

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Podniková kultura

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Markéta Lukáš**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D., pomocí literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury.

Ve Znojmě.....

.....

vlastnoruční podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Věře Plhoňové, Ph.D., za obětavý přístup, odborné konzultace a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Rostislavovi Hořčíčkovi, majiteli BIG ONE FITNESS club za ochotu při poskytování informací a podkladů potřebných pro vypracování této práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Markéta LUKÁŠ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Podniková kultura
Název (v angličtině)	Corporate culture

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zlepšení podnikové kultury sledované společnosti. Na základě dotaznikového šetření budou navrženy konkrétní kroky, které by měly ovlivnit jednání organizace a jejich zaměstnanců ve vztahu k vnějšmu i vnitřnímu prostředí společnosti.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se se sledovanou organizací, jejím chodem a procesy personálního řízení.
3. Provést dotaznikové šetření mezi zaměstnanci organizace.
4. Vyhodnotit výsledky dotaznikového šetření.
5. Navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení atributů sledované problematiky.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotaznikové šetření, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. DONNELLY, Jr. James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: ASPI. 1008 s. Meritum (ASPI). 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
4. VEBER, Jaromír, et al., *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.


Datum zadání bakalářské práce: duben 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2016




Markéta LUKÁŠ
student


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Martin PRIBYL, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze podnikové kultury v souvislosti s neetickým jednáním na pracovišti návrhem na zlepšení ve společnosti BIG ONE FITNESS club. Zaměřuje se na zkoumání jednoho z faktorů ovlivňující podnikovou kulturu a to je šikana (bossing, mobbing).

Praktická část sleduje možnou šikanu na pracovišti mezi instruktory, a hledá paralelu mezi neetickými formami, které jsou označovány jako mobbing či bossing. Práce rovněž zahrnuje hodnocení kvality podnikové kultury a mezilidských vztahů mezi instruktory. V závěru práce je proveden rozbor se zaměřením na zodpovězení výzkumných otázek a pomocí různých metod analyzovat získané výsledky a navrhnout podněty ke zlepšení jednání na pracovišti, což vede ke zlepšení vztahů jak formálních, tak i neformálních, které jsou významným faktorem podílejícím se na celkové podnikové kultuře společnosti BIG ONE FITNESS club.

Klíčová slova: podniková kultura, podniková identita, design, komunikace, produkt a služba, podniková kultura, šikana (bossing, mobbing)

ABSTRACT

This bachelor's thesis contains an analysis and a proposal for an improvement of the corporate culture of the company BIG ONE FITNESS club. It focuses on the exploration of one of the factors influencing corporate culture, which is bullying (bossing, mobbing).

The practical part is devoted to a research on bullying conducted in the workplace among the instructors, and solves the question of its type - mobbing or bossing. How do the instructors evaluate the quality of the corporate culture and interpersonal relationships between instructors? The conclusion of the thesis contains an analysis aiming at resolving the research questions and different methods are used to analyze the gained results and suggest initiatives to improve corporate culture and find the best prevention against bullying in the company.

Key words: corporate, culture, corporate identity, design, communication, product and service, bullying (bossing, mobbing)

OBSAH

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika.....	11
3	Teoretická část	12
3.1	Podniková identita.....	12
3.1.1	Podnikový design	12
3.1.2	Podniková komunikace	13
3.1.3	Produkt a služba	13
3.1.4	Podniková kultura	14
3.1.5	Typy podnikových kultur	16
3.2	Budování efektivních organizací.....	18
3.3	Šikana (mobbing, bossing) na pracovišti	22
3.3.1	Mobbing	22
3.3.2	Bossing	26
3.3.3	Důsledky šikany (mobbingu a bossingu)	26
3.3.4	Obrana a prevence proti formám šikany jako je mobbing a bossing	28
3.4	Shrnutí teoretické části	30
4	Praktická část.....	31
4.1	Mobbing a bossing v zařízeních typu fitness centrum	31
4.2	Stanovení výzkumného problému a cílů výzkumu	35
4.3	Stanovení předpokladů výzkumu (hypotéz).....	36
4.4	Metodika výzkumné části	36
4.5	Stanovení sledovaného segmentu respondentů dotazníkového šetření.....	37
4.6	Analýza dat získaných dotazníkovým šetřením	37
4.7	Hodnocení kvantitativní části dotazníkového šetření	38
4.8	Ověřování předpokladů výzkumu (hypotéz).....	52
4.8.1	Postup při ověřování předpokladů	52

4.9	Shrnutí výsledku výzkumného šetření	56
4.10	Preventivní opatření vůči neetickému jednání na pracovišti.....	58
5	Závěr	60
6	Seznam použité literatury	62
7	Seznam tabulek a grafů.....	64
8	Seznam příloh.....	65

1 Úvod

Podniková kultura je pojem, jenž si majitelé, manažeři firem nesprávně vykládají a řadí lidský kapitál jako méně důležitý k dosažení své podnikatelské vize.

Právě podniková kultura se může stát směrodatným faktorem pro podporu a strategie a cílů podniku. Podniková kultura může být obrovskou překážkou pro vývoj podniku, a tím i zvyšovat náklady na řízení podniku. V takové případu je třeba přistoupit ke změně podnikové kultury.

Svět se neustále vyvíjí a kráčí vpřed. To se týká i podniků a jejich řízení. Dnešní konkurence vyžaduje se neustále přizpůsobovat trhu a rozvíjet. Při řízení podniků a organizací se bude stále zvyšovat role lidského faktoru. Začíná etapa znalostí ekonomiky, kde základ tvoří intelektuální kapitál opírající se o znalosti a schopnost lidí. Ekonomická znalost je spojena s rozvojem lidského kapitálu nejen ve směru profesním, ale i osobním. Podniková kultura hraje ve světě mnohem větší roli než je tomu v České Republice. V České Republice management v současné době dokáže velmi málo realizovat vhodnou strategii řízení lidských zdrojů. Pojem podniková kultura v českých firmách je stále otázkou budoucnosti. Současné podniky kladou důraz na okamžitý výkon jedince a zapomínají, že pokud má být přínos pro podnik trvale udržitelný, musí firma svým zaměstnancům vytvořit vyhovující podmínky, a to nejen materiální, ale i podmínky duševní (např. atmosféra podniku spojená s odpovídající podnikovou kulturou).

Každá organizace má specifický soubor hodnot, norem a vzorů jednání, které určují způsob chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř organizace a vztahy navenek. Hovoříme o tom, že každá firma má svou podnikovou kulturu. Charakter kultury je zakořeněn hluboko uvnitř podniku a prostupuje veškeré dění, ovlivňuje práci každého zaměstnance a jeho chování na veřejnosti. Prioritou každé organizace je konkurenceschopnost, dosažení uspokojivého podílu na trhu a dlouhodobá ziskovost. K realizaci těchto cílů využívají podniky nejen materiální, ale především lidské zdroje. Kvalita lidských zdrojů se jeví v současnosti jako klíčová pro fungování společnosti.

Podniková kultura je ovlivňována řadou faktorů a jejím výsledkem je jak se zaměstnanci cítí a jak ji dokážou vnímat. Společnost a jejich vedení by mělo tyto faktory znát, aby včas dokázalo odhalit nedostatky v podnikové kultuře. Zaměstnanci by měli znát vize a cíle podniku a ztotožnit se s nimi. Společnosti, které se zabývají podnikovou kulturou a faktory,

které na ni působí, mohou získat největší podíl na nejcennější konkurenční výhodu. V každém podniku určitá podniková kultura funguje, ale často ji mají v kompetenci lidé, kteří nemají dostatečné zkušenosti a znalosti, aby se podniková kultura stala ještě silnějším či silným faktorem pro získání konkurenční výhody na trhu. Společnost tak nedokáže využít naplno potenciál svých zaměstnanců naplno. Vytvoření silné podnikové kultury je dlouhodobá, složitá a náročná záležitost. Pro podnik tvorba a posilování podnikové kultury je strategicky důležitou součástí, protože ovlivňuje způsob, jakým zaměstnanci vystupují navenek a pohled na podnik jako celek. Výsledkem zanedbávání podnikové kultury, nebo neuvědomující si hrozby, které se již vyskytují v podniku a nevhodné řešení mohou narušit cestu k naplnění cílů dané společnosti. Jedním z předpokladů úspěšnosti podnikové strategie je podniková kultura, ale pouze v případě, že je silná a zdravá a zaměřená na zákazníka.

V souvislosti s podnikovou kulturou je důležitým předpokladem úspěchu také otázka řízení lidských zdrojů. Lidé jsou nejcennějším kapitálem podniku. Proto by měl být kladen velký důraz na management, aby o své zaměstnance správně pečoval, zajišťoval pro ně vhodnou kvalifikaci a zvyšoval jejich odbornost a profesní růst a pracovní prostředí. Pokud vedení bude používat správné řídicí metody, mohlo by odhalit další rezervy svých zaměstnanců. Základní a důležitý faktor je komunikace mezi vedením a zaměstnanci a především ztotožněním se s podnikovou kulturou.

2 Cíl práce a metodika

V bakalářské práci jsem se zaměřila na BIG ONE FITNESS club. Cílem této bakalářské práce je pohled jak důležitým faktorem je podniková kultura ve společnosti, kterou nelze považovat za něco co je samozřejmé, ale je to složitý proces, které mohou ovlivňovat různé faktory. K tomu, aby se fitness klub BIG ONE FITNESS club mohl nadále prezentovat jako první světové fitness v Brně, které nabízí svým klientům něco výjimečného nejen službami a prostředím, ale především zaměstnanci, kteří se spolupodílejí na vytváření podnikové kultury a vnáší do vnímání zákazníků pocit jedinečnosti a světovosti.

Hlavním cílem této práce je analýza šikany (bossing, mobbing) na pracovišti, jeden z možných faktorů, který k podnikové kultuře patří a ovlivňuje pracovní prostředí v tomto fitness klubu.

Dílčí cíle této práce jsou:

1. V teoretické části definovat podnikovou kulturu, které ji ovlivňují, strukturu a prvky.
2. Popis současného stavu podnikové kultury ve sledovaném fitness klubu.
3. Provedení dotazníkové šetření.
4. Prostřednictvím výzkumu a zpracování dat o zhodnocení situace a nalezení nejúčinnější prevence proti šikaně v BIG ONE FITNESS club.

Pro získání potřebných informací k vypracování bakalářské práce byly zvoleny tyto základní techniky:

Hlavní technikou bylo zvoleno dotazníkové šetření. Tato metoda byla vybrána pro snadnou proveditelnost, anonymitu a z důvodu rychlé efektivity při sběru dat vzhledem ke zkoumanému souboru. Pro relevantnost dotazníkového šetření mu bude předcházet předvýzkum, který bude proveden na malém vzorku respondentů s cílem ověřit správnost a srozumitelnost dotazníků. Dalšími informačními zdroji bude kvalifikovaný rozhovor s paní Violou Štastnou, manažerkou BIG ONE FITNESS club a se zaměstnanci. Tyto informace budou sloužit především k poznání historie společnosti, současné ekonomické situace, cílů a strategií podniku.

3 Teoretická část

3.1 Podniková identita

Podniková (firemní) identita má řadu definicí. Často dochází k zaměňování výrazů „firemní identita“ a „firemní image“. Je však nutné si uvědomit, že pod označením „podniková identita“ se neskrývá pouze vizuální styl, kterým se firma prezentuje.

Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 14) je firemní identita významnou součástí podnikové strategie a představuje něco jedinečného a pro daný podnik charakteristického. Zahrnuje historii firmy, vizi i filozofii, etické hodnoty a i lidi patřící k firmě. Podstata podnikové identity spočívá v komplexnosti obrazu a sestává z řady prvků, které tuto komplexnost vytvářejí.

Tentýž zdroj poté uvádí rozdíl mezi „firemní identitou“ a „firemní image“. Především zobrazuje image jako obraz firmy, který se jeví z vnějšku, tedy jak danou firmu vnímá veřejnost (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investoři apod.). Firemní identita je to, jaká firma je, popřípadě chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity. Firemní identita je nástrojem budování image a mělo by jít o ucelený a promyšlený systém, který zajistí harmonické propojení všech projevů firmy od vizuální prezentace přes komunikaci a chování zaměstnanců až po produkt či službu. Vysekalové a Mikeše (2009, s. 14)

Podniková identita se podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 21) skládá ze čtyř základních prvků:

- 1) Podnikový design (corporate design)
- 2) Podnikový komunikace (corporate communication)
- 3) Podniková kultura (corporate culture)
- 4) Produkt či služba

3.1.1 Podnikový design

Místo označení „podnikový design“ se lze v praxi často setkat s pojmem „jednotný vizuální styl“. Dle Vysekalové (2009, s. 40) se jedná o soubor vizuálních konstant, které jsou

využívány v komunikaci uvnitř a zejména vně firmy. Vizuální identita pomáhá podniku odlišit se od jiných. Podnikový design zahrnuje mnoho prvků, z nichž nejdůležitější jsou např. název firmy a způsob jeho prezentace, logo, značka pro zviditelnění a odlišení produktu, barvy a styl písma, propagační prvky a tiskoviny, oděvy zaměstnanců, úprava interiérů a označení budov, dárkové předměty a mnoho dalších.

3.1.2 Podniková komunikace

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 63) uvádí, že podniková (firemní) komunikace představuje všechny komunikační prostředky i komplex všech forem chování, kterými o sobě firma něco sděluje. Je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. Cílem podnikové komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě a aby se podniková komunikace stala nedělitelnou součástí podnikové identity, neboť bez odpovídající komunikace a prezentace strategie nelze vytvořit žádoucí image.

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 46) komunikace zcela jednoznačně přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace a je proto nezbytné věnovat jí dostatečnou pozornost. Zvládnutí komunikace totiž může podniku přinést konkurenční výhodu a naopak její podcenění může mít za následky velké problémy. Technologické změny s sebou navíc přinesly nové formy komunikace, jako jsou internet, videokonference, diskusní skupiny a další.

Tentýž zdroj pak uvádí, že aby organizace efektivně dosahovala vytyčených cílů, je pro ni klíčové, aby její cíle byly pokud možno komplementární s cíli jejích zaměstnanců. Mezi hlavní úkoly organizace tedy patří nutnost včas informovat své zaměstnance o strategických změnách, které se budou provádět. Takovým způsobem organizace výrazně zvýší pravděpodobnost loajality svých zaměstnanců.

3.1.3 Produkt a služba

Jako součást podnikové identity se občas uvádí i produkt, popřípadě služba. Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 74) je produkt chápán jako podstata existence firmy, bez níž by ostatní prvky nemohly být účinné. Z marketingového pohledu můžeme za produkt považovat vše, co může být na trhu nabízeno a směřováno jako objekt zájmu o uspokojení

určité potřeby. Jedná se tedy nejen o hmotné statky, ale i o služby či dokonce myšlenky (např. know-how, licence, patenty).

3.1.4 Podniková kultura

Podnikovou kulturu je obtížné přesně definovat, přestože většina z nás její význam chápe. Podle Dědiny s Cajthamrem (2005, s. 265) tato nesnáze pramení především z obecného pojetí kultury. Za kulturu lze označit souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, postojů a důvěry, který vytváří v podniku podmínky jednání a myšlení. Kultura je posilována systémem rituálů a komunikačních vzorců, očekávanými vzorci chování a dodržováním určitých psychologických úmluv.

Dědina s Odcházelem (2007, s. 220) pod pojem podniková kultura zahrnují charakteristiku vnitřního klimatu podniku a sdílené stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce. Varují také před častým omylem manažerů, kterým je budování firemní kultury teprve poté, kdy začne být organizace ekonomicky silná. Zaměstnanci totiž musí pochopit kulturu podniku, který je zaměstnává. Musí si být vědomi jeho poslání a musí být obeznámeni s vizemi podniku. Rovněž v případě hledání budoucího zaměstnance je zapotřebí posoudit i to, zda jeho životní hodnoty a poslání odpovídají těm, která hlásá podnik.

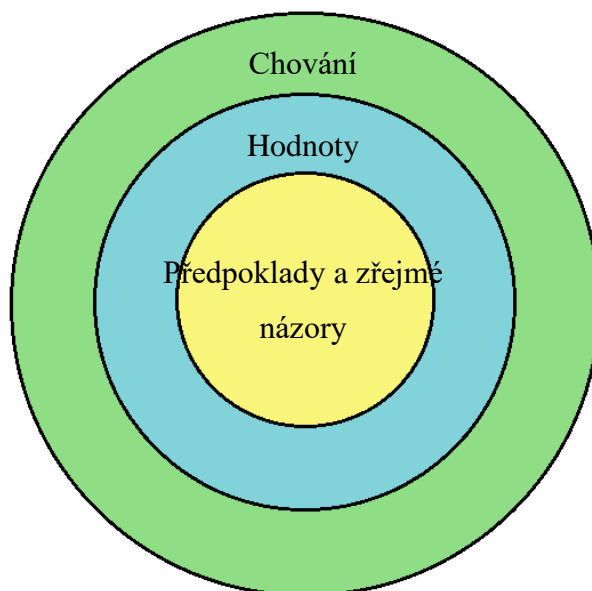
Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) vnímá podnikovou kulturu jako určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoří také o zvyklostech, a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Za předpokladu, že se toto chování opakuje, lze velice rychle vytvořit vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření a přijímání pravidel podnikové kultury hraje významnou roli.

Jak informuje Brooks (2003, s. 221), velmi populární pojetí kultury poskytl Schein, který tvrdil, že kultura se nachází ve třech úrovních (znázorňuje Obr. 1.1):

V předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují náš „zdravý“ pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady o charakteru pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti. Tyto základní a zřejmé předpoklady a názory formují kulturní hodnoty, které leží na střední úrovni, a na povrchu se kultura projevuje sama v chování a kulturních lidských výtvořech, jako jsou rysy stavebních plánů a technologie.

Tento model však podle Brookse (2003, s. 221) podceňuje roli symbolické činnosti v organizacích a roli, kterou symboly a historiky sehrávají například ve vytváření a sdělování kulturních poselství lidem na pracovišti. Scheinův model tedy poskytuje poněkud statický model na dynamické pojetí.

Obrázek č. 1 Tři úrovně kultury



Zdroj: Dědina s Cejthamrem (2005, s. 274)

Silná a slabá podniková kultura

Dědina s Odcházelem (2007, s. 222) uvádějí, že hlavními parametry podnikové kultury, které hrají důležitou roli z hlediska způsobu a míry ovlivňování výkonnosti firmy, jsou obsah a síla podnikové kultury. Obsah kultury organizace představují názory, postoje, hodnoty a normy chování. Síla podnikové kultury vyjadřuje, nakolik jsou dané názory, postoje, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Na základě znalosti toho, v jaké míře členové organizace sdílejí společná přesvědčení, lze podnikovou kulturu rozdělit na silnou a slabou.

Dědina s Odcházelem (2007, s. 222) popisují výhody a nevýhody silné podnikové kultury:

- **Silná podniková kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků,** což usnadňuje komunikaci, pomáhá předejít zbytečným konfliktům uvnitř podniku a zvyšuje schopnost dosahovat konsensu. Tímto způsobem lze urychlit rozhodování v organizaci i následnou realizaci přijatých rozhodnutí.

- **Silná podniková kultura usměrňuje chování lidí.** Společně sdílené hodnoty a normy chování zabezpečují neformální způsob kontroly, díky čemuž se snižuje potřeba budovat formální kontrolní systémy. Posílena je i schopnost koordinovaného postupu uvnitř firmy.
- **Silná podniková kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů** a tím se stává významným zdrojem soudržnosti celé organizace a také nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků.
- **Silná podniková kultura vede k uzavřenosti,** k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management podniku tedy podléhá dojmu, že vše, co fungovalo doposud, bude fungovat i nadále, a tudíž nevnímá potřebu vytvářet nové strategie.
- **Silná podniková kultura způsobuje odolnost vůči změnám.** I v případě, že se manažeři podniku rozhodnou pro změny, silné sdílený určitých názorů a norem uvnitř organizace způsobuje, že lidé uvnitř podniku nechápou nutnost takových změn a mají tendenci setrvávat u navykých způsobů myšlení a chování.

3.1.5 Typy podnikových kultur

Brooks (2003, s. 223) uvádí čtyři „typy“ kultury založené na strukturálních rysech uspořádání:

Mocenská kultura se nachází v malých podnikatelských organizacích, ve kterých leží moc ve středu sítě. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Mocenská kultura spočívá na centrální moci, důvěře a neformální komunikaci. Nejdůležitější jsou schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, většinou vlastníka či nadřízeného. Mocenská kultura klade významné požadavky na personál a jejím zvětšením by mohlo dojít k rozpadu těsných, síti podobných vztahů. V tomto případě by mohla organizace vybudovat přidruženou organizaci, popřípadě vytvořit svoji kopii kdekoli jinde.

Funkční kultura má vyšší úroveň byrokracie i formálnosti a koordinace je prováděna malým, vybraným, vyšším managementem. Organizace je rozdělena do úseků, často do jasných funkcí a oblastí specializace. Zaměstnanci se řídí normami, práce je rozumně rozvržena a organizační život je neosobní. Funkční kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu

prostředí, a proto je pro ně těžké vypořádat se se změnou. Svým zaměstnancům poskytují pocit bezpečí a předvídatelnosti.

Úkolová kultura se zaměřuje na projekt a často se vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností a kde vedle samosprávy existuje týmová kultura. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Taková organizace je pružná, neboť lze pracovní rozhodnutí provádět rychle.

Osobní kultura klade na první místo jednotlivce. Tato kultura vznikne pouze tehdy, jestliže se dají jednotlivci dohromady s vidinou nějakého následného oboustranného užitku. Příkladem takového typu kultury jsou skupiny profesionálů (sdružení advokátů, lékařů, konzultantů apod.), nebo dokonce i společenství „hippies“. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný jednotný či prvořadý cíl. Při ovládnutí organizace převažují individuální cíle, autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Jednotlivci se snaží mít společné zájmy a existuje pouze malá, popřípadě neexistuje žádná formální struktura.

Každý podnik je charakteristický svojí jedinečnou kulturou a velké organizace většinou sestávají ze směsi všech uvedených typů. Dědina s Cejthamrem (2005, s. 266) definuje čtyři generické druhy kultury podle dvou rozhodujících faktorů:

- míry rizika spojené s podnikovými aktivitami,
- jak rychle se podniky a jejich zaměstnanci dozvídají o účinnosti a úspěšnosti svých rozhodnutí a záměrů.

Tyto dva faktory pak podle výše zmíněného zdroje určují uvedené čtyři typy kultury:

- **Macho, tough-guy** (chlapská, přísná, drsná kultura) – jedná se o jednotlivce, kteří často a hodně riskují a rychle se dozvídají o správnosti svých rozhodnutí. Zpětná vazba je okamžitá, finanční ohodnocení je vysoké a zaměřené na rychlost. Typickými představiteli této kultury jsou policisté, chirurgové, zaměstnanci kosmetického, stavebního a zábavního průmyslu. Intenzivní tlak a neklidné prostředí však mívají za následek tzv. syndrom vyhoření. Vnitřní soutěžení a konflikty jsou běžné a temperamentní chování je povětšinou

tolerováno. Časté změny personálu mají za následek problémy při vytváření silné a celistvé kultury.

- **Work-hard/play-hard** (kultura tvrdé práce a zábavy) – typické jsou činnosti s nízkou mírou rizika a rychlým feedbackem. Představiteli jsou počítačová experti, realitní agenti nebo společnosti masové spotřeby (např. fastfoody). Podniky tohoto typu si za cíl kladou maximální dynamičnost a soustředí se především na zákazníka a jeho potřeby. Atmosféra v nich je příznivá pro hry, setkávání, propagaci a zvyklosti, které pomáhají při udržování motivace. I přes velkou snahu se však může občas stát, že se zisku dosahuje na úkor kvality.
- **Bet-your-company** (vsad' svůj podnik) – vyznačuje se vysokou mírou rizika a pomalou zpětnou vazbou, což může znamenat roky nejistoty ohledně účinnosti přijatých opatření. Tento typ kultury můžeme nalézt u naftařských společností, investičních bank nebo u armády. Tyto organizace se zaměřují na budoucnost a nutnost do ní investovat. Významnou roli v nich hraje hierarchie, v níž se rozhodnutí přijímají na jejím vrcholu, a smysl pro uvážená rozhodnutí, který se projevuje ustálenými rituály obchodních i jiných jednání. Tato kultura vede ke změnám a objevům rozhodujícího významu, avšak dosahuje jich velice pomalu.
- **Procesní kultura** - s nízkou mírou rizika a pomalým feedbackem. Mezi její představitele patří například banky, pojišťovny a státní služby. Výdělků zaměstnanců nejsou významně ovlivněny jejich výkonem a nedostatečná zpětná vazba působí, že se zaměstnanci soustředí především na způsob práce, a ne na její obsah (mají tendenci si „krýt záda“). Pozornost je poté věnována trivialitám, nepodstatným detailům a formální bezchybnosti. Procesní kultura může být účinná v situacích, kdy se na první místo klade řád a předvídatelnost.

3.2 Budování efektivních organizací

Jak vysvětluje Brooks (2003, s. 231), organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem či formou zorganizováni tak, aby dosáhli určitých cílů. Jednotlivci jsou tedy základním stavebním materiálem umožňujícím fungování organizace. Pochopení individuálního chování se tím pádem stává nezbytným předpokladem pro zkoumání toho, jak jednotlivci ve skupinách pracují a jak se chová organizace samotná. Ve svém boji o

přežití na tuto skutečnost mnohé podniky zapomínají, nicméně lze namítat, že radikální změny, jež jsou organizacím vnucovány jako výsledek zvyšující se nestability prostředí, je nutí přehodnocovat roli jednotlivců ve smyslu jejich schopnosti individuálně a kolektivně se rozvíjet.

Pro vytvoření správně fungující organizace je podle Dědiny s Cejthamrem (2005, s. 180) zapotřebí ustanovit takové programy, systémy a procesy, které nám umožní realizovat naše stanovené cíle a přijaté strategie. Je to přitom situace na trhu a především zákazníci, co určuje, jaký druh strategie podnik vybere. A právě strategie následně určuje typ podnikové kultury a hlavní podnikové kompetence. Organizační opatření a struktury, které firma realizuje, pak jsou pouze logickým vyústěním předcházejících činností.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 90) klade velký důraz na osobnost firmy, která se stejně jako osobnost člověka vyznačuje specifickými znaky a vlastnostmi, které ji odlišují od jiných. A právě těmi jedinečnými a nezaměnitelnými znaky se firma prezentuje při všech kontaktech s různými cílovými skupinami. Podniky, které tuto jedinečnost postrádají, poté mají s komunikací problémy. Jasná charakteristika firmy má vliv na její důvěryhodnost, neboť to, co známe, co si umíme představit, je nám bližší a spíše takovou firmu považujeme za spolehlivou. Silná osobnost firmy slouží k její identifikaci – je rozpoznatelná, má charakteristické vlastnosti a diferencuje se a profiluje ve vztahu k potřebám cílových skupin.

Klíčovou roli při budování efektivní organizace připisují Dědina s Cejthamrem (2005, s. 181) podnikové kultuře. Podle nich má podniková kultura velmi výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu podniku. Taková kultura však musí být dostatečně silná, musí zapadat do přijaté strategie a musí organizaci účinně dovést k dosažení cílů. Celá řada firem se do potíží dostává právě proto, že nemá ve svých podnikových kulturách zabudován potřebný motivující systém, který firmy pohání k vytyčeným cílům. Tím je poskytnut prostor pro ostatní konkurenty.

Dědina s Odcházelem (2007, s. 223) uvažují nad tím, co je klíčem k silné a žádoucí organizační kultuře:

- Pozitivní postoj manažerů k zaměstnancům
- Efektivní firemní komunikace
- Jasně stanovený strategický plán
- Týmová práce

- Otevřenost vůči změnám
- Přístup ke vzdělávání zaměstnanců
- Odměňovací model
- Osobní plán rozvoje každého zaměstnance
- Zainteresovanost zaměstnanců na zisku
- Pozitivní a přátelská atmosféra ve firmě
- Projevy firemní kultury
- Pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou
- Vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb
- Vnitropodnikové klima
- Postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců
- Pořádek a čistota v podniku

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 73) zdůrazňuje důležitost výzkumu firemní kultury. Ten musí vycházet z její charakteristiky, být zaměřen na jednotlivé prvky, ze kterých se skládá, i na její působení jako celku. Využít lze metod kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Jsou využívány i projektivní psychologické techniky. Při koncipování výzkumu můžeme vycházet z pravidel či norem zakotvených ve firmě nebo zadání formuluje management firmy na základě strategických cílů v oblasti lidských zdrojů. Analýza podnikové kultury může významně napomoci orientaci managementu ve firemní atmosféře, v převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a ve způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti.

Vysekalová (2009, s. 86) dále uvádí, že mentální schémata zaměstnanců a nevyslovené, implicitně stanovené normy jsou často klíčovým prvkem, který rozhoduje o výkonnosti celé společnosti a o její úspěšnosti na trhu. Průzkum podnikové kultury může být způsobem, jak právě tato schémata zachytit – učinit je přístupnými náhledu, a tím i změně. Výhodou průzkumu podnikové kultury je zejména možnost systémového řízení a cílených opatření personální práce. Průzkum podnikové kultury může vhodně doplňovat průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Chod kterékoliv organizace obstarává komplex systémů a činností, jenž lze zahrnout do označení organizační nástroje. Této problematice se ve své publikaci věnují Dědina s Cejthamrem (2005, s. 182). Pod tímto pojmem si lze představit najímání a výcvik pracovníků, systém platů a odměn, hodnocení výkonu a jeho měření, organizační architekturu podniku atd. Podniky těchto nástrojů hojně využívají, nicméně nezdědka se

stává, že má jejich efekt protichůdné účinky. Mnohdy jsou již od počátku chybně navrženy, takže neodpovídají cílům ani firemní strategii. Používají-li se však správně, jsou zdrojem správné a efektivní podnikové kultury a jedinečných podnikových schopností. Výše zmínění autoři se zaměřují na ty nejdůležitější z nich:

- **Výběr spolupracovníků** - kvalita spolupracovníků má zásadní dopad na schopnost podniku uskutečňovat strategii. Pro dosažení cílů podniku je potřeba ten správný tým lidí.
- **Organizační architektura** – bývá často podceňována, přesto je nesmírně důležité stanovit pravidla řídicího a rozhodovacího procesu a udělit pravomoci a odpovědnosti. Je zapotřebí zvážit, jaká organizační struktura či jaká organizace řídicího aparátu nejlépe odpovídá cílům a strategii.
- **Systém odměňování** – musí přispívat ke zvyšování motivace spolupracovníků a zajišťuje správnou výkonnost týmu. V opačném případě vede k rychlému poklesu výkonu a ztrátě motivace.
- **Interní komunikace** – správná komunikace v rámci týmu i mezi týmy navzájem napomáhá rychlému toku informací. Dochází k bezodkladnému řešení vyvstalých problémů, ke zrychlení dodávek či zpracování objednávek i ke spěšnému vyřizování reklamací.
- **Hodnocení spolupracovníků** – hodnocení spolupracovníků pomáhá vedoucím pracovníkům ve sledování týmového výkonu, přispívá k odhalování slabých stránek a podporuje odpovědnost zaměstnanců za konkrétní úkoly.
- **Vztah k zákazníkům** – spolupracovníci by měli vědět, jak jejich pracovní činnost konkrétně přispívá k zákaznické spokojenosti i jaké potřeby a přání zákazník má. K prohloubení správného vztahu k zákazníkům přispívá okamžitá zpětná reakce, která zaměstnancům umožní se bezprostředně seznámit s výsledky své práce.
- **Kvalitní řízení** – ani ten sebelepší výcvikový program pro manažery nepřinese očekávané ovoce, pokud neodpovídá zcela konkrétním potřebám organizace a jejím strategickým cílům. Daná strategie musí určovat náplň a zaměření vzdělávacích programů pro manažery.

