

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2019-2021

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Bc. Matěj Kačírek**

**Šikana na pracovišti – mobbing a bossing**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Dr. Milan Beneš

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER FULL-TIME STUDIES

2019-2021

**DIPLOMA THESIS**

**Bc. Matěj Kačírek**

**Bullying in the workplace – mobbing and bossing**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. Dr. Milan Beneš

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....  
Bc. Matěj Kačírek

### **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat panu Doc. Dr. Milan Beneš za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce bylo zjistit problematiku šikany na pracovišti v obchodním řetězci XY a. s. v ČR. Hlavní pozornost autor věnoval v teoretické části specifickým formám šikany, a to mobbingu a bossingu. Dále jsou v teoretické části uvedeny definice, projevy, cíle, charakteristické znaky a fáze procesu mobbingu a bossingu. Práce se věnuje okrajově i právním úpravám, které jsou platné v České republice, možnostem prevencí a řešení problematiky mobbingu a bossingu na pracovišti. V praktické části byl proveden výzkum za pomoci elektronického dotazníku, který byl umístěn na webové stránky. Cíle výzkumu bylo analyzovat vztah mezi velikostí pracovní skupiny a výskytem mobbingu, zjistit míru výskytu mobbingu či bossingu mezi zaměstnanci obchodních řetězců, zmapovat pracovní podmínky zaměstnanců managementu obchodních řetězců a identifikovat nástroje, které používá management při řešení problému.

## **Klíčová slova**

Agresor, bossing, formy šikany, mobbing, mobbing a nemoc, právní obrana, šikana na pracovišti

## **Annotation**

The aim of this diploma thesis was to find out the issue of bullying in the workplace in the retail chain XY a. S. In the Czech Republic. The author paid the main attention in the theoretical part to specific forms of bullying, namely mobbing and bossing. Furthermore, the theoretical part contains definitions, manifestations, goals, characteristics and phases of the process of mobbing and bossing. The thesis deals with the marginal and legal regulations that are valid in the Czech Republic, the possibilities of prevention and solution of mobbing and bossing in the workplace. In the practical part, the research was demonstrated using an electronic questionnaire, which was configured on the website. The objectives of the research were to analyze the relationship between the size of work groups and the incidence of mobbing, to determine the incidence of mobbing or bossing among chain employees, to map the working conditions of chain management employees and to identify tools used by management to solve problems.

## **Keyword**

Aggressor, bossing, bullying in the workplace, forms of bullying, legal defense, mobbing, mobbing and illness

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOBBING</b> .....	<b>11</b>
1.1. Historie mobbingu .....	11
1.2. Konflikt.....	13
1.3. Druhy mobbingu .....	15
<b>2 CÍLE MOBBINGU</b> .....	<b>17</b>
2.1. Agresor (mobber).....	18
2.2. Přihlízející.....	22
2.3. Oběť .....	23
<b>3 TECHNIKY MOBBINGU</b> .....	<b>24</b>
<b>4 PŘÍČINA VZNIKU MOBBINGU</b> .....	<b>27</b>
4.1. Fáze mobbingu.....	28
<b>5 MOBBING A NEMOC</b> .....	<b>30</b>
<b>6 DŮSLEDKY MOBBINGU</b> .....	<b>31</b>
<b>7 BOSSING</b> .....	<b>33</b>
7.1. Projevy bossingu.....	35
7.2. Prevence proti mobbingu a bossingu .....	35
<b>8 PRÁVNÍ OBRANA</b> .....	<b>42</b>
8.1. Pracovní právo (Zákoník práce, 262/2006 Sb.) .....	43
8.2. Občanské právo (Občanský zákoník, 89/2012 Sb.), Trestní právo (Trestní zákoník, 40/2009 Sb.) .....	44
<b>9 PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>46</b>
9.1 Cíl průzkumu a stanovení hypotéz.....	46
9.2 Použita metoda, postup a technika.....	47
9.3 Charakteristika výběrového souboru .....	48
9.4 Analýza výsledku, průzkum .....	49
<b>10 DISKUSE</b> .....	<b>70</b>
<b>11 ZÁVĚR</b> .....	<b>78</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>



## ÚVOD

Tématem diplomové práce je „Šikana na pracovišti – mobbing a bossing“. Toto téma jsem si vybral, jelikož mám vlastní zkušenost se šikanou na pracovišti získanou v rámci studentské brigády. Vzhledem k tomu, že v zaměstnání trávíme větší část svého života, může být šikana na pracovišti velmi závažným problémem. V tomto pojetí se jedná zejména o psychický teror v zaměstnání. Motivací této práce je zjištění příčin a důvod šikany na pracovišti, a to jak mobbingu, tak i bossingu. Při mobbingu dochází k šikaně mezi kolegy na stejné úrovni, kdežto při bossingu jde o šikanu ze strany nadřízených. Ve výjimečných případech může docházet k šikaně ze strany podřízeného vůči nadřízenému, takové jednání se nazývá staffing.

Když je osoba šikanována, může tato skutečnost vést ke změně pracoviště nebo v některých případech ke změně firmy nebo oboru. Pro jedince je to velice složitý proces, jelikož zařadit se do již fungujícího systému, kde mají stanovena svá pravidla, normy, nepsané předpisy. Musí se naučit s těmito zásadami splynout, aby zamezil některé konflikty v budoucnosti. Jedinec by měl při příchodu do nového zaměstnání hned od začátku budovat dobré vztahy se všemi kolegy a nadřízenými. V případě, že se setkáme s dobrým a kvalitním kolektivem, pracovní přístup bude na úrovni, člověk se bude cítit plnohodnotně a bude si jist svými schopnostmi. Setkání jedince s negativním přístupem může ale vést k nepříjemným konfliktům. V tomto pojetí se jedná o dvojí způsob, jak na tuto situaci nahlížet. Za prvé si člověk z tohoto negativního a nepříjemného konfliktu může vzít ponaučení, může se zlepšit, zkvalitnit svou činnost a prohlubovat své schopnosti. Dále se jedná o negativní hledisko, které v tomto pojetí vzniká častěji než v případě prvním.

Na pracovišti dochází ke střetům, které je zapotřebí jakýmkoliv způsobem usměrnit, jedná se např. o sankce nebo důtky. Nikdo z nových ani stálých pracujících nemá jistotu, že se problému, jako je mobbing, vyhne, tudíž by měl být každý opatrný a neměl by tuto vážnou věc ignorovat ani přehlížet.

Lidé na vyšších pozicích vystupují jako manažeři, ředitelé, vedoucí atd. Domníváme se, že důležitou roli hraje na pracovišti jejich styl řízení firmy. Podřízené by měli vést

správným směrem, měli by jim poskytovat dostatečnou motivaci a vytvořit podmínky k tomu, aby mohli svou práci vykonávat kvalitně a podle všech svých znalostí a schopností, a to v souladu s ostatními zaměstnanci. Lidé na těchto vyšších pozicích by tak měli být oporou svým zaměstnancům.

Cílem teoretické části práce je zjistit hlavní příčiny mobbingu, bossingu a jejich následky na pracovníky. Zabývá se také tím, jak se s uvedenou problematikou jedinec vyrovnává a zda zaměstnavatel tento problém jakýmkoliv způsobem řeší. V teoretické části jsem sepsal všechny formy šikany, se kterými se může jedinec setkat (mobbing, bossing, bullying, kyberšikana, staffing, sexuální obtěžování, straining, chairging atd.). Zajímal jsem se o to, jak zjistit cíle mobbingu, důvody, proč vlastně agresor vybírá tuto formu šikany, a uvedl jsem i příslušné právní normy, ale i jaké mohou být důsledky šikany a jaké vývojové fáze má mobbing. Dále jsem chtěl rozebrat možnosti prevence, které nám zviditelní postup při zrodu mobbingu nebo bossingu.

V praktické části je cílem zjistit četnost výskytu mobbingu a bossingu v obchodních společnostech, přičemž se domnívám, že 40 % respondentů se s jednou formou už setkalo. Řešil jsem otázku, zda velikost kolektivu ovlivňuje četnost výskytu mobbingu, jaká preventivní a restriktivní opatření jako nástroj používá management vybraných pracovišť. V průzkumu byly stanoveny tyto výzkumné otázky: Jakým způsobem probíhá šikana agresora vůči oběti? Jaké důsledky může mít mobbing a bossing na pracovišti? Jakým způsobem se lze se šikanou vyrovnat? Lze nějakým způsobem šikaně předcházet?

Tato diplomová práce se zabývá konkrétně mobbingem a bossingem v obchodních společnostech, které se nacházejí v České republice. Tento problém by se měl řešit, popřípadě minimalizovat či zcela odstranit. Jeho zkoumání probíhalo pomocí elektronického dotazníkového šetření na pracovišti, kdy dotazovaní byli jak zaměstnanci v obchodu, tak i ve vedení směn.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOBBING

Tento pojem pochází z anglického slovesa „to mob“, v překladu utlačovat, srocovat, napadat, vrhnout se na někoho, urážet či útočit.

Profesor Leymann, který se zabýval touto problematikou roku 1984, definuje mobbing takto: *„subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několika měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu“* (Leymann, 1996, str. 168).

Autorka Svobodová navazovala na problematiku profesora Leymanna a definovala mobbing dalšími několika znaky, a to:

- *„Dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,*
- *Pravidelnost a opakovanost,*
- *Útoky jsou systematické a cílené,*
- *Nepřátelská a neetická forma komunikace,*
- *Hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje,*
- *Rafinovanost a zákeřnost,*
- *Aktivní a trvalý tlak,*
- *Nelítostnost, bezcitnost, nelidskost,*
- *Trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese“* (Svobodová, 2008a, str. 27).

Další, kdo se touto problematikou zabýval, je H. J. Kratz, který publikoval knihu na téma mobbing. Ten ho definuje takto: *„Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)“* (Kratz 2005, str. 16).

### 1.1. HISTORIE MOBBINGU

Mobbing není rozhodně nový fenomén. Již v dřívějších dobách docházelo ke konfliktům na pracovišti. Termín „mobbing“ zpopularizoval v odborné literatuře rakouský etolog Konrad Lorenz (1903–1989), který používal toto označení pro určité

chování zvířat v rámci ornitologie. Popisoval útoky vran a jiných druhů ptactva směřované na kočky či jiné predátory, které zahlédli přes den. Cílem bylo oslabit či zranit predátora a dosáhnout tak větší pravděpodobnosti přežití. Dále Lorenz označoval tímto termínem také skupinové chování zvířat při hájení vlastního území před vetřelci. Jedná se o teritorialitu zvířat, kde domovská smečka útočí na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého území (teritoria) (Beňo, 2003).

Další, kdo užil termín „mobbing“, byl švédský školní lékař Peter-Paul Heinemann, který dříve použil tento výraz u lidského jednání v 60. letech 20. století. Zabýval se agresivním chováním dětí, které během školních přestávek fyzicky napadaly jedince. Šikanovaná oběť v častých případech tento nátlak nevydržela a jediným způsobem útěku byla pro ně následně sebevražda (P. Cakirpaloglu, J. Šmahaj, S. D. Cakirpaloglu, M. Zielina, 2016).

První autor, který popisoval šikanu na pracovišti, byl C. M. Brodsky. Jeho odborná publikace pod názvem „The harrassed worker“ byla vydána v roce 1976, ale nezabývala se detailními rozdíly elementů mobbingu od ostatních problémů, týkajících se pracovního prostředí. V dané době nebyl o publikaci valný zájem, to se změnilo až v 90. letech ve Velké Británii (Brodsky, 1976).

Pro mobbing existuje spousta definic, ale jednotná mezinárodně uznávaná nebyla v podstatě žádná. Proto spousta odborníků souhlasí s definicí od Heinze Leymanna (1932–1999), německého psychologa a lékaře. Jedná se o nejvýznamnějšího psychologa, který zviditelnil problematiku mobbingu. Ten od roku 1955 žil a pracoval ve Švédsku a věnoval se zejména pacientům s komunikačními a vztahovými problémy. Své zkušenosti získal z rodinných konfliktů, jež využil při sledování přímých a nepřímých forem konfliktu na pracovišti. Jeho počáteční výzkumy se zakládaly na případových studiích zdravotních sester, které mobbing na pracovišti dohnal až k pokusům o sebevraždu. Dále Leymann poznamenal, že mobbing, který je způsobován oběti, má za negativní následek vznik dispozice k posttraumatické stresové poruše (Leymann, 1996).

## 1.2. KONFLIKT

Toto slovo vychází z latinského slova „conflictum“, což je rozpor či srážka dvou nebo více aktérů (instituce, různé zájmové skupiny, samotní jednotlivci mezi sebou atd.), v níž na sebe působí aktéři s odlišnými názory, postoji, očekáváními, mocenskými potenciály, potřebami, silami, zájmy, city a hodnotami. Je to situace, kdy dochází k narušení rovnováhy a ztrácí směr ve správném způsobu fungování systému. Konflikt se považuje za běžný průvodní jev v našem sociálním životě, můžeme se s ním setkat v dennodenním dění např. v rodinném i občanském životě a stejně tak i v zaměstnání (Fehlau, 2003).

Autor Kratz definuje konflikt takto: *„S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci“* (2005, str. 25).

Konflikty se dají přirovnat k psychickým poruchám a dokážou způsobit v běžném zaměstnání dočasnou dezorientaci.

Konflikt lze dělit na interpersonální a dále intrapersonální. V pojetí interpersonálního konfliktu se jedná o časté konflikty mezi dvěma osobami, které nezvládají vzájemnou komunikaci. Příkladem tohoto konfliktu je situace, když jedinec své problémy přenáší na jiné osoby. Dalším pojetím je intrapersonální konflikt, který se zabývá vnitřním řešením problému dané osoby (Fehlau, 2003).

Autor Fehlau popisuje, že i některé konflikty mohou mít významný impuls a pozitivní proces:

- *„Konflikty ukazují na problémy a pomáhají odhalovat nepřístojnosti.*
- *Konflikty s sebou nesou i očištné a vysvětlující procesy a rozrážejí ustrnulé struktury.*
- *Konflikty zостřují uvědomování si problémů zúčastněných a postižených osob.*
- *Konflikty dávají podnět nadřazeným, aby více komunikovali se svými spolupracovníky.*
- *Konflikty motivují spolupracovníky, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi a profesními perspektivami.*
- *Konflikty se postarají o změny a zbraňují mrtvému poklidu“* (Fehlau, 2003).

Autor dále popisuje poznatky, které při výměně sporných názorů mohou přinést užitek, ale pouze v případě, že se tyto spory vyřeší.

Názorový spor kolegů a jejich rozdílnost můžou vyvolat tvořivost. Pro pracovní vztah spolupracovníků může být takový stav užitečnější než nedůvěra a nespokojenost.

Střet dvou spolupracovníků může vysvětlit důvody špatné spolupráce při výkonu. V případě odstranění napětí budou tito dva kolegové spolu lépe spolupracovat.

Pokud kolegové, kteří spolu neustále pracují a nevyhovují si kvůli odlišným názorům, vzniká mezi nimi konflikt. V tomto případě je jediným způsobem, jak problém vyřešit, naučit se jeden druhého respektovat a snažit se mu porozumět. I přes tyto odlišné názory se musí naučit spolu vycházet. Do budoucna může mít jeden respekt k druhému, mohou mezi sebou najít porozumění, což může mít oboustranně pozitivní vliv. V rámci podniku mohou získat lepší pracovní místo a zajistit si tak lepší kariérní růst.

Spory mezi spolupracovníky může zlepšit vedoucí i tím, že využije ve skupině formu spolupráce a tím skupina dosáhne lepších výsledků (dojde k přezkoumání formy spolupráce ve skupině). Tato forma spolupráce představuje pro skupinu cennou zkušenost, jelikož posílí vzájemné vztahy.

V početné skupině, jež spolu řeší nějaký problém, může vzniknout nepříjemný konflikt, protože každý jedinec představuje neopakovatelné individuum. Má svůj vlastní názor a každý reaguje na podnět jiným způsobem, a to buď pozitivně, nebo negativně. Pokud se tento problém vyřeší dříve, než vznikne ve skupině ještě závažnější, předejde se tím rozsáhlejším konfliktům (Fehlau, 2003).

### 1.3. DRUHY MOBBINGU

**Bossing** – Jde o další termín spojovaný s mobbingem, označující psychický teror ze strany nadřízeného vůči podřízenému zaměstnanci. Nadřízený – vedoucí či ředitel na vyšší pozici zneužívá svého postavení, práv a moci vůči podřízenému zaměstnanci. Snaží se mu co nejvíce znepríjemnit pracovní nasazení takovým způsobem, aby zaměstnanec z vlastní vůle ustoupil od pracovní dohody, a to nejlépe i bez vyplacení finanční kompenzace. Bossing se projevuje neoprávněnými a nesmyslnými požadavky nadřízeného vůči podřízenému jako například neustálý a nepřiměřený tlak na pracovní výkon, přehnané požadavky, plnění extrémně těžkých úkolů, přičemž nemá žádnou šanci zadaný úkol splnit. Bližší definice k problematice bossingu je následně popsána v kapitole BOSSING (Bossing – Encyklopedie BOZP [online]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Bossing>).

**Bullying** – Tento anglický termín se používá převážně v USA, Austrálii a ve Velké Británii a je odvozen z podstatného jména „bully“. Jeho překlad znamená tyran, zastrašování, terorizování, šikanování a je spojován s nežádoucím chováním nejen na pracovišti, ale také v prostředí škol a vojenských zařízení. Autor Leymann určil rozdíl v tom, že bullying je spojován s fyzickou šikanou a termín „mobbing“ spíše vytváří podmínky spojované s psychickým terorem vůči oběti na pracovišti (Leymann, 1996).

Autorka Svobodová ve své publikaci nastínila, že bullying je také někdy vnímán jako ekvivalent šikany, jelikož mívají identické vlastnosti (Svobodová, 2008c).

**Kyberšikana** – Jedná se o nový způsob šikanování, v němž jsou využity nové komunikační a informační technologie, s jejichž pomocí se snaží agresor svoji oběť zesměšnit, urazit či zastrašit. Například vytvářejí falešné účty na sociálních sítích, zveřejňují intimní a nevhodné fotografie z firemních akcí, kritizují oběť veřejně na sociálních sítích a šíří nepravdivé informace. Pro agresora je to nejsnazší možnost, jelikož na internetu je v dnešní době převážná většina lidí, kteří kvůli svému chování dokážou způsobit značné komplikace v životě jedince. V případě kyberšikany může docházet k přeposílání mezi přáteli nevhodných a choulostivých informací v okamžiku, to znamená, že má k této informaci přístup větší počet lidí během krátké doby a pro oběť je možnost

obrany minimální. Forma kyberšikany má stejné důsledky jako běžná klasická šikana (Šmahaj, 2014).

Druhy kyberšikany:

a) **Vyloučení** – Vypuzení jedince z kolektivu, ze skupiny, ke které patřil či chtěl patřit (sociální síť – vyloučení z facebookový skupiny atd.)

b) **Kyberstalking** – Tato forma kyberšikany se uskutečňuje tak, že pronásledovatel nadměrně často sleduje oběť na sociálních sítích, kontroluje e-maily, chaty, SMS a jiné aplikace, jejichž funkce umožňují pronásledovat oběť v kyberprostoru.

c) **Kyberharassment** – Zasílání nepříjemných zpráv pomocí SMS zpráv či internetových zpráv, které agresor soustavně a cíleně posílá.

d) **Sexting** – V lehčí formě se jedná o zasílání zpráv se sexuálním podtextem a v horším případě se jedná o zasílání fotografií nebo videí sexuálního zaměření.

e) **Kybergrooming** – Agresor se vydává za cizího člověka, který donutí svou oběť ke schůzce, již následně využije nebo zneužije ke svému záměru.

f) **Flaming** – Vyhrocená diskuse na internetu.

g) **Happy slapping a prank** – Tato forma kyberšikany je vytvořena za účelem zábavy, přičemž agresor vyvěšuje nahrávky napadené oběti na internetu. Vytváření pranků je pro oběť nepříjemné, ponižující a způsobuje jí psychickou újmu (Důstojné pracoviště | Šikana na pracovišti (Důstojné pracoviště | Úvodní stránka [online]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti>).

**Staffing** – Jedná se o opak bossingu, kdy podřízený útočí na vedoucího či přímo na vedení firmy. Ke staffingu nejčastěji dochází, když do zaměstnání nastoupí nový vedoucí, ředitel či manažer, tento má pak má vést skupinu zaměstnanců, která však jeho příchod na novou pozici na pracovišti zcela odmítá. Na pracovišti tedy vzniknou neférové útoky vůči nadřízenému, které mají poškodit jeho osobu či jeho pracovní tým (Čech, 2011).

**Sexuální obtěžování** – Jde o další jev, se kterým se setkáváme na pracovišti, ve smyslu úmyslného urážení důstojnosti zaměstnance se sexuálním podtextem, a to verbálně, neverbálně či tělesným kontaktem sexuálního charakteru (Křížková, 2006).



**Straining** –V překladu tento termín znamená „námaha“ nebo „vynucení“ a bývá pokládán za subtilnější formu mobbingu, kde zaměstnanec čelí jak psychické, tak i fyzické agresi (Beňo, 2015).

**Chairing** – Jedná se o nežádoucí způsob formy chování, které uplatňují firmy na vyšší úrovni (nejvyšších patrech managementu). Používají metodu „boj o křeslo“, kde pracovníci usilují o vedoucí pozici, nebo naopak o obranu své pozice. Pojem chairing pochází z anglického „chair“ – „židle“.

**Defaming, shaming** (z anglického slova fame – „sláva“, shame – „ostuda“) – Jde o způsob mobbingu, kde se agresor zaměřuje na pověst, čest a dobré jméno jednotlivce, skupiny nebo organizace. Tento způsob je prováděn formou zesměšňování, zahanbování nebo znevažování (P. Cakirpaloglu, J. Šmahaj, S. D. Cakirpaloglu, M. Zielina, 2016, str. 18).

## 2 CÍLE MOBBINGU

Autor H. J. Kratze (2005, s. 16) uvádí v publikaci jasné cíle mobbingu, přesněji to, jak se mobber snaží oběti zamezit mezilidskou komunikaci s ostatními kolegy, snížit na minimum spolupráci s obětí, zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost. Takové jednání dle Kratze činí mobber v naději, že oběť sama od sebe opustí pracovní místo.

Podle dalšího autora, a to dle L. Svobodové (2008a), jsou cíle mobbingu jednoznačné, kdy mobber prioritně útočí rafinovaně a zaměřuje se hlavně na psychiku oběti. V ojedinělých případech dochází v rámci mobbingu i k fyzické újmě oběti. Cílem je oběť poškodit, znevážit její soukromý i pracovní život, aby mobber způsobil oběti pocit pohrdání sama sebou. Mobber vede útoky kvůli strachu, žárlivosti, z konkurence nebo do konce i z méněcennosti a usiluje, aby oběť opustila svoje pracovní místo. Poté, co je oběť vypuzena mobberem ze zaměstnání, nemusí být daný problém vyřešen, jelikož je možné, že dojde k dalšímu novému konfliktu a mobber bude své jednání znovu opakovat.

Dle H. J. Kratze (2005) se obětí mobbingu stává nejčastěji jedinec méně výkonný, labilní, neprůbojný, citlivý, choulostivý a převážně pesimistický. Osoby mají křehkou nervovou soustavu, přecitlivělou psychiku, jsou snadno zranitelné, nejsou schopny samy zvládat konflikty, nejednají suverénně, nedocházejí ke konstruktivnímu řešení a nedokážou se zcela ubránit. V některých případech se může stát obětí i jedinec, jenž je sebejistý, motivovaný, zásadový, komunikativní, odolný a kvalifikovaný zaměstnanec. V tomto pojetí jsou nejzásadnější osobnostní rysy oběti. Mobbing dokáže způsobit nejrůznější potíže na pracovišti, oběť začíná být izolovaná a její motivace k práci se snižuje. Šikánování v rámci mobbingu na pracovišti se může objevovat ve všech oborech, ale podle profesora Zapfa hrozí jeho největší riziko u zaměstnanců, kteří jsou v úřednických sektorech, zaměstnanci ve zdravotnictví a sociální oblasti, kde riziko je až sedminásobně větší. K nejvíce rizikovým patří i školská zařízení ve spojení s tělesnou výchovou, kde je toto riziko až trojnásobně větší. Jako poslední ohrožený sektor označuje autor státní správu, kde je riziko až trojnásobné a je způsobeno převážně tím, že v takových resortech často pracuje velký kolektiv zaměstnanců v jedné budově. Následná spolupráce a komunikace mezi nimi je velmi důležitá pro řádný chod společnosti nebo podniku, je zde proto větší pravděpodobnost, že bude docházet k častější šikaně na pracovišti než u malých podniků.

## **2.1. AGRESOR (MOBBER)**

Profil typického agresora (mobbera) nelze vytvořit stejně jako profil oběti. Samotný spouštěč agresivního chování představuje stabilita zaměstnanecké pozice, to znamená, že zaměstnanci, kteří jsou vyhledáváni na trhu práce, se dokážou mnohem lépe vypořádat s pracovní nejistotou, proto mohou být mnohdy agresivní a záměrně trápí své kolegy v práci. Samotný agresor (mobber) si může, ale nemusí uvědomovat svoje důsledky, které způsobuje oběti (Kratz, 2005).

Zajímavý fakt je, že u zaměstnanců, kteří mají větší pracovní zátěž a nízkou autonomii na pracovišti, se zvyšuje pravděpodobnost, že svoji agresivitu namíří proti kolegovi v práci. Takové jednání lidí má vždy nějaký důvod, nikdo nedělá nic bezdůvodně. Člověk reaguje na nějaký podnět, takže i agresor musí mít důvod k takovým činům.

Výzkum M. Koláře poukazuje na výskyt tří typů agresorů (mobberů), kteří šikanují.

**1. Hrubý, primitivní** – Agresor má disciplinární problémy, má ve zvyku narušovat vztahy s autoritami. Tento agresor je většinou příslušníkem nějakého gangu. Gangy vykonávají trestnou činnost, jejich členové především šikanují tvrdě a nelítostně.

**2. Slušný, kultivovaný** – Agresor má zvětšenou úzkost a trpí sadistickými sklony, je náchylný k násilí a mučení. Tento agresor páchá šikanu cíleně a rafinovaně.

**3. Optimistický, srandista** – Agresor je v kolektivu nadmíru oblíben a jeho osobnost bývá často vlivná, má dobrodružné sklony, disponuje sebedůvěrou a šikanování mu působí potěšení (Kolář, 2001).

Autor M. Kolář vysvětluje, že strůjce mobbingu (agresor) může mít několik motivů, např. žárlivost, závist aj.

Tyto motivy jsou nejčastější. Agresor (mobber) v tomto případě závidí oběti to, co on sám nevlastní (např. výhody v zaměstnání), chtěl by proto to samé jako oběť a tento chtíč vyvolává konflikt. Agresor se tak snaží osvojit si výhody oběti nebo je zničit. Nejvíce si vybírá silné energické osoby, nebo naopak slabé články kolektivu. Snaží se z nich získat všechny kvality a odčerpat jejich pozitivní energii a usiluje o zničení jejich výhod. Snižuje výkon oběti, poukazuje na její slabé stránky a každou malichernou chybu zveličuje až přeháněním a upozorňuje na tento problém vedení či spolupracovníky.

#### **Motiv ubližovat**

Tento motiv je velice destruktivní, jelikož se tímto způsobem mobber snaží druhé zničit psychicky nebo ponížit. Mobber tento akt provádí ve dvou fázích, kdy nejdříve agresor oběť uráží a následně před svědky ponižuje. Agresi směřuje na sebevědomí a sebedůvěru oběti jenom proto, aby zvýšil své vlastní sebehodnocení, jelikož nedokáže respektovat druhé. Svým likvidačním jednáním vůči oběti chce dosáhnout toho, že pro firmu je nezbytný. Kritizováním oběti chce dostat do podvědomí kolegům svou nepostradatelnost.

#### **Motiv moci**

Za každou cenu chce být tím, kdo bude mít kontrolu nad vším, hlavně nad tím, kdo co řekne, kdo co dělá nebo čemu budou lidi věřit. Tento styl moci je pro mobbera důležitý, jelikož chce být nadřazen. Mobber má potřebu rozdávat rozkazy, hrát si na vedoucího a mít pocit, že je v hierarchii kolegů nad nimi.

### **Motiv konkurence**

Další motiv poukazuje, jak snáší mobber příchod nového zaměstnance do práce. Vidí hrozbu (strach) v tom, že nedokáže snést srovnání s někým novým na pracovišti. Jako možnost výběru volí nástroj šikany (mobbing), aby optimalizoval své potřeby a odstranil nežádoucí konkurenci. Vymýšlí si a mystifikuje, jen aby zůstal na vrcholu žebříčku zaměstnanců.

### **Motiv nespokojenosti**

Jako každý jiný mobber se snaží veškeré své chyby a nedostatky svést na druhé. Tato forma pomáhá mobberovi snížit vnitřní napětí a vyrovnává se se svojí inferioritou. Takový typ člověka je nevyzpytatelný.

### **Motiv stresu a napětí**

Většina mobberů špatně snáší jakékoliv napětí. Jediným způsobem, jak se s tím mobber vypořádá, je to, že útočí slovně na druhé na pracovišti. Hledá oběť neboli obětního beránka, na něhož svaluje veškeré své problémy. Toto pomůže mobberovi od depresí, bolestí či jakéhokoliv utrpení, jež zažil či zažívá v soukromém nebo pracovním životě.

### **Motiv nudy**

Dalším motivem vzniku mobbingu na pracovišti je, že zaměstnanci hledají způsob, jak se zabavit. Důvodem je malá vytíženost zaměstnanců, kteří následně vymýšlí neadekvátní způsob humoru na úkor druhých kolegů. To souvisí s organizací firmy a stylem vedení, pokud je správné řízení, nemůže dojít k šikaně.

### **Motiv nestát se obětí**

V mnoha případech vzniká šikana z důvodu předešlé zkušenosti, kdy mobber byl dříve obětí a má strach, aby se stejná situace neopakovala. Přijímá proto roli agresora a ví, že je to jeho jediná cesta k přežití na pracovišti. Ne vždy je možné takovou osobnost v běžné práci rozeznat, je zcela nepozorovatelná.

## **Motiv být litován**

Mobber vyvolává soucit, poněvadž chce z toho těžit výhody. Pomocí soucitu chce dosáhnout některých úlev. Důležitý je pro mobbera pocit pozornosti. Tento typ motivu využívá jen v okamžiku, kdy je nucen k zodpovědnosti.

Zde je vynalézavost mobberů, kteří vymýšlí proti oběti různé nástrahy a snaží se ji utrápit psychicky.

*Mobberovy zlomyslnosti:*

- *Poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření.*
- *Oběť je terorizována také po telefonu – anonymní obtěžování.*
- *Nedovoluje jí, aby si s ním promluvila.*
- *Oběť mobbingu není zvaná na porady, pracovní setkání ani mítinky.*
- *Jsou jí zatajovány informace potřebné k plnění úkolů.*
- *Kdykoli hovoří, je ustavičně přerušována.*
- *Je zesměšňována nějaká její vada.*
- *Ústní a písemné výhrušky jsou na denním pořádku.*
- *Dosavadní kolegové se začínou oběti očividně stranit.*
- *Intrikuje za jejími zády.*
- *Koluje o ní zvěst, že jde o psychopatologický případ, vyžadující psychiatrické vyšetření.*
- *Náhle mu energicky vytýká dosud běžné chování (např. čtení novin na pracovišti, občasný soukromý telefonát, nedodržení předpisů a formalit, což dříve zůstávalo bez povšimnutí).*
- *Neustále zpochybňuje profesní kvalifikaci a odbornou kompetenci oběti.*
- *Deleguje na ni zvlášť rozsáhlé úkoly, které nelze splnit v zadaném termínu, aby mohl následně poukázat na její „neschopnost“.*
- *Jindy jí naopak ukládá podřadné práce, které zdaleka nedosahují jejího výkonnostního potenciálu.*
- *Kolegové, kteří projeví solidaritu s šikanovanou osobou, dostávají „žlutou kartu“.*

- *Znemožňuje jí řádně vyřizovat úkoly, když jí zapře příslušné spisy nebo je nečekaně založí tak, aby se nedaly najít, nebo odnese z kanceláře důležité pracovní prostředky atd.*
- *Příkazy jsou formulovány tak nejasně, že pracovní výsledky jsou vždy nutně nedostatečné.*
- *Původce mobbingu vydává podané zlepšovací návrhy oběti bezostyšně za vlastní.*
- *Neustálé vyhrožování výpovědí, malicherné kontroly a nepřetržitý dohled mají za účel zničit nervovou soustavu oběti.*
- *Její očividné zásluhy jsou pohrdlivě označovány za nevýznamné (Kratz, 2005, str. 31).*

## 2.2. PŘIHLÍŽEJÍCÍ

Mezi mobbery a agresory také patří skupina přihlížejících, jež má velký vliv na průběh a důsledek mobbingu. Agresor vyvolá v kolektivu nepříznivé podmínky, ostatní kolegové jsou v napětí. Mobbing zaměřený na danou oběť má dopad také na psychiku, zdraví, sociální a pracovní status přihlížejících (P. Cakirpaloglu, J. Šmahaj, S. D. Cakirpaloglu, M. Zielina, 2016).

Van Heugten, který zkoumal šikanu na pracovišti v roce 2010, zjistil, jaký mají vztah mobberů k přihlížejícím, a vytvořil tři skupiny. V první skupině popisuje, že přihlížející napomáhá mobberovi vytvořit jakoukoliv situaci, kdy může útočit na oběť, přidá se tak na stranu mobbera. Přihlížející reagují velmi často otevřeně, což znamená, že vyjadřují souhlas s mobberem v rámci agresivity či výsměchu vůči oběti. Napomáhání agresorovi má několik důvodů – ze strachu, stanou se sami obětí či mají odpor k danému člověku. Ve druhé skupině jsou lidé, kteří pracují na vyšších pozicích jako např. vedoucí, manažer, ředitel, kde ignorují nejzávažnější chování a nejsou schopni zakročit, či ignorují určitá opatření proti mobbingu a dávají příležitost mobberovi. Při tomto postavení a jednání ztrácí osobní nebo referenční moc. Třetí skupina přihlížejících se staví na stranu oběti, naslouchá jí a snaží se jí pomoci tak, aby sami nebyli vtaženi do konfliktu (Van Heugtena, 2010).

## 2.3. OBĚŤ

Oběti v rámci mobbingu jednají zcela jedinečně, každá oběť má však stejný obranný postoj a snaží se hledat chybu v sobě. Dlouhodobé a intenzivní útoky ze strany mobbera vytvářejí u oběti znaky deprese ve smyslu sebeobviňování a morálních výčitek, prožívání úzkosti a napětí, snížení tolerance, opakovaných výkyvů nálad atd.

Mobbing může zasáhnout obě pohlaví, jak muže, tak i ženu. Ženy se stávají obětí mobbingu o 75 % častěji než muži. Neshody například vznikají, když je ženě přidělena pozice vyhrazená převážně mužům. Naopak v případě, že muž např. pracuje jako učitel v mateřské škole, může být dvakrát častěji vystaven šikaně na pracovišti než jeho kolegyně opačného pohlaví. Mezi ženami a muži můžeme vidět zásadní rozdíl šikany. Ženy volí metodu založenou na pomlouvání, zesměšňování nebo na neustálé kritice. Muži mají na rozdíl od žen tendenci přidělovat méně hodnotnou práci, často vyrušují, zcela ignorují druhého, více vyhrožují a mají kritičtější názory (Kratz, 2005).

Mobber se zaměřuje na lidi, kteří se například odlišují od skupiny, jsou něčím nápadní, jsou příliš extravagantní nebo mají nedbalý styl oblékání, mají odlišnou barvu pleti, jsou verbálně (poruchy řeči, koktavost) nebo neverbálně handicapovaní (způsob chůze), odlišují se výrazně věkem, mají jinou sexuální orientaci, vyznávají náboženskou víru, jsou na pracovišti noví (nováčci), mají kvalitnější znalost jazyků nebo jsou v jiné platové třídě. Mobber pociťuje vůči těmto jedincům závist a snáší ji v průběhu práce velice špatně (Svobodová, 2008b).

Co by měla provést oběť, pokud dochází k častým útokům:

- *Hledejte svědky, opatřujte důkazy.*
- *Nebud'te sám a požádejte o pomoc. Zapojte kolegy a přátele.*
- *Zjistěte historii organizace – neodešel někdo kvůli stejnému člověku před vámi?*
- *Hledejte příčinu a motivaci mobbera.*
- *Poznejte svého nepřítele. Jak reaguje? Na co? Jak často? V jakých periodách?*
- *Předvídejte reakce a vývoj situace. Připravte se na ně.*

- *Sebereflexe a introspekce – zaměřte se na to, zda není na tom, co se právě děje, někde část vašeho přičinění, hledejte, v jakých souvislostech se vám zkušenosti opakují, jak reagujete a co v druhých vyvoláváte.*
- *Projděte své smlouvy, povinnosti, náplň práce, etický kodex, předpisy, směrnice, informace o firemní kultuře.*
- *Zlepšete svou neverbální i verbální komunikaci, abyste se dokázali mobberovi lépe postavit.*
- *Používejte slovní sebeobranu v případě potřeby. Připravte si varianty.*
- *Osvojte si asertivní techniky.*
- *Vše mějte podloženo písemně, pokud je to možné.*
- *Obráťte se na nadřízeného.*
- *Konfrontujte mobbera se svými pocity.*
- *Pokuste se o smírní řešení.*
- *Požádejte o schůzku s vedením v přítomnosti důvěrníka.*
- *Dokončete inventuru a obraťte se na třetí subjekt za účelem sociálního dialogu – co můžete, řešte písemně, abyste měli dost důkazních materiálů (Důstojné pracoviště | Úvodní stránka. Důstojné pracoviště | Úvodní stránka [online]).*

### 3 TECHNIKY MOBBINGU

Techniky mobbingu jsou velice zrádné. Méně často se používá fyzická síla, časté jsou spíše nenápadné útoky na psychiku v krátkých intervalech, jejichž cílem je snížit oběti sebevědomí a vypudit ho z práce. Hlavní roli hraje komunikace verbální nebo neverbální, mířená přímo na oběť. Jednou z forem mobbingu jsou slovní útoky, závislé na intelektuální úrovni a vynalézavosti. Tyto útoky se mohou vyskytovat v případech jako zveřejňování citlivých informací, nadměrná dramtizace banálních případů, zesměšňování, zamlčování informací atp.

Další techniky jsou založeny na posměscích, ponižování, ignorování dotyčné osoby, dále se s oblibou řeší její pracovní, ale i soukromý život. Mezi další technik patří pomlouvání, vtípné poznámky mířené na přítomnou oběť na pracovišti a imitování oběti (napodobování chůze, řeči atd.). Další technikou mobbera je lhaní, využívané při nejrůznějších příležitostech. Oběť mystifikuje záměrně a dělá jí pak problém rozeznat,



kdy říká pravdu, kdy naopak ne. S obětí zřídka komunikuje, vyhýbá se přímým odpovědím, používá odborný jazyk. Vyvolává dojem nadřazenosti a intelektuality, ale později se ukáže, že to, jak se prezentoval, byla pouze přetvářka. Tímto jednáním vzbudí v oběti zmatek.

## **Pohlaví**

Studie podle Zapfa: Velkou roli hraje v mobbingu i pohlaví, dle výzkumu se ženy stávají obětí mobbingu častěji než muži, a to v 60,9 %. Mnohem méně se stávají obětí muži, a to v 39,1 %. Je tedy vidět, že rozdíl v mobbingu mezi pohlavími je jednoznačně velký. To vše z důvodu, že jsou ženy více zranitelné, jsou méně schopné se bránit takovým způsobem jako muži. Ženy zauímají nižší mocenské pozice než muži a málokdy vykonávají manažerské či vedoucí funkce. Šikana na pracovišti se odvíjí od pracovní pozice, jelikož obvykle směřuje seshora dolů (Zapf, Escartín, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2011).

Studie podle Raynera: Z výzkumu vyplynulo, že dvě třetiny mobberů byli muži. Mužské chování vůči oběti je spíše formou přímé agrese (např. přidělování podřadné práce, vyrušování nebo přehlížení oběti), ale naopak ženy používají většinou nepřímou formu agresivity (např. kritizování, pomlouvání, zesměšňování atd.) (Rayner, 1997).

Studie podle Salina: Také došel k výsledku, že ženy jsou nejčastějšími oběťmi mobbingu. Jeho studie poukazuje na vliv specifické socializace dívek v soudobé patriarchální kultuře, přičemž zjistil, že ženy v ontogenetickém vývoji učí být méně asertivní a agresivní. Jsou ochotnější a pozornější než muži (P. Cakirpaloglu, J. Šmahaj, S. D. Cakirpaloglu, M. Zielina, 2016).

Autor Kratz (2005), uvádí, že oběť šikany u ženy je ve věku 35 let a u muže 50 let.

## **Věk**

Několik autorů zabývajících se sociodemografickými hledisky v mobbingu a věnujících se šikaně na pracovišti má odlišný pohled na danou problematiku. Tyto autory je možné rozdělit do tří skupin s rozdílnými názory. První skupina autorů tvrdí, že mezi nejčastější oběti šikany patří zaměstnanci mladší 25 let. Tyto osoby jsou vůči nadřízeným

osobám více vztahovačné, citlivější, zranitelnější než starší osoby, které jsou díky zkušenostem více adaptivní. Tato skupina dále zastává názor, že ženy jsou nejvíce šikanovány ve věku 34–44 let, přičemž v následujících letech nápor šikany klesá (Rayner, 1997).

Ve druhé skupině autoři tvrdí, že šikana na pracovišti s věkem postupně stoupá až do věku 60 let a poté pozvolna klesá. Dle jejich výzkumu se do věku 45 let vyskytuje šikana na pracovišti v 8,2 %. Mezi lety 51–60 tato křivka stoupla na 10,3 % a od té doby postupně klesala na 9,3 % šikanovaných. Ostatní autoři jsou stejného názoru, přičemž odhady v procentuálním množství se liší, křivka je však stejná. V této skupině dále autoři tvrdí, že nejméně ohroženou skupinou jsou zaměstnanci do věku 25 let (P. Cakirpaloglu, J. Šmahaj, S. D. Cakirpaloglu, M. Zielina, 2016).

Ve třetí skupině autoři tvrdí, že šikana na pracovišti nemá žádný vliv na věkový rozdíl zaměstnanců (Zábrodská & Květon, 2012).

## 4 PŘÍČINA VZNIKU MOBBINGU

Šikanování má mnoho podob od jednotlivců, skupin až po organizace, kdy jejich společným cílem je vypudit zaměstnance, uspokojení destruktivních sklonů mobbera či odměny a výhody, jichž mobbeři dosáhnou díky svému mobbingu. Mobbeři, kteří vyvolávají na pracovišti nepříznivou atmosféru, jsou vždy jedinci, kteří trpí nějakou psychickou poruchou – jsou agresivní, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní a psychopatičtí. Šikanu člověk provádí z důvodu závisti, ze strachu, kvůli penězům nebo kvůli neshodám s kolegy. Nejčastější způsoby pro šikanu na pracovišti jsou intriky, pomluvy a psychický nátlak, které jsou mobberovi na pracovišti umožněny. Důvod je nuda, snaha o relax, pocit méněcennosti či hledání obětního beránka.

Profesor Leymann vymezil 10 základních příčin:

- „1) nízká schopnost vypořádat se s konfliktem*
- 2) permanentní tlak na zvyšování výkonu*
- 3) špatná firemní kultura*
- 4) strach ze ztráty zaměstnání*
- 5) závistivé a konkurenční vztahy*
- 6) nedostatek tolerance mezi zaměstnanci*
- 7) destruktivní zacházení s chybami či omyly*
- 8) struktura osobnosti účastníků konfliktu*
- 9) nedostatky ve vnitropodnikových strukturách*
- 10) nízká schopnost vedení lidí, autoritativní manažerský styl vedení“*

(Dorazil mobbing i do českých knihoven? | Ikaros. Ikaros | elektronický časopis o informační společnosti [online]).

Nejlepším řešením je demokratický styl řízení, kdy není šance, že by se zaměstnanci uchýlili k mobbingu, a současně je to nejvhodnější styl pro prevenci před vznikem mobbingu. Na rozdíl od autoritativního stylu řízení, kde není možnost diskuse s vedením, je zde větší pravděpodobnost mobbingu.

## 4.1. FÁZE MOBBINGU

Mobbing je zdlouhavý proces, který se objevuje mezi pracovníky a není zcela vyřešen. Nikdy se neukáže nečekaně, ale právě naopak, objeví se až po delší době. Fáze mobbingu mají ve většině odborných publikací vždy shodný průběh – např. Hubberová, Kratz, Venglářová, Beňo, Svobodová, mají identické vývojové fáze jako Leymann.

**První fáze** – Typický proces v této fázi je „konflikt“, jedná se o drobné jízlivé poznámky, neomalené vtípky, šíření pomluv, zadržování informací, které mobber ne zcela plánovitě vykonává. Tyto konflikty se vyskytují denně, na každém pracovišti, a pokud tyto spory nejsou vyřešeny, je to vhodná příležitost pro vznik mobbingu na pracovišti. Jestliže člověk konflikt neřeší s druhým člověkem, s nímž má problém, a stěžuje si převážně u kolegů, je tedy jasné, že se konflikt bude prohlubovat a způsobí ještě horší situace. Tímto mohou následně vzniknout horší podmínky na pracovišti. Pokud se ale tyto konflikty vyřeší zcela otevřeně a obě strany si vyjasní svá stanoviska, atmosféra v práci se uklidní a zabrání se vývoji druhé fáze. Hrozivá povaha konfliktů vznikne převážně tehdy, když se aktéři zúčastní bojů o hodnoty, postavení, prostředky a moc, tedy když se chovají jako „sociální neandrtálci“. Vždy by se tyto konflikty měly řešit přiměřeně a konstruktivně, aby nedocházelo k negativním následkům, a proto by se dále mělo postupovat dle stanovených postupů a zamezit či odstranit předpoklady k mobbingu (Leymann, 1993).

Autor Kratz definuje pojem konflikt takto: „*S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci*“ (Kratz, 2005, str. 25).

**Druhá fáze** – V této fázi nejčastěji přichází psychický teror. Jelikož v předchozí fázi nebyl konflikt vyřešen konstruktivně, dochází nyní na cílený teror. Mobber útoky provádí záměrně a plánovitě. Hlavním cílem je poškodit na pracovišti oběť, která je nejzranitelnější a nejcitlivější. Z mobberovy strany se jedná o systematický a cílevědomý psychický útok. Po dlouhodobé šikaně oběť ztrácí motivaci, zhoršuje se u ní jak psychický, tak fyzický stav (Leymann, 1993).

**Třetí fáze** – V této fázi se stává mobbing oficiálním, mobber již šikanu na oběti netají. Jsou určité intriky, které se zde objevují – napadání, ubližování, nespravedlivé obviňování. Z druhé fáze se vývoj dostal až do třetí, to znamená pro oběť několik špatných zpráv. Primárně se jedná o vyloučení z kolektivu, poněvadž ji nikdo nechce akceptovat ani respektovat. Oběť je před kolegy či vedoucími označována za „černou ovci“, jelikož nepodává svůj standardní výkon na pracovišti z důvodu psychického vypětí. Je často nemocná nebo schválně chybí v práci, takže ji kvůli jejímu chování (nezpůsobné vlastní chybou) kolektiv neboli spolupracovníci odmítají a hodnotí jako neschopného jedince na pracovišti. Dotyčná oběť pak dostává případně důtky, v horším případě i výpověď ze strany nadřízeného. Mobber nyní doufá, že oběť odejde sama z práce z důvodu nespokojenosti a psychické zátěže. Firma může vyřešit tento problém tak, že šikanovaného přeloží na jiné oddělení, kde prokáže své pracovní kvality. V tomto případě je nutné si položit jednu otázku, a sice zda je možné věřit tomu, že po přeložení šikanovaného jedince na jiné oddělení bude následně skutečně podávat vynikající výkony, a zda se stejný problém se šikanou nebude znovu opakovat.

**Čtvrtá fáze** – Jedná se o fázi vyloučení z podnikového společenství, to je poslední fáze. Když postiženému jedinci přeložení nepomůže, personalisté mají jasno a bez dalších zbytečných komplikací zaměstnance propustí, aby nedošlo ještě k větším škodám. Při dobrém odchodu mohou poradit zaměstnanci, ať výpověď podá sám, aby mu v dobré víře napsali kladný pracovní posudek. Ale pokud v práci nevychází s nikým, výpověď ho ze strany firmy nemine. Pokud ho však vedení nevyhodí a on sám nebude chtít odejít, je zaměstnanec odsouzen k živoření na pracovišti. Šikanovaný pod tlakem často přistoupí na zrušení pracovního poměru dohodou. Odstoupení, předčasný odchod do důchodu a jiné hrubé zásahy včetně sebevraždy jsou možnými důsledky mobbingu (Kratz, 2005).

## 5 MOBBING A NEMOC

Mobbing má blízko k nemocem, protože vyvoláváním častých stresových situací má vliv na oběť mobbingu. Nemoci tedy nejsou způsobeny jen pracovními podmínkami (noční práce, těžká fyzická práce, škodlivé pracovní podmínky) a osobními faktory (alergie, zranění a další choroby). Pokud je špatná atmosféra na pracovišti a konflikty mezi kolegy stále trvají, ovlivní to člověka a jeho negativní myšlenky přecházejí i do osobního života. Odnáší si problémy domů a nedokáže se těchto negativních myšlenek zbavit ani pomocí svých koníčků. Pokud tato zátěž překročí meze a prohloubí frustraci, může vyvolat psychické či fyzické onemocnění. Nemoci způsobené nebo podporované mobbingem se odhalují pomalu, ale symptomy jsou vážnější a nápadnější. Provedený výzkum mobbingu, kterým se zabývala Hamburská mobbingová linka, publikoval získané informace od 2100 respondentů. Z výzkumu bylo zjištěno, že 31 % lidí trpělo psychosomatickými potížemi (deprese, nervová zhroucení), 25 % mělo žaludeční potíže, 22 % poruchy spánku a dále 15 % mělo bolesti hlavy až revmatismus (Kratz, 2005).

Nejčastější choroby byly:

- *„celková nevolnost (např. poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a v oblasti ramen).*
- *Poruchy duševní rovnováhy (např. pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti depresivní rozlady),*
- *všeobecné stavy úzkosti (např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky, nakonec dokonaná sebevražda),*
- *projevy závislosti (např. zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu anorexie nebo bulimie),*
- *potíže trvalé se projevující v klinických obrazech jako např.*
  - *žaludeční a střevní onemocnění,*
  - *kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu,*
  - *nádorová onemocnění“ (Kratz, 2005, str. 35).*

Oběti mobbingu kvůli těmto faktorům raději podají předčasnou výpověď nebo odejdou do důchodu, než aby dále psychicky trpěli v zaměstnání.

## 6 DŮSLEDKY MOBBINGU

Kvůli mobbingu se oběť cítí deprimovaně, pociťuje neklid, úzkost a je stále ve stresu. Oběť má neustálé obavy, je ve střehu, jelikož tyto psychické dopady mají vliv na jedince, hlavně na pojetí sama sebe, takže mu klesá sebevědomí, má kritické sebehodnocení a v tomtéž okamžiku o sobě pochybuje. Mobbing je pro jedince velice závažný problém, který by se neměl podceňovat. Jedná se o zdraví oběti a důvodem onemocnění nemusí být prioritně tělesná vyčerpání, noční práce, škodlivé klima na pracovišti, ale především stresové faktory na pracovišti. V mnoha případech si stresové problémy jedinec přenáší i domů a sporné situace s kolegy se snaží řešit i se svojí rodinou. Není tedy schopen se od nich odpoutat mimo práci ani ve svém volném čase. V tomto okamžiku přestává rozlišovat, který problém zvládne, ale který ne. Mobbingu způsobuje celkovou nevolnost, možným projevem může být závislost na alkoholu a jiných omamných látkách, různé druhy poruch (úzkosti, nerovnováha duševní stability, nervozita, deprese, poruchy koncentrace atd. ...) a další potíže projevující se v klinických obrazech.

### **Vliv mobbingu na organizaci**

Tento problém se vyskytuje ve všech organizacích jak ve státních, tak i v soukromých sektorech. Jedná se o malé i velké podniky, o neziskové organizace, o školství a zdravotnictví. Při potížích s mobbingem na pracovišti jsou zaměstnanci často postiženi nějakou nemocí (fyzickou nebo duševní), což pro firmu znamená nároky na nemocenské pojištění, které musí uhradit.

Jedinci, kteří jsou šikanováni od mobbera, vyhledávají touto formou únik z nepříjemného až nesnesitelného pracovního prostředí. Chyba firmy je, že mobbing mnohdy podceňuje, což může pro ni mít negativní následky. Pokud k tomu dojde, firma má jednoznačně nízkou úroveň personální práce, nižší kvalitu řízeného stylu a nízkou firemní kulturu. Pro firmu mobbing znamená, že je nucena vydávat větší náklady na zaškolení nových zaměstnanců. Dále je tlačí náklady za zdravotní pojištění, kromě toho může nastat problém, že v horším případě mohou přijít o kvalifikované a zkušené zaměstnance, v poslední řadě mohou mít větší výdaje za soudní procesy spojené s mobbingem. Pro firmu má tento problém negativní dopad, jelikož při vzniku mobbingu dochází k poklesu pracovního výkonu a zaměstnanci jsou silně demotivováni. Agresor

vypudí z firmy oběť, která mohla být pro ni v budoucnu prospěšná. Pokud k tomu dojde, oběť odejde z pracovního poměru. Když se tak stane a odejde z určité firmy, v oběti to zanechá nepříjemnou zkušenost, bude jí chtít poškodit nebo se stane zaměstnancem v konkurenci. Některé oběti mohou pod tlakem pro ně již bezvýchodné situace pomýšlet i na sebevraždu, k níž může mnohdy i dojít.

Důsledky šikany nejsou v rámci organizace mnohdy vnímané vážně. Mobbing na pracovišti raději skrývá nebo jej vůbec nepřizná jen proto, aby si udržela své postavení. I když se firma v některých případech snaží problém řešit, stejně může být v konečné fázi opět poškozena oběť. Není proto dobré tento problém brát na lehkou váhu, jelikož ztráty, které vzniknou, se projeví i v konkurenceschopnosti. V rámci společnosti se jedná například o tyto důsledky: zvýšený stres na pracovišti, pokles výkonu, efektivitu práce, častou absenci zaměstnanců, poškození pověsti, zvýšenou chybovost apod. (Davenport, 2005).

Důsledky šikany v rámci oběti mohou projít třemi fázemi symptomů. V první fázi se může jednat například o častý pláč nebo podrážděnost. V druhé fázi se může jednat například o poruchy pozornosti, zvýšený krevní tlak, vyhýbání se pracovišti apod. Ve třetí fázi se může jednat následně například o sebevražedné sklony, deprese, psychosomatická onemocnění apod. (Davenport, 2005).

Profesor Leymann při zabývání se těmito důsledky zjistil, že dlouhodobé útoky na oběť lze srovnat se zážitky, kdy se oběť stala účastníkem nějaké živelní pohromy, únosu, znásilnění apod. V takových případech se u obětí může vytvořit posttraumatická stresová porucha.



## 7 BOSSING

### **Definice bossingu**

Jak jsme již zmiňovali v předešlé kapitole, jedná se o termín spojovaný s mobbingem. Je to systematický psychický teror ze strany nadřízeného, který využívá své postavení vůči podřízenému zaměstnanci. Vedoucí firem dokážou zneužívat svou moc natolik, že jen v některých případech se dá rozeznat, kdy se vlastně jedná o šikanu. Nátlak bývá rafinovaný, téměř neviditelný, oběť dostává navzdory svému vzdělání podřadné úkoly, naopak jsou na oběť kladeny mnohem větší nároky a větší zodpovědnost. Pokud má nadřízený například pod sebou neschopného nebo problémového pracovníka, může se stát, že ho začne záměrně šikanovat. Bossing je v mnoha ohledech podobný mobbingu, liší se jen postavením mobbera, a tedy i možnostmi, jak tyranizovat oběť. Stejně jako u mobbingu je i zde hlavním motivem přimět oběť k dobrovolnému odchodu ze zaměstnání.

### **Způsoby bossingu:**

Nerovné zacházení – Hlavním znakem bossingu je nepřiměřené až nevhodné chování nadřízeného vůči podřízenému. S bossingem se setkávají na pracovišti jak ženy, tak i muži v různém věku, důvodem může být mnoho principů, například kvůli pohlaví, věku, náboženství, odpor k určité osobě, sexuální odlišnosti nebo kvůli vlastní iniciativě.

Nesplnitelné pracovní úkoly – V tomto případě dává nadřízený svému podřízenému nezvladatelné úkoly, jež přesahují jeho kompetence a schopnosti, nebo naopak ponižující úkoly, které jsou pod rámec jeho kompetencí.

Nepřiměřeně kritické hodnocení – Kritika nad rámec slušnosti vůči zaměstnanci a kritické hodnocení neprospívá zaměstnancově psychice, nadřízený může tímto jednáním oběť zcela vyvést z rovnováhy a demotivovat ji. Zahrnuje se sem šíření pomluv, stížností a intenzivní kritika vzhledem k zaměstnanci.

Ignorance a bagatelizace problémů ze strany nadřízeného – Může se stát, že někdy nálada vedoucího není zcela adekvátní, ale pokud vzniká soustavně, neustále a nepřetržitě vzhledem k oběti vyplývá z toho, že je zde možný prvopočátek bossingu.

Ponižování před ostatními zaměstnanci – Jak v soukromém životě, tak v profesní kariéře by se nemělo projevat veřejné ponižování. Každý dělá chyby, ale pokud nadřízený nevybíravě křičí na zaměstnance před ostatními kolegy, není to jeho dobrá vizitka, kvůli tomuto chování si můžou i ostatní dobírat dotyčného zaměstnance.

Sexuální obtěžování zaměstnance – Jedná se o sexuální narážky na intimní záležitosti, nevhodné otázky na soukromý život, tělesný kontakt. Na začátku to může být nevinná forma obtěžování, která přechází do závažné formy (Bossing – Encyklopedie BOZP [online]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Bossing>).

Dále se dělí bossing do těchto kategorií:

- a) nemožnost vyjádřit se, svěřit se (přerušování, kritika, vyhrožování),
- b) útoky na sociální vztahy (přehlížení, odloučení),
- c) napadání pověsti, vážnosti a úcty (pomluvy, zesměšňování, znevažování),
- d) kritika kvality práce i osobního života (nesmyslné a nesplnitelné úkoly),
- e) ohrožování zdraví (práce bez řádného BOZP, sexuální obtěžování).

Tento psychický teror souvisí se čtyřmi vývojovými fázemi. V první fázi bossingu se jedná spíše o škodolibost, kdy je tento jev neúmyslný (nejedná se o plánovité chování agresora vůči oběti), spíše testuje pracovníka. Ve druhé fázi se bossing vyvíjí do podoby již pravidelného psychického nátlaku, kdy agresor vyvíjí tlak na oběť úmyslně. Obě tyto fáze na sebe vzájemně navazují, jelikož v první fázi testoval podřízeného a nyní, když už zná jeho slabé stránky, může se na oběť více zaměřit. Ve třetí fázi již dochází k cíleným útokům ze strany nadřízeného, podřízený je vystaven nesmyslným a nesplnitelným úkolům, kdy je cílem pracovně ho zcela vyčerpávat až na pokraj jeho sil. Poslední fáze bossingu sleduje až nereálné ztížení úkolů a psychický rozklad pracovníka s cílem, aby podal výpověď.

## 7.1. PROJEVY BOSSINGU

Nejčastější projevy na pracovišti

- přehnané kontrolování plnění povinností či docházky, neschválení dovolené,
- arogantní chování, slovní urážky, nedocení práce či častá a neoprávněná kritika,
- zesměšňování před kolegy,
- zadávání příliš složitých úkolů (na které nemá podřízený kvalifikaci nebo které jsou nesplnitelné),
- zabraňování přístupu k informacím např. od nadřízených vede k neinformovanosti,
- nemožnost vyjádřit svůj názor, předložit své návrhy nebo šéf vydává práci podřízeného za svou,
- sexuální obtěžování; vyhrožování výpovědí (ukončením služebního poměru),
- různé naschvály (odebrání kancelářských potřeb),
- přemíra přesčasů,
- probírání drobných chybiček, které jsou u ostatních přehlíženy atd. (Šikana na pracovišti (mobbing a bossing) | NZIP. NZIP – portál, kterému můžete věřit [online]).

## 7.2. PREVENCE PROTI MOBBINGU A BOSSINGU

Správný program pro prevenci mobbingu nebo bossingu je předcházet či zabránit vývoji. Vytvářejí se programy za účelem minimalizovat různé negativní útoky na pracovišti a vytvořit ideální podmínky pro zaměstnance. Prioritou je, aby zaměstnanci spolu dokázali spolupracovat a shodnout se společně na jednom cíli. Nezáleží na velikosti skupiny ani na formalitě, hlavní předností by měla být společná motivace, konstruktivní a zodpovědné řešení společných problémů, kdy by zaměstnanci měli být k sobě loajální, otevření v komunikaci a rovnocenní v rozdělování práci.

Školení zaměstnanců je další formou prevence před mobbingem a bossingem, jde o vzdělávání a nácvik s cílem snadněji rozpoznat potenciální nebezpečí na pracovišti a zvýšit efektivitu sebeobrany vůči konfliktům, které se mohou vyskytnout. Prioritou firmy je, aby podporovala své zaměstnance k dodržování příjemné atmosféry a vyhnout se

negativním důsledkům. Ideální kolektiv má vlastnit kvalitní hodnoty a pravidla, kdy zamezí jakékoliv diskriminaci (fyzické a psychické násilí) na pracovišti. Zaměstnanci se musí seznámit na školení „co to je mobbing a bossing“ a „jak při mobbingu postupovat“, obecně semináře školí zaměstnance, jak správně zvládat konflikty. Další formou prevence pro zaměstnance je napsat zprávu, v níž oběť sepiše svoji zkušenost se šikanou a vypíše vše detailně do deníku – verbální, neverbální projev agresora (vydírání, slovní urážky, pomlouvání, hrozby násilí psychického a fyzického rázu...). Úspěšnou prevencí proti mobbingu na pracovišti jsou nahrávky/záznamy přímo z dění, díky kterému mohou určit problém a vyhodnotit danou situaci.

V tomto odvětví se prevence dělí do primární, sekundární a terciální skupiny (P. Cakirpaloglu, J. Šmahaj, S. D. Cakirpaloglu, M. Zielina, 2016).

V primární prevenci se uplatňuje včasné informování zaměstnavatele. Spočívá na dodržování etického kodexu a statutárních norem, poněvadž napomáhá k lepší efektivitě, hlavně k důvěře, dále podporuje spolupráci a toleranci mezi pracovníky. K primárním metodám v rámci prevence patří – informovanost a školení pracovníků ohledně mobbingu a možných důsledků, vzdělávání pracovníků stručným a jasným obsahem o negativních dopadech mobbingu (zdraví a kvalita zaměstnance), netolerování diskriminace a jiných neetických mravů v rámci etického kodexu v organizaci. V případě porušení etického kodexu hrozí zaměstnanci sankce.

V sekundární prevenci se řeší případ, kdy mobbing v organizaci již vznikl a snaží se jej vyřešit. V této fázi se usiluje o porozumění důvodu, proč vlastně vznikl mobbing a co mu předcházelo. K tomuto incidentu je přidělena pověřená osoba nebo důvěryhodná osoba v zaměstnaneckém kolektivu, která bude řešit konflikt a bude postupovat tak, aby tento problém byl vyřešen. Bude vůči oběti otevřený, ochotný, bude se snažit mu porozumět a podpořit ho psychicky. Nejvhodnější je celou situaci probrat s ostatními kolegy, rodinnými příslušníky, ale hlavně s nadřízeným a najít správné řešení. Důvěryhodná osoba by měla být nestranná. Cíl této prevence je, aby se obě strany vzájemně pochopily a dojednaly si podmínky soužití na pracovišti, což by mělo vést k vzájemné spolupráci, respektování a porozumění.

Terciární prevence začíná včasnou diagnostikou a pomáhá odstranit vážné důsledky mobbingu u oběti. Při správném akceptování přiměřených opatření může oběť zvládnout svoji sebereflexi, a pokud bude postupovat správně dále, dosáhne tak přijatelnějších výsledků a oběti se posílí sebevědomí. V této prevenci musí oběť zvládat mobbing od agresora, který přetrvává a je nesnesitelnější stále více. V této fázi jsou oběti poskytnuty právní možnosti. V terciární prevenci zahrnuje mobbing v souvislosti včasného rozpoznání zdravotních komplikací, které vedou ke snižování negativních důsledků mobbingu na úrovni jednotlivce, skupiny či rodiny. Dále se osvědčuje i možnost setkat se s ostatními oběťmi mobbingu a vyměnit se s nimi své zkušenosti, emočně si porozumět, dosáhnout pozitivních výsledků. Oběť se nesmí obviňovat a měla by být posílena schopnost její obrany vůči agresorovi. Hlavní prevencí je, aby zaměstnanec postupoval dle legislativních rad a statutárních norem zaměřených na ochranu práv a důstojnosti.

Další možnosti prevence:

**Soft skills** – Se nazývají jako jemné dovednosti někdy i měkké dovednosti a jsou to kompetence pro manažerské povolání, kteří zodpovídají za práci svých podřízených. Manažerský pracovník vykazující schopnosti, které se vždy hodí v potřebné situaci a jsou to přirozené dovednosti. Firmy tak hledají zaměstnance (nebo manažerské pracovníky), kteří se budou ztotožňovat s firemními hodnotami a budou vhodní pro práci v dané firemní kultuře. Tento způsob nabírání nových zaměstnanců preferují velké a prosperující firmy. Mezi soft skills patří např. kreativní myšlení, talent rychle a správně se rozhodovat, plánování a organizování, otevřenost, flexibilita, schopnost se adaptovat a přijímat změny, komunikační dovednosti, asertivní jednání, sebereflexe, strategické nebo strukturované myšlení atd... Jedná se o kurzy rozšiřující osobní i profesní rozvoj, které jsou určené pro zaměstnance, studentům, budoucím manažerům (mentoring, koučink) atd...

**Hard skills** – Tvrdé dovednosti, kde se dá jejich měřitelná úroveň změřit testem nebo praktickou zkouškou. Tyto dovednosti jsou nejvíce používané pro technické a dělnické profese. Mezi hard skills patří např. řidičský průkaz, IT znalost, bezpečnost práce, technické dovednosti, znalost práva, průkazy a certifikáty, znalost většiny učebních

oborů. Co znamenají pojmy hard a soft skills (Aktuální nabídka práce z celé ČR – INwork.cz [online]).

## **Supervize**

Supervize byla v minulosti nejvíce používaná v poradenství, sociální práci a psychoterapii. V souvislosti obchodní společnosti supervize má důležitou sféru v působení na profesní růst, která je stále v tomto oboru žádaná a oceňovaná. Dále se používá v humanitárních profesích jako např. ve zdravotnictví, školství, pracovních týmech... Pojem supervize má vzbudit dojem nějaké vyšší kontroly nebo hodnocení. Jedná se o supervizi, kde supervizor pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci chápat nebo reflektovat posun, řešení, stabilitu či eliminovat v případě vzniku konflikt. Supervize je zde chápána jako podpora a jedná se o vzdělávací aktivitu a sebepoznání. Vztah mezi supervizorem a supervidovaným je rovnocenný, ani jeden subjekt nevytváří mezi sebou poměr nadřízeného a podřízeného. Pokud lektorský tým provede ve firmě úspěšný výcvik zvýší tak kvalitu práce, efektivitu, soudržnosti, dokážou zaměstnance povzbudit k výkonu práce a předejit syndromu vyhoření (Baštecká, 2016)

## **SWOT analýza**

Tato metoda se nejčastěji používá na zhodnocení firmy, a to ve vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěšnost dané společnosti. Nejfrekventovanější použití této analýzy je v rámci strategického řízení a marketingu. Důležitým šetřením a přípravou krizového plánu či konkrétních eliminačních postupů je prvním nezbytným krokem diagnostika kultury společnosti. Při této volbě diagnostiky vychází z inventury útoků oběti. Pak krizový tým vyhodnotí a připraví postup pro mapování celkového pracovního klimatu.

Zkratky SWOT:

S – Strengths (silné stránky)

W – Weaknesses (slabé stránky)

O – Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby)

Pro vyhodnocení se použije SWOT analýza, která nám určí v dané společnosti slabé a silné stránky (např. pracovního kolektivu), hrozby/rizika na pracovišti a příležitosti. Při zjištění těchto faktorů musí firma stanovit taková opatření, aby byla správná.

V souvislosti s mobbingem a bossingem, jak úspěšně odstranit šikanu z pracoviště. Dále popřípadě zapojit možné přednášky týkající se vztahové patologie, proškolení klíčových pracovníků, teambuildingový workshop, mediace, supervize na pracovišti, mentoring, školení pro rozvoj vzájemného respektu, spolupráce a lidskosti na pracovišti a jiné možné kurzy. (Hanzelková, 2017).

### **Styl podnikového řízení**

Styl podnikového řízení má velký vliv pro fungování společnosti. Postoj mezi vedoucím a podřízeným určuje vedoucí svým jednáním a chováním vůči podřízenému. Buď bude vedoucí vést své podřízené správným a prosperujícím směrem nebo bude vytvářet předpoklady k negativnímu jednání na pracovišti, kde později může vzniknout šikana. Hlavním cílem vedoucího je motivace a potřebná komunikace vůči podřízeným. Volba vhodného stylu zaleží na vedoucím a zaleží, jak velkou úroveň má ve vedení pracovníků a jaké má dovednosti a osobní vlastnosti jako manažer. Aby ve firmě nevznikal žádný konflikt nejlepší a nejpřijatelnějším stylem vedení lidí je styl partnerský. Avšak při krizových situacích, které mohou ve společnosti nastat tak musí pracovník managementu zvolit autoritativní styl vedení lidí (Váchal, 2013).

Autoritativní styl vedení lidí – Tento styl řízení lidí je založen na příkazech a přesném zadávání úkolů ze strany vedoucího. V tomto stylu řízení nadřízený provede kontrolu podřízeného, který vyžaduje striktní dodržování příkazů. Mezi nadřízeným a podřízeným je velký odstup a vedoucí je autorita. Tento styl řízení může být vhodný pro společnost, kde nevzniká žádný mobbing, ale kvůli přehnané přísnosti, následně může dojít neočekávaně k bossingu, kvůli tomu lze předpokládat, že se i zvýší míra fluktuace (Váchal, 2013).

Kooperativní styl vedení lidí – tento styl řízení lidí je založen na demokratickém a přátelském stylu vedení. Pracovník managementu má své podřízené jako partnery, který s nimi vychází kamarádsky, informuje je o každé situaci v podniku, vytváří klima důvěry, snaží se je pochopit, diskutuje s nimi a hledá možné způsoby řešení. V tomto stylu řízení má pracovník managementu přirozenou autoritu (Váchal, 2013).

## **Anonymní dotazníky**

Anonymní dotazníky je vhodné využít v rámci zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě a po vyhodnocení výsledků lze následně jejich spokojenost ovlivňovat. Poněvadž pokud jsou spokojení zaměstnanci, tak firma jako celek je produktivnější, zaměstnanci jsou loajálnější, mají méně absenci a vytvářejí vhodné podmínky pro prosperování společnosti jako takové. Anonymní dotazníky vyhodnocuje pak zkušený psycholog nebo pedagog, který funguje ve společnosti jako mediátor, ten posléze může objevit nedostačující prostředky firmy nebo mezilidské vztahy na pracovišti (zjištění mobbingu nebo bossingu na pracovišti).

## **Kolektivní smlouva**

Při zavádění prevencí proti mobbingu, jsou nejefektivnější opatření ta, která si mohou zaměstnanci zvolit sami a sami je mohou mezi sebou dodržovat, kontrolovat a hlídat. Při návrhu prevencí proti šikaně by měla tuto problematiku řešit kolektivní smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ve smlouvě by byl stanoven výslovný zákaz mobbingu a při vzniku by měla být povinnost proti jakékoliv formy šikany bojovat. Dále by měla obsahovat definici mobbingu, bossingu, upozornit své zaměstnance na orgány, na které se můžou obrátit a s kým mohou řešit danou problematiku, zřízení neutrálního podnikového centra pro boj proti mobbingu a hlavně přesný stanovený datum platnosti této listiny. S ochrannými opatření by měli být obeznámeni všichni zaměstnanci, a to i brigádníci a musí mít možnost kdykoliv k nahlédnutí do kolektivní smlouvy, čímž je vlastně obeznámen s prevencí proti mobbingu.

## **Firemní zásady**

Další prevencí jsou zásady spolupráce, která umožňují ke správné fungování podniku. Jedná se o nepsaná pravidla, zvyklostech, o symbolu podniku, s kterým zaměstnanci souhlasí a která je motivují. Tento způsob fungování vede podnik k úspěchu. Pro fungování organizace jsou důležité tyto skutečnosti:

Ve firmě by měla existovat přátelská komunikace, spolupráce, otevřenost, vzájemné výměna názoru a bez problémových řešení, spoluodpovědnost, podílet se na rozhodování,



zaměstnanci a pracovníci managementu by měli být k sobě loajální. Při správné volbě roste síla podnikové kultury.

### **Školení komunikačních dovedností**

Do ochranných opatření lze zařadit i školení komunikačních dovedností. Zařadit do společnosti různé kurzy, semináře pro pracovníky managementu, a i pro zaměstnance firmy. Pro pracovníky managementu by se měl zaměřovat na komunikační dovednosti vůči podřízeným a vést je potřebným směrem, aby se vyvarovali zbytečných konfliktů. Tyto kurzy jsou i pro zaměstnance. Cílem je naučit zaměstnance, aby lepe pracovali s konfliktem, v nejlepších případech předcházeli konfliktu. Tyto kurzy fungují buď kolektivně nebo jednotlivě.

### **Mediace – zákon č. 202/2012 Sb.**

*„Mediace je metoda řešení konfliktu, při níž neutrální kvalifikovaná osoba pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání, jehož cílem je dosažení jejich spokojenosti s procesem i výsledkem řešení konfliktu.*

*Ve vztahu k tématu násilí na pracovišti lze předně poukázat na použitelnost mediace obecně, tedy jde-li o řešení individuálních pracovněprávních sporů (ve světle zahraničních zkušeností se slibně poukazuje na možnost takto překlenout až 80 % konfliktů na pracovišti), např. urovnání vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, resp. jiných soukromoprávních věcí)“ (Důstojné pracoviště | Úvodní stránka. Důstojné pracoviště | Úvodní stránka [online]).*

### **Vztahový audit**

Jedná se o prevenci mobbingu a bossingu ve firmě v rámci mezilidských vztahů mezi zaměstnanci, u které se provede analýza a při vyhodnocení se navrhne úspěšná strategie. Tato prevence zahrnuje proškolení zaměstnanců, vzdělávací přednášky a workshopy pro zaměstnance, 360° zpětnou vazbu, poradenský servis atd...

## 8 PRÁVNÍ OBRANA

V některých případech nelze vyřešit šikanu na pracovišti přímo a je zapotřebí tento incident řešit před soudem za pomoci právních kroků. Mobbing je rafinovaný a vždy ztroskotá na nedostatku důkazů u soudního řešení. Pro oběť to znamená, že by měla zaznamenávat všechny agresorovy projevy útoků a shromažďovat stopy přímé i nepřímé (při obhajobě předložit veškeré materiály – nahrávky, deník, fotografie, videozáznamy či svědky z kolektivu, jak jsem již psal v této práci). V právní obraně se mobbing řeší v trestním činu pomluvy nebo vydírání. Soudní řízení je velice zdouhavé, nákladné a jedinou výhrou je mít z agresivního činu nahrávky nebo deník, který má jasný účinek na mobbera I představa řešení problému je pro něho vážný následek. Aby se to neřešilo soudní cestou, je důležité si položit základní otázku, a sice zda není možnost celý problém vyřešit v rámci konverzace. Dále by oběť měla být opatrná ve své profesi a vyvarovat se veškerých chyb, aby případné důkazy nebyly použity proti ní (Havlík, 2005).

Rozdíl mezi šikanou na pracovišti a diskriminací

**Šikana na pracovišti** – nemá žádnou celistvou právní úpravu, absence vnitrostátních právních norem, mezinárodní úroveň (v oblasti BOZP)

**Diskriminace** – podrobná úprava mezinárodní i národní, zák. č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon), musí být nutně přítomen diskriminační důvod, uvedený v zákoně

Pokud se jedná o jednodušší případ, řeší se tato situace s odbory nebo se zaměstnavatelem. Jestliže firmy nemají své odbory, mají možnost navštívit krizová centra, psychologa nebo občanské poradny. V dalších kapitolách rozeberu právní obranu v některých právních normách jako pracovní právo, občanské právo, správní právo, trestní právo atd. (Mobbing, bossing – Obrana proti šikaně na pracovišti | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem – Sbíрка zákonů, judikatura, právo [online]).

## 8.1. PRACOVNÍ PRÁVO (ZÁKONÍK PRÁCE, 262/2006 SB.)

Zákoník práce nezná pojem mobbing ani bossing a je nutno vycházet z jednotlivých ustanovení. Šikana na pracovišti vyplývá ze zákoníku práce, přesněji ze zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, zásady uspokojivých a bezpečných podmínek pro výkon práce, neméně ze zásady rovného zacházení se zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace dle § 1 odst. 1 písm. a), b), e) ZP, která se vztahuje primárně k zákazu diskriminace, ale lze z ní odvodit i zákaz šikany na pracovišti.

Zákoník práce, § 1 odst. 1 písm. a), b), e):

*„a) upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními,*

*b) upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními,*

*e) upravuje některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení“ (§ 1 písm. a), b) e) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).*

Dále vychází z bezpečných podmínek pro výkon práce z oblasti BOZP (bezpečnost a ochranu zdraví) dle § 101 ZP, poněvadž újma na zdraví také souvisí s mobbingem. Zaměstnavatel má povinnost vytvářet vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance, které ochraňují a zabezpečují zdraví na pracovišti. Zaměstnavatel má dále povinnost odstranit, předcházet či minimalizovat rizika, to je chápáno jako prevenční opatření dle § 102 odst. 1, 2 zákoníku práce.

Zákoník práce, § 102 odst. 1, 2:

*„(1) Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.*

*(2) Prevencí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik“ (§ 102 odst. 1, 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).*

## **8.2. OBČANSKÉ PRÁVO (OBČANSKÝ ZÁKONÍK, 89/2012 SB.), TRESTNÍ PRÁVO (TRESTNÍ ZÁKONÍK, 40/2009 SB.)**

V občanském zákoníku se případ řeší jen tehdy, pokud se to týká ochrany osobnosti člověka a pracovněprávních vztahů. Osobnost člověka je chráněná občanským zákonem, a to o ochraně života, důstojnosti, jeho zdraví, žít ve vhodných podmínkách, vážnosti, cti, soukromí a osobní povahy člověka.

Občanský zákoník, § 81 odst. 1, 2:

*„(1) Chráněna je osobnost člověka včetně všech jeho přirozených práv. Každý je povinen ctít svobodné rozhodnutí člověka žít podle svého.*

*(2) Ochrany požívají zejména život a důstojnost člověka, jeho zdraví a právo žít v příznivém životním prostředí, jeho vážnost, čest, soukromí a jeho projevy osobní povahy“* (§ 81 odst. 1, 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Občanský zákoník, § 82 odst. 1:

*„(1) Člověk, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek“* (§ 82 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Občanský zákoník umožňuje obětem ochranu prostřednictvím žalob. Můžou to být žaloby zdržovací, nebo náhrada nemajetkové újmy v peněžní formě.

Oběť mobbingu může podat žalobu pro svoji obranu, a to negativní žalobu, restituční žalobu a poslední satisfakční žalobu. Žaloby jsou řízeny ve správním právu.

Nejzávažnějším problémem v České republice je ten fakt, že žádný zákon přesně neupravuje problematiku šikany na pracovišti, pouze se od zákonů ustanovují obdobné vztahy a zájmy.

Další zákon, který se tímto problémem zaobírá, je trestní právo. Při bossingu nebo mobbingu se aktéři dopouští těchto trestných činů:

§ 171 – trestný čin omezování osobní svobody. Mobber omezuje svoji oběť v pohybu na dobu neurčitou, pokud omezuje poškozeného v delším intervalu, pak se postupuje podle jiného paragrafu, a to dle § 170, trestný čin zbavení osobní svobody.

§ 175 – trestný čin vydírání. Tímto trestným činem se dopouští násilí na svoji oběti a chce, aby trpěla, či něco vykonala.

§ 184 – trestný čin pomluvy. Ochrana vážnosti, cti a pověsti člověka, agresor se dopouští trestného činu, kdy záměrně sděluje nepravdivé údaje a ohrožuje tak vážnost oběti, může poškodit její pověst v zaměstnání. Příkladem může být situace, kdy agresor bude záměrně používat nepravdivé tvrzení „kolega v práci je duševně nemocný“. Neznamená to, že každá pomluva musí být hned trestným činem, ale stále se jedná o způsob a formu mobbingu.

§ 185 – trestný čin znásilnění. Pachatel pod násilím či pohrůžkou donutí svoji oběť k nedobrovolnému pohlavnímu styku nebo

§ 186 – sexuální nátlak. Pachatel nutí svoji oběť k pohlavnímu styku, k sebeukájení, k obnažování nebo jinému podobnému zneužívání.

§ 353 – trestný čin nebezpečného vyhrožování. Pachatel vyhrožuje oběti smrtí nebo jinou těžkou újmou na zdraví.

§ 354 – nebezpečné pronásledování. Tzv. stalking je forma pronásledování, poněvadž pachatel svoji oběť sleduje jak v reálu, tak pomocí sociálních sítí nebo jiných elektronických zařízení. Omezuje oběť v jejím v osobním životě neboli v obvyklém způsobu života.

## 9 PRAKTICKÁ ČÁST

Druhá část diplomové práce se zabývá teoreticko-empirickou částí neboli praktickou. V této části se práce bude věnovat cílům výzkumného šetření, hypotézám, aplikované metodě, popis výzkumného vzorku, analýze dat a vysvětlení výsledků, které získáme od respondentů a v poslední řadě vyhotovíme závěr výzkumného šetření. Metoda diplomové práce je kvantitativního výzkumu.

### 9.1 Cíl průzkumu a stanovení hypotéz

#### Výzkumný problém

Na základě teoretických poznatků a praktických zkušeností jsme stanovili problém výzkumu: Jaká je četnost výskytu mobbingu a bossingu v obchodních společnostech, jestli ji něco ovlivňuje a zda jsou nástroje k řešení.

#### Cíle průzkumu

Ve vztahu k výzkumnému problému jsme formulovali následující cíle:

1. Analyzovat vztah mezi velikostí pracovní skupiny a výskytem mobbingu
2. Zjistit míru výskytu mobbingu či bossingu mezi zaměstnanci obchodních řetězců
3. Zmapovat pracovní podmínky zaměstnanců managementu obchodních řetězců
4. Identifikovat nástroje, které používá management při řešení problému

#### Hypotézy průzkumu

Ve vztahu k uvedeným cílům a k výzkumnému problému jsme určili následující hypotézy:

- H1 Předpokládáme, že 60 % dotazovaných respondentů se v současném zaměstnání setkala s bossingem či mobbingem.
- H2: Domníváme se, že pokud se vyskytuje mobbing v obchodních společnostech, tak se častěji objevuje ve větších pracovních skupinách pro absenci skupinové dynamiky.

- H3: Předpokládáme, že výskyt bossingu je v obchodních společnostech častější, vzhledem k nárokům, které jsou na pracovníky ve vedoucích funkcích kladeny.
- H4: Předpokládáme, že obchodní společnosti pravidelně pracují s cíleným vyhledáváním mobbingu a bossingu a mají nástroje, jak řešit dopady.

## **9.2 Použita metoda, postup a technika**

Praktická část diplomové práce byla provedena na základě elektronického dotazníkového šetření kvantitativního sběru dat. Tato metoda výzkumu je nejfrekventovanější a nejpřesnější. V rámci dotazníku byly využity jak otevřené, tak i uzavřené otázky. V rámci pilotážního dotazníkového šetření byly vytvořeny dva vzory dotazníku, z kterých pak vznikl níže uvedený plnohodnotný dotazník. Dále po prodiskutování s vedoucím diplomové práce byl nejprve použit pilotážní dotazník na malém vzorku osob. Dotazník byl anonymní, byl připraven samostatně, aby jednotlivé otázky vycházely z formulovaných problémů, z hypotéz a cílů výzkumu. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, které byly s uzavřenými a otevřenými položkami a byl distribuován v elektronické podobě. Dotazník je rozdělen pro dva vzorky, a to pro řadové zaměstnance, kteří mají otázky od č.1. až č.11. a při ukončení dotazníku mají možnost se k danému problému podrobně vyjádřit. Druhá část dotazníku je zaměřena na pracovníky managementu, kteří mají otázky od č. 1. až č 3., dotazník dále pokračuje v otázkách č. 12. až 21., a při ukončení dotazníku mají možnost se k danému problému detailněji vyjádřit. Otázky jsou vytvořené k hypotézám, díky kterým je potvrdíme či vyvrátíme. Po vyhodnocení byl dotazník upraven do současné podoby a rozsahu.

Data budou získávána pomocí elektronického dotazníku, který byl umístěn na webové stránce survio.com. Tento postup byl vybrán z důvodu koronavirové pandemie.

Na elektronický dotazník odpovědělo 153 respondentů a při kontrole bylo vyřazeno 25 dotazníků, z důvodu chybného vyplnění nebo zavádějících informací. Tudiž celkový počet činil 128 dotazníků pro praktickou část. To znamená 84 % návratnost. Dotazník byl elektronicky rozeslán začátkem ledna a to 1. 1. 2021 a následné ukončení sběru dat bylo 23. 1. 2021. Průměrná doba návratu byla 20 dní. Zpracování bylo provedeno pomocí

tabulky. Položky sestavené do tabulek byly dále graficky znázorněny a slovně popsány. Odpovědi těchto respondentů byly pro účely této práce považovány za 100 %.

### **9.3 Charakteristika výběrového souboru**

Výzkum byl proveden v obchodní společnost XY a. s., která nabízí potravinové a nepotravinové zboží, pohonné hmoty, finanční a telekomunikační služby. Jedná se o jeden z předních obchodních řetězců v České republice. Tato společnost XY působí v České republice od 90. let 20. stol., která funguje doposud. Průzkum byl zaměřen na řadové zaměstnance a pracovníky managementu v obchodním řetězci XY.

Výběrový soubor tvořilo 128 respondentů pracujících v obchodních řetězcích, a to v Praze, Táboře a v Českých Budějovicích. Výzkumný vzorek tvoří 128 respondentů. Na dotazník odpovědělo 73 respondentů na část určený pro řadové zaměstnance a 55 respondentů na část dotazníku pro pracovníky managementu.

Z celkového počtu bylo 70 žen a 58 mužů. Byly zastoupeny všechny věkové kategorie, u žen byla nejpočetnější věková skupina ve věku 41-50 a to s 24 respondentů, u mužů byla nejpočetnější věková skupina ve věku 51 a více a to s 18 respondentů.

V dotazníku bylo sledováno několik tematických okruhů:

-Jaká je četnost výskytu mobbingu (otázky 4, 9, 11)

-Jak jsou vnímány pracovní kolektivy podle počtu zaměstnanců (otázky 5, 6, 7)

-Jaké jsou kladeny nároky na pracovníky ve vedoucích pozicích (otázky 13, 14, 15, 16)

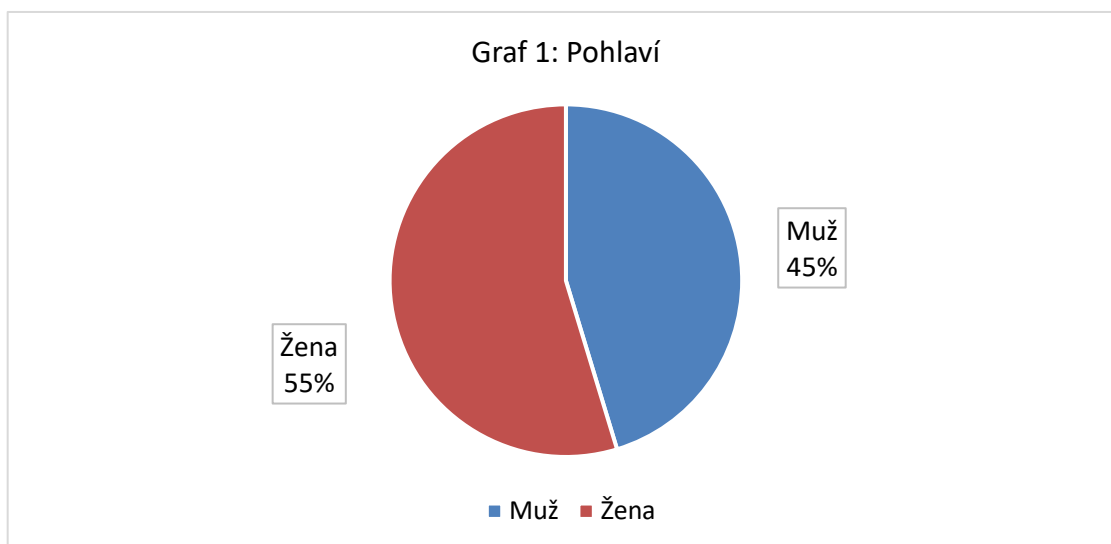
-Jaké jsou nástroje na vyhledávání mobbingu a bossingu a jejich řešení (otázky 17, 18, 19, 20, 21)

Kategorizační údaje (otázky 1, 2, 3)



## 9.4 Analýza výsledku, průzkum

### Otázka č. 1. Pohlaví?



Graf 1: Vyhodnocení první otázky

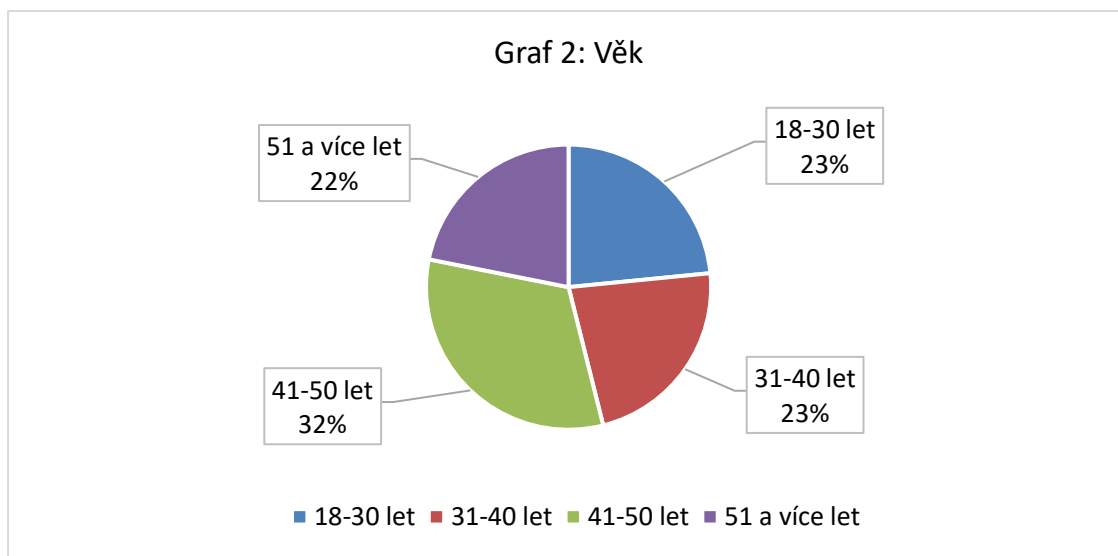
Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka č. 1

	Ženy	Muži	Celkem	Relativní četnost (%)
Řadoví zaměstnanci	50	23	73	57 %
Pracovníci managementu	20	35	55	43 %
Celkem	70	58	128	100 %

První otázka dotazníku: Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo, jak je znázorněno v tabulce a v grafu 55 % žen a 45 % mužů. Podrobnějším zkoumáním jsme došli k závěru, že 57 % tvoří řadoví zaměstnanci a 43 % pracovníci managementu. Řadoví zaměstnanci jsou zastoupeni poměrem 68 % žen a 32 % mužů. Ženy jsou tedy v hojnějším zastoupení. Naopak v managementu je zastoupení žen 36 % a 64 % mužů. Předpokládáme, že je tomu tak protože ženy jsou na těchto postech zaměstnávány častěji. Hypermarkety jsou přesným příkladem toho, jak si většina mužů a žen podvědomě dělí role i v práci. Naopak management je z 64 % veden muži, stále převládá jakýsi gender v managementu, představa že muži v těchto rolích mohou lépe obstát.

## Otázka č. 2. Věk?



**Graf 2: Vyhodnocení druhé otázky**

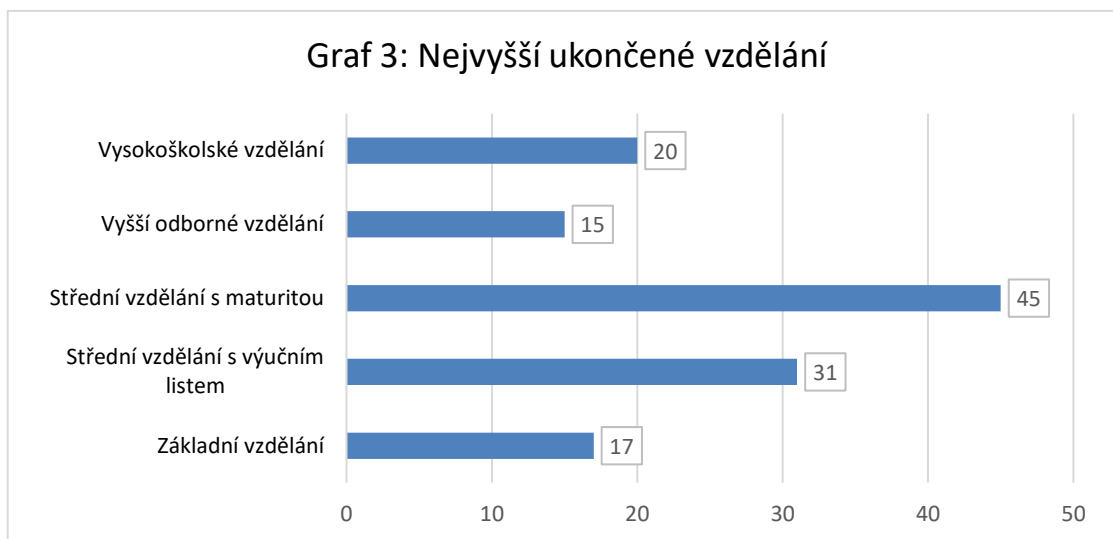
Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

**Tabulka č. 2**

	Ženy	Relativní četnost (%)	Muži	Relativní četnost (%)	Celkem
18-30	22	32 %	8	14 %	30
31-40	14	20 %	15	26 %	29
41-50	24	34 %	17	29 %	41
51 a více	10	14 %	18	31 %	28
Celkem	70	100 %	58	100 %	128

Druhá otázka dotazníku: Jak je patrné z tabulky a grafu nejčetnější skupinou respondentů byli respondenti ve věkové skupině 41-50 let a to (32 %) dotazovaných. Druhá nejpočetnější skupina jsou respondenti ve věku 18-30 let a to (23 %) dotazovaných. Třetí skupinou jsou respondenti ve věku 31-40 let s výsledkem (23 %). V nejstarší věkové kategorii 51 a více let, bylo zastoupeno (22 %) respondentů. Z celkového pohledu jsou zde zastoupené rovnoměrně všechny zmiňované věkové kategorie.

### Otázka č. 3. Nejvyšší ukončené vzdělání?



**Graf 3: vyhodnocení třetí otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

**Tabulka č. 3**

	Řadoví zaměstnanci	Relativní četnost (%)	Pracovníci managementu	Relativní četnost (%)	Celkem
Základní vzdělání	17	23 %	0	0 %	17
Střední vzdělání s výučním listem	26	36 %	5	9 %	31
Středoškolské vzdělání s maturitou	21	29 %	24	29 %	45
Vyšší odborné vzdělání	6	8 %	9	23 %	15
Vysokoškolské vzdělání	3	4 %	17	38 %	20
Celkem	73	100 %	55	100 %	128

Třetí otázka dotazníků: Tabulka i graf nám poskytuje informaci o vzdělanosti jednotlivých skupin respondentů. Jak vyplynulo z šetření 35 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Vyšší odborné vzdělání má 12 % respondentů. Vysokoškolské vzdělání má 16 % respondentů. 24 % všech respondentů má vzdělání střední odborné úplné. Z celkového počtu má pouze 13 % respondentů základní vzdělání. Při porovnávání vzdělanosti a pracovního zařazení jsme došli k závěru, že respondenti zařazení do skupiny řadových zaměstnanců tak mají nižší vzdělání než pracovníci managementu. Pracovníci managementu zastupují nejpočetnější vysokoškolské vzdělání a

to 38 %. U řadových zaměstnanců naopak převyšuje střední odborné úplné a to v 36 %, střední odborné 29 % a základní vzdělání a to ve 23 %.

**Následující grafy jsou výsledky řadových zaměstnanců Otázka č. 4. Setkal/a jste se s nějakou formou šikany, pokud ano vyplňte níže**

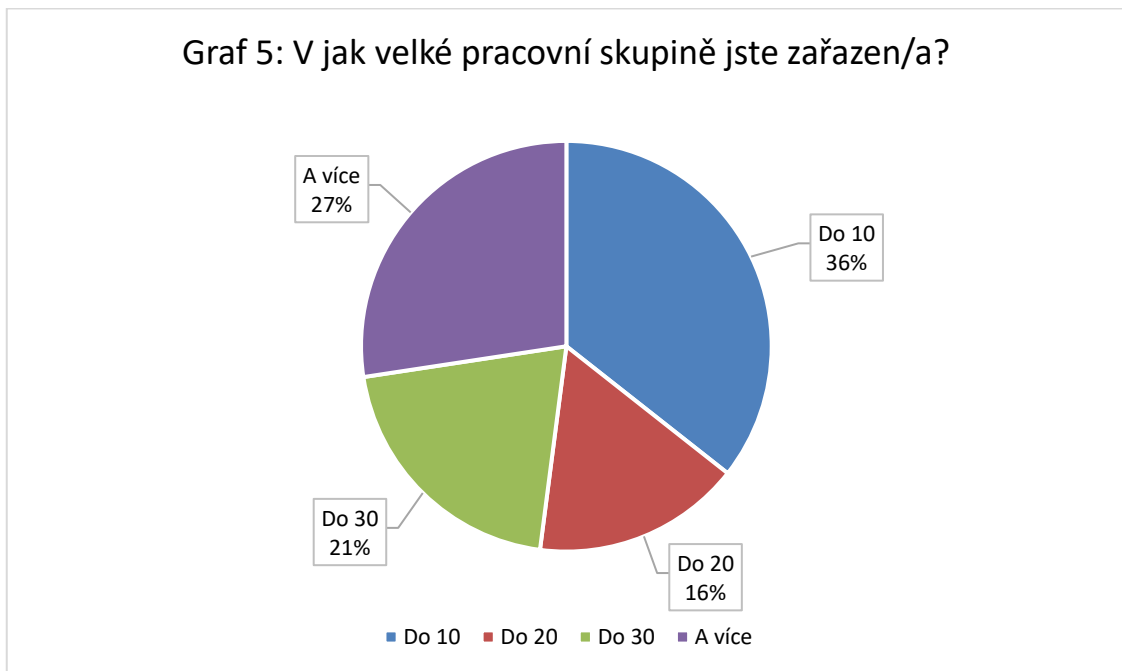
**Tabulka č. 4**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>RESPONZÍ</b>	<b>PODÍL</b>
Pomluvy	39	49.4 %
Posměšky	30	38 %
Nadměrné úkolování	22	27.8 %
Zadržování informací	20	25.3 %
Přehlížení	19	24.1 %
Nesetkal/a	18	22.8 %
Vyhrožování výpovědí	12	15.2 %
Ponižování před ostatními zaměstnanci	12	15.2 %
Zastrašování	10	12.7 %
Neschválení dovolené	6	7.6 %
Sexuální obtěžování	6	7.6 %
Jiná...	0	0 %

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Čtvrtá otázka dotazníku: Čtvrtou otázkou jsme mapovali jednotlivé druhy šikany a jejich procentuální zastoupení. Nejčastější formou tedy byly pomluvy a to (49,4 %), dále zadržování informací (25,3 %), přehlížení (24,1 %). Z grafu také vyplývá pozitivní informace, že šikana ze strany nadřízeného se objevuje méně často, a pokud tak v těchto formách: nadměrné úkolování (27,8 %), vyhrožování výpovědí (15,2 %), ponižování před kolegy (15,2 %), zastrašování (12,7 %), neschválení dovolené (7,6 %) a sexuální obtěžování (7,6 %). Ze 73 respondentů se 18 (22,8 %) dotazovaných s žádnou formou šikany nesetkalo, i to je překvapující informace.

### Otázka č. 5. V jak velké pracovní skupině jste zařazen/a?



Graf 4: Vyhodnocení páté otázky

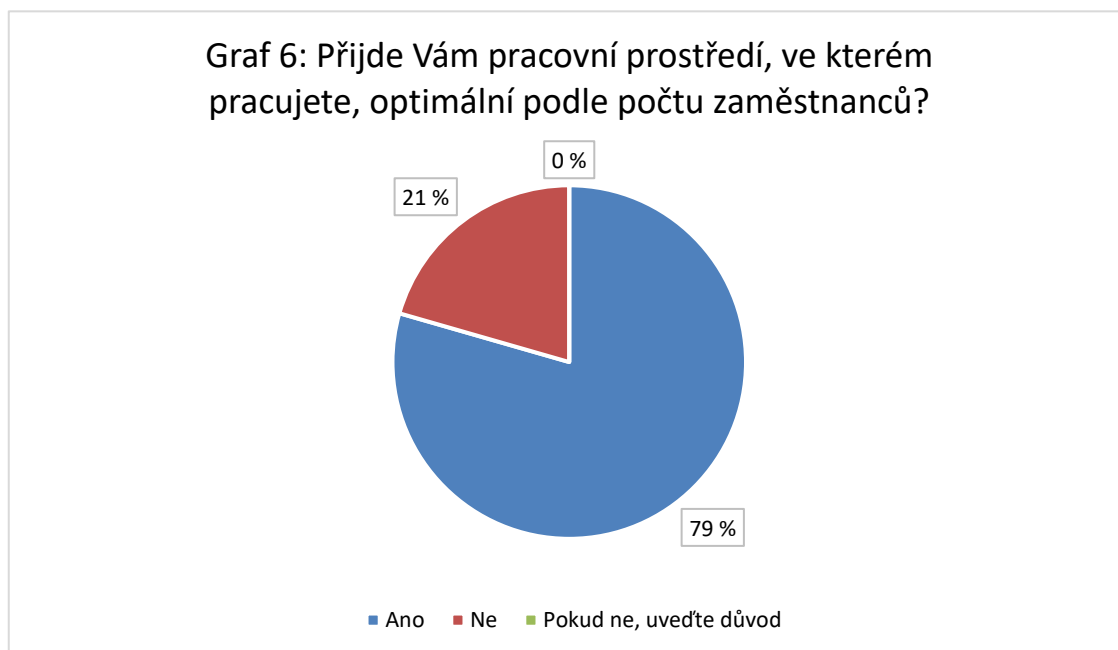
Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Pátá otázka dotazníku: Pátou otázkou jsme hledali odpověď na to, zda velikost kolektivu ovlivňuje nějak četnost výskytu mobbingu. Jak znázorňuje graf a tabulka největší zastoupení a to 36 % má skupina, která je tvořena maximálně deseti pracovníky. 27 % je zařazeno ve skupině největším počtem zaměstnanců označenou v grafu " a více". 21 % respondentů je zařazeno ve skupině do 30. Pouze v 16 % byli dotazovaní v pracovní skupině do 20 pracovníků.

**Tabulka č. 5**

<b>ODPOVĚĎ</b>	Skupiny pracovníků					Responzí	Podíl
	Do 10 pracovníků	Do 20 pracovníků	Do 30 pracovníků	A více pracovníků			
Pomluvy	4	6	11	18	39	49.4 %	
Posměšky	6	5	8	11	30	38 %	
Nadměrné úkolování	8	3	7	4	22	27.8 %	
Zadržování informací	3	5	4	8	20	25.3 %	
Přehlížení	1	2	5	11	19	24.1 %	
Nesetkal/a	5	2	4	7	18	22.8 %	
Vyhrožování výpovědí	5	3	2	2	12	15.2 %	
Ponižování před ostatními zaměstnanci	4	3	3	2	12	15.2 %	
Zastrašování	4	3	1	2	10	12.7 %	
Neschválení dovolené	3	1	1	1	6	7.6 %	
Sexuální obtěžování	0	2	1	3	6	7.6 %	
Jiná...	0	0	0	0	0	0 %	
Celkem pracovníku ve skupině	26	12	15	20	73		

**Otázka č. 6. Přejde Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete, optimální podle počtu zaměstnanců?**



Graf 5: Vyhodnocení šesté otázky

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Šestá otázka dotazníku: Z grafu vyplývá, že pracovní prostředí je z velké části optimální pro zaměstnance a to v 79 %. Jen 21 % respondentů se domnívá, že počet zaměstnanců pro pracovní prostředí neodpovídá. Ale možnost uvedení důvodu, k této otázce nikdo nevyužil.

**Tabulka č. 6**

skupiny lidí	Ano	Ne	Pokud ne, uveďte důvod	Celkem
Do 10 pracovníků	13	13	0	26
Do 20 pracovníků	10	2	0	12
Do 30 pracovníků	15	0	0	15
A více pracovníků	20	0	0	20
Celkem	58	15	0	73

Z tabulky je patrné, že v pracovní skupině do 10 lidí je 50 % zaměstnanců nespokojených. Skupina do 20 pracovníků je optimální pro 10 respondentů, Dalších 15 respondentů vidí jako optimální počet do 30 pracovníků ve skupině. Nejvíce respondentů s 20 souhlasnými odpověďmi pak preferuje optimální skupinu nad 30 pracovníků.

Vzhledem k naší hypotéze jsme byli výsledky překvapeni. Zaměstnancům se jeví optimálně skupina s největším počtem.

**Otázka č. 7. Můžete specifikovat pracovní skupinu, ve které jste zařazen/a?**



**Graf 6: Vyhodnocení sedmé otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Sedmá otázka dotazníku: Graf znázorňuje zastoupení respondentů na jednotlivých pozicích. Nejvyšší účast respondentů měli zaměstnanci zákaznického servisu, který činil 22 zaměstnanců tedy 30 % všech pracovníků. Na pozici prodavače odpovídalo 17 zaměstnanců tedy 23 %. Další byli respondenti, kteří doplňovali zboží a to 12 zaměstnanců (16 %). Zastoupení respondentů ze skupiny s funkcí dopékání pečiva bylo 10 zaměstnanců (14 %). V zařazení jako je kontrola záruk na zboží odpovědělo 6 respondentů (8 %), dále vykonávání pultové prodeje, kde odpověděli 4 respondenti (6 %) a ke konečnému zařazení odpověděli pouze 2 respondenti (3 %). Jednalo se o zaměstnance administrativní podpory. Pro verifikaci naší hypotézy byli jednotlivé skupiny zastoupeny vyváženě.



**Otázka č. 8. Trávíte někdy se spoluzaměstnanci nějaký čas mimo prostory zaměstnání i mimo Vaši pracovní dobu?**



Graf 7: Vyhodnocení osmé otázky

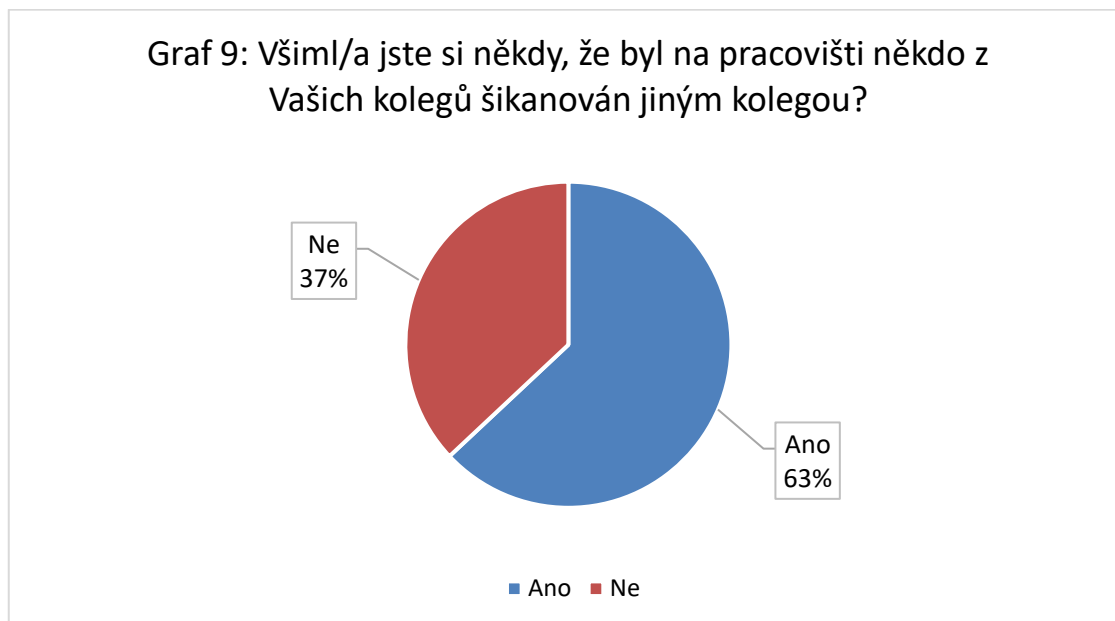
Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka č. 7

skupiny lidí	Ano	Ne	Celkem
Do 10 pracovníků	21	5	26
Do 20 pracovníků	9	3	12
Do 30 pracovníků	7	8	15
A více pracovníků	12	8	20
Celkem	49	24	73

Osmá otázka dotazníku: Osmou otázkou jsme chtěli zjistit, zda tráví kolegové nějaký společný čas i mimo pracovní dobu. Více jak dvě třetiny a to 49 respondentů (67 %) se shledávají i po pracovní době. Zbýlých 24 respondentů (33 %) netráví čas se svými kolegy mimo pracovní dobu. Nejvíce spolu tráví čas zaměstnanci ve věku 41-50 let, kde více jak polovina dotazovaných odpověděla na otázku „Ano“. Překvapivým zjištěním bylo, že spolupracovníci v produktivním věku spolu tráví čas mimo pracovní dobu, a to poměrně velkým procentem. Vzniká tedy prostor pro řešení nesrovnalostí, které by mohli vyústit v mobbing.

**Otázka č. 9. Všiml/a jste si někdy, že byl na pracovišti někdo z Vašich kolegů šikanován jiným kolegou?**



**Graf 8: Vyhodnocení deváté otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Devátá otázka dotazníku: Devátou otázkou jsme mapovali, jak jsou spolupracovníci vnímaví, pokud se šikana děje v blízkém okolí, a to v pracovní skupině. Jak vyplývá z tabulky 63 % dotazovaných respondentů si všimlo šikany spolupracovníka a 37 % tento fakt popírá.

**Tabulka č. 8**

Skupiny lidí	Ano	Procenta	Ne	Procenta	Celkem
Do 10 pracovníků	16	62 %	10	38 %	26
Do 20 pracovníků	7	58 %	5	42 %	12
Do 30 pracovníků	7	47 %	8	53 %	15
A více pracovníků	16	80 %	4	20 %	20
Celkem	46	-	27	-	73

V tabulce č. 8 znázorňující poměry odpovědí od respondentů se skupina do 10 pracovníků setkala z 62 % se šikanou u kolegy. Pracovní skupina do 20 pracovníků se

setkalo s touto formou v 58 % případech a v poslední, největší pracovní skupině, je kladná odpověď zastoupena 80 %.

### Otázka č. 10. Pokud ano, jak jste reagoval/a?



**Graf 9: Vyhodnocení desáté otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

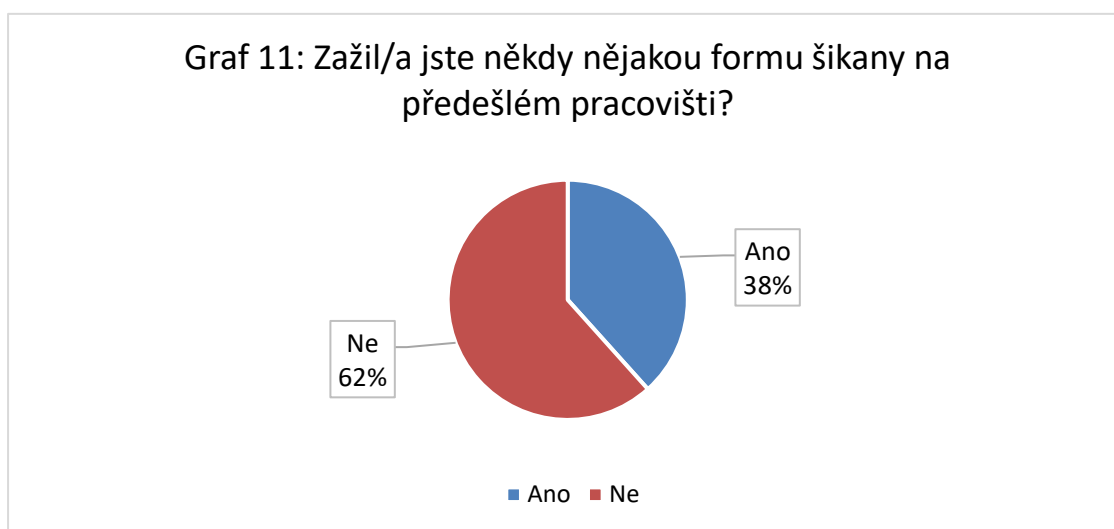
Desátá otázka dotazníku: Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že 54 % dotazovaných respondentů hlásí v případě podezření na šikanu spolupracovníka tuto skutečnost svému nadřízenému. Signifikantní pro nás byl údaj, který vypovídá o procentu dotazovaných, kteří skutečnost šikany kolegy neřeší a to dokonce 28 %. Pouhých 9 % využívá možnosti hlásit tuto skutečnost anonymně. Zanedbatelné procento také odpovědělo možnostmi využít Mobbing Free poradnu apod. V diskusi podrobně rozebereme to, co vyplynulo z této otázky a jaké bychom navrhli opatření.

**Tabulka č. 9**

	Do 10 lidí	Do 20 lidí	Do 30 lidí	A více lidí	Celkem
Nahlásil/a jsem nadřízenému	9	4	3	9	25
Sdělil/a jsem toto anonymně nadřízenému jinou formou než ústně	2	1	1	0	4
Nevšímám si raději takových věcí	4	2	2	5	13
Jiná...	1	0	1	2	4
<b>Celkem</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>46</b>

V tabulce jsou uvedeny hodnoty, ve kterých pracovních skupinách řešili problematiku šikany, a i to jakým způsobem. Z tabulky je patrné, že počet lidí ve skupině nezáleží na tom, zda se daný problém s šikanou bude řešit. Je zřejmé, že se jedná o individuální chování jedinců, kteří se rozhodli jednat a daný problém řešit. Dále je možné v tabulce vyčíst, že nadpoloviční většina problém s šikanou řeší. Jedná se o 33 respondentů ze 43. Ostatních 13 respondentů si raději všimá svých věcí a daný problém žádným způsobem neřeší.

**Otázka č. 11. Zažil/a jste někdy nějakou formu šikany na předešlém pracovišti?**



**Graf 10: Vyhodnocení jedenácté otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

**Tabulka č. 10**

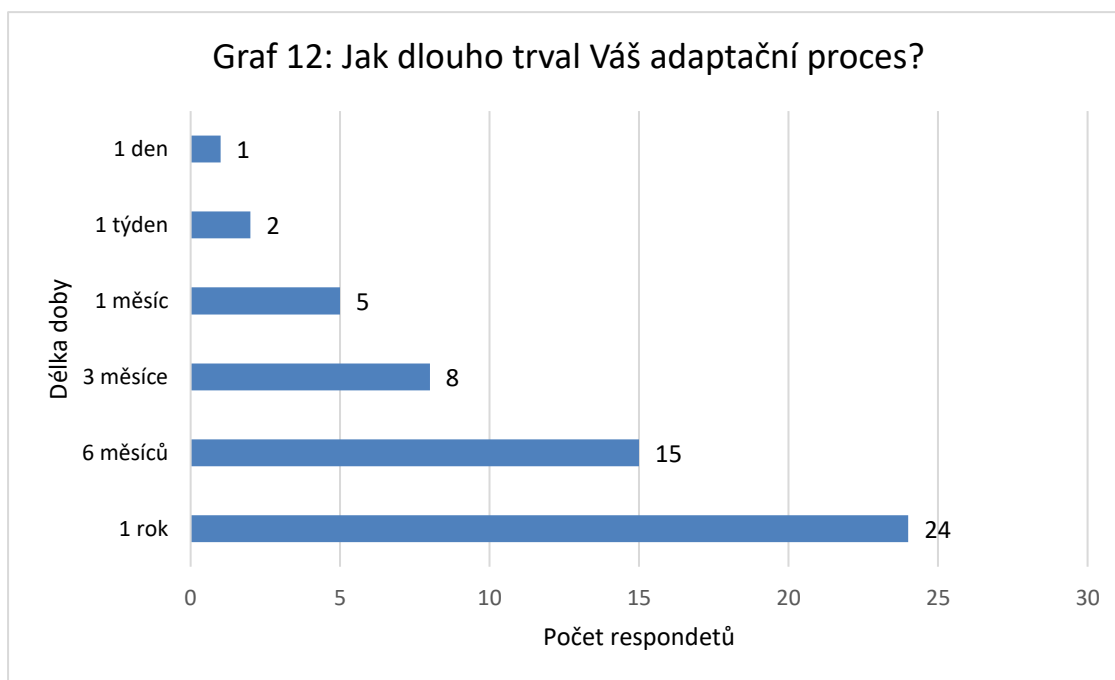
	Ano	Ne	Celkem
18-30	7	11	18
31-40	4	16	20
41-50	6	7	13
51 a více	11	11	22
Celkem	28	45	73

Jedenáctá otázka dotazníku: Jedenáctou otázkou jsme dospěli k překvapivému závěru, že 62 % zaměstnanců se nikdy nesetkalo se šikanou na pracovišti. Zbýlých 38 % se dále dělilo do tabulky, kde poměrnou vyváženou částí 50 % respondentů ve střední věkové

kategorii zažilo šikanu a 50 % ne. Nejčteněji se se šikanou setkává dle průzkumu věková skupina 18-30 a starší 51 let.

### Následující grafy jsou výsledky pracovníku managementu

#### Otázka č. 12. Jak dlouho trval Váš adaptační proces?

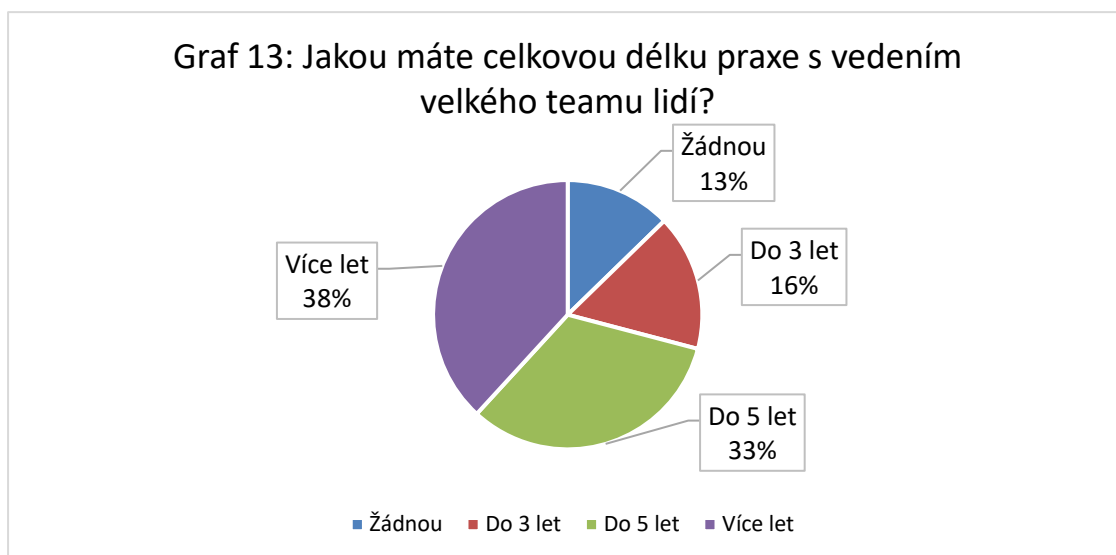


Graf 11: Vyhodnocení dvanácté otázky

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Dvanáctá otázka dotazníku: Ve dvanácté otázce jsme se zaměřili na délku adaptačního procesu. Adaptační proces je klíčový pro správné fungování pracovníka, minimalizuje pozdější potíže a významnou měrou ovlivňuje přetížení pracovníků. Jak je patrné z grafu, délka adaptačního procesu nebyla jednotná. 44 % respondentů odpovědělo, že adaptační proces trval jeden rok. Standardní délka adaptačního procesu je v rozmezí 4-6 měsíců, podle adaptability jedince a složitosti pracovního procesu, který stanoví věcný gestor daného úseku. 27 % respondentů odpovědělo, že adaptační proces trval 6 měsíců, tedy při horní hranici standardní doby. 15 % respondentů odpovědělo, že proces trval jen 3 měsíce. Pouze zanedbatelné procento 9 % odpovědělo, že trval jen měsíc, u 5 % byla odpověď jeden den.

### Otázka č. 13. Jakou máte celkovou délku praxe s vedením velkého teamu lidí?



Graf 12: Vyhodnocení třinácté otázky

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka č. 11

	Žádnou	Do 3 let	Do 5 let	Více let	Celkem
18-30	6	5	1	0	12
31-40	1	2	4	2	9
41-50	0	1	9	18	28
51 a více	0	1	4	1	6
Celkem	7	9	18	21	55

Třináctá otázka dotazníku: Touto otázkou jsme zjišťovali, zda pracovníci ve vedoucích funkcích mají zkušenosti s vedením týmu. Erudice a praxe je dle našeho názoru významným faktorem, který ovlivňuje osobu manažera. 38 % dotazovaných mělo praxi nad 5 let, srovnatelná skupina 33 % mělo praxi do 5 let. Praxi do 3 let měla skupina 16 % a poměrně výrazné procento 13 % nemělo žádnou praxi. Z našeho pohledu je zařazení pracovníka s nulovou praxí na manažerské pozici nepřijatelné. Tato skupina, jak se nabízí je tvořena nejčastěji respondenty ve věkové kategorii 18-30 let.

#### Otázka č. 14. Cítil/a jste se někdy přetíženi/a?



Graf 13: Vyhodnocení čtrnácté otázky

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Čtrnáctá otázka dotazníku: Otázkou jsme mapovali míru subjektivního pocitu přetížení vedoucích pracovníků. Zde jsme již mohli verifikovat naši hypotézu prakticky na první pohled, 82 % respondentů odpověděla kladně, že se cítí přetížena. Pokud není optimálně rozvrženo množství kompetencí, povinností a objem práce dochází k přetěžování, které vytváří ideální podmínky k narušení všech důležitých aspektů profilu manažera a následně může docházet k bossingu.

### Otázka č. 15. Delegujete někdy povinnosti na kolegy či podřízené?



Graf 14: Vyhodnocení patnácté otázky

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

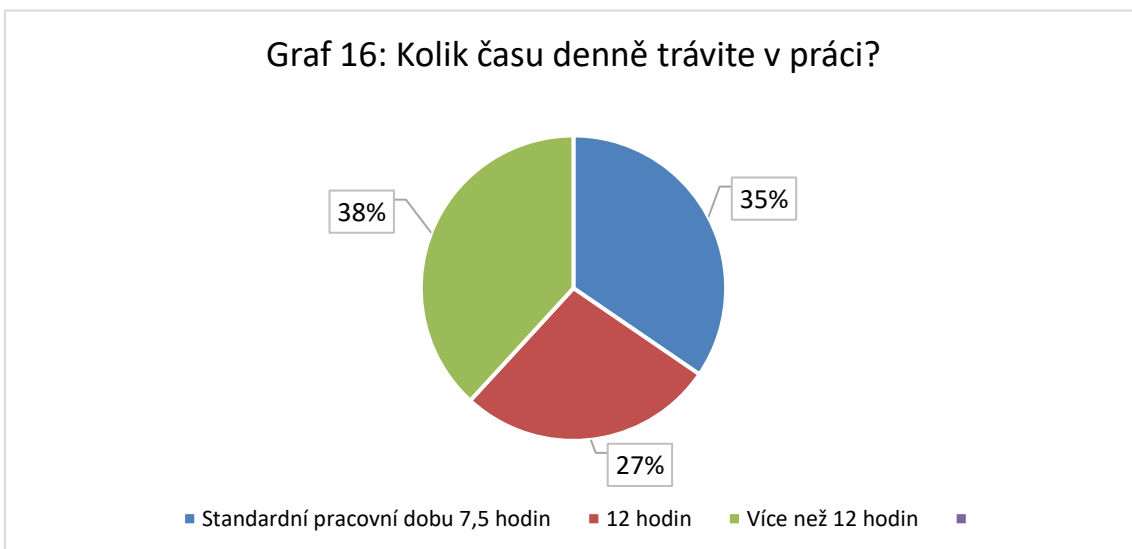
Tabulka č. 12

Otázka č. 13	Ano	Ne	Celkem
Žádnou	2	5	7
Do 3 let	4	5	9
Do 5 let	13	5	18
Více let	18	3	21
Celkem	37	18	55

Patnáctá otázka dotazníku Na předchozí otázku navazovala s tímto tématem úzce související otázka, o četnosti delegování povinností na kolegy. Jak je patrné procentuálně kopíruje předchozí otázku, 85 % dotazovaných odpovědělo kladně, že povinnosti deleguje na kolegy či podřízené. Paradoxně nejvíce zastoupeno ve skupině pracovníků, kteří mají nejdelší praxí s vedením týmu.



### Otázka č. 16. Kolik času denně trávíte v práci?



**Graf 15: Vyhodnocení šestnácté otázky**

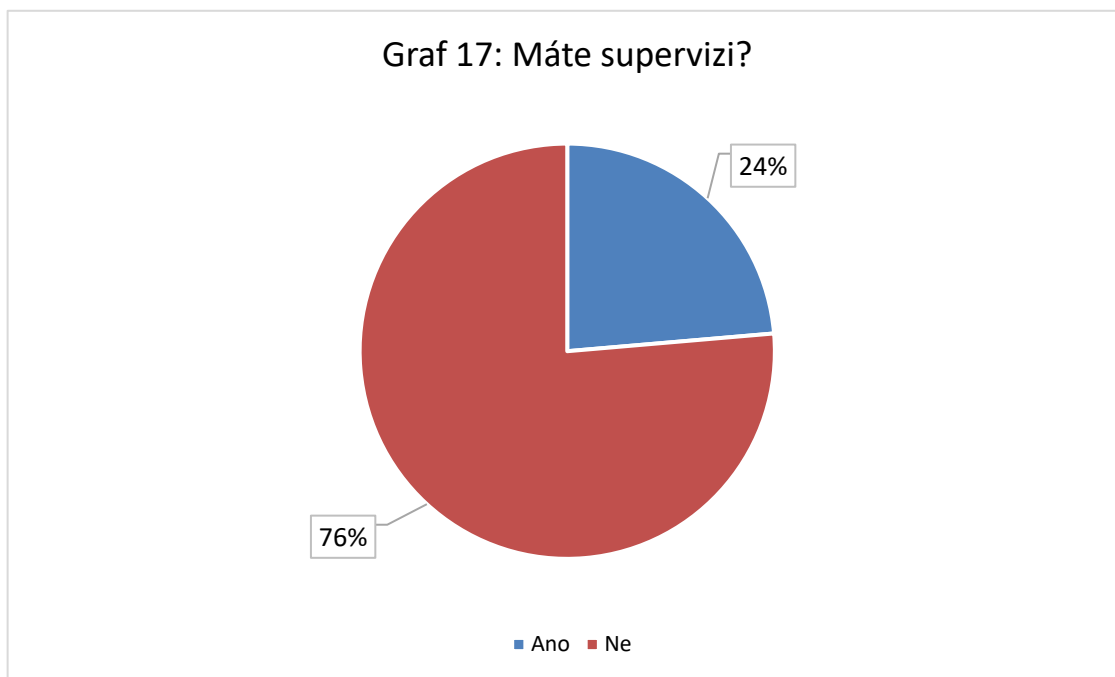
Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Šestnáctá otázka dotazníku: V šestnácté otázce jsme ověřovali, jestli je management přetěžován. V souvislosti s velkým objemem práce, nedostatečnou praxí, neznalostí timemanagementu apod. 27 % respondentů tráví v zaměstnání až 12 hodin denně. 35 % tráví v zaměstnání standardních 7,5 hodin. 38 % respondentů odpovědělo, že tráví více než 12 hodin v zaměstnání.

**Tabulka č. 13**

Otázka č. 14	Ano	Ne	Celkem
Standardní pracovní doba 7,5 hodin	14	5	19
12 hodin	12	3	15
Více než 12 hodin	19	2	21
Celkem	45	10	55

### Otázka č. 17. Máte supervizi?

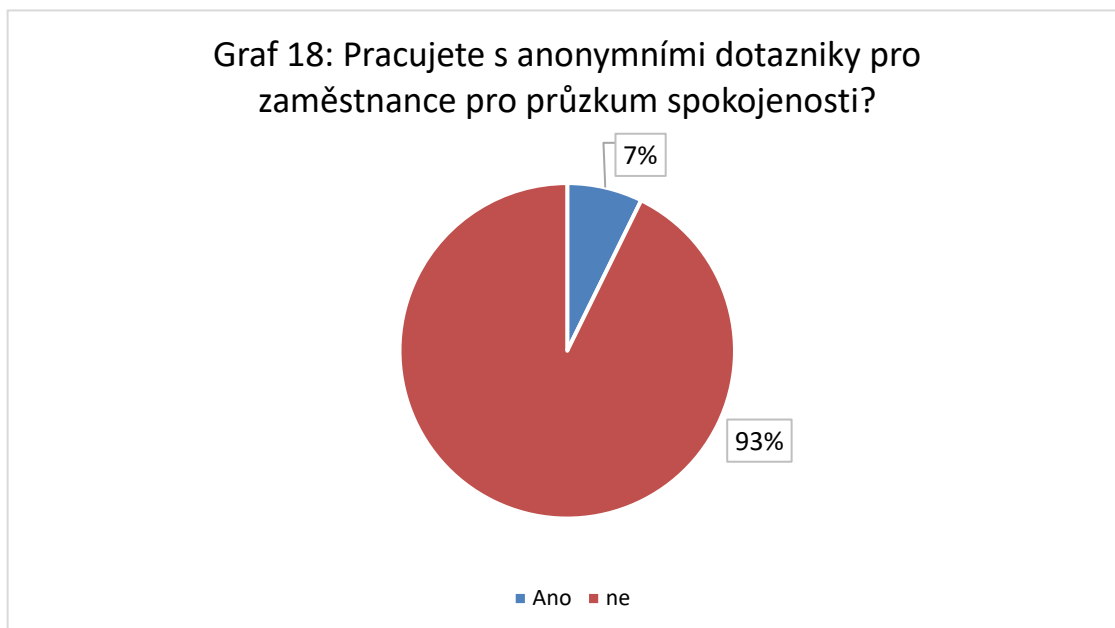


**Graf 16: Vyhodnocení sedmnácté otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Sedmnáctá otázka dotazníku: Za velmi významné považujeme výsledky otázky 17, ze kterých vyplynulo, že 76 % dotazovaných nemá supervizi. Vzhledem k důležitosti supervize je opravdu zarážející, že pouhých 24 % s ní spolupracuje.

**Otázka č. 18. Pracujete s anonymními dotazníky pro zaměstnance pro průzkum spokojenosti?**



**Graf 17: Vyhodnocení osmnácté otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Osmnáctá otázka dotazníku: Osmnáctá otázka měla důležitou vypovídající hodnotu, 93 % dotazovaných nepracuje s anonymními dotazníky! Neposkytuje tak dostatečný prostor pro zaměstnance, aby se k situaci vyjadřovali. Nevyužívá důležitý nástroj k zachycení problémů. Pouhých 7 % je z hlediska důsledku z toho plynoucích zanedbatelné.

**Otázka č. 19. Mají zaměstnanci možnost sdělit anonymně svůj podnět na šikanu? (anonymní schránky, anonymní e-mailová korespondence)**

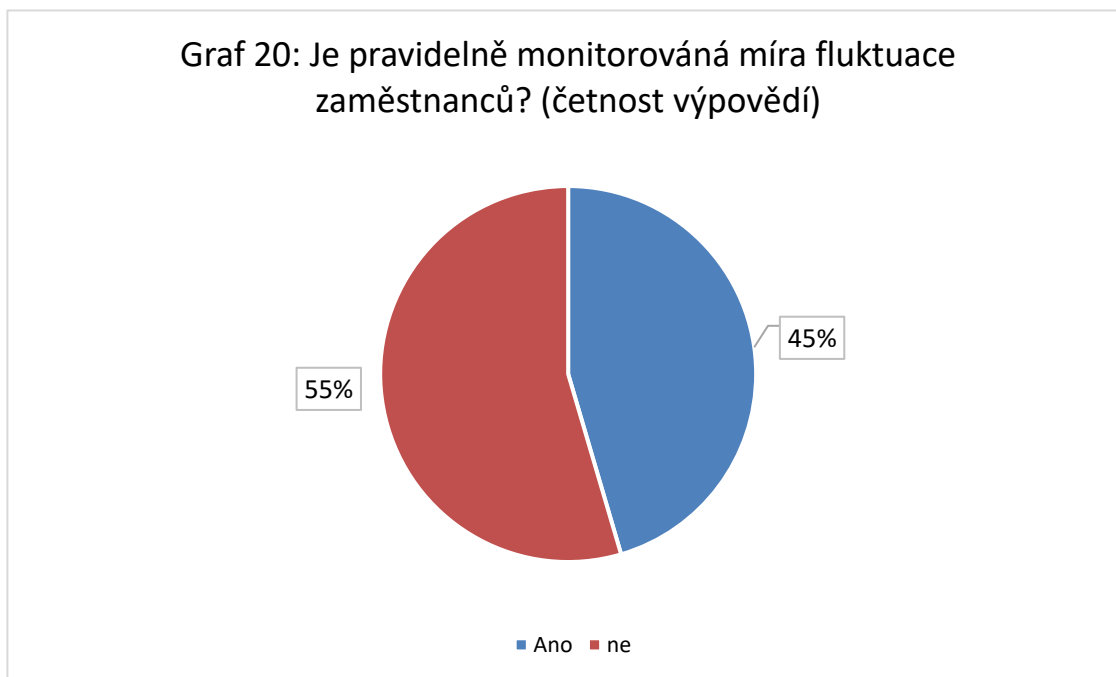


Graf 18: Vyhodnocení devatenácté otázky

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Devatenáctá otázka dotazníku: Devatenáctou otázkou jsme mapovali nástroje, které umožňují anonymně kdykoliv upozornit na potíže v pracovním kolektivu. V naší hypotéze, jsme předpokládali, že takových nástrojů je jistě využíváno, slouží nejen k prevenci výskytu, ale i jako součást nápravných opatření. Proto je pro nás překvapením, že takřka polovina respondentů 49 % tuto možnost vůbec nemá a 51 % tuto možnost využívá.

**Otázka č. 20. Je pravidelně monitorována míra fluktuace zaměstnanců? (četnost výpovědí)**



**Graf 19: Vyhodnocení dvacáté otázky**

Zdroj: Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Dvacátá otázka dotazníku: Dvacátá otázka se zaměřila na sledování klíčového ukazatele spokojenosti zaměstnanců. Fluktuace je odrazem firemní kultury daného pracoviště. Zde v 55 % převažuje odpověď záporná, tento ukazatel se nemonitoruje a předpokládáme, že souvisí s vysokým procentem respondentů, kteří ani nemají možnost anonymně podávat stížnost. 45 % respondentů odpovědělo kladně.

**21. Pokud dostanete informaci o šikaně na pracovišti, jakou formou to řešíte?**

V otázce poslední jsme záměrně volili otevřenou otázku, abychom zjistili, jaký způsob nejčastěji jednotliví manažeři volí. Nejčastěji byla volena domluva, pohovor, snaha o vyřešení problému v rámci svěřené pracovní skupiny. Dále byla zastoupena odpověď řešení přes interní a následně personálnímu oddělení.

## 10 DISKUSE

Výzkumem jsme chtěli zmapovat, jaká je četnost výskytu mobbingu a bossingu v obchodních společnostech, jestli ji něco ovlivňuje a zda jsou efektivně využívané nástroje k řešení tohoto problému.

Ve vztahu k výzkumnému problému jsme formulovali následující cíle a hypotézy:

Cíle průzkumu:

1. Analyzovat vztah mezi velikostí pracovní skupiny a výskytem mobbingu.
2. Zjistit míru výskytu mobbingu či bossingu mezi zaměstnanci obchodních řetězců.
3. Zmapovat pracovní podmínky zaměstnanců managementu obchodních řetězců.
4. Identifikovat nástroje, které používá management při řešení problému.

Stanovené hypotézy.

- H1 Předpokládáme, že 60 % dotazovaných respondentů se v současném zaměstnání setkala s bossingem či mobbingem.
- H2: Domníváme se, že pokud se vyskytuje mobbing v obchodních společnostech, tak se častěji objevuje ve větších pracovních skupinách pro absenci skupinové dynamiky.
- H3: Předpokládáme, že výskyt bossingu je v obchodních společnostech častější, vzhledem k nárokům, které jsou na pracovníky ve vedoucích funkcích kladeny.
- H4: Předpokládáme, že obchodní společnosti pravidelně pracují s cíleným vyhledáváním mobbingu a bossingu a mají nástroje, jak řešit dopady.

K verifikaci první hypotézy jsme nejprve otázkami č. 4, 9 a 11 mapovali v jakém rozsahu se dotazovaní setkali se šikanou, a to v současném i předchozím zaměstnání. Mapovali jsme také podrobně o jaké druhy šikany se jedná nejčastěji a jaká kategorie dle věku, je nejčastěji šikanovaná. Nejčastější formou tedy byly pomluvy a to (49,4 %), dále zadržování informací (25,3 %), přehlížení (24,1 %). Ze 73 respondentů se 18 (22,8 %)

dotazovaných s žádnou formou šikany nesetkalo. Na tuto otázku bylo možné uvést více odpovědí. Otázka měla otevřenou odpověď, kde mohli respondenti uvést i jiné způsoby šikany a tu nikdo nevyplnil (0 %). Více než 60 % respondentů se v nynějším zaměstnání setkalo s nějakou formou šikany. Jedenáctou otázkou jsme dospěli k překvapivému závěru, že 62 % zaměstnanců se nikdy nesetkalo se šikanou na předchozím pracovišti. Zbýlých 38 % se dále dělilo do tabulky, kde poměrnou vyváženou částí 50 % respondentů ve střední věkové kategorii zažilo šikanu a 50 % ne. Nejčastěji se se šikanou setkává dle průzkumu věková skupina 18-30 a starší 51 let.

I přesto, že se veřejnost domnívá, že je dostatečně známá problematika šikany v zaměstnání domníváme se, že osvěta není dostatečná. Nejsou definovány a používány nástroje na cílené vyhledávání tohoto problému. Není prováděna inventarizace. Nejúčinnějším nástrojem eliminačního procesu je písemná inventarizace, která má největší vypovídající hodnotu o daném firemním prostředí, o kultuře na pracovišti, vztazích, atmosféře, o stylu řízení vedoucích pracovníků. Důležitým zdrojem informací je také vztahový audit, který již pomáhá stanovit konkrétní taktiky používané při řešení šikany na pracovišti.

### **První hypotéza se potvrdila.**

Abychom mohli verifikovat druhou hypotézu, použili jsme v dotazníku otázky 5, 6 a 7.

Vzhledem k faktu, jak znázorňují údaje v tabulce se 62 % pracovníků ve skupině do 10 zaměstnanců setkala se šikanou. Je pro nás překvapením, že v malé skupině, je tolik kladných odpovědí. Pracovní skupina do 20 pracovníků se setkala s touto formou v 58 % případech a v poslední, největší pracovní skupině, je kladná odpověď zastoupena 80 %.

Graf znázorňující, že pracovní prostředí je z velké části optimální pro zaměstnance a to v 79 %. Jen 21 % respondentů se domnívá, že počet zaměstnanců pro pracovní prostředí neodpovídá nijak nepodporuje naši hypotézu, následující tabulka znázorňuje, že v pracovní skupině do 10 lidí je 50 % zaměstnanců nespokojených. Skupina do 20 pracovníků je optimální pro 10 respondentů, Dalších 15 respondentů vidí jako optimální počet do 30 pracovníků ve skupině. Nejvíce respondentů s 20 souhlasnými odpověďmi pak preferuje optimální skupinu nad 30 pracovníků. Vzhledem k naší hypotéze jsme byli výsledky překvapeni. Zaměstnancům se jeví optimálně skupina s největším počtem

pracovníků. Je překvapivé, že přestože se zdá respondentům neoptimálnější největší pracovní skupina, dle šetření se v té nejmenší nejvíce vyskytovala šikana.

Pro dokreslení vzorku dotazovaných jsme použili otázku č.7 a to specifikaci pracovního zařazení, abychom měli větší představu, o jaké pracovní skupině, s jakou konkrétní pracovní náplní se jedná. Nejvyšší účast respondentů měli zaměstnanci zákaznického servisu, dále pozice prodavače, respondenti, kteří doplňovali zboží či dopékali pečivo, zaměstnanci administrativní podpory. atd. Pro verifikaci naší hypotézy byli jednotlivé skupiny zastoupeny vyváženě.

Vzhledem k popisovanému faktu, že zaměstnancům se jeví optimální největší skupina, a naopak v té nejmenší byl největší výskyt šikany se domníváme, že je důležité zkoumat optimalizaci prostředí. I velikost pracovní skupiny má ve vnímání dvě zcela odlišné roviny. Větší skupina se může zdát zaměstnancům více anonymní. Pokud není kolektiv pravidelně monitorován a manažer či supervizor nedokáže využít možnosti zreflektovat svůj způsob práce s lidmi, probrat včas obtížné situace, nejistoty či problémy, které se vyskytly, a tak vytváří prostředí ve kterém se necítí zaměstnanec dobře.

Na pracovišti by mělo být kontinuálně hodnoceno pracovní prostředí a měly by se specifikovat determinanty, které na něj mají největší vliv. Snižuje se tím především v konečném důsledku fluktuace zaměstnanců a s tím v neposlední řadě spojené náklady na přijímání nových zaměstnanců, rekvalifikace...atd Pravidelným hodnocením se také zvyšuje produktivita práce stávajícího kolektivu. Častou příčinou fluktuace ve firmách je bohužel práce managerů, kteří firmu řídí, ale nevedou lidi. Neanalyzují a včas neřeší problémy, které vedou k odchodu zaměstnanců a nemalým ztrátám pro organizaci. Míra fluktuace je, a především odraz celkové spokojenosti zaměstnanců. Příčinnými faktory jsou, jak bylo mnohokrát citováno v literatuře odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura, očekávání.

**Druhá hypotéza se nepotvrdila**



Abychom verifikovali následující třetí hypotézu, použili jsme v dotazníku otázky 13, 14, 15, 16.

Touto otázkou jsme zjišťovali, zda pracovníci ve vedoucích funkcích mají zkušenosti s vedením týmu. Erudice a praxe je dle našeho názoru významným faktorem, který ovlivňuje osobu manažera. 38 % dotazovaných mělo praxi nad 5 let, srovnatelná skupina 33 % mělo praxi do 5 let. Praxi do 3 let měla skupina 16 % a poměrně výrazné procento 13 % nemělo žádnou praxi. Z našeho pohledu je zařazení pracovníka s nulovou praxí na manažerské pozici nepřijatelné. Nejčastěji byli ve výběrovém souboru zastoupeni respondenti spadající do věkové skupiny 18-30 let.

Otázkou 14 jsme mapovali míru subjektivního pocitu přetížení vedoucích pracovníků. Zde jsme již mohli verifikovat naši hypotézu prakticky na první pohled, 82 % respondentů odpovědělo kladně, že se cítí přetížená. Pokud není optimálně rozvrženo množství kompetencí, povinností a objem práce dochází k přetěžování, které vytváří ideální podmínky k narušení všech důležitých aspektů profilu manažera a následně může docházet k bossingu.

Na předchozí otázku navazovala s tímto tématem úzce související otázka, o četnosti delegování povinností na kolegy. Jak je patrné procentuálně kopíruje předchozí otázku, 85 % dotazovaných odpovědělo kladně, že povinnosti deleguje na kolegy či podřízené. Paradoxně nejvíce zastoupeno ve skupině pracovníků, kteří mají nejdelší praxi s vedením týmu.

V šestnácté otázce jsme ověřovali, jestli je management přetěžován. V souvislosti s velkým objemem práce, nedostatečnou praxí, neznalostí timemanagementu apod. 35 % respondentů tráví v zaměstnání až 12 hodin denně. 27 % tráví v zaměstnání standardních 7,5 hodin.

Bohužel se domníváme, že na pozicích manažera nejsou vždy pracovníci, kteří mají dostatečnou praxi, erudici a jsou přirozenými lídry.

Rádi bychom se krátce zamysleli nad jednotlivými kroky přijímacího řízení. Zde je potřeba poukázat na fakt, že kritéria k přijetí na takovou pozici by měly být stanoveny v souladu s tím, co by měl manager na této pozici zvládnout. Aby měl již pokročilé manažerské schopnosti a dovednosti. Vzhledem k tomu, že výsledky šetření ukázaly, že

nejčteněji byla ve vedoucích funkcích zastoupena skupina 18-30 let a 82 % z nich se cítí být přetíženo, se domníváme, že by mělo dojít k přehodnocení a na vedoucí pozice, by se měli přijímat uchazeči ve věkové skupině 35 a více. Zde lze předpokládat, že reálná délka praxe již postačila k tomu, aby si své teoretické znalosti člověk v této pozici ověřil v praxi. Ovládali timemanagementu, měkké techniky, používali správný typ manažerského vedení. Dokázali kooperovat se supervizí, provádět pravidelné mapování kolektivu, inventarizaci, vztahové audity a jiné efektivní manažerské nástroje.

V souvislosti s nekvalitním a nedostatečným adaptačním procesem mohou být tato místa dle našeho názoru obsazována lidmi, pro které je taková pozice především záležitostí osobní prestiže a ambicí a v praxi nejsou schopni tuto funkci spolehlivě a kvalitně zvládnout. Povinnosti neefektivně delegují, jak je patrné z našeho šetření dochází k tomu v 85 %. Což má velkou vypovídající hodnotu o tom, jak špatně jsou procesy nastaveny. Problém se tak vědomě násobí.

Tyto klíčové ukazatele jednoznačně podporují vnímání špatné firemní kultury, ve které se zaměstnanec nemůže cítit bezpečně. Firemní kultura je navíc jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují výběr zaměstnavatele, zejména pro nastupující generaci tzv. Mileniálů, kteří opravdu velmi aktivně zkoumají firemní kulturu.

**Třetí hypotéza se potvrdila**

Poslední čtvrtou hypotézu jsme se snažili verifikovat otázkami 17, 18, 19, 20, 21.

Za velmi signifikantní považujeme výsledky otázky 17, ze kterých vyplynulo, že 76 % dotazovaných nemá supervizi. Vzhledem k důležitosti supervize je opravdu zarážející, že pouhých 24 % s ní spolupracuje.

Supervize je dnes nedílnou součástí manažerského týmu. Supervizor plní funkci odborného průvodce, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, nebo organizaci jako takové vnímat a reflektovat jejich práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací. Supervize může být zaměřena na lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Cílem supervize je zvýšení kvality a efektivity práce daného týmu či jedince a, také prevence profesního vyhoření. Je prokázáno, že dobrá supervize je prospěšná nejen přímo supervidovaným, ale všem zaměstnancům.

Osmnáctá otázka měla další důležitou vypovídající hodnotu k naší čtvrté hypotéze, 93 % dotazovaných nepracuje vůbec anonymními dotazníky. Neposkytuje tak dostatečný prostor pro zaměstnance, aby se k situaci vyjadřovali. Nevyužívá důležitý nástroj k zachycení problémů. Pouhých 7 % je z hlediska důsledku z toho plynoucích zanedbatelné. Dotazníkové šetření spokojenosti na pracovišti je významný nástroj, jak získat anonymně zpětnou vazbu pracovní spokojenosti, která je důležitou informací pro řízení dané organizace. Vypovídá o pracovní motivaci, výkonu pracovníků, pracovní stabilizaci. Po zhodnocení takového šetření je možné se zaměřit na optimální motivaci a komunikaci, možnost dalšího růstu a vzdělávání, efektivitě odměňování, to vše v rámci individuálního přístupu k jednotlivým zaměstnancům.

Podstatou kvalitního fungování každé organizace jsou především spokojení zaměstnanci, bez kterých by žádná společnost nemohla fungovat.

Devatenáctou otázkou jsme mapovali konkrétní nástroje, které umožňují anonymně a kdykoliv upozornit na potíže v pracovním kolektivu. V naší hypotéze, jsme předpokládali, že takových nástrojů je jistě využíváno, slouží nejen k prevenci výskytu, ale i jako součást nápravných opatření. Proto je pro nás překvapením, že takřka polovina respondentů 49 % tuto možnost vůbec nemá a 51 % tuto možnost využívá

Dvacátá otázka se zaměřila na sledování klíčového ukazatele spokojenosti zaměstnanců, kterou je fluktuace. Je aktuálním odrazem firemní kultury daného pracoviště. Zde v 55 % převažuje odpověď záporná, tento ukazatel se nemonitoruje a předpokládáme, že souvisí s vysokým procentem respondentů, kteří ani nemají možnost anonymně podávat stížnost. 45 % respondentů odpovědělo kladně. Jak už jsme popisovali výše tento ukazatel je jedním z hlavních bodů inventarizace a jeho absence vypovídá o špatně nastaveném interním procesu.

V otázce poslední jsme záměrně volili otevřenou otázku, abychom zjistili, jaký způsob při řešení šikany nejčastěji jednotliví manažeři volí. Nejčastěji byla volena domluva, pohovor, snaha o vyřešení problému v rámci svěřené pracovní skupiny. Dále byla zastoupena odpověď řešení přes personálnímu oddělení. Zde se chceme více zamyslet nad nástroji a postupem, který by se měl volit při výskytu šikany na pracovišti.

Nejdůležitější částí eliminačního procesu je písemná inventarizace. Ta podá nejucelenější informace o daném prostředí, kultuře, atmosféře, řízení, vztazích i postojích jednotlivých zaměstnanců. Je nezbytným krokem při rozpoznání, prošetřování a následné eliminaci mobbingu či bossingu. Dalším krokem je tzv. vztahová inventura, prověření, co se stalo, kdy se to stalo, a s jakými konkrétními důsledky. Inventura je používána jako důkazní materiál a může být také výchozím dokumentem pro rozsáhlejší interní vztahový audit a eliminační taktiky. Díky vztahové inventuře lze lépe odhalit příčiny a motivace mobbingu. Dále může odhalit rizikové oblasti organizačních procesů, přístupů, komunikace a celkové nastavení firemní kultury. Díky inventuře a vztahovým auditům, které z ní vycházejí, lze nastavovat efektivní eliminační i preventivní opatření nejen na pracovišti, ale také doporučit oběti konkrétní postupy pro ochranu před násilím na pracovišti. Organizační kultura je důležitým prvkem ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Včasná identifikace a analýza rizik šikany jistě snižuje její četnost. Pracovat s prověřenými metodami SWOT analýzou, sestavováním etických kodexů a antimobbingových i preventivních opatření. V týmu je velkou výhodou mít nějakého mentora, který by předával odborné znalosti a zkušenosti a uměl používat nejenom měkké

manažerské techniky, ale také uměl aplikovat moderní metody jako je např. mediace mezi mobberem a tím, kdo tuto šikanu oznámil. Někde postačí motivace, edukační a osvětové aktivity. Na některých pracovištích, je ale potřeba zásadních změn. Prostor pro komplexní přehodnocení a nastavení organizační kultury. Důsledné zavedení sankcí a razantních postupů při výskytu vztahové patologie samozřejmě s ohledem na etický kodex. Možnost uvedení do pracovních smluv, rámcové dohody, kolektivní smlouvy. Aktivně zapojovat do změn celý tým. Pravidelně svolávat aktivní porady, teambuildingové aktivity, průběžné sociomapovat a vyžadovat 360stupňové zpětné vazby.

Zavést interní antimobbingových opatření. Důsledky řešit v postupné hierarchii poučení, napomenutí, vytýkáci dopis, odvolání z funkce, přeložení, výpověď.

Domníváme se, že tyto efektivní nástroje se stále nedovedou komplexně a cíleně používat.

**Čtvrtá hypotéza byla vyvrácena**

## 11 ZÁVĚR

Práce bezesporu patří k základním atributům našeho každodenního života. Trávíme v ní denně sedm a půl/osm a více hodin. Ve stejném prostředí, se stejnými lidmi. Výsledky práce ovlivňují nemalou měrou ekonomické, společenské i sociální stránky našeho života. Je proto důležité zamýšlet se nad klíčovými aspekty, které ovlivňují kvalitu naší práce.

V době, kdy většina rodin žije ekonomicky tzv. „na dluh“ v zajetí hypoték a úvěrů je nutnost pro člověka mít a udržet si práci. Mnohdy je okolnostmi nucen v zaměstnání setrávat i v případě, že organizační kultura a pracovní klima je v rozporu s jeho přesvědčením a v práci se necítí dobře. Ztráta zaměstnání je bohužel stále vnímána jako určité společenské stigma.

Podstatou jakékoliv organizace zůstává člověk jako zaměstnanec. Pokud chceme, aby dobře vykonával svou činnost, musíme mu k tomu vytvořit odpovídající podmínky, prospěch z toho plyne pro obě strany.

Vidíme obrovskou důležitost, proč zkoumat fenomén šikany na pracovišti a hledat způsoby účinné prevence a také důsledného řešení.

Nelze generalizovat tento problém celospolečensky. Je potřeba systematicky získávat dílčí vzorky respondentů v jednotlivých odvětvích. Podmínky jsou variabilní a nelze najít univerzální klíč k hodnocení vzhledem k množství jednotlivých proměnných, které v tomto procesu figurují.

Možnost vidíme v podrobném výzkumu tohoto fenoménu. Vhodnou metodou či kombinací metod lze postupně podle našeho názoru udělat ucelený obraz o tom, proč mobbing či bossing ve 21.století stále přetrvává jako velmi složitý celospolečenský problém, na jehož řešení kooperuje mnoho vědních disciplín od sociologie a psychologie po etiku a právo.

Smysluplným používáním nástrojů, o kterých jsme hovořili v diskusi by se v budoucnosti jistě dalo s tímto problémem efektivně pracovat a usilovat o jeho minimalizaci či se alespoň pokusit o širší sociální dialog.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. Týmová supervize: teorie a praxe. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

BEŇO, Pavel. Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.

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

FEHLAU, Eberhard G. Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006371.

HAVLÍK, K. Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci. Personál, 2005, č. 4, s. 32-34.

KOLÁŘ, Michal. Bolest šikanování: [cesta k zastavení epidemie šikanování ve školách]. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-513-x.

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

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. ISBN 807330090-7.

SVOBODOVÁ, L. 2008a Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

SVOBODOVÁ, L. 2008b Jak se bránit mobbingu. Psychologie dnes, 2008, č. 3, s. 20-21

SVOBODOVÁ, L. 2008c Kolega je tyran. Psychologie dnes, 2008, č. 2, s. 20-21

ŠMAHAJ, Jan. Kyberšikana jako společenský problém: Cyberbullying as a social problem. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 9788024442273.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění novel

zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění novel

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění novel

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington, Mass.: Lexington books

DAVENPORT, Noa, DISTLER SCHWARZ, Ruth, PURSELL ELLIOTT, Gail. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. 3rd edition. Iowa: Civil Society Publishing, 2005. 216 s. ISBN 0-9671803-0-9

LEYMANN, Heinz. *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. [Mobbing – psychoterror at work places]. Reinbek: Rowohlt Verlag. 1993.

Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community Applied Social Psychology*, 7 (3),199-208



Van Heugten, K. (2010, June). Engaging bystanders as change agents in workplace bullying. In *7th International conference on workplace bullying and harassment*, Cardiff, Wales, United Kingdom

Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011) Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. Bullying and harassment in the workplace. *Developments in theory, research and practice*, 75-105

LEYMANN, Heinz. Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. [Mobbing – psychoterror at work places]. Reinbek: Rowohlt Verlag. 1993.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Bossing – Encyklopedie BOZP. [online]. 2020 [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Bossing>

Co znamenají pojmy hard a soft skills. Aktuální nabídka práce z celé ČR – INwork.cz [online]. Copyright © Tereza, Inwork 19.11.2015 [cit. 06.02.2021]. Dostupné z: <https://www.inwork.cz/clanky/vzdelavani/147-co-znamenaji-pojmy-hard-a-soft-skills/>

Dorazil mobbing i do českých knihoven? | Ikaros. Ikaros | elektronický časopis o informační společnosti [online]. Copyright © 1997 [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://ikaros.cz/dorazil-mobbing-i-do-ceskych-knihoven>

Důstojné pracoviště | Šikana na pracovišti. Důstojné pracoviště | Úvodní stránka [online]. Copyright © 2020 [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti>

KRČMAŘOVÁ, Gabriela. Dorazil mobbing i do českých knihoven? Ikaros [online]. 2002, roč.6, č.6 [cit. 19.01.2021]. Dostupné z <<https://ikaros.cz/dorazil-mobbing-i-do-ceskych-knihoven>>. ISSN 1212-5075.

Mobbing, bossing – Obrana proti šikaně na pracovišti | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem – Sbíрка zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html>

Šikana na pracovišti (mobbing a bossing) | NZIP. NZIP – portál, kterému můžete věřit [online]. Copyright © fizkes [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/106-mobbing-a-bossing>

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. Copyright © 2020 [cit. 19.01.2021]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>

## SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1	49
Tabulka č. 2	50
Tabulka č. 3	51
Tabulka č. 4	52
Tabulka č. 5	54
Tabulka č. 6	55
Tabulka č. 7	57
Tabulka č. 8	58
Tabulka č. 9	59
Tabulka č. 10	60
Tabulka č. 11	62
Tabulka č. 12	64
Tabulka č. 13	65

## Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení první otázky .....	49
Graf 2: Vyhodnocení druhé otázky .....	50
Graf 3: vyhodnocení třetí otázky .....	51

Graf 4: Vyhodnocení páté otázky .....	53
Graf 5: Vyhodnocení šesté otázky .....	55
Graf 6: Vyhodnocení sedmé otázky.....	56
Graf 7: Vyhodnocení osmé otázky .....	57
Graf 8: Vyhodnocení deváté otázky .....	58
Graf 9: Vyhodnocení desáté otázky .....	59
Graf 10: Vyhodnocení jedenácté otázky.....	60
Graf 11: Vyhodnocení dvanácté otázky.....	61
Graf 12: Vyhodnocení třinácté otázky .....	62
Graf 13: Vyhodnocení čtrnácté otázky .....	63
Graf 14: Vyhodnocení patnácté otázky .....	64
Graf 15: Vyhodnocení šestnácté otázky .....	65
Graf 16: Vyhodnocení sedmnácté otázky.....	66
Graf 17: Vyhodnocení osmnácté otázky.....	67
Graf 18: Vyhodnocení devatenácté otázky .....	68
Graf 19: Vyhodnocení dvacáté otázky.....	69

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A – Dotazník k diplomové práci .....</b>	<b>I</b>
---	----------

## **Příloha A – Dotazník k diplomové práci**

### **Dotazník k diplomové práci na téma „Šikana na pracovišti – mobbing a bossing.“**

Dobrý den, jmenuji se Bc. Matěj Kačírek a studuji na Univerzitě Jana Ámose Komenského – studuji obor andragogika.

Pro účely mé diplomové práce na téma Šikana na pracovišti – mobbing a bossing jsem vytvořil následující dotazník. Rád bych Vás požádal o jeho vyplnění, které Vám zabere pár minut. Dotazník je plně anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze pro účely výše zmiňované diplomové práce.

Samozřejmostí je garance, že údaje získané průzkumem budou naprosto důvěrné a slouží pouze pro účely vypracování mé diplomové práce.

Dotazník k vyplnění je zde:

<https://www.surveymonkey.com/survey/d/W5L2C6E1B4M3O6S8A>

Děkuji za Váš čas.

Bc. Matěj Kačírek

#### **Vysvětlení:**

**Mobbing** – šikana (psychoterror) na pracovišti způsobená spolupracovníky.

**Bossing** – šikana (psychoterror) na pracovišti způsobená nadřízenými pracovníky.

Pro zaměstnance jsou otázky pouze **1.-11.** a **22.** pro případ vyjádření svých názorů.

Pro vedoucí a manažery jsou otázky pouze **1-3.** a **12.-21., 22.** pro případ vyjádření svých názorů.

## **Identifikační údaje:**

### **1. Pohlaví:**

Žena

Muž

### **2. Věk:**

18-30

31-40

41-50

51 a více

### **3. Nejvyšší ukončené vzdělání:**

Základní vzdělání

Střední vzdělání s výučním listem

Středoškolské vzdělání s maturitou

Vyšší odborné vzdělání

Vysokoškolské vzdělání



**Následující otázky jsou pro řadové zaměstnance  
(Pokud jste zaměstnanec vyplňte pouze otázky od 1.-11. a 22.)**

**4. Setkal/a jste s nějakou formou šikany, pokud ano vyplňte níže**

- Nesetkal/a
- Pomluvy
- Posměšky
- Zadržování informací
- Přehlížení
- Zastrásování
- Sexuální obtěžování
- Nadměrné úkolování
- Neschválení dovolené
- Ponižování před ostatními zaměstnanci
- Vyhrožování výpovědí
- Jiné

**5. V jak velké pracovní skupině jste zařazen/a?**

- Do 10
- Do 20
- Do 30
- A více

**6. Přejde Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete, optimální podle počtu zaměstnanců?**

- Ano
- Ne

**Pokud ne, uveďte důvod.**

**7. Můžete specifikovat pracovní skupinu ve které jste zařazen/a?**

Poskytování zákaznického servisu

Práce na pokladně

Doplnování zboží

Dopékání pečiva

Kontrola záruk na zboží

Pultový prodej

Jiné

**8. Trávíte někdy se spoluzaměstnanci nějaký čas mimo prostory zaměstnání a mimo Vaši pracovní dobu?**

Ano

Ne

**9. Všiml/a jste si někdy, že by byl na pracovišti někdo z Vašich kolegů šikanován jiným kolegou?**

Ano

Ne

**10. Pokud ano, jak jste reagoval/a?**

Nahlásil/a jsem nadřízenému

Sdělil/a jsem toto anonymně nadřízenému jinou formou než ústně

Nevšímám si raději takových věcí

Jiné

**11. Zažil/a jste někdy nějakou formu šikany na předešlém pracovišti?**

Ano

Ne

**Následující otázky jsou pro pracovníky managementu  
(vedoucí, manažeri atd....)**

**(vyplňte pouze otázky od 1.-3 a 12.-22.)**

**12. Jak dlouho trval Váš adaptační proces?**

**13. Jakou máte celkovou délku praxe s vedením velkého teamu lidí?**

- Žádnou
- Do 3 let
- Do 5let
- Více let

**14. Cítil/a jste se někdy přetížen/a?**

- Ano
- Ne

**15. Delegujete někdy povinnosti na kolegy či podřízené?**

- Ano
- Ne

**16. Kolik času denně trávíte v práci?**

- Standardní pracovní doba 7,5 hodin
- 12 hodin
- Víc než 12 hodin

**17. Máte supervizi?**

- Ano
- Ne

**18. Pracujete s anonymními dotazníky pro zaměstnance pro průzkum spokojenosti?**

Ano

Ne

**19. Mají zaměstnanci možnost sdělit anonymně svůj podnět na šikanu? (anonymní schránky, anonymní e-mailová korespondence)**

Ano

Ne

**20. Je pravidelně monitorována míra fluktuace zaměstnanců? (četnost výpovědí)**

Ano

Ne

**21. Pokud dostanete informaci o šikaně na pracovišti, jakou formou to řešíte?**

--



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Matěj Kačírek**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: prezenční**

**Název práce: Šikana na pracovišti – mobbing a bossing**

**Rok: 2021**

**Počet stran textu bez příloh: 70**

**Celkový počet stran příloh: 7**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 19**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 7**

**Počet internetových zdrojů: 8**

**Vedoucí práce: Doc. Dr. Milan Beneš**