

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Bossing a mobbing na pracovišti, jejich důsledky a eliminace

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ilona Vinogradova / PPE10

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petřů

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 22.11.2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce: cílem bakalářské práce je formulovat doporučení na zlepšení stávající situace v oblasti negativních jevů na pracovišti, konkrétně bossingu a mobbingu ve společnosti XYZ. S hlavním cílem jsou spojeny dílčí cíle, které hlavní cíl podporují a také na něj navazují. Dílčí cíle jsou následující:

- identifikovat stávající stav v oblasti problematiky bossingu a mobbingu v dané společnosti;
- srovnat stávající stav ve společnosti s teoretickými východisky.

2. Výzkumné metody: analýza, syntéza, komparace, dedukce, dotazníkové šetření.

Prvotním krokem k naplnění cílů bylo zjištění aktuálních a dostupných literárních zdrojů zabývajících se problematikou bossingu a mobbingu na pracovišti. Následovalo studium těchto zdrojů a zpracování teoretické části práce. Provedení hloubkové analýzy literárních zdrojů bylo nezbytným prvkem, bez kterého by nemohla být realizována ani praktická část práce. Teoretická část práce se nezabývala pouze pojmy bossing a mobbing, ale také přímo přídužených pojmů – vývoj šikany na pracovišti, další druhy šikany, diskriminace, sexuální obtěžování. Vzhledem k tomu, že negativní jevy na pracovišti jsou navzájem propojeny a často se prolínají, je nezbytné téma obsáhnout komplexně a hloubkově, nikoliv jen okrajově. Od těchto klíčových pojmů se odvíjela celá práce. Metody prolínající celou teoretickou část práce jsou: analýza, syntéza, komparace. Na informace získané za pomoci teoretické části práce navázala praktická část práce. V rámci té byla nejdříve stručně charakterizována společnost XYZ a popsána byla také struktura zaměstnanců. Posléze bylo zpracováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění názoru řadových zaměstnanců na to, zda ve společnosti dochází k bossingu či mobbingu a zda se zde vyskytují náznaky těchto negativních jevů, které by v současné době působily přímo na oslovené respondenty. Tato část byla následně zpracována za pomoci deskriptivní statistiky. Využity byly absolutní a relativní hodnoty, provedení složitějších statistických výpočtů by bylo v tomto případě kontraproduktivní. Výsledky byly zpracovány za pomoci MS Office – Excel, výstupem se staly tabulky a grafy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků dotazníkového šetření (konkrétně otázky 4 a 5) vyplynulo, že valná většina respondentů zná pojem mobbing a bossing, pouze jednotky oslovených osob si nebyly vědomi toho, co tyto pojmy znamenají. S ohledem na složení zaměstnanců, kdy významnou část tvoří dělnické pozice (protože není vytvořena žádná databáze zaměstnanců, která by dokázala filtrovat zaměstnance s ohledem na stanovená kritéria, není možno určit, jakým vzděláním dělníci disponují, je však možno předpokládat, že se jedná o středoškolské vzdělání ukončené výučním listem nebo maturitou), je třeba vycházet z toho, že dělníci neznají podrobnosti jevů jako je mobbing a bossing a další typy šikany.

Z otázek 6 a 7 vyplývá, že na pracovišti se vyskytuje bossing i mobbing (ve větší míře než bossing). Problémem by zde mohlo být také sexuální obtěžování, i když četnost jeho výskytu je minimální. Diskriminace (jakožto negativní jev na pracovišti i součást šikany) je podle respondentů také často se vyskytujícím problémem. Stěžejními projevy těchto jevů (dle výsledků otázky 8) je pomlouvání, lživá tvrzení, ponižování a urážení. Lze tedy konstatovat, že na pracovišti společnosti XYZ dochází k výskytu šikany a to především v podobě mobbingu a bossingu. Zaměstnanci si uvědomují (dle výsledků otázky 10), že výsledkem šikany je klesající výkon zaměstnance, ten tedy může poukázat na to, že na pracovišti dochází k šikaně, která prozatím nebyla objevena, nahlášena.

Z otázky 13 plyne, že někteří ze zaměstnanců jsou nuceni zůstat v práci přesčas z důvodu nadměry pracovních povinností a úkolů. Tento projev bossingu je velmi negativní, protože má přímý vliv na osobní a rodinný život zaměstnanců, kteří pak nemají dostatek času věnovat se svým osobním zálibám, dětem, partnerům. Tím klesá jejich spokojenost, která se odráží v jejich pracovním výkonu. Zde lze opět nalézt souvislost a provázání s otázkou 10, kdy bylo zjištěno, že je vhodné s ohledem na souvislost pracovního výkonu a šikany na pracovišti sledovat pracovní výkon zaměstnanců. Je třeba sledovat také počet odpracovaných hodin zaměstnanců, evidovat jejich docházku a při náhlém zvýšení počtu přesčasových hodin v určitém časovém úseku hledat příčinu těchto přesčasů. To může nepřímo poukázat na výskyt bossingu, stejně jako pokles pracovního výkonu. Při spojení těchto dvou ukazatelů (pokles pracovního výkonu ve spojení se zvýšeným počtem přesčasových hodin) se může jednat o indikátor bossingu u konkrétního zaměstnance.

Z otázek 16, 17 a 18 vyplynulo, že na pracovišti není kompetentní a dostatečně proškolená osoba, která by řešila případy výskytu negativních jevů na pracovišti. Nenachází se zde ani žádný psycholog, kouč nebo mediátor (otázka 19), který by pomáhal zaměstnancům vyrovnávat se s těmito jevy, naučit se znovu důvěřovat svým kolegům nebo nadřazeným a překonat důsledky šikany. Z toho vyplývá další návrh, tedy přijetí nového

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pracovníka, nejlépe kouče a mediátora v jedné osobě, který by zaměstnancům poskytoval své služby nejen v oblasti řešení mobbingu a bossingu, ale také v oblasti osobního a profesního růstu zaměstnanců. S tím přímo souvisí, že je třeba vydat vnitropodnikové směrnice, které jasně stanoví, jak postupovat v případech mobbingu a bossingu (nebo jiného typu šikany na pracovišti), určí sankce pro agresora, adekvátní řešení pro oběť apod.

4. Závěry a doporučení: z výsledků dotazníkového šetření, které byly komparovány s vnitropodnikovými informacemi a dříve realizovanými šetřeními, plynou následující doporučení:

- realizace vnitropodnikových školení;
- sledování a zaznamenávání pracovního výkonu zaměstnanců;
- sledování počtu pracovních hodin (přesčasových hodin);
- vytvoření databáze zaměstnanců;
- přijetí psychologa (kouče/mediátora);
- teambuildingy;
- sabatiki;
- vnitropodniková směrnice o šikaně na pracovišti.

Všechna doporučení jsou spojena s finančními, časovými i organizačními náklady, které je třeba do oblasti personalistiky investovat. Je nezbytné stanovit odpovědnosti za realizaci jednotlivých změn a po uplynutí určitého období je třeba opět provést dotazníkové (nebo jiné) šetření, které ukáže, zda došlo ke zlepšení stávající situace a opatření byla účinná.

KLÍČOVÁ SLOVA

Bossing, eliminace, mobbing, následky, negativní jevy na pracovišti, šikana,

SUMMARY

1. Main objective: the main objective of the bachelor's thesis is to formulate recommendations for improving the current situation due to existing negative atmosphere at the workplace, specifically bossing and mobbing in XYZ company. There are sub-objectives connected with the main objective, which support the main objective and also follow it. The sub-objectives are as follows:

- identify the current situation concerning bossing and mobbing in the company;
- compare current situation in the company with theoretical basis.

2. Research methods: analysis, synthesis, comparison, deduction, questionnaire survey.

The first step in fulfilling the objective was to identify current and available literary sources connected with the issue of bossing and mobbing at the workplace. This was followed by studying these sources and the elaboration of theoretical part of the work. Performing an in-depth analysis of literary sources was a necessary element, without which even the practical part of the work could not be realized. Theoretical part of the work did not only deal with the concepts of bossing and mobbing, but also directly associated concepts - development of bullying at the workplace, other types of bullying, discrimination, sexual harassment. Concerning to negative situations at the workplace are interconnected and often overlap, it is necessary to cover the topic comprehensively and in depth, not just marginally. The whole work was based on these key concepts. Methods, which intertwine the entire theoretical part of the work are: analysis, synthesis, comparison. Information obtained with the help of theoretical part of the work was followed by practical part of the work. Within this, the company XYZ was first briefly characterized and the structure of employees was also described. Subsequently, a questionnaire survey was conducted, the aim of which was to find out the opinion of ordinary employees on whether there is bossing or mobbing in the company and whether there are indications of these negative phenomena, which would currently affect the respondents directly. This part was then processed using descriptive statistics. Absolute and relative values were used, performing more complex statistical calculations would be counterproductive in this case. The results were processed with the help of MS Office - Excel, the output appeared as tables and graphs.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3. Result of research:

Results of the questionnaire survey (specifically questions 4 and 5) showed that the vast majority of respondents know the meaning of mobbing and bossing, only a few people were not aware of what these terms mean. With regard to different positions of employees, where a significant part is made up of workers' positions (because there is no database of employees that can filter employees with respect to established criteria, it is not possible to determine what education workers have, but it can be assumed that it is secondary education completed by an apprenticeship or high school diploma), it can be assumed that workers do not know the details of phenomena such as mobbing and bossing and other types of bullying.

Questions 6 and 7 show that both bossing and mobbing (to a greater extent than bossing) occur at the workplace. Sexual harassment could also be a problem here, although frequency of its occurrence is minimal. According to respondents, discrimination (as a negative phenomenon at the workplace and part of bullying) is also a frequently occurring problem. The key manifestations of these phenomena (according to results of question 8) are slander, false claims, humiliation and insult. It can therefore be stated that bullying occurs at XYZ's workplace, mainly in the form of mobbing and bossing. Employees are aware (according to the results of question 10) that the result of bullying is a declining performance of the employee, which may indicate that bullying occurs at the workplace, which has not yet been found and reported.

Question 13 states that some employees are forced to stay overtime due to excessive work responsibilities and tasks. This manifestation of bossing is very negative, because it has direct impact on personal and family life of employees, who then do not have enough time to devote themselves to their personal hobbies, children, partners. This reduces their satisfaction, which is reflected in their work performance. Here again there can be connection with question 10, when it was found that it is appropriate to monitor work performance of employees with regard to connection between work performance and bullying at the workplace. It is also necessary to monitor the number of hours employees worked, record their attendance and, in situation of a sudden increase of overtime hours in a certain period of time, look for the cause of this overtime. This may indirectly indicate occurrence of bossing, as well as a decrease in work performance. When these two indicators are combined (decrease in work performance in connection with an increased number of overtime hours), it can be an indicator of bossing for a specific employee.

Questions 16, 17 and 18 showed that there is no competent and sufficiently trained person at the workplace to deal with cases of negative situations at the workplace. There is also no psychologist, coach or mediator (question 19) to help employees cope with these phenomena, learn to trust their colleagues or superiors again and overcome the consequences of bullying. This implies another proposal like hiring a new employee, preferably coach and mediator in one person, who would provide its services to employees not only with mobbing and bossing solutions, but also with personal and professional growth of employees. This is directly related with necessity to issue in-house guidelines, which clearly set out how to proceed in cases of mobbing and bossing (or other types of bullying at the workplace), determine sanctions for the aggressor, adequate solutions for the victim, etc.

4. Conclusions and recommendation: results of the questionnaire survey, which were compared with in-company information and previously conducted surveys, lead to the following recommendations:

- implementation of in-company training;
- monitoring and recording employees' work performance;
- monitoring the number of working hours (overtime hours);
- creation of employees' database;
- hiring a psychologist (coach, mediator);
- teambuilding;
- sabbatical;
- in-company directive on bullying at the workplace.

All recommendations are connected to financial, time and organizational costs that need to be invested in human resources. It is necessary to establish responsibilities for implementation of individual changes, and after a certain period, a questionnaire (or other) survey needs to be proceeded again to show whether current situation has improved and the measures have been effective.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Bossing, elimination, mobbing, consequences, negative situations at the workplace, bullying.

JEL CLASSIFICATION

J24: Labor Productivity, J28: Safety, Job Satisfaction, J5: General Labor – Management Relations, J7: Labor Discrimination, J81: Working Conditions.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ilona Vinogradova
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 10
Název BP:	Bossing a mobbing na pracovišti, jejich důsledky a eliminace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Vývoj negativních jevů v pracovním prostředí2.2 Bossing2.3 Mobbing2.4 Metodika3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Popis stávající situace3.3 Vyhodnocení výzkumného šetření3.4 Návrhy a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BEDNÁŘ, V. <i>Jak vyjít se svým šéfem</i>. Praha: Grada, 2016. 160 s. ISBN 978-80-271-9111-6.• SOLMONESE, J. <i>Proměňte hněv v pozitivní sílu a využijte jej ve svůj prospěch!</i> Praha: Albatros Media, 2017. 176 s. ISBN 978-80-76-1527-8.• TETŘEVOVÁ, L. et al. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-9687-6.• ZÁBORCOVÁ, M. <i>Jak projít životními krizemi k životním výhrám</i>. Praha: Grada, 2017. 176 s. ISBN 978-80-271-9921-1.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 9. 2020• Zpracování teoretické části do 30. 09. 2020• Zpracování výsledků do 31. 10. 2020• Finální verze do 1. 12. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petřů

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 9. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2020.09.03 18:16:50 +0200

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko metodologická část	4
2.1	Vývoj negativních jevů v pracovním prostředí	4
2.1.1	Prevence a následky šikany	6
2.1.2	Formy negativních jevů na pracovišti.....	7
2.2	Bossing	8
2.3	Mobbing.....	10
2.4	Metodika.....	12
3	Praktická část	14
3.1	Představení společnosti.....	14
3.2	Popis stávající situace.....	15
3.3	Vyhodnocení výzkumného šetření	16
3.4	Shrnutí výsledků.....	22
3.5	Návrhy a doporučení	23
4	Závěr	34
	Seznam literatury.....	36

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní fáze oken XYZ.....	14
Obrázek 2 Kontextový diagram	24
Obrázek 3 Systémový diagram	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 Projevy mobbingu nebo bossingu na pracovišti.....	17
Tabulka 2 Druh projevené šikany	17
Tabulka 3 Konkrétní vyjádření šikany	18
Tabulka 4 Existence osoby řešící šikanu na pracovišti	20
Tabulka 5 Řešení šikany vedoucím pracovníkem.....	20
Tabulka 6 Způsob řešení šikany	21
Tabulka 7 Celkové náklady.....	33

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	I
Příloha 2 Tabulkové vyhodnocení dotazníkového šetření	IV
Příloha 3 Návrh vnitropodnikové směrnice	VIII

1 Úvod

Šikana je v posledních letech velmi často diskutovaným tématem, ačkoliv se nejedná o nový nebo neznámý pojem. Problematika šikany se nevyskytuje pouze v kolektivech dětí na základních či středních školách, ale vyskytuje se také mezi dospělými osobami. I přesto, že dospělí lidé disponují dokončeným psychickým a emocionálním vývojem, někdy dochází k šikanujícímu jednání i mezi vyspělými a velmi inteligentními jedinci. Šikana na pracovišti je negativním jevem, který může výrazným způsobem ovlivňovat kvalitu a výkonnost zaměstnanců. Faktem je, že šikana na pracovišti se příliš neliší od šikany v dětských kolektivech ve škole. Principy jednání a strategie šikany oběti jsou si významně podobné, až na některé specifické formy šikany lze hovořit o téměř totožném jednání agresorů. S ohledem na nadřízenost a podřízenost v zaměstnání (která v dětských kolektivech odpadá) je možno šikanu mezi dospělými jedinci na pracovišti dělit na bossing a mobbing. Jedná se o dvě základní formy šikany, které mohou být propojeny s dalšími druhy, které jsou také velmi nebezpečné. Důsledky bossingu a mobbingu jsou při dlouhodobém trvání šikany velmi závažné, jedná se o psychické i fyzické důsledky, které negativně působí na osobní i rodinný život oběti i na jeho zdravotní stav. Pokud se šikana na pracovišti objeví, může trvat delší dobu, než je odhalena a řešena. Může se jednat i o několik měsíců, či dokonce rok, kdy agresor šikanuje svou oběť. O to náročnější je odhalení a řešení šikany, potrestání agresora a eliminace důsledků pro oběť. Toho důvodu je velmi důležité preventivně působit proti vzniku šikany, aktivně se snažit zaměstnance školit a informovat o nevhodnosti takového jednání. Dobré je také pořádat teambuildingové aktivity, které napomáhají budování přátelských vztahů na pracovišti a utužují kolektiv. Podmínkou pro to vše je však funkční a optimálně nastavené personální oddělení a personální řízení firmy.

Personalistika je součástí strategického řízení každé společnosti, protože správně nastavený systém řízení lidských zdrojů může velmi výraznou měrou napomoci zajistit trvale udržitelný růst společnosti. Právě ten je v posledních letech hlavním dlouhodobým cílem celé řady společností, protože dosažení zisku v určitém období nezajistí zisk v budoucnosti. Jen trvale udržitelný růst společnosti může zajistit dostatek loajálních zákazníků, nové zajímavé inovace výrobků nebo služeb, které napomohou obsadit nové segmenty na trhu a spokojenost majitele společnosti. To vše je možno zajistit pouze za pomoci kvalitních odborníků v řadách zaměstnanců. Pokud bude společnost vlastnit dostatek výrobních zdrojů, půdu, hmotný kapitál, materiální zásoby apod., ale nebude mít spolehlivé a výkonné zaměstnance, kteří z toho dokážou vyrobit výrobky nebo služby, pak veškeré výrobní zdroje pozbývají důležitosti. Právě lidský kapitál je tím, díky kterému vzniknou výsledné produkty, které zákazník obdrží a které určují jeho budoucí spokojenost nebo naopak nespokojenost.

Každá společnost by proto chtěla mít loajální zaměstnance, odborníky, kteří budou bezchybně a dostatečně odvádět své pracovní povinnosti, budou udržovat příjemnou atmosféru na pracovišti, budou milí a ochotní vůči zákazníkům a úspěchy firmy budou považovat za své vlastní. Zajistit dostatek takových pracovníků však není jednoduché. Samotná oblast personalistiky je velmi obsáhlá, začíná výběrem nových pracovníků, kdy je třeba zvolit nejvhodnějšího uchazeče na volnou pozici. Posléze je třeba nového zaměstnance zaškolit, tedy provést adaptačním a orientačním procesem. Po jeho zapracování je nezbytné zaměstnance průběžně vzdělávat, poskytovat mu dostatek prostoru pro jeho profesní růst, hodnotit jeho pracovní výkony, stimulovat a motivovat ho ke stále lepší práci, pečovat o jeho spokojenost se zaměstnáním. Všechny tyto jednotlivé faktory jsou spolu úzce provázány a je nezbytné, aby se vzájemně podporovaly a současně byly v souladu s vizí, posláním a cílem společnosti. To vše je však zbytečné, pokud na pracovišti dochází k negativním jevům, jako je

některý z druhů šikany, diskriminace, sexuální obtěžování apod. Výskyt těchto negativních jevů může vést k silně negativním důsledkům, které mají schopnost ovlivnit chod společnosti.