3.3 Šikana (mobbing, bossing) na pracovišti

Podle Koláře (2001, s. 18) šikanování je nebezpečně rozbujelelou sociální nemocí společnosti, jejím důsledkem je poškozování zdraví jednotlivce, skupin, včetně rodiny a společnosti vůbec. Machačová (2012, s. 12)

Jak ve své práci uvádí Machačová (2012, s. 12) Šikanování je jakékoliv chování, jehož záměrem je ublížit, ohrozit nebo zastrašovat žáka, případně skupinu žáků. Spočívá v cílených a opakovaných fyzických a psychických útocích jedincem nebo skupinou vůči jedinci či skupině žáků, kteří se neumí nebo nejrůznějších důvodů nemohou bránit. Zahrnuje jak fyzické útoky v podobě bití, vydírání, loupeží, poškozování věcí, tak i útoky slovní v podobě nadávek, pomluv, vyhrožování či ponižování. Může mít i formu sexuální obtěžování až zneužívání. Nově se může realizovat i prostřednictvím elektronické komunikace, jedná se o tzv. kyberšikanu. Ta zahrnuje útoky pomocí e-mailů, sms zpráv, vyvěšování urážlivých materiálů na internetové stránky apod. Šikana se projevuje i v nepřímé podobě jako demonstrativní přehlížení a ignorování žáka či žáků třídní nebo jinou skupinou spolužáků. Nebezpečnost působení šikany spočívá zvláště v závažnosti, dlouhodobosti a nezřídka v celoživotních následcích na duševní a tělesné zdraví oběti. (MŠMT, 2008, str. 1 [online])

Existuje řada definic, která popisují šikanu, je velmi obtížné určit hranice, kde šikanování začíná a kde končí. Definice v literatuře jsou velmi ovlivněny subjektivním přístupem jednotlivých autorů k problematice.

3.3.1 Mobbing

Jak ve své knize uvádí Kratz, (2005, s. 15) k šikaně dozajista docházelo už v prvních sociálních uskupeních pravěkých lidí. Také v podnicích a už odnepaměti se vyskytovaly asociální mezilidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror. V poslední době se tyto jevy ocitly v popředí zájmů veřejnosti, právem se odsuzují a získaly trefnou, snadno zapamatovatelnou nálepku: mobbing! Machačová (2012, s. 18)

Definice na mobbing není jednotná podle profesora Leymanna (2007, s. 5) chápe mobbing jako vášnivou kolektivní kampaň spolupracovníků za účelem vyloučení, potrestání a ponižení vybraného pracovníka, obvykle bez náležité příčiny. V každém případě se jedná o dlouhodobý systematický nátlak **minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku**, který

zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jak se na pracovišti chová. Jde o jednotlivé útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a zdraví ohrožující jev. Macháčová (2012, s. 18)

Ve společnosti mobbing není žádný nový jev, existuje jako práce samotná. Již v minulosti se mobbing objevuje v zaměstnání, jako pracovní konflikty a neshody. Pracovní konflikt s mobbing nesmíme zaměňovat. Pracovní konflikt či neshoda, může mít přínos pro obě strany, kdy protistrany si vyřikají své názory a tato situace může napomoci ke vzniku nového nápadu či kompromisu.

Příčiny mobbingu

Jak vzniká mobbing? Spouštěcím mechanismem mobbingu je vždy konflikt. Každý konflikt, který nebyl správně vyřešen. Většinou se jedná celkem o banální spor. Nová kolegyně má jiný systém zakládání spisů než tým. Jeden kouří, druhý kouření nenávidí. Paní A ráda často větrá, zatímco paní B je vždy velká zima. Prostě problémy, které se ve všední pracovní dny dnes a denně objevují. V takovýchto případech záleží na tom, zda spolupracovníci dokážou najít rozumné a čestné řešení, anebo zda bude docházet ke stále silnějším třenicím a šikanování. Macháčová (2012, s. 20)

Podle Lenky Svobodové (2007, s. 25) je velmi důležité na pracovišti pracovní klima, tedy zda se jedinec cítí na pracovišti dobře. Což v dnešní době ostrých loktů a sobectví a tlakem ze ztráty zaměstnání jde velmi špatně. Čím dál více zanikají pracovní pozice pod záminkou zeshňování organizace nebo jsou rušeny pracovní pozice v důsledku snižování nákladů. Pracovní místa také zanikají vybudováním nových pracovních hal s moderní technikou. Tyto skutečnosti mohou být spouštěčem mobbingu, v důsledku narušení pracovního klimatu a nemilosrdného boje o pracovní místa. Macháčová (2012, s. 20)

„Jak vyplývá z jedné studie agentury Infas z roku 1992, provedené na základě požadavku podnikových nemocenských pokladen, každý šestý německý výdělečně činný občan se cítí být nemocný vlivem nezdravého ovzduší v podniku.“ (Huberová, 1995, str. 64)

Podle Brigitte Huberové (1995, s. 17) faktory, které ovlivňují pracovní klima a tím mohou být spouštěči mobbingu:

- Špatná organizace práce: přehnané požadavky a časová tíseň, stres sebou přináší agresi, vzájemná ohleduplnost a ochota si navzájem vypomoci zaostává v důsledku nedostatku času.
- Jednotvárnost a nuda: jednotvárnost povzbuzuje touhu po změně.
- Špatný styl řízení: vyvolává psychickou šikanu na pracovišti. Co se může stát: šéf vybere slabého vedoucího, který na své úkoly nestačí a tím vytváří lobbingové klima a naopak autoritativní šéf, který nedá prostor svým podřízeným.
- Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti: pracovník, který se nemusí obávat o své pracovní místo a není mu dáváno najevo, že místo něho je dalších 10 lidí za dveřmi, nemá mobbing žádnou šanci. Jestliže vedení požaduje konkurenční tlak jako podnět k výkonu práce, pak se jedná o psychický teror, který dokáží někteří pracovníci využít ve svůj prospěch. Macháčová (2012, s. 21)

Prostředí pro mobbing

Spokojenost v zaměstnání je pro pracovní klima velmi důležitá, toto ovlivňuje firemní kultura. Pokud je firemní kultura dobře nastavena a pracovníci jsou ztotožnění s firmou, má to pozitivní vliv na jejich výkon. Zaměstnancům by mělo být dáno najevo, jaké jednání je od nich očekáváno a co nebude tolerováno a nedílnou součástí je firemní etika. Jasně daná pravidla a stejné postihy jak pro zaměstnance tak pro jejich vedoucí pracovníky, nejlépe v písemné formě, kde jsou vymezené povinnosti, odpovědnost, zvyky a práva, také dostatek informací, protože se dokáží ztotožnit s problémy společnosti. Dobrá firemní kultura může jenom tam, kde se nepodceňují role, jakou sehrávají mezilidské vztahy a komunikace na pracovišti. Je však potřebná změna myšlení a přístupu ze strany vedoucích, aby neviděli věci pouze z hlediska vlastního postavení a hierarchie, ale respektovali potřeby celku. Svobodová, (2007, s. 30)

Strategie mobbingu

Strategie mobbingu můžeme rozdělit do tří kategorií dle Huberové (1995, s. 60):

- Šíření pomluv
- Sabotování práce
- Znevažování výkonů a schopností

Šíření pomluv

- Šuškáni: oběť jen tuší, že se o něm šušká.
- Narážky: pokud oběť je nic netušící, pak neví jak se má vysvětlit dvousmyslnost poznámek a komentáře na jeho osobu.
- Zveličování: pan x byl viděn s paní y, v jedné restauraci, přitom se jednalo o nevinné pozvání na kávu, ale již je paní y připsán status ženy, která přijímá pozvání na kávu od každého muže.
- Zlomyslné osočování: jedná se o pomluvu, která může mít destruktivní následky, např. kolega v práci krade, kolegyně je lehká žena, kolegyně je alkoholička.
- Očerňování u nadřízeného: Úmysl očernit svého kolegu, aby dotyčný vypadal jako dobrý pracovník, který rád poví svému nadřízenému, že jeho kolega kritizuje jeho strategie řízení.
- Připisování obvinění: oběti jsou připisovány věci a činy, které neudělal.
- Cílené zneškodnění: vymyšlení stále nových a nových pomluv, které oběti škodí.

Sabotování práce

- Náhlé mizení potřebných spisů: Spisy, podklady, dopisy, které dotyčná osoba potřebuje k práci, nejsou k nalezení, ale náhle po několika dnech se objeví v přihrádce nebo zásuvce psacího stolu nebo přímo na stole.
- Poškozování: Oběť dá do obálky důležité dokumenty, které položí svému šéfovi na stůl, ale po kontrole nadřízeným se zjistí, že v obálce nejsou požadované dokumenty.
- Informační šumy: Jednání jsou úmyslně dána na jiný termín, tato skutečnost je zamlčována a oběti je pak sděleno, že špatně pochopil nebo zapomněl na termín jednání.
- Krádež know how: návrhy, nápady, které navrhla oběť, jsou prezentovány, ale jejich autorem je někdo jiný.

Znevažování výkonů a schopností

- Děláním z komára velblouda: z maličkosti se stane velký problém.
- Kritika: ať dotyčný dělá, co dělá i za perfektně odpracovanou práci nikdy nedostane uznání, ani děkuji.

- Kompromitace: A co vlastně děláš, člověk ani neví, že jsi v práci, přesto, že oběť tvrdě pracovala celý týden na projektu i ve svém volném čase.
- Shazování motivace: vedoucí pracovník se vyjádří znepokojeně nad variantou, která je mu navrhnutá a dává zřetelně najevo, že to nedokážete.
- Zpochybňování odborného vzdělání: oběť má určitý úkol, ale spolupracovníci poukazují na nedostatek vzdělání a zkušeností či povahové rysy. Macháčová (2012, s. 22)

3.3.2 Bossing

Dle Huberové (1995, s. 94) jsou důvody vzniku podobné jako u mobbingu. Stejně jako u mobbingu bývá základem psychického teroru zpravidla neřešený konflikt.

Podle Macháčové (2012, s. 23) Bossing je forma lobbingu (mobbing) z pozice nadřízeného pracovníka. Mluvíme o horší variantě mobbingu, neboť šéf zneužívá své moci a svého postavení, kterým by on sám měl ve firmě zabraňovat a předcházet jim. Bez ohledu na to jakou pozici ve společnosti či firmě zastáváme, pokud společnost nevlastníme, vždy budeme mít nějakého nadřízeného. Každá firma se skládá z mocenské pyramidy, čím níže se nacházíme, tím menší máme moc a menší vliv naše pracovní funkce. Každý kromě majitele či ředitele a dělníků v základně hraje roli podřízeného a šéfa. Vykonává úkoly svého nejbližšího šéfa.

V tomto případě konflikt přináší do týmu novou iniciativu a nové možnosti a jsou pro tým přínosem nežli překážkou.

Nadřízení mají velké pravomoce a problémy vznikají v důsledku nejasně kladených, nepřiměřených nároků a pravidel na pracovní pozice. V mnoha případech vedoucí pracovníci jednají jen za sebe, aniž by si uvědomovali, že jejich hlavní funkcí je především organizování, iniciování a kontrola. Nedílnou součástí je také role poradců a vychovatelů, na což v mnoha případech vedoucí pracovníci zapomínají a zaměřují se na reprezentaci anebo jen na kontrolu či se domnívají, že pro své pracovníky budou otcem či matkou.

3.3.3 Důsledky šikany (mobbingu a bossingu)

Pokud mobbing či bossing trvá delší dobu, u obětí vznikají psychické i fyzické problémy. Kdy se objeví příznaky mobbingu či bossingu je individuální, které závisí na vlastnostech

osobnosti, kvalitě zázemí a v neposlední řadě na finanční situaci oběti. Pokud podřízený je neustále pod tlakem a stresem, postupem času se objeví psychické potíže, jako jsou neklid, nervozita, úzkost, poruchy spánku. Kdy se může z neproblémového člověka stát problémová osobnost, která ztrácí chuť do života. Dlouhodobé potíže mohou vést k depresím či k myšlenkám na sebevraždu. Šikánování osoby narušuje i soukromí osoby, nejen pracovní pohodu a vztahy. Z práce se oběť vrací unavená, ponížená, k odpočinku nepomůže ani víkend či volno přes týden. Pracovník není schopen se odpoutat od myšlenek ze situace v práci s neustálým přemýšlením, co se stane, až půjdu ráno do práce.

Nejhorší dopad mobbingu a bossingu je na oběť. Dalším velmi neblahým dopadem je pro firmu, kde se mobbing a bossing vyskytuje častá absence oběti. Přináší negativní důsledky na pracoviště jak ze strany ostatních pracovníků tak zaměstnavatele. Přináší ztráty (náklady spojené s jeho absencí), ale i pokud dá pracovník výpověď. Pracovník odchází se špatnými zkušenostmi, zvyšuje míru fluktuace, což snižuje jméno firmy a posiluje konkurenci. Může se stát, že s obětí odejdou další schopní pracovníci. Nehledě na vynaložení dalších prostředků na přijmutí dalšího nového pracovníka a jeho zaučení. Tak že mobbingem a bossingem trpí celá společnost, protože pokud je pracovník dlouhodobě nemocný zvyšují se nároky na zdravotní pojištění. Pokud to dojde až do takové fáze, dotyčný může jít i do částečného invalidního důchodu, nebo pobírat sociální dávku z důvodu neschopnosti nastoupit do nové práce vzhledem k jeho psychickému stavu. Macháčová (2012, s. 23)

Onemocnění vyvolaná nebo podpořená mobbingem, bossingem se vyvíjí zprvu pomalu, ale jejich příznaky nenechají na sebe dlouho čekat a jsou čím dál více závažnější a zjevnější. Podle Kratze (2005, s. 35) uveřejnila hamburská mobbingová linka své poznatky za svou tříletou existenci. Celkem z 2100 volajících si stěžovalo: 31 % na psychosomatické potíže, deprese, úzkostné stavy a příznaky stresu, 25 % na žaludeční potíže, 22 % poruchy spánku a 15 % na bolest a zatuhlost, o bolestí hlavy až po revmatismus.

