



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Manažerské přístupy k prevenci šikany na pracovišti v bankovním sektoru

Vypracoval: Tomáš Pudivítr

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tomáš PUDIVÍTR
Osobní číslo: E20360
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Manažerské přístupy k prevenci šikany na pracovišti v bankovním sektoru
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat manažerské přístupy k prevenci šikany v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybraných společnostech, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Cakirpaloglu, S., & Zielina, M. (2016). *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Duffy, M. P., & Yamada, D. C. (2018). *Workplace bullying and mobbing in the United States*. California: Praeger, an imprint of ABC-CLIO.
- Heizer, J. H., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: sustainability and supply chain management*. New York: Pearson.
- Kratz, H. J. (2005). *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press.
- Tehrani, N. (2012). *Workplace bullying: symptoms and solutions*. UK: Routledge.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **7. ledna 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. dubna 2023**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jihočeská univerzita

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studentská 13 ⁽²³⁾
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2023

Tomáš Pudivít

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za skvělé vedení, poskytnuté rady, užitečné připomínky, konzultace a trpělivost při zodpovídání mých častých dotazů. Dále chci poděkovat všem manažerům jednotlivých bankovních společností, kteří obětovali trochu svého vzácného času a vyplnili dotazník, bez kterého bych nebyl schopen tuto práci napsat. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu psaní motivovali a inspirovali.

Obsah

ÚVOD	4
LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
1 OBEČNÉ POJMY VZTAHOVÉ PATOLOGIE	5
1.1 ŠIKANA	5
1.2 ŠIKANA NA PRACOVIŠTI	5
1.3 NÁSILÍ	6
1.4 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI	6
1.5 KONFLIKT	7
1.5.1 Příznaky konfliktů v práci	7
2 SPECIFICKÉ FORMY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI	8
2.1 MOBBING	8
2.1.1 Cíle mobbingových aktivit	10
2.1.2 Příčiny vzniku mobbingu	11
2.1.3 Fáze mobbingu	11
2.1.4 Důsledky mobbingu pro organizaci	13
2.1.5 Profil typické oběti mobbingu	13
2.1.6 Profil typického mobbera	13
2.1.7 Prevence mobbingu	14
2.1.8 Obrana proti mobbingu	16
2.2 BOSSING	17
2.2.1 Obrana proti bossingu	19
2.3 STAFFING	19
2.3.1 Způsob šikanování	20
2.3.2 Obrana proti staffingu	20
3 FIREMNÍ KULTURA	21
3.1 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	21
3.1.1 Artefakty	21
3.1.2 Základní přesvědčení	22
3.1.3 Hodnoty	22
3.1.4 Normy chování	22
3.1.5 Postoje	23
3.1.6 Organizační mluva	23
3.1.7 Vlivy podnikové kultury na firmu	23
3.1.8 Vliv na šikanu na pracovišti	24

CÍL A METODIKA	25
4 CÍL PRÁCE	25
5 METODIKA PRÁCE	25
PRAKTICKÁ ČÁST	27
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE	27
6.1 IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ.....	27
6.2 ZNALOST ODBORNÝCH TERMÍNŮ	29
6.2.1 Znalost pojmu mobbing	29
6.2.2 Znalost pojmu staffing	32
6.2.3 Znalost pojmu bossing	33
6.2.4 Shrnutí znalosti odborných termínů	33
6.3 ZKUŠENOST RESPONDENTŮ S PROBLEMATIKOU	34
6.3.1 Osobní zkušenost z předešlých zaměstnání.....	34
6.3.2 Osobní zkušenost na současném pracovišti	34
6.3.3 Znalost odborných organizací	34
6.3.4 Shrnutí zkušeností manažerů	35
6.4 INICIATIVA BANKOVNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	35
6.4.1 Etický kodex.....	36
6.4.2 Školení na šikanu na pracovišti	38
6.4.3 Společenské akce.....	41
6.4.4 Pomoc ve firmě	42
6.4.5 Shrnutí iniciativy bankovních společností.....	43
6.5 OSOBNÍ PŘÍSTUP MANAŽERŮ V SOUČASNOSTI.....	44
6.5.1 Vlastní iniciativa manažerů	44
6.5.2 Postup manažera při prokázání mobbingu	44
6.5.3 Obrana proti staffingu	45
6.5.4 Shrnutí osobního přístupu manažerů v současnosti.....	46
7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	47
7.1 ZAVEDENÍ ŠKOLENÍ PRO VŠECHNY MANAŽERY	47
7.2 POŘÁDÁNÍ SPOLEČENSKÝCH AKCÍ MEZI VÍCE POBOČKAMI	49
7.3 VYŠŠÍ INFORMOVANOST O ETICKÉM KODEXU	50
7.4 VLASTNÍ INICIATIVA MANAŽERŮ POBOČEK	53
ZÁVĚR.....	55
SUMMARY.....	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	61
PŘÍLOHY	62

Úvod

V dnešní době je šikana na pracovišti pojem, který každý zná a umí si pod ním něco představit. I přesto je ale tento jev velmi podceňovaný a objevuje se na mnoha pracovištích. Zaměstnanci, kteří chtějí podávat dobré výkony, profesně růst a být spokojeni se svou prací se nečekaně stávají oběťmi těchto patologických jevů a najednou neví, jak se v této situaci zachovat a jak se bránit. Kvůli podceňování této problematiky poté různými lidem vznikají psychické problémy nejen v práci, ale i v rodině. Posléze opouští zaměstnání, bojí se nových kolektivů a propadají do zoufalství. Problémem je, že právě ani manažeři na vyšších postech podniků sami neví, jak se zachovat v případě prokázání šikany na pracovišti, jak jednat a jak zabránit tomu, aby tyto problémy vůbec vznikaly.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat přístupy k prevenci šikany ve vybraných podnicích a navrhnout možné způsoby zlepšení. Vybranými podniky byly bankovní společnosti v České republice. Hlavními respondenty byli manažeři jednotlivých poboček bankovních společností, kteří mají přímý a každodenní kontakt se zaměstnanci. Zároveň je v práci prozkoumán přístup bankovních společností jako celku, tzn. přístup nejvyšších manažerů bankovních společností a členů vedení, existence a efektivnost směrnic, kodexů a podobných dokumentů a jednotlivé akce prováděné jak nejvyšším vedením, tak samotnými manažery v první linii na pobočkách.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je rozebrán pojem šikana na pracovišti, vysvětlení terminologie týkající se tématu a obecná identifikace problematiky. Tato část obsahuje také téma firemní kultura, která silně ovlivňuje atmosféru a vztahy na pracovišti a je důležitým prvkem pro prevenci šikany na pracovišti. Praktická část obsahuje výsledky výzkumu získané pomocí dotazníkového šetření a jejich podrobnou analýzu pomocí odborné literatury a statistických metod prostřednictvím programu Statistica. Výsledky jsou rozděleny na několik segmentů, kde každý obsahuje shrnutí získaných informací. Na základě těchto získaných informací a výsledků jsou na konci práce sepsány návrhy pro zlepšení situace v bankovních společnostech a pro zvýšení kvality firemní kultury pro efektivnější prevenci šikany na pracovišti.

Literární přehled

1 Obecné pojmy vztahové patologie

1.1 Šikana

Slovo šikana pochází z francouzského slova „chicane“ a je jím označováno fyzické i psychické omezování či týrání slabšího jedince v kolektivu. Objevit se může ve všech věkových i sociálních skupinách a v kterémkoli prostředí, nejen v tom pracovním. Setkat se s ní můžeme například ve školách, armádě, sportovních klubech, v rodině, ve vězení anebo přímo na pracovišti v zaměstnání. (Beňo, 2015)

Šikana je jakékoli záměrné a opakované chování, jehož cílem je ohrožit, ublížit, zastrašit nebo ponížit jiného člověka nebo skupinu jiných lidí. Můžeme ji označit za cílené a opakované užití fyzických, ale i psychických útoků jedincem nebo skupinou. Nejčastější oběti bývají právě ti, kteří se neumí nebo z různých důvodů nemohou bránit. Fyzické útoky mohou být v podobě bití, vydírání nebo loupeží. Psychické útoky mohou být v podobě nadávek, pomluv, vyhrožování či ponižování. Může se objevit také například sexuální obtěžování. V současné době se objevuje i šikana pomocí moderních komunikačních prostředků, například pomocí internetu, sociálních sítí atd. (Kolář, 2011)

V této práci je rozebírána hlavně problematika šikany na pracovišti. Šikana na pracovišti se od šikany např. ve škole či v armádě liší hlavně tím, že je založena spíše na psychologické rovině a k fyzickým útokům dochází méně.

1.2 Šikana na pracovišti

Šikana na pracovišti může být definována jako systematická agresivní činnost jednotlivce nebo skupiny osob na pracovišti za účelem získání pocitu převahy nebo nadvlády. Jde o perzistentní, negativní společenské chování, při kterém se mohou objevit i prvky diskriminace a nerovného zacházení. Má dopady na zaměstnance nejen v jejich pracovním, ale i osobním a rodinném životě. Představuje riziko pro duševní a fyzické zdraví. Šikana na pracovišti se především vymezuje na jednotlivé formy násilí, které jsou mobbing, bossing, staffing. Aby se dal konflikt uznat jako šikana na pracovišti, měl by být evidován přibližně 6 měsíců a alespoň jednou týdně. (*Šikana na pracovišti*, b.r.)

Šikana na pracovišti zahrnuje chování, které může ublížovat jinému pracovníkovi, nebo ho obtěžovat, urážet, degradovat, zesměšňovat. Agresorem může být kdokoli, ať už

kolega nebo nadřízený. Je složité proti některým typům šikany bojovat, protože ne všechny její projevy jsou nelegální. I přesto ale dokážou mít velmi vážné následky na zdraví a psychice obětí. (*Workplace bullying*, b.r.)

1.3 Násilí

Pojem násilí nelze lehce definovat a ohledně tohoto pojmu se objevuje veliká názorová rozmanitost. Ačkoli byla snaha o definici tohoto pojmu, nepodařilo se zformulovat univerzální definici. (Chromý, 2014)

Psychologické pojetí chápe násilí jako patologický způsob interakce jedince či skupiny s okolím a zahrnuje aktivity, kdy tento jedinec nebo skupina je vnímána svým jednáním jako agresivní, případně manipulativní. (Spurný, 1996)

Pojem násilí pochází z latinského slova „violentia“. Jedná se o uplatnění síly, moci, převahy k překonání někoho. (Hartl & Hartlová, 2010)

Násilí může být také definováno jako úmyslné použití síly nebo hrozba použití síly proti sobě, jiné osobě nebo proti skupině, která vede ke zranění, smrti, psychické újmě nebo strádání. (*Definition and typology of violence*, b.r.)

1.4 Násilí na pracovišti

Problematika násilí na pracovišti se viditelně navrstvovala na koncept mobbingu, jehož základy jsou zasazeny do 80. let minulého století. V 80. letech minulého století, kdy se začala tato problematika zkoumat, bylo násilí na pracovišti pojmáno úzce, protože zahrnovalo jen fyzické útoky, které se vyskytovaly na pracovišti nebo souvisely pouze s pracovní činností (Cole et al., 1997). Postupem času ale docházelo k rozšíření této problematiky a zavedení nových pojmů.

V současné době se násilí na pracovišti neomezuje pouze na fyzický útok, ale zahrnuje také jeho pohružku a vztahuje se také na další druhy násilí, např. psychické, sexuální apod. Záleží také na charakteristice prostředí, v němž se násilí zkoumá. (Chromý, 2014)

Podle jedné z definic pojmu násilí na pracovišti se jedná o násilné činy, včetně fyzických útoků a hrozeb napadení, které směřují vůči osobám v práci nebo ve službě. Dopad tohoto násilí může vést od psychologických problémů až po fyzické zranění nebo dokonce smrt. Násilí se může objevit v jakémkoli pracovním prostředí a v jakémkoli pracovním kolektivu. (*Occupational violence*, 2022)

1.5 Konflikt

Konflikty patří k průvodním jevům života a jsou často nevyhnutelné. Slovo konflikt pochází z latinského „conflictus“, což znamená srazit se spolu. Z psychologického hlediska lze konflikt popsat jako nedorozumění mezi dvěma nebo více lidmi. Mohou na sebe narazit s odlišnými názory, postoji, očekáváními, mocenskými potenciály, představami atd. Konflikt bývá doprovázen nejistotou, nervozitou, strachem a může vést k pocitu zmaru, frustraci nebo i agresí. V ideálním konfliktu se obě strany snaží domluvit a dojít k rozumnému řešení. Ve špatném případě konfliktu eskaluje k nepřátelství a může vést až k šikaně prováděné agresorem. (*Konflikt a jeho řešení*, b.r.)

1.5.1 Příznaky konfliktů v práci

Dle Fehlaua (2003) konflikt začíná zpravidla nějakým problémem, nicméně není na první pohled zřejmý a viditelný. Je nutné vnímat a rozpoznat příznaky konfliktu, najít vznikající nebo už propuknutý spor a ukončit ho. Fehlau rozebírá následující příznaky:

Vysoká absence v práci a silná fluktuace

Když oběť konfliktu žije v neustálém sporu, mohou se rozvinout zdravotní problémy a zhoršení zdravotního stavu. Tato situace poté přivádí pracovníky k tomu, že raději do práce nejdou a nechají se uznat nemocnými. Jen díky nepřítomnosti na pracovišti se dokážou dostat pryč z konfliktní situace a mít klid. Zároveň častá fluktuace může být znamením, že na pracovišti probíhají konflikty. Neustálé střídání kolegů ztěžuje budování pozitivních vztahů na pracovišti a může způsobovat napětí a vznik negativních vztahů. Když se pracovníci cítí dobře a pracoviště je bezkonfliktní, nemají důvod pracoviště měnit.

Lhostejnost a nezájem

Pokud pracovníci nevykazují žádný zájem o svoji práci, nejsou angažovaní, anebo pracovat nechtějí, je nutné tomu věnovat pozornost. Někteří pracovníci reagují na konflikty mechanickým plněním svých povinností a jakmile skončí jejich pracovní doba, okamžitě bez jakéhokoli slova opouští pracoviště. Jiní jsou zase nápadní svojí nedisciplinovaností a podrážděností.

Strach ze změn

Způsob, jakým pracovníci reagují na změny, se odráží v podnikové kultuře a při nesprávné a neefektivní podnikové kultuře může eskalovat konflikty. Atmosféra na pracovišti je formována strachem a nejistotou. Nové výzvy způsobené změnami jsou

pociťovány jako potrestání a spolupracovníci mají strach, aby se kvůli novinkám nedopouštěli chyb nebo aby nebyli bráni jako neschopní. Pokud ovšem bude podniková kultura fungovat správně, zaměstnanci budou mít vzájemný respekt, budou si pomáhat a riziko konfliktu je minimální.

Nekomunikativnost a dezorientace

Komunikace mezi pracovními oblastmi může být nedokonalá, nekoordinovaná a nepravdělná. Mnozí zaměstnanci se nedozvídají všechny důležité informace, faktory a souvislosti v pozadí jejich činností. Tento stav poté začíná vytvářet zvěsti a kancelářské klevety nabývající na významu. Na základě tohoto faktu poté vznikají konflikty.

Nadřizení nejsou dobří ve vedení lidí

Někteří nadřizení neberou svoji práci příliš vážně. Svoji kancelář téměř neopouštějí a nemají tušení, co se na pracovišti děje. Problémy jsou bagatelizovány a neřešeny. Jakmile je na pracovišti takové vedení, je vysoká šance, že na něm dochází k patologickým jevům.

Vytváření klik a mocenské hry

Potřebné informace nejsou dostupné všem zaměstnancům a dostávají je jen někteří. Tím dochází k izolaci potenciálních obětí konfliktů. Zaměstnanci pracují spíše proti sobě než spolu. Na denním pořádku jsou intriky, boje o moc a mezi spolupracovníci se rozpadá soudržnost.

2 Specifické formy šikany na pracovišti

V práci je především rozebírána problematika šikany na pracovišti. Tu můžeme identifikovat v několika formách, kde mezi rozlišovací faktory patří především to, kdo je agresorem a kdo obětí.

2.1 Mobbing

„Mobbing pochází z anglického slovesa „to mob“, které lze do češtiny přeložit jako utlačovat, urážet, napadat, vrhat se“ (Cakirpaloglu et al., 2016, s. 11). Termín „to mob“ může být také používán ve spojitosti s problematickým nebo násilným chováním.

Termín mobbing byl v odborné literatuře zpopularizován především etologem Konradem Lorenzem, který přirovnal mobbing k chování sociálních živočichů. Jsou zde popisovány útoky vran a jiných ptáků na kočky, nebo jiné noční predátory. Smyslem útoků je snaha oslabit nebo zranit predátora a zvýšit svoji šanci na přežití. Mobbing lze přirovnat také

k jevu hlasitého varovného křiku sojek, jakmile zpozorují lišku v lese. Tímto způsobem dokážou společně vystrnadit vetřelce ze svého území. (Lorenz, 2002)

Termín mobbing může ve světě zvířat také označovat skupinové chování při hájení vlastního teritoria před vetřelci stejného druhu. Když se v teritoriu zvířete objeví vetřelec stejného druhu, dojde k útoku, kterým si obyvatel daného území svoji oblast brání v souladu s vlastním přežitím. Účelem je vystrašit a vypudit silnějšího jedince. (Duffy & Sperry, 2012)

Nejvýznamnějším člověkem, který se zabýval pojmem mobbing, je německý psycholog a lékař Heinz Leymann, který působil ve Švédsku. Leymann měl osobní zkušenosti s řešením rodinných konfliktů. Ty poté zužitkoval při zkoumání přímých a nepřímých forem konfliktů na pracovišti. (Cakirpaloglu et al., 2016)

Označení mobbing se dá použít pro popis obdobných případů nepřátelského chování na pracovišti. Bylo zjištěno, že oběti mobbingu mají mnohem vyšší náchylnost ke spáchání sebevraždy a zároveň často vede k posttraumatické stresové poruše. Je nutné zde ale pokázat na rozdílnost mezi pojmy mobbing a „bullying“, jelikož v problematice mobbingu tato destruktivní komunikace nemá typické znaky šikany, ale je uskutečňován sofistikovaně, striktně na pracovišti a s neustále zesilujícím efektem. (Leymann, 1996)

Nejlepší a nejvíce uznávanou definicí mobbingu je Leymannova definice. Mobbing představuje subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec alespoň jednou týdně a v průběhu alespoň 6 měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu (Leymann, 1996). Dále se může jednat o obtěžování, urážení nebo sociální vyloučení zaměstnance nebo negativní ovlivňování jeho práce.

Aby dané aktivity šly považovat za mobbing, musí se vyskytovat pravidelně a opakovaně. Oběť postupně zaujímá méněcenný postoj a neustále se stává terčem negativních a ponižujících aktivit. (Einarsen et al., 2011)

Mezi typické formy jednání mobberů podle Beňa (2015) patří:

- Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat (sabotáže, krádeže výsledků práce, cílené vyrušování)
- Útoky na pracovní poměr (poukazování na nesprávné chování, svévolné napomínání, manipulace s evidencí pracovní doby)

- Destruktivní kritika (ponižující nekonstruktivní kritika, zveličování jednotlivých prohřešků, potlačování snah a návrhů na zlepšování)
- Útoky na sociální integraci na pracovišti (prostorová izolace, šíření pomluv, demonstrativní vyhýbání)
- Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání (poškození pověsti, provokace za účelem emocionálních reakcí, vyzrazení osobních informací)
- Útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty (ponižování, pokořování, zveřejňování osobních slabin)
- Vytváření atmosféry úzkosti, strachu, hnusu (zastrašování, ohrožování)
- Útoky na oblast soukromí (noční telefonáty, obtěžování či napadání členů rodiny, znevažování soukromých koníčků)
- Útoky na zdraví a tělesnou integritu (přímé tělesné útoky, násilí, způsobení zdravotní újmy)
- Selhání pomoci (neposkytnutí pomoci, ignorování situace mobbingu)

2.1.1 Cíle mobbingových aktivit

Mezi základní cíle mobbingu můžeme zařadit vypuzení zaměstnance, uspokojení destruktivních sklonnů mobbera nebo potenciální odměny nebo výhody, kterých může mobber prostřednictvím tohoto chování dosáhnout. Mezi tyto výhody může patřit například odstranění mimořádně výkonného zaměstnance, který ohrožuje mobberovu pozici. (Cakirpaloglu et al., 2016)

Mezi hlavní cíle tohoto patologického jednání je zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci, snížit na minimum spolupráci oběti s kolektivem, zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost. Po splnění těchto jednotlivých prvků se oběť často sama stáhne a opustí pracovní místo. (Kratz, 2005)

Cíle mobbingu jsou také psychická a následně i fyzická likvidace jedince. Mobber má snahu oběť poškodit, znevážit její pracovní i soukromý život a donutit ji pohrdat sama sebou. Pokouší se zpochybnit profesní zdatnost oběti a narušit její sebevědomí. Může zde jít také o prezentaci moci a převahy nad obětí. Nejčastěji ale je cíl mobbingu naplněn, jakmile oběť opustí své zaměstnání. (Svobodová, 2008)

Mezi časté projevy mobbingu dle Kratze (2005) můžeme např. označit činnosti jako:

- Provádění zlomyslností
- Vedení byrokratické války

- Pokoření
- Vyhrožování
- Zhnusení
- Zostuzování
- Zesměšňování
- Pohrdání
- Provádění psychického nátlaku
- Urážení
- Uvádění oběti do psychického stresu
- Trýznění
- Terorizování

2.1.2 Příčiny vzniku mobbingu

Hlavní roli ve vzniku mobbingu hraje agresivní jedinec, který páchá násilí na druhých. Nazýváme ho mobber. Nežádoucí atmosféru na pracovišti následně vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci, kteří jsou často agresivní, psychopatičtí, úzkostliví, neurotičtí atd. Výsledkem jejich chování je přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti. (Svobodová, 2008)

Zdrojem mobbingu může být kolega anebo skupina, která se k němu přidá. Jednu z nejvýznamnějších rolí hraje i pracovní prostředí. Mobbing se dokáže objevit pouze ve „vhodném“ prostředí pro tuto aktivitu a musí splňovat jisté podmínky. Mezi tyto podmínky patří špatné řízení, nuda, závist, hledání obětního beránka za vlastní neúspěchy atd. (Svobodová, 2008)

Špatná atmosféra mobbing spustí a následně ho často nechtěně podpoří vedoucí pracovník svoji špatnou činností anebo úplnou nečinností. Vynechat nelze ani společenské a ekonomické vlivy. V současné době jsou i zaměstnanci na svých pracovištích pod ohromným tlakem a musí mít tzv. „ostré lokty“, aby dokázali efektivně pracovat. Tento stav podporuje agresivní jedince, kteří jsou drzí a mají vysoké sebevědomí. Nicméně ne všichni jsou takoví a ti se poté stávají oběťmi šikany na pracovišti. (Svobodová, 2008)

2.1.3 Fáze mobbingu

Mobbing představuje dlouhodobý proces s vlastním vývojem a postupnou gradací. Lze rozlišovat všeobecné čtyři fáze mobbingu, a to kritické události, psychický teror

a stigmatizace, zapojení kolektivu a managementu, vyloučení z kolektivu a viktimizace oběti (Leymann, 1995). Cakirpaloglu et al. (2016) tyto fáze dále rozebírají takto:

Kritické události

Tato fáze působí jako spouštěč a způsobuje interpersonální konflikt. Konflikt je často vyvolán nějakým nedorozuměním nebo špatným pochopením informací. Je ale nutné podotknout, že konflikt šikaně předcházet vždy nemusí, jelikož v této fázi se o mobbing ještě nejedná, je to pouze fáze před ním, pokud se situace vyvine špatně.

Psychický teror a stigmatizace

Mobbingové jednání zahrnuje velmi širokou škálu chování, nicméně ne všechny vedou k agresi. Chování ale stále působí jako nepřátelské a může oběť stigmatizovat. Nejčastějším prvkem je v tomto případě manipulování oběti. Hlavním cílem je psychické a sociální poškození zaměstnance a jeho následné vyloučení z kolektivu. Oběť, která je tomuto jednání vystavena dlouhodobě, ztrácí sebevědomí, zdravotní stav se po psychické stránce zhoršuje a motivace k práci se snižuje.

Zapojení kolektivu a managementu

Důsledkem stupňujícího se nátlaku oběti klesá výkonnost a stoupá neschopnost plnit přidělené úkoly. To vede k poklesu koncentrace, motivace a začíná mít absenci na pracovišti. Oběť se začíná jevit jako neschopný zaměstnanec, nespolehlivý a problémový. Z těchto důvodů se začíná do procesu zapojovat management podniku. Jakmile do sporu vstoupí management, problém se stává oficiálním. Oběť již působí jako neschopný zaměstnanec a manažeři proto vidí problém v něm samém, jelikož neví o žádné šikaně. Pro manažery je mnohem snazší hledat problém v zaměstnanci než ve špatném vedení.

Vyloučení z kolektivu a viktimizace oběti

Cílem mobberů je způsobit oběti újmu a donutit ji opustit pracovní místo dobrovolně. Samotný mobber se často umí velmi dobře ukrývat a vyhýbat odpovědnosti. Aktivita mobbera se zároveň velmi špatně prokazuje. V této fázi šikany je oběť často nucena vyhledat odbornou psychologickou pomoc. Zaměstnanec se ale bojí přiznat skutečný důvod svých problémů, a proto je často nesprávně diagnostikována např. porucha osobnosti či jiné podobné psychopatologické stavy, a to mu posléze znemožní vést normální pracovní život a najít i třeba jiné pracovní místo.

2.1.4 Důsledky mobbingu pro organizaci

Mobbing může přinést ekonomické ztráty, protože oběť nepodává optimální pracovní výkon. Dále zvyšuje celou řadu nákladů organizace a negativně ovlivňuje její výkonnost jako celku. (Wagnerová, 2011)

Mezi hlavní důsledky dle Wagnerové (2011) patří:

- Zvýšení nemocnosti
- Nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu
- Zvýšení fluktuace
- Zvýšení nákladů na nábor
- Snížení produktivity
- Nárůst nákladů spojených se stížnostmi

2.1.5 Profil typické oběti mobbingu

Všeobecně se oběti mobbingu nevyznačují typickými osobnostními znaky. Nejčastěji se obětí stanou méně výkonní pracovníci, kteří jsou neprůbojní, citliví, labilní, choulostiví a převážně pesimističtí. Díky těmto vlastnostem jsou snadno zranitelní a těžce nesou sebevětší frustraci. Není to ovšem pravidlo a oběti se mohou stát i sebejistí, kvalifikovaní zaměstnanci. Proto zde platí, že naprosto typický profil oběti neexistuje. (Kratz, 2005)

Oběťmi mobbingu jsou častěji ženy než muži. Muži jsou zpravidla vystaveni šikaně ze strany jiných mužů, zatímco ženy se stávají oběťmi jak mužů, tak žen, nicméně není to pravidlo. Dále se mezi oběťmi objevují starší zaměstnanci a také příslušníci etnických minorit. (Salin, 2003)

2.1.6 Profil typického mobbera

Typického mobbera můžeme označit jako agresora nebo člověka, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Minimálně jednou týdně vyvíjí aktivní, trvalý a nelitostný nátlak na kolegu po dobu alespoň šesti měsíců. Často to bývají nevyzrálé osobnosti, které mají sklony k dětskému způsobu agresivního chování. Jsou to také nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a prováděnou šikanou si zvyšují své sebevědomí. Mobbeři jsou často i kariéristé, kteří se snaží prosadit na úkor druhých.

Mobbeři jsou egocentričtí, silně autoritativní, mají pocit vlastní důležitosti a nepostradatelnosti. Připadají si extrémně důležití, postrádají skromnost a mají silnou potřebu

sebezdokonalování. Zároveň jsou ale mistři přetvářky a manipulace. Manipulativní chování jim slouží k uspokojení potřeby moci a převahy. (Svobodová, 2008)

Mobbera lze také popsat jako narcistickou a výrazně neempatickou osobnost. Jeho dominujícím rysem je přeceňování sebe sama a často kritizuje nebo znehodnocuje jiné spolupracovníky. (Appelbaum & Roy-Girard, 2007)

2.1.7 Prevence mobbingu

Největší problém prevence mobbingu je ten, že se objevuje příliš pozdě. Preventivní opatření se v organizacích objevují zpravidla až po výskytu mobbingu. Společnosti proto na tuto problematiku jednájí spíše reaktivně než proaktivně. (Salin, 2008)

Důležitým aspektem pro prevenci mobbingu je hlavně fakt, že se organizace šikanou na pracovišti zabývá a je si vědoma její potenciální přítomnosti. Při splnění této podmínky je mnohem snazší předcházet situacím, jež mohou mobbing spustit. Prevence by se měla odvíjet od základní znalosti příčin, které mohou vést k šikaně na pracovišti. Na základě toho mohou být vytvořeny strategické plány a vytvořena podniková kultura, díky které se bude předcházet nežádoucímu násilí. Je doporučeno rozšířit povědomí o antimobbingových zákonech a právních normách, které se touto problematikou zabývají.

Prevence stále patří mezi nejúčinnější způsoby, jako bojovat proti mobbingu a jeho negativním důsledkům. V každém pracovním kolektivu by měl být vytvořený účinný preventivní program a zaměstnanci by měli být proškolení o tom, co je mobbing, jak jej lze rozpoznat a např. jak budovat a udržovat optimální vztahy na pracovišti. Program prevence by měl být ve firmě vystavěn na příslušných pravidlech a statutárních a etických normách organizace, které mohou být součástí podnikové kultury.

Mezi další způsoby prevence patří posilování formální a neformální komunikace na pracovišti jak mezi spolupracovníky, tak mezi podřízenými a vedením. Musí být vytvořený systém opatření, který dokáže zmírnit napětí v kolektivu a zabránit nechtěnému vývoji konfliktní situace do podoby mobbingu (Cakirpaloglu et al., 2016). Autoři dále rozebírají jednotlivé druhy prevencí takto:

Primární prevence

Zaměstnavatel přijímá a uplatňuje zásady včasného informování a odpovídajícího výcviku vedení ostatních zaměstnanců. Nutné je dodržet statutární normy a etický kodex organizace. Díky tomu je zabezpečena důvěra, tolerance a spolupráce mezi pracujícími.

Do hlavních metod primární prevence patří:

- Informování a vzdělávání zaměstnanců o mobbingu
- Srozumitelný a stručný návod, který obsahuje informace o povaze a rozsahu patologických problémů a jejich negativních dopadech na zdraví a kvalitu života
- Etický kodex s jasně vyjádřenými výhradami, že organizace absolutně netoleruje jakékoli patologické jednání na pracovišti
- Pracovní smlouvy s explicitně uvedenými zásadami o nulové toleranci patologického chování a sankcemi za porušení pracovní kázně

Sekundární prevence

Řeší podporu mobbingem již zasaženého zaměstnance. V těchto případech je nutné porozumět důvodům, které vedly ke vzniku mobbingu, management potřebuje pomoc od důvěryhodných zaměstnanců nebo jiných pověřených osob mimo organizaci. Pomocí bezprostředního dotazování je zjišťována subjektivní rovina problému. Kontakt s důvěryhodnou osobou může oběť mobbingu posílit, zvýšit odhodlání bránit se útokům agresora a vyřešit problém. Důvěryhodná osoba musí požádat mobbera o otevřený rozhovor, informovat o problému další nadřízené osoby v pracovním kolektivu nebo přímo zaměstnavatele. Ohrožený zaměstnanec by celou situaci měl neodkladně prodiskutovat s ostatními kolegy a rodinnými příslušníky.

Terciární prevence

Je zaměřena na přijetí vhodných opatření s cílem odstranit důsledky u oběti mobbingu. Poskytuje postupy, které zaměstnanci pomohou obnovit jeho zdraví a důstojnost. Začíná se diagnostikou, po které následuje posílení sebevědomí oběti a seznámení s možnostmi právní ochrany před agresorem.

Terciární prevence zahrnuje:

- Včasné rozpoznání zdravotních komplikací
- Kontakt a výměna zkušeností mezi oběťmi mobbingu, což jim pomůže lépe pochopit jejich současné kognitivní a emoční problémy a zvýší jim šanci rozpoznat mobbing v jiných situacích
- Právní osvěta zaměstnanců ve smyslu poskytování srozumitelných a snadno dostupných návodů zaměřených na ochranu práv a důstojnosti všech pracujících

2.1.8 Obrana proti mobbingu

Když už se pracovník stal obětí mobbingu a je si toho vědom, má tři možnosti, co udělat – odejít ze zaměstnání, zůstat dále trpět anebo zůstat a bránit se.

Prvním důležitým krokem je hlavně odhodlání k obraně. Pokud se na to zaměstnanec necítí, je lepší ze zaměstnání odejít, ovšem mobber na pracovišti zůstane a může si vybrat jinou oběť (Svobodová, 2008). Autorka dále rozebírá jednotlivé body, jak se proti mobbingu bránit:

Poznat svého protivníka

Důležitým krokem je zjistit o mobberovi co nejvíce informací. Je nutné ho poznat, zjistit důvody, proč to dělá a jestli jsme my předtím neiniciovali nějakou akci, kvůli které by to dělal. Pokud oběť ovšem žádný racionální důvod nenajde, není to špatně. Mobber může patologické jednání provádět i bezdůvodně.

Zkusit oslovit mobbera

S mobberem je dobré si co nejdříve promluvit. Výsledek takového rozhovoru závisí na agresorovi a v jaké fázi se mobbing momentálně nachází. Oběť musí ukázat svoji ochotu řešit vzájemné spory. Důležité je však nevyčítat, neobviňovat, jednat vždy klidně. Je dobré věcně popsat, jaký to má na oběť dopad. Reakce agresora hodně vypoví o jeho příčinách a motivech. Rozhovor samozřejmě nemusí mít žádný konstruktivní výsledek a agresor může všechno popřít.

Vést si podrobné záznamy

Součástí obrany by měl být tzv. „mobbingový deník“. Je dobré si psát, co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo. Oběť si musí zaznamenávat i všechny drobnosti a malichernosti. Jakmile problém začne vrcholit, je dobré mít po ruce výčet všeho, jak se agresor choval. Důležité je schovávat si a dokumentovat všechny výhružné vzkazy atd., které by mohly obranu podepřít.

Najít si spojence

Pokud mobber nemá zájem spor řešit, je dobré najít si na pracovišti spojence. Ve skupině má obrana vždy větší šanci na úspěch. Ve skupině se oběti zvýší sebevědomí a agresor uvidí, že proti sobě nemusí mít pouze jednoho protivníka.

Aktivně se bránit

Nutné je co nejrychlejší jednání. Oběť si nesmí připustit ovládnutí agresorem. Musí se pokusit udržovat si odstup a nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromí. Pomůže i sebevědomé vystupování, kdy mobber uvidí, že jeho činy nemají na oběti žádné následky. Nejedná se zde ovšem o přehlížení a ignorování problému, při kterém oběť doufá, že problém sám přejde. Je nutné mobberovi dát jasně najevo, že nedokáže oběť nijak rozhodit a že proti němu má argumenty a důkazy, které by mohla využít v otevřeném sporu proti němu.

Informovat nadřízeného

Za pracoviště je zodpovědný zaměstnavatel, a proto by jistě měl vědět o problému, který se odehrává na pracovišti. Je nutné pro něj ale mít informace, důkazy a do problému ho více zasvětit. Manažeři neradi přiznávají patologické jednání na svých pracovištích, protože se to dá považovat jako jejich profesní selhání. Pokud bude oběť mít nezpochybnitelné důkazy a bude za ní stát kolektiv, musí nadřízený zasáhnout.

Obrátit se na další instituce

Pokud je nadřízený pasivní a problém nijak neřeší, je možné obrátit se na odbory, vyššího nadřízeného, inspektorát práce nebo organizace zabývající se problematikou mobbingu, např. Mobbing Free Institut.

Vyhledat odbornou pomoc

Při mobbingu může být oběť pod velkým tlakem a může to zanechávat nemalý negativní vliv na jejím psychickém zdraví. Není žádná ostuda vyhledat pomoc psychologa, který oběti pomůže udržet si sebevědomí a zdravý úsudek.

Jak se dle Svobodové (2008) nikdy nebránit proti šikaně:

- Zavřít oči a čekat, až to mobbera přejde
- Vyhýbání se mobberovi v očekávání, že si vás přestane všímat
- Snaha získat sympatie mobbera svou vstřícností a přizpůsobivostí

2.2 Bossing

Bossing lze označit za systematické šikanování ze strany vedoucích. U slova bossing se můžeme setkat také s označením „Rufmord“ (Mord = vražda, Ruf = pověst), které se dá přeložit jako „zdraví poškozující vedení“. Označení této specifické formy násilí na

pracovišti vychází z podstatného jména boss, které znamená „šéf, vedoucí“. Zatímco v případě mobbingu se jedná o konflikt mezi dvěma zúčastněnými vyrovnanými stranami (zaměstnanci), bossing je agresí ze strany vedoucího. (Beňo, 2003)

V případě bossingu je příznačná asymetrie na pracovišti, tzn. nerovné postavení agresora a oběti. Jako agresor zde vystupuje vedoucí zaměstnanec nebo zaměstnavatel, zatímco obětí je podřízený zaměstnanec nebo zaměstnanci. Bossing proto můžeme označit jako mobbing shora. Vedoucí se může také ocitnout jako účastník mobbingu, když svým zaměstnancům umožňuje nebo usnadňuje agresí a útoky mobberů vůči jejich obětem. Jakmile toto dopustí, automaticky selhává ve své profesní kompetenci. (Chromý, 2014)

Mezi nejčastější způsoby, jak mohou manažeři své podřízené šikanovat, patří dle Huberové (1995) tyto:

- Sisyfovská taktika – podřízený dostává namáhavé pracovní úkoly, které nemají smysl a jsou zbytečné
- Malé požadavky – podřízený dostává pracovní úkoly, které jsou hluboko pod úroveň jeho kvalifikace nebo zkušeností
- Přehnané požadavky – podřízený dostává pracovní úkoly, které výrazně přesahují jeho kvalifikaci nebo zkušenosti
- Metoda Achillovy paty – podřízený dostává pracovní úkoly, o kterých manažer ví, že jsou zaměstnanci nepřijemné
- Trvalá kontrola – Činnost podřízeného zaměstnance je absurdně přísně kontrolována, podřízený je povinen např. předkládat jakékoli své pracovní výsledky a každý svůj krok konzultovat
- Překvapující útoky – rozhodnutí týkající se podřízeného se dělají okamžitě a bez jeho účasti
- Oklešťování kompetencí – podřízený zaměstnanec bez rozumného důvodu ztrácí kompetence související s jeho pracovní pozicí
- Izolace – podřízený zaměstnanec není informován o důležitých změnách a je mu znemožněna účast na pracovních poradách
- Útoky na zdraví – podřízený zaměstnanec dostává úkoly, které ohrožují jeho zdraví

- Narážky na psychický stav – činnost podřízeného je vykládána jako projev duševní choroby, při jakékoli obraně zaměstnance je jeho reakce okamžitě brána jako prokázání špatného psychického zdraví

2.2.1 Obrana proti bossingu

Rozhovor s nadřízeným, který se bossingu dopouští

Prvním krokem by měl být rozhovor s osobou, která bossing provádí. Oběť se musí pokusit provést dialog a vysvětlit, že toto jednání se jí nelíbí a v čem je problém. Musí se jasně proti tomuto chování vymezit. Tato metoda funguje hlavně v případě, kdy se nejedná o záměrné chování, ale například o nevědomé chování manažera pod tlakem. (*Šikana od šéfa? Nenechte si tzv. bossing líbit a naučte se bránit*, 2022)

Rozhovor s HR oddělením

Pokud rozhovor nic neřeší, důležitě je hlavně se nevzdávat. Je potřeba někoho informovat o vývoji situace, ideálně zástupce HR oddělení. Oběť musí zástupce informovat o tom, jak postupovala, co se konkrétně děje a jaký by měl být další postup. (*Šikana od šéfa? Nenechte si tzv. bossing líbit a naučte se bránit*, 2022)

Důkazy a svědci

Podobně jako u problematiky mobbingu je dobré nebýt na věc sám. Ideální je, když si špatného jednání manažera všimá i někdo jiný a ví o něm někdo další z pracovního okolí. Je také dobré shromažďovat co nejvíce dokumentace, např. nevhodné pracovní e-maily atd. Je doporučeno využívat interních institutů, pokud jsou, např. firemní ombudsman, mentor atd. (*Šikana od šéfa? Nenechte si tzv. bossing líbit a naučte se bránit*, 2022)

2.3 Staffing

Staffing patří mezi další formu šikany na pracovišti. Slovo staff můžeme přeložit jako „personál“, „zaměstnanci“ nebo „pracovní kolektiv“. Stejně jako v případě bossingu, i zde funguje asymetrie neboli nerovné postavení osoby pachatele a oběti. Pachatelem se stává podřízený zaměstnanec nebo zaměstnanci a oběti se stává zaměstnavatel nebo vedoucí. Staffing můžeme nazvat také mobbing zdola. (Chromý, 2014)

Staffing lze považovat za podskupinu mobbingu. Jedná se v něm o útoky agresivního charakteru a neférové jednání od zaměstnanců směrem k vedoucímu. Nejedná se zde ale o „spravedlivé“ revoltě zaměstnanců vůči špatnému manažerovi, ale o systematickou

likvidaci vedoucího. Typický věk pro oběť staffingu není, nicméně nejvíce jsou ohroženi mladí lidé, kteří čerstvě nastoupí na nové pozice. (Beňo, 2015)

Staffing nemusí znamenat pouze jednu z forem šikany na pracovišti, ale také ho lze definovat jako „formování počtu, struktury a pracovních schopností personálu organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility“ (Kocianová, 2010, s. 138). V této práci je ale pojem staffing řešen jako forma šikany na pracovišti.

2.3.1 Způsob šikanování

Ze strany podřízených jsou především vystavovány překážky, kvůli kterým se vedoucí zaměstnanec nemůže plnohodnotně věnovat pracovním činnostem a podávat očekávané výsledky. Podřízení si často vymýšlejí různé důvody, proč nemohou splnit své zadané úkoly řádně a včas. Tím svého manažera přivádějí do situace neúspěchu. Podřízení se také snaží zamezit nebo omezit přístup manažera k informacím, které jsou důležité pro správné rozhodování v uvedené pozici. Tím je konkrétně myšleno zamlčení informací, jejich zkreslení nebo jednoduše uvedení nepravdivých informací. (Chromý, 2014)

2.3.2 Obrana proti staffingu

Dle Kazičkové (2013) by se měl vedoucí pracovník v situaci staffingu zachovat takto:

- Udělat si celkový obraz o skutečném stavu: Co se stalo a co mohlo být příčinou této události? Je nutné si ověřit, zda jednání zaměstnance je ojedinělé, opakované, nebo typické.
- Vést osobní rozhovory s podřízenými. V rozhovoru popsat chování, které manažer zažil. Je nutné se zaměstnance zeptat, jaké by on navrhoval společné řešení situace. Důležité je nepoužívat slova staffing a mobbing, aby se zaměstnanec necítil obviněně.
- Jasně vymezovat a nevyhrožovat.
- Iniciovat společné setkání, které bude novým začátkem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Můžou zde být vytvořena nová pravidla spolupráce a zaměstnanec musí dostat prostor k tomu, jak si představuje správné vedení.
- Pokud manažer neví, jak problém vyřešit, obrátit se na poradce.
- Domluvit si u svého nadřízeného rozhovor za účelem podpory při eventuálních personálních změnách.
- Pokud se konfliktní situace stupňuje a rozhovory jsou bezvýsledné, je nutné zaměstnance, který provádí patologické jednání, přeřadit nebo propustit.

3 Firemní kultura

Každý podnik není brán pouze jako výrobní celek, ale jako složitý sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí nějakého typu kulturního systému. (Šigut, 2004)

Pojem firemní kultura je možné definovat velkým množstvím definicí. Definice podle Pfeiffera (1993, s. 19) například zní „firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

„Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě“ (Šigut, 2004, s. 9). Tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování zaměstnanců pomocí určitých rituálů a symbolů. Jednotlivec, skupiny, ale i celý podnik může rozvíjet vlastní, originální představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Firemní kultura musí vyjadřovat charakter podniku a vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků a atmosféru na pracovišti.

Dalším pohledem na firemní kultura je kultura z hlediska teorie řízení, resp. personálního řízení. To ji označuje za nástroj řídicího procesu a jednoznačně určuje management firmy jako tvůrce podnikové kultury. Záleží také jen na managementu firmy, jakým způsobem prezentuje podnikovou kulturu a jak kontroluje její dodržování. (Šigut, 2004)

Podnikovou kulturu lze také chápat jako způsob, jakým lidé v organizaci jednají, nebo jako způsob, jakým lidé v organizaci myslí, případně jako kombinaci těchto způsobů. Můžeme konstatovat, že organizační kulturu chápeme jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18).

3.1 Prvky firemní kultury

Jako kulturní prvky je nejlepší označit nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební komponenty. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, 2010)

3.1.1 Artefakty

Viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé mohou vidět, slyšet nebo cítit. Mezi artefakty můžeme zařadit věci, jako je např. pracovní prostředí, tón a jazyk používaný

v dopisech, způsoby sdělení informací, chování k návštěvám atd. (Armstrong, 2007). Další autoři dělí artefakty dále na artefakty materiální povahy a artefakty nemateriální povahy.

Mezi artefakty materiální povahy můžeme obvykle zařadit architekturu budov, materiální vybavení firem, produkty vytvořené podnikem, výroční zprávy, brožury atd. Mezi artefakty nemateriální povahy patří např. organizační mluva, historky, firemní hrdinové, zvyky, ceremoniály, rituály. (Lukášová, 2010)

3.1.2 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení můžeme označit jako zafixované představy o fungování reality, které je považováno za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují automaticky a jsou velmi stabilní proti změnám. Pro lidi ve firmě jsou natolik samozřejmé, že je dokonce považováno za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. (Lukášová, 2010)

Základní přesvědčení se dá považovat za jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků dané kultury. Určují, čemu bude věnována pozornost, interpretaci informací a reakce na podněty příslušníků kultury. (Schein, 1992)

3.1.3 Hodnoty

Hodnotu můžeme označit za to, co je považováno za důležité a čemu jednotlivec či skupina přikládá veliký význam. Je důležité, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně nebo implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr způsobů, nástrojů a cílů činnosti. (Adler & Gunderson, 2008)

Hodnoty vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování organizace. Ovlivňuje stanoviska a postoje, které lidé v organizaci zaujímají. Organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku. Organizační hodnotou může být např. spokojenost zákazníků, pracovníků, zodpovědnost vůči životnímu prostředí atd. (Lukášová, 2010)

3.1.4 Normy chování

Nepsaná pravidla chování, pravidla hry, která poskytují neformální návod, jak se chovat. Normy mají za úkol říkat lidem, jaké je od nich očekáváno chování, jednání, v co budou věřit nebo dokonce i jak se mají oblékat. V písemné podobě se zpravidla nevyskytují, protože jinak by se už jednalo o zásady nebo procedury. (Armstrong, 2007)

Nejedná se o formální normy, které jsou v organizaci zavedené, ale o neformální pravidla, která členové podnikové kultury sdílejí. Normy chování se mohou týkat aspektů organizačního života, např. pracovní činnosti, komunikace, nošeného oděvu. Nepsaná norma chování může být např. aktivní chování ve prospěch organizace, vstřícnost k připomínkám, práce přesčas, snaha o profesní rozvoj atd. Skupinové normy mají v organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které je v podniku nepřijatelné a které naopak očekávané. Tím je regulováno každodenní chování pracovníků a je zajištěno stabilní a předvídatelné pracovní prostředí. (Lukášová, 2010)

3.1.5 Postoje

Postoj můžeme určit jako obsahové sjednocení, seskupení či integrování různých motivů do konkrétního vztahu jedince k nějaké určité oblasti, předmětu či jevu životní reality. (Mikšík, 2007)

Postoj může být pozitivní nebo negativní hodnocení a reakce jedince vůči nějakému aspektu světa. (Hayes, 2007)

Dle Výrosta a Slaměníka (2008) lze postoj také chápat jako názor nebo připravenost k činu ve vztahu s určitou volbou nebo problémem. Postoje patří k důležitým složkám komunikace a tvoří její přirozenou součást.

3.1.6 Organizační mluva

Způsob mluvy používaný v organizaci, který zároveň odráží sdílené hodnoty nebo míru formálnosti či neformálnosti vztahů. Sdílené a shodné chápání užívaných pojmů při používání organizační mluvy je projevem kvalitní a dobré podnikové kultury a je důležitým bodem pro vzájemné porozumění. (Lukášová, 2010)

Odráží způsob myšlení dané podnikové kultury. Patří k nejdůležitějším prostředkům ke zprostředkování kulturních hodnot a norem. Pomocí organizační mluvy nebo firemního jazyka dochází k jejich transferu. (Světlík, 2003)

3.1.7 Vlivy podnikové kultury na firmu

Redukování konfliktů uvnitř organizace

Většina firem má určitou kulturu jako dominantní. Je-li dostatečně silná, pomáhá soudržnosti organizace, podporuje konzistentnost, vnímání situací a problémů, spojuje a stmeluje. (Lukášová, 2010)

Zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu

Silná kultura podporuje sdílení cílů organizace, jejich základní hodnoty a normy chování. Harmonizuje organizaci jako celek a zajišťuje žádoucí chování a disciplínu zaměstnanců. (Lukášová, 2010)

Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich spokojenost a pohodu

Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou. Osvojují si sdílená přesvědčení, názory a zjišťují, co je ve firmě důležité a jak se mají chovat. Jinak řečeno je zjednodušován jejich svět a redukuje jejich nejistotu. (Lukášová, 2010)

Je významným zdrojem motivace

Silná kultura umožňuje vnímat pracovníkům jejich práci za smysluplnou. Cítí se jako důležité a nenahraditelné součásti organizace, ztotožňují se s cíli a posláním podniku. (Lukášová, 2010)

3.1.8 Vliv na šikanu na pracovišti

Výskyt šikany na pracovišti ovlivňuje právě firemní kultura. Z hlediska prevence šikany je jedním z úkolů firemní kultury působit na mezilidské vztahy uvnitř firmy. Vznik mobbingu je závislý na řídicích schopnostech vedoucích. Ti by měli být citliví a vnímaví k problémům a v okamžiku jejich objevení by měli být schopni a ochotni je řešit. Vedoucí můžeme dělit podle různých řídicích stylů: autokratický, liberální a demokratický. Nejčastěji vznikají problémy tam, kde převládalo direktivní, autoritativní řízení a kde se problémy řešily z pozice moci. Šikana se vyskytovala na místech, kde autoritativní styl řízení převládl a manažer nedával prostor k diskusím či otevřené kritice. Nejméně se šikana na pracovišti objevovala v prostředí, kde převládal demokratický styl řízení a problémy se řešily diskusí. (Wagnerová, 2011)

Důležitý je i vliv samotných zaměstnanců. Pokud se v podniku zavede kvalitní a silná kultura, bude na pracovišti panovat pozitivní atmosféra a zaměstnanci budou spolupracovat ve vzájemném pochopení a souladu. To vede nejen k optimálním vztahům na pracovišti, ale také k lepším pracovním výkonům.

Cíl a metodika

4 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat manažerské přístupy k prevenci šikany v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

5 Metodika práce

Teoretická část bakalářské práce je sepsána pomocí cizojazyčné i české odborné literatury zabývající se problematikou šikany na pracovišti a dalšími knihami zkoumající probírané téma. Pro sepsání této části bylo potřeba tuto literaturu nastudovat. Většina literárních zdrojů byla poskytnuta Akademickou knihovnou Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Další literaturu poskytla Městská knihovna Tábor. Zbytek zdrojů byl získán elektronicky např. pomocí portálu Ebsco. V práci byly použity i veřejně dostupné internetové zdroje.

Teoretická část definuje jednotlivé pojmy problematiky šikany na pracovišti a dále je rozvíjí. Je zde zároveň rozebrán i termín firemní kultura, která má nemalý vliv na prevenci šikany na pracovišti.

Praktická část je interpretací výsledků průzkumu, který byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření. Respondenty dotazníku byli manažeři jednotlivých poboček bankovních společností.

Úvod dotazníku seznámil respondenty s důvodem, proč je potřeba dotazník vyplnit. Dále obsahoval předběžné poděkování a potvrzení anonymity. Dotazník obsahoval 19 otázek různých typů. Nejčastěji byly otázky uzavřené s možnostmi ano a ne. Dalšími typy byly otázky škálovací, otevřené rozepisovací nebo výběrové. Dotazník byl vytvořen pomocí platformy Google Forms. Respondentům byl zaslán na služební e-maily, které bylo možné nalézt na internetových stránkách jednotlivých poboček. Některé dotazníky byly zaslány respondentům po předchozí telefonické domluvě na soukromé e-mailové adresy nebo prostřednictvím sociální sítě LinkedIn.

Získané výsledky výzkumu byly následně zpracovány pomocí programu MS Excel a převedeny do programu Statistica. Zde byly výsledky podrobeny statistickým metodám, konkrétně T testu a korelační matici. T test byl použit na zjištění existence statistických rozdílů mezi dvěma prvky. Zvolená hladina významnosti alfa byla určena jako číslo 0,05.

Korelační matice byla použita pro zjištění, zda se zjištěné prvky z výzkumu vzájemně ovlivňují na stejné hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Mezi zkoumané prvky patřily např. stavy znalostí manažerů, počet zaměstnanců nebo věk respondentů.

Praktická část

6 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

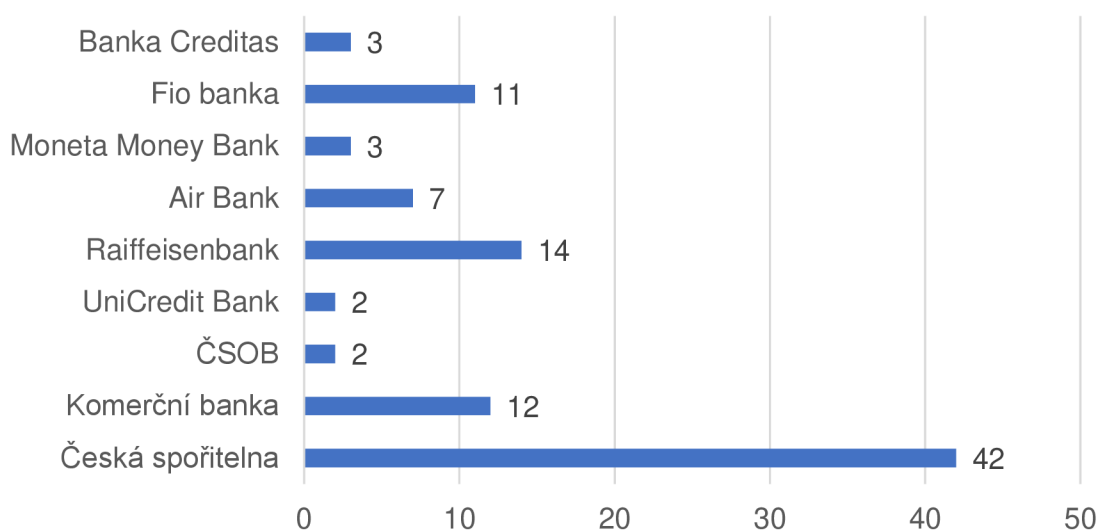
Vyhledávanými respondenty byli manažeři na pobočkách jednotlivých bank. Pobočka musela mít alespoň 3 zaměstnance. Dotazník byl posílán elektronicky prostřednictvím e-mailu, sociálních sítí a další respondenti byli osloveni telefonicky. Dotazník byl vyplněn 96 respondenty z celkových 754 oslovených.

6.1 Identifikace respondentů

První otázky dotazníku byly určeny k identifikaci respondentů. Otázky byly kladeny na pobočku banky, kde respondent pracuje, jeho pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání.

Dotazník přijali manažeři z poboček bank Česká spořitelna, Komerční banka, ČSOB, UniCredit Bank, Raiffeisenbank, Air Bank, MONETA Money Bank, Fio banka a Banka Creditas. Nejvíce odpovědi poskytla Česká spořitelna, kde dotazník vyplnilo 42 manažerů. Dále byl dotazník vyplněn 14 manažery z Raiffeisenbank, 12 manažery z Komerční banky, 11 manažery z Fio banky, 7 manažery z Air Bank, 3 manažery z Banky Creditas, 3 manažery z Moneta Money Bank, 2 manažery z ČSOB a 2 manažery z UniCredit Bank.

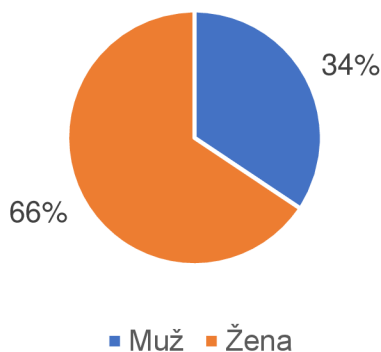
Graf 1: Pobočky bank



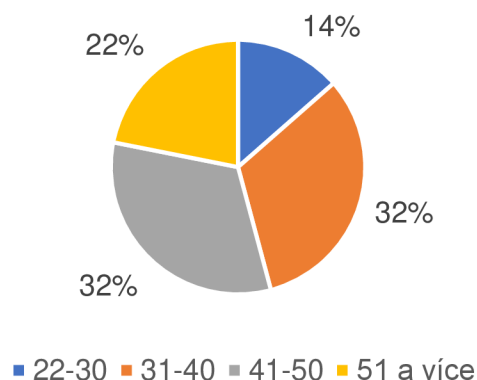
Zdroj: Zpracováno autorem

Celkových 96 respondentů se skládalo z 66 % žen a 34 % mužů, jak lze vidět na grafu č. 2.

Graf 2: Pohlaví



Graf 3: Věk

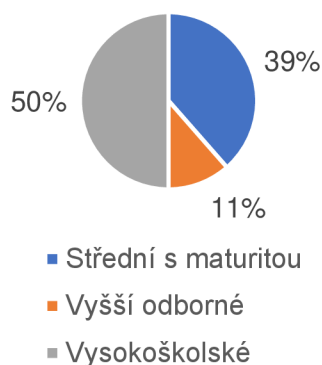


Zdroj: Zpracováno autorem

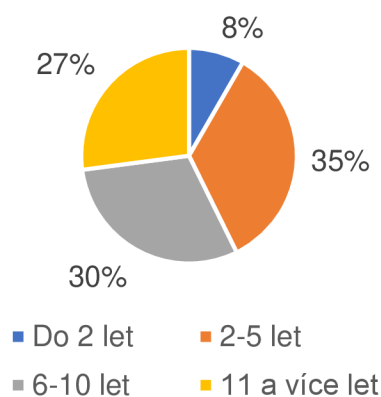
Věková struktura respondentů se pohybovala od 22 let do 59 let. Respondentů ve věkovém rozmezí 22-30 let bylo 14 %, mezi 31-40 lety 32 %, mezi 41-50 lety také 32 % a respondentů ve věku od 51 let bylo 22 %. Tyto údaje jsou zaznamenány v grafu č. 3.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů se pohybuje od středního s maturitou po vysokoškolské. Celkem 50 % respondentů má vysokoškolské vzdělání, 11 % respondentů vyšší odborné a 39 % střední s maturitou.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 5: Doba na pozici



Zdroj: Zpracováno autorem

Největší skupina respondentů (35 %) pracuje na své současné pozici kratší dobu, a to 2-5 let. Poté jsou nejpočetnější skupiny respondenti, kteří jsou na svých pozicích delší

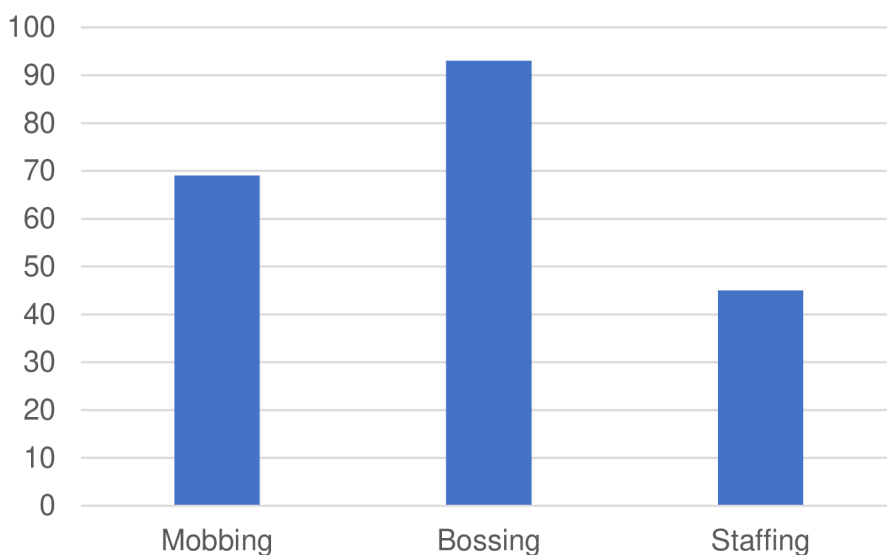
dobu, a to 6 a více let, konkrétně v rozmezí 6-10 let 30 % a 11 a více let 27 %. 8 % respondentů se nachází na své pozici méně než 2 roky. Výsledky lze vidět grafu č. 5.

6.2 Znalost odborných termínů

V této sekvenci otázek bylo zjišťováno, zda respondenti ví, co znamenají pojmy mobbing, bossing a staffing.

Nejvíce známým pojmem byl bossing, kdy 93 respondentů z celkových 96 zodpovědělo, že pojem zná. Mobbing byl označen 69 respondenty a staffing 45 respondenty. Pojem staffing lze proto označit za ten nejméně známý.

Graf 6: Znalost problematiky



Zdroj: Zpracováno autorem

Znalost jednotlivých pojmů byla podrobena statistickému průzkumu, ve kterém byly zkoumány vlivy jiných okolností na znalost problematiky.

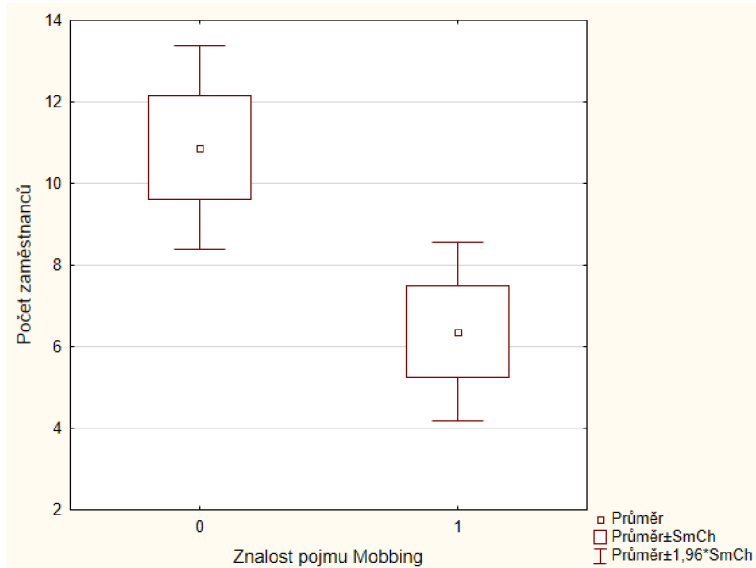
6.2.1 Znalost pojmu mobbing

Konkrétně znalost pojmu mobbing byla ovlivněna několika faktory, a to počtem zaměstnanců na pobočce, znalostí jiného pojmu týkajícího se dané problematiky, např. pojmu staffing, realizací školení proti šikaně na pracovišti, pohlavím a nejvyšším dosaženém vzdělání.

Z průzkumu vyplynulo, že mobbing znají především manažeři, kteří mají na pobočce více zaměstnanců. Z logického hlediska to dává smysl, jelikož při větším počtu zaměstnanců je vyšší šance, že by se tento patologický jev mohl na pracovišti objevit a manažer je

proto o termínu více informován než manažeři s nižším počtem zaměstnanců. Z dalších odpovědí také vyplývá, že manažeři, kteří řídí více zaměstnanců, prochází intenzivnějším vzděláváním od bankovní společnosti na tuto problematiku. V grafu na ose x 0 znamená odpověď „Ano“, 1 znamená odpověď „Ne“.

Graf 7: Znalost pojmu mobbing s ohledem na počet zaměstnanců

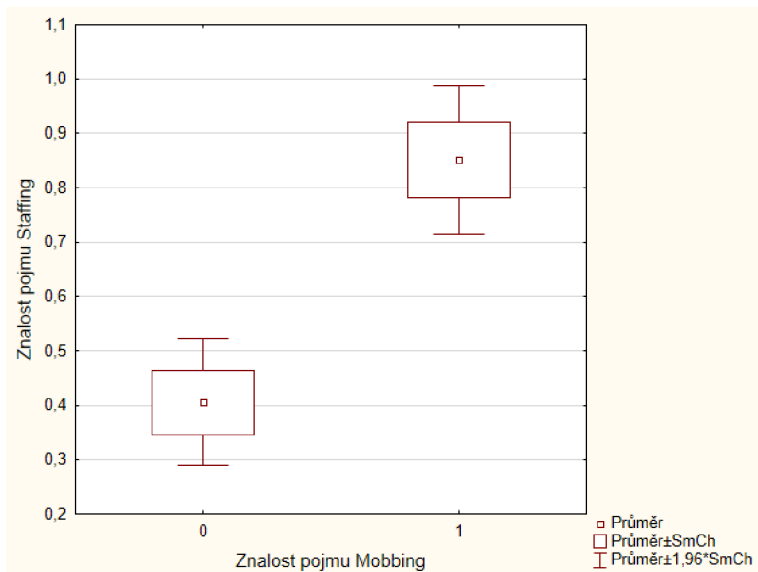


Zdroj: Zpracováno autorem

Graf byl vytvořen pomocí t testu, který byl na data aplikován. P hodnota z testu vyšla 0,039. P hodnota je pod hodnotou alfa 0,05, proto můžeme zamítnout nulovou hypotézu, že počet zaměstnanců nemá vliv na znalosti pojmu mobbing a potvrzuje hypotézu, že počet zaměstnanců vliv na znalost mobbingu má. Odpověď ano zaškrtnuli respondenti, kteří na pobočce mají průměrně 10,87 zaměstnanců a více. Odpověď ne zaškrtnuli respondenti s průměrných počtem zaměstnanců 6,37 a méně.

Dalším významným ukazatelem byla znalost jiného pojmu, konkrétně pojmu staffing. Tento termín byl statisticky zkoumán hlavně z důvodu, že ho respondenti znají mnohem méně než ostatní termíny. V tomto případě ze statistiky vyplynulo, že manažeři, kteří dali možnost „Ne“ u znalosti pojmu mobbing, zadali zároveň odpověď „Ne“ u znalosti pojmu staffing. Tento fakt udává, že když daný respondent zná jeden pojem z této problematiky, je vyšší šance, že zná i jiný pojem. Ve většině případů, kdy respondent potvrdil znalost pojmu staffing, znal i zbylé dva pojmy bossing a mobbing.

Graf 8: Znalost pojmu mobbing s ohledem na znalost pojmu staffing

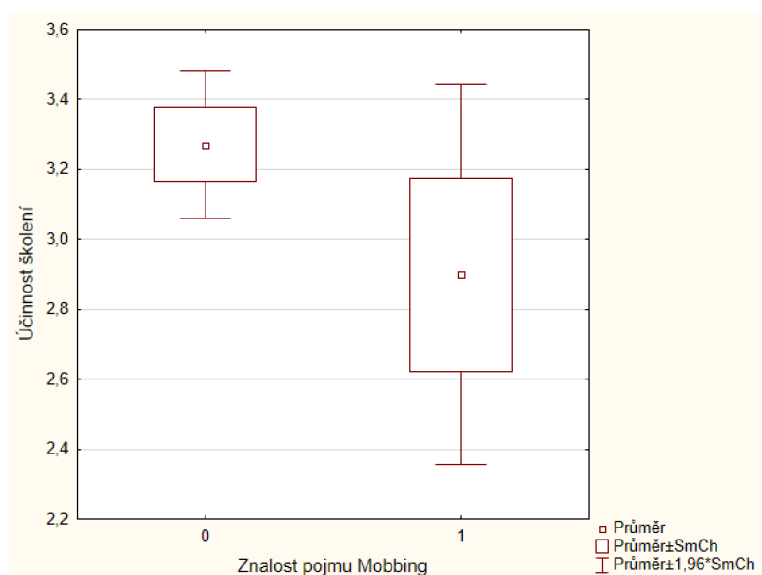


Zdroj: Zpracováno autorem

Graf byl vytvořen pomocí t testu, který byl na data aplikován. P hodnota z testu vyšla 0,000049, která je velmi nízko pod hladinou alfa 0,05. Lze proto zamítnout hypotézu, že znalost pojmu staffing nemá vliv na znalost pojmu mobbing a potvrzuje fakt, že informovanost i o jiných pojmech této problematiky zvyšuje šanci na znalost pojmu jiného.

Dalším grafickým znázorněním je ukázána spojitost znalosti pojmu mobbing s faktem, že někteří respondenti prochází školením ohledně problematiky šikany na pracovišti. Z grafu vyplývá, že manažeři, kteří tato školení podstupují a přidali jim vyšší účinnost (škála 1-5), zodpověděli častěji odpověď „Ano“ k otázce, zda znají termín mobbing než ti, kteří v dotazníku odpověděli, že žádná školení nepodstupují nebo je označili za neúčinná.

Graf 9: Znalost pojmu mobbing s ohledem na účinnost školení



Zdroj: Zpracováno autorem

Dle statistického T testu tento výsledek není tolik významný, nicméně stojí za zmínění. Respondenti, kteří uvedli, že pojem mobbing znají, dali hodnocení školení na škále (1-5) průměrně 3,2 a výše. Respondenti, kteří uvedli, že pojem mobbing neznají, hodnotili školení číslem 2,9 a níž. P hodnota v tomto testu byla 0,146, která je vysoko nad hodnotou alfa 0,05 a proto můžeme potvrdit nulovou hypotézu, že školení napomáhá k vyšší znalosti pojmů problematiky na pracovišti, nicméně ne významně.

Z hlediska pohlaví prokázali po přepočtu větší znalost pojmu mobbing muži, nicméně tento výsledek nelze považovat za průkazný, jelikož ženských respondentů bylo více než mužských, proto je výsledek statisticky nevýznamný. Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání prokázali větší znalost ti respondenti, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Z celkových 69 respondentů, co zadali odpověď ano, jich mělo 38 vysokoškolské vzdělání.

6.2.2 Znalost pojmu staffing

Statistické hodnoty prokázaly, že vědění o pojmu staffing je ovlivněno právě znalostí pojmu mobbing a účasti na školeních proti šikaně na pracovišti.

Tabulka 1: Korelační matice prvku Znalost pojmu staffing

Proměnná	Znalost pojmu Mobbing	Školení proti šikaně
Znalost pojmu Staffing	0,000	0,014

Zdroj: Zpracováno autorem

V tabulce 1 můžeme vidět, že p hodnota u prvku znalost pojmu mobbing je 0 a můžeme ji pokládat za statisticky významnou. Ukazuje, že můžeme potvrdit hypotézu, že tyto dva prvky korelují a mají na sebe vliv. To samé platí u prvku školení proti šikaně na pracovišti, kde je p hodnota 0,014, která je vyšší než p hodnota předchozího prvku, nicméně stále pod hodnotou alfa 0,05, protože můžeme potvrdit korelaci.

Další prvky, které ovlivňují znalost pojmu staffing, jsou nejvyšší dosažené vzdělání, počet zaměstnanců, doba úvazku a také v jaké pobočce manažer pracuje. Z individuálního prozkoumání dotazníku vyplynulo, že manažeři jisté bankovní společnosti znali pojem více než na pobočkách jiné bankovní společnosti. Další prvky jsou téměř shodné s pojmem mobbing, který je rozebírán výše.

6.2.3 Znalost pojmu bossing

Termín bossing znali téměř všichni respondenti a nemá smysl proto zkoumat, jaké prvky ovlivnily informovanost respondentů.

6.2.4 Shrnutí znalosti odborných termínů

Manažeři prokázali, že nejvíce známým odborným termínem je bossing, hned po něm mobbing a nejméně známý je pojem staffing. Bossing můžeme dnes označit za velmi probírané téma, které se objevuje např. v médiích nebo knihách, a proto bylo konkrétně u tohoto termínu dosaženo takového výsledku. Pojem mobbing nedosáhl úplně špatného výsledku, nicméně byla předpokládána znalost vyšší. Staffing skončil jako nejméně známý pojem.

Výzkum prokázal, že vzdělanost manažerů v tomto odvětví je ovlivněna zejména počtem zaměstnanců. Manažeři s vyšším počtem zaměstnanců prokázali, že se v problematice vyznají a termíny znají. Je to pravděpodobně způsobeno tím, že na větších pobočkách probíhá více školení a různé organizované firemní akce.

Dále bylo prokázáno, že tato školení nejsou zbytečná a mají efekt na informovanosti manažerů. Vyšší odborná znalost problematiky pomáhá jednotlivým manažerům se s těmito jevy potýkat. Navíc pokud manažeři znají jeden pojem, je mnohem vyšší šance, že znají i pojem jiný.

6.3 Zkušenost respondentů s problematikou

V dalším segmentu otázek manažeři odpovídali, zda mají zkušenosti s danou problematikou z předešlého nebo současného zaměstnání. Dále bylo ověřováno, zda manažeři v bankách dokážou jmenovat nějaké organizace bojující proti šikaně na pracovišti.

6.3.1 Osobní zkušenost z předešlých zaměstnání

88 % respondentů nemá žádnou osobní zkušenost s šikanou na pracovišti z předchozích zaměstnání, 11 % nebylo obětí, ale setkali se s šikanou na pracovišti. Ve všech případech se konkrétně jednalo o bossing a 1 respondent byl přímo obětí šikany na pracovišti, opět specificky bossingu. Konkrétně se jednalo o 7 žen a 5 mužů.

Manažeři, kteří se setkali se šikanou na pracovišti, dostali další otázky týkající se řešení problému, se kterým se v minulosti setkali. Většina z nich vypověděla, že se problém vyřešil, a to oficiální cestou přes nadřízené, u kterých šikanu na pracovišti nahlásili. V jednom případě bylo využito i služeb ombudsmana. Vyšší nadřízení buď agresora propustili, nebo mu pohrozili. To vedlo buď k odchodu agresora na jinou pozici, jeho přeložení anebo jeho umírnění. U některých respondentů ale problém vyřešen nebyl, protože šikanu buď neprokázali, nebo se báli problém nějak řešit. V tomto případě dotázaní zaměstnání časem raději opustili a problém dále neřešili.

6.3.2 Osobní zkušenost na současném pracovišti

Pouze 2 respondenti se museli potýkat s některým typem šikany na svém současném pracovišti. Jednalo se konkrétně o obvinění samotných manažerů z bossingu. Dle výpovědí daných manažerů tato obvinění nebyla prokázána a byla označena za neplatná.

Po prozkoumání dalších odpovědí těchto dvou konkrétních respondentů je patrné, že se o problematiku nestarají a existenci těchto jevů téměř ignorují. V odpovědích těchto respondentů se např. objevilo, že žádná školení proti šikaně na pracovišti nemají a že nestojí o jejich zavedení, na pracovišti panuje atmosféra především pracovní a o etickém kodexu nebo jiných směrnících nevědí.

6.3.3 Znalost odborných organizací

88 respondentů vypovědělo, že neznají žádné organizace bojující proti šikaně na pracovišti. Pouze 8 respondentů dokázalo nějakou organizaci určit, nicméně byly zmiňovány i organizace orientující se na šikanu ve škole a mezi mladistvými. Mezi jmenovanými

organizacemi se objevil nejčastěji Mobbing Free Institut, Linka bezpečí a projekt Nenech to být.

Ze statistického výzkumu vyplynulo, že organizace znají hlavně mladší respondenti do věku 34 let.

Tabulka 2: Korelační matice prvku Znalost organizací proti šikaně

Proměnná	Věk
Znalost organizací proti šikaně	0,021

Zdroj: Zpracováno autorem

P hodnota u prvku věk vyšla 0,021, která je pod hladinou alfa 0,05. Můžeme zde proto potvrdit hypotézu, že věk má vliv na znalost organizací proti šikaně.

Z průzkumu dalších odpovědí těchto respondentů vyplývá, že znají termíny, jako např. mobbing nebo staffing a jsou to spíše ženy než muži.

6.3.4 Shrnutí zkušeností manažerů

Z dotazníku vyšlo, že respondenti osobní zkušenost s problematikou spíše nemají. Ta menšina, která se s ní setkala, se musela potýkat pouze s bossingem, který byl prováděn na některých z jejich bývalých kolegů, pouze v jednom případě byl obětí samotný respondent. Mezi respondenty jsou i dva případy, kdy byli oni samotní obviněni z bossingu.

Osobní zkušenost vždy přidá větší nadhled a schopnost rychle odhalit, zda se to na jejich současném pracovišti děje. Proto lze pokládat osobní zkušenost za výhodu, pokud se ovšem případ správně vyřešil.

6.4 Iniciativa bankovních společností

Otázky v této části dotazníku měly za úkol zjistit, jak se staví jednotlivé bankovní společnosti k této problematice a jaké podnikají kroky k tomu, aby manažeři poboček a také jednotliví zaměstnanci byli o problematice poučeni a aby byla zaručena prevence proti těmto patologickým jevům.

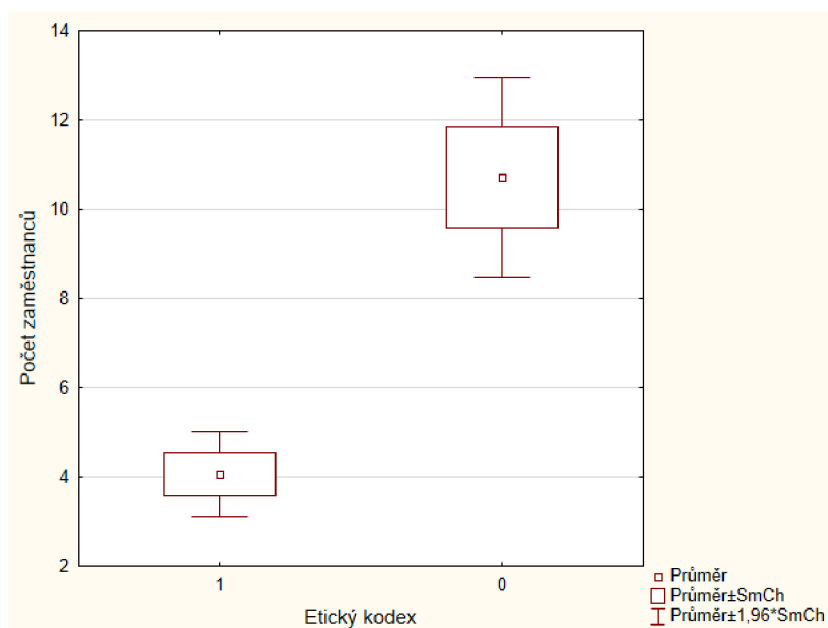
Respondenti odpovídali, zda mají ve svých společnostech etický kodex nebo jiné směrnice, které by pomáhaly udržovat firemní kulturu a podporovaly dobré vztahy. Dále bylo zjišťováno, zda se manažeři účastní školení ohledně problematiky šikany na pracovišti, jestli se organizují nějaké týmové společenské akce a jestli jsou ve firmách osoby, na které se mohou případné oběti obrátit.

6.4.1 Etický kodex

83 % respondentů zodpovědělo, že jejich společnosti mají zavedený etický kodex či jiné dokumenty nebo směrnice, jejichž dodržování by mělo zabraňovat šikaně na pracovišti a podporovat dobré vztahy. 16 % respondentů zodpovědělo, že neví a 1 % odpovědělo, že společnost žádný kodex nemá.

Dle statistických výsledků s etickým kodexem nejsou seznámeni ti manažeři, kteří mají na pobočkách méně zaměstnanců. Všechny dotazované bankovní společnosti vypověděly, že ve své struktuře nějaký kodex mají, a proto je zde dle výsledků problém s komunikací a informovaností menších poboček. Bankovní společnosti jsou pravděpodobně toho názoru, že pobočky s menším počtem zaměstnanců není tolik nutné informovat o této problematice. Tento fakt se potvrdil i ve výzkumu výše ohledně znalosti jednotlivých pojmů v této problematice. V grafu na ose x 0 znamená odpověď „Ano“, 1 znamená odpověď „Ne“.

Graf 10: Existence kodexu s ohledem na počet zaměstnanců



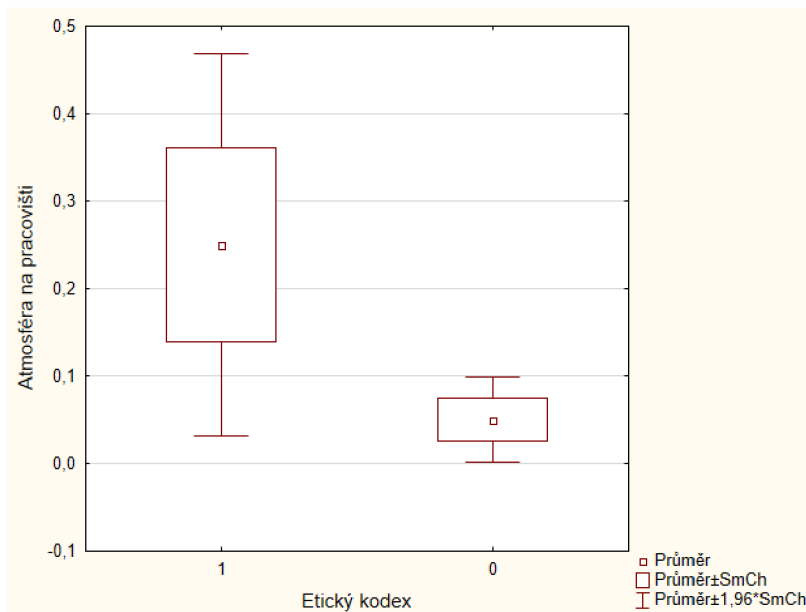
Zdroj: Zpracováno autorem

Graf byl vytvořen pomocí T testu, který byl na data aplikován. P hodnota zde vyšla 0,0110, která je pod hladinou alfa 0,05. Z toho vyplývá, že zamítáme nulovou hypotézu, že počet zaměstnanců neovlivňuje informovanost manažerů o etickém kodexu. Manažeři, kteří zadali odpověď ano u informovanosti o etickém kodexu mají na své pobočce

průměrně 10,7 a více zaměstnanců. Manažeři, kteří zadali odpověď ne, mají průměrně 4 a méně zaměstnanců.

Z výsledků ale přitom vyplývá, že na pobočkách, kde manažer ví o etickém kodexu a pravděpodobně se jím řídí, je atmosféra na pracovišti více přátelská než striktně pracovní a jsou všeobecně dle výpovědi manažera lepší vztahy na pracovišti. V grafu níže na ose y číslo 0 symbolizuje absolutně přátelskou atmosféru a číslo 1 atmosféru striktně pracovní. Na ose x 0 odpověď „Ano“ a 1 odpověď „Ne“.

Graf 11: Vliv kodexu na atmosféru na pracovišti

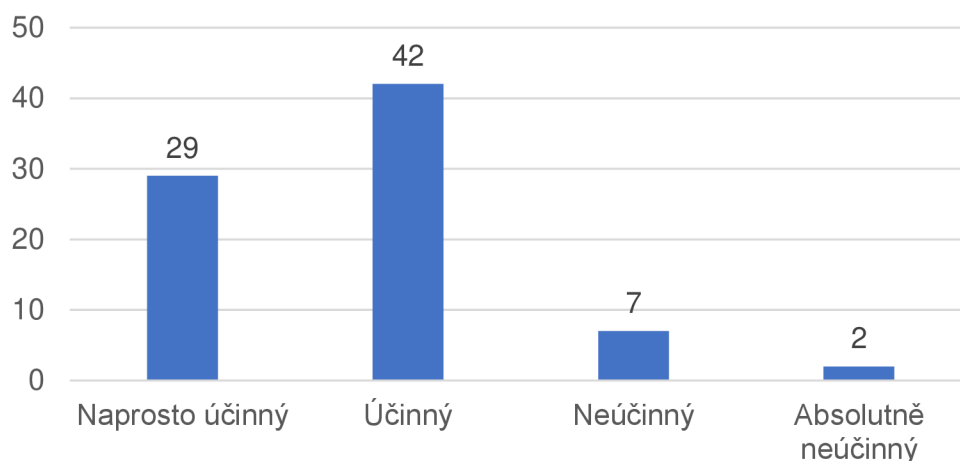


Zdroj: Zpracováno autorem

Dle statistického T testu je p hodnota 0,0078, která je pod hladinou alfa 0,05. Můžeme zde tedy zamítnout nulovou hypotézu, že etický kodex nemá vliv na atmosféru na pracovišti. Na pracovišti, kde manažer neví o etickém kodexu, se blíží hodnoty mnohem více ke striktně pracovní atmosféře, zatímco na pracovišti, kde manažer o kodexu ví, si drží mnohem stálejší a stabilnější přátelskou pracovní atmosféru.

Respondenti, kteří zaškrtnuli, že jejich společnost etický kodex má, následně samotný kodex hodnotili. 42 vyplnilo, že je kodex účinný, 29 naprosto účinný a zbytek respondentů se rozdělil mezi neúčinný a absolutně neúčinný.

Graf 12: Účinnost kodexu

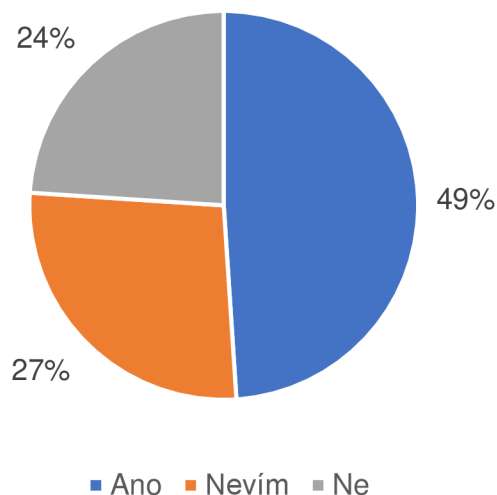


Zdroj: Zpracováno autorem

6.4.2 Školení na šikanu na pracovišti

49 % respondentů vypovědělo, že jejich společnost poskytuje školení zaměřené na šikanu na pracovišti, 27 % odpovědělo nevím a 24 % zaškrtnulo, že ne.

Graf 13: Školení na šikanu na pracovišti

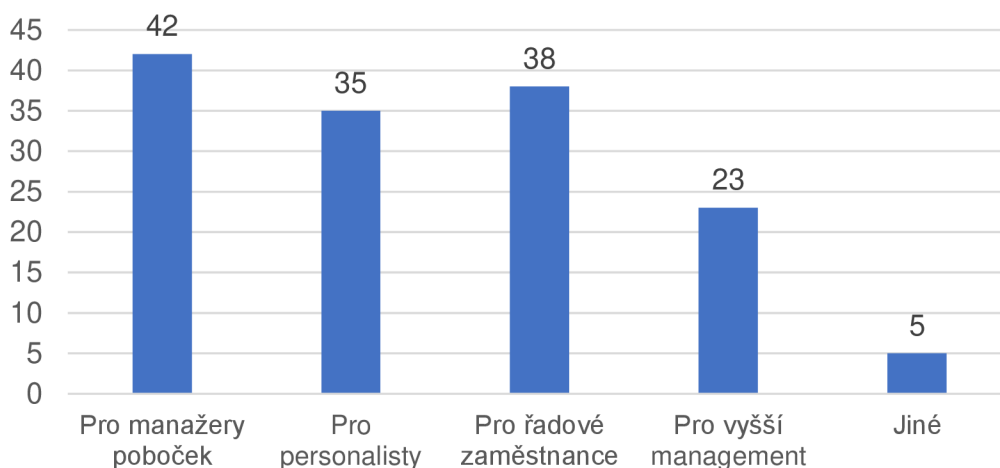


Zdroj: Zpracováno autorem

V dalších otázkách respondenti, co zadali odpověď ano, hodnotili účinnost takových školení. 25 respondentů označilo možnost naprosto účinné, 16 účinné, 5 neúčinné a 1 naprosto neúčinné. I bez grafické vizualizace lze říci, že respondenti označují školení za efektivní a vyplývá to i z dalších odpovědí v dotazníku.

Manažeři byly též tázáni, pro jaké zaměstnance v jejich společnosti jsou tato důležitá školení pořádána. Dle výpovědí se bankovní společnosti těch respondentů, kteří potvrdili existenci školení, starají o rozšíření povědomí o této problematice napříč celou firmou. Nejvíce byla využita možnost pro samotné manažery poboček (respondenty), kde tuto odpověď zaškrtnulo 42 manažerů. Následně 38 respondentů označilo možnost řadoví zaměstnanci, 35 pro personalisty, 23 pro vyšší management, např. regionální ředitele a 5 respondentů zadalo i pro jiné zaměstnance.

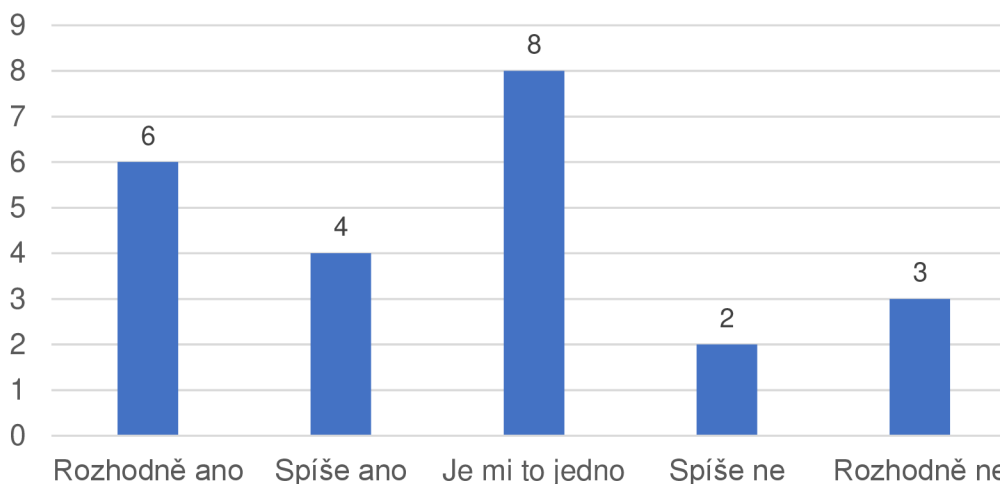
Graf 14: Pro koho jsou školení pořádána



Zdroj: Zpracováno autorem

V dotazníkovém šetření vyšlo najevo, že někteří manažeři žádná školení proti šikaně na pracovišti nemají. Dostali bonusovou otázku, zda by o takové školení stáli.

Graf 15: Zájem o školení



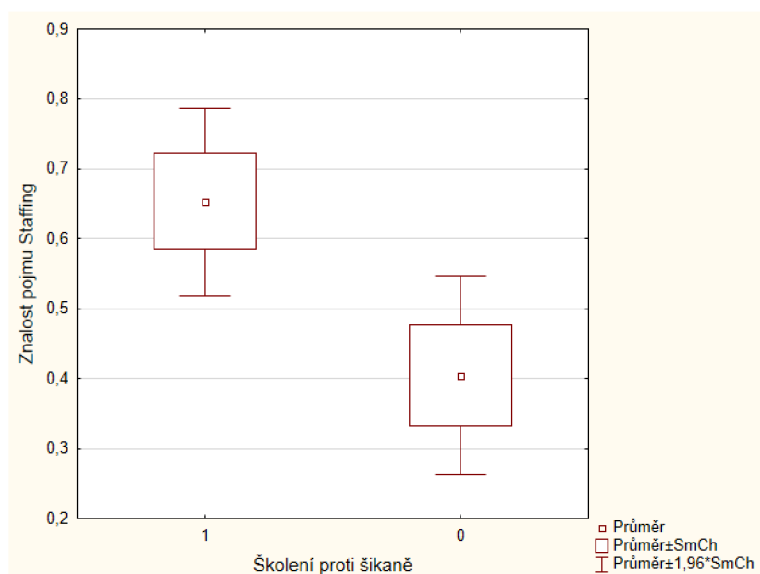
Zdroj: Zpracováno autorem

Z výzkumu vyplynulo, že většině manažerů, kteří školení nepodstupují, tento fakt nevadí a o další kvalifikaci v této problematice nestojí nebo jim na tom až tak nezáleží. 8 respondentů zadalo možnost, že jim na tom nezáleží, 2 označili spíše ne, 3 označili rozhodně ne, 4 dali spíše ano a 6 respondentů odpovědělo ano. Po prozkoumání dalších odpovědí respondentů, kteří školení spíše nechtějí vyšlo najevo, že mají až na výjimky nižší znalost jednotlivých odborných termínů a vyšší věk.

Dle statistického průzkumu se potvrdil fakt jako u otázky s etickým kodexem, a to že školení ohledně šikany na pracovišti podstupují hlavně manažeři poboček, kteří pod sebou mají více zaměstnanců. Graf, který tento fakt potvrzuje, je téměř totožný.

U manažerů, kteří se účastní školení proti šikaně na pracovišti, se ukázala větší znalost pojmů mobbing, bossing a staffing. Jak vyplývá z grafu níže, respondenti účastníci se školení zároveň označili znalost pojmu staffing. Velmi podobný graf vznikl i při spojitosti s pojmem bossing a mobbing.

Graf 16: Vliv školení na znalost pojmů



Zdroj: Zpracováno autorem

Dle statistického T testu vyšla konkrétně u zkoumání znalosti pojmu staffing p hodnota 0,0143, která je pod hodnotou alfa 0,05. Můžeme tedy zamítnout nulovou hypotézu, že školení proti šikaně nemá vliv na informovanosti o tomto pojmu zkoumané problematiky. Jak je z grafu patrné, výsledky odpovědi ne (1) na ose x se blíží mnohem více k odpovědi ne (1) na ose y.

6.4.3 Společenské akce

91 respondentů vypovědělo, že jejich společnost organizuje společenské akce na podporu dobrých vztahů na pracovišti. 3 zodpověděli, že ne a 2 odpověděli, že neví.

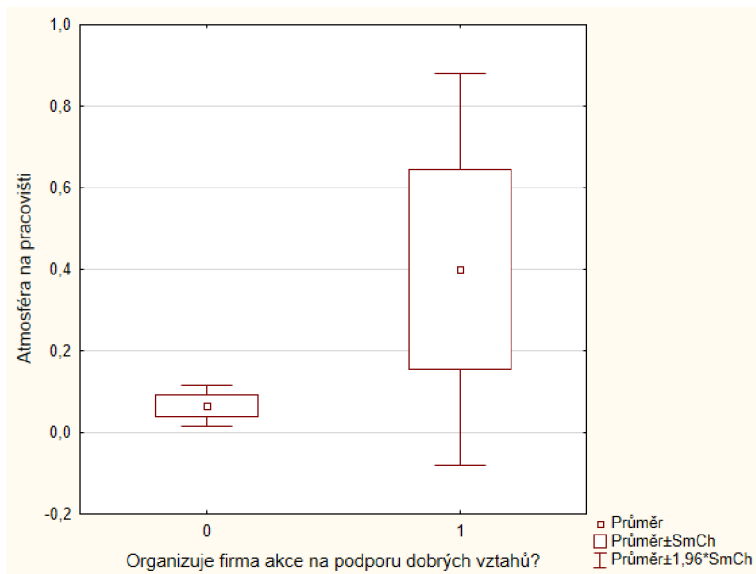
Každá bankovní společnost dle výsledků výzkumu nějaké akce pro utužování přátelských vztahů v kolektivu pořádá. Respondenti nejčastěji vyplňovali, že se účastní klasických teambuildingů, celofiremních večírků, různých školení, porad, celobankovních setkání a konferencí. Tyto činnosti jsou typické pro každou společnost. Když si vezmeme každou společnost zvlášť, objevují se i speciální akce, které se nemusí objevovat všude. Mezi tyto akce patří například koncerty, společné večere, sportovní akce, adrenalinové zážitky, pochody s úklidem přírody, festivaly, charitativní akce atd.

Dle průzkumu se společenských akcí účastní ty pobočky, kde je více zaměstnanců. Pobočky s menším počtem zaměstnanců pravděpodobně více dbají na přátelský kolektiv přímo na konkrétním pracovišti a na přátelské intimnější vztahy, jelikož je jejich pracoviště útulnější. Ve větších bankovních pobočkách, kde je více zaměstnanců, je složitější udržet vztahy na osobnější rovině. Zároveň to koresponduje s průzkumy, které jsou rozebrány výše.

Statistický průzkum ale ukázal p hodnotu 0,128, která je nad hladinou alfa 0,05. Proto můžeme označit tento výsledek za statisticky nevýznamný. Aby bylo možné prokázat úplně správný výsledek, bylo by potřeba získat odpovědi od více poboček jednotlivých bank.

Z průzkumu také vyplynulo, že na pobočkách, kde se uskutečňují různé společenské a firemní akce, je více přátelská atmosféra a lepší vztahy na pracovišti. 0 na ose y znamená přátelskou atmosféru, 1 striktně pracovní. Na ose x odpověď ano 0, odpověď ne 1.

Graf 17: Vliv firemních akcí na atmosféru na pracovišti



Zdroj: Zpracováno autorem

Dle statistického T testu vyšla p hodnota 0,0081, která je pod hladinou alfa 0,05. Zde můžeme zamítnout nulovou hypotézu, že organizování akcí na podporu dobrých vztahů nemají vliv na atmosféru na pracovišti. Tam, kde se společenské akce neorganizují, je průměrný výsledek 0,4, což je mnohem blíže ke striktní pracovní atmosféře (č. 1 na ose y) oproti výsledku 0,06 u odpovědi ano u organizace společenských akcí.

6.4.4 Pomoc ve firmě

Další otázka se zaměřovala na problematiku, zda daná bankovní společnost má ve své struktuře někoho, kdo by tyto problémy řešil a na kterého by se jakýkoli zaměstnanec mohl obrátit, ať už anonymně nebo osobně. Nejčastější odpověď byla, že se všichni zaměstnanci mohou obrátit na dotyčného manažera. To znamená, že manažeři berou tuto zodpovědnost na sebe a problémy chtějí řešit interně na svém pracovišti osobně. Mezi dalšími možnostmi se objevily možnosti jako HR oddělení, personální oddělení, regionální ředitel, ombudsman, bílá linka, firemní psycholog. Byly zmíněny i speciální firemní telefonní linky, kam zaměstnanci mohou anonymně zavolat.

