

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2013 – 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Eliška Máchová**

**Šikana na pracovišti a způsoby jejího řešení z pozice manažera**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Pavel Beňo

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2013 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Eliška Máchová**

**Bullying in the workplace and ways of her solutions from the  
position of Manager**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Pavel Beňo

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

.....

Eliška Máchová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce PhDr. Pavlu Beňovi za odborné vedení při zpracovávání práce a podnětné připomínky k tvorbě textu.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou šikany na pracovišti jak ze strany kolegů (mobbing), tak ze strany manažera (bossing) a způsobem jejího řešení z manažerské pozice. V teoretické části se práce zaměřuje jak na pozici manažera v organizaci a vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, tak na různé formy šikany na pracovišti, jejich znaky a výskyt. V praktické části se pomocí průzkumného šetření, které se skládá z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů, zjišťuje, zda se na konkrétním pracovišti šikana vyskytuje, pokud ano tak v jaké formě a jakým způsobem se na daném pracovišti tato problematika řeší.

## **Klíčové pojmy**

Agrese, bossing, bullying, diskriminace, konflikt, manažer, mobber, mobbing, oběť, sexuální obtěžování, staffing, šikana.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with bullying in the workplace as from colleagues (mobbing), and by the manager (bossing) and the responses of manager positions. In the theoretical part of the thesis focuses on both the position of manager in the organization and the relationships between superiors and subordinates, and the various forms of bullying in the workplace, their characters and occurrences. In the practical part through research that consists of questionnaires and structured interviews, determines whether a particular workplace bullying occurs, if so, in what form and in what manner the work addresses this issue.

## **Key words**

Aggression, bossing, bullying, conflict, discrimination, manager, mobber, mobbing, sexual harassment, staffing, the victim.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 MANAŽERSKÁ POZICE.....</b>	<b>9</b>
1.1 Styl manažerské práce .....	10
1.2 Vztah manažera s podřízenými .....	11
<b>2 KONFLIKT .....</b>	<b>15</b>
2.1 Konflikty na pracovišti .....	15
2.2 Rozdělení konfliktů .....	16
2.3 Příčiny vzniku konfliktů .....	17
2.4 Řešení konfliktů.....	18
2.5 Konflikt nadřízený - podřízený .....	19
2.6 Agrese.....	20
<b>3 VZTAHOVÁ PATOLOGIE.....</b>	<b>22</b>
<b>4 OBĚT A PACHATEL ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI .....</b>	<b>27</b>
4.1 Oběť mobbingu .....	27
4.2 Pachatel mobbingu.....	30
4.3 Obrana vůči šikaně.....	32
4.4 Řešení šikany na pracovišti z pozice manažera .....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>5 PŘÍPRAVA PRŮZKUMU A POUŽITÉ METODY.....</b>	<b>36</b>
5.1 Charakteristika průzkumného šetření .....	36
5.2 průzkumné předpoklady .....	36
5.3 Stanovení vzorku pro sběr dat.....	37
5.4 Metodika sběru dat.....	37
5.5 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu .....	38
5.6 Vyhodnocení rozhovorů s manažery .....	46
5.7 Shrnutí průzkumného šetření a ověření průzkumných předpokladů .....	48
5.8 Návrhy a doporučení .....	49
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>55</b>

## ÚVOD

S šikanou se lidé setkávají už od útlého věku. Nejčastěji se s ní potýkají v prostředí škol, ale později také v zaměstnání. Tento negativní jev se velmi často nerozpozná hned a jeho následky pak mají neblahé účinky na psychiku a organismus člověka. V poslední době je toto téma stále více aktuální a proto existují různé metodiky jak tuto problematiku řešit. Bohužel se tyto metodiky a opatření vztahují převážně k šikaně na školách, kdežto k šikaně na pracovišti se v tomto směru tolik návrhů nevyskytuje. V současné době je tato problematika stále více a hlouběji definována. To umožňuje mnohem více dostupných informací pro snazší rozpoznání tohoto jevu ve společnosti. Nejčastěji bývá teror na pracovišti označován jako mobbing či bossing a dle některých údajů jej zažívá až každý šestý zaměstnanec. Šikana na pracovišti zahrnuje ale mnohem více pojmů, které se na pracovištích mohou také vyskytovat. Cílem práce je vymezení pojmu šikana na pracovišti, blíže definovat formy této problematiky a pomocí průzkumného šetření zmapovat rozsah těchto negativních jevů na vybraném pracovišti. Dále zjistit a popsat způsoby řešení této problematiky z manažerské pozice. Dílčím cílem je zjistit, zda se se šikanou na pracovišti setkávají více ženy než muži a zda mají zaměstnanci i současní manažeři dostatek informací o této problematice.

Teoretická část práce je tvořena ze čtyř kapitol. První kapitola je věnována manažerské pozici, kde je řešena funkce a činnosti manažera. Dále je do této kapitoly zahrnuta otázka stylů manažerské práce a vztahů manažera s podřízenými. Druhá kapitola se zabývá popisem pojmu konflikt. Zaměřuje se na příčiny i řešení konfliktních situací na pracovišti. Dále na to jak by tyto situace měl řešit manažer. Poslední část druhé kapitoly je věnována pojmu agrese. Třetí kapitola popisuje vztahovou patologii, tedy narušení zdravých vztahů mezi lidmi. Jsou zde zahrnuty všechny formy negativních vztahů na pracovišti, které mají z dlouhodobého hlediska neblahé účinky na psychiku člověka. Čtvrtá kapitola je věnována obětem a pachatelům šikany na pracovišti. Je zaměřena na popis typických obětí a pachatelů šikany. Pozornost je věnována především obětem a pachatelům mobbingu. Poslední část této kapitoly je zaměřena na obranu vůči šikaně a způsoby řešení šikany na pracovišti z pozice manažera.

Praktická část je zaměřena na průzkum výskytu šikany na pracovišti a jejích forem ve vybraném pracovišti. Průzkum je tvořen dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci a strukturovaným rozhovorem s vedoucími pracovníky.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MANAŽERSKÁ POZICE

Manažerem je dle Wehricha a Koontze (1998) každý člověk na pozici řídicího pracovníka. Jedná se především o profesi. Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast s daným cílem produkovat zisk. Tuto pozici musí vykonávat člověk, který má příslušné znalosti a dovednosti. Musí v ostatních vyvolávat přirozenou autoritu a prokázat dovednost vést lidi. Proto tuto pozici nemůže vykonávat každý, existuje jen určitý okruh lidí. Manažer plánuje chod jednotlivců či celých útvarů a motivuje je při plnění úkolů. Snaží se dodržovat jejich potřeby i potřeby firmy.

Z knihy autora Jaromíra Vebera (2009) vyplývá, že lze oprávněně předpokládat, že se úloha manažerů v rozvoji efektivnosti podnikání a vedení firem bude dále zvyšovat. Toto tvrzení lze dle autora podložit například globalizací světové ekonomiky a z toho plynoucí nutností vyrovnat se s jejími důsledky a vlivy pro různé oblasti organizace. Také se zrychluje tempo změn a zvyšuje se zájem zaměstnanců o účast na řízení.

Manažer na počátku poslední čtvrtiny 20. století nebyl podle Vebera (2009) uvážlivým a systematickým pracovníkem, ale osobou pracující pod značným tlakem. Je zřejmé, že v práci manažera převládají spíše krátkodobé a různorodé činnosti, z nichž většina není plánována. V činnosti manažera je i řada rutinních činností. Společné univerzální rysy manažerské práce lze jen obtížně vytipovat. Důvodem je, že předmět, rozměr a charakter manažerské práce se do jisté míry liší v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa a na velikosti firmy nebo oblasti jejího působení. Přesto lze obecné rysy manažerské práce shrnout na základní funkce jako je plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu, jak rozdělují Harold Koontz a Heinz Wiehrich (1998).

Veber (2009) konstatuje, že základní profil manažera je založen na práci s lidmi, kdy manažer používá komunikování, motivování, vzdělávání a řízení kariéry. Při uplatňování svého vlivu by se neměl opírat o formální aspekty, ale o odborný vliv, charisma, dovednosti a měl by umět zaujmout. Také musí být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení a být otevřený vůči změnám a všemu novému, aby mohl uplatňovat nové přístupy, metody a techniky v řízení, ale i v úlohách, které manažer v procesu řízení řeší. Také by měl doplňovat a rozvíjet své

znalosti. Základní kompetencí manažera je odbornost, kterou získává především vzděláním a zkušenostmi a jeho vystupování jak v dané organizaci, tak i mimo ni. Jde o praktickou připravenost manažera podávat výkony s ohledem na očekávané i neočekávané situace v jeho pracovním prostředí. Manažer by měl tedy být odborně způsobilý, sociálně zralý a měl by využívat své praktické dovednosti.

## 1.1 Styl manažerské práce

Styl řízení či manažerské práce představuje dle Vebera (2009) způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Jsou to postupy manažera, rozhodování a jím zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Každý manažer používá na základě své osobnosti, zkušeností, svého manažerského vzdělání a dalších okolností určitý styl řízení. Styl řízení manažerů v konkrétní organizaci může být také ovlivněn firemní kulturou a ovlivňuje klima na pracovišti. Nelze jednoznačně určit, který ze stylů vedení je nejvhodnější, protože pro každý typ organizace nebo situaci ve které se organizace nachází je vhodný jiný styl. Veber (2009) ve své publikaci zmiňuje tyto čtyři styly řízení.

Byrokratický styl řízení je typ kdy manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“. Tato nařízení rozpracovává a ukládá podřízeným a dále sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny. Ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených. Autoritativní styl řízení je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování. Jedná se především o strohý a formální způsob jednání s podřízenými. Cílové řízení je zaměřeno na vytyčené úkoly, které dává manažer svým podřízeným jako dlouhodobé zaměření jejich činnosti. K dosažení cíle se používají ekonomické pobídky. Výše zmíněný autor dále uvádí demokratický styl řízení, kdy vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ale ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Tento styl může mít také podobu delegačního nebo liberálního stylu řízení. V prvním případě manažer přenáší větší míru pravomoci a odpovědnosti na podřízené a v druhém případě se manažer snaží činnost podřízených ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím i závažná rozhodnutí ponechává na podřízených.

V jiných publikacích se uvádí i další rozdělení stylů řízení například exploativně autoritativní styl (komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“), benevolentní autoritativní styl (komunikace shora dolů,

malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer), konzultativní styl (obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci) a participativní styl řízení.

## **1.2 Vztah manažera s podřízenými**

Tento vztah se projevuje v celé řadě oblastí a lze vymezit mnoho přístupů k této problematice. Veber (2009) však označuje za klíčové tyto problematické oblasti vztahu manažera s podřízenými: autorita manažera, komunikace s podřízenými, kritika podřízených, prezentace manažera a sexuální obtěžování.

### **Autorita manažera**

Může mít dvojí podobu a to formální, která je dána postavením manažera v organizaci, legitimním přidělením pravomocí i odpovědnosti a neformální, která vyplývá z uznání schopností manažera a z chování a jednání s podřízenými.

Doporučení pro posilování autority dle Vebera (2008) jsou činnosti, jako je pečování o odbornou kvalifikaci, neustálé vzdělávání a nepřisvojování si zásluhy druhých. Pracovní morálka by měla být minimálně stejná, jako je vyžadována po podřízených. Také je důležitá důslednost, spravedlnost a potřeba vyžadovat plnění stanovených úkolů a reagovat na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně. Dále mít stejný vztah ke všem podřízeným, neupřednostňovat vybrané spolupracovníky, usilovat o partnerský vztah se všemi a projevovat zájem o práci podřízených i o jejich pracovní a osobní problémy.

### **Komunikace s podřízenými**

Komunikace s podřízenými patří k typickým aktivitám každého manažera. Je ale potřeba veškeré instrukce a pokyny zadávat rozhodně, ale srozumitelně. Úkol nelze vymezit mlhavě, je dobré si ověřit, zda podřízený úkol pochopil. Součástí úkolu by mělo být i určení termínu jeho splnění. Je vhodné zařadit zadávaný úkol do širších souvislostí a při zadávání úkolu sdělit i potřebné množství dat a podrobností a nezadávat příliš mnoho příkazů nebo úkolů najednou. Veber (2009) uvádí příklad, kdy je úkolem řešení nějakého problému. V tomto případě je vhodné probrat s podřízeným jeho názor na plnění tohoto problému a je třeba naznačit přístup manažera k řešení.

Přílišný odstup od podřízených škodí, proto je nutné umožnit podřízeným osobní kontakt s nadřízeným a podporovat je v otevřené komunikaci, odstraňovat z pracoviště strach a nejistotu a také je potřeba být přístupný k jiným stanoviskům a názorům. K našemu partnerovi bychom měli být vždy přátelští a měli bychom respektovat jeho názor či projevat sympatie. Vyjádření nesouhlasu nebo sdělení nedostatků se neříká přímo, ale postupuje se pomocí otázek. Nadřízený by také měl vždy otevřeně přiznat případná pochybení.

## **Kritika**

V činnosti manažera mohou nastat situace, kdy manažer není spokojen s výsledky a s činností svých podřízených. V těchto případech je možné uplatnit kritiku ale důležité je v jaké podobě. Veber (2009) tvrdí, že i kritika patří do repertoáru manažerských činností a i zde existují některá doporučení. Důležité je, že smyslem kritiky není trestat ale iniciovat zlepšení stavu. Kritizovat je třeba jen přímo podřízené, nikoli pracovníky jiných útvarů. Kriticky zaměřená slova je třeba vhodně zasadit do kontextu, aby nedošlo k okamžitému odmítnutí. Než manažer začne kritizovat, musí mít důkazy, které poukazují na oprávněnost vyřčené kritiky. Také není dobré kritizovat před kolegy, lepší je kritiku prezentovat mezi čtyřma očima. Pokud je to možné, měli by se manažeři vyvarovat kritiky vedené po telefonu, e-mailem nebo prostřednictvím jiného média.

Dále autor uvádí, že jednou z nejméně populárních činností týkajících se vedení lidí je disciplinární řízení. Tento krok se uplatňuje v případech, kdy se pracovník dopustí nějakého závažného porušení pracovních povinností nebo pravidel pracovního chování. V případě kritiky i v případě disciplinárního zásahu je účelem změna chování pracovníka. Pro to, jak by se měl manažer chovat v těchto situacích, existují následující doporučení. Manažer by měl dát jasně najevo svůj nesouhlas s daným chováním podřízeného. V žádném případě by neměl odstupovat od disciplinárního řízení v případě opakovaného porušení pracovní kázně. Dále by manažer v těchto případech neměl jednat v afektu, měl by své emoce ovládat a snažit se vyřešit příčinu daného jednání. Je potřeba být důsledný ale i spravedlivý. Všechna disciplinární opatření se také musí dokumentovat.

## Prezentace

V práci manažera je velmi důležité i to, jak se prezentuje před svými spolupracovníky, kolegy, obchodními partnery nebo veřejností. Nejčastěji vystoupí s nějakým projevem, prezentací určitého stanoviska nebo výkladem na určité téma. Má-li být prezentace úspěšná a má přesvědčit partnery nebo má-li pracovník nabýt jistoty při vystoupení a zároveň zanechat dobrý dojem, je třeba dle autora při přípravě na vlastní vystoupení respektovat zásady vedení projevu. Jsou to například jasně stanovené cíle projevu (kdo bude posluchačem, čeho chceme dosáhnout, časový prostor pro prezentaci, kolik bude účastníků), struktura vystoupení (úvod, hlavní část, závěr vystoupení) a obsah vystoupení. Ten musí být tematicky sladěn s obecným zaměřením celého vystoupení. Prezentující by neměl být nezajímavý a jeho projev by neměl být jednotvárný. Je dobré užívat například vtipy. Celkový výklad by měl směřovat od jednoduššího k náročnějšímu, zvýrazněny by měly být i dílčí závěry. Důležitá je také formální stránka vystoupení. Je potřeba dodržet časové dispozice a neprotahovat jednotlivé úseky vystoupení. Při prezentaci je dle autora potřeba být uvolněný a nemluvit příliš rychle jinak posluchači ztratí pozornost. Dalším doporučením je mluvit hlasitě a vynechat časté opakování slov či výrazů, které působí rušivě (ehm, samozřejmě, prostě, tak). Také není dobré používat příliš mnoho cizích termínů bez vysvětlení jejich významu.

## Sexuální obtěžování

V poslední řadě Veber (2009) zmiňuje za problematickou oblast ve vztahu s podřízeným sexuální harašení neboli sexuální obtěžování. Jeho příčinou je především zneužívání postavení manažera nebo manažerky vůči podřízené osobě. Projevuje se spíše na nižších úrovních řízení. Antidiskriminační zákon definuje sexuální obtěžování v § 4 jako *„jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“* Může se jednat jak o fyzické dotyky, tak o slovní narážky.

Fyzická podoba sexuálního obtěžování dle Vebera (2009) nejčastěji probíhá v podobě osahávání, pokusech o znásilnění až po znásilnění, což je trestně postižitelné. Na tyto i některé jiné případy lze uplatnit okamžité zrušení či skončení pracovního poměru z důvodu porušení pracovní kázně. Verbální sexuální obtěžování probíhá v podobě ironických poznámek či nemístných vtipů.

V případě sexuálního obtěžování se jedná u poškozeného také o nepříznivé pracovní podmínky, kdy podle § 1 zákoníku práce ke dni 1. 1. 2014 jsou vedoucí zaměstnanci povinni vytvářet příznivé pracovní podmínky. V těchto případech by mohl přicházet v úvahu i postih. Od roku 2010 je závažná forma sexuálního obtěžování kvalifikována jako trestný čin. V trestním zákoníku se tento čin nazývá „sexuální nátlak“. Dopustí se ho ten, kdo jiného přiměje k pohlavnímu styku, k obnažování nebo podobnému chování a zneužije přitom jeho závislosti, bezbrannosti nebo svého postavení a vlivu.

Neexistuje konkrétní příručka pro správné vykonávání činností manažera ale jen doporučení, která jsou v této části bakalářské práce částečně shrnuta. Důležitým faktorem pro vykonávání funkce manažera je tedy umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky, zdokonalovat své znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj manažera k podniku, ve kterém pracuje. Dále schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytýčených cílů. Sledovat závěry v souvislosti s odchylkami mezi záměrem a jejich realizací. Všechny tyto oblasti a způsoby manažerské práce mohou ale také vytvářet různorodé konflikty a nesrovnalosti na pracovišti, které pak musí manažer řešit.

## 2 KONFLIKT

Konflikt je, jak se zdá, všudypřítomný. Setkáváme se s ním ve svém osobním životě i doma. Ke konfliktům dochází i mezi rodiči a dětmi, manželi a partnery. V práci může konflikt nastat mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo manažerem a jeho podřízenými. Do vzájemného konfliktu se dostávají jak muži, tak i ženy. Konflikt dle Křivohlavého (2002) znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. V podstatě jde o vyjádření nějakého názoru či nároku dvou až více opačně stojících stran, rozdílnost významu zájmů o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt je neřešený problém. Neexistuje sám o sobě. Je také nedílnou součástí dynamiky růstu a rozvoje živoucích organismů a skupin. Konflikt je důsledkem rozdílností (názorů a postojů), které existují, a je třeba se s nimi vyrovnat. Je to také jeden z mnoha termínů užívaných v souvislosti s šikanou na pracovišti.

Dle Bednáře a kol. (2013) je konflikt náročná životní situace, která v lidech vyvolává stresovou reakci. Pojí se k němu negativní emoce, lidé ho prožívají s napětím, úzkostí nebo bezmocí. Konflikty ale k našemu životu patří, pomáhají řešit situace, v nichž se lidé dostávají do interakce se svým okolím. Ať v pracovním prostředí, skupině či týmu, vždy časem nastanou konflikty, které je potřeba řešit. Neřešené konflikty mohou způsobovat nezvratné změny, které trvale naruší tyto vztahy. Autor tvrdí, že konflikt je potřeba brát jako příležitost, možnost, při které si lidé mohou uvědomit své odlišnosti, motivace i postoje. Díky konfliktům se lidé mohou naučit pohybovat v mezilidských vztazích.

### 2.1 Konflikty na pracovišti

Konfliktem je tedy každý názorový rozpor nebo střet protichůdných tendencí. V případě konfliktů na pracovišti vede rozpor především k diskusi, která je podkladem nových myšlenek a nápadů. Podle Koontze a Weihricha (1998) jsou ale konflikty také ukazatelem nezdravých poměrů na pracovišti, nutně vedou ke zhoršení mezilidských vztahů a sužují mezilidské klima v pracovním procesu. Dlouhodobé konflikty jsou současně důkazem špatného managementu, který je nedovede zavčas řešit, což je jedním z jeho základních úkolů. Obecně se konflikty podle Kohoutka a Štěpaníka (2000) rozdělují do dvou skupin. Mobilizující konflikty jsou takové, které mají na

pracoviště pozitivní vliv, neboť vedou k rozvoji činnosti a jejímu zkvalitnění. Účelem mobilizujících konfliktů je prosazování nových pracovních metod, reorganizace pracoviště nebo výběr nových zdrojů. Konečné řešení konfliktu by mělo být vždy pro obě strany bez pocitů porážky. Vede tedy k vytváření kompromisů. Do druhé skupiny patří konflikty destruktivní. Jsou negativním projevem jednotlivce, managementu nebo celého pracoviště. Tyto konflikty kazí sociální klima, nevedou k řešení problémů a často jsou jen důsledkem osobních šarvátek jednotlivých osob nebo pracovních skupin. Důvodem je především pracovní nespokojenost zaměstnanců, jejich sociální nejistota, negativní charakterové i odborné vlastnosti managementu, špatné mezilidské vztahy a také pocit nespravedlnosti. Úkolem managementu je, jak je psáno výše, především prevence konfliktních situací a zdrojů. Pokud konflikt nastane je potřeba ho řešit. Mohlo by dojít k tomu, že se firma rozštěpí.

## **2.2 Rozdělení konfliktů**

Bednář a kol. (2013) rozděluje konflikty na čtyři druhy na základě jejich odlišnosti. Vnitřní konflikt neboli intrapersonální je vnitřní pocit jedince. Je to konflikt mezi jeho pocity a názory. Nejčastěji se tento druh konfliktu vyskytuje u introvertů, lidí, kteří jsou uzavřenější povahy. Vnější konflikty, nazývané interpersonální, jsou konflikty mezi osobami. Jsou to například rozpory mezi dvěma osobami, jedincem a skupinou nebo skupinami. K tomuto typu konfliktů mají sklon především extroverti. Tyto typy lidí dávají výrazněji najevo své postoje a názory. Dalším druhem je dle Bednáře a kol. (2013) skupinový konflikt. Jsou to rozpory, které existují v rámci jedné skupiny lidí, například pokud se pracovní skupina nemůže shodnout na postupech při dosahování stanovených cílů. Posledním druhem konfliktů je meziskupinový konflikt. Jak vyplývá z názvu, je to rozpor mezi dvěma a více skupinami. Konflikty mají obecně vlastní dynamiku. Každý konflikt má také svou příčinu, průběh a vzájemné interakce, které ho ovlivňují.

Konflikt je také úzce spojován se stresem a frustrací. Jakmile se jedinec stane účastníkem nějakého sporu je těmito pocity výrazně ohrožen. Konflikt je lidmi chápán jako negativní situace. Zažívají při ní rozčilení, napětí, obavu, strach, bezmoc, vztek, agresi, křivdu nebo i pocit viny. To jak jedinec konflikt prožívá, závisí především na intenzitě daných konfliktních situací. Dále na tom, jakým způsobem se tyto situace



jedince dotýkají a hlavně na osobnostním nastavení každého člověka. Velmi důležité je také momentální psychický a fyzický stav člověka.

### 2.3 Příčiny vzniku konfliktů

Příčin vzniku konfliktů může být mnoho. Mohou to být rozdílné životní cíle, kdy je třeba najít společný kompromis mezi zúčastněnými stranami. Také materiální a finanční hodnoty nebo vzájemná frustrace psychických potřeb, ignoruje-li někdo naše potřeby, nebo my ignorujeme potřeby druhých. Medlíková (2007) ve své publikaci uvádí aktuální situace. Například nedostatek spánku, bolest, teplo, hluk a hlad. Nedostatek nebo naopak nadbytek informací, kvalita či kvantita vztahů, osobnostní nastavení (temperament, míra akceptace změn, osobní tempo), prostředí a emoce. Zkreslené představy o sobě samém nebo nedostatek vědomostí a zkušeností. Ve vnějším prostředí mohou být příčinami konfliktů například objektivní překážky, které brání člověku volit si určitý cíl nebo ho vůbec dosáhnout. Dále to mohou být nadměrné, nepřiměřené požadavky, úkoly a nároky, také vlastnosti druhých, se kterými člověk spolupracuje nebo musí přicházet do styku. Všechny tyto faktory mohou být příčinu konfliktů.

Konflikty dle Medlíkové (2007) nejčastěji pramení z nedostatečné, nejednoznačné a nesrozumitelné komunikace. Někdy komunikace chybí úplně. Pokud podřízený nerozumí zadání úkolu, je mu nejasný, je potřeba snažit se o jeho upřesnění. Má-li na úkol málo času, například nadřízený nemá reálný odhad o časové náročnosti zadaného úkolu, měl by se s ním snažit hovořit a popsat všechny nutné postupy. Má-li podřízený pocit, že se jeho kolega chová vůči němu podrážděně a nepříjemně, měl by se ptát na příčiny jeho chování, aby se mohlo pracovat na změnách. Může jít jen o nedorozumění a špatnou interpretaci informací.

Štěpaník (2010) tvrdí, že konflikty často vyvolávají osoby, které jsou nazývány konfliktogenní. Často jde o osoby se silným emocionálním prožíváním nebo osoby citově nezralé. Ve většině případů se jedná o mladé manažery na vedoucích pozicích, kteří se chovají ke svým podřízeným arogantně, necitlivě a autoritativně. Tato situace pramení především z jejich nezralosti a nezkušenosti. Svým chováním pak ale vytvářejí více škody než užitku.

Konflikty na pracovišti vznikají většinou mezi nadřízeným a podřízeným. Většina konfliktů vzniká například na základě odmítnutí kolegovi pomoci v nějakém pracovním

úkolu, nedostatečném pracovním výkonu, dále konflikty vznikají díky snaze o sebeprosazení nebo odlišnosti názorů. Také mohou vznikat na základě nevlídného chování, jako je zatajování informací nebo nezdvořilost.

## 2.4 Řešení konfliktů

Řešení konfliktů je individuální proces, proto může být velmi rozmanité. Každý z nás je totiž vybaven rozdílnou úrovní schopností řešit problémy či konflikty. Jsou lidé, kteří dokáží řešit konflikty bez velkých obtíží nebo bez vnitřního napětí a jsou lidé, kterým jakékoliv řešení a rozhodování činí značné problémy, a proto inklinují spíše k pasivitě a vyčkávání, že to nějak dopadne. Z tohoto pohledu tedy rozlišujeme dva základní typy lidí s různým sklonem ke konfliktům. Jiří Plamínek (2009) uvádí čtyři typy řešení konfliktů jako je pasivita, násilí, delegace a jednání.

Pasivita je podle Plamínka (2009) velmi častá „hra“ u mnohých manažerů. Takzvaně hra na „mrtvého brouka“. Nejčastěji se očekává, že daný problém se nějakým způsobem vyřeší sám. V některých případech může být sice toto řešení nejlepší, ale může být i velmi nebezpečné. Autor toto nebezpečí porovnává s příkladem, kdy nejdeme k lékaři, když víme, že jsme nemocní. Díky tomu také narůstají naše vnitřní konflikty. Dalším typem je násilí. Jedná se o jakékoli porušení zásad pozitivního řešení konfliktů. Projev násilí nebo agresivity přechází do slovního (psychického) až po fyzické napadení. K tomuto způsobu řešení konfliktů často inklinují muži. U typu delegace se účastníci konfliktu nejčastěji obracejí k nějaké vyšší nebo vnější autoritě, aby rozhodla nebo vyřešila daný konflikt za ně. V mnoha případech je to opravdu jediné řešení. Daná osoba pak společně se zúčastněnými hledá společné řešení konfliktu. Touto osobou může být vedoucí, mediátor, facilitátor nebo i soud. Jako poslední typ řešení konfliktů autor uvádí jednání. Tento způsob řešení konfliktů na pracovišti uplatňují více ženy než muži. Řešení konfliktu probíhá ve formě diskuze mezi účastníky, hledá se řešení a panuje snaha o dohodu nebo kompromis. Významnou úlohu hraje komunikace mezi účastníky, sdělování informací, faktů, argumentů a nezatajování.

Bednář a kol. (2013) ve své publikaci uvádí kroky, které by měly být dodržovány při řešení konfliktních situací. Jako první uvádí řešení ve vhodnou dobu a na správném místě. Důležitá je „neutrální půda“. Druhým krokem je přistupovat k jednání s chladnou hlavou. Účastníci by měli být vypořádaní s vlastními emocemi před samotnou schůzkou. Třetím bodem je, že každá strana má odpovídající prostor k prezentování

svého názoru a pohledu. Účelem je vyvážená a rovnocenná diskuse. V dalším kroku je důležité, aby každá strana měla právo mít odlišný názor. Tento názor se nehodnotí a nekritizuje. V předposledním kroku autor uvádí aktivní naslouchání. Snaha o pochopení a uspokojení potřeb obou stran. Posledním a nejdůležitějším krokem je hledání kompromisu, který bude vyhovující oběma stranám. Aby konečné řešení konfliktní situace bylo dlouhodobé a efektivní, mělo by dle autora splňovat také tyto prvky:

- každá strana řešením něco získá;
- řešení výrazně nezvýhodňuje žádného z účastníků;
- řešení je nákladově přijatelné a realizovatelné pro obě strany;
- všichni účastníci se aktivně podílí na řešení;
- řešení nastavuje komunikační model a společný přístup na řešení dalších případných konfliktů.

Budování pracovního kolektivu a vytváření pozitivních mezilidských vztahů je jedním z primárních cílů vedoucích pracovníků, viz výše. Vyvážené a kvalitní vztahy na pracovišti, dobrá komunikace a také dlouhodobé a efektivní řešení konfliktních situací vytváří absolutní základ pro úspěšnou a kvalitní práci.

## **2.5 Konflikt nadřízený - podřízený**

Konflikt nadřízeného s podřízeným je velice nepříjemná a nebezpečná věc. Hlavním rizikem je to, že takovýto konflikt může velice snadno narušit vztahy mezi všemi členy týmu, respektive kolegy na pracovišti a může vést k závažnému narušení pracovního prostředí. Z toho důvodu je zapotřebí takovýmto konfliktům předcházet. Pokud dojde k tomu, že konflikt nastane, je nezbytné situaci neprodleně řešit. Medlíková (2007) tvrdí, že nejprve je nutné si uvědomit, že i když se jedná o konflikt dvou dospělých a svéprávných lidí, největší část zodpovědnosti za jeho vyřešení neleží na podřízeném, ale na manažerovi. Manažer zodpovídá za vytváření a udržování vztahů k podřízeným na pracovišti a konflikt, ať už je jeho akutní příčinou cokoli, je velmi pravděpodobně způsoben tím, že manažer něco (nyní nebo v minulosti) udělal špatně. Otevřený konflikt je dobré potlačit. Manažer by měl komunikovat přímo s podřízeným na základě asertivního jednání. Neměl by působit arogantně. Pokud není možné, například z důvodu emocionálního stavu podřízeného, s ním o problému komunikovat je vhodné s komunikací počkat nebo navázat komunikaci jinými

prostředky. Je možné také využít jiného podřízeného jako prostředníka nebo v krajních případech i nadřízeného manažera. Při řešení problému nadřízeného s podřízeným je důležité nabídnout racionální řešení sporu. Prvním krokem dle Medlíkové (2007) je, když se obě strany shodnou na tom, že věc má pracovní charakter, měla by být řešena jako problém. Zatímco konflikty většinou nemají skutečného „vítěze“, problém má řešení, ke kterému je možné se dopracovat ke spokojenosti všech zúčastněných. Je dobré najít prvotní příčinu konfliktu. Nalezení prvotní příčiny je dobrým a klíčovým krokem k jeho vyřešení. Podřízený by měl být také přesvědčen o tom, že tento postup je v jeho osobním zájmu. Pak je možné problém konstruktivně řešit.

Proces řešení konfliktu by se podle Medlíkové (2007) nikdy neměl odehrávat za cenu jakéhokoli posunu rolí nadřízeného a podřízeného. Podřízený, který se většinou jen cítí ohrožen ze strany manažera, by měl dostat prostor k tomu, aby došlo k naplnění jeho oprávněných požadavků. Většina konfliktů vzniká z nedorozumění, proto by si také měly obě strany vysvětlit, že pokud se povede najít konstruktivní cestu, manažer se v žádném případě nebude po vyřešení konfliktu mstít. Podřízený pak ve většině případů začne spolupracovat. Toto jednání znovu zavede důvěru mezi manažerem a podřízeným. Řešení prvotní příčiny by mělo uspokojovat obě strany. Pokud je zdrojem chyba manažera, je na místě omluva. Vyřešení akutního konfliktu je jen prvním krokem ke znovunalezení důvěry mezi nadřízeným a podřízeným, a pokud byl konfliktem zasažen celý kolektiv, pak i mezi ostatními.

Dalším z témat, které práce považuje za důležité, s ohledem na její zaměření, je agrese. Agrese se týká všech lidí a je přirozenou součástí sociálního chování každého člověka, které je zaměřené na uspokojení potřeb a dosavadních cílů. Toto chování svým projevem také úzce souvisí s šikanou na pracovišti.

## **2.6 Agrese**

Výrost a Slaměník (2008) konstatují, že agrese je cílevědomé chování, které má za následek ublížení, poškození nebo k němu vede. Směřuje k fyzickému nebo slovnímu útoku jako je urážka či pomluva. Dále k symbolickému útoku (pomocí gest) vůči jinému jedinci nebo i předmětu. V literatuře se uvádějí také příbuzné pojmy agrese jako je násilí, hostilita nebo agresivita. Agresivita je pojímána v nejširším slova smyslu jako tendence k agresivnímu chování. Je chápána jako rys osobnosti člověka a lze ji charakterizovat jako dispozici k agresivnímu chování. Člověk, který je nadán vysokou

mírou agresivity, je často a velmi snadno v nejrůznějších situacích náchylný jednat agresivně. Násilí je v této publikaci definováno jako fyzická agrese s těžkými důsledky. Agrese zde představuje motivační zdroj násilí, kdežto násilí může být jen jedním z projevů agrese v chování. Hostilita je vymezena jako obecný nepřátelský postoj vůči lidem, který se nemusí projevit ubližováním jiné osobě. Hostilita se projevuje tím, že jedinec nemá rád jinou osobu nebo osoby, negativně se o nich vyjadřuje nebo jim přeje neúspěch.

Agrese je také typická reakce na frustraci, tj. situaci, kdy se člověku postaví do cesty překážka a je tak znemožněno dosažení cíle. Jestliže se nedaří překážku překonat, vnitřní napětí člověka stoupá a s ním obvykle i agresivita. Člověk se cítí ohrožen a tak vzniká potřeba chránit sebe sama. Nakonečný (2009) tvrdí, že agrese je potřeba, která má u lidí vrozený základ. Znamená to, že každý člověk je agresivní a v tomto směru se od sebe liší jen intenzitou své agresivity a jejími způsoby projevu. Agrese také patří mezi způsoby vyrovnání se psychickou zátěží. Proto je v některých publikacích uváděna v přehledu obranných mechanismů jako forma reakce. Například se dotyčná osoba mstí za vyřčenou urážku nebo se projevuje agresivně, pokud se cítí nějak omezována. Nakonečný (2009) tento druh vrozené agrese nazývá „vzteklá agrese“ neboli afektivní agrese. Dále agresi rozlišuje na instrumentální, která se vyznačuje tím, že není doprovázena vztekem a nepřátelstvím, ale je implicitní tedy skrytá, nevyjádřena přímo. U agrese nezáleží na tom, zda je ona osoba zraněna fyzicky nebo psychicky. Za agresi se považuje i chování, které způsobuje oběti psychické nepříjemnosti. Agrese může mít několik podob. Může se například projevovat jako útok na jinou osobu, fyzický útok na majetek nebo jako psychické zraňování jiné osoby (ponižování, zesměšňování, zastrasování, urážení, vydírání atd.), kam patří i mobbing viz kapitola 3. Může být také chápána jako donucovací způsob jednání. Primárním cílem takového jednání je získání moci nad druhým člověkem, ovlivnit ho nebo si například potvrdit vlastní hodnotu. Agrese může být vymezena také jako vyhledávání záliby v ubližování jiným lidem. V tom případě je agrese zdrojem potěšení a uspokojení sebe sama.

Výrost a Slaměník (2008) ve své publikaci uvádějí rozšíření pojmu agrese o další typy. Kromě afektivní a instrumentální agrese je zde také rozdělení na tyranizování, obtěžování a šikanování. V anglickém jazyce se tyto pojmy vyskytují pod názvy bullying, mobbing a harrasment. Třetí kapitola se věnuje podrobnému popisu těchto jednotlivých pojmů.

### 3 VZTAHOVÁ PATOLOGIE

Vztahovou patologii zmiňuje ve své prezentaci Pavel Beňo. Dle něj jde o vztahovou patologii ve chvíli, kdy dochází k narušení zdravých vztahů mezi lidmi, kdy je zajedno vztah a distres. Distres v překladu znamená dlouhodobé, nepříznivé, intenzivní působení a prožívání stresu negativního a zatěžujícího osobnost jedince. A takové negativní vztahy (a s nimi spojené dlouhodobé a intenzivní prožívání, které má neblahé účinky na organismus) pochází především z neřešených, případně nevhodně a neefektivně řešených konfliktů na pracovišti. Tyto vztahové problémy na pracovišti pak mohou mít nejrůznější podobu ve smyslu pomluv, donášení, spolčování, až po slovní napadání, utlačování a psychický teror. Tyto problémy se pak projevují v podobě šikánování, pronásledování, mobbingu, bossingu nebo jinými projevy agresivního chování.

V České republice se užívají různé termíny pro jednotlivé formy těchto negativních vztahů jako je šikana, mobbing, bossing, bullying, staffing, sexuální harašení a dissen ale také se v poslední době objevují další příbuzné termíny například stalking, chairing, defaming nebo shaming. Podrobně jsou tyto termíny vylíčeny níže.

#### **Šikana**

Šikánování obecně je dle Koláře (2005) agresivní chování s hlavním cílem poškodit určitou osobu nebo skupinu lidí. Využívá různých prostředků k dosažení svého cíle od pomluv přes slovní útoky až po fyzické napadání. Může nás doprovázet celý život. Autor tvrdí, že šikana začíná v rodině mezi sourozenci, pokračuje ve školce, škole (bulling), v zájmových skupinách, v zaměstnání (mobbing), v partnerských vztazích (domestic violence), v nemocnicích a končí například týráním seniorů v rodině nebo v domově důchodců.

Šikana na pracovišti neboli také terorizování je dle Armstronga (2007) formou obtěžování a může být velice nepříjemná. Z hlediska zvládnání je to nejobtížnější stránka zaměstnaneckého (pracovního) vztahu. Šikanu je velmi obtížné prokázat a pracovníci nebývají ochotní si na šikanujícího šéfa nebo zaměstnance stěžovat. Ale ani z těchto důvodů by organizace neměla tento problém ignorovat. Armstrong (2007) konstatuje, že by měla být jasně stanovena pravidla sdělující, že šikánování představuje nepřijatelné chování. Také by mělo být jasně formulováno, že ti, kteří se

dopouštějí šikanování, mohou být vystaveni disciplinárnímu řízení, viz strana 13. Mělo by se vyhlásit, že každý, kdo je šikanován, má právo pohovořit si o tomto problému s někým z personálního útvaru nebo předložit stížnost a že při těchto diskusích mají pracovníci právo na doprovod nějakého „představitele“ pracovníků.

Šikana nese mnoho podob a forem. Některé jsou jasně nepřehlédnutelné a některé jsou naopak nepatrné a člověk si neuvědomí, že se stal obětí šikany, dokud se neprojeví neblahé následky tohoto jevu na jeho zdraví, psychice nebo výkonu. Šikana na pracovišti se může odehrávat jak mezi kolegy, tak od nadřízeného směrem k podřízenému a opačně. Šikana může nastat také mezi klienty a pracovníky organizací nebo v jakýchkoliv pracovních zařízeních a podmínkách, které jsou postaveny na lidských vztazích.

Podle Nováka a Capponi (1996) je šikana definována jako agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých lidí. Agresor se pokouší získat různé výhody, dominanci nebo uspokojení. Nelze vyloučit ani motiv odplaty za křivdy, které se přihodily pachateli v minulosti nebo za ty, které jsou do oběti „promítány“ a agresor se snaží ji činit za ně zodpovědnou. Jde o jednání agresivní, nezákonné a oběť ponižující. Ve většině případů bývá mlčky trpěno skupinou, ve které se odehrává.

## **Bullying**

Beňo (2003) tvrdí, že termín bullying je prosazován především v anglosaských zemích. Je odvozen od podstatného jména bully, které znamená brutální člověk nebo tyran, hulvát, hrubián. Volně se bullying překládá jako zastrahování, tyranizování a šikanování. Hlavními myšlenkami bullyingu je systematické intrikování, šikanování a psychický teror na pracovišti. Ten je iniciován a řízen kolegy, případně nadřízeným s cílem někoho poškodit aktivním a trvalým tlakem po delší dobu, respektive způsobit určité osobě nějakou škodu. Bullying je velmi podobný dalšímu typu šikany, kterým je mobbing. Dle autora lze tyto pojmy považovat za synonymum.

## **Mobbing**

Svobodová (2008) tvrdí, že mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Je založen na nepřátelské a neetické komunikaci, která má za cíl dotlačit vybraného jedince do nevýhodné pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponižit, znevážit a donutit tak k odchodu z

pracoviště. Útoky bývají často bez příčiny a většinou se nevztahují na konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen i bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Mobbing výrazně ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností. Dle autorky tento výraz označuje vztah mezi spolupracovníky či kolegy v práci, mezi kterými dochází k nedostatečné komunikaci. Dalším z projevů je pohrdání jednoho druhým, špatné chování a jednání. Důsledkem toho může dojít ze strany jednoho kolegy k druhému až k psychickému nátlaku. Problém může trvat i několik měsíců až let. Není to jednorázová záležitost, ale dlouhodobý proces.

Specifikou mobbingu dle Svobodové (2008) je, že se odehrává na určitém pracovišti mezi dospělými jedinci v tomto případě kolegy. Shodnou záležitostí s mobbingem je také šikana, která je ale typická pro jiná společenství. Šikana se častěji uvádí v prostředí, jako jsou armáda nebo škola. Šikanu může doprovázet i fyzické násilí. Tím je také snadněji rozpoznatelná. Z výše uvedeného vyplývá, že mobbing je rafinovanější a skrytější formou nátlaku. U mobbingu převažuje nátlak na psychiku.

## **Bossing**

Beňo (2003) konstatuje, že bossing je systematický nátlak a šikana vedoucího vůči podřízenému. Bossing prochází určitými fázemi, které jsou pro něj typické. Jedná se o čtyři vývojové fáze. Zpočátku vedoucí testuje pracovníka a jeho odolnost vůči nátlaku. Jedná se spíše o škodolibost a přehlížení. Pokud vedoucí zjistí, že podřízený je slabší povahy a nedokáže se bránit této fázi, dochází k psychickému nátlaku. Nátlak se pak projevuje svojí pravidelností a úmyslným záměrem. Vedoucí se soustřeďuje spíše na zdůrazňování slabších stránek pracovníka, které v první fázi bossingu zjistil. Intervaly těchto útoků proti podřízenému se stále zkracují, až se časem stávají denní záležitostmi. V třetí fázi dochází k cíleným útokům vedoucího. Je zde typické také pracovní přetěžování podřízeného a zadávání složitých, nesmyslných a nespelnitelných úkolů. Postupně dochází ke snižování sebevědomí postiženého pracovníka. Pracovník má časem tak slabé sebevědomí, že se není schopen vůči výpadům vedoucího bránit a tato fáze bossingu většinou ve všech případech končí výpovědí ze zaměstnání napadeného.

Jinou formu šikany použije spolupracovník, jinou nadřízený. Existuje zde také staffing. Bossing se od staffingu svými motivy, metodami i používanými strategiemi.



## **Staffing**

Vedle bossingu a mobbingu definuje Beňo (2003) také další pojem. Staffing se v pracovních kolektivech vyskytuje jako vztah, který se vyznačuje neférovými útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci ze strany jeho podřízených. Snaží se svého nadřízeného zruinovat, popřípadě i celý tým nebo firmu. V porovnání s případy bossingu a mobbingu se vyskytuje méně často. V odborné literatuře se uvádí asi devět procent případů.

## **Sexuální harašení**

Definice sexuálního harašení neboli sexuálního obtěžování (v anglickém překladu sexual harassment) je popsána v antidiskriminačním zákonu v § 4, viz také strana 13. Sexuální obtěžování je chování s erotickým podtextem či výzvy jedné strany, které je druhou stranou neopětováno, odmítáno a je vnímáno jako urážející a obtěžující. Musí trvat v častých intervalech a delší dobu. K sexuálnímu obtěžování dochází i mimo pracoviště, což vede k neblahým následkům na psychiku oběti. Jako nejčastější formy sexuálního obtěžování jsou dle Huberové (1995) považovány sexuálně podbarvené vtipy, narážky na soukromý život, v některých případech jde o letmé nenápadné doteky nebo pokusy o ně a narušování osobního prostoru. Pokusy o znásilnění či sexuální návrhy a pobídky nejsou ale tak časté. Huberová (1995) ve své knize uvádí definici sexuálního obtěžování, jejímiž autorkami jsou B. Meschutatová, M. Holzbecherová a G. Richterová. U sexuálního obtěžování jde o způsoby chování, které překračují ženami vymezené hranice, které si ženy nepřejí, které ženy urážejí a ponižují a při kterých musí ženy počítat s negativními následky, jakmile odmítnou nebo se k obtěžování kriticky vyjádří. Sexuální obtěžování se projevuje nejen ze strany mužů, ale i ze strany žen. Ve většině případů jsou ale oběťmi ženy a „útočníky“ jsou jejich nadřízení. Hlavní roli, jako u všech forem a projevů násilí, může hrát otázka moci a vnímání ženy jako snadného sexuálního objektu.

## **Dissen**

Dissen je odvozeno z anglického hovorového slova diss – diskriminovat a zdiskreditovat nebo shazovat. Používá se zejména u lidí, kteří někoho pomlouvají či jím opovrhují. Beňo (2003) označuje dissen jako proces, ve kterém je jedinec označen jako „jiný“ a následně je opovrhován či vyřazen z kolektivu. Jinými slovy se dělají rozdíly

mezi kolektivem a opovrhovaným jedincem, na základě čehož je vystaven odlišnému zacházení. Je tedy možné užívat odvozený pojem tohoto slova a tím je diskriminace. Pavel Beňo ve své prezentaci o diskriminaci zmiňuje, že diskriminace je porušení zásad spravedlnosti a rovnosti v sociálních vztazích. K diskriminaci dochází rozlišováním mezi lidmi. Dle § 2 a 3 antidiskriminačního zákona je diskriminace definována jako *„jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů.“* Mezi tato kritéria mohou patřit například rozdíly rasové, náboženského a politického přesvědčení, pohlaví, věku nebo sexuální orientace. Beňo ve své prezentaci uvádí, že diskriminace je negativní vztah vzniklý na základě osobní zkušenosti nebo z iracionálního zpracování reality.

Na pracovišti je šikana ve formě dissen (diskriminace) používána například mezi mužským kolektivem, kdy je do tohoto kolektivu zařazena pracovnice opačného pohlaví i naopak. Velkou roli hraje také věkový rozdíl a jiné odlišnosti například ve stylu oblékání, práce nebo vědomostí.

Kromě výše zmíněných pojmů, se v poslední době objevuje celá řada příbuzných termínů. Beňo (2003) jimi ještě hlouběji specifikuje jednotlivé druhy tohoto agresivního chování. Jsou to termíny jako stalking, chairing, defaming a shaming. Pro účely bakalářské práce není podstatné tyto termíny blíže specifikovat.

V následující kapitole autorka zpracovává téma, které se týká obětí šikany a těm, kdo jsou v čele šikanování. V poslední části kapitoly jsou zmíněny způsoby řešení této problematiky.

## 4 OBĚŤ A PACHATEL ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

V této kapitole se autorka věnuje nejprve charakteristice obětí šikany na pracovišti a jejich předpokladem stát se obětí. Další část této kapitoly je věnována pachatelům šikany neboli agresorům a jejich důvodům k tyranizování. Vzhledem k tomu, že se na pracovištích (na základě výsledku z provedeného dotazníkového šetření) vyskytuje převážně šikana mezi zaměstnanci (mobbing) oproti šikaně ze strany nadřízeného (bossing), je tato část zaměřena na oběti mobbingu a mobbery. V poslední části jsou popsány způsoby řešení této problematiky na pracovišti.

### 4.1 Oběť mobbingu

Podobně jako u živočichů, kde platí, že slabší jedinci nemají mnoho šancí na přežití, tak i v lidské společnosti platí, že slabší bojují se svým postavením ve společnosti. Nejsou tolik průbojní, mají nižší sebedůvěru a tím také mohou přitahovat pozornost mobberů. Problémy nastávají převážně u nových pracovníků, kteří přichází do nového kolektivu a díky rivalitě se stávají terčem šikany ze strany jejich kolegů. Důvodem jejich potenciálního ohrožení může být strach z vyššího vzdělání, úspěšnosti nebo atraktivity. Důležitým faktorem je také odolnost vůči stresu, kterou má každý jedinec odlišnou.

Huberová (1995) tvrdí, že oběť obecně za šikanu nenese vinu. Do situace týrání a zneužívání je v podstatě vtažena či vmanipulována. Z počátku ani nemusí tušit, že se stala terčem šikany, v tomto případě mobbingu. V některých případech, kdy to oběť zjistí, je na obranu pozdě. Jindy se nebrání ze strachu, aby si situaci ještě nezhoršila. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Oběť má navíc strach, že napjatou situaci na pracovišti ještě vyhroť. Někdy je oběť přesvědčena, že aktivní obrana by mobbery vyprovokovala ještě k větším útokům. Oběťmi se stávají i lidé naivní a důvěřiví a ti, kteří si nedokáží představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pokud oběť nemá dostatečné sebevědomí, působí zastrašeně, nervózně nebo také častěji chybuje, nechá se snadno vyprovokovat a agresora tím nevědomky přitahuje. Oběti mobbingu mohou být i lidé svědomití, se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně snášejí nedorozumění, netaktnost či křivdy a snaží se je napravovat. Jsou citliví na kritiku druhých. Právě těchto vlastností mobber využívá.

Mezi oběti mobbingu se řadí i lidé úspěšní, aktivní, průbojní, iniciativní, ctižádostiví a sebevědomí. Stejně tak se terčem stávají i lidé pracovití, pečliví, poctiví, vytrvalí nebo zodpovědní. V tomto případě je oběť vnímána jako ohrožení, protože narušuje zaběhlý rytmus na pracovišti. Obecně platí, že lidé, kteří mají vztah, pevné zázemí a jiné jistoty, ve kterých mohou svou situaci probrat, se dají dohromady rychleji než lidé osamělí. Stejně tak mají mnohem větší naději překonat konflikty bez větších následků extroverti a asertivní jedinci. Nenechají se tak snadno zdeptat nebo jsou schopni reagovat podobnými zbraněmi.

Mobbing postihuje jak ženy, tak muže. Nelze ale charakterizovat přesné povahové rysy společné pro všechny oběti, ale určitou náchylnost stát se obětí konstatovat lze. To, co mají oběti společné je, že nějak vybočují z kolektivu. Jsou něčím nápadné nebo neobvyklé. Může se jednat o fyzickou i psychickou odlišnost. Svobodová (2008) charakterizuje typické oběti mobbingu podle těchto odlišností: fyzická odlišnost, psychická odlišnost, nový pracovník, obětní beránek.

### **Fyzická odlišnost**

Do fyzické odlišnosti patří lidé, kteří jsou silní, hubení, zrzaví, pihovatí, brýlatí, a především ti, kteří se nedokážou bránit. Jsou a byli vždy zdrojem narážek, posměchu, šťouchanců a v horších případech i hrubšího násilí. Může jít o jakoukoliv fyzickou odlišnost například o tělesnou vadu, barvu pleti, vadu řeči, akcent, ale i například o účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování. Dle autorky jsou však nejohroženější osamělí lidé. Pozornost také upoutá jediná žena v mužském kolektivu nebo muž v ženském kolektivu. Snadnou kořistí se tak může stát člověk, který nemá pevné zázemí, přátele nebo rodinu. Oběťmi se stávají i příslušníci menšin, homosexuálové nebo nemocní lidé.

### **Psychická odlišnost**

U šikany na rozdíl od mobbingu platí, že obětí se stávají jenom jedinci slabší. Také platí, že obětí se stane líný, neschopný či problémový pracovník. U mobbingu tomu tak zdaleka není. Důležitou roli ale hraje odolnost proti zátěži, která předurčuje, nakolik se oběť stane obětí. Jedinci s nižší odolností jsou ve větší nevýhodě. Jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit šikaně, protože jejich nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží

vzdorovat tak dlouho. Snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám.

### **Nový pracovník**

Noví zaměstnanci přichází do sehraného kolektivu, který v nich vidí nebezpečí změny zavedených jistot. Pravděpodobnost, že se stanou obětí mobbingu, se podstatně zvyšuje, pokud se navíc odlišují svým vzděláním, inteligencí nebo znalostmi. Takoví lidé často nedostanou příležitost ukázat své schopnosti a jsou automaticky vyčleňováni z kolektivu. Důvodem také může být, že nový pracovník nepadne mobberovi do oka anebo mu připomene určitou osobu z minulosti. Přenáší negativní zkušenost na svého nového spolupracovníka, který nemá ani tušení, odkud se zloba bere. Někdy mohou vyvolat šikanu na pracovišti oběti samy, pokud například příliš dávají najevo, že jsou schopnější, prosazují se na úkor druhých nebo jdou za svojí kariérou příliš neomaleně. Nový pracovník je pak vnímán jako vetřelec a spolupracovníci si k němu zachovávají určitý odstup a někdy se dostává do stavu odsouzení a zatracení.

### **Obětní beránek**

Když je situace na pracovišti napjatá, pracuje se pod tlakem a napětí je neúnosné, tak si pracovníci hledají způsoby, jak ho zredukovat. Role obětního beránka je jedním z možných a bohužel i častých řešení. Nejméně oblíbený jedinec je vyčleněn a svádí se na něj veškeré neúspěchy. Jindy je příčinou pocit, že se něco nedaří neboli frustrace a proto zaměstnanci hledají nějakého viníka. Takovýto postoj nic neřeší, protože napětí poleví jen na krátký čas.

Mobber nerozlišuje, o jakou odlišnost se jedná. Oběťmi proto mohou být introvertní lidé stejně jako extrovertní, pasivní či aktivní, submisivní jako dominantní. Tedy kdokoliv. Pachatelé mobbingu nedělají rozdíly, na každém se něco najde. Mohou si zvedat vlastní sebevědomí například ponižováním slabých jedinců. Kompenzují si tak komplex méněcennosti. Na oběť promítají vše, co je v něm samotném špatné. Silným jedincům mohou naopak závidět jejich sílu, aktivitu nebo dobré zázemí a snaží se je o to různými prostředky připravit.

Svobodová (2008) konstatuje, že klíčovou roli při mobbingu hraje odolnost oběti. Jsou to vlastnosti osobnosti, které určují, do jaké míry je jedinec schopen se bránit,

vzdorovat a v náročné situaci vytrvat. Jsou závislé na sebedůvěře a sebevědomí člověka a také na jeho schopnostech řešit problémy a zvládat stres. Úzce souvisí s tím, jaké má dotyčná osoba rodinné a finanční zázemí. Rodina pomáhá situaci řešit a finanční jistoty nenutí člověka zůstat v tomto pracovním prostředí za každou cenu. Odolnost není nekonečná a dlouhotrvajícím vlivem psychického teroru postupně dochází k jejím změnám.

## 4.2 Pachatelé mobbingu

Stejně jako u obětí mobbingu nelze přesně specifikovat charakteristické rysy, tak ani v tomto případě neexistuje typický pachatel mobbingu, ale existují určité predispozice a rysy, které člověka ke konfliktům a agresivnímu chování předurčují. Mohou to být například: emoční labilita, nedostatek sebevědomí, zvýšená agresivita, impulsivnost nebo neschopnost přizpůsobení se.

Důvodů k mobbingu mohou mít pachatelé mnoho. Může se jednat například o nesympatie, osobní nejistotu, závist, nenávisť, frustraci, vnitřní prázdnotu, vlastní pocit křivdy, osobní nepřátelství související s minulostí, předsudky, touhu být středem pozornosti nebo třeba strach z konkurence či ztráty zaměstnání. Oběť je pro mobbera nástrojem k uspokojení jeho potřeb jako je snížení napětí, zvednutí sebevědomí nebo vlastní hodnoty. Huberová (1995) ve své knize rozděluje pachatele mobbingu podle následujících typů:

- **Strůjci** jsou lidé, kteří při mobbingu vymýšlejí stále nové hanebnosti a nenechají oběť vydechnout. Chtějí se tak zbavit frustrace nebo si od toho slibují nějaké vlastní výhody. Mnozí z nich jednájí sami, jiní si v kolektivu hledají spojence.
- **Náhodní pachatelé** na základě nějakého konfliktu rozvinou trvalý spor. Jde o vyrovnaný boj, dokud jeden ze zúčastněných nezíská převahu.
- **Spoluúčastníci.** Existují zde dva typy. První aktivně podporují jednoho nebo více strůjců a zatlačují vybranou oběť do ústraní například posměšnými poznámkami. Druhý typ spoluúčastníků se snaží celý problém přehlížet, nechtějí se do této malé války zatáhnout, a tak k psychickému teroru jen pasivně přispívají. Zde ale vzniká spoluzodpovědnost, protože mobbing je možný pouze za pomoci účastníků, kdy v pachatelově jednání nikdo nepřekáží.

Jinou typologii pro pachatele mobbingu popsala ve své knize Svobodová (2008), která mobbery rozděluje podle převažujících motivů, které je nutí k mobbingu. Těchto typů popsala celkem devět. Z důvodu většího rozsahu jsou níže vybrány jen některé.

- **Mobber tyran a manipulátor** ničí a ponižuje druhé. Nedokáže respektovat druhého. Útočí na sebedůvěru a sebevědomí oběti, znevažuje ji, aby si zvedl vlastní hodnotu. Tráví čas kritizováním a dokazováním vlastní nepostradatelnosti. Manipuluje s ostatními, má talent rozhádat kolegy. Většinou je nenápadnými poznámkami poštvává proti sobě. Zneužívá třetí osoby a má radost, když může intrikovat. Většinou vše dotáhne do vítězného konce.
- **Mobber diktátor.** Pro tento typ je nejdůležitější moc a touha vládnout, být nadřazen, dominovat a mít za každou cenu převahu. Potřebuje nadměrný obdiv, uznání a vede ho touha po sebezdokonalení. Má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly a hrát si na vedoucího. Potřebuje mít pod kontrolu, co lidé řeknou, udělají nebo čemu věří.
- **Mobber ničitel konkurence** má ziskuchtivý základ, spíše upřednostňuje kariéru. Zpochybňuje profesní zdatnosti ostatních. Novými pracovníky se cítí ohrožen, proto volí mobbing jako prostředek k odstranění konkurence. Mnohdy je oslabena mobberova kvalifikace, protože okolo svého vzdělání mlží nebo ho dokonce předstírá.
- **Nespokojený mobber.** Tento typ doprovází nejistota, frustrace a zraněné ego. Veškeré chyby, potíže a nedostatky svaluje na druhé, neustále si na něco stěžuje a svoji nenávist promítá na ostatní. Z těch se pak stává jeho kořist. Hlavní metodou mobberovy obrany je projekce, snaží se na oběť přenést vše, co je v něm samém špatné. To pomáhá k utišení vnitřního napětí a kompenzaci komplexu méněcennosti.
- **Stresovaný mobber** ukrývá neschopnost vypořádat se s velkým napětím a zátěží v práci i doma. Jako prostředek odreagování se od stresu mu slouží napadání druhých. Popírá tím vlastní utrpení, bolest, obtíže a deprese. Hledá obětního beránka, který za něho ponese vše, co sám nedokáže unést. Popírá realitu a tím mění svoji psychickou bolest v negativní přístup k ostatním.
- **Mobber bývalá oběť** napadá druhého člověka, protože byl dříve sám obětí. Útočí z důvodu, že má strach, aby se neopakovaly útoky vůči němu. Má často pocit, že ho někdo pronásleduje nebo mu chce ublížit. Zkušenost ho naučila, že je to jediná cesta k „přežití“. Často v lidech vzbuzuje soucit, oni ho litují a přitom sebou nechávají manipulovat.

Kromě rozdělení pachatelů mobbingu na základě jejich motivace a způsobu mobbování je zde také důležité zmínit rozdílnost mobbování mezi muži a ženami. Dle Huberové (1995) se způsoby šikany na pracovišti mužů odlišují od způsobů žen. Ženy dávají přednost aktivním formám a více lpí na detailech, zatímco muži volí raději pasivní metody a vyvíjejí větší tlak. Mobbování žen je založeno na posmívání (terčem může být účes, postava, gestikulace), přikládání polínek do ohně, zákeřné šuškáni (upírání práva oběti se otevřeně vyjádřit), tajuplné narážky, osočování a očerňování u nadřízeného nebo neustálá kritika oběti. Oběť například nedokončí větu, protože je neustále přerušována nebo je připravována o možnost sebezprosažení a projevu. Ženy se omezují spíše na mlhavé narážky, než aby řekly něco nepříjemného přímo do očí. Vědomě rozšiřují nepravdivé informace, aby kolegovi nebo kolegyni uškodily. Mobberka jako šéfová ve vztahu ke kolegyním, zneužívá svého postavení k nátlaku. Jako nadřízená je skeptická k druhému pohlaví a snaží se vyštípát konkurenci. Muži jsou v mobbování chladnější a chtějí-li někoho zasáhnout, nedělají mnoho emocionálních oklik. Nátlak vykonávají ústními pohrůžkami. Ignorují kolegy, při rozhovorech je přeskakují. Neustále upozorňují na slabé stránky oběti a systematicky je shazují. Místo argumentů užívají výhrůžky násilím. Znepokojují kolegy cynickými poznámkami o jejich způsobu života a osobních stanoviscích. Rovnocenně postaveným kolegům rádi ukazují, kdo je v přesile a snaží se je očernit před nadřízeným. Mobber jako šéf se projevuje vůči oběti tím, že jí přiděluje práce, které jsou pod úroveň její kvalifikace nebo jí podsouvá stále nové a nevděčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě nechává v nejistotě.

Huberová (1995) tvrdí, že ženy mají obtížnější oporu v rodině a méně společenské podpory nežli muži. Jednou z příčin, proč k mobbingu dochází častěji mezi ženami, může být například to, že ženy jsou vnímavější a zranitelnější vůči psychickému teroru na pracovišti. Muži mívají sklon psychický teror potlačovat nebo znevažovat. Otevřené přiznání se k mobbingu jim dělá velké potíže například i v případě, kdy důsledkem mobbingu vážně onemocní.

### **4.3 Obrana vůči šikaně**

Člověk, který se stal obětí šikany, má několik možností, jak tento problém řešit, pokud se ho rozhodne řešit. Prvním a zásadním způsobem řešení šikany na pracovišti je možnost obrátit se na svého nadřízeného. Nadřízený má totiž povinnost problém



řešit. Dále se může obrátit na personální oddělení, zaměstnavatele nebo zřizovatele firmy, kde by měli postupovat stejně. Působí-li u zaměstnavatele odborová organizace, je také možné nejprve požádat o pomoc příslušný odborový orgán. Tomu je dána pravomoc projednávat stížnosti zaměstnanců na výkon práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Tato volba je asi nejvhodnější, neboť v prvním případě nemá oběť jistotu, že se její problém bude doopravdy a řádným způsobem řešit. Oběť šikany má také možnost podat orgánům státní správy podnět ke kontrole dodržování pracovněprávních předpisů zaměstnavatelem v souladu se zákonem č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento podnět je možné podat písemně, ústně nebo telefonicky. Příslušný orgán státní správy je povinen se podáním zabývat, ale zákonná úprava mu neukládá povinnost vyhovět podávaným návrhům, ani navrhovanou kontrolu provést. Oblastní inspektoráty práce mohou ale pomoci tím, že po případném provedení kontroly vyžadují odstranění zjištěných nedostatků a za zjištěná porušení mohou zaměstnavateli ukládat pokuty. Nemohou ale v rámci svých kompetencí řešit uspokojování individuálních nároků zaměstnanců vůči zaměstnavateli, včetně vymáhání finančních pohledávek.

Oběť šikany má dále možnost obrátit se na soud. Soudy nejen řeší spory mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a rozhodují o nárocích pracovního poměru, ale také projednávají a řeší všechny občanskoprávní spory, které v tomto případě souvisejí s porušováním lidských práv a svobod. Pokud se s lidskou bytostí zachází neuctivě a takový mobber, podle výše zmíněných informací, tak jedná, dochází k porušování jednoho ze základních lidských práv, a to lidské důstojnosti. Za jednání, které směřuje k ponižování lidské důstojnosti, je považováno jakékoli obtěžování, včetně sexuálního. Každý člověk má také právo na rovné zacházení, které je upraveno v Listině základních práv a svobod v čl. 1, který uvádí, že lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech a že lidská práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.

V občanském zákoníku je zakotveno právo na ochranu osobnosti. Mobbing a jiné formy agresivního chování svým jednáním výrazně toto právo narušují. Pod výše uvedené právo spadá například ochrana cti, života a zdraví, lidské důstojnosti nebo soukromí. Jako podnět pro zahájení soudního jednání postačí, že snížení lidské důstojnosti a vytvoření zastrašujícího, pokořujícího, ponižujícího nebo nepřátelského pracovního prostředí, bylo záměrem nebo důsledkem takového chování. Křížková, Maříková a Uhde (2006) uvádějí ve své publikaci, že nepřátelské pracovní prostředí zahrnuje všechny typy chování a jednání sexuální nebo jiné povahy. Jsou to typy

chování, které znepríjemňují a znesnadňují pracovní výkon nebo vytvářejí zastrašující nebo nepřátelské pracovní prostředí.

V dalším, případě může oběť řešit šikanu odchodem ze zaměstnání, aniž by tento problém dále nějak řešila. Toto řešení je ale nejméně efektivní, neboť se nikdo nedozví, že se šikana na pracovišti odehrávala a obětí se tak může stát kdokoliv další. Pokud je ale šikana na pracovišti odhalena, měl by být správně potrestán, po řádném prošetření a domluvě, pachatel šikany. V krajním případě by bylo na místě rozvázání pracovního poměru s pachatelem šikany. Vedoucí s ním může ukončit pracovní poměr dohodou, výpovědí nebo okamžitým zrušením pracovního poměru. Vše ovšem závisí na závažnosti dané situace a dohodě mezi oběma stranami. Odejít ze zaměstnání může po zvážení své situace a domluvě s vedoucím i oběť šikany. V případě, že je například mobberem pracovní skupina v níž se oběť nachází, je tato možnost zřejmě jediným východiskem. Není jisté zda, po výpovědi ze zaměstnání hlavního aktéra, šikana přestane, neboť je pracovní prostředí již narušené. To jak by měl vedoucí řešit problematiku šikany na pracovišti je popsáno v následující kapitole.

#### **4.4 Řešení šikany na pracovišti z pozice manažera**

Člověk, který se stal obětí šikany, by se v každém případě měl obrátit na svého nadřízeného nebo využít jiných metod, jak tento problém řešit. Obecně ale platí, že čím déle člověk problém neřeší, tím složitější řešení je. V případě, že se oběť obrátí na svého nadřízeného, má nadřízený povinnost daný problém řešit. Prvním, koho by oběť měla oslovit, je přímý nadřízený. Ten by se neměl stát tím, kdo přistoupí na tzv. hru na mrtvého brouka, jak popisuje kapitola 2. Měl by být na takovou situaci připraven. V případě šikany na pracovišti by se žádný nadřízený neměl snažit vyvléknout ze své odpovědnosti. Jakmile vedoucí pracovník zaznamená začínající šikanu na pracovišti, je povinen konflikt neprodleně řešit. Měl by se podílet na řešení konfliktu a působit jako tzv. „manažer konfliktu“, jak je popsáno na straně 18. Krom těchto zásad by se měl manažer při řešení této složité situace řídit také následujícími body, které Kratz (2005) uvádí ve své publikaci. Nejprve by se měl snažit odvést podřízeného někam stranou, kde budou mít možnost o problému v klidu hovořit. U rozhovoru by rozhodně neměl být pachatel šikany. Podřízeného je potřeba řádně vyslechnout bez přerušování. Manažer v této fázi musí dát stranou své emoce, neboť se od podřízeného dozví i vše ostatní, co se odehrává v zákulisí pracoviště. Důležitý je v tuto chvíli jen řešený problém.

Nadřízený by si měl u rozhovoru zapisovat důležité informace z výpovědi podřízeného. Současně tím naznačuje, že bere stížnost vážně. Podřízený by měl být ujistěn o tom, že manažer chápe a rozumí jeho názorům, pochybám nebo rozčilení. Při kladení otázek podřízenému manažer získává více informací. Touto metodou je potřeba zjistit skutkovou podstatu problému. Manažer nesmí v této fázi zaujímat vlastní stanoviska, aby mohl správně rozhodnout, jakým způsobem problém řešit. Měl by ale zjistit stanoviska všech zúčastněných osob, k tomu aby si mohl vytvořit komplexní obraz. Manažer by se měl dále snažit o trvalé řešení problému.

Například v případě mobbingu lze jen stěží trvale vyřešit tuto situaci. Mobber ani jeho oběť často nemohou a ani nechtějí najít k sobě cestu. Proto není reálné, že by tento problém bylo možné vyřešit bez účasti třetí osoby. Manažer je tedy podle Kratze (2005) třetí strana s řídicími pravomocemi a jeho úkolem je vyřešit a urovnat problém tak, aby byly uspokojeny obě strany. Tento proces řešení jakéhokoli konfliktu se nazývá mediace. V mediaci obě strany konflikt zpracovávají za pomoci třetí strany, aby našli alternativy dosavadního střetu.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 PŘÍPRAVA PRŮZKUMU A POUŽITÉ METODY

### 5.1 Charakteristika průzkumného šetření

Praktická část je tvořena dotazníkovým průzkumem a strukturovaným rozhovorem. Dotazník se zaměřuje na zjištění, zda se mezi zaměstnanci vyskytuje, na vybraném pracovišti, jakákoliv forma šikany, jaké formy šikany zaměstnanci znají a zda vědí jak se s touto problematikou potýkat. Strukturovaný rozhovor je zaměřen na vedoucí pracovníky (z té samé společnosti), který zjišťuje, zda jsou pracovníci na těchto pozicích informováni o problematice šikany, zda vědí, jak by takovou situaci řešili u svých podřízených, popřípadě jestli oni sami mají pocit, že se ke svým podřízeným chovají v rámci norem pracoviště.

Cílem průzkumu je zjistit, jsou-li zaměstnanci vybrané společnosti vystaveni šikaně na pracovišti, pokud ano, tak s jakou formou šikany se setkávají nejčastěji. Dílčím cílem je zjistit, zda se se šikanou na pracovišti setkávají více ženy než muži a jestli se se šikanou na pracovišti potýká více nově příchozích zaměstnanců než stálí zaměstnanci. Také jakými způsoby nejčastěji řeší tuto problematiku pracovníci ve vedoucích pozicích.

### 5.2 Průzkumné předpoklady

Pro průzkum bylo stanoveno následujících 5 průzkumných předpokladů:

- Průzkumný předpoklad č. 1: Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni méně, jak pět let se častěji stávají oběťmi šikany.
- Průzkumný předpoklad č. 2: Se šikanou se setkávají častěji ženy než muži.
- Průzkumný předpoklad č. 3: Manažeři se na pracovišti chovají ke svým podřízeným dle pravidel etiky a norem pracoviště.
- Průzkumný předpoklad č. 4: Současní manažeři cítí šikanu na pracovišti jako problém.

### 5.3 Stanovení vzorku pro sběr dat

Pro průzkum šikany na pracovišti byli vybráni zaměstnanci a jejich vedoucí ze stejného pracovního prostředí nejmenované společnosti v Praze. K zjištění výše uvedených předpokladů byli respondenti osloveni pomocí dotazníku, který obdrželi skrze e-mailovou službu. Dotazník obdrželo celkem 35 respondentů. Zpět se vrátilo 29 vyplněných dotazníků od 6 mužů a 23 žen. Tuto návratnost lze považovat za úspěšnou. Spolehlivost závěrů průzkumu je zajištěna zejména tím, že dotazníkové šetření proběhlo anonymně. Téma šikany na pracovišti může být pro řadu oslovených zaměstnanců citlivé, proto byla zvolena forma anonymních dotazníků, viz příloha A. Respondenti byli ujištěni, že výsledky průzkumu budou užity jen pro zpracování bakalářské práce a tudíž nebudou zneužity pro jiné účely. S pracovníky na vedoucích pozicích ve stejné společnosti byl vypracován strukturovaný rozhovor, viz příloha B, který byl uskutečněn na základě osobního setkání. Celkem byli osloveni tři vedoucí pracovníci.

### 5.4 Metodika sběru dat

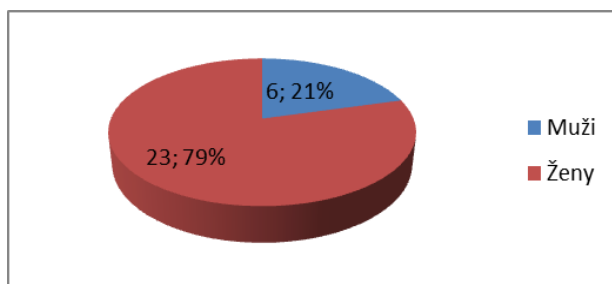
V průzkumu mezi zaměstnanci byla použita metoda dotazníku. Dotazníky byly předkládány respondentům v elektronické podobě s možností odpovědi buď formou elektronickou, nebo vyplněním vytištěného dotazníku. První dvě otázky dotazníku jsou zaměřeny na pohlaví respondentů a délku pracovního poměru ve společnosti. Otázka, která zajišťuje délku pracovního poměru, je rozdělena do dvou skupin, a to na délku pracovního poměru pod pět let a délku pracovního poměru nad pět let. Je zde také možnost doplnit přesnou dobu pracovního poměru. Další otázky dotazníku jsou zaměřeny na jednotlivá témata šikany na pracovišti. Sedmá a osmá otázka obsahuje tabulku, kde respondenti vyplňovali, se kterými typy chování se na pracovišti setkávají jak ze strany kolegů, tak ze strany nadřízených. Celkem je dotazník tvořen ze čtrnácti otázek. Na každou otázku byl možný pouze výběr z odpovědí ANO nebo NE. V případě, že respondent odpověděl ANO, byl v dotazníku u některých otázek žádán o uvedení přesnějšího údaje, který se dané otázky týkal.

Strukturovaný rozhovor je složen z devíti otázek, na které vedoucí pracovníci odpovídali. Trval celkem 15 minut a byl uskutečněn se všemi vedoucími pracovníky najednou. Tuto metodu si vybrali vedoucí pracovníci sami z hlediska nedostatku času.

## 5.5 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

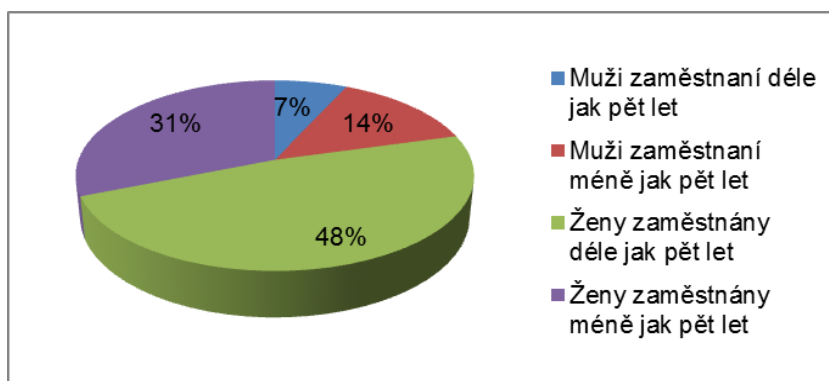
První dvě otázky, které se zaměřují na pohlaví a délku pracovního poměru, jsou znázorněny v následujících grafech. Z celkového počtu respondentů bylo 6 mužů, tj. 21 % a 23 žen, tj. 79 %.

**Graf 1: Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

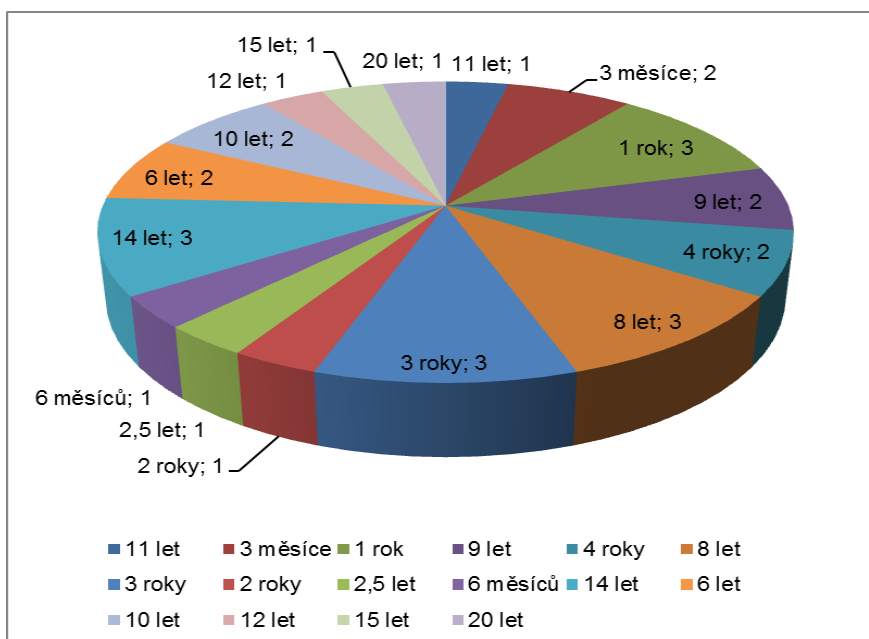
**Graf 2: Rozdělení respondentů z hlediska délky pracovního poměru**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výše uvedený graf znázorňuje, že celkem 14 žen, tj. 48 %, je ve společnosti zaměstnáno více jak pět let a 9 žen, tj. 31 %, je ve společnosti zaměstnáno méně jak pět let. Muži, kteří jsou ve společnosti déle jak pět let, jsou celkem 2, tj. 7 % a mužů, jejichž pracovní poměr je kratší pěti let, je 4, tj. 14 %. Ve společnosti je na základě vyhodnocení aktuálně zaměstnáno více zaměstnanců, jejichž pracovní poměr je delší pěti let. Následující graf znázorňuje podrobně délku pracovního poměru dotazovaných respondentů. V tomto případě je ale Graf 3 členěn podle let a měsíců tedy konkrétní délky pracovního poměru jednotlivých respondentů a dále ukazuje, kolik zaměstnanců se v takto znázorněných letech délky pracovního poměru nachází. Je zde vidět, že délka pracovního poměru respondentů je velmi různorodá.

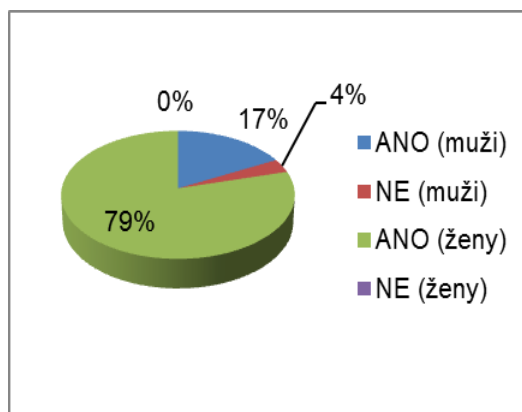
**Graf 3: Délka pracovního poměru jednotlivých respondentů**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Ve třetí a čtvrté otázce byli respondenti tázáni, zda vědí, co znamená šikana a jakým způsobem probíhá. Touto otázkou bylo myšleno, zda znají význam tohoto slova a jakými způsoby se toto jednání projevuje vůči druhé osobě. Všichni respondenti odpovídali na tyto dvě otázky kladně až na jednoho. Z výsledku tedy vyplývá, že 96% zaměstnanců zná význam slova šikana i její průběh, jak znázorňuje následující graf.

**Graf 4: Význam slova šikana a její průběh**

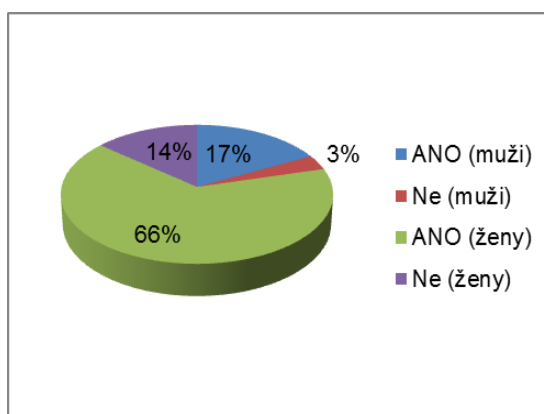


Poznámka: ANO (muži) = kladné odpovědi u mužů, NE (muži) = záporné odpovědi u mužů, ANO (ženy) = kladné odpovědi u žen, NE (ženy) = záporné odpovědi u žen

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Pátá otázka byla zaměřena na to, jestli si jsou respondenti vědomi toho, že se šikana může vyskytovat nejen mezi kolegy na pracovišti, ale i ze strany jejich nadřízených. Kladně odpovědělo 17 % mužů a 66 % žen. Tedy celkem 83 % zaměstnanců zná šikany i ze strany nadřízených. Z výsledků tudíž vyplývá, že celkem 17 % zaměstnanců zná pouze šikany mezi kolegy a nejsou si vědomi toho, že by toto chování mohlo probíhat i ze strany jejich nadřízeného. Výsledek páté otázky je znázorněn v následujícím grafu.

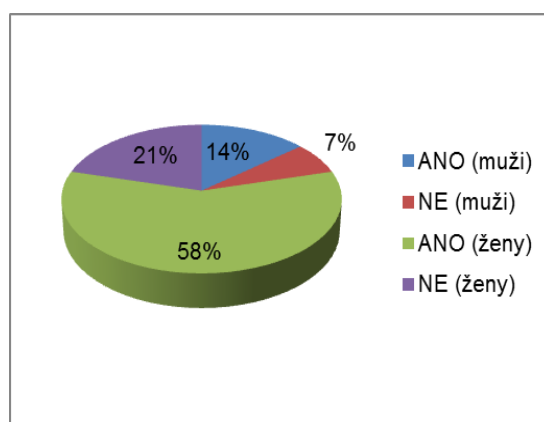
**Graf 5: Vědomí o existenci šikany i ze strany nadřízeného**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Šestou otázkou bylo zjišťováno, které formy šikany respondenti znají. Respondenti měli k dispozici pár příkladů forem šikany nebo mohli do dotazníku doplnit i jinou formu šikany, pokud nějakou znali. Na tuto otázku odpovědělo kladně 72 % respondentů z toho 14 % mužů a 58 % žen. Zbýlých 28 % respondentů nezná žádné jiné formy šikany. Toto tvrzení je znázorněno v Grafu 6.

**Graf 6: Znalost jiných forem šikany**

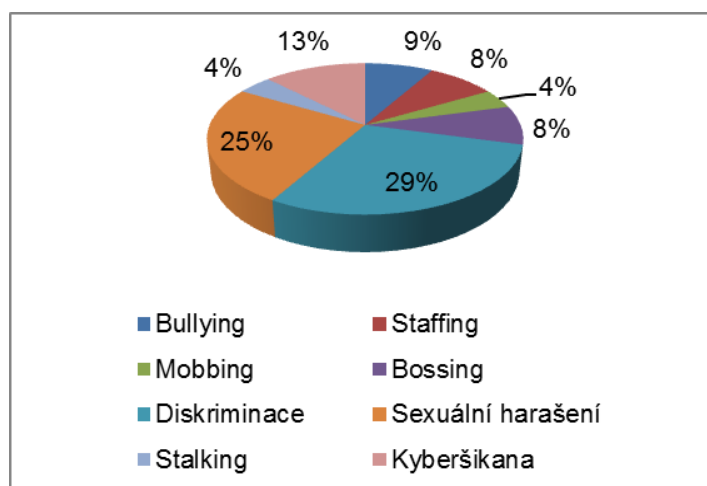


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)



Graf 7 pak znázorňuje, jaké konkrétní druhy šikany respondenti znají. Z odpovědí 72 % respondentů, kteří v dotazníku uvedli, že znají jiné formy šikany, byly vyhodnoceny jednotlivé druhy šikany od nejznámějších po nejméně známé. Z uvedených forem šikany, které měli respondenti jako příklad v dotazníku, nejvíce respondentů, tj. 29 % zná diskriminaci. Dále 25 % respondentů uvedlo, že zná sexuální harašení a nejméně respondentů, tj. 8 % uvedlo staffing. Z forem šikany, které nebyly příkladem v dotazníku, celkem 13 % respondentů uvedlo, že zná, jako jinou formu šikany, kyberšikanu. Nejméně respondentů, tj. 4 % zná mobbing a stalking. Z výsledků vyplývá, že diskriminace je pro zaměstnance nejznámější forma šikany. Naopak mobbing nebo stalking tolik neznají.

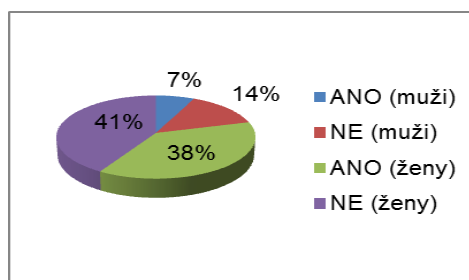
**Graf 7: Formy šikany, které respondenti znají**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Cílem sedmé a osmé otázky bylo zjistit, jestli se zaměstnanci společnosti setkávají s určitými projevy chování, buď ze strany svých kolegů, nebo ze strany svých nadřízených. V dotazníku vyplňovali tabulku, která zahrnovala konkrétní negativní projevy chování. Následující graf znázorňuje výskyt těchto projevů vůči respondentům.

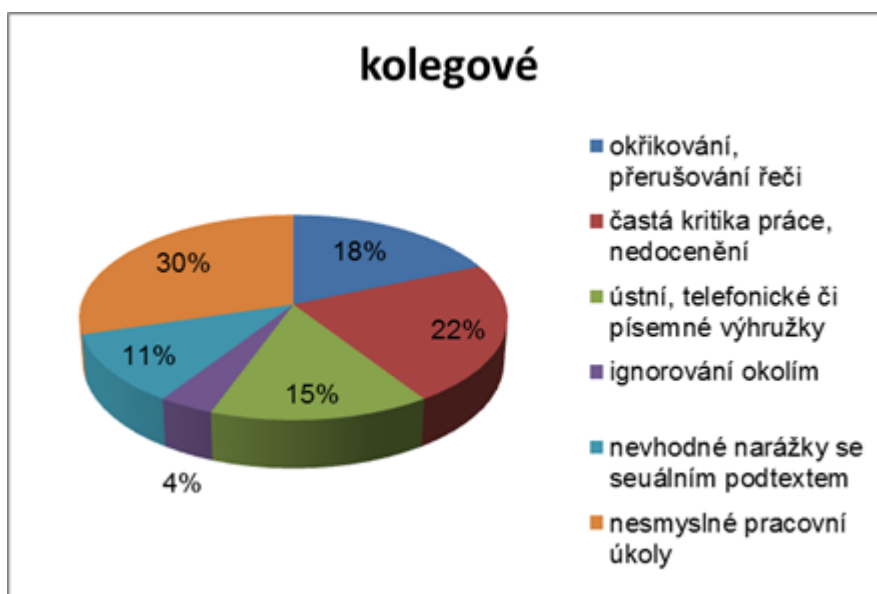
**Graf 8: Výskyt projevů šikany ze strany kolegů i nadřízených**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z grafu vyplývá, že 55 % tedy 14 % mužů a 41 % žen uvedlo, že se s žádným z uvedených forem chování vůči své osobě ze strany svých kolegů nebo nadřízených na pracovišti neseťkávají. Zbýlých 45 % uvedlo, že se s některými negativními projevy chování setkávají. Na základě těchto výsledků lze říci, že 45 % respondentů, skoro polovina zaměstnanců, tedy pracuje ve velice neuspokojivém prostředí, které by mohlo hraničit s šikanou na pracovišti. V Grafu 9 jsou znázorněny jednotlivé negativní projevy chování k 45 % respondentům ze strany jejich kolegů od nejčastějších po méně časté. Nejčastějším negativním projevem chování ze strany kolegů na tomto pracovišti jsou nesmyslné úkoly, které dostávají od svých kolegů. Nesmyslné úkoly pocítuje 30 % respondentů. 22 % je často kritizováno a nedoceno, 18 % respondentů tvrdí, že jsou v zaměstnání okřikováni a přerušováni a 15 % respondentů je vystaveno výhrůžkám. Ani jeden z těchto respondentů však nevedl, že by byl na základě těchto tvrzení šikanován. Buď si tedy neuvědomují, že takové chování hraničí s šikanou nebo uvedeným projevům chování nepřikládali takovou podstatnost.

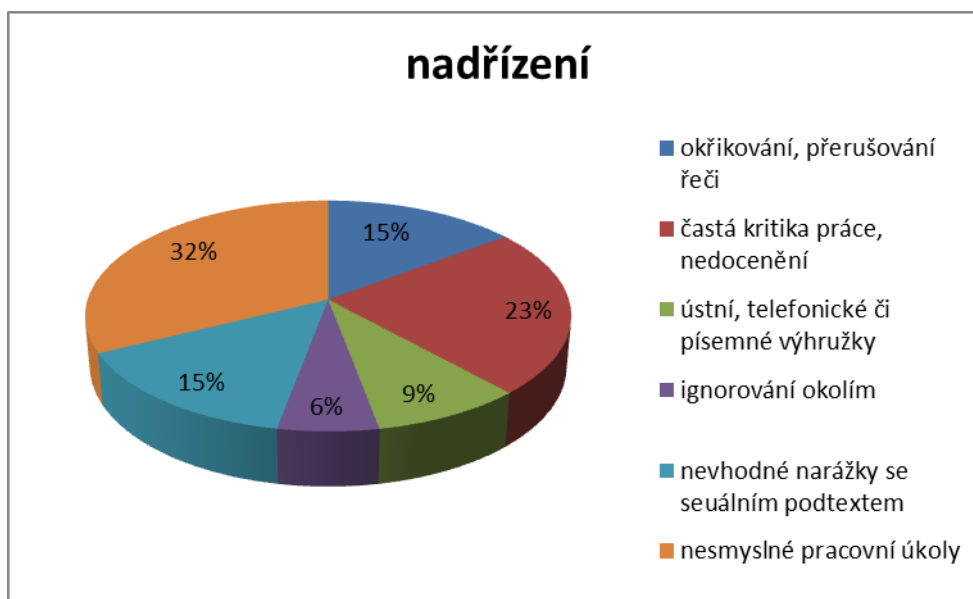
**Graf 9: Četnost projevů šikany ze strany kolegů**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Četnost projevů šikany ze strany nadřízených jsou vyhodnoceny podobně jako u projevů ze strany kolegů, jak vyplývá z grafu 10. Celkem 32 % respondentů uvedlo, že nejčastějšími projevy negativního chování ze strany nařízených jsou opět nesmyslné úkoly. 23 % respondentů tvrdí, že se setkávají s častou kritikou své práce a nedocněním, 15 % je okřikováno a jsou vystaveni narážkám se sexuální podtextem. Výhrůžky se ale v tomto případě vyskytují častěji, než ze strany kolegů.

**Graf 10: Četnost projevů šikany ze strany nadřízených**

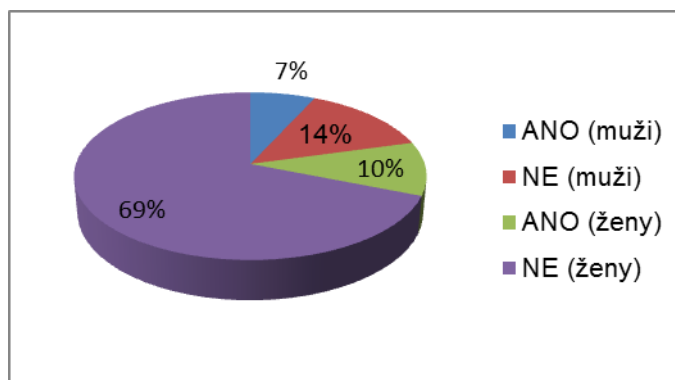


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

V tomto případě lze říci, že by se mohlo jednat o šikanu na pracovišti. Vedoucí pracovník má v této společnosti pod sebou až 8 podřízených, to znamená, že výskyt těchto negativních projevů chování vůči podřízeným je ještě o 13 % častější než pouze mezi kolegy. Pokud tedy zaměstnanci vyplňovali dotazník s určitou vážností, značí to, že se v tomto případě může jednat o bossing. Jak je ale psáno výše, ani jeden ze 45 % respondentů nevěděl, že by mohl být šikanován.

Devátá otázka byla zaměřena na to, zda si respondenti myslí, že je šikana na jejich pracovišti problémem. Na tuto otázku odpovědělo kladně celkem 7 % mužů a 10 % žen. To znamená, že zbylých 83 % respondentů, si to nemyslí, jak ukazuje Graf 10.

**Graf 11: Šikana na pracovišti jako problém**

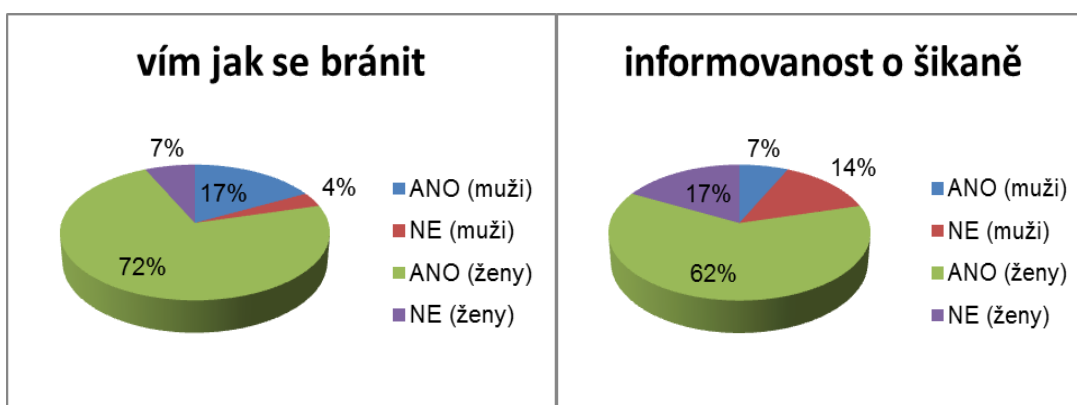


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

K této otázce je také zajímavé, že pouze dva respondenti, kteří v dotazníku přiznali, že by mohli být šikanováni, považují šikanu na jejich pracovišti za problém. Zbylí 2 respondenti, kteří uznali, že by také mohli být obětí šikany na pracovišti, si to ale nemyslí. Také je zajímavé, že jeden respondent, který se očividně stal obětí šikany, klasifikuje šikanu na jejich pracovišti jako problém, aniž by ale sám uznal, že by mohl být obětí šikany.

Další otázkou bylo zjišťováno, jestli jsou respondenti dostatečně informováni o této problematice. Z průzkumu vyplývá, že z 96 % respondentů, kteří uvedli, že vědí, co znamená pojem šikana a jakým způsobem se toto jednání projevuje, pouze 69 % respondentů je o této problematice více informováno. Je ale zajímavé, že na otázku, zda vědí, jak se v případě šikany bránit odpovědělo kladně celkem 89 % respondentů. To znamená, že i když mnoho zaměstnanců nemá o šikaně tolik informací, přesto vědí jak se s takovým problémem potýkat, to je velmi pozitivní zjištění.

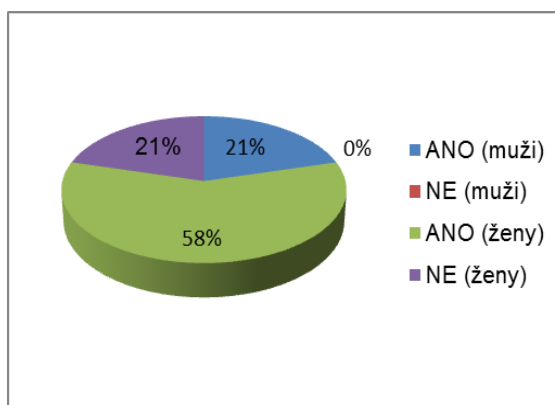
**Graf 12: Informovanost o šikaně a schopnost se bránit**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázkou, jestli mají respondenti pocit, že se jejich nadřízení chovají ke svým podřízeným dle norem pracoviště, bylo zjištěno, že 79 %, tj. 21 % mužů a 58 % žen, má pocit, že se k nim jejich nadřízení chovají dle norem pracoviště a tudíž s nimi nemají žádné etické problémy, jak značí Graf 12. Naopak zbylých 21 % má pocit, že se nadřízení nechovají ke svým podřízeným tak, jak by měli. Je zajímavé, že jde pouze o ženy. V těchto 21 % jsou ale také tři případy, které jsou považovány za oběť šikany. Vzhledem k tomu, že všechny tři osoby mají pocit, že se nadřízení k nim ani k jejich kolegům nechovají dle norem pracoviště, mohlo by se jednat o bossing. Pouze jeden ze čtyř respondentů, který také uznal, že by se v jeho případě mohlo jednat o šikanu na pracovišti, neoznačil, že by se nadřízení nechovali dle norem pracoviště. Zde by se tedy mohlo jednat o mobbing.

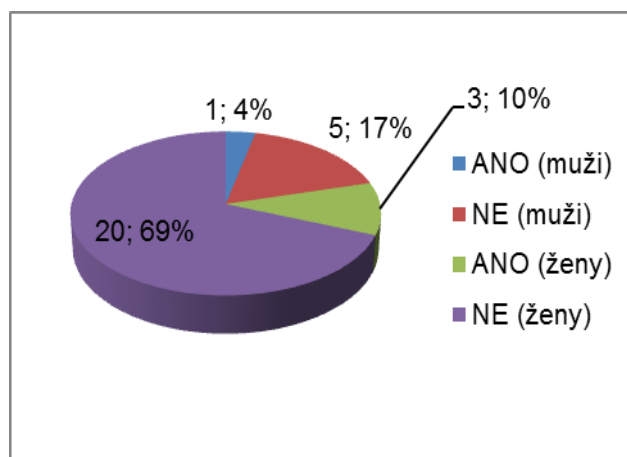
**Graf 13: Nadřízení se chovají dle norem pracoviště**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Poslední část dotazníku je autorkou považována za obzvláště důležitou. Týká se uvědomění si, zda by mohli být respondenti, dle výše uvedených informací, obětí šikany na pracovišti. Z výsledku šetření vyplynulo, že pouhých 14 % respondentů, tj. 4 osoby, mají pocit, že se stali obětí šikany, jak je znázorněno na Grafu 14. Zbýlých 86 % tento pocit nemají, ačkoliv většina z respondentů v dotazníku uváděla, že jsou vystaveni negativnímu chování jak ze strany nadřízených, tak ze strany svých kolegů. Je tedy možné, že toto chování respondenti opravdu nepovažují za ohrožující a narušující jejich pracovní prostředí. Zřejmě mají pocit, že je to v normě.

**Graf 14: Oběti šikany na pracovišti**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Respondenti, kteří uvedli, že se stali obětí šikany na pracovišti, jsou tedy tři ženy a jeden muž. Tyto ženy pracují ve společnosti 10 let, 14 let a 6 let. Všechny ženy tedy pracují ve společnosti delší dobu než pět let. Muž je ve společnosti jen tři měsíce. Jedna z žen uváděla v dotazníku, že se setkává s negativními projevy chování, jak ze

strany kolegů, tak ze strany nadřízených. V obou případech však uvedla pouze nesmyslné pracovní úkoly. Z těchto důvodů si autorka není jista, zda by se v tomto případě mohlo jednat o šikanu na pracovišti nebo o pouhou domněnku. Další žena uvedla, že se na pracovišti setkává s okřikováním, kritikou, výhrůzkami a nesmyslnými pracovními úkoly ze strany svých kolegů. Ze strany svých nadřízených se setkává také s okřikováním a častou kritikou. V tomto případě by se ale mohlo jednat o šikanu, konkrétně o mobbing. Výhrůžky mezi kolegy opravdu hraničí s agresivním chováním a rozhodně nepatří do vztahů na pracovišti. Uvedené chování nadřízeného je také nepřijatelné, ale v tomto případě by bylo potřeba shromáždit více faktorů, aby se jednalo o nějakou formu šikany. Třetí žena, která uvedla, že se stala obětí šikany na pracovišti, se naopak neseťká s žádnými negativními projevy chování ze strany svých kolegů, ale ze strany nadřízených. Uvedla všechny negativní projevy chování v dotazníku až na ignorování okolím. Také uvedla, že se nadřízení nechovají dle norem pracoviště ani k ostatním zaměstnancům. V tomto případě by se opravdu mohlo jednat o bossing. Muž uvedl, že se setkává s kritikou, okřikováním a výhrůzkami ze strany svých kolegů. S nadřízenými dle dotazníku neuvedl žádný negativní jev. Dokonce uvedl, že se chovají ke svým podřízeným dle norem. Je tedy možné, že se v tomto případě opět jedná o mobbing. Dále je potřeba zmínit, že jeden ze zaměstnanců v dotazníku uvedl všechny negativní formy chování jak ze strany nadřízených, tak ze strany svých kolegů. Také uvedl, že se nadřízení nechovají k podřízeným dle norem pracoviště. Zajímavé v tomto případě je, že si zaměstnanec nemyslí, že by se stal obětí šikany na pracovišti, ačkoliv se k němu nikdo, na základě dotazníku, nechová vlídně. Ani v tomto případě si autorka není jista, zda by se opravdu mohlo jednat o nějakou formu šikany, nebo dotazník nebyl vyplněn svědomitě.

Jak vyplynulo z dotazníku, na pracovišti se nedělají dotazníková šetření, která by zahrnovala jakýkoliv způsob zjišťování šikany. Výše uvedené informace se pak těžko mohou vedoucí pracovníci ve společnosti dovědět a následně tuto problematiku řešit.

## **5.6 Vyhodnocení rozhovorů s manažery**

Rozhovor byl uskutečněn v místě společnosti. Z hlediska nedostatku času byl rozhovor proveden se všemi vedoucími pracovníky najednou, přičemž trval kolem 15 minut. Díky tomu se strukturovaný rozhovor stal spíše řízeným dialogem, který ale pro práci přinesl stejně potřebné informace.

Na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky ze stejné společnosti, byly získané informace vyhodnoceny následovně. Vedoucí pracovníci znají pojem šikana a také vědí, jak se toto jednání projevuje. Nejčastější odpovědí na otázku, jaké formy šikany se mohou dle nich vyskytovat na pracovištích, byla forma šikany mezi pracovníky, tedy mobbing. Také často uváděli, že znají diskriminaci, ale s tou se na pracovištích nikdo osobně neseťkal. Dva vedoucí pracovníci si myslí, že o této problematice mají dostatek informací, jen jeden přiznal, že jeho informace o problematice šikany na pracovišti nejsou úplné, ale prý ví, co potřebuje. Také se všichni pracovníci, tedy 100%, shodli na tom, že problematika šikany je v poslední době poměrně časté téma a je tedy z jejich pohledu považována za vážný problém současných zaměstnanců. Jen jeden z vedoucích pracovníků se se šikanou na pracovišti setkal osobně, byť ne na tomto pracovišti. Šlo o bývalou kolegyni z minulého zaměstnání, která ale rozvázala pracovní poměr dříve, než se o této problematice dověděl vedení. Dle vedoucího bylo ale zřejmé, že se kolegyně s něčím podobným potýkala. Jak bylo psáno výše, na tomto pracovišti se nedělají opatření, která by působila preventivně vůči šikaně na pracovišti, například dotazníková šetření. Dále si vedoucí pracovníci myslí, že se ke svým podřízeným chovají v souladu s pravidly etiky a normami pracoviště. Nemají se svými podřízenými větší problémy, pokud svou práci vykonávají dobře. Pokaždé je, dle názoru jednoho z vedoucích, třeba dát najevo nespokojenost s výkonem svých pracovníků. Na otázku, jakými prostředky vedoucí pracovníci řeší problematiku šikany, odpověděli, že se s tímto problémem osobně ještě neseťkali, proto nemají žádné konkrétní fungující prostředky. Pokud by se ale něco podobného dělo na jejich pracovišti, nejprve by uskutečnili rozhovor mezi obětí a pachatelem nebo pachateli a pak by se rozhodlo, jak postupovat dále. K tomuto rozhovoru neměli vedoucí pracovníci žádné další připomínky. Vzhledem k tomu, že pracovníci neměli více času, byl rozhovor ukončen.

Dle autorky práce byl rozhovor s pracovníky celkem přínosný. Metoda rozhovoru se všemi pracovníky najednou, není typická pro zpracování informací, ale umožňovala vzájemnou diskusi o této problematice. Díky připraveným otázkám se tento dialog mohl korigovat. Pracovníci si tak mohli sdělit své názory, na kterých se shodli nebo je vyvraceli.

## 5.7 Shrnutí průzkumného šetření a ověření průzkumných předpokladů

Průzkumné šetření bylo zaměřeno na zjištění, zda se mezi zaměstnanci na vybraném pracovišti vyskytuje jakákoliv forma šikany a zda vědí jak se s touto problematikou potýkat. Strukturovaným rozhovorem bylo zjišťováno, zda jsou pracovníci na těchto pozicích informováni o problematice šikany a jestli vědí, jak by takovou situaci řešili u svých podřízených. Také jestli oni sami mají pocit, že se ke svým podřízeným chovají v rámci norem pracoviště.

Cílem průzkumu bylo zjistit, jsou-li zaměstnanci vybrané společnosti vystaveni šikaně na pracovišti. Pokud se zaměstnanci potýkají s šikanou na pracovišti, tak s jakou formou se setkávají nejčastěji. Dílčím cílem bylo zjištění, zda se se šikanou na pracovišti setkávají více ženy než muži a zda se se šikanou potýká více nově příchozích zaměstnanců než stálí zaměstnanci. Dále jakými způsoby nejčastěji řeší tuto problematiku pracovníci ve vedoucích pozicích.

Z průzkumného šetření vyplývá, že se celkem 4 zaměstnanci potýkají s šikanou na pracovišti. To značí, že se na vybraném pracovišti šikana vyskytuje. Na základě zjištění se jedná o dvě formy šikany na pracovišti, konkrétně o mobbing a bossing, častěji se ale vyskytuje mobbing. Zaměstnanci pracoviště, tedy celkem 96 %, znají pojem šikana na pracovišti, 72 % zná i jiné formy šikany na pracovišti a celkem 69 % je o šikaně blíže a dostatečně informováno. Dále bylo zjištěno, že celkem 86 % zaměstnanců ví, jak se v takovém případě bránit. Na základě těchto údajů lze říci, že zaměstnanci této společnosti vědí, jak se s šikanou na pracovišti potýkat a co v takovém případě dělat. Z průzkumného šetření dále vyplývá, že z celku 23 žen se se šikanou na pracovišti potýkají tři ženy a z 6 mužů se se šikanou potýká jeden muž. Na základě jednoduchého výpočtu by to mohlo znamenat, že se se šikanou potýká zhruba každá osmá žena a každý šestý muž. Díky tomuto zjištění lze říci, že se muži stávají častěji obětí šikany na pracovišti než ženy. Toto zjištění ale nelze potvrdit, neboť výzkumný vzorek nebyl složen ze stejného počtu mužů a žen. Ze zaměstnanců, kteří uznali, že jsou obětí šikany, jsou zaměstnanci tři zaměstnanci po dobu 10, 14 a 6 let, tedy více jak pět let pracovního poměru. Pouze jeden je zaměstnán po dobu tří měsíců, tedy méně jak pět let pracovního poměru. Na základě tohoto výsledku jsou zaměstnanci pracující ve společnosti delší dobu jak pět let častěji obětmi šikany na pracovišti než zaměstnanci pracující kratší dobu.

Z průzkumného šetření, které se týkalo vedoucích pracovníků, vyplývá, že vedoucí pracovníci v této společnosti jsou informováni o problematice šikany na



pracovišti. Tuto situaci by řešili nejprve se svými podřízenými, respektive s obětí a pachatelem, a pak by na základě rozhovoru rozhodovali, jak v této situaci dále postupovat. V tomto případě lze tedy říci, že vedoucí pracovníci vědí jak tuto problematiku řešit u svých podřízených. Z průzkumného šetření dále vyplývá, že vedoucí pracovníci mají pocit, že se ke svým podřízeným chovají v souladu s normami pracoviště. Je zde zajímavé, že na základě dotazníkového šetření si to 21 % zaměstnanců nemyslí. Vzhledem k tomu, že se vedoucí pracovníci této společnosti ještě nesetkali s šikanou na pracovišti a výše uvedený způsob řešení této problematiky je pouhý předpoklad, nebylo možné naplnit cíl průzkumného šetření, který se týkal nejčastějších řešení této problematiky z pozice vedoucích pracovníků.

#### **Ověření průzkumných předpokladů:**

**Průzkumný předpoklad č. 1**, ve kterém se uvádělo, že zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni méně jak pět let, se častěji stávají obětmi šikany, se nepotvrdil. Bylo zaznamenáno více kladných odpovědí u zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni delší dobu pěti let.

**Průzkumný předpoklad č. 2**, ve kterém se uvádělo, že se se šikanou setkávají častěji ženy než muži, se nepotvrdil vzhledem k nepoměru počtu mužů a žen, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

**Průzkumný předpoklad č. 3**, ve kterém se uvádělo, že se manažeři na pracovišti chovají ke svým podřízeným dle pravidel etiky a norem pracoviště se potvrdil. Bylo zaznamenáno více jak 50 % kladných odpovědí.

**Průzkumný předpoklad č. 4**, ve kterém se uvádělo, že současní manažeři cítí šikanu na pracovišti jako problém, se potvrdil. Bylo zaznamenáno 100 % manažerů, kteří cítí šikanu na pracovišti jako vážný problém.

## **5.8 Návrhy a doporučení**

Jak vyplynulo z průzkumného šetření, na tomto pracovišti se nedělají dotazníková šetření nebo jiná opatření, která by působila preventivně vůči šikaně na pracovišti. Vzhledem k tomu, že se celkem čtyři zaměstnanci, na základě provedeného šetření, potýkají s šikanou na pracovišti a nikdo o tomto problému neví, a tudíž neřeší, bylo by na místě zavést nějaká opatření. Autorka by v tomto případě doporučila zavést

alespoň nějakou formu zjišťování těchto negativních jevů na pracovišti. Jednou z takových forem může být například anonymní dotazník, ve kterém by otázky směřovaly k výskytu šikany na pracovišti. Dotazník ale někdy nemusí být stoprocentní. Proto by bylo vhodné také zavést pravidelné a soukromé konzultace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. V osobním kontaktu, může vedoucí na základě dotazování získat mnoho informací. Působí to důvěryhodně a také lze na člověku lépe rozpoznat určité nevyrovnanosti. Vedoucí v tomto případě ale musí dodržovat anonymitu a mlčenlivost zjištěných informací a musí být nestranný při řešení konfliktů na pracovišti. Vzhledem k náročnosti této pozice by bylo vhodné tuto roli přenechat firemnímu konzultantovi například psychologovi, který by následně problém na pracovišti (i jiné) řešil.

V případě cíleného zjištění jakékoliv formy šikany na pracovišti, i jiných sporů, by autorka doporučila pro řešení této situace formu mediace. Mediace je dobrovolné mimosoudní řešení sporů za pomoci třetí nezávislé osoby, tedy mediátora. Mediátor pomáhá v komunikaci mezi stranami (poškozený – pachatel) a pomáhá jim v překonání překážek při hledání řešení, které je pro obě strany přijatelné. Řešení nalézají obě strany samy nikoliv mediátor. Mezi hlavní výhody mediace oproti řešení soudní cestou patří diskrétnost a ekonomičnost. Úspěšná mediace končí uzavřením mediační dohody. Obě strany jsou tak spokojeny s řešením jejich situace.

## ZÁVĚR

Důvodem zaměření této práce na šikanu na pracovišti je, že se lidé stále častěji potýkají s tímto problémem. Často si to ale ani neuvědomují. Cílem práce proto bylo vymezení pojmu šikana na pracovišti, bližší definování jednotlivých forem této problematiky a pomocí průzkumného šetření zmapovat rozsah těchto negativních jevů na vybraném pracovišti. Dále zjistit a popsat způsoby řešení této problematiky z manažerské pozice. Dílčím cílem bylo zjistit, zda se se šikanou na pracovišti setkávají více ženy než muži a zda mají zaměstnanci i současní manažeři dostatek informací o této problematice.

Teoretická část byla tedy zaměřena na popis manažerské pozice. Tato část práce blíže objasnila manažerskou pozici ve smyslu hlavní osoby při řešení konfliktních situací na pracovišti. Dále se věnovala pojmu konflikt, jehož popisem byl zdůrazněn počátek negativních vztahů a agresivního chování mezi lidmi, na základě jeho neřešení či neefektivního řešení. Kapitolou vztahové patologie byly vymezeny a definovány jednotlivé formy negativních vztahů mezi lidmi jako je šikana mobbing, bullying, bossing a další, které se na pracovištích mohou vyskytovat. Tímto byl naplněn cíl vymezení pojmu šikana na pracovišti a definice jednotlivých forem této problematiky. Dále byly popsány způsoby a metody řešení této problematiky z pozice oběti i manažera, čímž byl naplněn cíl způsoby řešení této problematiky z manažerské pozice.

Praktická část byla zaměřena na průzkum a zmapování výskytu šikany na konkrétním pracovišti. Průzkumem bylo zjištěno, že se na tomto pracovišti vyskytuje šikana ve formě mobbingu a bossingu. Rozsahem se tato problematika vyskytuje celkem ve 14 %. Důležité je zmínit, že se aktuálně tato problematika ve společnosti neřeší. Cíl, který se týkal zmapování rozsahu této problematiky ve vybraném pracovišti, byl tímto naplněn. Na základě průzkumného šetření nebylo možné zjistit, zda se se šikanou na pracovišti potýkají více ženy nebo muži, neboť výzkumný vzorek nebyl vyrovnán z hlediska pohlaví. Dílčí cíl, zda mají současní manažeři a zaměstnanci dostatek informací o problematice šikany, se podařil díky průzkumnému šetření naplnit.

V závěru práce vplynuly na základě všech uvedených informací tyto dvě otázky. První otázkou, kterou si autorka pokládá, je. Jakými způsoby lze takovým typům negativního chování na pracovištích předejít? Druhá otázka se týká zjišťování těchto negativních jevů na pracovištích. Existuje nějaký způsob, jak včas zjistit, že se na pracovišti vyskytuje jakákoliv forma šikany?

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ V., a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

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

HUBEROVÁ B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

KOHOUTEK R., ŠTĚPANÍK J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. 80-214-1552-5.

KOLÁŘ M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7367-014-3.

KOONTZ H., WEIHRICH H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

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

KŘIVOHLAVÝ J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-9.

KŘÍŽKOVÁ A., MAŘÍKOVÁ H., UHDE Z., a kol. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2006. ISBN 80-7330-090-7.

MEDLÍKOVÁ O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.

NAKONEČNÝ M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NOVÁK T., CAPPONI V. *Sám proti agresi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

PLAMÍNEK J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.

SVOBODOVÁ L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠTĚPANÍK J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

VEBER J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7262-200-0.

VÝROST J., SLAMĚNÍK I. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BEŇO P. *Diskriminace je vztah*. [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: [http://www.cmps.ecn.cz/dl/seminar\\_beno.pdf](http://www.cmps.ecn.cz/dl/seminar_beno.pdf)

BEŇO P. *Největší bohatství firem a organizací*. [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.androsa.cz/files/beno-pavel-500-hr.pdf.pdf>

### **Seznam ostatních zdrojů**

Zákon č. 2/1993 Sb. o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů (Listina základních práv a svobod). Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/listina-zakladnich-prav-a-svobod>

Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik>

Zákon č. 65/1965 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace>

Zákon č. 40/2009 Sb. trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/trestni-zakonik>

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (antidiskriminační zákon). Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

Zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=251%2F2005>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví.....	38
Graf 2: Rozdělení respondentů z hlediska délky pracovního poměru.....	38
Graf 3: Délka pracovního poměru jednotlivých respondentů.....	39
Graf 4: Význam slova šikana a její průběh.....	39
Graf 5: Vědomí o existenci šikany i ze strany nadřízeného.....	40
Graf 6: Znalost jiných forem šikany.....	40
Graf 7: Formy šikany, které respondenti znají.....	41
Graf 8: Výskyt projevů šikany ze strany kolegů i nadřízených.....	41
Graf 9: Četnost projevů šikany ze strany kolegů.....	42
Graf 10: Četnost projevů šikany ze strany nadřízených.....	43
Graf 11: Šikana na pracovišti jako problém.....	43
Graf 12: Informovanost o šikaně a schopnost se bránit.....	44
Graf 13: Nadřízení se chovají dle norem pracoviště.....	45
Graf 14: Oběti šikany na pracovišti.....	45

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
Příloha B – Strukturovaný rozhovor .....	IV

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

**Dobrý den,**

jmenuji se Eliška Máchová a studuji řízení lidských zdrojů na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Pro dokončení svého studia na této škole nyní vypracovávám bakalářskou práci na téma „Šikana na pracovišti a způsoby jejího řešení z pozice manažera“. Jako podklad pro zpracování tohoto tématu mi poslouží níže uvedený dotazník, který je zcela anonymní a odpovědi v něm uvedené použiji pouze pro výše zmiňovanou práci.

Nyní bych Vás chtěla požádat o jeho vyplnění, které zabere zhruba patnáct minut Vašeho času.

**Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.**

**Eliška Máchová.....**

Pokyny: Vyberte prosím správnou variantu a označte ji znaménkem **X**.

- 1) Pohlaví:  žena  
 muž

2) V této společnosti jsem zaměstnán/a:

- méně jak 5 let                      kolik.....  
 více jak 5 let                      kolik.....

3) Víte, co znamená šikana?

- Ano                       Ne

4) Víte, jak šikana probíhá?

- Ano                       Ne

5) Jste si vědom/a toho, že se šikana vyskytuje jak mezi kolegy, tak i ze strany nadřízeného?

- Ano                       Ne



6) Znáte různé formy šikany? (např. Bullying, Staffing, Sexual harrasment, Diskriminace)

Ano                       Ne                       jiné (vypište jaké).....

7) Byl/a jste někdy vystaven/a následujícím skutečnostem ze strany Vašich kolegů?

- okřikování, přerušování řeči                       Ano                       Ne
- častá kritika Vaší práce, nedocení                       Ano                       Ne
- ústní, telefonické či písemné výhrůžky                       Ano                       Ne
- ignorování okolím                       Ano                       Ne
- nevhodné narážky se sexuálním podtextem                       Ano                       Ne  
(osahávání, verbální i neverbální obtěžování atd.)
- nesmyslné pracovní úkoly                       Ano                       Ne

8) Byl/a jste někdy vystaven/a následujícím skutečnostem ze strany Vašich nadřízených?

- okřikování, přerušování řeči                       Ano                       Ne
- častá kritika Vaší práce, nedocení                       Ano                       Ne
- ústní, telefonické či písemné výhrůžky                       Ano                       Ne
- ignorování okolím                       Ano                       Ne
- nevhodné narážky se sexuálním podtextem                       Ano                       Ne  
(osahávání, verbální i neverbální obtěžování atd.)
- nesmyslné pracovní úkoly                       Ano                       Ne

9) Myslíte si, že je šikana u Vás na pracovišti problémem?

Ano                       Ne

10) Jste o této problematice dostatečně informován/a?

Ano                       Ne

11) Dělají se na Vašem pracovišti dotazníková šetření, která by mimo jiné zahrnovala i tuto problematiku?

Ano                       Ne

12) Máte pocit, že se Vaši nadřízení chovají ke svým zaměstnancům na pracovišti dle norem Vašeho pracoviště?

Ano                       Ne

13) Na základě výše uvedených informací, řekl/a byste, že jste se stal/a obětí šikany na Vašem pracovišti?

Ano  Ne

14) Víte jak se takovému jednání ze strany kolegů nebo nadřízeného bránit?

Ano  Ne

**Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu.**

## **Příloha B – Strukturovaný rozhovor**

- 1) Víte, co je šikana?**
- 2) Víte, jaké druhy šikany se mohou vyskytovat na pracovištích? (příklad)**
- 3) Myslíte si, že o této problematice máte dostatek informací?**
- 4) Je z Vašeho pohledu tato problematika vážný problém? (a v čem)**
- 5) Setkal jste se někdy na tomto pracovišti s šikanou? (pokud ano popište)**
- 6) Děláte na Vašem pracovišti dotazníková šetření, která souvisí s problematikou šikany?**
- 7) Chováte se Vy sám/sama ke svým podřízeným dle norem Vašeho pracoviště? (pokud myslíte, že ne vždy, uveďte příklad)**
- 8) Narazíte-li na šikanu, jakými prostředky tuto problematiku řešíte?**
- 9) Je něco, co byste sám/sama dodala k tomuto tématu? Co je pro Vás důležité?**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Eliška Máchová**

**Obor: Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: prezenční studium**

**Název práce: Šikana na pracovišti a způsoby jejího řešení z pozice manažera**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 44**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 18**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Počet ostatních zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo**