

# Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního rozvoje



## Šikana na pracovišti v konkrétní organizaci – mobbing a bossing

Bakalářská práce

Autor: **Kateřina Čížková**

Vedoucí práce: PhDr. Eva Břečková Chalupová, Ph.D.

2018

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Čížková

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

**Šikana na pracovišti v konkrétní organizaci – mobbing a bossing**

Název anglicky

**Bullying at the workplace in a particular organization – mobbing and bossing**

---

### Cíle práce

Cílem práce je popsat základní definice o šikaně na pracovišti, projevy, znaky, možnosti obrany a prevence a na základě teoretické části provést dotazníkové šetření v pečovatelské instituci a zjistit současnou situaci v organizaci a také odhalit zavedené způsoby prevence a informovanost zaměstnanců o šikaně na pracovišti. Dle zjištěných výsledků také navrhnout řešení či zlepšení situace. Jedním z návrhů je podrobně rozpracovaný vzdělávací kurz "Prevence a obrana proti šikaně na pracovišti", který by mohl fungovat jako jedno z možných preventivních opatření.

### Metodika

V teoretické části je hlavní metodou analýza odborné literatury a monografie a v praktické části je využito metody dotazníkového šetření, které bylo prováděno v pečovatelské instituci. Cílovou skupinou byly zaměstnankyně této organizace, které odpovídaly na otázky, které se týkaly šikany na pracovišti a popisovaly současnou situaci organizace. Na základě zjištěných výsledků budou navržena řešení a doporučení na zlepšení.

**Doporučený rozsah práce**

Dle pravidel pro psaní bakalářských prací.

**Klíčová slova**

šikana, mobbing, bossing, agrese, konflikt, prevence, obrana, teror na pracovišti

---

**Doporučené zdroje informací**

ČECH, Tomáš. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.  
KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.  
KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.  
KRATZ, H. *Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.  
NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – IVP

**Vedoucí práce**

PhDr. Eva Břečková Chalupová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra profesního a personálního rozvoje

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2018

**Mgr. Jiří Votava, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2018

**prof. Ing. Milan Slavík, CSc.**

Ředitel

V Praze dne 15. 03. 2018

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Šikana na pracovišti v konkrétní organizaci – mobbing a bossing vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze je totožná s verzí tištěnou.

.....

(podpis autora)

V Praze dne 15. 3. 2018

## **Poděkování**

Mé poděkování patří zejména paní doktorce Evě Břečkové Chalupové za cenné rady, které mi velmi pomohly při psaní práce. Děkuji i mé rodině, která mě podporovala během zpracovávání bakalářské práce i při celém studiu.

## **ABSTRAKT**

Práce pojednává o šikaně na pracovišti, tedy o mobbingu a bossingu. V teoretické části analyzuje poznatky z odborné literatury a monografie, využívá též elektronických a internetových zdrojů a věnuje se popisu základních definic, které se týkají i šikany a agrese obecně, vyjmenovává projevy a znaky, jednotlivé fáze šikany, stručně přibližuje historii a bossing, což je druh šikany na pracovišti. Věnuje se také možným následkům a dopadům a možnostem obrany a prevence. V praktické části se práce zabývá zjišťováním a analýzou aktuální situace v pečovatelské instituci prostřednictvím dotazníkového šetření, následnému vyhodnocení a navržení zlepšení situace. Výsledky nebyly příznivé a byla zjištěna absence jakýchkoliv preventivních opatření, zároveň současná situace není přívětivá, ale na druhou stranu ani vážná. Zaměstnanci ale o tomto tématu moc znalostí nemají a nevědí, jaká mají práva a jaké jsou možnosti obrany. Na základě zjištěných výsledků je nutné zavést opatření, které stávající situaci pomůže zlepšit k lepšímu. Cílem práce je navrhnout vhodnou prevenci, kterou může být vzdělávací kurz „*Prevence a obrana proti šikaně na pracovišti*“, který je navržen a detailně rozpracován.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

šikana, agrese, mobbing, bossing, konflikt, prevence, obrana, teror na pracovišti

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with bullying at the workplace, specifically about mobbing and bossing. In the theoretical part it analyzes the findings of specialized literature and monographs, it uses also electronic and internet resources and it deals with description of basic definitions which concerning bullying and aggression in general, it lists the manifestations and signs, individual phases of bullying, it briefly draws the history and bossing which is a kind of bullying in the workplace. In the practical part, the thesis deals with the identification and analysis of the current situation in the care institution through a questionnaire survey and then evaluate and suggest to improve the situation. The results were not favorable and it was found the absence of any preventative measures. The current situation is not welcoming, but on the other hand not serious. Employees do not know much about this subject and do not know their rights and defense options. The aim of the thesis is to suggest the prevention, which can be the course "Prevention and defense against bullying at the workplace", which is designed.

## **KEY WORDS**

bullying, aggression, mobbing, bossing, conflict, prevention, defense, terror at the workplace

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
2.1.	CÍLE .....	11
2.2.	METODIKA .....	11

## TEORETICKÁ ČÁST

<b>3</b>	<b>ŠIKANA</b> .....	<b>12</b>
3.1.	DEFINICE POJMU .....	13
3.2.	FORMY AGRESE .....	13
3.3.	DRUHY ŠIKANY .....	15
<b>4</b>	<b>MOBBING</b> .....	<b>17</b>
4.1.	CO JE MOBBING .....	17
4.2.	HISTORIE.....	18
4.3.	PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU .....	19
4.4.	FÁZE MOBBINGU .....	20
4.5.	ZNAKY A PROJEVY .....	23
<b>5</b>	<b>BOSSING</b> .....	<b>26</b>
5.1.	DEFINICE POJMU .....	26
5.2.	TYPY NEBEZPEČNÝCH ŠÉFŮ .....	27
<b>6</b>	<b>NÁSLEDKY A DOPADY</b> .....	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>MOŽNÁ ŘEŠENÍ A STRATEGIE</b> .....	<b>31</b>
7.1.	PREVENCE .....	31
7.2.	MOŽNOSTI OBRANY .....	33

## PRAKTICKÁ ČÁST

<b>8</b>	<b>STANOVENÍ CÍLE</b> .....	<b>36</b>
<b>9</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>37</b>
<b>10</b>	<b>POUŽITÉ METODY</b> .....	<b>38</b>
10.1.	VÝSTUP.....	38



<b>11</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>39</b>
11.1.	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ .....	39
11.2.	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	42
<b>12</b>	<b>POZOROVÁNÍ</b> .....	<b>50</b>
<b>13</b>	<b>DISKUZE</b> .....	<b>51</b>
<b>14</b>	<b>NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO KURZU</b> .....	<b>53</b>
14.1.	NÁZEV KURZU A JEHO PŘEDSTAVENÍ .....	53
14.2.	CÍLOVÁ SKUPINA.....	53
14.3.	CÍLE .....	54
14.4.	REALIZACE KURZU .....	55
14.5.	EVALUACE .....	62
14.6.	RIZIKA PROJEKTU .....	63
14.7.	KONKURENCE .....	64
<b>15</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT</b> .....	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>72</b>
	<b>PŘÍLOHY</b>	

## 1 ÚVOD

Šikana na pracovišti, tedy mobbing, je jedním z celosvětových etických problémů, který se vyskytuje ve většině firem a organizacích. Neexistuje příznivé pracovní prostředí bez rozporů a konfliktů. Tyto konfrontace se mohou stupňovat a přejít v teror na pracovišti, který negativně ovlivňuje výkon organizace. Proto je nutné je řešit a mobbingu předcházet, k čemuž slouží prevence, která je zapotřebí na každém pracovišti. Toto téma jsem si vybrala z důvodu, že sama sleduji sníženou výkonnost organizací a ráda bych přispěla k eliminaci výskytu agrese na pracovišti.

Mám pocit, že výskyt šikany je v současné době velký a většina firem buď nemá zájem mobbing řešit nebo neví jak. Je tedy potřeba informovat organizace a zařadit jistou prevenci. Mobbing byl, je a bude. Téma je tedy velmi aktuální.

Bakalářská práce na téma Šikana na pracovišti v konkrétní organizaci – mobbing a bossing je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části se práce zabývá základními pojmy, jako je šikana, mobbing, bossing, projevy a fáze mobbingu nebo možnosti obrany a prevence. V druhé, praktické části, se práce věnuje dotazníkovému šetření v konkrétní organizaci (v pečovatelském ústavu v Praze) a následným vyhodnocením a interpretací výsledků. Na základě těchto dotazníků se práce zabývá návrhem vzdělávacího kurzu, který se nazývá „**Kurz prevence a obrana proti šikaně na pracovišti**“, který má rozšířit povědomí o problematice a zaměstnance vzdělat a poučit o případných formách obrany či prevence.

Hlavním cílem práce je zjištění současné situace v pečovatelské organizaci, která se týká šikany na pracovišti a následně navrhnout jedno z možných zlepšení – vzdělávací akci.

Součástí práce jsou přílohy, které jsou umístěny na konci celého textu.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1. Cíle**

Cílem práce je popsat základní definice o šikaně na pracovišti, projevy, znaky, možnosti obrany a prevence a na základě teoretické části provést dotazníkové šetření v pečovatelské instituci a zjistit současnou situaci v organizaci a také odhalit zavedené způsoby prevence a informovanost zaměstnanců o šikaně na pracovišti. Dle zjištěných výsledků také navrhnout řešení či zlepšení situace. Jedním z návrhů je podrobně rozpracovaný vzdělávací kurz *"Prevence a obrana proti šikaně na pracovišti"*, který by mohl fungovat jako jedno z možných preventivních opatření.

### **2.2. Metodika**

V teoretické části je hlavní metodou analýza odborné literatury a monografie a v praktické části je využito metody dotazníkového šetření, které bylo prováděno v pečovatelské instituci. Cílovou skupinou byly zaměstnankyně této organizace, které odpovídaly na otázky, které se týkaly šikany na pracovišti a popisovaly současnou situaci organizace. Na základě zjištěných výsledků budou navržena řešení a doporučení na zlepšení.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 3 Šikana

Ještě před tím, než se bude práce zabývat šikanou na pracovišti, tedy mobbingem a bossingem, je potřeba se seznámit se zastřešujícím pojmem, se šikanou, jakožto obecným problémem, pod který patří i teror na pracovišti.

Ač tato práce pojednává o šikanování, je důležité rozlišovat mezi pouhým popichováním a šikanou. Základem popichování je legrace na obou stranách. Jestliže jedné osobě situace nepřipadá legrační, cítí se ublíženě, pak má podněcovatel škádlení výčitky svědomí, žádá odpuštění a dále neprovokuje. U šikanování je to opačně. Útočník má za cíl druhého ranit a trápit ho. Z následků svého chování se raduje, nemá v plánu se omluvit a nejenom, že své jednání permanentně opakuje, ale násilné činy i zintenzivňuje (Kolář, 2009, s. 15). Pro posouzení, zda se jedná o šikanu či škádlení, poslouží následující Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi popichováním a šikanováním.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi popichováním a šikanováním

	POPICHOVÁNÍ	ŠIKANOVÁNÍ
1. Záměr	Zábava na obou stranách, pozitivní atmosféra.	Dotknout se citů druhého člověka, ranit a urazit.
2. Motiv	Seznámení a spřátelení se s druhými. Vyvolání dobré nálady a prolomení ledů.	Ukrutnost, zlost a získání moci. Zdolání osamocенosti, nudy, zvědavosti, nevraživosti a uskutečnění velkého skutku.
3. Postoj	Respektování a úcta druhých lidí.	Znehodnocení a ponížení.
4. Právo a svoboda	Rovnost zúčastněných. Člověk dokáže použít určitou obranu a provokaci vrátit nebo zamezit pokračování.	Nerovnost účastníků. Jestliže se člověk pokusí bránit nebo provokaci vrátit, následuje tvrdý trest.
5. Emoce	Smích, radostná nálada, může být i slabé rozzuření, ale necítí se bezmocně!	Člověk prožívá negativní emoce, jako je zoufalství, obavy a utrpení.
6. Dopad	Opora při sebehodnocení, dobré naladění.	Pochyby o sobě samém, sebevědomí na nízké úrovni, depresivní a úzkostné stavy.

Zdroj: upraveno podle Koláře (2009, s. 16)

„O šikaně mluvíme pouze tehdy, je-li oběť z jakéhokoli důvodu bezbranná (fyzický handicap, psychická odlišnost, neobratnost, izolovanost v kolektivu, skupinový útok atd.) a jedná se tedy o asymetrickou agresi“ (Lovasová, 2006, s. 6).

### **3.1. Definice pojmu**

Šikana je útočný akt, realizovaný agresorem, který se snaží získat pocit převahy a určité výhody, včetně schopnosti prosazovat vlastní vůli a nadřazenost skrze tělesné a duševní obtěžování druhých osob (Novák a Capponiová, 1996, s. 45).

Říčan a Janošová (2010, s. 21) charakterizují šikanu podrobněji, jako poškozování těch osob, které nejsou schopny podnikat obranné kroky. Jakmile se jedná o pravidelně opakující se úkon nebo o akt jednorázový, kde hrozí repetice, mluvíme o šikaně. Toto vysvětlení pojmu ještě konkretizují: jde o týrání mezi osobami, které zastávají stejnou funkci nebo jsou na podobné pozici – ve školním prostředí mezi žáky nebo studenty, mezi atlety, mezi vězni nebo mezi kolegy v prostředí pracovním. Je vhodné stejným označením, tedy šikanou, nazvat situace, kdy pedagog omezuje žáky nebo vedoucí komanduje své zaměstnance, v opačném případě podřízený týrá nadřízeného.

### **3.2. Formy agrese**

Fieldová (2009, s. 26) vymezuje čtyři formy šikany: verbální násilí, vyřazení ze skupiny, tělesné ubližování a obtěžování.

#### **Verbální násilí**

Nejméně bezpečná forma násilí, která často trvá velmi dlouhou dobu. Šikanovaný pociťuje bolest zejména proto, že se agresor chová škodolibě, zle a s úmyslem uškodit. Často má také ponižující tón řeči a tváří se zlomyslně. Toto chování opakuje, a tím oběť trápí. Verbální forma násilí se projevuje nadáváním, urážením, posmíváním a křičením, dále hrozením a verbálními nároky a požadavky. Agresor může také psát hanlivé zprávy na internetu a sociálních sítích, obtěžovat prostřednictvím e-mailu nebo SMS zpráv, volat na mobilní telefon atd.

## **Vyřazení ze skupiny**

Tento typ šikany se označuje jako ostrakismus nebo vztahová šikana. Základem je manipulování mezi lidmi. Buď agresor vyřadí oběť ze skupiny zcela otevřeně a to tak, že jí to sdělí nahlas. Druhá varianta je odmítání osoby skrytými způsoby a nenávisťou neverbální komunikací. Cílem je získat skupinu jako spojence a oběť zcela od skupiny izolovat. Nastává situace, kdy se členové skupiny bojí zasáhnout, protože by mohli být další na řadě. Nejčastější postup při ostrakismu je hraní milého chování směrem k oběti, které se občas změní v nenávisť. Agresor vysloví jedovatou poznámku a než oběť stihne něco říct, otočí se zády k němu a odejde. Lidé ve skupině si oběti nevšímají a nechťejí se s ní bavit. K dalším projevům patří výhrůžky, úšklebky, posměšky, veřejné pomlouvání před šikanovanou osobou a vymyšlení nepravdivých pomluv, které mají oběť pošpinit.

## **Tělesné ubližování**

K fyzické šikaně dochází v případě slabších osob. Bezprostředně může jít například o kopance, plivance nebo údery pěstí, nebo zprostředkovaně, prostřednictvím perzekuce, likvidování nebo demolování věcí oběti. Mezi konkrétní projevy tohoto druhu šikany patří dávání facek, tlačení ke zdi, škrčení, tělesné paralyzování, kousání, mlácení, kradení jídla, věznění, zamykání oběti aj.

## **Obtěžování**

Diskriminační, sexuální a osobní otázky, hlášky nebo ofenzivní chování, týkající se etniky, víry, občanství, sexuální orientace, pohlaví nebo navrhování nevhodných nabídek. Konkrétně se může jednat o svlékání oblečení, pronásledování na toaletě nebo dotýkání se intimních partií (Fieldová, 2009, s. 26-29).

Agresi někteří autoři (Lovasová, 2006, s. 6; Říčan a Janošová, 2010, s. 21) dělí na **přímou** a **nepřímou**. V případě přímé šikany se jedná o osobní metody, což zahrnuje bolestivé napadání, urážející fyzické obtěžování (loupeže) nebo ničení majetku oběti. Dále zahrnuje verbální mučení (vyhrožování) nebo se agresor k oběti chová jako k otrokovi. Nepřímá šikana je vyloučení oběti ze skupiny a její ignorace.

Často dochází ke kombinaci přímé i nepřímé agrese (Říčan a Janošová, 2010, s. 22).

### **3.3. Druhy šikany**

Mobbing Free Institut (c2016-2017) tvrdí, že se šikana nejčastěji odehrává v atmosféře méně rozumové a inteligentní, jako je například školní nebo vojenské prostředí. Existují ale propracovanější druhy násilí, které vymezuje jako defaming a shaming, dissen, sexuální harassment, staffing, bullying, mobbing a bossing. Jedná se o násilí zničující a velmi nebezpečné, silně narušující postiženou osobu.

#### **Defaming a shaming**

Oba tyto pojmy popisují situaci, kdy agresor atakuje jedince nebo skupiny a používá osobní a neférové jednání.

#### **Dissen**

Překlad anglického slovesa *diss* je diskriminovat a utiskovat. Konkrétně se jedná o diskriminaci rasovou, církevní, pohlavní, věkovou nebo z hlediska politické a národní příslušnosti. Ze společenského stanoviska se může jednat o potlačování lidských pravomocí a základem bývá zaujaté chování, známé jako předsudky.

#### **Sexuální harassment**

Tělesné obtěžování, ke kterému dochází mnohdy na pracovišti, ale i mimo něj. Má negativní dopad na psychiku jedince. Konkrétními projevy jsou nevhodná zábava se sexuálním podtextem, netaktní zmínky o osobním životě nebo snaha o pohlavní zneužití.

#### **Staffing**

Šikanování vedoucí osoby ze strany podřízených, ať už jedincem, skupinou nebo celou organizací. Mají za cíl zničit jednotlivce, celé družstvo či podnik.

#### **Bullying**

Pochází z anglického slova *bully*, což znamená despota, surovec. Bullying se popisuje jako sekýrování nebo týrání. Agresor důkladně promýšlí své chování, intrikuje a šikanuje ostatní. Často se jedná o případy šikanování kolegy skupinou zaměstnanců, jedná se o synonymum pojmu mobbing.

Duffy a Sperry (2012, s. 4) zdůrazňují, že mobbing a bullying není totožné, i přesto, že oba termíny mají podobné znaky a často se zaměňují. Zatímco mobbing zahrnuje organizační zapojení, bullying ne.

### **Mobbing a bossing**

Dlouhodobé, organizované a promyšlené šikanování na pracovišti. Podrobný popis a vysvětlení těchto pojmů bude obsahem pokračování této práce (Mobbing Free Institut, c2016-2017).

Koubek (2013, s. 117) vymezuje dva hlavní typy šikany v pracovním prostředí:

- Mobbing – šikanování mezi zaměstnanci.
- Bossing – šikanování ze strany nadřízeného.

Novák (2010, s. 33) přidává pojem **stalking**, který charakterizuje jako intenzivní perzekuování. Mezi hlavní známky patří ne/anonymní psaní zpráv, projevování vášně a lásky k dané osobě, telefonování nebo jiné formy monitorování a kontrolování.



## 4 Mobbing

Stejně jako je tomu u oddělování šikany a škádlení, také konflikty na pracovišti nemusí být okamžitě nutně mobbing. K tomu dochází tehdy, je-li v pracovním prostředí zaveden režim, ať už úmyslně či ne, který zasaženého dlouhodobě negativně ovlivňuje – to je hlavní znak mobbingu (Kallwassová, 2007, s. 17).

Dalším ukazatelem pracovní šikany je to, pokud se stane násilí a obtěžování pravidelným a opakujícím se stereotypem. Zakladatel pojmu mobbing Heinz Leymann určil kritérium pro mobbování – oběť je šikanována minimálně jedenkrát týdně po dobu šesti měsíců a šikanu iniciuje jeden nebo více lidí (Huberová, 1995, s. 11).

Koubek (2013, s. 117) poukazuje na další indikátor mobbingu a tvrdí, že o šikaně se mluví tehdy, jsou-li porušena základní pravidla respektování druhých lidí, a to trvale. Konkrétně se jedná o hrození nebo kladení hloupých a zbytečných nároků.

### 4.1. Co je mobbing

Pojem mobbing pochází z anglického slova *to mob*, což znamená poškozovat, ponižovat, vydírat, zaměřit se na nějakou osobu. Ve světě se slovo mobbing nepoužívá, ve Velké Británii se užívá odborný výraz *bullying* a ve Spojených státech amerických je oblíbený pojem *employee abuse* (Kratz, 2005, s. 15).

Vymezení pojmu mobbing je velké množství, ale obecná formulace, která by byla respektována světově, není k dispozici. Každý autor má sice svou vlastní definici, ale všechny vycházejí z té od výše zmíněného Heinze Leymanna (Svobodová, 2008, s. 18).

„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponižít, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností“ (Svobodová, 2008, s. 18).

Svobodová (2007, s. 5) své tvrzení ještě více konkretizuje. Jde o dlouho trvající soustavné omezování, které obsahuje nelaskavé a nelidské chování a nápor, který vypadá nenápadně a nevinně, ale ve skutečnosti představuje plánovitý jev, který má za cíl oslabit a narušit psychické anebo fyzické zdraví.

Novák (2010, s. 32) považuje mobbing pouze za duševní teror, ne za fyzické obtěžování. Ostatní autoři do definice mobbingu zahrnují i tělesné týrání.

Účelem mobbingových činností je přerušit interpersonální spojení, zredukovat jakoukoli kooperaci s obětí, přetřhat lidské vazby a nastálo zničit společenský respekt a úctu k oběti s takovým záměrem, že se poškozený vzdá a odejde z práce (Kratz, 2005, s. 16).

#### **4.2. Historie**

Slovo mobbing vyslovil Rakušan Konrád Lorenz, který se zabýval chováním živočichů a člověka. Pojem používal pro situaci, kdy skupina zvířat zaútočí na nezvaného hosta, útočníka, který atakuje smečku zvířat a území tlupy (Lorenz, 1992 cit. podle Svobodová, 2007, s. 5).

Podruhé slovo použil švédský učitel psychologie Heinz Leymann, který se zasloužil o zasvěcení pojmu do oboru psychologie a celkově o jeho rozvoj a rozšíření. Leymann totiž objevil, že u lidí v pracovním prostředí se tato situace objevuje též (Leymann, 1990 cit. podle Svobodová, 2007, s. 5).

Konkrétně si všiml, že někteří zaměstnanci jednají s ostatními spolupracovníky tak, jako se chová tlupa zvířat vůči vetřelci. Mobbing se tedy původně netýkal lidí, ale zvířat. Ornitolog Frank Finn slovem mobbing popisoval jednání mezi ptáky a jejich chování. Jako příklad uvádí sovu, která se snažila lovit na území ptactva. Opeřenci ji tak dlouho vyháněli, až raději odešla a změnila místo lovení (Svobodová, 2008, s. 20).

Heinemann, což byl švédský chirurg, zanesl termín mobbing v 60. letech 20. století do oblasti vystupování lidí a jejich chování (Kratz, 2005, s. 15).

Z hlediska psychologie se jedná o nový jev, který byl rozšířen do celého světa zásluhou Leymanna, který o tomto termínu napsal a vydal spoustu spisů a článků (Svobodová, 2008, s. 20).

Šikana na pracovišti na světě existovala v podstatě vždycky. Lidé spolu spolupracovali odjakživa, a ne vždy šlo vše hladce. Pomluvy, hádky o získání moci nebo lepší postavení, ponižování, to vše zde bylo již dávno (Kratz, 2005, s. 15; Svobodová, 2007, s. 5).

#### **4.3. Příčiny vzniku mobbingu**

Huberová (1995, s. 17-18) popisuje, že precipitorem mobbingu je pokaždé rozpor mezi lidmi. A často jde o velmi triviální boj. Mnohdy se jedná o toleranci mezi lidmi – někdo chce větrat, druhému je neustále zima. Zaměstnanec A kouří a zaměstnanec B kouř z cigaret nenávidí. Buď jsou lidé schopni se dohodnout a najít společné řešení nebo mnohem častěji dochází k ostřejším hádkám a k šikaně. Roli hrají zejména faktory jako zaměstnanecké prostředí nebo atmosféra mezi pracovníky. Nepříznivá atmosféra vychází nejčastěji z následujících prvků:

- **Stresující nebo nesprávně zorganizovaná práce**, např. nátlak na pracovníky z časového důvodu, velké množství nároků.
- **Monotónní a nezajímavá práce**, např. málo úkolů a nuda vedou k vymyšlení nerozumných a zbytečných nápadů, které vyplývají z dychtivosti po změně.
- **Chybný způsob vedení**, např. tyranický vedoucí pracovník nebo naopak manažer, který nemá dostatečné schopnosti na řešení úkolů a nezvládá je.
- **Tíseň, kterou způsobuje konkurence a obavy ze ztráty pracovního místa**, např. větší množství nezaměstnaných lidí, propouštěcí vlny.

Příčinou mobbingu mohou být vlastnosti a pohnutky zakořeněné v útočnickovi. Mezi ně patří nedospělost, nízké sebevědomí, pochybnosti o sobě a následná kompenzace suverénním chováním, honění ega na bezmocné osobě, diktátorský charakter nebo netolerance k rozdílnostem. V některých případech mobbing pramení ze situace, kdy tyranovi v minulosti někdo ublížil nebo ho zklamal. Stačí, aby agresor potkal osobu, která je podobná té, která mu provedla něco špatného. Může jít o stejné pohlaví,

jméno nebo používání podobného slangu. V tomto případě si tyran své šikanování ve většině případech neuvědomuje (Novák a Capponiová, 1996, s. 74).

Podobné příčiny vzniku uvádí Kratz (2005, s. 18-20) a přidává ještě snížený mravní stupeň na pracovišti.

Šikana na pracovišti častokrát vzniká v prostředí, kde se nevyskytuje rozmanitost nebo jinak řečeno rozčlenění. Tedy ve stejnorodých skupinách, kde se nemá nikdo lišit ani odlišovat od ostatních. Typickou ukázkou může být vojsko. Tyran šikanuje ty, kteří se snaží o alteritu neboli různost a nekonformní chování. Slabší jedinci pak většinou drží s útočníkem a jsou rádi za to, že sami nejsou těmi šikanovanými (Koubek, 2013, s. 117).

MPSV (2008) dodává, že vznik mobbingu může spočívat v nepřejícnosti (agresor závidí například spokojenou rodinu, majetek, slušný plat, dobré kamarády, úspěchy v práci i ve sportu, vzhled, záliby nebo oděv), v touze manipulovat s ostatními, v předvádění před známými, ve špatné výchově a nesprávných etických zásadách a může vycházet i ze sexuálního motivu. Útočník je schopný využívat i toho, že spolupracovníci neznají právní předpisy a zákony.

Svobodová (2007, s. 9) potvrzuje, že šikana na pracovišti vzniká na místech, kde je špatné společenské prostředí a kultura podniku. Pokud převládá záporná nálada, je to podnět ke zrodu chorobných spoluprací mezi zaměstnanci. Chybná je i přehnaná autorita, která podporuje vznik šikany a taktéž i přílišná svoboda. Ta způsobuje bezvládní a chaos. Zuřivost a sabotování jsou projevem zmíněné přehnané autority.

#### **4.4. Fáze mobbingu**

Kallwassová (2007, s. 19-20) zmiňuje čtyři fáze mobbingu. **První fází** je rozpor, který kdyby se začal řešit na začátku, byl by zde prostor pro urovnání. Došel ale až příliš daleko a na rozluštění je pozdě. V této chvíli se na jedné straně objevují útoky a diktátorské chování a mezi projevy oběti jsou obavy a pochybnosti.

Výsledkem **druhé fáze** je zesílení agrese a šikany. Ostatní, dosud neúčastněné osoby, se přidávají k agresorovi a na šikaně se podílejí. Oběť ztrácí veškeré jistoty, snaží se

bránit a přichází o veškeré kladné kontakty se skupinou, která ho vnímá jako podřadného.

V případě **třetí fáze** už většinou i oběť věří tomu, že je ta špatná a že dělá chyby. Je tak vystresovaná, že k omylům a nedostatkům opravdu dochází a jsou vidět. Nyní již je důvod k oprávněnému kritizování a vytýkání chyb. Na psychiku šikanovaného je vyvíjen veliký tlak a je tak zmatený, že neví, co je pravda a co ne. Už se nezvládá bránit a jen „přežívá“.

Pokud nastane situace, kdy oběť tento nepříjemný koloběh vzdá, separuje se a odejde z práce, nechá se přeložit jinam nebo není schopna pracovat a odchází do pracovní nezpůsobilosti, mobbing se nachází ve **fázi čtvrté** (Kallwassová, 2007, s. 19-20).

Novák a Capponiová (1996, s. 77-78) fáze pojmenovávají, stejně jako divadelní drama. Ještě k tomu přidávají jednu fázi navíc, popisují jich celkem pět.

### ***Expozice***

První lehké nepochopení a dohady mírného rázu, na kterém se podílejí obě strany, jen jedna z nich je silnější a ofenzivnější. Zpočátku může jít o neplánované, náhodné rozepře a provokativní chování.

### ***Zauzlení***

Ponižování a obtěžování sílí, psychika oběti se láme, fyzicky na tom také není nejlépe a ze strachu se k agresorovi přidávají i ostatní. I ti, kteří se dříve omezovat oběť báli. Zasažený ze stresu začíná dělat skutečné chyby, které jsou mu neustále připomínány a je kritizován i za maličkosti.

### ***Krise***

O šikaně se již ví a na zraněném je to vidět. V důsledku stresových situací přichází oslabení imunity, čím dál častější nemoci, pracovní neschopnost a následné absence. Oběť si v této fázi často hledá novou práci a může dojít až k výpovědi.

### ***Obrat***

Někdy si člověk umí vytvořit obranný postoj, který mu pomáhá bezvýchodnou situaci vydržet. Například se nenápadně snaží agresorovi uškodit nebo mu udělat něco, co ho naštve. Nebo šikana skončí tak, že poškozený dá výpověď a odejde z práce, jak bylo zmíněno výše a šikana je ukončena.

### ***Katastrofa***

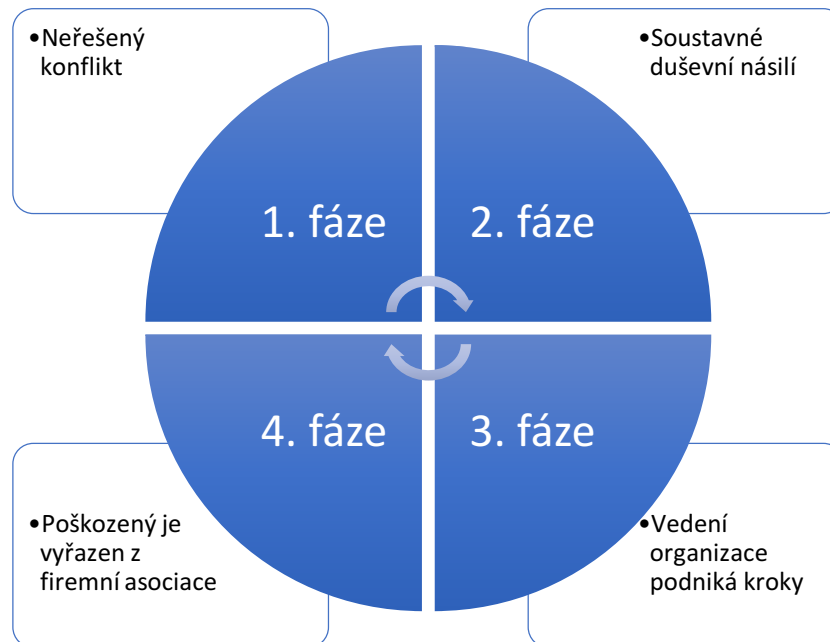
Pokud si oběť vytvoří obranné mechanismy, v žádném případě nejsou dlouho udržitelné. Útočník se bude snažit tak dlouho, dokud oběť nedonutí odejít s velkou ostudou. Může nastražit past tak, že poškozený udělá velkou chybu, kvůli které ho vyhodí nebo bude souhlasit s okamžitou výpovědí – takzvaně na hodinu. Častokrát je oběť slabší povahy, a tak ani neví, jak a jestli se může právně bránit (Novák a Capponiová, 1996, s. 77-78).

Podle Kratze (2005, s. 22-23) je mobbing dlouhodobý, průměrně trvá až 40,1 měsíců. Shoduje se s Kallwassovou (2007) v počtu fází, což jsou čtyři. Každá šikana na pracovišti může mít odlišný průběh a fáze, protože je ovlivněn řadou faktorů, jako je například pomoc spoluzaměstnanců nebo nadřízeného, otočení rolí a to tak, že šikanovaný se začne bránit takovým způsobem, že nakonec šikanuje on původního agresora, firma či organizace má výborně nastavenou firemní kulturu a tak dokáže problém vyřešit bez toho, aniž by k mobbingu došlo nebo že zraněná osoba již nevydrží takový tlak a hned ze začátku odejde z práce či se nechá přeložit na jiné oddělení.

Kratz tedy klade důraz na to, že v žádném případě není pravidlem to, že mobbing musí za každou cenu projít všemi čtyřmi fázemi, naopak, každá z prvních tří fází může být ukončena zmírněním nebo zmizením projevů šikany na pracovišti.

Fáze mobbingu Kratz (2005, s. 24-34) volí následovně:

Schéma č. 1: Fáze mobbingu



Zdroj: vlastní zpracování

Svobodová (2007, s. 11) a Huberová (1995, s. 35-36) se shodují s Kratzem a potvrzují všechny 4 fáze: rozpor a jednotlivé konflikty, pravidelné obtěžování a teror, odhalení šikany a následné řešení vedením a vyřazení z kolektivu.

#### 4.5. Znaký a projevy

Mobbing se dá poznat díky jeho typickým znakům, mezi které patří dlouho trvající neustálé a smysl nedávající jednání vůči pracovníkovi, které způsobuje negativní pracovní prostředí a má dopad i na zdravotní a bezpečnostní stránku oběti. Šikana je vedena jednosměrně, promyšleně a opakovaně (nikdy se nejedná o jednorázový akt) a trvá až do celkového potopení zaměstnance nebo jeho vyloučení z pracovního kolektivu. Mobber dostává oběť do nelidské a nepřetržité tísně (Svobodová, 2008, s. 26-27).

Jelínková (2011) dodává, že ze začátku je mobbing nevtíravý, neviditelný a po dlouhou dobu může být udržen v tajnosti.

Projevem mobbingu mohou být ústní i tělesné útoky, které mohou být dány najevo v chování, ve výrazech, slovním projevu, mimice, haptice nebo psaných textových pasážích. Útoky bývají menšího i většího rázu, ale mobber používá zejména urážející přístup, kdy se oběti vysmívá, znevažuje ji, povyšuje se nad ni a snaží se ji pošpinit (Svobodová, 2008, s. 27).

Mobbing Free Institut (c2016-2017) rozděluje projevy mobbingu do pěti kategorií:

### **Znemožnění vyjádření nebo svěření se**

- Zraněný se nemá možnost vyjádřit, případně je její projev rychle ukončen.
- Zraněný je nahlas překřikován.
- Oběť musí snášet kritiku na svou práci i osobní život.
- Oběť je obtěžována i po telefonu.
- Zraněný je slovně i písemně vydírán.
- Oběti je zamezeno jakékoliv spojení s ostatními (slovní, oční i pohybové).

### **Společenský nápor**

- Zaměstnanci s postiženým nehovoří.
- Oběti není dovoleno s nikým mluvit.
- Oběť vykonává takovou pozici, ve které nemůže být v kontaktu s ostatními zaměstnanci.
- Spolupracovníci se zraněným nesmí promluvit.
- Ostatní se chovají, jako by oběť neexistovala.

### **Ataky na respekt a pověst osoby**

- Oběť je pomlouvána.
- O oběti kolují lži.
- K poškozenému se chová jako k duševně chorému.
- Druzí oběť nutí podrobit se speciální prohlídce.
- Oběť musí snášet zesměšňující narážky na svoji osobu.



- Projev, styl oblékání i gestikulace jsou napodobovány s úmyslem obět ponižít.
- Oběti je vytýkána její orientace – politická i církevní.
- Zraněnému jsou navrhovány nabídky týkající se sexu.
- Oběti jsou nařizovány těžké nebo naopak velmi lehké úkoly, které často snižují její sebejistotu.
- Na úroveň vykonávání práce pracovníka je nahlíženo i hodnoceno subjektivně.

#### **Snižování kvality zaměstnaneckého bytí**

- Zasaženému nejsou ukládány téměř žádné úkoly nebo naopak dostává neustále další úkoly, jejichž plnění je mimo kvalifikaci pracovníka.
- Zraněnému jsou svěřovány buď pouze úkoly postrádající smysl nebo velmi lehké úkoly, které sahají pod jeho způsobilosti a možnosti.
- Oběť má takové povinnosti, které ničí jeho sebeúctu.

#### **Nápor na zdravotní stránku oběti**

- Zraněnému je nakázáno dělat tělesně vyčerpávající práci.
- Oběť je vydírána ublížením na zdraví.
- Zasažený musí snášet mírné násilné činy, které mají zabránit jeho možné obraně.
- Zaměstnanec je intimně obtěžován.

Na základě provedeného výzkumu se zjistilo, že nejčastějšími projevy mobbingu v České republice jsou: nařizování primitivních úkolů, schválnosti, nakládání nesmyslných úkolů a jejich plnění v krátkém čase, vyhrožování nebo opravdové tělesné ubližování a absolutní nevšímání si a ignorování pracovníka (Šmahaj, Zielina, Panajotis et al., 2017, s. 329).

## 5 Bossing

Mnozí autoři jako Huberová (1995), Kratz (2005) nebo Čech (2010) pokládají bossing za zvláštní podobu mobbingu, což je obecný pojem pro šikanu na pracovišti a bossing zahrnuje. V této práci je důležitý zejména mobbing a bossing bude pouze stručně nastíněn.

Bossing je z hlediska šikany na pracovišti více nebezpečný než mobbing. V případě bossingu je podněcovatel šikany vedoucí pracovník, který má obvykle za úkol zajistit vlídnou pracovní atmosféru a vhodné předpoklady k práci. On je odpovědný za hladký chod a přátelskou komunikaci. Manažer má nad svými podřízenými určitý vliv a kontrolu, kterou při bossingu záporně zneužívá ve svůj prospěch (Čech, 2010, s. 12).

Při bossingu se jedná o mobbing s rozdílnými nástroji, a to právě z důvodu vyšší moci nadřízeného. Podřízený se tedy ocitá v nevýhodné situaci a je více ohrožen, než kdyby ho šikanoval někdo ze spolupracovníků. V případě mobbingu je možnost zasáhnutí právě vedoucím pracovníkem, tato příležitost při bossingu mizí. Ani bránit se nelze rovným způsobem, jelikož nadřízený může využít svého vyššího postavení a použít mnohem silnější taktiku (Huberová, 1995, s. 94-95).

Ze švédského výzkumu vyšlo, že mobbing zažilo 44 % lidí, bossing 37 % lidí a staffing 9 % lidí (Huberová, 1995, s. 11).

### 5.1. Definice pojmu

Bossing vychází z anglického slova boss, což znamená šéf a je to psychoteror a obtěžování, iniciované vedoucím pracovníkem (šéfem). Manažer má spoustu možností, jak svým podřízeným znepříjemnit život – zadávání příliš náročných úkolů nebo naopak až směšně jednoduchých, dávání zaměstnanci jasně najevo, že mezi kolektiv nepatří, ignorování nebo poštvávání jeho kolegů proti němu (Novák, 2010, s. 32-33).

Kratz (2005, s. 16) charakterizuje bossing jako mobbing vykonávaný vedoucím pracovníkem. Nadřízený na svého podřízeného tlačí s úmyslem vydobýt si jeho

asimilaci nebo poddajnost nebo používá nespravedlivé násilí s cílem dostat ho z jeho současné funkce, kterou v práci vykonává.

## **5.2. Typy nebezpečných šéfů**

Huberová (1995, s. 106-110) uvádí šest typů vedoucích pracovníků, kteří jsou nebezpeční z hlediska šikany na pracovišti a mají tendenci k bossingu.

### **Tichý a uzavřený**

Jedná se o nadřízeného, který není společenský, bývá introvertní a nejlépe se cítí uzavřený sám ve své pracovní kanceláři, kde na něj nikdo nemluví. Riziko takového šéfa je to, že není schopen vést lidi, správně s nimi komunikovat a přenášet pravomoc na podřízené. Neumí pracovníky motivovat, a to právě kvůli tomu, že neustále mlčí a nekomunikuje. Tento typ manažera nijak nepřispívá k pozitivní atmosféře.

On sám o sobě nemá zájem na tom, někoho šikanovat, ale přispívá výskytu šikany tím, jaký je – mlčenlivý a tajemný. V jeho očích bude zaměstnanec vypadat dobře, pokud se prokáže výbornou úrovní své odbornosti. Je dobré, ho na jeho chování upozornit, ale nejspíše s tím nebude chtít mít nic společného. V tom případě je na místě začlenění jiného příslušného orgánu do organizace.

### **Nedostupný**

Typ podobný prvnímu. S rozdílem, že šéfovo nevšímání si podřízených vychází z jeho vůdcovské osobnosti. Je arogantní a ignoruje ostatní schválně, zkrátka se chová povýšeně.

V této složité situaci se doporučuje nenechat si povyšování líbit, ale zároveň se nesnažit dostat se výš, než je vedoucí pracovník sám. Příliš se nebránit, myslet si svoje a pouze mu naznačit, že pokud zajde dál, jste schopni situaci řešit.

### **Diktátorský**

Rád si zařídí autoritu, nebojí se zakřičet a vynutit si poslouchání na slovo. Vypadá sice, že je velmi sebevědomý, ale nemusí to tak být, určitou nejistotu svým autoritářským chováním může zakrývat. Překvapivě bývá oblíbený, protože podřízení jsou si jisti v tom, na čem jsou.

Jakmile si někdo začne brát jeho suverenitu osobně, bude dotčen a dá mu to citově najevo, s největší pravděpodobností se stane obětí. Rada nezní, nechat si vše líbit, ale brát jeho ataky v klidu, nebát se a se stejným klidem podávat argumenty.

### **Nerozhodný**

Nejistý typ, který se neumí rozhodovat a má z rozhodování obavy, aby neudělal něco špatně. Očividně se na pozici šéfa ani nehodí. Má svých problémů dost a sám od sebe se mobberem nejspíše nestane, ale může svým chování šikanu nevědomě podporovat.

Nejlepším řešením je rozhodnout za něj. Se správným řešením mu pomoci, a přitom ho pochválit a být k němu loajální. Možná že mu naroste sebevědomí, ale svoje pracovníky bude považovat za schopné, jemu nápomocné.

### **Nevyzpytatelný**

Manažer, kterému se velmi lehce střídají nálady. Ráno vás pochválí a odpoledne vám nadává. Svou neustálou nerozhodností a měněním názorů způsobuje zmatek v kolektivu, který se v důsledku toho rozděluje na skupinky a tím vznikají výborné podmínky pro šikanu.

S takovým šéfem je nejlepší nemluvit ve chvílích jeho špatné nálady. Nebránit se mu a rozumnou obranu si nechat na klidnou chvíli. Chce to jistou dávku trpělivosti, ale je mnohem lepší si myslet svoje a neprovokovat ho. Někdy není od věci ho pochválit a ocenit za jisté rozhodnutí.

### **Vychloubačný**

Typ, jehož cílem je být úspěšný za každou cenu. Bez jeho přítomnosti se nic nepovede, u všeho musí být a vše zařídí. Umí pochválit sám sebe a nedělá mu problém pochválit se i za cizí úspěchy. Všichni, kdo mají nápad a mohli by být úspěšní, jsou pro něj hrozbou. Prvotřídním pracovníkem je zkrátka on, nikdo jiný.

Vyjít s takovým člověkem vyžaduje jistou dávku diplomacie, základem je totiž fakt naučit se s vedoucím vyjít. V žádném případě zbytečně nezpochybňovat jeho způsob vykonávání práce (Huberová, 1995, s. 106-110).

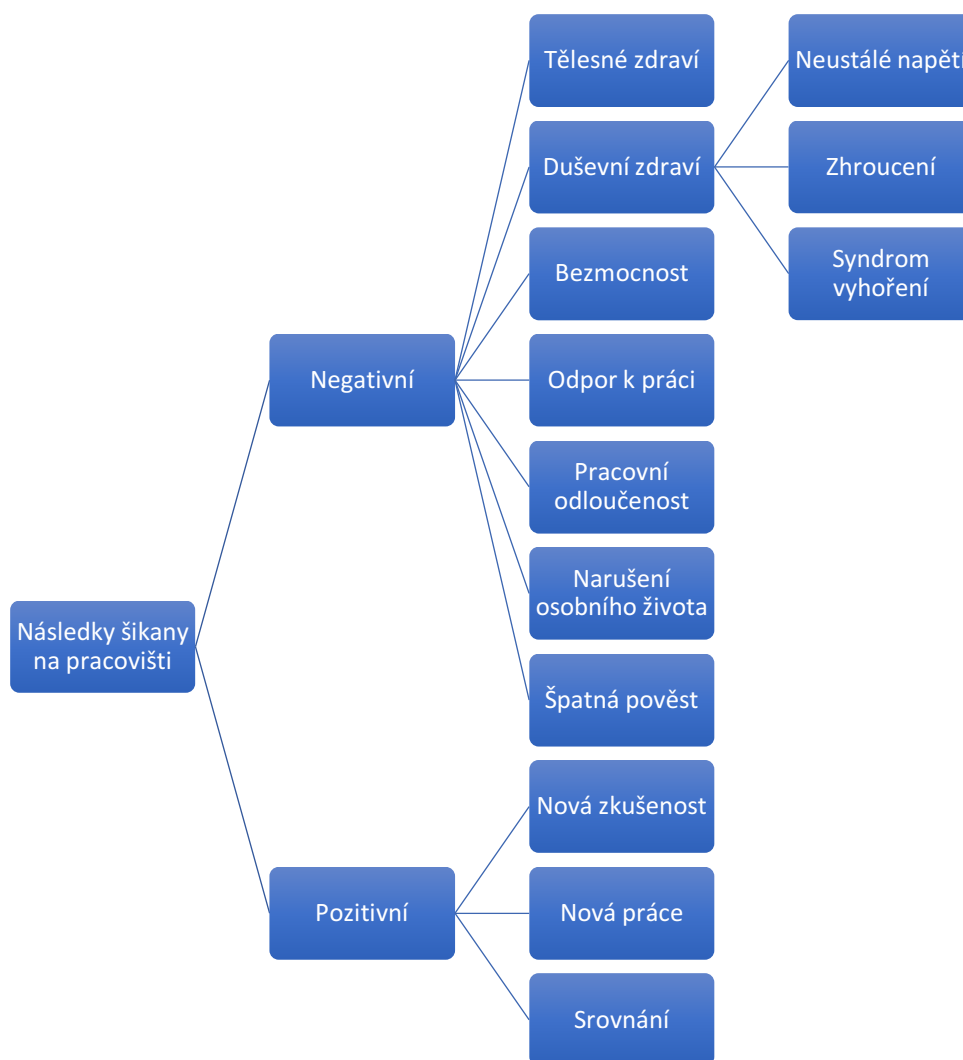
## 6 Následky a dopady

Oběť šikany musí snášet muka a trápení, která se podepisují na její zdravotní stránce, zejména co se týče psychiky. Mobbing na poškozeném nechává negativní pozůstatky i dlouho po skončení. Vše záleží na osobnosti člověka a jeho schopnosti odolávat stresovým situacím. V začátcích dochází pouze ke zvýšenému stresu, kterému je oběť permanentně vystavována. Cítí se zlomeně, bojí se, co bude dál a do práce chodí s čím dál tím větší nechtí. V častých případech se mobbovaný ani nesvěří blízké osobě a dusí bolest v sobě. Tím spíše se duševní a tělesné potíže stupňují a sílí. V mnoha případech mobbing končí skutečně pochroumaným zdravotním stavem, dochází dokonce i k automutilaci nebo k sebevraždě (Svobodová, 2008 s. 79-83).

Huberová (1995, s. 12-13) rozděluje následky na **duševní** a **psychosomatické**. Do první kategorie zařazuje depresivní stavy, poruchu pozornosti, pochyby o sobě samém, úzkostlivé stavy a sebevražedné sklony. Mezi psychosomatické dopady patří nepříjemné napětí v hlavě, zádech i krku, bolesti žaludku, nemoci kůže, kardiovaskulární poruchy a dýchací problémy.

Mobbing zasahuje celou osobu od fyzického po psychický stav, soukromý i profesní život a ovlivňuje i budoucnost, příležitosti a šance (Čech, 2011, s. 188).

Schéma č. 2: Následky šikany na pracovišti podle Čecha



Zdroj: upraveno podle Čecha (2011, s. 189)

## 7 Možná řešení a strategie

Pokud ve firmě či organizaci výskyt šikany je, nezbývá nic jiného, než ji v ideálním případě z pohledu organizace vhodně a rychle vyřešit nebo se z pohledu šikanovaného vhodně bránit.

Ale tam, kde šikana není, může kdykoliv a nečekaně nastat. Proto je na místě zavést prevenci a mobbingu či bossingu efektivně předcházet. Je účinnější vynaložit čas do prevence, čím lze zajistit dobré vztahy a prostředí na pracovišti a nenarušení problémů do běžné činnosti než se o prevenci nezajímat a později se zabývat již vzniklým terorem na pracovišti a následným narušením chodu firmy či organizace.

### 7.1. Prevence

Existuje mnoho cest, jak šikaně zabránit a efektivně předcházet. A mělo by se jich využívat. Z ekonomického hlediska je totiž šikana na pracovišti, co se týče zisku, deficitní. Ztráta zisku může dosahovat až miliard. Proto by se vedení firmy a personální oddělení mělo na prevenci mobbingu zaměřit (Huberová, 1995, s. 130).

Vhodným a zařaditelným prostředkem prevence je posílení rozmanitosti v organizaci. Nejčastěji jsou totiž šikanovaní ti, kteří nějakým způsobem vybočují a jsou odlišní. S tím souvisí i zaměření se na přijímání a akceptování rozdílností. A to především tam, kde se různorodost velmi neobjevuje. Je důležité pracovat na tom, aby rozdíly byly pozitivně vnímány a přijímány (Koubek, 2013, s. 117).

Koubek vyjmenovává další příklady možnosti prevence:

- Teambuildingové aktivity
- Cvičení manažerských pracovníků
- Analýza týmových skupin a motivace
- Nastavení stabilních a vhodných předpokladů pro práci
- Možné kontrolování rozhodování manažerů (např. v odměňování zaměstnanců)
- Jasně komunikační předpisy ve firmě
- Zvyklosti týkající se prevence šikanování na pracovišti

- Možnost svěřeni se někomu třetímu
- Zaměření se na varování o záporných úkazech a situacích

Někteří autoři metody prevence dělí na **primární, sekundární a terciální**, tedy úrovně, na kterých se mobbing nachází.

**Primární úroveň** je založena na informování a školení vedoucích pracovníků i zaměstnanců. To znamená, že manažeři musí projít školením řešení konfliktů, měly by být vytvořeny projekty, zaměřené na zvyšování povědomí a mělo by docházet k rozvíjení antimobbingové politiky (Cassitto, Fattorini, Gillioli et al., 2003, s. 26).

Prevence na **sekundární úrovni** zahrnuje metody, které by měly být použity v případě, kdy proces mobbingu ve firmě již započal. V tom případě by měla být pověřena jistá osoba, která bude tzv. „*důvěrník*“, což může být zaměstnanec nebo někdo mimo společnost. Úkolem důvěrníka je vyslechnout každého, kdo se cítí být obětí mobbingu. To umožňuje oběti vyjasnit si své zkušenosti, cítit podporu, a nakonec být iniciátorem zastavení agrese. A druhá osoba, „*mediátor*“ je nestranná třetí osoba, která se snaží všechny strany uklidnit a najít řešení. Nehledá viníka, ale umožňuje vyjádření emocí a názorů a najít vzájemné porozumění mezi osobami v konfliktu (Cassitto, Fattorini, Gillioli et al., 2003, s. 27).

**Terciální úroveň** je myšlena situace, kdy mobbing postihl již některé zaměstnance a řadí se sem metody a opatření, které pomohou obnovit zdraví i důstojnost. Základní metodou je včasná diagnostika, která může pomoci snížit následky na úrovních jednotlivce, rodina nebo sociální síť. Druhou metodou jsou skupiny, které spojují lidé, kteří zažívají či zažili šikanu na pracovišti. Sdílení podobných zkušeností ve skupině umožňuje obětem uvědomit si, že v tom nejsou sami, za vzniklou agresi nejsou zodpovědni a budou motivováni na změny (Cassitto, Fattorini, Gillioli et al., 2003, s. 28).

Huberová (1995, s. 130-132) doporučuje konkrétní opatření: o mobbingu se bavit a to nejen se zaměstnanci, ale také mezi manažery na poradách; zjistit situaci pomocí anonymních dotazníků; uspořádat pro pracovníky i vedoucí manažery školení, vzdělávací akci, kurz o mobbingu; nastolit protimobbingová pravidla; pověřit osobu,



kteřá se bude zabývat šikanou na konkrétním pracovišti; zapojit poradenská zařízení; zařadit pravidelně se opakující setkání a povídání si o šikaně; zavést patrony, tedy osoby, které jsou přiděleny nově přichozímu pracovníkovi, který ještě není zařazený do kolektivu a je náchylný k mobbingu. Patron pomáhá zaměstnanci zapadnout a spolupracuje s ním.

## 7.2. Možnosti obrany

Při již vzniklém mobbingu je nutné, aby si oběť uvědomila, co se děje a nenechala si omezování líbit. V žádném případě by se s tím neměla smířít a pouze snášet teror bez jediného pokusu bránit se. Čím dříve se oběť začne pokoušet bránit, tím menší bude mít mobbing následky. Existují dvě možnosti, **uniknout** a **setrvat**. V prvním případě to znamená ukončení nepříjemných situací a druhá aktivní bojování a používání antimobbingových strategií. Záleží na více faktorech, zda se zaměstnanci na pracovišti líbí, zda vidí případný kariérní růst nebo jestli do budoucna plánuje změnit práci (Kratz, 2005, s. 86-87).

Pokud se oběť rozhodne vydržet a aktivně bojovat, Kratz (2005, s. 89-119) doporučuje následující postup a možnosti:

- **Vytvoření situační analýzy** (začít psát deník a zapisovat konkrétní události pro případnou obhajobu)
- **Uvědomit si slabých stránek a pracovat na nich**
- **Na někoho se obrátit** (nechat se podpořit a oslovit někoho, kdo může pomoci – partner, děti v dospělém věku, příbuzenstvo, manažera, personalistu, mobbingové poradenství, lékaře, osoby pověřené řešením mobbingu, osoby s podobnými zkušenostmi)
- **Oslovit mobbera** (dát mu slušně a jasně najevo nesouhlas a rozhodně ho požádat o ukončení činnosti, v opačném případě mu sdělit, co oběť hodlá udělat proti jeho dosavadnímu počínání)
- **Snažit se o pozitivní mysl** (jde o zaujetí kladného postoje a uvědomění si svých úspěchů)

- **Najít v sobě sebevědomí a potlačit nejistotu** (mít zdravé sebevědomí, nebýt arogantní)
- **Nedávat najevo slabé stránky v případě příchodu do nového kolektivu**
- **Řídit se pravidly** (nevybočovat, chovat se podle norem)
- **Efektivně se bránit přímým atakům** (neustupovat a slušně argumentovat)
- **Právní obrana** (pokud se případ mobbingu dostane před soud)

Čím více dá oběť mobberovi najevo obranu, tím více mu ztěžuje pokračování v mobbingových aktivitách (Kratz, 2005, s. 131).

Svobodová (2007, s. 27-) doporučuje podobný postup, tedy nejprve si položit otázky, které se ptají šikanovaného, zda chce v zaměstnání zůstat a zda má dost energie na obranu. Pokud odpoví ano, měl by provést analýzu situace, důkladně rozpoznat útočníka a jeho vlastnosti, začít si psát poznámky a najít někoho, kdo bude oběť podporovat a stát při ní. Při dostatku záznamů je ukázat nadřízené osobě.

Řešit mobbing ale musí i nadřízený. Často manažerští pracovníci do konfliktů svých podřízených nechtějí zasahovat a nechají je, ať si to vyřeší sami. To je chyba, manažeři se musí aktivně podílet na řešení konfliktních situací a nastolit na pracovišti přátelskou atmosféru a podmínky vhodné k práci. Neměl by se zastávat ani jednoho z pracovníků a řešit situaci objektivně. Manažer by neměl přehlížet žádný z varovných signálů a vždy okamžitě jednat (Kratz, 2005, s. 51-52).

## PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část mé bakalářské práce vychází z odborné řízené praxe, kterou jsem absolvovala v pečovatelské instituci, sídlící v Praze. Z důvodu vysoké citlivosti tématu uvádím organizaci anonymně. Možnosti praxe jsem využila a rozhodla se zde oslovit zaměstnance a provést dotazníkové šetření. Šikana na pracovišti je velmi rozsáhlý celosvětový problém a firmy ho nechtějí řešit, zároveň často neprobíhá žádné preventivní opatření. Konflikty a rozpory se objevují na každém pracovišti, včetně této organizace, která poskytuje sociální služby.

Vzhledem k mé účasti na praxi jsem mohla díky pozorování a dotazníkům prověřit současnou situaci, která na pracovišti je, tzn. zda šikana na pracovišti v pečovatelském ústavu probíhá, jestli jsou zde podmínky, které k ní vedou, jak moc jsou zaměstnanci vzdělaní, co se týče šikany na pracovišti a zjistit případnou prevenci a řešení negativních situací v mezilidských vztazích.

Na základě těchto zjištění navrhuji jako jeden ze způsobů zlepšení aktuálního stavu řešení formou vzdělávacího kurzu, jež rozpracovávám dále. Kurz se nazývá **Prevence a obrana proti šikaně na pracovišti**.

## 8 Stanovení cíle

Cílem praktické části je ověřit aktuální situaci v pečovatelské instituci, která se týká šikany na pracovišti a následně navrhnout zlepšení stavu.

*Dílčí cíle jsou:*

- Zjistit povědomí zaměstnanců o šikaně na pracovišti,
- zjistit, zda pracovníci znají svá práva a možnosti obrany a způsoby řešení,
- určit ne/přítomnost současné i minulé šikany na pracovišti,
- objevit aktuální způsoby řešení mobbingu a bossingu,
- zjistit, jestli na pracovišti probíhá předcházení vzniku,
- a v případě nedostatečné prevence navrhnout zlepšení situace – např. formou vzdělávacího kurzu.

Šikana na pracovišti je závažný problém, který se musí řešit, jelikož výrazně snižuje výkonnost organizace a ničí pozitivní pracovní kulturu. A to proto, že šikana na pracovišti ovlivňuje pracovníky (účastníky šikany) jak psychicky, tak i fyzicky. Mobbing může vést i ke smrti (Svobodová, 2008), jak zmiňuji v teoretické části v kapitole Následky a dopady.

Práce v ústavu je náročná jak po fyzické, tak po psychické stránce a v těchto pomáhajících profesích jsou většinou podmínky, vedoucí k šikaně na pracovišti větší (Kratz, 2005, s. 21).

## 9 Představení organizace

Zkoumaná pečovatelská instituce je příspěvková organizace, založena v roce 2000. Sídí v hlavní městě ČR a jedná se o středně velkou firmu, přibližně do 80 zaměstnanců. Sestává z několika okrsků, které se zabývají pečovatelskou službou, vedení firmy, klubu seniorů, domu seniorů a denního stacionáře.

Smyslem ústavu pečovatelského zařízení je zajišťovat sociální služby zdravotně znevýhodněným klientům. Ústav zajišťuje například sociální poradenství, pečovatelské a odlehčovací služby nebo denní stacionář. Posláním a cílem organizace je podpořit aktivní a ctihodný život znevýhodněných občanů a seniorů. Pomoc a opora spočívá v zajištění a zařízení ubytování, ambulantních a sociálních služeb a na závěr také poradenství.

Organizace také podporuje vznik a fungování klubu seniorů, které slouží pro aktivní seniory k tomu, aby byli neustále začleňováni do běžného života, aby nebyli sami a vytvářeli nějakou aktivitu. Přispívá to jejich psychického i fyzickému stavu a zároveň dochází k seznamování se s lidmi podobného věku. Díky klubu jsou pod dohledem a mohou realizovat své záliby.

Pečovatelská instituce je rozdělena do okrsků, kde bývá přibližně kolem deseti až patnácti zaměstnanců. Jedná se většinou o zaměstnankyně, které vykonávají pozici sociální pracovníce nebo pečovatelky. Spočívá to v péči o zdravotně znevýhodněné seniory. Péče zahrnuje například rozvoz a podání oběda, úklid, pomoc s hygienickými a základními potřebami člověka, ale také papírování. Jedná se tedy o pomáhající profese, které jsou náročné jak psychicky, tak fyzicky.

## **10 Použité metody**

Vzhledem k citlivosti tématu a možným negativním jevům a skutečností, jsem se jako vhodnou metodu zjišťování informací od zaměstnanců rozhodla použít anonymní dotazník. Ráda bych prostřednictvím dotazníků zjistila názory, postoje, fakta a vědomosti od zaměstnanců organizace, která zajišťuje sociální služby. Jedná se o dotazník v papírové podobě, který byl osobně rozdán zaměstnancům a následně vyplněn. Vzhledem k mé účasti na praxi jsem měla možnost rozdat dotazníky zaměstnancům z jednoho okrsku, který čítá 15 pracovníků.

Před ostrým použitím dotazníku jsem si ho ověřila, abych zjistila, zda není potřeba dotazník upravit nebo jestli se v něm neobjevují chyby a nesrozumitelné otázky. Nejprve jsem rozdala pár dotazníků lidem na jiných pozicích a jiných místech a oni ho bez problémů vyplnili. Zjistila jsem, že všemu rozuměli, neměli doplňující otázky, a tak není potřeba ho upravovat, doplnit či otázky měnit nebo škrtnat. Měla jsem tak jistotu nezkršeného výsledku.