Nejvíce možností, na koho se v případě problému obrátit, zodpověděli manažeři, kteří mají na svých pobočkách více zaměstnanců a na své pozici jsou průměrně déle, než 5 let. To opět koresponduje s větší znalostí problematiky, vyšší účastí na školeních a větší znalostí firemního kodexu. Počet zaměstnanců na pobočce je proto jedním z nejvýznamnějších faktorů.

6.4.5 Shrnutí iniciativy bankovních společností

Výzkum potvrdil, že jednotlivé bankovní společnosti (Česká spořitelna, ČSOB atd.) se snaží manažery na jednotlivých pobočkách vzdělávat a pomáhat jim v řešení těchto situací.

Většina respondentů uznala existenci etického kodexu či jiných směrnic. Výzkum taktéž prokázal, že tento kodex pomáhá manažerům udržovat přátelské vztahy na pracovišti a lepší atmosféru. Někteří manažeři o těchto směrnicích neví, a to hlavně ti, kteří mají na svých pobočkách méně zaměstnanců.

Školením v této problematice prochází méně než polovina respondentů. Školení se dle výsledků provádí hlavně pro manažery na velkých pobočkách. Respondenti ale také do dotazníku vyplnili, že se pořádá i pro řadové a ostatní zaměstnance v hierarchii bankovních společností. Jelikož tomu ale výsledky neodpovídají, pravděpodobně zde dochází k nedostatečnému informování napříč pobočkami a školení se neprovádí pro tolik zaměstnanců.

Všechny banky potvrdily, že pořádají pro své zaměstnance společenské akce. Dle výsledků se jejich pořádání pozitivně projevuje na vztazích na pracovišti a firemní atmosféře. Opět bylo potvrzeno, že akce jsou organizovány pro pobočky s větším počtem zaměstnanců. Dle výpovědí manažerů z menších poboček ale tyto menší pobočky také nezahálají a podobné akce v menším měřítku si pořádají sami.

Ve struktuře firem podle odpovědí respondentů existují lidé, na které se jakýkoli zaměstnanec může obrátit v případě problémů. Opět je to ale známo respondentům s vyšším počtem zaměstnanců a také delší dobou úvazku.

Z tohoto segmentu otázek jasně vyplynulo, že jedním z nejdůležitějších prvků je velikost pobočky a manažeři na těchto pobočkách jsou mnohem lépe informováni a vzděláváni než ti na menších pobočkách. Vyplývá to i ze statistického průzkumu. Většina manažerů na menších pobočkách ale nezahálí a snaží se vzdělávat v této problematice sami a udržovat lepší vztahy na pracovišti vlastními akcemi.

Tabulka 3: Korelační matice prvku Počet zaměstnanců

Proměnná	Etický kodex	Školení proti šikaně	Pomoc ve firmě
Počet zaměstnanců	0,011	0,007	0,037

Zdroj: Zpracováno autorem

Údaje v tabulce č. 3 potvrzují výše zmíněné informace. P hodnoty prvků etický kodex, školení proti šikaně na pracovišti a vědění o pomoci ve firmě jsou všechny pod hodnotou alfa 0,05. Tím můžeme potvrdit hypotézu, že všechny tyto prvky se navzájem ovlivňují s prvkem počet zaměstnanců

6.5 Osobní přístup manažerů v současnosti

V této části dotazníku se otázky zaměřovaly na samotné jednání, názory a činnosti manažerů. Byly pokládány otázky, co podnikají pro to, aby se těmto patologickým jevům předcházelo, aby zaměstnanci měli na pracovišti dobré podmínky a jak manažeři jednají v situacích, kdy prokážou mobbing, nebo staffing. Manažeři měli také zhodnotit atmosféru na pracovišti a jaké mají se zaměstnanci vztahy.

6.5.1 Vlastní iniciativa manažerů

Důležitou roli hraje vlastní iniciativa a osobní přístup samotných manažerů. Absolutní většina z nich souhlasila a vypsalala činnosti, které podnikají pro to, aby se zaměstnanci na pracovišti měli dobře. Mezi nejčastějšími možnostmi patří osobní komunikace, přátelská atmosféra, pravidelné schůzky se zaměstnanci a rozhovory o jejich osobním rozvoji. Na menších pobočkách hraje nejdůležitější roli přátelská atmosféra, kdy manažer tráví se svými zaměstnanci i svůj volný čas. V těchto případech podnikají společné snídaně, večere, obědy, osobní návštěvy s rodinami a ježdění na společné výlety. Na větších pobočkách se toto objevuje méně, nicméně je to proto, že sama bankovní společnost podobné činnosti pro své zaměstnance organizuje. Tato informace vyplývá i z předchozího segmentu otázek.

6.5.2 Postup manažera při prokázání mobbingu

V následující otázce měli manažeři za úkol vypovědět, co by udělali, kdyby byl prokázán případ mobbingu a mobber by byl odhalen.

Necelá polovina všech respondentů napsala, že by daného zaměstnance okamžitě propustila. Tato cesta je také řešení, které je radikální, rychlé a poměrně jednoduché

(v prokázaném případě), ale ne vždy správné, jelikož je řešen následek, nikoli příčina a společnost může přijít o jinak schopného zaměstnance. Dalšími odpověďmi byly finanční postihy.

Malý počet dotázaných zodpověděl, že neví, jak by se v dané situaci zachovali, protože nikdy nemuseli takový problém řešit nebo že pojem mobbing neznají. Tato odpověď se vyskytla hlavně u respondentů, kteří v předchozích otázkách zaškrtnuli možnost, že žádných školení proti šikaně se neúčastní, nevědí o existenci etického kodexu na pracovišti a znalost jednotlivých pojmů byla minimální.

Zbýlý počet respondentů podrobně popsal, co by v dané situace dělali, zda se v ní někdy ocitli a jaké mají zkušenosti a znalosti. Mezi odpověďmi se vyskytoval hlavně individuální osobní rozhovor s inkriminovaným zaměstnancem. Manažeři v tomto případě jdou správnou cestou, protože se snaží najít příčinu problému a tu vyřešit. Při této metodě je šance, že se daný zaměstnanec srovná, jelikož mobberské jednání v něm může vyvolat například krize v osobním životě. Naslouchání a správná rada může pomoci v překonání zaměstnancova problému a utlumení jeho patologického jednání. Dalším důležitým prvkem zde byl okamžitý zásah a okamžitá zpětná vazba, aby případný konflikt nenarůstal a nevyvíjel se.

Další častou odpovědí byla konzultace s nadřízenými, personálním oddělením, ombudsmanem nebo speciálním oddělením bankovní společnosti. I zde se manažeři uchýlovali správnou cestou. Jestliže problematiku plně neznají a neví, jak mají v dané situaci postupovat, je lepší problém nahlásit a přenechat odborníkům. Objevila se i jedna odpověď, kde by se respondent obrátil na profesionální organizace zabývající se problematikou šikany na pracovišti, např. Mobbing free institut. Tato odpověď korespondovala i s další odpovědí respondenta, že zná profesionální organizace zabývající se touto problematikou.

6.5.3 Obrana proti staffingu

V této otázce manažer odpovídal, co by dělal, kdyby se prokázalo, že je obětí staffingu.

Jak potvrdily předchozí otázky, pojem staffing byl znám mnohem méně, než pojem mobbing a bossing. Z tohoto důvodu je zde mnohem větší počet respondentů, kteří napsali, že neví, jak by se v této situaci zachovali, jak by se bránili či jak by poznali, že se stali oběťmi staffingu.

Část respondentů odpověděla, že by zaměstnání opustila. Tento způsob vyřešení problému je opět rychlý a účinný, nicméně ne vždy správný. Útěkem se sice člověk zbaví tohoto problému na současném pracovišti, nicméně se s ním může potkat kdekoli jinde a nikdy nebude vědět, jak proti tomuto problému bojovat.

Někteří respondenti zodpověděli, že jsou dost zkušení na to, aby problém předvídali a dokázali problémového člověka včas propustit. Zde se prokázala neúplná znalost pojmu, protože při staffingu útočník bývá zřídka jeden a většinou se oběť musí potýkat se skupinou. Navíc jen tak propustit člověka bez prokazaného důvodu není vůbec jednoduché. Mezi další návrhy u těchto respondentů bylo vyříkat si to s útočníky z očí do očí. Zde by se problém vyřešit mohl, ovšem agresori se velmi často snaží svoji oběť vyprovokovat a dostat do problémové situace, která by případnou přímou konfrontací mohla vzniknout. Zároveň může manažer při jednání pod tlakem ztrácet autoritu u dalších zaměstnanců. Někteří manažeři zodpověděli, že by v této situaci zaměstnancům ukázali, že ví o tom, co dělají, nicméně by pokračovali ve své práci, jako by se nic nedělo. Ignorování problému většinou nevede k jeho vyřešení a skupina zaměstnanců by mohla své útoky na manažera stupňovat. Respondenti také sdělili, že si udržují dostatečnou autoritu před svými zaměstnanci a tento problém nikdy nemůže nastat. Autorita může samozřejmě hrát velkou roli, nicméně je zde otázka, zda ji manažer skutečně má.

Mezi další odpovědi na tuto otázku patřily např. oznámení svému nadřízenému, kontaktování odborníků a pomoci uvnitř i mimo firmu. Opět jako v předchozích případech, když dotyčná oběť neví, jak se s danou situací vypořádat, je lepší kontaktovat odborníky nebo své nadřízené, kteří mohou problém začít řešit nebo zahájit vyšetřování. Další manažeři by se snažili zjistit příčinu jednání dotyčných zaměstnanců, protože věří, že toto chování musí způsobit činnosti, rozhodnutí nebo nějaké jednání právě dotyčného manažera. Toto může být samozřejmě pravda a příčina může vzniknout právě na straně manažera, nicméně není tomu tak vždycky.

6.5.4 Shrnutí osobního přístupu manažerů v současnosti

Dominantní většina manažerů na pobočkách bankovních společností provádí vlastní iniciativou kroky k potlačování a předcházení šikany na pracovišti. Jejich akce jsou ovlivněny hlavně velikostí pobočky. Na větších pobočkách dostávají manažeři větší podporu od samotné firmy. Na menších pobočkách je vlastní iniciativa manažerů mnohem

důležitější, jelikož podpora je menší. Tito manažeři spíše projevili vlastní iniciativu a provádějí kroky pro lepší vztahy na pracovišti.

Respondenti měli popsat, jak by se zachovali, kdyby prokázali přítomnost mobbera na pracovišti. Odpovědi byly různé a v některých případech i celkem podrobné. Zde se objevovaly převážně správná řešení problému a špatná se objevovala minimálně.

V případě obrany proti staffingu se manažeři rozepisovali již méně. Je to dáno také tím, že pojem staffing znalo mnohem méně manažerů než pojem mobbing. Zde se objevovaly hlavně odpovědi, které poskytovaly co nejjednodušší řešení, např. výpověď. Poté se projevila nižší znalost pojmu a další častá odpověď byla „Nevím“.

7 Návrhy na zlepšení

Práce měla za úkol prozkoumat hlavně manažerské přístupy k šikaně na pracovišti. Z výzkumu ale vyplynulo, že velké množství manažerů konkrétně v bankovním sektoru si žádný přístup k této problematice nebuduje, protože se o pojem šikana na pracovišti nezajímá a není si vědomo jeho vážnosti. Zároveň je překvapující, kolik respondentů pojmy v problematice šikany na pracovišti nezná. Mé návrhy na zlepšení mají za úkol nedostatky snížit nebo úplně eliminovat a doporučit manažerům jednotlivých bankovních poboček kroky, jak se lépe informovat v této problematice, jak lépe rozeznat, že se na pracovišti děje něco špatného a jak jednat, když nějaký problém nastane. Návrhy budou i pro nejvyšší vedeních bankovních společností, kteří mohou své manažery podpořit nejvíce.

7.1 Zavedení školení pro všechny manažery

Průzkum ukázal, že pojmy mobbing, bossing a staffing neznají úplně všichni manažeři. Jedná se hlavně o vedoucí z menších poboček, na kterých je méně zaměstnanců. Dle jejich odpovědí neprochází žádným školením a tato problematika s nimi není vůbec řešena. Oproti tomu manažeři větších poboček s vyšším počtem zaměstnanců potvrdili účast na těchto školeních, a dokonce podporu vedení ve vzdělávání v této problematice.

Patřičné vzdělání a proškolení musí mít každý manažer bez výjimky. Šikana mezi kolegy (mobbing) může vzniknout i klidně na místě, kde mohou být pouze 3 zaměstnanci. Vzhledem k izolovanému prostředí malých poboček mají oběti mnohem větší strach, než když se nacházejí na pobočce větší, kde mají vyšší šanci získat podporu nebo zastání.

Bankovní společnosti mohou vytvořit systém e-learningu, ke kterému by měli manažeři nebo i samotní řadoví zaměstnanci přístup. Zde by mohli získávat informace nejen o problematice šikany na pracovišti, ale také o jiných otázkách týkající se jejich práce.

Nejvyšší management společnosti může dle seznamu jednotlivých poboček sestavit efektivní školicí program, kterého se povinně účastní všichni manažeři poboček. Tito manažeři by se dle sestaveného plánu dostavovali např. do sídla společnosti nebo na místo ve středu České republiky, kde by mohl celý týden probíhat školicí program o problematice šikany na pracovišti. Školení se může propojit i se školením ohledně jiné problematiky, zde by záleželo na tom, jak dlouho by vzdělávání zaměstnanců trvalo.

V současné době může být toto školení provedeno prostřednictvím online technologií. Nejvyšší management může vytvořit online prezentaci, kde by problematika byla vysvětlena a byla zasílána manažerům poboček e-mailem. Podobně může také zavést webináře, ke kterým by se manažeři poboček mohli připojovat online.

Obrázek 1: Příklad infografiky způsobu školení



Zdroj: Zpracováno autorem

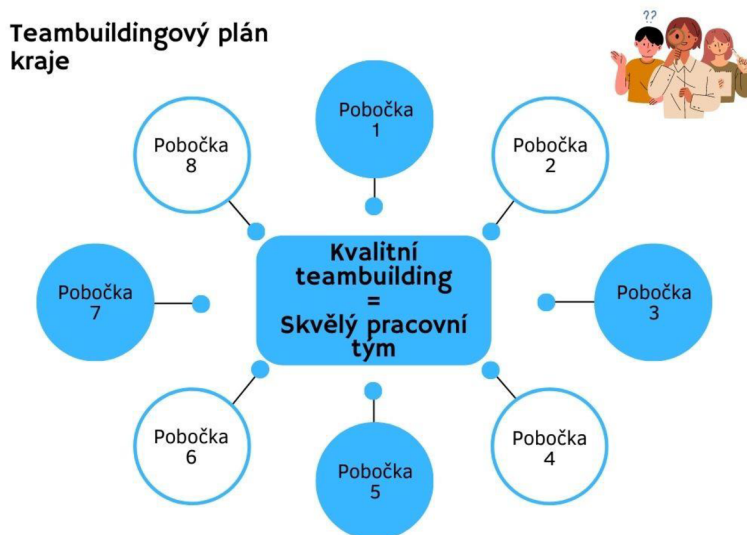
7.2 Pořádání společenských akcí mezi více pobočkami

Téměř všichni respondenti zodpověděli, že jejich banka jim umožňuje účastnit se společenských akcí, které mají vytvářet lepší pracovní vztahy a podporovat pozitivní atmosféru na pracovišti. To je samozřejmě správný přístup, nicméně opět malé pobočky jsou někdy odkázány sami na sebe a dostávají pouze příspěvky na organizaci své vlastní akce.

V tomto případě je vhodné uskutečnit propojení více poboček v kraji nebo i větším městě a vytvoření akce pro všechny zaměstnance a manažery z těchto poboček. Akce mohou mít formu teambuildingu, kdy zaměstnanci budou poznávat kolegy z blízkého okolí. Nevylučuje se ani možnost spolupráce napříč kraji. Díky poznání kolegů z jiných poboček může vnikat nová úroveň synergie mezi pobočkami a zvyšování efektivity spolupráce. Zároveň bude fungovat i mnohem pozitivnější přijímání kolegů, kteří mohou být přeloženi z jiné pobočky.

Bankovní společnost může zařídit společenskou akci na jednom místě pro několik poboček najednou. Limit účastníků může být 30 až 50 lidí. V tomto počtu je možné organizovat téměř cokoli a pomocí rotace při teambuildingových aktivitách zařídit seznámení všech účastníků. Aktivity musí být různorodé (sportovní, logické, zaměřené na kreativitu), aby každý mohl prokázat svoji kvalitu a vybudovat vzájemný respekt.

Obrázek 2: Návrh plánu teambuildingu



Zdroj: Zpracováno autorem

7.3 Vyšší informovanost o etickém kodexu

Bankovní společnosti potvrdily, že ve firmě je zavedený etický kodex, který zároveň upravuje problematiku šikany na pracovišti a netoleruje její provádění. Existenci etického kodexu potvrdily zaměstnanci z větších poboček, manažeři malých poboček ovšem o etickém kodexu neví, anebo ho nikdy nečetli.

Etický kodex je důležitou součástí podnikové kultury a rozhodně by neměl být podceňován. Manažeři, a i samotní zaměstnanci v něm mohou nalézt velké množství důležitých

informací o jednání na pracovišti, podnikové kultuře anebo např. o směřování podniku. Jeho neznalost může mít negativní vliv jak na jednotlivé zaměstnance bank, tak i na samotné manažery. Do etických kodexů jednotlivých bank mi bohužel nebylo umožněno nahlédnout, nicméně lze navrhnout zlepšení i pro ně. V etickém kodexu by měla být zavedena kapitola o správném řešení konfliktů, pokud na pracovišti nějaké vzniknou. Samozřejmě vysoká pozornost by měla být zaměřena na prevenci těchto konfliktů, aby vůbec nevznikaly. Zároveň můžou být v kodexu uvedeny hodnoty a důležitost týmové práce.

Obrázek 3: Příklad infografiky hodnot týmové práce



Zdroj: Zpracováno autorem

Podnik by měl etický kodex zmínit již při přijímání nového zaměstnance do práce nebo obzvlášť připomenout při povýšení do manažerské funkce. Všichni manažeři by měli kodex znát a souhlasit s jeho náležitostmi, právy a povinnostmi. Pouze soulad manažerů s podnikovými směrnici a kulturou dokáže vytvořit efektivní a přátelské pracoviště,

kde nevznikají konflikty, a zároveň dokážou manažeři a zaměstnanci spolu fungovat a efektivně pracovat.

Kodex by měl být zaměstnancům volně přístupný v elektronické podobě, např. ve výše zmíněném e-learningu nebo vzdělávací prezentaci.

7.4 Vlastní iniciativa manažerů poboček

Manažeři na pobočkách jednotlivých bank často provádí vlastní iniciativou kroky, jak udržovat na pracovišti přátelskou atmosféru. Tyto kroky jsou správné, protože pro zaměstnance konkrétní pobočky by měl být jejich manažer tou nejbližší oporou a zároveň příkladem.

Manažer na pobočce by měl být otevřený ke svým zaměstnancům, vyvolávat s nimi dialogy i mimo pracovní dobu a přátelsky komunikovat. Zároveň by měl být absolutně upřímný a svým zaměstnancům nikdy nelhat. Nic nedokáže podlomit důvěru zaměstnance, než když se dozví, že jeho vedoucí na pracovišti mu podává nepravdivé, zkreslené nebo neúplné informace.

Manažer může také vymýšlet aktivity v rámci volného času. Toto se může odehrávat samozřejmě se souhlasem zaměstnanců, protože manažer nikdy nesmí nutit své zaměstnance k nějakým činnostem po pracovní době. Podnik pro pobočky jednotlivé akce pořádá, ovšem manažer může iniciovat pravidelné (např. jednou měsíčně) akce, které budou na podporu dobrých vztahů na pobočce. Dle odpovědí z dotazníku se tak na některých pobočkách už děje. Zaměstnanci tak získávají nadstandardní vztahy a téměř eliminuje šanci na vznik šikany na pracovišti

Obrázek 4: Příklad infografiky vlastní iniciativy



Zdroj: Zpracováno autorem

Závěr

Hlavním cíle bakalářské práce bylo analyzovat přístupy k prevenci šikany ve vybraných podnicích a navrhnout možné způsoby zlepšení.

V první části dotazníku bylo zjišťováno, zda manažeři poboček znají pojmy problematiky šikany na pracovišti. Výzkum ukázal, že nejznámějším pojmem je bossing, druhým nejznámějším pojmem je mobbing a na posledním místě je pojem staffing. Pojem bossing znali téměř všichni respondenti, ovšem pojem mobbing byl znám 69 respondenty z celkových 96 a staffing 45 respondenty. Znalost pojmu mobbing se dá pokládat za dostatečnou, nicméně znalost pojmu staffing nikoli, protože ho neznala ani polovina respondentů. Výzkum ukázal, že znalost odborných termínů je ovlivněna několika jevy, hlavně počtem zaměstnanců na pobočce. Čím více zaměstnanců pobočka má, tím vyšší je šance, že manažer bude dané pojmy znát.

V další části výzkumu bylo zjišťováno zkušenosti jednotlivých manažerů. Výsledky ukázaly, že manažeři zkušenosti spíše nemají. Tento fakt se dá vyložit jako dobrý, protože manažeři pravděpodobně zvládají svoji práci v tomto ohledu dobře, nicméně zkušenosti pomáhají rychleji rozpoznat a eliminovat potenciální šikanu na pracovišti.

Dotazník dále zkoumal iniciativu bankovních společností v boji proti tomuto problému. Výsledky ukázaly, že banky iniciativu mají a poskytují svým zaměstnancům školení proti šikaně na pracovišti, organizují společenské akce na podporu utužování kolektivu a mají zavedený kodex nebo směrnice, kde je tato problematika řešena. Výzkum nicméně také ukázal, že manažeři často o existenci kodexu nebo směrnic neví a školení není poskytováno všem manažerům. Dle výsledků je zde opět důležitý prvek počet zaměstnanců, kdy školení jsou hlavně pro manažery řídící větší počet zaměstnanců. Zároveň tito manažeři více věděli o existenci kodexu a směrnic.

V poslední části dotazníku byla řešena vlastní iniciativa samotných manažerů. Nejvíce je tato iniciativa projevována na malých pobočkách, kdy mezi manažerem a zaměstnanci panují více přátelské vztahy. Respondenti měli také odpovědět, jak by se zachovali v případě prokázání mobbingu nebo staffingu na pracovišti. V případě mobbingu odpovídali manažeři převážně správně a v problémové situaci by postupovali dobrým způsobem. U problematiky staffingu byly výsledky horší, protože znalost samotného pojmu byla velmi nízká, proto často odpověď řešení tohoto problému byla prázdná.

Dle těchto výsledků byly zpracovány návrhy na zlepšení, které by mohly nedostatky eliminovat, dostat problematiku šikany na pracovišti více do povědomí manažerů a pomoci jim při hledání správných řešení v problémových situacích.

Summary

The bachelor's thesis is concerned with the approaches of managers to prevent workplace bullying in the banking sector. It aims at knowledge and experience of individual managers with terms mobbing, bossing, staffing and at current situation in branches of various banking institutions. It also analyses approaches taken by banking institutions to this matter and their influence on the education of managers. A questionnaire examines whether managers take action to stop workplace bullying and how they handle potential conflict situations. Based on the research, managers take measures to prevent workplace bullying and banking institutions provide proper training. However, the knowledge of basic terms in this matter is relatively low and managers mostly do not know how to deal with workplace bullying properly. The thesis also proposes a list of suggestions for improving the knowledge of managers and for maintaining good relations in the workplace.

Key words: Workplace bullying, mobbing, bossing, staffing, banking institutions, managers

Seznam použité literatury

1. Adler, N., & Gunderson, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed). Thomson/South-Western.
2. Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 7(issue 1), 17-28.
<https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Grada.
4. Beňo, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel?*. ERA.
5. Beňo, P. (2015). *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Portál.
6. Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Cakirpaloglu, S., & Zielina, M. (2016). *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Univerzita Palackého v Olomouci.
7. Cole, L., Grubb, P., Sauter, S., Swanson, N., & Lawless, P. (1997). Psychosocial correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, vol. 23(issue 6), 450-457.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.268>
8. *Definition and typology of violence*. Dostupné 2022-11-11, z <https://www.who.int/groups/violence-prevention-alliance/approach>
9. Duffy, M., & Sperry, L. (2012). *Mobbing: causes, consequences, and solutions*. Oxford University Press.
10. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). *The concept of bullying and harassment at work: The European tradition*. Taylor & Francis.
11. Fehlau, E. (2003). *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Grada.
12. Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Portál.
13. Hayes, N. (2007). *Základy sociální psychologie* (Vyd. 4). Portál.
14. Huber, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografie.
15. Chromý, J. (2014). *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Wolters Kluwer.
16. Kazičková, M. (2013). *ŠIKANOVANÍ ŠÉFOVIA - STAFFING*. Dostupné 2022-12-01, z <https://www.mktraining.sk/sikanovani-sefovia-staffing>

17. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
18. Kolář, M. (2011). *Nová cesta k léčbě šikany*. Portál.
19. *Konflikt a jeho řešení: Násilí doma a v práci*. Dostupné 2022-11-26, z <https://www.nzip.cz/clanek/103-konflikt-a-jeho-reseni>
20. Kratz, H. (2005). *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Management Press.
21. Leymann, H. (1995). *Der neue Mobbing-Bericht: Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote* (1 vyd.). Rowohlt.
22. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5(issue 2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
23. Lorenz, K. (2002). *On Aggression* (2 vyd.). Routledge.
24. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
25. Mikšík, O. (2007). *Psychologická charakteristika osobnosti* (2., přeprac. vyd). Karolinum.
26. *Occupational violence*. (2022). Dostupné 2022-11-15, z <https://www.cdc.gov/niosh/topics/violence/default.html>
27. Pfeifer, L. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada.
28. Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, vol. 56(issue 10), 1213-1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
29. Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24(issue 3), 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.004>
30. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). Jossey-Bass.
31. Spurný, J. (1996). *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Eurounion.
32. Světlík, J. (2003). *Marketing pro evropský trh*. Grada.
33. Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. Grada.
34. Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. ASPI.

35. *Šikana na pracovišti*. Dostupné 2022-11-11, z <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti>
36. *Šikana od šéfa? Nenechte si tzv. bossing libit a naučte se bránit*. (2022). Dostupné 2022-12-11, z <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/sikana-sef-prace-bossing>
37. Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
38. Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Grada.
39. *Workplace bullying*. Dostupné 2022-11-11, z <https://adminfinance.umw.edu/hr/employee-relations/respectful-workplace-policies/workplace-bullying/>

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad infografiky způsobu školení	49
Obrázek 2: Návrh plánu teambuildingu.....	50
Obrázek 3: Příklad infografiky hodnot týmové práce	52
Obrázek 4: Příklad infografiky vlastní iniciativy	54

Seznam grafů

Graf 1: Pobočky bank	27
Graf 2: Pohlaví.....	28
Graf 3: Věk	28
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	28
Graf 5: Doba na pozici.....	28
Graf 6: Znalost problematiky.....	29
Graf 7: Znalost pojmu mobbing s ohledem na počet zaměstnanců	30
Graf 8: Znalost pojmu mobbing s ohledem na znalost pojmu staffing.....	31
Graf 9: Znalost pojmu mobbing s ohledem na účinnost školení	32
Graf 10: Existence kodexu s ohledem na počet zaměstnanců	36
Graf 11: Vliv kodexu na atmosféru na pracovišti.....	37
Graf 12: Účinnost kodexu.....	38
Graf 13: Školení na šikanu na pracovišti	38
Graf 14: Pro koho jsou školení pořádána.....	39
Graf 15: Zájem o školení	39
Graf 16: Vliv školení na znalost pojmů	40
Graf 17: Vliv firemních akcí na atmosféru na pracovišti	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Korelační matice prvku Znalost pojmu staffing.....	32
Tabulka 2: Korelační matice prvku Znalost organizací proti šikaně.....	35
Tabulka 3: Korelační matice prvku Počet zaměstnanců.....	44

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Pudivítr a jsem studentem na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chci vás poprosit o vyplnění dotazníku pro mou bakalářskou práci na téma Manažerské přístupy k prevenci šikany na pracovišti v bankovním sektoru. Jeho vyplněním mi pomůžete získat informace o současném stavu a postoji vaší organizace a jejích manažerů v boji proti těmto patologickým jevům.

Dotazník je anonymní a informace z něj budou použity pouze pro vypracování bakalářské práce. Samotné vyplnění vám zabere maximálně 10 minut.

Předem velmi děkuji za vyplnění.

1. Na pobočce jaké banky pracujete?

- a. Česká spořitelna
- b. Komerční banka
- c. Unicredit bank
- d. Raiffeisenbank
- e. Air Bank
- f. MONETA Money Bank
- g. Fio banka
- h. Bank Creditas
- i. Oberbank
- j. Jiné

2. Kolik zaměstnanců pracuje na vaší pobočce?

...

3. Jak dlouho pracujete na vaší současné pozici?

...

4. Zaškrtněte pojmy, které znáte.

- a. Mobbing
- b. Bossing
- c. Staffing

5. Setkal/la jste se již s šikanou na pracovišti před nástupem na vaši současnou pozici?

- a. Ano, byl/a jsem obětí
 - i. Obětí kterého druhu šikany jste se stal/a?
 - a) Mobbing
 - b) Bossing
 - c) Jiné
 - ii. Jak byl problém vyřešen?
...
- b. Ano, ale nebyl/a jsem obětí, stalo se to kolegovi
 - i. O jaký druh šikany se jednalo?
 - a) Mobbing
 - b) Bossing
 - c) Staffing
 - d) Jiné
 - ii. Byl problém vyřešen, pokud ano, jak?
...
- c. Ne, nesetkal/a

6. Jak byste popsal/a atmosféru na vašem pracovišti?

- a. Velmi přátelská
- b. Přátelská
- c. Neutrální
- d. Nepřátelská
- e. Velmi nepřátelská

7. Řešil/a jste někdy problém s šikanou na vašem pracovišti?

- a. Ne
- b. Ano
 - i. Jaký a jak jste problém řešil/a?
...

8. Má vaše firma vytvořený etický kodex či jiný dokument, jehož dodržování by mělo potlačovat šikanu na pracovišti?

- a. Ano
 - i. Jak moc si myslíte, že je etický kodex účinný v potlačování šikany na pracovišti?
Škála 1 (Absolutně neúčinný) – 5 (Naprosto účinný)
- b. Ne
 - i. Měl by se etický kodex ve společnosti zavést?
Škála 1 (Rozhodně ne) – 5 (Rozhodně ano)
- c. Nevím

9. Provádí vaše firma školení bezpečnosti práce se zaměřením na šikanu na pracovišti nebo celkově osvětu o této problematice?

- a. Ano
 - i. Jak moc si myslíte, že je školení se zaměřením na šikanu na pracovišti účinné?
Škála 1 (Absolutně neúčinné) – 5 (Naprostο účinné)
 - ii. Pro koho jsou školení pořádány?
 - a) Pro manažery poboček
 - b) Pro personalisty
 - c) Pro řadové zaměstnance
 - d) Pro vyšší management
 - e) Jiné
- b. Ne
 - i. Jste pro to, aby se školení pořádala?
 - ii. Škála 1 (Rozhodně ne) – 5 (Rozhodně ano)
- c. Nevím

10. Organizuje vaše firma akce, které mají podpořit tvorbu dobrých vztahů mezi kolegy, např. teambuilding?

- a. Ano
 - i. Jaké
...
- b. Ne

11. Mohou se zaměstnanci na vaší pobočce nebo celkově ve struktuře vaší firmy na někoho obrátit, pokud se budou cítit jako oběti šikany?

- a. Ano
 - i. Na koho?
...
- b. Ne

12. Znáte nějaké organizace bojující proti šikaně na pracovišti a podporující oběti šikany?

- a. Ano
 - i. Jaké?
...
- b. Ne

13. Provádíte vlastní iniciativou nějaké kroky, kterým byste zabráňoval vzniku šikany na pracovišti?

- a. Ano
 - i. Jaké?
...
- b. Ne

14. Jaké se snažíte udržovat vztahy se svými zaměstnanci?

Škála 1 (Striktně pracovní) – 5 (Velmi přátelské)

15. Kdybyste v současnosti prokázal/la případ šikany na vašem pracovišti mezi zaměstnanci, jak byste se s „mobberem“ vypořádal/a?

...

16. Kdybyste se v současnosti stal/la obětí staffingu, jak byste se bránil/a?

...

17. Jaké je vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

18. Kolik vám je let?

...

19. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Vyučení s výučním listem
- c. Střední s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské