VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Faktory ovlivňující vznik a průběh šikany ve firmě.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen, 2021.

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Antonie Stankeová/KLZ 35.

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
PhDr. Gabriela Ježková Petrů

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 1.12.2020, Lubná.

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce bylo zjištění přítomnosti mobbingu či bossingu v dané organizaci. Dílčími cíly bylo: zjištění způsobů řešení konfliktů na pracovišti, dále zjištění nastavení firemní kultury v souvislosti s prevencí mobbingu či bossingu a také byla zjišťována schopnost asertivního chování zaměstnanců jako prevence mobbingu či bossingu ve zmíněné organizaci. Dalším bodem bylo zjištění ochoty spolupracovníků nahlásit probíhající mobbing či bossining na pracovišti.

2. Výzkumné metody:

Dotazníkové šetření, analýza, syntéza.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Mobbing, bossing se ve zmíněné organizaci vyskytuje, a to v nemalé míře.

Způsob řešení konfliktů v organizaci je celkem dobře nastaven, ve firmě jsou zaměstnanci schopni dobře komunikovat, konflikty zvládají dobře, ovšem je zde prostor ke zlepšení v doporučení.

Firemní kultura je poměrně dobře nastavená, ale i zde je prostor ke zlepšení v doporučení.

Zaměstnanci firmy jsou ve většině schopni vlastní asertivitě jako prevencí mobbingu či bossingu, ale ne malá část z nich se dost bránit neumí. V doporučení je návrh opatření.

Většina zaměstnanců společnosti by nahlásila probíhající šikanu na pracovišti, kdyby si jí všimla, ovšem i zde je část těch, kteří by tak neučinili. V doporučení je návrh opatření.

4. Závěry a doporučení:

Doporučení jsou tato: včasné informování ostatních pracovníků a výcvik vedoucích zaměstnanců která by pomohla včas odhalit vznik nastupujícího násilí na pracovišti. Vytvořit návod s popisem co je mobbig či bossing včetně jejich dopadů. Vytvořit pravidla o informování nově nastupujících zaměstnanců o nulové toleranci jekéhokoliv neetického chování.

V souvislosti s řešením konfliktních situací lze doporučit: vytváření dobrých pracovních podmínek, vhodný trénink manažerů v oblasti řešení konfliktů, dále také vytvoření pravidel firemní komunikace.

V souvislosti s prevencí mobbingu či bossingu ze strany pracovníka lze navrhnout: posilování asertivity pracovníků pravidelným školením, které by bylo zaměřeno na asertivní chování, je vhodné mít v organizaci pracovníka, který by se přímo věnoval problémům, které pracovníky trápí (firemní/externí psycholog).

Je nutné proškolit zaměstnance, aby nahlásili probíhající, nebo začínající násilí na někom ze svého okolí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mobbing, bossing, šikana, organizace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the work was to determine the presence of mobbing or bossing in the organization. The partial goals were: finding out ways of resolving conflicts in the workplace, as well as finding out the setting of corporate culture in connection with the prevention of mobbing or bossing and also the ability of assertive behavior of employees as a prevention of mobbing or bossing in the mentioned organization. Another point was to find out the willingness of co-workers to report ongoing mobbing or bossining in the workplace.

2. Research methods:

Questionnaire survey, analysis, synthesis.

3. Result of research:

Mobbing, bossing occurs in the mentioned organization – and to a large extent.

The way of resolving conflicts in the organization is well set up by the cell, in the company the employees are able to communicate well, they manage conflicts well, but there is room for improvement in the recommendations. The corporate culture is relatively well set up, but even here there is room for improvement in the recommendations. The company's employees are mostly capable of their own assertiveness as a prevention of mobbing or bossing, but not a small part of them can't defend themselves enough. The recommendation includes a proposal for action. Most of the company's employees would report an ongoing bullying in the workplace if they noticed it, but even here there are some who would not. The recommendation includes a proposal for action.

4. Conclusions and recommendation:

The recommendations are as follows: early information of other employees and training of managers who would help to detect the emergence of emerging violence in the workplace in time. Create instructions with a description of what mobbig or bossing is, including impacts. Create rules for informing new employees about zero tolerance for any unethical behavior.

In connection with the resolution of conflict situations, it is possible to recommend: the creation of good working conditions, appropriate training of managers in the field of conflict resolution, as well as the creation of rules of corporate communication.

In connection with the prevention of mobbing or bossing by the employee, it can be suggested: strengthening the assertiveness of employees through regular training, which would focus on assertive behavior, it is advisable to have an employee in the organization who would directly address.

It is necessary to train employees to report ongoing or incipient violence against someone around them.

KEYWORDS

Mobbing, bossing, bullying, organization.

JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources.Human Development. Income Distribution. Migration.

M14 Corporate Culture. Diversity. Social Responsibility.

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Antonie Stankeová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 35
Název BP:	Faktory ovlivňující vznik a průběh šikany ve firmě
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Vznik a vývoj šikany na pracovišti 2.2 Faktory vedoucí k příčinám a důsledkům šikany 2.3 Konflikty na pracovišti jako příčina šikany 2.4 Metodika 3. Praktická část 3.1 Prostředí, cíl a předmět průzkumu 3.2 Výsledky dotazníkového šetření 3.3 Doporučení a návrh opatření 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• BEDNÁŘ, V. *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada, 2016. 148 s. ISBN 978-80-247-5564-9. • BEDRNOVÁ, E. et al. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Albatros, 2017. 541 s. ISNB 978-80-7261-239-0. • CAKIRPALOGLU, P. et al. *Šikana na pracovišti v České republice.* Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2016. 127 s. ISNB 978-80-244-5080-3. • MILLER, R. et al. *Komunikace v konfliktu.* Praha: Kosmas, 2018. 163 s. ISNB 978-80-204-4815-6.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 10. 9. 2020 • Zpracování teoretické části do 15. 10. 2020 • Zpracování výsledků do 30. 10. 2020 • Finální verze do 1. 12. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petrů

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 9. 2020

Prof. Ing. Milan Žák CSc.
Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2020.09.03 18:14:30 +02'00'

Obsah

1 Úvod....1
2 Teoreticko-metodologická část práce....3
2.1 Vznik a vývoj mobbingu a bossingu....3
2.1.1 Mobbing....4
2.1.2 Bossing....7
2.1.3 Mobber, oběť, fáze mobbingu....8
2.2 Faktory vedoucí k příčinám a důsledkům šikany....10
2.2.1 Příčiny mobbingu....11
2.2.2 Ženy x muži a mobbing....11
2.2.3 Důsledky mobbingu....13
2.3 Konflikty na pracovišti jako příčina šikany a jejich řešení....14
2.3.1 Řešení konfliktů a prevence mobbingu v organizaci....15
2.3.2 Prevence mobbingu ze strany zaměstnance....16
2.3.3 Whistleblowing....17
2.4 Metodika....17
3 Praktická část....19
3.1 Prostředí, cíl a předmět průzkumu....19
3.2 Výsledky dotazníkového šetření....20
3.3. Doporučení a návrh opatření....29
3.3.1 Shrnutí....29
3.3.2 Doporučení....32
4 Závěr....35
Literatura....37
Přílohy Dotazník....I

Seznam grafů

Graf 1 Počty zaměstnanců s osobní zkušeností fyzického/ psychického útoku 21

Graf 2 Výskyt kritiky ze strany nadřízeného vůči zaměstnanci 23

Graf 3 Postoj pracovníků k možnostem řešení konfliktů.....26

Graf 4 Možnost využití nahlášení šikany na pracovišti 28

Seznam obrázků

Obrázek 1 Pojmy související s mobbingem……8

Obrázek 2 Fáze mobbingu……...9

Obrázek 3 Výskyt mobbingu v jednotlivých krajích v ČR……10

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíl mezi mobbingem a šikanou……6

Tabulka 2 Fáze symptomů mobbingu……...13

1 Úvod

Písemná práce se zabývá mobbingem a bossingem na pracovišti, jejích vznikem a také průběhem těchto negativních sociálních jevů, dále faktory, které vedou k příčinám a důsledkům mobbingu či bossingu, a také konfliktními situacemi včetně jejích průběhů a možných řešení. Bedrnová (2017, s. 288) uvádí, že mobbing představuje specifický sociální jev. Jde o cílevědomé šikanování, nebo psychický teror na pracovišti, který se může týkat jakéhokoliv pracovníka bez ohledu na pracovní zařazení, pozici, věk, nebo třeba i pohlaví. Mobbing byl vypozorován již v dávné minulosti. Jak Cakirpaloglu (2016, s.11) uvádí, mobbing pochází z anglického slovesa „to mob“, které lze do češtiny přeložit jako utlačovat, urážet, napadat, vrhat se. Jak je uvedeno (dustojnepracoviste.cz, 2020) termín mobbing poprvé použil etnolog Konrád Lorenz ve svých popisech chování zvířat, když pojednával o útocích zvířecí smečky na vetřelce. Cakirpaloglu (2016, s.12) uvádí, že k nejvýznamnějším průkopníkům výzkumu mobbingu patří německý psycholog a lékař Heinz Leymann, který působil ve Švédsku. Leymann získal zkušenosti s řešením rodinných konfliktů, což zužitkoval při zkoumání přímých a nepřímých forem konfliktů na pracovišti. Jak dále zdroj uvádí, právě Leymann poprvé použil a dále systematicky rozpracoval mobbing ve společenských vědách.

Jak Bedrnová (2017, s. 288) uvádí, podle Leymanna (1990) jde o mobbing tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob.

V písemné práci je zájem zaměřen především na mobbing na pracovišti. Důraz je kladen na mobbera, což je člověk, který páchá násilí na oběti, dále na oběť samotnou a také na jednotlivé fáze mobbingu, které většinou probíhají při tomto negativním sociálním jevu. Je vysvětlen rozdíl mezi šikanou a mobbingem, a také jsou předloženy další možné formy násilí na pracovišti jako je například staffing, straining, nebo třeba sexuální obtěžování.
V další teoretické části je zaostřeno na faktory vedoucí k příčinám mobbingu a jejich důsledkům. Jak (osppp.cz, 2020) uvádí, Česká republika je s téměř 20 % případů za rok společně s Rakouskem a Finskem zemí s nejvyšší mírou pracovní šikany. Velmi zajímavý je i fakt, že ženy jsou postihovány mobbingem více než muži. Mezi další faktory vedoucí k mobbigu na pracoviši lze zařadit věkové rozdíly mezi spolupracovníky, kdy například do staršího kolektivu přijde mladý spolupracovník, který není svými kolegy akceptován. Dále také rasové, mezikulturní rozdíly, náboženské, politické a mnoho dalších názorových rozdílností. Uvedené důvody vedoucí k mobbingu na pracovišti nutně musí mít následky. Mezi následky plynoucí z tohoto negativního sociálního jevu patří zejména psychické, psychosomatické a zdravotní potíže u oběti mobbingu. K tomu Mikuláštík (2010, s. 238) přidává, že mobbing i harassment může mít velmi závažné následky v podobě depresí, stavů úzkosti, neurotických potíží, psychosomatických potíží oběhu krevního, dýchacího, zažívacího a jiné, jako tomu bývá v důsledcích stresu. Mezi další důsledky mobbingu patří ekonomické problémy. Bedrnová (2017 s. 288) uvádí, že ekonomické důsledky spočívají ve skutečnosti, že oběti mobbingu bývají velmi často celé týdny i měsíce v pracovní neschopnosti. Vedle přímých pracovních výpadků vznikají i další ztráty, kdy šikanovaní nejsou sice v přímé pracovní neschopnosti, ale dlohodobě podávají snížený pracovní výkon. Neblahé následky mobbingu jsou citelné i pro organizaci, ve které je mobbovaný pracovník zaměstnán. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že mobbing je pro firmu velkým problémem, přináší ztráty, pokud oběť zůstane (náklady na dlouhodobé anebo opakované pracovní neschopnosti), ale i pokud odejde. Oběť opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi nebo přejde ke konkurenci.
Poslední část teoretické rešerše je věnována konfliktům na pracovišti a jejím příčinám, důsledkům a také jejich možných řešení. Zájem je zaměřen především na zvládádání konflitktních situací. Jak je známo, konfltikt není nutně pokaždé problém, někdy díky konfliktu vznikají nové nápady, nové způsoby řešení problémů atd. Pokud však konfltikt přeroste v problém a následně v mobbing, je to velký problém jak pro oběť, mobbera tak i pro

organizaci. Další část je zaměřena na prevenci mobbingu ze strany zaměstnance, zejména schopnost spravného arertivního jednání pracovníka, také i schopnost problém řešit například tím, že problém někomu sdělí, například na personální oddělení apod. Pomoci oběti mobbera mohou také spolupracovníci a to tím, že problém nahlásí. V této souvislosti je používán pojem whistleblowing – jde o upozornění přihlížejících pracovníků na problém vyšším stupňům organizace, nebo přímo veřejné instituci, např. policii.

Hlavním cílem bakalářské práce je formulace návrhů a doporučení vedoucí k prevenci a eliminaci výskytu mobbingu a bossingu v organizaci. K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny i dílčí cíle, kterými jsou zjištění způsobů řešení konfliktních situací na pracovišti, zda jsou řešeny či nejsou řešeny vůbec. Dále také byl zájem zaměřen na nastavení firemní kultury v organizaci, zda má prostředky či nástroje k prevenci mobbingu na pracovišti – to vše z pohledu pracovníka. Poslední část dílčích výzkumných otázek se týkala prevence mobbingu či bossingu ze strany pracovníka, zda je schopen asertivního jednání včetně schopnosti nebo ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa. Hlavní cíl byl prostřednictvím dílčích cílů splněn.
Pro praktický výzkum byla vybrána společnost Eberspaecher Rakovník. Zvolená forma výzkumu byla dotazníkové šetření prostřednictvím serveru Survio.cz. Otázky jsou koncipované tak, aby cíl práce byl splněn. Dotazník se skládá z 25 otázek, jejihž odpovědi jsou formulovány odpověďmi ANO/SPÍŠE ANO/NEVÍM/SPÍŠE NE/NE s možností výběru jedné odpovědi. Pro dotazníkové šetření byli vybráni pracovníci společnosti, kteří uvedli svoji emailovou adresu, přičemž nebyla důležitá pozice, ani hierarchické postavení pracovníka ve zmíněné organizaci. Pro účely výzkumu byl zvolen náhodný výběr. Doba pro vyplnění dotazníku byla stanovena od 16.10.2020 – 23.10.2020. Počet dotazníků poslaných respondentům byl 108, vyplněných a poslaných nazpět bylo 42, návratnost je tedy 38,9 %. Forma dotazníkového šetření byla zvolena jako jedna z nějlepších způsobů pro splnění cíle této písemné práce. Jelikož se jedná o citlivé informace, které z dotazníku vyplývají, bylo počítáno s možnými limity zůčastněných respondentů.
Výsledkem práce jsou formulace, opatření a doporučení, která jsou součástí praktické části této písemné práce. Výsledky stěžejních výzkumných otázek jsou demonstrovány také v grafech.

V závěru práce jsou zformulována a shrnuta doporučení a možné návrhy, které vyplývají ze získaných dat dotazníkového šetření a zároveň opírající se o teoretické poznatky z teoretické části bakalářské práce.

Poděkování patří paní PhDr. Gabriele Ježkové Petrů za podporu při tvorbě této bakalářské práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Práce a pracovní zařazení je nedílnou součástí života běžného člověka. Člověk je k práci veden již od útlého dětství, a to otázkami typu, čím a kým by chtěl v dospělosti daný jedinc být. Koubek (2015, s. 325) vysvětluje, že při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních, až k vyloženě negativním vztahům. Jak Cakirpaloglu (2016, s.7) uvádí, práce bývá důležitým rozměrem v životě současného člověka. Doba na přípravu budoucího povolání je nesrovnatelně delší než v minulých stoletích. Stejně tak rostou i nároky na znalosti a dovednosti budoucích účastníků pracovního trhu. Zvyšování výkonnosti se týká nejen používáním stále vyspělejších nástrojů, ale i lidí zapojených do pracovního procesu. Ve výsledku stoupá výkonnost, produktivita a zisky. Jak dále zdroj uvádí, tento trend má však i odvrácenou stránku v podobě negativních jevů s tímto „přitahováním šroubů".

V poslední době se zvyšuje zájem o šikanu na pracovišti, pro kterou se přejímá původně anglický termín mobbing a bývá považována za závažný problém současného pracovního prostředí. K tomu Koubek (2014, s. 191) dodává, že jsou známé dva základní druhy šikany na pracovišti: mobbing (šikana ze strany kolegů) a bossing (ze strany nadřízených). Cakirpaloglu (2016, s.11) uvádí, že komunikace a vůbec interakce mezi lidmi zcela běžně vedou k interpersonálním konfliktům, a není tedy divu, že se stejně tak přirozeně konflikty vyskytují i v pracovním prostředí. Přesto je tento relativně starý fenomén důkladněji zkoumán jako mobbing až na začátku 80.let dvacátého století. K tomu Pauknerová (2012, s. 245) dodává, že na začátku 80. let minulého století profesor Heinz Leymann zavedl termín mobbing. Mobbing je systematický, cílevědomý, opakovaný útok na určitou osobu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň půl roku, který provádí jedna nebo více osob, využívá stupňujícího se přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování a dalších intrik, jako jsou hmotné vlivy atd. S tím Bedrnová (2017, s.288) souhlasí a dodává, že mobbing charakterizuje situaci, ve které se intriky a šikanování stávají rutinou. Pauknerová (2012, s. 246) doplňuje, že mobbing nejčastěji vzniká mezi osobami postavenými v hierarchii na stejné úrovni. Na postavení v hierarchii závisí také zvolený druh mobbigu. Na nižších úrovních se častěji útočí na soukromý život oběti, na její osobnosti, vlastnosti a zvláštnosti. Na vyšší úrovni se obvykle využívá systematického zatlačování do ústraní a znevažování výsledků práce a odborných schopností. Podobně se velmi často při šikanování obě strany omezují výhradně na své vlastní pohlaví. Jak je uvedeno (dustojnepracoviste.cz, 2020) za šikanu na pracovišti se považuje systematické agresivní jednání, uskutečňované s cílem získat pocit převahy či výhod, namířené proti jednotlivci či skupině, kteří se nemohou situaci vyhnout nebo se bránit. Jde o perzistentní, negativní společenské chování s projevy diskriminace a nerovného zacházení, jež přechází ve viktimizaci daných osob. Má dopady na zaměstnance včetně jeho osobního a rodinného života, zaměstnavatele, celkové pracovní prostředí, bezpečnost práce i osobní výkon.

Cakirpaloglu (2016, s.23) uvádí, že v České republice je problematice mobbingu věnována pozornost již několik let, ačkoliv zde bylo prozatím realizováno jen několik reprezentativních výzkumů.

2.1 Vznik a vývoj mobbingu a bossingu

Mobbing na pracovišti jako sociální jev byl vypozorován již v dávné minulosti. Jak Cakirpaloglu (2016, s.11) uvádí, mobbing pochází z anglického slovesa „to mob", které lze do češtiny přeložit jako utlačovat, urážet, napadat, vrhat se. Ja dále zdroj uvádí, Oxfordský výkladový slovník (Hornby, Ashby, &Wehmeier, 2005) k tomu dodává, že termín „to mob" je používán ve spojitosti s násilným a problematickým chováním. Beňo (2015, s. 69) uvádí, že moderní historie slova mobbing nejspíše začala u britského ornitologa Franka Finna (1868-1936). Ten použil toto označení v roce 1919, když popisoval útočné chování a napadání u ptáků.

Jak je uvedeno (dustojnepracoviste.cz, 2020) termín mobbing poprvé použil etnolog Konrád Lorenz ve svých popisech chování zvířat, když pojednával o útocích zvířecí smečky na vetřelce. Používal označení „mobbing“ v případech, kdy popisoval tzv. teritorialitu zvířat. K tomu Cakirpaloglu (2016, s.11) dodává, Konrad Lorenz, který v souvislosti s mobbingem u sociálních živočichů popisoval útoky vran a jiných ptáků na kočky, či jiné noční predátory, jestliže byly zahlédnuty pes den. Smyslem takových útoků mnohem menších ptáků byla snaha oslabit či zranit predátora, a zvýšit tak vlastní vyhlídky na přežití. S tím Beňo (2015, s. 69) souhlasí a dodává, že označení mobbing Lorenz použil, když popisoval chování, které je označováno jako teritorialita. Tou jsou vyznačena zvířata žijící ve větších společenstvích-smečkách, tlupách, stádech apod. S tím Cakirpaloglu (2016, s.11) souhlasí a dodává, že mobbing v etnologii slouží zejména ke dvěma účelům. První je vystrašit a vypudit silnějšího jedince a ten další vede k vnitřní druhové edukaci toho, co dělat s predátorem a jak se ho zbavit.
Jak je uvedeno (dustojnepracoviste.cz, 2020) z původního používání popisu zvířecího chování představil v 60. letech výraz mobbing školní lékař Peter-Paul Heinemann (Leymann, 1996, Duffy & Sperry, 2012) který se zabýval chováním dětí o školních přestávkách namířeném proti jednotlivci. K tomu Beňo (2015, s. 69) dodává, že Peter-Paul Heinemann sledoval chování školní mládeže během přestávek a zejména chování silnějších žáků vůči těm slabším. Cakirpaloglu (2016, s.12) už jen dodává, že Peter-Paul Heinemann se zabýval destruktivním chováním, skupin dětí během školních přestávek, jež bylo namířeno proti jednotlivci a v některých případech vedlo až k sebevraždám. Jak dále zdroj uvádí, později se tento termín zavrhl a byl nahrazen výrazem šikana. Cakirpaloglu (2016, s.12) uvádí, že k nejvýznamnějším průkopníkům výzkumu mobbingu patří německý psycholog a lékař Heinz Leymann, který působil ve Švédsku. Leymann získal zkušenosti s řešením rodinných konfliktů, což zužitkoval při zkoumání přímých a nepřímých forem konfliktů na pracovišti. Jak dále zdroj uvádí, právě Leymann poprvé použil a dále systematicky rozpracoval mobbing ve společenských vědách.
Jak (stoppsychickémuobtěžování.cz, 2020) uvádí, švédský profesor Heinz Leymann představil tento fenomén v roce 1984. Ačkoli byl předtím znám ve všech kulturách, které překročily technickou revoluci, systematicky byl popsán až při výzkumu, který v roce 1982 provedla malá skupina švédských psychologů a publikovala jeho výsledky prostřednictvím Národního ústavu pro pracovní bezpečnost a zdraví ve Stockholmu v roce 1984. Jak (dustojnepracoviste.cz, 2020) uvádí, Leymann použil mobbing pro popis obdobných případů nepřátelského chování na pracovišti. Jeho prvotní výzkumy se opíraly o několik případových studií zdravotních sester, které mobbing na pracovišti dohnal k pokusu o sebevraždu. Leymann zjistil, že mobbingu bylo vystaveno přibližně 15 % obětí sebevražd. Upozornil také na to, že mobbing vede k posttraumatické stresové poruše. Cakirpaloglu (2016, s.12) dodává, že mezi jednotlivými autory pocházejících z rozmanitých kultur neexistuje jednoznačný pojem referující o destruktivních projevech na pracovišti. Například ve Skandinávii a kontinentální Evropě zdomácněl výraz mobbing, zatímco v USA a anglosaských zemích se užívají i jiná označení, zejména workplace bullying, bullying at work, bullying in the workplace, psychological bullying, nebo psychological terror.
Jak Bedrnová (2017, s. 288) uvádí, že z řady výzkumů vylývá, že v zemích rozvinuté Evropy se v průběhu svého pracovního života stává obětí mobbingu každý čtvrtý pracovník.

2.1.1 Mobbing

Je zřejmé, že mobbing na pracovišti jako sociální jev, pokud se na pracovišti vyskytne, bývá závažným problémem s neblahými důsledky. Říčan (2013, s. 203) uvádí, že člověk jako jedinec je především odkázán na společnost, konkrétně na jiné jedince a skupiny při uspokojování svých základních biologických potřeb.
V případě, že se na pracovišti mobbing vyskytne, může to pro daného jedince značit vážný problém. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že mobbing se někdy překládá jako šikana na pracovišti, ale

není to úplně přesné. Tento výraz byl použit sdělovacími prostředky, než se u nás termín mobbing vžil. Ale vzhledem k tomu, že se od klasické šikany přeci jen odlišuje, je vhodnější označovat tyto jevy jako (psychické) týrání, psychoteror, (psychické) násilí apod. Pauknerová (2012, s. 246) doplňuje, že mobbing může být přímý, či nepřímý, fyzický a verbální nebo aktivní a pasivní, ale může být prováděn i v kombinaci několika způsobů, a přitom ho lze jen velmi těžko dokázat. K tomu Bedrnová (2017, s. 288) dodává, že mobbing ve svém důsledku znamená určité dlouhodobé vydělení se z kolektivu a vystavuje postižené extrémnímu sociálnímu stresu. Důsledky takového jednání mohou být psychologické i ekonomické. (stoppsychickémuobtěžování.cz, 2020) uvádí, že na mobbing lze nahlížet z mnoha úhlů – z hlediska pracovní a klinické psychologie, ekonomie, sociologie atd. Z hlediska sociální psychologie je mobbing formou agrese. Je ovšem specifický svojí systematičností a chladnokrevností, patří do kategorie tyranizování.

Beňo (2015, s. 69) definuje mobbing jako nejčastější formu vztahové patologie v pracovní oblasti. Definován je jako útoky a psychické násilí ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve firemní hierarchii na stejné úrovni. Někdy je přitom těžké určit, jaká je role nadřízeného.
Koubek (2014, s. 191) vysvětluje, že podstatou šikany často je, že její původce zatahuje do tohoto děje i další lidi. Nepřímo povzbuzuje ostatní, aby se do šikany pustili také. Oběť se pak stává černou ovcí. Poměrně častý scénář je, že hlavní iniciátor neprovádí šikanu přímo, ale prostřednictvím slabších lidí, kteří by si jinak netroufli. Další problém spočívá v agresi. (stoppsychickémuobtěžování.cz, 2020) uvádí, že agresí se rozumí destruktivní chování, směřující k fyzickému, slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému útoku (pomocí gest) vůči jinému jedinci nebo předmětu. Často se v literatuře používá volně a zaměnitelně s alternativními výrazy – násilí, hostilita, destruktivita. Je to nejtypičtější reakce na frustraci, tj. situaci, kdy se zacílenému chování individua postaví do cesty překážka a je tak znemožněno dosažení cíle. Jestliže se nedaří překážku překonat, vnitřní napětí stoupá a s ním obvykle i agresivita. K tomu (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) doplňuje, že mobbing není konflikt, ani krátkodobá a jednorázová strategie.

Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jejichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně). Pauknerová (2012, s. 247) přidává, že při mobbingu je možno se setkat s řadou faktorů psychického týrání:

- sociální izolce;
- ohrožování svobodných názorů a postojů;
- přeřazování z místa na místo, hledání chyb při práci;
- útok na soukromí;
- fyzický útok (šikana, sexuální obtěžování) ;
- křik, nadávky, hanlivé přezdívky;
- pomluvy, drby, fámy atd.

(mobbingfreeinstitut.cz, 2020) dodává, že šikana je obvykle považována za jednodušší a primitivnější formu agrese, která se také vyskytuje v méně „intelektuálním“ prostředí (školní třída, vojenská kasárna atp.), zatímco například mobbing či bossing mohou nabývat velmi intelektuálních a sofistikovaných forem. Všechny tyto formy však bývají obvykle velmi destruktivní a osobnost postiženého poškozující. Mobbing se vyskytuje většinou v pracovních

sférách, je mnohem více propracovaný, promyšlený a také těžko dokazatelný. Naproti tomu šikana se vyskytuje především ve školních zařízeních, a je patrná již po krátké době. Následující tabulka 1 znázorňuje rozdíl mezi mobbingem a šikanou, kde jsou vysvětleny hlavní rozdíly mezi mobbingem a šikanou.

Tabulka 1 Rozdíl mezi mobbingem a šikanou

Mobbing	**Šikana**
Propracovaný, sofistikovaný, néně viditelný, tedy i hůře napadnutelný.	Bývá více viditelná, jde o to, způsobit oběti okamžitou újmu.

Zdroj: slideplayer.cz, 2020, vlastní úprava

Výše znázorněná tabulka č.1 vysvětluje rozdíly menzi mobbingem a šikanou. Šikana je viditelná častěji ve školních zařízeních, mobbing se vyskytuje na pracovištích. Zatímco šikana je viditelná zřetelněji a jde o to, aby byla oběti způsobena okamžitá újma, mobbing je mnohem více propracovaný, promyšlený a bohužel je těžké ho doložit.
Takto Beňo (2015, s. 75) vymezuje formy jednání, které lze považovat za mobbing:

Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat – sabotáže, poškozování pracovních prostředků, jejich krádeže, manipulace s nimi, krádeže výsledků práce, cílené vyrušování, záměrné neinformování o poradách, koncových termínech (deadlines), nařizování nesmyslných činností atd.

Útoků na pracovní poměr – poukazování na nesprávné chování, svévolné napomínání, obviňování z trestných činů.

Destruktivní kritika – ponižující, nevěcná, přehnaná a nelítostná kritika, zveličování jednotlivých prohřešků a chyb, potlačování snah a návrhů na zlepšování.

Útoky na sociální integraci – prostorová izolace, potlačování možnosti vyjádřit svůj vlastní názor, vyloučení z každodenní komunikace, ignorování otázek, narážky, dvojjazyčné poznámky.

Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání – cílené rozšiřování pomluv, ponižování a urážení v přítomnosti jiné osoby, zesměšňování, nařknutí z psychického onemocnění.

Útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty – pokořování, ponižování, lidskost i charakter dotyčné osoby jsou zpochybňovány, cílené nerovné zacházení.

Vytváření atmosféry úzkosti – navozování úskosti a strachu, zastrašování.

Útoky na oblast soukromí – telefonní teror (volání v noci), obtěžování či napadení členů rodiny dotyčné osoby, stálé znevažování náboženských, politických a světonázorových přesvědčení.

Útoky na zdraví a tělesnou integritu – přímé tělesné útoky a použití násilí, sexuální obtěžování, způsobení zdravotní újmy (průvanem, chladem, horkem, hlasitým zvukem…).

Selhání pomoci – ignorování situace mobbingu, zlehčování, nebo zesměšňování stížností, trpění mobbingu, neposkytnutí pomoci.

Armstrong (2015, s. 512) uvádí, že šikana je formou obtěžování, která může být velice nepříjemná a obtížně zvladatená. Stejně jako sexuální obtěžování se těžko prokazuje a zaměstnanci se mohou obávat si na šikanující jedince ztěžovat. Pauknerová (2012, s. 247) doplňuje, že mobbing se odehrává na pracovišti, ale výrazně zasahuje do soukromého života oběti, např. obtěžováním doma telefonním buzením a dalšími nepříjemnými akcemi, které narušují normální chod rodiny oběti.

2.1.2 Bossing

Mobbing na pracovišti jako sociální jev je problémem, kterému by měla být v organizaci věnována pozornost. V této souvislosti je možné se také sekat s dalším pojmem, který s problémem mobbing souvisí a tím je bossing.
Říčan (2013, s. 211) uvádí, že vztah vedoucího k vedené skupině je za normálních okolností pozitivní a věcný. Avšak negativní prvky ve vztahu vedoucího ke skupině jsou běžným jevem. Lze říci, že selhávání vedoucích – v malých i velkých skupinách je největším, stále se vracejícím problémem lidských dějin. K tomu Bednář (2016, s. 17) doplňuje, že základní rozdíl mezi nadřízeným a podřízeným (a je jedno, zda je jedná o mistra, nebo o generálního ředitele) není v tom, že by měl jeden více práce než ten druhý, ale v tom, že tato práce je jednoduše jiná. Jak dále zdroj uvádí velká většina problémů a nepochopení ve vztahu nadřízených a podřízených vychází z toho, že si obě strany tuto odlišnost neuvědomují.
Cakirpaloglu (2016, s.18) uvádí, že bossing je dalším termínem, který bývá společně s mobbingem a šikanou spojován s pracovním prostředím. Označení bossing, které je odvozeno od anglického slova „boss“ (šéf, zaměstnavatel), se vztahuje k mobbingu, který iniciuje a páchá vedoucí pracovník. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že bossing je jedním z podob šikany na pracovišti. Autorem tohoto termínu je Nor S. Kile, který takto ve svých šetřeních nazýval „systematické šikanování ze strany vedoucího“. Někdy se u slova bossing je možné se setkat také s označením – do českého jazyka bohužel jen obtížně přeložitelným – Rufmord (německé slovo Mord = vražda, Ruf = pověst) nebo s popisným překladem „zdraví poškozující vedení“. (dustojnepracoviste.cz, 2020) uvádí, že o šikanu ze strany nadřízeného se jedná, kdy jde o praktiky vedoucího pracovníka, který vyvíjí tlak na podřízeného, aby si vynutil přizpůsobení, poslušnost nebo ho vypudil z pracovního místa. S tím Beňo (2015, s. 91) souhlasí a dodává, že bossing je považován za podskupinu mobbingu a velmi často je definován jako mobbing šéfovských pater.
Cakirpaloglu (2016, s.19) uvádí, že mezi další formy šikany na pracovišti, nebo poruch chování v pracovním kolektivu patří staffing, straining, chairing, defaming, shaming a sexuální obtěžování. Takto Cakirpaloglu (2016, s.19) definuje výše uvedené termíny:

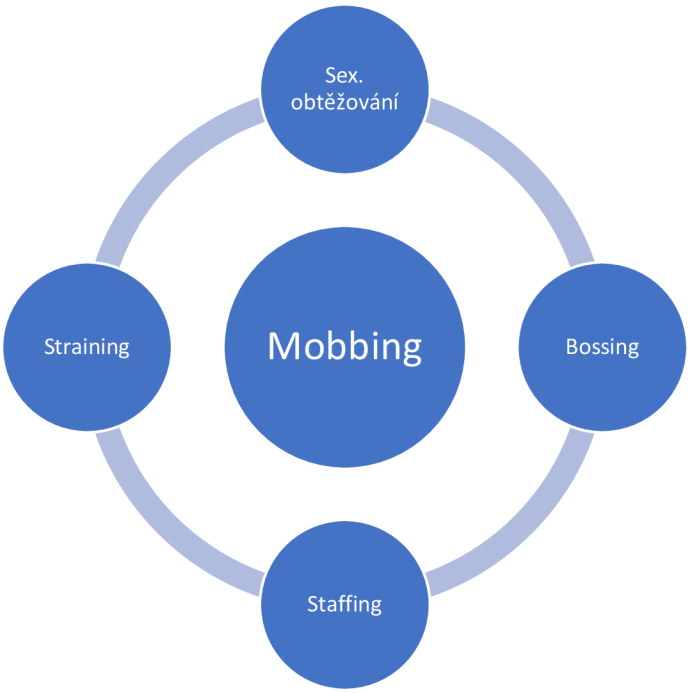
Staffing – je termínem odvozeným od anglického slova „staff“ (zaměstnanec, personál). V souvislosti s mobbingem jsou staffingem označovány útoky zaměstnanců vedené směrem k nadřízenému s cílem vedoucího pracovníka odstranit či změnit pesonální politiku firmy.

Straining – je anglický termín, který znamená „námaha“, nebo „vynucení“ a bývá považován za subtilnější formu mobbingu, při němž zaměstnanec čelí fyzickým i psychickým útokům na pracovišti.

Chairing, defaming, shaming a sexuální obtěžování – jsou další termíny, které literatura uvádí mezi dalšími formami či metodami mobbingu. Chairing je odvozen od anglického termínu „chair“ (židle, předsedat) a ve spojitosti s mobbingem označuje soubor nežádoucích způsobů chování na úrovni nejvyššího vedení firmy, kde je někdy označováno jako „boj o křeslo“. Defaming (z angl. fame, sláva, dehonestace) a shaming (z angl. stud, ostuda) označuje takové postupy, které znevažují či útočí na pověst jednotlivce, skupiny, či celé organizace na

veřejnosti, např. prostřednictvím pomluv. Sexuální obtěžování nebo sexuální harašení (sexual harassment) ve smyslu úmyslného urážení důstojnosti zaměstnance se sexuálním podkontextem. Následující obrázek 1 znázorňuje časté pojmy související s mobbingem.

Obrázek 1 Pojmy související s mobbingem



Zdroj: Cakirpaloglu, P a kol., Šikana na pracovišti v České republice, (2016, s.19), vlastní úprava

Výše uvedené pojmy násilí na pracovišti jsou nejčastější. Jak je uvedeno na obrázku č.1 mobbing je nejčastější formou psychického, nebo fyzického násilí. Je často páchán na pracovníkovi, který se od ostatních nějak liší. Následky takového chování, jednání mohou mít pro oběť mobbingu velmi neblahé následky. Ovšem na pracovišti je možné se setkat i s dalšími formami násilí jako jsou např. kyberšikana, kyberobtěžování, pro které je typické, že jsou praktikovány pomocí informačních technologií. Následky těchto forem násilí bývají podobné mobbingu či bossingu.

2.1.3 Mobber, oběť, fáze mobbingu

S problémem, kterým mobbing na pracovišti jako sociální jev bezesporu je, se může během svého pracovního života setkat téměř každý pracovník. Říčan (2013, 210) uvádí, že za normálních okolností mají členové skupiny k vedoucímu – alespoň ve své většině – především kladný vztah. K tomu Armstrong (2015, s. 509) doplňuje, že povinností manažerů je zacházet s lidmi správně. To znamená je brát jako jedince s odlišnými potřebami a touhami, oceňovat jejich úspěchy, pomáhat jim se rozvíjet a zacházet s nimi jako s lidskými bytostmi. Koubek (2014, s. 336) dodává, že doprovodným jevem všech mezlidských vztahů, včetně vztahů pracovních jsou konflikty. Plamínek (2012, s. 61) uvádí, že komplikace mohou vznikat v komunikaci pochopitelně také záměrně, s cílem něčeho dosáhnout, zejména donutit komunikačního partnera k určité reakci, k určitému chování. K tomu Pauknerová (2012, s. 245) dodává, že společenské chování i pracovní právo odráží pravidla mezilidských vztahů, které se velmi podstatně liší od primitivních biologických přístupů v přírodě. Ve svém důsledku vede mobbing a další formy problémového jednání pracovníků ke značným ekonomickým

ztrátám a lidskému strádání ve firmě. S tím Bedrnová (2017, s. 289) souhlasí a dodává, že spouštěcím mechanismem mobbingu je vždy konflikt. Jak dále autoka dodává, živnou půdou pro mobbing jsou následující podmínky: stres z přetížení, nebo špatné organizace práce, jednotvárnost a nuda, nevhodný styl řízení, konkurenční prostředí a strach z nezaměstnanosti. Bednář (2016, s. 133) k tomu dodává, že konflikt nadřízeného s podřízeným je z pohledu podřízeného jedna z nejhorších věcí, která se v zaměstnání vůbec může přihodit.
V souvislosti s mobbingem existují pojmy, které charakterizují pozice ve vztahu a sice mobber a oběť mobbera.

Mobber – Cakirpaloglu (2016, s.29) uvádí, že mobber bává často popisován jako narcistická a výrazně neempatická osobnost s náznaky dvouvrstvé psychické skladby. Jeho dominujícím rysem je přeceňování sebe sama, čímž kamufluje jádrový pocit nízkého sebevědomí. K tomu Říčan (2013, s. 211) dodává, že vysoce škodlivá je pro skupinu také ješitnost vedoucího (narcismus), který propadá iluzi o vlastní dokonalosti a dokáže obětovat zájem skupiny jen proto, aby si tuto iluzi uchoval.

Oběť – Bedrnová (2017, s. 289) uvádí, že typická oběť neexistuje. Mobbing může být zaměřen i na naprosto normální osoby, stejnou měrou na muže i ženy. Cakirpaloglu (2016, s.30) souhlasí a dodává, že na rozdíl od mobbera často obětí mobbingu bývá motivovaný, komunikativní, zásadový a zodpovědný zaměstnanec, který houževnatě hájí vlastní práva a názory. K tomu Pauknerová (2012, s. 247) doplňuje, že mobbing se skládá z několika gradujících fází, které jsou charakteristické narůstající aktivitou tyrana a pasivitou oběti.

Mobbing probíhá v několika fázích. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že mobbing je zdlouhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou a jeho průběh zahrnuje čtyři fáze. S tím Bedrnová (2017, s. 290) souhlasí a tyto čtyři fáze rozděluje takto: *1. konflikty, jednotlivé případy* – pokud se zpočátku nezávažný konflikt neurovná, nebo správně nevyřeší, dokáže otrávit celkovou atmosféru. *2. nastupuje psychický teror* – někdo se stane stálejším cílem útoků. *3. případ se stává oficiálním* – mobbing nelze dokonale utajit. Dříve, nebo později si personální oddělení, nebo přímý nadřízený případu všimnou. *4. vyloučení* – nepohodlného pracovníka je nutno se zbavit. Následující obázek 2 znázorňuje jednotlivé fáze mobbingu.

Obrázek 2 Fáze mobbingu

Zdroj: Bedrnová, E. a kol., Manažerská psychologie a sociologie, (2017, s. 290), vlastní úprava

Jak je patrné z obrázku č. 2 mobbing na pracovišti jako sociální jev prochází určitými fázemi. Jak je uvedeno (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) po tomto procesu mnohdy není schopna oběť mobbingu nastoupit do nového pracovního poměru, protože je třeba nejprve dlouhou medicínskou rehabilitací „napravit“ zdravotní následky mobbingu nebo nezpůsobilost k výkonu výdělečné činnosti, kterou vyřeší příslušný důchod. Šikanované osoby trpí psychosomatickými onemocněními, které jim brání v dalším kvalitním výkonu v zaměstnání.

2.2 Faktory vedoucí k příčinám a důsledkům šikany

Mobbing na pracovišti jako sociální jev se v českých firmách bohužel vyskytuje. (stemmark.cz, 2020) uvádí, že podle nejnovějšího opakovaného šetření společnosti Stem/mark má s některou z forem šikany na pracovišti zkušenost téměř čtvrtina osob starších 15 let (23 %). Problém mobbingu je záležitostí všech věkových i vzdělanostních skupin, nicméně v současné době více postihuje ženy (27 %) než muže (19 %). (osppp.cz, 2020) uvádí, že paradoxně nejvíce šikanováni jsou pracovníci s vysokoškolským nebo vyšším vzděláním a největší míra šikany byla vysledována ve státní správě, ve zdravotnictví a pak ve školství. Až 43 % osob jsou některé z forem mobbingu vystavovány 1x týdně i častěji a více než 54 % zaměstnanců je mobbingu vystavováno po dobu delší než 1 rok. Následující obrázek 3 znázorňuje výskyt mobbingu v jednotlivých krajích České republiky v procentech.

Obrázek 3 Výskyt mobbingu v jednotlivých krajích v ČR

Zdroj: Cakirpaloglu, P. a kol., Šikana na pracovišti v České republice, (2016, s.115)

Hodnoty jsou vedeny v procentech. Z výše uvedeného obrázku č. 3 vyplývá, že největší podíl mobbingu je zaznamenán ve Zlínském kraji. Naopak v Jihočeském kraji je výskyt mobbingu nejnižší z celé republiky.
Je patrné, že v České republice se mobbing bohužel vyskytuje. (osppp.cz, 2020) uvádí, že Česká republika je s téměř 20 % případů za rok společně s Rakouskem a Finskem zemí s nejvyšší mírou pracovní šikany. (stemmark.cz, 2020) uvádí, že více než dvě pětiny šikanovaných osob (43 %) jsou některé z forem mobbingu vystavovány jednou týdně či ještě častěji, a to ve více než polovině případů (54 %) po dobu delší než jeden rok. K tomu Pauknerová (2012, s. 247) dodává, že psychickému týrání je ve firmě vystaveno v průměru 10 % zaměstnanců.

2.2.1 Příčiny mobbingu

Mobbing na pracovišti jako sociální jev je problém, který většinou začíná v nesprávné komunikaci. Plamínek (2012, s. 53) uvádí, že vzájemnému pochopení se může postavit do cesty nějaká bariéra. Obvykle takové bariéry velmi usilovně, ale nevědomky stavějí sami komunikující lidé. Armstrong (2015, s. 509) vysvětluje, že způsob, jakým se s lidmi zachází, je ovlivněn chováním manažerů, dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i zvládáním takových problémů jako je stres, sexuální obtěžování, nebo šikana. Mikuláštík (2010, s. 237) dodává, že poškozování může pramenit z různých předsudků, egoistických zájmů anebo nezdravé psychiky. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Často bývá naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Beňo (2015, s. 145) uvádí, že agrese je vždy důsledkem nějaké frustrace a přítomnost frustrace vede nutně ke vzniku agrese. Frustrace tedy vede k agresivitě a frustrace dlouhodobá k pasivitě, či dokonce apatii. K tomu Mikuláštík (2010, s. 237) dodává, že jestliže někteří jedinci cítí, že jejich snažení jim nepomáhá dosahovat nějakých cílů a jejich snažení ztrácí smysl, může pro ně být jednodušší vytvořit si nepřátelský postoj k menšinové skupině, spíše než k nadřízené osobě, nebo organizaci. Na to Koubek (2014, s. 191) uvádí, že šikana vzniká nejčastěji v homogenních kolektivech, kde nikdo nemá „vybočovat“. Většinou se paradoxně šikana netýká těch nejslabších, ale těch, kdo vybočují svou jinakostí. K tomu Pauknerová (2012, s. 247) doplňuje, že nelze stanovit typické oběti mobbingu a nejsou ani typičtí pachatelé mobbingu. S tím Bedrnová (2017 s. 289) souhlasí a doplňuje, že ve větším nebezpečí však bývají ti, kteří se od ostatních nějak liší:
- osamocený pracovník – např. jediná žena v čistě mužském kolektivu, nebo jediný muž mezi samými ženami,
- nápadný pracovník – lidé, kteří se nějak odlišují, bývají považováni za outsidery (jediný mladík mezi staršími spolupracovníky, cizinec, příslušník mešiny apod.),
- úspěšný pracovník – v důsledku povýšení se může člověk setkat s nepříznivou protiakcí ze strany bývalých spolupracovníků,
- nový kolega – zejména pokud se něčím výrazněji odlišuje od ostatních.

Mobbing na pracovišti jako sociální jev může mít mnoho příčin. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že přílišná direktivita plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost zase anarchii a zmatek. Na příčiny mobbingu lze nahlížet z více směrů. K tomu Cakirpaloglu (2016, s.51) uvádí, že mezi hlavní činitele týkající se mobbingu patří individuální, skupinové, organizační a společenské. Takto autor definuje činitele mobbingu:

-individuální – zabývá se především složitou dynamikou narušených pracovních vztahů v pracovním kolektivu, vystupují zde zejména mobber, oběť a přihlížející zaměstnanci,
- skupinové – mobbing se na pracovišti projevuje především narušenou dynamikou kolektivu, kolizí pracovních úkolů a statusů poklesem kvality týmové komunikace a spolupráce atd.,
- organizační – mobbing, který spadá do způsobu organizace práce. V tomto kontextu je zkoumán styl vedení organizace, etické klima či kultura organizace, organizační politika restrukturalizace a jiné situační faktory. Za zmínku stojí také uvedení skupinové dynamiky mobbingu.
Jak je uvedeno (stoppsychickémuobtěžování.cz, 2020), existují tři druhy mobberů:

-strůjci – jsou při mobbingu hlavními aktéry, aktivně mobují a vymýšlí nové taktiky mobbingu, obvykle si kompenzují vlastní frustraci, nebo chtějí zničením oběti získat;
- náhodní pachatelé – jedná se obvykle o dva "špičkující" se kolegy nebo kolegyně, navzájem se ničící, dokud jeden z nich nezíská převahu, poté se mobbing může rozvinout nebo je konflikt ukončen;

- spolupachatelé – zde lze rozlišit mezi aktivními a pasivními spolupachateli, aktivní se zapojují do mobbingu, vysmívají se oběti apod., pasivní celý problém ignorují a dělají, že ho nevidí. Obvykle se bojí zastat se oběti ze strachu před důsledky.

Mobbing na pracovišti jako sociální jev je velmi komplikovaný problém. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že klíčovou roli při šikaně hraje odolnost oběti. Jedná se o vlastnosti osobnosti, která určuje, do jaké míry je jedinec schopen se bránit, vzdorovat a v náročné situaci vydržet. Závisí na sebedůvěře a sevevědomí člověka a také na jeho schopnosti řešit problémy a zvládat stres. Pro oběť mobbingu je důležité si uvědomit, že problém není v ní, ale v mobberovi. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění se s firmou významně ovlivňuje firemní kultura. Firemní kultura by měla umožňovat zaměstnancům svobodné vyjadřování a myšlení. K tomu Plamínek (2012, s. 56) doplňuje, že zaměstanci mají právo svobodně myslet, a dokonce se i svobodně chovat, dělat tedy to, co považují za správné, zcela volně až k hranici, kdy omezují stejná práva ostatních. K tomu Mikuláštík (2010, s. 237) dodává, že samozřejmě záleží na tom, jakým způsobem řídí skupinu vedoucí pracovník, zda připustí takové chování.

2.2.2 Ženy x muži a mobbing

Mobbing na pracovišti jako sociální jev bývá velmi specifický. Bednář (2016, s. 133) uvádí, že téměř každý konflikt je interaktivní. Armstrong (2015, s. 171) vysvětluje, že lidé nejsou stejní, protože mají odlišné vlastnosti, což také znamená, že mají odlišné chování, které není vždy racionální. Pauknerová (2012, s. 247) udává, že mobbing se týká obou pohlaví, ale každé pohlaví má své typické praktiky, které uplatňuje při psychickém teroru. Bedrnová (2017 s. 291) uvádí, že existují zásadní odlišnosti mezi ženskou a mužskou formou mobbingu. Mikuláštík (2010, s. 237) uvádí, že v USA studie z roku 1980 potvrdila velký odpor mužů k prvním ženám ve vrcholových manažerských funkcích. Tento počáteční odpor polevil a znovu se zase zvýšil, když hrozilo ovládnutí společnosti ženami. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že zatímco ženy dávají přednost aktivním formám a více bazírují na detailech, muži volí raději pasivní metody a vyvíjejí větší tlak. Dále zdroj uvádní příklady strategií mobbování žen:

- posmívání – přičemž terčem posměchu může být účes, postava, podobně jako hlas, gestikulace, či slabé stránky dotyčné;
- „přikládání polínek do ohně“_– bez toho, aniž by byla ověřena pravdivost dotyčných informací;
- strategie „zákeřné šuškání“ – štvaní za zády oběti, upírání jí právo se otevřeně vyjádřit,
-strategie „tajuplných narážek“ – znepokojování neustálými narážkami, které nejsou konkretizovány;
- zlomyslné osočování a očerňování u nadřízeného – postižený/-á se ocitá pod neustálou kritikou, ať už jsou chyby skutečné či domnělé.

Dále (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí příklady mobbování mužů:
- ignorují kolegy, při rozhovorech je přeskakují, v případě, že mluví se odvrací;
- neustále upozorňují na slabé stránky oběti a systematicky je shazují;
- namísto argumentů vyhrožují násilím;
- znepokojují kolegy cynickými poznámkami o jeho způsobu života a osobních stanoviscích.

Je patrné, že v mobbingu je chování žen a mužů rozdílné. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že jednou z příčin, proč dochází častěji mezi ženami k mobbingu, může být fakt, že jsou ženy vnímavější a zranitelnější vůči psychickému teroru na pracovišti. K tomu Mikuláštík (2010, s.

237) dodává, že někteří lidé jsou schopni se dopouštět anonymně tak děsivých činů, že tím mohou být překvapeni oni sami. K tomu Miller (2018, s. 43) doplňuje, že ve skupinách, které nejsou zaměřené na funkčnost, to chodí jinak. Většinou mají ohrozit hierarchii nebo ignorovat pravidla. Ostatní členové hierarchie (starší, nebo silnější) agresora umravní. Trest slouží jako ukazatel hranic.

2.2.3 Důsledky mobbingu

Pokud se mobbing na pracovišti jako sociální jev objeví, může to mít nedozírné následky zejména pro oběť mobbingu. Postižená může být také organizace, ve které je pracovník – oběť zaměstnán. Koubek (2014, s. 192) uvádí, že účinky šikany mohou být naprosto devastující. Člověk, který se nedokáže šikaně bránit, žije v obrovském stresu. Trpí jeho vnímání sebe sama, sebevědomí klesá na nejnižší možnou hladinu. Pauknerová (2012, s. 246) uvádí, že důsledky mobbingu jsou dvojí: psychologické a ekonomické.
S tím Bedrnová (2017 s. 288) souhlasí a uvádí, že mezi psychologické a zdravotní důsledky patří deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti. Mobbing může vyvolat i psychiatrické syndromy, dlouhodobý, neřešený mobbing dokonce i těžší psychické poruchy, někdy vyústí až v sebevraždu oběti. K tomu Mikuláštík (2010, s. 238) přidává, že mobbing i harassment může mít velmi závažné následky v podobě depresí, stavů úzkosti, neurotických potíží, psychosomatických potíží oběhu krevního, dýchacího, zažívacího a jiné, jako tomu bývá v důsledcích stresu. Plamínek (2012, s. 62) uvádí, že zastrašování, vyhrožování a vydírání bytostně patří do manipulativního arzenálu. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že zcela bez diskuse mobbing zasahuje do soukromí oběti a narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě. Následující tabulka 2 znázorňuje fáze zdravotních symptomů mobbingu u jedince.

Tabulka 2 Fáze symptomů mobbingu

1. fáze	**2. fáze**	**3. fáze**
Častý pláč	Vyšší krevní tlak	Deprese
Poruchy koncentrace	Zažívací problémy	Panické ataky
Občasné poruchy spánku	Přetrvávající poruchy spánku	Sebevražedné tendence
Podrážděnost	Vyhýbání se pracovišti	Působení násilí třetí straně
	Úzkost, vývoj fobií	Psychosomatické nemoci

Zdroj: (mobbingfreeinstitut.cz, 2020), vlastní úprava

Z výše uvedené tabulky č. 2 jsou patrné zdravotní problémy plynoucí z mobbingu na pracovišti. Bohužel někdy oběť mobbingu dokáže odolávat útokům poměrně dost dlouhou dobu. Beňo (2015, s. 152) uvádí, že práce může být rájem, nebo peklem. Být bez ní je však pro drtivou většinu lidí ta nejhorší ze všech možností. Jak Koubek (2014, s. 192) upřesňuje, že náchylnější k šikaně jsou lidé, kteří jsou na práci závislí jako na zdroji příjmu – živí například rodinu a nemají přitom možnost si hledat novou práci. Pak často člověk vydrží opravdu obrovské ponižování, aniž by se ozval.

Další důsledky plynoucí z mobbingu pro zaměstnance jsou ekonomické problémy. Bedrnová (2017 s. 288) uvádí, že ekonomické důsledky spočívají ve skutečnosti, že oběti mobbingu

bývají velmi často celé týdny i měsíce v pracovní neschopnosti. Vedle přímých pracovních výpadků vznikají i další ztráty, kdy šikanovaní nejsou sice v přímé pracovní neschopnosti, ale dlohodobě podávají snížený pracovní výkon. K tomu Mikuláštík (2010, s. 238) dodává, že negativní důsledky se projevují samozřejmě i na kvalitě práce, na zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti, ale i doma. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti.

Ekonomické důsledky plynoucí z mobbingu jsou patrné i pro firmu. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že není pochyb o tom, že když šikana poškozuje jedince i pracovní kolektiv, odráží se to i na firmě samotné. Avšak málokterý podnik si uvědomuje vážnost šikany na pracovišťi a její dalekosáhlé důsledky. Pauknerová (2012 s. 246) doplňuje, že šikanovaní kolegové dlouhodobě podávají snížený pracovní výkon vykonávají práci už jen podle nejjednodušších pokynů a bez vlastní iniciativy. Práce se pro ně stává nutným zlem, kterému se vyhýbají a způsobují tak podniku další ztráty. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že mobbing je pro firmu velkým problémem, přináší ztráty, pokud oběť zůstane (náklady na dlouhodobé anebo opakované pracovní neschopnosti), ale i pokud odejde. Oběť opouští své pracoviště se špatnými zkušenostmi nebo přejde ke konkurenci.

2.3 Konflikty na pracovišti jako příčina šikany a jejich řešení

Mobbing na pracovišti jako sociální jev většinou začíná konfliktem. Koubek (2014, s. 179) uvádí že příznivé působení pracovních podmínek na lidský organismus a psychiku výrazně přispívá k výkonnosti a duševní pohodě pracovníků. Pauknerová (2012, s. 204) uvádí, že každá účelově organizovaná skupina lidí se opírá o víceméně přesně stanovenou dělbu činností, o vymezené formy kooperace mezi jednotlivými pracovníky nebo skupinami osob, o diferenciaci sociálních pozic a rolí, a konečně také o vymezení vzájemné odpovědnosti vyplývající ze vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Bedrnová (2017, s. 365) uvádí že konflikt znamená střetnutí dvou nebo více navzájem se vylučujících či protichůdných sil. K tomu Mikuláštík (2010, s. 234) dodává, že bez konfliktu není možný žádný vývoj, a ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem. Armstrong (2015, s. 171) vysvětluje, že konflikt v organizaci je nevyhnutelný, protože organizace fungují na základě přizpůsobování a kompromisů mezi vzájemně si konkurujícími prvky ve struktuře organizace a mezi členy organizace. Miller (2018, s. 87) uvádí, že lidé se dostávají do problémů zejména proto, že věří, že jsou chytří, mylně se domnívají, že něčemu rozumí, a myslí si, že jsou jejich názory důležité. K tomu Plamínek (2012, s. 61) dodává, že tam, kde život přináší celou paletu odstínů mezi černou a bílou a připouští všechny barvy, mluvčí redukuje skutečnost na dva proti sobě postavené póly předstíraje, že žádná třetí možnost neexistuje. Říčan (2013, 211) doplňuje, že pokud skupina funguje v normálních, příznivých podmínkách, zůstavají vztahy členů k vedoucímu převážně reslistické a věcné. Bednář (2016, s. 133) dodává, že každý koflikt mezi lidmi má svou příčinu a většinou není pouze jedna. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že psychický teror na pracovišti se vyvíjí zpravidla postupně, prakticky téměř vždy ve jménu výkonu. Odborníci řadí mezi nejčastější strategie neřešené konflikty přecházející v psychický teror, kdy se případ stává oficiálním až po vyloučení nepohodlného pracovníka. Takto Bedrnová (2017, s. 365) třídí konflikty:

-intrapsychické – vnitřní konflikt jedince;
-interpersonální – v užším slova smyslu (mezi dvěma osobami, tzv. dyadické konflikty) ;
-skupinové – konflikty (unitř skupiny lidí) ;
-meziskupinové – konflikty mezi dvěma skupinami lidí;
-konflikt mezi jedincem a skupinou.

Bednář (2016, s. 133) dodává, že ty nejméně závažné a asi i nejčastější, tzv. situační konflikty, vznikají tak, že se prostě a jednoduše sejdou nesprávní lidé na nesprávném místě v nesprávném čase.

2.3.1 Řešení konfliktů a prevence mobbingu v organizaci

Mobbing na pracovišti jako sociální jev a jeho prevence by měla být součástí firmení kultury. Armstrong (2015, s. 168) uvádí, že hluboce zakořeněná kultura může výrazně ovlivňovat chování v organizaci. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že konflikty na pracovništi se vyskytovaly odjakživa, mylně však mohou být zaměňovány za mobbing. Konflikt v práci, ještě nemusí znamenat, že je člověk obětí patologických vztahů. (stoppsychickémuobtěžování.cz, 2020) uvádí, že po nevyřešeném, často i nevyřčeném konfliktu se jeden z aktérů stává obětí cílených a opakovaných útoků. Zpočátku oběť nemusí přikládat útokům váhu, často si jich v počáteční fázi nevšimne, považuje je za náhodu, nicméně útoky sílí, stávají se cílenějšími a silnějšími. Puknerová (2012, s. 206) uvádí, že sociální interakce a komunikace v pracovní skupině může být narušována např. výraznými rozdíly v sociálních pozicích členů skupiny, nejasnými kritérii hodnocení, odměňování, funkčního postupu nebo povyšování pracovníků, neoprávněnými privilégii některých členů pracovní skupiny apod. K tomu Beňo (2015, s. 152) dodává, že k tomu, aby pracoviště dobře fungovalo, musí být nastolena patřičná rovnováha. (zsbozp.cz, 2020) uvádí, že základním komunikačním nástrojem uvnitř firmy by měla být pravidla, nejlépe v písemné formě, kde by byla vymezena práva, povinnosti, odpovědnost, zvyky apod. Pravidla vyjasňují vztahy a předchází zbytečným nedorozuměním. K tomu Bednář (2016, s. 134) dodává, že některé konflikty ve firmách jsou způsobovány špatně nastavenou kulturou, respektive systémem vnitřní komunikace.

Mobbing na pracovišti jako sociální jev většinou začíná konfliktem. Koubek (2015, s. 336) uvádí zdroje konfliktů na pracovišti, které mohou spočívat v:
-osobnosti a sociálním chováním jedinců – jde zejména o chronické potížisty;
-v nedorozumění – kde je příčinou špatná komunikace, používání nevhodných forem informování pracovníků;
-v nedostatcích personální práce – kde příčinou může být nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo, péče o pracovníky atd. ;
-ve stylu vedení lidí v organizaci – kde je nedostatečný participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklony k byrokracii atd. ;
-ve způsobu formování týmů – kde při formování týmů se přihlíží spíše k tomu, aby měl tým žádoucí kvalifikační strukturu, ale málo pozornosti se věnuje charakteristikám osobnosti členů týmu a vedoucího týmu;
-ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur – kde se změny provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků.

Pokud se mobbing na pracovišti jako sociální jev vyskytne, je to problém, který by organizace měla řešit bez odkladu. Plamínek (2012, s. 67) uvádí, že komunikační bariéry, triky a pasti je možné zvládat. Umění komunikovat s jinými lidmi bylo vždy velmi ceněnou dovedností a zejména během poslední stovky let jeho cena stále roste. Bedrnová (2017, s. 392) uvádí, že v praxi existují různé typy konfliktů, které v organizaci vznikají na všech úrovních a z rozmanitých příčin. Manažeři, personalisté, obchodníci a další specialisté se účastní různých typů vyjednávání. Jedním z řešení konfliktů na pracovišti a tím i prevencí mobbingu je naslouchání. Miller (2018, s. 117) uvádí, že aktivní naslouchání je souhrn schopností a postojů, které se obvykle učí policisté a různí poradci. Aktivní naslouchání má dvě složky: co nejlépe vnímat, co druhý říká a nechat druhého člověka mluvit.
Podle Mikuláštíka (2010, s. 235) by mělo řešení konfliktní situace spočívat ve třech fázích:

- 1. fáze – především v první fázi by měl účastník konfliktu rozebírat problém ze svého pohledu;
- 2. fáze – další fází oba účastníci posuzují problém a společně si uvědomují rozdílné vnímání;
- 3. fáze – v poslední fázi by mělo jít o zhodnocení řešení s posouzením míry spokojenosti obou stran.

Jak (zsbozp.cz, 2020) uvádí, mezi krizí v podniku a firemní kulturou existuje úzký vztah. Neadekvátní podniková kultura buď může být zdrojem krizového stavu anebo může krizový stav způsobený jinými příčinami prohlubovat, nebo řešení krize komplikovat. Takto Bedrnová (2017, s. 515) charakterizuje silnou organizační kulturu:
- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci;
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci;
- umožňuje rychlé rozhodování;
- urychluje plynulou implementaci;
- snižuje nároky na kontrolu pracovníků;
- zvyšuje motivaci a týmový duch;
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Mobbing na pracovišti jako sociání jev je možné včas zachytit a vytvořit podmínky v organizaci takové, aby tomuto negativnímu jevu bylo možné předcházet. Armstrong (2015, s. 169) uvádí, že v organizaci probíhá celá řada sociálních procesů, které ovlivňují fungování organizace. Vhodná kultura činí organizaci jedinečnou a odlišuje tím organizaci od jiných organizací. K tomu Koubek (2014, s. 192) uvádí další způsoby prevence šikany, ke kterým patří:
- vytvoření adekvátních pracovních podmínek;
- mapování motivačního klimatu a diagnostika týmů;
- teambuilding;
- trénink manažerů;
- budování kultivované a pozitivní firemní kultury;
- srozumitelná pravidla firemní komunikace;
- hovořit o tom, co znamená šikana na pracovišti;
- možnost mít se na koho obrátit, schánky důvěry;
- nepodceňování jakéhokoliv upozornění na negativní jevy ze strany manažerů a HR.

Cakirpaloglu (2016, s.62) uvádí, že v rámci prevence zaměstnavatel přijímá a uplatňuje zásady včasného informování a odpovídajícího výcviku vedení a ostatních zaměstnanců kolektivu. S tím Koubek (2014, s. 194) souhlasí a dodává, že zároveň je ze strany zaměstnavatele podstatné jasné stanovení pravidel a důslednost v jejich vymáhání.

2.3.2 Prevence mobbingu ze strany zaměstnance

Mobbing na pracovišti jako sociální jev může vyústit ve velmi nepříjmené důsledky jak v pracovním životě zaměstnance, tak i v životě osobním. Je proto důležité, aby pracovník měl nastavenou míru toho, co je schopen přijímat a co již ne. K tomu by měla posloužit asertivita pracovníka. Jak uvádí Bedrnová (2017, s. 335) asertivní přístup k životu, a tím i k ostantím lidem, je výrazem toho, že člověk dokáže žít jako dospělý, nezávislý jedinec, který ctí práva jiných a je schopen respektovat jejich názory. Podle Mikuláštíka (2010, s. 80) asertivní člověk trvá na svých právech, ale dělá to způsobem, který nepoškozuje práva jiných. Dovede říci ne pomáhá sdělaovat nepříjemná rozhodnutí, dovede kritizovat tak, aby to bylo přijatelné, a také přijmout vlastní kritiku. Pauknerová (2012, s. 248) doplňuje, že zaměstnanci by měli dobře znát svá práva a povinnosti, kde by se mělo uvést i to, že žádné násilí na pracovišti jim nebude tolerováno. Pokud v organizaci výše uvedené preventivní opatření proti mobbingu není, zaměstnanec má má možnost obrátit se na jiné instituce. (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) uvádí, že podle paragrafu 5 odst. 1. písm. k) zákona 251/2005 Sb., o inspekci práce, inspektorát

poskytuje zaměstnavatelům a zaměstnancům bezúplatně základní informace a poradenství týkající se ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek. Spory mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem může řešit jedině soud.

2.3.3 Whistleblowing

Mobbing na pracovišti jako sociální jev může být viditelný i pro ostatní pracovníky, kteří nejsou mobbovaní, ale všímají si situace, kdy na pracovišti je pácháno násilí na někom z kolegů. (transparency-international.cz, 2020) uvádí, že pro upozornění na nekalé praktiky na pracovišti se přibližně od 70. let minulého století vžilo označení whistleblowing. Pojem vychází z anglického sousloví „to blow the whistle“ (zapískat na píšťalku) a má evokovat představu varovné píšťalky, která zazní, když se nehraje podle pravidel. O whistleblowing jde tehdy, když stávající nebo bývalí zaměstnanci nějaké organizace upozorňují na nekalé praktiky na pracovišti a obracejí se na instituce nebo orgány, které mohou oznamovanou skutečnost, zpravidla ohrožující veřejnost a jdoucí proti veřejnému zájmu, prověřit a případně zakročit. Zabránit nekalému jednání a předejít negativním důsledkům je hlavním smyslem whistleblowingu.

2.4. Metodika

Teoretická část písemné práce vychází z teoretické rešerše literárních zdrojů primárních a sekundárních. Z primárních zdrojů převládají Bedrnová 2017, Beňo 2015 a Cakirpaloglu 2016. Teoretická část práce je zasazena do teoretických východisek odborných autorů. Problém mobbing a bossing včetně historického vývoje tohoto negativního sociálního jevu je zargumentován na základě postojů autorů a podložen dalšími zdroji. Teoretická část je tvořena jako rámec pro praktickou část a jsou do ní zakomponovány stanoviska, která sloužila pro formulaci otázek pro výzkumné šetření. Dále je zájem zaměřen na jednotlivé aspekty, které přispívají ke vzniku mobbingu jako jsou např. charakteristické rysy oběti mobbingu i mobebera jako násilníka. Cílem teoretické části je zasadit do hlubšího kontextu souvislosti s hlavními negativními jevy mobbingu a bossingu jako je například staffing, chairing, kyberšikana apod. Na základě rešerše je uveden postoj autorů mezi mobbingem a šikanou. V další části teoretické oblasti je zaměřeno na faktory, které vedou k příčinám a důsledkům mobbingu na pracovišti. Patří mezi ně hlavně konflikty, špatná komunikace, rozdíly mezi muži a ženami a další. Mezi důsledky mobbingu na pracovišti jako sociálního jevu pro oběť lze zařadit zdravotní, psychické a ekonomické problémy. Dále jsou uvedeny i důsledky plynoucí z tohoto jevu i pro organizaci. V poslední teoretické části písemné práce je zaměřeno na konflikty, které se jeví jako hlavní příčina mobbingu a jejich řešení. Jsou uvedeny možná opatření ze strany organizace a rovněž je poukázáno na schopnost asertivního jednání pracovníka – oběti jako možnou prevenci mobbingu. V poslední podkapitole je vymezen whistleblowing, což je ochota přihlížejících pracovníků poukázat na problém mobbingu v organizaci.
Praktická část je zaměřena na výzkum otázek, které vedou ke zjištění cíle. Výzkumné šetření bylo provedeno ve vybrané společnosti Eberspaecher Rakovník. Praktická část je zaměřena především na vymezení hlavního cíle, kterým je zjištění přítomnosti mobbingu či bossingu ve zkoumané společnosti a navržení opatření vedoucí k jejich řešení. Zvolená forma výzkumu je dotazníkové šetření prostřednictvím serveru Survio.cz. Pro účely bakalářské práce byl jako nejvhodnější výzkumnou metodou zvolen kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření. Přestože dotazníkové šetření v tomto případě vykazuje značné limity především ve velikosti vzorku, a tudíž nelze závěry zobecnit a mohou být využity pouze pro danou společnost, bylo dotazníkové šetření vyhodnoceno jako nejvhodnější metoda k naplnění stanoveného cíle. Mezi další nevýhody dotazníkového šetření se řadí nízká návratnost, subjektivní zabarvení,

nesrozomitelnost otázek apod. (Disman 2011, s. 126). Vzhledem k náročnosti otázek bylo provedeno pilotní šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou otázky správně formulované.
Otázky jsou koncipované tak, aby cíl práce byl splněn. Otázky byly rozděleny do pěti částí, z nihž z celkového počtu je 92 % otázek výzkumných a 8 % otázek identifikačních. Předpoklady pro formulaci otázek dotazníkového šetření jsou poskytnuty z dat a výstupů z teoretické části této písemné práce. Hlavním cílem bakalářské práce byla formulace návrhů a doporučení vedoucí k prevenci a eliminaci výskytu mobbingu a bossingu v organizaci. K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny i dílčí cíle, kterými jsou zjištění způsobů řešení konfliktních situací na pracovišti, zda jsou řešeny či nejsou řešeny vůbec. Dále také byl zájem zaměřen na nastavení firemní kultury v organizaci, zda má prostředky či nástroje k prevenci mobbingu na pracovišti – to vše z pohledu pracovníka. Poslední část dílčích výzkumných otázek se týkala prevence mobbingu či bossingu ze strany pracovníka, zda je schopen asertivního jednání včetně schopnosti nebo ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa. Hlavní cíl byl prostřednictvím dílčích cílů splněn. Dotazník se skládá z 25 otázek, jejihž odpovědi jsou formulovány odpověďmi ANO/SPÍŠE ANO/NEVÍM/SPÍŠE NE/NE s možností výběru jedné odpovědi. Jedná se o polychomické a uzavřené otázky. Část otázek týkajících se řešení konfliktů je formulována možnostmi odpovědí, ze kterých vychází doporučení pro organizaci a jsou uvedeny přímo odpovědi, které by respondent preferoval. Pro dotazníkové šetření byly vybráni pracovníci zmíněné organizace, přičemž nebyla důležitá pozice, ani hierarchické postavení pracovníka. Pro účely výzkumu byl zvolen náhodný výběr. Doba pro vyplnění dotazníku byla stanovena od 16.10.2020 – 23.10.2020. Počet dotazníků poslaných respondentům byl 108, vyplněných a poslaných nazpět bylo 42 návratnost je tedy 38,9 %. Forma dotazníkového šetření byla zvolena jako jedna z nějlepších způsobů pro splnění cíle této písemné práce. Dle etických zásad je dotazník anonymní. Jelikož se jedná o citlivé informace, které z dotazníku vyplývají, bylo počítáno s možnými limity zůčastněných respondentů. Vzhledem k nízkému počtu respondentů je možné závěry a doporučení aplikovat jen pro uvedenou organizaci. Výsledky jsou zpracovány analýzou a syntézou a na základě nich jsou formulována doporučení. Výsledky stěžejních otázek výzkumu jsou rovněž demonstrovány v grafech.

3 Praktická část

Praktická část písemné práce se zabývá výzkumem ve zvolené výrobní společnosti Eberspaecher Rakovník, která působí v automobilovém průmyslu. Pro praktický výzkum ve zmíněné organizaci bylo zvoleno dotazníkové šetření. Hlavním cílem bakalářské práce byla formulace návrhů a doporučení vedoucí k prevenci a eliminaci výskytu mobbingu a bossingu v organizaci. K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny i dílčí cíle, kterými jsou zjištění způsobů řešení konfliktních situací na pracovišti, zda jsou řešeny či nejsou řešeny vůbec. Dále také byl zájem zaměřen na nastavení firemní kultury v organizaci, zda má prostředky či nástroje k prevenci mobbingu na pracovišti – to vše z pohledu pracovníka. Poslední část dílčích výzkumných otázek se týkala prevence mobbingu či bossingu ze strany pracovníka, zda je schopen asertivního jednání včetně schopnosti nebo ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa. Hlavní cíl byl prostřednictvím dílčích cílů splněn.

Pro výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření, které se jevilo jako nejlepší forma výzkumu. Zvolená forma výzkumu je dotazníkové šetření prostřednictvím serveru Survio.cz. Pro dotazníkové šetření byly vybráni pracovníci společnosti, kteří uvedli svoji emailovou adresu, přičemž nebyla důležitá pozice, ani hierarchické postavení pracovníka ve zmíněné organizaci. Šlo o náhodný výběr respondentů. Dotazník se skládá z 25 otázek, jejihž odpovědi jsou formulovány odpověďmi ANO/SPÍŠE ANO/NEVÍM/SPÍŠE NE/NE s možností výběru jedné odpovědi. Část otázek je identifikačních tj.8 %, a výzkumných otázek je 92 %. Počet dotazníků poslaných respondentům byl 108, vyplněných a poslaných nazpět bylo 42 návratnost je tedy 38,9 %. Část výzkumných otázek je taktéž zpracováno graficky v této písemné práci. Jelikož se jedná o citlivé informace, které z dotazníku vyplývají, bylo počítáno s možnými limity zůčastněných respondentů. Výsledkem výzkumu jsou formulace, opatření a doporučení, která jsou součástí praktické části této písemné práce.

3.1 Postředí, cíl a předmět průzkumu

Concern Eberspaecher je organizace, která působí v automobilovém průmyslu. Mezi hlavní aktivity patří výroba klimatizačních jednotek a topných systémů do automobilového průmyslu. Předmětem jejího podnikání je dále výroba, prodej a servis různých součástek a komponentů do motorových vozidel, především však do osobních automobilů a autobusů. Ve spolupráci s technickými univerzitami po celém světě se zabývá také technologickými inovacemi ve svém oboru. Sídlo mateřské společnosti je v Německu a další pobočky jsou po celém světě, z níhž každá má své pole působnosti. V České republice působí společnost Ebespaecher Rakovník – ta se zabývá výrobou výfukových systémů, dále prodejní a servisní střediska Ebespaecher Praha a Ebespaecher Brno.

Průzkum byl proveden ve výrobní společnosti Eberspaecher Rakovník. Tato společnost působí v Rakovníku od roku 1991 a zabývá se výrobou výfukových systémů pro osobní automobily všech známých světových značek jako jsou např. Škoda, Ford, BMW a další. Organizace je ve zmíněné lokalitě vnímána jako vyhledávaný zaměstnavatel, především pro svou stabilitu a dobré postavení na trhu práce. Organizační rozdělení firmy je následující: management, výrobní oddělení, nákup, personální oddělení, finance, logistické oddělení, údržba a inovace a také oddělení technologie. Celkový počet zaměstnanců v současnosti je 575. Ve struktuře společnosti působí 237 zaměstnanců a počet pracovníků ve výrobě činí 338. Výrobní společnost provozuje svou výrobu ve třísměnném provozu, pět dní v týdnu.

Hlavním cílem bakalářské práce je formulace návrhů a doporučení vedoucí k prevenci a eliminaci výskytu mobbingu a bossingu v organizaci. K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny i dílčí cíle, kterými jsou zjištění způsobů řešení konfliktních situací na pracovišti, zda jsou řešeny či nejsou řešeny vůbec. Dále také byl zájem zaměřen na nastavení firemní kultury v organizaci,

zda má prostředky či nástroje k prevenci mobbingu na pracovišti – to vše z pohledu pracovníka. Poslední část dílčích výzkumných otázek se týkala prevence mobbingu či bossingu ze strany pracovníka, zda je schopen asertivního jednání včetně schopnosti nebo ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa. Hlavní cíl byl prostřednictvím dílčích cílů splněn.
Zvolená forma výzkumu byla dotazníkové šetření prostřednictvím serveru Survio.cz. Jelikož se jedná o citlivé informace, které z dotazníku vyplývají, bylo počítáno s možnými limity zůčastněných respondentů.

3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník se skládá z 25 otázek, jejihž odpovědi jsou formulovány odpověďmi ANO/SPÍŠE ANO/NEVÍM/SPÍŠE NE/NE s možností výběru jedné odpovědi. Jedná se o polychomické a uzavřené otázky. Část otázek týkajících se řešení konfliktů je formulována možnostmi odpovědí, ze kterých vychází doporučení pro organizaci a jsou uvedeny přímo odpovědi, které by respondent preferoval. Pro dotazníkové šetření byly vybráni pracovníci zmíněné organizace, přičemž nebyla důležitá pozice, ani hierarchické postavení pracovníka. Otázky byly rozděleny do pěti částí, z nihž z celkového počtu je 92 % otázek výzkumných a 8 % otázek identifikačních. Pro účely výzkumu byl zvolen náhodný výběr. Doba pro vyplnění dotazníku byla stanovena od 16.10.2020 – 23.10.2020. Počet dotazníků poslaných respondentům byl 108, vyplněných a poslaných nazpět bylo 42 návratnost je tedy 38,9 %.

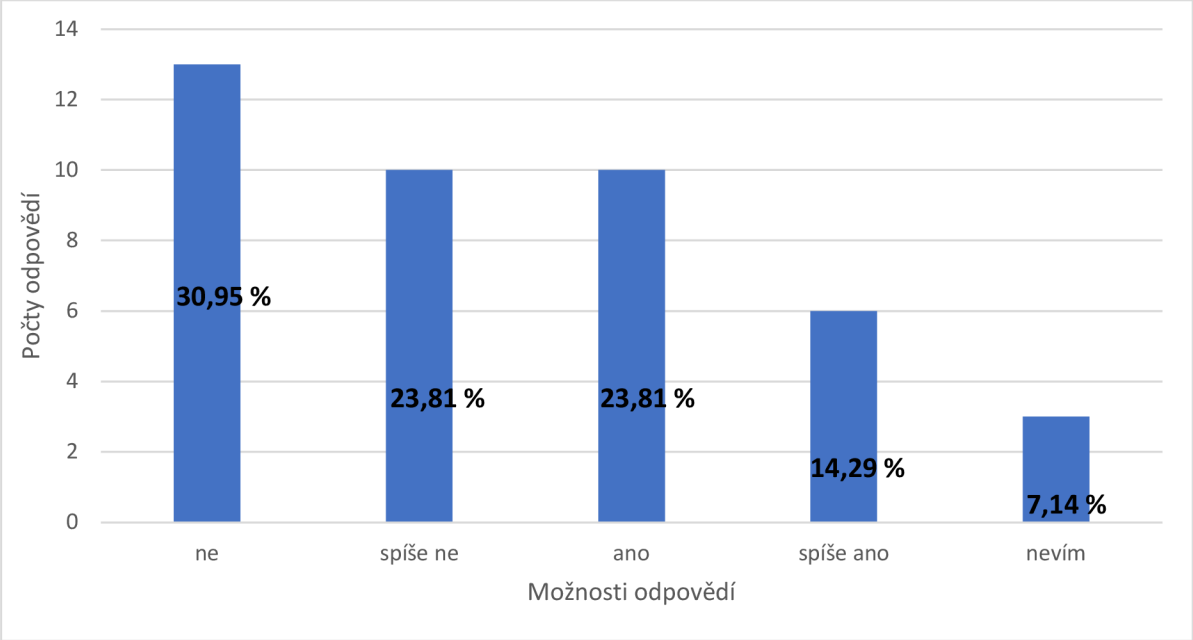
První soubor výzkumných otázek je věnován zjištění přítomnosti mobbingu nebo bossingu v dané organizaci. Druhý soubor otázek je zaměřen na zjištění způsobu řešení konfliktů na pracovišti ve zmíněné společnosti. Zájem byl zaměřen především na zjištění, zda jsou pracovníci konfrontováni konflikty ze strany spolupracovníků či nadřízeného a také zda jsou konflikty vůbec řešeny či nikoliv. Třetí soubor otázek je věnován nastavení firemní kultury v organizaci v souvislosti možné prevence proti mobbingu či bossingu. Čtvrtá část otázek je zaměřena na prevenci mobbigu či bossingu ze strany zaměstnance, zda je schopen se bránit tomuto negativnímu sociálnímu jevu na pracovišti nebo ne, kdy je zkoumáno zejména asertivní chování pracovníka. Poslední výzkumná otázka je zaměřena na whistleblowing, což je ochota přihlížejících pracovníků poukázat na problém mobbing v organizaci, zejména to, zda jsou schopni a ochotni problém zveřejnit, nebo jinak na něj poukázat.

Analýza dotazníkového šetření startuje rozborem identifikačních otázek. Ze zkoumaného souboru otázek je složení takové: Ze 42 vyplněných dotazníků je 25 respondentů ženského pohlaví, tj. 59,52 % z nich a respondentů mužského pohlaví je 17, tj. 40,48 % z nich. Většina respondentů byly tedy ženy. Co se týče délky pracovního poměru zaměstnanců v dané organizaci je rozložení takové: 12 respondentů, tj. 28,57 % z nich uvedlo délku pracovního poměru v rozmezí 3-5 let, 10 zaměstnanců tj. 23,81 % z nich uvedlo délku pracovního poměru v rozmezí 5-10 let, 8 pracovníků, tj. 19,05 % z nich pracuje v organizaci 1-3 roky, 7 respondentů, tj. 16,67 % z nich působí v organizaci v rozmezí 10-20 let a konečně 5 pracovníků, tj. 11,90 % z nich uvedlo délku svého pracovního poměru ve firmě mezi 0-1 rokem.

Analýza dotazníkového šetření dále pokračuje rozborem výzkumných otázek. Odpovědi na otázky jsou formulovány možnostmi odpověďí ANO/SPÍŠE ANO/NEVÍM/SPÍŠE NE/NE s možností výběru pouze jedné odpovědi.
Tento soubor otázek je zaměřen na zjištění přítomnosti mobbingu či bossingu ve zmíněné organizaci. Na otázku, zda pracovníci zažili někdy v svém současném zaměstnání fyzický, nebo psychický útok odpovědělo 13 respondentů, tj. 30,95 % z nich že fyzický, nebo psychický útok nezažilo. 10 pracovníků, tj. 23,81 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne, tedy, že se

s útokem na pracovišti spíše nesetkali. Dalších 10 zaměstnanců, tj. 23,81 % z nich se s útokem ať fyzickým, nebo psychickým setkalo, nebo již zažilo, jelikož jako možnost odpovědi označili ano. 6 pracovníků, tj. 14,29 % z nich se vyslovilo na výše uvedenou otázku spíše ano, a 3 respondenti, tj. 7,14 % z nich uvedlo, že neví. Výsledky šetření výše uvedené otázky 3 jsou dále znázorněny grafem 1. Následující graf 1 znázorňuje výsledky výzkumné otázky č. 3, která měla za cíl zjistit, zda respondenti ve svém nynějším zaměstnání někdy zažili fyzický, nebo psychický útok. Ze získaných dat vyplývá, že většina respondentů se s útokem na svou osobu ať fyzickým, nebo psychickým nesetkala, což je jistě pozitivní zjištění. Na druhou stranu je však třeba uvést, že 10 pracovníků přiznalo fyzický, nebo psychický útok a 6 respondentů uvedlo, možnost spíše ano. Zajímavá je také možnost odpovědi nevím, pro kterou se rozhodly 3 respondenti. V této souvislosti je možné vysvětlení, že se pracovníci možná někdy s některou z uvedených forem násilí na pracovišti mohli setkat, ale nepřičítají to k násilí jako takovému, kdy důležitou roli může hrát jejich odolnost vůči tlaku okolí. Následující graf 1 znázorňuje výsledky výzkumné otázky č. 3.

Graf 1 Počty zaměstnanců s osobní zkušeností fyzického/psychického útoku



Zdroj: vlastní zpracování

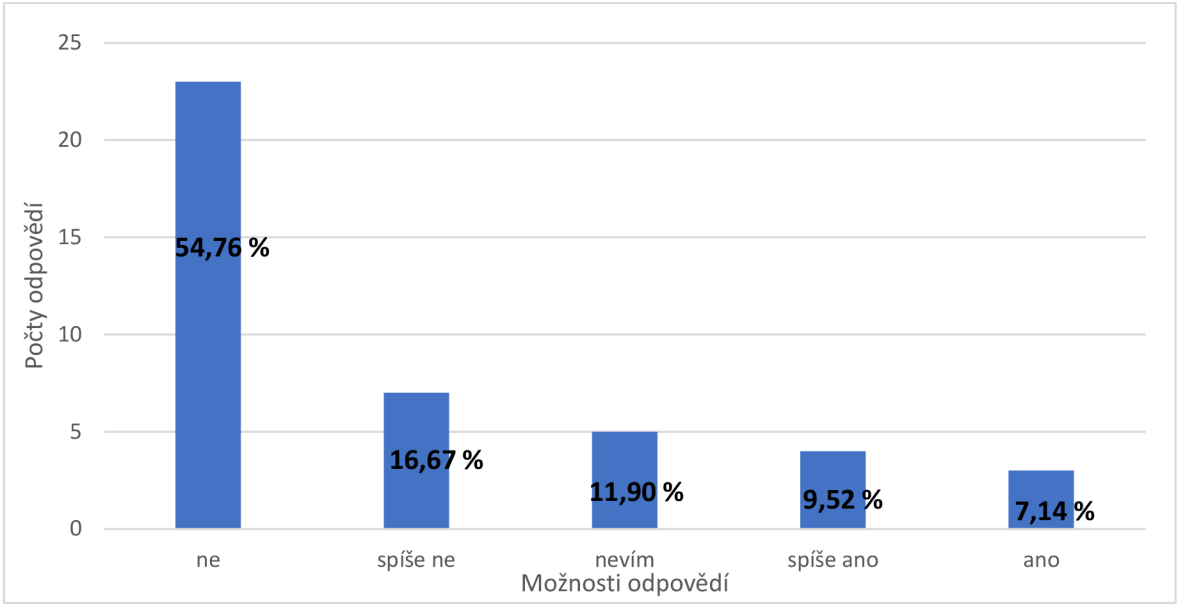
V souvislosti s možností odpovědi nevím, jak bylo uvedeno v grafu 1, se vyslovili 3 respondenti. U této možnosti je pravděpodobné, že pracovníci mohou mít určitou míru odolnosti. Jak již bylo zmiňováno, u osob se zvýšenou mírou odolnosti vůči stresu, nebo tlaku okolí se případný mobbig dokazuje velmi obtížně.
Další otázka je zaměřana na zjištění, zda pracovníkům dané organizace vadí časté pomluvy, které se týkkají jich samotných na jejich pracovišti. Výsledky nejsou nikterak překvapující. 18 respondentů, tj. 42,86 % z nich uvedlo že ano, tedy že jim pomluvy vadí. 10 pracovníků, tj. 23,81 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ano, avšak stejný počet, tedy 10 pracovníků, tj. 23,81 % z nich odpovědělo možností spíše ne. To, že pomluvy směřující na svou osobu pracovníkům nevadí uvedli 3 respondenti, tj. 7,14 % z nich a pouze 1 pracovník, tj. 2,38 % uvedl možnost odpovědi nevím. Je tady zjevné, že pracovníkům vadí výrazně pomluvy na pracovišti. Nutno dodat, že časté pomluvy jsou jedním z možných aspektů mobbigu.

Následující otázka je zaměřena na zjištění, zda zaměstnanci organizace vnímají někoho ze svých kolegů, nebo členů týmu jako někoho kdo bývá často terčem krtiky – tzv. „černá ovce týmu“. Celkem 12 respondentů, tj. 28,57 % z nich uvedlo, možnost odpovědi spíše ano, tedy, že spíše vnímají na svém pracovišti někoho, kdo bývá čaasto terčem kritiky. 11 pracovníků, tj. 26,19 % z nich zvolilo možnost odpovědi ano, 8 zaměstnanců, tj. 19,05 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy, že si nemyslí, nebo nevnímají, že by v jejich týmu byl takový člen, 6 respondentů, tj. 14,29 % z nich uvedlo možnost spíše ne, a zbylých 5 pracovníků, tj. 11,90 % z nich odpovědělo že neví. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci dané organizace vnímají, nebo si myslí že v jejich týmu je osoba, která bývá často terčem kritiky. Přehnaná, nebo často opakující se kritika směřující na pracovníka může být už přímo formou mobbigu, i když někdy hůře rozpoznatelná.
Další výzkumná otázka se týká toho, zda respondenti někdy zažili ve svém nynějším zaměstnání ignoraci, ponižování, nebo zastrašování. Z celkového počtu respondentů se 15 z nich, tj. 35,71 % z nich rozhodlo pro odpověď ne, tedy, že se nesetkali s výše uvedenými jevy. 10 pracovníků, tj. 23,81 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne. Počet respondentů, kteří přiznali a odpověděli možností ano byl 8, tedy 19,05 % z nich. Možnost odpovědi spíše ano zvolilo 5 pracovníků, tj. 11,90 % a 4 zaměstnanci organizace, tj. 9,52 % z nich uvedlo, že neví. Z uvedeného je zjevné, že většina pracovníků ignoraci, ponižování, nebo zastrašování mířené na svou osobu na svém současném pracovišti nazažila. Je však nutno dodat, že je tu i značná část těch pracovníků a ne nazanedbatelná, kteří se s uvedenými jevy již setkala.
Následující otázka je cílena na zjištění, zda měli někdy pracovníci problém s někým v týmu, nebo se svým nadřízeným a báli se tento problém zveřejnit, nebo o něm někomu říci. 15 respondentů, tj. 35,71 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy, že neměli takový problém ať s někým v týmu, nebo se svým nadřízeným, o kterém by se báli s někým hovořit, či ho zveřejnit. 10 zaměstnanců, tj. 23,81 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne. Z celkového počtu respondentů se 8 z nich, tj. 19,05 % z nich vybrali možnost odpovědi spíše ano, dále navazuje 5 respondentů, tj. 11,90 % z nich, jež uvedlo odpověď ano, tedy se se s uvedeným problémem setkali a zbývající 4 pracovníci, tj. 9,52 % z nich uvedlo jako možnost odpovědi nevím. Z výše uvedeného vyplývá, že většina pracovníků nemá, nebo neměla takové problémy se svými kolegy, nebo nadřízeným o kterých by se báli s někým hovořit, nebo je zveřejnit. Na druhou stranu je i zde, stejně jako v předešlé otázce i určitá část těch, kteří tento problém zřejmě mají, nebo měli.

Následující soubor otázek patří stále do prvního souboru výzkumných otázek, avšak je více zaměřen na bossing.
První otázka měla za cíl zjistit, zda pracovníci ve svém současném zaměstnání měli, nebo mají někdy vážný komunikační problém se svým nadřízeným. Získaná data jsou jistě pozitivní.
14 pracovníků, tj. 33,33 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne. 13 zaměstnanců, tj. 30,95 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy, že nemají, nebo neměli vážný komunikační problém se svým nadřízeným. Pro možnost odpovědi spíše ano se rozhodlo 8 respondentů, tj. 19,05 % z nich a 7 zaměstnanců, tj. 16,67 % odpovědělo možností ano, tedy, že se s tímto jevem již potýkali, nebo potýkají. Pro možnost odpovědi nevím se nevyslovil žádný respondent. Ze získaných dat této výzkumné otázky vyplývá, že pracovníci ve většině nemají takový komunikační problém se svým nadřízeným, který by klasifikovali jako vážný.
Další otázka je zaměřena na zjištění, zdali zaměstnanci dané organizace mají pocit, že jim jejich nařízený nakládá více práce než ostaním členům týmu. Výsledky jsou kladně překvapivé. 18 zaměstnanců, tj. 42,86 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy, že se jim nezdá, že by jim jejich nadřízený nakládal více práce než ostantím. To je jistě dobré zjištění. 8 respondentů, tj. 19,05 % z nich uvedlo možnost spíše ne. V těsném závěsu se 7 pracovníků, tj. 16,67 % z nich vyslovilo možností odpovědi spíše ano a pro možnost odpovědi nevím se rozhodlo 6 lidí, tj.

14,29 %. 3 zaměstnanci, tj. 7,14 % z nich odpovědělo možností ano, tedy, že mají pocit, že jim je nakládáno ze strany nadřízeného více práce než ostatním členům. Z toho plyne, že většina pracovníků firmy nemá pocit toho, že by jim bylo nakládáno více práce než ostaním. Na druhou stranu je však třeba uvést, že je zde část respondentů, kteří si myslí opak, tedy že dostávájí více práce než ostatní členové týmu. V tomto případě by se mohlo jednat o jisotu formu bossingu, nebo o náznak tohoto negativního soviálního jevu na pracovišti.
Následující otázka se týká toho, zda si pracovníci myslí, že je jejich nadřízený kritizuje více než ostaní členy týmu. Výsledky této otázky jsou zajímavé. 23 pracovníků, tj. 54,76 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy, že nemají pocit, že by je jejich nadřízený kritizoval více než ostaní členy v jejich týmu. Pro možnost odpovědi spíše ne se rozhodlo 7 respondentů, tj. 16,67 % z nich, a možnost nevím volilo 5 pracovníků, tj. 11,90 % z nich. 4 respondenti, tj. 9,52 % z nich odpovědělo možností spíše ano a 3 zaměstnanci, tj. 7,14 % z nich uvedlo možnost odpoevědi ano, tedy, že mají pocit, že je jejich nadřízený kritizuje více než ostaní členy v jejich tmu. Zvýšená kritika ze strany nadřízeného, která je cílená na konkrétního pracovníka může být závažným problémem a také se může jednat o znak bossingu. Z výše uvedeného lze odvodit, že v dané organizaci většina pracovníků, kteří se zúčastnili šetření neshledává to, že by je jejich nadřízený kritizoval více než jejich kolegy. Je třeba ale také uvést, že se v daném vzrku objevuje část respondentů, kteří mají opačný názor na věc a také i těch, kteří neví. Výsledky šetření výše uvedené otázky 10 jsou dále znázorněny grafem 2.

Graf 2 Výskyt kritiky ze strany nadřízeného vůči zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf 2 znázorňuje výsledky šetření výzkumné otázky č. 10. Je patrné, že více jak polovina respondentů se vyslovila pro možnost odpovědi ne, která značí, že pracovníci nevnímají to, že by je jejich nadřízený kritizoval více než ostaní členy v jejich týmu. Naopak pracovníků, kteří odpověděli možností ano je lehce nad 7 %, což také není zanedbatelné a je možné, že tato skupina se může na pracovišti cítit ohroženě, tudíž může jít o náznak probíhajícího bossingu.
Další otázka je zaměřená na zjištění závažného negativního sociálního jevu na pracovišti, kterým je sexuální obtěžování. Respondenti měli odpovědět, zda někdy na svém pracovišti zažili sexuální obtěžování. 30 pracovníků, tj. 71,43 % z nich odpovědělo možností ne, tedy, že

se s tímto jevem na svém pracovišti nesetkali. To je jistě dobré zjištění. 6 zaměstnanců, tj. 14,29 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ano, a pro možnost odpovědi ano se rozhodli 3 pracovníci, tj. 7,14 % z nich. Na opačné straně 2 respondenti, tj. 4,76 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne, a 1 pracovník, tj. 2,38 % se rozhodl k možnosti odpovědi ne. Z výše uvedeného lze odvodit, že velká většina respondentů sexuální obtěžování ve svém zaměstnání nezažila, ovšem na druhou stranu i zde je část těch respondentů, kteří s tímto jevem již nějakou zkušenost mají. Sexuální obtěžování může být, často i bývá znakem mobbingu či bossingu, a tudíž je velkým problémem, pokud se v organizaci objevuje.
Následující otázka má za cíl zjistit, zda si zaměstnanci myslí to, že jejich nadřízený je vůči nim neempatický a také, jestli mu připdají jejich problémy, se kterými se svěří svému nadřízenému nedůležité. 15 pracovníků, tj. 35,71 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy – tito pracovníci si nemyslí, že by jejich nadřízený nebyl empatický a také, že by přehlížel jejich problémy, nebo jim nedával patřičnou důležitost. 12 zaměstnanců, tj. 28,57 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne. 7 respondentů, tj. 16,67 % z nich se vyslovilo možností odpovědi nevím, a pro možnost odpovědi spíše ano se rozhodlo 6 pracovníků, tj. 14,29 % z nich. Zbývající 2 respondenti, tj. 4,76 % z nich uvedli možnost odpovědi ano. Z výše uvedeného vyplývá, že většina respondentů problém neempatického nadřízeného, který navíc napřikládá k problémům svých nadřízených váhu tedy nevnímá. I zde se také objevuje určitá část respondentů, kteří tento problém vnímají opačně a také těch, kdo neví.
Další otázka z prvního zkoumaného souboru je otázka směřující ke zjištění, za pracovníci mají pocit, že již ve svém zaměstnání nejsou tak motivování jako při nástupu a také, zda je jejich práce již tolik nebaví. 14 pracovníků, tj. 33,33 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ano, tedy, že spíše nejsou tak motivování jako na začátku svého pracovního poměru a to, že je jejich práce již tolik nebaví. Pro odpověď ano se rozhodlo 11 pracovníků, tj. 26,19 % z nich. Opačný pocit mělo 8 pracovníků, tj. 19,05 % z nich, kteří uvedli odpověď ne, tedy, tito pracovníci se cítí stále motivování a práce je baví. Podobně tomu bylo u možnosti odpovědi spíše ne, kterou označilo 7 pracovníků, tj. 16,67 % z nich. 2 respondenti, tj. 4,76 % z nich uvedlo možnost odpovědi nevím. Z uvedeného plyne, že více jak polovina respondentů uvedla, že je jejich práce již tolik nebaví a že již nejsou tak motivování jako při nástupu do svého zaměstnání. Nuda a jednotvárnost, stejně jako ztráta motivace v práci může být doprovodným jevem probíhajícího bossingu na pracovišti.
Poslední otázka z prvního souboru výzkumných otázek se týká zjištění, zda pracovníci mají obavy říci někomu o svých pracovních problémech a také to, jestli si problém raději nechávají pro sebe. 11 respondentů, tj. 26,19 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne, tedy, že spíše nemají obavy z toho se někomu svěřit o svých pracovních problémech, a tudíž si je nenechávají pro sebe. Podobně tomu bylo u odpovědi ne, pro kterou se rohodlo 10 pracovníků, tj. 23,81 % z nich – tito pracovníci nemají obavy z výše uvedeného. 9 pracovníků uvedlo možnost odpovědi spíše ano, tj. 21,43 % z nich a pro odpověď ano se rozhodlo 7 respondentů, tj. 16,67 % z nich. Jako možnost odpovědi nevím uvedlo 5 zaměstnanců, tj. 11,90 % z nich. Z výše uvedeného plyne, že většina zaměstnanců nemá obavy se svěřit někomu o svých pracovních problémech a nenechávají si je pro sebe. Také je nutno uvést, že je zde nemalá část respondentů, kteří problém vnímají opačně, tedy že obavy se svěřit někomu o svých pracovních problémech mají a nechávají si je pro sebe. Je tu i část těch, kteří neví.

Druhý soubor otázek je zaměřen na zjištění způsobu řešení konfliktů na pracovišti ve zmíněné společnosti. Zájem je zaměřen především na zjištění, zda jsou pracovníci konfrontováni s konflikty ze strany spolupracovníků či nadřízeného a také zda jsou konflikty vůbec řešeny či nikoliv. První otázka z tohoto souboru se týká toho, zda pracovníci mají pocit, že by při každém konfliktu, který řeší museli ustupovat svému protějšku. Výsledky této výzkumné otázky jsou velmi zajímavé. 15 pracovníků, tj. 35,71 % z nich odpovědělo možností spíše ne, tedy, že spíše

nemají pocit, že by museli při každém konfliktu na pracovišti protistraně ustupovat. 11 zaměstnanců, tj. 26,19 % z nich volilo odpověď ne, tedy – tito pracovníci nemají pocit, že by museli při každém konfliktu na pracovišti ustupovat. 8 pracovníků, tj. 19,05 % z nich odpovědělo možností nevím a pro možnost odpovědi spíše ano se rozhodlo také 8 pracovníků, tj. 19,05 % z nich. Možnost odpovědi ano nevolil žádny pracovník. Z uvedeného lze vyvodit, že více jak polovina respondentů se k uvedené otázce vyjádřila možností odpovědí ne a spíše ne čili pracovníci dané organizace nemají pocit toho, že by museli ustupovat na svém pracovišti protistraně při každém konfliktu. Ovšem i zde je část respondentů, kteří odpověděli možností odpovědi spíše ano a také těch, kteří odpověděli možností nevím. Časté konflikty na pracovišti mohou být prvotním signálem začínajícího mobbingu či bossingu a je tedy důležité brát tento problém na zřetel.

Další otázka je věnována zjištění, zda pracovníci organizace mají pocit, že mají na svém pracovišti časté konflikty s kolegy. 22 respondentů, tj. 52,38 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy, že nemají časté konflikty na pracovišti s kolegy. To je jistě pozitivní. 15 pracovníků, tj 35,71 % z nich odpovědělo možností spíše ne. 3 respondenti, tj. 7,14 % z nich uvedlo jako svou odpověď možnost spíše ano a 2 zaměstnanci organizace, tj. 4,76 % z nich uvedlo, že neví. Pro možnost odpovědi nevím se nerozhodl nikdo. Ze získaných dat této otázky vyplývá, že více jak polovina pracovníků dané organizace si nemyslí, nebo spíše nemyslí, že by měla na pracovišti časté konflikty s kolegy. Konflikty mezi kolegy na pracovišti mohou být velkým problémem. Pokud se konflikty mezi kolegy vymknou kontrole a jsou časté, může se jednat o znak již probíhajícího mobbingu na pracovišti.

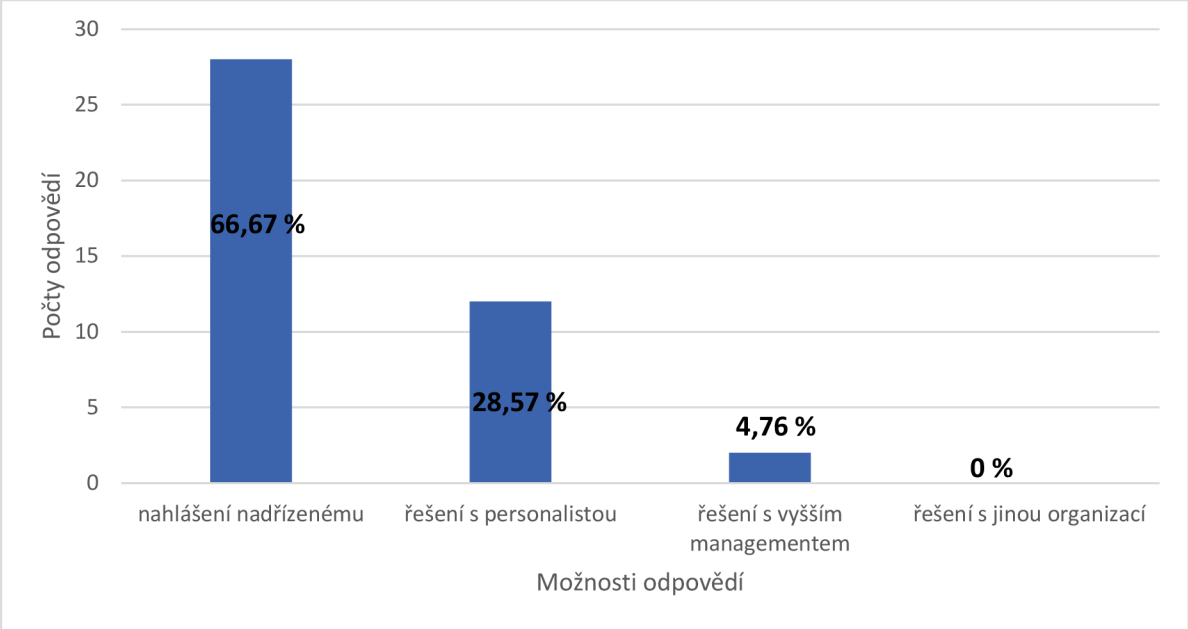
Následující otázka je zaměřena to, zda si zaměstnanci myslí, že mají na svém pracovišti časté konflikty se svým nadřízeným. 22 pracovníků, tj. 52,38 % z nich odpovědělo možností ne, tedy, že nemají na pracovišti časté konflikty se svým nadřízeným. 11 respondentů, tj. 26,19 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ne. Pro možnost odpovědi spíše ano se rozhodli 4 zaměstnanci, tj. 9,52 % z nich, stejně tak jako u možnosti odpovědi nevím, na kterou odpověděli 4 respondenti, tj. 9,52 % z nich. 1 pracovník, tj. 2,38 % uvedl možnost odpovědi ano, tedy, že má časté konflikty na pracovišti se svým nadřízeným. Z výsledků vzkumné otázky vyplývá, že většina pracovníků organizace nemá, nebo spíše nemá časté konflikty na pracovišti se svým nadřízeným, na druhou stranu je však třeba uvést, že je zde i ta část pracovníků, kteří odpověděli spíše ano, a také těch, kteří odpověděli že neví. Přesto, že možnost odpovědi ano byla dána jen jedním pracovníkem, je na místě uvést, že tento jeden pracovník má časté konflikty na pracovišti se svým nadřízeným, což může být jedním ze znaků probíhajícího bossingu na pracovišti.

Další otázka má za cíl zjistit nejvhodnější formu řešení ze strany pracovníků v případě vážného či dlouhodobého konfliktu na pracovišti. Respondenti měli možnost vybrat formu následného řešení, která je podle nich nejlepší. Odpovědi byly uzavřené a formulované větou. Jako nejlepší formu řešení dlouhodobého či vážného konfliktu uvedlo 25 pracovníků, tj. 59,52 % z nich možnost odpovědi *nahlášení nadřízenému*. Tito pracovníci tedy uvedli, že podle nich je nejlepší formou řešení konfliktů na pracovišti to, že problém nahlásí nadřízenému. *Řešení s personalistou ve firmě* jako možnost odpovědi zvolilo 7 pracovníků, tj.16,67 % z nich, stejně tak jako u možnosti odpovědi *neřeší se vůbec*, pro kterou se rozhodlo 7 zaměstnanců, tj. 16,67 % z nich. Jako možnost *řešení konfliktu s jinou organizací* uvedli 2 respondenti, tj. 4,76 % z nich a 1 pracovník firmy, tj. 2,38 % se rozhodl pro možnost odpovědi řešení s vyšším managementem. Z výsledků uvedené otázky lze uvést, že více jak polovina respondentů v případě vážného či dlouhodobého konfliktu na pracovišti považuje za nejlepší formu řešení nahlášení problému svému nadřízenému. Zde je patrná důležitost úlohy nadřízeného. Zajímavé je také to, že je zde více jak 16 % respondentů, kteří uvedli možnost odpovědi neřeší se vůbec.

Následující otázka navazuje na otázku předešlou. Respondenti měli zvolit možnost odpovědi na otázku která možnost řešení je podle nich nejefektivnější v případě konfliktu na pracovišti.

Odpovědi byly uzavřené a formulované větou. Oproti předchozí otázce zde byly uvedeny pouze 4 možnosti odpovědi a byla vyjmuta možnost odpovědi *neřeší se vůbec*. Respondenti měli vybrat jednu nejvhodnější možnost odpovědi, kterou oni sami považují za nejefektivnější v případě řešení konfliktů na pracovišti. Za nejefektivnější možnost řešení konfliktu na pracovišti uvedlo 28 respondentů, tj. 66,67 % z nich možnost *nahlášení nadřízenému*. 12 pracovníků, tj. 28,57 % z nich zvolilo možnost odpovědi *řešení s personalistou* a dva zaměstnanci, tj. 4,76 % z nich považuje za nejefektivnější formu řešení konfliktů na pracovišti *řešení s vyšším managementem*. Pro možnost odpovědi *řešení s jinou organizací* se nerozhodl žádný z respondentů. Záměrně zde nebyla možnost odpovědi *neřeší se vůbec*, jelikož tato forma nemůže být považována za efektivní, a tudíž ani žádoucí pro řešení konfliktů na pracovišti. Z uvedených výsledků lze vyvodit, že pozice vedoucího pracovníka v organizaci má velký vliv na řešení konfliktů na pracovišti. Jak již bylo zmíněno, zdárné řešení konfliktů může předcházet mobbingu či bossingu. Výsledky šetření výše uvedené otázky č. 19 jsou dále znázorněny grafem 3.

Graf 3 Postoj pracovníků k možnostem řešení konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf 3 demonstruje výsledky šetření otázky č. 19, která měla za cíl zjistit formu řešení konfliktů na pracovišti, kterou pracovníci považují ze svého pohledu za neefektivnější. Jak je z grafu patrné, velká většina zaměstnanců považuje za nejefektivnější formu řešení konfliktů na pracovišti nahlášení svému nadřízenému. Zde se potvrzuje značný vliv vedoucího pracovníka. Je tu i ta část pracovníků, kteří označili možnost odpovědi řešení s personalistou, což ukazuje na jistou důvěru v personální oddělení ve firmě. Pro možnost řešení konfliktů s vyšším managementem se vyslovilo necelých 5 % a řešení s jinou organizací by nezvolil nikdo z dotazovaných.

Poslední otázka ze souboru otázek týkajících se zjišťování způsobů řešení konfliktů na pracovišti se zabývá tím, zda si pracovníci dané organizace myslí, že se jich jejich nadřízený někdy zastal při konfliktu s kolegou. 18 pracovníků, tj. 42,86 % z nich uvedlo možnost odpovědi ano, tedy, že se jich jejich vedoucí pracovník již někdy zastal při konfliktu s kolegou. Pro možnost odpovědi spíše ano se rozhodlo 10 respondentů, tj. 23,81 % z nich. Jako možnost

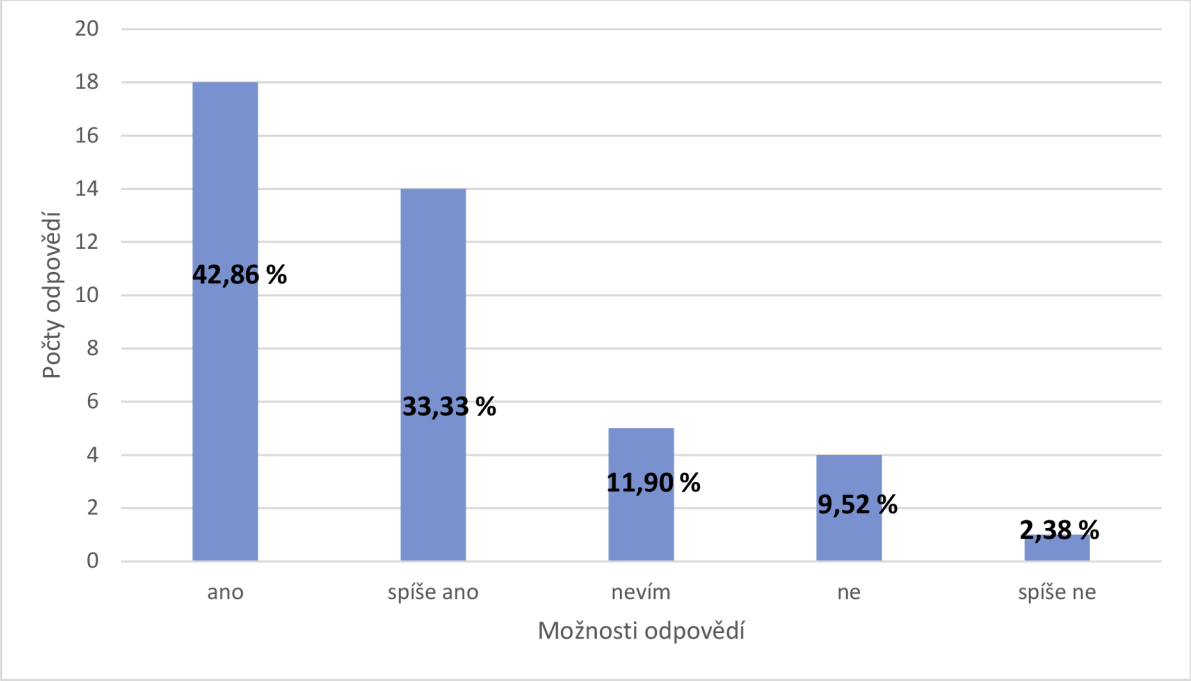
odpovědi nevím uvedlo 8 zaměstnanců, tj. 19,05 % z nich a pro možnost odpovědi ne se rozhodli 4 pracovníci, tj. 9,52 % z nich. 2 dotazovaní, tj. 4,76 % z nich dpověděli možností odpovědi spíše ne. Z výše uvedeného vyplývá, že většina dotazovaných zaměstnanců má, nebo spíše má oporu ve svém nadřízeném ve smyslu podpory v konfliktních situacích mezi kolegy.

Následující soubor otázek je věnován nastavení firemní kultury v dané organizaci v souvislosti s možnou prevencí vůči mobbingu či bossingu. Zájem je zaměřen na zjištění, zda ve zkoumané organizaci jsou nastavny nástroje, které by mohly předcházet vzniku mobbigu či bossingu.
První otázka z uvedeného souboru otázek má za cíl zjistit, zda mají pracovníci zmíněné firmy možnost se svobodně vyjádřit ke změnám v organizaci jako je např. změna zasedacího pořádku, nové technologie, nebo změna dodavatele apod. 17 dotazovaných zaměstnanců, tj. 40,48 % z nich uvedlo odpověď ano, tedy, že mají ve firmě možnost se svobodně vyjádřit ke změnám, jako změna zasedacího pořádku anebo ke změně dodavetele apod. 11 pracovníků, tj. 26,19 % z nich odpovědělo možností odpovědi spíše ano. Pro možnost odpovědi spíše ne se rozhodlo 7 zaměstnanců, tj. 16,67 % z nich a jako variantu odpovědi ne uvedli 4 pracovníci, tj. 9,52 % z nich. 3 dotazovaní, tj. 7,14 % z nich odpověděli, že neví. Z výsledků této otázky lze uvést, že zaměstnanci organizace ve většině mají možnost se svobodně vyjádřit k různým změnám ve firmě, i když i zde je část pracovníků, kteří uvedli, že nemají, nebo spíše nemají možnost vyjářit se svobodně ke změnám ve společnosti. Je tu i ta část dotazovaných, která neví.
Další otázka je zaměřena na zjištění, zda zaměstnanci zkoumané firmy mají jasně daná pravidla, práva a povinnosti v organizaci v písemné podobě – např. etický kodex. 28 zaměstnanců, tj. 66,67 % z nich uvedlo odpověď ano, tedy, že mají ve své firmě jasně daná pravidla, práva a povinnosti v písemné podobě – etický kodex. Pro možnost odpovědi spíše ano se rozhodlo 6 pracovníků, tj. 14,29 % z nich. 5 dotazovaných pracovníků uvedlo, že neví, tj. 11,90 % z nich. Možnost odpovědi spíše ne uvedli 2 respondenti, tj. 4,76 % z nich a 1 pracovník, tj. 2,38 % uvedl jako možnost odpovědi ne. Ze získaných dat výše uvedené otázky lze usoudit, že pracovníci zmíněné společnosti ve velké většině vědí o tom, nebo spíše vědí, že v jejich organizaci existuje etický kodex v písemné podobě, který udává jisté povinnosti, práva a pravidla, a podle kterého by se měli řídit. Je zde ale i nemalá část těch pracovníků, kteří neví, myslí, že spíše není v jejich organizaci písemný dokument upravující práva a povinnosti zaměstnanců. Jeden pracovník uvedl dokonce, že v organizaci zmíněný dokumnt vůbec není.
Následující otázka je cílena na zjištění, zda zaměstnanci mají možnost se v případě osobního problému na někoho ve firmě obrátit, jako je příkladně schránka důvěry či fiemní psycholog, nebo personální oddělení. 15 pracovníků, tj. 35,71 % z nich uvedlo jako možnost odpovědi ano, tedy, tito zaměstnanci mají možnost se v případě osobního problému ve svém zaměstnání na někoho obrátit, ať už je to personální oddělení, nebo firemní psycholog, či jen schránka důvěry. 12 dotazovaných uvedlo možnost odpovědi spíše ano, tj. 28,57 % z nich. 9 pracovníků, tj. 21,43 % z nich uvedlo možnost odpovědi nevím. Pro odpověď ne, tedy, že se pracovníci nemají na koho obrátit uvedli 4 respondenti, tj. 9,52 % z nich a 2 zaměstnanci, tj. 4,76 % z nich odpovědělo možností spíše ne. Z výše uvedeného vyplývá, že pracovníci dané organizace ve většině mají, nebo spíše mají možnost sdělit své osobní problémy někomu ve firmě, což značí, že tito pracovníci mají důvěru v někoho ve firmě, kdo jim může pomoci v jejich osobních problémech. Na druhou stranu je zde nemalá část těch, kteří odpověděli že tuto možnost se na někoho obrátit nemají a také těch, kteří neví.
Další otázka je věnována zjištění, zda jsou zaměstnanci organizace schopni říci NE svému kolegovi, nebo i nadřízenému, když jsou požádáni o pomoc, která jim však již nepřijde jako pomoc, ale využívání. 16 pracovníků, tj. 38,10 % z nich uvedlo možnost odpovědi spíše ano, tedy, že pracovníci jsou schopni říci ne svému kolegovi, nebo i nadřízenému, když jsou požádání o pomoc, která jim však již nepřijde jako pomoc, ale využívání. 12 dotazovaných, tj. 28,57 % z nich odpovědělo možností odpovědi ano. 8 pracovníků, tj. 19,05 % z nich se

rozhodlo pro možnost odpovědi spíše ne a 5 respondentů, tj. 11,90 % z nich uvedlo že neví. Jeden pracovník, tj. 2,38 % přiznal, že není schopen říci ne svému kolegovi, nebo i nadřízenému, když je požádán o pomoc, která mu však již nepřijde jako pomoc, ale využívání. Z uvedeného plyne, že většina pracovníků je schopna odmítnout svém spolupracovníkům takovou pomoc při práci, která jim však přijde jako využívání, jelikož většina odpovědí byla ano, a spíše ano. Ale je zde poměrně velká část respondentů, kteří odpověděli ne, spíše ne, nebo nevím.

Poslední otázka se týká zjištění, zda by zaměstnanci firmy v případě, že by si všimli, že na pracovišti probíhá šikana, na někom z jejich kolegů tento jev nahlásili na např. personální oddělení, či do schránky důvěry apod. 18 respondentů, tj. 42,86 % z nich uvedlo odpověď ano, tedy – tito pracovníci by nahlásili na HR, nebo do schránky důvěry ve firmě to, že si všimli probíhající šikanu na někom z jejich kolegů. Odpověď spíše ano uvedlo 14 pracovníků, tj. 33,33 % z nich. 5 dotazovaných, tj. 11,90 % z nich uvedlo že neví. 4 pracovníci, tj. 9,52 % z nich uvedlo možnost odpovědi ne, tedy, že by tento jev nenahlásili a 1 pracovník, tj. 2,38 % uvedl možnost odpovědi spíše ne. Z uvedeného plyne, že většina respondentů by nahlásila, nebo spíše nahlásila probíhající šikanu na pracovišti, kdyby si jí všimla. Na druhou stranu je tu značná část i těch respondentů, kteří uvedli jako možnost odpovědi spíše ne, ne, nebo nevím. Výsledky šetření výše uvedené otázky č. 25 jsou dále znázorněny grafem 4.

Graf 4 Možnost využití nahlášení šikany na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf 4 znázorňuje výsledky výzkumné otázky č. 25, která měla za cíl zjistit, zda zda by zaměstnanci firmy v případě, že by si všimli, že na pracovišti probíhá šikana na někom z jejich kolegů tento jev nahlásili na např. personální oddělení, či do schránky důvěry apod. Jak je z grafu patrné, více jak 40 % respondentů by tento jev nahlásilo a přes 33 % respondentů uvedlo, že spíše ano, tedy, že by tento jev spíše nahlásili na příslušná místa ve firmě. Značná část respondentů by však odpověděla, že neví a také přes 9 % dotazovaných odpovědělo, že by probíhající šikanu nenahlásilo a zbývající část respondentů uvedla možnost odpovědi spíše ne.

3.3 Doporučení a návrh opatření

Mobbing na pracovišti jako negativní sociální jev je bezesporu velkým problémem a pokud se v organizaci objeví, je třeba ho řešit. Pozornost je věnována i příbuznému jevu, kterým je bossing. Hlavním cílem bylo zjištění přítomnosti mobbigu či bossingu ve zmíněné organizaci. Dále bylo cílem zjištění způsobů řešení konfliktních situací na pracovišti, zda jsou řešeny či nejsou řešeny vůbec. Také byl zájem zaměřen na nastavení firemní kultury v organizaci, zda má prostředky či nástroje k prevenci mobbingu na pracovišti – to vše z pohledu pracovníka. Další pilíř výzkumných otázek se týkal prevence mobbingu či bossingu ze strany pracovníka, zda je schopen asertivního jednání včetně schopnosti nebo ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa.

3.3.1 Shrnutí

Výsledky výše uvedené anylýzy jsou dále zpracovány sytézou. Z analýzy dotazníkového šetření vyplývají údaje, které jsou dále shrnuty. Z identifikačních otázek plyne, že necelých 60 % respondentů byly ženy a zbylých 40 % bylo respondentů mužského pohlaví. Jak již bylo zmíněno společností (stemmark.cz, 2020) – problém mobbingu je záležitostí všech věkových i vzdělanostních skupin, nicméně v současné době více postihuje ženy (27 %) než muže (19 %). Může to tedy reflektovat skutečnost, že ženy jsou více konfrontovány mobbingem, a tudíž se do šetření zapojily více než muži. Co se týče délky pracovního poměru respondenti uvedli jako nečastěji zastoupenou kategorii délky pracovního poměru rozmezí mezi 3-5 lety (28,57 %), dále následuje rozmezí 5-10 let (23,81 %). V kategorii 0-1 rok se objevily odpovědi od necelých 12 % respondentů, a to není zanedbatelná část pracovníků. V souvislosti s délkou pracovního poměru je mobbing páchán nejčastěji na novém kolegovi, který do zaměstnání právě nastoupil, což může nastat, jak dokládá Bedrnová (2017, 289) zejména pokud se něčím výrazněji odlišuje od ostatních.

Z prvního souboru výzkumných otázek, které se zabývaly zjištěním přítomnosti mobbigu či bossingu na pracovišti plyne, že většina pracovníků zkoumané organizace se nepotýká, nebo spíše nepotýká s šikanou – mobbingem, či bossingem na pracovišti až v tak velké míře. Je však třeba uvést, že je zde značná část těch pracovníků, kteří se tímto negativním sociálním jevem setkali, nebo se s ním potýkají. Jak Bedrnová (2017, s. 288) uvádí, z řady výzkumů vylývá, že v zemích rozvinuté Evropy se v průběhu svého pracovního života stává obětí mobbingu každý čtvrtý pracovník. Z výše uvedeného výzkumu plyne, že s psychickým či fyzickým útokem se již setkalo v rámci zkoumané společnosti necelých 24 % respondentů, což odpovídá teoretickým poznatkům.

V souvislosti se zjištěním, zda pracovníkům vadí časté pomluvy na pracovišti vyplývá, že zaměstnancům vadí, nebo spíše vadí časté pomluvy, které se jich týkají. Časté pomluvy patří k formám násilí a mohou vést k rozvoji mobbingu či bossingu na pracovišti. Jak je uvedeno (stoppsychickémuobtěžování.cz, 2020) agresí se rozumí destruktivní chování, směřující k fyzickému, slovnímu (urážka, pomluva) nebo symbolickému útoku (pomocí gest) vůči jinému jedinci nebo předmětu. Jak dokládá i Pauknerová (2012, s. 247) - při mobbingu je možno se setkat s řadou faktorů psychického týrání: drby, fámy, pomluvy apod. Je tedy patrné, že pracovníkům dané organizace vadí pomluvy směřující na jejich osobu a také to dokládá fakt, že se na pracovišti tento jev vyskytuje.

Co se týče zjištění faktu, zda na pracovišti vnímají respondenti někoho, kdo bývá často terčem kritiky vyplynulo, že na jejich pracovišti je zastoupena část těch, kteří jsou často terčem kritiky, a to ne úplně malá část. Jak Beňo (2015, s. 75) dodává – destruktivní kritika je ponižující, nevěcná, přehnaná a nelítostná kritika, zveličování jednotlivých prohřešků a chyb, potlačování snah a návrhů na zlepšování. Přehnaná a častá kritika je jedním z faktorů, které přispívají ke vzniku, nebo průběhu mobbingu či bossingu na pracovišti.

V souvislosti s ignorací, ponižováním či zastrašováním na svém pracovišti uvedla většina respondentů to, že se s tímto jevem na svém pracovišti nesetkala, nebo spíše nesetkala. Ovšem více jak 19 % zaměstnanců se s ponižováním či zastrašováním se na svém pracovišti setkalo, jak uvedli. Ignorace, ponižování, zastrašování patří jednoznačně mezi nepřijatelná chování na pracovišti a jsou znakem mobbigu či bossingu. Jak Beňo (2015, s. 75) dodává, útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání znamenají cílené rozšiřování pomluv, ponižování a urážení v přítomnosti jiné osoby, zesměšňování, nařknutí z psychického onemocnění. To vše patří mezi znaky mobbingu či bossingu.

O problémech v týmu, nebo s nadřízeným se nebojí mluvit, nebo zveřenit velká většina respondentů, což je jistě pozitivní zjištění. I zde je však část pracovníků, kteří obavy mají (necelých 12 %). Oběť šikany na pracovišti mívá obavy poukázat na problém mobbingu či bossingu ve firmě. Jak Armstrong (2015, s. 512) uvádí, šikana je formou obtěžování, která může být velice nepříjemná a obtížně zvladatená. Stejně jako sexuální obtěžování se těžko prokazuje a zaměstnanci se mohou obávat si na šikanující jedince ztěžovat Obavy plynou z toho, že mobbing či bossing lze jen velmi těžko dokázat, jelikož je velmi promyšlený, a na první pohled nepoznatelný.

V souvislosti se zjišťováním přítomnosti samotného bossingu na pracovišti dané organizace jsou výsledky shrnuty takto: ve zmíněné společnosti pracovníci nemají ve většině vážné komunikační problémy se svým nadřízeným, ale značná část respondentů, tj. více jak 19 % spíše přiznala vážné komunikační problémy se svým nadřízeným, podobně tak u možnosti odpovědi ano, tedy že mají vážné komunikační problémy se svým nadřízeným. Jak je uvedeno (dustojnepracoviste.cz, 2020) o šikanu ze strany nadřízeného se jedná, kdy jde o praktiky vedoucího pracovníka, který vyvíjí tlak na podřízeného, aby si vynutil přizpůsobení, poslušnost nebo ho vypudil z pracovního místa. Pokud se tento jev objeví na pracovišti, je nutné ho ihned řešit.

Podobné výsledky byly zaznamenány v souvislosti s nakládáním více prací ze strany nadřízeného k podřízenému pracovníkovi. Většina pracovníků nemá pocit, že by jim bylo nakládáno více práce než ostatním, avšak i zde se vyskytuje část těch respondentů, kteří si myslí, že jim nadřízený nakládá více práce než ostatním. Přidávání více práce, než ostatním členm týmu je znakem bossingu, k tomu Bednář (2016, s. 17) doplňuje, že základní rozdíl mezi nadřízeným a podřízeným (a je jedno, zda je jedná o mistra, nebo o generálního ředitele) není v tom, že by měl jeden více práce než ten druhý, ale v tom, že tato práce je jednoduše jiná. Jak dále zdroj uvádí velká většina problémů a nepochopení ve vztahu nadřízených a podřízených vychází z toho, že si obě strany tuto odlišnost neuvědomují.

V souvislosti s kritikou ze strany nadřízeného výsledky dopadly tak, že velká většina respondentů namá pocit, že by je jejich nadřízený příliš kritizoval. I zde je část těch, kteří mají opačný pocit (přes 10 %), nebo neví. Jak Plamínek (2012, s. 61) uvádí, komplikace mohou vznikat v komunikaci pochopitelně také záměrně, s cílem něčeho dosáhnout, zejména donutit komunikačního partnera k určité reakci, k určitému chování. Přílišná kritika ze strany nadřízeného může být znakem probíhajícího bossingu.

Z výzkumu dále vyplynulo, že sexuální obtěžování na svém pracovišti velká většina pracovníků nazažila, nebo se s ním nesetkala. Cakirpaloglu (2016, s. 19) doplňuje, že sexuální obtěžování nebo sexuální harašení (sexual harassment) se děje ve smyslu úmyslného urážení důstojnosti zaměstnance se sexuálním podkontextem. Tím se řadí do kategorie mobbingu či bossingu. Je zde však malá část pracovníků (7 %), kteří se s tímto jevem sektali.

Ze šetření také vyplynulo, že většina pracovníků organizace nemá pocit, že by jejich nadřízený byl vůči nim neempatický, nebo že by mu nezáleželo na jejich problémech. Ovšem i zde se nachází část pracovníků, kteří si mylsí opak, tedy, že by jejich nadřízený je vůči nim neempatický, nebo že mu nezáleží na jejich problémech. Jak Říčan (2013, s. 211) dodává,

vysoce škodlivá je pro skupinu také ješitnost vedoucího (narcismus), který propadá iluzi o vlastní dokonalosti a dokáže obětovat zájem skupiny jen proto, aby si tuto iluzi uchoval.
Pokud jde o pracovní motivaci zaměstnanců, tak většina pracovníků již spíše není tak motivovaná do práce, nebo není motivovaná vůbec. Stále je tu ale část těch, co je práce pořád baví. Bedrnová (2017, s. 289) dodává, že živnou půdou pro mobbing jsou následující podmínky: stres z přetížení, nebo špatné organizace práce, jednotvárnost a nuda, nevhodný styl řízení, konkurenční prostředí a strach z nezaměstnanosti. Nuda v práci může tedy být spuštěčem konfliktů a následně může přejít k různým formám násilí.
V souvislosti s důvěrou a pocitem bezpečí ve firmě se ukázalo, že jen lehce převišuje část respondentů, kteří uvedli, že nemají obavy sdělit své pracovní problémy někomu ve firmě, ale je tu i část těch pracovníků, kteří neví. K tomu Pauknerová (2012, s. 245) dodává, že společenské chování i pracovní právo odráží pravidla mezilidských vztahů, které se velmi podstatně liší od primitivních biologických přístupů v přírodě. Ve svém důsledku vede mobbing a další formy problémového jednání pracovníků ke značným ekonomickým ztrátám a lidskému strádání ve firmě. Dobré vztahy na pracovišti jsou velmi důležité, pokud nejsou v pořádku, může to způsobovat problémy vedoucí k mobbigu či bossingu.

V souvislosti se zjištěním, jak jsou řešeny konflikty na pracovišti zmíněné organizace vyplývá, že zaměstnanci, kteří se zúčastnili šetření ve většině nemusí ustupovat při řešení konfliktů, i když i zde je část těch, kteří mají pocit, že ustupovat musí. Jak Armstrong (2015, s. 509) vysvětluje způsob, jakým se s lidmi zachází, je ovlivněn chováním manažerů, dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i zvládáním takových problémů jako je stres, sexuální obtěžování, nebo šikana. Zprávný způsob zacházení s podřízenými je velmi důležitý a může zabránit vzniku mobbingu či bossingu.
Časté konflikty a pracovišti většina pracovníků nemá, nebo spíše nemá. To je jistě pozitivní zjištění. Jak je uvedeno (zsbozp.cz, 2020) každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Často bývá naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Zdá se tedy, že pracovníci organizace konflikty zvládají a umí s nimi pracovat.
Časté konflikty se svým nadřízeným nemá, nebo spíše nemá většina pracovníků organizace. To je velmi pozitivní zjištění. Jak Bednář (2016, s. 133) uvádí, konflikt nadřízeného s podřízeným je z pohledu podřízeného jedna z nejhorších věcí, která se v zaměstnání vůbec může přihodit. I zde se zdá, že pracovníci konflikty se svým nadřízeným zvládají dobře, nebo s nimi umí pracovat.
Jako nejvhodnější formu následného řešení konfliktů respondeni uvedli možnost nahlášení nadřízenému. Jak Armstrong (2015, s. 171) vysvětluje, konflikt v organizaci je nevyhnutelný, protože organizace fungují na základě přizpůsobování a kompromisů mezi vzájemně si konkurujícími prvky ve struktuře organizace a mezi členy organizace. Zapojení nadřízeného pracovníka je jednou z možností, jak konflikt zdárně vyřešit.
Jako nejefektivnější formu řešení konfliktů ze svého pohledu respondenti uvedli taktéž možnost nahlášení nadřízenému, čímž se potvrdilo, že nařízený má v organizaci nepostradatelnou roli.
Z šetření plyne, že většina respondentů cítí, nebo spíše cítí podporu ve svém nadřízeném při řešení konfliktů. Jak již bylo zmíněno, časté a cílené konflikty mohou vyústit v mobbing mezi kolegy a jak Koubek (2014, s. 192) uvádí účinky šikany mohou být naprosto devastující. Člověk, který se nedokáže šikaně bránit, žije v obrovském stresu. I zde se potvrzují dobré vztahy podřízených pracovníků s vedoucími pracovníky.

Svobodně vyjádřit se ke změnám má v organizaci většina pracovníků. Je zřejmé, že v organizaci je nastavena dobrá firemní kultura, která bere v potaz názory svých zaměstnanců. K tomu Beňo (2015, s. 152) dodává, že k tomu, aby pracoviště dobře fungovalo, musí být nastolena patřičná rovnováha.

Z výzkumu také vyplynulo, že více jak 66 % zaměstnanců ví a zná svá práva a povinnosti v podobě etického kodexu, který v organizaci existuje. Je zde však část respondentů, kteří neví, tudíž je zde prostor pro doporučení ke zlepšení, neboť jak je uvedeno (zsbozp.cz, 2020) základním komunikačním nástrojem uvnitř firmy by měla být pravidla, nejlépe v písemné formě, kde by byla vymezena práva, povinnosti, odpovědnost, zvyky apod. Pravidla vyjasňují vztahy a předchází zbytečným nedorozuměním.
Většina respondentů také uvedla, že mají možnost se v případě osobního problému, na koho ve své organizaci obrátit, a to v podobě např. firemního psychologa, nebo personálního odd., či možnost využít schránky důvěry. Jak Miller (2018, s. 117) uvádí, aktivní naslouchání je souhrn schopností a postojů, které se obvykle učí policisté a různí poradci. Aktivní naslouchání má dvě složky: co nejlépe vnímat, co druhý říká a nechat druhého člověka mluvit. Ovšem na druhou stranu je zde část pracovníků, kteří neví o tom, že by v jejich firmě takováto možnost vůbec byla.
Většina pracovníků organizace dovede být asertivní a dokáže se tímto jednáním bránit mobbingu či bossingu. Je zde však ne malá část těch zaměstnanců, kteří se jako asertivní nezdají a i těch, co neví. Podle Mikuláštíka (2010, s. 80) asertivní člověk trvá na svých právech, ale dělá to způsobem, který nepoškozuje práva jiných.
Většina pracovníků by nahlásila na příslušná místa, kdyby si všimla probíhajícího mobbingu na někom z kolegů na pracovišti. Ovšem je tu i ta část pracovníků, kteří neví, zda by tento jev nahlásili.

3.3.2 Doporučení

Hlavním cílem práce bylo zjištění přítomnosti mobbigu či bossingu ve zmíněné společnosti. Dále bylo cílem zjištění způsobů řešení konfliktních situací na pracovišti, také byl zájem zaměřen na nastavení firemní kultury v organizaci, schopnost asertivního jednání zaměstnanců jako prevence mobbingu či bossingu včetně ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa. Na základě výsledků šetření lze organizaci doporučit návrhy, které by mohly být součástí koncepce personálního oddělení firmy. Návrhy opatření jsou následující:

- pokud jde o prevenci mobbigu či bossingu ve zmíněné společnosti, lze nastavit kritéria o včasném informování ostatních pracovníků a výcviku vedoucích zaměstnanců, která by pomohla včas odhalit vznik nastupujícího násilí na pracovišti.
- je vhodné vytvořit návod s popisem co je mobbig či bossing včetně dopadů a ten rozdat všem zaměstnancům, včetně jeho zveřejnění na veřejných místech v organizaci (nástěnky). Zejména je třeba zdůraznit dále uvedené znaky mobbingu, které jsou, jak je uvádí Beňo (2015, s. 75): *útoky na pracovní výkon a možnost jej, útoků na pracovní poměr*, *destruktivní kritika*, *útoky na sociální integraci*, *útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání*, *útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty*, *vytváření atmosféry úzkosti*, *útoky na oblast soukromí*, *útoky na zdraví a tělesnou integritu*, *selhání pomoci od nadřízeného apod.;*
- také je velmi důležité pravidelné informování o možných důsledcích mobbigu, jako jsou ekonomické problémy, nebo psychické problémy v podobě různých zdravotních a psychických potíží – a to např. při měsíčních, nebo týdenních poradách;
- je vhodné nastavit pravidla o informování nově nastupujících zaměstnanců o nulové toleranci jakéhokoliv neetického chování ve firmě včetně její písemné formy. Jak je uvedeno (stoppsychickémuobtěžování.cz, 2020) na mobbing lze nahlížet z mnoha úhlů – z hlediska pracovní a klinické psychologie, ekonomie, sociologie atd. Z hlediska sociální psychologie je mobbing formou agrese. Je ovšem specifický svojí systematičností a chladnokrevností, patří do kategorie tyranizování. Je tedy velmi důležité o tomto jevu ve firmě hovořit, nebo jinak je sdělovat pracovníkům o jeho důsledcích včetně toho, jak mu předcházet;

- je vhodné organizaci doporučit, aby byl vytvořen informační materiál, ve kterém by byly popsány další možné druhy násilí na pracovišti jako jsou např.: staffing, straining, chairing, defaming nebo sexuální obtěžování. Ovšem na pracovišti je možné se setkat i s dalšími formami násilí jako jsou např. kyberšikana, kyberobtěžování, pro které je typické, že jsou praktikovány pomocí informačních technologií. I zde platí doporučení o informování, že tyto zmíněné jevy jsou v organizaci naprosto nepřijatelné.

I přesto, že z výzkumu vyplynulo, že v dané organizaci je celkem dobře nastavená firemní kultura, v souvislosti se zjištěním způsobů řešení konfliktů a tím nastavením preventivních opatření mobbingu či bossingu na pracovišti lze organizaci navrhnout následující opatření:
- v rámci silné a zdravé organizační kultury je doporučeno vytváření dobrých pracovních podmínek, podpora dobrých pracovních vztahů vč. častého teambuildingu, který by vztahy ještě více upevňoval;
- vytvoření pravidel firemní komunikace, která by byla srozumitelná a jasná. Jak je uvedeno (zsbozp.cz, 2020) spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění se s firmou významně ovlivňuje firemní kultura. Firemní kultura by měla umožňovat zaměstnancům svobodné vyjadřování a myšlení;
- dále je vhodné, aby firma nastavila vhodný trénink manažerů v oblasti řešení konfliktů, aby byli schopni konflikty řešit efektivně. Řešit konfikty v pracovním týmu by měl zvládat manažer a tím předcházet možným problémům, které by mohly vést ke vzniku mobbigu či bossingu. Jak uvádí Mikuláštík (2010, s. 237), samozřejmě záleží na tom, jakým způsobem řídí skupinu vedoucí pracovník, zda připustí takové chování. Je tedy důležitý kvalitní výběr vedoucích pracovníků, stejně jako jejich kvalitní trénink;
- jelikož ze šetření vyplynulo, že při řešení konfliktů je pro zaměstnance stěžejní osobou a také nejdůvěryhodnější osobou vedoucí pracovník, je vhodné pracovníky na manažerských pozicích proškolovat v oblasti psychologie, jelikož, jak je uvedeno (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) klíčovou roli při šikaně hraje odolnost oběti. Jedná se o vlastnosti osobnosti, která určuje, do jaké míry je jedinec schopen se bránit, vzdorovat a v náročné situaci vydržet. Závisí na sebedůvěře a sevevědomí člověka a také na jeho schopnosti řešit problémy a zvládat stres.

V oblasti prevence mobbingu či bossingu v dané organizaci ze strany zaměstance lze navrhnout tato doporučení:
- posilovat asertivitu pracovníků pravidelným školením, které je zaměřeno na asertivní chování, kde by pracovníci mohli posilovat zdravé sebevědomí a tím by se mohli bránit proti různým druhům nasílí na pracovišti jako je právě mobbing či bossing – jak uvádí Jak uvádí Bedrnová (2017, s. 335) asertivní přístup k životu, a tím i k ostantím lidem, je výrazem toho, že člověk dokáže žít jako dospělý, nezávislý jedinec, který ctí práva jiných a je schopen respektovat jejich názory;
- je vhodné mít v organizaci pracovníka, který by se přímo věnoval problémům, které pracovníky trápí, jako je například firemní psycholog, nebo jiná orudovaná osoba, třeba ve formě outsoursingu. Tím by bylo možné předcházet mobbingu či bossingu ve firmě, nebo již probíhající problém odhalit a tím i řešit.
- informování zaměstnanců o tom, že pokud nechtějí šikanu na pracovišti řešit v rámci organizace, lze se obrátit na další instituce, jak je uvedeno (mobbingfreeinstitut.cz, 2020) že podle paragrafu 5 odst. 1. písm. k) zákona 251/2005 Sb., o inspekci práce, inspektorát poskytuje zaměstnavatelům a zaměstnancům bezúplatně základní informace a poradenství týkající se ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek.

Dále je třeba zveřejněnit informaci, že mobbing či bossing, nebo jakákoliv jiná forma násilí na pracovišti je naprosto nepřijatelná v dané organizaci i pro pracovníky, kteří nejsou sami obětí násilí, ale tohoto jevu si všimli, nebo všímají, tedy:

- je nutné proškolit zaměstnance, aby nahlásili probíhající, nebo začínající násilí na někom ze svého okolí, které vykazuje znaky mobbingu či bossingu, a to s využitím např. schránek důvěry, sdělením informace na personální oddělení, nebo nahlášení přímo nadřízenému pracovníkovi.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala negativním sociálním jevem na pracovišti, kterým je mobbing či bossing. Jedná se o šikanu na pracovišti, která však bývá mnohem více propracovanější a promyšlenější, než jak je známá například ze školního prostředí. V případě, že se mobbing či bossing v organizaci objeví, znamená to pro danou firmu velký problém, který je třeba řešit. Problémy totiž v tomto případě jsou značné jak pro oběť mobbingu či bossingu ale také pro organizaci samotnou.

Jak uvádí Beňo (2015, s. 69) moderní historie slova mobbing nejspíše začala u britského ornitologa Franka Finna (1868-1936). Ten použil toto označení v roce 1919, když popisoval útočné chování a napadání u ptáků. K tomu Cakirpaloglu (2016, s.12) uvádí, že k nejvýznamnějším průkopníkům výzkumu mobbingu patří německý psycholog a lékař Heinz Leymann, který působil ve Švédsku. Jak je uvedeno (dustojnepracoviste.cz, 2020) Leymann použil mobbing pro popis obdobných případů nepřátelského chování na pracovišti. Jeho prvotní výzkumy se opíraly o několik případových studií zdravotních sester, které mobbing na pracovišti dohnal k pokusu o sebevraždu. Jak Bedrnová (2017, s. 288) uvádí, podle Leymanna (1990) jde o mobbing tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob. Jak dále autorka uvádí, z řady výzkumů vylývá, že v zemích rozvinuté Evropy se v průběhu svého pracovního života stává obětí mobbingu každý čtvrtý pracovník.

Písemná práce se zabývala faktory, které ovlivňují vznik a průběh šikany ve firmě – zvané též jako mobbing a bossing. Hlavním cílem práce bylo zjištění přítomnosti mobbingu či bossingu ve zmíněné organizaci, dílčími cíly byly zjištění způsobu řešení konfliktů na pracovišti, dále také zjištění způsobu nastavení firemní kultury v souvislosti s prevencí mobbingu či bossingu, prevencí mobbingu a bossingu ze strany pracovníka včetně schopnosti nebo ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing či bossing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa.

Teoretická část práce je zasazena do teoretických východisek odborných autorů. Problém mobbing a bossing včetně historického vývoje tohoto negativního sociálního jevu je zargumentován na základě postojů autorů a podložen dalšími zdroji. Teoretická část byla tvořena jako rámec pro praktickou část a jsou do ní zakomponovány stanoviska, která sloužila pro formulaci otázek pro výzkumné šetření. Dále byl zájem zaměřen na jednotlivé aspekty, které přispívají ke vzniku mobbingu či bossingu jako jsou např. charakteristické rysy oběti mobbingu i mobebera jako násilníka. Cílem teoretické části bylo zasadit do hlubšího kontextu souvislosti s hlavními negativními jevy mobbingu a bossingu jako je například staffing, chairing, kyberšikana apod. V další části teoretické oblasti bylo zaměřeno na faktory, které vedou k příčinám a důsledkům mobbingu na pracovišti. Patří mezi ně hlavně konflikty, špatná komunikace, rozdíly mezi muži a ženami a další. Mezi důsledky mobbingu na pracovišti jako sociálního jevu pro oběť byly zařazeny zdravotní, psychické a ekonomické problémy. Dále byly uvedeny i důsledky plynoucí z tohoto jevu i pro organizaci. V poslední části písemné práce bylo zaměřeno na konflikty, které se jeví jako hlavní příčina mobbingu a jejich řešení. Byla uvedena možná opatření ze strany organizace a rovněž bylo poukázáno na schopnost asertivního jednání pracovníka – oběti jako možnou prevenci mobbingu. V poslední části byl vymezen whistleblowing, tedy ochota přihlížejících pracovníků poukázat na problém mobbingu v organizaci.

Praktická část písemné práce se zabývala výzkumným šetřením ve výrobní společnosti Eberspaecher, jež je organizací, která působí v automobilovém průmyslu. Mezi hlavní aktivity patří výroba klimatizačních jednotek a topných systémů do automobilového průmyslu. Hlavním cílem bakalářské práce je formulace návrhů a doporučení vedoucí k prevenci a eliminaci

výskytu mobbingu a bossingu v organizaci. K naplnění hlavního cíle byly vytyčeny i dílčí cíle, kterými jsou zjištění způsobů řešení konfliktních situací na pracovišti, zda jsou řešeny či nejsou řešeny vůbec. Dále také byl zájem zaměřen na nastavení firemní kultury v organizaci, zda má prostředky či nástroje k prevenci mobbingu na pracovišti – to vše z pohledu pracovníka. Poslední část dílčích výzkumných otázek se týkala prevence mobbingu či bossingu ze strany pracovníka, zda je schopen asertivního jednání včetně schopnosti nebo ochoty přihlížejících zaměstnanců problém mobbing na pracovišti jako sociální jev nahlásit na příslušná místa. Hlavní cíl byl prostřednictvím dílčích cílů splněn.
Šetření ve zmíněné společnosti probíhalo prostřednictvím serveru Survio.cz a respondenti měli na vyplnění jeden týden. Pro účely výzkumu byl zvolen náhodný výběr s návratností 38,9 %. Výsledky byly zpracovány analýzou a syntézou a na základě nich byla formulována doporučení, která jsou součástí této písemné práce. Výsledky stěžejních otázek výzkumu byly rovněž demonstrovány v grafech.

Výsledky výzkumu odkryly, že ve zkoumané organizaci se mobbig či bossing nachází, a to v nemalé míře. Mezi hlavní návrhy opaření k prevenci mobbingu či bossingu v organizaci patří např.: včasné informování ostatních pracovníků a výcviku vedoucích zaměstnanců, která by pomohla včas odhalit vznik nastupujícího násilí na pracovišti, zdůraznění znaků mobbingu či bossingu, pravidelné informování o možných důsledcích mobbigu, pravidla o informování nově nastupujících zaměstnanců o nulové toleranci jekéhokoliv neetického chování atd. V souvislosti s nastavením fiemní kultury jako preventivní opatření mobbingu či bossingu spolu s možnými způsoby řešení konfliktů bylo doporučeno: vytváření dobrých pracovních podmínek, vytvoření pravidel firemní komunikace, vhodný trénink manažerů v oblasti řešení konfliktů, na manažerských pozicích proškolovat manažery v oblasti psychologie atd. V oblasti prevence mobbingu či bossingu v dané organizaci ze strany zaměstance byla navrhnuta tato doporučení: posilovat asertivitu pracovníků pravidelným školením, které je zaměřeno na asertivní chování, a neméně důležité a nutné je proškolit zaměstnance, aby nahlásili probíhající, nebo začínající násilí na někom ze svého okolí.

Na závěr je třeba uvést, že šikana na pracovišti může být opravdu velkým problémem jak pro oběť, která může mít trvalé následky, a které si může nést do dalšího pracovního života i do života osobního, ale také pro organizaci, která pokud, se mobbing či bossing, nebo jakákoliv další forma násilí zveřejní. Je tedy na zaměstnancích, aby se vyvyrovali chování, které vykazuje prvky šikany, stejně tak na pracovnících, kteří se cítí oběťmi šikany, aby se neobávali tento problém řešit, třeba tím, že o tom s někým pohovoří, nebo ho rovnou zveřejní a tím se začne řešit. Je ale velmi důležité ze strany organizace zveřejnit, že jakákoliv forma násilí na pracovišti je naprosto nepřijatelná, neetická a k tomu vést všechny zaměstnance včetně nově nastupujících.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, 2015.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 168-171, 509-512. ISNB: 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie, 2017*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2017, s. 288-392, 515. ISNB: 978-80-7261-239-0.

CAKIRPALOGLU, P. a kol. *Šikana na pracovišti v České republice, 2016*. 1. vyd. Olomouc: 2016, s. 11-62. ISNB: 978-80-244-5080-3.

…

Odborné knihy a časopisy

BEDNÁŘ, V. *Jak vyjít se svým šéfem, 2016.* 1. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 17, 133,134. ISNB: 978-80-247-5564-9.

BEŇO, P. *Šarmantní násilníci-antimobingová příručka, 2015.* 1. vyd. Praha: Portál, 2015, s. 69-152. ISNB: 978-80-262-0938-6.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost, 2011*. 4. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2020, s. 126. ISNB: 978-80-246-1966-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, *2015.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 325,336. ISNB: 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*, *2014*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2014, s. 179-194, 336. ISNB: 978-80-87981-12-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi, 2010*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 80, 234-238. ISNB: 978-80-247-2339-6.

MILLER, R. a kol. *Komunikace v konfliktu, 2018*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2018, s. 43,87,117. ISNB: 987-80-204-4815-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery, 2012*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 204-206, 245-248. ISNB: 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace, umění mluvit, slyšet a rozumět, 2012.* 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 53-67. ISNB: 978-80-247-4484-1.

ŘÍČAN, P. *Psychologie, 2013,* 4.vyd. Praha: Portál, 2013, s. 203, 210,211. ISNB: 978-80-262-0532-6.

…

Internetové zdroje

Dustojnepracoviste.cz: *Důstojné pracoviště ve veřejné správě*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z WWW: https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti.

Mobbingfreeinstitut.cz: *Vše o šikaně*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-15]. Dostupné z WWW: https://mobbingfreeinstitut.cz/encyklopedie-sikany/.

Osppp. cz: *Odborový svaz pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví – Konec mobbingu a bossingu*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-20]. Dostupné z WWW: https://www.osppp.cz/o-nas/67-pridejte-se/165-konec-mobbingu-a-bossingu.

Stoppsychickémuobtěžování.cz: *Stop stalkingu a psychickému obtěžování*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-21]. Dostupné z WWW: https://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/.

Stemmark.cz: *Mobbing*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z WWW: https://www.stemmark.cz/mobbing-22015/.

Slideplayer.cz: *Prezentace na téma mobbing, psychický teror na pracovišti*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-15]. Dostupné z WWW: https://slideplayer.cz/slide/3261405/.

Transparency-international.cz: *Whistleblowing a ochrana oznamovatelů v České republice*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z WWW: https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/TIC_whistleblowers_2009_cz.pdf.

Zsbozp.cz: *Znalostní systém prevence rizik v BOZP*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-17]. Dostupné z WWW: https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/psychologicke-faktory/321-mobbing.

…

Přílohy

Příloha I Dotazník vlastní konstrukce

Dotazník

Vážení,
ráda bych vás požádala o zodpovězení několika otázek, které se týkají zjištění míry spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s možným výskytem různých druhů násilí na pracovišti včetně řešení konfliktních situací ve vaší firmě. Dotazník je určen pro mou bakalářskou práci na VŠ.
Dotazník je pod níže uvedeným odkazem. Časová náročnost je 5-7 minut. Na konci dotazníku prosím klikněte na odeslat.
Dle etických zásad je dotazník 100% anonymní. Získaná data budou využita pouze pro účely zpracování mé bakalářské práce. V případě potřeby mne můžete kontaktovat na: antonie.krskova@seznam.cz. Velmi si Vaší spolupráce vážím a předem děkuji za vyplnění dotazníku.
Přeji vám všem pevné zdraví, trpělivost a optimismus v této době.
Antonie Stankeová

Možností odpovědí: – Ano – Spíše ano – Nevím – Spíše ne - Ne.

1. Jaké je Vaše pohlaví……muž x žena.
2. Jak dlouho pracujete ve firmě? /(let)……..……0-1, 1-3, 3-5, 5-10, 10-20.
3. Zažil/a jste někdy ve svém nynějším zaměstnání fyzický/psychický útok?
4. Vadí Vám časté pomluvy na pracovišti, které se Vás týkají?
5. Je na Vašem pracovišti někdo, kdo bývá často terčem kritiky? (tzv. černá ovce týmu)
6. Zažil/a jste někdy ignoraci, ponižování, zastrašování na svém nynějším pracovišti?
7. Měl/a jste někdy problém s někým v týmu/nadřízeným a bál/a jste se ho zveřejnit, nebo někomu o tom říci?
8. Měl/a jste/máte někdy ve svém současném zaměstnání vážný komunikační problém se svým nadřízeným?
9. Máte pocit, že Vám nadřízený nakládá více práce, než ostatním členům týmu?
10. Kritizuje Vás Váš nadřízený více, než ostatní členy týmu?
11. Zažil/a jste někdy na pracovišti sexuální obtěžování?
12. Myslíte si, že je Váš nadřízený neempatický vůči Vám? Připadají mu Vaše problémy nedůležité?
13. Máte pocit, že již nejste tak motivován/a do práce jako při nástupu? Již Vás práce tolik nebaví?
14. Máte obavy, kdybyste řekl/a o svých pracovních problémech někomu? Raději si necháváte problémy pro sebe?
15. Máte pocit, že když řešíte na pracovišti konflikt, vždy musíte ustoupit?
16. Myslíte, že máte na pracovišti časté konflikty s kolegy?
17. Myslíte, že máte na pracovišti časté konflikty se svým nadřízeným?
18. V případě vážného či dlouhodobého konfliktu na pracovišti označte podle Vás nejvhodnější formu následného řešení:
nahlášení nadřízenému-řešení s personalistou ve firmě-neřeší se vůbec-řešení s jinou org.-řešení s vyšším managementem.

19. Kterou z uvedených možností řešení konfliktu na pracovišti Vy považujete za nejefektivnější?
nahlášení nadřízenému-řešení s personalistou ve firmě – řešení s jinou org.-řešení s vyšším managementem.
20. Zastal se Vás Váš vedoucí někdy při řešení konfliktu s kolegou?
21. Máte v organizaci možnost se vyjádřit svobodně ke změnám? (změna zasedacího pořádku, nové technologie, nový dodavatel…)
22. Máte v organizaci jasně daná pravidla, práva, povinnosti v písemné podobě? (etický kodex organizace)
23. Máte možnost se v případě osobního problému na někoho obrátit ve firmě? (firemní psycholog, odbory, personální odd., schránka důvěry).
24. Jste schopen/a kolegovi/nadřízenému říci NE, když Vás požádá o spolupráci, která Vám nepřijde už jako pomoc, ale využívání?
25. V případě, že byste si všiml/a, že na pracovišti probíhá šikana na někom z Vašich kolegů, nahlásil/a byste to? (např. na personální odd., do schránky důvěry).