Zároveň jsem mohla využít vedle zmíněné hlavní metody (dotazník) i vlastní pozorování situace a porovnat mé vnímání stavu na pracovišti se zjištěnými výsledky.

### **10.1. Výstup**

Po zjištění a interpretaci výsledků bude doporučeno zlepšení situace a návrh prevence. Jeden návrh bude podrobně rozpracován, konkrétně vzdělávací kurz Prevence a obrana proti šikaně na pracovišti.

## **11 Dotazníkové šetření**

Dotazník vyplnilo 15 zaměstnanců (včetně vedoucí) pečovatelské instituce, což je jeden okrsek, který se vidá denně na pracovišti. Dotazování probíhalo písemnou formou a rozdání i sbírání dotazníků bylo provedeno osobně. Ve snaze o snížení napětí respondentů a upřímnější výpověď byli upozorněni na anonymitu zpracování výsledků.

### **11.1. Charakteristika respondentů**

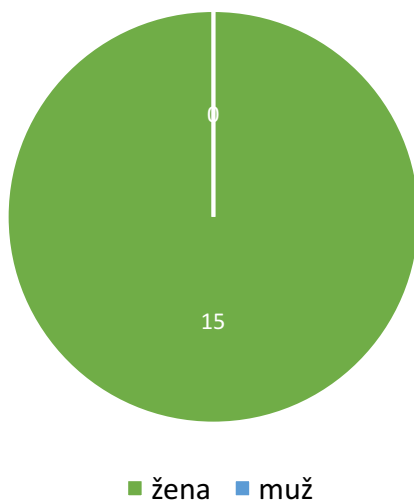
Mezi respondenty bylo celkem 15 žen, žádný muž (viz Graf č. 1). Jsou to zaměstnankyně pečovatelské instituce ve věku 27-60 let (viz Graf č. 2). Průměrný věk pracovníků je 45 let.

Mezi respondenty byla jedna pozice vedoucí pracovníce, 2 sociální pracovníce a 12 pečovatelek (viz Graf č. 4). Sociální pracovníce pracuje v kanceláři, kde se věnuje plánování, realizování a zajišťování sociálních služeb a zároveň poskytuje poradenství. Naopak pečovatelka se pohybuje v terénu a osobně pečuje a stará se o klienty.

Co se týče počtu odpracovaných let v této organizaci, všechny zaměstnankyně zde pracují minimálně jeden rok a nejdéle tady pracuje jedna pečovatelka, která má sedmnáctiletou zkušenost (viz Graf č. 3). 60 % pracovníků zde působí více než 10 let a 4 z celkového počtu můžeme považovat za nováčky na rozdíl od ostatních. Strávily zde 1-3 pracovní roky. Průměrný počet let strávený v zařízení sociálních služeb je 8 let. K průměru se dostávají dvě pracovníce, které zde odvádějí práci 5 a 7 let.

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

### POHLAVÍ RESPONDENTŮ

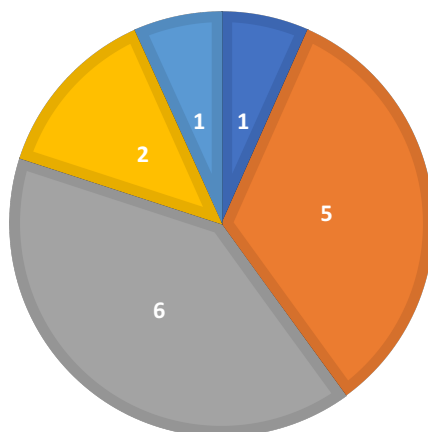


Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Věk respondentů

### VĚK RESPONDENTŮ

■ 20-29 ■ 30-39 let ■ 40-49 let ■ 50-59 ■ 60+



Zdroj: vlastní zpracování

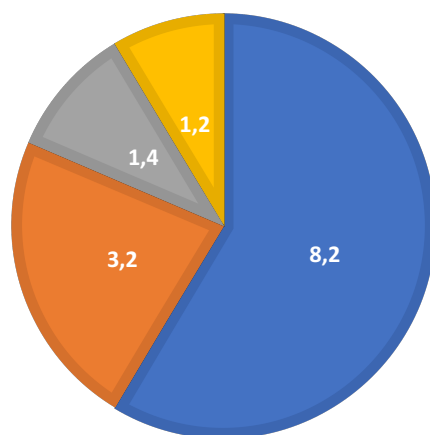
Graf č. 2 ukazuje věk zaměstnankyň pečovatelské instituce.



Graf č. 3: Počet let strávených v organizaci

### POČET LET STRÁVENÝCH V ORGANIZACI

■ 0-1 roky ■ 2-5 let ■ 6-10 let ■ 16+ let



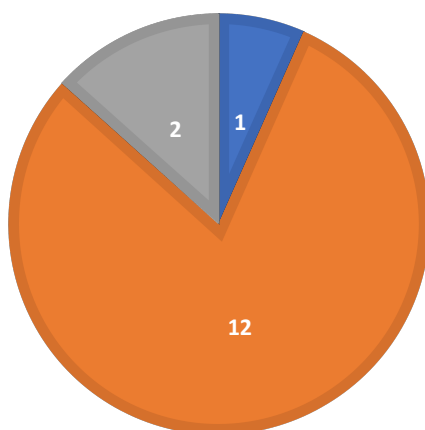
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 ukazuje odpracovanou dobu v organizaci.

Graf č. 4: Pracovní pozice

### PRACOVNÍ POZICE

■ Vedoucí pracovník ■ Pečovatelka ■ Sociální pracovníce



Zdroj: vlastní zpracování

V pečovatelské instituci zaměstnankyně vykonávají tři typy pozic – pečovatelka, sociální pracovníce a vedoucí pracovníce.

## **11.2. Vyhodnocení dotazníku**

Prostřednictvím dotazníku se snažím zjistit míru výskytu šikany, zavedené způsoby prevence, zda jsou na pracovišti podmínky, které k šikaně vedou nebo jestli se zde šikana na pracovišti v minulosti objevila a jak byla případně řešena.

Anonymní vyplnění přispělo k větší upřímnosti, a tedy i k eliminaci nepravdivých odpovědí, které by mohly vzniknout z důvodu strachu či obav zaměstnanců. Je tedy pravděpodobné, že budou respondenti odpovídat upřímně a případně se objeví i negativní odpovědi.

### **Otázka č. 1: Zažíváte na pracovišti konflikty?**

Všechny respondentky odpověděly jednoznačně ano. Konflikty na pracovišti tedy zažívají, to není nic překvapivého. Jak již bylo několikrát zmíněno, rozpory se objevují na téměř každém pracovišti a nelze se jim vyhnout. Zejména pak ve velkých organizacích, kde jsou desítky zaměstnanců. Respondentky neshody otevřeně přiznávají, a to jen potvrzuje, že efekt anonymity funguje.

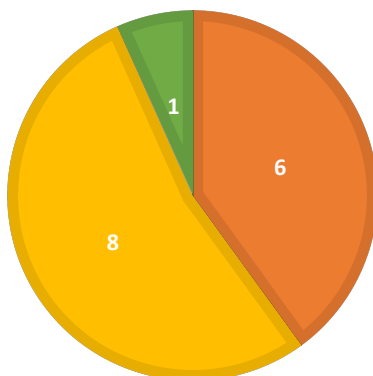
### **Otázka č. 2: Jakého rázu konflikty jsou?**

Nejčastější odpověď, kterou zvolilo 8 pracovníc, byla taková, že většina konfliktů jsou ostřejšího rázu, ale vždy se rychle vyřeší. Předpokládá se, že konflikty na pracovištích jsou a měly by to být lehké, každodenní problémy. Tuto odpověď zvolilo 6 respondentek (viz Graf č 5). Jedna pracovnice uvedla, že se na pracovišti objevují dlouhodobé hádky. Nikdo se nepřiklonil k odpovědi, že zažívají vážné konflikty, které negativně ovlivňují chod organizace.

Graf č. 5: Konflikty na pracovišti

### KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

lehké ostřejší dlouhodobé vážné



Zdroj: vlastní zpracování

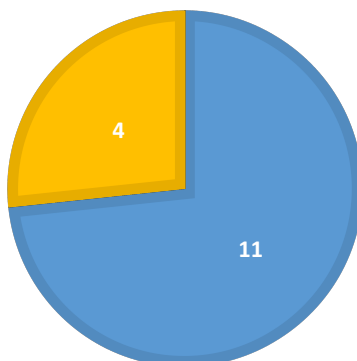
### Otázka č. 3: Myslíte si, že se na vašem pracovišti vyskytuje šikana?

73 %, tedy 11 respondentek odpovědělo jednoznačně, zvolilo odpověď ne (viz Graf č. 6). Čtyři zaměstnankyně odpověděly nevim. Znamená to, že viditelná šikana zde neprobíhá, ale to nevylučuje možnost výskytu skryté šikany.

Graf č. 6: Přítomnost šikany na pracovišti

### PŘÍTOMNOST ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

ano ne nevim



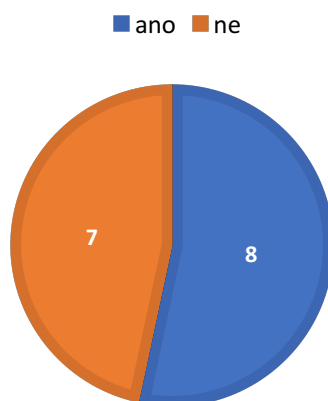
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 4: Myslíte si, že jsou na pracovišti podmínky, které k šikaně vedou?**

Osm respondentek odpovědělo ano a zbylých 7 ne (viz Graf č. 7). To znamená, že na pracovišti nejsou nejideálnější podmínky, ale dá se s tím pracovat a vylepšit je. Tato odpověď pravděpodobně vychází z již zmíněných rozporů, které se na pracovišti vyskytují.

*Graf č. 7: Výskyt podmínek, které vedou k šikaně na pracovišti*

**VÝSKYT PODMÍNEK, KTERÉ VEDOU K ŠIKANĚ NA PRACOVIŠTI**

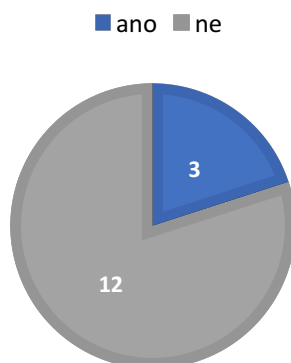


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Byl/a jste svědkem šikany na Vašem aktuálním pracovišti?**

*Graf č. 8: Minulé případy šikany na pracovišti*

**MINULÉ PŘÍPADY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI V ORGANIZACI**



Zdroj: vlastní zpracování

Následující dvě podotázky byly zaměřeny na ty respondentky, jejichž odpověď zněla ano. Byla to otázka, která se týkala způsobu vyřešení šikany na pracovišti a zda se jednalo o mobbing či bossing. Všechny tři respondentky se shodly na tom, že to byl mobbing, tedy šikana mezi zaměstnanci a dvě z nich odpověděly, že to bylo vyřešeno tak, že pracovník odešel ze zaměstnání a jedna napsala, že byl vyhozen.

Případ zažily pouze 3 zaměstnankyně, a to z důvodu délky jejich působení v organizaci. Je zvláštní, že se všechny neshodly na stejném způsobu vyřešení.

#### **Otázka č. 6: Máte na pracovišti preventivní opatření proti šikaně na pracovišti?**

Odpověď byla jednoznačná, 100 % respondentek odpovědělo ne. Z tohoto důvodu zůstala podotázka, která se týkala jednotlivých způsobů prevence, nevyplněná.

#### **Otázka č. 7: Pokud byste byl/a svědkem šikany, jak byste se zachoval/a?**

Tato otázka dopadla nadprůměrně, téměř všechny respondentky by zvolily vhodné řešení.

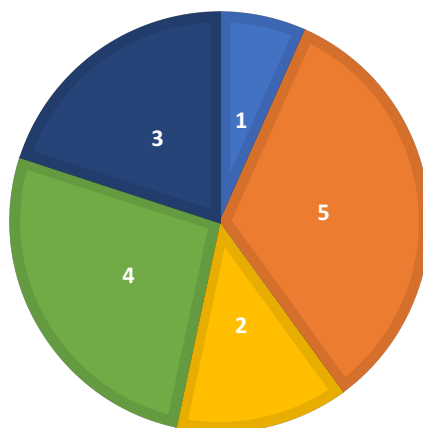
Odpovědi na otázku byly různorodé. Nejčastěji by zaměstnankyně oznámily skutečnost nadřízenému, tuto možnost uvedlo celkem 5 z nich. Další 4 by vyslechly oběť a vyjádřily jí podporu, 3 ženy zvolily možnost poslední, tedy vyčkaly by, až bude situace vážná a poté by něco podnikly (viz Graf č. 9). Objevily se také dvě odpovědi „zastal/a bych se oběti“ a jedna pracovnice by se celé situaci i zúčastněným vyhýbala. Nikdo by se nepřidal k útočnickovi ani by nepodnikl nic.

Odpovědi ale mohou být zkreslené z důvodu toho, že většina se jen domnívá, jak by se asi v dané situaci zachovala. V reálné situaci by to mohlo vypadat jinak.

Graf č. 9: Chování zaměstnankyně v případě šikany na pracovišti

## CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANKYŇ PŘI ŠIKANĚ NA PRACOVIŠTI

- vyhýbal/a bych se šikanovanému a šikanujícímu
- oznámil/a bych to nadřízenému
- nic bych nedělal/a
- zastal/a bych se oběti
- raději se připojím k útočníkovi
- vyslechl/a bych oběť a vyjádřil/a bych jí podporu
- počkal/a bych, až to bude vážné a až potom něco podniknu



Zdroj: vlastní zpracování

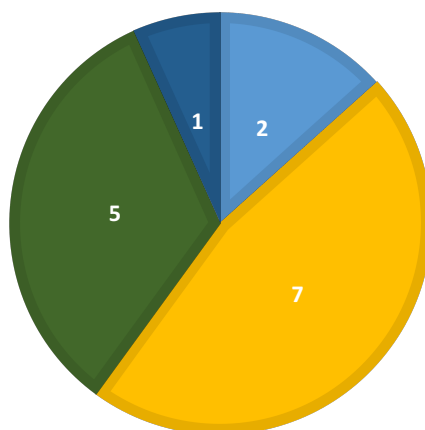
### Otázka č. 8: Pokud by Vás někdo šikanoval, jak byste se bránil/a?

Respondentky měly možnost zaškrtnout i více možností najednou, nikdo toho ale nevyužil, všechny zvolily pouze jednu odpověď. Celkem 7 žen by se zachovalo velmi vhodně a oznámily by danou skutečnost svému nadřízenému a dalších 5 by požádalo o pomoc někoho ze spolupracovníků. Dvě pracovnice by daly agresorovi jasně najevo, ať změní své chování. To může být dobrým řešením, ale záleží na povaze šikanovaného i šikanujícího. Také rozhoduje způsob, jakým člověk dá svůj nesouhlas najevo. Předpokládá se, že tyto dvě ženy budou tvrdší povahy, nejsou tedy snadným terčem, a tudíž by mohly situaci vyřešit samy bez další pomoci. Zbývající jedna respondentka by se nejraději svěřila osobě mimo práci (viz Graf č. 10). Pravděpodobně se nebude jednat o zaměstnankyni, která by byla průbojná a tvrdě prosazovala své názory.

Graf č. 10: Způsob obrany při šikaně na pracovišti

### ZPŮSOB OBRANY PŘI ŠIKANĚ NA PRACOVIŠTI

- nijak, nechám si to líbit
- obrátím se na nadřízeného
- svěřím se někomu mimo práci
- jasně dám agresorovi najevo, ať toho nechá
- požádám o pomoc někoho ze spolupracovníků
- začnu se mu mstít



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 9: Záleží Vám na přátelských a kladných vztazích mezi pracovníky?

Respondentky hodnotily tuto otázku pomocí škály 1-10. Jedna hvězdička znamená vůbec, deset maximálně.

Je vidět, že jim záleží na dobrých vztazích v ženském kolektivu, a proto většina z nich (10) zvolila 10 hvězd. Tři respondentky zakroužkovaly 9 hvězd a dvě pracovnice se rozhodly pro hvězd 8. Nadprůměrný výsledek vypovídá o tom, že všem záleží na dobré a přátelské atmosféře v pracovním kolektivu.

#### Otázka č. 10: Vyberte dle svého uvážení.

Respondentky vybíraly možnosti na různé situace, které jsou uvedené v Tabulce č. 2, ve které čísla odpovídají počtu odpovědí na danou možnost. Odpovědi napovídají, že

situace na pracovišti není vážná, ale na druhou stranu ani příznivá. Problémy zde jsou a pracovníci nejsou stoprocentně spokojení.

Tabulka č. 2: Odpovědi respondentů na vybrané situace

	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Dostávám úkoly nad svou kvalifikaci.	0	1	6	8
Zaměstnanci se o mě baví za mými zády.	0	7	6	2
Jsem kritizován/a.	0	0	9	6
Někteří kolegové komentují můj osobní život.	0	0	4	11
Když vstoupím do místnosti, spolupracovníci ztichnou.	0	2	7	6
Jsem okřikován/a.	0	0	0	15
Nadřízený mě hodnotí negativně.	0	2	6	7
Spolupracovníci mě ignorují.	0	0	0	15

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí dotazníku byla ještě jedna položka, u které ale možnosti odpovědí zněly jinak než v tabulce. Přesně položka zní: *Na pracovišti se ztratil větší obnos peněz.* Devět zaměstnankyň zvolilo odpověď **několikrát**, 5x se objevila odpověď **často** a 1 člověk zvolil odpověď **jednou**. Odpovědi naznačují problémy na pracovišti.

Co se týče atmosféry na pracovišti, je rozhodně co zlepšovat a vzhledem k předešlým otázkám o to má kolektiv zaměstnanců zájem.

Překvapující odpovědi jsou u položky *Zaměstnanci se o mě baví za mými zády.* Tato skutečnost se na pracovišti děje v hojném počtu a nevyplývá z toho přátelské chování.



**Otázka č. 11: Zúčastnil/a jste se někdy vzdělávací akce, která by měla sloužit jako prevence proti šikaně na pracovišti?**

Nikdo z dotazovaných se podobné vzdělávací akce nikdy nezúčastnil, odpověď byla tedy jednoznačná – ne.

Na otázku, zda si myslí, že by to bylo přínosné, 80 % odpovědělo, že ano. Je vidět, že by o kurz měly zájem a rády by se ho zúčastnily. Podle odpovědí ho nejspíše i potřebují.

**Otázka č. 12: Koná se na vašem pracovišti supervize?**

100 % respondentů odpovědělo ano. Otázka zahrnuje i podotázku s otevřenou odpovědí. Zaměstnankyně odpovídaly na otázku, jaký mají ze supervize pocit. Odpovědi rozdělím na dvě poloviny. První polovina odpovědí je taková, že v supervizi vidí přínos, ale ne v této organizaci. Je špatně koordinována a supervizor neumí se skupinou jednat. Druhá polovina přínos nevidí, je to ztráta času i peněz a považují to za zbytečné. Jedna dotazovaná odpovědět nemohla (vedoucí) z toho důvodu, že na supervizích není přítomna a probíhají bez ní.

Na probíhající supervizi nejsou příliš pozitivní názory. Supervize by měla řešit vzniklé problémy, ale zdá se, že se to nedaří.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že na tom pečovatelská instituce není zle, ale je co zlepšovat. Více jak polovina dotazovaných si myslí, že jsou na pracovišti podmínky, které by mohly vést k šikaně na pracovišti, tudíž vnímám jako vhodné zavést jistou prevenci, která bude předcházet vzniku a bude pomáhat udržovat kladné vztahy na pracovišti. Zaměstnankyně by byly za preventivní opatření rády a zároveň budou vzdělanější, informovanější a jistější v mezilidských vztazích. To se jim bude hodit i mimo pracoviště.

## 12 Pozorování

Během svého působení v organizaci na praxi jsem měla možnost využít i metody pozorování, jelikož jsem se na pracovišti objevovala po dobu čtyř týdnů každý den. Nahlédla jsem tedy do aktuálního dění. Objektivita pozorování je založena na skutečnosti, že k žádné pracovníci nemám blízký vztah a všechny znám stejně dlouho, a to pouze díky účasti na praxi. Na každou zaměstnankyni jsem se soustředila i nahlížela stejně.

Sledovala jsem chování mezi zaměstnankyněmi, vztahy pracovníků s manažerkou a celkově pracovní atmosféru. Konkrétně se jednalo o extrospekci, tedy vnímání chování druhých lidí a šlo o přímé pozorování, což znamená, že pozorovatel (já) byl přítomen.

Snažila jsem se všimnout si způsobu jednání mezi spolupracovníky a vnímat řešení problémů. Některé poznatky jsem si písemně zapisovala a mohu říct, že mám bezprostřední informace a mohu tak detailně posoudit stav na pracovišti.

Situace na pracovišti byla většinou klidná s občasnými hádkami a rozpory mezi pracovníky. Párkrát se vyskytl závažnější problém, jehož vyřešení trvalo delší dobu (kolem týdne). Pracovní kolektiv většinou vyzařuje přátelskými vztahy, ale rozděluje se na skupiny. Některé ženy k sobě nemají kladný vztah a ignorují se. Záporně hodnotím přístup vedoucí pracovníce, která neuměla vhodně vyřešit vzniklé konflikty a vidím zde silnou absenci jakéhokoliv předcházení vzniku šikany na pracovišti.

Nemyslím si, že je zde přítomnost šikany, ale podmínky k ní vedoucí se zde mohou objevit, stejně tak situaci hodnotí i zaměstnankyně v dotazníku.

Žádný způsob předcházení vzniku šikany zde neprobíhá a zavedení je potřeba. Například vzdělávací kurz by mohl vylepšit vztahy na pracovišti a pracovní prostředí by mohlo být pozitivnější.

Zjištěné výsledky z dotazníku mohou potvrdit, situace na pracovišti není vážná, převážně se jedná o přátelské prostředí, ale problémy se zde objevují a mohly by vést k vážnějším rozporům. Absenci preventivních opatření vnímám jako nedostatek.

## 13 Diskuze

Je zde několik skutečností, které mohly ovlivnit či pozměnit výsledky dotazníku. Měla jsem možnost do dotazovaných zahrnout pouze ženy. Pokud vezmu v potaz celou pečovatelskou instituci, celá se neskládá pouze z žen. I muži zde vykonávají povolání jako například řidiči, jim jsem ale dotazník vyplnit nedala, protože do kolektivu, který se běžně schází na jednom místě nepatří. Někdy se stane, že do okrsku přibude i muž, který vykonává po nějakou dobu pozici sociálního pracovníka. To se ale v současné době neděje.

Vzhledem k působení na praxi, jsem měla možnost scházet se pouze s pracovníci jednoho okrsku a pozorovat situaci pouze tam. V jiném okrsku by dotazník mohl dopadnout jinak i atmosféra se může měnit.

Odpovědi respondentů mohly být ovlivněny různými faktory, například aktuálním psychickým rozpoložením. Nelze tedy zaručit stoprocentní pravdivost odpovědí. Dotazníky vyplňovaly zaměstnankyně anonymně, ale i přesto nemusely odpovídat zcela upřímně. Některé odpovědi jsou překvapivé – na otázku, jak byla vyřešena šikana na pracovišti, se shodly dvě zaměstnankyně na stejné odpovědi (pracovník odešel), ale další z nich odpověděla, že byl vyhozen. Vypadá to, že buď neříkají pravdu nebo se každá pouze domnívá, jak byla situace vyřešena. Zároveň se situace mohla řešit před dávnou dobou a zaměstnankyně si ji přesně nepamatují.

Mohla jsem po vyplnění dotazníků s každou respondentkou udělat individuální rozhovor, jelikož je známo, že odpovědi z očí do očí bývají upřímnější, ale tím by se porušila záruka anonymity, také pochybuji o tom, že by mi zaměstnankyně řekly další negativní skutečnosti. Možná by se mi ale povedlo je více rozebrat a přimět je, aby prozradily více než jen to, co napsaly do dotazníků. Na osobní rozhovory ale bohužel nebyl čas ani prostor.

Při pozorování mne limitoval krátký čas strávený na pracovišti. Delší doba by pravděpodobně mírně upravila odpozorované informace. Také jsem neměla možnost zúčastnit se všech konfrontací a být přítomna u všech řešení problémů. Nejlepších

výsledků bych pravděpodobně dosáhla tím, že bych vykonávala stejnou pracovní pozici jako zaměstnankyně a byla bych přímo součástí kolektivu.

Z teoretické části vychází, že se šikana na pracovišti objevuje hojně a zejména pak hrozí zvýšené riziko vzniku u pomáhajících profesích, ve zdravotnických a sociálních službách (Svobodová, 2008, s. 22; Kratz, 2005, s. 21). Tento výrok se v praktické části potvrzuje.

Co se týče možností dalších průzkumů či výzkumů, bylo by zajímavé provést podobný dotazník v organizaci, kde pracují převážně muži a také tam, kde je v kolektivu pohlaví ženské i mužské. Výsledky potom porovnat a zjistit, jak moc tento etický problém může ovlivnit pohlaví.

## 14 Návrh vzdělávacího kurzu

Jedním z možných návrhů a možností prevence může být vzdělávací kurz, který se týká šikany na pracovišti a má pomoci předcházet jejímu vzniku. Tento kurz jsem navrhla a podrobně rozpracovala. Mým záměrem je vytvořit návrh kurzu, to znamená jeho organizaci, náklady, časový harmonogram, finanční rozvahu a vše, co je nutné připravit, aby kurz proběhl hladce. Tento kurz jsem zpracovala jako samostatný projekt dalšího vzdělávání (Čížková, 2018) a některé části z něj zde uvádím.

### 14.1. Název kurzu a jeho představení

Přesný název vzdělávací akce je „*Kurz prevence a obrana proti šikaně na pracovišti*“. Název je odvozen od tématu, kterého se kurz týká, a to je prevence a obrana. Jedná se o zcela novou školicí akci, které se zaměstnanci neměli možnost nikdy zúčastnit a mezi doporučenými kurzy chybí. Kurz je navrhován primárně pro zaměstnance pečovatelské organizace, kteří jej budou moci absolvovat na náklady organizace. V případě úspěšnosti a splnění cílů by se dal tento kurz nabízet i dále, jiným organizacím a firmám, které by o něj měly zájem, a to za poplatek (Čížková, 2018).

### 14.2. Cílová skupina

Kurz je určen pro minimálně 10 a maximálně 15 účastnic, tedy vždy pro jeden okrsek, více zaměstnankyň žádný z okrsků v současné době nemá. Vzdělávací kurz je navrhován pro pozice sociální pracovnice, pečovatelky a vedoucí pracovnice.

Je vhodné se před touto vzdělávací akcí zúčastnit kurzu asertivity, který zaměstnankyně již absolvovaly. Nicméně to není povinností (Čížková, 2018).

## **Motivace k účasti**

Motivací k účasti může být zajímavost kurzu a pozdější využití i v osobním životě. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, šikana je všude kolem nás, nejenom na pracovišti. Konflikty a rozpory mezi lidmi jsou součástí našich životů i celé společnosti, a proto je užitečné, vědět, co dělat a jak se chovat v případě nouze a umět s lidmi jednat bez toho, aniž bychom se stali součástí šikany nebo šikanovali druhé. Motivací také může být obdržení osvědčení o absolvování, které každý absolvent tohoto kurzu dostane (Čížková, 2018).

Z dotazníku vyplývá, že zaměstnankyně mají zájem o to, aby na pracovišti byly přátelské a kladné vztahy, záleží jim na pozitivní atmosféře a tento kurz by mohl výrazně přispět. Motivovat je tedy může vidina lepších vztahů a dobré nálady na pracovišti.

### **14.3. Cíle**

Cílem je vytvořit novou vzdělávací akci, která pomůže vylepšit a udržet dobré pracovní vztahy, rozšířit povědomí o šikaně na pracovišti a zabránit jejímu vzniku. Zároveň vzdělat pracovníky o tom, co je šikana na pracovišti, jaké má projevy a fáze a ukázat jim možnosti obrany a jaká práva mají a jak je využít (Čížková, 2018).

#### **Profil absolventa (Čížková, 2018)**

Absolvent:

- rozlišuje šikanu na pracovišti a pouhé neshody a vyjmenuje 5 hlavních rozdílů.
- vyjmenuje 10 projevů šikany.
- vlastními slovy popíše, co je šikana na pracovišti.
- vyjmenuje 8 možných kroků v přesně daném pořadí, které je zapotřebí podniknout ke správné prevenci.
- označí svá práva, umí je vyjmenovat a ví, jak postupovat, pokud se stane účastníkem šikany na pracovišti.

- stanoví vlastnosti typického mobbera (= člověk, který šikanuje) a vlastnosti typické oběti.
- ví, jakým způsobem sdělit, že se mu něco nelíbí, aniž by vyvolal konflikt.
- zvládá udělat v případě vzniklého rozporu kompromis a jednat v klidu (choleričtí jedinci provádějí uklidňující cvičení).
- vyjmenuje své silné a slabé stránky.

#### **14.4. Realizace kurzu**

Realizace vzdělávací akce je nejdůležitější částí každého plánu. Klíčový je koncept trojimperativu, tedy omezení projektu ve třech rovinách – v čase, v nákladech a v jednotlivých aktivitách. Toto jsou 3 nejpodstatnější prvky, to znamená, kolik bude projekt (kurz) stát, jaký bude jeho obsah a jaký bude časový harmonogram plnění úkolů (Čížková, 2018).

##### **Realizátor**

Realizátorem kurzu budu já, jakožto asistentka projektu a budu spolupracovat se vzdělávacím centrem firmy, které běžně školicí akce řeší a má je na starosti. Budeme společně pracovat na úkolech a organizaci projektu, na přesném postupu, tisknutí materiálů, výběru lektora, zajištění techniky i občerstvení (Čížková, 2018).

##### **Datum a místo konání vzdělávací akce**

Jedná se o odpolední akci, která se bude konat po zkrácené pracovní době zaměstnanců (šest hodin místo osmi). Výjimečná pracovní doba bude trvat od 7:00 do 13:30, včetně povinné obědové pauzy. Kurz bude trvat přibližně od 14:00 do 19:00. Zaměstnanci mají tedy půl hodiny na přesun.

Doba, strávená na kurzu, bude zaměstnancům proplacena stejně, jako jsou zvyklí u jiných školicích akcí.

Pečovatelská instituce vlastní místnost, která je přizpůsobena konání nejrůznějších školicích akcí, ušetří tedy velkou částku za pronájem. Zaměstnanci toto místo velmi dobře znají, jelikož zde absolvují i jiná školení a místnost se nachází přímo v sídle organizace. Místo je dobře dostupné městskou hromadnou dopravou nebo autem.

Konferenční místnost je vybavena maximálně třiceti židlemi a podlouhlými stoly, což umožňuje společný kontakt všech zaměstnanců a pohodlné zapisování poznámek. Velkou výhodou je existence dostupné techniky, jako je počítač, plátno, zpětný projektor a flipchart. Vzhledem ke skutečnosti, že všechnu tuhle techniku firma vlastní, není nutné si žádnou jinou pronajímat či kupovat, velmi tedy ušetří a náklady nebudou tak vysoké.

V místnosti jsou také skříně, kam si zaměstnanci mohou odložit své věci, umyvadlo a odpadkový koš.

V budově je malá kuchyňka, kterou mohou účastníci využít. Na místě je tedy možnost uvaření kávy či čaje, k dispozici je i nádobí (Čížková, 2018).

### **Technické a materiální zabezpečení**

Co se týče techniky, potřebný je počítač, zpětný projektor, plátno, flipchart a fixy. Jak již bylo zmíněno výše, toto všechno firma vlastní, a tak je to k dispozici. Vzdělávací centrum zajistí plné fungování techniky a pokud zjistí problémy, kontaktují IT specialistu, který vše opraví a přivede k plné funkčnosti. Mezi materiální vybavení patří blok s propiskou pro každého účastníka, lahev neperlivé vody, 15 testů vědomostí, evaluační dotazníky a kvůli rezervě raději od každého 2 navíc a osvědčení o absolvování. Je nutné, aby lektor kurzu elektronicky zaslal podklady do vzdělávacího centra firmy (prezentaci v Powerpoint a psané poznámky, které vzdělávací centrum nechá vytisknout a rozdají se účastníkům jako základ pro vlastní poznámky s nejdůležitějšími informacemi). Lektor si podklady přinese také sebou na flash disku, aby se předešlo případným problémům při zapomnění či ztrátě (Čížková, 2018).

### **Marketing**

V tomto případě marketing, jakožto proces prezentování a propagování kurzu, není nutný. Kurz je určen pro zaměstnance instituce, kteří jeho absolvování budou mít povinné a proplacené, to znamená, že po nich nebude vyžadován žádný poplatek a není zde potřeba vymýšlet strategii, jak přimět a nalákat lidi, aby za kurz zaplatili a aby jim k něčemu byl. Firma z kurzu nechce získat zisk, ale primárně chce vzdělat a proškolit své zaměstnance.



V případě úspěšnosti kurzu a zájmu ostatních firem a organizací o podobnou vzdělávací akci, marketing již smysl má. Jednou z možností potencionálního marketingu je rozeslání e-mailu firmám, které by o kurz mohly mít zájem. V e-mailu bude představen smysl kurzu, jeho koncept a stručná finanční rozvaha. Dále je zde možnost umístění reklamy na webové stránky.

Marketing by se ale řešil v případě úspěšnosti kurzu (Čížková, 2018).

### **Časový harmonogram a jednotlivé aktivity**

Vzdělávací kurz bude probíhat, jak již bylo zmíněno, od 14:00 do 19:00. Všichni účastníci by měli dorazit alespoň 5 minut předem, aby se stihli v klidu usadit, odložit si věci do skříní a udělat si pohodlí před oficiálním začátkem. Každý si bude moci vybrat své místo. Po příchodu se každý z účastníků podepíše na prezenční list.

Během celé vzdělávací akce se účastníci budou moci klást dotazy (Čížková, 2018).

*Tabulka č. 3: Časový harmonogram kurzu*

<b>Časový harmonogram kurzu</b>	
<i>Čas</i>	<i>Konkrétní aktivita/y</i>
13:30 – 13:50	Příchod lektora, připravení místnosti a nastavení techniky
13:50 – 14:00	Příchod všech účastníků a potvrzení účasti podpisem
14:00 – 14:30	Uvítání účastníků, uvedení lektora a představení programu akce
14:30 – 15:30	Přednáška č. 1 – výklad základních pojmů a definic týkajících se šikany na pracovišti, znaky, projevy a fáze mobbingu
15:30 – 15:40	Přestávka
15:40 – 16:10	Vyplňování testu vlastností, vyhodnocení testu a určení osobnostního typu každého účastníka
16:10 – 17:00	Ukázka příkladů, nejčastějších a reálných situací + puštění desetiminutového videa

<b>Časový harmonogram kurzu</b>	
<i>Čas</i>	<i>Konkrétní aktivita/y</i>
17:00 -17:20	Přestávka, nabídnutí čaje, kávy
17:20 – 17:35	Diskuse o skutečných případech, možnost vyjádření se účastníků s vlastními zkušenostmi
17:35 – 18:10	Přednáška č. 2 – možnosti obrany z pozice oběti, přihlížejícího či někoho interního
18:10 – 18:30	Jednotlivé techniky, jak předcházet mobbingu, způsoby prevence a jak poznat nebezpečného šéfa + bonus: uklidňující techniky pro cholerické osobnosti
18:30 – 19:00	Ukončení, poděkování, vyplnění anonymních evaluačních dotazníků, vyjádření ne/spokojenosti účastníků, rozdání osvědčení o absolvování
19:00 – 19:30	Úklid místnosti

Zdroj: Čížková (2018)

### **Obsah kurzu**

Obsah první přednášky bude čistě výkladový a půjde o pochopení a vysvětlení základních pojmů, které se k šikaně na pracovišti vztahují, aby se v tématu zaměstnankyně orientovaly. Na zmíněném videu budou moci účastnice vidět, jak může šikana na pracovišti vypadat, kam může zajít a také jak může být situace řešena, ať už správně nebo špatně. Půjde o modelové situace nahrané pro účely videa, které se reálně staly.

Co se týče druhé přednášky, účastnice se dozvědí o možnostech obrany a jak se ideálně zachovat v případě, že jsou šikanováni nebo o vzniklé šikaně pouze vědí a mají možnost jí přihlížet. Způsoby řešení a obrany uvidí také na videu, kde bude možnost vidět i chování mobbera na různé druhy obrany a poznají tak, jaké řešení je pro určitý druh situace nejvhodnější.

Po přednášce budou předvedeny vhodné způsoby prevence, které může organizace zavést. Například efektivní teambuildingové a stmelovací aktivity, které přinesou pozitivní náladu do kolektivu a zároveň nebudou stát spoustu peněz, zavedení řádu s jasně danými pravidly, správně organizovaná supervize, veřejná debata o šikaně na pracovišti a okamžité řešení problémů, častá a pravidelná kontrola vedoucích pracovníků i zaměstnanců a mapování situace na pracovišti nebo organizování občasných školení manažerů, kteří poté mohou svými znalostmi a dovednostmi zabránit či předejít šikaně na pracovišti.

Dále budou probírány typické znaky nebezpečných vedoucích pracovníků, budou ukázány příklady portrétů a účastníci se budou snažit je rozlišit a najít na nich charakteristické vlastnosti. Lektor vysvětlí, na co se u manažerů zaměřit a jak z jejich chování poznat, že jsou dobrými šéfy nebo naopak.

Podle vyhodnocení testu budou účastnice vědět, zda v sobě mají kus cholerické a výbušné osobnosti. Tyto osoby se mohou naučit uklidňující cvičení a tím se vyhnout vážným konfliktům se spolupracovníky nebo s vedoucím. Půjde o speciální dýchací a relaxační techniku, kterou si vyzkouší. Účastníci zavřou oči a několikrát se zhluboka nadechnou a vydechnou, důležité je dýchání do břicha. Představí si sami sebe na místě, kde se cítí příjemně, to může být například pláž, tichý les nebo zelená louka. Po otevření očí by se měli cítit výrazně uvolněnější. Účastníci budou také upozorněni na to, že se tato technika musí dlouhodobě trénovat. Bude jim doporučeno si při domácím trénování pustit relaxační hudbu.

### **Finanční rozpočet**

Financování navrhuji dvojí. První, speciálně pro pečovatelskou organizaci, která z toho nechce mít žádný zisk a jde jí primárně o vzdělání zaměstnanců. A druhé, potencionální financování pro ostatní firmy v případě, že by se vzdělávací kurz uchytíl a byl by úspěšný natolik, že by o něj měly zájem i jiné organizace. Pro ty bude ve financování zahrnuto více věcí, jako je vstupné za účastníky, reklama, pronájem místnosti atd. V druhém případě se objeví navíc předpokládané výnosy. V prvním případě se počítá s maximálním počtem účastníků, tedy 15 (Čížková, 2018).

Tabulka č.4: Finanční rozpočet pro pečovatelskou instituci – předpokládané náklady

Finanční rozpočet pro pečovatelskou instituci – předpokládané náklady	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proplacení platů zaměstnanců</li> </ul>	1 zaměstnanec = 450 Kč/5h 15 zaměstnanců = <b>6750 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mzda lektora</li> </ul>	700 Kč/h <b>3 500 Kč/5h</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Občerstvení</li> </ul>	15 neperlivých vod = 12 Kč x 15 Kč = 180 Kč Káva = 120 Kč Čaj = 45 Kč Mléko = 15 Kč Cukr = 20 Kč Celkem = <b>380 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tisk materiálů (testy, dotazníky)</li> </ul>	Formát A4, černobíle, vlastní papír 1 papír/1 Kč 17 testů 17 dotazníků 15 Osvědčení o absolvování – barevně 4 Kč/1 papír 34 x 1 Kč + 15 x 4 = <b>94 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propisky a bloky</li> </ul>	Propiska/15 Kč Blok/ 20 Kč 15 x 20 Kč + 15 x 15 Kč = <b>525 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotřeba energie</li> </ul>	Svícení 10 Kč/5h Provoz techniky 12 Kč/5h Celkem = <b>22 Kč</b>
	<b>CELKOVÉ NÁKLADY = 11 721 Kč</b>

Zdroj: Čížková (2018)

Následující grafické znázornění přehledně ukazuje rozdělení jednotlivých finančních položek. Nejvíce firma zaplatí za proplacení hodin svým zaměstnancům a také za mzdu lektora. Velmi ušetří na pronájmu jak místnosti, tak i techniky.

Graf č. 11: Finanční rozpočet pro pečovatelskou instituci – předpokládané náklady

### FINANČNÍ ROZPOČET PRO PEČOVATELSKOU INSTITUCI - PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY



Zdroj: Čížková (2018)

Při úspěchu kurzu a následném zájmu ostatních firem o absolvování, přibude několik položek nákladů i výnosů. Ústav, poskytující sociální služby, ušetřil na pronájmu, což jiná firma může taky, pokud bude mít vlastní místnost.

Tabulka č. 5: Potencionální finanční rozpočet pro ostatní firmy

Potencionální finanční rozpočet pro ostatní firmy		
Předpokládané výdaje		Předpokládané výnosy
• Mzda lektora	700 Kč/h	• Vstupné, 1 účastník = 700 Kč
	<b>3 500 Kč/5h</b>	25 účastníků = <b>17 500 Kč</b>

<b>Potencionální finanční rozpočet pro ostatní firmy</b>		
<b>Předpokládané výdaje</b>		<b>Předpokládané výnosy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Občerstvení</li> </ul>	25 neperlivých vod = 12 Kč x 25 = 300 Kč Káva = 120 Kč Čaj = 45 Kč Mléko = 15 Kč Cukr = 20 Kč  Celkem = <b>500 Kč</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tisk materiálů (testy, dotazníky)</li> </ul>	Formát A4, černobíle, vlastní papír 1 papír/1 Kč 25 testů 25 dotazníků 25 Osvědčení o absolvování 50 x 1 Kč + 25 x 4 = <b>150 Kč</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propisky a bloky</li> </ul>	Propiska/15 Kč Blok/ 20 Kč 25 x 20 Kč + 25 x 15 Kč = <b>875 Kč</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklama na webových stránkách</li> </ul>	Cena závisí na době trvání reklamy i na typu webových stránek	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronájem místnosti včetně techniky i spotřeby energie</li> </ul>		
		<b>1 den = 1000 Kč</b>
		<b>CELKOVÉ NÁKLADY = 6 025 Kč</b>
		<b>CELKOVÉ VÝNOSY = 17 500 Kč</b>

Zdroj: Čížková (2018)

Aby se kurz opravdu vyplatil, musí ho absolvovat minimálně 25 lidí.

Je nutné počítat s rezervou, alespoň 4000 Kč.

#### **14.5. Evaluace**

Posouzení kvality vzdělávací akce bude ověřeno pomocí tří evaluačních nástrojů – dotazníku, pozorování a verifikace. Evaluační dotazník bude přiložen v příloze.

Pozorování reakcí účastníků se také dá zjistit, zda byl kurz úspěšný. Je vhodné pozorování zařadit i nadále, v pracovním prostředí po skončení kurzu, aby se ověřilo, zda kurz pomohl vyřešit negativní situaci nebo zlepšit atmosféru v práci. Tomu se říká evaluace po skončení akce.

Verifikace znamená vyslovení hypotézy před kurzem (současný stav) a její následné ověření vybraným experimentem. To může být například vyvolání mírného konfliktu a sledování, jak se k tomu zaměstnanci postaví. Zda se jejich chování zlepšilo, zhoršilo či zůstalo stejné.

Evaluace může být provedena i na začátku, kdy se zjišťují vstupní znalosti nebo očekávání účastníků. Lektor potom s výsledkem může pracovat (Čížková, 2018).

#### **14.6. Rizika projektu**

- Sociální rizika
  - Někdo ze zaměstnanců si může vzdělávací akci špatně vyložit a může si myslet, že je to míněné na něj, protože měl v nejbližší době s někým konflikt (a to může způsobit další konflikt).
  - Nedostatečná motivace zaměstnanců a jejich viditelný nezájem.
  - Problémy se spoluprací v pracovním týmu.
- Technologická rizika
  - Některá z technik nebude fungovat.
  - Dojde ke ztrátě nebo poškození potřebných dat.
- Časová rizika
  - Při rozsáhlé a dlouhotrvající diskuzi se může celý čas posunout a akce bude trvat déle, než měla.
  - Účastníci nedorazí do stanoveného času a začátek kurzu se opět posune (Čížková, 2018).

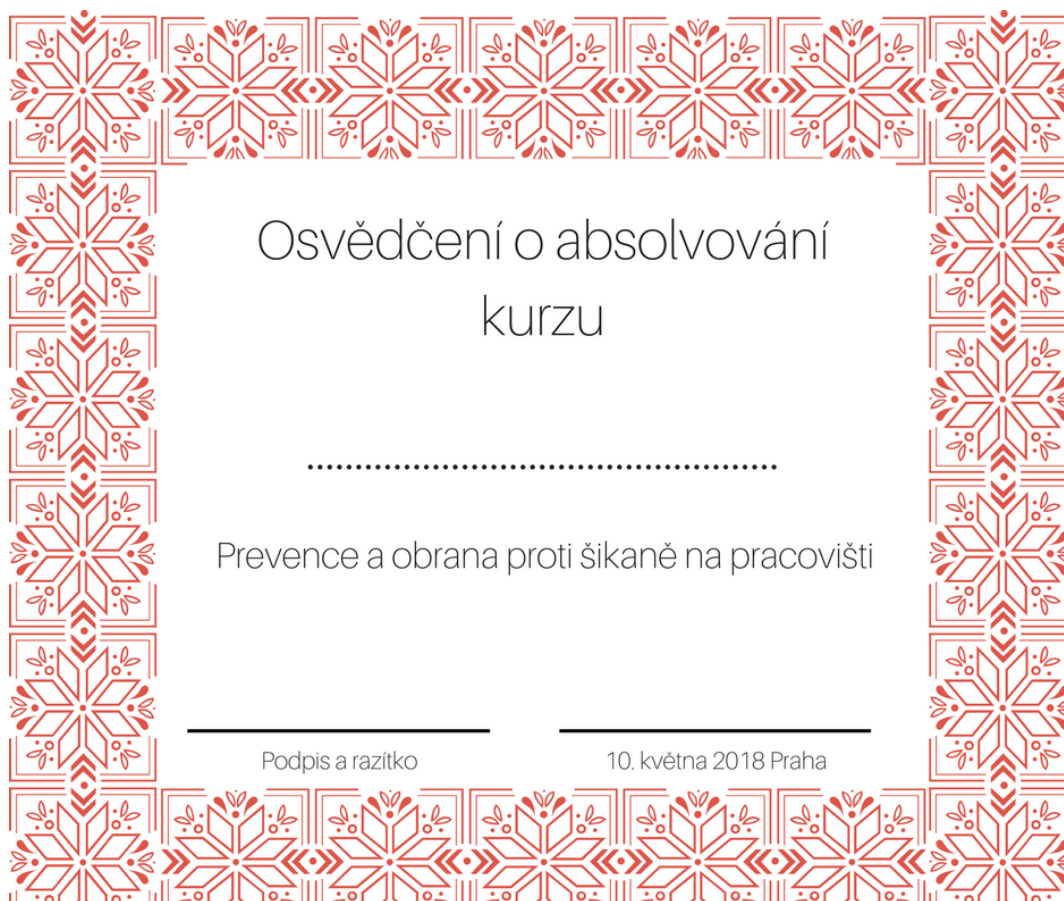
## 14.7. Konkurence

Na internetu je dostupný online kurz za 1800 Kč. Je to kurz pracovního práva, který zahrnuje i šikanu na pracovišti. Dále jsem našla rekvalifikační kurz, který byl prováděn v minulosti a v současné době není k dispozici. Jeho cena byla 2033 Kč na osobu. Existují pouze přednášky, nikoli kurz.

Po analýze současného trhu bylo zjištěno, že samostatný kurz, který by se týkal šikany na pracovišti, neexistuje. Tato vzdělávací akce by tedy mohla vyvolat zájem a být úspěšná. I cena na jednoho účastníka je příznivá.

Jak bylo zmíněno, účastníci na konci kurzu obdrží osvědčení o absolvování (Čížková, 2018).

*Obrázek č. 1: Osvědčení o absolvování kurzu*



Zdroj: Čížková (2018)



Zahrnout vzdělávací kurz do preventivních opatření proti šikaně na pracovišti může pomoci situaci zlepšit a následně udržet. Mezi další doporučení na předcházení vzniku či zlepšení stavu patří zařazení teambuildingových aktivit, které by mohly přinést sblížení zaměstnanců a vzájemné poznání i mimo pracovní prostředí. Vzhledem ke zvýšenému zájmu o přátelský pracovní kolektiv, by mohly zaměstnankyně s trávením společného času mimo práci souhlasit.

Z vyplněných dotazníků vyplývá, že si zaměstnankyně si myslí, že supervize, která probíhá na jejich pracovišti, nepřispívá při řešení problémů, a tudíž by bylo vhodné tuto situaci změnit. Buď zkusit vyměnit supervizora, který aplikuje jiný přístup nebo si nechat stávajícího s tím, že zkusí jiné metody, které budou efektivnější.

## 15 ZÁVĚR

Cílem této práce je zjistit aktuální situaci v pečovatelské instituci, jejíž identitu neuvádím a na základě zjištěných výsledků navrhnout řešení či zlepšení. Bylo zjištěno, že situace v zaměstnaneckém kolektivu není dokonalá. Šikana na pracovišti se zde pravděpodobně nevyskytuje, ale objevilo se podezření, že se v organizaci pracovnice necítí tak, jak by mohly. Jsou mezi nimi spory, mnohdy ostřejšího rázu, a to velmi ovlivňuje celkovou atmosféru. Zároveň zde neprobíhá žádný druh prevence či jiné upevňování pracovních vztahů.

Šikana na pracovišti nebo podmínky k ní vedoucí se vyskytují v organizacích velmi často a vedoucí pracovníci nevědí nebo mnohdy nechtějí s tímto etickým problémem nic dělat. Přitom narušuje hladké fungování společností a zabraňuje kladným výsledkům.

Vzhledem k tomu, že se šikana na pracovišti v pečovatelské organizaci nevyskytuje, není potřeba navrhnout řešení. Zavést prevenci je ale nutné. V praktické části je navržen vzdělávací kurz, který se jmenuje „*Prevence a obrana proti šikaně na pracovišti*“. Ten by měl vzdělat zaměstnance o šikaně na pracovišti, přiblížit možnosti obrany i prevence a také zlepšit a udržet přátelské mezilidské vztahy.

Dotazníkové šetření jsem provedla v organizaci, kde je téměř sto procentní ženské zastoupení. Bylo by velmi zajímavé provést podobné dotazníkové šetření v organizacích, kde pracují zejména muži a poté i ve společnosti, kde je pracovní kolektiv namíchaný, to znamená směs mužů i žen. Daly by se poté výsledky porovnat a zjistit, do jaké míry a jakým způsobem může pohlaví ovlivnit vznik či průběh šikany na pracovišti.

Zaměstnankyně by se zachovaly v případě vzniklé šikany velmi vhodně, ale některé možnosti obrany neznají nebo je neumí vhodně použít. Vzdělat je o šikaně na pracovišti by bylo patřičné.

Šikana na pracovišti je problémem jak u nás, v České republice, tak i jinde ve světě. Je potřeba ho začít efektivně a rychle řešit, protože jak už bylo zmíněno, negativně ovlivňuje výkonnost organizace a narušuje její celkové fungování. Vedení často zajímá

především zisk a nezabývají se tím, že základ je důvěra mezi zaměstnanci. Šikana na pracovišti je také nebezpečná z toho důvodu, že výrazně ovlivňuje jak fyzickou, tak psychickou stránku, dokonce může vést k syndromu vyhoření nebo ke smrti. Zároveň dokáže narušit i soukromý život a osobní vztahy.

Konflikty existují ve všech prostředích a stejně tak všude existuje riziko vzniku šikany na pracovišti. Prevence by měla být samozřejmostí v každé organizaci a měla by být správně provedena a organizována, aby přinášela klady a pomáhala řešit a zejména předcházet problémům.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

CASSITTO, Maria Grazia., Renato. GILIOLI a Chiara. RENGO, Raising awareness of Psychological Harassment at Work: advice to health professionals, decision makers, managers, human resources directors, legal community, unions and workers. Geneva: World Health Organization, c2003. Protecting Workers Series, no. 4. ISBN 92 4 159052 1.

ČECH, Tomáš. Mobbing v základních školách jako etický problém. *E-Pedagogium*, 2010, Olomouc: Pedagogická fakulta UP, roč. 2010, č. 2, s. 9-19. ISSN 1213-7758.

ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. Století*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011, ISBN 978-80-210-5448-6.

ČÍŽKOVÁ Kateřina. *Vzdělávací kurz Prevence a obrana proti šikaně na pracovišti*. Praha, 2018. Projekt dalšího vzdělávání. Česká zemědělská univerzita. Institut vzdělávání a poradenství.

DUFFY, Maureen a Len SPERRY. *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. New York: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-538001-9.

FIELD, Evelyn M. *Jak se bránit šikaně: praktický rádce pro děti, rodiče i učitele*. V Praze: Ikar, 2009. ISBN 978-80-249-1176-2.

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

JELÍNKOVÁ, Pavla, c2010-2013. dobrysalek.cz. *Dobrý šálek: Magazín pro čtenáře středního věku* [online]. 2011 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <https://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KOLÁŘ, Michal. *Šikana jako etický, psychologický a pedagogický problém: sborník příspěvků z konference: Praha, 19. března 2009*. Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-857-8.

KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

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

LOVASOVÁ, Lenka. *Šikana*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 0-86991-65-2.

*Mobbing Free Institut* [online], c2016-2017. [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: <http://mobbingfreeinstitut.cz/>

KOCÁBEK, Pavel, Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ* [online], 2008. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/5162>

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2956-5.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.

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

ŠMAHAJ, Jan, Panajotis CAKIRPALOGLU a Simona DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU. Šikana na pracovišti v České republice: výskyt, dopad a specifika. In: SOBOTKOVÁ, Irena, Daniel HELLER a Alena SLEZÁČKOVÁ. *Psychologické dny 2016: Možnosti a hranice psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017, s. 320-338. ISBN 978-80-244-5164-0.

ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. Praha: Grada, 2010. Pro rodiče. ISBN 978-80-247-2991-6.

## **SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A SCHÉMAT**

*Tabulka č. 1: Rozdíly mezi popichováním a šikanováním, str. 12*

*Tabulka č. 2: Odpovědi respondentů na vybrané situace, str. 48*

*Tabulka č. 3: Časový harmonogram kurzu, str. 57-58*

*Tabulka č.4: Finanční rozpočet pro pečovatelskou instituci – předpokládané náklady, str. 60*

*Tabulka č. 5: Potencionální finanční rozpočet pro ostatní firmy, str. 61-62*

*Graf č. 1: Pohlaví respondentů, str. 40*

*Graf č. 2: Věk respondentů, str. 40*

*Graf č. 3: Počet let strávených v organizaci, str. 41*

*Graf č. 4: Pracovní pozice, str. 41*

*Graf č. 5: Konflikty na pracovišti, str. 43*

*Graf č. 6: Přítomnost šikany na pracovišti, str. 43*

*Graf č. 7: Výskyt podmínek, které vedou k šikaně na pracovišti, str. 44*

*Graf č. 8: Minulé případy šikany na pracovišti, str. 44*

*Graf č. 9: Chování zaměstnankyně v případě šikany na pracovišti, str. 46*

*Graf č. 10: Způsob obrany při šikaně na pracovišti, str. 47*

*Graf č. 11: Finanční rozpočet pro pečovatelskou instituci – předpokládané náklady, str. 61*

*Obrázek č. 1: Osvědčení o absolvování kurzu, str. 64*

*Schéma č. 1: Fáze mobbingu, str. 23*

*Schéma č. 2: Následky šikany na pracovišti podle Čecha, str. 30*

## **SEZNAM PŘÍLOH**

*Příloha č. 1: Dotazník pro respondenty pečovatelské instituce*

*Příloha č. 2: Evaluační dotazník ze vzdělávacího kurzu*



## **PŘÍLOHY**

*Příloha č. 1: Dotazník pro respondenty pečovatelské instituce*

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Čížková a jsem studentkou 3. ročníku Institutu vzdělávání a poradenství na České zemědělské univerzitě v Praze. Žádám Vás o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká šikany na pracovišti. Výsledky budou použity pouze k účelům bakalářské práce, která se zabývá mobbingem, tedy šikanou na pracovišti.

Děkuji Vám za věnovaný čas a ochotu.

### **1. Vaše pohlaví (označte křížkem)**

žena       muž

### **2. Kolik Vám je let? (Vypište)**

\_\_\_\_\_

### **3. Jak dlouho pracujete v Ústavu sociálních služeb? (Doplňte)**

\_\_\_\_\_

### **4. Jaká je Vaše pozice na pracovišti? (Zaškrtněte)**

sociální pracovník/ice

pečovatelka

vedoucí

### **5. Zažíváte na pracovišti konflikty? (Zaškrtněte)**

ne

ano

**6. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ne, nevyplňujte tuto otázku. Pokud jste odpověděl/a ano, jakého jsou konflikty rázu? (Zaškrtněte Vámi vybranou odpověď)**

- lehké, každodenní problémy
- ostřejší, vždy se ale rychle vyřeší
- dlouhodobé konflikty
- vážné rozpory, které zasahují do běžného chodu organizace a negativně ho ovlivňují

**7. Myslíte si, že se na vašem pracovišti vyskytuje šikana? (Zaškrtněte)**

- ano
- ne
- nevím

**8. Myslíte si, že jsou na pracovišti podmínky, které k šikaně vedou? (časté konflikty, neřešené problémy atd.)**

- ano
- ne

**9. Byl/a jste svědkem šikany na Vašem aktuálním pracovišti?**

- ano
- ne

**Pokud ano, jak se to řešilo? (Vypište)**

---

---

---

**O co se jednalo?**

- o mobbing (šikana mezi zaměstnanci)
- o bossing (šikana ze strany vedoucího)

**10. Máte na pracovišti preventivní opatření proti šikaně na pracovišti?  
(Zaškrtněte)**

- ne
- ano

**Jaké? (Doplňte)**

---

**11. Pokud byste byl/a svědkem šikany, jak byste se zachoval/a? (Zaškrtněte Vámi vybrané možnosti)**

- vyhýbal/a bych se šikanovanému a šikanujícímu
- oznámil/a bych to nadřízenému
- nic bych nedělal/a
- zastal/a bych se oběti
- raději se připojím k útočnickovi
- vyslechl/a bych oběť a vyjádřil/a bych jí podporu
- počkal/a bych, až to bude vážné a až potom něco podniknu

**12. Pokud by Vás někdo šikanoval, jak byste se bránil/a? (Vyberte možnosti)**

- nijak, nechám si to líbit
- jasně dám agresorovi najevo, ať toho nechá
- obrátím se na nadřízeného
- požádám o pomoc někoho ze spolupracovníků
- svěřím se někomu mimo práci
- začnu se mu mstít

**13. Záleží Vám na přátelských a kladných vztazích mezi pracovníky? (Zakroužkujte příslušnou hvězdičku)**

1\* = hodně

10\* = vůbec

*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**14. Vyberte odpověď dle svého uvážení.**

Dostávám úkoly nad svou kvalifikaci.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Zaměstnanci se o mě baví za mémi zády.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Jsem kritizován/a.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Někteří kolegové komentují můj osobní život.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Když vstoupím do místnosti, spolupracovníci ztichnou.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Jsem okřikován/a.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Nadřízený mě hodnotí negativně.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Spolupracovníci mě ignorují.	VŽDY	ČASTO	ZŘÍDKA	NIKDY
Na pracovišti se ztratil větší obnos peněz.	ČASTO	NĚKOLIKRÁT	JEDNOU	NIKDY

**15. Zúčastnil/a jste se někdy vzdělávací akce, která by měla sloužit jako prevence proti šikaně na pracovišti? (Zaškrtněte)**

ano

ne

**Pokud ano, bylo to přínosné? (Zaškrtněte)**

ano

ne

**Pokud ne, myslíte si, že by to bylo přínosné? (Zaškrtněte)**

ano

ne

**16. Koná se na vašem pracovišti supervize? (Zaškrtněte)**

ano

ne

**Pokud ano, jaký z toho máte pocit? (Doplňte)**

---

*Příloha č. 2: Evaluační dotazník ze vzdělávacího kurzu*

Vyplňte, prosím, anonymní evaluační dotazník dle svého uvážení.

*Zakroužkujte, prosím, své pohlaví.*

- Žena
- Muž

*Kolik Vám je let? (Zakroužkujte Vaší kategorii)*

- 18–27
- 27-35
- 45-56
- 56-70
- 70 a více

**Vyjádření ke vzdělávacímu kurzu**

*U každé položky zakroužkujte, prosím, známku jako ve škole (1= nejvíce, 5= nejméně).*

1. Užitečnost kurzu	1	2	3	4	5
2. Profesní přínos	1	2	3	4	5
3. Osobní přínos	1	2	3	4	5
4. Zajímavost obsahu	1	2	3	4	5
5. Splnění vašich očekávání	1	2	3	4	5
6. Srozumitelnost obsahu	1	2	3	4	5

**Podmínky kurzu**

*Zakroužkujte, prosím, dle svých preferencí (poslední možnost d) můžete vyplnit i nemusíte).*

7. Líbilo se vám technické vybavení?
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
  - d) Volné vyjádření: ...

8. Líbilo se vám materiální vybavení?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Volné vyjádření: ...

9. Vyhovoval Vám kurz časově?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Volné vyjádření: ...

10. Jste spokojen/a s umístěním kurzu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Volné vyjádření: ...

### **Vyjádření k lektorovi**

*Přidělte vámi vybrané tvrzení (Zakroužkujte).*

- |   |                  |
|---|------------------|
| 11. Lektor působí odborně.                          | ANO – NEVÍM – NE |
| 12. Lektor používá přiměřené tempo výkladu.         | ANO – NEVÍM – NE |
| 13. Umí účastníky motivovat.                        | ANO – NEVÍM – NE |
| 14. Vyzařuje z něj přátelský přístup.               | ANO – NEVÍM – NE |
| 15. Dává účastníkům dostatečný prostor k vyjádření. | ANO – NEVÍM – NE |

*Odpovězte, prosím, na následující otázky a vyjádřete svůj názor.*

16. Co se Vám líbilo nejvíce?

17. Co se Vám líbilo nejméně?

18. Je něco, co Vás překvapilo? Pokud ano, co?

19. Co byste zlepšili?

20. Doporučili byste kurz ostatním?

21. V čem vidíte největší užitečnost kurzu?

Děkuji za vyplnění dotazníku. Data budou zpracována anonymně.