,39 %) a dále pak u

osob se středoškolským vzděláním s maturitou (33,91 %). (Šimečková, Večerková a Švejdová, 2019, str. 19)

2.2 Mobbing

Definice mobbingu je známo mnoho, nicméně žádná z nich by nemohla být uznávána mezinárodně. Většina z nich však vychází z definice profesora Heinze Leymanna, který jako první využil termín mobbing jako jev v pracovním prostředí. Tato forma šikany zahrnuje cílené a opakované útoky skupiny lidí nebo jednotlivce na konkrétní osobu. Cílem je vyloučit dotyčného jedince z pracovního kolektivu, ponížit ho a následně tak přinutit k odchodu z pracoviště. (Svobodová, 2008, str. 18)

„Mobbing je proces, v kterém jedna nebo více osob cílevědomě útočí alespoň jedenkrát týdně, a to nejčastěji po dobu šesti měsíců, na postiženého“ (Haškovcová, 2004 citovaná Blahutkovou a kol., 2010, str. 88)

Částečně kvůli nejasné definici se pojem mobbing neujal v našem právním systému. Česká republika tedy, ostatně jako mnoho jiných států, stále nemá „antimobbingový zákon“. V rámci EU vznikla v roce 2007 „Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti“, ta však není pro jednotlivé státy, které jsou členy, závaznou. (Beňo, 2015, str. 74) Hlavním cílem této dohody je zejména zvýšit povědomí zaměstnavatelů, zaměstnanců a jejich zástupců o násilí a obtěžování na pracovišti a rovněž jim poskytnout rámec činnosti pro rozpoznání, prevenci a zvládnutí problému obtěžování a násilí na pracovišti. (EU-OSHA, 2017)

Proces mobbingu může být podle Hubnerové (1995 citovaná Krymlákovou, 2009, str. 152) rozdělen do 4 následujících fází:

- 1. Konflikty, jednotlivé případy** – spouštěčem je nevyřešený konflikt, doprovází ho pomluvy či zadržování informací.
- 2. Psychický teror** – dochází k útokům na oběť mobbingu, ztrácí tím sebedůvěru a dostává se tak do defenzivy.

3. **Případ se stává oficiálním** – mobbing už nadále není tajemstvím, absence a stížnosti ze strany postiženého mohou prohloubit konflikty s vedením.
4. **Zvržení a vyloučení** – dotyčný je nucen opustit zaměstnání, či požádat o přeložení na jiné pracoviště.

2.2.1 Mobber a jeho profil

Mobberem je nazýván člověk, který se mobbingu dopouští, ubližuje druhým a využívá násilí. Tento trvalý nátlak vyvíjí minimálně jednou týdně po dobu šesti měsíců. Často takovými osobami bývají nevyzrálí či nevyrovnaní jedinci, kteří se bojí vlastního selhání a prostřednictvím mobbingu se snaží zvýšit své sebevědomí. Mobbery mohou být rovněž lidé, kteří uznávají pouze svá vlastní pravidla, kariéristé, nebo osoby, které se neočekávaně dostanou do vyšší funkce. (Svobodová, 2008, str. 46)

Svobodová (2008, str. 50–53) rozdělila pachatele mobbingu podle motivů jejich jednání následujícím způsobem:

Mobber závistivec a upír energie bývá motivován závistí. Oběť obvykle vlastní něco, co mobber sám nemá a vlivem toho vzniká nenávisť. Pachatel si vybírá převážně energické osoby plné života, z kterých následně „vysaje“ energii a přivlastní si jejich kvality.

Mobber tyran a manipulátor prožívá potěšení ze dvou situací – z toho, když ubližuje a ponižuje a zároveň, když o ponižení mluví před obětí. Takový člověk útočí na sebevědomí druhých, aby tím mohl zvednout své vlastní. Chtěl by osoby kolem sebe ovládat a často se je snaží nejrůznějšími poznámkami a lžemi poštvat proti sobě.

Mobber diktátor touží zejména po moci. Je dominantním typem, který potřebuje mít neustále vše pod kontrolou. Pojí se s tím nadprůměrná touha po obdivu a sebezdokonalování.

Mobber ničitel konkurence se cítí ohrožen ostatními spolupracovníky, které vidí jako soupeře. Kolikrát se ani nemusí jednat o ztrátu pozice, či postupu, nýbrž o pouhý pocit, že je srovnáván.

Nespokojený mobber má společný motiv vesměs se všemi ostatními typy mobberů, a to nespokojenost. Snaží se na své oběti přenést vše, co je na něm samotném špatně a uklidňuje tím sám sebe. Typické jsou pro něj neustálé stížnosti.

Stresovaný mobber využívá napadání druhých jako způsob ventilování svého stresu, se kterým se nedokáže vyrovnat. Popíráním svých obtíží mění psychickou bolest na negativní přístup k okolí.

Znuděný mobber bývá, jak je již z názvu zřejmé, ovlivněn nudou. Důvodem bývá špatná organizace práce či stereotyp, které dávají prostor pro zaplnění času jinými aktivitami, což může být spouštěčem pro mobbing.

Mobber bývalá oběť napadá druhou osobu proto, že byl sám dříve obětí a obává se opětovných útoků. Vzbuzuje v ostatních soucit vzhledem k prožitému utrpení a potenciální oběti tak nevidí, že jimi manipuluje.

Mobber středobod vesmíru mívá tendence stavět se do role oběti a čerpat tak výhody. Skutečnou oběť se snaží vyprovokovat k nějaké reakci, vlivem které je pak viděna jako tyran, který vše způsobil. Oběť nátlak obvykle nevydrží a vybuchne, čímž se potvrdí mobberova slova a přesvědčí druhé o jeho tvrzení.

2.2.2 Oběť mobbingu

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv, bez ohledu na věk, pohlaví nebo vzdělání. Avšak u určitých osob lze předpokládat vyšší pravděpodobnost stát se terčem psychického týrání. Nejčastěji to bývají jedinci osamělí nebo nějakým způsobem oslabení, což dává útočníkovi prostor využít jejich zranitelnosti. Dále mohou být ohroženi noví pracovníci, nebo taktéž osoby, které se oproti ostatním nějak odlišují. V neposlední řadě se oběťmi mohou stát zaměstnanci úspěšní a aktivní, kteří svým záplem narušují zaběhnutý pořádek. (Farková, 2009, str. 99)

Zároveň si je důležité uvědomit, že oběti v mobbingovém procesu jsou vlastně dvě. První z nich je samotná oběť mobbera a druhou je i mobber sám, jelikož se často jedná o nevyzrálou osobu, či jedince, který nedokáže vyřešit své osobní problémy, se kterými bojuje a uchyluje se tak k ventilování svých emocí pomocí této formy šikany. (Čech, 2011, str. 33)

Svobodová (2008, str.56–60) pak vymezuje typickou mobbingovou oběť do čtyř skupin. První z nich je vyznačována **fyzickou odlišností**, kterou může být například barva pleti, vada

řeči či styl oblékání. Středem pozornosti se s velkou pravděpodobností stane i jediná žena v mužském kolektivu, nebo naopak jediný muž v kolektivu žen.

Další skupina vyčnívá kvůli **psychické odlišnosti**. Nevýhodu jistě mají jedinci introvertní, oslabení, poddajní, neprůbojní, pasivní, či úzkostní, jelikož jim dělá potíže čelit mobbingu a ním spojenému psychickému nátlaku. Často u nich pak dochází k nervovému zhroucení, či projevům psychosomatických onemocnění.

Mezi další ze skupin patří, jak už bylo zmíněno v této kapitole, **zaměstnanci noví**. Stávají se terčem z důvodu příchodu do sehrané kolektivu, který v nich vidí nebezpečí vlivem potenciální změny zavedených jistot. Pokud navíc převyšují ostatní svým vzděláním, inteligencí, nebo znalostmi, pravděpodobnost, že k mobbingu dojde, se značně zvyšuje. Nicméně v některých případech se může jednat o pouhé mobberovy nesympatie vůči oběti, anebo fakt, že mu daná osoba připomíná někoho z minulosti.

V neposlední řadě může k mobbingu dojít vlivem vypjaté situace na pracovišti. Pracuje se pod velkým tlakem, který je tak neúnosný, že se hledají způsoby, jak ho zredukovat. Jedním z možných řešení je vyhledání **obětního beránka**, který je následně ostrakizován a všechny pracovní neúspěchy jsou sváděny na něj.

2.2.3 Důsledky mobbingu

Následky takového chování mohou být psychologické i ekonomické. Mezi důsledky psychologického rázu spadají úzkosti, deprese a poruchy pozornosti. V případě dlouhodobého mobbingu může dojít i k těžším psychickým poruchám až sebevražedným tendencím. Často se s tím pojí i psychosomatická onemocnění, jako jsou například bolesti zad, hlavy, poruchy trávicího traktu a jiné. Ekonomické důsledky jsou spojeny s faktem, že oběti mobbingu bývají velmi často v pracovní neschopnosti, či dlouhodobě podávají horší pracovní výkon. (Bedrnová a kol., 2012, str. 288)

Davenportová a kol. (1999 citovaná Svobodovou, 2008, str. 83) ve své knize uvádí 3 možné úrovně dopadů pro oběť mobbingu a její schopnost znovuzačlenění se do pracovního kolektivu:

1. Oběť je vůči mobbingu rezistentní, nebo se jí podaří oprostit se od něj již v počáteční fázi, nedělá jí obtíže začlenit se zpět do pracovního kolektivu

2. Oběť trápí fyzické i psychické potíže, proces začlenění je velmi obtížným
3. Vlivem útoků mobbera je oběť natolik oslabená, že nezvládá pracovat, objevují se u ní chronické potíže

Mezi důsledky pro organizaci pak dle Wagnerové (2011, str. 137) patří:

- nárůst nemocnosti
- zvýšení podílu předčasných odchodů do důchodu
- zvýšené náklady na nábor a adaptaci nových pracovníků z důvodu nutnosti jejich časté výměny
- pokles produktivity
- zvýšení nákladů vztahujících se k řešení stížností a soudním sporům

2.3 Bossing

Je považován za podskupinu mobbingu, často bývá nazýván jako „mobbing ze šéfovských pater“. Důvodů uchýlení se k této formě šikany může být mnoho, příkladem je frustrace, obavy z konkurence, či závist. Velmi často bývá na vině i strukturální porucha osobnosti (např. narcismus), nebo snaha o kompenzaci nedostatku sebevědomí, která se může projevit žárlivostí na dovednosti ostatních spolu se strachem z potenciální ztráty vlastní pozice. (Beňo, 2015, str. 91)

Tomšej (2020, str. 125) udává, že průběhem a podstatou se v zásadě bossing od mobbingu neliší. Rozdílná je však nebezpečnost, která bývá u bossingu vyšší, jelikož má nadřazený větší množství prostředků, kterých může k šikaně využít. Jedná se kupříkladu o zadávání nesmyslných, nesplnitelných úkolů či úkolů, které neodpovídají dovednostem zaměstnance. Nadřazený pak může ovlivnit výši finančního ohodnocení zaměstnance, možnosti kariérního růstu nebo čerpání dovolené.

Zvláště destruktivním může být „personální bossing“, kdy se vedoucí pracovník uchyluje k používání psychického násilí při snižování počtu zaměstnanců z reorganizačních důvodů. Cílem tohoto nátlaku bývá odchod podřízených bez odstupného, na které by za běžných podmínek měli mít zákonný nárok. (Beňo, 2015, str. 91)

2.4 Staffing

Vedle bossingu se lze setkat ještě s pojmem staffing, který označuje šikanu nadřízeného jeho podřízenými zaměstnanci. Tato forma šikany je méně častou, avšak je nutno podotknout, že pokud se více podřízených spolčí proti svému manažerovi, mohou nalézt prostředky, jak danou osobu poškodit. Ke staffingu často dochází při nástupu nového zaměstnance na pozici manažera. Další z problémových situací může nastat, kdy vedoucí pozici obsadí cizinci, kteří jsou kupříkladu vysláni mateřskou společností, aby vedli pobočku v zahraničí. Podřízení mohou mezi sebou záměrně hovořit svým rodným jazykem, aby nadřízený nemohl rozumět, předkládat mu zkreslené a nepřesné informace, či mu celkově znemožňovat vedení týmu. (Tomšej, 2020, str. 125)

Dle Beňa (2015, str. 98) se jedná o systematickou likvidaci vedoucího, který se stal neopodstatněně cílem útoků svých podřízených. K takovým útokům a psychickému násilí dochází v pracovní oblasti až v 9 % případů. A ačkoliv to nemusí být pravidlem, staffingem jsou obvykle ohroženi mladí lidé nastupující na nové pozice.

2.5 Diskriminace

Diskriminace na pracovišti je jednáním, při němž je se dvěma zaměstnanci jednáno bez ospravedlnitelného důvodu rozdílně. Lze tedy konstatovat, že se o něj jedná jen tehdy, pokud je možné doložit, že bylo s obětí jednáno méně výhodně než s jinou osobou. Respektive musí existovat srovnání tohoto jednání vůči další osobě (tzv. komparátor). Příkladem může být situace, kdy nadřízený pravidelně uděluje jednomu podřízenému menší odměnu než ostatním zaměstnancům bez opodstatněného důvodu. Komparátory v takové situaci jsou ostatní, lépe ohodnocení kolegové dané oběti. Zároveň takové jednání může být označeno nejen za diskriminaci, ale i bossing. (Čech, 2011, str. 208)

Dle antidiskriminačního zákona č. 198/2009 Sb. se uvádí: „*Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.*“ (Beňo. 2015, str. 104)

Přímou diskriminací se pak míní takové jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se kdy zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku a dalších. Diskriminací je taktéž jednání, kdy je s jedincem zacházeno na základě domnělého důvodu.

Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání, kdy na základě údajně neutrálního kritéria nebo praxe je osoba znevýhodněna oproti ostatním. V případě, že je takové kritérium opodstatněno legitimním důvodem a prostředky k jeho dosažení jsou odpovídající, nejedná se o nepřímou diskriminaci. (Pindeš a kol, 2012, str. 31)

Antidiskriminační zákon uznává určité výjimky ze zákazů diskriminace. V případě výjimky ze zákazu diskriminace pohlaví, kdy existuje rozumný důvod, proč by danou práci vykonávat osoba jednoho pohlaví, lze jako příklad uvést různé umělecké profese, u nichž se dá za legitimní označit požadavek, aby daný zaměstnanec měl vzhled nebo hlas muže či ženy. (Tomšej, 2020, str. 91)

2.6 Obtěžování

Pojem obtěžování obecně znamená nevyžádané chování, které je dané osobě nepříjemné. Dle antidiskriminačního zákona musí být však charakterizován několika znaky. Prvním z nich je, že se musí jednat o nežádoucí chování, související s některým z diskriminačních důvodů. Konkrétní diskriminační důvod by měl být buď výslovně vyjádřen, anebo být příčinou daného jednání. Druhým znakem je splnění jedné ze dvou podmínek. Mělo by jít buď o jednání, jehož záměrem či důsledkem je ponížení oběti a vytváření nepřátelského prostředí. Nebo se jedná o situaci, kdy dotčená osoba vnímá nežádoucí chování zaměstnavatele jako podmínku pro jeho rozhodnutí, která ovlivňují její práva a povinnosti. (Tomšej, 2020, str. 117)

Případy obtěžování je nutné posuzovat nejen dle objektivních, ale i subjektivních kritérií. Znamená to, že o obtěžování se jedná pouze za předpokladu, kdy je jednání natolik nežádoucí, že by se dotklo průměrně citlivého jedince a zároveň pokud zasáhlo osobu, vůči níž bylo mířeno. Pokud je tedy stěžovatelem nadstandardně senzitivní osoba, nemá nárok na právní ochranu. (Tomšej, 2020, str. 117)

2.7 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je nejčastější variantou obtěžování. Jedná se o každou situaci obtěžování, která se týká rozdílů mezi pohlavími či má sexuální charakter. Příklad lze uvést v usnesení Ústavního soudu, v němž se jako sexuální obtěžování označuje nevhodné, vulgární chování, poznámky ohledně intimní oblasti člověka, obtěžování fyzické mající sexuální podtext a pomluvy kolegů s důrazem na jejich intimní sféru. (Tomšej, 2020, str. 120)

„Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“ (Hrouzková, 2009, str. 12)

Situace se tak stává sexuálním obtěžováním, pokud jsou kumulativně splněny určité znaky chování. Prvním z nich je podmínka, že dané jednání je motivováno sexuálním pudem či je založeno na pohlaví a směřuje proti důstojnosti zaměstnance. Dále je chování adresátem nevíтанé, tudíž vnímané jako nevhodné či urážlivé, a rovněž není vyvoláno jeho chováním. Třetím a posledním znakem sexuálního obtěžování je chování na pracovišti, které způsobilo nepřátelské pracovní prostředí či byl splněn požadavek „quid pro quo“. (Stodolová, 2016)

Obtěžování **quid pro quo**, respektive „něco za něco“, zahrnuje takové chování, které představuje vydírání. Obvykle je vyžadováno sexuální sblížení výměnou za jisté výhody, nebo naopak pod pohrůžkou. Případně přijetí či nepřijetí nabídky má pak vliv na to, jak bude s danou osobou zacházeno.

Druhým typem sexuálního obtěžování je **vytváření nepřátelského prostředí**. Oproti obtěžování „něco za něco“ se jedná o subtilnější formu sexuálního obtěžování. Příkladem mohou být sexuálně laděné vtipy a komentáře a jiné chování vytvářející ponižující pracovní prostředí. (Vohlídalová a kol., 2010, str. 17)

3 Obrana a prevence mobbingu

Tato kapitola je věnována způsobům, jak psychickému teroru v podobě mobbingu předejít a případně se mu bránit. Nejúčinnější obranou je prevence, ale bohužel ne všechny situace je možné předvídat. Neexistuje žádná univerzální obrana, která by se dala aplikovat proti všem útočníkům a rovněž každá z obětí má jinou osobnost, tudíž je k technice obrany nutno přistupovat individuálně.

3.1 Jak mobbingu předcházet

Pro **prevenci z pohledu firmy** je zásadní pozitivní atmosféra na pracovišti a správná firemní kultura, mající kvalitní morální zásady. Každá firma by měla mít připravený plán řešení násilí na pracovišti, který by měl obsahovat strategie vypořádání se s konkrétním incidentem před jeho vznikem, při něm a zároveň i po něm. V čele firmy by měl stát schopný vedoucí, který je nejen odborníkem, ale současně je schopen vést lidi a řešit případné konflikty už v jejich počátku. Základem je již vhodné přijímací řízení, v kterém lze odhalit patologické rysy osobnosti se sklonem k mobbingu. Všem zaměstnancům by měl být význam mobbingu znám a měli by být adekvátně informováni, jak reagovat a zachovat se v případě, že se na pracovišti objeví. Vedoucí pracovník by měl být vzorem těchto pravidel a měl by se postarat, aby příležitosti pro mobbing nevznikaly. Měl by na případná nebezpečí narazit dříve než ostatní zaměstnanci, postarat se o odstranění rizik a přijmout opatření, která budou předcházet jejich dalšímu vzniku. (Svobodová, 2008, str. 88–90)

V případě **prevence z pohledu jedince** je důležité důkladně přečíst pracovní smlouvu před nástupem do nového zaměstnání. Neměly by se v ní nacházet žádné podivné kličky či formule. Jedinec by měl být před nástupem rovněž seznámen s pracovním prostředím a informacemi o chodu firmy. Vnímání okolní situace a snaha nevybočovat je vhodným způsobem ke správnému začlenění do pracovního kolektivu. V neposlední řadě se doporučuje zvyšování kvalifikace pro lepší zhodnocení ceny na trhu práce a pro osobní rozvoj sebevědomí a sebevědomí. (Svobodová, 2008, str. 91)

Jednou z možných prevencí je jistě **teambuilding**. Jedná se o výraz složený z anglických slov "team" a "building", což se dá přeložit jako budování vztahů. Jedná se o typ vzdělávání formou zážitků, které bývají převážně uskutečňovány mimo pracoviště (outdoor training) v podobě venkovních aktivit, probíhajících v přírodě. Je možné však využít i indoor varianty. Teambuilding bývá zaměřený zejména na tvorbu či rozvoj týmu, spolupráci zaměstnanců a trénování klíčových týmových schopností a dovedností, kterými je kupříkladu komunikace a hledání efektivních řešení vyskytujících se problémů. Mezi cíle patří mimo jiné hlubší poznání jednotlivých členů pracovní skupiny a posílení týmového ducha. (ManagementMania.com, 2015)

Sociomapování je komplexní analýzou, která je zaměřena na faktory skupinové struktury a dynamiky. Sociogram je pak grafickým znázorněním informací, které jsou obsaženy v souhrnných sociometrických datech. WIND je typem sociomapy, který je využíván pro analýzu týmů. Objekty, které jsou na této mapě zobrazeny, jsou osobami z týmů. Vzdálenost mezi osobami na sociomapě pak vyjadřuje intenzitu komunikace, postoje či jiná vztahová měřítká. Podstatnou výhodou této metody je možnost integrace a zároveň efektivního zpracování nejrůznějších dat, která umožňuje odhalit například jejich strukturu.

Tuto metodu lze využít při rozvoji týmů k:

1. Rozpoznání konfliktů v týmu
2. Pochopení mocenských soubojů
3. Evaluaci důvodů pro přijetí nových členů týmu, nebo pro jejich odchod z týmu
4. Pochopení komplexního fungování týmu v rámci efektivity

Sociomapování je označováno za vhodné i pro diagnostiku potenciálu rozvoje mobbingu. (Wagnerová, 2011, str. 140)

3.2 Jak mobbing řešit

V situaci, kdy **mobbing již nastal**, by měla být oběť obezřetná v tom, jak nakládá s pracovními záležitostmi. Je doporučeno zálohovat si veškeré pracovní dokumenty a zamykat pracovní stůl. Pracovní komunikaci je dobré mít písemně podloženou pro účely případné konfrontace. Je vhodné si zároveň vést deník, ve kterém bude zaznamenáno, jakým způsobem šikana probíhá, může to později pomoci v případě pozdějšího projednávání personálním

oddělením či u soudu. Oběť by měla mít možnost zažádat o pomoc v organizaci, ve které působí a obrátit se na své nadřízené, personální oddělení či odbory. Ti by pak měli oběti poradit, všechny stížnosti prošetřit a stanovit konečný postih pro pachatele. (Wagnerová, 2011, str. 139)

Pro případ, že byl zaměstnavatel obeznámen s probíhajícím mobbingem na pracovišti, má povinnost se daným problémem zabývat. Vedoucí by měl být v takové situaci nestranný a brát stížnost oběti vážně a nezaujatě. K dodržení objektivity je nutné vyslechnout druhou stranu a spolupracovníky. Právě v tu chvíli dochází kolikrát k největším chybám. Vedoucí pracovníci mají tendence zbavit se nepohodlného pracovníka, který je obvykle obětí. Důvodem bývá mylná interpretace, či pouze snadnější řešení situace. Tím je však jednání mobbera podporováno a je utvrzen v tom, že to, co dělá, je správné. Pokud nadřízený vyhodnotí stížnost oběti jako oprávněnou, je povinen postarat se o nápravu. Prvním krokem je nalezení příčiny všech potíží. Dále je nutné konfrontovat útočníka a přijmout náležitá opatření. (Svobodová, 2008, str. 97–98)

Pokud je zaměstnanec obětí bossingu, může o tomto chování informovat příslušný inspektorát práce. Ten je pak povinen situaci na pracovišti prošetřit a zhodnotit, zda nedochází ze strany zaměstnavatele k šikaně a nerovnému zacházení se zaměstnanci. V případě, že chování zaměstnavatele shledá jako nežádoucí, může zaměstnavatele finančně pokutovat. Touto cestou by oběť měla docílit dle platných právních předpisů k upuštění od nerovného zacházení, ale nelze tímto způsobem žádat o náhradu majetkové či nemajetkové újmy. (Kubíčková, 2014)

Beňo (2015, str. 82–85) pojem antimobbing vymezuje jako vytrvalý boj za důstojné mezilidské vztahy a ideály demokracie. V rámci své letité praxe pojednává o čtyřech zásadách a rovinách antimobbingu:

- 1. Rovina osobní** – zde je podstatné, aby klient s poradcem navázali kontakt a rozvinuli společnou důvěru. To zpočátku probíhá prostřednictvím individuálních rozhovorů, telefonátů či elektronické komunikace. Teprve poté přichází na řadu případné rozhodnutí pro skupinovou či poradenství.

- 2. Rovina institucionální** – klientovi se věnuje zpravidla tři až pět posuzovatelů, kteří hodnotí vzniklý problém. Každý z členů konzilia má s mobbingem či bossingem značné zkušenosti, ať už se jedná buď o antimobbingové experty, či bývalé oběti, kterým se podařilo tuto formu psychického násilí překonat. Platí zde, že více zainteresovaných osob může více dokázat. Může se tak již při vstupním rozhovoru podařit zachytit různé formy subjektivního zkreslení, kterým je ovlivněno vnímání každého jednotlivce. Kolektivní posouzení tak dokáže odhalit klientovy sklony k asertivitě, či naopak manipulaci.
- 3. Rovina veřejná** – ke zveřejnění příběhu na webových stránkách či v médiích je přístupováno za situace, že se nepodaří navázat otevřeného a rovnocenného dialogu se zaměstnavatelem. V takovém případě zaměstnavatel nereaguje na výzvy, nebo je zvyklý problémy řešit z pozice síly, a tudíž je jeho reakce neadekvátní.
- 4. Rovina mezinárodní spolupráce** – intenzivní mezinárodní spolupráce, ve formě seminářů, konferencí a společné analýzy příběhů, by měla přinést novou motivaci a inspiraci při řešení určitých případů vztahové patologie.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Průzkum

Empirická část práce je věnována analýze negativních jevů v prostředí konkrétní společnosti. Pro získání potřebných dat byl zvolen průzkum ve formě dotazníkového šetření. Jeho pomocí získaná data byla následně zanalyzována a sloužila jako podklad pro další kapitolu, ve které jsou navrženy případná opatření pro zlepšení situace.

4.1 Představení společnosti

Dotazník byl uskutečněn v prostředí nadnárodní společnosti bankovního sektoru, která za dobu své existence získala nejedno ocenění. Nabízí produkty a služby soukromé i firemní klientele. Spolupracuje s řadou tuzemských i mezinárodních organizací, zejména v oblasti výzkumu trhu, poradenství a doplňkových pojistných produktů.

Na českém trhu působí od 90. let minulého století a v současnosti zaměstnává okolo 3 tisíc zaměstnanců. Síť poboček je poměrně rozsáhlá, na území ČR se jich nachází více než 100.

Po dohodě s vedením bylo rozhodnuto pro anonymizaci společnosti a subjekt bude v této práci dále označován pouze jako "Společnost XY".

4.2 Cíle průzkumu

Cílem dotazníkového šetření je zanalyzovat výskyt jednotlivých negativních jevů, které byly definovány v teoretické části, uvést, jaká atmosféra panuje na zvoleném pracovišti a přiblížit mezilidské vztahy probíhající mezi zaměstnanci. Průzkum mimo jiné slouží k posouzení přístupu respondentů k danému tématu a jejich znalosti problematiky negativních jevů na pracovišti. Zodpovězené otázky budou následně sloužit pro uvedení případných doporučení na zlepšení stávající situace.

Pro splnění cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jaká atmosféra panuje na pracovišti?
- Střetli se zaměstnanci s negativními jevy a jak je případně řešili?
- Mají zaměstnanci povědomí o dané problematice?

4.3 Metoda sběru dat

Možnost průzkumu byla nejprve zkontrolována s několika manažery, kteří návrh s podmínkou dodržení určitých pravidel, podpořili. Pro účely práce byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Výhodou je nízká časová a finanční náročnost. Konkrétně byl vybrán způsob elektronického dotazování, kdy ke sběru dat dochází prostřednictvím internetu. Samotný dotazník byl sestaven v aplikaci Microsoft Forms a link na něj rozeslán mezi zaměstnance e-mailovou korespondencí.

Dotazník obsahoval celkem 23 otázek. První tři z nich byly identifikační. Objevovaly se otázky jak uzavřené, charakteristické tím, že respondent vybírá z předem stanovených odpovědí, tak polouzavřené, kde měli dotazovaní kromě přednastavených odpovědí možnost vyjádřit se k tématu svými slovy. Ve formuláři bylo rovněž využito větvení, tudíž se otázky zobrazovaly dle volby předchozích responzí a všichni z dotazovaných tak neodpovídali na stejné množství otázek.

Jelikož je daná tématika poměrně citlivou, byly přijímané odpovědi anonymní. O anonymitě a cíli šetření byli respondenti informováni v úvodu dotazníku. Otázky citlivějšího charakteru nebyly umístěny hned ze začátku dotazníku, aby respondenty neodradily, a jejich úroveň byla stupňována. Zároveň byly problematické otázky formulovány tak, aby mohli respondenti zvolit z většího množství odpovědí tu, která se jich týká.

4.4 Vzorek respondentů

Dotazníkového šetření bylo uskutečněno v prostředí centrály Společnosti XY. Po dohodě s vedením byl dotazník rozeslán několika manažery mezi cca 100 zaměstnanců. Oslovena byla 3 oddělení v retailové části, jedno v oddělení large corporate a několik jednotlivců oddělení lidských zdrojů na zvoleném pracovišti. Bylo využito metod nepravděpodobnostního výběru, konkrétně metody sněhové koule a dále pak pohodlného vzorkování, kdy odpovídali ti zaměstnanci, kteří byli ochotní zúčastnit se dotazníkového šetření.

Respondenti byli v e-mailové zprávě požádáni, aby dotazník vyplnili do požadovaného termínu odpovídajícího 5 dnům. Vyplněno bylo celkem 48 dotazníků, což značí necelou 50% návratnost. Důvodem relativně nízké návratnosti mohla být vysoká pracovní vytíženost, nebo citlivé téma dotazníku, na jehož otázky nemuselo být všem příjemné odpovídat.

4.5 Identifikační otázky

Tabulka 1 Identifikace respondentů

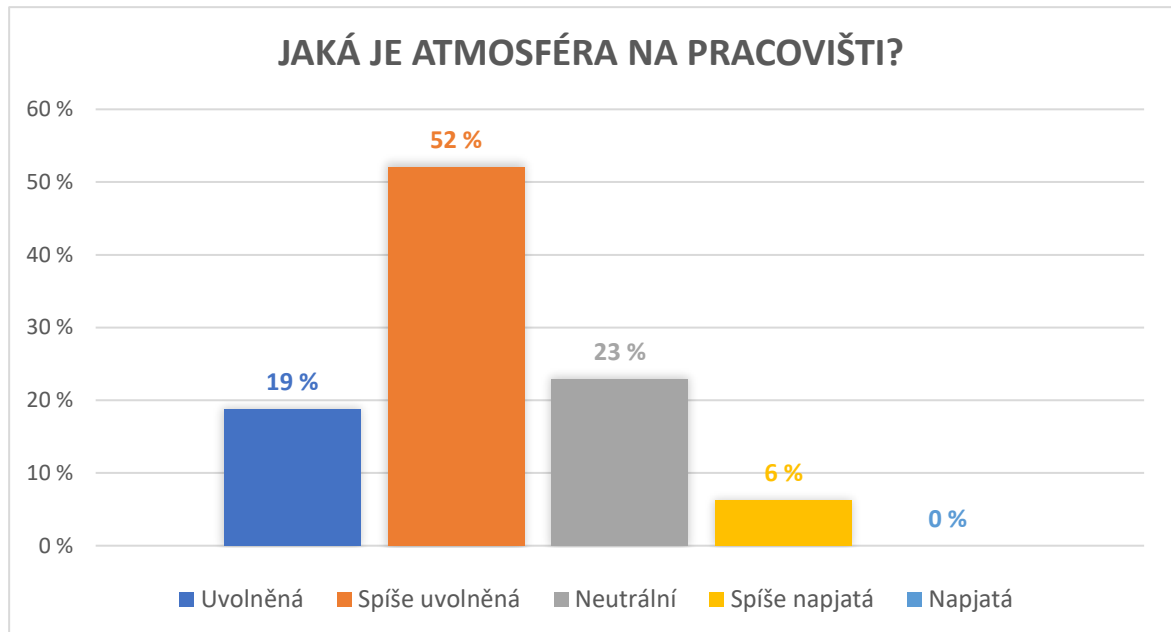
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví	muž	11	22,9 %
	žena	37	77,1 %
Nejvyšší dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou	18	37,5 %
	Vyšší odborné	1	2,1 %
	Vysokoškolské – bakalářské studium	7	14,6 %
	Vysokoškolské – magisterské studium	22	45,8 %
Práce na současné pozici	Několik měsíců	7	14,6 %
	1–2 roky	18	37,5 %
	3–5 let	11	22,9 %
	6–9 let	5	10,4 %
	10 let a více	7	14,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů, dle získaných dat je možno vidět, že více než 3/4 výsledných respondentů jsou ženy. Důvodem může být i skutečnost, že počet žen pracujících ve společnosti převyšuje počet mužů. Dalším identifikačním údajem bylo nejvyšší dosažené vzdělání tázaných osob. Z tabulky lze vyčíst, že největší část (46 %) tvoří absolventi vysokoškolského studia, a to konkrétně magisterského. O něco méně dotazovaných (38 %) pak dosáhlo středoškolské vzdělání s maturitou, 15 % bakalářského titulu v rámci vysokoškolského studia a pouze jeden respondent představuje absolventa vyšší odborné školy. V neposlední řadě byli respondenti požádáni o uvedení, jak dlouho pracují na současné pozici. Majoritní část působí na dané pozici 1–2 roky (38 %), 3–5 let pak zodpověděla 23% část dotazovaných. Stálými zaměstnanci, kteří pracují na současné pozici přes 10 let, je 15 % a stejně tak nových zaměstnanců, kteří na své pozici působí po dobu několika měsíců. Konečně nejmenší podíl tvoří pracovníci, již jsou zaměstnáni na téže pozici 6–9 let (10 %).

4.6 Atmosféra a konflikty na pracovišti

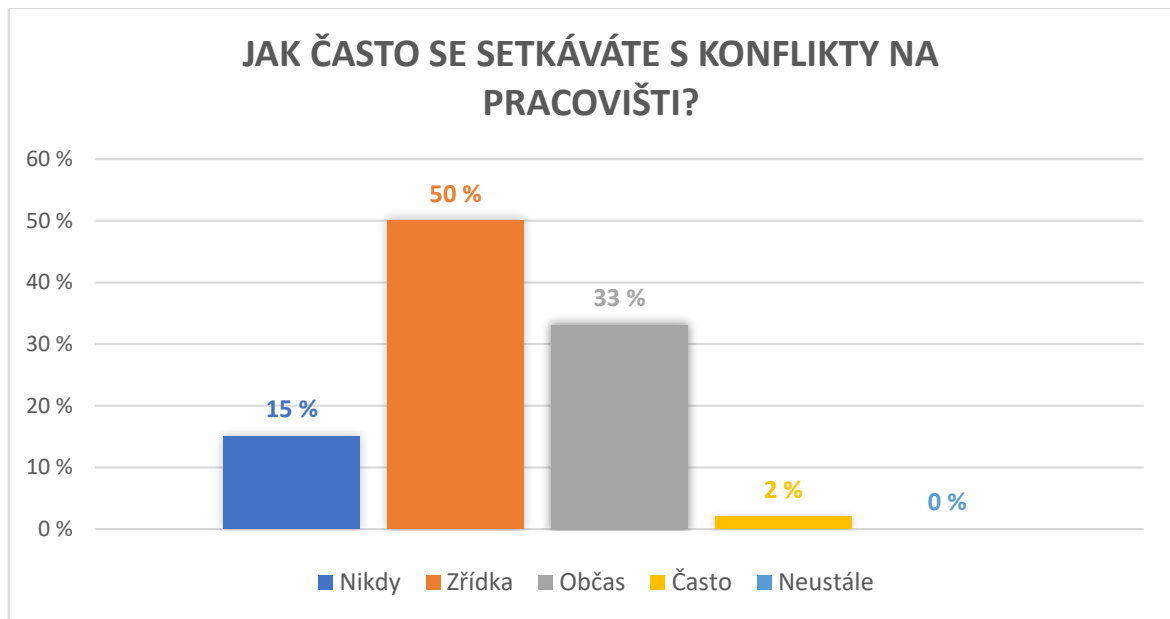
Graf 1 Atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí této otázky bylo cílem zjistit názor respondentů na atmosféru pracoviště dané společnosti. Z grafu lze vyčíst, že většina respondentů ji zhodnotila kladně, konkrétně jako uvolněnou (19 %) či spíše uvolněnou (52 %). 23 % ji pak označuje jako neutrální a pouhých 6 % respondentů má pocit, že je atmosféra na pracovišti spíše napjatá. Nikdo z pracovníků neshledává pracovní klima vyloženě napjatým.

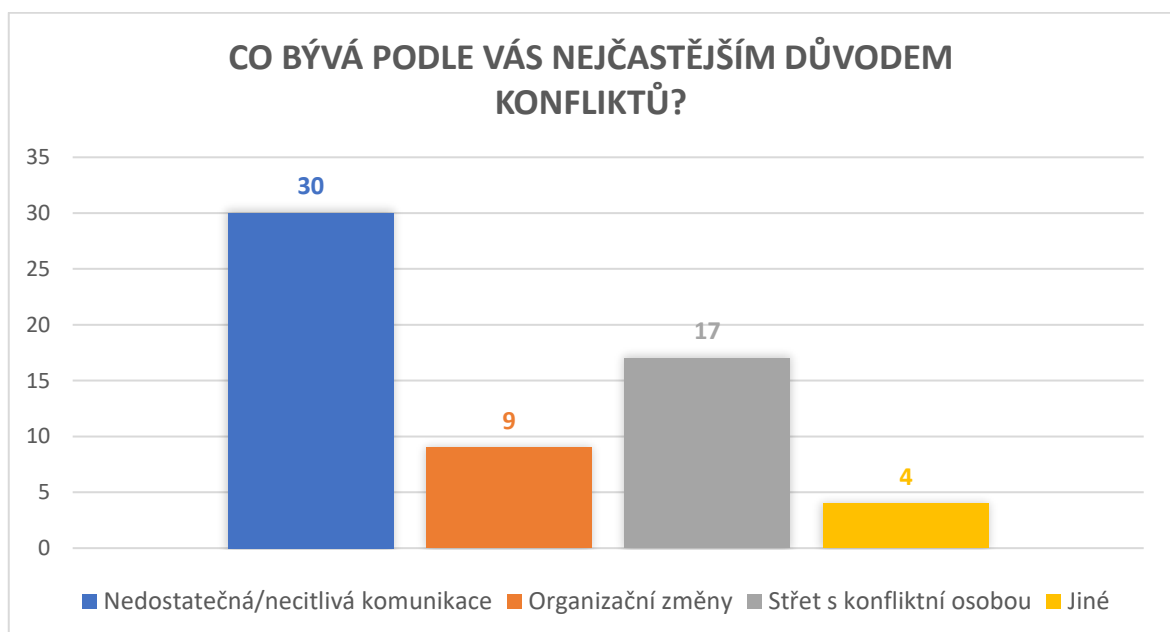
Graf 2 Frekvence výskytu konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

S konflikty se na pracovišti potýká polovina dotazovaných jen zřídka. Třetina dotazovaných se s nimi setkává občas. 15 % respondentů zhodnotilo, že s konflikty nepřichází do kontaktu nikdy. Pouze jedna osoba pak shledává konflikty jako časté a žádná z osob by je neoznačila jako neustálé.

Graf 3 Nejčastější příčiny konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se snažila přijít na to, co bývá nejčastějším důvodem těchto konfliktů. Odpovídali na ni proto pouze lidé, kteří v předchozí otázce odpověděli jinak, než že se s konflikty neseťkávají nikdy. Týkala se tudíž celkového počtu 41 respondentů a mohlo být zvoleno více odpovědí. Nejčastěji volenou možností (73 %) byla nedostatečná či necitlivá komunikace. V 9 případech, které odpovídají 22 % respondentů, šlo o spojení nedostatečné nebo necitlivé komunikace spolu se střetem s konfliktní osobou. 3 lidé pak uvedli, že se nejčastěji jedná o kombinaci všech tří uvedených variant, a tudíž o nevhodnou komunikaci, střet s osobou, která konflikty vyvolává a organizační změny, které bývají způsobeny tlakem na zvyšování konkurenceschopnosti. Možnost jiné zvolili 4 lidé. Konkrétně uvedli, že příčinou bývá nedostatek informací a nekompletnost nebo nejednoznačnost zadání úkolu ke zpracování, což opět vypovídá o projevech nedostatečné komunikace. Dále bylo zmíněno velké množství práce a plnění obchodních plánů, které bývají často problémem pozic ve finančním sektoru a s nimi souvisejícími vysokými požadavky. Konflikty vyvolává taktéž neakceptace firemních pravidel.

4.6.1 Vyhodnocení první výzkumné otázky

- Jaká atmosféra panuje na pracovišti?

Cílem první výzkumné otázky bylo zjistit, jaká atmosféra panuje v prostředí pracoviště a zda se zaměstnanci setkávají s konflikty. Dle získaných dat lze říci, že je pracovní klima zaměstnanci hodnoceno převážně jako uvolněné, nebo spíše uvolněné. Lze tedy předpokládat, že mezilidské vztahy jsou ve Společnosti XY na dobré úrovni.

Konflikty jsou pak nevyhnutelným střetem různých názorů a postojů pracovníků v každém zaměstnání, kde jsou lidé vystaveni sociálnímu kontaktu. V případě analyzované společnosti se jejich výskyt objevuje dle poloviny respondentů zřídka. Třetina by je hodnotila jako občasné. Pozitivní je skutečnost, že konflikty by za neustálé neoznačil nikdo z dotazovaných a za časté pak pouze jedna osoba. Je možné, že se jedná o některého z konfliktních jedinců. Ti nedokáží přijímat kritiku, svádějí vinu na ostatní a střet s nimi pak dává za vznik konfliktům dle 40 % dotazovaných osob. Často se jedná o situaci doprovázenou o necitlivou či nedostatečnou komunikaci, která je pro týmovou práci klíčová, a i dle grafu č. 3 bývá její nedostatek nejfrekventovanějším důvodem problémů.

4.7 Negativní jevy a způsob řešení

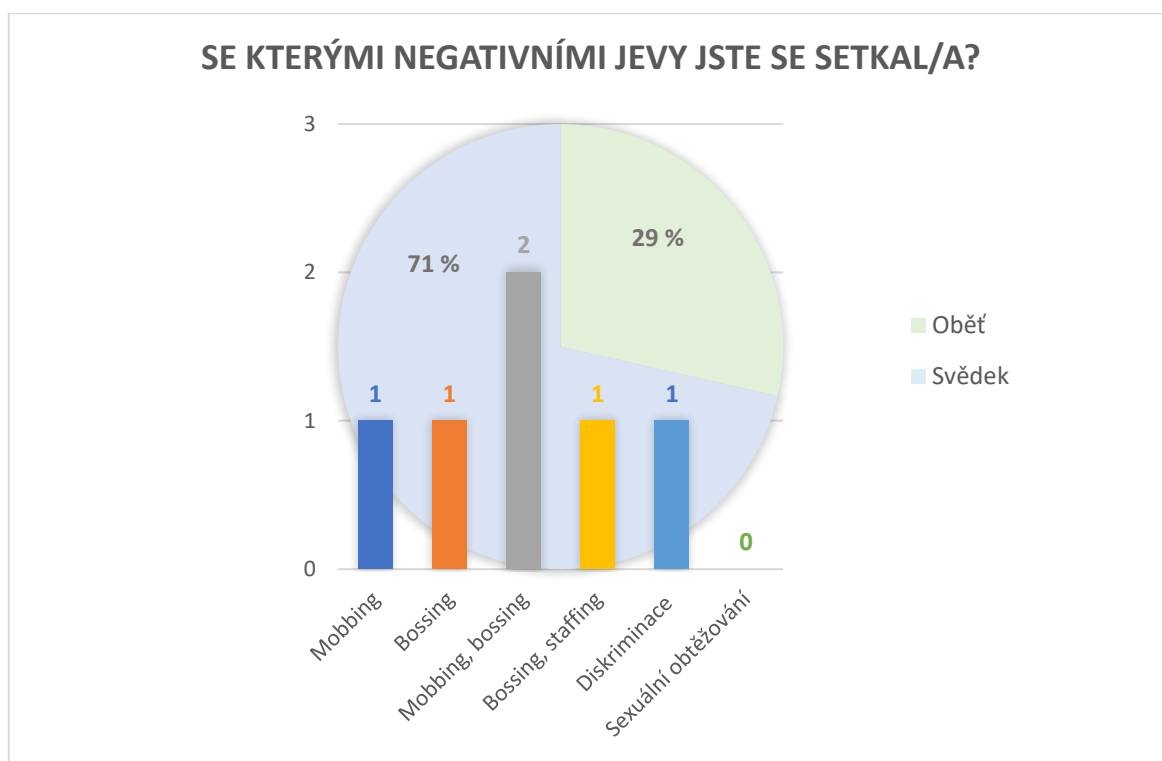
Graf 4 Relativní četnost výskytu negativních jevů



Zdroj: vlastní zpracování

V této části dotazníku byla respondentům nejprve předložena definice pojmů mobbing, bossing, staffing, diskriminace a sexuální obtěžování. Poté byli otázeni, zda se s některým z uvedených negativních jevů na současném pracovišti setkali. Většina (85 %) uvedla, že nebyla vystavena žádnému ze zmíněných jevů. 15 %, která odpovídají 7 osobám, pak mělo alespoň s jedním z negativních jevů zkušenost. S nimi se dále pracovalo v nadcházejících několika otázkách.

Graf 5 Četnost svědků a obětí konkrétních negativních jevů

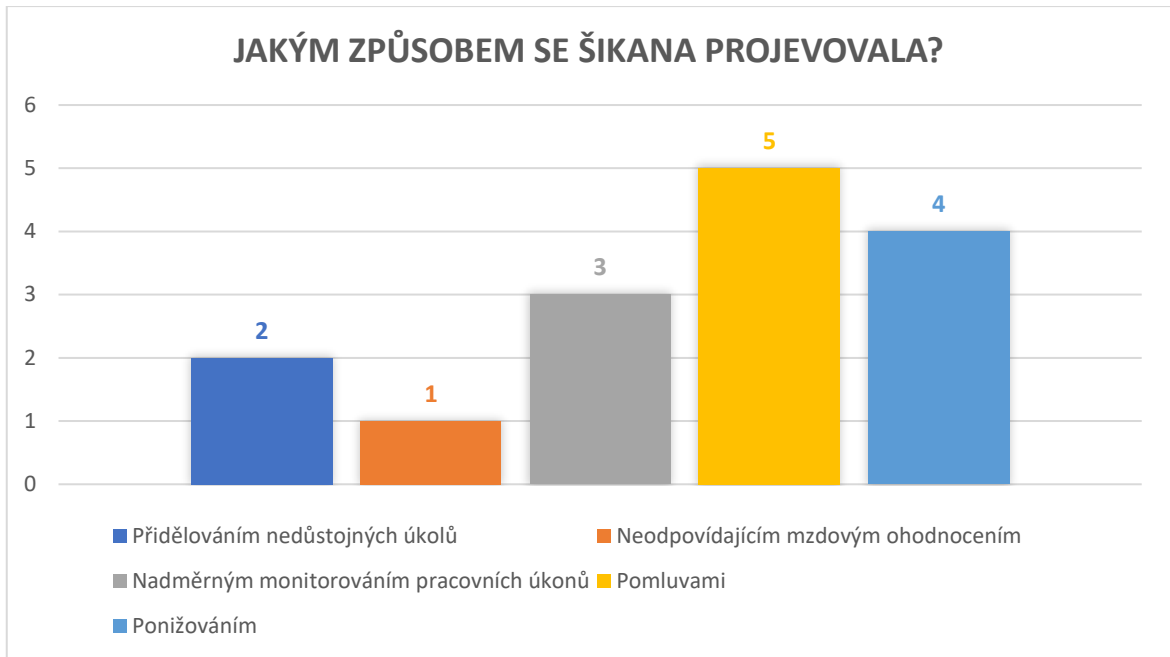


Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji se lidé setkali s formou šikany zaměstnanců nadřízeným na svém pracovišti, s mobbingem i bossingem konkrétně 2 lidé. Jedna osoba byla svědkem jak bossingu, tak staffingu. Je možné, že je svědky popisována tatáž situace a jedná se o tak stejného útočníka v případě šikany ze strany zaměstnavatele. Jeden respondent se rozhodl nespecifikovat formu šikany, jejíž byl svědkem. Se sexuální obtěžováním se nesetkal ani jeden z dotazovaných.

Obětí negativních jevů se pak stali 2 respondenti, jednalo se o šikanu mezi zaměstnanci a diskriminaci, jejímž důvodem bylo pohlaví a věk respondentky. Diskriminovaná žena byla obětí 3 až 5 měsíců. V případě mobbovaného jedince šlo o muže a byl útokům vystaven po dobu půl až jednoho roku. Oba uvedli, že dopadem těchto negativních jevů jsou zejména důsledky psychické, vyznačující se úzkostmi, frustracemi či ztrátou sebevědomí.

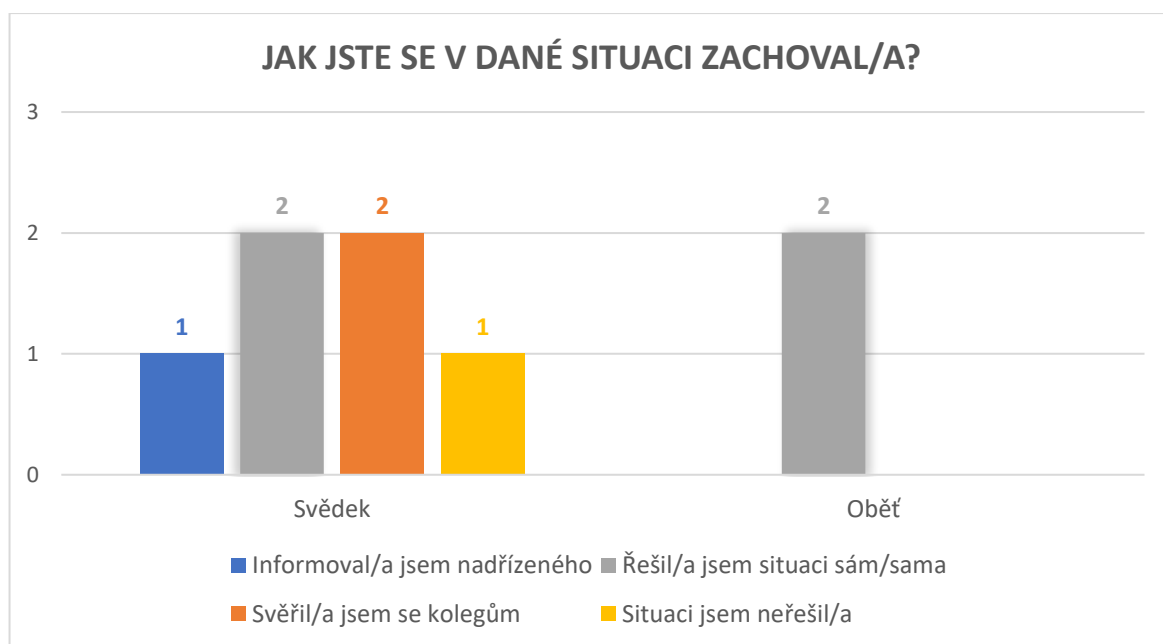
Graf 6 Projevy šikany



Zdroj: vlastní zpracování

Osoby, jež přišly do kontaktu s některou z forem šikany (6 osob), byly otázaný, jakým způsobem se šikanózní jednání projevvalo. Opět mohly označit více možností. Dle grafu lze vidět, že majoritním projevem byly pomluvy, které ve 3 případech doprovázelo i ponižování. 3 lidé uvedli jako jeden z projevů nadměrné monitorování pracovních úkonů. S přidělováním nedůstojných úkolů se setkaly 2 osoby, jež byly svědky mobbingu i bossingu. Možnost neodpovídajícího platového ohodnocení pak byla označena pouze jedním svědkem bossingu.

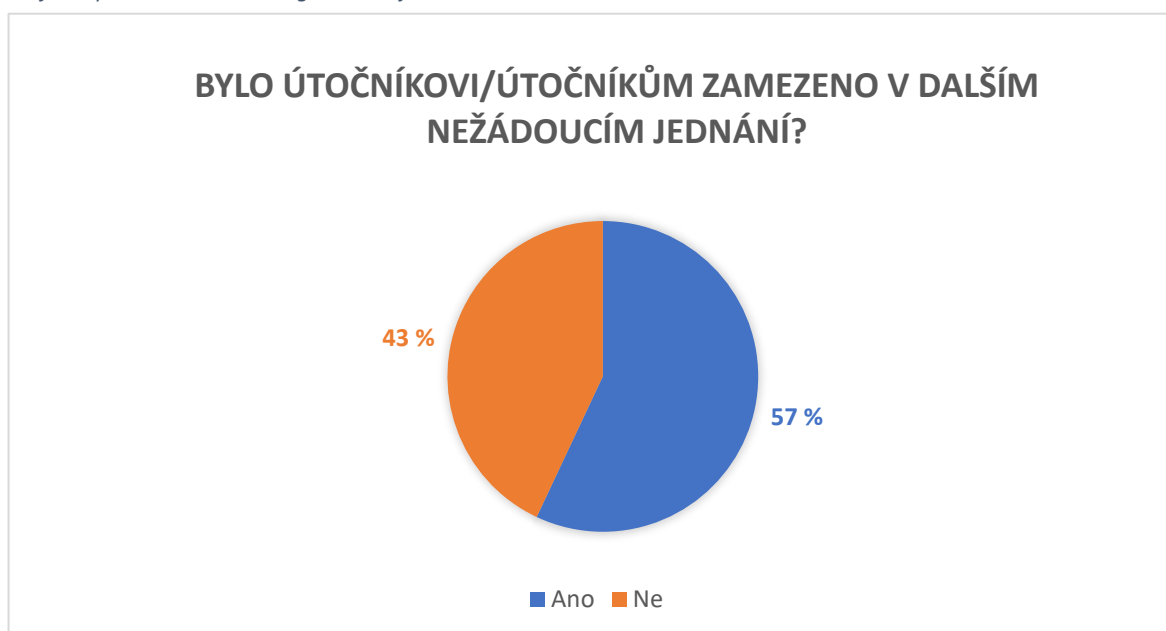
Graf 7 Způsob řešení situace z pohledu obětí a svědků



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla respondentům, kteří se střetli s negativními jevy, předložena otázka, jak se v dané situaci zachovali. Mohlo být zvoleno více odpovědí. Nejčastěji se respondenti rozhodli situaci řešit sami, uvedli tak obě oběti a dva ze svědků. Stejný počet svědků se svěřil svým kolegům, jeden z nich rovněž informoval nadřízeného. Pouze jeden respondent pak uvedl, že situaci neřešil vůbec.

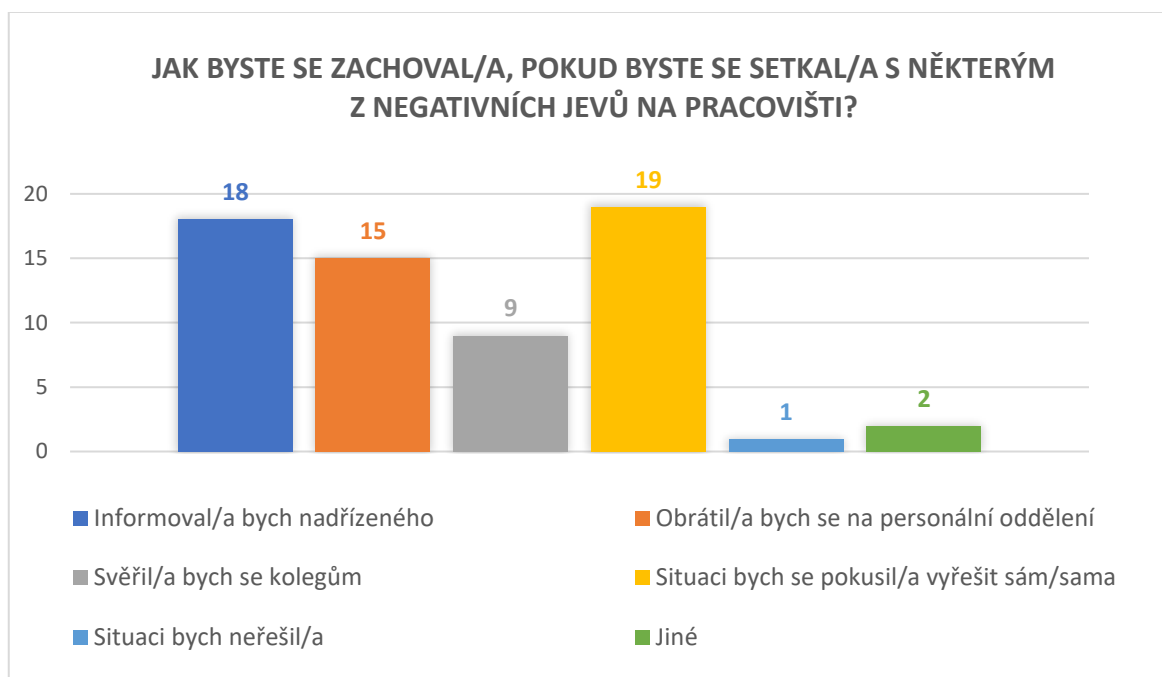
Graf 8 Úspěšnost zamezení negativnímu jednání



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se týkala pouze osob, jež se s negativními jevy setkaly. Dle výsledků zobrazených v grafu č. 8 je možno spatřit, že v případě 4 lidí (57 %) se bohužel útočníkům nepodařilo zamezit v dalším negativním jednání, a to i v případě, kdy byla situace řešena s nadřízeným. Ve dvou případech, kdy se lidé rozhodli situaci řešit pomocí vlastních sil, byl zvolený přístup úspěšným a útočníci zanechali svého chování. Jen jeden případ, při němž se jedinec svěřil svým kolegům, měl pro útočníka postih, a to v podobě upozornění o případných následcích opakovaného jednání.

Graf 9 Eventuální řešení pracovníky, kteří se s negativními jevy nesetkali



Zdroj: vlastní zpracování

Podobná otázka ohledně řešení situace byla položena i zbytku respondentů, kteří na pracovišti s žádným z uvedených negativních jevů nepřišli do kontaktu. Byli otázeni, jak by se v takové situaci případně zachovali. Nejčastějšími odpověďmi bylo informování nadřízeného a řešení situace na vlastní pěst. Více než třetina tázaných uvedla, že by informovala personální oddělení, což je zajímavé v porovnání s předchozím grafem, kdy ani jedna ze skutečných obětí a svědků nezvolila tuto možnost řešení. Mezi možností jiné byla uvedena konzultace problému s někým mimo pracoviště společnosti, respektive s rodinou či přáteli. Jedna z osob by využila stránek v systému interní komunikace Společnosti XY, které slouží pro účely nahlášení podezřelých akcí a osob, které by mohly vést k porušení platných předpisů.

4.7.1 Vyhodnocení druhé výzkumné otázky

- Střetli se zaměstnanci s negativními jevy a jak je případně řešili?

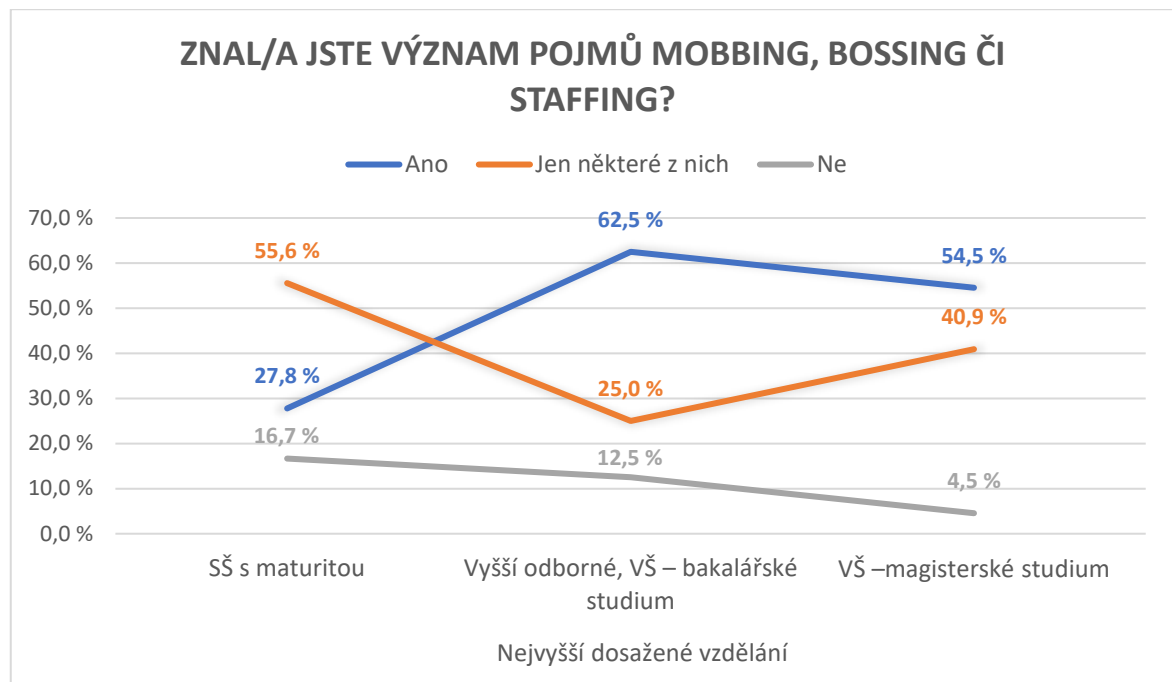
Druhá výzkumná otázka měla zodpovědět výskyt konkrétních negativních jevů a reakci na situaci z pozice jedinců, kteří se s nimi setkali. Dle získaných dat lze konstatovat, že se negativní jevy na pracovišti společnosti vyskytují minimálně. Příznivá situace může být podmíněna kvalitním výběrovým řízením, ve kterém se již dají odhalit nežádoucí a patologické jevy. Roli může rovněž hrát aktuální pandemická situace, která může být jevem jak pozitivním, tak negativním. Většina zaměstnanců centrály společnosti v současnosti pracuje z domova a není tak v každodenním kontaktu se svými kolegy a nadřízenými. Na druhou stranu šikana může probíhat i na dálku, například skrze e-mailovou komunikaci. Rovněž nedostatek fyzického kontaktu může zapříčinit omezení komunikace, a tím vzniklé konflikty.

U 7 osob, které se s negativními jevy na pracovišti setkaly, převládala šikana, 5 z nich jí bylo svědky. Nejčastěji to byla šikana ze strany nadřízeného, a tedy bossing. Tato forma šikany je obzvláště nebezpečnou, jelikož má nadřízený více prostředků, jimiž může své podřízené psychicky napadat. Šikanózní jednání se projevovalo nejčastěji pomluvami a ponižováním. Ve více jak polovině označených případů se nepodařilo útočnickovi či útočnickům zamezit v dalším negativním jednání a lze tak předpokládat, že útoky stále probíhají. A to i v situaci, kdy svědek informoval jak své kolegy, tak nadřízeného. Dva případy pak byly úspěšné, když se dotyční rozhodli situaci vyřešit sami. Pouze jedna situace měla dopad pro útočníka v podobě upozornění o důsledcích opakovaného jednání. Jedna žena se stala obětí diskriminace z důvodu pohlaví a věku. Situaci se snažila vyřešit sama, avšak neúspěšně.

Pro srovnání by lidé, kteří se nestřetli s negativním jevy, takový scénář řešili nejčastěji sami, nebo se obrátili na svého nadřízeného. Naopak kolegům by se svěřila pouze 1/5, tato skutečnost může mít za příčinu nedostatek důvěry mezi spolupracovníky.

4.8 Znalost problematiky negativních jevů

Graf 10 Znalost pojmů mobbing, bossing a staffing dle úrovně vzdělání

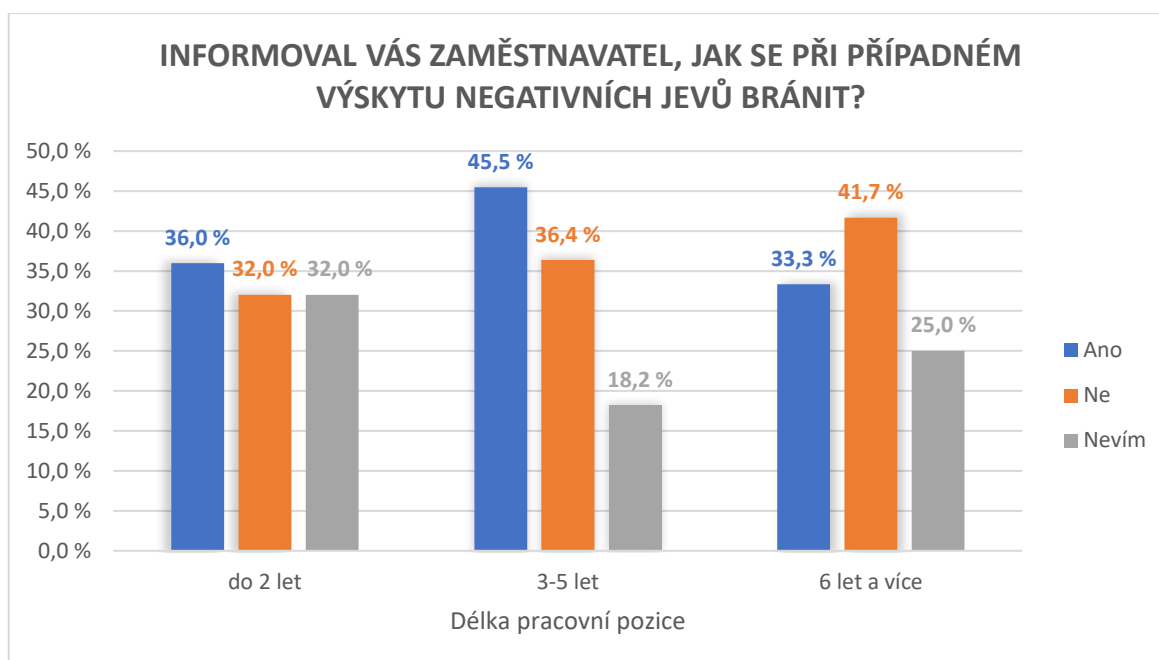


Zdroj: vlastní data

V této části dotazníku se pracovalo opět se všemi respondenty. Na základě uvedených definic jednotlivých negativních jevů byla dotazovaným položena otázka, zda jim byly termíny označující konkrétní typy šikany známé. Necelá polovina zvolila odpověď kladnou, 44 % bylo seznámeno jen s některými z pojmů a pouze 10 % žádné z nich neznalo.

V grafu č. 10 lze vidět znalost pojmů ve vztahu k dosaženému vzdělání. Závislost v grafu je možno spatřit u odpovědi "ne", která s rostoucí úrovní vzdělání klesá. Povědomí o všech pojmech bylo prokázáno nejvíce u absolventů vysokoškolského bakalářského studia a vyšších odborných škol.

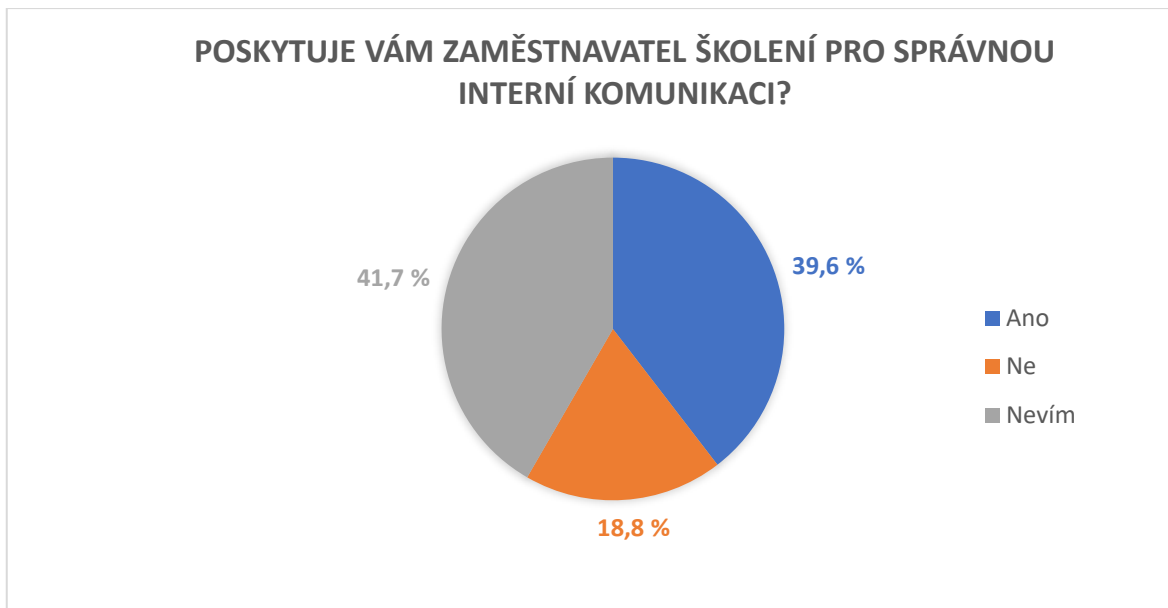
Graf 11 Informování o prevenci a obraně negativních jevů



Zdroj: vlastní data

Díky získaným datům bylo zjištěno, že 38% část zaměstnanců byla informována o tom, jak postupovat a bránit se při výskytu některých z negativních jevů. 35 % respondentů informováno nebylo a 27 % odpovědělo, že neví. Graf č. 11 zobrazuje procentuální rozložení jednotlivých odpovědí dle doby, kterou jsou pracovníky na jejich současné pozici. Největší podíl na odpovědi "nevím" zastávají zaměstnanci pracující ve společnosti na aktuální pozici do 2 let, tudíž může být skutečnost způsobena tím, že se jedná zejména o nevědomost nových pracovníků. Podíl negativních odpovědí má pak rostoucí tendenci s přibývajícím časem stráveným ve společnosti.

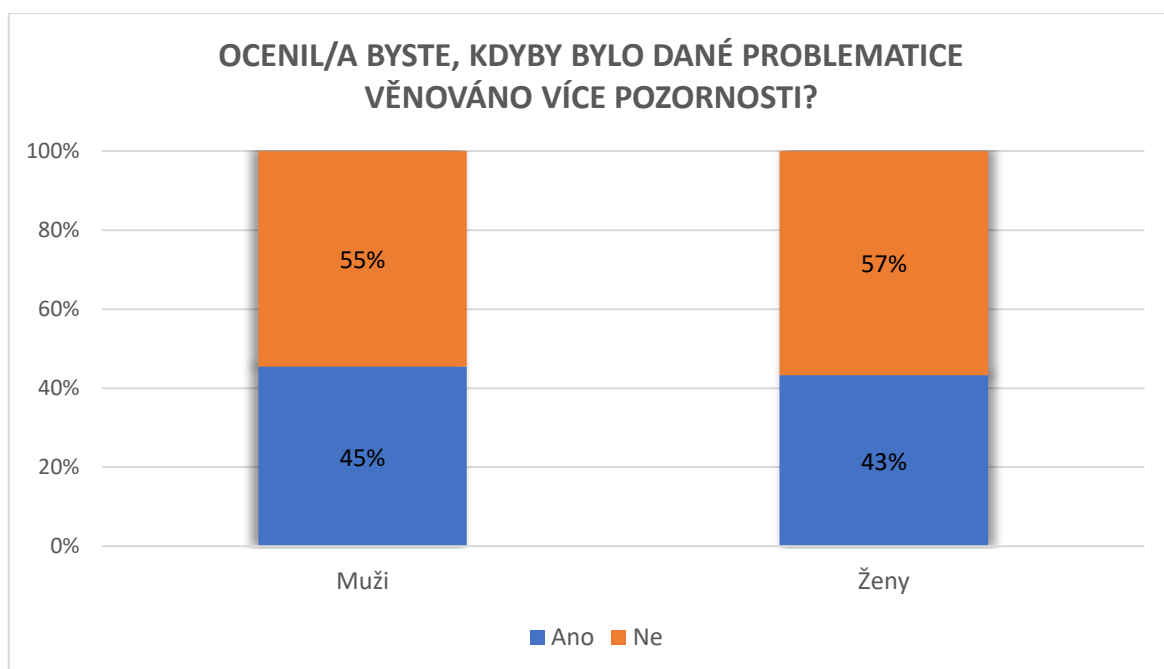
Graf 12 Školení pro správnou interní komunikaci



Zdroj: vlastní data

Oproti tomu otázka, zda zaměstnavatel poskytuje školení pro správnou interní komunikaci, získala nejvíce neutrálních odpovědí. Konkrétně tak uvedlo 42 % dotazovaných, 40 % pak označilo odpověď ano. Tvzení, že zaměstnavatel školení pro efektivní komunikaci neposkytuje, zvolilo 19 %, z toho necelé 3/4 respondentů uvedly v předchozí otázce taktéž odpověď ne.

Graf 13 Zájem o více informací k dané problematice



Zdroj: vlastní data

O více informací a pozornosti týkající se negativních jevů na pracovišti by mělo zájem celkem 44 % dotazovaných. V rozložení dle pohlaví jsou výsledky dle grafu vyrovnané, i když je těžké zobecňovat při tak malém vzorku mužských respondentů. 56 % pak uvedlo, že by o více informací k danému tématu nestáli. Zajímavý je fakt, že negativní odpověď rovněž uvedly osoby, jež byly svědky negativního jednání a jedna oběť.

Graf 14 Doporučení respondentů pro zlepšení vztahů na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

V závěru dotazníku byla respondentům položena otázka, jaké by bylo jejich doporučení ke zlepšení pracovní atmosféry a mezilidských vztahů. Mohli označit více odpovědí současně. Nejčastěji doporučovali otevřenou komunikaci a dále pak průběžnou zpětnou vazbu. Naopak nejméně volenou možností byla sociální adaptace pracovníků. Mezi jiné byly uvedeny jasně definované pravomoci, tolerance a více společenských akcí (např. firemní večírek).

4.8.1 Vyhodnocení třetí výzkumné otázky

- Mají zaměstnanci povědomí o dané problematice?

Poslední výzkumná otázka si kladla za cíl zanalyzovat povědomí a znalost jednotlivých negativních jevů, respektive konkrétních typů šikany. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že většina pracovníků definici pojmů zná zcela, nebo alespoň některé z nich. Neznalost pak s vyšším vzděláním klesá. Poučení o správném řešení při potenciálním výskytu některého z jevů byly s jistotou poučeny necelé 2/5 respondentů. Pro předcházení konfliktů a nežádoucích útoků šikanózního či diskriminačního charakteru je důležitá efektivní komunikace. Většina zaměstnanců však uvedla, že neví, zda jim bylo školení ohledně správné interní komunikace poskytnuto. Bylo by na místě zaměstnance vhodným školením pravidelně

informovat nejen o ní, ale i o řešení negativních jevů, o jejichž problematiku projevila zájem téměř polovina zaměstnanců.

Sami respondenti pro lepší chod organizace a s ním spojených mezilidských vztahů nejčastěji doporučili otevřenou komunikaci, průběžnou zpětnou vazbu a ocenění pracovních výkonů.

5 Návrh opatření

Poslední kapitola této práce je věnována návrhům opatření, týkající se zejména konfliktů, vyskytujících se forem šikany a dalších patologických jevů, na základě dat získaných v předchozí kapitole. Cílem je proto uvést doporučení pro zlepšení současné situace pracovního prostředí zvolené společnosti.

a) Vztahy na pracovišti

Přestože je atmosféra pracovníky Společnosti XY hodnocena převážně jako uvolněná či spíše uvolněná, třetina zaměstnanců se setkává s občasnými konflikty. Sami zaměstnanci by v rámci zlepšení mezilidských vztahů a pracovního klimatu projevíli zájem zejména o otevřenou komunikaci, průběžnou zpětnou vazbu ze strany nadřízených a odpovídající oceňování pracovních výkonů. Bylo by proto vhodné zaměřit se na tyto tři faktory, jejichž nedostatkem může být pracovní prostředí negativně ovlivněno.

b) Konflikty

Jak již bylo řečeno, konflikty jsou součástí života každého jedince, nejen v rovině osobní, ale i profesní. Na vině bývají protichůdné postoje, názory a hodnoty jedinců. Konfliktní situace pak při nesprávném řešení mohou vést k vytváření dlouhodobých nepřátelských vztahů. Ačkoliv nebyly konflikty na pracovišti Společnosti XY shledány jako časté, bylo by vhodné jejich občasný výskyt minimalizovat.

Nejfrekventovanějším důvodem konfliktů na pracovišti dané společnosti bývá nesprávná, respektive nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci. Zejména v současné době podmíněné pandemickou situací může být efektivní komunikace mezi pracovníky společnosti, bez možnosti fyzického kontaktu a interakce, skutečně problematickou. Verbální i nonverbální komunikace je však pro chod společnosti klíčová z důvodu motivace pracovníků, řešení úkolů, určování cílů nebo poskytování zpětné vazby. Je proto vhodné zaměstnance pravidelně vzdělávat a informovat například školením o správné interní komunikaci.

U 40 % dotazovaných bývá zdrojem konfliktu střet s konfliktní osobou. Takoví lidé se jeví jako hádaví a celkově nepříjemní, často vytváří problémové situace a nechtějí spolupracovat. Domluvit se s nimi je pak velmi obtížné. Pokud je takový jedinec problémovým pro více osob, je vhodné promluvit si s ním o tom a poskytnout mu tak zpětnou vazbu. V případě neúspěchu je možné domluvit se s kolegy a scénář zopakovat ve větším množství lidí. Pokud nepomůže ani to, je na místě požádat o pomoc nadřízeného. Ten by měl zvážit, zda taková osoba nenadělá v týmu více škody než užítku.

c) Negativní jevy

Nejčastěji se vyskytujícím jevem negativního jednání je dle výsledků šetření bossing a dále pak mobbing. Zejména šikana ze strany nadřízeného je velmi nebezpečnou a řešení takové situace nebývá mnohdy úspěšné. Každý případ však je individuální a nelze tak aplikovat jedno univerzální řešení na kteroukoliv situaci. V každém případě by však měl být každý z negativních jevů řešen již v jeho zárodku. Útoky se mnohdy postupem času stupňují, proto není vhodné čekat, jestli jednání útočnicka neustane samovolně. V počátečních projevech je možné zkusit situaci vyřešit vlastními silami a konfrontovat aktéra osobně. Dle intenzity útoků je doporučeno obrátit se na někoho z kolegů, nadřízených nebo personálního oddělení. Situace by pak měla být řádně prošetřena a navrženo opatření zamezující dalšímu nežádoucímu jednání.

Oběti se rovněž doporučuje mít zaznamenanou pracovní komunikaci a to, jakým způsobem šikana probíhá, může to později pomoci v případě pozdějšího projednávání personálním oddělením či u soudu. Pokud se jedná o zmiňovanou šikanu ze strany nadřízeného, je pak adekvátním zvážit kontaktování odborů, či příslušného inspektorátu práce. Pro případ diskriminace, splňující podmínky antidiskriminačního zákona, má oběť možnost obrátit se na soud. Relevantním řešením, když je situace již nezvladatelnou a má dopad na psychické či fyzické zdraví jedince, je ukončit pracovní poměr.

d) Prevence a obrana proti násilí na pracovišti ze strany zaměstnavatele

Zaměstnavatel by se měl snažit negativním jevům aktivně předcházet. Ve správně fungujícím týmu by měla panovat uvolněná atmosféra a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci. Pro budování mezilidských vztahů v prostředí pracoviště je vhodným nástrojem teambuilding.

Kromě rozvoje týmu jím lze docílit spolupráce mezi pracovníky a efektivních řešení vyskytujících se problémů. Dalším z možných preventivních opatření je sociomapování, pomocí kterého lze pochopit dynamiku vztahů pracovního týmu a rovněž jím může být diagnostikován potenciální rozvoj mobbingu.

S obranou a postupem v případě probíhající šikany byla seznámena pouhá 38% část zaměstnanců. O více informací k problematice pak projevila zájem téměř polovina dotazovaných. Bylo by proto vhodné zaměstnance v dané problematice více vzdělávat. Může k tomu být využito služeb externích organizací., jakými jsou například různé semináře, workshopy a přednášky ohledně antimobbingu. Příkladem takové organizace je Mobbing Free Institut, který mimo jiné nabízí specializované přednášky určené jak pro zaměstnance, tak top management. (Mobbing Free Institut, © 2016–2021)

Závěr

Přestože je tematice negativních jevů v posledních letech věnováno více pozornosti, pořád se jedná o problematiku poměrně zanedbávanou a tabuizovanou. Tomu nasvědčuje i skutečnost, že česká legislativa doposud nemá nic, co by odpovídalo antimobbingovému zákonu, jak je tomu například ve Francii či Švédsku. Mnoha lidem není problematika psychického násilí na pracovišti známá, a nemusejí tak z počátku ani rozpoznat, že se stali jeho obětí. V pozdějších fázích šikany může být však řešení situace velmi nesnadné a oběť může být natolik oslabena, že nezvládá pracovat a doprovázejí ji chronické potíže fyzického i psychického charakteru. Bylo by proto vhodné situaci změnit. Preventivní a antimobbingová opatření by měla být součástí každé organizace. Efektivním způsobem je například vzdělávání zaměstnanců v rámci seminářů či workshopů. Pokud jsou zaměstnanci řádně proškoleni a seznámeni s průběhem a důsledky šikany, s větší pravděpodobností situaci zavčas rozpoznají a přestanou ji tak trpět, či se jí neúmyslně účastnit.

V teoretické části práce bylo definováno, co vše patří do firemní kultury a jak je pro ni důležitou interní komunikace, kterou často doprovází nepříjemné konflikty. Kapitola věnující se negativním jevům pak popisuje jednotlivé formy násilí na pracovišti, jakými jsou mobbing, bossing, staffing, diskriminace a sexuální obtěžování. V závěru teoretické části jsou uvedena preventivní opatření a obrana proti mobbingu.

Pro empirickou část práce byl použit kvantitativní výzkum ve společnosti bankovního sektoru. Jednalo se o dotazníkové šetření, zaměřené na vztahy na pracovišti, výskyt konkrétních negativních jevů a jejich znalost. Pomocí analýzy získaných dat byly zodpovězeny tři výzkumné otázky, které tvořily výstup pro poslední kapitolu práce. Průzkum mimo jiné potvrdil, že se na pracovišti Společnosti XY, i když v relativně nízké četnosti, negativní jevy objevují. Zjištěny byly tři typy šikany, kterými jsou mobbing, bossing a staffing. Rovněž se vyskytl jeden případ diskriminace. Závěrečná kapitola se věnovala návrhům opatření pro společnost. Doporučení se týkala zejména otevřené komunikace mezi zaměstnanci, zlepšování důvěry pomocí teambuildingových aktivit a vzdělávání ohledně problematiky a prevence negativních jevů.

Seznam použité literatury

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

BLAHUTKOVÁ, Marie, Eva MATĚJKOVÁ a Lucie PERIČKOVÁ, 2010. *Psychologie zdraví: pro studenty bakalářských a magisterských oborů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5417-2.

ČECH, Tomáš, 2011. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD. ISBN 978-80-7392-153-8.

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ, 2017. *Důstojné pracoviště: ČMKOS - informační brožura*. Praha: Sondy. ISBN 978-80-86809-20-5.

FARKOVÁ, Marie, 2009. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2480-5.

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

HROUZKOVÁ, Věra, 2009. *Pracovní právo*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-808-6730-448.

KAŠPAROVÁ, Eva a Petr HAMPL, 2012. *Sociologie řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-81-3.

KRYMLÁKOVÁ, Hana, 2009. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2092-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PINDEŠ, Miroslav a kol., 2012. *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka*. Praha: ČMKOS. ISBN 978-80-87306-08-6.

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

TOMŠEJ, Jakub, 2020. *Diskriminace na pracovišti*. Praha: Grada Publishing. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-1014-8.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN ISBN978-80-87974-05-6.

VOHLÍDALOVÁ, Marta, Kateřina ŠALDOVÁ a Barbora TUPÁ, 2010. *Sexuální obtěžování ve vysokoškolském prostředí: analýza, souvislosti, řešení*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. ISBN 978-80-7330-184-2.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN ISBN:978-80-247-2790-5.

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

Elektronické zdroje

EU-OSHA, 2017. *Framework agreement on harassment and violence at work*. European Agency for Safety and Health at Work [online]. 14. 02. 2017 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/legislation/guidelines/framework-agreement-on-harassment-and-violence-at-work>

HLUŠIČKA, Petr, 2016. *Negativní jevy na pracovišti – Mobbing*. Firemní sociolog [online]. 29. 2. 2016 [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: <https://www.firemnisociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/381-negativni-jevy-na-pracovisti-mobbing>

KUBÍČKOVÁ, Alice, 2014. *Mobbing, bossing – Obrana proti šikaně na pracovišti*. Epravo.cz [online]. Praha, 27. 11. 2014 [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html?mail>

ManagementMania.com, 2015. *Teambuilding*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 29.10.2015 [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>

Mobbing Free Institut, © 2016–2021. *Prevence a eliminace šikany na pracovišti*. Mobbing Free Institut [online]. Praha [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://mobbingfreeinstitut.cz/prevence-a-eliminace-sikany/>

STODOLOVÁ, Marie, 2016. *Sexuální obtěžování na pracovišti*. Odbory info [online]. 24.09.2016 [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: <https://www.odborny.info/obsah/11/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/17052>

ŠIMEČKOVÁ, Michaela, Barbora VEČERKOVÁ a Michaela ŠVEJDOVÁ, 2019. Zpráva o reálném stavu ochrany před násilím na pracovištích v ČR [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/zprava-o-realnem-stavu-ochrany-pred-nasilim-na-pracovistich-v-cr.pdf>

Seznam grafů

Graf 1 Atmosféra na pracovišti	28
Graf 2 Frekvence výskytu konfliktů.....	29
Graf 3 Nejčastější příčiny konfliktů	29
Graf 4 Relativní četnost výskytu negativních jevů	31
Graf 5 Četnost svědků a obětí konkrétních negativních jevů.....	32
Graf 6 Projevy šikany	33
Graf 7 Způsob řešení situace z pohledu obětí a svědků	34
Graf 8 Úspěšnost zamezení negativnímu jednání	34
Graf 9 Eventuální řešení pracovníky, kteří se s negativními jevy nesečkali.....	35
Graf 10 Znalost pojmů mobbing, bossing a staffing dle úrovně vzdělání	37
Graf 11 Informování o prevenci a obraně negativních jevů.....	38
Graf 12 Školení pro správnou interní komunikaci	39
Graf 13 Zájem o více informaci k dané problematice.....	40
Graf 14 Doporučení respondentů pro zlepšení vztahů na pracovišti.....	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Identifikace respondentů	27
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Negativní jevy na pracovišti

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Kovářová a jsem studentkou Ekonomiky a managementu na Masarykově ústavu vyšších studií, který je součástí ČVUT. V rámci své bakalářské práce jsem se rozhodla věnovat problematice negativních jevů na pracovišti a jejich prevenci. Pro praktickou část své práce jsem vytvořila tento krátký dotazník, zaměřený především na mezilidské vztahy a výskyt jednotlivých jevů, jež ovlivňují pracovní prostředí nežádoucím způsobem.

Jelikož se jedná o poměrně citlivé téma, chci Vás ujistit, že odpovědi všech respondentů jsou anonymní a slouží čistě k akademickým účelům. K dodržení anonymity rovněž nebude v bakalářské práci udáván název společnosti.

Budu Vám velmi vděčná, pokud mi věnujete pár minut svého času a odpovíte na následující otázky.

* Povinné

1. Jste: *

- Muž
- Žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – bakalářské studium
- Vysokoškolské – magisterské studium
- Jiné – uveďte

3. Jak dlouho pracujete na Vaší současné pozici? *

- Několik měsíců
- 1–2 roky
- 3–5 let
- 6–9 let
- 10 let a více

4. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti? *

- Uvolněná
- Spíše uvolněná
- Neutrální
- Spíše napjatá
- Napjatá

5. Jak často se setkáváte s konflikty na pracovišti? *

- Nikdy
- Zřídka
- Občas
- Často
- Neustále

6. Co bývá podle Vás nejčastějším důvodem konfliktů? (možnost více odpovědí) *

- Nedostatečná/necitlivá komunikace
- Organizační změny
- Střet s konfliktní osobou
- Jiné – uveďte

Vysvětlení pro následující otázky

Formy negativních jevů na pracovišti

Šikana zahrnuje všechny formy vytváření nepřátelských a ponižujících vztahů na pracovišti jako je:

Mobbing – šikana mezi zaměstnanci

Bossing – šikana zaměstnanců ze strany nadřízeného

Staffing – šikana nadřízeného ze strany zaměstnanců

Diskriminace je jednáním, při němž je se dvěma zaměstnanci jednáno bez ospravedlnitelného důvodu rozdílně.

Sexuální obtěžování označuje nežádoucí chování, které se týká rozdílů mezi pohlavími či má sexuální charakter.

7. Setkal/a jste se někdy se s některým z uvedených negativních jevů na Vašem pracovišti? *

- Ano
- Ne

8. Setkal/a jsem se s: *

- Šikanou
- Diskriminací
- Sexuálním obtěžováním
- Jiné – uveďte

9. O jaký typ šikany se jednalo? (možnost více odpovědí)

- Mobbing
- Bossing
- Staffing
- Jiné – uveďte

10. Jakým způsobem se šikana projevovala? (možnost více odpovědí)

- Přidělováním nedůstojných úkolů
- Neodpovídajícím mzdovým ohodnocením
- Nadměrným monitorováním pracovních úkonů
- Pomluvami
- Ponižováním
- Sociální izolací
- Fyzickým násilím
- Jiné – uveďte

11. Která z uvedených možností byla diskriminačním důvodem? (možnost více odpovědí)

- Etnický původ
- Národnost
- Pohlaví
- Sexuální orientace
- Věk
- Zdravotní postižení
- Nevím
- Jiné – uveďte

12. Byla jsem v této situaci: *

- Obětí
- Svědkem

13. Jak dlouho jste byl/a útokům vystavena?

- 1–4 týdny
- 1–5 měsíců
- 6 měsíců až 1 rok
- Více jak rok–3 roky
- Více jak 3 roky

14. Jaké jsou pro Vás důsledky tohoto chování? (možnost více odpovědí)

- Psychické (úzkosti, frustrace, ztráta sebevědomí)
- Zdravotní (nespavost, nevolnost, bolesti hlavy, zhoršení zdravotního stavu, psychosomatické potíže)
- Tělesné (důsledky fyzického napadení)
- Pracovní (zhoršení výkonu v práci, nesoustředěnost, větší sklon k chybování)
- Žádné
- Jiné – uveďte

15. Jak jste se v dané situaci zachoval/a? (možnost více odpovědí) *

- Informoval/a jsem nadřízeného
- Obrátil/a jsem se na personální oddělení
- Svěřil/a jsem se kolegům
- Řešil/a jsem situaci sám/sama
- Situaci jsem neřešil/a
- Jiné – uveďte

16. Bylo útočníkovi/útočnickům zamezeno v dalším nežádoucím jednání? *

- Ano
- Ne

17. Jaký postih byl útočníkovi stanoven? *

- Útočník byl obeznámen s případnými následky opakovaného jednání
- Ukončení pracovního poměru
- Udělení sankcí (snížení finančního ohodnocení)
- Jiné – uveďte

18. Jak byste se zachoval/a, pokud byste se setkal/a s některým z negativních jevů na pracovišti? (možnost více odpovědí) *

- Informoval/a bych nadřízeného
- Obrátil/a bych se na personální oddělení
- Svěřil/a bych se kolegům
- Situaci bych se pokusil/a vyřešit sám/sama
- Situaci bych neřešil/a
- Jiné – uveďte

19. Znal/a jste význam pojmů mobbing, bossing či staffing? *

- Ano
- Jen některé z nich
- Ne

20. Informoval Vás zaměstnavatel, jak se při případném výskytu negativních jevů bránit? *

- Ano
- Ne
- Nevím

21. Ocenil/a byste, kdyby bylo dané problematice věnováno více pozornosti? *

- Ano
- Ne

22. Poskytuje Vám zaměstnavatel školení pro správnou interní komunikaci? *

- Ano
- Ne
- Nevím

23. Jaké by bylo Vaše doporučení pro zlepšení vztahů a atmosféry na pracovišti? (možnost více odpovědí) *

- Otevřená komunikace
- Průběžná zpětná vazba
- Uznání a ocenění pracovních výkonů
- Lepší organizace práce
- Sociální adaptace nových pracovníků
- Antistresové a teambuildingové aktivity
- Jiné – uveďte

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Tereza Kovářová

V Praze dne: 07. 05. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis