

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Šikana na pracovišti

Workplace Bullying

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KALHOUSOVÁ

LUCIE

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kalhoušová	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	461031
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Šikana na pracovišti		
Název diplomové práce anglicky:	Workplace Bullying		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem DP je analyzovat pracovní podmínky a pracovní vztahy se zaměřením na šikany na pracovišti ve vybrané společnosti, zhodnotit přístup společnosti i pohled zaměstnanců, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem DP jsou návrhy na zlepšení nebo změnu přístupu vybrané společnosti k prevenci a zvládnutí šikany na pracovišti.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení problematiky šikany na pracovišti; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza pracovních podmínek a pracovních vztahů, zhodnocení přístupu společnosti a pohledu zaměstnanců v otázce šikany na pracovišti, určení problémů a příležitostí pro zlepšení, návrhy řešení; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ol style="list-style-type: none">1. BARANCOVÁ, Helena. Šikana a mobing na pracovišti: Právne problémy. Praha: Leges, 2014.2. BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak vyjít se svým šéfem. Praha: Grada Publishing, 2016.3. SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008.4. WIEKE, Thomas. Jak vycházet s kolegy: Typy spolupracovníků a jejich každodenní hry. Praha: Grada Publishing, 2006.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Škvr, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	12. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____	_____
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KALHOUSOVÁ, Lucie. *Šikana na pracovišti*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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: 11. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za cenné rady i vedení práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Marii Kurkové, HR Generalistce ve společnosti ChyronHego a Global HR Strategistce Monice Curtsinger, též ze společnosti ChyronHego za odborné rady, konzultace a materiály poskytnuté k vypracování této práce. Na závěr bych ráda poděkovala své rodině za podporu poskytovanou v průběhu celého mého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou šikany na pracovišti ve vybrané společnosti. Teoretická část vychází z odborné literatury a věnuje se jednotlivým druhům šikany na pracovišti a prevenci proti jejímu vzniku. Praktická část nejprve představuje vybranou společnost Chyronhego a následně popisuje současný přístup společnosti k problematice šikany na pracovišti. Na základě dvou strukturovaných rozhovorů s personalistkami a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti jsou formulovány návrhy a opatření, které by měly pomoci zlepšit současný stav společnosti, a vést tak k větší spokojenosti zaměstnanců a atraktivitě zaměstnavatele.

Klíčová slova

Pracovněprávní vztahy, šikana, mobbing, bossing, prevence

Abstract

The Master thesis deals with the issue of bullying at the workplace in a selected company. The theoretical part is based on professional literature and deals with individual types of bullying at the workplace and prevention against its occurrence. The practical part first introduces the selected company Chyronhego and then describes the current approach of the company to the issue of bullying in the workplace. On the basis of two structured interviews and a questionnaire survey, proposals and measures are formulated that should help improve the current state of the company, and thus lead to greater employee satisfaction and employer attractiveness.

Key words

Labour relations, bullying, mobbing, bossing, prevention

Obsah

Úvod.....	5
1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY A JEJICH PODMÍNKY	7
1.1 Druhy základních pracovněprávních vztahů.....	8
1.1.1 Pracovní poměr.....	8
1.1.2 Dohoda o provedení práce.....	8
1.1.3 Dohoda o pracovní činnosti.....	9
1.2 Rovné zacházení a zákaz diskriminace	9
2 VYMEZENÍ POJMU ŠIKANA A JEJÍ DRUHY.....	10
2.1 Šikana vs. mobbing.....	10
2.2 Druhy šikany na pracovišti	10
3 MOBBING	12
3.1 Vymezení pojmu mobbing a jeho znaků.....	12
3.2 Agrese, agresivita a frustrace	13
3.3 Oběť mobbingu	14
3.4 Postava mobbera.....	15
3.5 Fáze mobbingu	16
3.5.1 Fáze 1: Konflikt se konstruktivně neřeší	18
3.5.2 Fáze 2: Systematický psychický teror	18
3.5.3 Fáze 3: Reaguje personální vedení.....	18
3.5.4 Fáze 4: Vyloučení z podnikového společenství	18
3.6 Techniky mobbingu.....	19
3.7 Následky mobbingu	20
3.8 Obrana proti mobbingu	21
4 BOSSING.....	24
4.1 Vymezení pojmu bossing a jeho znaků.....	24
4.2 Fáze bossingu	24
4.3 Příčiny vzniku bossingu	25
4.4 Techniky bossingu	26
4.5 Strategie bossingu	26
4.6 Postava pachatele a oběti bossingu.....	27

4.7	Důsledky bossingu.....	28
4.8	Obrana proti bossingu.....	28
4.8.1	Obranná opatření.....	28
4.8.2	Prevence.....	29
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	32
5.1	Historie a vývoj společnosti.....	32
5.2	Současný stav společnosti.....	33
6	ANALÝZA PROBLEMATIKY ŠIKANY VE SPOLEČNOSTI CHYRONHEGO.....	35
6.1	Rozhovor s HR Generalistkou a Global HR Strategistkou.....	35
6.2	Preventivní opatření proti šikaně na pracovišti.....	35
6.3	Zkušenosti společnosti ChyronHego s šikanou na pracovišti.....	36
6.4	Firemní kultura.....	36
7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI.....	38
7.1	Respondenti dotazníkového šetření.....	38
7.2	Povědomí o šikaně na pracovišti a jejích formách.....	42
7.3	Osobní zkušenosti s šikanou na pracovišti.....	46
7.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	60
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	62
	Závěr.....	65
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam obrázků.....	69
	Seznam tabulek.....	70
	Seznam grafů.....	71
	Seznam příloh.....	72

Úvod

Šikana na pracovišti. Téma, které je stále aktuálnější, anebo se o něm alespoň čím dál tím více hovoří. Téma, které je spojené s moderní dobou, kdy se všichni honí za rychlými úspěchy, a někteří lidé zapomínají na to, co je humánní chování, a co je již za hranicí slušnosti a únosnosti.

Všechny společnosti a všichni zaměstnavatelé by si ale měli uvědomit, že jsou to právě spokojení zaměstnanci, kteří dělají společností dobrá jména, kdo tvoří firemní kulturu, a kdo zvyšuje popularitu a poptávku po práci právě v té či oné firmě. Proto by se měli nejen personalisté a vedoucí zaměstnanci starat o zdraví svých zaměstnanců, jak fyzické, tak duševní. Bez prevence šikany a dobré firemní kultury, která se vyznačuje kvalitní komunikací nebo příjemným pracovním prostředím, firma nemůže dlouhodobě efektivně fungovat.

Cílem diplomové práce je analyzovat pracovní podmínky a pracovní vztahy se zaměřením na šikany na pracovišti ve vybrané společnosti. Zhodnotit přístup společnosti k této problematice i pohledem zaměstnanců. Zjistit, zdali tato společnost dostatečně dbá na preventivní opatření proti šikaně na pracovišti. Jestli jsou zaměstnanci spokojeni s firemní kulturou a jestli považují péči svého zaměstnavatele za dostatečnou, co se šikany na pracovišti týká, či zda by uvítali zlepšení, například v oblasti zřízení krizového centra. Určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje pojetí a druhy šikany, podrobněji se pak zaměřuje na mobbing a bossing. Zaobírá se nejen průběhem šikany na pracovišti, ale také jejím příznakům a příčinám. V závěru každé z těchto kapitol se diplomová práce věnuje preventivním opatřením proti těmto druhům šikany.

V praktické části jsou zkoumány pracovní podmínky, vztahy a zkušenosti společnosti ChyronHego a jejich zaměstnanců s šikanou na pracovišti. Na začátku praktické části je stručně představena společnost ChyronHego, její současný stav a přístup k šikaně na pracovišti. Následně je provedena analýza současného stavu společnosti, za pomoci dvou strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, provedeného mezi zaměstnanci této společnosti. Na základě výsledků analýzy jsou předloženy opatření a návrhy, které by měly pomoci zlepšit stávající stav společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY A JEJICH PODMÍNKY

Pracovněprávní vztahy a šikana na pracovišti spolu velmi úzce souvisí, i přestože to nemusí být na první pohled zřejmé. Protože právě šikana na pracovišti se netýká pouze šikanované osoby a útočníka, ale postihuje celou společnost, stejně tak jako ostatní zaměstnance a pracovní vztahy. Všechny subjekty pracovněprávních vztahů by tak měly být srozuměny s jejich právy a povinnostmi, aby dokázaly rozpoznat, co je za hranicí nejen například tolerovatelného chování, ale také za hranicemi zákona.

Existují dva druhy pracovněprávních vztahů, a to sice individuální pracovněprávní vztahy a kolektivní. Kolektivní pracovněprávní vztahy jsou mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi, kdežto individuální pracovněprávní vztahy vznikají mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. (Hůrka a kol., 2015, s. 69)

„Jako pracovněprávní vztahy se označují vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy.“ (Hůrka a kol., 2015, s. 69)

Pokud ale chceme mluvit o pracovněprávních vztazích, neměli bychom zapomínat na pracovněprávní předpisy. Jen díky těmto předpisům mohou vznikat pracovní vztahy. Tyto předpisy vymezují práva a povinnosti, které náleží subjektům pracovněprávních vztahů. Neméně důležité pro vznik pracovněprávních vztahů jsou pak pracovněprávní skutečnosti. S těmito skutečnostmi pak pracovněprávními předpisy spojují vznik, zánik, anebo změnu práv a povinností v pracovněprávních vztazích. (Spirit a kol., 2009, s. 57)

„Zaměstnanecké vztahy jsou řízeny složitou směsí individuálních a kolektivních smluv, implicitního a explicitního vyjádření, práv a povinností zakotvených v legislativě a také ostatních vlivů jako je kultura nebo rovnováha sil.“ (Foot a Hook, 2002, s. 462)

Subjekty pracovněprávních vztahů jsou:

Zaměstnanec:

„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavazuje k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Pracovní poměr je koncipován jako „nepřenosný“ a zaměstnanec je povinen práci vykonávat vždy osobně. Zaměstnanci nabývají způsobilost uzavřít pracovněprávní vztah dovršením 15 let věku. Současně platí, že nezletilý zaměstnanec nemůže nastoupit do práce dříve, než dokončí povinnou školní docházku.“ (Tomšej, 2018, s. 21)

Zaměstnavatel:

„Zaměstnavatelem je osoba, jíž se zaměstnanec zavázal k výkonu práce v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatelem může být fyzická nebo právnická osoba.“ (Tomšej, 2018, s. 23)

Odborová organizace:

„Je veřejně prospěšná právnická osoba, jež vzniká k zastupování práv zaměstnanců u zaměstnavatele. Právo odborového sdružování a odborové činnosti je ústavním právem zaručeným Listinou základních práv a svobod (čl. 27), která je součástí ústavního pořádku České republiky. Vznik odborových organizací upravuje občanský zákoník. Působnost odborových organizací upravuje zákoník práce.“ (Šikýř, 2016, s. 20)

1.1 Druhy základních pracovněprávních vztahů

Šikýř (2016, s. 21) uvádí základní pracovněprávní vztahy:

- pracovní poměr,
- právní vztahy založené dohodami konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti).

1.1.1 Pracovní poměr

„Pracovní poměr je nejtypičtější a nejčastější pracovněprávní vztah, v němž se realizuje zaměstnávání občanů. Pracovní poměr se zakládá: pracovní smlouvou a jmenováním.“ (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 182)

Pracovní poměr se odvíjí od pracovní smlouvy, která může být na dobu určitou nebo neurčitou. Tento poměr se vyznačuje maximální pracovní dobou, která nesmí překročit 40 hodin týdně. Dalším pravidlem jsou pak nařízené přesčasy, které mohou být maximálně 8 hodin za týden, tedy 150 hodin za rok. Zaměstnavatel je povinen zaplatit za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění, stejně tak jako platit svému zaměstnanci prvních 14 dní nemocenskou. Zaměstnanec má pak nárok na dovolenou, která je zákonem stanovena minimálně na 20 dní za rok, a při pracovní smlouvě na dobu neurčitou také platí dvou měsíční výpovědní doba, která je stanovena zákonem. (corlox.cz, online, 2020)

1.1.2 Dohoda o provedení práce

Tato forma dohody je vhodná pro krátkodobé brigády nebo také jednorázové projekty. Vyskytuje se častěji než dohoda o pracovní činnosti a musí být sepsána písemně. Tato dohoda se vyznačuje následujícími pravidly (corlox.cz, online, 2020):

- *„Obsah dohody: pracovní náplň (rámcově), výše odměny a způsob výplaty, doba, na kterou se smlouva uzavírá;*
- *Maximální rozsah práce: u jednoho zaměstnavatele až 300 hodin/rok;*
- *Výpověď: lze i předčasně, a to z obou stran (výpovědní lhůta 15 dní);*
- *Zdravotní a sociální pojištění: do 10 tisíc za měsíc se neplatí;*
- *Není vhodná: pokud zaměstnanec je (a nadále chce být) vedený na úřadu práce, nemůže na DPP pracovat.“*

1.1.3 Dohoda o pracovní činnosti

Tato dohoda není limitována pracovním rozsahem, stanovenou týdenní pracovní dobou u zaměstnavatele. Nelze tedy překročit více než v průměru polovinu pracovní týdenní doby. V dohodě o pracovní činnosti musí být sjednána tato fakta (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 191):

- práce, které má zaměstnanec vykonávat;
- rozsah pracovní doby (tj. délka úvazku);
- doba, na kterou se dohoda uzavírá.

1.2 Rovné zacházení a zákaz diskriminace

Jedním z práv a povinností pracovněprávních vztahů je dodržování zákazu diskriminace, který má úzkou spojitost s šikanou na pracovišti.

„Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Rovným zacházením se rozumí především zákaz diskriminace z důvodů, které stanoví zákon. Diskriminační důvody jsou např. pohlaví, sexuální orientace, rasový nebo etnický původ, národnost, zdravotní postižení, věk, náboženské vyznání, víra či světový názor.“ (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 219)

Přesně tyto diskriminační důvody jsou nejčastějšími příčinami vzniku šikany na pracovišti. Zaměstnavatel má povinnost dodržovat toto rovné zacházení, které nepřipouští žádné rozlišování, a to ve všech pracovněprávních vztazích. Mezi formy diskriminace dále patří také navádění k diskriminaci, pokyn k diskriminaci, sexuální obtěžování nebo pronásledování. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 219-220)

Diskriminace se dělí na dva druhy, a to sice diskriminace přímá a nepřímá, kdy diskriminace přímá je *„jednání nebo opomenutí, kdy je z výše uvedených diskriminačních důvodů se zaměstnancem zacházeno méně příznivě než s jiným ve srovnatelné situaci.“* Nepřímá diskriminace je pak definována jako *„Obtížněji rozpoznatelná a prokazatelná, kterou se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě některého z diskriminačních důvodů.“* (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 220-221)

2 VYMEZENÍ POJMU ŠIKANA A JEJÍ DRUHY

Podle Koláře (2005, s. 17) pojem šikana označuje takové chování, které je zlomyslné a jeho cílem je co nejvíce ublížit oběti. S šikanou se lze setkat téměř ve všech oblastech každodenního života. Nejvíce problematické oblasti jsou například školní prostředí a prostředí armády.

Původ šikany může být různý, může se jednat o dokazování autority či touhy po moci. Někdy je důvod pro šikanu zcela opačný, agresor se bojí o své postavení ve skupině, a tak se uchyluje k tomuto chování. Někdy může být příčinou i nedostatek jiných zájmů agresora. Podstatným faktem je to, že agresor se stává po nějaké době závislý na ubližování druhým.

Stejně tak jako u mobbingu, je důležité si uvědomit, co je pouze jednorázový spor mezi dvěma vyrovnanými jedinci a co už je šikana.

2.1 Šikana vs. mobbing

Svobodová (2008, s. 20-21) uvádí, v čem se liší mobbing od šikany. Přestože šikana i mobbing mají několik společných znaků, mezi které patří například to, že v obou případech chce agresor záměrně ublížit druhé osobě svým násilným chováním, v některých příznacích se odlišují. Prvním velkým rozdílem je to, že mobbing jen velmi těžko rozpoznáme. Jedná se totiž o skryté projevy, které má mobber dobře naplánované a promyšlené. Cílem mobbera je pak zesměšnit svého spolupracovníka nebo z něj udělat nespolehlivého a problémového jedince. Nástrojem mobbingu mohou být pomluvy, intriky nebo sabotování práce. Na druhou stranu šikana je spojena spíše s fyzickým násilím, Typické projevy šikany mohou být bránění v odchodu, veřejné posměšky nebo strkání.

2.2 Druhy šikany na pracovišti

Existuje několik druhů šikany na pracovišti, rozlišují se dle toho, kdo je v roli agresora, a kdo v roli šikanované oběti, nebo podle toho, jaké prostředky jsou k vykonávání šikany používány.

- Mobbing – záměrné, dlouhodobé a promyšlené útoky na jedince v kolektivu, které mají za cíl jedince poškodit nebo zesměšnit v očích ostatních zaměstnanců. U mobbingu se běžně nesetkáváme s fyzickým násilím, ale jedná o psychické terorizování. (Svobodová, 2008, s. 18)

- Bossing – jedná se o zneužívání práv a moci nadřízeného vůči podřízeným zaměstnancům. Je to prostředek dosažení autority a větší moci. Nadřízený často úkoluje podřízeného nesplnitelnými zadáními, zastrašuje ho, a snižuje tak jeho postavení ve společnosti. (Barancová, 2014, s. 20)
- Stalking – v prostředí pracoviště se jedná o dlouhodobé zastrašování a obtěžování prostřednictvím telefonu. (Barancová, 2014, s. 21)
- Chairing – jak už z názvu vyplývá, chairing je často neférový souboj mezi nejvyšším vedením o pracovní místo, tedy pomyslnou židli. (Beňo, 2003, s. 42)
- Bullying – tento druh šikany je často zaměřován s pojmem mobbing. Bullying se ale vyznačuje především fyzickým násilím, čímž se od mobbingu liší. Tento pojem je tak více používán pro šikanu ve školách. (Leymann, 1996, s. 167)
- Defaming – cílem tohoto druhu šikany je poškodit dobré jméno člověka prostřednictvím neférového jednání a otevřeného útoku na jedince. Nejčastějšími prostředky pro defaming je zesměšňování, zahanbení nebo znevažování oběti. (Beňo, 2003, s. 42)
- Kyberšikana – je druh šikany, který probíhá prostřednictvím digitálních zařízení. Mezi nejobvyklejší zařízení patří počítače, tablety a mobilní zařízení. Jedná se o šíření škodlivého, negativního, průměrného a urážlivého obsahu. Místa, kde ke kyberšikaně dochází nejčastěji, jsou například sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter atd.), SMS zprávy nebo emaily. (stopbullying.gov, online, 2018)
- Shaming – tento druh šikany by se dal považovat za opak defamingu. Jedná se také o poškození dobrého jména zaměstnance, v tomto případě se používají skryté pomluvy, ke kterým mohou být využita i některá média. (Beňo, 2003, s. 43)
- Sexuální obtěžování – oběti tohoto druhu šikany se stávají převážně ženy, které jsou napadány svými nadřízenými. Ve výjimečných případech se jedná o muže, v tomto případě jsou to často homosexuálové. Sexuální obtěžování může mít několik podob od nevhodného žertování přes pohledy až po dotyky. Důležité je zmínit, že o sexuální obtěžování se jedná pouze tehdy, pokud není toto chování obětí opětváno nebo vítáno. (Huberová, 1995, s. 82)

Dále se práce zabývá šikanou, která se na pracovištích vyskytuje nejčastěji, tedy mobbingem a bossingem.

3 MOBBING

Tato kapitola se nejprve zabývá základní definicí mobbingu, následně rozdílů mezi mobbingem a šikanou, protože mobbing i šikana mají přesně vymezené znaky, které lidé mohou snadno zaměnit, například za krátkodobé nedorozumění na pracovišti. Dále se tato kapitola zabývá tím, jak úzce souvisí šikana s agresí a následnou frustrací. Následně se věnuje postavě mobbera a jeho technikám, které používá, a v samotném závěru kapitoly také tomu, jak mobbing včas rozpoznat, a jak mu čelit.

3.1 Vymezení pojmu mobbing a jeho znaků

K mobbingu docházelo již od začátku pravěku, kdy se lidé začali sociálně seskupovat. Stejně tak je to i s mobbingem v podnicích, který byl přítomen již od jejich vzniku, avšak ještě do nedávna se používal pojem šikana na pracovišti. Jak se ale doba mění, roste zájem o tuto problematiku a mění se i přístup k ní. Šikana na pracovišti se začala označovat pojmem mobbing. (Kratz, 2005, s. 15)

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa „to mob“, tedy utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se (nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíše používanější termín „bullying“, v USA pak „employee abuse“). (Kratz, 2005, s. 15)

Mobbing je definován jako psychické násilí, které může vést až k psychickému teroru. Je to nejvíce frekventované násilí na pracovišti, které přichází z řad kolegů. Tito kolegové nemusejí být na stejné hierarchické úrovni v podniku, ale častokrát pracují na podobných pozicích. (Beňo, 2015, s. 69)

Podle Barancové (2014, s. 14), která poukazuje na výzkumy v Evropské unii, jsou nejčastějšími oběťmi mobbingu ženy nebo dočasní pracovníci na pracovišti.

Je důležité si uvědomit, že při dlouhodobé spolupráci je téměř nemožné vyhnout se konfliktům, ať už se svými spolupracovníky, tak se svými nadřízenými nebo podřízenými. Naopak tyto konflikty jsou mnohokrát dobré a žádoucí, někdy mohou být dokonce přínosem pro firmu nebo kolektiv. Mobbing má několik jasně daných příznaků, kterým se bude tato práce věnovat níže. Lidé by měli být pro to být velmi opatrní, než někoho označí za mobbera a sebe za oběť mobbingu. (Kratz, 2005, s. 15)

Kratz (2005, s. 16) dále uvádí dvě základní rozdělení mobbingu, jedná se o tzv. „bossing“ a „stuffing“, kdy pod pojmem bossing označuje nepřátelské chování na pracovišti, které je vedeno směrem od nadřízeného ke svým podřízeným. Jako hlavní důvod tohoto chování uvádí potřebu nadřízeného vynutit si autoritu, poslušnost, anebo dokonce vypudit podřízeného z jeho pracovního místa. V druhém případě jde o přesně opačný směr šikany. Jedná

se tedy o útoky od podřízených pracovníků směrem ke svému nadřízenému nebo dokonce celému vedení společnosti. V takovém případě má útočník za cíl zničit veškerou personální i podnikovou politiku.

Přestože se v současné době věnuje mobbingu velká pozornost, neustále stoupají čísla šikanovaných pracovníků. Téměř každý zaměstnanec má nějakou zkušenost s mobbingem, ať už jako přímý účastník nebo jako svědek. Ve Švédsku byla uspořádána reprezentativní anketa na téma mobbingu, a zjistilo se, že stále převládá šikana mezi kolegy. Celkové výsledky ankety jsou uvedeny níže (Kratz, 2005, s. 18):

a) Mobbing na stejné úrovni	44 %
b) Mobbing shora	37 %
c) Kombinace a) a b)	10 %
d) Mobbing zdola	9 %

Heřmanová (2008, s. 106) ještě doplňuje tyto informace o fakt, že se jedná o nepoměr sil, kdy je jedinec vystavován nepřátelskému chování s ponižujícími a zastrašujícími znaky, které probíhají dlouhodobě.

Všichni výše zmínění autoři (Barancová, Beňo, Heřmanová, Kratz) se shodují na znacích typických pro mobbing. Těmito znaky jsou cílené, systematické a časté protiprávní zásahy mobbera proti šikanované oběti, které mohou mít velmi vážné psychické i fyzické následky.

3.2 Agrese, agresivita a frustrace

Agresivita jako taková není negativním jevem, ba naopak je nutná k přežití. Je to vlastnost, která je vrozená a jejímž výsledkem je agrese, která je často charakterizována jako připravenost k zaútočení. Oba tyto pojmy, agrese i agresivita proto úzce souvisí se šikanou. (Čírtková, 2004, s. 165)

„Agrese označuje vlastní pozorovatelné chování, agresivitou se rozumí určitá vnitřní pohotovost k agresivnímu jednání.“ (Čírtková, 2004, s. 165)

Podle Kleinne a Kresse (2008, s. 31-32) je program lidského mozku už od pravěku nastaven na útěk, obranu nebo útok, a to platí i v dnešní době. Pokud by se ale lidé v dnešní době chovali v některých situacích příliš útočně, anebo by od problémů utíkali, dalo by se toto chování považovat jako velice nevhodné a nepřiměřené. Proto jsou tendence, které jsou nám od přírody jako lidskému tvorů vlastní, často potlačovány a usměřňovány. Pokud dojde na pracovišti ke konfliktu, až na výjimečné případy se tyto konflikty neřeší násilím. Otázkou poté ale zůstává, jak naložit s nahromaděnou agresí?

Příznaky této nahromaděné agrese mohou být viditelné i na běžné firemní poradě. Mezi nejčastější příznaky patří (Kleinne a Kresse, 2008, s. 31-32):

- zarudlé skvrny v obličeji;

- agresivní pohyby rukou;
- okusování vlastních rtů;
- pevně sevřené pěsti.

Pokud dochází k zadržování agrese dlouhodobě, může to mít za následek frustraci člověka. Dlouhodobá frustrace pak vede ke stresu a dlouhodobý stres pak může vyvrcholit neurózami, psychosomatickými symptomy, podrážděností žaludku, bolestem hlavy, poruch oběhového systému a dalších systémů.

Za neurotické chování může být považováno vše, co se nějakým způsobem nepodobá společenským normám. Je to například přehnaná pořádkumilovnost, neustálé kontrolování věcí, nedostatek smyslu pro humor nebo dokonce nutkání neustále se umývat. Všechny lidi s neurotickými příznaky, spojuje to, že nikdy nehledají chybu na své straně, vždy nejprve osočují své okolí. Často ho dokonce označuje za nenormální a zvláštní.

3.3 Oběť mobbingu

Oběti mobbingu zpravidla nenesou žádné typické znaky a vlastnosti, kterými by na sebe poukazovali jako na oběti. Nejčastějšími terči pro mobbery však bývají zaměstnanci, kteří jsou pesimističtí, patří mezi ty méně výkonné, jsou příliš citliví, choulostiví, bojácní a nedokážou razantně odvracet útoky. Z těchto důvodů jsou tito zaměstnanci snazším cílem pro útok mobbera, než osobnosti, které jsou sebevědomé a vyrovnané. To ale neznamená, že ani tito zaměstnanci se nemohou stát obětí. Neexistuje žádný přesně daný profil oběti a může se jí stát každý ve všech různých zaměstnáních a oborech. (Kratz, 2005, s. 20-21)

Huberová (1995, s. 20) uvádí, že existují skupiny, které jsou náchylnější pro mobbing. Jednou významnou skupinou jsou nově příchozí zaměstnanci, protože představují pro současné zaměstnance hrozbu a mohou je považovat za jakési vetřelce.

Další skupinou, která je častým terčem pro mobbera jsou zaměstnanci, pro které je jejich pracovní poměr existenčně důležitý, a jsou na něm takřka závislí.

Kmoníčková s Wágnerovou (2005, s. 135-144) dodávají ještě další rizikové skupiny. Mezi ně patří například zaměstnanci, kteří se díky svým specifickým znakům liší od průměru. Těmito znaky jsou například nadprůměrná inteligence nebo velmi nízký pracovní výkon. Často jsou také postihováni muži, kteří pracují na ženských pozicích, a naopak také ženy s vysokým postavením.

Naivní a laskaví zaměstnanci, kteří si jen těžko dokáží představit, že by mohli být terčem mobbera jsou další velmi častou skupinou, stejně tak jako zaměstnanci s nízkou odolností proti zátěži.

Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však podle výzkumů psychologa práce prof. Zapfa hrozí především zaměstnancům a úředníkům (Kratz, 2005, s. 21):

- resortu zdravotních a sociálních věcí (sedminásobné riziko);
- resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko);
- státní správy (trojnásobné riziko).

Důvodů, proč jsou nejvíce mobbingu vystavováni právě tito zaměstnanci je hned několik. Důležitým faktorem je to, že pracují často ve velkých skupinách a kolektivech, kde se mobbingu daří obecně mnohem lépe než v malých firmách a tím pádem i menších pracovních skupinách. Malé podniky si zkrátka nemohou takové „přešlapy“ jako je mobbing dovolit. Poměr obětí mobbingu mezi muži a ženami je vyrovnaný, rozdíl v pohlaví je však mezi tím, kdo se na mobbingu podílí. (Kratz, 2005, s. 21)

Ženy jsou šikanovány:

- ženami 40 %
- muži 30 %
- ženami i muži 30 %

Muži jsou šikanováni:

- muži 76 %
- ženami 3 %
- ženami i muži 21 %

Z výsledku švédského výzkumu také vyplývá, že tělesně postižení zaměstnanci jsou cílem mobberů dokonce pětkrát častěji než ostatní zaměstnanci, bez zdravotního omezení.

Pokud jsou obětmi ženy, jsou vystavovány spíše pomluvám, neustálé kritice nebo zesměšňování. V případě mužů se jedná o více přímý způsob. Mezi nejčastější nástroje patří vyhrožování, přidělování méně hodnotné práce, neustále vyrušování, kritika náboženství nebo politických názorů, ignorování nebo zesměšňování. (Kratz, 2005, s. 22)

3.4 Postava mobbera

Není možné zcela jednoznačně určit a definovat postavu mobbera jako takovou. Existují ale typické znaky, kterými se mobbeři vyznačují, ať už v současnosti nebo pramenící z minulosti a převážně pak z dětských let. Nikdo se nestane mobberem ze dne na den. Ve většině případů se toto chování začíná projevovat už v dětství, například tyranizováním ostatních dětí. Dalším důležitým znakem je to, že postava mobbera již v dětství nerespektovala společenské normy a neměla kladný vztah k autoritám. Jako další možnost připadá v úvahu, že mobber byl v dětství sám obětí šikany, následkem toho je zakomplexovaný a připadá si méněcenný, a proto se uchyluje k takovému chování. (Wagnerová a kol. 2011, s. 130-131)

Huberová (1995, s. 22) rozděluje mobbery do tří kategorií podle toho, jakým způsobem se na mobbingu podílí. První kategorií jsou tzv. Strůjci mobbingu, kteří se velice aktivně a dlouhodobě věnují systematickému ničení oběti, které vede až k její naprosté izolaci. Strůjci se nebojí využít jakýchkoliv technik, aby oběť nenechali vydechnout. Druhou kategorií pak tvoří Náhodní pachatelé. Ti se stanou mobbery kvůli z počátku naprosto bezvýznamnému konfliktu, z kterého ale nedokáží odstoupit. Poslední skupinou jsou Spoluúčastníci konfliktu, kteří se mohou, ale nemusejí aktivně zapojovat do mobbingu. Mezi tyto účastníky patří i zaměstnanci, kteří pouze přihlížejí nebo přehlížejí mobberovo chování, a nijak nejednají.

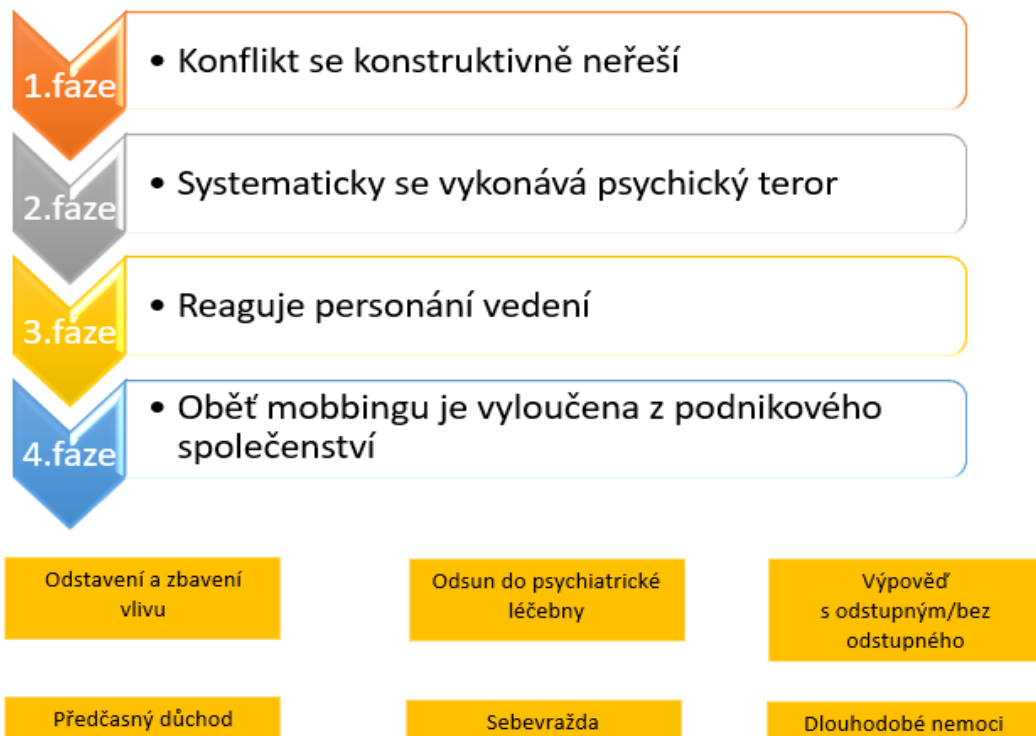
Svobodová (2008, s. 46-48) pak charakterizuje postavu mobbera Senecovými slovy: „*Veškerá krutost pochází ze slabosti*“. Dále uvádí, že mobber se uchyluje k takovému chování pro své vlastní potěšení. Mobberova osobnost se častokrát skládá z dvou různých osobností. Na straně jedné je to velice autoritativní, egoistický a silně manipulativní člověk, který si tímto chováním potřebuje dokázat svou moc a sílu. Na straně druhé by se dal považovat za chudáka, který trpí pocitem méněcennosti a nespokojenosti se svým vlastním životem, které se snaží kompenzovat a projektovat na ostatních zaměstnancích, kteří se z tohoto důvodu stávají jeho oběťmi. Mobber bývá sebestředný a touží po pozornosti ostatních. Často je zaujatý k odlišnostem jako jsou opačné pohlaví, náboženství, kultura atd., protože na tyto odlišnosti se velmi snadno poukazuje.

3.5 Fáze mobbingu

Mobbing není krátká epizoda ani nenadálá přírodní katastrofa, nýbrž zdlouhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou (podle jednoho rakouského statistického průzkumu trvá šikana v průměru déle než 40,1 měsíce). (Kratz, 2005, s. 21)

V průběhu mobbingu se střídají jednotlivé fáze násilí, která mají svá pravidla a momenty, stejně tak jako mobbing samotný. Často začíná mobbing naprosto banálním konfliktem. Pokud se ale tento prvotní konflikt nevyřeší, může vést až k další fázi průběhu, kterou je psychický teror. (Wagnerová, 2011, s. 133)

Podle psychologů práce, kteří sestavili model průběhu mobbingu na základě vyhodnocení velkého počtu případů šikany, má mobbing čtyři základní fáze. Tento model lze vidět na obrázku 1. Fáze mobbingu.



Obrázek 1 - Fáze mobbingu

Zdroj: KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 23

Přestože tento model vychází z velkého množství zkoumaných jedinců, nelze ho aplikovat na všechny případy mobbingu. Existuje několik faktorů, které ovlivňují průběh mobbingu a mohou způsobit, že se průběh bude od těchto fází lišit. Podle Krätze (2005, s. 22-23) mezi tyto faktory patří:

- Oběť si uvědomí, že je součástí mobbingu a okamžitě změní pracovní místo.
- Oběti, která se nachází již v druhé fázi, pomohou kolegové nebo nadřízení, kteří včas zaznamenají kritickou situaci.
- Oběť odmítne být terčem psychického teroru a odpoví na nátlak útokem, což znamená, že začne útočit na mobbera stejně tak, jak on útočil na ni.
- Personální oddělení nedopustí, aby nastala třetí fáze, protože odmítá, že by se u nich ve firmě mohl vyskytovat mobbing.
- Mobber je postižen za své chování personálními opatřeními, mezi které patří přeložení, propuštění nebo napomenutí.
- Ve firmě je dobře rozvinutá kultura řešící konflikty, díky které je mobbing zastaven již v první fázi.

3.5.1 Fáze 1: Konflikt se konstruktivně neřeší

Pokud by měli zaměstnanci odpovědět na otázku, jakou asociaci nebo pocit v nich vyvolává slovo konflikt, v převážné většině odpoví negativně. Například konflikt vidí jako stres, zátěž, špatné životní klima, hádku, napadení atd. Přesně tyto pocity stojí i na počátku první fáze mobbingu. První fází je tedy konflikt, který může vznikat špatnými vtipy nebo jízlivými poznámkami. Je důležité si uvědomit, že konflikty jsou všudypřítomné už od stvoření světa. Bez konfliktů by se společnost nemohla rozvíjet. Bez rozdílných názorů, pocitů, postojů a cílů by dnešní společnost nebyla tam, kde je. Konflikty jsou považovány za základní prvek lidského žití. (Kratz, 2005, S. 24)

Svobodová (2008, s. 40) uvádí, že důvodem, proč prvotní konflikty končí samotným mobbingem je ten, že nejsou včas, a hlavně konstruktivně řešeny, kvůli tomu se dostávají do chronického stavu a neustále se vracejí a opakují.

3.5.2 Fáze 2: Systematický psychický teror

V této fázi nabývá mobbing oficiálního charakteru, protože se o útocích na druhou osobu již dozvídají i ostatní zaměstnanci a nadřízení. Mobber neustává v intenzitě svých útoků, naopak napadá svou oběť konkrétněji, snaží se ji neustále držet pod tlakem pomocí útoků a ubližování. (Kratz, 2005, s. 28)

S rostoucí intenzitou útoků se oběť cítí stále slabší a zranitelnější, a to začíná mít následky na její zdraví. Objevují se první psychosomatické následky, mezi které může patřit bolest hlavy, nechutenství nebo únavový syndrom. (Svobodová, 2008, s. 40)

3.5.3 Fáze 3: Reaguje personální vedení

V této fázi je velice důležitá reakce vedení, protože mobberovy znaky jsou jasně viditelné a jeho chování vůči šikanované oběti je ještě tvrdší. Často však vedení spoléhá na to, že se situace vyřeší "sama" bez jeho přičinění. Pokud však vedení v této fázi nezakročí včas, stává se ze třetí fáze, fáze poslední, tedy čtvrtou a nejzávažnější. (Kratz, 2005. s. 32)

3.5.4 Fáze 4: Vyloučení z podnikového společenství

„V poslední fázi již oběť prakticky ztrácí možnost se bránit a dostává se zcela do pasivní pozice.“ (Wagnerová a kol., 2011, s. 133)

V této fázi dochází k naprostému zlomu situace. Oběť je přesně tam, kde ji chtěl mobber mít. Pod tíhou situace a nátlaku oběť chybuje a dělá přesně to, za co byla mobberem kritizována. Často je tak viděna jako problematická i vedením společnosti. (Svobodová, 2008, s. 42)

Pokud chce vedení řešit tuto situaci, může zavést různá opatření. Jedním z nich je výstraha nebo výpověď pro útočníka. Dalším řešením může být přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici v rámci společnosti. Často je ale situace tak závažná a pro oběť neúnosná, že sama neustojí tento tlak a rozhodne se ukončit pracovní poměr. (Wagnerová a kol., 2011, s. 133)

Kratz (2005, s. 33) ještě dodává další možnosti oběti, jako jsou dlouhodobá pracovní neschopnost, odchod do invalidního nebo starobního důchodu.

3.6 Techniky mobbingu

Svobodová (2008, s. 64-70) uvádí tři následující skupiny technik provozování mobbingu, a to sice slovní útoky, mimoslovní útoky a další techniky. Mezi slovní útoky pak patří neustálé narážky, sarkastické poznámky nebo zlomyslné osočování. Smysluplná konverzace mezi mobberem a obětí probíhá jen zcela výjimečně. Důležité je, že mobberova aktivita má stoupající tendenci. Nejprve se jedná o slovní napadání pouze pracovních záležitostí, později si však mobber troufá více a slovně se dotýká i rodiny a blízkých obětí. Mimoslovní útoky pak znamenají sarkastická gesta, kterými mobber neustále doprovází svou oběť, dále pak je to přehlížení oběti v místnosti, či její absolutní ignorace. Třetí skupinou jsou další techniky, mezi které Svobodová řadí techniky vedoucí k odříznutí oběti od kolektivu až k úplné izolaci. Mezi tyto techniky pak patří zadávání úkolů oběti, které jsou pro ni nesplnitelné, obviňování oběti z nesmyslných věcí, jako je například rozbití firemních nástrojů, dále pak ignorování její přítomnosti, například se oběť zapomene pozvat na společné firemní akce. Mobber se často dostává neprávem do role nadřízeného a neustále pronásleduje svým chováním oběť. Čím déle tato situace trvá, tím se jeho chování zhoršuje a stává se tak nebezpečnějším pro oběť. V nejhorších případech se pak mobber může pokusit například o zfalšování pracovních výsledků, vymazání důležitých pracovních složek v počítači, odposlouchávání oběti nebo se mobber dokonce pokusí o fyzické napadání, které má vypadat jako náhodné, například polít horkou vodu.

Další, kdo uvádí techniky mobbingu je Kratz (2005, s. 28-29). kdy mobber uplatňuje následující zlomyslnosti:

- *„Poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření.*
- *Nedovoluje jí, aby si s ním promluvila.*
- *Oběť mobbingu není zvána na porady, pracovní setkání ani mítinky.*
- *Je odsunuta do odlehl kanceláře a izolována.*
- *Oběť mobbingu se mění v „persona non grata“ (=nežádoucí osobu) a nemůže se účastnit společenských firemních akcí (jako je např. slavnostní společenský oběd, večírek spojený s bowlingem, oslava narozenin).*
- *Jsou jí zatajovány informace potřebné k plnění úkolů.*
- *Mobber se na oběť znenadání rozkřičí nebo jí nadává.*
- *Stává se terčem ustavičných posměšků.*
- *Ústní a písemné výhrůžky jsou na denním pořádku.*

- *Oběť je ponižována a ostouzena, očerňována u nadřízeného, trýzněna a šikánována.“*

3.7 Následky mobbingu

Je důležité si uvědomit, že následky mobbingu nepostihují pouze oběť, ale také celou společnost, neboť mají důsledky na atmosféru ve firmě, stejně tak jako na firemní prostředí. Postihují tak nejen pracovní výkon, ale i kvalitu a efektivitu. (Wagnerová a kol., 2011, s. 129-130)

Rudá (2016, s. 71) poukazuje na těžké následky mobbingu, které se týkají týmové práce. Pokud je totiž někdo z kolektivu obětí mobbera, odnáší to vzápětí celý pracovní tým. Oběť jako následek mobbingu často pracuje pomaleji, je více nemocná, nevěří si v plnění úkolů, a právě všechny tyto nesplněné úkoly musí poté dodělat zbytek týmu. Dalším nelibým následkem je i to, že zbytek kolektivu se může obávat útoků mobbera na jejich osobu, přestává fungovat komunikace, zaměstnanci si nevěří, a to má vliv na špatný chod celé organizace.

U samotné oběti pak dochází k poškození role a pozice v pracovním kolektivu, které je následně doprovázeno zdravotními a psychosomatickými problémy, které jsou přímým následkem dlouhodobého působení mobbera. (Wagnerová a kol., 2011, s. 129-130)

Huberová (1995, s. 12–13) dodává, že tyto následky nejsou spojeny pouze s pracovním výkonem a pracovním prostředím. Oběť si odnáší následky s sebou i domů a do soukromého života.

Následky mobbingu by se daly rozdělit do čtyř skupin, a to sice na následky psychické, tělesné, sociální a ekonomické. Mezi psychické následky v první řadě patří narušení koncentrace a nízké sebevědomí, které vede k pochybování o sobě a o svém pracovním výkonu. Dalšími následky mohou být deprese, které v nejzávažnějších případech mohou vést až k stavům úzkosti, a ty pak až k sebevražednému smýšlení a jednání. (Svobodová 2008, s. 82)

Pugnerová (2006, s. 74) jako důležitý fakt k psychickým následkům dodává, že téměř dvacet procent sebevražd je zapříčiněno mobbingem.

Druhým případem jsou následky fyzické, mezi které patří bolesti žaludku, hlavy nebo zad. Jako vážnější následky mobbingu se poté mohou objevit kardiovaskulární potíže, jako například bolest a tlak na hrudi, nebo dokonce poruchy srdeční a poruchy dýchání. Další oblastí, kterou mobbing zasahuje, je velmi často oblast sociální. Mobberova oběť má často problémy navazovat nové kontakty a tvořit mezilidské vztahy. V nejhorších případech dochází až k celkové sociální izolaci, kdy už člověk není shopem ani kontaktů s vlastní rodinou a svými blízkými. Oběť již nemá důvěru v ostatní lidi a v mezilidské vztahy. V poslední

řadě mobbing ovlivňuje i stránku ekonomickou, protože v důsledku fyzických nebo psychických následků častokrát oběť mobbingu již nemůže dále vykonávat svou práci, a tak přichází o výplatu, čímž se dostává do ekonomicky špatné situace. (Svobodová 2008, s. 82)

3.8 Obrana proti mobbingu

Přestože se společnosti snaží těmito situacím vyvarovat, k mobbingu neustále dochází a pravděpodobně v budoucnosti tomu bude tak i nadále. Důležité je však nebýt vůči tomuto problému odevzdaný a snažit se proti tomu bojovat. Níže je uvedeno několik příkladů, jak se před mobbingem ochránit.

Jednou z možností, jak se bránit proti mobbingu je, snažit se vyřešit problém, který stojí za vznikem mobbingu. Pokud lze odpovědět ano, na otázku „Zdali je možné vyřešit konflikt s útočníkem tzv. po dobrém?“, je vhodné si sjednat osobní schůzku přímo s mobberem. Při této schůzce by měla být přítomna alespoň jedna nestranná osoba, nejlépe pak personalista nebo nadřízený přímo z firmy. V průběhu této schůzky se pak všichni společně snaží najít příčiny vzniku této situace. Cílem je dojít ke kompromisu, a tak se konflikt nejprve prodiskutuje, dále pak se hledají řešení a možná opatření. (Pugnerová, 2006, s. 76)

Pugnerová (2006, s. 76) ještě dodává další dvě možnosti, jak se útokům mobbera bránit a to sice, svěřit se se svým problémem některému ze svých kolegů, anebo přímo svému nadřízenému. Ženám obecně dělá menší problém svěřit se svým kolegyním než mužům. Pokud jsou totiž i někteří další zaměstnanci obeznámeni s touto situací, mohou se pokusit mobberovy útoky mírnit, celou situaci korigovat, pomáhají hledat oběti řešení, jak z této situace ven, nebo při nejmenším alespoň naléhají na oznámení této situace nadřízenému. Pokud se totiž nadřízený dozví o mobbingu u svých podřízených, nesmí být k této situaci lhostejný a musí ji prověřit.

Dalším řešením, jak se bránit před mobbingem, je se snažit mu předcházet. Základem je silná firemní kultura, kde se dbá na komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Cílem každého zaměstnavatele by měla být firemní kultura tak silná, aby v ní pro mobbing nebylo místo ani příležitost. Důležitým faktorem je také nezavírat oči před problémy, a to ani před malými stížnostmi a nejasnostmi. Vedoucí pracovníci by měli reagovat na každý podnět, který by mohl být příčinou vzniku mobbingu. V neposlední řadě se pak dá bojovat proti mobbingu různými školeními a šířením dobré atmosféry na pracovišti. (Rudá, 2016, s. 71)

Kratz (2005, s. 53-54) uvádí několik důležitých znaků, které mohou vést k mobbingu a vedoucí pracovníci by je určitě neměli opomíjet. Mezi tyto znaky patří například:

- oběť je vyčleněna z pracovního kolektivu;
- oběti neustále přibývá pracovní absence;
- oběť není dostatečně informován;
- oběti viditelně klesá kvalita práce;
- ve společnosti panuje negativní nálada a kolují pomluvy;

- oběť je odmítána ostatními spolupracovníky, komunikace probíhá pouze v nutnosti a na pracovní úrovni.

Dalším důležitým faktem je to, že obětí mobbingu se často stává nový zaměstnanec, a proto je důležité tohoto zaměstnance správně začlenit, tedy adaptovat do pracovního kolektivu a zprvopočátku na něj dát větší pozor ze strany nadřízeného. Ve fázi adaptace je velice důležitá úloha právě nadřízeného, který musí „nováčka“ představit svým kolegům. Pro předejítí mobbingu je dobré hned na začátku vytyčit jeho místo ve společnosti, společně s jeho pravidly a povinnostmi, například uvést, kdo je jeho nadřízený, spolupracovník, podřízený nebo jaké jsou jeho kompetence. Ostatní zaměstnanci musí pochopit, že nově příchozí pro ně není hrozbou, ba naopak se bude snažit společnosti pomoci. (Kratz, 2005, s. 54-55)

Zřízení krizového centra může být dalším velkým pomocníkem v boji proti mobbingu. Ve větší společnosti se pak toto centrum může zabývat nejen řešením konfliktů, ale také šířením osvěty o šikaně a všech jejích podobách. Cílem těchto center je přilákat oběti mobbingu, které se zde mohou svěřit se svými problémy, a následně jim pak ukázat cestu, jak mobbingu vzdorovat a jak se mu efektivně bránit. (Kratz, 2005, s. 44-45)

Svobodová (2008, s. 93-96) uvádí, několik kroků, díky kterým oběť může bojovat proti mobberovi sama. V první řadě se musí pokusit uvolnit a pracovat bez napětí, čímž se vyvaruje zbytečných chyb, na které mobber trpělivě čeká. Mezi tyto kroky patří například:

- *„udělejte si skromnou inventuru a poznejte svého protivníka* (V tomto kroku by se oběť měla snažit podívat na to, kdo je její „protivník“ a proč proti sobě bojují. Zda-li se v minulosti nestalo něco, co by mohlo být příčinou jejich současného konfliktu);
- *zkuste oslovit mobbera* (Pokud je oběť dostatečně silná, je vhodné si nejprve s mobberem promluvit mezi 4 očima, a čím dříve, tím lépe. Někdy se jedná jen o křivdu z minulosti, která může být vyřešena tímto vstřícným gestem od oběti. Důležité je však při rozhovoru nikoho neobviňovat, nevyčítat a mluvit k věci.);
- *ved'te si podrobné záznamy* (Tento krok je velice důležitý pro pozdější jednání například s nadřízeným nebo personalistou ve společnosti. Je dobré si zaznamenat každý konflikt a každou výhrůžku přesně tak, jak se stala. Dále je dobré si poznačit i své pocity a uvést všechny svědky. V neposlední řadě je dobré si schovávat veškeré hmotné důkazy proti útočníkovi, kterými mohou být například výhrůžné zprávy nebo jiné písemnosti.);
- *najděte si spojence a rozvíjejte své zázemí* (Pro oběť je důležité se se svými problémy svěřit a najít si takzvaného spojence. Tímto spojencem mohou být například kolegové. Je dobré si s nimi o tom promluvit a vysvětlit tak svoje někdy nepochopitelné chování, které pramení z mobberova nátlaku. Tito spojenci pak mohou být také užiteční jako svědci při dalším řešení tohoto konfliktu, a také v počáteční fázi mohou zastrašit mobbera, protože najednou vidí, že proti němu nestojí oběť sama.);
- *aktivně se braňte* (Je nesmírně důležité ukázat mobberovi, že oběť rozhodně jeho útoky nebudete přehlížet a bude se bránit, i když by to mělo znamenat se obrátit na vedení společnosti. Oběť by se měla snažit chovat sebevědomě, přestože je to v této situaci nesmírně obtížné.);

- *informujte nadřízeného* (V tomto kroku je nutné zasvětit do problému nadřízeného. Bohužel se však často stává, že oběť u nadřízených nenajde pochopení, ba naopak se situace obrátí proti ní. Právě pro tuto situaci je důležité mít připravené podrobné záznamy, o kterých je zmínka výše. Po předložení takového důkazního materiálu nezbyvá nadřízenému nic jiného než se tomuto problému začít opravdu věnovat);
- *obratte se na další instituce* (Pokud situaci nelze řešit s přímým nadřízeným nezbyvá oběti nic jiného než se obrátit na vyššího nadřízeného, odbory nebo Inspektorát práce.);
- *vyhledejte odbornou pomoc*“ (Je dobré vyhledat pomoc odborníků, kterými mohou být psychologové, psychoterapeuti nebo psychiatři dříve, než oběť propadne depresím.) (Svobodová, 2008, s. 93-96).

4 BOSSING

Třetí kapitola se zabývala šikanou ze stran kolegů, a zaměstnanců ze stejné hierarchické skupiny, tedy mobbingem. Následující kapitola se bude věnovat straně trochu odlišné, a to sice jak to vypadá, když se šikana děje opačným směrem, tedy shora dolů. Tento proces je pak nazýván jako bossing.

4.1 Vymezení pojmu bossing a jeho znaků

Bossing je „*dlouhodobý, systematický a cílevědomý psychický teror na pracovišti, kterého se dopouští vedoucí pracovník na svém podřízeném (podřízených).*“ (Rudá, 2016, s. 68)

Cílem bossingu je stejně tak jako u mobbingu oběti znepríjemnit nejen pracovní, ale i osobní život pomocí neetického chování. Hlavní příčinou, proč dochází k rozvinutí bossingu je dlouhodobě neřešený konflikt mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem, nebo také neadekvátně řešený konflikt. (Wagnerová a kol., 2011, s. 130)

Huberová (1995, s. 98) dodává, že příčinou vzniku mobbingu mohou být problémy na oddělení, za které vedoucí pracovník nechce nést odpovědnost, a tak hledá člověka, na kterého lze svalit vinu.

4.2 Fáze bossingu

Bossing a mobbing jsou si ve svých fázích velice podobní. Důležité je připomenout, že cílem mobbingu je ponížít a zlikvidovat svou oběť. K tomuto cíli pak vede dlouhodobá, systematická a dobře propracovaná cesta.

Stejně tak jako mobbing i bossing můžeme rozdělit do čtyř fází. V první fázi se jedná o rozvoj konfliktu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Příčinou počátečního konfliktu může být i zcela banální záležitost. V prvopočátku se jedná o pouhý nesoulad názorů mezi těmito dvěma účastníky, který ale přeroste ve větší konflikt. Na konci této fáze má zaměstnanec pocit, že si na něj jeho nadřízený tzv. zasedl.

Druhá fáze je typická prohloubením prvopočátečního konfliktu. Nadřízený je stále více nespokojen s výsledky svého podřízeného. V této fázi začíná nadřízený uplatňovat svoji moc například tím, že příliš úkoluje podřízeného, zadává mu práci, ke které nemá podřízený pravomoci nebo kompetence nebo naopak práci velice podřadnou pro člověka jeho kvality. V této fázi je cílem nadřízeného svou oběť psychicky terorizovat a dohnat ji téměř až k izolaci. Typickým nástrojem bossingu v této fázi je zesměšňování a ponižování oběti na pracovišti. Oběť nenachází pochopení ani zastání u svých kolegů, protože ti se obávají toho, že by mohli být další obětí svého nadřízeného.

V třetí fázi si tohoto problému začínají všimnout i ostatní zaměstnanci, avšak ve většině případů nikdo nereaguje. Konflikt mezi nadřízeným a obětí se ještě více prohlubuje. V některých případech dokonce dochází k ohrožování zdraví oběti pomocí přidělování práce, která je zdraví nebezpečná.

Poslední tedy čtvrtá fáze se téměř shoduje se čtvrtou fází mobbingu. Jedná se tedy o dosažení cíle ze strany nadřízeného. Oběť je naprosto izolována z pracovního kolektivu. Následkem této fáze je pak ukončení pracovního poměru, odchod do starobního důchodu nebo v krajních případech dokonce sklony k sebevražednému chování. (Beňo, 2003, s. 81)

Dalším autorem, který rozděluje bossing do čtyř fází je Jelínková (2011), která uvádí tyto fáze:

1. *„Nejprve se nejedná ještě o plánovité chování, ale spíše škodolibost.*
2. *Již pravidelný psychický nátlak s úmyslným záměrem.*
3. *Cílené útoky, pracovní přetěžování.*
4. *Rozklad osobnosti postiženého pracovníka s defenzívou a následnou výpovědí.“*

4.3 Příčiny vzniku bossingu

Mezi nejčastější příčiny vzniku bossingu na pracovišti patří slabá firemní kultura, což znamená neetické chování a nízká morálka, závist mezi zaměstnanci a celková netolerance. Další velmi pravděpodobnou příčinou vzniku je samotná osoba nadřízeného pracovníka. Ten může být často pod tlakem ze strany dalšího vedení, například z důvodů nutnosti snižování nákladů a zároveň zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Dalším problémem může být nedostatečná kvalifikace vedoucího pracovníka pro jeho současnou pracovní pozici, s čímž se nadále pojí neschopnost adekvátně řešit problémy a konfliktní situace. (Wagnerová a kol., 2011, s. 131)

Beňo (2003, s. 74-75) se pak při hledání příčin vzniku bossingu více zaměřuje na osobu agresora, tedy v tomto případě vedoucího pracovníka. Popisuje ho jako člověka, který si tímto násilnickým chováním dokazuje svou moc a své postavení. Tento člověk má potřebu manipulovat s ostatními zaměstnanci a dokazovat si vlastní nadvládu nad nimi. Na druhou stranu to může být člověk, který si není jistý sám sebou nebo svými schopnostmi a dovednostmi a bojí se tak o své současné pracovní místo. Proto když vycítí strach a možnost ohrožení od nadřízeného, začne se chovat tímto způsobem. V dalších příčinách se pak Beňo shoduje s Wagnerovou, a jako jednu z hlavních příčin bossingu uvádí slabou firemní kulturu, ve které jsou na denním pořádku pomluvy, intriky a celkově nepřátelské pracovní prostředí, nebo tlak ze stran vedení a managementu na vyšší efektivitu pracovního výkonu.

4.4 Techniky bossingu

I techniky bossingu se z velké části podobají technikám mobbingu. Bossing ale umocňuje fakt, že se jedná o chování, které je vedené „shora dolů“, a proto bývá toto chování často dlouhou dobu velice dobře ukryto, stěží se odhaluje, a ještě obtížněji se s ním pracuje. Mezi ty nejzákladnější techniky pak patří zesměšňování podřízeného, zadávání neadekvátní práce, což znamená, že zaměstnanec nemá dostatečnou kvalifikaci na výkon této práce, nebo naopak je pro něj tato práce podřadná. Dále pak je to ponižování zaměstnance, snižování jeho kompetencí, schopností a dovedností. (Wágnerová a kol., 2011, s 93)

Huberová (1995, s. 93) pak mezi další techniky bossingu uvádí utlačování zaměstnance v tom smyslu, že mu vedoucí pracovník neustále zabraňuje vyjádřit svůj názor, a prezentovat svou osobu. Stejně tak se útočník snaží izolovat podřízeného od kolektivu, znemožňuje mu začleňovat se do firemní kultury, navazovat mezilidské vztahy a interní komunikaci.

Útočník se také velice často pokouší zničit dobré jméno své oběti nejen na úrovni pracovních vztahů, ale také zasahuje do roviny osobního života. Nejen že je zaměstnanec vystavován každodenním pomluvám a zesměšňování, jedná se také o neustálou kontrolu, kdy útočník vyčkává na chybu a na následnou kritiku. V krajních případech může pak nadřízený vyžadovat po zaměstnanci úkoly, které jsou nepříznivé a nebezpečné, může tak dojít až k přímému ohrožení zdraví či života zaměstnance. (Fehlau, 2003, s. 24)

4.5 Strategie bossingu

Huberová (1995, s. 100) uvádí několik přesných strategií bossingu:

- Sisyfófská strategie – při této strategii jsou podřízenému zadávány jen obtížně splnitelné úkoly, přičemž nadřízený vyžaduje jejich přesné a detailní plnění. Výsledky těchto úkolů však nejsou nikde viditelné.
- Malé požadavky – v tomto ohledu se jedná o strategii, kdy jsou podřízenému zadávány podřadné úkoly, které mají být příčinou k jeho ponížení a zesměšnění.
- Přehnané požadavky – tato strategie je založená na zadávání úkolů podřízenému tak náročných, že je zaměstnanec není schopen zvládnout. Důvodem mohou být nedostatečné kompetence, například neznalost cizích jazyků.
- Strategie tzv. Achillovy paty – jedná se o zadávání podřízenému takových úkolů, u kterých je zřejmé, že jsou mu nepříjemné a nerad je vykonává. Nadřízený však trvá na svém a vyžaduje splnění úkolu konkrétně od jedné určité osoby, tedy šikanovaného podřízeného.
- Strategie trvalé kontroly – spočívá v naprosté kontrole každého kroku podřízeného zaměstnance. Tento zaměstnanec ztrácí volnost a možnost sebezrovoje. Každý dílčí úkol, který vykoná, musí projít kontrolou a být konzultován s nadřízeným.
- Nečekané a překvapující útoky – oběť je vystavována nečekaným kontrolám kdykoliv během dne, někdy dokonce dochází k rozhodování o jeho pracovní pozici, avšak bez jeho účasti.

- Snižování a odebírání kompetencí oběti – postupně jsou zaměstnanci odebírány kompetence a pravomoci. Vše ale probíhá opět bez vysvětlení a udání pádných důvodů.
- Izolace – při této strategii se jedná o záměrné zatajování společných pracovních akcí, jako jsou například firemní porady, společné obědy nebo teambuildingy. Nadřízený chce svou oběť postupně úplně izolovat od pracovního kolektivu.
- Útoky na zdraví – jedná se o přidělování takových úkolů a prací, které jsou nebezpečné a mohly by ohrozit život a zdraví zaměstnance.
- Opakované narážky a ataky na psychický stav oběti – pracovníkovi jsou neustále přisuzovány psychické poruchy. Tyto pomluvy však nestaví na pravdivých základech. Pokud se zaměstnanec snaží bránit, pak je toto chování bráno jako příznak dané duševní choroby.

4.6 Postava pachatele a oběti bossingu

Pachatel bossingu se svými charakteristikami velice podobá pachateli mobbingu. Ve většině případů se jedná o nadřízeného, který se zalekne příchodu nového podřízeného, nebo který vidí ve svém podřízeném velký potenciál, zejména pak v těch oblastech, kde má sám nadřízený slabiny. Bossing většinou pramení z nízké sebedůvěry nadřízeného, z jeho strachu o své dosavadní místo. Bojí se, že nemá dostatek schopností a dovedností. Zdravě sebevědomý nadřízený totiž nevidí smysl, a hlavně nemá důvod chovat se agresivně ke svým podřízeným, zesměšňovat je a snažit se je izolovat. (Fehlau, 2003, s. 24)

Beňo (2003, s. 76) pak popisuje nadřízeného jako tyrana, který si je vědom svých dobrých vztahů se zbytkem, a hlavně vedením firmy, což posiluje jeho myšlenku, že si takové chování může dovolit. Neustále si potřebuje dokazovat svou moc a své postavení nadřízeného pracovníka.

Situace oběti bossingu od oběti mobbingu se liší převážně tím, že v tomto případě oběť nemůže hledat pomoc u svého nadřízeného, protože to je právě on, kdo se dopouští tohoto chování. Dalším problémem je, že je téměř nemožné pro oběť, aby sama ukončila bossing nebo se mu i nějak bránila, protože nadřízený pracovník má větší moc než oběť. Často tak dochází k tomu, že podřízený zaměstnanec nakonec nevidí jinou možnost než odejít ze zaměstnání, a tak ukončí pracovní poměr, čímž vedoucí pracovník dosáhne svého cíle. (Beňo, 2003, s. 81-83)

Oběť bossingu se častokrát nemůže svěřit se svým problémem ani svým spolupracovníkům, neboť ve firmě, která je náchylná k bossingu nepanuje dobrá firemní kultura a komunikace. Spolupracovníci se bojí zasáhnout a zavírají před bossingem oči hlavně z toho důvodu, že se nechtějí stát další obětí nadřízeného. (Beňo, 2003, s. 54)

4.7 Důsledky bossingu

Bossing stejně tak jako mobbing nepostihuje pouze oběť a „predátora“ tedy nadřízeného a podřízeného, ale ovlivňuje celou firmu a její chod. Jedním pro firmu zásadním důsledkem může být vysoká fluktuace zaměstnanců. Stejně tak může docházet k častému mobbingu mezi spolupracovníky, protože spolu neustále soupeří a nechtějí se stát obětí svého nadřízeného. (Beňo, 2003, s. 75)

Čech (2011, s. 64) uvádí, že důsledky mobbingu a bossingu se shodují, rozdílem je pouze to, že při bossingu je pro oběť mnohem těžší se ubránit. Málokdy najde skutečné zastání u jiných kolegů, ti se totiž obávají o své vlastní postavení, a téměř nikdo si netroufne vzdorovat svému nadřízenému.

Podle Huberové (1995, s. 101) nejsou důsledky bossingu pouze psychického a emocionálního rázu, ale týkají se také sociálních vztahů. Pokud je podřízený zaměstnanec dlouhodobě vystavován velkému teroru od nadřízeného mohou se u něj objevit problémy z paměti, koncentrací, nebo problémy s adaptabilitou. Dalším důsledkem je naprosté zničení sebevědomí podřízeného. Tento člověk si poté nevěří, je nejistý, má pocit vlastní neschopnosti, která by mohla vést až k úplnému lidskému selhání.

Wágnerová a kolektiv (2011, s. 78) k těmto důsledkům ještě přidávají psychosomatické problémy, mezi které může patřit například bolest žaludku a gastrointestinální problémy, bolesti hlavy, zad, nebo dokonce zvracení. Jako další důsledky pak uvádí chronickou únavu, která je zapříčiněna nedostatkem a nekvalitou spánku, což může vést až k depresivním stavům. V nejvážnějších případech pak mohou u obětí bossingu propuknout stavy chronických depresí, které mohou vést až k syndromu vyhoření nebo dokonce suicidálnímu smýšlení a chování.

4.8 Obrana proti bossingu

Stejně tak jako u mobbingu i u bossingu existují určitá opatření, jak se před ním bránit. Tato opatření se dají rozdělit do dvou kategorií, a to sice na samotnou obranu a prevenci. Obranná opatření je vhodné aplikovat v době, kdy je už proces bossingu v průběhu, kdežto preventivní opatření jsou vhodná provádět neustále.

4.8.1 Obranná opatření

„Zákoník práce v § 16 a násl. stanoví, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k

diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.“ (www.pravnilinka.cz, online)

Podřízený zaměstnanec, který se domnívá, že došlo k bossingu, má právo domáhat se soudního jednání proti nadřízenému. Má právo se domáhat upuštění od diskriminace, a pokud se dokáže, že došlo k porušení antidiskriminačního zákona, má právo na udělení zadostiučinění. (pravnilinka.cz, online)

Bednář (2016, s. 146) uvádí, že nejlepším možným způsobem obrany je vzpoura. Podřízený musí začít jednat ať už individuálně či kolektivně, důležité je nenechat bossing plynout dál. Podřízený zaměstnanec by se měl obrátit na někoho dalšího z firemního prostředí. Touto osobou může být jiný nadřízený nebo personalista. Způsobů, jak tuto osobu kontaktovat a svěřit se jí se svým problémem je vícero. Oběť může zkusit požádat o osobní schůzku, častokrát je ale pro podřízeného snazší tyto problémy napsat na papír, a tak je další možností zaslání dopisu, v neposlední řadě může zaměstnanec oslovit odbor, pokud se ve firmě vyskytují. Dalším řešením může být zaslání kolektivního dopisu nadřízenému, který se dopouští bossingu, kde bude vyzván k změně jeho chování, pokud se tak nestane, upozornit ho, že je zaměstnanec připraven jednat a nadřízený za to bude nést následky. Pokud se zaměstnanec rozhodne aktivně bránit, nejdůležitější věcí, je dotáhnout celou „obranu“ do konce, požadovat přesná řešení od managementu, ale také způsob kontroly těchto řešení. Být vytrvalý, neustále předkládat managementu zprávy o vývoji situace, a pokud se situace nezlepší, tak žádat dalších opatření.

Jelínková (2011) radí schraňovat důkazní materiály, mezi které řadí veškeré pracovní úkony podřízeného zaměstnance, také požádat nadřízeného o zasílání úkolů písemnou formou. Poté je jasně viditelné, zdali byly úkoly splněny, tak jak měly být, nebo ne.

Někdy je však nejlepším řešením ukončit pracovní poměr, protože řešit tento spor s nadřízením pomocí soudní cesty je nejen psychicky velice náročné, ale je to také velice nákladné. Zaměstnanec by pro to měl nejprve opravdu dobře zvážit, které řešení je pro něj nejlepší i z hlediska finančního. (Beňo, 2003, s. 84)

4.8.2 Prevence

Přestože je velice těžké se proti bossingu bránit, existuje několik kroků, které by měla každá firma zařadit do svého souboru preventivních opatření proti šikaně, a které mohou významně ovlivnit výskyt bossingu na pracovišti.

Prevence proti bossingu je obtížná z toho důvodu, že agresorem je nadřízený pracovník. Právě on by měl být tím, na koho se mohou podřízení zaměstnanci obrátit ve stavu nouze a obtíží. On by jim měl naslouchat a být nápomocen. Často však dochází k tomu, že nadřízený tuto schopnost a porozumění nemá, a veškerou kritiku vztahuje proti své osobě, toto je pak nejčastější příčina bossingu. (Svobodová, 2008, s. 90)

Mezi základní způsob prevence patří dostatečná a kvalitní informovanost zaměstnanců. Důležité je, aby firma měla jasně stanovené normy pro chování, které je tolerovatelné, a které ne, tzn. normy pro mobbing a bossing. Dále by měli být zaměstnanci seznámeni s jejich pracovním plánem, kterému by měli porozumět a být si tak jistí, že jsou dostatečně informováni o náplni jejich práce. Dalším preventivním opatřením je, umožnit zaměstnancům vyjádřit jejich vlastní názor, a to vždy budou-li to považovat za důležité. Dobrým krokem je veřejné vystupování a aktivní účast firmy proti bossingu. (Wágnerová, 2011, s. 139) Kratz (2005, s. 43) vidí jako nejlepší opatření, vyhnout se autoritativnímu stylu řízení. Pokud nadřízený dostatečně komunikuje se svými podřízenými, dává jim prostor vyjádřit jejich názor, je otevřený k jejich připomínkám a nápadům, pak ve firmě, není pro bossing prostor. Nadřízený by neměl pouze rozdávat příkazy, ba naopak by se měl snažit stimulovat své zaměstnance k co nejlepším výkonům.

Huberová (1995, s. 130-131) se shoduje s Wágnerovou a tvrdí, že nejpodstatnější je dobře informovat podřízené zaměstnance, a to se všemi detaily. Jako další možnost pak uvádí nabídnout v případě bossingu podřízeným jiná řešení, například seznámit je s osobou, na kterou se v případě takovýchto problémů mohou obrátit. V neposlední řadě pak provádět firemní aktivity zaměřené proti bossingu a mobbingu, které budou kontrolovány osobou k tomu pověřenou.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část se zabývá výzkumem ve společnosti ChyronHego. Cílem tohoto výzkumu je analyzovat povědomí a zkušenosti současných zaměstnanců této společnosti s šikanou na pracovišti, stejně tak jako současný stav a přístup společnosti k této problematice. Praktická část vychází z interních materiálů poskytnutých společností ChyronHego. Dále pak informace čerpá od personalistek této společnosti, a v neposlední řadě z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci této společnosti.

5.1 Historie a vývoj společnosti

Tato společnost byla založena v roce 1966 jako Chyron. Hrála průkopnickou roli ve vývoji titulků vysílání a grafických systémů. Se silným základem postaveným na více než 50 letech inovací a efektivitě se Chyron stal ve vysílání známým jménem se zaměřením na řešení zaměřená přímo na zákazníka. Společnost dnes nabízí výrobním profesionálům nejkompaktnější softwarové portfolio v oboru pro snadné navrhování, sdílení a hraní živé grafiky. Produkty Chyron se stále častěji používají k posílení pracovních toků OTT a poskytují bohatší a pohlcující zážitky pro diváky a sportovní fanoušky v aréně, doma nebo na cestách.

V dnešní době nese společnost název ChyronHego a je to soukromá společnost, jejíž hlavním akcionářem je společnost Apollo Management, který je lídrem v růstu špičkových technologických společností.

Globální personál této společnosti zahrnuje zaměstnance téměř z celého světa. Zaměstnanci této společnosti jsou silní vůdci, zkušení profesionálové v oboru a špičkoví techničtí talenti. Společnost v současné době zaměstnává okolo 300 zaměstnanců a jejím ústředním sídlem je pobočka v Melville v New Yorku.

Protože si tato společnost uvědomuje, že v konečném důsledku důvodem, proč stále prosperuje na trhu, jsou její klienti a partneři, rozhodla se sloužit jako zastřešující společnost dalším třem odlišným značkám, tak aby mohla co nejlépe splnit přání klientů. Těmito značkami jsou značky Chyron, Tracab a Hego. (interní materiály společnosti ChyronHego)

Značka Chyron zahrnuje inovativní vysílací technologie a slouží zákazníkům, kteří vyžadují živý produkční software a hardware. Patří mezi ně například televizní stanice a skupiny, místa konání, bohoslužby, korporátní a vládní subjekty, vzdělávací instituce a další.

Značka Tracab zahrnuje oceňované produkty Tracab a Coach Paint a slouží zákazníkům, kteří vyžadují nástroje pro analýzu týmů a hráčů. Patří mezi ně sportovní ligy, týmy a trenéři. Značka Hego zahrnuje legendární nabídky služeb Hego a slouží zákazníkům, kteří potřebují personál a logistiku pro živou produkci. (chyronhego.com)

Začátky této společnosti sahají až do roku 1966, kdy své síly spojili Dr. Francis Mechner a inženýr Eugene Leonard a založili společnost nesoucí název Systems Resources Corporation. Dr. Mechner a inženýr Leonard byli v té době jedinými akcionáři a řediteli společnosti. Jejich spolupráce však vznikla již v 50. letech ve společnosti Schering Corporation, kde společně pro svou laboratoř behaviorální psychofarmakologie vytvořili počítačový systém sběru a analýzy dat.

Od vzniku až do roku 1972 tato společnost neustále vyvíjela nové a inovativní produkty digitální technologie. Jedním z nejvýznamnějších produktů se však stal grafický generátor pro zobrazování písmen na televizní obrazovce. Tento generátor nesl název Chyron podle kentaura z řecké mytologie. V následujících letech došlo k vývoji celé rodiny těchto generátorů Chyron I, Chyron II, Chyron III.

Dalším přelomovým rokem ve vývoji této společnosti byl rok 1975, kdy se Systems Resources Corporation spojila se společností Computer Exchange, jejímž vlastníkem byl Leon Weissman. Po této fúzi se společnost přejmenovala na Chyron Corporation a své sídlo přesunulo do Plainview v New Yorku, což je nedaleko od místa, kde má své současné sídlo. V následujících devadesátých a dvacátých letech se společnosti Chyron Corporation i nadále dařilo v oblasti jejího podnikání, ale úspěchem na akciovém trhu nebo svou ziskovostí nikdy nepřekonalý osmdesátá léta.

Podstatným milníkem se pro společnost Chyron Corporation stal rok 2013, kdy se spojila se společností Hego AB. Společnost Hego AB byla švédská společnost, která byla jedničkou na trhu v oblasti grafiky a vizualizací dat pro televizi a sport. Po spojení těchto dvou společností vznikla společnost s názvem ChyroHego, jejímž hlavním sídlem je Melville v New Yorku. (interní materiály společnosti ChyronHego)

5.2 Současný stav společnosti

V současné době se společnost neustále rozrůstá do okolních zemí. Nyní má pobočky ve Velké Británii, Německu, Švédsku, Mexiku, Norsku, České republice, Dánsku, Slovenské republice, Finsku nebo Singapuru.

Teprve před nedávnem společnost ChyronHego oznámila tři nové firemní značky-Chyron, Hego a Tracab-o nichž společnost tvrdí, že očekává kultivaci většího vývoje produktů, technické podpory a úspěchu zákazníků na každém příslušném trhu. Nové značky budou i nadále fungovat pod současným vyšším vedoucím týmem společnosti ChyronHego.

I tato prosperující společnost však musela zareagovat na současnou pandemii, když na sportovištích nastala úplná absence diváků. Ekonomický dopad naštěstí zatím nebyl významný, protože tato společnost zažívá vzestupnou trajektorii podnikání. Přesto však tato společnost vyžadovala značnou úroveň přestavování a přípravy v tom, jak byla vedena.

Dobrou zprávou pro ChyronHego je, že se její tým ukázal být mimořádně agilní a přizpůsobivý, a i v této době schopen plnit očekávání svých zákazníků. Absence diváků kvůli koronavirovému viru dokonce vedla ke zvýšené poptávce po technologiích virtuální grafiky a řešeních vzdáleného provozu, což posílilo výsledky společnosti ve druhé polovině roku 2020.

Cílem společnosti do budoucna je, aby všechna její řešení fungovala v cloudovém, virtuálním, hybridním a vyhrazeném prostředí on-prem nebo v jejich kombinaci. Jako svůj hlavní úkol tato společnost vidí umožnění svým zákazníkům být nejlepšími, ať už jsou kdekoli na světě. (interní materiály společnosti ChyronHego)

6 ANALÝZA PROBLEMATIKY ŠIKANY VE SPOLEČNOSTI CHYRONHEGO

Analýza problematiky šikany ve společnosti Chyronhego byla provedena na základě online rozhovorů s HR Generalistkou a Global HR Strategistkou. Tyto rozhovory probíhaly v týdnu od 1. do 5. 2. 2021 a přepis otázek se nachází v příloze 1. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jak současný stav společnosti vidí personalisté. Zdali mají v této společnosti s šikanou na pracovišti již nějaké zkušenosti, nebo zdali by byla společnost v případě nalezení nedostatků ochotna přijmout opatření pro zlepšení současného stavu.

6.1 Rozhovor s HR Generalistkou a Global HR Strategistkou

Počátek rozhovorů se věnoval obecným informacím a současné situaci společnosti ChyronHego, kterou stejně tak jako většinu ostatních firem zaskočila současná pandemie. Obě personalistky uvedly, že v poslední době prošla tato společnost velkými změnami, přesunula totiž celé vývojové centrum do České republiky, což byl v krátké době velký tlak na nábor udržení kvalitních lidí a dodržení původních deadlinů. Obě personalistky se v tomto případě shodly na tom, že celá společnost tuto situaci zvládla a naučila se v ní tzv. chodit velmi rychle, a to hlavně díky ochotné spolupráci a vstřícnosti všech zaměstnanců. Díky tomu a dalším novým nastaveným procesům se také společnosti daří stabilizovat celou covidovou situaci.

6.2 Preventivní opatření proti šikaně na pracovišti

Protože má tato společnost původ ve Spojených státech, snaží se na tato citlivá témata, jako je právě šikana na pracovišti zaměřovat čím dál, tím více. V minulosti byly v US prokázány četné kauzy spojené s touto problematikou.

Šikaně na pracovišti v minulosti tato společnost věnovala jeden z bodů performance review, tedy zaměstnanecké osobní hodnocení, které je součástí hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení zaměstnanci provádějí pravidelně jednou za 3 měsíce se svým team leadrem, HR generalistou nebo finančním ředitelem a jednatelem společnosti. Performance Review zpravidla vede team leader a dává zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkony za uplynulé období. Druhá fáze je plánovací, kde se nastavují cíle a úkoly na další čtvrtletí a budoucí směřování zaměstnance. Ve třetí fázi společnost nechává zpravidla prostor pro vyjádření se zaměstnanců k případným problémům v týmu nebo nápadům, jak práci zlepšit, zefektivnit. V třetí části mají tedy zaměstnanci prostor otevřeně mluvit o problematice nejen šikany, ale i o jakýchkoli jiných problémech.

Obě personalistky zdůrazňují, že „nejdůležitější pro ně je vybudovat důvěru a přátelské prostředí mezi zaměstnanci a managementem.“

Druhým krokem, kterým chce společnost ChyronHego předcházet šikaně na pracovišti, je mentální koučka, která se stala členkou jejich týmu minulý rok. Tato koučka se snaží zaměstnancům otevírat problematická témata a zefektivnit jejich výkonnost. Jednou měsíčně s ní probíhá ve společnosti přednáška, která je pokaždé věnovaná jinému tématu. Jedna z těchto přednášek byla věnována právě tématu šikana na pracovišti, na to, jak šikanu zvládnout a jak si vyvinout obranné mechanismy.

Další preventivní opatření proti šikaně na pracovišti společnost zatím nepodnikla „Co se týká osvěty jako takové, tak jsme zatím žádné kroky nepodnikli, v současnosti se ani naši zaměstnanci v kancelářích nepohybují, kvůli špatné pandemické situaci. Až se situace uklidní a věci se vrátí do původních kolejí, chtěli bychom se intenzivněji zapojit do veřejných akcí, věnující se šikaně.“

6.3 Zkušenosti společnosti ChyronHego s šikanou na pracovišti

Dle HR generalistky se tato společnost prozatím setkala pouze s lehkou formou šikany, které ale přikládají velký význam a neberou ji na lehkou váhu. Společnost se tyto problémy snaží aktivně řešit a odstranit je dříve, než se promění v závažný problém. „Nejčastěji se jedná o urážky a shazování práce druhých, které ale většinou pramení z nedorozumění, a v 90 % se nám povedlo situaci vyřešit ihned na místě. Snažíme se problém vždy nejdříve probrat v soukromí, dohromady s managementem společnosti a zamyslet se nad případnými dopady. Většinu problémů řešíme ihned, jedná-li se o maličkosti. Pokud by ale řešení problému měl být velký zásah do týmu, nebo by to mohlo na nějaký čas ovlivnit výkonnost týmu, snažíme se tyto věci plánovat. Vždy se ale snažíme najít řešení a situace jako šikana neignorujeme.“

Krizové centrum jako preventivní opatření a řešení problematiky zatím tato společnost jako východisko nevidí. Pokud se však bude nadále rozrůstat alespoň takovou rychlostí jako do teď, do budoucna by se jeho zřízení nebránila. V současné situaci má ale pocit, že by krizové centrum dostatečně nevyužívala a bylo by to tak pro společnost plýtvání penězi.

6.4 Firemní kultura

Společnost ChyronHego si uvědomuje, jak je silná firemní kultura důležitá, a to nejen pro problematiku šikany. Proto se snaží v rámci jednotlivých poboček přistupovat ke všem zaměstnancům rovnocenně a maximálně korektně. Společnost pro své zaměstnance organizuje společné teambuildingy, její zaměstnanci se setkávají i napříč pobočkami celosvětově.

Dále pak pořádá celofiremní meety, kde se např. lidi z IT dozvědí, jak se vede jejich produktům na trhu nebo jaký dělá tato společnost marketing, jaké jsou dlouhodobé plány a kam společnost směřuje. HR generalistka dodává, *“myslím si, že budovat silnou firemní kulturu tímto způsobem je velmi důležité, protože to dává lidem pocit, že jsou opravdu něčeho součástí.”*

Cílem společnosti je být právě díky silné firemní kultuře a příjemnému pracovnímu prostředí atraktivním zaměstnavatelem, nabírat lidi na HPP, kteří se společností vydrží a stanou se jejími pevnými články.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

K analýze problematiky šikany na pracovišti bylo ve společnosti ChyronHego použito dotazníkové šetření, které mělo zjistit nejen povědomí, ale také vlastní zkušenosti zaměstnanců s šikanou na pracovišti.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v době od 8. do 26. 2. 2021 v české pobočce této společnosti, a byl proveden pomocí platformy Google Formulář. Zaměstnancům byl rozposlán elektronickou formou prostřednictvím e-mailu.

Aby byly výsledky analýzy co nejobjektivnější, byl dotazník rozposlán zaměstnancům napříč všemi pracovními odděleními, a zároveň tito zaměstnanci byli upozorněni, že je toto dotazníkové šetření zcela anonymní.

Výzkumné otázky:

- Mají zaměstnanci společnosti ChyronHego povědomí nebo dokonce vlastní zkušenosti s šikanou na pracovišti?
- Klade společnost ChyronHego při spolupráci se svými zaměstnanci dostatečný důraz na tuto problematiku?
- Ocenili by zaměstnanci této společnosti nová opatření týkající se prevence proti šikaně na pracovišti?

Dotazník byl rozposlán celkem 70 respondentům, kteří představovali všechny zaměstnance z oddělení IT Development, Finance a Business Operations. Návratnost dotazníkového šetření byla 77 %, což odpovídá 54 plně vyplněným dotazníkům. Dotazníky, které byly navráceny jen z části vyplněné, nebyly pro tento výzkum použity.

Dotazník se skládal z 34 otázek, a byl rozdělen na tři části (viz příloha 2). První část dotazníku se zaměřuje na identifikaci respondentů, druhá část je zaměřena na všeobecné povědomí zaměstnanců o šikaně na pracovišti a jejích formách. Poslední nejdelší část dotazníku, se zabývá osobními zkušenostmi respondentů s šikanou na pracovišti. V dotazníku se převážně objevují otázky uzavřené, najdeme zde ale i otázky polouzavřené nebo otevřené.

7.1 Respondenti dotazníkového šetření

První část dotazníku identifikovala respondenty podle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, počtu odpracovaných let ve společnosti ChyronHego nebo velikosti pracovní skupiny.

Otázka 1 - Pohlaví

Z tabulky 1 vyplývá, že pohlaví respondentů v tomto výzkumu je nevyrovnané. Z celkového počtu 54 respondentů je pouze 25,9 % žen. Toto genderové rozložení je však v IT společnosti očekávatelné.

Tabulka 1 - Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ženy	14	26 %
Muži	40	74 %
Celkem	54	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 2 - Věková skupina

Druhá tabulka ukazuje rozřazení respondentů na základě věku. Nejpočetnější skupinou s 44,4 % je skupina v rozmezí od 27 do 35 let. Hned vzápětí je skupina věkově předcházející s věkovým rozmezím od 18 do 26 let. Dalo by se tedy říci, že tyto dvě věkové kategorie tvoří zaměstnanecké jádro společnosti. Další dvě skupiny mají o hodně nižší procentuální zastoupení. Věková kategorie 36-50 pouze 14,8 %. S nejnižším počtem se zde vyskytuje kategorie 51 let a více, která je zastoupena pouhými 3,7 %, což odpovídá 2 respondentům.

Z těchto výsledků lze potvrdit jeden z cílů této společnosti, kterým je nabírat mladé lidi na HPP, které se společností budou růst a stanou se jejími pevnými články.

Tabulka 2 - Věk respondentů

Věk	Počet respondentů	Podíl respondentů
18-26	20	37,0 %
27-35	24	44,4 %
36-50	8	14,8 %
51 a více	2	3,7 %
Celkem	54	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z tabulky 3 lze vidět, že nejnižší dosažené vzdělání u respondentů je středoškolské vzdělání s maturitou, a to sice v zastoupení 11,5 %. Vyšší odborné vzdělání zastupuje pouze 3,8 %, což odpovídá 2 respondentům. Největším podílem je zde zastoupeno vysokoškolské vzdělání s necelými 85 %, které vyjadřují 46 dotazovaných.

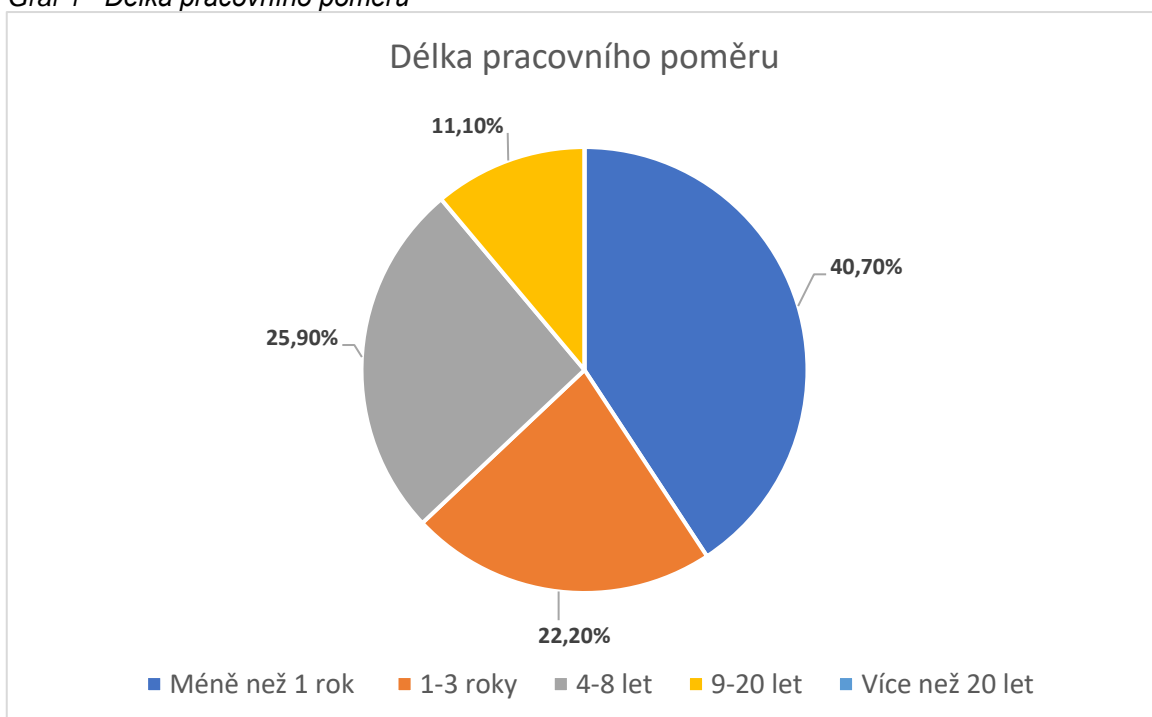
Tabulka 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl respondentů
Základní vzdělání	0	0,0 %
Středoškolské vzdělání s výučním listem	0	0,0 %
Středoškolské vzdělání s maturitou	6	11,5 %
Vyšší odborné vzdělání	2	3,8 %
Vysokoškolské vzdělání	46	84,6 %
Celkem	54	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 4 - Jak dlouho pracujete ve společnosti ChyronHego?

Graf 1 - Délka pracovního poměru



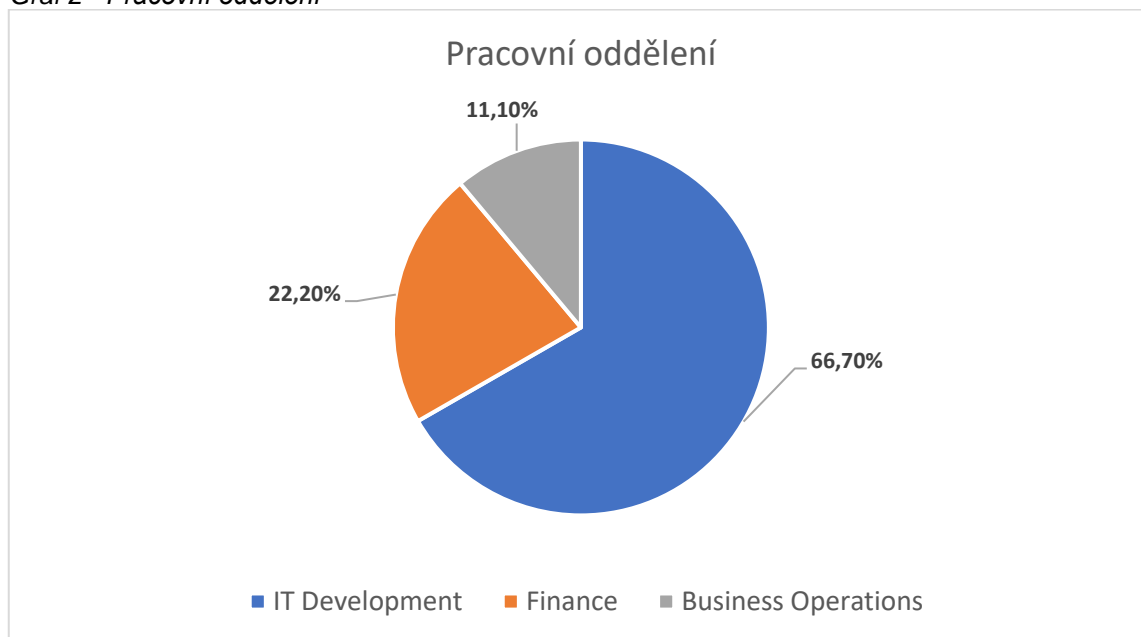
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Z tohoto grafu, který je zaměřen na délku pracovního poměru ve společnosti ChyronHego vyplývá, že nejpočetněji zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří jsou ve společnosti méně než jeden rok, konkrétně tuto skupinu představuje 40,7 %. Pomyslné druhé a třetí místo je poměrně vyrovnané. Druhý největší podíl mají zaměstnanci, kteří jsou součástí společnosti od 4 do 8 let. Hned vzápětí jsou to zaměstnanci spadající do kategorie s pracovním poměrem v této společnosti od 1 do 3 let, kteří představují 22,2 % všech dotazovaných. S 11,1 %, tedy nejnižším zastoupením jsou pak zaměstnanci, kteří pracují pro tuto společnost 9-20 let.

Otázka 5 - V jakém oddělení pracujete?

Pátá otázka rozdělila respondenty podle jejich pracovního zařazení na jednotlivých odděleních ve společnosti. Nejméně dotazovaných vykonává svou práci v oddělení Business Operations, a to sice 11,1 %. Prostřední skupinou respondentů je skupina pracujících v oddělení financí s 22,2 %. Převážně největším podílem dotazovaných jsou zaměstnanci z oddělení IT, kteří tvoří skoro 67 %, což odpovídá 36 zaměstnancům.

Graf 2 - Pracovní oddělení

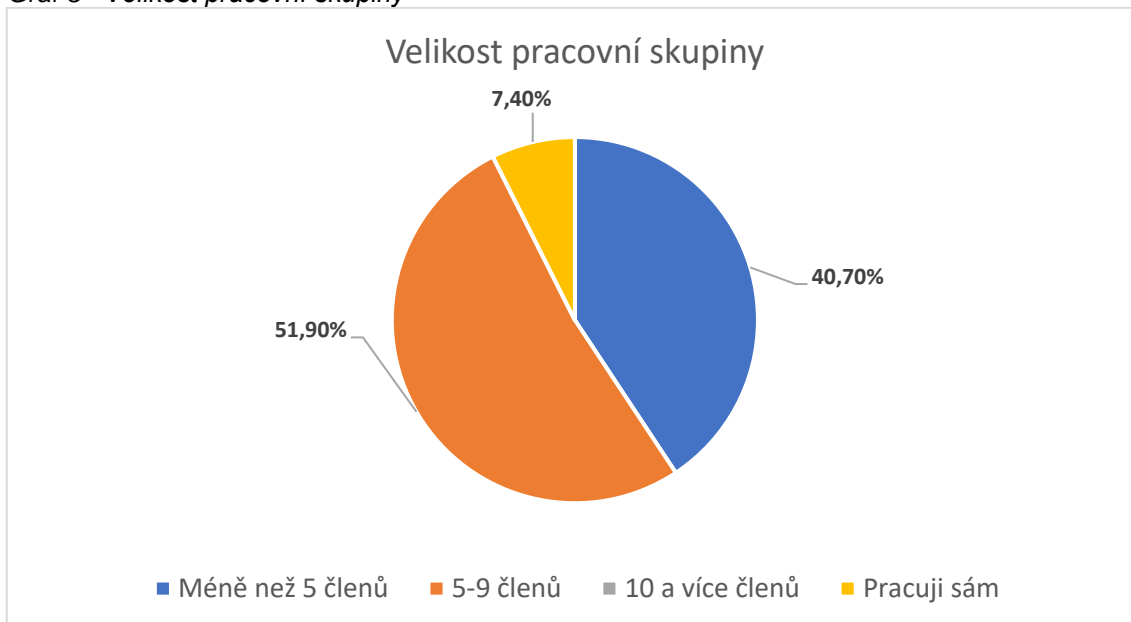


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 6 - Z kolika členů se skládá Váš pracovní tým?

Tato otázka se zaměřovala na velikost pracovní skupiny. Z odpovědí jasně vyplývá, že převážná většina respondentů pracuje ve skupině. Pouze 7,4 % dotazovaných uvedlo, že pracují sami. Zbytek dotazovaných se pak rozděluje na dvě skupiny. První skupina pracujících v týmu o velikosti do 5 členů tvoří 40,7 % a druhá skupina zaměstnanců pracuje v týmu o velikosti od 5 do 9 členů. Nikdo z respondentů nepracuje ve skupině, jejíž velikost by přesahovala 10 členů.

Graf 3 - Velikost pracovní skupiny



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

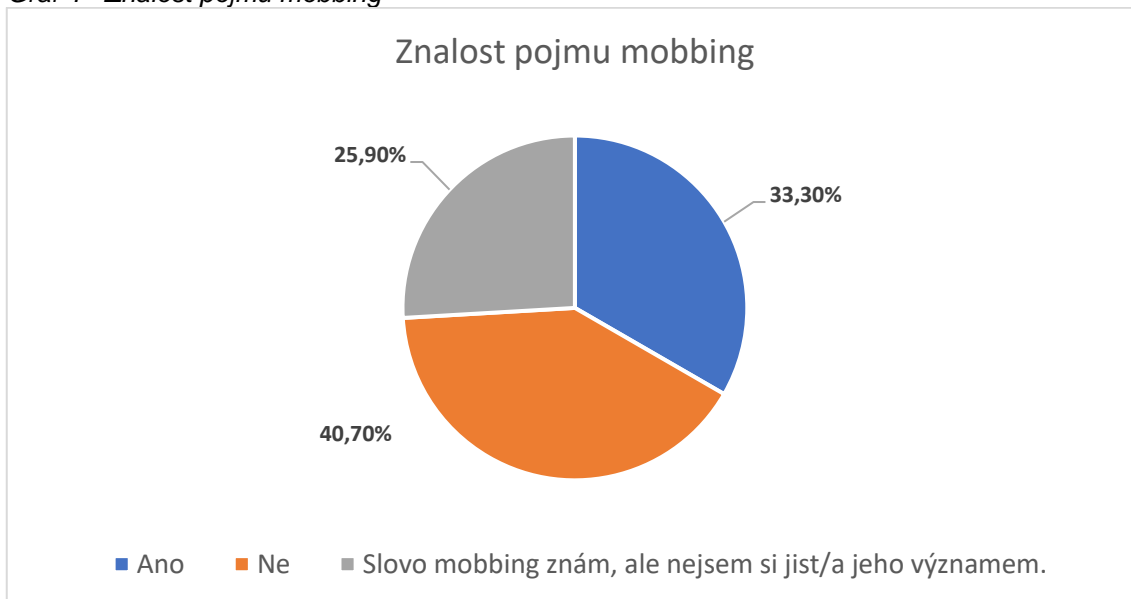
7.2 Povědomí o šikaně na pracovišti a jejích formách

Druhá část dotazníku se zabývala analýzou povědomí zaměstnanců o problematice šikany na pracovišti a jejích formách. Byla zkoumána znalost pojmů jako například mobbing, bossing, charing, defaming nebo stalking.

Otázka 7 - Dokázal/a byste vysvětlit význam pojmu mobbing?

V této otázce zabývající se znalostí pojmu mobbing měli respondenti na výběr ze tří odpovědí, kterými byly „Ano“, „Ne“ a „Slovo mobbing znám, ale nejsem si zcela jist/a jeho významem“. Nejvíce respondentů vybralo odpověď „Ne“, necelých 41 %. Odpověď „Ano“ vybralo 33,3 % dotazovaných. Poslední možnou odpověď zvolilo necelých 26 % všech respondentů. Díky této otázce lze vidět, že povědomí zaměstnanců o pojmu mobbing je celkem nízké, více než dvě třetiny neví, nebo si nejsou jisti tímto termínem.

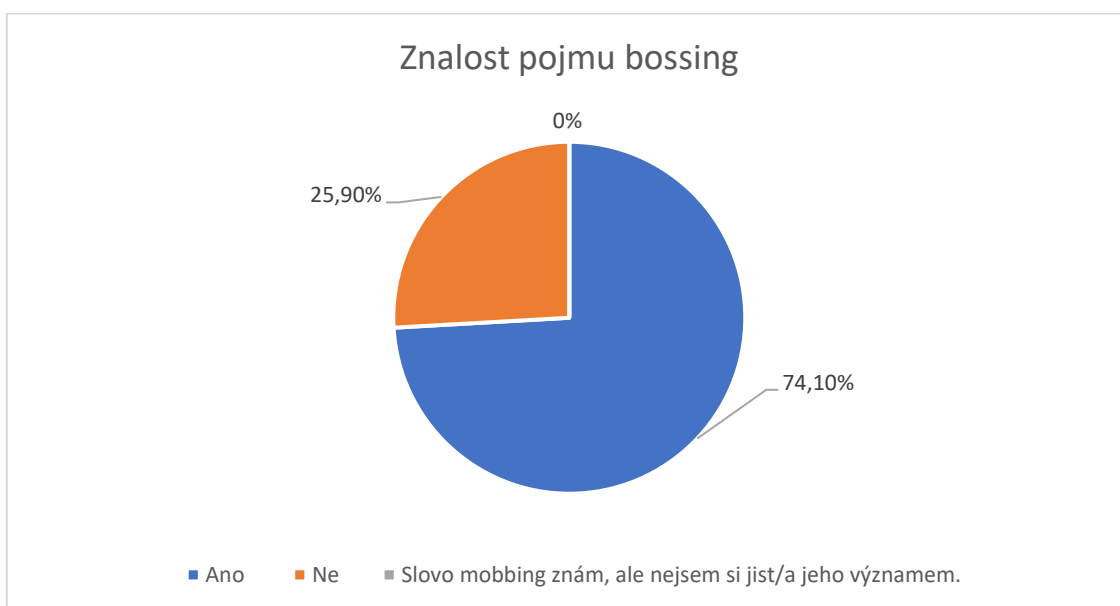
Graf 4 - Znalost pojmu mobbing



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 8 - Dokázal/a byste vysvětlit význam pojmu bossing?

Graf 5 - Znalost pojmu bossing



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

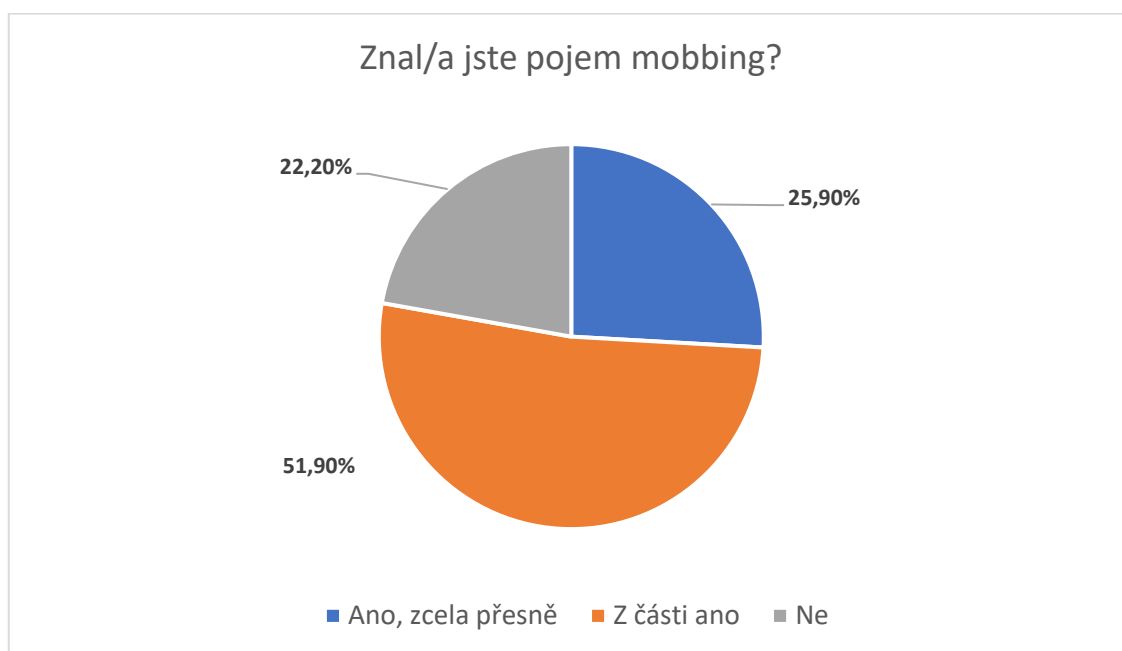
Při zkoumání znalosti pojmu bossing, respondenti vybírali ze tří odpovědí, totožných jako v otázce 7. V této otázce se však ani jednou nevyskytla odpověď „Slovo mobbing znám, ale nejsem si zcela jist/a jeho významem“, tím pádem respondenti odpovídali pouze „Ano“ nebo „Ne“. Překvapivé ve srovnání s předchozí otázkou bylo, že odpověď „Ano“ zvolila 74,1 % dotazovaných (v otázce 7 to bylo pouze 33,3 %), odpověď „Ne“, pak zvolilo 25,9 % respondentů.

Z otázky 7 a 8 tedy vyplývá, že respondenti jsou více srozuměni s pojmem bossing nežli mobbing.

Otázka 9 - Znal/a jste opravdu význam slova mobbing?

Po zodpovězení otázek 7 a 8 měli respondenti možnost přečíst si definice pojmů mobbing a bossing z odborné literatury, a ověřit si tak správnost svých předchozích odpovědí. Více než polovina dotazovaných z části znala správně pojem mobbing. Více než čtvrtina respondentů znala význam pojmu mobbing zcela přesně, a 22,2 % pojem mobbing neznalo vůbec, anebo se o znalosti tohoto pojmu pouze mylně domnívalo.

Graf 6 - Znal/a jste pojem mobbing?

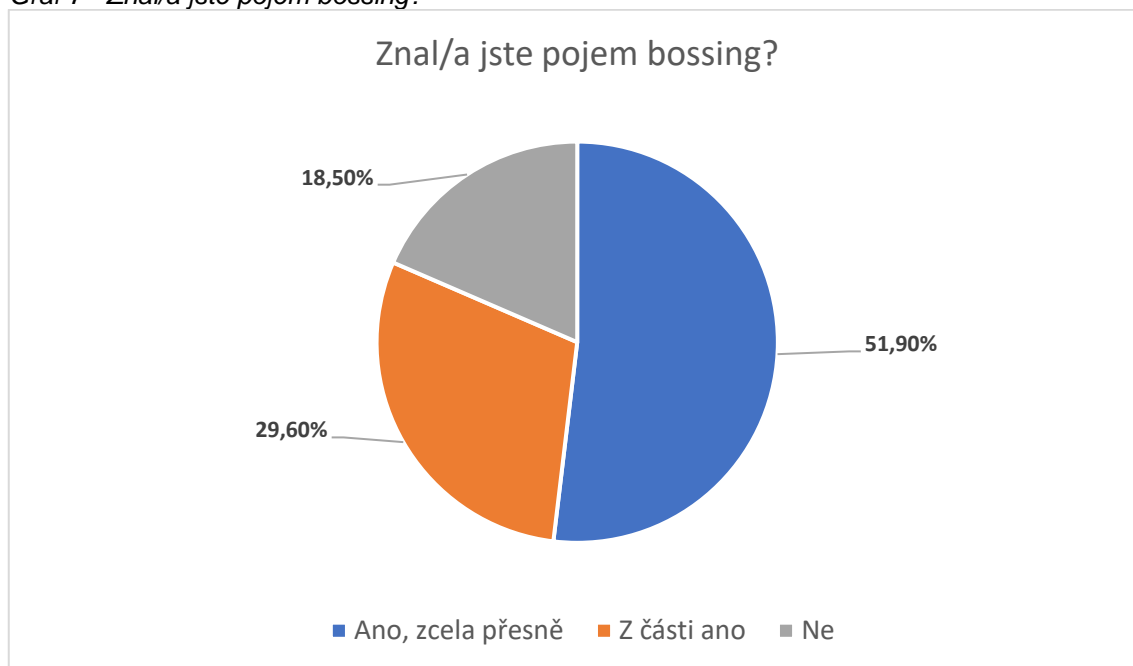


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 10 - Znal/a jste opravdu význam slova bossing?

Odpovědi na otázku 10 potvrdily domněnky z otázky 8, ze které vyplynulo, že jsou respondenti více srozuměni s pojmem bossing nežli mobbing. Po přečtení definice bossingu z odborné literatury vybralo téměř 52 % respondentů odpověď „Ano, zcela přesně“, což znamená, že zcela přesně znali význam pojmu bossing. Skoro 30 % dotazovaných odpovědělo, že znali tento pojem alespoň z části a jen 18,5 % zvolilo odpověď „Ne“, která představuje neznalost nebo mylnou představu o pojmu bossing.

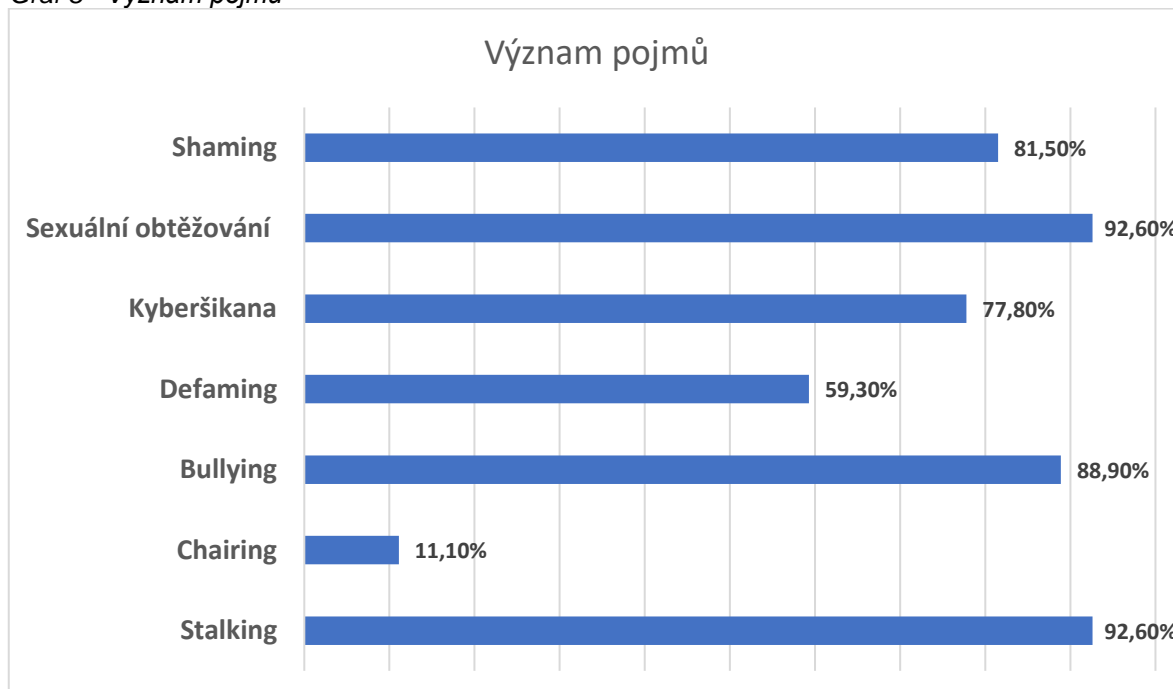
Graf 7 - Znal/a jste pojem bossing?



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 11 - Dokázal/a byste vysvětlit význam některých z následujících pojmů, pokud „ano“, zaškrtněte který.

Graf 8 - Význam pojmů



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

V této otázce zaměřené na znalost dalších druhů šikany na pracovišti mohli respondenti vybrat vícero odpovědí. Nejznámějšími pojmy pro respondenty byly shodně s 92,6 % vybrány dva pojmy, Stalking a Sexuální obtěžování. S o něco menším procentuálním podílem respondentů se umístily pojmy Bullying - 88,9 % a Kyberšikana - 77,8 %. Více než polovina respondentů zvolilo také odpověď Defaiming. Téměř neznámým pojmem, byl pojem Charing, který vybralo pouze 11,1 % dotazovaných zaměstnanců.

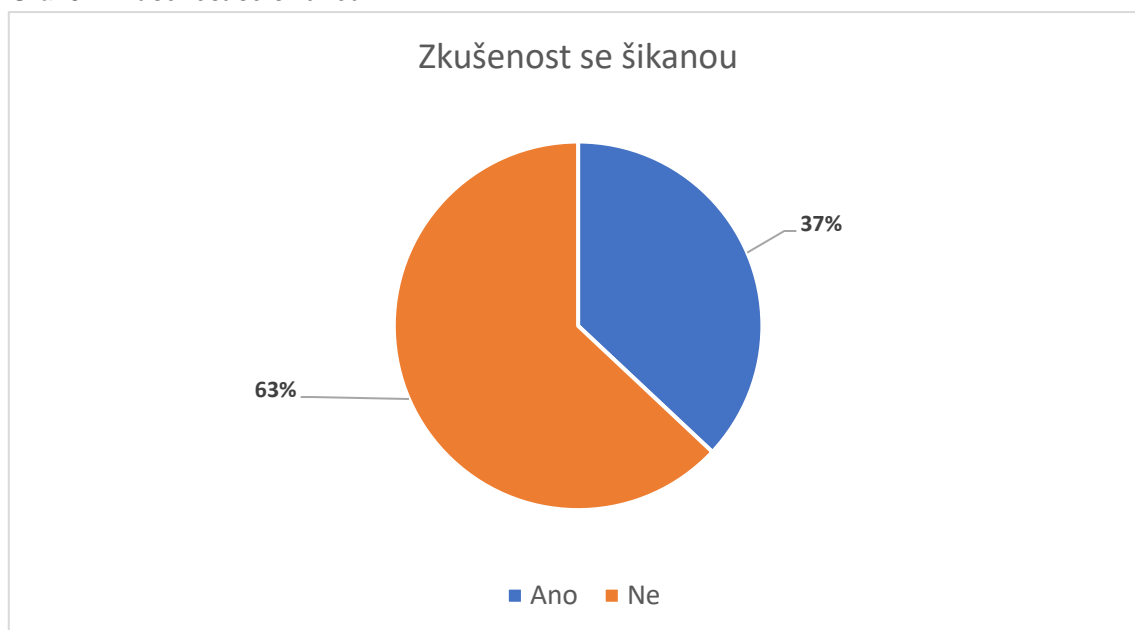
7.3 Osobní zkušenosti s šikanou na pracovišti

Třetí část dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění osobních zkušeností zaměstnanců společnosti ChyronHego s šikanou na pracovišti. Dále pak na to, jak se zaměstnanci cítí v této společnosti, jestli vědí, na koho se v případě výskytu šikany na pracovišti obrátit, a zdali by uvítali nová opatření proti tomuto problému.

Otázka 12 - Byl/a jste někdy součástí (svědek, přímý aktér, oběť) šikany na pracovišti?

První otázka třetí části dotazníku se zabývala přímou zkušeností zaměstnanců s šikanou na pracovišti, ať už jako oběť, aktér nebo svědek. Alarmujícím zjištěním bylo, že 37 % respondentů tuto zkušenost má. Zbylých 63 %, vybralo odpověď „Ne“, a mohli se tak přesunout až otázce 18.

Graf 9 - Zkušenost se šikanou



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 13 - Pokud ano, o jaký druh šikany se jednalo?

V této otevřené otázce respondenti popisovali, jakého druhu šikany byli součástí nebo popisovali konkrétní znaky šikany. Několikrát se zde objevil pojem Bossing. Více se však respondenti rozepisovali o konkrétních znacích šikany nebo „útocích“. Velmi často se objevovalo zesměšňování a urážení nebo nepřiměřené poznámky a vtipy. Dalšími odpověďmi, které se opakovaly více než jednou, byly mluvení za zády jiných zaměstnanců o jejich osobních záležitostech a pomlouvání ostatních zaměstnanců. V ojedinělých případech se objevily i velmi závažné odpovědi jako například bezdůvodná odpověď nebo dokonce vyhrožování.

Otázka 14 - Snažil/a jste se tuto situaci aktivně řešit?

Tato otázka byla doplňující otázkou k otázce předchozí. Cílem bylo zjistit, zdali se zaměstnanci, kteří se osobně setkali s šikanou, pokusili tuto situace nějak řešit. Pozitivním zjištěním bylo, že necelých 71 % respondentů řešilo aktivně tuto situaci a pouze 29,4 % dotazovaných nejednalo nijak.

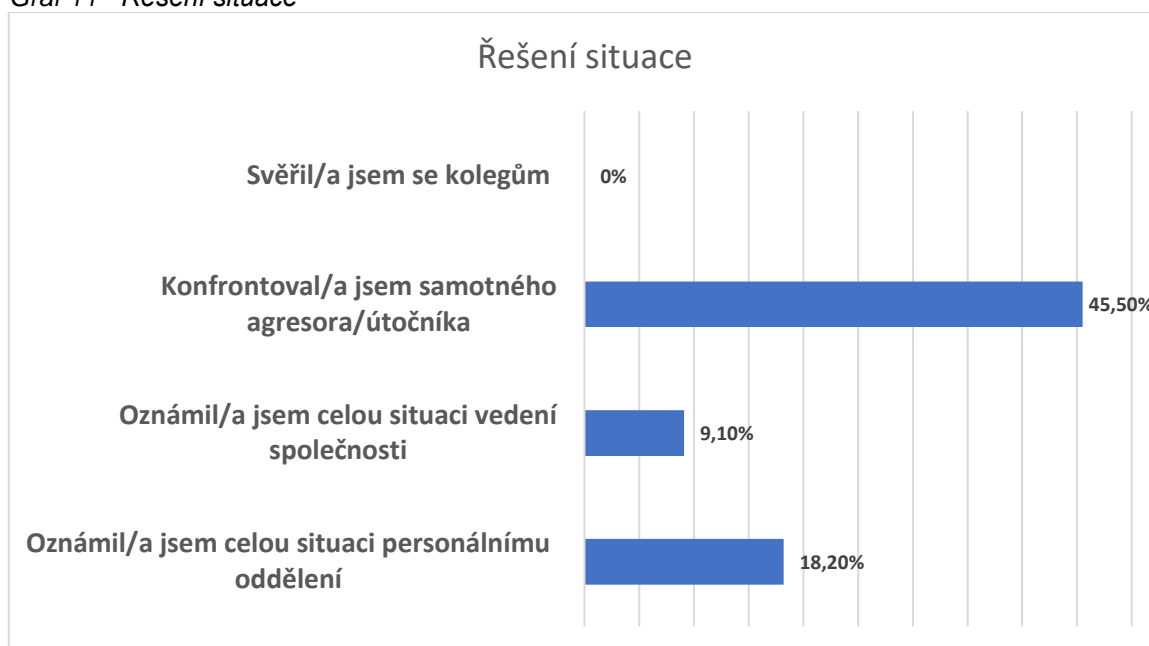
Graf 10 - Řešil/a jste tuto situaci?



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 15 - Pokud ano, jak?

Graf 11 - Řešení situace



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Cílem této otázky bylo zjistit, jak konkrétně zaměstnanci, kteří se setkali s šikanou na pracovišti, tento problém řešili. Tato otázka byla polouzavřená, což znamená, že respondenti měli na výběr ze 4 odpovědí, ale mohli také zvolit odpověď „jiné“, kam mohli doplnit svoji vlastní odpověď. Překvapivým výsledkem bylo, že ani jeden z dotazovaných neuvedl odpověď, která představovala svěřeni se svým vlastním kolegům. Nejhojněji byla zastoupena druhá odpověď, kde respondenti uváděli, že by konfrontovali útočníka sami. 9,1 % dotazovaných by se obrátila na vedení společnosti, 18,2 % pak na personální oddělení. Někteří dotazovaní vybrali možnost vlastní odpovědi, kde nejčastěji uváděli odpověď „Nedělal/a jsem nic“ nebo „Situaci jsem neřešil/a“.

Otázka 16 - Jak společnost zareagovala na tuto situaci?

Tato otázka se také týkala řešení situace, při zjištění šikany na pracovišti, v tomto případě však ze strany společnosti. Překvapivým zjištěním bylo, že více než třetina respondentů, konkrétně 38,5 % odpovědělo, že společnost situaci neřešila vůbec. 30,8 % uvedlo, že společnost situaci řešila, ale respondenti nevědí jak. Necelá čtvrtina dotazovaných pak zvolila variantu, kdy byla situace řešena pouze s daným agresorem a jen 7,7 % odpovědělo, že společnost řešila situaci veřejně a nastolila pravidla tolerovatelného chování, a také případná opatření, která nastanou při porušení těchto pravidel.

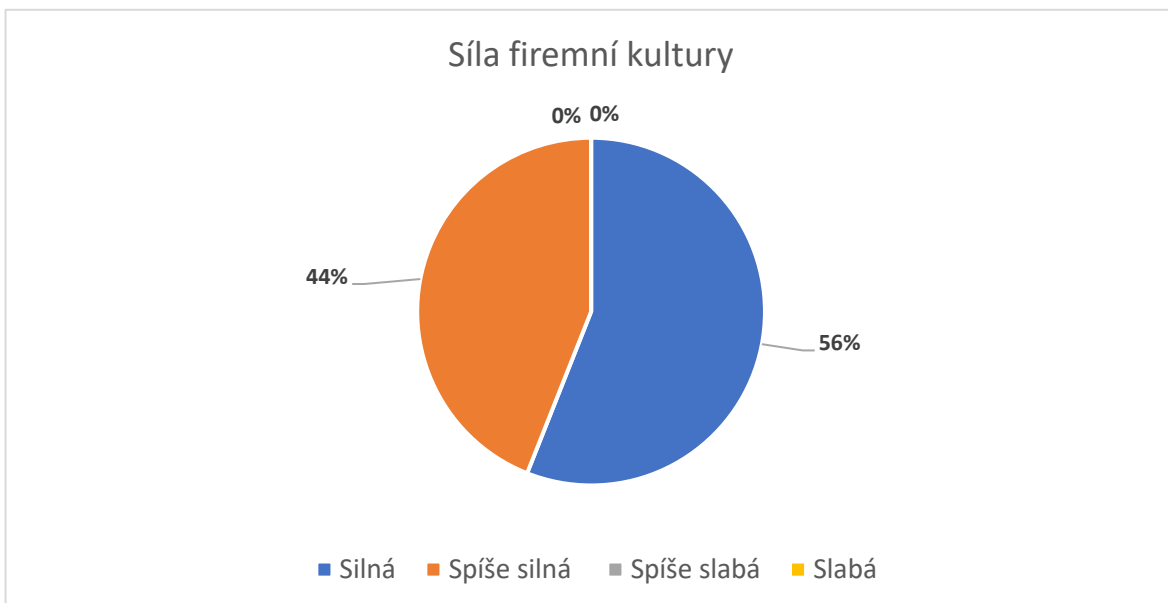
Graf 12 - Řešení problému ze strany společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 17 - Myslíte si, že firemní kultura ve vaší společnosti je?

Graf 13 - Síla firemní kultury



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Odpovědi na otázku číslo 17 přinesly pro společnost ChyronHego velice pozitivní výsledek. Na otázku ohledně firemní kultury ani jeden z dotazovaných neodpověděl, že by firemní kultura v jejich společnosti byla spíše slabá nebo slabá tzn., všichni respondenti vybrali z možností silná nebo spíše silná firemní kultura. Poměr odpovědí silná a spíše silná byl pak téměř srovnatelný, kdy 44 % respondentů vybralo variantu spíše silná a 56 % silná.

Otázka 18 - Snažíte se ve vaší společnosti řešit vždy všechny problémy a nejasnosti, i přestože nejsou v danou dobu ty nejzávažnější?

Graf 14 - Řešení problémů a nejasností



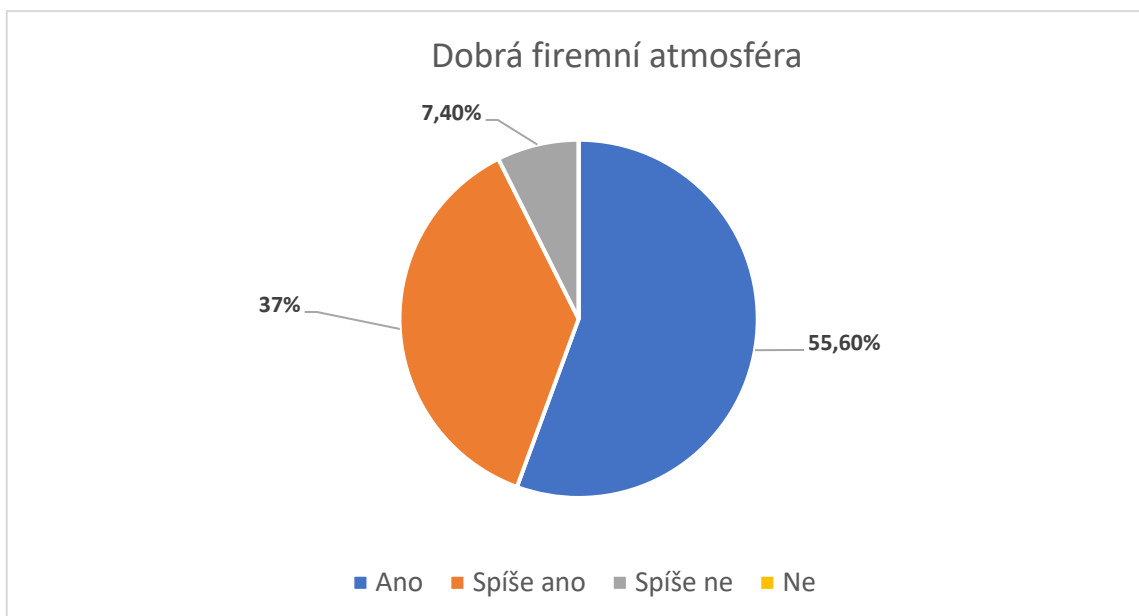
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Cílem této otázky bylo zjistit, jak časté jsou konflikty na pracovišti ve společnosti ChyronHego, protože právě častý výskyt konfliktů může vést k narušení dobré pracovní atmosféry, a zároveň může přispívat ke vzniku šikany na tomto pracovišti. I z těchto odpovědí by se mohla společnost ChyronHego radovat, protože celkem 81,9 % dotazovaných odpovědělo, že vždy řeší všechny konflikty, 48,1 % je však řeší ihned, jakmile nastanou, 33,3 % dotazovaných raději počká s řešením konfliktů na vhodnou situaci. Tato čísla poukazují na dobrou komunikaci ve společnosti mezi zaměstnanci, což je velice důležitým prvkem pro udržení silné firemní kultury a dobré pracovní atmosféry. I zde je ale malý prostor pro zlepšení, protože 11,1 % respondentů uvedlo, že se problémy snaží řešit jen někdy a 7,4 % uvedlo, že problémy nejsou řešeny nikdy.

Otázka 19 - Myslíte si, že u vás na pracovišti panuje přátelská a pozitivní atmosféra?

Touto otázkou měla být zjištěna atmosféra na pracovišti, protože právě dobrá pracovní atmosféra a přátelské prostředí mohou sloužit jako prevence proti vzniku šikany na pracovišti. Tam, kde se lidé nebojí otevřeně komunikovat a řešit otevřeně všechny pracovní problémy, je menší šance pro vznik netolerovatelného chování nebo šikany na pracovišti. Pozitivním zjištěním proto bylo, že více než 55 % dotazovaných uvádí, že je ve společnosti ChyronHego přátelská atmosféra. 37 % respondentů pak zvolilo možnost „Spíše ano“. Jen 7,4 % odpovědělo, že v této společnosti spíše není dobrá a pozitivní pracovní atmosféra a žádný z respondentů neodpověděl „Ne“, tedy že je ve společnosti špatné a negativní pracovní prostředí.

Graf 15 - Dobrá firemní atmosféra



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Následující čtyři otázky, tedy otázky číslo 20-23 jsou zaměřené na zjištění konkrétních znaků šikany na pracovišti u jednotlivých zaměstnanců. Při těchto otázkách měli dotazovaní zaměstnanci vždy na výběr pouze z dvou možností, kterými byly „Ano“ nebo „Ne“.

Otázka 20 - Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že některý z ostatních zaměstnanců znevažuje váš pracovní výkon?

V této otázce převážná většina, konkrétně 85,2 % dotazovaných zvolilo možnost „Ne“, z čehož vyplývá, že zbytek respondentů zvolil možnost druhou s 14,8 %.

Otázka 21 - Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že Vám některý z ostatních zaměstnanců úmyslně zatajuje informace důležité pro váš výkon práce?

Další otázka byla zaměřena na úmyslné zatajování důležitých informací. I zde odpověděla většina dotazovaných „Ne“, což znamená, že nemají pocit, že by jim někdy byly nebo v současnosti jsou zatajovány podstatné informace pro jejich pracovní výkon. Přesto se však ale objevili i negativní odpovědi. Možnost „Ano“ zvolilo 11,1 % dotazovaných.

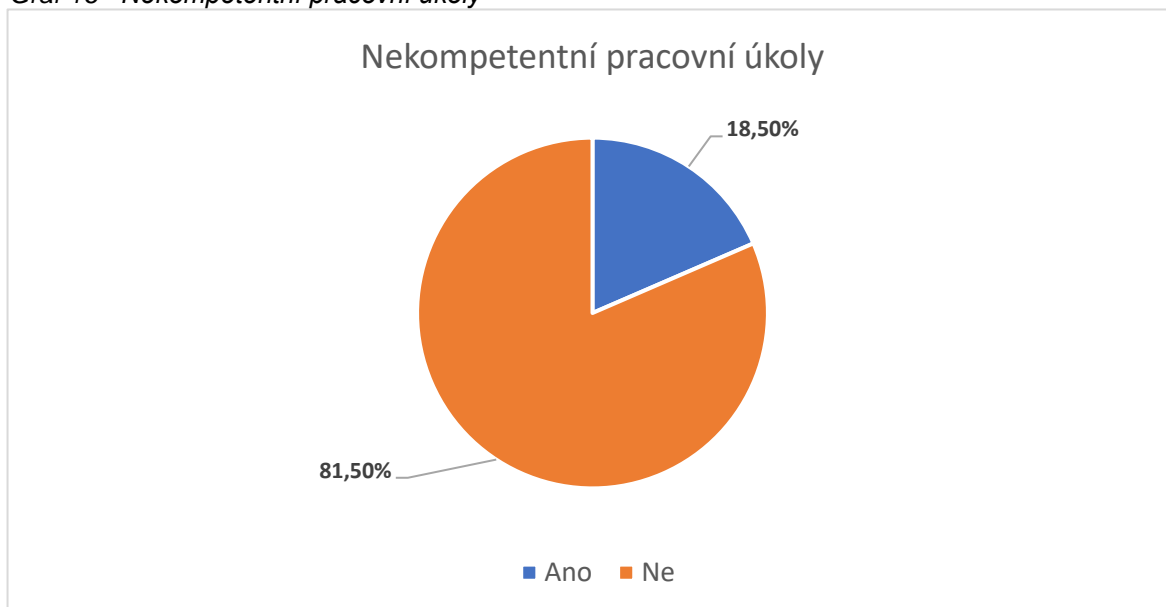
Otázka 22 - Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že některý z ostatních zaměstnanců nevhodně mluví o vašem soukromém životě, nebo vás jinak zesměšňuje?

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali mají zaměstnanci pocit, že o nich ostatní zaměstnanci mluví za jejich zády, vyjadřují se o nich nevhodně, nebo je dokonce zesměšňují. Zde se výsledky naprosto shodovaly s předchozí otázkou, tedy 88,9 % respondentů zvolilo odpověď „Ne“, avšak 11,1 % vybralo možnost „Ano“.

Otázka 23 - Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že jsou vám zadávány pracovní úkoly, které nespádají do vašich kompetencí?

Výsledky této otázky jsou poměrně překvapivé, protože procento záporných odpovědí, je poněkud vyšší než v předchozích otázkách věnujících se typickým znakům šikany na pracovišti. Respondenti, kteří zvolili možnost „Ne“, představují v této otázce 18,5 %, což se blíží k jedné pětině všech dotazovaných, a společnost by se zde měla zaměřit na zlepšení této situace.

Graf 16 - Nekompetentní pracovní úkoly

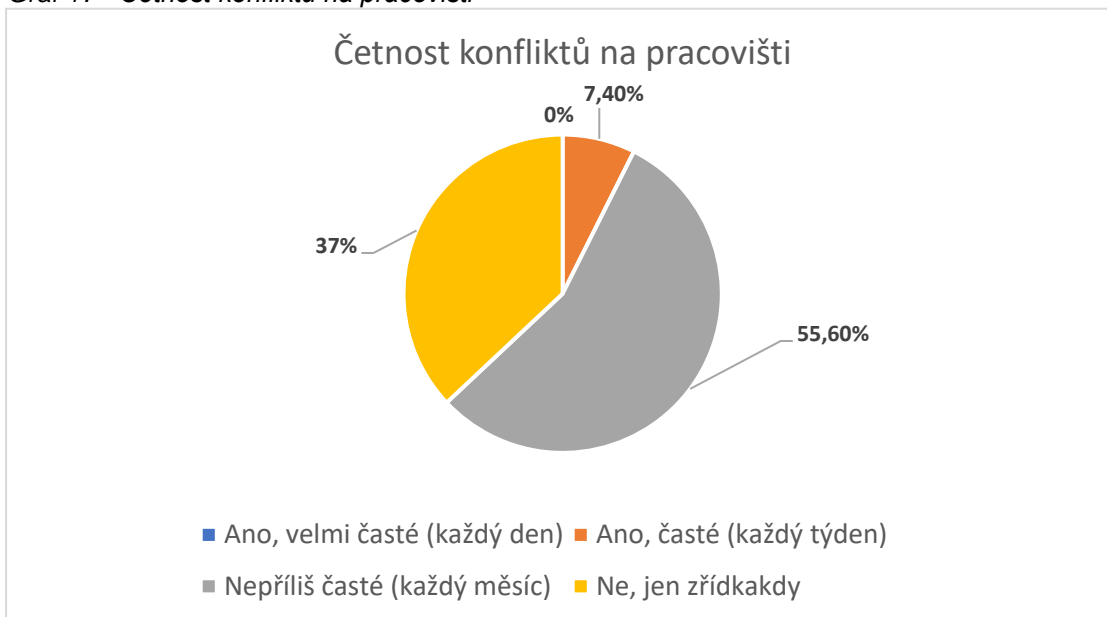


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 24 - Jsou na vašem pracovišti časté konflikty?

Protože časté konflikty na pracovišti značně zhoršují firemní atmosféru, a protože negativní a nepřátelská pracovní atmosféra napomáhá k výskytu šikany na pracovišti, zabývala se tato otázka právě četností konfliktů na pracovišti ve společnosti ChyronHego. Velice pozitivním výsledkem je, že ani jeden z dotazovaných zaměstnanců nevedl, že konflikty jsou na pracovišti každodenním problémem, a jen 7,4 % odpovědělo, že konflikty se zde vyskytují pravidelně, tedy každý týden. Více než polovina respondentů zvolila odpověď „Nepříliš časté“, která reprezentovala konflikty odehrávající se jednou měsíčně. Zbýlých 37 % uvedlo, že se konflikty na jejich pracovišti vyskytují jen zřídkakdy.

Graf 17 - Četnost konfliktů na pracovišti

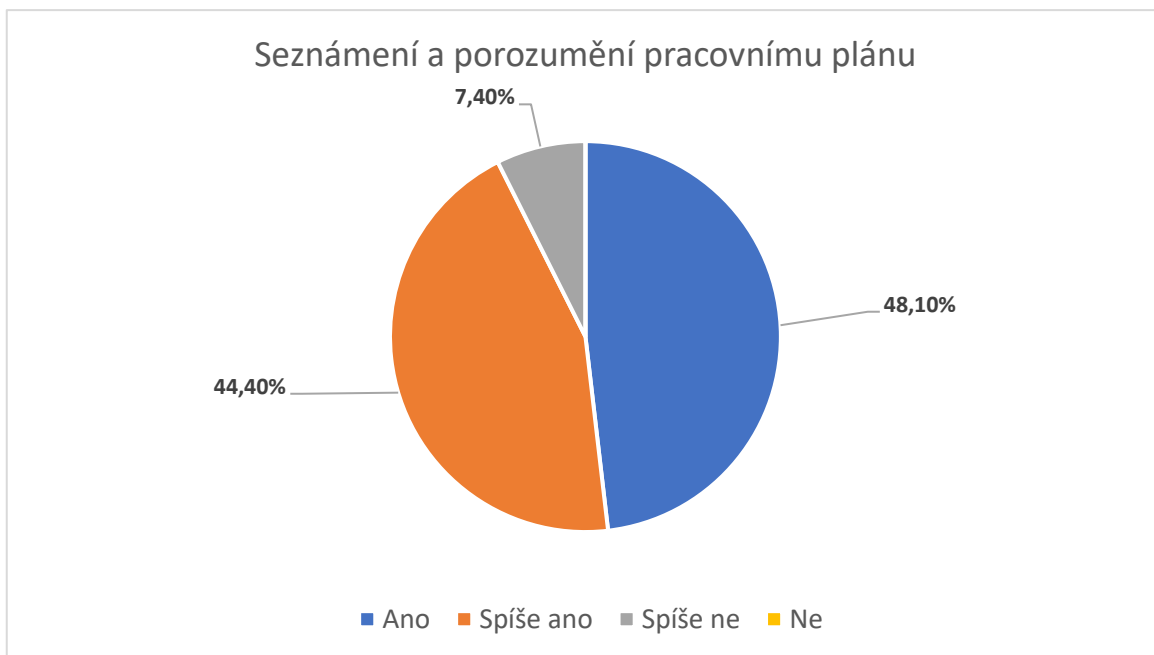


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 25 - Jste vždy řádně seznámen/a s pracovním plánem, kterému rozumíte?

To, jestli zaměstnanci plně rozumí pracovnímu plánu, je jedním ze základů jejich úspěšného pracovního výkonu. Pokud zaměstnanci odvádějí svoji práci správně, nedávají tak záminku případnému agresorovi zaútočit na ně, jako na slabý článek pracovní skupiny. 92,5 % dotazovaných zaměstnanců zvolilo kladnou odpověď, tedy „Ano“ nebo „Spíše ano“, což vypovídá o velice dobré a srozumitelné komunikaci ve společnosti. Tento výsledek ještě utvrzuje fakt, že žádný z respondentů nevedl, že není řádně seznámen s pracovním plánem, a jen zbývajících 7,4 % uvedlo, že „Spíše ne“.

Graf 18 - Porozumění a porozumění pracovnímu plánu

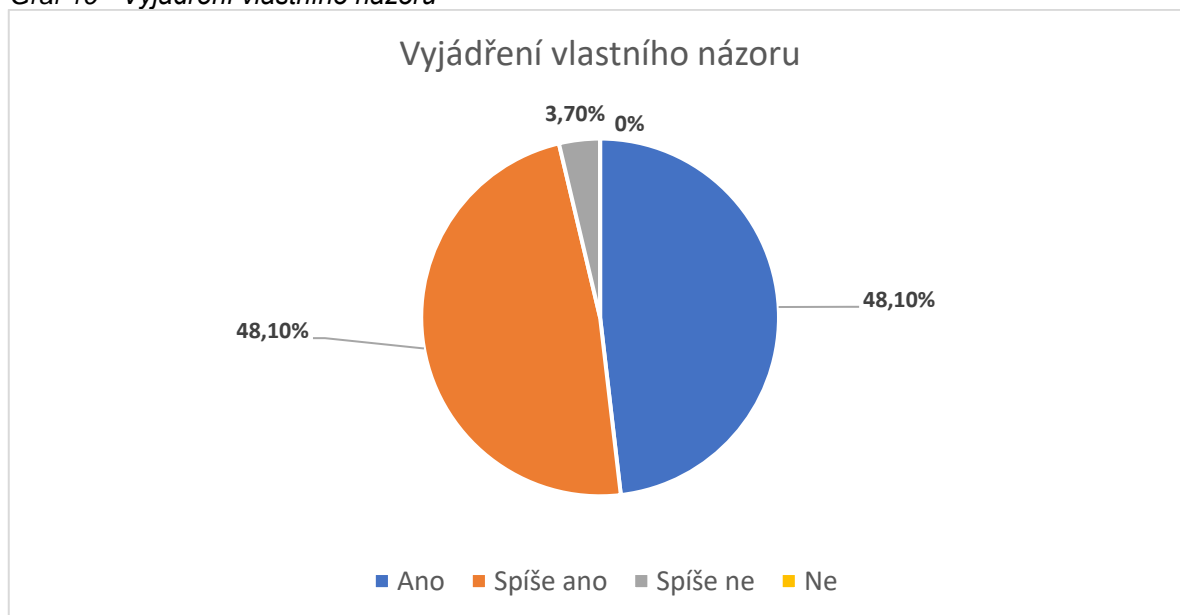


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 26 - Máte vždy právo vyjádřit vlastní názor, pokud chcete?

Zdali mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj vlastní názor, například při hodnotících pohovorech, ale také při každodenní pracovní činnosti, velice napovídá o pracovní atmosféře, komunikaci a důvěře ve společnosti. Tento graf potvrzuje pozitivní výsledky z grafu 15, kde téměř 93 % respondentů potvrdilo dobrou firemní atmosféru. Proto ani tyto výsledky, kde shodně necelých 93 % odpovědělo kladně, nejsou překvapivé. Dokonce žádný z respondentů nezvolil možnost „Ne“, a jen 3,7 % odpovědělo, že spíše nemá možnost vyjádřit vlastní názor.

Graf 19 - Vyjádření vlastního názoru

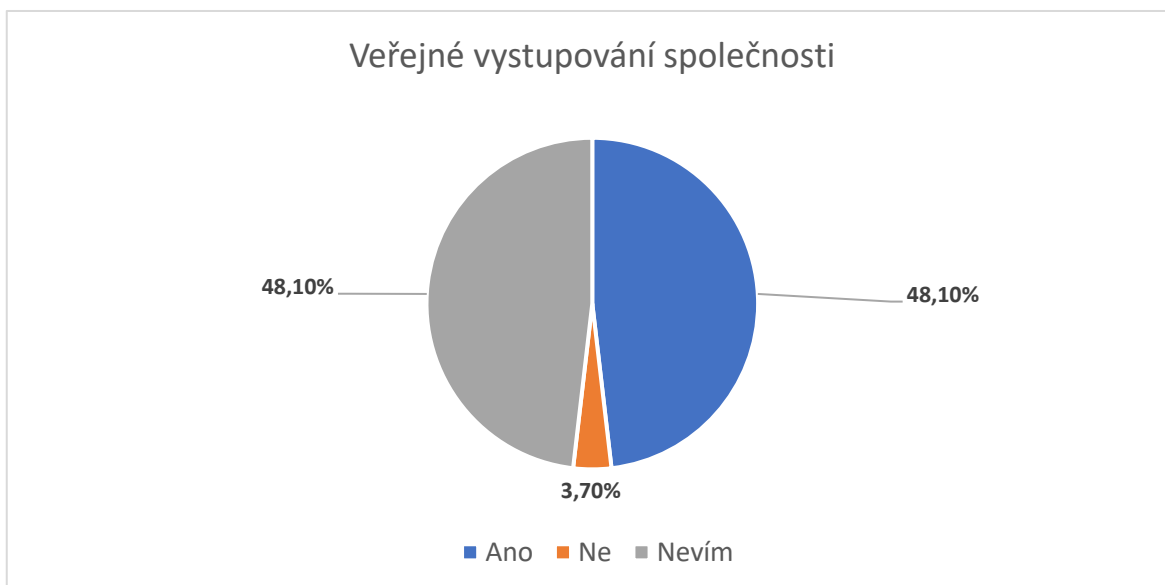


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 27 - Vystupuje vaše společnost veřejně a účastní se aktivně boje proti šikaně na pracovišti?

Tato otázka přinesla zajímavé zjištění, a to sice, že 48,1 % dotazovaných zaměstnanců vůbec neví, zdali společnost, ve které pracují, veřejně vystupuje proti šikaně na pracovišti, nebo zdali se nějakým způsobem aktivně účastní v boji proti této problematice. Shodné procento tento fakt potvrdilo a 3,7 % respondentů zvolilo možnost „Ne“, tedy vyvrátilo tuto skutečnost.

Graf 20 - Veřejné vystupování společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

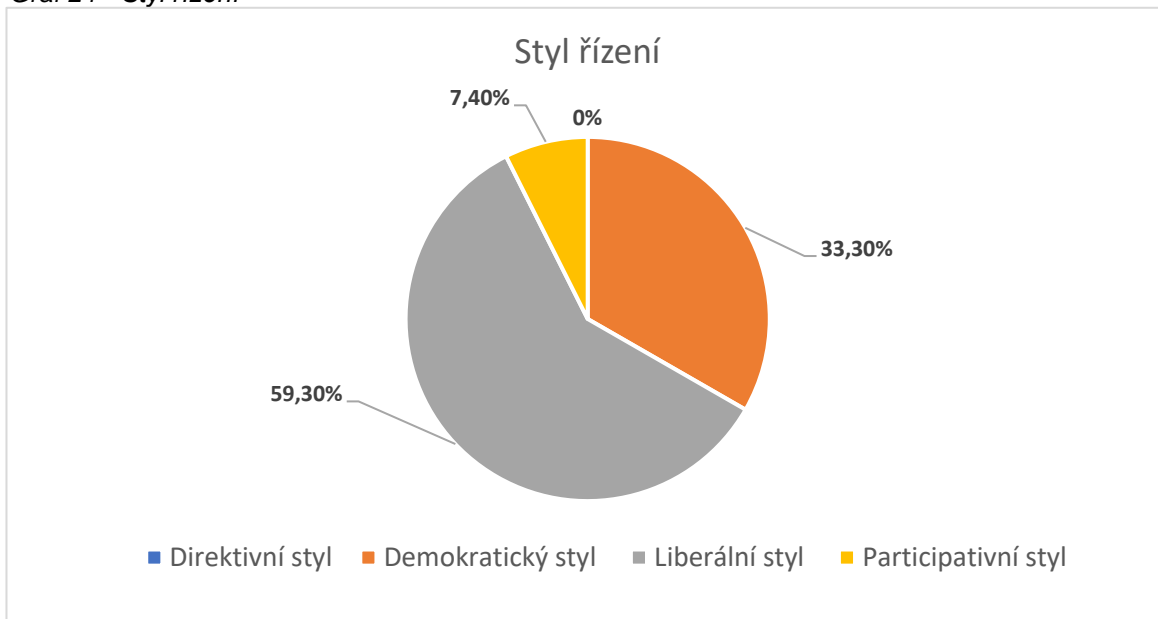
Otázka 28 - Jaký si myslíte, že je styl řízení ve vaší společnosti?

V odpovědích na tuto otázku měli respondenti uvedený následující popis stylů řízení:

- **Direktivní styl vedení** – Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci). V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení.
- **Demokratický styl** – Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?)
- **Liberální styl** – Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe).
- **Participativní styl** – Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasaahuje. Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat. Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední.

Z odpovědí vyplývá, že společnost ChyronHego je vedena převážně liberálně. Třetina respondentů pak vybrala možnost demokratického vedení a 7,4 % vedení participativní. Žádný z respondentů neuvedl, že by byl styl vedení v jejich společnosti direktivní.

Graf 21 - Styl řízení

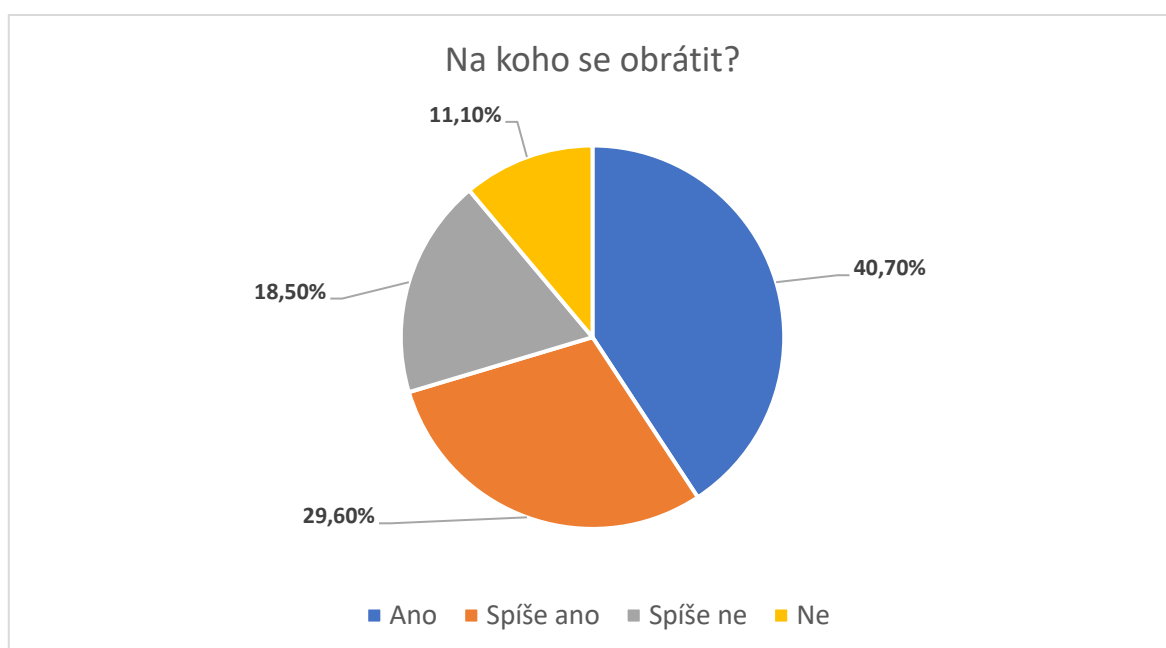


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 29 - Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, věděl/a byste na koho se obrátit, a jak situaci řešit?

Výsledek této otázky jako jeden z mála nepřinesl příliš pozitivní zjištění. Přestože 40,7 % uvedlo, že ví, na koho s v případě šikany obrátit a 29,6 % dotazovaných by spíše vědělo, poměrně vysoké procento respondentů vybralo možnost „Spíše ne“ nebo „Ne“. Konkrétně to bylo 11,1 % respondentů, kteří uvedli, že nevědí, na koho se v tomto případě obrátit a 18,5 % spíše neví.

Graf 22 - Na koho se obrátit



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 30 - Pokud ano, jak a na koho byste se obrátil/a?

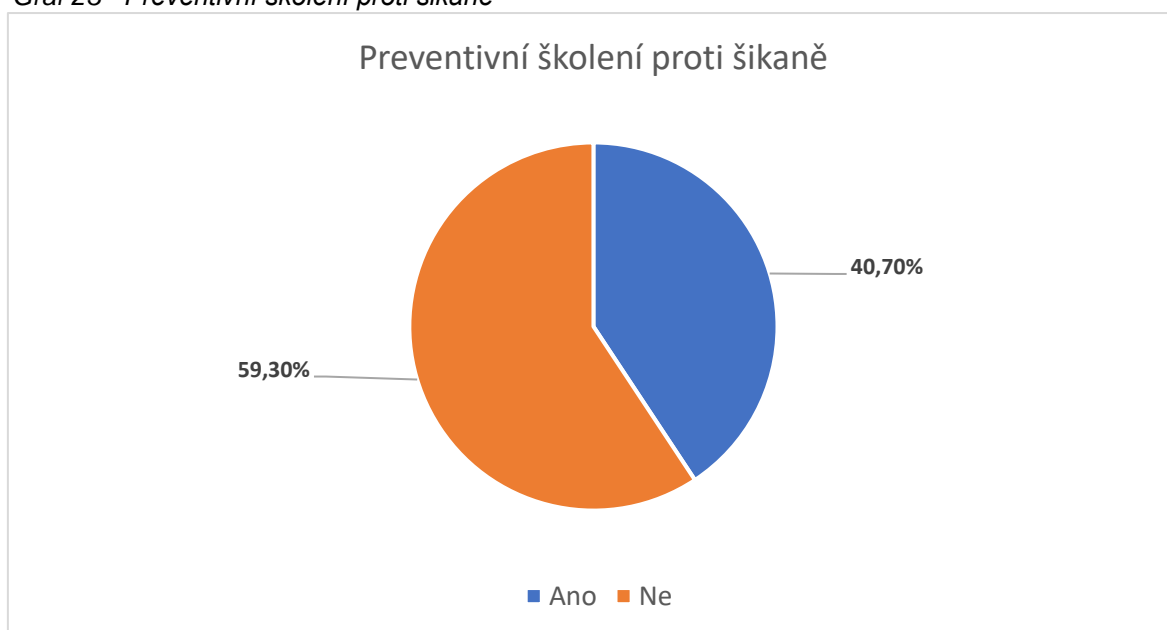
Odovědi na tuto otevřenou otázku sloužily jako doplňující k otázce předchozí. Zde měli respondenti možnost uvést, na koho by se oni sami obrátili v situaci, kdy by se stali obětí šikany na pracovišti. Nejčastěji se vyskytovaly odpovědi s těmito 3 odpověďmi:

- HR oddělení
- Team leader
- Můj manažer

Dále pak bylo možné nalézt odpovědi jako „můj šéf“, „jednatel firmy“ nebo dokonce „Pokusil bych se útočníka konfrontovat sám a aktivně řešil situaci“.

Otázka 31 - Byl/a jste někdy po dobu, co pracujete v této společnosti, na školení zaměřené na prevenci proti šikaně na pracovišti?

Graf 23 - Preventivní školení proti šikaně



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

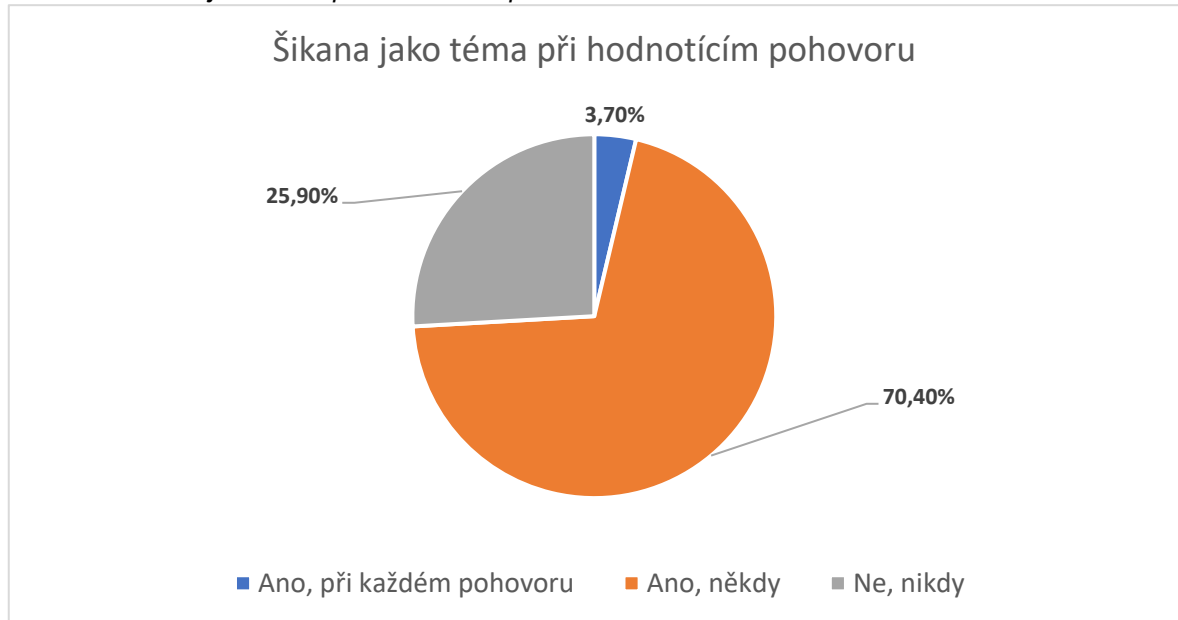
Přestože v rozhovoru HR generalistka uvedla, že ve společnosti již proběhlo školení, které bylo z části zaměřené i proti šikaně na pracovišti, 59,3 % respondentů uvedlo, že za dobu, po kterou pracují v této společnosti, nikdy na takovém školení nebylo. Otázkou tedy zůstává, zdali bylo toto školení povinné a zdali bylo umožněno všem zaměstnancům zúčastnit se tohoto školení.

Otázka 32- Věnujete se s personalitou či přímým nadřízeným při hodnotícím pohovoru otázkám zaměřeným na šikanu na pracovišti?

Odovědi na tuto otázku přinesly velice zajímavé zjištění a zároveň prostor pro zlepšení. Protože poměrně vysoké procento, 25,9 % respondentů uvedlo, že se nikdy nevěnují se svým personalitou nebo nadřízeným problematice šikany na pracovišti při pravidelném hodnotícím pohovoru, měla by se společnost nad tímto zjištěním pozastavit a pokusit se toto

téma zařadit do každého hodnocení. Pouze 3,7 % odpovědělo, že se věnuje této problematice při každém hodnotícím pohovoru a 70,4 % uvedlo, že se někdy věnuje tomuto tématu.

Graf 24 - Šikana jako téma při hodnotícím pohovoru

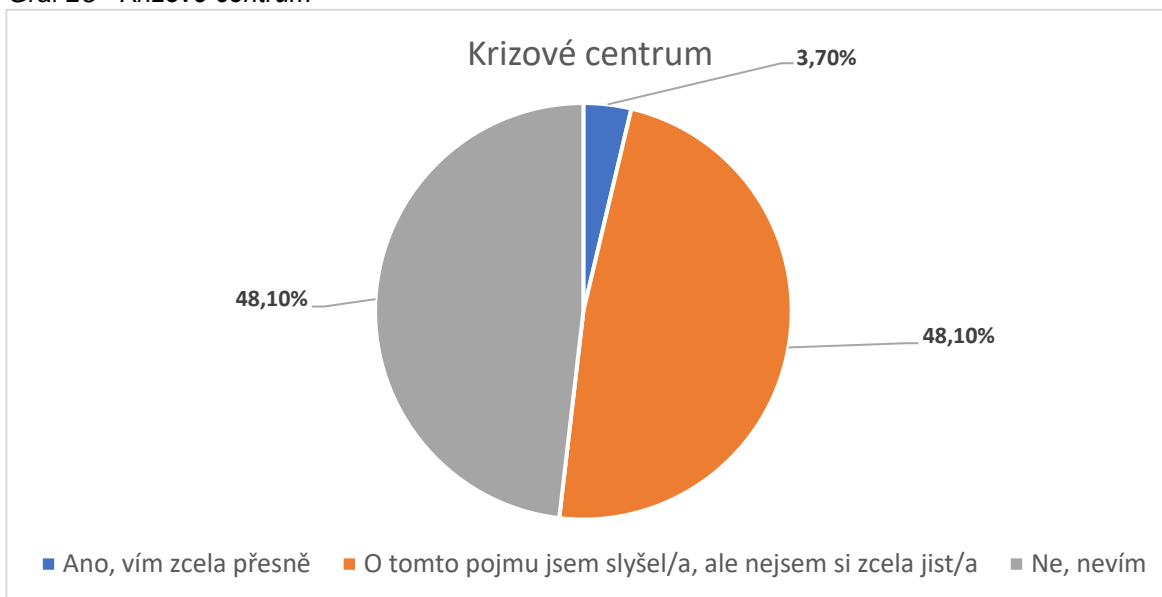


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 33 - Víte přesně, co je to krizové centrum a jaké služby ve společnosti poskytuje?

Předposlední otázka se věnovala krizovému centru, konkrétně zjišťovala znalost tohoto tématu u zaměstnanců. Pouze 3,7 % uvedlo, že ví zcela přesně, co tento pojem představuje a zná tedy jeho význam. Na dvě shodné skupiny s 48,1 % se pak rozdělil zbytek respondentů. Kdy první skupina odpověděla, že tento pojem již slyšela, ale nezná jeho přesný význam. Druhá skupina pak zvolila odpověď „Ne“, tedy že neví, co krizové centrum představuje.

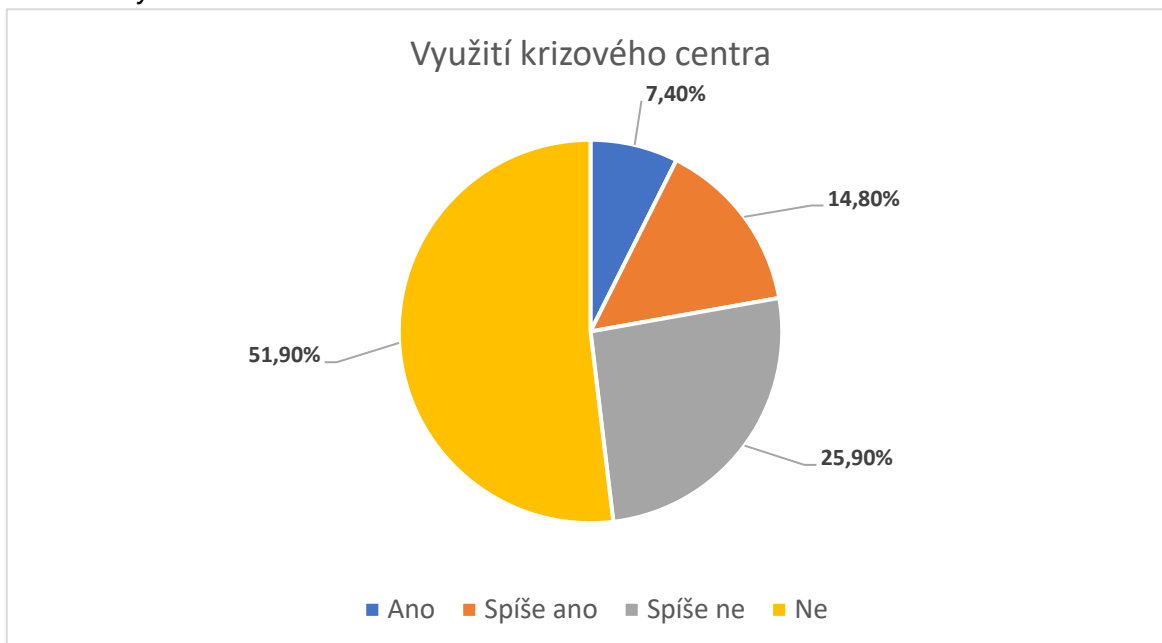
Graf 25 - Krizové centrum



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Otázka 34 - Myslíte si, že byste se obrátili na krizové centrum, pokud byste se stali obětí šikany na pracovišti?

Graf 26 - Využití krizového centra



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Před zodpovězením poslední otázky si měli zaměstnanci možnost přečíst definice krizového centra. Následně pak určit, zdali by jeho služeb v případě šikany na pracovišti využili. Překvapivé bylo, že pouze 7,4 % zvolilo možnost „Ano“, tedy, že by toto centrum využilo, a 14,8 % uvedlo, že by spíše využilo krizové centrum. Více než polovina dotazovaných pak vybralo odpověď „Ne“ a 25,9 % by spíše nevyužilo toto centrum. Jendou z možností, proč respondenti reagovali negativně na tuto variantu, může být, že velká část z nich neznala

tento pojem předtím, tudíž s ním nemá žádné zkušenosti a tím pádem ani důvěru. Další variantou je možnost, že se zaměstnanci této společnosti cítí natolik komfortně a mají velkou důvěru nejen ve své nadřízené a personalisty, ale také v to, že se jim něco takového jako je šikana na pracovišti v této společnosti nemůže přihodit.

7.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Před vyhodnocením současného stavu ve společnosti byly stanoveny tři výzkumné otázky. Z dotazníkového šetření vyplynulo několik kladných zjištění, ale zároveň bylo poukázáno na oblasti, kde je prostor pro zlepšení současné situace. Právě těmto oblastem je věnována následující kapitola.

První výzkumnou otázkou bylo, **zdali zaměstnanci společnosti ChyronHego mají povědomí nebo dokonce vlastní zkušenosti s šikanou na pracovišti?**

Zajímavým zjištěním bylo, že zaměstnanci mají větší znalosti nebo alespoň správnější představu o pojmu bossing nežli o pojmu mobbing. Dále z odpovědí vyplynulo, že poměrně značná část zaměstnanců není s těmito pojmy seznámena vůbec, anebo se mylně domnívá, že zná jejich přesný význam. Druhým velice závažným zjištěním bylo, že 37 % respondentů má přímou zkušenost s šikanou na pracovišti, což znamená, že se v situaci vyskytli jako svědci, útočníci anebo oběti. Avšak téměř 30 % dotazovaných, kteří byli součástí šikany, tuto situaci neřešili. Možným vysvětlením, proč tomu tak mohlo být je, že necelých 30 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že by nevědělo, na koho se obrátit, tedy kdo je pověřená osoba pro řešení této problematiky.

Druhou výzkumnou otázkou bylo, **jestli společnost ChyronHego klade při spolupráci se svými zaměstnanci dostatečný důraz na problematiku šikany na pracovišti?**

Odpovědi zaměřené na tuto oblast přinesly překvapující zjištění. Přestože při rozhovoru s HR oddělení uvedlo, že zaměstnanci mají při každém hodnocení zaměstnanců, které se provádí každé tři měsíce, právo vyjádřit svůj vlastní názor, že je zde prostor pro řešení těchto problémů, a že ve společnosti již proběhlo školení, jehož součástí bylo i téma šikany na pracovišti, ne všichni respondenti se s těmito fakty zcela ztotožnili. 59,3 % respondentů uvedlo, že po dobu, kterou pracují ve společnosti ChyronHego nikdy nebylo na školení, které by se alespoň částečně věnovalo šikaně na pracovišti. Daleko závažnějším zjištěním však bylo, že více než 25 % dotazovaných zmínilo, že se nikdy nevěnuje této problematice při pravidelném hodnocení zaměstnanců, a jen 3,7 % uvedlo, že se jí věnuje vždy.

Na druhou stranu téměř všichni respondenti v otázkách, které byly zaměřené na firemní kulturu, pracovní atmosféru, řešení a četnost konfliktů, odpovídali kladně, z čehož vyplývá, že je společnost ChyronHego velice atraktivním zaměstnavatelem, který se snaží poskytovat svým zaměstnancům to nejlepší zázemí.

Poslední výzkumnou otázkou bylo, zdali by **zaměstnanci této společnosti ocenili nová opatření týkající se prevence proti šikaně na pracovišti?**

V závěru dotazníkového šetření bylo zkoumané povědomí o krizovém centru, pro ty respondenty, kteří tento pojem neznali, bylo vzápětí představeno. Převážná většina zaměstnanců však uvedla, že by o toto centrum zájem neměla a pravděpodobně by se tak na jeho služby asi neobrátila, i kdyby se stala obětí šikany.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Přestože společnost ChyronHego vyšla z analýzy současného stavu šikany na pracovišti jako atraktivní zaměstnavatel s příjemným pracovním prostředím i atmosférou, i zde je prostor pro zlepšení v některých oblastech.

Test při pravidelném hodnocení zaměstnanců: Jste vystaveni mobbingu?

Protože v této společnosti probíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců každé tři měsíce a někteří z respondentů uvedli, že se v průběhu tohoto hodnocení problematice šikany na pracovišti nevěnují, bylo by dobré, alespoň jedenkrát za půl roku ověřit výskyt mobbingu, právě tímto malým testem. Test by zaměstnanci vyplnili ještě před hodnocením a přinesli si ho s sebou k hodnotícímu pohovoru.

Tento test je z knihy Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba (Svobodová, 2008, s. 24-25), skládá se z 32 otázek, a jeho vzor lze nalézt v příloze č. 3. Dotazovaný vybírá pouze z odpovědí „Ano“, či „Ne“. Na závěr tohoto testu si zaměstnanec sečte body, kdy odpověď „Ano“ odpovídá jednomu bodu a odpověď „Ne“ bodu žádnému. Výsledek testu je následující: (Svobodová, 2008, s. 25)

„32-20 bodů: Jste hlavním terčem mobberových útoků, pravděpodobně již máte spoustu fyzických příznaků. Určitě vyhledejte odbornou pomoc, sami to již nezvládnete.

19-11 bodů: Zde by se již dalo hovořit o mobbingu. Pokud jste vystaveni systematickým útokům minimálně jednou týdně již půl roku, jste jasnou obětí. Chcete-li zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbyvá na vaši reakci mnoho času. Okamžitě jednejte.

10-6 bodů: Značná psychická zátěž. Jste pod tlakem, je na čase vytvořit protiopatření. Čím déle budete s obranou váhat, tím obtížnější bude se bránit.

5-1 bodů: Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat ohrožení. Ale celou situaci pozorně sledujte.“

0 bodů: Nezbyvá než gratulovat ke kvalitní pracovní atmosféře a rozumným kolegům.“

Díky tomuto testu by se tak vedoucí hodnotícího pohovoru nikdy nezapomněl věnovat i tomuto důležitému tématu, a zároveň tento test může poukázat na znaky šikany na pracovišti, které by jinak nemusely být odhaleny.

Povinné školení pro všechny zaměstnance

Přestože v této společnosti již jedno školení zaměřené z části na problematiku šikany na pracovišti proběhlo, z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že se zdaleka nezúčastnili všichni zaměstnanci. Toto školení by mohl být vedené koučkou, se kterou společnost ChyronHego začala před nedávnem spolupracovat, nebo jiným externistou specializujícím se na toto téma. Vhodné by bylo rozdělit zaměstnance do 2 skupin podle toho, zdali bývají zároveň vedoucími hodnotících pohovorů či nikoliv. Tito zaměstnanci by pak měli být speciálně proškoleni v následujících oblastech:

- Na jaké otázky a znaky šikany se zaměřovat při hodnotících pohovorech.
- Jak pracovat se zaměstnancem, který by mohl být přímým aktérem šikany na pracovišti.
- Jak se zachovat při odhalení šikany na pracovišti, a jak nejlépe tuto situaci řešit ve prospěch oběti, ale i celé organizace.

Ostatní zaměstnanci by se pak měli zúčastnit školení, které by je zdokonalilo ve znalosti:

- problematiky šikany na pracovišti;
 - druhy;
 - znaky;
- jak s šikanou na pracovišti bojovat;
- na koho se v případě šikany na pracovišti obrátit;
- prevence proti šikaně na pracovišti.

Díky těmto školením by mělo být všem zaměstnancům jasné, co je ještě tolerovatelné chování, a co je již za hranicí únosnosti. Že je dobré začít jednat včas a nečekat na situaci, kdy se občasné spory na pracovišti přemění na jeden z druhů šikany.

Online schránka důvěry NNTB

Virtuální schránka důvěry NNTB neboli „Nenech to být“ vznikla v roce 2020 a od té doby pomohla již stovkám zaměstnanců. Tuto schránku lze nalézt na internetových stránkách, anebo si ji stáhnout jako aplikaci do chytrého telefonu.

Pokud HR oddělení osloví tuto společnost a požádá o spolupráci, je tomuto HR oddělení zpětně zaslán kód pro další komunikaci se zaměstnanci dané společnosti.

HR oddělení nebo vedení společnosti pak jen na intranet nebo firemní nástěnku vystaví příslušný odkaz a kód, díky kterému se zaměstnanci mohou anonymně svěřit se svými problémy.

Pokud se zaměstnanci cítí nekomfortně, mají pocit, že se stávají svědky nebo dokonce oběťmi šikany, ale zároveň mají strach promluvit, není nic jednoduššího než vyplnit formulář právě do této schránky důvěry. Zaměstnanci si sami mohou zvolit, zdali bude tento formulář anonymní či nikoliv. Firma si pak sama nastaví vzhled tohoto formuláře, může ho například doplnit svým logem, dále lze upravit jednotlivé kategorie, nebo změnit textaci.

Pokud chtějí zaměstnanci například doložit konkrétní důkazy, kterými mohou v případě šikany být výhrušné zprávy, fotky atd. mohou přiložit k tomuto formuláři až pět příloh o velikosti 25 MB.

Velkou výhodou této aplikace je, že na zprávu lze odpovědět, i přestože odesílatel zvolí anonymní variantu. Dalším možným krokem, pokud HR oddělení zjistí, že se v dané společnosti vyskytuje závažný případ šikany na pracovišti, je pozvat do této konverzace třetí stranu, kterou může být odporník na danou problematiku. Vše je opět umožněno provést

v anonymitě. Pokud je však zaměstnanec přesvědčen, že se situace dá řešit a dostatečně důvěřuje lidem, na které se obrátil, může kdykoliv ze své anonymity vystoupit.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat pracovní podmínky zaměstnanců ve společnosti ChyronHego, zároveň zjistit, jaké je povědomí těchto zaměstnanců nebo zdali dokonce mají vlastní zkušenosti s šikanou na pracovišti, a rovněž analyzovat přístup společnosti k tomuto tématu. V případě zjištění nedostatků, v některé z těchto oblastí, navrhnout společnosti opatření, která by mohla zlepšit stávající situaci.

Teoretická část této diplomové práce vznikla po nastudování odborné literatury, která se zabývala problematikou šikany na pracovišti a jejími druhy. Následně pak byly vytvořeny kapitoly postupně se věnující šikaně na pracovišti, mobbingu a bossingu, jejich vzniku, příčinách, průběhu a prevenci. Velice důležitým zjištěním v praktické části bylo, že jedním z nejdůležitějších preventivních opatření proti vzniku šikany na pracovišti je dobrá pracovní atmosféra, silná firemní kultura a správné porozumění pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Pokud se zaměstnavatelé budou snažit co nejlépe dodržovat tato pravidla, budou se u nich jejich zaměstnanci cítit komfortně. Spokojení zaměstnanci budou tuto společnost doporučovat jako dobrého zaměstnavatele, a to je tou nejlepší reklamou pro každou společnost.

Na odborné poznatky z teoretické části mohla navázat část praktická. Ta se nejprve věnovala představení společnosti ChyronHego, ve které probíhal následující výzkum. Výzkum se skládal z dvou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnankyněmi HR oddělení, z dotazníkového šetření, a část důležitých informací byla doplněna z interních materiálů poskytnutých společností ChyronHego.

Z první části analýzy současného stavu společnosti ChyronHego, která byla provedena za pomoci rozhovorů s HR oddělením, byl zjištěn stávající stav společnosti z pohledu jejího vedení a ochota spolupracovat při nalezení některých nedostatků. Tato společnost je v tomto směru velice ostražitá, protože její kořeny sahají do USA, kde téma šikany na pracovišti bylo a je velice aktuální. I proto se tato společnost snaží svým zaměstnancům připravit to nejlepší pracovní prostředí a zázemí. Doposud zde proběhlo školení, které se z části zabývalo šikanou na pracovišti, každé tři měsíce zde probíhá hodnocení zaměstnanců, kde sami zaměstnanci mají prostor vyjádřit vlastní názor, připomínky, obavy atd. V nedávné době dokonce vedení společnosti přijalo novou osobní koučku, která je k dispozici všem zaměstnancům, a ti se na ní mohou obrátit s jakýmkoliv problémem.

Pomyslná druhá část analýzy společnosti probíhala pomocí dotazníkového šetření, díky kterému měly být zodpovězeny tři hlavní výzkumné otázky. Tyto otázky se týkaly povědomí nebo vlastní zkušenosti zaměstnanců s šikanou na pracovišti, dále pak přístupem společnosti ChyronHego k této problematice, a v neposlední řadě využitelnost dalších preventivních opatření, jako například zavedení krizového centra.

Díky výsledkům, z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost Chyronhego dělá téměř vše pro to, aby se zde její zaměstnanci cítili co nejlépe. Převážná část odpovědí týkajících se firemní kultury, firemního prostředí nebo pracovní atmosféry byla pozitivní. Na druhou stranu velká část zaměstnanců neměla zcela správnou představu o tom, co je šikana na pracovišti, jaké jsou její formy nebo jak se proti ní bránit. V některých případech se dokonce nepotvrdilo tvrzení HR oddělení, že zaměstnanci mají při každém hodnotícím pohovoru možnost vyjádřit svůj vlastní názor, a že zaměstnanci již absolvovali školení zaměřené na tuto tematiku. Velice překvapivým zjištěním bylo, že skoro jedna třetina dotazovaných zaměstnanců nevěděla, na koho se v takovém případě může obrátit.

Výsledkem praktické části jsou návrhy a doporučení pro společnost ChyronHego, které by mohly pomoci k napravení nedostatků zjištěných pomocí dotazníkového šetření, kterými byly například nedostatečná informovanost o této problematice nebo nedostatek prostoru k vyjádření vlastního názoru všech zaměstnanců.

Společnost ChyronHego by ani do budoucna neměla zapomínat na to, že i přes všechny moderní technologie a pokrokové vybavení, je to právě lidský kapitál, který dělá společnosti dobré jméno, a zároveň tu nejlepší reklamu. Někdy i malá investice do spokojenosti svých vlastních zaměstnanců například v podobě kvalitního proškolení nebo jedné placené aplikace může přinést velké výsledky.

Seznam použité literatury

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

BEŇO, Pavel, 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA. ISBN isbn80-86517-34-9.

Co je kyberšikana [online]. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.stopbullying.gov/>

ČÍRTKOVÁ, Ludmila, 2004. *Policejní psychologie*. Vyd. 4., V nakl. Portál 2., rozš. Praha: Portál. ISBN 80-7178-931-3.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HŮRKA, Petr, 2015 *Pracovní právo*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Právnícké učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-540-1.

Kdo jsme [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://chyronhego.com/>

KOLÁŘ, Michal, 2005. *Bolest šikanování*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 80-7367-014-3

HUBER, Brigitte, 1995. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie. Rádce (Neografie). ISBN 80-851-8662-4.

JELÍNKOVÁ, Pavla, 2011. *Když se řekne bossing* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>

KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE, 2008. *Psychologie-základ úspěchu v práci*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.

KMONÍČKOVÁ, J., WAGNEROVÁ, I, 2005. *Mobbing a další druhy násilí na pracovišti*. Psychologie v ekonomické praxi, č. 3-4, str. 135-144.

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

LEYMANN, Heinz, 1996. *The content and development of mobbing at work*. *Eurpan journal of word and organizational psychology*. 5 (2).

PUGNEROVÁ, Michaela, 2006. *Kapitoly z psychologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1421-x.

TOMŠEJ, Jakub, 2018. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-3471-2.

Víte, jaké jsou 3 základní typy pracovněprávních vztahů? [online]. 03. 07. 2020n. I. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.corlox.cz/blog/3-zakladni-typy-pracovnepravnich-vztahu-vite-jake-to-jsou/>

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

SPIRIT, Michal, 2009. *Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-189-2.

STÝBLO, Jiří. *Personalistika* 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-72357-327-1.

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

Šikana na pracovišti (mobbing, bossing a další) mohou vést až k sebevraždě, Právní linka [online]. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <http://www.pravnilinka.cz/bezplatna-pravni-poradna-zdarma/sikana-na-pracovisti.html>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Fáze mobbingu	17
---------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Pohlaví respondentů.....	39
Tabulka 2 - Věk respondentů	39
Tabulka 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání	40

Seznam grafů

Graf 1 - Délka pracovního poměru	40
Graf 2 - Pracovní oddělení	41
Graf 3 - Velikost pracovní skupiny	42
Graf 4 - Znalost pojmu mobbing	43
Graf 5 - Znalost pojmu bossing.....	43
Graf 6 - Znal/a jste pojem mobbing?	44
Graf 7 - Znal/a jste pojem bossing?.....	45
Graf 8 - Význam pojmů	45
Graf 9 - Zkušenost se šikanou.....	46
Graf 10 - Řešil/a jste tuto situaci?.....	47
Graf 11 - Řešení situace	48
Graf 12 - Řešení problému ze strany společnosti	49
Graf 13 - Síla firemní kultury.....	49
Graf 14 - Řešení problémů a nejasností	50
Graf 15 - Dobrá firemní atmosféra.....	51
Graf 16 - Nekompetentní pracovní úkoly	52
Graf 17 - Četnost konfliktů na pracovišti	53
Graf 18 - Porozumění a porozumění pracovnímu plánu	53
Graf 19 - Vyjádření vlastního názoru	54
Graf 20 - Veřejné vystupování společnosti	55
Graf 21 - Styl řízení	56
Graf 22 - Na koho se obrátit	56
Graf 23 - Preventivní školení proti šikaně	57
Graf 24 - Šikana jako téma při hodnotícím pohovoru.....	58
Graf 25 - Krizové centrum	59
Graf 26 - Využití krizového centra	59

Seznam příloh

Příloha 1 - Strukturovaný rozhovor	73
Příloha 2 - Dotazníkové šetření	74
Příloha 3 - Test mobbing	80

Šikana na pracovišti – otázky pro HR Generalistku a Global HR Strategistku

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti ChyronHego a na jaké pozici?
 - a. Jaké byly Vaše začátky v této společnosti?
2. Jak se společnost ChyronHego podle Vás staví k problematice šikany?
 - a. Věnuje se nějakým způsobem osvětě této problematiky, nebo vůči ní na veřejnosti vystupuje?
 - b. Máte nebo měli jste někdy ve společnosti ChyronHego školení zaměřené na tuto problematiku, nebo alespoň školení, jehož se tato problematika z části týkala?
3. Jak často provádíte hodnocení zaměstnanců?
 - a. Kdo toto hodnocení provádí?
 - b. Jakým způsobem toto hodnocení probíhá?
 - c. Má zaměstnanec vždy dostatek prostoru pro vyjádření vlastních názorů, připomínek a kladení dotazů?
 - d. Je při hodnocení prostor pro téma šikany na pracovišti?
4. Setkala jste se někdy osobně s problematikou šikany na pracovišti?
 - a. Pokud „Ano“, jak jste tento problém řešila?
5. Vyskytuje se ve vaší společnosti krizové centrum?
 - a. Pokud „Ne“, měli byste zájem toto centrum ve vaší firmě vybudovat?
6. Myslíte si, že by vaši zaměstnanci v případě šikany na pracovišti věděli, na koho se obrátit?
7. Jaká je struktura společnosti ChyronHego?
 - a. Jak jsou tyto oblasti zhruba velké?
 - b. Myslíte si, že společnost ChyronHego přistupuje ke všem zaměstnancům rovnocenně?
 - c. Jaká je fluktuace zaměstnanců v těchto jednotlivých sektorech?
8. Jak byste ohodnotila vaší podnikovou kulturu?
 - a. Co společnost dělá pro to, aby podniková kultura byla silná?
 - b. Myslíte si, že se u vás ve firmě řeší všechny konflikty ihned, jak vzniknou?

Dotazník k diplomové práci: Šikana na pracovišti

Vážení zaměstnanci společnosti Chyronhago,

Jmenuji se Lucie Kalhousová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Masarykova Ústavu vyšších studií na ČVUT v Praze, kde studuji program Projektové řízení inovací.

V současnosti zpracovávám diplomovou práci na téma Šikana na pracovišti, a ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění následujícího dotazníku. Získané informace budou sloužit k zpracování diplomové práce a zároveň mohou být použity ke zlepšení současného přístupu k šikaně na pracovišti ve společnosti Chyronhago.

Vyplnění dotazníku Vám zabere méně než 15 minut a je zcela anonymní. Pokud není uvedeno jinak, vyberte prosím vždy jen jednu odpověď.

V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat na emailové adrese:
L.kalhousova145@seznam.cz

Velice Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Lucie Kalhousová

1) Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2) Váš věk?

- a) 18-26
- b) 27-35
- c) 36-50
- d) 51 a více

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) Středoškolské vzdělání s výučním listem
- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

4) Jak dlouho pracujete ve společnosti Chyronhago?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-8 let
- d) 9-20 let
- e) 20 let a více

5) V jakém oddělení pracujete?

- a) IT Development
- b) Business Operations
- c) Finance

6) Váš pracovní tým se skládá z?

- a) Méně než 5 členů
- b) 5-9 členů
- c) 10 a více členů
- d) Pracuji sám

7) Dokázal/a byste vysvětlit význam pojmu mobbing?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Slovo mobbing znám, ale nejsem si jist/a jeho významem.

8) Dokázal/a byste vysvětlit význam pojmu bossing?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Slovo bossing znám, ale nejsem si jist/a jeho významem.

Nyní si prosím přečtěte následující definice:

Mobbing je definován jako psychické násilí, které může vést až k psychickému teroru. Je to nejvíce frekventované násilí na pracovišti, které přichází z řad kolegů. Tito kolegové nemusejí být na stejné hierarchické úrovni v podniku, ale častokrát pracují na podobných pozicích. (Beňo, 2015, s. 69)

Bossing je „*dlouhodobý, systematický a cílevědomý psychický teror na pracovišti, kterého se dopouští vedoucí pracovník na svém podřízeném (podřízených).*“ (Rudá, 2016, s. 68)

9) Znal/a jste opravdu význam slova mobbing?

- a) Ano, zcela přesně
- b) Z části ano
- c) Ne

10) Znal/a jste opravdu význam slova bossing?

- a) Ano, zcela přesně
- b) Z části ano
- c) Ne

11) Dokázal/a byste vysvětlit význam některých z následujících pojmů? Pokud „ano“, zaškrtněte který. (Lze vybrat více odpovědí.)

- a) Stalking
- b) Chairing
- c) Bullying
- d) Defaming
- e) Kyberšikana
- f) Sexuální obtěžování
- g) Shaming

12) Byl/a jste někdy součástí (svědek, přímý aktér, oběť) šikany na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ne, přejděte na otázku 18.

13) Pokud ano, o jaký druh šikany se jednalo?

- a) otevřená odpověď

14) Snažil/a jste se tuto situaci aktivně řešit?

- a) Ano
- b) Ne

15) Pokud ano, jak? (Lze vybrat více odpovědí)

- a) Svěřil/a jsem se kolegům
- b) Oznámil/a jsem celou situaci personálnímu oddělení
- c) Oznámil/a jsem celou situaci vedení společnosti
- d) Konfrontoval/a jsem samotného agresora/útočníka
- e) Jiné:

16) Jak společnost zareagovala na tuto situaci?

- a) Řešila situaci veřejně, tzn. nastolila pravidla tolerovatelného chování a nastavila případná opatření.
- b) Řešila situaci pouze s útočníkem a obětí
- c) Situaci řešila, ale nevím jak
- d) Situaci neřešila

17) Myslíte si, že firemní kultura ve vaší společnosti je?

- a) Silná
- b) Spíše silná
- c) Spíše slabá
- d) Slabá

18) Snažíte se ve vaší společnosti řešit vždy všechny problémy nejasnosti, i přestože nejsou v danou dobu ty nejzávažnější?

- a) Ano, ihned jak nastanou
- b) Ano, ale raději počkám na vhodnou situaci
- c) Někdy
- d) Ne

19) Myslíte si, že u vás na pracovišti panuje přátelská a pozitivní atmosféra?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20) Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že některý z ostatních zaměstnanců znevažuje váš pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Ne

21) Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že Vám některý z ostatních zaměstnanců úmyslně zatajuje informace důležité pro váš výkon práce?

- a) Ano
- b) Ne

22) Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že některý z ostatních zaměstnanců nevhodně mluví o vašem soukromém životě, nebo vás jinak zesměšňuje?

- a) Ano
- b) Ne

23) Měl/a jste, nebo máte někdy pocit, že jsou vám zadávány pracovní úkoly, které nespadají do vašich kompetencí?

- a) Ano
- b) Ne

24) Jsou na vašem pracovišti časté konflikty?

- a) Ano, velmi časté (každý den)
- b) Ano, časté (každý týden)
- c) Nepříliš časté (každý měsíc)
- d) Ne, jen zřídka

25) Jste vždy řádně seznámen/a s pracovním plánem, kterému rozumíte?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

26) Máte vždy právo vyjádřit vlastní názor, pokud chcete?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

27) Vystupuje vaše společnost veřejně a účastní se aktivně boje proti šikaně na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

28) Jaký si myslíte, že je styl řízení ve vaší společnosti?

- a) **Direktivní styl vedení**-Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci). V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení.
- b) **Demokratický styl**-Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?)
- c) **Liberální styl**-Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe).
- d) **Participativní styl**-Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje. Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat. Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední.

29) Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, věděl/a byste na koho se obrátit, a jak situaci řešit?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

30) Pokud ano, jak a na koho byste se obrátil/a?

- a) otevřená odpověď

31) Byl/a jste někdy po dobu, co pracujete v této společnosti, na školení zaměřené na prevenci proti šikaně na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

32) Věnujete se s personalitou či přímým nadřízeným při hodnotícím pohovoru otázkám zaměřeným na šikanu na pracovišti?

- a) Ano, při každém pohovoru
- b) Ano, někdy
- c) Ne, nikdy

33) Víte přesně, co je to krizové centrum a jaké služby ve společnosti poskytuje?

- a) Ano, vím zcela přesně
- b) O tomto pojmu jsem slyšel/a, ale nejsem si zcela jist/a
- c) Ne, nevím

Krizové centrum se zabývá nejen řešením konfliktů, ale také šíření osvěty o šikaně a všech jejích podobách. Cílem těchto center je přilákat oběti mobbingu, které zde mohou svěřit se svými problémy, a následně jim pak ukázat cestu, jak mobbingu vzdorovat a jak se mu efektivně bránit. (Kratz, 2005, s. 44-45)

34) Myslíte si, že byste se obrátili na krizové centrum, pokud byste se stali obětí šikany na pracovišti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Příloha 3 - Test mobbing

	Ano	Ne
- Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí.		
- Šíří se o mně pomluvy.		
- Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována víc než normálně nebo u jiných kolegů.		
- Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky.		
- Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno.		
- Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.		
- Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.		
- Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.		
- Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch.		
- Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.		
- Obtěžují mě sexuálními narážkami nebo činy.		
- Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta.		
- Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.		
- Jsem terčem kanadských žertů.		
- Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.		
- Nejsem zván na neformální podnikové akce anebo jen tak naoko, je zřejmé, že nejsem vítán/a.		
- Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a.		
- Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.		

- Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál.		
- Bývám terčem fyzické agrese.		
- Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/á.		
- Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu.		
- Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.		
- Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou předtím bavili.		
- Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.		
- Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny.		
- Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.		
- Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.		
- Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.		
- Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.		
- Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.		
- Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci.		

SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing-skrytá hrozba*. Praha: Grada. Poradce pro praxi, 2008, s. 24-25