Nelze ničím ospravedlnit, když někdo snižuje vážnost druhého člověka natolik, že z něj udělá fyzickou a psychickou trosku. (Kratz, 2005, s. 36)

3.3.4 Obrana a prevence proti formám šikany jako je mobbing a bossing

Dle Macháčové (2012, s. 24) Jedinec, který nastupuje do nového zaměstnání, by si měl dobře prohlédnout pracovní smlouvu, ve které by neměly být podezřelé klíčky. Měl by se zajímat o historii firmy (hierarchie, vztahy, kolik zaměstnanců ve firmě pracuje aj.).

Jedinec by se měl zamyslet sám nad sebou, jakým dojmem působí na ostatní. Je naprosto rozdílné jak se vidíme my a jak nás vidí naše okolí. My se domníváme, jak jsme ochotní, zatímco naši kolegové nás mají za dotěrné, jsme hrdí na to, jak pracujeme, pečlivě a kolegové nás vidí, jak se snažíme vetřít svému nadřízenému. Nad tento důležitým aspektem, že nemusí být konflikt jen na druhé straně, by se měl každý jedinec zamyslet.

Naopak firma by se měla soustředit nad kvalitním výběrem pracovníků, mít správně nastavenou firemní kulturu, která má schopné vedoucí pracovníky a kvalitní morální základy.

Vedoucí pracovníci by se měli postarat o dobrou integraci pracovníka do kolektivu. Rozvíjet pozitivní vztahy, naslouchat podřízeným, nedovolit pomluvy a šuškáni a řešit konflikty včas, aby mobbing nedostal šanci.

Každý management firmy by se měl aktivně podílet na posilování mezilidských vztahů na pracovišti. Na pracovišti by měl mít každý zaměstnanec právo si otevřeně stěžovat a vyjádřit svůj názor k pracovním situacím, do kterých spadají i mezilidské vztahy.

Důležitá je také motivace, mezi které patří: Hmotná odměna (pracovní výhody, zvyšování platu, pracovní prostředí, obsah práce). Pracovní politika a její pravidla a směrnice. Postavení pracovníka (autorita, vztahy, povzbuzování – neformální hodnocení, pracovní podmínky a režim práce) mezi které patří jistota zaměstnání, organizační kultura (vztahy a atmosféra pracovní skupiny) a patří sem také kvalita soukromého života.

Pokud už mobbing či bossing začal, každý člověk by si měl položit otázku: „Chci zůstat ve svém zaměstnání?“. Mám dostatek energie tomu čelit? Pokud bude odpověď znít: „Nemám na to sil.“, je nejlepší ze zaměstnání odejít.

Pokud se jedná o mobbing, může požádat o pomoc nadřízeného nebo odbory, personální oddělení, pracovník může být přeložen na jiné pracoviště, což může být dobrým řešením pro oběť.

Ovšem pokud se jedná o bossing je oběť vystavena větší bezmoci, než když se jedná o šikanu mezi kolegy.

Oběť si může ještě v počátečním stádiu bossingu pomoci sama podle Huberové (1995).

Pojmenuje si konflikt: kdo má s kým jaké nesrovnalosti, v čem je příčina konfliktu.

Zpracování konfliktu: s prostředníkem při diskuzi hledají možné nápady a varianty ke zlepšení situace.

Urovnání konfliktu: navrnutí kompromisu, změny chování jak ze strany nadřízeného tak podřízeného.

„Zaměstnavatelé si musejí zapamatovat, že pracovníci, zejména vzdělaní, mohou sami sebe považovat za jedince o svobodné vůli, kteří si mohou zvolit, jak a kde budou investovat svůj talent, čas a energii. Investice zaměstnavatelů do vzdělávání a rozvoje lidí je nástrojem přilákání a stabilizace lidského kapitálu, stejně jako nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic.“ (Armstrong, 2002, str. 74).

Každého napadne otázka: Existuje vůbec nějaká obrana proti mobbingu? Odpověď není jednoduchá, neexistuje konkrétní a účinná univerzální obrana. Za nejúčinnější obranu je možno považovat **prevenci!**

Podle Macháčové (2012, s. 25) Nejlepší obranou proti mobbingu a bossingu je tedy prevence. Z pohledu zaměstnavatele hraje důležitou roli pozitivní atmosféra na pracovišti a správně nastavená firemní kultura, která má morální základy. Velmi důležitým faktorem je také, jaký vedoucí je v čele firmy, který je dobrým odborníkem, ale umí vést lidi a řešit konflikty již v zárodku. Firma by se také měla soustředit na výběr nových pracovníků. Již při přijímacím řízení by měl být kladen důraz na odhalení budoucího mobbera. Jedinec před nástupem do nové práce by si měl prohlédnout pracovní smlouvu, seznámit se s pracovním prostředím a atmosférou a zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Ze začátku by neměl nový zaměstnanec vybočovat z kolektivu, ale naopak se snažit, aby jej kolektiv přijal, až bude jeho pozice pevnější, může si dovolit být obezřetný. Každý jedinec by se měl snažit zvyšovat si kvalifikaci, aby se lépe zhodnotil na trhu práce, a tak si rozvíjel

svou sebedůvěru a sebevědomí. Zároveň by měl pečovat o své zázemí a věnovat se rodině a svým koníčkům. Toto vše dává jedinci volnost a určitou svobodu.

V zahraničí existují antimobbingové zákony či antimobbingová ujednání a problematice mobbingu a bossingu se věnuje značná pozornost, v naší společnosti je to stále opomíjeno, i přesto že pachatelů psychického násilí přibývá čím dál více. To má nejen důsledky pro oběť, ale i pro úspěšnost firmy.

3.4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce se zaměřuji na popis podnikové kultury a její struktury a analýzou šikany (bossing, mobbing) na pracovišti, který je jeden z mnoha faktorů, který k podnikové kultuře patří a ovlivňuje pracovní prostředí.

Uvědomit si, že zákazník může cítit firemní napětí, protože nespokojený zaměstnanec pracovní neshody přenáší do pracovní činnosti. Prioritou společnosti není jen spokojený zákazník a splnění finančních cílů a šíření dobrého jména firmy, ale i spokojený zaměstnanec.

Poukázat na to, že lidé a podniková kultura jsou nedílnou součástí každé společnosti a zanedbáváním či nevhodným řešením může znamenat pro společnost narušení naplnění cílů a konkurenceschopnosti na trhu.

Z teoretické části je patrné, že podniková kultura je v každé společnosti důležitá a šikana (bossing a mobbing) jeden z faktorů, který ji ovlivňuje. Lidé jsou různí, každý má jinou povahu, zkušenosti, představy tudíž vznikají mezi lidmi konflikty. Tyto konflikty mohou mít za následek vznik nového nápadu, ale zároveň zárodek narušení pracovní vztahů a ztotožnění se s kulturou firmy.

4 Praktická část

4.1 Mobbing a bossing v zařízeních typu fitness centrum

Současná doba přináší poměrně nezdravý životní styl. Lidé se velmi často věnují sedavému zaměstnání nebo přetěžují jednostranně své tělo, což vede k nejrůznějším zdravotním problémům. Mnozí z nich si hrozbu ztráty zdraví uvědomují, proto hledají řešení jak, si zajistit určitý komfort svého zdraví co nejdéle. Dle Macháčové (2012, s. 27) Pracovní zařazení fitness instruktora je v dnešní moderní společnosti velmi vyhledávanou službou. Pravidelné cvičení a návštěva těchto center patří do moderních aktivit člověka, který žije ve městě. Je to „uměle vytvořený pohyb“, který většina z nás vzhledem k sedavému zaměstnání potřebuje a je časově omezen dnešním pracovním tempem.

Který člověk v průběhu týdne si zajde do přírody na procházku? Jet mimo město je časově náročné. Nabízí se druhá varianta, zajít si do nejbližšího městského parku. Parky ve městech jsou kvůli developerské aktivitě čím dál menší a po pravdě řečeno parky jsou přeplněny lidmi, kteří se snaží na malém místě vyvenčit své mazlíčky. Maminky, které jsou venku se svými ratolestmi nejlépe ve společnosti ostatních maminek. Takové místo není zrovna ideální pro relaxování duše. Protože naše tělo potřebuje fyzickou aktivitu, které je spojeno s fyzickým zdravím, stejně jako fyzická aktivita s duševním zdravím. Proto se majitelé fitness center zaměřili na tuto problematiku, jak uspokojit fyzickou potřebu, která bude časově vyhovovat všem lidem různého věku a profese.

Z těchto důvodů se budují fitness centra ve městech, které nabízejí různé služby. BIG ONE FITNESS club má v centru Brna dvě fitness centra, které jsem si vybrala pro svůj výzkum. Pozice obou fitness center je na jiné straně města Brna, poblíž budov kde jsou nejvíce lidé zaměstnání v kancelářích a v době, kdy workoholismus není nic neobvyklého, mají málo času na přesun za sportem.

V prostorách Business centra sídlí firmy, různého zaměření, Většinou se jedná o kancelářské prostory a z velké míry zaměstnávají cizince, kteří jsou zvyklí ze své země navštěvovat fitness centra, což mají často dané v pracovní náplni jako duševní hygienu. Zaměstnavatel vyžaduje a přispívá svým zaměstnancům na volnočasové aktivity. Jako jeden z benefitů, platí zaměstnancům členství v tomto fitness centru.

Strategie fungování tohoto fitness klubu spočívá v tom, že každý klient je členem a každý měsíc platí členský příspěvek a může fitness centrum navštěvovat, jak často chce a po časově neomezenou dobu. Proto toto fitness centrum je koncipováno na základní potřeby duševní hygieny a tomu co k ní patří: životospráva, režim práce a odpočinku, přátelským vztahům, celkové koncepci jeho života a práce, a toto všechno mají za úkol plnit instruktoři jak na lekce tak i instruktoři na osobní tréninky. Z tohoto důvodu je kladen velký důraz na znalosti instruktorů a jejich individualitu, protože mají velkou zodpovědnost za každého člena, který toto zařízení navštěvuje.

V obou fitness centrech pracuje celkem 50 instruktorů, 30 žen a 20 mužů. Instruktoři se rozdělují do dvou skupin. Instruktoři, kteří mají zaměření na předcvičování lekcí, další skupina jsou instruktoři a jejich pracovní náplň spočívá v předcvičování lekcí tak i osobní tréninky s klienty. Instruktoři na osobní tréninky, mají pracovní zákaz trénovat klienty v druhém fitness klubu jen ve výjimečných případech z důvodů nemoci instruktorů jako výpomoc, instruktoři na lekce, předcvičují v obou centrech. Každý člen má svého instruktora, což zaštiťují instruktoři na osobní tréninky. Ti se starají a plánují volný čas klienta. Čas trávený ve fitness centrech, má každý člen rozpracován individuálně podle jeho pracovní vytíženosti a jiných povinností. Instruktor je motivátorem klienta, aby se staral o své zdraví.

Časem se klient seznámí s ostatními zaměstnanci, a pokud je mu jiný instruktor sympatičtější, může jej vyměnit. Toto může být dalším důvodem mobbingu i bossingu mezi instruktory, protože hierarchie fitness centra je taková, že kdo má více klientů a osobních tréninků, tím je jeho platební hodnocení zajímavější i pro fitness klub, tudíž je oblíbený u majitele a má stabilnější postavení.

Do fitness centra jsou přijímáni instruktoři, kteří ještě studují vysokou školu, aniž by měli dostatečné zkušenosti pro tuto práci. Tito instruktoři jsou vybíráni manažerkou a hlavním trenérem, teprve po výběru jsou představeni majiteli, který se rozhodne, zda bude přínosem do jeho pracovního týmu. Tato práce vyžaduje individuální přístup, zkušenosti a dostatek empatie, která instruktorům někdy chybí. Tím vznikají konflikty mezi instruktory, kteří mají delší praxi než nováčci. Noví instruktoři se často chovají jak „mistr světa“ a dávají ostatním najevo, jak nic neumějí. Takové chování popudí stávající instruktory obou zaměření, a to může znamenat počátek mobbingu.

Majitel fitness centra se snaží o zařazení nového člena do týmu, začlenění do podnikové kultury a firemní strategie a být nápomocen v jakékoliv situaci. Po uplynutí nějaké doby, pokud přijde problém, který není podle majitelova rozhodnutí a představ, stává se nekompromisní šéf, který neváhá vzít stávajícímu instruktorovi jeho práci bez náhrady finanční odměny či náhrady lekce ač tento instruktor má velmi dobré výsledky.

Tato rozhodnutí o změně pracovní náplně se dějí bez časového upozornění, buď jsou sdělena osobně či telefonicky majitelem, manažerkou nebo hlavním trenérem. Pokud dochází k takové náhlé změně, všichni instruktoři jsou o tom informováni e-mailem nebo na pracovišti a stává se, že nejsou informováni vůbec. Tato rozhodnutí jsou stresující pro stávajícího instruktora, protože změna pracovní náplně znamená finanční problém, který není nahrazen jinou prací, tudíž instruktor je v tíživé situaci, kde tyto finanční prostředky nahradit. Předcvičovat do jiného fitness centra nemůže, jelikož je vázán smlouvou, ve které se zavazuje k exkluzivitě. Forma ústních slibů, nikdy nebyla dodržena, tato práce nikdy nebyla nahrazena jinou. V tomto případě se nejedná o snižování stavu instruktorů nebo reorganizaci práce. Tato rozhodnutí majitel plánuje a některé rozhodnutí oznámí předem manažerovi či hlavnímu trenérovi, kteří mají tento požadavek v pracovní náplni.

Na první pohled by se mohlo zdát, že aktérem mobbingu se může stát kdokoliv z instruktorů, protože jsou si konkurenty. Ale na druhou stranu i bossingu, protože jsou neustále pod dohledem majitele, který chce mít přehled o dění na pracovišti a také se zařazuje do řad instruktorů, který předcvičuje lekce. Instruktoři nejsou vybíráni nejen podle zkušeností a individuality, ale také fyzická stránka je velmi důležitá z hlediska motivace klientů. Instruktor motivuje členy a buduje jejich sebevědomí, aby se cítili dobře. I majitel je jen člověk a muž, který může být sympatický opačnému pohlaví, ale může tomu být i naopak, kdy majitel přesáhne své společenské i pracovní chování.

Samozřejmě takové odmítnutí může nést i své následky. Pokud majitel vidí dobrý potenciál v novém instruktorovi, dá mu příležitost se rozvinout (to znamená finanční ohodnocení), tudíž jak již bylo řečeno, pokud jsou dobří instruktoři odsunuti o patro níže v pyramidě, může to sebou nést riziko, že tento instruktor spadne až na poslední příčku a majitel ho již nevidí jako přínos do své pyramidy. Nastaví zaměstnanci takové podmínky, které mu pomalinku naznačují, kam jeho budoucnost bude směřována v tomto klubu.

Tato situace není lehká a instruktor se dostává do nepříjemné situace. Takového chování ze strany nadřízeného si všimnou všichni zaměstnanci, protože i na ně to má dopad. Každý

instruktor má kamaráda nebo spřízněnou duši v kolektivu, která s ním sdílí dobré i špatné životní zkušenosti. Někteří kolegové pomohou tím, že oběť vyslechnou, nebo mu poradí, ať si přímo z očí do očí vyříkají s nadřazeným, o jaký konflikt se jedná a jaká jsou možná řešení k oboustranné spokojenosti. Ale může se stát, že instruktor, který nechce vyvolávat diskuse o tom, co se děje na pracovišti, nikomu nic neřekne.

Tato atmosféra a napětí či komunikace ovlivňuje výkon nejen jednotlivce, ale i celé skupiny. Pokud instruktor bude pod tlakem, může se dostavit nedostatek spánku, nechť vůbec přijít do práce nebo nemoc. Pokud se jedná o instruktora na osobní tréninky, tady to má dopad na samotné klienty, kteří jsou zvyklí na svého instruktora a jeho častá nebo dlouhodobá absence by znamenala pokles zájmu o osobní tréninky. Instruktoři, kteří předvčívají lekce, jeho kolegové jsou povinni zastoupením těchto lekcí a způsobuje tím nemalé problémy, protože celý týdenní harmonogram instruktorů bude přeorganizován, dokud dotyčný nenastoupí zpět do pracovního procesu nebo nebude nahrazen.

Konfliktům ať už v soukromém životě nebo v profesním se dá těžko zabránit. Žijeme mezi lidmi a komunikujeme spolu navzájem. Každý z nás by se mohl pokusit vidět věci a cíle svých zaměstnavatelů z jejich pohledu, což platí i pro druhou stranu. Majitel fitness klubu, by se mohl zamyslet, že instruktoři, kteří se opravdu snaží dělat svou práci, jak jen nejlépe umějí, jsou především živé bytosti ne jen pracující roboti.

Především v této profesi je největší know-how individualita, která tuto práci dělá tak zajímavou. Majitel by se měl více zajímat o pracovní prostředí a klima na pracovišti a než udělá své rozhodnutí, přehodnotit zda je toto rozhodnutí to nejvhodnější, protože každá změna do tohoto kolektivu narušuje soudržnost instruktorů, ale hlavně se odrazí na klientech, což si mnohdy neuvědomuje. Z mého pohledu věci bossingu a mobbingu nezabráníme, dokud bude lidstvo a pracovní proces existovat, tyto druhy šikany se budou vyskytovat na pracovištích, ale myslím si, že pokud by byl druh úřadu, který by se na tento společenský problém zaměřoval, mohlo by se toto chování eliminovat a zároveň zaměstnavatel by měl sám o sobě zájem o rozvoji podnikové kultury, co si o něm myslí podřízení a zda jsou spokojeni, protože dobře motivovaný pracovník odvádí dobrou práci a chodí do práce rád, a tím se to odrazí na jeho výsledcích.

4.2 Stanovení výzkumného problému a cílů výzkumu

Teoretická část této práce se věnuje podnikové kultuře, mobbingu a bossingu a problematice s tímto tématem související. Výzkumná část práce se zaměří na zmapování existence bossingu ve fitness centrech v Brně: zda se instruktoři lekcí nebo instruktoři osobních tréninků již setkali nebo mají osobní zkušenost s bossingem a jeho možnou prevencí. Výzkum se zaměřuje konkrétně na fitness zařízení v jihomoravské metropoli Brno.

Z důvodů ověření správnosti a srozumitelnosti dotazníků byl proveden tzv. předvýzkum, který spočíval v rozdáni tří dotazníků ve fitness centrech. Při jejich hodnocení bylo zjištěno, že v daných fitness centrech není hlavním problémem mobbing, ale bossing. V daných fitness centrech se vyskytuje bossing z důvodu vysokých požadavků ze strany majitele, protože je kladen velký důraz na vzdělání instruktorů a vysokých požadavků ze strany klientů a firem, kteří mají zájem o klubové členství v těchto nadstandardních klubech. Z tohoto důvodu, byla výzkumná část přepracována na zmapování bossingu, kde jsem pro svou práci zvolila relační (vztahový) typ výzkumného problému, který zní: Bossing ve fitness centrech v Brně.

Cílem výzkumu bylo zjistit možnost výskytu bossing ve fitness centrech. V případě existence sledovaných neetických jednání tomu tak je, vyskytuje se ve větší míře u instruktorů, kteří předcvičují lekce nebo u instruktorů, kteří poskytují osobní tréninky? Dále pokud se bossing ve fitness centru vyskytuje, jaké jsou jeho podoby a kým jsou instruktoři bossováni? Dalším cílem bylo zjistit, jak instruktoři hodnotí kvalitu pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů. A také zda je možné nalezení nejúčinnější prevence proti bossingu. Vzhledem k cílům výzkumu jsem si položila tyto základní výzkumné otázky:

1. Vyskytuje se bossing na pracovišti a pokud ano, kdo ze zaměstnanců fitcentra uplatňuje tyto formy jednání?
2. Která skupina zaměstnanců je nejvíce vystavována sledovaným formám šikany?
3. Jaké formy bossing jsou nejčastěji zaznamenány?
4. Jak hodnotí instruktoři pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na svém pracovišti?
5. Jaká nejúčinnější preventivní opatření lze v souvislosti se sledovanými formami šikany uplatnit?

4.3 Stanovení předpokladů výzkumu (hypotéz)

Vzhledem k uvedeným výzkumným otázkám jsem si stanovila tyto hypotézy:

- Hypotéza 1: S bossingem se ve fitness centrech setkávají častěji instruktoři s delší dobou praxe, než instruktoři s praxí kratší jednoho roku.
- Hypotéza 2: S bossingem se častěji setkávají instruktoři, kteří předcvičují lekce, než instruktoři, kteří pracují jako osobní trenéři.
- Hypotéza 3: Instruktoři, kteří se se šikanou nesetkali, se cítí na pracovišti lépe, chodí do práce raději, než ti, kteří se se šikanou setkali.

4.4 Metodika výzkumné části

Pro tento výzkum byl zvolen kvantitativní výzkumný postup, který umožňuje získat údaje od velkého počtu dotazovaných za krátkou dobu a také kvůli charakteru výzkumného problému. Kvantitativní dotazování i umožňuje oslovit všechny zaměstnance, kteří pracují ve vybraných fitness centrech, a tím i získat přesnější informace, které jsou výchozím bodem podklady pro zpracování touto výzkumnou metodou. Ke sběru informací byly použity dotazníky, které patří mezi nejčastěji používané, protože jsem předpokládala, že bossing je choulostivé téma, o kterém zaměstnanci neradi hovoří otevřeně a „nahlas“. Obzvláště v dnešní době, kdy každý člověk může ztratit zaměstnání, se bojí vyjádřit veřejně své názory ohledně zaměstnání. Proto byly zvoleny dotazníky, kde může dotazovaný vyjádřit své názory bez obav této hrozby.

Výhodou dotazníkového šetření je flexibilnější dotazování, anonymita dotazovaných instruktorů a časová nenáročnost k vyplnění dotazníků a nízké finanční náklady. Vzhledem k výběru zkoumaného vzorku odpadly potíže nenávratnosti dotazníků. Dotazník má i své nevýhody, mezi které patří: instruktoři nemusí odpovídat pravdivě, mohou být ovlivněni druhou osobou, nepochopení položených otázek.

Osobně jsem požádala majitele, který ochotně souhlasil s výzkumem. Nejdříve byla ověřena správnost a srozumitelnost otázek a proveden zkušební průzkum mezi 3 instruktory. Po rozdělení dotazníků byly doplněny některé údaje, které nebyly instruktorům srozumitelné např.: zda si mohou vybrat jednu nebo více z nabízených možností. Upravené dotazníky pak byly rozděleny všem instruktorům na roční povinné poradě, a tím byly získány vyplněné

dotazníky od všech instruktorů, proto nemusel být žádný z dotazníků vyřazen a byla tak zajištěna 100% návratnost. Zpracováno tedy bylo 50 dotazníků.

Dotazník se skládal celkem z 20 otázek. Většina otázek (12) byla formulována jako uzavřené, pouze osm otázek bylo polootevřených, kde byla možnost dopsat libovolnou relevantní odpověď či zvolit více odpovědí. Tyto otázky byly formulovány tak, aby odpovídaly cílům.

První část dotazníku zjišťovala základních informací (identifikační údaje) o instruktorech (pohlaví, věk, pozice na pracovišti, jak dlouho pracuje ve fitness klubu). Druhá část se pak zaměřila na cíle daného výzkumu ohledně bossingu. Na konci dotazníku se věnuji prevenci bossingu.

4.5 Stanovení sledovaného segmentu respondentů dotazníkového šetření

Pro výzkum bossingu byla vybrána skupina instruktorů ze dvou fitness klubů, ve kterých jsem pracovala. Bylo stanoveno následující kritérium výběru:

- instruktoři musejí mít vzdělání v oblasti tělovýchovy, a to formou studia na vysoké škole nebo vzdělávacími kurzy.

Důvodem byla osobní zkušenost, kdy se člověk setkal s bossingem. Přemýšlela jsem, jak z časových důvodů svých kolegů učinit výzkum co nejrychleji a nejefektivněji. Proto jsem zvolila formu anonymního dotazníku, jehož vyplnění zabere minimum času a jehož anonymita zaručí diskrétnost.

4.6 Analýza dat získaných dotazníkovým šetřením

Dotazníkové šetření proběhlo v prostorách fitness klubu, při příležitosti konání novoroční porady, dotazníky byly rozdány instruktorům osobně. Porada proběhla bez absence, tudíž při plném počtu instruktorů tj. 50 a vzhledem k využití této porady návratnost dotazníků byla stoprocentní. Závěry z tohoto výzkumu nám potvrdí nebo vyvrátí stanovené hypotézy.

Uzavřené otázky byly zapisovány do tabulek a následně zpracovány. Byly vypočítány absolutní a relativní četnosti odpovědí.

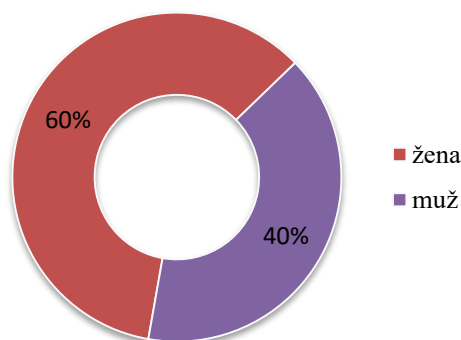
Polouzavřené otázky bylo nutné sčítat a zpracované výsledky byly zapisovány do tabulek v programu Microsoft Word.

Výsledky grafů a tabulek byly dále zpracovány v programu Microsoft Excel. Vyhodnocené výsledky byly zaznamenány do tabulek a přehledných grafů s vysvětlujícím textem. K ověření či vyvrácení hypotéz byl použit test nezávislosti CHI-Kvadrát pro čtyřpolní tabulku.

4.7 Hodnocení kvantitativní části dotazníkového šetření

První otázka sledovala složení skupiny respondentů podle pohlaví.

Graf č. 1 Pohlaví sledovaného vzorku respondentů

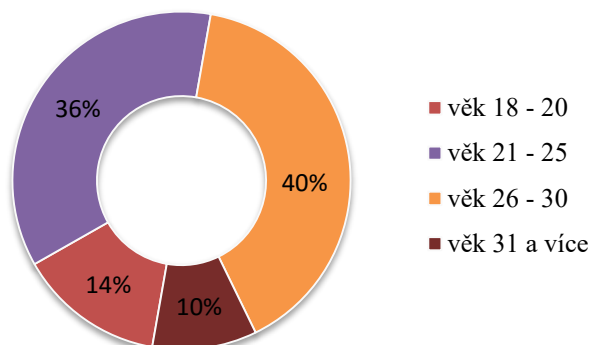


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 1 vyjadřuje, kolik instruktorů se výzkumu zúčastnilo, tedy 60 % žen (30 instruktorek) a 40 % instruktorů (20 instruktorů). Z celkového počtu 50 dotazovaných.

Druhá otázka sleduje věk respondentů.

Graf č. 2 Věk sledovaných respondentů

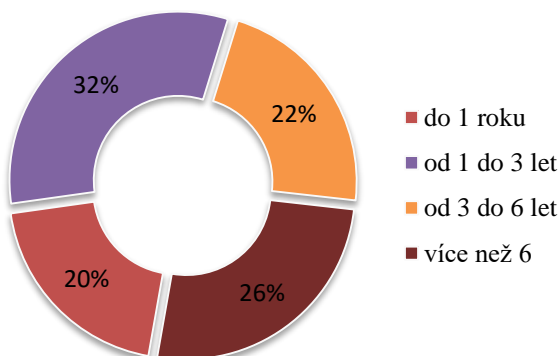


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 2 se věnuje rozdělení oslovených instruktorů do věkových skupin. Největší zastoupení z oslovených instruktorů bylo ve věkové skupině 26 – 30 let (40 %). Druhá největší věková skupina je v rozmezí 21 – 25 let (36 %). Další věkovou skupinou jsou instruktoři ve věku 18 – 20 let (14 %). Nejmenší věková skupina je zastoupena instruktory ve věku 31 a více let (10 %).

Třetí otázka se zaměřuje na délku praxe instruktorů.

Graf č. 3 Délka pracovní zkušenosti instruktorů

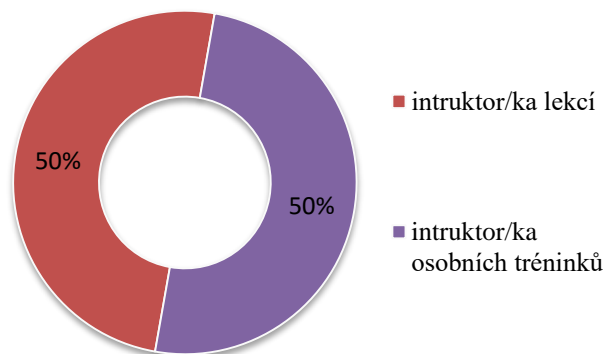


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 3 znázorňuje délku praxe instruktorů v oboru. Největší skupinu zastupují instruktoři, kteří ve svém oboru pracují od 1 do 3 let (32 %). Další skupinu tvoří instruktoři s praxí vyšší než 6 let (26 %). Na třetí pozici jsou instruktoři s délkou praxe od 3 do 6 let (22 %) a jako poslední jsou zastoupeni instruktoři s délkou praxe do 1 roku (20 %).

Čtvrtá otázka sleduje pracovní pozici respondentů.

Graf č. 4 Pracovní zařazení ve společnosti

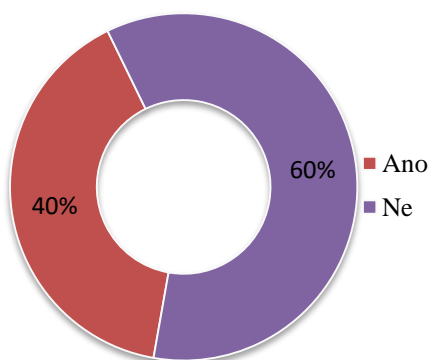


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 4 uvádí pracovní pozici instruktorů ve fitness centrech. Ve fitness centrech jsou pracovní pozice jako fitness instruktor/ka a fitness instruktor/ka osobních tréninků zastoupeny ve stejném počtu 25 (50 %).

Pátá otázka sleduje, zda se respondenti setkali s bossingem.

Graf č. 5 Svědectví respondentů o bossingu



Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 5. sleduje, zda byli instruktoři svědkem bossingu na pracovišti. Z dotazovaných se s bossingem setkalo 20 instruktorů (40 %) a nesetkalo 30 dotazovaných instruktorů (60 %).

Šestá otázka sleduje, jak respondenti reagovali na výskyt bossingu, jehož byli svědkem.

V tomto případě je možnost více odpovědí.

Tabulka č. 1 Reakce respondentů na bossing

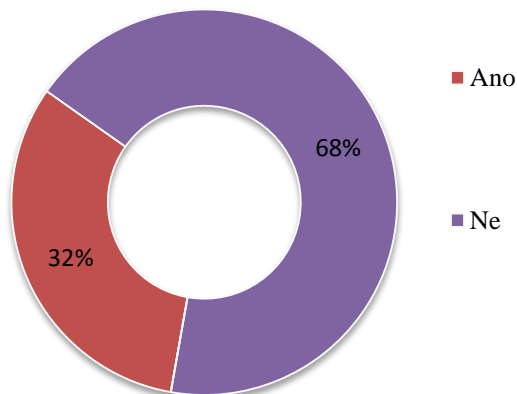
Odpověď	Absolutní četnost/n	Relativní četnost %
Dělám, že o ničem nevím	2	10,00
Vyslechnu si jej, ale nic neudělám	5	25,00
Pomohu řešit problém	16	80,00
Připojím se k agresorovi	0	0,00
Neudělám nic, abych nebyl další v pořadí	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka č. 1 zaznamenává reakci instruktorů, kteří byli svědky bossingu svých kolegů. Instruktoři měli možnost výběru více odpovědí. Nejčastější reakce instruktorů byla snaha vyřešit problém 16 (80 %) instruktorů. Překvapení bylo pro mě zjištění, že jako dalším způsobem řešení bylo vyslechnutí oběti, ale bez přímé pomoci 5 (25 %). A smutné zjištění bylo postavení se k dané situaci tak, že když se o bossingu dozví, tak dělá jako by se ho to netýkalo 2 (10 %). Potěšilo mě zjištění, že žádný s instruktorů by se nepřidal k agresorovi nebo by neudělal nic, aby se nestal dalším v pořadí.

Sedmá otázka je zaměřená na to, zda některý z instruktorů se stal obětí bossingu.

Graf č. 6 Vlastní zkušenost s uplatněným bossingem (obět')

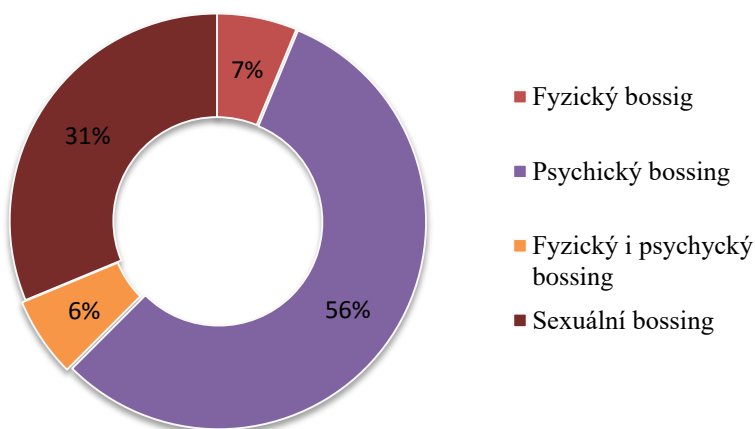


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 6 hledá, zda se instruktoři stali přímo obětí bossingu. Z celkového počtu dotazovaných instruktorů se jich stalo 16 (32 %) obětí. Zbýlých 34 (68 %) instruktorů se nestalo obětí bossingu. Žádný z instruktorů nevyplnil možnost odpovědi, že si není jist, zda se jedná o bossing, protože v úvodu dotazníku byl pojem bossingu vysvětlen

Osmá otázka se ptá obětí na formu bossingu.

Graf č. 7 Uplatňované formy bossingu



Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 7 znázorňuje formy bossingu na pracovišti. V největší míře se vyskytuje psychický bossing, který je zde zastoupen u 9 (56 %) z dotazovaných instruktorů. Co mě velmi

překvapilo, bylo zjištění, že na druhém místě se instruktoři setkali se sexuální bossingem v počtu 5 (31 %) s dotazovaných instruktorů. Fyzický a kombinace fyzického bossingu s psychickým byla na stejné úrovni v počtu 1 (6 % - 7 %).

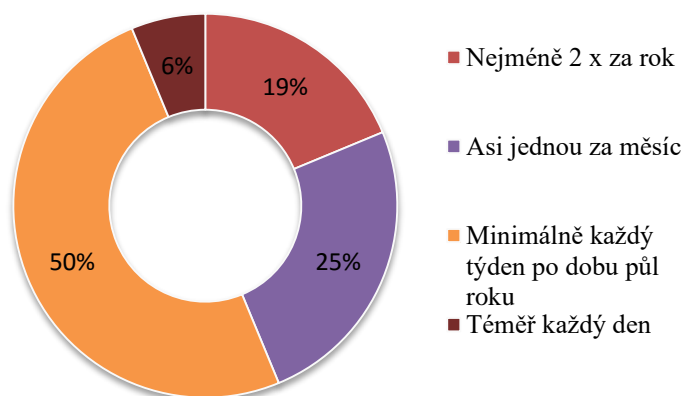
Devátá otázka sleduje, jak často se instruktoři setkávají s bossingem.

Tabulka č. 2 Absolutní i relativní četnosti výskytu bossingu

Odpověď	Absolutní četnost/n	Relativní četnost/ %
Nejméně 2 x za rok	3	18,75
Asi jednou za měsíc	4	25,00
Minimálně každý týden po dobu půl roku	8	50,00
Téměř každý den	1	6,25

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 8 Relativní četnost výskytu bossingu na pracovišti



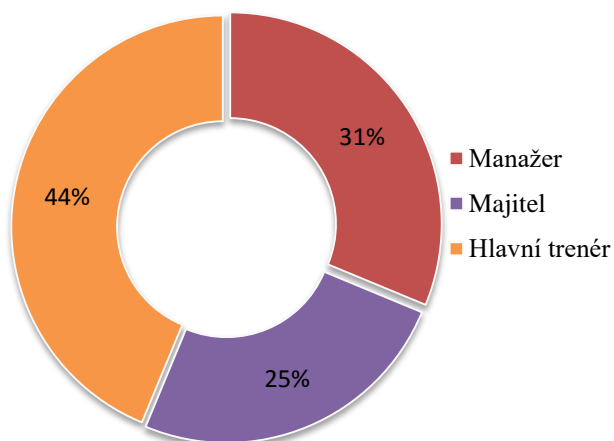
Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka č. 2 a graf č. 8 se věnuje otázkám, jak často se dotazovaní instruktoři setkávají s bossingem. V největší míře se instruktoři setkávají s bossingem minimálně každý týden po dobu půl roku 8 (50 %) z dotazovaných instruktorů. Další četností bossingu se setkávají instruktoři nejméně jednou za měsíc 4 (25 %). Nejméně 2 x za rok se setkávají s bossingem

3 (19 %) instruktoři. Téměř každý den se s bossingem setkává pouze 1 (6 %) z dotazovaných instruktorů.

Desátá otázka identifikuje nadřízeného, který bossuje své zaměstnance (tzv. boss).

Graf č. 9 Zaměstnanec v roli bossera



Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 9 určuje, kdo z nadřízených instruktory bossuje. V 10 případech, což je 44 % jsou instruktoři bossováni hlavním trenérem. Ve 4 případech což je 44 % zažili bossing přímo od majitele fitness centra. V nejmenším počtu 2 instruktorů což je 25 % mají zkušenost s bossingem od manažera.

Jedenáctá otázka zkoumá projevy bossingu. I zde je možnost označení více odpovědí.

Tabulka č. 3 Projevy bossingu na sledovaných pracovištích

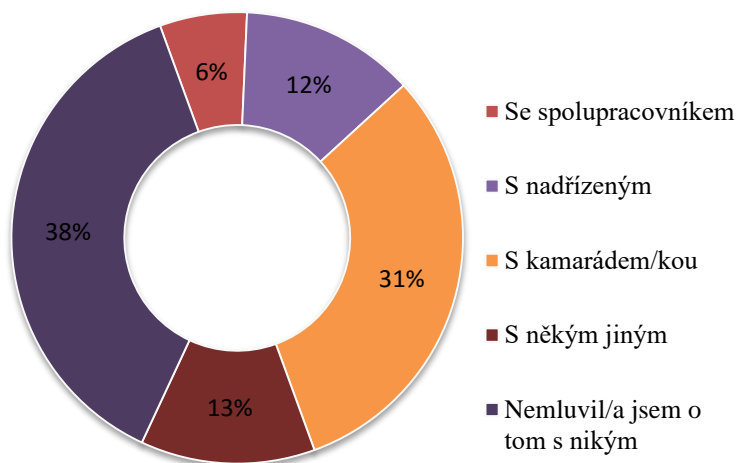
Odpověď	Absolutní četnost/n	Relativní četnost/ %
Jsem častěji kontrolovaný/á než ostatní	9	56,25
Jsem terčem neustálé kritiky	3	18,75
Jakákoliv chyba se zveličuje	6	37,50
Moje kvalifikace je zpochybňována	2	12,50
Je mi předhazováno, že dlouho v práci nezůstanu	3	18,75
Když vstoupím do místnosti, všichni zmlknou	1	6,25
Moje práce je hodnocená jako špatná	8	50,00
Šéf má stále připomínky na mou vykonanou práci	6	37,50
Mám finanční postihy za práci, kterou nemám ve své kompetenci	5	31,25
Ostatní - Sexuální narážky, dvojsmyslné narážky	3	18,75

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka č. 3 zaznamenává vyskytující se projevy bossingu. Instruktoři měli v k této otázce na výběr více možností odpovědí. Odpověď jsem častěji kontrolovaný/a než ostatní odpovědělo 9 (56 %) z dotazovaných instruktorů. Odpověď moje práce je hodnocená jako špatná si vybralo 8 (50 %) instruktorů. Instruktoři, kteří zaznamenaly více možností odpovědí se nejčastěji vyskytovala odpověď jsem častěji kontrolovaný než ostatní instruktoři a odpověď jakákoliv odpověď se zveličuje nebo šéf má stále připomínky na mou vykonanou práci, viz. tabulka č. 3.

Dvanáctá otázka zjišťuje, komu se bossovaný instruktor svěřil.

Graf č. 10 Svěření se s bossingem

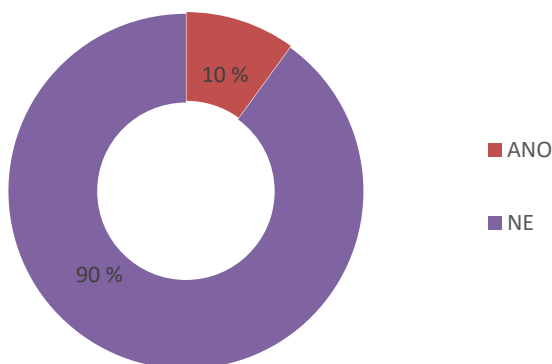


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 10 hledá, zda se oběti bossingu svěřili nezaujaté osobě. Překvapující je, že instruktor, který je obětí nemluvil o bossingu s nikým 6 (38 %) je nejčastější zodpovězená otázka, jako další nejčastější odpovědí je instruktor mluvil o bossingu s kamarádem/kou v 5 případech (31 %). Ve stejném počtu zodpovězených otázek jsou možnostmi svěření se bossingu jiné osobě, ale zároveň i nadřízenému 2 instruktoři (12 – 13 %). Pouze jeden instruktor (6 %) se svěřil svému spolupracovníkovi.

Třináctá otázka zjišťuje, zda mělo svěření se s bossingem nějaký účinek.

Graf č. 11 Účinek svěření se s bossingem

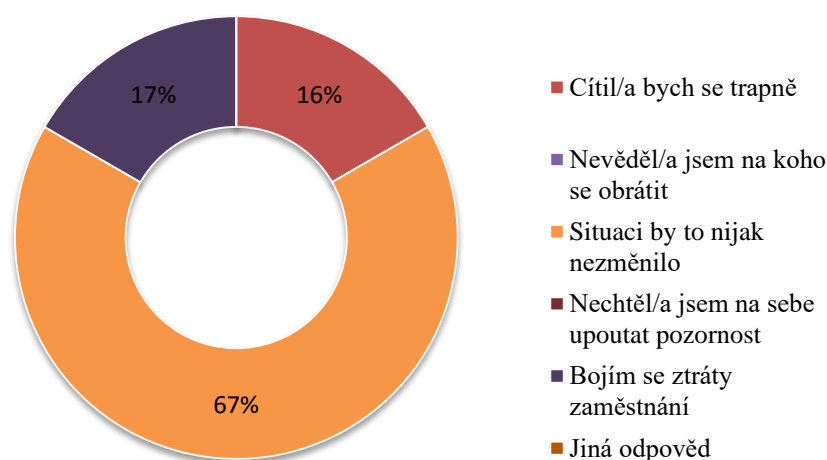


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 11 zjišťuje u instruktorů, kteří se svěřili o bossingu nezaujaté osobě o její pomoci a účinnosti. Z 10 dotazovaných instruktorů jich 9 (90 %) odpovědělo, že se svěřili nezaujaté osobě. Z jejich strany to ovšem nebyla žádná účinná pomoc. Jeden z instruktorů (10 %) vzal svou iniciativu do svých rukou a přímo šel za svým nadřízeným a svěřil se mu se svým problémem, který poté podnikl opatření nutná k nápravě.

Čtrnáctá otázka zkoumá důvody, proč bosovaný instruktor o tom nikomu neřekl.

Graf č. 12 Důvody nesvěřování se s bossingem



Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 12 stanovuje důvody, proč se instruktor, který zažil bossing nesvěřil nebo neporadil s nezaujatou osobou. Odpověď, že by to situaci nijak nezměnilo, odpověděli 4 instruktoři (67 %). Odpověď - cítil bych se trapně a bojím se ztráty zaměstnání, odpověděl stejný počet instruktorů 1 (16 a 17 %). Na polootevřenou otázku jiná odpověď nikdo nevypsal žádnou odpověď.

Patnáctá otázka zjišťuje, jaké řešení bossingu je nejvýhodnější.

Tabulka č. 4 Způsoby řešení bossingu

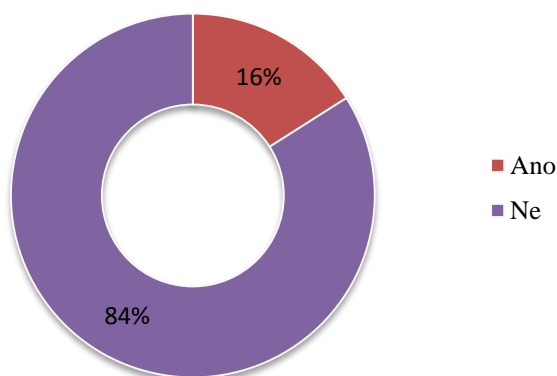
Odpověď	Absolutní četnost/n	Relativní četnost/ %
Rozhovor s majitelem	4	25,00
Vyhýbání se majiteli	0	0,00
Aktivní řešení dané situace	4	25,00
Ukončení spolupráce	4	25,00
Žádné řešení neexistuje	4	25,00
Jiné řešení	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka č. 4 naznačuje řešení bossingu dle dotazovaných instruktorů. Ve stejné míře a to 4 odpovědi (25 %) se vyskytly čtyři možné odpovědi a to jsou rozhovor s majitelem, aktivní řešení dané situace, ukončení spolupráce a žádné řešení neexistuje. Ostatní možné odpovědi nebyly využity.

Šestnáctá otázka se zajímá, zda se zaměstnavatel zajímá o kvalitu pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů?

Graf č. 13 Sledování pracovního prostředí zaměstnavatelem

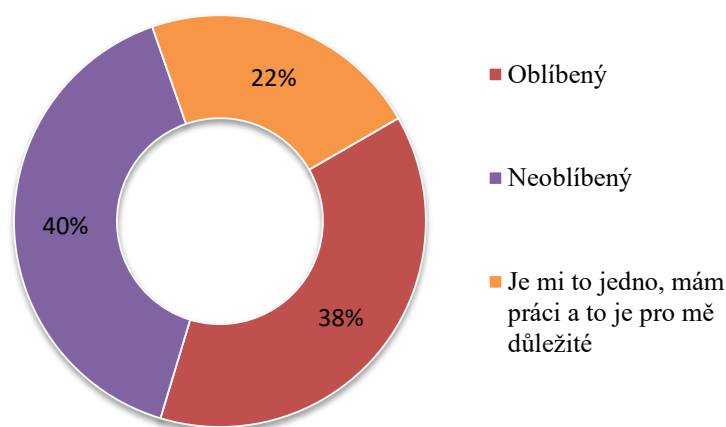


Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 13 zaznamenává informace, zda se zaměstnavatel dostatečně zajímá o pracovní prostředí z hlediska mezilidských vztahů z pohledu dotazovaných instruktorů. Alarmující je zjištění, že majitel z 84 % to je 42 odpovědí z dotazovaných instruktorů odpovědělo NE. Pouze 8 (16 %) instruktorů do polootevřené otázky odpovědělo ANO, na kterou dopsali všichni z dotazovaných, že se majitel zajímá o pracovní klima a pořádá firemní akce.

Sedmnáctá otázka zkoumá oblíbenost majitele.

Graf č. 14 Oblíbenost majitele u zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 14 označuje postavení majitele vzhledem k jeho oblíbenosti. Překvapivá situace, kdy neoblíbenost majitele 20 (40 %) je téměř s stejná s oblíbeností 19 (38 %), které označili instruktoři z toho 11 (22 %) označilo, že jim je jedno zda je oblíbený nebo neoblíbený, hlavní je, že mají práci, což je pro ně důležité. Poslední nabídka odpovědi zní: „Je mi to jedno, mám práci a to pro mě důležité“, tato odpověď byla vytvořena z osobní zkušenosti ve fitness centru, proto jsem zvolila tento typ odpovědi.

Osmnáctá otázka zjišťuje charakteristiku rizikivosti pracovního prostředí.

Tabulka č. 5 Charakteristika rizik pracovního prostředí

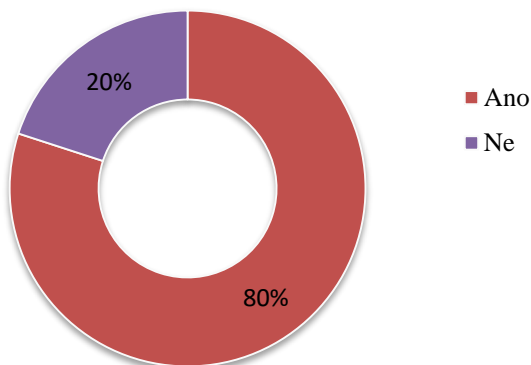
Odpověď	Absolutní četnost/n	Relativní četnost/ %
Neuznání výkonu ze strany nadřízených	13	26
Špatná spolupráce s nadřízenými	16	32
Nedostání příležitosti samostatné práce	4	8
Pozdní informovanost	8	16
Nedodržení slibů	9	18
Jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka č. 5 charakterizuje rizikové pracovní prostředí z pohledu dotazovaných instruktorů, kdy 16 (32 %) jej označilo jako nejrizikovější špatnou spoluprací s nadřízeným. Jako druhou nejčastější odpovědí je neuznání výkonu z strany nadřízených 13 (26 %). Další rizika pracovního prostředí ze strany dotazovaných instruktorů jsou nedodržení slibů 9 (18 %) a pozdní informovanost 8 (16 %). V nejmenší míře bylo odpovědí Nedostání příležitosti samostatné práce 4 (8 %). Jiná charakteristika rizikového pracovního prostředí nebyla uvedena.

Devatenáctá otázka se ptá respondentů, zda chodí rádi do práce.

Graf č. 15 Spokojenost s prací ve fitness klubu



Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Graf č. 15 zkoumá, zda dotazovaní instruktoři chodí rádi do zaměstnání či nikoliv. Nejvíce odpovědí od dotazovaných instruktorů je Ano, že rádi chodí do práce, a to 40 (80 %) odpovědí dotazovaných instruktorů. Naopak zápornou odpověď NE označilo 10 (20 %) dotazovaných instruktorů.

Dvacátá otázka zkoumá, jaká prevence bossingu je neúčinnější. Také zde je možnost označení více odpovědí.

Tabulka č. 6 Možnosti prevence bossingu

Odpověď	Absolutní četnost/n	Relativní četnost %
Občasné anonymní dotazníky vztahující se k bossingu na pracovišti	27	54
Možnosti společenských akcí mimo rámec pracovní doby	21	42
Povědomí zaměstnavatelů o sankcích při dokázání šikany	6	12
Druh úřadu, který dělá náhodné kontroly, při dokázání šikany hrozí sankce	8	16
Jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka č. 6 sleduje uplatňovaná preventivní opatření, které by bylo podle instruktorů neúčinnější. V této otázce byla možnost označení více odpovědí. Nejčastější odpovědí bylo občasné anonymní dotazníky vztahující se k bossingu na pracovišti, odpovědělo 27 (54 %) dotázaných instruktorů. Možnost společenských akcí mimo rámec pracovní doby byla jako druhá nejčastější volená odpověď 21 instruktorů což je 42 %. Na otázku povědomí zaměstnavatele o sankcích při dokázání bossingu odpovědělo 8 instruktorů to je 16 % a v předposlední odpovědi se vyjádřilo 6 instruktorů 12 % celkového počtu dotazovaných. K odpovědi poslední, kde se jednalo o polootevřenou otázku se nevyjádřil žádný instruktor.

K potvrzení nebo vyvrácení hypotéz je potřeba brát zřetel na souvislosti a vztahy mezi jednotlivými otázkami a získané poznatky vyhodnotit tak, aby pomohly k vyhodnocení hypotéz.

4.8 Ověřování předpokladů výzkumu (hypotéz)

Provedený výzkum měl potvrdit nebo vyvrátit hypotézy, které byly na začátku výzkumu stanoveny:

4.8.1 Postup při ověřování předpokladů

K ověření stanovených hypotéz č. 1 a 2 byl použit test nezávislosti χ^2 – kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Tento test spolehlivě zjisil vztah mezi dvěma zkoumanými jevy. Formulováním nulové a alternativní hypotézy, jsem si vytvořila tabulku pozorovaných četností a pomocí výpočtu χ^2 – kvadrátu, srovnáním vypočítané hodnoty χ^2 – kvadrátu s kritickou tabulkou, jsem potvrdila nebo vyvrátila stanovené hypotézy. K hypotéze č. 3 byl použit test statické metody pro analýzu nominálních dat test dobré shody χ^2 -kvadrát.

Hypotéza č. 1:

H_a – Alternativní hypotéza: S bossingem se ve fitness centru setkávají více instruktoři s delší dobou praxe, než instruktoři s praxí kratší jednoho roku.

H_o – Nulová hypotéza: S bossingem se ve fitness centru setkávají méně instruktoři s delší dobou praxe, než instruktoři s praxí kratší jednoho roku.

Tabulka č. 7 Pozorované četnosti č. 1

Hypotéze č. 1	Bossování instruktoři	Nebossování instruktoři	Součet
Praxe do 1 roku	0	10	10
Praxe nad 1 rok	16	24	40
Součet	16	34	50

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Výpočet:

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)} = 50 \cdot \frac{(0 \cdot 24 - 10 \cdot 16)^2}{10 \cdot 16 \cdot 34 \cdot 40} = 5,886$$

$$\chi^2 = 5,88$$

Kritická hodnota pro $\chi_{0,01}^2 = 6,635$

Jelikož má čtyřpolní tabulka pouze 1 stupeň volnosti, srovnáváme vypočítání výsledek s kritickou hodnotou pro první stupeň a zvolenou hladinu významnosti 0,01.

Srovnání vypočítané hodnoty s hodnotou kritickou:

$$\chi^2 < \chi_{0,01}^2$$

$$5,88 < 6,635$$

Na základě výše uvedených výsledků přijímáme 99% nulovou hypotézu.

Výsledek této hypotézy je velmi překvapující, neboť uvedené hodnoty v tabulce praxe do jednoho roku u bossováných instruktorů mi vyšla nulová hodnota, z čehož mi logicky plyne potvrzení hypotézy.

Pokud se podívám na danou problematiku z jiného pohledu a využiju uvedené hodnoty získané z dotazníku, tak při rozdělení bossováných a nebossováných instruktorů dle délky praxe více než jednoho roku, je bossováných instruktorů 16 a nebossováných 34. Z toho mi logicky plyne, že vyšší údaj nebossováných moji hypotézu ovlivnil.

Hypotéza č. 2:

H_a – Alternativní hypotéza: S bossingem se více setkávají instruktoři, kteří předcvičují lekce, než instruktoři, kteří poskytují osobní tréninky.

H_0 – Nulová hypotéza: S bossingem se méně setkávají instruktoři, kteří předcvičují lekce, než instruktoři, kteří poskytují osobní tréninky.

Tabulka č. 8 Pozorované četnosti č. 2

Hypotéza č. 2	Bossovaní instruktoři	Nebossovaní instruktoři	Součet
Praxe do 1 roku	9	16	25
Praxe nad 1 rok	7	18	25
Součet	16	34	50

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Výpočet:

$$\chi^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)} = 50 \cdot \frac{(9 \cdot 18 - 16 \cdot 7)^2}{25 \cdot 16 \cdot 25 \cdot 34} = 2,268$$

$$\chi^2 = 2,268$$

Kritická hodnota pro $\chi^2_{0,01} = 6,635$

Jelikož má čtyřpolní tabulka pouze 1 stupeň volnosti, srovnáváme vypočítaný výsledek s kritickou hodnotou pro první stupeň a zvolenou hladinu významnosti 0,01.

Srovnání vypočítané hodnoty s hodnotou kritickou:

$$\chi^2 < \chi^2_{0,01}$$

$$2,268 < 6,635$$

Na základě výše uvedených výsledků přijímáme 99% nulovou hypotézu.

Přijímám nulovou hypotézu, ale výsledek není zanedbatelný, který nám dává k zamyšlení fakt, že instruktoři kteří předvčičují lekce nejsou obětí bossingu. Z vlastní zkušenosti a praxe vím, že instuktor na lekce, pokud nemá dostatečnou návštěvnost na svých lekcích je „motivován“ tím, že mu majitel sníží mzdu, nebo je mu naznačeno, že tuto lekci nebude již předvčičovat dále. Domnívám se, že mohou být instruktoři ovlivněni z obavy ze ztráty další lekce.

Hypotéza č. 3:

H_a – Alternativní hypotéza: Insturktoři jsou více bossováni nadřizenými než majiteli fitness center.

H_a – Alternativní hypotéza: Instruktoři jsou stejně bossováni jak nadřizenými, tak majiteli.

Tabulka č. 9 Pozorované četnosti č. 3

	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	$\frac{(P - O)^2}{O}$
Manažer	2	5,3	-3,3	10,89	2,055
Majitel	4	5,3	-1,3	1,69	0,313
Hlavní trenér	10	5,3	4,7	22,09	4,168

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Výpočet:

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O} = 2,055 + 0,313 + 4,168$$

$$\chi^2 = 6,542$$

Kritická hodnota pro $\chi_{0,05}^2 = 5,991$

$$\chi^2 < \chi_{0,05}^2$$

$$6,542 > 5,991$$

Vypočítaná hodnota kritéria $\chi^2 = 6,542$ je větší než kritická hodnota $\chi_{0,05}^2 = 5,991$, proto přijímáme 99%tní **alternativní hypotézu**.

Na základě vlastní zkušenosti z fitness center jsem ověřila hypotézu, že instruktoři jsou více bossováni nadřízenými než majiteli. Překvapivé zjištění bylo, že instruktoři jsou bossováni hlavním trenérem.

4.9 Shrnutí výsledku výzkumného šetření

Cílem mé práce bylo zjistit, zda se vyskytuje bossing ve fitness centrech. Tato práce má popisný charakter a slouží jen pro účely bakalářské práce. K tomuto účelu byl sestaven dotazník, který obsahoval 20 otázek, aby bylo možné po analýze zodpovědět výzkumné otázky, které byly stanoveny na začátku výzkumu:

Základní výzkumné otázky:

Vyskytuje se bossing na pracovišti a pokud ano, kdo ze zaměstnanců fitcentra uplatňuje tyto formy jednání?

Při výzkumu formou dotazníků bylo zjištěno, že se bossing ve vybraných fitness centrech existuje. Z 50 ti dotazovaných odpovědělo 16 instruktorů, že byli obětí bossingu, jehož výskyt je v tomto případě alarmující, neboť se týká 32 % dotazovaných instruktorů. Nejvíce jsou instruktoři bossováni hlavním trenérem, a to v 10 případech. O něco méně jsou majitelem, a to ve 4 případech. Nejméně bossováni jsou trenéři přímo manažerem, a to ve 2 případech.

Tyto výsledky nejsou nijak překvapivé, protože pracovní náplní hlavního trenéra je dohled nad prací instruktorů a zároveň je pro instruktory přímou zpětnou vazbou jakou má představu majitel nad udržováním kvality služeb ve fitness centrech. Hlavní trenéři mají za úkol k zachování či zvyšování kvality služeb ve fitness centrech. Proto mohou být nejčastěji aktivním bosserem hlavní trenéři, i když to nemusí být z jejich vlastní iniciativy.

Která skupina zaměstnanců je nejvíce vystavována sledovaným formám šikany?

Instruktoři ve zkoumaných fitness centrech jsou ve dvou odlišných pracovních pozicích. První pozicí je instruktor lekcí, který předvádí lekce až pro 30 klientů. Druhá pozice instruktor osobních tréninků, který ve stejnou dobu trénuje individuálně jednoho klienta. Ve zkoumaných fitness centrech pracuje 25 instruktorů lekcí a 25 instruktorů osobních tréninků. Instruktoři osobních tréninků uvedli v dotazníku, že jsou bossováni v sedmi případech a

instruktoři lekcí v devíti případech. Z toho vyplývá, že více bossována je skupina instruktorů lekcí.

Jaké formy bossingu jsou nejčastěji zaznamenány?

Bossing ve fitness centrech je nejčastěji ve formě psychického bossingu, na který odpovědělo 9 případů z bossovaných instruktorů. Druhý největší výskyt bossingu je sexuální bossing, na který odpovědělo 5 instruktorů. Ve fitness centrech jako instruktor/ka pracuje více žen než mužů. Velmi překvapující a smutné je zjištění, že z osmi bossovaných žen uvedlo 5 žen, které mají zkušenost se sexuálním bossingem. Instruktoři, kteří se setkali s bossingem nejčastější jejich odpovědí byla, častější kontrolou jejich práce a hodnocením, že jejich provedená práce je špatná a nadřízený má stále připomínky na jejich vykonanou práci s tím, že jakákoliv chyba se zvětčuje.

Jak hodnotí instruktoři pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na svém pracovišti?

Dotazování instruktoři hodnotí kvalitu pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů, ne příliš kladným. Pouze 8 dotazovaných, což je 16 % ze všech dotazovaných instruktorů uvádí, že majitel dbá o kvalitu pracovního prostředí, ale všichni se shodli, že pouze formou firemních akcí. Naopak 42 dotázaných instruktorů, což je 84 % uvedlo v dotazníku nezájem zaměstnavatele o kvalitu pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů. Lze konstatovat, že firemní akce, která je ve fitness centrech pořádaná pouze jednou ročně a to formou vánočního večírku není dostatečným řešením pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů. Navýšení četnosti firemních akcí by mohlo upevnit vztahy mezi instruktory a nadřízenými a pochopit firemní strategie a cíle.

Jaká nejúčinnější preventivní opatření lze v souvislosti se sledovanými formami šikany uplatnit?

Dle dotazovaných instruktorů, kteří měli možnost v dotazníku navrhnout preventivní opatření bossingu, byla možnost občasných anonymních dotazníků vztahující se k bossingu na pracovišti nejvhodnější. Dále nejčastější možnost preventivního opatření jsou možnosti společenských akcí mimo rámec pracovní doby. Tuto odpověď řešíme ve výzkumné otázce č. 4, kde je patrné, že absence četnosti firemních večírků je výsledkem nespokojených dotazovaných instruktorů s pracovním prostředím z hlediska mezilidských vztahů. Z dalších možností instruktoři odpovědi instruktoři uvedli povědomí zaměstnavatelů o sankcích při

dokázání šikany a také druh úřadu, která by ve své činnosti poskytoval náhodné kontroly na pracovištích a při zjištění bossingu by zaměstnavateli hrozily vysoké finanční postihy. Lze říci, že byl naplněn aplikační rozměr. Instruktoři projeví zájem o výsledek mého výzkumu.

4.10 Preventivní opatření vůči neetickému jednání na pracovišti

Bossing je velmi citlivé téma dnešní společnosti. Představuje celospolečenský problém a je třeba hledat řešení. Ve své práci jsem se snažila o zmapování bossingu ve fitness centrech jak vychází z výzkumu, bossing existuje na pracovišti. Je zapotřebí tuto situaci adekvátně řešit.

Jako možnou prevenci lze navrhnout od firmy Gradua - CEGOS, s.r.o., seminář na rozvoj mezilidských vztahů, které by se vedly nenásilným a přirozeným způsobem a tím by upozornila majitele nebo nadřízené o výskytu bossingu. Seznámit majitele a nadřízené s projevy, příčinami, formami a důsledky bossingu. Tento způsob by mohla být jako účinná zbraň a k zamyšlení vedoucí pracovníků, tento seminář by se uskutečnil přímo ve fitcentru a celková jeho částka činí 26.499 Kč s DPH 21%. S realizací tohoto semináře vedení souhlasí.

Informovanost instruktorů, jak se mohou bránit, je také velmi důležitá. A jak samotní instruktoři uvedli v dotaznících, jako nejúčinnější prevenci považují rozhovor s majitelem, aktivní řešení dané situace, ale i odpověď ukončení spolupráce a žádné řešení neexistuje, nezůstala bez odezvy. S pomocí těchto přednášek a seminářů by mohlo napomoci k řešení těchto situací, aniž by oběť přemýšlela nad ukončením pracovního poměru.

Jak samotný výzkum ukazuje, instruktoři uvádějí, jako rizikové pracoviště považují neuznání výkonu ze strany nadřízených, zaměstnavatel se z převážné většiny nezajímá o kvalitu pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů. Řešení této problematiky vidí instruktoři v možnosti preventivního opatření spojeného s občasným rozdáváním anonymních dotazníků vztahující se k bossingu na pracovišti.

K této problematice patří i spokojenost na pracovišti, protože pracovní prostředí je velmi důležité pro práci s lidmi a nedílnou součástí pracovní kultury. Jako prevenci, kterou instruktoři navrhli je možnost konání společenská akce v bowlingovém centru U kostek, mimo rámec pracovní doby, kde dojde k uvolnění atmosféry a tím i zlepšení mezilidských vztahů, což napomůže ke zlepšení komunikace mezi zúčastněnými, Toto může přispět k

vyření mnoha problémů či konfliktů nebo jejich eliminaci. Rozpočet na tuto akci činí 35.000 Kč. Tato navržená varianta řešení i cena je přijatelná pro vedení fitness centra a v nejbližší době realizovatelná.

5 Závěr

V teoretické části jsem popsala podnikovou kulturu, podoby a projevy výskytu mobbingu a bossingu. Součástí teorie bylo definování podnikové kultury, šikany, agresivity a agresora. V praktické části byl kapitolou problém mobbing a bossing ve fitness centrech. Ve výzkumné části jsem pomocí kvantitativní metody dotazníku zmapovala rozsah bossingu fitness instruktorů a instruktorů na osobní tréninky a pokusila se zodpovědět na otázky, které jsem si stanovila na začátku.

Cílem mé práce bylo, zmapovat problematiku bossingu ve fitness centrech a odpovědět na výzkumné otázky vztahující se k této problematice.

1. Vyskytuje se bossing na pracovišti a pokud ano, kdo ze zaměstnanců fitcentra uplatňuje tyto formy jednání?

Ačkoliv hypotéza vykazuje nulovou hodnotu, výzkumem se potvrdilo, že se vyskytuje bossing ve fitness centrech a instruktoři jsou šikanováni ze strany majitele fitcentra. Což je negativní zjištění.

2. Která skupina zaměstnanců je nejvíce vystavována sledovaným formám šikany?

Ve většině jsou šikanováni instruktoři, kteří se poskytují službu předcvičování lekcí.

3. Jaké formy bossing jsou nejčastěji zaznamenány?

Nejčastěji se projevuje psychický bossing a sexuální.

4. Jak hodnotí instruktoři pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na svém pracovišti?

Instruktoři uvedli, že pracovní prostředí z pohledu zákazníka je na nejvyšší úrovni jakou může trh fitcenter v Brně nabídnout, ale co se týče pracovního prostředí pro zaměstnance, to hodnotí zaměstnanci negativně. Majitel se vůbec nezajímá o zaměstnance. Zaměstnanci jsou pouhou pracovní jednotkou.

5. Jaká nejúčinnější preventivní opatření lze v souvislosti se sledovanými formami šikany uplatnit?

Občasné vyplnění anonymních dotazníků, společenské akce nad rámec pracovní doby.

Aplikační rozměr své práce vidím v tom, že vedení projevilo zájem o výsledky výzkum a v tom spatřuji jejich ochotu o nápravu případných zjištěných negativních jevů.

Je teda zřejmé, že problematika bossingu instruktorů je závažný problém, který má negativní vliv na instruktory, ale dotýká se všech a hlavně klientů, kteří naváží vztah s instruktorem jak na osobní tréninky nebo instruktory na lekce. Má to negativní vliv na pracovní klima, které je nedílnou součástí podnikové kultury a celkový pohled na fitness centra.

V závěru své práce jsem uvedla pár základních doporučení pro prevenci, která by byla realizovatelná v praxi. Velmi důležité je, aby se celý problém řešil systémově nejen okrajově, jak se tomu děje doposud, jinak se bude bossing dále prohlubovat a fluktuace instruktorů bude dále pokračovat.

6 Seznam použité literatury

Monografické publikace:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, Peter F. *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. 1st Collins Business Essentials pbk. ed. New York: Collins Business Essentials, 2008. ISBN 0061345016.

HUBEROVA, B., 1995. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. 1. vyd. Martin: Vydavatelstvo Geografie. 145 s. ISBN 80-85186-62-4

KOLÁŘ, Michal, 2001. *Bolest šikanování, Cesta k zastavení epidemie šikanování ve školách*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o.. 255 s. ISBN 80-7367-014-3

KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Managament press. 131 s. ISBN 80-7261-127-5

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MACHAČOVÁ, Markéta, 2012. *Šikana na pracovišti a její prevence*. Bakalářská práce: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Eva Machů Ph.D 68s.

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER, 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

SVOBODOVÁ, L., 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou- Mobbing-skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4

GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 207 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

CHRÁSTKA, M., 2007. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

PELIKÁN, J., 2007. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha, 272 s. ISBN 978-80-7184-569-0.

SVARŽÍČEK R. a ŠEĐOVÁ K. a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, 1. vyd. Praha, Portál, 378 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

Elektronické zdroje:

MŠMT. Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci a řešení šikanování mezi žáky a školských zařízení Č.j. 24 246/2008-6 [online]. Metodický pokyn k prevenci a řešení šikanování mezi žáky, 2008 [cit. 2015–10-30].

Dostupné z: www.odrogach.cz/downloadfile/metodicky-pokyn1/

MOBBING-NEBEŽPEČNÝ FENOMÉN NAŠÍ DOBY: BEZPEČNÝ PODNIK [online]. 2007. vyd. Moravská Ostrava: NIVOS, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1. Dostupné na:

http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf

[cit. 2015-28-11]

file:///C:/Users/Marketa/AppData/Local/Temp/Mobbing_final.pdf

7 Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1 Reakce respondentů na bossing	41
Tabulka č. 2 Absolutní i relativní četnosti výskytu bossingu	43
Tabulka č. 3 Projevy bossingu na sledovaných pracovištích.....	45
Tabulka č. 4 Způsoby řešení bossingu.....	48
Tabulka č. 5 Charakteristika rizik pracovního prostředí.....	50
Tabulka č. 6 Možnosti prevence bossingu.....	51
Tabulka č. 7 Pozorované četnosti č. 1	53
Tabulka č. 8 Pozorované četnosti č. 2	54
Tabulka č. 9 Pozorované četnosti č. 3	55
Graf č. 1 Pohlaví sledovaného vzorku respondentů	38
Graf č. 2 Věk sledovaných respondentů	39
Graf č. 3 Délka pracovní zkušenosti instruktorů	39
Graf č. 4 Pracovní zařazení ve společnosti	40
Graf č. 5 Svědectví respondentů o bossingu.....	40
Graf č. 6 Vlastní zkušenost s uplatněným bossingem (oběť)	42
Graf č. 7 Uplatňované formy bossingu.....	42
Graf č. 8 Relativní četnost výskytu bossingu na pracovišti	43
Graf č. 9 Zaměstnanec v roli bossera.....	44
Graf č. 10 Svěření se s bossingem	46
Graf č. 11 Účinek svěření se s bossingem	46
Graf č. 12 Důvody neshvěrování se s bossingem	47
Graf č. 13 Sledování pracovního prostředí zaměstnavatelem.....	48
Graf č. 14 Oblíbenost majitele u zaměstnanců	49
Graf č. 15 Spokojenost s prací ve fitness klubu.....	51

8 Seznam příloh

Příloha č. I - Vzorový dotazník

Příloha č. I – Vzorový dotazník

Dotazník – Bossing

Vážení kolegové,

jsem studentka 3. ročníku oboru Marketing a Management ve Znojmě. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká „šikany (bossing) ve fitness centru“. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze ke studijním účelům.

Vysvětlení pojmu:

Mobbing: jedná se o formu šikany, která **probíhá minimálně jednou týdně po dobu minimálně půl roku.**

Bossing: teror, který se odehrává mezi **nadřízeným a zaměstnancem.**

Kde, není uvedeno jinak, zatrhněte pouze jednu odpověď.

1. Pohlaví respondenta

- muž
- žena

2. Věk respondenta?

3. Délka pracovní zkušenosti instruktora?

4. Pracovní zařazení ve fitness klubu:

- instruktor/ka lekcí
- instruktor/ka osobních tréninků

5. Svědectví respondenta o bossingu?

- ano
- ne

Pokud jste nebyl/a svědkem bossingu, přejděte na otázku č. 7

6. Jak jste reagovali na výskyt bossingu, jehož jste byl/a svědkem? (možnost označení více odpovědí)

- dělám, že o ničem nevím
- vyslechnu si jej, ale nic neudělám
- pomohu mu řešit problém
- připojím se k agresorovi
- neudělám nic, protože se bojím, abych nebyl další v pořadí
- jiné odpověď (vypište)

.....

7. Byl/a jste obětí bossingu?

- ano
- ne
- nejsem si jist(a), zda se jedná o bossing

Pokud jste nebyl/a obětí bossingu, pokračujte od otázky č. 16

8. S jakou formou bossingu jste se setkal/a?

- fyzický bossing
- psychický bossing
- fyzický i psychický bossing
- sexuální bossing

9. Jak často jste se setkával/a s bossingem ?

- nejméně 2 x za rok
- asi jednou za měsíc
- minimálně každý týden po dobu půl roku
- téměř každý den

10. Kdo z nadřízených Vás šikanoval?

- manažer
- majitel
- hlavní trenér

11. Jakým způsobem se bossing projevoval? (možnost označení více odpovědí)

- jsem častěji kontrolovaný/á než ostatní instruktoři
- jsem terčem neustálé kritiky ze strany nadřízeného
- jakákoliv chyba se zveličuje
- moje kvalifikace je zpochybňována nadřízeným
- je mi předhazováno, že dlouho v této práci nezůstanu
- když vstoupím do místnosti, ostatní zmlknou
- moje práce je hodnocená jako špatná
- šéf má stále připomínky na mou vykonanou práci
- mám finanční postihy za práci, kterou jsem neměla ve své kompetenci

- jiné projevy (vypište)

.....

12. S kým jste mluvil/a o tom, že jste šikanován/a?

- se spolupracovníkem
 s nadřízeným
 s kamarádem/kou
 s někým jiným
 nemluvil jsem o tom s nikým

Pokud jste nemluvil/a o tom s nikým, pokračujte v otázce č. 14

13. Pomohl Vám ten, se kterým jste o tom mluvil/a?

- ano, jak Vám pomohl
(vypište).....
 Ne

Po vyplnění této otázky pokračujte v otázce č. 15

14. Pokud jste o šikaně nikomu neřekl/a – proč?

- cítil/a bych se trapně
 nevěděl/a jsem na koho se mám obrátit
 situaci by to nijak nezměnilo
 nechtěl/a jsem na sebe upoutat pozornost
 bojím se ztráty zaměstnání
 jiná odpověď (vypište)

.....

15. Který způsob řešení bossingu je nejvhodnější?

- rozhovor s majitelem
 vyhýbání se majiteli
 aktivní řešení dané situace
 ukončení spolupráce
 žádné řešení neexistuje
 Jiné řešení

(vypiště).....

16. Zajímá se Váš zaměstnavatel dostatečně o kvalitu pracovního prostředí z hlediska mezilidských vztahů?

- Pokud ano, jak
(vypište).....
 Ne

17. Jak je oblíbený majitel fitness klubu?

- oblíbený
- neoblíbený
- je mi to jedno, mám práci a to je pro mne důležité

18. Jak charakterizujete rizikové pracovní prostředí?

- neuznání výkonu ze strany nadřízených
- špatná spolupráce s nadřízenými
- nedostání příležitosti samostatné práce
- pozdní informovanost
- nedodržení slibů
- jiné (vypište)

.....

19. Chodíte do práce rád/a?

- ano
- ne

20. Označte z preventivních opatření, které je podle Vás nejúčinnější. (možnost označení více odpovědí)

- občasné anonymní dotazníky vztahující se k bossingu na pracovišti
- možnosti společenských akcí mimo rámec pracovní doby
- povědomí zaměstnavatelů o sankcích při dokázání šikany
- druh úřadu, který dělá náhodné kontroly pracovišť, při zjištění šikany, majiteli hrozí vysoké finanční postihy
- jiné (vypište)

.....

Děkuji Vám za ochotu a vyplnění dotazníku.

Markéta Lukáš