Negativní jevy, které se na pracovišti vyskytují, silně působí na psychiku zaměstnanců a jejich pracovní, ale i osobní život. Negativních jevů může být celá řada, některé z nich při včasné a optimální řešení nemusí být dlouhodobým problémem, naopak jejich konstruktivní řešení může výrazně zlepšit pracovní atmosféru a vztahy. Pokud se ale negativní jevy žádným způsobem neřeší a příslušné osoby ve společnosti (personalista, psycholog) je přehlídí, pak to v dlouhodobém měřítku znamená silnou frustraci konkrétních zaměstnanců. Lidé v zaměstnání tráví významné množství času. Jedná se o třetinu dne, kterou by mohli věnovat jiným činnostem – své rodině a svým dětem, osobním zálibám a koníčkům, aktivnímu i pasivnímu odpočinku. Tento čas však lidé tráví ve svém zaměstnání, které si z nějakého důvodu zvolili – pokud se nejedná pouze o nutnost získávat finanční prostředky na zaopatrění potřeb, pak je práce baví, mají snahu se rozvíjet a růst a jsou loajálními zaměstnanci. Pokud se ale stanou obětí šikany (ať už mobbingu nebo bossingu), pak jejich pracovní nadšený významně klesá a jejich pracovní výkon je pod úrovní těch zaměstnanců, kteří práci dělají jen z povinnosti. Šikana na pracovišti je jevem, který se může ve společnostech vyskytovat, ale také nemusí. Některé případy šikany na pracovišti jsou natolik závažné, že po jejich odhalení se dokonce stávají medializovanými a jsou dávány jako odstrašující případ veřejnosti. Bohužel i přesto, že šikana na pracovišti je již ošetřena v platné legislativě, často se stává, že po prošetření daných případů nejsou pachatelé náležitě potrestáni. Šikana je však velmi závažným jevem, který je nezbytné aktivně řešit a do budoucna hledat nová řešení a způsoby prevence a eliminace. Pokud již k šikaně dojde, pak je nutno pachatele přísně potrestat a to tak, aby byl trest odrazující pro další potenciální pachatele.

Pachatel šikany si často neuvědomuje, že jeho chování je naprosto nepřijatelné, někdy ho může považovat za vtipné, zábavné nebo nevinné. Jindy je však šikana cílená a záměrná, snahou je oběť šikany zničit a poškodit natolik, aby nebyla schopná dále vykonávat svou práci. Výsledek takové šikany obvykle vede k určitému obohacení pachatele (získání zakázek šikanovaného kolegy, jeho pracovního místa, výhod), kterého si přeje dosáhnout. Pachatel si ale neuvědomuje, že jeho oběť dlouhodobě psychicky trpí a to má důsledky nejen v emoční oblasti, ale odráží se také ve zdraví oběti. Ta ze stresu může začít trpět různými onemocněními, která mohou mít fatální důsledky. I po vyřešení situace může oběť dlouhodobě pociťovat důsledky, kdy nedůvěřuje cizím lidem, trpí poruchami spánku nebo si není schopna nalézt nové zaměstnání. Krátkodobé obohacení agresora pro oběť znamená roky problémů.

Tato bakalářská práce se zaměřuje přímo na problematiku mobbingu a bossingu ve společnosti XYZ. S ohledem na fakt, že v této práci budou uváděny citlivé interní informace a vzhledem ke stávajícímu konkurenčnímu boji si společnost nepřála, aby zde byl uveden její pravý název. Společnost zde bude uváděna pouze pod názvem XYZ, veškeré informace jsou však reálné a aktuální. Práce obsahuje teoreticko-metodologickou část, která se zabývá studiem odborné literatury. Proto je velmi důležité provést rešerši aktuálních odborných zdrojů, které pohlíží na problematiku bossingu a mobbingu z různých úhlů pohledů. Jen tak je možno dostatečně probádat také přímo související pojmy, které s těmito negativními jevy souvisí. Druhů šikany na pracovišti je celá řada, v rámci teoretické části práce budou hloubkově analyzovány pojmy bossing a mobbing, ostatní druhy šikany jsou zde charakterizovány jen okrajově. Praktická část se již zaměřuje pouze na bossing a mobbing. Toto zaměření bylo zvoleno z důvodu požadavku obchodního manažera společnosti, podle kterého je nutno prověřit stávající stav v této oblasti. Ve společnosti nikdy nebylo zjišťováno, zda se tyto jevy vyskytují a vzhledem k nadcházejícím významným změnám v oblasti

personalistiky je nutno to ověřit. Veškeré literární zdroje budou podrobeny analýze, tedy rozložení složitých celků v jednoduché dílčí faktory. Za pomoci syntézy budou posléze informace zpět složeny do přehledně a logicky členěných odstavců a kapitol. Velmi důležitá je metoda komparace, tedy porovnání jednotlivých názorů autorů, jejich kritické vyhodnocení. Veškeré informace nabyté za pomoci studia odborné literatury budou posléze využity v praktické části práce. Praktická část práce se zaměřuje na společnost XYZ. Tato akciová společnost zabývající se výrobou dřevěných a dřevohliníkových oken a dveří je součástí velké korporace, která sdružuje nejúspěšnější společnosti operující na trhu otvorových výplní. Management si uvědomuje, že současný systém personalistiky je nevhodně nastavený, dlouho nedošlo k jeho přehodnocení a změnám, proto je třeba realizovat finanční výdaje do této oblasti. V rámci praktické části práce bude realizováno dotazníkové šetření, které bude zjišťovat názor zaměstnanců na stávající systém motivace. Budou zde využity metody analýzy, syntézy, komparace, dedukce, dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

Cílem bakalářské práce je formulovat doporučení na zlepšení stávající situace v oblasti negativních jevů na pracovišti, konkrétně bossingu a mobbingu ve společnosti XYZ. S hlavním cílem jsou spojeny dílčí cíle, které hlavní cíl podporují a také na něj navazují. Dílčí cíle jsou následující:

- identifikovat stávající stav v oblasti problematiky bossingu a mobbingu v dané společnosti;
- srovnat stávající stav ve společnosti s teoretickými východisky.

Celá práce bude koncipována tak, aby byla aplikovatelná do praxe v současných podmínkách panujících ve společnosti XYZ i ve společnosti. Práce bude vycházet z reálných dat a aktuálních trendů, aby napomohla společnosti do budoucna zajistit spokojené zaměstnanců a v důsledku toho také trvale udržitelný růst.

2 Teoreticko metodologická část

Kapitola bude zaměřena na vývoj negativních jevů v pracovním prostředí, jejich projevy. Budou zde charakterizovány dané jevy s ohledem na související okolnosti, které jsou nezbytné pro hloubkovou analýzu problematiky. Nejdříve bude provedena charakteristika pojmu šikana na pracovišti, protože negativní jevy, na které se práce zaměřuje, patří do množiny šikanujícího chování. Posléze zde budou podrobně projevy takového jednání, proces šikany, osobnost agresora i osobnost oběti. Taktéž v této kapitole budou rozděleny a stručně charakterizovány jednotlivé druhy šikany na pracovišti. Velmi důležitá je také charakteristika možností, které eliminují projevy šikany a postup, jak vyřešit šikanu, která se na pracovišti objevila.

Tato teoreticko metodologická část je východiskem pro vyhodnocení zjištěného stávajícího stavu na pracovišti, analyzované teoretické informace budou porovnány s aktuální situací ve firmě, z čehož budou následně vyvozeny závěry.

2.1 Vývoj negativních jevů v pracovním prostředí

Na pracovišti se může vyskytovat celá řada negativních jevů, mohou jimi být konflikty, agrese, diskriminace (z různorodých důvodů), nebo šikana. Šikanu na pracovišti lze rozdělit na celou řadu druhů a je možno na ni pohlížet z různých úhlů pohledů. Machová a Kubátová (2016, s. 126) polemizují nad definicí šikany a vychází z odvození pojmu z francouzského výrazu „chicane“, přičemž toto slovo dle autorek zahrnuje celou řadu jevů: obtěžování, vydírání, ponižování, zneužívání, fyzické trestání, majetková šikana apod. Autorky však dále připouští, že s jejich definicí mnozí autoři nesouhlasí a přistupují k pojmu jiným způsobem. Janošová a kol. (2016, s. 27) vychází ve své definici z analýzy a syntézy jiných odborníků, přičemž uvádí, že odborníci se shodují na třech základních kritériích, které musí dané chování splnit, aby ho bylo možno označit za šikanu:

- záměrné agresivní jednání jedné osoby či skupiny osob vůči druhému;
- opakování výskytů ataků;
- nerovnováha síly, tedy agresivní jedinec má nadvládu nad šikanovanou osobou, která se nemůže bránit, je slabší.

K tomu však Janošová (2016, s. 44) dodává, někdy může docházet k tomu, že záměrnost v určitých případech šikany chybí, může se jednat o neuvědomělé chování, kdy si agresor ani neuvědomuje, že jeho chování může jiné osobě vadit.

Všichni tito autoři srovnávají šikanu na pracovišti s šikanou ve školním kolektivu. Shodují se na faktu, že se jedná o velmi podobné jevy, kdy se chování dětí a dospělých osob často neliší, dospělí manažeři se chovají totožně, jako desetileté děti. Machová (2016, s. 127) to odůvodňuje tím, že šikana je zvláštním případem lidské agrese, která vychází ze závažné psychosociální poruchy, která plyne z narušené psychiky daného jedince.

V rámci snahy definovat pojem šikana lze konstatovat, že zde nedochází k žádným významným rozporům. Ač se definice jednotlivých autorů liší, navzájem si neodporují a nevyvrací se. Pouze se každý autor na problematiku dívá z určitého úhlu pohledu, který obohacuje svými vlastními zkušenostmi a názory. Machová a Kubátová (2016, s. 126) čerpaly z ve svém díle z definic 25 let starých, pracovaly s nimi a vyvodily z nich svou vlastní charakteristiku pojmu. Znaky, které tyto dvě autorky považují za stěžejní, velmi kvalitně a jasně charakterizují pojem šikany, proto lze jejich popis pojmu považovat za optimální.

Zajímavým zjištěním také je, že za období vývoje personalistiky, kdy se s pojmem šikana na pracovišti začalo pracovat, se postoj k pojmu a jeho definici výrazně nezměnil, naopak současní britští odborníci čerpají z definic starších než 20 let.

Šupšáková (2017, s. 156) uvádí, že šikana má negativní důsledky na všechny zúčastněné, přičemž v některých oborech se může jednat o velmi významné a rizikové faktory – např. ve zdravotnictví. Podle autorky šikana vzniká na pracovišti tehdy, kdy je pracovní prostředí a kolektiv nastaveno takovým způsobem, že jakékoliv odlišnosti a odchylky nejsou akceptovány. Šupšáková (2017, s. 156) dodává, že pokud např. nový zaměstnanec přijde s jinými zvyklostmi, s odlišným pracovním procesem, pak mohou stávající zaměstnanci odmítnout přijmout takového zaměstnance do kolektivu a vznikne tak základ pro šikanu. Podle Záborcové (2017, s. 90 – 91) vzniká šikana tehdy, pokud se na pracovišti vyskytuje manipulátor, jehož cílem je vlastní kariéra nebo moc nad dalšími osobami.

Podle Vávrové (2017, s. 69) se takový manipulátor na pracovišti nejdříve jeví jako velmi milý a přívětivý člověk, projevuje starostlivost a oddanost, avšak tímto jednáním se snaží získat důvěru a nadvládu nad druhým člověkem, což pak využívá při projevech šikany. Machová (2016, s. 129) charakterizuje osobnost agresora, který šikanuje ostatní, takto: touha dominovat a ovládat jiné; bezohledné prosazování vlastních zájmů; ubližování ostatním mu přináší radost a uspokojení; sebestřednost a sobeckost; chybí pocitu viny nebo snaha přiznat si vlastní nemorální chování. Osobnost agresora (iniciátora šikany) může být dle Machové (2016, s. 129, 130) různých typů: hrubý agresor (primitivní, impulzivní člověk, který má narušený vztah k autoritám a šikanuje velmi tvrdě), velmi slušný a kultivovaný agresor (násilí a týrání je cílené a rafinované, až sadistické, neprojevuje žádné city, lásku či empatii), agresor „srandista“ (v kolektivu oblíbený, odmítá vlastní zodpovědnost, nepřipouští si, že on ubližuje jiným osobám).

Kadlec a Miller (2018, s. 148) k tomuto dodávají, že šikanovaná osoba považuje manipulátora za krutou osobu a to i přesto, že nedochází k fyzickému násilí, ale jen k násilí psychickému.

Machová (2016, s. 128) na toto navazuje, že jakmile manipulátor – agresor zahájí s určitým cílem šikanu, pak pokračuje obvykle v následujícím schématu událostí (pět stupňů vývoje šikany):

- ostrakizování – mírná forma psychického násilí, pomluvy, zesměšňování, intriky, odmítání přijmout šikanovaného do týmu, přičemž tato fáze je zárodkem, který obvykle pokračuje dalším prohlubováním;
- fyzická agrese a manipulace – pokud se ve fázi ostrakizování šikanovaná osoba aktivně nebrání, projevuje strach a poddajnost, pak šikana přerůstá v tvrdou a účelovou manipulaci a často tak fyzické útoky;
- vytvoření jádra – systematické a dlouhodobé šikanování oběti, v této fázi se může k agresorovi přidat i další osoba;
- okolí přijme normy agresora – šikana pokračuje, protože již trvá delší dobu, všímá si jí také okolí, které však často žádným způsobem nereaguje, nezastává se oběti šikany, normy agresorů jsou přijaty většinou osob;
- dokonalá šikana – agresor ztrácí i zbytek zábran, vidí svou nadváhu nad všemi ostatními, považuje se za nezranitelného, má nad obětí takovou moc, že oběť není schopna se jakkoli bránit, může dojít i k vyhrocení situace, která končí sebevraždou šikanovaného.

Čím dříve je šikana příslušnou osobou zaznamenána, tím menší jsou následky a řešení celé situace je snazší. Pokud ale šikana dospěje až do posledních fází, důsledky šikany jsou pro oběť dlouhodobé a zásadní a řešení musí také být velmi razantní.

2.1.1 Prevence a následky šikany

Podle Šupšákové (2017, s. 156, 157) je velmi důležité, aby se šikana nerozvíjela do pokročilých stádií a aby byla utnuta hned na začátku. Podle autorky je zásadní preventivní působí, aby k šikaně na pracovištích vůbec nedocházelo. K tomu mohou podle ní velmi dobře posloužit následující faktory:

- adekvátní pracovní podmínky, protože nevhodné a jakýmkoliv způsobem extrémní podmínky tvoří základ pro vznik šikany (je-li na pracovišti přítomen manipulátor, pak takové situace využije);
- diagnostika a práce v týmech, správné nastavení motivačního systému;
- pravidelné pořádání teambuildingů;
- trénink a pravidelné školení manažerů a všech vedoucích pracovníků;
- příznivá firemní kultura;
- srozumitelné vnitropodnikové směrnice, bezchybná firemní komunikace;
- systém hodnocení zaměstnanců;
- školení zaměřená proti šikaně;
- schránky důvěry, psycholog na pracovišti, důvěryhodný personalista (možnost moct se někam obrátit v případech šikany);
- nepodceňování drobných náznaků šikany, ty mohou velmi rychle přerůst v druhou nebo třetí fázi šikany (Machová, 2016, s. 128).

Prevence v rámci přátelského klimatu a klidné atmosféry na pracovišti je jistě důležitá, Solmonese (2017, s. 138) však dodává, že je zásadní, aby zaměstnavatel seznámil všechny zaměstnance s příslušnou legislativou. Problematika negativních jevů na pracovišti začala být dle autora řešena za pomoci norem a směrnic až v roce 2006 a 2007, kdy demokraté trvali na prosazení zákona proti diskriminaci, přičemž tato úprava byla postupně rozšiřována a novelizována. V současné době lze podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 16, odst. 1 aplikovat na šikanu na pracovišti toto: „*zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 16, odst. 1). Jakékoliv znevýhodňování určitého zaměstnance je zákonem zapovězeno a při jeho výskytu je třeba situaci neprodleně řešit. Šupšáková (2017, s. 157) k tomuto dodává, že samotné uplatnění legislativy nestačí, je třeba ke každému případu šikany přistupovat individuálně a maximálně empaticky. Podle autorky musí pověřená osoba, která má tento problém ve společnosti na starosti, vždy zachovat neutralitu a naopak nikdy nesmí bagatelizovat stížnosti zaměstnanců (i anonymní). Pokud tato osoba neprokáže šikanu, neměla by na stížnost zapomenout, ale měla by ji považovat za signál, že na pracovišti se vyskytují určité negativní jevy, které by v budoucnu mohly ke vzniku šikany vést. Šupšáková (2017, s. 157) ještě doplňuje, že k tomuto by měly pověřené osobě napomoci správně stanovené vnitropodnikové normy a postupy pro případy šikany, které by se měly odvíjet od legislativy a odborných doporučení. Sutton (2019, s. 129) nesouhlasí s tím, že by šikanovaná osoba měla okamžitě kontaktovat personalistu nebo jinou určenou osobu, nejdříve by si měla sama zjistit okolnosti a zamyslet se nad danou situací. Autor doporučuje šikanovanému zaměstnanci, aby si promluvil se svými spolupracovníky a zjistil, zda i oni nejsou obětí šikany od konkrétního agresora. Pokud zjistí, že není jedinou obětí, pak se může přestat obviňovat, že špatnou situaci vytváří on sám, že je slaboch, že je v dané situaci jen sám. Pak by se dle autora šikanovaná osoba měla zamyslet nad tím, že chyba není na její straně, ale naopak na straně agresora, který je manipulativní osobností, která má ráda nadvládu nad ostatními. Sutton (2019, s. 129) toto uzavírá tak, že jakmile si šikanovaná osoba

sama v sobě uvědomí, jaká je situace, pak může společně s dalším šikanovaným spolupracovníkem navštívit nadřízeného (nebo k tomu určeného zaměstnance) a bez emocí v klidu vyložit celou situaci.

Šikana na pracovišti má celou řadu následků. Solmonese (2017, s. 9) polemizuje nad tím, jaké jsou krátkodobé následky a jaké dlouhodobé, protože ty dlouhodobé nelze často v aktuální situaci vidět a ani relevantně odhadnout. Podle Suttona (2019, s. 19) mohou být dlouhodobé důsledky, které se mohou projevit po několika letech, velmi traumatizující – deprese, závislost na návykových látkách, sklony k sebevraždě. Tetřevová (2017, s. 70) jako následky šikany na pracovišti, které se objevují v krátkodobém horizontu, uvádí: stres, úzkost, frustrace, fyzické projevy (nespavost, nechutenství apod.) Pugnerová (2019, s. 118) rozděluje následky šikany na pracovišti do čtyř kategorií:

- psychické – poruchy koncentrace, deprese, úzkostná porucha, pochybnosti o sobě samém, sebevražedné myšlenky;
- psychosomatické – svíravé pocity při dýchání, kožní onemocnění, poruchy krevního oběhu, srdeční poruchy, bolesti hlavy, bolesti zad a šíje;
- psychosociální – neschopnost navazovat nové vztahy, horšení stávajících mezilidských vztahů, nedůvěra, uzavřenost, narušení soukromého života;
- ekonomické – zvýšení nemocnosti, snížení pracovního výkonu, což vede i ke snížení finančního ohodnocení práce a ke zvýšení nákladů na léčbu důsledků mobbingu.

Podle Švamberg Šauerové (2018, s. 25) může toto vše vést k syndromu vyhoření. To vše souvisí také přirozeně s pracovním výkonem zaměstnance – pokles pracovní produktivity, zvýšení chybovosti, zvýšení nemocnosti, neochota pracovat nad rámec svých povinností (práce přesčas), pozdní příchody na pracoviště, předčasné odchody z pracoviště apod. Podrobně budou následky jednotlivých druhů šikan charakterizovány v následujících podkapitolách.

Jednou z možností prevencí proti výskytu negativních jevů je teabuilding, který podle Vévody (2013, s. 53) vytváří ze skupin týmy, který se na úrovni vztahové i pracovní stávají spolupracující skupinou, která plní přidělené cíle a to za pomoci efektivních nástrojů a cest. Podle autora je možno využít různorodé zážitkové vzdělávání a výzvy, které napomohou v budoucnosti zvýšit kvalitu práce, výkonnost pracovních kolektivů a eliminovat výskyt negativních jevů na pracovišti. Urban (2017, s. 165) uvádí, že „*k přerodu pracovní skupiny v tým, který táhne za společný provaz, dochází na základě jasně stanovených cílů a pravidel spolupráce a jejich trvalou podporou ze strany vedoucího*“. V takové pracovní skupině může docházet ke konfliktům, které však vedou k produktivnímu řešení formou win-win, nikoliv ke konfliktům vedoucím k mobbingu a bossingu. Beránek (2016, s. 122, 123) k tomuto dodává, že stěžejním preventivním prvkem je vzdělávání zaměstnanců, tedy systém školení, který odpovídá určitému školícímu plánu, který obsahuje celou řadu prvků. Většina firem se soustředí na školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, všeobecná školení, odborná školení, vzdělávací školení, ale jen málo firem se cílí na školení v oblasti měkkých dovedností a negativních jevů na pracovišti.

2.1.2 Formy negativních jevů na pracovišti

Přestože je tato bakalářská práce zaměřena na mobbing a bossing, které jsou velmi častými druhy šikany, je nezbytné zde zmínit také ostatní formy negativních jevů na pracovišti, protože ty mohou být přímo propojeny s mobbingem a bossingem. Všechny tyto druhy šikany jsou velmi závažné.

Pugnerová (2019, s. 120 – 130) hloubkově polemizuje nad tím, jaké druhy šikany na pracovišti se mohou vyskytovat. Kromě bossingu a mobbingu, které budou podrobně charakterizovány v následujících podkapitolách 2.2 a 2.3 autorka řadí pod šikanu na pracovišti také: staffing, stalking, sexuální obtěžování, chairing, shaming.

Staffing Pugnerová (2019, s. 123) charakterizuje jako šikanu ze strany podřízených na vedoucí pracovníky nebo management, tedy jde o mobbing provozovaný podřízeným vůči nadřízenému. Podle této autorky je cílem zničení nadřízeného, jeho personální politiky, snaha vyštvat nadřízeného z jeho vedoucí funkce. Důsledkem staffingu je selhání šikanovaného vedoucího pracovníka, protože nebyl schopen zajistit si dostatečnou autoritu a důvěru svých podřízených. Bláha, Čopíková, Horváthová (2016, s. 121) dodává, že toto chování je obvykle spuštěno uplatňováním stylem řízení manažera a jeho kompetencemi.

Jednou z metod šikany je také sexuální obtěžování na pracovišti. Je nutno rozeznávat mezi nevinným oboustranným flirtováním a mezi nežádoucím sexuálním obtěžováním. Podle Johnson (2018, s. 31, 56) uvádí, že se jedná o způsoby sexuálního obtěžování, které oběti vadí, nepřeje si je, ponižují ji, uráží. Pokud se oběť začne aktivněji bránit, pak agresor obvykle ve svém počínání přitvrdí. Standardní oběti jsou podle autorky ženy mezi 20 – 30 lety, které pracují v oblastech typických pro muže.

Chairing je podle Pugnerové (2019, s. 125) šikanou, která je realizována na úrovni vysokého managementu. Jedná se tedy o vzájemné útoky dvou (nebo více) vysoce postavených osob, které využívají metody a nástroje, které mají s ohledem na svou pozici k dispozici. Jde o velmi tvrdé a neférové útoky s cílem zničit druhou osobu.

Stalking charakterizují Kožíšek a Písecký (2016, s. 97) jako demonstrování síly a moci prostřednictvím neustálého pronásledování oběti (cestou do práce a z práce, na nákup, čekání na oběť před domem atd.). Kromě tohoto pronásledování stalker také své oběti vyhrožuje fyzickým násilím, které nesměřuje jen na ni, ale také na její blízké. Podle autorů tyto výhrůžky agresor uskuteční tehdy, kdy pronásledování nepřináší kýžený výsledek. Stalker často poškozují pověst své oběti, šíří o ní nepravdivé informace a sám sebe vydává za oběť.

Shaming Pugnerová (2019, s. 125) charakterizuje jako snahu způsobit oběti šikany hanbu, zničit jí pověst za pomoci složité sítě pomluv a nepravdivých faktů, které jsou obvykle velmi šokující a okolím odsuzované. Jedná se o velmi intenzivní pokusy zničit pověst oběti, přičemž pokud agresor využívá k pomluvám sdělovací prostředky a informační technologie (internet, sociální sítě, rádio, tisk), pak se jedná o tzv. defaming.

I přesto, že Pugnerová (2019, s. 120 – 130) neřadí mezi šikanu na pracovišti diskriminaci, je možno ji podle Erényi a kol (2017, s. 125) považovat za jeden z druhů šikany. Jedná se o znevýhodňování určitého zaměstnance na základě rasy, národnosti, sexuální orientace, náboženského vyznání, světového názoru, etnického původu, pohlaví, věku, náboženského vyznání a víry. Autorka dále dodává, že také navádění nebo pokyn k diskriminaci je možno považovat za realizaci diskriminačních aktivit. Tomšej (2018, s. 177) zdůrazňuje, že jednou ze zásad rovného zacházení je zákaz diskriminace, přičemž diskriminaci jakožto formu šikany na pracovišti musí oběť prokázat za pomoci následujících znaků: znevýhodnění jeho osoby porovnat s jiným pracovníkem ve srovnatelné situaci, který diskriminován nebyl; přednést diskriminační důvod; prokázat absenci ospravedlnění.

2.2 Bossing

Podle Bednáře (2016, s. 146) se obvykle počátek bossingu nachází v konfliktech. Konflikty jsou na pracovištích poměrně běžnou záležitostí, při jeho konstruktivním řešení jsou ale žádoucí a produktivní. Podle autora se může konflikt mezi podřízeným a nadřízeným

v dlouhodobém měřítku změnit v bossing, který je velmi nebezpečným jevem. Bednář (2016, s. 146) bossing charakterizuje jako systematickou šikanu podřízeného ze strany nadřízeného, přičemž ale ne každé chování nadřízené osoby musí být nutně charakterizováno jako bossing, někdy se může jednat pouze o autokratický styl řízení. Zátorcová (2017, s. 120) charakterizuje bossing jako psychickou šikanu, kterou páchá nadřízený na podřízeném, přičemž toto chování je typické znevažováním a poškozováním podřízeného, jeho izolací z kolektivu, znesnadňováním práce apod. Šupšáková (2017, s. 157) dodává, že bossing je obvykle problematičtější než mobbing, protože zaměstnanec z důvodu obav ze zhoršení situace chování nadřízeného nenahlásí. Proto je třeba, aby pověřená osoba ve společnosti vždy věnovala pozornost varovným signálům, které mohou značit výskyt těchto jevů.

Zásadním problémem u bossingu je podle Bednáře (2016, s. 146) to, že je velmi tenká hranice mezi přísnou povahou nadřízeného a boxingem. Rozeznat bossing od tvrdého chování s cílem dosáhnout co nejlepších pracovních výsledků není snadné. Autor uvádí, že v případech, kdy nadřízený ponižuje podřízeného před kolegy a uráží ho, napadá jeho chování i práci, mluví mu do soukromí, přehnaně kontroluje jeho práci, sebemenší chybu okamžitě trestá tvrdými sankcemi, odmítá poskytnout dovolenou nebo volno (na které má podřízený nárok), přiděluje nadměrné množství pracovních úkolů, zpochybňuje názory zaměstnance apod., se jednoznačně jedná o bossing. Jediným řešením je dle Bednáře (2016, s. 146) vzepřít se šikaně, protože při pasivním očekáváním dalšího vývoje obvykle dochází ke zhoršení situace, nikoliv ke zlepšení.

Podle Kopecké (2015, s. 63), která se na problematiku snaží pohlížet z psychologického úhlu projevu, jsou důvody bossingu spíše iracionální než reálné, protože je přirozené, že nadřízený má nad podřízeným automaticky určitou míru moci. Autorka hledá příčiny bossingu v neuspokojivém životě nadřízeného pracovníka, který není spokojen na osobní ani pracovní úrovni a cítí žárlivost na úspěchy jiných osob. Projevy bossingu autorka Kopecká (2015, s. 64) charakterizuje velmi komplexně a to následovně:

- nevhodné úkoly, které jsou buďto pod úroveň pracovníka, nebo naopak nad rámec jeho schopností;
- přeložení na jiné pracoviště, do jiného týmu, aniž mi k tomu byl zjevný reálný důvod;
- stálá kritika práce, chování a jednání pracovníka, napomínání;
- ignorace a přehlížení pracovníka;
- pracovní izolace, kdy zaměstnanec není pozván na poradu, nejsou mu poskytovány potřebné informace, je vyloučen z vnitropodnikové komunikace;
- odepírání jsou motivační a stimulační nástroje, finanční prémie a odměny, náležitá výše finančního ohodnocení;
- pravidelná, opakovaná a přehnaná kontrola práce, každá chyba je okamžitě zaevidována a řešena (zatímco u jiného pracovníka by se chybnou nikdo nezabýval);
- vyhrožování, že pokud zaměstnanec nebude plnit přidělené úkoly nebo si bude stěžovat, pak přijde o práci.

Výčet jevů Kopecké velmi převyšuje výčet projevů bossingu od Zátorcové (2017, s. 121, 122), která Kopeckou doplňuje o následující prvky bossingu:

- arogantní, povýšené, přezíravé chování;
- slovní útoky, urážky, sprosté nadávky;
- přehnaná kontrola docházky, přestávek, odchodů na toaletu;
- silný tlak v oblasti nerealizovatelných termínů;
- zadání pracovních úkolů, které mají prezentovat neschopnost zaměstnance před jeho kolegy;

- pokud se zaměstnanci nějaká práce (zakázka) velmi povede, nadřizený si ji přivlastňuje a prezentuje ji jako svou vlastní;
- žádná chvála ani pozitivní cenění práce;
- podřízený nesmí vyjádřit svou názor nebo nesouhlas;
- snaha silně deprimovat šikanovaného, který nezvládne nakonec své emoce a dojde k jeho kolapsu před kolegy,

Záborcová (2017, s. 121) k tomuto výčtu ještě doplňuje, že může docházet i ke spojení bossingu a sexuálního obtěžování, kdy nadřizený sexuálně obtěžuje svého podřízeného (viz Johnson, 2018, s. 31, 56).

Všichni autoři se v problematice bossingu shodují, definice tohoto pojmu je naprosto jasná a není zde žádný prostor k diskusi a polemice, co bossing znamená. V projevech bossingu také u jednotlivých autorů nedochází k žádným významným odchylkám, obvykle se autoři shodují na projevech, které zde byly uvedeny pod výčtem Kopecké (2015, s. 64), Bednáře (2016, s. 146) a Záborcové (2017, s. 120, 121).

2.3 Mobbing

Definice pojmů šikana na pracovišti, bossing a dalších projevů byly jednoznačné a nesporné. Mobbing lze považovat za základní formu šikany na pracovišti, tedy současně i negativních jevů ve společnostech. Sutton (2019, s. 13) charakterizuje mobbing velmi jednoduše jako psychický teror na pracovišti, kdy dochází ke kolektivnímu útoku na jedince. Pugnerová (2019, s. 115) oproti Suttonovi vychází z anglického výrazu „mob“, které znamená obtěžovat, dotírat, hromadně napadat. Autorka sice charakterizuje mobbing totožně, jakožto psychický teror, ale velmi vhodně dodává, že tento psychický teror je systematickým intrikováním, kdy je oběť šikanována kolegou nebo kolegy, kteří se tohoto jednání dopouštějí s cílem znemožnit šikanovaného nebo mu způsobit škodu. K tomu Pugnerová (2019, s. 116) ještě doplňuje, že mobbing je veden výhradně na rovině psychických útoků, nedochází k fyzickým útokům, ale pouze k racionálnímu psychickému týrání. Naprosto totožně mobbing charakterizuje také Záborcová (2017, s. 121), která doslova souhlasí s Pugnerovou a dodává, že mobbing má řadu podob a jednotlivé faktory se vyznačují různou intenzitou: ponižování, podceňování, ironizování, osočování, přehlížení, zastrasování, zahanbování, obviňování, šíření nepravdivých informací. Zatímco Pugnerová sice uvádí, že mobbing je realizován s určitým cílem, ale tento cíl již neuvádí, Záborcová (2017, s. 121) označuje za cíl šikany snahu vyvíjet psychický tlak na oběť šikany. Veškeré definice spolu korespondují a jsou výstižné a jasné. Cajthamlová (2017, s. 344) považuje mobbing za nejčastější formu šikany a zdůrazňuje, že mobbing na pracovišti a šikana ve školní třídě jsou si velmi podobné a v zásadě se ničím neliší. Charakteristika mobbingu spočívá dle Pugnerové (2019, s. 118) v tom, že k útokům dochází alespoň 1x týdně po dobu alespoň 6 měsíců.

Pugnerová (2019, s. 115, 116) se hloubkově zamýšlí nad tím, jaké jsou příčiny vzniku mobbingu a jako první zásadní příčinu uvádí konflikt (který je stejně tak počáteční příčinou bossingu), přičemž je důležité dodat, že ne každý konflikt vede ke mobbingu, k rozvoji konfliktu v mobbing je třeba celá řada dalších negativních vlivů. Příčinami mobbingu může dále také být:

- podrážděná, nepříjemná a nebezpečná nálada na pracovišti;
- pracovní přetížení nebo naopak jednostrannost práce a její nedostatky;
- špatná organizace práce, špatné řízení pracoviště;
- konkurenční tlak, nepříznivá situace na trhu práce, která vede ke strachu ze ztráty zaměstnání;

- neschopnost se vypořádat s konfliktní situací;
- nízká úroveň etiky, chybějící etický kodex;
- osobnost oběti i pachatele;
- firemní kultura;
- osobnost vedoucího.

Záborcová (2017, s. 122) toto vše shrnuje tak, že šikana se může odehrávat pouze na takovém pracovišti, kde to lidé umožňují. To znamená, že zásadní úlohu v oblasti mobbingu hrají všechny zúčastněné osoby, tedy nejen přímí účastníci, ale také náhodní svědci, kteří zaznamenají znaky tohoto chování. Autorka doplňuje, že pokud se někdo stane svědkem projevů mobbingu, a tyto projevy ignoruje a žádným způsobem nezakročí, v podstatě podporuje toto jednání. Tetřevová (2017, s. 70) na toto navazuje, že je třeba zpracovat vnitropodnikové směrnice, které zaměstnancům ukazují postupy pro řešení případů šikany na pracovišti, stížností obětí mobbingu na pachatele apod.

Oběť mobbingu

Pugnerová (2019, s. 117) je toho názoru, že charakterizovat nebo popsat typickou oběť mobbingu v podstatě nelze, protože oběti se může stát kdokoliv bez ohledu na pohlaví, věk, postavení nebo profesi. S tím bezesbytku souhlasí také Machová (2016, s. 130 – 131). Avšak určité osobnostní vlastnosti a charakteristiky podle autorky mohou být určitým vodítkem pro to, že by konkrétní zaměstnanec mohl být obětí mobbingu: neprůbojnost, labilita, pesimismus, nižší pracovní výkonnost, přecitlivělost, choulostivost, zranitelnost, sklony k frustraci, neschopnost řešit konflikty. Podle Pugnerové (2019, s. 117) se ale oběti stejně tak může stát i člověk sebejistý a odolný, stačí jen, aby se nějakým způsobem odlišoval od většiny (etnický původ, zdravotní postižení, sexuální orientace, dialekt, sociální znevýhodnění). Tato odlišnost nemusí být nikterak výrazná, stačí, když se daný zaměstnanec nehodí do kolektivu (žena v mužském kolektivu, senior v kolektivu mladých lidí). Pugnerová (2019, s. 118) ještě dodává, že snadnou obětí mobbingu se může stát nový zaměstnanec, protože příchod na nové pracoviště mezi nový tým kolegů je velmi psychicky náročný, někteří stávající zaměstnanci mohou považovat nového kolegu za ohrožení, tudíž se velmi snadno uchýlí k mobbingu.

Pachatel mobbingu

Pachatel (nebo také pachatelka) mobbingu mají podle Rogge (2018, s. 216) verbální dovednosti a schopnosti, které mu zajišťují pozici vůdce skupiny, z tohoto postu se pak může velmi snadno stát pachatelem, který má podporu dané skupiny. Tyrany Holger (2016, s. 156) rozděluje do dvou kategorií, první z nich jsou osoby šikanující a druhou z nich jsou osoby, které šikanu podporují tím, že jí přihlíží a situaci neřeší. Obě tyto skupiny podle autora jednají pod určitým cílem, motivem k mobbingu může být strach, touha po moci a nadvládě.

Pugnerová (2019, s. 118) zastává názor, že pachatelem mobbingu by mohl být kdokoliv, protože v každém člověku je do určité míry agrese, která klíčí v nevyřešeném konfliktu. Důsledkem konfliktu může být pocit křivdy a nepochopení, což může vést k dlouhodobé frustraci, pocity agrese, které mohou vyústit až v mobbing. Mobber podle autorky druhým ubližuje velmi aktivně, vytrvale a nelítostně, přičemž nemá pocity viny nebo lítosti, tlak vyvíjený na oběť je dlouhodobý. Záborcová (2017, s. 122) uvádí, že mobber má velmi dobrý pocit tehdy, pokud jeho chování schvalují a podporují ostatní členové týmu. Pak může mobber mnohem účinněji a agresivněji útočit na svou oběť.

Charakteristika mobbera je podle Pugnerové (2019, s. 118) následující:

- nespokojenost s vlastním životem, prací, vztahy, postavením;
- popudlivost, výbušnost, nervozita;

- mistr v manipulaci ostatními a ve schopnosti přetvařovat se;
- velmi mistrně maskuje své nedostatky a slabiny, kterých si je vědom;
- často a rád upozorňuje na chyby ostatních;
- bezcitnost, chybějící morální zábrany;
- radost z utrpení ostatních.

Bělík (2017, s. 52) uvádí, že pachatel mobbingu je na své činy trestně odpovědný v případě, že dovršil věku osmnácti let a je příčetný, tedy každý pachatel mobbingu, jemuž se v rámci soudního řízení prokáže vina, by měl být adekvátně potrestán.

Motivy k mobbingu charakterizuje Pugnerová (2019, s. 118) takto: závist a nenávisť, touha ubližovat, touha po moci, strach z konkurence, stres a napětí (nutnost si ho na někom vybit), nuda.

2.4 Metodika

Cílem bakalářské práce je formulovat doporučení na zlepšení stávající situace v oblasti negativních jevů na pracovišti, konkrétně bossingu a mobbingu ve společnosti XYZ. S hlavním cílem jsou spojeny dílčí cíle, které vedou k naplnění hlavního cíle. Dílčí cíle jsou následující: identifikovat stávající stav v oblasti problematiky bossingu a mobbingu v dané společnosti, srovnat stávající stav ve společnosti s teoretickými východisky.

K dosažení hlavního cíle této bakalářské práce, je nutno nejdříve naplnit dílčí cíle. Metody zpracování práce je tedy nezbytné nastavit striktně tak, aby vedly k naplnění těchto cílů. Aby byly výsledky práce relevantní, je třeba metody aplikovat správným způsobem. Prvotním krokem k naplnění cílů bylo zjištění aktuálních a dostupných literárních zdrojů zabývajících se problematikou bossingu a mobbingu na pracovišti. Teoretická část práce byla zpracována formou literární rešerše. Byly analyzovány odborné knihy zaměřené na témata, jako je personalistika, řízení lidských zdrojů, negativní jevy na pracovišti apod., přičemž byl kladen důraz na využívání aktuálních literárních zdrojů, ty nejsou starší 10 let. Jednotlivé názory autorů odborné literatury byly zhodnocovány a komparovány, na základě toho vznikla teoretická rešerše. Teoretická část práce charakterizovala pojmy bossing a mobbing, a také celou řadu přímo přidružených pojmů – vývoj šikany na pracovišti, další druhy šikany, diskriminace, sexuální obtěžování. Vzhledem k tomu, že negativní jevy na pracovišti jsou navzájem propojeny a často se prolínají, je nezbytné téma obsáhnout komplexně a hloubkově, nikoliv jen okrajově. Od těchto klíčových pojmů se odvíjela celá práce. Metody prolínající celou teoretickou část práce jsou: analýza, syntéza, komparace.

Teoretický rámec slouží jako podklad pro praktickou část, tedy na informace získané za pomoci studia odborné literatury navázala praktická část práce. V rámci té byla nejdříve stručně charakterizována společnost XYZ a popsána byla také struktura zaměstnanců. S ohledem na cíl práce byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, tedy v praktické části práce bylo uplatněno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo založeno na informacích získaných studiem odborné literatury, dle Dismana (2011, s. 140) je nezbytné, aby výsledky šetření byly vždy validní, bez prokázané validity nejsou výsledky relevantní a využitelné. Autor (s. 141) dále uvádí, že v rámci dotazníkového šetření se zkoumá indikátor vyskytování konkrétního jevu, nikoliv daný jev, přičemž se jedná o standardizovanou písemnou formu, která je využitelná v rámci experimentů. Nevýhodou dotazníku může dle autora (s. 142) být možnost získání chybných odpovědí z důvodu špatně formulovaného dotazníku; špatně stanovený vzorek respondentů, který vede ke zkresleným výsledkům dotazníků. Cílem dotazníkového šetření této práce bylo zjištění názoru řadových zaměstnanců na to, zda ve

společnosti dochází k bossingu či mobbingu a zda se zde vyskytují náznaky těchto negativních jevů, které by v současné době působily přímo na oslovené respondenty. Tato část byla následně zpracována za pomoci deskriptivní statistiky. Využity byly absolutní a relativní hodnoty, provedení složitějších statistických výpočtů by bylo v tomto případě kontraproduktivní. Výsledky byly zpracovány za pomoci MS Office – Excel, výstupem se staly tabulky a grafy.

Celkový počet zaměstnanců je v současné době 95, z toho 51 dělníků, 25 obchodních zástupců a 14 administrativních pracovníků, zbývající pozice tvoří manažeři (5 osob). Zaměstnancům bylo předloženo dotazníkové šetření, jehož znění je obsaženo v příloze 1 této práce. Dotazníkové šetření bylo realizováno od 1.10. do 11.10. Všem zaměstnancům v celkovém počtu 95 bylo předloženo dotazníkové šetření, získáno bylo celkem 81 vyplněných dotazníků, návratnost byla 85,2 %. Dostatečné množství dotazníků – přesně 100 ks bylo vytištěno a umístěno do krabice v recepci (tedy u vchodu do společnosti, kterých prochází každý příchozí zaměstnanec). Vedle krabice s nevyplněnými dotazníky byla prázdná krabice, kam zaměstnanci mohli odložit vyplněné dotazníky, čímž byla zaručena anonymita vyplnění. Volba elektronické distribuce dotazníků byla zamítnuta z toho důvodu, že ne každý z dělníků má přístup k PC a internetu. Protože zaměstnanci byli manažerem osobně informováni o tom, že v roce 2021 dojde k změnám v oblasti řízení lidských zdrojů, věděli předem o tom, že bude realizováno dotazníkové šetření. Manažer zaměstnance požádal o pravdivé vyplnění dotazníku, problémem nebylo ani vyplnění dotazníku v pracovní době. Běžnou slabou stránkou dotazníkového šetření je podle Dismana (2011, s. 141) nízký počet respondentů, určitou míru zabarvenosti dat a nepřesnost odpovědí. Nízký počet respondentů nebyl v rámci tohoto šetření zaznamenán. Zaměstnanci byli již počátkem roku 2020 obezpečeni se skutečností různorodých analytických šetření, která budou probíhat v průběhu roku a byli požádáni o aktivní spolupráci. Protože zaměstnanci vědí, že změny budou nastaveny tak, aby byly nastaveny ku prospěchu jich samotných, doposud plně spolupracovali. Dotazníkové šetření obsahuje 3 dílčí části: identifikační otázky (celkem 3 uzavřené otázky), výzkumné otázky rozdělené do dvou oblastí – otázky zaměřené na projevy mobbingu a bossingu na pracovišti (celkem 12 uzavřených otázek), otázky zaměřené na řešení projevů mobbingu a bossingu na pracovišti (celkem 5 uzavřených otázek). Celkem se jedná o 20 otázek, které mají za úkol hloubkově prověřit stav potenciálních případů šikany na pracovišti.

Znění dotazníku a formulace otázek dotazníkového šetření vyplývá z rozhovoru s obchodním manažerem společnosti, který si uvědomuje, že stávající systém řízení lidských zdrojů nebyl již po mnoho let inovován, je stále stejný. Management společnosti v minulosti neprověřoval spokojenost zaměstnanců, nezjišťoval, zda dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci, jaká na pracovišti panuje atmosféra. Protože však vedení společnosti rozhodlo, že celý systém řízení lidských zdrojů musí být od roku 2021 kompletně inovován, je třeba zjistit také současný stav v oblasti negativních jevů na pracovišti – konkrétně mobbingu a bossingu. Z výzkumu, který byl realizovaný v srpnu 2020, vyplynula nespokojenost zaměstnanců s finančním i nefinančním odměňováním pracovníků, výsledkem tohoto dotazníkového šetření byla mimo jiné nutnost zavést nový motivační systém zaměstnanců. Obchodní manažer společnosti, který poskytl zájem pro zpracování této práce, uvádí, že si není naprosto vědom toho, zda na pracovišti dochází k bossingu nebo mobbingu. Jeho hlavním požadavkem je tedy prověřit výskyt, četnost nebo náznaky těchto jevů na pracovišti společnosti XYZ.

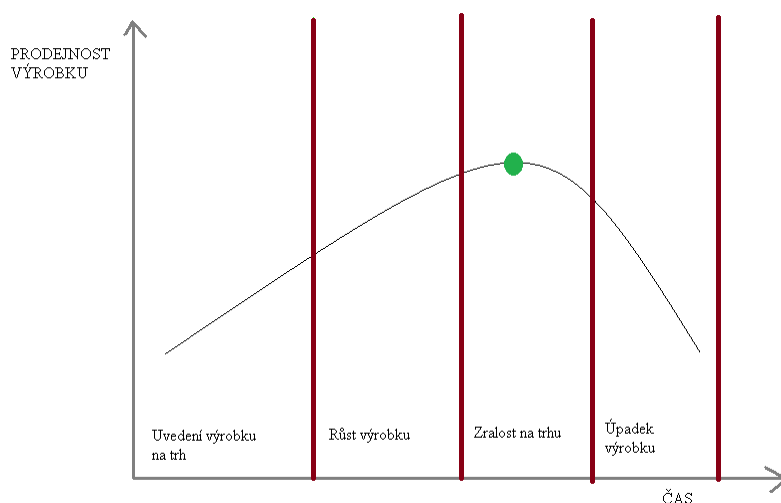
3 Praktická část

V praktické části práce bude stručně představena společnost, na kterou se bude zaměřovat dotazníkové šetření a následující kapitola pojednávající o návrzích a doporučeních na zlepšení stávající situace. Téma práce a struktura práce vyplynula z rozhovoru s manažerem společnosti a z faktu, že společnost má v plánu v roce 2021 provést komplexní změnu v oblasti řízení lidských zdrojů. Problematika bossingu a mobbingu na pracovišti a nutnost zjištění výskytu těchto jevů vyšel z šetření, které bylo realizováno v měsíci květnu 2020, a byl objeven výskyt konfliktů na pracovišti. Podle Bednáře (2016, s. 146) se obvykle počátek bossingu nachází v konfliktech, proto je třeba prověřit, zda na pracovišti nedochází k šikaně.

3.1 Představení společnosti

Společnost XYZ, a. s. byla založena v roce 1993. Sídlo této společnosti se nachází na Moravě, v menší obci Zašová. Zde se nachází nejen budova, ve které pracují administrativní pracovníci, obchodní zástupci a vedení společnosti, ale také výrobní závod, kde se vyrábí dřevěná eurookna a dveře, které jsou základním výrobním produktem společnosti. Společnost XYZ vyrábí dřevěná, ale i dřevohliníková eurookna a dveře v celé řadě profilových kategorií, zákazník si může vybrat z různých šířek oken, počtu skel, druhů dřeva, typů skel apod. Kromě dřevěných oken nabízí společnost také okna dřevohliníková nebo špaletová. Dřevěné dveře jsou nabízeny v různorodých designech, které uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky. Společnost si klade za cíl uspokojit i ty nejnáročnější požadavky zákazníků, je schopna vyrobit okna nezvyklých tvarů i velikostí, což mnohé konkurenční firmy s ohledem na technologickou náročnost nedokážou. Pro zaměstnance společnosti XYZ nejsou problémem okna kulatá, trojúhelníková ani víceúhelníková, stejně tak není problémem vyjít zákazníkovi vstříc při volbě barev (kromě vlastní škály barev nabízí společnost barvy v celé řadě RAL), druhů a odstínů kování apod. S ohledem na velmi kvalitní produkty společnost propaguje cenovou strategii „sbírání smetany“, jedná se tedy o dražší výrobky, které splňují veškeré normy a standardy, je možno okna proto umístit také do památkově chráněných objektů.

Obrázek 1 Životní fáze oken XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 1 je vyobrazena prodejnost výrobků společnosti XYZ v čase v aktuální době.

Díky úspěšnosti společnosti, která zaujímá na trhu dřevěných otvorových výplní tržní podíl činící až 30 %, bylo v roce 2010 společnosti nabídnuto, aby se za pomoci fúze stala součástí velkého holdingu, který sdružuje nejúspěšnější společnosti v ČR vyrábějící okna a dveře. Jedná se o akciovou společnost, jehož součástí jsou další dvě významné firmy zabývající se výrobou oken a dveří. Tyto společnosti se snaží společně vyvíjet a investovat do inovací v oblasti různých typů oken a dveří. Jednotlivé společnosti zachovávají svou vlastní cenovou, marketingovou i personální politiku, vzájemně jsou si však nápomocné, zaměstnanci jednotlivých společností nabízí zákazníkům taktéž produkty druhých dvou společností.

Společnost XYZ je momentálně zastoupena více než stovkou autorizovaných prodejců v České i Slovenské republice. Zákazníkům je poskytováno zdarma poradenství, návštěva u zákazníka a zhodnocení stávajícího stavu oken, cenová nabídka na nová okna. Společnost posléze okna vyrábí ve výrobním závodu v Zašové, hotové produkty jsou za pomoci vlastního vozového parku dopraveny na místo montáže a montážní technici je posléze instalují. Produkty se vyznačují vysokou mírou bezpečnosti (pro případ požáru), skvělými tepelně-izolačními vlastnostmi i mírou zvukové izolace. Okna jsou vyráběna tak, aby nevznikal zbytečný odpad, je kladena míra na splnění ekologických požadavků.

3.2 Popis stávající situace

Stávající počet zaměstnanců ve společnosti XYZ je 95, z toho 51 dělníků, 25 obchodních zástupců, 14 administrativních pracovníků a 5 manažerů. V roce 2020 probíhá komplexní šetření na úrovni lidských zdrojů, protože management došel k závěru, že je třeba zahájit významnou personální reformu. Doposud ve společnosti (i přes počet zaměstnanců a její velký úspěch na trhu) nefunguje žádný ucelený systém řízení lidských zdrojů, který by začínal na úrovni hledání nových lidských zdrojů, jejich přijetí (adaptaci a orientaci ve společnosti), pokračoval motivací, kontrolou, vzděláním a rozvojem a hodnocením zaměstnanců a končil jejich klidným a přátelským odchodem ze společnosti. Při založení společnosti tehdejší majitel nepočítal s úspěchem a rozvojem, kterým firma v budoucnosti projde. Proto nebylo založeno personální oddělení, které by se zaměstnanci pracovalo na hlubší úrovni, řešilo jejich spokojenost, dlouhodobý rozvoj a růst a snažilo se vytvářet loajální a věrné zaměstnance. Postupem času však na personální změny nebyl nikdy dostatek prostoru – nejdříve společnost věnovala finanční i časové zdroje vzniku a rozvoji dřevohliníkových oken, posléze fúzi s holdingem, před čtyřmi lety zase zavedení nové produktové řady (špaletových oken). V průběhu těchto změn si společnost začala více uvědomovat, že je třeba také řešit problematiku řízení lidských zdrojů, která je dlouhodobě odkládána a opomíjena. Na personální záležitosti není vyhrazena konkrétní osoba, nedostatek podřízených hlásí vždy manažer konkrétního oddělení vedení společnosti a společně se rozhodnou pro výběrové řízení a společně zvolí vhodného uchazeče. Přímý nadřízený nového zaměstnance uvede do společnosti, sám ho zaškolí (nebo tím pověří některého ze stávajících zaměstnanců). Není zaveden systém hodnocení zaměstnanců, školení probíhá jen na úrovni povinných školení týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. To vše by se mělo v roce 2021 změnit. V letošním roce 2020 již proběhla šetření na úrovni problematiky přijímání nových zaměstnanců (orientační a adaptační proces), organizace práce a konfliktů na pracovišti. Šetření zaměřené na motivaci, stimulaci a hodnocení práce je naplánováno na listopad/prosinec 2020.

Právě z dotazníkového šetření zabývajících se konflikty na pracovišti vyplynula potřeba prověřit stávající stav v oblasti šikany na pracovišti. Bylo zjištěno, že na pracovišti se nachází nejspíše jeden (možná více) zaměstnanec, jež záměrně a opakovaně vyvolává konfliktní

situace na různorodá témata. Po rozvoji konfliktů dochází k urážkám a ponižování, nadávkám a nepříjemné situaci na pracovišti. Problémem je také komunikace, která nemá žádnou ucelenou formu, neexistuje žádná směrnice, která by upravovala způsob předávání informací mezi zaměstnanci. Nedostatečné ošetření komunikačních procesů dává možnost záměrného utajování nebo zkreslování informací, které zaměstnanci potřebují pro svou práci.

Zde realizované dotazníkové šetření vychází z informací, které byly získány předchozími šetřeními a které poskytl obchodní manažer společnosti, který má v současnosti za úkol aktivně se podílet na reorganizaci personalistiky. Vedení společnosti si je plně vědomo finančních, časových i organizačních nákladů, které s tím budou souviset.

3.3 Vyhodnocení výzkumného šetření

První část dotazníkového šetření se zaměřovala na základní identifikační údaje zaměstnanců. Společnost nemá v současné době zpracovanou komplexní databázi zaměstnanců, ve které by se dalo přehledně statisticky vyhledávat mezi zaměstnanci podle určitého kritéria. Standardem ve společnosti je, že administrativní pozice zastávají ženy (asistentka obchodního zástupce, účetní, pracovávání smluv apod.), obchodní zástupce zastávají muži (ti musí navštěvovat zákazníky v místě bydliště, často se jedná o nedokončené stavby, které jsou špatně dostupné, je třeba se po žebříku vyšplhat do vyšších pater apod., aby mohli zaměřit otvorové prostory pro nová okna), dělnické pozice zastávají muži (kvůli zvedání těžkých břemen). Věková struktura je různorodá, pro konkrétní pozice není požadován žádný daný věk, stejně tak je vzdělání zaměstnanců poměrně liberální oblastí (asistentku obchodního zástupce může dělat žena se střední školou zakončenou vyučením, stejně jako žena s vysokoškolským vzděláním).

První část dotazníku tvořily identifikační otázky, z jejichž výsledku vyplynulo, že věkové rozložení respondentů je následující: 2 zaměstnanci jsou mladší než 20 let (společnost přijímá zaměstnance až od věku 18 let), 9 zaměstnanců je ve věku 21 – 30 let, 39 zaměstnanců je ve věkové kategorii 31 – 40 let, 25 zaměstnanců je ve věku 41 – 50 let a pouze 6 zaměstnanců je starších 51 let. Věková struktura zaměstnanců je velmi různorodá, na jednom pracovišti se může potkat 18letý zaměstnanec se zaměstnancem 60letým, což zajišťuje věkovou vyváženost. Věková struktura odpovídá trendům a diverzně managementu, je zde zastoupeno několik generací – pracovníci se zkušenostmi, pracovníci po ukončení studia, pracovníci středního věku. To vede k vyrovnanosti a zastoupení zaměstnanců všech věkových kategorií. Z pohledu délky zaměstnání výsledky ukázaly, že dva zaměstnanci (jedná se o dva zaměstnance mladší 20 let) pracují pro společnost méně než rok, lze vydedukovat, že jde o mladé absolventy škol, u nichž je zaměstnání pro společnost XYZ jejich první pracovní zkušeností na hlavní pracovní poměr. Celkem 11 zaměstnanců zde pracuje 1 – 5 let, 33 zaměstnanců zde pracuje 6 – 10 let, 32 zaměstnanců 11 – 15 let, 3 zaměstnanci pro firmu pracují již více než 15 let. Bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců (65 oslovených respondentů) pracuje u společnosti XYZ po dobu 6 – 15 let, jedná se tedy o poměrně dlouhodobé pracovní poměry, ze kterých plyne nízká úroveň fluktuace. Po dobu delší než 15 let zde pracují 3 zaměstnanci, z toho lze vydedukovat spokojenost se zaměstnáním pro společnost. Jak bylo již uvedeno, dělnické pozice a obchodní zástupce vykonávají muži, naopak administrativní pracovníky ženy. V oblasti pracovních pozic zaměstnanců bylo osloveno 47 respondentů na dělnické pozici, 14 respondentů na pozici administrativních pracovníků a 20 respondentů na pozici obchodních zástupců.

Ve společnosti pracuje 95 zaměstnanců, z toho 51 dělníků (mužů), 25 obchodních zástupců (mužů) a 14 administrativních pracovníků (žen), zbývající pozice tvoří manažeři (5 osob). Manažerské pozice nebyly cílem tohoto dotazníkového šetření. Získáno bylo celkem

81 vyplněných dotazníků, návratnost byla 85,2 %. Na otázky odpovědělo celkem 92,1 % dělnických pozic (47 zaměstnanců mužů), 100 % administrativních pracovníků (14 zaměstnanců žen) a 80 % obchodních zástupců (20 zaměstnanců mužů). Zájem administrativních pracovníků (žen) o problematiku bossingu a mobbingu je poměrně větší, než zájem obchodních zástupců (mužů). Z těchto informací však vyplývá, že ve společnosti je nepoměrně více mužů, než žen. Přehledné vyobrazení výsledků identifikačních otázek v tabulkách se nachází v příloze 2 této práce.

Dalším souborem otázek byly otázky výzkumné, které se zaměřovaly přímo na problematiku mobbingu a bossingu. Znalostní otázka se snažila ověřit znalost respondentů v oblasti definice pojmu mobbing. Bylo zjištěno, že 78 respondentů ví, co mobbing znamená a pouze 3 respondenti (jedná se o 3 dělnické pozice, muže, ve věku starším 51 let) neví, co mobbing znamená. Pro pochopení následujících otázek těchto respondentů, kteří pojem neznají, byl pojem mobbing závěrem této otázky charakterizován. Dále bylo zkoumáno, zda respondenti znají výraz bossing. Z výsledků vyplynulo, že 76 respondentů tento pojem zná a vědí, co znamená. Naopak 5 respondentů neví, co tento pojem znamená. Jedná se o 3 totožné respondenty, kteří nevěděli, co znamená mobbing a další 2 respondenti (muži, dělnická pozice, věk starší 51 let). Také tento pojem byl závěrem otázky vysvětlen.

Tabulka 1 Projevy mobbingu nebo bossingu na pracovišti

Vnímáte nějaké projevy mobbingu nebo bossingu na Vašem pracovišti?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano, u sebe sama	13	16,0
ano, u kolegů	29	35,8
ne	39	48,1

Zdroj: vlastní zpracování

Z následující 1 vyplývá, že 13 respondentů (8 dělníků, 2 obchodní zástupci, 3 administrativní pracovníci) se s těmi projevy setkalo u sebe sama. U kolegů vidělo projevy celkem 29 respondentů (20 dělníků, 4 obchodní zástupci, 5 administrativních pracovníků). S projevy se nikdy nesetkalo 39 respondentů (19 dělníků, 14 obchodních zástupců a 6 administrativních pracovníků). Projevy mobbingu nebo bossingu tedy nejsou ohraničeny určitou pracovní pozicí, prolínají se výrobní halou i sídlem společnosti. V případě, že na tuto otázku respondenti odpověděli negativně, pak neodpovídali na následující dvě otázky 7 a 8. Vnímají projevy mobbingu nebo bossingu na pracovišti je stěžejní s ohledem na rozdělení zaměstnanců na pracovní pozice. Dělnické pozice jsou ve společnosti XYZ společně ve výrobní hale, zatímco administrativní pracovníci a obchodní dělníci pracují v sídle společnosti, tedy v jiné budově. Tyto skupiny zaměstnanců spolu nepřichází každodenně do styku, netráví spolu větší množství času. To je zásadní s ohledem na zjištění toho, zda se mobbing a bossing vyskytují na výrobní hale u dělníků nebo v sídle společnosti u ostatních zaměstnanců.

Tabulka 2 Druh projevené šikany

O jaký druh šikany na pracovišti se jednalo?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
bossing	15	26,8
mobbing	12	21,4

sexuální obtěžování	6	10,7
diskriminace (ageismus, pohlaví, vyznání, národnost)	18	32,1
staffing	0	0,0
chairing	5	8,9

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 2 je uvedeno, že 15 respondentů uvedlo projevy bossingu, 12 respondentů mobbing, 6 respondentů (jednalo se pouze o administrativní pracovníky – ženy) sexuální obtěžování, 18 respondentů diskriminaci, 5 respondentů chairing. Projevy šikany mohou být různorodé a lze z nich vyvodit různé podkategorie, proto měli respondenti možnost zde označit více možných odpovědí. Z této otázky byli vyloučeni respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli negativně. Celkem bylo získáno 56 odpovědí od 42 respondentů, tedy 1 respondent uvedl průměrně 1,3 odpovědi.

Tabulka 3 Konkrétní vyjádření šikany

Jaké konkrétní projevy šikany se na Vašem pracovišti vyskytly?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
pomlouvání	26	36,6
ponižování, urážení	15	21,1
záměrně ničení cizí práce	3	4,2
lživá tvrzení	16	22,5
svádění cizích chyb na šikanovaného pracovníka	4	5,6
fyzické ohrožování, napadání	1	1,4
nevhodné fyzické projevy (osahávání)	6	8,5
jiné	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Konkrétní situace, které lze definovat jako projevy šikany je možno nalézt v tabulce 3. Na tuto otázku odpovídalo 42 respondentů, ti měli možnost označit více možných odpovědí. Celkem bylo zaznamenáno 71 odpovědí, průměrně označil 1 respondent 1,7 odpovědi. Podle výsledků lze vyhodnotit, že nejčastější jevem jsou pomluvy, které označilo 26 respondentů, následují lživá tvrzení, které označilo 16 respondentů a ponižování a urážení, které označilo 15 respondentů. Zbytek možností již zaznamenal jednotky odpovědí, přičemž nevhodné fyzické projevy označilo 6 osob (administrativní pozice – ženy, které v otázce 7 označily odpověď sexuální obtěžování a v otázce 6 označily sebe samu jakožto subjekt setkání se s některou formou šikany). Svádění cizích chyb na šikanovaného pracovníka označili 4 respondenti (3 dělníci, 1 obchodní zástupce), záměrné ničení cizí práce označili 3 respondenti (2 dělníci, 1 obchodní zástupce), fyzické ohrožování uvedl 1 respondent

Bylo zjištěno, že 13 respondentů se stalo na pracovišti obětí šikany. Zde lze provést komparaci s otázkou 6, kdy 13 respondentů zaznamenalo projevy šikany osobně. Obě otázky jsou tedy v souladu, jedná se o totožné respondenty, kteří si uvědomují, že zaznamenali projevy šikany a stali se obětí. Konkrétně zde měli respondenti uvést, o jaký druh šikany se jednalo. Mobbing zde uvedlo 10 respondentů (opět lze provést komparaci s výsledky otázky 7, kdy bylo zjištěno, že mobbing někdy na pracovišti zaznamenalo 12 respondentů, z těchto 12 respondentů bylo 10 přímo obětí mobbingu, další 2 respondenti nejspíše projevy viděli

u svých spolupracovníků). Bossing uvedli 2 respondenti (v otázce 7 uvedlo 15 respondentů, že se někdy setkali s projevy bossingu, zřejmě 2 z těchto respondentů byli přímo obětí, dalších 13 respondentů se stalo svědkem tohoto jednání). Sexuální obtěžování uvedl 1 respondent (v otázce 7 to bylo 6 respondentů, přičemž v otázce 8 uvedlo 6 respondentů nevhodné fyzické projevy, kterých byli respondenti svědky). Nikdy se obětí šikany na pracovišti nestalo 68 respondent. Avšak 16 % respondentů bylo někdy obětí šikany na pracovišti společnosti XYZ, což je zásadním zjištěním, kterým lze potvrdit výskyt těchto jevů na pracovišti a to především v podobě mobbingu.

Pugnerová (2019, s. 118) potvrzuje, že jedním z důsledků šikany je snížení výkonu šikanovaného zaměstnance. S tím souhlasí téměř všichni zaměstnanci, celkem 77 zaměstnanců se vyjádřilo pozitivně, zatímco pouze 4 zaměstnanci si nemyslí, že šikana může snížit výkon zaměstnance.

Zpochybňování pracovního rozhodnutí nadřízeným je podle Bednáře (2016, s. 146) jedním ze znaků bossingu. Podle této otázky se 44 respondentů někdy ocitlo v situaci, kdy nadřízený zpochybnil jejich rozhodnutí nebo názory. Avšak z výsledků otázky 7 se pouze 15 respondentů někdy setkalo s bossingem na pracovišti ve společnosti XYZ. Z toho vyplývá, že 29 respondentů nepovažuje zpochybňování pracovního názoru nadřízeným za projev bossingu. Nejspíše akceptují názor nadřízeného a jeho autority, aniž by to považovaly za projev šikany nebo snahy znevážit svého podřízeného. Naopak 37 respondentů se zde vyjádřilo negativně, nadřízený nikdy nezpochybnil jejich pracovní výkon či názor.

Vyhrožování výpovědí od nadřízeného je podle Kopecké (2015, s. 63) jedním z projevů bossingu. Pouze 6 respondentů se setkalo s tím, že jim nadřízený vyhrožoval výpovědí nebo sankcemi. To koresponduje s výsledky otázky 7, kdy tito respondenti uvedli, že se setkali na pracovišti někdy s bossingem. Tím potvrzují, že tento jev považují za projev bossingu. Naopak 75 respondentů se nikdy neseťkalo s vyhrožováním sankcemi či výpovědí.

Dalším ze znaků bossingu je vyžadování častých přesčasů z důvodu nadměry pracovních povinností a úkolů. Podle Švamberg Šauerové (2018, s. 25) je ochota pracovat nebo nepracovat přesčas odrazem jednání nadřízeného vůči svému podřízenému. Pokud je zaměstnanec se svým zaměstnáním spokojen, nadřízený s ním adekvátně jedná, pak je ochoten v případě potřeby pracovat přesčas. Avšak podle autorky je nadměrné požadování přesčasů jedním ze znaků bossingu. Z šetření vyplývá, že 10 zaměstnanců je svým nadřízeným nuceno zůstat v práci nad rámec pracovní doby z důvodu nadměry pracovních povinností. Naopak 71 zaměstnanců se s tímto jevem nikdy ve společnosti XYZ neseťkalo.

V atmosféře mezi spolupracovníky se (stejně jako v konfliktech) odráží projevy šikany na pracovišti. Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že podle 59 respondentů jejich kolegové plně respektují jejich názory a postoje; naopak 22 respondentů uvádí, že jejich spolupracovníci neakceptují jejich názory, což může být jedním ze znaků mobbingu.

Podle Pugnerové (2019, s. 118) mobber rád upozorňuje na chyby svých kolegů tak, aby byl neúspěch připisován všemi ostatními šikanované osobě, nikoliv celému týmu, který se na dané projektu podílel. Z výsledků vyplývá, že chyba je připisována týmu jen podle 14 respondentů, naopak chyby se přisuzují práci jednotlivcům podle 67 oslovených respondentů. S ohledem na vysoký počet odpovědí, kdy se chyby přisuzují pouze jednotlivcům, nikoliv týmům, je třeba provést komparaci s dalšími zjištěnými daty.

S mobbingem setkalo pouze 12 respondentů, z výsledků otázky 9 se stalo obětí mobbingu pouze 10 respondentů. To výrazně nekorresponduje s tím, že připisování chyb jednotlivci je projevem mobbingu na pracovišti společnosti XYZ. Při vyhodnocování údajů a komparaci

s odbornou literaturou a trhem je nezbytné vždy přihlížet ke specifikům dané společnosti. Ve firmě XYZ není rozvinut žádný koncept týmové práce, zaměstnanci netvoří s ohledem na své pracovní zaměření, konkrétní pracoviště (fyzické místo práce) týmy. Každý ze zaměstnanců má přidělenou svou vlastní práci, své povinnosti, za které je zodpovědný on sám. Týmové projekty zde nejsou běžně realizovány, ke spojení několika zaměstnanců do týmu dochází jen v případě mimořádných zakázek (výměna oken budovy školy, kdy se jedná o např. 200 oken, 3 vstupní dveře, včetně demontáže, montáže, likvidace odpadu, zednického zapravení). K určitému spojení do týmu dochází pouze u obchodních zástupců a asistentek, kdy asistentka na základě podkladů obchodního zástupce vypracuje cenovou nabídku, tu předá obchodnímu zástupci a ten s ní posléze navštíví zákazníka. V tomto případě tedy nelze hovořit o projevu mobbingu, kdy by připisování chyb jednotlivci bylo známkou šikanujícího jednání.

Poslední třetí část dotazníkového šetření je zaměřena na řešení projevů šikany na pracovišti. Z výsledků druhé části dotazníkového šetření plyne, že se zde vyskytují známky mobbingu, bossingu, případně také sexuálního obtěžování. Tyto projevy je nutno řešit co nejdříve po jejich výskytu, aby se případná šikana na pracovišti nerozvinula do dalších stupňů vývoje, jak je popisuje Machová (2016, s. 128).

Tabulka 4 Existence osoby řešící šikanu na pracovišti

Pokud se objeví známky šikany, máte se na koho na pracovišti obrátit?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	6	7,4
ne	75	92,6

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4 vyplývá, že pouze 6 respondentů má nějakou osobu na pracovišti, na kterou by se v případě šikany obrátilo. Naopak 75 respondentů uvedlo, že se nemá na koho obrátit, aby se mohl s šikanou svěřit a aby došlo k řešení situace.

Tabulka 5 Řešení šikany vedoucím pracovníkem

Řeší případné případy šikany vedoucí pracovník?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	12	14,8
ne	69	85,2

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5 je možno vydedukovat, že vedoucí pracovník je schopen a ochoten řešit šikanu na pracovišti jen podle 12 respondentů, naopak podle 69 respondentů vedoucí pracovník případy šikany neřeší. Podle Bednáře (2016, s. 146) může být správné řešení takové situace velmi prospěšné, protože odstraní příčinu konfliktů, zlepší atmosféru na pracovišti a poskytne konstruktivní návrhy na budoucí řešení problémů. Z tohoto zjištění vyplynulo zaměření se na to, zda má vedoucí pracovník na pracovišti pravomoc a schopnost řešit případy šikany na pracovišti. V tomto případě se jedná o vedoucí pracovníky na seniorských pozicích daných pracovních zařazení, kdy např. senior obchodní asistentka má na starost ostatní obchodní asistentky, je pro ně přímou nadřízenou a obchodní asistentky za ní přichází s veškerými problémy. Senior asistentka má posléze kompetenci řešit problémy svých podřízených, pokud toho s ohledem na své zkušenosti nebo odbornosti není schopna, může se obrátit na příslušného manažera (senior obchodní asistentka se obrací na obchodního manažera, mistr

výrobní dílny se obrací na výrobního manažera). Těchto seniorských pozic je v současné době ve společnosti 7.

Tabulka 6 Způsob řešení šikany

Jakým způsobem se řeší šikana na Vašem pracovišti?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
celou záležitost řeší přímý nadřízený pracovník	12	14,8
řešení je v kompetenci personalisty, vedoucího lidských zdrojů	0	0,0
psycholog/mediátor, který na pracovišti působí	0	0,0
nevím	68	84,0
jinak	1	1,2

Zdroj: vlastní zpracování

Způsob řešení šikany na pracovišti je vyobrazen v tabulce 6. Z té vyplývá, že celý postup řešení (tedy včetně způsobu šetření, konkrétním vyřešení, následků pro viníka apod.) má podle 12 respondentů na starost přímý nadřízený pracovník. Personalista ani psycholog (mediátor) problematiku neřeší. Neutrální odpověď nevím uvedlo 68 respondentů. Odpověď jinak (avšak bez bližšího konkrétního definování) uvedl 1 respondent.

Na pracovišti není k dispozici psycholog (kouč, mediátor), který by řešil problematiku šikany, konfliktů, rozvoje pracovníků apod., což koresponduje se zjištěním předchozí otázky 18.

Klíčové je také zjištění, zda se dochází ke školením, která by pojednávala o problematice negativních jevů na pracovišti (jako je šikana, konflikty, sexuální obtěžování, diskriminace). Výsledky korespondují s informacemi od manažera společnosti a šetřením z května 2020, bylo zjištěno, že žádná taková školení ve společnosti neprobíhají.

Z výsledků zjištěných v dotazníkovém šetření je možno vycházet dále v podkapitole návrhů a doporučení. Je třeba brát v úvahu, že celá oblast personalistiky je spolu velmi úzce propojena, tedy šikana na pracovišti je odrazem konfliktů a jejich řešení, atmosféry na pracovišti, kterou dokáže také zpětně ovlivnit, stejně jako má vliv na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Personální strategie musí být v souladu s ostatními podnikovými strategiemi. Za pomoci odstranění slabých stránek a nedostatků, které zde byly zjištěny, je možno odstranit různorodé negativní jevy, které se v případě nespokojených zaměstnanců vyskytují a které již ve společnosti byly indikovány. Jedná se o tyto faktory:

- častá opakovaná nemocnost, která je typická delší dobou trvání;
- pozdní příchody na pracoviště, které zaměstnanci předem nenahlásí, pokud nadřízený zaměstnance s tímto faktem konfrontuje, pak zaměstnanec obvykle hledá výmluvy (musel jsem zavést dítě do školy, ujel mi autobus, zaspal jsem), tyto pozdní příchody se opakují;
- brzké odchody z pracoviště, kdy zaměstnanec svévolně odchází z pracoviště o 10 – 15 minut dříve, než je konec jeho pracovní doby, aniž by k tomu měl adekvátní závažný důvod, který mu byl schválen nadřízeným;
- obchodní asistentky se dopouští chyb z nepozornosti při zpracovávání cenových nabídek, které mají vliv na výslednou cenu pro zákazníka, v případě, že je cena u nabídky nižší a posléze u smlouvy vyšší, pak si zákazník stěžuje;

- chybovost u dělníků, kteří použijí špatnou barvu nátěru, špatný typ skla, kdy je posléze nutno zakázku přepracovat, což znamená nejen časové, ale i finanční náklady.

Vzhledem k tomu, že není v současné době vypracována žádná evidence zaměstnanců, která by vedla statistiky jejich pracovního výkonu, nelze vyhodnotit, zda dochází i v této oblasti k negativním změnám.

3.4 Shrnutí výsledků

Na základě výsledků dotazníkového šetření (především z výzkumných otázek) bylo zformulováno několik okruhů návrhů a doporučení. Jedná se celkem o dva okruhy: zaměření se na měkké dovednosti a týmovou spolupráci, informace o zaměstnancích vedoucí k identifikaci mobbingu a bossingu. Vzhledem k celkové situaci ve společnosti výzkum v oblasti negativních jevů na pracovišti (konkrétně mobbingu a bossingu) přispěje ke zlepšení stávajícího stavu na pracovišti. Práce poskytuje nejen popis stávající situace, ale především požadovaná doporučení. Ta jsou aktuálně uplatnitelná v praxi, protože samotná společnost má v plánu významné změny v oblasti personalistiky.

Z výsledků dotazníkového šetření (konkrétně otázky 4 a 5) vyplynulo, že valná většina respondentů zná pojem mobbing a bossing, pouze jednotky oslovených osob si nebyly vědomy toho, co tyto pojmy znamenají. I přesto, že většina z nich uvedla, že vědí, co pojem znamená, určitá část z nich nejspíše neví, jaké jsou projevy, důsledky, možnosti obrany, řešení apod. To je možno dát do souladu s otázkou 20, kdy bylo zjištěno, že ve společnosti neprobíhají školení na témata negativních jevů na pracovišti. Z toho vyplývá návrh realizace vnitropodnikových školení na obdobná témata. A také doporučení na vytvoření databáze zaměstnanců, která bude obsahovat detailnější charakteristiky jednotlivých zaměstnanců.

Z otázek 6 a 7 vyplývá, že na pracovišti se vyskytuje bossing i mobbing (ve větší míře než bossing). Problémem by zde mohlo být také sexuální obtěžování, i když četnost jeho výskytu je minimální. Diskriminace (jakožto negativní jev na pracovišti i součást šikany) je podle respondentů také často se vyskytujícím problémem. Stěžejními projevy těchto jevů (dle výsledků otázky 8) je pomlouvání, lživá tvrzení, ponižování a urážení. Lze tedy konstatovat, že na pracovišti společnosti XYZ dochází k výskytu šikany a to především v podobě mobbingu a bossingu. Zaměstnanci si uvědomují (dle výsledků otázky 10), že výsledkem šikany je klesající výkon zaměstnance, ten tedy může poukázat na to, že na pracovišti dochází k šikaně, která prozatím nebyla objevena, nahlášena. Může se stát, že oběť šikany má strach celou záležitost nahlásit nadřízenému, šikana se pak stupňuje, je dlouhodobá a rozsáhlá. Pravidelné sledování a evidence výkonu zaměstnanců může poukázat na mnoho neznámých skutečností, které mohou vést k odstranění negativních jevů na pracovišti a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jak zde již bylo zmíněno, jednotlivé prvky řízení lidských zdrojů jsou spolu velmi úzce provázány. Snížení výkonu zaměstnance může poukázat nejen na možnou šikanu, ale také na nedostatek (nebo naopak nadbytek) pracovních povinností, neznalost a neschopnost zaměstnance danou práci vykonávat, pokles spokojenosti se zaměstnáním, osobní potíže zaměstnance. Proto je možno společnosti také navrhnout, aby sledovala a pravidelně zaznamenávala pracovní výkon zaměstnance.

Z otázky 13 plyne, že někteří ze zaměstnanců jsou nuceni zůstat v práci přesčas z důvodu nadměry pracovních povinností a úkolů. Tento projev bossingu je velmi negativní, protože má přímý vliv na osobní a rodinný život zaměstnanců, kteří pak nemají dostatek času věnovat se svým osobním zálibám, dětem, partnerům. Tím klesá jejich spokojenost, která se odráží v jejich pracovním výkonu. Zde lze opět nalézt souvislost a provázání s otázkou 10, kdy bylo zjištěno, že je vhodné s ohledem na souvislost pracovního výkonu a šikany na pracovišti

sledovat pracovní výkon zaměstnanců. Je třeba sledovat také počet odpracovaných hodin zaměstnanců, evidovat jejich docházku a při náhlém zvýšení počtu přesčasových hodin v určitém časovém úseku hledat příčinu těchto přesčasů. To může nepřímo poukázat na výskyt bossingu, stejně jako pokles pracovního výkonu. Při spojení těchto dvou ukazatelů (pokles pracovního výkonu ve spojení se zvýšeným počtem přesčasových hodin) se může jednat o indikátor bossingu u konkrétního zaměstnance.

Nepřímý vliv na rozvoj mobbingu může být také problematika neúspěchů některých pracovních projektů. Jak vyplynulo z otázky 15, chyba je připisována týmu jen podle 14 respondentů, naopak podle 67 respondentů je chyba připisována jednotlivcům. To je přirozený stav, který souvisí s tím, že zaměstnanci netvoří žádné týmy (pouze v některých případech se jedná o dvojice spolupracujících obchodní zástupce – asistentka), každý má své vlastní povinnosti, které přechází z jiného zaměstnance a posléze navazují na jiného zaměstnance. Nedostatečná týmová propracovanost vede ke konfliktům, nepřátelské atmosféře na pracovišti, k tomu, že se zde netvoří přátelství a vztahy. To je přirozeně základním stavebním kamenem pro vznik šikany na pracovišti.

Z otázek 16, 17 a 18 vyplynulo, že na pracovišti není kompetentní a dostatečně proškolená osoba, která by řešila případy výskytu negativních jevů na pracovišti. Nenachází se zde ani žádný psycholog, kouč nebo mediátor (otázka 19), který by pomáhal zaměstnancům vyrovnávat se s těmito jevy, naučit se znovu důvěřovat svým kolegům nebo nadřízeným a překonat důsledky šikany. Z toho vyplývá další návrh, tedy přijetí nového pracovníka, nejlépe kouče a mediátora v jedné osobě, který by zaměstnancům poskytoval své služby nejen v oblasti řešení mobbingu a bossingu, ale také v oblasti osobního a profesního růstu zaměstnanců. S tím přímo souvisí, že je třeba vydat vnitropodnikové směrnice, které jasně stanoví, jak postupovat v případech mobbingu a bossingu (nebo jiného typu šikany na pracovišti), určí sankce pro agresora, adekvátní řešení pro oběť apod.

3.5 Návrhy a doporučení

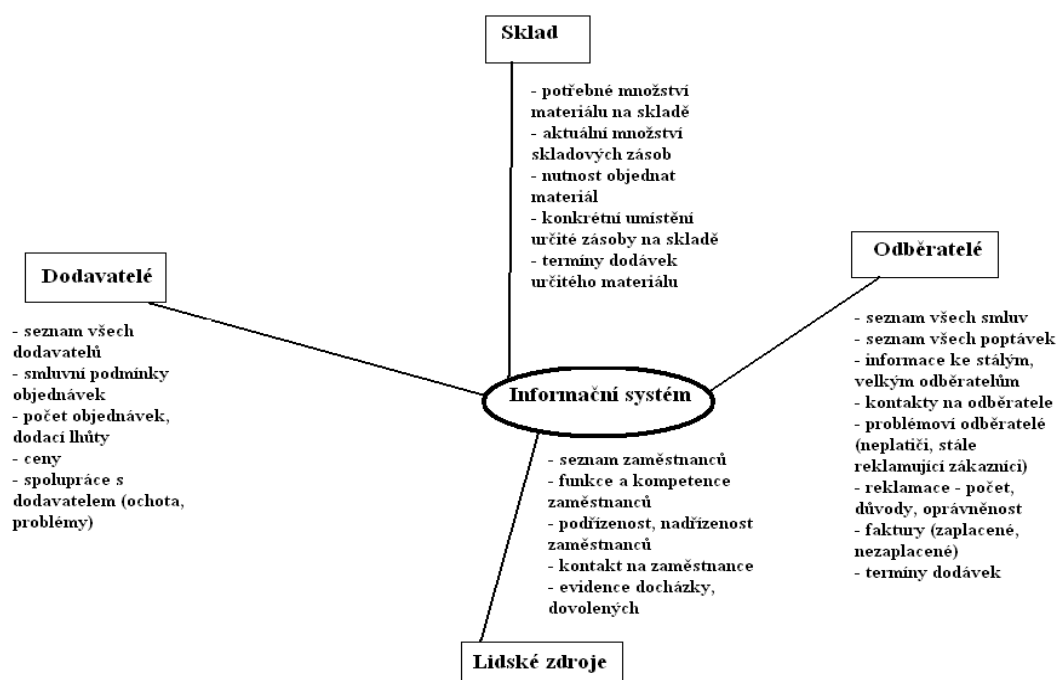
Informace o zaměstnancích vedoucí k identifikaci mobbingu a bossingu

První okruh návrhů se zaměřuje na získání chybějících informací o zaměstnancích, které vedou ke snadnější identifikaci mobbingu a bossingu.

Vytvoření databáze zaměstnanců

Pro správné fungování personalistiky ve společnosti je nezbytné, aby společnost měla dostatek informací o svých zaměstnancích. Práce zaměstnanců, předávání informací mezi nimi a atmosféra na pracovišti mají přímý vliv na spokojenost zákazníků. Vzhledem k tomu, že řízení lidských zdrojů je jednou velkou množinou dílčích faktorů a společnost se rozhodla k celkové obnově fungování tohoto systému, bylo by vhodné vytvořit databázi zaměstnanců. Ta by měla být propojena s celým informačním systémem tak, aby na sebe vše navazovala. V současné době je ve společnosti založen systém skladového hospodářství, v programu Adulo nebo Klaes (který slouží k naceňování zakázek) je databáze odběratelů, informace o dodavatelích má obchodní a výrobní manažer. Informace o lidských zdrojích však chybí.

Obrázek 2 Kontextový diagram



Zdroj: vlastní zpracování

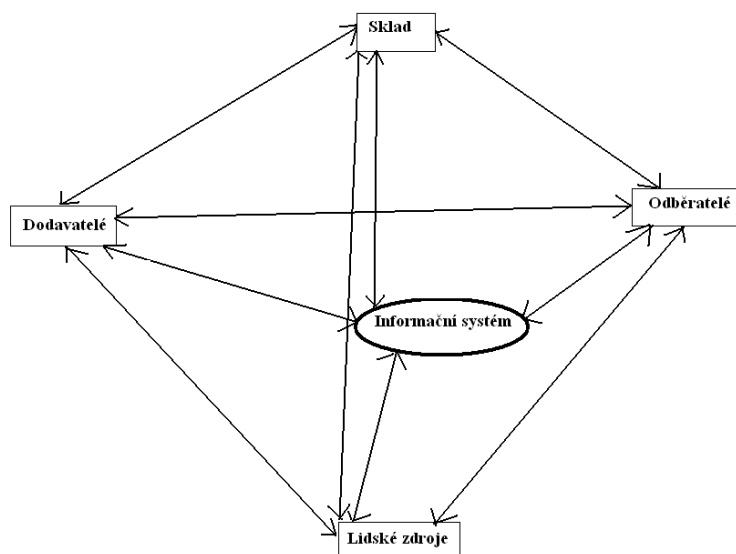
Propojení databáze zaměstnanců s informačním systémem a dalšími důležitými daty ve společnosti je vyobrazeno na obrázku 2. Společnost by měla vytvořit databázi zaměstnanců, která by byla propojena s motivačním systémem společnosti, hodnocením a vzděláváním zaměstnanců. Stejně tak by se do databáze zaznamenávala data o počtu odpracovaných hodin zaměstnanců a pracovním výkonu (u každé skupiny zaměstnanců se jedná o jiné ukazatele: obchodní asistentka – počet zpracovaných cenových nabídek a smluv včetně jejich objemu; obchodní zástupce – počet navštívených klientů, počet uzavřených smluv, objem uzavřených smluv v ks a Kč; dělnické pozice – počet vyrobených oken, chybovost, zmetkovitost). To jsou velmi důležité ukazatele, které poukazují na možný výskyt mobbingu či bossingu. Kožíšek a Písecký (2016, s. 97) k tomuto navíc dodávají, že agresor zveřejňuje o své oběti nepravdivé informace (ať už z pracovního nebo osobního života), přičemž osoba, která má za úkol v zaměstnání řešit problém šikany může za pomoci databáze o zaměstnancích snadno ověřit tyto informace. Jednalo by se o např. následující informace o zaměstnancích:

- titul, jméno, příjmení;
- vzdělání zaměstnanců, absolvované kurzy, školení;
- datum narození;
- jazykové znalosti;
- řidičský průkaz;
- další schopnosti nebo dovednosti zaměstnance;
- pracovní zařazení;
- pracovní povinnosti a kompetence;
- pracovní odpovědnost;
- podřízenost, nadřízenost, práce v týmu;
- pracovní výkon zaměstnance;
- chybovost, zmetkovitost, neúspěšné projekty, na kterých se zaměstnanec podílel;

- mimořádné pracovní úspěchy zaměstnance (velké zakázky, vlastní návrhy na vylepšení výrobního procesu apod.);
- počet odpracovaných hodin měsíčně, počet přesčasových hodin;
- evidence dovolené, počty vyčerpaných dnů;
- kontakt na zaměstnance (osobní mobilní telefon, email);
- rodinný stav zaměstnance;
- zdravotní stav;
- děti zaměstnance (věk, pohlaví);
- osobní záliby, koníčky.

Datový tok, který je propojuje veškeré informace, jež ve společnosti plynou a jsou důležité pro její chod.

Obrázek 3 Systémový diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Datové toky v rámci systémového diagramu jsou vyobrazeny na obrázku 3. Je přirozené, že se zavedením nového informačního systému jsou spojeny časové i finanční náklady. Protože doposud nebyl žádný takový systém ve společnosti zaveden, bude nutno za pomoci IT pracovníka (který je společnosti externě k dispozici) takový systém zavést. S tím budou spojeny finanční náklady na odměnu tomuto pracovníkovi. S ohledem na fakt, že společnost nemá žádným způsobem sumarizované informace o zaměstnancích, bude třeba potřebná data získat. Nejjednodušší a nejrychlejší variantou je sestavení otázek pro zaměstnance, které by poskytly data do databáze, jejich vytištění a rozdání všem zaměstnancům. Zaměstnanci by odpověděli na dané otázky a pověřená osoba by tyto informace zaznamenala do databáze. Informace týkající se docházky, pracovního výkonu, kompetencí, systému podřízenosti apod. by se přirozeně nezískávaly od zaměstnanců, ale z pracovních smluv a vnitropodnikových informací o požadavcích na pracovní místa.

Realizace vnitropodnikových školení

Šupšáková (2017, s. 156, 157) považuje vnitropodniková školení za základní možnost prevence proti výskytu negativních jevů. Ze získaných informací (dotazníkové šetření, interní informace) je zjevné, že ve společnosti se žádná školení nerealizují. Přitom školení řadových zaměstnanců i zaměstnanců na vedoucích pozicích jsou velmi důležitá, napomáhají

eliminovat negativní jevy i šikanu, vedou k rozvoji zaměstnanců a lepší atmosféře na pracovišti. Vhodné by bylo realizovat pravidelná školení, která by byla zvláště pro řadové zaměstnance a zvláště pro vedoucí zaměstnance (tedy 12 osob – manažeři včetně senior pozic). Školení by měla probíhat alespoň 2x ročně, téma by bylo vždy odlišné, ale pokaždé zaměřené na měkké dovednosti – konflikty a řešení konfliktů, týmová spolupráce, empatie a asertivita, šikana na pracovišti, diskriminace, sexuální obtěžování. První z těchto školení by mělo být zaměřeno právě na mobbing a bossing. Za pomoci těchto školení by se vyřešila základní proinformovanost zaměstnanců o těchto jevech. Školení nemusí být dlouhá, může se jednat o krátká 15 – 30 minutová školení, která nezasáhnou do pracovních povinností zaměstnanců. Školení pro řadové zaměstnance by se mělo zaměřovat především na to, jak rozeznat projevy mobbingu a bossingu a jak se zachovat, je-li někdo svědkem takového chování a je-li někdo obětí. Školení pro vedoucí pozice by mělo být spíše zaměřeno na to, jak takové situace řešit, jak postupovat, pokud dojde k výskytu těchto jevů, jak jim předcházet. Aby byla zajištěna dostatečná účast zaměstnanců na těchto školeních a jejich ochota naslouchat a něčemu se přiučit, je třeba školení realizovat v rámci pracovní doby (nikoliv po skončení pracovní doby nebo tak, že konec školení přesáhne konec pracovní doby), vhodné je zajistit prostornou a vzdušnou místnost včetně drobného občerstvení. Realizaci těchto školení může provádět externí společnost, nebo kouč/mediátor, kterého může společnost přijmout na plný úvazek nebo jen na externí spolupráci. Z toho plynou také náklady spojené s tímto návrhem. Úhrada za pravidelná školení realizovaná externí společností je poměrně vysoká, vhodnější by bylo přijmout zaměstnance, který bude školení provádět a současně bude poskytovat další služby zaměstnancům spojené s řízením a rozvojem lidských zdrojů.

Zřízení informační schránky – anonymní

Vhodné by bylo také zřízení anonymní schránky, do které by mohli zaměstnanci vřazovat své případné připomínky, dotazy, nebo cokoli, co chtějí svým nadřízeným sdělit anonymně a neosobně. Tuto schránku by každý den kontroloval pověřený pracovník, který by na případné dotazy odpovídal, řešil by nahlášenou šikanu nebo další problémy. Protože je schránka anonymní, tak v případě anonymních dotazů je třeba odpověď umístit tak, aby si ji mohl autor přečíst – např. na nástěnce umístěné u vchodu do firmy apod.

Pravidelná spolupráce personalisty s vedoucím pracovníkem

Personalista a vedoucí pracovník by měli vytvořit tým, který spolu bude aktivně a průběžně spolupracovat. V případě výskytu bossingu nebo mobbingu je třeba postupovat pečlivě a koordinovaně, aby údaje uváděné personalistou i vedoucím pracovníkem byly shodné, vzájemně se podporovaly a nebyly v kontrastu. To je třeba dát do souladu i s výše uvedeným zřízením informační schránky a školeními zaměstnanců.

Sledování a zaznamenávání pracovního výkonu zaměstnanců

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že podle názoru zaměstnanců klesá pracovní výkon s výskytem mobbingu a bossingu. I podle Švamberk Šauerové (2018, s. 25) a Pugnerové (2019, s. 118) je pracovní výkon zaměstnanců flexibilní hodnotou, která roste nebo klesá s ohledem na celou řadu vlivů. Mnohé oběti šikany na pracovišti mají obavy ze zhoršení situace, stydí se přiznat, že jsou oběťmi, bojí se, že jim nikdo nebude věřit a tak šikanu tají a nikomu se nespoví. I přesto však tyto zaměstnanci vykazují negativní následky šikany, podle kterých lze zjistit, že se u daného zaměstnance vyskytl nějaký problém. Samozřejmě pokles pracovního výkonu nemusí nutně znamenat, že tento zaměstnanec je obětí šikany, i přesto je pokles pracovního výkonu hlediskem, které je klíčové. Proto by přímí nadřízení zaměstnanců měli dostat za úkol sledovat a zaznamenávat pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, který by pravidelně zapisovali databáze o zaměstnancích. Jednalo

by se o novou povinnost vedoucích, která by byla v jejich kompetenci. Ti by kromě zaznamenávání aktuálního pracovního výkonu (včetně mimořádných pracovních projektů, nebo naopak neúspěchů a omylů) také pravidelně kontrolovali tendenci k růstu nebo poklesu pracovního výkonu. V případě významného růstu pracovního výkonu by bylo vhodné propojit tuto informaci i s motivačním systémem zaměstnanců a ty za mimořádné nasazení pro firmu odměňovat. Naopak při poklesu je třeba hledat příčiny, kouč/mediátor, který by ve společnosti působil, by pozval zaměstnance na pohovor a probral by s ním možné důvody poklesu pracovního výkonu.

Sledování počtu pracovních hodin (přesčasových hodin)

Sledování počtu pracovních hodin by bylo založeno na obdobném systému, jako sledování pracovního výkonu, přičemž evidence odpracovaných hodin, která je v současnosti realizována za pomoci čipů (v okamžiku, kdy zaměstnanec dojde do zaměstnání, narazí si čipem příchod, a když odchází, narazí si odchod) by měla být propojena s databází zaměstnanců. Tak by se ušetřil čas vedoucích pracovníků, kteří nebudou muset ručně evidovat odpracované hodiny do systému. V případě přesčasových hodin pověřený zaměstnanec (tím by neměl být vedoucí zaměstnanec, protože v případě bossingu by byl právě vedoucí zaměstnanec tou osobou, která přikazuje oběti šikany přesčasy) pouze zjistí příčinu těchto přesčasů. Pověřenou osobou by měl být kouč/mediátor, který by měl být do společnosti nově přijat. Pokud bude příčina přesčas reálná (práce na velkých zakázkách), pak není třeba dále tento indikátor zkoumat. V opačném případě je ale počet zbytečných nadčasových hodin ukazatelem jiných jevů – bossingu, finančních potíží zaměstnance (který dělá přesčasy, aniž by měl moc práce, jen kvůli penězům navíc), neschopnosti zaměstnance zvládat přidělenou práci, příliš mnoho pracovních povinností.

Zaměření se na měkké dovednosti a týmovou spolupráci

Druhá část doporučení je zaměřena na měkké dovednosti a týmovou spolupráci zaměstnanců.

Teambuildingy

Pokud budou zaměstnanci tvořit jeden tým, budou mezi sebou mít dobré vztahy, pak se budou snažit spolu lépe vycházet a konflikty, které jsou základem pro mobbing, budou řešit klidně a se snahou dosáhnout výsledku win-win. Mnozí zaměstnavatelé v současné době pořádají poměrně často různorodé teambuildingy, workshopy a event akce, které mají sloužit více možným cílům – motivace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tvorba týmového ducha, řešení negativních jevů na pracovišti apod. Podle Beemann (2015, s. 39) jsou teambuildingové aktivity produktivní a vedou ke stmelení kolektivu pracovníků. Tomuto názoru však striktně odporuje Urban (2017, s. 165), podle kterého nemají umělé teambuildingové aktivity žádný vliv na tvorbu týmu, naopak je označuje jako kontraproduktivní. Manažer společnosti má však do budoucna v plánu pořádát různé event akce jakožto součást motivačního systému zaměstnanců. Ten je možno účinně a efektivně propojit s prevencí negativních jevů na pracovišti a utužování týmu. Prevenci je možno považovat za klíčový základ, protože mobbing či bossing, které jsou již v rozvinutém stádiu, se řeší poměrně složitě, zatímco preventivní aktivity mají pozitivní vliv na další faktory a předchází všem případným negativům.

Různorodé akce by se měly pořádát alespoň 2x ročně, je vhodné je pořádát o víkendu, měly by být dobrovolné (nikoliv povinné, to by mohlo negativně působit na zaměstnance s malými dětmi, větším počtem osobních zájmů apod.) a plně hrazené zaměstnavatelem. Je třeba, aby každá z těchto aktivit byla něčím zajímavá, výjimečná, samotný víkend v penzionu, kdy jdou

zaměstnanci jen na procházku, stravují se v hotelu a posléze jdou večer každý na svůj pokoj, nejsou žádným přínosem (jak upozorňuje Urban, 2017, s. 165, podle kterého jsou teambuildingy jen módní záležitosti, která je založena na nezdůvodněné víře, že společný čas mimo pracoviště utuží mezilidské vztahy mezi zaměstnanci). Vhodné by bylo např. aktivní trávení času s nutností spolupráce se spolupracovníky, to vše spojeno se zábavou a poučením. Může se jednat o tyto aktivity:

- únikové hry, které mohou být různorodě zaměřené podle individuálních přání zaměstnanců (detektivní příběh, útěk z vězení, hledání ztracených peněz atd.);
- laser game, e-strike arény, paintball;
- návštěva zábavního centra;
- víkendové pobyty na chatě s wellness, s programem a teambuildingovými hrami.

Je přirozené, že ne každý zaměstnanec se bude chtít těchto aktivit účastnit, může se jednat o zaměstnance, kteří tráví víkendy se svou rodinou, nebo jen nemají rádi aktivní způsob trávení volného času. Je třeba zaměstnance stimulovat k tomu, aby se těchto aktivit účastnili.

Pořádat tyto aktivity by měl nový přijatý psycholog (kouč/mediátor), který bude mít na starost pořádání a organizaci teambuildingových školení, měl by osobně zaměstnance motivovat k tomu, aby se jich účastnili. Přirozeně se jedná nejen o organizační, ale také o poměrně vysoký finanční náklad, protože pořádání takových aktivit pro plný počet zaměstnanců dvakrát ročně je náročné.

Přijetí psychologa (kouče/mediátora)

Z ostatních výše uvedených návrhů vyplývá nezbytnost přijetí nového zaměstnance, který by měla na starosti problematiku řízení lidských zdrojů. V současné době ve společnosti není žádný psycholog, kouč nebo mediátor, na kterého by se zaměstnanci mohli obrátit, pokud mají jakékoliv problémy, nezvládají své pracovní povinnosti, řeší konflikty na pracovišti apod. Bylo by vhodné přijmout na hlavní pracovní poměr (tedy nikoliv externě) zkušeného psychologa, který by měl absolvovaná školení, vzdělávací kurzy a vlastnil by certifikáty, které mu umožňují vykonávat také funkci kouče a mediátora. Tento nový zaměstnanec by měl na starosti problematiku řízení lidských zdrojů, realizoval by školení, sledoval by počet pracovních hodin, rozšiřoval by databázi zaměstnanců, byl by osobou, na kterou by se mohl zaměstnanec obrátit v případě šikany na pracovišti, konfliktů nebo jakýchkoliv jiných problémů. Pravidelně by zájemcům z řad zaměstnanců poskytoval také služby kouče nebo mediátora, které by jim napomohli růst a rozvíjet se nejen na profesní, ale také na osobní rovině. Přijetím nového zaměstnance by společnosti odpadly starosti s najímáním externí agentury na realizaci školení nebo také externího mediátora, který by řešil větší případy šikany na pracovišti. Je nezbytné přijmout vzdělaného a současně také zkušeného člověka, který dokáže efektivně pracovat s problémy, které se mohou vyskytovat. Je také třeba tohoto zaměstnance dostatečně finančně ohodnotit, aby byl motivovaný k odvádění kvalitních pracovních výkonů.

Vnitropodniková směrnice o šikaně na pracovišti + poskytování informací o dění na pracovišti

Aby bylo řešení šikany a problematika postupu jednotná, tudíž také spravedlivá, pro všechny zúčastněné, je třeba, aby byla vydána vnitropodniková směrnice o šikaně na pracovišti. S touto by měli být seznámeni všichni zaměstnanci, především psycholog, který bude mít na starost řešení těchto problémů. Možné znění směrnice je vyobrazeno v příloze této práce. Směrnice by měla obsahovat 6 jednotlivých částí.

1. Předmět

2. Vymezení základních pojmů
3. Odpovědnost a nahlašování případů šikany
4. Prevence proti šikaně na pracovišti
5. Postup řešení šikany na pracovišti
6. Sankce

V první části této směrnice by mělo být naprosto jasně uvedeno, o čem tato směrnice pojednává a že je závazná pro všechny zaměstnance. Z toho vyplývá nutnost ověřit si, že jsou se směrnicí seznámeni skutečně všichni zaměstnanci. Kromě toho, že bude směrnice zveřejněna na intranetu společnosti, bude také vytištěna a umístěna na nástěnkách a bude osobně předána všem zaměstnancům firemním psychologem. Ten navštíví všechna pracoviště, osobně každému zaměstnanci předá vytištěnou směrnici a ujistí se, že zaměstnanec rozumí tomu, že je tato směrnice závazná a vymahatelná.

Druhá část směrnice by měla pojednávat o základních pojmech, protože jak bylo zjištěno v dotazníkovém šetření v otázkách 4 a 5, ne všichni zaměstnanci rozumí pojmům jako je mobbing, bossing apod. Proto je třeba je s těmito pojmy seznámit. Vhodné by bylo přehledné, jasné a především jednoduše pochopitelné zpracování pojmů na cca 2 strany, může vycházet z teoretické části této práce.

Třetí část se zaměřuje na problematiku odpovědnosti a nahlašování případ šikany. Je třeba, aby všichni zaměstnanci věděli, že v jakémkoliv případě mohou přijít za firemním psychologem a oznámit jim, že jsou svědkem nebo obětí šikany. Neměli by si myslet, že oznámení šikany je donášením na své spolupracovníky nebo něčím, čeho by se neměli dopouštět. Je třeba v případě požadavku zaměstnance zaručit anonymitu, zachovat mlčenlivost, aby se o mobbingu nedozvěděli další spolupracovníci.

Čtvrtá část, která je zaměřena na prevenci šikany, by měla komplexně uvádět, jaké jsou ve firmě preventivní programy, které mají za cíl preventivně působit proti vzniku šikany. Jak zde bylo opakovaně zmiňováno, jednotlivé prvky řízení lidských zdrojů jsou spolu úzce propojeny a provázány. S preventivními programy tedy souvisí také teambuildingové aktivity (zmíněné výše), teambuildingové aktivity, služby psychologa (který s ohledem na svou odbornost bude schopen poskytovat také služby kouče nebo mediátora). Mediátor je s ohledem na svou odbornost a zaměření schopen objektivně, ale také citlivě a empaticky, provést zneprátené strany procesem ukončení konfliktu či mobbingu.

Pátá část práce se zaměřuje na postup řešení šikany. Poté, co je firemní psycholog informován (ať už osobně nebo anonymně) o výskytu možné šikany na pracovišti, zahájí okamžitě vyšetřování. Spojí se s potenciální obětí šikany, kterou pozve do své kanceláře na krizovou intervenci, která proběhne v soukromí a s příslibem anonymity. V případě, že se potvrdí výskyt jakéhokoliv typu šikany, snaží se psycholog zjistit od oběti jméno pachatele. Pokud ho oběť šikany sdělí, pak psycholog kontaktuje pachatele a promluví si s ním o daném obvinění. Následně se také dostaví na pracoviště oběti a pachatele a zjistí od spolupracovníků, kteří jsou s nimi v přímém kontaktu, zda se na pracovišti vyskytují projevy šikany. Dalším krokem je realizace krizové intervence, kdy psycholog pozve oběť i pachatele a snaží se hledat příčinu a možná řešení tak, aby bylo dosaženo výsledku win-win. V případech počátečních fází šikany, která nebyla dlouhodobá a nemá prozatím významné negativní dopady, je možné vyřešit vše domluvou a následným sledováním situace. Pokud však již byla šikana rozvinutá, pak je vhodné pachatele sankcionovat a s obětí následně pracovat tak, aby byly odstraněny negativní důsledky. Celou situaci je třeba řešit individuálně a přistupovat k ní velmi zodpovědně.

Poslední šestá část pojednává o sankcích, které jsou zaměstnancům ukládány, pokud se stanou pachatelem mobbingu. Je samozřejmě vždy třeba brát ohled na to, jak rozvinutá byla šikana, jaké formy šikany byly uplatňovány, jak dlouho k takovému jednání docházelo, jaké je pracovní postavení agresora i šikanovaného pracovníka. Sankce mohou začínat u pouhého napomenutí pracovníka, končit mohou i rozvázáním pracovního poměru. V tomto případě je třeba vycházet z legislativy, protože neoprávněné sankcionování nebo ukončení pracovního poměru, aniž by byly naplněny zákonem dané podmínky, může vést k žalobě ze strany sankciovaného pracovníka (agresora). To by mělo další negativní důsledky na oběť šikany, která by měla pocit, že agresor nebyl dostatečně potrestán, naopak se z agresora stává oběť nespravedlivého systému.

Tato navržená směrnice (je vyobrazena v příloze 3) by měla být závazná pro všechny zaměstnance, včetně nadřazených manažerů i senior pozic. Je nezbytné, aby byla striktně vyžadována a její jednotlivá nařízení nebyla opomíjena. To platí především pro přidělování sankcí, které by měly být vždy spravedlivé a odpovídající skutečnému provinění.

Druhým souvisejícím návrhem je poskytování pravidelných informací o dění na pracovišti. Častou obětí mobbingu bývají noví zaměstnanci, důvodem může být nedostatek informací, za pomoci kterých by se dokázali lépe orientovat a adaptovat ve společnosti. Pravidelné rozesílání informačních letáků (časopisu, novin), které by mohly být publikovány např. jednou měsíčně a rozesílány emailem, nebudou s sebou nést žádné finanční náklady. Součástí poskytovaných informací by vždy mělo být i nějaké téma týkající se negativních jevů na pracovišti, informovanost o těchto jevech, možnosti obrany apod. a také informace o tom, že v daném období nastoupil do firmy nový zaměstnanec, který se zatím neorientuje ve vnitropodnikových pravidlech. Součástí tohoto oznámení by měla být výzva pro stávající zaměstnance, aby byli ochotni poradit novému kolegovi v případech, kdy to bude potřebovat. To pozitivně napomůže také vnitropodnikové kultuře a příjemné atmosféře na pracovišti.

Sabatikl

V případech dlouhotrvající šikany, která byla spojena s více různorodými projevy a oběť i po jejím vyřešení trpí následky této šikany (deprese, syndrom vyhoření, zdravotní problémy), je možno nabídnout oběti možnost sabatiklu. Jedná se podle Thömmese (2018, s. 75) o poměrně novou záležitost, která bývá obvykle nabízena vrcholovým pozicím jako prevence syndromu vyhoření a jako součást motivačního systému, která jim napomůže nalézt rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. V tomto případě je možno sabatikl aplikovat v případě obětí mobbingu nebo bossingu. Tyto oběti v některých případech nejsou schopny dále pokračovat ve své práci, protože jsou psychicky vyčerpané a negativně je ovlivňují také fyzické důsledky šikany. Jednou z možností je samozřejmě uplatnění nemocenské, ta však oběť omezuje vzhledem k nutnosti pobytu pouze ve svém bydlišti a ne každý lékař je ochoten vystavit nemocenskou s odůvodněním šikany na pracovišti. Na oběť, která potřebuje několik týdnů nebo měsíců odpočinku (nebo naopak aktivního cestování či vycházek do přírody) by také negativně působila nejistota zaměstnání, pokud by ve společnosti dala výpověď. Pak je možno nabídnout sabatikl. Jedná se o neplacené volno, kdy zaměstnanec po určenou dobu nedochází do zaměstnání, jeho pracovní smlouva však platí a po ukončení tohoto volna se zaměstnanec vrací na svou pracovní pozici (nebo jinou dohodnutou pozici). Finanční ohodnocení za dobu sabatiklu záleží na okolnostech a dohodě. Sabatikl může být zcela neplacený, částečně placený nebo naopak plně placený. V těchto případech by bylo vhodné zaměstnanci poskytovat alespoň částečné finanční zdroje. Mohlo by se jednat např. o 20 % z čistého měsíčního příjmu. Zaměstnanec tak nebude úplně bez finančních zdrojů, bude mít jistotu pracovního poměru v budoucnu, bude si vědom toho, že firma si cení jeho práce a chce aktivně řešit šikanu, které byl obětí. To na zaměstnance v souhrnu bude působit velmi

pozitivně, motivačně, jakmile v budoucnu opět nastoupí do zaměstnání, bude se jednat o loajálního zaměstnance a bude působit na ostatní zaměstnance pozitivním dojmem, že šikana se dá vyřešit.

Shrnutí

Přijetí psychologa (kouče/mediátora)

Prvním krokem, který by měl být realizován, je přijetí psychologa (který by byl současně také koučem a mediátorem). I přesto, že prozatím není ve firmě zaveden ani realizován naprosto žádný systém adaptace a orientace nového zaměstnance, je třeba nového psychologa velmi pečlivě zvolit (tedy provést řádné výběrové řízení, které bude spočívat alespoň ve třech kolech, aby byl vybrán opravdu ten nejlepší uchazeč). V současné době je poměrně snadné si udělat kurz na kouče nebo mediátora, ale ne každý, kdo tento kurz absolvoval, má opravdu schopnosti pracovat jako kouč a mediátor. Proto je třeba řádně prověřit schopnosti a dovednosti nového firemního psychologa, který by měl mít absolvované tyto kurzy. Aby měl takový potenciální zaměstnanec zájem pracovat pro společnost XYZ, pak je třeba ho adekvátně finančně ohodnotit. Z toho také vyplývají finanční náklady na toto doporučení, jedná se o 40 000 Kč měsíčně na mzdové ohodnocení zaměstnance. Podle manažera společnosti v centrálně firmy je volná kancelář, která by byla vhodná svým vybavením a zázemím pro realizaci práce firemního psychologa. Jedná se o vzdušnou a světlou místnost, ve které se nachází nejen stůl s počítačem, běžné kancelářské vybavení, ale také pohodlná pohovka, na které mohou probíhat sezení zaměstnanců (v tomto případě lze říci klienta a psychologa – mediátora či kouče). Dodatečné náklady na vybavení zde tedy nejsou. Roční náklad v tomto případě bude činit 480 000 Kč.

Také je nutno počítat s organizačními a časovými náklady. Jak bylo uvedeno, není vhodné uspěchat výběrové řízení, aby byl zvolen opravdu kvalitní psycholog, který bude mít dostatek schopností a znalostí. Je třeba počítat alespoň s jedním až dvěma měsíci, než bude dokončeno výběrové řízení. Posléze je nutno počítat opět alespoň s jedním až dvěma měsíci, než se tento nový zaměstnanec ve společnosti dostatečně zadaptuje a bude se orientovat ve vnitropodnikové kultuře, atmosféře na pracovišti, seznámí se se svými novými kolegy, získá si jejich důvěru apod. Proto je možno doporučit, aby společnost zahájila toto výběrové řízení ještě předtím, než zahájí samotnou transformaci řízení lidských zdrojů. Tento zaměstnanec by se totiž měl na všech dalších prvcích aktivně podílet, bude to jednou z jeho hlavních povinností.

Vytvoření databáze zaměstnanců

Druhým krokem by mělo být vytvoření databáze zaměstnanců, protože na tuto databázi jsou navázány další aktivity. Začít vytvářet takovou databázi je možno kontinuálně s přijetím nového psychologa. Je třeba zadat vypracování a propojení této databáze s ostatními interními systémy externímu IT odborníkovi, který se společností pracuje. Lze počítat s jednorázovým nákladem přibližně 20 000 Kč (tento údaj vychází z předchozích projektů, které externí IT odborník pro společnost XYZ dělal v minulosti). Vedoucí zaměstnanci by měli posléze za úkol v průběhu např. jednoho měsíce zadat do systému základní informace o zaměstnancích. Další kroky (tedy zjištění dalších podrobnějších údajů, jejich zadání do databáze a posléze průběžné vyhodnocování dat) již bude mít na starost psycholog. To tedy již nebude spojeno s dalšími dodatečnými náklady. Další návrhy: sledování a zaznamenávání pracovního výkonu zaměstnanců a sledování počtu pracovních hodin (přesčasových hodin) tedy přímo navazuje na tuto databázi a na přijetí nového psychologa, nejsou s nimi spojeny

žádné dodatečné náklady, vše bude v kompetenci psychologa, bude se jednat o jednu z jeho pracovních povinností.

Realizace vnitropodnikových školení

Pravidelná vnitropodniková školení zaměřená na výskyt negativních jevů a jejich prevenci budou v kompetenci psychologa, který je bude plánovat, realizovat, bude připravovat materiály a podklady, zajišťovat vhodnou zasedací místnost, drobné občerstvení apod. Opakované najímání externí školící společnosti by tvořilo zbytečné náklady, finanční zdroje bude nutno ještě investovat do jiných oblastí. Finanční náklady zde tedy budou jen zanedbatelné, lze počítat s kancelářskými papíry, náklady na tisk podkladů, občerstvení, je možno je odhadnout za částku 19 000 Kč ročně.

Teambuildingy

Teambuildingové aktivity budou jedním z významných nákladů, protože realizovat pravidelně takové akce pro 44 zaměstnanců (tyto aktivity by nebyly pořádány pro dělníky) je poměrně drahé. V případě, že by se pořádaly 2 obdobné aktivity ročně, zúčastnili se jich všichni zaměstnanci a náklady na jednoho zaměstnance by byly 2 000 Kč (u některých aktivit by byly náklady nižší, např. při únikových hrách nebo laser game a u jiných naopak vyšší, např. při wellness pobytu), pak by celkový roční náklad činil 176 000 Kč. Zde uvedená cena vyplývá ze stávající nabídky teambuildingových aktivit, které byly dohledány prostřednictvím internetu. Jedná se tedy o reální a aktuální ceny. Organizace, realizace, informování o této aktivitě apod. by měl na starost firemní psycholog, dodatečné náklady zde tedy nejsou.

Vnitropodniková směrnice o šikaně na pracovišti

Psycholog by měl za úkol sepsat vnitropodnikovou směrnici o šikaně, zveřejnit ji na intranetu, posléze ji vytisknout (popř. nechat zalaminátovat) a pověsit ji na nástěnky a osobně rozdat všem zaměstnancům. Časové a organizační náklady jsou pro psychologa zanedbatelné, náklady na tisk a případné laminátování by nepřesáhly 1 000 Kč. Stejně tak bude posléze v kompetenci psychologa řešit případné případy šikany. Zde dodatečné finanční náklady nejsou.

Sabatikl

Náklady na poskytnuté částečně placené volno nelze jednoznačně odhadnout. Je pravděpodobné, že k sabatiklu nebude nutno přistoupit, že v průběhu roku nedojde k žádnému případu bossingu ani mobbingu. Pokud by k nim došlo, nemuselo by se jednat o natolik závažné případy, aby bylo nutno poskytovat oběti sabatikl. V případě, že by toto volno bylo poskytnuto, náklady by vyplývaly z toho, jak dlouho by trvalo a jaké je aktuální finanční ohodnocení zaměstnanců. V případě platu 20 000 Kč a náhradě 20 % na jeden kalendářní měsíc by se jednalo o náklad 4 000 Kč, který je pro firmu zanedbatelný, pro zaměstnance však důležitý. Nelze předpokládat, že by byl výskyt mobbingu či bossingu natolik vysoký, aby šlo o více zaměstnanců na delší dobu. Je však třeba na dané období zajistit výkon práce zaměstnance na sabatiklu. To je možno vyřešit buď za pomoci rozdělení povinností tohoto pracovníka mezi více stávajících zaměstnanců (a jejich náležité odměnění za práci navíc) nebo přijetím brigádníka, který by měl být pro tyto případy k dispozici a měl by mít alespoň základní povědomí o pracovní činnosti, kterou bude vykonávat. S ohledem na nemožnost predikovat počet případů sabatiklu, tyto náklady nebudou zahrnuty do celkových nákladů.

Celkové náklady

Poměrně významnou část nákladů je možno považovat za náklady implicitní, tedy náklady ušlé příležitosti. Jde tedy o čas, který byl věnován určité aktivitě a který nebyl využit jiným způsobem. Tyto implicitní náklady lze přisoudit pracovním povinnostem psychologa, který

bude mít v kompetenci všechny tyto činnosti. Explicitní náklady, tedy náklady, které budou skutečně vydány, jsou spojeny se všemi návrhy, nejnákladnější jsou mzdové náklady na nově přijatého psychologa a také na teambuildingové aktivity. Celkem se jedná o náklady v hodnotě 696 000 Kč ročně. Lze konstatovat, že se jedná sice o poměrně vysokou částku, avšak tyto náklady nesouvisí pouze s problematikou šikany na pracovišti. Jak zde bylo několikrát opakováno, celý systém personalistiky je propojený a tyto náklady se promítnou i do dalších oblastí řízení lidských zdrojů, jako je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stimulace a motivace zaměstnanců, systém hodnocení zaměstnanců. Management společnosti byl seznámen s tím, že opatření související s problematikou mobbingu a bossingu budou společnost v průběhu jednoho kalendářního roku stát významné finanční náklady, s čímž management souhlasí a byl si této skutečnosti vědom předem.

Tabulka 7 Celkové náklady

Položka nákladů	Měsíční náklad v Kč	Roční náklad v Kč
Přijetí psychologa	40 000	480 000
Vytvoření databáze zaměstnanců	X	20 000
Realizace vnitropodnikových školení	X	19 000
Teambuilding	X	176 000
Směrnice o šikaně	X	1 000
Celkem	X	696 000

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladovost všech navržených opatření je vyobrazena v tabulce 7. Přesto, že manažer společnosti uvádí, že se změnami a jejich implementací počítá vedení společnosti až v roce 2021, bylo by vhodné některé z prvků (jako zahájení výběrového řízení firemního psychologa a zavedení databáze zaměstnanců) začít realizovat již nyní. Jedná se o časově nákladné změny, jejichž implementace a následná kontrola budou strategickou, nikoliv operativní problematikou. Databáze zaměstnanců může začít sloužit vnitropodnikovým účelům okamžitě a psycholog může již okamžiku svého přijetí aktivně pomáhat se zavedením nového systému personalistiky. Jako nový zaměstnanec možná uvidí nedostatky a slabiny, které současní zaměstnanci (kteří si již zvykli na atmosféru na pracovišti a systém práce) nevidí, protože se s nimi setkávají každý den a považují je za běžnou součást svého pracovního života.

S tím souvisí také nezbytnost kontinuálně kontrolovat, zda jsou finanční náklady vynakládány účelně a efektivně, zda nově zavedené změny fungují tak, jak by měly a dochází ke změnám k lepšímu. Tomu může napomoci pravidelné opakování dotazníkového šetření, kdy budou nová data porovnávána s původními, a bude zjišťováno, k jakým změnám došlo. Pak mohou být jednotlivé návrhy dále upraveny, některé z nich je možno zrušit, jiné naopak budou nově doporučeny a realizovány.

4 Závěr

Tématem této práce byl bossing a mobbing na pracovišti, jeho důsledky a možnosti eliminace. Jedná se o velmi aktuální téma, které má přímý vliv na chod společnosti a její fungování. Pokud zaměstnanci budou ve svém zaměstnání jinými zaměstnanci (ať už nadřízenými, podřízenými, nebo stejně postavenými kolegy) šikanováni, pak bude jejich pracovní výkon klesat. Negativní důsledky nebudou souviset pouze s pracovním životem zaměstnanců, ale také s jejich osobním životem, protože následky šikany jsou fyzické i psychické a mají vliv na celkovou spokojenost člověka. Jak zde již bylo několikrát zmíněno, společnost XYZ je velmi úspěšná, zaujímá na trhu významný podíl, stále se snaží rozvíjet a hledat nové možnosti vlastního růstu. Problematika řízení lidských zdrojů byla jako jediná dlouhodobě opomíjená, finanční i organizační zdroje se investovaly do jiných oblastí. V roce 2020 probíhá komplexní šetření stávajícího stavu v oblasti personalistiky, jednotlivé výzkumy na sebe navzájem navazují a snaží se hledat současné slabiny, které by měly být novým systémem odstraněny. Problematika mobbingu a bossingu je ve společnosti v současné době aktuální, vyplynula z výsledků šetření výskytu konfliktů na pracovišti. Nový systém personalistiky by do budoucna měl být nastaven tak, aby byl v souladu s ostatními politikami společnosti a aby odpovídal stávajícím potřebám zaměstnanců.

Cílem této práce bylo formulovat doporučení na zlepšení stávající situace v oblasti negativních jevů na pracovišti, konkrétně bossingu a mobbingu ve společnosti XYZ. Dílčí cíle zněly takto: identifikovat stávající stav v oblasti problematiky bossingu a mobbingu v dané společnosti, srovnat stávající stav ve společnosti s teoretickými východisky.

V této práci byla napřed zpracována teoretická část, jejíž poznatky se následně prolínaly nejen do dotazníkového šetření, ale také do návrhové části. Je nezbytné, aby použité odborné literární zdroje byly aktuální, protože problematika mobbingu a bossingu se vyvíjí a mění s ohledem na vývoj lidské společnosti. Následně byl stručně popsán stávající stav společnosti a její charakteristika. Následovalo hloubkové dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit výskyt mobbingu a bossingu (případně jiných druhů šikany) na pracovišti a také objasnit možnosti řešení šikany. Bylo zjištěno, že někteří respondenti zaznamenali na svém pracovišti možné jevy mobbingu a bossingu (taktéž diskriminace a sexuálního obtěžování), přičemž někteří z respondentů se stali svědkem takové události, zatímco jiní (celkem 13 osob) sebe sami označili za oběť – 10 respondentů se považuje za oběť mobbingu, 2 respondenti za oběť bossingu a 1 respondent za oběť sexuálního obtěžování. Celkově se jedná o 16 % respondentů, kteří se stali obětí šikany a také o 51,8 % respondentů, kteří se se šikanou na pracovišti setkali. Jedná se tedy o poměrně vysoké hodnoty, které odpovídají zjištění dotazníkového šetření z května 2020, které potvrdilo výskyt konfliktů na pracovišti. Z toho lze potvrdit, že na pracovišti se vyskytují případy bossingu i mobbingu. S ohledem na tato zjištěná fakta bylo nezbytné navrhnout doporučení, která by napomohla ke zlepšení stávající situace. Jedná se o následující návrhy:

- realizace vnitropodnikových školení;
- sledování a zaznamenávání pracovního výkonu zaměstnanců;
- sledování počtu pracovních hodin (přesčasových hodin);
- vytvoření databáze zaměstnanců;
- teambuildingy;
- přijetí psychologa (kouče/mediátora);
- sabatiki;
- vnitropodniková směrnice o šikaně na pracovišti.

Je přirozené, že každá změna ve společnosti je spojena s časovými i finančními náklady. Vzhledem k tomu, že společnost XYZ chce inovovat celý systém řízení lidských zdrojů, majitelé si jsou vědomi nutnosti finančních investic. Celá personalistika by měla být nastavena tak, aby byla provázána a aby byla jednotnou strategií práce se zaměstnanci s cílem zajištění trvale udržitelného růstu společnosti. Prvním krokem by mělo být přijetí nového zaměstnance psychologa (současně kouče a mediátora), který by měl na starost personalistiku, řešení veškerých problémů a konfliktů a pracovišti, hledání možností rozvoje zaměstnanců. Následovat by mělo zavedení vnitropodnikových závazných směrnic, které se budou dotýkat všech oblastí řízení lidských zdrojů. Tyto směrnice by měly být zavedeny současně s databází zaměstnanců a informací o nich. Na to vše by měl navázat systém školení a rozvoje zaměstnanců, motivační a stimulační systém, hodnocení a kontrola zaměstnanců.

Některé z nákladů budou jednorázové, budou souviset pouze s novými změnami (jako např. vytvoření nové databáze zaměstnanců, kdy bude třeba zaplatit jednorázové náklady na externího IT pracovníka, který ji zavede a propojí s dalšími IT vnitropodnikovými systémy). Jiné náklady budou dlouhodobé, jako plat nového zaměstnance, jehož povinnostmi bude realizace ostatních návrhů. Nového zaměstnance je třeba adekvátně finančně ohodnotit. Tyto změny je nutno také včas realizovat, protože některé z nich mohou být poměrně časově náročné (jako např. nalezení kvalitního psychologa, vytvoření databáze zaměstnanců). Pokud by společnost chtěla zde navržená doporučení implementovat do praxe od 1.1.2021, musela by neprodleně začít tyto návrhy realizovat. Návržatnost nákladů spočívá především v měkkých přínosech, které nejsou exaktně vyčíslitelné:

- příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti;
- růst spokojenosti zaměstnanců;
- eliminace konfliktních situací na pracovišti;
- lepší pracovní nasazení zaměstnanců;
- osobní a profesní rozvoj zaměstnanců;
- růst pracovní výkonnosti a pokles chybovosti;
- snaha zaměstnanců účastnit se také mimořádných a náročných projektů, které jsou nad rámec jejich pracovní doby;
- návrhy na zlepšení výrobního, obchodního nebo jiného procesu na pracovišti, které budou vznášet zaměstnanci z vlastní iniciativy;
- pokles fluktuace, nemocnosti, pozdních příchodů na pracoviště, předčasných odchodů z pracoviště.

Návrhy, které jsou zde zpracovány, vychází ze současné situace, která ve společnosti panuje, jsou provázány s výsledky předchozích šetření realizovaných v průběhu roku 2020 a odráží informace získané od manažera společnosti. Všechna doporučení jsou záměrně zpracována tak, aby je mohla společnost bez prodlení realizovat a implementovat do praxe a aby přinesla požadovaný účinek. Kromě toho, že práce může posloužit aktuálně společnosti XYZ a jejím současným potřebám, může současně také napomoci jiným firmám v obdobné situaci jako modelový vzor, jak postupovat.

Seznam literatury

- BEDNÁŘ, V. *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9111-6.
- BEERMANN, S. a kol. *Hry na semináře a workshopy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9045-9.
- BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9360-8.
- BĚLÍK, V. a kol. *Slovník sociální patologie*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0599-1.
- BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Albatros Media, 2016. ISBN 978-80-726-1434-9.
- CAJTHAMLOVÁ, K. *Abeceda moderního rodiče*. Praha: Albatros Media, 2017. ISBN 978-80-742-9933-9.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum Press, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- ERÉNYI, T., KANTOROVÁ, D., VEJSADA, D. *Vyznejte se v zákoně o státní službě*. Praha: Albatros media, 2017. ISBN 978-80-265-0613-3.
- HOLGER, W. *Mobbing – nicht mit mir!* München: Goldmann, 2016. ISBN 978-36-4118-243-4.
- JANOŠOVÁ, P. a kol. *Psychologie školní šikany*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9273-1.
- JOHNSON, A. *Sexual Harassment of Women*. Washington: National Academies Press, 2018. ISBN 978-03-094-7087-2.
- KADLEC, J. MILLER, R. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4932-0.
- KOPECKÁ, I. *Psychologie 3. díl*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9880-6.
- KOŽÍŠEK, M., PÍSECKÝ, V. *Bezpečně na internetu: průvodce chováním ve světě online*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9074-4.
- MACHOVÁ, J., KUBÁTOVÁ, D. a kol. *Výchova ke zdraví*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0993-7.
- PUGNEROVÁ, M. a kol. *Psychologie: pro studenty pedagogických oborů*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2790-0.
- ROGGE, J. *Puberta*. Praha: Albatros Media, 2018. ISBN 978-80-266-1294-0.
- SOLMONESE, J. *Proměňte hněv v pozitivní sílu a využijte jej ve svůj prospěch!* Praha: Albatros Media, 2017. ISBN 978-80-76-1527-8.
- SUTTON, R. *Jak přežít kretény*. Praha: Albatros Media, 2019. ISBN 978-80-265-0864-9.
- ŠUPŠÁKOVÁ, P. *Řízení rizik poskytování zdravotních služeb*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9672-2.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5265-5.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9686-9.

THÖMMES, F. *Cviky a protahování při sedavém zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-0428-9.

TOMŠEJ, J. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2160-1.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 97880-271-0908-1.

VÁVROVÁ, Š. *Deník koučky*. Praha: Jota, 2017. ISBN 978-80-756-5212-6.

VÉVODA, J. a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.

ZÁBORCOVÁ, M. *Jak projít životními krizemi k životním výhrám*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9921-1.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: Sbírká zákonů. Praha: Měšec, 2020. Dostupné také z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakonik-prace-zakon/>.

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci společnosti XYZ,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníkového šetření, které zjišťuje Váš názor a postoj k negativním jevům na pracovišti – konkrétně k mobbingu a bossingu ve Vaší společnosti. Dotazník si klade za cíl zjistit stávající stav této problematiky. Jedná se o anonymní šetření, proto Vás žádám a pravdivé odpovědi.

Děkuji a přeji příjemný den.

Identifikační otázky

1. Uveďte Váš věk.
 - a) méně než 20 let
 - b) 21 – 30 let
 - c) 31 – 40 let
 - d) 41 – 50 let
 - e) 51 let a více

2. Jak dlouho ve společnosti XYZ již pracujete?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 rok až 5 let
 - c) 6 let až 10 let
 - d) 11 let až 15 let
 - e) 15 let a více

3. Uveďte Vaše pracovní zařazení.
 - a) dělnická pozice (dělník výroby, montážní pracovník, řidič, uklízečka)
 - b) administrativní pracovník (asistentka, recepční, účetní apod.)
 - c) obchodní zástupce

Otázky zaměřené na projevy mobbingu a bossingu na pracovišti

4. Víte (resp. věděl/a jste před obdržení tohoto dotazníku) co znamená pojem mobbing?
 - a) ano
 - b) ne

Mobbing je druh šikany na pracovišti, mezi osobami na stejné pracovní úrovni.

5. Víte (resp. věděl/a jste před obdržení tohoto dotazníku) co znamená pojem bossing?
 - c) ano
 - d) ne

Bossing je šikana podřízených ze strany nadřízeného.

6. Vnímáte nějaké projevy mobbingu nebo bossingu na Vašem pracovišti? Pokud na tuto otázku odpovíte ne, pak vynechejte následující otázky 7 a 8.
- ano, u sebe sama
 - ano, u kolegů
 - ne
7. O jaký druh šikany na pracovišti se jednalo? Můžete označit více možných odpovědí.
- bossing
 - mobbing
 - sexuální obtěžování
 - diskriminace (ageismus, pohlaví, vyznání, národnost)
 - staffing (šikana ze strany podřízeného, kdy podřízený šikanuje svého nadřízeného)
 - chairing (boj dvou zaměstnanců o povýšení, kteří se vzájemně zastrašují, pomlouvají a donášejí na sebe)
8. Jaké konkrétní projevy šikany se na Vašem pracovišti vyskytly? Můžete označit více možných odpovědí.
- pomlouvání
 - ponižování, urážení
 - záměrně ničení cizí práce
 - lživá tvrzení
 - svádění cizích chyb na šikanovaného pracovníka
 - fyzické ohrožování, napadání
 - nevhodné fyzické projevy (osahávání)
 - jiné
9. Stal/a jste se Vy osobně někdy obětí některého z druhu šikany na pracovišti? Pokud na tuto otázku odpovíte ne, pak vynechejte následující otázku 10.
- ano, konkrétně šlo o
 - ne
10. Domníváte se, že šikana snižuje výkon zaměstnance?
- ano
 - ne
11. Dochází k tomu, že nadřízený zpochybňuje Vaše pracovní rozhodnutí, názory a Váš pracovní výkon?
- ano
 - ne
12. Hrozil Vám někdy Váš nadřízený výpovědí nebo sankcemi?
- ano
 - ne
13. Jste nucen/a zůstat kvůli nadměře pracovních úkolů a povinností nad rámec Vaší pracovní doby?
- ano
 - ne
14. Respektují kolegové Vaše názory a postoje?

- a) ano
- b) ne

15. V případě dílčího neúspěchu na nějakém projektu je odpovědnost:

- a) připisována týmu
- b) připisována jednotlivci

Otázky zaměřené na řešení projevů mobbingu a bossingu na pracovišti

16. Pokud se objeví známky šikany, máte se na koho na pracovišti obrátit?

- a) ano
- b) ne

17. Řeší případné případy šikany vedoucí pracovník?

- a) ano
- b) ne

18. Jakým způsobem se řeší šikana na Vašem pracovišti?

- a) celou záležitost řeší přímý nadřízený pracovník
- b) řešení je v kompetenci personalisty, vedoucího lidských zdrojů
- c) psycholog/mediátor, který na pracovišti působí
- d) nevím
- e) jinak

19. Je k dispozici na pracovišti psycholog (kouč, mediátor), který by byl k dispozici zaměstnancům, pokud jeho služby potřebují?

- a) ano
- b) ne

20. Probíhají u Vás ve firmě školení zaměřené na šikanu na pracovišti nebo jiné negativní jevy?

- a) ano
- b) ne

Příloha 2 Tabulkové vyhodnocení dotazníkového šetření

Věk respondentů

Uveďte Váš věk.	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
méně než 20 let	2	2,5
21 – 30 let	9	11,1
31 – 40 let	39	48,1
41 – 50 let	25	30,9
51 let a více	6	7,4

Zdroj: vlastní zpracování

Délka zaměstnání pro společnost XYZ

Jak dlouho ve společnosti XYZ již pracujete?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
méně než 1 rok	2	2,5
1 rok až 5 let	11	13,6
6 let až 10 let	33	40,7
11 let až 15 let	32	39,5
15 let a více	3	3,7

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice

Uveďte Vaše pracovní zařazení.	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
dělnická pozice (dělník výroby, montážní pracovník, řidič, uklízečka)	47	58,0
administrativní pracovník (asistentka, recepční, účetní apod.)	14	17,3
obchodní zástupce	20	24,7

Zdroj: vlastní zpracování

Znalost pojmu mobbing

Víte (resp. věděl/a jste před obdržení tohoto dotazníku) co znamená pojem mobbing?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	78	96,3
ne	3	3,7

Zdroj: vlastní zpracování

Znalost pojmu bossing

Víte (resp. věděl/a jste před obdržení tohoto dotazníku) co znamená pojem bossing?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	76	93,8
ne	5	6,2

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní setkání s šikanou v pozici oběti

Stal/a jste se Vy osobně někdy obětí některého z druhu šikany na pracovišti?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	13	16,0
z toho: mobbing	10	
bossing	2	
sexuální obtěžování	1	
ne	68	84,0

Zdroj: vlastní zpracování

Pokles pracovního výkonu z důvodu šikany

Domníváte se, že šikana snižuje výkon zaměstnance?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	77	95,1
ne	4	4,9

Zdroj: vlastní zpracování

Zpochybňování pracovního rozhodnutí nadřízeným

Dochází k tomu, že nadřízený zpochybňuje Vaše pracovní rozhodnutí, názory a Váš pracovní výkon?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	44	54,3
ne	37	45,7

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhrožování výpovědí nebo sankcemi nadřízeným

Hrozil Vám někdy Váš nadřízený výpovědí nebo sankcemi?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	6	7,4
ne	75	92,6

Zdroj: vlastní zpracování

Práce přesčas z důvodu nadměry povinností

Jste nucen/a zůstat kvůli nadměře pracovních úkolů a povinností nad rámec Vaší pracovní doby?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	10	12,3
ne	71	87,7

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhrožování výpovědí nebo sankcemi nadřízeným

Hrozil Vám někdy Váš nadřízený výpovědí nebo sankcemi?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	6	7,4
ne	75	92,6

Zdroj: vlastní zpracování

Práce přesčas z důvodu nadměry povinností

Jste nucen/a zůstat kvůli nadměře pracovních úkolů a povinností nad rámec Vaší pracovní doby?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	10	12,3
ne	71	87,7

Zdroj: vlastní zpracování

Respekt kolegů k názorům a postojům ostatních

Respektují kolegové Vaše názory a postoje?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	59	72,8
ne	22	27,2

Zdroj: vlastní zpracování

Psycholog na pracovišti

Je k dispozici na pracovišti psycholog (kouč, mediátor), který by byl k dispozici zaměstnancům, pokud jeho služby potřebují?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	0	0,0
ne	81	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Školení zaměřené na šikanu a obdobné jevy

Probíhají u Vás ve firmě školení zaměřené na šikanu na pracovišti nebo jiné negativní jevy?	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
ano	0	0,0
ne	81	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Návrh vnitropodnikové směrnice

Vnitropodniková směrnice o šikaně na pracovišti XYZ, a. s.

1. Předmět

Tato směrnice slouží k definici šikany na pracovišti, problematice řešení takových případů, sankcích a postupech, které budou uplatňovány, vyskytne-li se na pracovištích některý z druhů šikany. Cílem této vnitropodnikové směrnice je vytvořit bezpečné a respektující prostředí pro všechny zaměstnance.

2. Vymezení základních pojmů

Zde by měly být uvedeny základní teoretické poznatky – viz teoretická část této bakalářské práce.

3. Odpovědnost a nahlašování případů šikany

Řešení šikany má na starosti firemní psycholog, který je kompetentní ke hledání řešení, udělování sankcí a navrhování dalších postupů. Zaměstnanec (ať už se jedná o oběť nebo o svědka šikany) má možnost nahlásit osobně celou situaci psychologovi, nebo anonymně za pomoci mailu či dopisu. Firemní psycholog posléze bez prodlení kontaktuje oběť a začne celou situaci aktivně řešit.

4. Prevence proti šikaně na pracovišti

Základem prevence jsou pravidelná školení, která jsou ve společnosti realizována 2x ročně a kterých se povinně účastní všichni zaměstnanci. Školení jsou pořádána na různorodá témata zaměřená na mezilidské vztahy a jsou pořádána v rámci pracovní doby v zasedací místnosti firmy, vede je firemní psycholog. Ten poskytuje zaměstnancům také v případě potřeby individuální sezení.

5. Postup řešení šikany na pracovišti

Celý postup musí být jasně stanovený, totožný pro všechny a psycholog musí každý případ projednat velmi pečlivě, individuálně a důsledně.

6. Sankce

S ohledem na délku trvání šikany, míru provinění a následky pro oběť je možno zvolit příslušné sankce. Těmi může být: domluva a následná důsledná kontrola pachatele, přeřazení na jiné pracoviště (v rámci zákonných mezí), odejmutí motivačních prvků, snížení prémie a odměň, rozvázání pracovního poměru.