

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**Mobbing a bossing jako zdroj konfliktu
v organizaci**

Diplomová práce

Bc. Marie ČERNÁ

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph. D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Marie Černá**

Studijní program: Ekonomika a management

Název tématu: **Mobbing a bossing jako zdroj konfliktu v organizaci**

Cíl: Cílem diplomové práce je identifikovat mobbing a bossing ve vybraných organizacích. Dále se DP zaměřuje na zkoumání vztahu konfliktů v rámci pracoviště a hloubkově analyzuje mobbing a bossing.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část práce se zabývá literární rešerší konfliktů na pracovišti a analýzou mobbingu a bossingu.
2. Praktická část práce se zaměřuje na provedení kvantitativního a kvalitativního výzkumu, formou dotazníkového šetření ve vybraných organizacích a semistrukturovaných rozhovorů, které bude zjišťovat jaký vliv mají mobbing a bossing na zaměstnance. V praktické části diplomové práce se provede vypracování návrhu, jak výskytu mobbingu a bossingu ve vybraných organizacích předcházet.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
2. ÇAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona ÇAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.
3. ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.
4. VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.

Datum zadání diplomové práce: červen 2020

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

Bc. Marie Černá

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

Mgr. Emil Velinov, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu Mgr. Emilu Velinovi, Ph. D. za odborné vedení závěrečné práce. Dále děkuji organizacím a jejich zaměstnancům za poskytnutí interních rozhovorů a dat, která byla použita pro výzkum.

Obsah

Úvod	8
1 Konflikty na pracovišti	10
1.1 Druhy konfliktů	11
1.2 Příčiny konfliktů	13
1.3 Důsledky konfliktů	14
1.4 Řešení konfliktů.....	15
2 Mobbing	17
2.1 Charakteristika mobbingu	17
2.2 Účastníci mobbingu.....	19
2.3 Druhy a fáze mobbingu	22
2.4 Důsledky a prevence mobbingu.....	23
3 Bossing	27
3.1 Charakteristika bossingu.....	27
3.2 Účastníci bossingu	28
3.3 Druhy a fáze bossingu	30
3.4 Důsledky a prevence bossingu	31
4 Metodika výzkumu	36
4.1 Výzkumné rozhovory.....	37
4.2 Dotazníkové šetření	43
4.3 Rozbor získaných dat.....	47
4.4 Vyhodnocení výsledků	59
5 Návrh na řešení a prevenci situace	64
Závěr	68
Seznam literatury	70
Seznam obrázků a tabulek.....	74
Seznam příloh	75

Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR Česká republika

VŠE Vysoká škola ekonomická

Úvod

Základním předpokladem pro správně fungující organizaci jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Každá organizace by se měla snažit vytvořit pro své zaměstnance příjemné pracovní prostředí, což bývá v mnoha případech opomenuto. Správná komunikace a spolupráce je klíčovým faktorem k úspěchu fungování každé organizace. V pracovním prostředí se však mohou vyskytovat konflikty, které mohou pramenit z mobbingu a bossingu nebo naopak tyto jevy mohou být zdrojem častých konfliktů. Na zaměstnance je vyvíjen tlak, který dokáže narušit efektivitu práce, což ovlivňuje nejen jedince, ale i organizaci samotnou.

Tato práce se zabývá tématem mobbingu a bossingu jako zdroje konfliktu v organizaci. Psychický teror na pracovišti může mít několik podob. Práce se zaměřuje především na mobbing, který vysvětluje jako psychické násilí mezi spolupracovníky a bossing neboli psychické násilí ze strany nadřízeného vůči podřízenému zaměstnanci. Šikana na pracovišti je aktuálním a stále častějším fenoménem, na jehož prevenci se neklade dostatečný důraz, což je jedním z hlavních důvodů, proč bylo toto téma zvoleno. Práce se snaží o hloubkový rozbor tématu, který má sloužit jako návod a prevence pro organizace, které se s těmito jevy v praxi setkávají. Tato práce má za cíl zjistit míru informovanosti respondentů a jejich osobních zkušeností s mobbingem a bossingem. Dílčím cílem je poučit nejen vedení společnosti, ale i zaměstnance o tom, jak rozpoznat mobbing a bossing na pracovišti, jakým způsobem těmto konfliktům předcházet a jak se mohou bránit.

První kapitola práce se věnuje obecné charakteristice konfliktů, ukazuje druhy a příčiny, jaké důsledky sebou konfliktní situace přinášejí a jakým způsobem se dají řešit. Druhá kapitola se zaměřuje již na pojem mobbing, nejdříve charakterizuje a definuje pojem, dále objasňuje jednotlivé zúčastněné strany a zaměřuje se na jeho druhy a fáze. Poslední část této kapitoly popisuje možná řešení a prevenci před tímto jevem. Třetí kapitola se zabývá pojmem bossing a stejně jako u kapitoly druhé, se tento pojem charakterizuje a definuje. Následně kapitola popisuje zúčastněné strany, příčiny a fáze tohoto jevu a popisuje správnou prevenci. Jak se zaměstnanec či organizace může zachovat při setkání se s tímto konfliktem na pracovišti.

V diplomové práci bude proveden průzkum pomocí dotazníku ve třech organizacích a zabývá se především tím, jak šikanu na pracovišti (mobbing, bossing) včasné rozpoznat a řešit. Dotazník cílí na zjištění informovanosti zaměstnanců o mobbingu a bossingu, dále zjišťuje četnost konfliktů v těchto konkrétních organizacích a do jaké míry zaměstnanec ovlivňuje negativní pracovní prostředí jejich pracovní výkon. Dotazníku předcházejí dva polostrukturované rozhovory s osobami, které se s těmito jevy v praxi setkaly, které pomohou lépe formulovat strukturu otázek dotazníkového šetření. Pomocí předem stanovených výzkumných předpokladů výzkum zjišťuje, zda respondenti ví, jak se proti těmto jevům bránit, kdo je nejčastější obětí a s jakými následky se respondenti setkali. Z důvodu citlivého obsahu rozhovorů a dat dotazníku, jsou zachovány veškeré údaje anonymní.

Výsledky výzkumu práce budou věnovány jako studijní materiál pro zkoumané organizace a také poskytnuty organizacím podobné struktury. Informovanost o tomto tématu je často podceňována a prevence může být nápomocná pro organizaci i zaměstnance. V zájmu každé organizace by mělo být vytvořit dobré pracovní prostředí a snažit se, aby si zaměstnanci vytvořili kladný vztah k práci a k organizaci.

Poslední kapitola se věnuje návrhové části, která vychází z výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření, představuje návrhy a rady pro řešení situace, s kterou se tyto organizace potýkají. Tento návrh analyzuje a navrhuje zavedení nutných opatření pro dané organizace, které pomohou nejen zlepšit pracovní prostředí, ale také poskytnout ochranu a prevenci zaměstnancům. V návrhu jsou zmíněny i výzkumné rozhovory, které po podrobné analýze mohou být návodem pro zaměstnance, kteří mají s těmito jevy osobní zkušenost a nevědí, jak situaci řešit.

1 Konflikty na pracovišti

Konflikty jsou přirozenou součástí mezilidských vztahů, jedná se o situace, s kterými se každý člověk setkává jak v osobním, tak i pracovním životě. Souvisí to zejména s tím, že každý člověk jinak myslí, cítí, jedná, má jiné představy či názory a přesvědčení. Konflikty vznikají přirozeně jejichž příčiny mohou být různé, konfliktním situacím nelze vždy zabránit, což je úzce provázáno s respektem neboli tolerancí k odlišnostem, která uznává, že se lidé a jejich názory mohou odlišovat, a že je to zcela přirozeným jevem. Průběh konfliktů má různorodý charakter, některé podoby konfliktních situací mohou být shledávány za pozitivní, některé naopak za negativní, přinášející sebou negativní důsledky. Konfliktní situace nutí jedince nacházet řešení a kompromis, přináší sebou zároveň adaptaci ke změnám. V pracovním životě se zaměstnanec může dostat do konfliktní situace, která lehce přeroste ve spor, který při následném neřešení ústí právě v psychické násilí na pracovišti, formy šikany, a to konkrétně mobbing a bossing. Tato kapitola uvádí téma konfliktů, které je nutné zmínit pro lepší orientaci a pochopení forem pracovní šikany.

Slovo konflikt je latinského původu a vychází ze slova *conflictus* (Čakrt, 2000). Zájmem práce se stává konflikt na pracovišti a jeho bližší formy mobbing a bossing. Konflikt je často označován a považován za neshodu, ke které dochází, pokud jsou hodnoty, zájmy a cíle jednotlivců či skupiny vzájemně neslučitelné a znemožňují dosažení určitých cílů na pracovišti (Hanif a kol., 2016). V případě, že ve společnosti nejsou nastaveny hodnoty a pravidla, zvyšuje se pravděpodobnost výskytu konfliktu (Olukayode, 2015). Konflikty na pracovišti mohou vést až ke změně zaměstnání. Dlouhodobé konflikty na pracovišti mohou být považovány za chybu managementu, jehož úkolem je konfliktům předcházet a v případě výskytu je včas správně řešit.

Podle systémového řízení, jak uvádí Kubíčková a Rais (2012) existuje několik základních pojetí konfliktu. **Klasický pohled na konflikt**, vysvětlují jako projev dysfunkce v organizaci, jehož výsledkem je především neefektivnost. Manažeři se snaží konfliktům vyhnout, v případě, že by manažer musel řešit konflikt jeho cílem by bylo konflikt vyhrát.

Konflikt z hlediska lidských vztahů popisuje konflikt jako přirozený jev, který by měl být akceptován. Příčiny konfliktů jsou zakotveny ve stereotypch, ty mizí dobrou komunikací. V praxi toto pojetí preferuje zpětnou vazbu nebo videozáznamy z jednání apod. **Systémové pojetí konfliktů**, to připouští existenci konfliktů mezi jedinci, uvnitř jedince, mezi skupinami, uvnitř skupiny, uvnitř organizace a mezi organizacemi. Konflikt lze charakterizovat následujícími rysy, konflikt se vysvětluje jako boj o zdroj, cílem je eliminovat a neutralizovat oponenty. Konflikt také požaduje kooperaci, vyskytuje se v každé společnosti na každé úrovni, konflikt může být pro jedince i organizaci dobrý. Konflikt pracuje jako regulace vztahů mezi subsystémy a systémy. Systémové pojetí předpokládá, že většina konfliktů roste v závislosti na chybných nebo špatných komunikačních procesech a infrastrukturách.

1.1 Druhy konfliktů

Nejčastějším rozdělením konfliktů je dělení dle počtu zúčastněných osob, které v daném konfliktu vystupují. Konflikty lze klasifikovat dle počtu zúčastněných osob do čtyř skupin (Fehlau, 2003):

Intrapersonální konflikty popisuje jako vnitřní, osobní, individuální konflikty určité osoby jako jedince. **Interpersonální** konflikty, což jsou konflikty mezi dvěma lidmi. **Skupinové** konflikty existují uvnitř dané skupiny lidí. **Meziskupinové** konflikty, ty vznikají mezi dvěma skupinami lidí.

Intrapersonální konflikty jsou druhem konfliktů, které se odehrávají uvnitř člověka samotného. K intrapersonálnímu konfliktu dochází v případě, že se dotyčný rozhoduje mezi dvěma, stejně významnými hodnotami, pro jeden ze dvou cílů. Síla konfliktu je ovlivněna tím, jaké tendence se v rozhodování jedince střetávají (Nový, Surynek, 2006).

Mnohé konflikty, do kterých lidé přichází, mají dle Bauma (2009) původ právě v intrapersonálním konfliktu, tedy vnitřních zápasech člověka. V případě rostoucí důležitosti otázky nastává prudší reakce a vnitřní konflikt. Vnitřní rozpor charakterizuje jako touhu poznávat nové a být otevřen výzvě. Dále komentuje, že je velmi obtížné dospět k rozhodnutí při konfliktu svědomí, kde dochází ke střetu hodnot s potřebami a přáními.

Interpersonální konflikt lze definovat jako situaci, při které se střetává jedinec s vnějším prostředím nebo s jinými lidmi, jako jedinec s jedincem; jedinec se

skupinou; skupina se skupinou. Vzniká tehdy, když si dvě osoby a více mezi sebou vzájemně neporozumí a nevycházejí spolu. Nejčastěji vyskytujícím se interpersonálním konfliktem je verbální *konflikt* neboli *hádk*a, ta může přerůst ve fyzický konflikt. Během hádky dochází k problému v komunikaci mezi aktéry. Věcný základ konverzace se často transformuje do roviny vztahové, namísto roviny věcného řešení. Původní téma se tedy přirozeně vytrácí a snaha o jeho řešení zůstane jednostranná, často chybí konstruktivní jednání. Příčiny konfliktů mohou být způsobeny jak špatnými mezilidskými vztahy, tak z formálně organizačních důvodů nebo ekonomické oblasti anebo díky nežádoucím pracovním podmínkám (Fehlau, 2003).

Dalším druhem konfliktů jsou **konflikty ve skupinách** či mezi skupinami, struktura je již komplexnějšího charakteru. Nejedná se pouze o jedince, ale o skupiny aktérů na rozdíl od interpersonálních konfliktů. Konflikty vznikají v malých i velkých sociálních skupinách, k nimž dochází z mnoha různých důvodů (Výrost, Slaměnik, 2019). Často vznikají změnou a reorganizací struktury podniku jako např. pracovních vztahů ve vedení společnosti, změny kolegů, stěhování kanceláří (Fehlau, 2003).

Podle Oxfordského slovníku je konflikt vnímán jako stav, ve kterém lidé zažívají střet nepřátelských přání, tužeb nebo dokonce potřeb. Konflikt se skládá z několika částí (Prause, Mujtaba, 2015):

První část se zabývá rozdíly mezi zúčastněnými stranami a vzájemným nesouhlasem. Problém se objeví tehdy, kdy dochází k nedorozumění stran či nesouhlasu v názorech, to lze vysvětlit na příkladu různých pohledů na pracovní povinnosti nadřízených a podřízených. Manažeři mohou žádat o provedení jiných úkolů v rámci týmu, což mohou být úkoly, které nevyplývají z pracovní náplně a jsou považovány za zbytečné nebo příliš náročné. V případě nesouhlasu tak vznikají konflikty a je důležité si uvědomit, že některé zúčastněné strany si nemusí být konfliktu vědomy. Z čehož vyplývá nutné zohlednění všech stran, aby se mohl konflikt úspěšně vyřešit.

Za další složku konfliktu se považují potřeby, zájmy a přesvědčení jednotlivce a jednotlivých stran. Maslowa teorie potřeb ukazuje, že každá osoba má základní fyziologické potřeby, které ovlivňují její činy v životě. Za základní potřeby se považuje např. úcta, seberealizace, bezpečí a další. Tyto potřeby dodávají člověku

pocit integrity. S tímto se spojují dva typy hodnot: *terminál* a *instrumentál*, přičemž hodnoty terminálu jsou vysvětlovány jako celoživotní cíle. Jedná se především o rodinné zabezpečení, sebeúctu nebo společenské uznání. Naopak hodnoty instrumentální popisují způsob jednání, kdy jedinec usiluje o hodnotu, což může být např. ambice, schopnost a čestnost. Následkem rozdílnosti těchto hodnot může dojít k rozdílnosti postojů a později i vyvolat konflikt (Prause, Mujtaba, 2015).

Dalším důvodem, který podpoří konflikt na pracovišti může být chování jednotlivce vůči organizaci. Zaměstnanci se snaží o dodržování tzv. „nepsaných pravidel“, což souvisí např. s přesčasy. Často dochází k situacím, kdy se zaměstnanec cítí nedoceněný a nedostatečně zaplacen, což přináší nespokojenost a případný konflikt na pracovišti. Vnímaná hrozba, je dle Prause a Mujtaby (2015) poslední složkou, určující zejména jednání lidí a jejich postavení v daném konfliktu. Souvisí často s nízkou emocionální inteligencí, která je úzce propojena se schopností porozumět, ovládat náladu a emoce, což může konflikt znásobit a zhoršit. Lidé jsou schopni v afektu vyslovit to, co by za normálních okolností neřekli, což může mít za následek odchod ze zaměstnání.

1.2 Příčiny konfliktů

Baum (2009) je názoru, že konflikt je způsoben zejména rozdílností osobnosti. Konflikty se objevují v řadě forem a mají mnoho různých příčin, každý konflikt je odlišný, ale zároveň charakteristický podobnými vlastnostmi jako např. neslučitelností cílů, potřeb a hodnot. Konflikty se mohou také týkat rozdílnosti statusu, postavení v organizaci, kde může nastat rozpor, komentuje Fehlau (2003).

Jedním z mnoha autorů popisující příčiny konfliktů na pracovišti je Omisore (2014), který tyto příčiny rozvádí do hloubky. Zabývá se např. rozdílností specializace zaměstnanců a jejich cílů, vzájemnou závislostí a přenášením odpovědnosti. Další příčinou mohou být vztahy s vedením organizace, role a rozdílnosti v očekávání nebo špatné vedení organizace. Fehlau (2003) popisuje příčiny konfliktů jako neslučitelnost rolí, rozdílnosti ve vnímání problémů, motivech a cílech práce, další příčinou je snaha o uznání nebo komplikované mezilidské zdroje.

Další příčiny vzniku konfliktu mohou být špatně zvolená slova a emoce, jimiž konflikt může vygradovat. Jedná se např. o vyčítání, odporování, povýšené chování, skákání do řeči a osobní urážky (McConnon, 2009, str. 38-39).

Dle Medlíkové (2007), okolnosti vzniku konfliktu mohou být např. náš momentální stav, který je doprovázen únavou, stresem nebo špatnou náladou. Za další okolnost lze považovat přebytečnou nebo naopak nedostatečnou informovanost. Emoce bývají další spouštěčem konfliktu, které často souvisí s osobnostním profilem osoby, který se vyznačuje rozdílností temperamentu nebo osobního tempa.

1.3 Důsledky konfliktů

Pracovní konflikty mají dopad nejen na zaměstnance, ale i na samotné pracoviště. Konflikt se dá vnímat z různých uhlů pohledu, a proto je nutné považovat konflikt za unikátní se svými vlastními specifiky. Jedná se o různou délku trvání a následky mohou být různé (Psychometrics Canada, 2009). Konflikt, který proběhne na pracovišti ovlivňuje jak jedince individuálně a psychologicky tak i skupinu pracovníků v organizaci, kde je následek sociologický (Čákr, 2000).

Důsledky konfliktů jedince, lze členit na základě 3 kategorií. Ty obsahují *psychologické*, *behaviorální* a také *fyziologické* reakce. Mezi **psychologické reakce** na konflikt se řadí např. nepozornost, frustrace, úzkost z práce, nedostatečný zájem o práci či odcizení se od ostatních lidí. **Behaviorální reakce** na konflikt mohou být např. alkoholismus, sabotáž práce, agrese, přejídání se, nadměrné kouření cigaret nebo méně častá komunikace. **Fyziologické reakce** na konflikt jsou často ignorovány, jelikož si je jedinec často nechce přiznat, avšak postupem času můžou gradovat. Tyto reakce závisí na adrenalinu, který zapříčiňuje zvyšování krevního tlaku a srdečního tepu, dále následky jako bolesti hlavy, hypertenze, respirační problémy a mnoho dalších. Konflikt neovlivňuje jedince pouze v oblasti pracovní výkonnosti, ale konflikt dokáže vyvolat fyziologické důsledky, které mohou dlouhodobě oslabit a narušit zdraví jedince (Omisore, Abiodun, 2014).

Khelerová (2010) popisuje důsledky konfliktů mezi pracovníky ve třech možných situacích. *První model* odpovídá klasickému konfliktu, kdy jeden účastník konfliktu vyhrává a druhý nad druhým ztrácí. Tyto konflikty se většinou týkají faktů

a nesporných skutečností. *Druhý model* popisuje vítězství u obou účastníků konfliktu, oba pracovníci mají tendenci konflikt vyhrát, ale ne na úkor toho druhého. Tato situace souvisí s respektem a tolerancí. Uvažuje se budoucí spolupráce, z tohoto důvodu dochází ke kompromisu, jak dosáhnout stanovených cílů. Konflikty nejsou emotivní a řeší se rozumně. Pokud nedojde při konfliktu ke korespondenci a řešení, dohoda se neuskuteční, konflikt doprovází negativní emoce, které by mohly ovlivnit budoucí jednání. *Ve třetím modelu* konfliktu se jedná o prohru u obou zúčastněných stran, tato situace je nevýhodná pro obě strany, v tomto případě se jedná o zatrašování či používání moci, což může vést k bossingu. Situace ukazuje absenci spolupráce a budování budoucích vztahů, které jsou v pracovním prostředí nezbytné.

Pracovní konflikty ovlivňují nejen zaměstnance, ale i organizaci. Konflikty zpravidla končí negativními jevy, které zhoršují pracovní podmínky a vztahy na pracovišti. Konflikty, které jsou vedeny v emocionální rovině působí na organizaci negativně a mohou vést ke vzniku mobbingu a bossingu (Hanif a kol., 2016). Studie také ukazují, že konflikty a jejich dopady nemusí mít vždy negativní vliv. Některé dopady konfliktů pozitivně ovlivňují strukturu a sílu organizace či skupiny zaměstnanců ke kreativním a lepším výsledkům. Konfrontace mohou přinést např. lepší porozumění mezi zaměstnanci, celkové zlepšení pracovních vztahů a upevnění skupiny (Chaundry, Asiv, 2015).

1.4 Řešení konfliktů

Konflikt je přirozenou součástí života, a to vztahů jak soukromých, tak i pracovních. Neshody vznikají mezi jednotlivci nebo skupinami. Konflikty spojují především negativní emoce, které s sebou nesou rozdílné hodnoty a názory na dané téma. Ke konfliktní situaci lze přistupovat několika způsoby. Styl, který si jedinec pro řešení situace vybere záleží na mnoha okolnostech (Plamínek, 2018).

Existují **dvě formy** řešení konfliktu, kooperace a soupeření. V případě **kooperace** se jedná zejména o hledání kompromisu, které bude vyhovovat oběma zúčastněným stranám. Vzájemná spolupráce dosáhne zlepšení situace a vyřešení problému. U **soupeření** je tomu naopak, jedna strana vyhrává a druhá ztrácí, zde

dochází často k absenci dobré komunikace nebo zkreslování informací (Křivohlavý, 2008).

Dle Plamínka (2009) vhodným postupem pro řešení konfliktu může být např. pasivita, která je vysvětlována jako vyřešení konfliktu nečinností. Takový konflikt se často vyřeší sám, aniž by strany zasahovaly. Dalším řešením je tzv. delegace, kdy konflikt za obě strany vyřeší třetí strana, v krajním případě např. soud nebo v případě pracoviště pracovní psycholog a nadřízený pracovník. Způsobem řešení konfliktu může být také fyzické násilí, což shledává naše společnost za nepřijatelné a výsledky tohoto jednání nejsou legitimní. Ovšem páčání psychického násilí není považováno za trestný čin, přestože následky mohou být fatální. Odborníci, kteří se mohou delegovat procesy jednání se starají o procesy mediace a facilitace. Mediátoři a facilitáři se snaží dosáhnout dohody mezi účastněnými stranami. Konflikt s povahou sporu se označuje jako mediace, jedná-li se o problém, ten je označován pojmem facilitace. Facilitátor umožňuje usnadnění a návrh na vhodný postup, u mediátora má proces řízení větší práva. Posledním způsobem řešení konfliktů je vyjednávání, obě strany mají kontrolu nad procesem a výsledkem celkového řešení.

U konfliktu záleží na jednotlivých zúčastněných stranách, jakým způsobem ke konfrontaci přistupují. Dle Lawllese a Trifa (2016) lze ke konfliktu přistupovat čtyřmi různými přístupy, které definuje jejich asertivní a kooperativní charakter. Mezi tyto přístupy řadí vzájemnou *kooperaci*, tu popisují jako asertivní a současně kooperativní přístup ke konfliktu. *Vyhýbání* vysvětlují jako neasertivní a nekooperativní přístup. *Ústup* je přístupem neasertivním, ale kooperativním a *kompromis* definuje mírná asertivita s kooperativním přístupem.

Neexistence konfliktů na pracovišti může vyvolat stagnaci, neřešení konfliktu naopak nestabilizaci určitého systému. Konflikt je přirozenou součástí vztahů na a může mít i pozitivní efekt. Některé konflikty mohou přerůst v dlouhodobý spor, který může poškozovat zúčastněné strany a organizaci a podpořit vznik pracovní šikany.

2 Mobbing

V zájmu každé organizace by mělo být snaha vytvořit příjemné pracovní prostředí a dbát na spokojenost svých zaměstnanců. Atmosféra pracovního prostředí se může velmi rychle změnit v nepřátelské, konfliktní a toxické místo. Z předešlé kapitoly je patrné, že konflikty na pracovišti mohou přerůst v dlouhodobé spory, což může vést ke vzniku mobbingu na pracovišti. Mobbing patří mezi časté negativní jevy na pracovišti a může psychicky poškozovat a demotivovat zaměstnance firmy. Jedná se o formu šikany, která se vyznačuje velkým psychickým nátlakem, který může ublížit psychice zaměstnance. Prevence proti těmto jevům je organizacemi často opomenuta a hroživé následky tohoto jevu mohou být vedením organizací podceňovány. Z tohoto důvodu je výhodou a prevencí zaměstnance, orientace a znalost tohoto tématu. Zaměstnanec by měl umět rozpoznat konfliktní situaci od mobbingu, a to zejména v rámci prevence.

Mobbing se volně překládá jako psychické násilí osoby, termín je odvozen od slova „Mob“, toto substantivum označuje v anglickém i německém jazyce dav, lůzu, chátru či zfanatizovaný lidský dav. Dále se dá odvozovat ze slovesa „to mob“, které se překládá jako: vulgárně vynadat nebo obtěžovat. Původ slova se váže ke jménu švédského psychologa a lékaře Heinze Leymanna, ten jako první použil analogii zvířecího chování v prostředí pracoviště, jelikož označil své pracovníky jako útočící smečky. Díky Laymannově publikaci se psychické týrání na pracovišti postupně ztotožnilo s termínem mobbing, který se následně rozšířil po celém světě. Do českého jazyka lze mobbing volně přeložit jako šikanu, kterou chápeme jako týrání či zlomyslné obtěžování. V případě šikany se jedná především o fyzickou újmu, naopak u mobbingu se jedná o újmu psychickou (Chromý, 2014, str. 46).

2.1 Charakteristika mobbingu

Existuje několik definic mobbingu, ale jednotná definice, která by byla uznávaná mezinárodně, není. Za nejuniverzálnější definici se považuje definice Leymanna, ostatní autoři se neshodují v šíři, kterou toto slovo zaujímá, zde se dá narazit na častou rozdílnost názorů (Svobodová, 2008).

Leymann (1996) vymezuje mobbing jako psychický teror nebo šikanu v pracovním životě, která zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci, tento nátlak bývá většinou vyvíjen vůči jedné osobě, která je díky tomuto jednání zatlačena do

bezmocné a beznadějně pozice. O mobbing se jedná, pokud se tento styl jednání opakuje (alespoň jednou týdně), setrvává dlouhou dobu (minimálně šest měsíců). Vzhledem k vysoké frekvenci a dlouhému trvání má toto týrán za následek negativní psychosomatické, psychické a sociální změny a důsledky. Běno (2003) ve své publikaci *Můj šéf, můj nepřítel*, definuje mobbing jako nedostatečnou schopnost komunikovat. Chování se vyznačuje arogancí, znevažováním druhé strany, závistí, žárlivostí. Mobbing nastává v případě, že se konflikty otevřeně neřeší již v jejich počátku, mohou vyvolávat sociální nejistotu. Svobodová (2008) ve své knize vystihuje mobbing jako systematické a opakované útoky a urážky cílené buď na jednotlivce nebo skupina na určitého jedince. Komunikace je neetická a nepřátelská, hlavním důvodem útočníka je dostat osobu do situace, kde se cítí ponížena, izolována a znevážena.

Je důležité poukázat na to, že někteří z autorů často zahrnují do definice i fyzickou formu násilí, což se ale v případě mobbingu vyskytuje velmi zřídka. U majority případů se jedná však o násilí psychické než o násilí fyzické. Jedná se tedy častěji o psychické útoky a urážky mobbera vůči oběti.

Dle německého autora Kratze lze na mobbing nahlížet z pohledu času, jak často k němu dochází a jaké má intervaly. „Jedná se o řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu, nejméně půl roku a alespoň jednou týdně“ (Kratz, 2005, str.16).

Téma psychického násilí na pracovišti se podceňuje, ale ve skutečnosti se jedná o velmi aktuální a častý problém, kterému je nutno věnovat pozornost. Vznik mobbingu nelze přesně definovat, jelikož jeho výskyt ovlivňuje mnoho faktorů, s kterými se v pracovním prostředí zaměstnanec setkává. Odborníci se však domnívají a shodují, že prvotním nábojem a spouštěčem mobbingu je v jasné většině případů právě konflikt. Téma konfliktů bylo vysvětleno v předešlé kapitole a je zjevné, že provázanost konfliktů a mobbingu nelze zpochybňovat.

V případě mobbingu si organizace a zaměstnanec musí uvědomit, že konfliktní situace jsou ve většině případech cílené, jelikož se jedná o konflikty interpersonální (vysvětleno v kapitole *Konflikty*). Konflikt, který vzniká mezi dvěma kolegy či skupinami kolegů, kteří si mezi sebou konkurují a snaží se navzájem poškodit v očích dalších kolegů. Na pracovišti k výskytu mobbingu dochází velmi často

a nežádoucí toxická atmosféra je vyvolávána nepřizpůsobivými jedinci, kterým konflikt nevadí, a naopak ho vyhledávají. Tito jedinci se mohou ztotožňovat s povahovými rysy jako jsou např. agrese, neuróza, cholerismus či úzkost a absence taktu.

2.2 Účastníci mobbingu

Za významný faktor podporující mobbing na pracovišti se považuje negativní pracovní atmosféra, která je ve většině případech způsobena špatně uspořádanými hodnotami a systémem managementu dané společnosti. Výskyt mobbingu závisí tedy i na neprofesionálním přístupu vedoucích a nadřízených pracovníků. K mobbingu dochází pouze pokud jsou na scéně jeho účastníci. Předpokladem jeho výskytu je výskyt oběti, která je zvolena agresorem neboli mobberem či skupinou mobberů. S mobbingem se na pracovišti může setkat každý zaměstnanec. Další skupinou vedle **oběti** a **agresora**, která celé situaci přihlíží jsou **diváci**.

Oběť

Autoři, Beňo (2003) a Kratz (2005) popisují charakteristické vlastnosti oběti mobbingu a dochází k závěru, že typická oběť není. Z tohoto úsudku vyplývá, že neexistuje žádný typický profil oběti. Některé skupiny mají k tomu stát se obětí, větší riziko a pravděpodobnost, to lze delegovat na příkladu, mužského kolektivu, kde se častěji stane obětí žena, než jeden z mužů a naopak. Každý zaměstnanec by měl být vybaven dávkou sebevědomí a zdravou psychikou, avšak ani tito jedinci nejsou vůči mobbingu odolní. Obětí se může stát téměř kdokoli, tento jev je dlouhodobý a aplikovatelný různými způsoby. Z tohoto důvodu je téměř nemožné situaci a psychickému nátlaku nepodlehout. Mobbingem jsou ohroženi jak muži, tak ženy, ve většině případech se jedná o psychický nátlak ze strany muže vůči ženě a naopak. Mezi další rizikovou skupinu pro oběť lze řadit nového člena týmu, který ještě nemá žádné konexe s kolegy v kolektivu (Haškovcová, 2004).

Pracovníci, kteří se od ostatních nějak výrazně odlišují, ať už jejich národností, náboženským vyznáním, výstředností, přízvukem, barvou pleti, vadou řeči mají větší předpoklad k tomu, aby se stali obětí. V horších případech to může být i někdo s tělesným postižením či vadou chůze. Terčem se může stát i osoba, která je na své práci a výdělku existenčně závislá, tito lidé často bývají velmi emotivní, což je pro agresora výhodou, jelikož je pro něj mnohem jednodušší narušit oběti psychické

zdraví. Oběť se musí umět bránit a předcházet situacím a pocitům osamělosti, hlavně z důvodu, že pro agresora je jedinec, který se vyhýbá kolektivu snadnějším cílem mobbingu. V rámci kolegiálních vztahů se může psychický teror na pracovišti začít vyskytovat z důvodu povýšení pozice či lepšího finančního ohodnocení, kolegové potom trpí zavistí (Haškovcová, 2004).

Mobbing se podle výzkumů psychologa prof. Zapfa vyskytuje především u úředníků a pracovníků v oborech jako je zdravotnictví a sociální věci, ve školství a státní správě. Mobbing také podporují organizační struktury velkých firem. Dle statistik Kratze (2005, str. 21) se obětí stávají mladší ženy do věku 35 let a starší muži starší 50 let. Ženy jsou volbou oběti jak mužů, tak u žen, ale u mužů k mobbingu většinou dochází mužem, což je jeden ze zajímavých poznatků Kratze. Pokud na pracovišti dochází k mobbingu, oběť k útoku přistupuje různě, zpočátku je náročné najít zdravou hladinu. Častokrát si oběť myslí, že se situace uklidní, a proto ji přehlídí a neřeší, snaží se agresorovi vyhýbat. To se může stát z dlouhodobého hlediska problematické v rámci struktury podniku, kde dochází k nutné spolupráci. Oběť se často pro obranu snaží získat agresorovo zalíbení, což ale ne vždy funguje.

Kratz (2005) ve své publikaci popisuje a doporučuje oběti, zvážit jaké východisko oběť volí. Pokud se situace dostává do extrému radí zvážit odchod se zaměstnání jelikož. Pokud však dotyčný volí strategii přímého kontaktu a konfrontace mobbera, je vhodné si vést deník či poznámky o tom, co mobber doposud udělal a jak se choval. V takovém případě musí být oběť natolik sebevědomá a psychicky silná, aby byla schopna konfrontaci zvládnout. Je dobré, aby o problému vědělo např. blízké okolí oběti nebo psycholog, který může poskytnout užitečné rady, jak se na konfrontaci připravit a čím argumentovat. Pomoci může i někdo ze strany managementu nebo kolektivu např. personalista nebo nadřízený. V tomto případě je dobré mít záznamy o situaci, aby třetí strana konfliktu porozuměla a věděla, jak s ním naložit. Oběť se musí umět bránit a mobberovi oznámit, že v případě, že nepřestane s útoky, tak je připravena využít všech možných prostředků, aby mobberovo chování a útoky zastavila.

Agresor neboli mobber

Agresor neboli mobber bývá často popisován jako osoba, která nemá vysokou míru empatie a často je její chování spojováno s narcismem. Takové chování sebou

přináší např. pocity malého sebevědomí a skrývání svého pravého já. Mobbing se pro něj tedy stává jakousi ochranou neboli obranným mechanismem. Kritika a časté ponižování spolupracovníků agresorovi dávají moc a potřebnou míru sebevědomí, která mobberovi chybí. (Cakirpaloglu a kol. 2016, str. 29)

Svobodová (2008) uvádí, že pachatel mnohdy bývá osoba, která si násilí a konflikt užívá a páchá ho s radostí. Musí být splněna charakteristika mobbingu, která již byla vysvětlena výše, aby se osoba mohla označit agresorem a původcem mobbingu.

Agresora dle Cakirpaloglu (2016, str. 29) lze rozdělit do 3 skupin. **Náhodní pachatelé** jsou osoby, které se nejčastěji vyskytují při konfliktech na pracovišti a snaží se získat převahu nad kolegou a následně začínají druhou stranu šikanovat. **Strůjce** charakterizuje jako agresivnější a soutěživé osoby, které konflikt považují za soutěž a mají tendenci vyhrát. **Spoluúčastníci**, ti na konflikt na pracovišti přihlížejí, ale nic proti tomu nedělají, tímto šikanu podporují a považují se za její součást od vzniku až po důsledky.

Venglářová (2011) je názoru, že původcem mobbingu může být osoba, která je z psychologického i psychiatrického hlediska zdravá, netrpí tedy žádnou poruchou osobnosti. Dle autorky Venglářové lze označit mobbera za pachatele, jelikož tato osoba může způsobit oběti vážné psychické, ale i fyzické následky. Naopak autor Chromý (2014) považuje agresora za osobu, která si riziko svého špatného chování neuvědomuje.

Divák

Zaměstnanci, kteří nejsou na straně oběti ani agresora mají možnost celý průběh situace ovlivnit. Záleží, zda chtějí pouze nečinně přihlížet anebo situaci sdílet s vedením organizace či se do konfliktu vložit a snažit se ho vyřešit jako třetí strana. Mobbing páchá škody na celé pracovní prostředí, nemusí nutně stresovat jen zúčastněné strany, ale i ty, kteří mobbingu přihlíží. Šikana na pracovišti narušuje pocit jistoty a pozitivní atmosféru, což vyvolává nejen stres, ale vede ke vzniku psychických problémů a strachu problém řešit, jelikož se sami „diváci“ do této situaci dostat nechtějí (Cakirpaloglu a kol., 2019).

2.3 Druhy a fáze mobbingu

Mobbing se vyznačuje dlouhodobým trváním a má velké množství forem, ty jsou obecně kategorizovány do několika skupin: „Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat, dále útoky na pracovní poměr. Další skupinou je *destruktivní kritika* nebo *útoky na sociální integraci* na pracovišti, *útoky na úctu a sociální pověst* v zaměstnání, *útoky na sebevědomí a pocity sebeúcty*, vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu, *útoky na oblast soukromí, útoky na zdraví a tělesnou integritu* nebo *selhání pomoci*“ (Beňo, 2015, str. 75-79).

Model čtyř fází podle Leymanna (1996)

V první fázi dochází ke konfliktu, který není předmětem řešení není tedy nijak ošetřen. Konflikty jsou v pracovním prostředí běžné, ne všechny jsou však nutně klasifikovány za mobbing. Konflikty, které přetrvávají delší časový úsek bez řešení, mají tendence přerůst v mobbing. Agresor se nachází v nadřazené pozici vůči oběti, a to zejména díky psychické odolnosti.

Druhá fáze je charakteristická tím, že útoky agresora se pomalu mění v psychický teror. V tomto momentu se jedinec již stal obětí mobbingu a psychický teror je ze strany agresora aplikován psychickým nátlakem, zesměšňováním před kolegy či naopak přehlížením v týmu kolegů. Existují různé praktiky a typy útoků ze strany agresora, často může dojít k naschválům, v podobě znemožnění výkonu práce souvisí s technikou, např. promazání emailů či úmyslné zavírování přístroje. Tyto útoky jsou cíleny na oběť se snahou znepríjemnit jeho působení v zaměstnání, snaží se dotyčného dostat do izolace od kolektivu.

Ve třetí fázi dochází k zákeřným útokům, které mají vést k poklesu pracovního výkonu oběti. V případě dlouhodobého trvání nátlaku dochází u oběti k psychosomatickým problémům. To často souvisí s nespavostí nebo nechutenstvím k jídlu, nevolnosti při pomýšlení jít do práce a další. V této situaci kolegové odmítají s obětí spolupracovat či komunikovat, jelikož se oběť dostává do izolace a její stav se zhoršuje. Tyto faktory negativně ovlivňují výkon práce jedince a často způsobují absenci docházky, jedinec se snaží situaci uniknout. V této fázi se oběť může stát předmětem zájmu pro vedení společnosti, z důvodu časté absence v práci a dochází k upozornění na zlepšení docházky. Vedení si však není

vědomé situace, ve které se zaměstnanec nachází, a proto může jednat tak, že oběť znevýhodní ve prospěch mobbera.

Ve čtvrté fázi se jedinec nachází v natolik úzkostném stavu, že u něj nastává trvalá nevolnost při pomýšlení jít do práce. V této fázi často dochází k podání výpovědi ze strany oběti či propuštění ze strany vedení. Nutno poukázat na to, že tyto stavy mohou končit pro oběť vyústit i v sebevražedné myšlenky.

Tyto čtyři fáze potvrzují, že orientace v tématu mobbingu je pro zaměstnance důležitá, a to zejména pro svou ochranu v těchto situacích, jelikož díky nim je jedinec schopný rozpoznat kdy k mobbingu dochází a kdy ne. Vedení by mělo být vybaveno a seznámeno, s alespoň s obecným přehledem o dané tématice, jelikož zodpovídá a nastavuje vhodné podmínky na pracovišti a vytváří pro zaměstnance příjemné pracovní prostředí (Šimečková, Jordánová, 2015, str. 19).

2.4 Důsledky a prevence mobbingu

Konfliktní situace, která přeroste ve spor a neřeší se může započít mobbing, který s sebou přináší rizika a následky nejen pro oběť, ale také organizaci. Mobbingové útoky jsou často příčinou závažných psychosociálních důsledků nejen oběti, ale mohou vést k poškozením jména společnosti, ve které k tomuto jevu došlo. Následky mobbingu závisí na několika faktorech mezi primární patří např. frekvence a doba trvání a také míra tolerance vůči stresovým situacím, podpory rodinných příslušníků či obecně povahou. Vážná forma mobbingu může vést dokonce k sebevražedným myšlenkám oběti. Mobbing je jednou z mnoha příčin tzv. dokonalých sebevražd. Dle Běna je každý patý pokus o sebevraždu v produktivní populaci je spojen s problémy v práci (Beňo, 2003, str. 9.).

Dlouhotrvající přetrvávání mobbingu může u oběti vyvolat deprese. Dle Kratze (2005) nejen, že mobbing způsobuje psychické problémy, ale váže se k nim také onemocnění, která mohou být způsobena právě díky mobbingu. Oběť trpí nevolnostmi, jako např. častými bolestmi hlavy, poruchami spánku, rychlému bušení srdce, bolestmi hlavy nebo se potýká s poruchami duševní rovnováhy, což může vést k nejistotě v sebeprezentaci či osobní evaluaci, nízkou koncentrací a výskytem depresivních nálad. Oběť se dále potýká s úzkostí, obavou ze ztráty zaměstnání, pocitu zoufalství, které mohou vést až k zmíněným sebevražedným myšlenkám. Často také dochází k projevům závislostí, např. zvýšené konzumaci alkoholu

a cigaret, gamblerství či poruchám příjmu potravy. Mohou se objevovat trvalé potíže, jako žaludeční onemocnění a poruchy krevního oběhu (Kratz, 2005, str. 35.).

Autorka Huberová (1995) rozděluje následky mobbingu do dvou skupin na **psychické** (deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě samém, stavy úzkosti, myšlenky na sebevraždu) a **psychosomatické** (srdeční poruchy a poruchy krevního oběhu respirační problémy, bolesti hlavy, šije, zad a svalů a další.) Autorka Svobodová přidává k tomuto rozdělení ještě třetí skupinu důsledků, jimiž jsou důsledky **sociální**. Ty se projevují tak, že oběť čelí problému odpoutání se myšlenky od problému v práci, dochází u ní k izolaci od vnějšího světa a okolí. V tomto případě může dojít k poruchám v komunikaci, což negativně ovlivňuje mezilidské vztahy pracovního i osobního charakteru (Svobodová, 2008, str. 83-84.)

Zaměstnavatel, který se s mobbingem na pracovišti setká sice neprožívá psychický teror jako oběť, ale potýká se s nepříjemnou situací, která negativně narušuje pracovní atmosféru a integritu kolektivu. Pokud se oběť o mobbingu svému zaměstnavateli nezmíní a svou zkušenost nesdělí, mobber má lepší příležitost páchat šikanu, jelikož se cítí neohroženě. Zdravá a pozitivní atmosféra pracoviště je důležitým prvkem k úspěšně fungující organizaci. Pokud se atmosféra na pracovišti stane nepříjemnou a napjatou, může to způsobit nižší produktivitu práce. Vedení organizace má schopnost posílit a přispět k hledání řešení. V případě, že podnik je k mobbingu lhostejný, atmosféra na pracovišti se může postupně zhoršovat a začne docházet k dalším nežádoucím následkům pro podnik (Kratz, 2005). To negativně ovlivní ekonomický stav společnosti, jelikož zaměstnanci nevykonávají svojí práci tak, jak by za normálních podmínek činili, což může ohrožovat např. výši zisku. Zaměstnanec v roli oběti nádále do práce dochází, ale psychicky je nepřítomný, nemůže tedy vykonávat práci tak jako dříve, společnost se potýká s vícenáklady. Častým případem řešení situace je, že oběť odchází na několik týdnů i měsíců do pracovní neschopnosti (Beňo, 2003). Skutečnost, že mobbovaní jedinci z organizace odchází, ohrožuje také konkurenceschopnost firmy. Při zvýšené nezaměstnanosti a velké fluktuaci pracovníků se firma dostává do komplikované situace vůči okolí a její „pověst“ může být jednoduše narušena, ať už z pohledu budoucích zájemců o zaměstnání, konkurentů nebo odběratelů. Mobbing, při jeho neřešení a přehlížení může pro firmu znamenat velké výdaje (Svobodová, 2008).

Důležitou a základní součástí prevence je komunikace, nejedná se pouze o komunikaci mezi zaměstnanci, ale také komunikaci mezi zaměstnanci a vedením firmy. Některé firmy, které se s mobbingem již setkaly, v rámci prevence zavedly školení nových zaměstnanců, při kterých se klade důraz zejména na problematiku mobbingu, jak tento jev vzniká, jak mu předcházet a jak se zachovat v případě jeho výskytu. Častou doporučovanou metodou je sebeprevence, která začíná tím, že zaměstnanec, který nastoupí do své pracovní pozice by neměl dávat najevo své emoce či slabé stránky, jelikož právě noví zaměstnanci bývají v kolektivu ve většině případech volbou šikany. Dotyčný by měl působit vyrovnaně, tímto dokáže zmást potenciálního mobbera, který nebude mít příležitost k tomu s mobbingem začít. Výše zmíněné lze považovat za doporučení pro zaměstnance, ale je zde předpoklad, že emoce jsou přirozenou součástí každého člověka, a ne vždy je možné zůstat profesionální. Již po nástupu do nového povolání může dojít k participaci v konfliktu, který vzroste ve spor a krátce vede k mobbingu. Z tohoto důvodu je nutné nebát se informovat vedení společnosti a sdílet s nimi danou situaci. Pokud vedení neví, jak mobbing řešit, krajní možností bývá změna zaměstnání, jelikož zaměstnanec, který nebyl začleněn do kolektivu, necítí radost z práce a nenalézá oporu ve svých kolezích (Ciklová, 2004).

Organizace, které se výskytem mobbingu v pracovním prostředí zabývají a snaží se na toto téma upozornit, lze považovat za uvědomělé a vzácné. Prevence je správným krokem, nejen pro pracovníky, ale pro celkové fungování organizace. Konflikty, které mohou na pracovišti vznikat mohou ústít v mobbing. Prevence je tedy založena na informovanosti a připravenosti. Existují preventivní programy a strategické plány nebo návrhy protimobbingových zákonů, které jsou seznámeny s legislativou, kterými se organizace může řídit. Český právní systém neobsahuje vysvětlení termínu mobbing, ani jak by ochrana před tímto jevem měla probíhat. Předcházení vzniku je považováno za nejlepší metodu proti šikaně, což umožňuje právě výše zmiňovaná informovanost. Preventivní program a školení by měla brát v úvahu každá organizace, což by snížilo výskyt mobbingu na pracovišti, jelikož by si mobbeři uvědomili včas, že dělají něco, co v dané firmě nebude tolerováno (Cakirpaloglu a kol., 2016).

Prevenci mobbingu lze rozdělit na: *primární*, *sekundární* a *terciární*. Každý z těchto typů je odlišný svými metodami, které jsou v rámci zvoleného typu využívány.

Primární prevence klade důraz na dodržování norem a etického kodexu, důležitým prvkem je také dostatečná informovanost a znalost zaměstnanců této problematiky. **Prevence sekundární** se zaměřuje na hledání příčin vzniku, což zprostředkovává kontakt mezi účastníky mobbingu, a to obětí a agresorem. Za cíl tohoto kontaktu mezi účastněnými stranami se považuje vzájemný respekt a pochopení. Sekundární typ prevence se často využívá jako podpora pro identifikovanou oběť. Poslední typ prevence, **terciární**, charakterizuje opatření, která by měla dotčené oběti pomoci s posílením narušeného sebevědomí a sebedůvěry, to může být např. poučení o právech, sdílení zkušeností s ostatními, identifikace zdravotního stavu a další (Cakirpaloglu a kol., 2016).

Wagnerová (2011) ve své knize uvádí dvě progresivní metody, související s prevencí mobbingu. Metoda **sociomapování** zachycuje např. intenzitu kontaktu mezi zaměstnanci. V případě, že jsou dvě osoby blíže sobě, tím dochází ke komunikaci častěji. Díky této metodě se dá mapovat např. vzájemný respekt a sympatie u zaměstnanců, sociomapování zachycuje mezery v komunikaci a antipatii. V případě, že tyto jevy vycházejí negativně, je možné začít hledat jejich příčiny a situaci řešit včas. Pokud jsou aktéři ochotni spolupráce a mají zájem o to najít příčinu problému, lze použít druhou metodu, kterou je **videotrénink** vzájemných interakcí. Tato metoda analyzuje verbální, ale i neverbální komunikaci a chování videonahráváním, to následně odborník vyhodnocuje a hledá příčinu konfliktu (Wagnerová a kol., 2011).

3 Bossing

Zatímco mobbing pojednává o šikaně mezi kolegy, bossing je situace, kterou způsobuje nadřízený vůči podřízenému. Šikana na pracovišti může být těžko rozpoznatelná, zejména v situaci s bossingem, kdy má nadřízený pracovník přístup k moci, které může jednoduše zneužít. Zaměstnanci mnohokrát snášejí šikanu a špatné zacházení od svých šéfů, protože se bojí ztráty zaměstnání, které pro ně představuje existenční závislost. Zaměstnanec, který se do podobné situace dostane, musí vědět, jak bossing rozpoznat a netolerovat ho, to se může stát náročnou situací, která se nelehce řeší, z důvodu toho, že právě vedení je zodpovědné za to, aby byli zaměstnanci na pracovišti spokojeni.

Bossing je tedy chápán jako určitá forma mobbingu, jedná se o nerovné postavení aktérů. Zatímco mobbing byl definován jako konflikt mezi dvěma zúčastněnými stranami, na bossing je nahlíženo jako na agresi ze strany managementu a vedení vůči pracovníkům (Roscigno, Lopez, 2009).

3.1 Charakteristika bossingu

Slovo bossing pochází z anglického „boss“, což v překladu znamená šéf, vedoucí, nadřízený. K termínu bossing se váže jméno norského profesora Svein Kille, který použil tento termín roku 1990 u popisu situace, kdy docházelo ze strany vedení k zdraví poškozujícímu stylu jednání vůči zaměstnanci (Beňo, 2003).

Jedná se o systematickou šikanu, ve snaze zhoršit a znepríjemnit pracovní podmínky pro zaměstnance. Nadřazenost šéfa a vedení společnosti je dle funkce a popisu práce zjevná, ale také s sebou nese mnoho výhod oproti podřízeným zaměstnancům. Dochází k tomu, že nadřízený dává svou funkci a nadřazenost najevo, což může být počátek a zrod bossingu. Agresorovi se nabízí hned několik způsobů, jak případný bossing na svého zaměstnance aplikovat mezi ně patří např. zesměšňování nebo zadávání nepřiměřených úkolů vzhledem ke vzdělání zaměstnance (Novák, 2010, str. 33)

Bossing je dle mnoha definic vysvětlován velmi obdobně, autor Chromý (2014, str. 91) vysvětluje bossing jako „formu mobbingu neboli mobbing shora.“ Dle publikace

Běna (2003) je na mobbing nahlíženo jako „formu mobbingu z pater vedení či šéfovských pozic.“

3.2 Účastníci bossingu

Ve srovnání s mobbingem je bossing značně nebezpečnější a rafinovanější. Zatímco u mobbingu jsou obě zúčastněné strany na stejné úrovni postavení, u bossingu je zaměstnanec znevýhodněn vůči vedení. V případě bossingu dochází k agresi ze strany nadřízeného, to do určité míry komplikuje možnost dosáhnout spravedlnosti v tomto konfliktu, jelikož je tento boj již od začátku nerovný (Novák, 2004). Stejně jako u mobbingu se zúčastněné strany dělí na **oběť**, **agresora** neboli bossera a **diváka**.

Agresor neboli bosser

Autor Beňo (2003, str. 75-76) uvádí ve své knize celkem 6 typů osobnosti agresora:

Klasický bosser, v tomto případě se jedná se o bossera, který má moc a v jakémkoli ohledu o tom jak sebe, tak i své podřízené přesvědčuje. Dává jasně najevo, kdo je na pracovišti *leaderem* a využívá k tomu různých metod. Podřízení dostávají úkoly, které později kritizuje za chybné plnění a snaží se je ponížit před ostatními kolegy, vybírá si pro to zpravidla pracovní poradu.

Zbabělec, je typ bossera, který často útočí na oběť z důvodu nízkého sebevědomí a strachu z oběti. Kritika, se oběti dostává nespravedlivě a zcela bezdůvodně. Nízká sebedůvěra a nejistota bossera může pramenit ze špatné osobní zkušenosti z minulosti. Takový bosser se rád vyhýbá osobnímu kontaktu a často se s rolí oběti ztotožňuje.

Závistivec, jehož útoky zpravidla pramení z osobní nejistoty, jelikož oběť má v očích bossera vlastnosti, které on sám postrádá, to je např. vysokoškolské vzdělání, všeobecný přehled, znalost jazyka nebo oblíbenost v kolektivu. Mezi časté útoky se řadí např. zesměšňování před kolegy nebo pomlouvání za účelem zničení pověsti zaměstnance.

Škodolibec, takový bossér rád intrikuje, pomlouvá za zády a ponižuje své podřízené. Jelikož se bojí sám sebe označit za viníka, často obviňuje někoho, kdo je v celé situaci nevinný, to může být přihlížející třetí strana.

Ušlechtilý pomocník, vyznačuje se tím, že se tváří a chová jako kamarád a pomocník, ale radí úmyslně zaměstnanci tak, aby se mu jeho pracovní úkol nepovedl a vykonal ho špatně. Jeho útoky spočívají v manipulaci, falešných radách a ovládnutí oběti.

Tradicionalista, je posledním typem agresora, označuje se tak z toho důvodu, že má rád zasetý řád a pravidla. Pokud jsou tradiční hodnoty narušeny, útočí na osoby, u nichž považuje, že toto narušení způsobily. Nemá v oblibě nováčky, což jsou většinou ti, kteří dělají časté chyby, proto může docházet ke zrodu bossingu právě na jejich osobu.

Oběť

Dle autora Chromého (2014, str. 47) se obětí stává nejčastěji jedinec, kterého lze charakterizovat jako nevýkonného, málo průbojného a labilního jedince. Obětí se může stát i jedinec psychicky vyrovnaný, kvalifikovaný a pracovitý (Kratz, 2005, str. 29). Svobodová (2008, str. 57) ve své knize popisuje, že typický profil oběti neexistuje. Společnými rysy obětí jsou odlišnosti, kterými mohou být jak psychické, tak fyzické předpoklady. Pro pachatele není důležité, jestli jsou vlastnosti oběti pozitivní nebo negativní. V případě negativních vlastností pachatel upozorní na svou kvalitu a nadřazenost. Pozitivní vlastnosti pachatel patřičně kritizuje. Charakteristika oběti u bossingu je totožná s charakteristikou popsanou v kapitole *Účastníci mobbingu*.

Divák

Ocitnout se v roli diváka nebývá ani u bossingu příjemné. Divák situaci přihlíží a může to i jeho psychiku negativně ovlivnit. V takové situaci tato osoba neví, na jakou stranu se přiklonit, jelikož se ocitne uprostřed konfliktu. Divák se potýká s intrapersonálním konfliktem, kdy na jedné straně chce pomoci svému kolegovi a na straně druhé má obavy z toho, že by se stal také obětí tohoto konfliktu, z toho

důvodu radši zůstává nestranný. Ovšem pasivita a mlčení v dané situaci diváka staví do role spolupachatele (Beňo, 2003).

3.3 Druhy a fáze bossingu

To, jak bossing probíhá a do jakých fází se člení, se v odborné literatuře liší. Šikana na pracovišti se odehrává dle různých scénářů, ale fáze přicházející bossingem mohou mít identické znaky. Bossing je spojován s projevy, které lze považovat za kategorie (Novák, 2010, str. 33):

Jedním z projevů je spojován s **nemožností vyjadřování svého názoru** na téma. V této situaci nadřízený pracovník svého podřízeného často kritizuje za jeho názor nebo pouhé vyjadřování se k určitému tématu. Názory zaměstnance jsou zpochybňovány a kritizovány, jedinec je vystaven nátlaku ze strany nadřízeného. Dalším z projevů je **opakované zpochybňování pověsti**, kdy vedoucí namísto pochvaly a ocenění úspěchů zaměstnance tyto úspěchy přehlíží často dokonce znevažuje. Podřízený vnímá, že jeho nadřízený k němu nechová vysokou míru respektu a neváží si jeho práce. V tomto případě dochází ke zesměšňování a pomlouvání před ostatními kolegy což přirozeně snižuje respekt k podřízenému v rámci kolektivu a očíh vedení organizace.

Kritika práce zaměstnance, tento projev se vyznačuje tím, že vedoucí pracovník zřídka shledává výsledek svého podřízeného za uspokojivý. Dochází také k tomu, že si šéf výsledky přivlastní a vydává je za své nebo za výsledky jiného zaměstnance, ke kterému naopak chová sympatie. Úkoly, které jsou ze strany nadřízeného vůči podřízenému zadávány často nesouvisí s náplní práce anebo jsou mimo kvalifikaci zaměstnance. Podřízený může být svým nadřízeným přehlížen a ignorován, to způsobuje horší integraci v kolektivu. Jedná se o projev, který je spojován s **nedodržením struktury sociálních vztahů**. Nadřízený zadává svému podřízenému úkoly, které nelze vypracovat v týmu a tím ho přirozeně odlučuje ze spolupráce a kontaktem s ostatními pracovníky. V krajních případech dochází k situacím, které ohrožují zdraví oběti bossingu. Jedná se o situace, kdy podřízený nemá kompetence zacházet s určitým přístrojem a není seznámen se seznamem bezpečnosti práce.

Nátlak a šikana ze strany nadřízeného, dle Nováka (2010) prochází určitým vývojem, a to konkrétně čtyřmi fázemi. **První fázi** charakterizuje vytváření psychického nátlaku na jedince, který bývá pravidelnou a úmyslnou intencí nadřízeného. V **druhé fázi** se agresor snaží upozornit na slabé stránky oběti. Frekvence narážek a ponižování zesiluje a pracovník čelí psychickému nátlaku čím dál častěji. **Třetí fáze** popisuje již cílené útoky nadřízeného přímo na osobu pracovníka, kterému jsou zhoršeny pracovní podmínky a úmyslně ztížena pracovní náplň včetně úkolů, které pracovník musí plnit. Ve **čtvrté fázi** dochází k systematickému nátlaku na sebevědomí podřízeného, kdy u něj dochází k pochybování o sobě samém a své kompetenci vykonávat práci. Obdobně jako u mobbingu vede výše zmíněný proces k ukončení pracovního vztahu, buď výpovědí ze strany zaměstnavatele nebo naopak (Novák, 2010, str. 33).

Pokud se bosser dopouští bossingu na svém podřízeném, volí a přemýšlí nad správnou strategií, která má za cíl zaměstnance poškodit, zesměšnit nebo ponížit. Huberová (1995, str. 101-102) popisuje různé typy strategií, které bosser aplikuje.

Sisyfovská taktika souvisí s požadavky na zaměstnance, vypracovat náročnou práci, která je nadbytečná a bezvýznamná. Po provedení této práce práci nevyužije. Další metodou je **metoda Achillovy paty**, zde jsou pracovníkovi přidělovány úkoly, které jsou danému jedinci nepříjemné, čehož si je agresor vědom. U taktiky, **ztráta kompetencí** se jedná o přidělení úkolů, které jsou náplní práce oběti, avšak nadřízený plnění práce zadá někomu z kolegů. **Stálá kontrola** výkonu práce, která oběti znepríjemňuje pracovní výkon. Oběť se může také setkávat s **nečekanými útoky**, které s sebou přináší nečekané změny, které ovlivňují jeho náplň práce. Bosser často útočí na oběť **narážkami** na jeho **psychický stav**, kdy např. namlouvá svému zaměstnanci, že je duševně nemocný a slabý. Nadřízený obviňuje pracovníka z psychické poruchy a zesměšňuje ho před kolektivem. Zmíněné typy strategií jsou častými projevy bossera vůči oběti (Huberová, 1995, str. 101-102).

3.4 Důsledky a prevence bossingu

Osoba, která je vystavena šikaně ze strany svého nadřízeného se v situaci cítí bezmocně a více zranitelně, než je tomu u mobbingu, kde šikana probíhá ze strany kolegy. Kompetence a pravomoci nadřízeného umožňují bosserovi snadněji

porušovat pravidla. Řešením k snížení šikany na pracovišti pomáhá prevence, která může potlačit výskyt těchto jevů na pracovišti. Prevence souvisí s činnostmi, které popisují, jak předcházet a snižovat rizika pro zaměstnance a organizaci. Důsledky bossingu jsou velmi individuální a mohou se u každého jedince projevovat jinak. Stres a nátlak, který je na tyto osoby vyvíjen však může vést k trvalému poškození psychiky a v některých případech vede dokonce i k narušení fyzického zdraví zaměstnance. Nespokojenost v zaměstnání může způsobit odchod ze zaměstnání, což negativně působí na pracovní fluktuaci. Pokud jsou pro člověka vytvořeny neuspokojivé pracovní podmínky, tak se i pracovní prostředí stává neuspokojivým, z tohoto důvodu je změna práce jedním z častých dopadů řešení pracovní šikany. Odchod z práce a špatná pověst však může podniku přinést značné komplikace.

Důsledky

Sebevědomí zaměstnance, které je psychickým terorem značně narušeno lze pokládat za nebezpečný jev. Lidé se v těchto situacích mnohdy potýkají se stavy úzkosti, poruchami spánku a koncentrace. V horších případech se setkávají s depresemi a psychiatrickými syndromy, které v nich vyvolávají pochybnost. Riziko a obavy ze ztráty zaměstnání v oběti vyvolává stres a působí negativně na jeho psychiku a tělesné zdraví. U oběti mohou nastat i dlouhodobé následky, mezi ty se řadí např. emocionální šok, záchvaty úzkosti, absence pozitivní mysli, to vše vede k neschopnosti kvalitně vykonávat práci (Hirigoyen, 2002).

Nadměrná zátěž v zaměstnání většinou souvisí s velkým stresem, který má také dopad na soukromý život jedince. Lidé si své problémy nesou do soukromého života, přestože se dotyčný snaží rozlišovat osobní a pracovní život, jeho nálada se po odchodu práce nemění. Pocity beznaděje, studu a vyčerpání způsobené bossingem mohou vést k izolaci od přátel. Oběť se často stydí sdělit svoji zkušenost, což může mít negativní dopad na jeho vztah s rodinou a přáteli. V opačném, lepším případě jedinec namísto izolace informuje své blízké okolí o situaci v práci a hledá u nich radu a pomoc.

V případě bossingu se nejedná o jednorázové události, ale naopak časté opakované útoky na stranu oběti. Psychologická újma trvá delší dobu a nese s sebou fatální důsledky. Oběť se na začátku cítí obtěžována, dlouhodobě se

bossing mění v útoky na sebevědomí a přináší sebou demotivaci k práci, která negativně působí na kvalitu pracovního výkonu. Oběť se potýká s úzkostí, což se může projevit i fyzicky, to v mnoha případech začíná např. bolestmi hlavy, zad nebo poruchami spánku, které postupně přerostou v deprese. V horších případech bossing vede k těžkým zdravotním problémům, které jsou způsobeny velkým stresem. Nadměrná míra stresu představuje pro oběť velké riziko, které může vyvolat značné zdravotní potíže např. vysoký krevní tlak nebo stresovou cukrovku (Cakirpalogu a kol., 2016, str. 46).

Bossing má velký vliv i na organizaci. Nejen oběť, ale i ostatní pracovníci jsou vystaveny velkému tlaku a stresu, který tato situace přináší. Z tohoto důvodu více chybují, nebo neodvádí takový výkon, jako za normálních okolností, což negativně ovlivňuje chod a strukturu organizace.

Mezi nejúčinnější řešení šikany na pracovišti řadí autor Bednář (2016) to, že se oběť přestane bát a vzepře se svému agresorovi. Šikana se může týkat více členů pracovního týmu, v tomto případě je dobré, když se agresorovi postaví celý tým, a nikoliv šikanovaný jedinec. Oběť by také neměla spoléhat na to, že se situace změní či zlepší. Bossing se většinou stupňuje, a proto je dobré tento konflikt řešit na samém počátku, kdy oběť pocítí, že se nachází v situaci, která z konfliktu přerostla v šikanu. V případě bossingu se zaměstnanec musí obrátit na vyšší vedení, než je jeho nadřízený. Pokud se konflikt neřeší, propukne do podoby, která se těžko kontroluje. U bossingu, kde je násilí pácháno pouze na jednoho konkrétního zaměstnance, se doporučuje, aby jedinec hledal oporu ve svém týmu, jelikož se jedná většinou o spolupracovníky, kteří konfliktu nečinně přihlížejí. Oběť bossingu by měla informovat o situaci personální oddělení dané organizace (Bednář, 2016, str. 146-147).

Prevence

Prevence bossingu je velmi důležitá, ale může být také složitá. Předpokládá se, že vedení organizace vybírá na pozici vedoucího tedy šéfa, schopného člověka, který dokáže své podřízené vést a motivovat, než ponižovat a ničit jejich psychické zdraví. Stejně jako o mobbingu, se považuje za nezbytný a důležitý prvek při prevenci informovanost zaměstnanců o daném tématu. Téma pracovní šikany může být

zaměstnancům i organizaci nepříjemné, ale je nutné se o něm otevřeně bavit a poskytnout zaměstnancům informace. Každá organizace by měla dbát o ochranu svých zaměstnanců a upozornit, že negativní jevy jako je mobbing a bossing na pracovišti nebude tolerováno. U bossingu však mnohdy nastává komplikace, že vedení je právě to, které na zaměstnanci páchá bossing. U soukromých firem se bossing jeví jako těžko kontrolovatelný, oběť nemá možnost obrátit se na vyšší vedení nebo na firemního psychologa. Organizace by měla mít jasně stanovený etický kodex, ve kterém jsou přehledně zmíněny a popsány pravomoce jednotlivých pozic. V rámci prevence a ochrany svých zaměstnanců by organizace měla uvést do pracovních smluv to, že jakékoli chování v rozporu s etickým kodexem na pracovišti nebude tolerováno a v případě porušení z něj plynou sankce (Cakirpaloglu a kol., 2016).

Obrana proti šikaně bývá velmi složitá a vyčerpávající nejen pro oběť, ale i přihlízející zaměstnance. Organizace by z počátku měla nastavit pravidla a v případě bossingu vědět, jak se k situaci stavět a jakým stylem oběti pomoci. Vedoucí i podřízení pracovníci musí být proškoleni a doporučuje se, aby společnost byla vybavena firemním psychologem, který do firmy externí dochází v případě potřeby zaměstnanců (Cakirpaloglu a kol., 2016).

Prevence se dle Kratze (2005) dělí na *primární* a *sekundární*. **Primární prevence** se vyznačuje snahou zabránění možných rizik. Organizace klade důraz u výběru zaměstnanců na kvalitu a jejich schopnost integrace. Tento výběr poukazuje na vlastnosti a chování potenciálních zaměstnanců. Promyšlená integrace zajišťuje správný chod týmů a jejich spolupráce. Novému zaměstnanci se předem stanoví kompetence, oprávnění a plán práce, novému zaměstnanci lze přidělit mentora, který je jeho pomocníkem (Kratz, 2005, str. 54-55). Organizace si musí stanovit pravidla a plán, který obsahuje řešení v případě výskytu konfliktu formou šikany. Předem sestavené plány ukazují východiska, jakým stylem situaci vyřešit. V prostředí českých firem se uzavírají firemní úmluvy, které řeší problémy jako např. šikanu nebo obtěžování. Tyto předpisy by měly platit jak pro podřízené zaměstnance, tak i vedoucí pracovníky. Plán musí obsahovat jasné informace a rozlišovat mobbing i bossing od konfliktu a naopak (Wágnerová, 2011, str. 138-139). Vedení organizace by mělo mít správný styl řízení a zavést bezpečnou kulturu, která

zamezí častému výskytu konfliktů. Pokud organizace klade dostatečný důraz na spokojenost zaměstnanců a atmosféru pracovního prostředí, předchází tím hrozbám jako je mobbing a bossing (Kratz, 2005, str. 42).

Sekundární prevence, ta se zaměřuje na předcházení rizik, které se v organizaci již vyskytují. Tato fáze klade důraz na správnou komunikaci, která může zamezit konfliktu již v počátku. Součástí pracovních vztahů jsou odlišné názory a postoje a u zaměstnanců dochází často k nedorozumění, proto je důležité hledat kompromis. Pro vzdělávání zaměstnanců v tématu pracovní šikany je vhodné poskytnout např. online školení, informativní workshopy, které dlouhodobě pomohou předejít pracovním sporům. Některé organizace nabízí zaměstnancům benefit pracovního psychologa, který může pozitivně ovlivnit pracovní atmosféru a pomáhat zaměstnancům překonávat pracovní překážky a stres. Přestože firemní psycholog přijímá slib mlčenlivosti, v situacích, které shledává za kritické a nepříznivé by měl být vybaven právem zakročit (Kratz, 2005, str. 45).

Beňo (2015, str. 82) ve své knize uvádí *čtyři zásady*, které popisují antimobbing. **Rovina osobní**, kde je hlavní zásadou to, aby dotčený na svůj problém nezůstal zcela sám. **Rovinou institucionální**, kde Beňo klade důraz na sociální dialog se zaměstnavatelem oběti. Další rovina, kterou popisuje je **rovina veřejná**, ta se zakládá na zásadě „sdílení a zveřejnění“ příběhu a zkušenosti svému okolí. **Rovina mezinárodní spolupráce**, kde zásadou je společná analýza příběhů v rámci Evropské unie.

V České republice není zákon, ani jiný zvláštní předpis, který by chránil oběť šikany na pracovišti nebo chránil zaměstnance před těmito jevy. Naopak v některých evropských zemích je šikana považována za trestný čin, a to již od roku 1990 (např. v zemích Švédsko, Velká Británie a Nizozemsko.) V České republice je mobbing a bossing na pracovišti z právního pohledu odvozován z obecného ustanovení antidiskriminačního zákona, občanského zákoníku, zákoníku práce a ze zákonů, které vyplývají ze správního práva. Zákoník práce však nedefinuje pojmy mobbing či bossing, je pouze zmíněna ochrana zdraví a zajištění bezpečnosti při výkonu práce (Komendová, 2016, str. 44).

4 Metodika výzkumu

Výstupem diplomové práce je v návaznosti na teoretickou část, provést výzkum, který se zaměřuje zejména na výskyt konfliktů na pracovišti formou mobbingu a bossingu a dále zjištění informovanosti respondentů.

V rámci praktické části diplomové práce jsou analyzována data respondentů, s kterými byly vedeny polostrukturované rozhovory, dále proběhla analýza reprezentativního vzorku zaměstnanců tří organizací. Práce je doplněna o návrhovou část obsahující návod na řešení a zlepšení situace, která vyplývá z interpretace výsledků výzkumu.

Cílem tohoto průzkumu bylo pomocí rozhovorů a dotazníku zjistit, zda se na zvolených pracovištích vyskytuje mobbing a bossing, do jaké míry jsou zaměstnanci s tématem seznámeni a v případě výskytu, zda ví, jak se před těmito jevy bránit. Diplomová práce se zaměřuje na zodpovězení následujících výzkumných předpokladů:

Předpoklad č. 1: Zaměstnanci daných organizací jsou dostatečně obeznámeni s pojmy mobbing a bossing.

Předpoklad č. 2: Mobbing a bossing ovlivňuje pracovní prostředí a také pracovní produktivitu zaměstnanců.

Předpoklad č. 3: S pracovní šikanou se setkávají častěji ženy.

Předpoklad č. 4: Pracovník, který se s pracovní šikanou setká, ví, jakým způsobem se bránit a na koho se obrátit.

Předpoklad č. 5: Zaměstnanci mají možnost obrátit se na firemního psychologa.

Aby bylo možné na zvolené výzkumné předpoklady relevantně odpovědět, je nutné zjistit názory a zkušenosti zaměstnanců daných organizací, zejména, zda se s jevy mobbing a bossing v praxi setkali, jaká je jejich osobní zkušenost a jak tento problém řešili. V následující kapitole jsou popsány vybrané otázky z výzkumu, které byly potřebné k provedení analýzy.

Výzkum proběhl formou 2 polostrukturovaných online rozhovorů, tato forma byla zvolena z důvodu pandemické situace. Oba rozhovory byly s předem oslovenými respondenty provedeny v předem domluvené dny během měsíce listopadu roku 2020. V návaznosti na rozhovory byl dále vytvořen strukturovaný dotazník, který byl rozeslán zaměstnancům zvolených organizací v měsíci lednu, ve dnech od 11-31.1. roku 2021. Toto dotazníkové šetření mělo za cíl získat odpovědi na zvolené výzkumné předpoklady a zjistit, jak si zvolené organizace vedou v rámci pracovních konfliktů, konkrétně v podobě mobbingu a bossingu. Dotazník také zjišťuje, zda organizace dbají na prevenci a ochranu svých zaměstnanců vůči šikaně. Odpovědi respondentů pomohou autorce práce k interpretaci výsledků zvolených výzkumných předpokladů a splnění cílů diplomové práce.

Pro analýzu dat byl vybrán reprezentativní vzorek 150 respondentů z celkem 186 dotazovaných, což byli zaměstnanci zvolených společností. Výsledky lze zobecnit na dotazované společnosti. Celkový sesbíraný vzorek je shledáván za pozitivní, jelikož výše vyplnění dotazníku dosáhla 81 % úspěšnosti. Dotazník byl vytvořen přes portál Survio a následně rozeslán prostřednictvím emailu.

Dotazník se skládal z 15 otázek, které měly předpřipravené odpovědi. Uzavřené otázky autorka zvolila kvůli snadnosti vyplnění a tím i zaručení větší pravděpodobnosti zpětné vazby. Zvolené otázky byly dichotomické a trichotomické, dále výčtové neboli „multiple choice.“ Respondenti odpovídali na 12 otázek zaměřených na teorii a výskyt mobbingu a bossingu na jejich pracovišti. Dotazník obsahoval otázky identifikační, týkající se pohlaví, věku a vzdělání zaměstnanců.

4.1 Výzkumné rozhovory

Jak již bylo zmíněno v metodice práce, oba výzkumné rozhovory proběhly online formou. Pro rozhovory byli vybráni zaměstnanci, kteří se s pracovní šikanou osobně setkali a byli ochotni se podělit o své zkušenosti. První výzkumný rozhovor proběhl se ženou, která se setkala konkrétně s bossingem a druhý rozhovor s mužem, který se v jeho pracovní pozici taktéž setkal s dlouhodobou šikanou ze strany nadřízeného. Odpovídající se na začátku rozhovoru představili, sdělili svůj věk, pracovní zkušenosti a vzdělání. Jména organizací, ve kterých k bossingu došlo, zůstává v rámci citlivosti dat, anonymní.

Cílem rozhovorů je analyzovat odpovědi obou respondentů a zodpovědět dílčí výzkumné předpoklady. Po provedených rozhovorech následuje analýza jednotlivých odpovědí. Základní metodou, která je použita v tomto výzkumném designu, je již zmíněný polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory pokryly všechny oblasti a také sběr informací pro výzkumné předpoklady. V této části výzkumu byl použit kvalitativní přístup. Každému z respondentů byly položeny totožné otázky, tyto otázky byly vytvořeny tak, aby poskytly dobrý základ pro vyhodnocení rozhovorů vůči stanoveným výzkumným cílům, které byly zvoleny.

Výzkumný rozhovor 1

Výzkumný rozhovor č. 1, kde byla subjektem výzkumu žena ve věkové kategorii 41-50 let se uskutečnil dne 20.11. 2020 v odpoledních hodinách. Rozhovor trval cca 60 minut a proběhl přes platformu Skype. Polostrukturovaný rozhovor obsahoval otevřené otázky pro volnost odpovědí. Respondentka se na začátku rozhovoru představila, uvedla svůj věk, vzdělání a pracovní zkušenosti. Následně se rozhovor zaměřil konkrétně na otázky týkající se mobbingu a bossingu. Z rozhovoru se autorka práce dozvěděla, s jakou formou pracovní šikany se dotyčná osoba setkala.

Respondentka X, žena, 47 let – aktuální pracovní pozice: účetní, administrativa

V rámci rozhovoru s respondentkou bylo zjištěno, že dotyčná osoba měla zkušenost s bossingem již před mnoha lety a to v jiné organizaci, než pracuje nyní. Osoba X vystudovala střední zdravotnickou školu, po které nastoupila do nejmenované zdravotnické organizace jako asistentka. Na této pracovní pozici se stala krátce po nástupu, obětí bossingu svého šéfa, který ji svým nevhodným chováním ponižoval před ostatními. To, že je něco špatně si dotyčná uvědomovala již v samotném počátku, ale jelikož byla na práci existenčně závislá nemohla se bránit odchodem a doufala, že se pouze jedná o občasné slovní narážky. Chování a vyjadřování se nadřízeného se však stupňovalo a docházelo ke výrokům jako např. „*já jsem tady šéf a ty budeš poslouchat*“, jeho styl komunikace se stal slovní šikanou. Ze začátku dotyčná hodnotila bosserovo chování pouze za jakousi slovní „legraci“ a snahu o humor, což se po určité době změnilo. Intenzita bossingu tedy postupem času sílila, chování nadřízeného se zhoršilo a bosser povýšil na vyšší pozici. Z tohoto důvodu se tedy respondentka X nemohla obrátit na vedení či se o této situaci

někomu svěžit, jelikož právě její nadřízený by měl odpovídat za to, že pracovní prostředí se udržuje v přátelském duchu a nedochází ke konfliktním situacím, které podporují zrod šikany. Respondentka vyhodnotila situaci po 5 letech setrvání v zaměstnání jako neúnosnou a rozhodla se rozvázat pracovní poměr. Po odchodu byla dotyčná delší dobu nezaměstnaná, jelikož cítila silnou demotivaci. „Setrvat v oboru a najít si práci v podobném prostředí pro mě nebyla možnost.“ Respondentka nakonec zvolila změnit obor, zanechat práce v oblasti zdravotnictví a nastoupila dálkově na vysokou školu, kde získala bakalářský titul v PR. Po úspěšném dokončení studia nastoupila na novou pracovní pozici a to již v jiném oboru.

Výzkumný rozhovor 2

Výzkumný rozhovor č. 2, kde byl subjektem výzkumu muž ve věkové kategorii 51-60 let, se uskutečnil dne 24.11. 2020 v dopoledních hodinách rovněž přes platformu Skype. Polostrukturovaný rozhovor byl taktéž dopředu připraven, respondent se na začátku rozhovoru představil, uvedl svůj věk, vzdělání a pracovní zkušenosti. Po představení se autorka respondenta dotazovala na identické otázky jako u respondentky X. Otázky se týkaly jeho zkušenosti s šikanou na pracovišti. Rozhovor odhalil že se dotyčný setkal s bossingem, který mu po několika letech způsobil těžké zdravotní problémy, stresovou cukrovku, která následně vyvolala mozkovou mrtvici. Následoval odchod do pracovní neschopnosti. Kvůli osobnímu a citlivému obsahu rozhovoru byly zachovány údaje anonymní.

Respondent Y, muž, 57 let – aktuální pracovní pozice: obchodní ředitel společnosti A, která byla zahrnuta do dotazníkového šetření

Dotazovaný o sobě sdělil, že úspěšně absolvoval VŠE v Praze, obor zahraniční obchod. Po vysoké škole odešel na vojnu a následně nastoupil na pozici obchodního referenta do podniku Ligna v Praze, následně Pragoexportu. Respondent hovoří plynule 3 cizími jazyky a po dlouhém působení v Praze se odstěhoval na Moravu, kde po určité době nastoupil na pozici generálního ředitele nejmenované společnosti. Po několika letech působení v této společnosti, byla jeho pozice snížena na pozici obchodního ředitele a pozici generálního ředitele nahradila osoba, která se na něm později začala dopouštět bossingu. Respondent v této

pracovní pozici absolvoval 20 let a v minulém roce byl nucen odejít do pracovní neschopnosti z vážných zdravotních důvodů. Jak zmiňuje v rozhovoru „nemám v úmyslu se vracet.“

Dotazovaný popisuje jeho zkušenost s bossingem jako psychický teror, který postupně zesiloval. Nutno podotknout, že respondent byl nadřízený všem 78 zaměstnancům, za které zodpovídal. Sám tedy věděl, jaké to je, být v roli nadřízeného vůči podřízenému. Projevy bossingu byly různé, ale po určité době se bosser začal vyhýbat nutné pracovní komunikaci a vzkazoval důležité informace přes podřízené zaměstnance. Zatajování a špatná komunikace negativně ovlivňovala nejen pracovní výkon obchodního ředitele, ale chod celé společnosti, které měl respondent dle své funkce na starost. Ze strany bossera vůči oběti, zde přetrvávaly pocity jako žárlivost na znalost oboru, cizího jazyka, respektu od ostatních zaměstnanců. Nedostatek sebevědomí bossera se odrazil v jeho chování, jelikož dotyčný nesnesl pocit, že jeho „podřízený“, který však velmi schopně společnost řídí, má lepší znalosti a konexe s lidmi v oboru než on. Bossing se projevoval také slibováním odměn, kterým často nebylo dodrženo. Jelikož se na daném pracovišti vyskytují zaměstnanci, kteří vůči své pracovní náplni nejsou zcela vědomostně kompetentní, často docházelo k „přesunutí práce“ právě na osobu respondenta, který se nakonec musel starat o mnohem víc, než bylo v jeho pracovní náplni. Jak zmiňuje v rozhovoru, zastupoval několik funkcí navíc, staral se o administrativu, vyřizoval povinnosti obchodních zástupců a další. V případě, že žádal svého nadřízeného o školení personálu, nedostalo se mu buď žádné odpovědi a nebo byla odpověď negativní.

Podrobná transkripce rozhovorů je přiložena v *příloze 1* a *2*, kde respondenti detailně popisují jejich zkušenost s bossingem. Autorka práce zahrнула do transkripce pouze to, co shledala ve výzkumu za relevantní.

Následující tabulka srovnává zkušenosti s bossingem dle výzkumných rozhovorů z pohledu muže a ženy. Tato komparace byla vyhotovena na základě rozhovorů a obsahuje pouze klíčové pojmy pro lepší přehled v práci.

Tab. 1

BOD	OBĚŤ - ŽENA	OBĚŤ - MUŽ
TYP BOSSERA	Klasický bosser	Závistivec
POČÁTEK ŠIKANY	posměšky, slovní narážky	žárlivost, ignorace
PROJEVY BOSSERA	arogance, slovní šikana, přesčas	ignorace, slibování odměn, vyhýbání se komunikace
KOMUNIKACE	nadbytečná, arogantní, posměšná, povýšená	nedostatečná, absence pozdravu, vzkazy přes kolegy, vyhýbání se
POCITY OBĚTI	stres, vztek, vznětlivost	stres, labilita, méněcennost, stud
DÉLKA ŠIKANY	5 let	15 let (7 let)
ŘEŠENÍ	odchod z práce, změna oboru	odchod z práce, pracovní neschopnost
NÁSLEDKY	flegmatismus jako obranný mechanismus, častá změna zaměstnání, záporný vztah ke kritice	zdravotní potíže, obava z návratu do práce, narušení sebevědomí, pocity křivdy, labilita, demotivace

Zdroj: Vlastní zpracování

U porovnání projevů bossingu se ukazuje, že **vznik šikany** proběhl u respondentů zcela odlišně. Zatímco respondentka X se potýkala na počátku bossingu především s narážkami, posměšky a urážením, bossing u respondenta Y započal odměřeným a žárlivým chováním, kde bosser dával najevo vnitřní nevyrovnanost a jeho nesympatie vůči respondentovi byli spíše pasivního charakteru. Dle načtené literatury se jedná o dva různé **typy bosserů**, v situaci respondentky X se jedná o *klasického bossera*, v případě respondenta Y o *závistivce* (Beňo, 2003).

U **projevů** bossera v situaci respondentky docházelo k častým přesčasům, kdy respondentka neobdržela finanční kompenzaci ani slovní pochvalu nebo alespoň omluvu za vzniklé přesčas. V případě respondenta Y docházelo k opakovým příslibům finančních bonusů, které se však nedostavily, tímto bosser nad svým

„podřízeným“ zneužíval svou moc, jelikož mohl rozhodovat o veškerých financích dané organizace. Dále se bosser vyhýbal důležitým pracovním meetingům, kde nejen, že znemožňoval výkon práce oběti, ale také poškozoval fungování celé společnosti.

Komunikace v situaci respondentky X a bossera byla neprofesionální a nadbytečná, často bez věcného tématu. U respondenta Y se komunikace stala klíčovým problémem pro vykonávání jeho pracovní funkce. Projevy bosserů se v těchto případech liší, respondentka popisuje bosserův styl komunikace za „slovní šikanu“, u respondenta Y se jednalo o ignoraci, absenci pozdravu, mluvení za jeho zády a vzkazování důležitých informací přes kolegy. Velmi častým důvodem konfliktu na pracovišti může být vzájemná nebo jednostranná nesympatie. Další důvody mohou být individuální a vždy záleží na pracovním prostředí a daných jedincích, často souvisí např. nezvládnutí moci, závist nebo strach z konkurence ze strany podřízeného.

U **pocitů** obětí se odpovědi shodují, oba respondenti trpěli vysokým stresem, nervozitou, nechutí chodit do práce. Dále v rozhovorech zmiňují, že bylo narušeno jejich sebevědomí. Respondentka X se v rozhovoru zmiňuje, že jeden z pocitů, které v ní bossing vyvolal byla neuměrná obrana vůči jakékoli kritice. V případě, že se dostala do konfliktu v osobním životě, vše považovala automaticky za útok. Respondent Y sděluje, že si do poslední chvíle nalhával, že situace, ve které se nachází je zcela normální a nezměnila by se ani se změnou pracovní pozice. Dále se zmiňuje o pocitech jako strach, křivda, vnitřní nevyrovnanost, úzkost a labilita.

Z rozhovorů je také patrné, že pracovní šikana dokáže nejen narušit pracovní život, ale také značně ovlivnit osobní život obětí. Respondentka X o své situaci dokázala otevřeně mluvit v rodinném kruhu a se svými blízkými, v případě respondenta to bylo naopak. Respondent Y se styděl tento problém sdílet s rodinou nebo blízkými, situaci popisuje jako: „Stud a pocity méněcennosti, kdybych to řekl nahlas, přiznal bych sám sobě, že se opravdu jedná o psychický teror,“ z tohoto důvodu se o tomto problému doma ani svému okolí nezmínil. Respondent si nechtěl připustit, že se nachází v takové situaci, která mu připadala ponižující.

Další bod tabulky poukazuje na **délku trvání** tohoto konfliktu, u respondentky X to bylo téměř 5 let, tedy po celou dobu působení v dané organizaci. V situaci respondenta Y se situace stupňovala, v rozhovoru zmiňuje, že v posledních 7 letech se situace stala velmi intenzivní. Nejčastějším důvodem pro snášení bossingu může být strach o ztrátu pracovní pozice, což je případ respondenta, situace se zhoršuje, ale respondent ji snáší, jelikož nechce přijít o svou práci, na které je nejen on, ale i jeho rodina existenčně závislá.

Poslední bod porovnává dlouhodobé **následky** obětí bossingu. Respondentku motivovala zkušenost k doděláním si vysokoškolského vzdělání a následně změnit obor. Respondentka se uvádí, že se stala velmi flegmatickou vůči jakékoli kritice a její sebevědomí postupem času zesílilo, což považuje za výhodu, ale také připouští, že je její obranný mechanismus. Autorka práce si však klade otázku, zda právě zkušenost s bossingem by měla ovlivnit to, v jakém oboru pracujete. V případě respondenta se jedná o následky spojené s problémy se zdravím, díky velkému pracovnímu stresu si dotyčný přivolal stresovou cukrovku, která mu způsobila v minulém roce mozkovou mrtvici. Dalším negativním následkem respondenta je obava vrátit se do jakéhokoliv pracovního prostředí, dotyčný se potýká se stavy úzkosti a cítí se nedoceněn.

Zkušenosti respondentů ukazují, že bossing je nebezpečným jevem, který by se neměl podceňovat a měl by se řešit již v jeho počátku.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro diplomovou práci byla dále zvolena metodika formou dotazníkového šetření, které předcházely výzkumné rozhovory. Výzkum byl proveden v měsíci lednu formou dotazníku, sběr dat probíhal ve dnech od 11.1. – 31.1.2021 a byl vytvořen na portálu Survio. Následně byl prostřednictvím emailu rozeslán cílové skupině, a to zaměstnancům vybraných organizací. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjištění, na jaké úrovni jsou zaměstnanci zvolených organizací informováni o těchto jevech na pracovišti, zdali jsou organizace vybaveny preventivními opatřeními a jaké jsou zkušenosti zaměstnanců s pracovní šikanou. Dotazník byl sestaven celkem z 15 otázek.

Charakteristika organizací

Dotazník byl rozeslán celkem 186 zaměstnancům 3 zvolených organizací, které byly ochotné se do výzkumu zapojit. Tyto organizace byly autorkou zvoleny z toho důvodu, že na základě zkušenosti zaměstnanců je zřejmé, že pracoviště není harmonickým prostředím a vyskytují se zde časté konflikty. Autorka shledává za pozitivum, že se tyto organizace nebránily participace na výzkumu. V případě potvrzení častých konfliktů, jejichž neřešení může vést k mobbingu a bossingu, bude společností navrženo, jakým způsobem těmto jevům předcházet a řešit je. Organizace A byla zvolena na základě doporučení respondenta výzkumného rozhovoru, kde se potvrdil výskyt bossingu, organizace B byla do dotazníku zařazena díky konexi s vedením a organizaci C, autorka zvolila na základě doporučení.

Organizace A působí na českém trhu již přes 20 let a její hlavní činností je výroba a distribuce zdravotnických pomůcek. Tato akciová společnost distribuuje výrobky po celé ČR prostřednictvím obchodních zástupců, téměř 20 % výrobků firma distribuuje do zemí EU. Hlavními odběrateli jsou nemocnice, lékárny a výdejny zdravotnických pomůcek. Je důležité, aby produkty této firmy splňovaly legislativní požadavky a klinické hodnocení. V této soukromé společnosti pracuje 80 zaměstnanců, kde 30 z nich tvoří pozice obchodní, finanční a administrativní a zbylých 50 pracuje ve výrobě, většinové zastoupení na výrobní pozici tvoří ženy a to téměř 90 %.

Organizace B je organizací s ručením omezeným, založena v 90. létech, působí tedy na českém trhu již 30 let. Tato společnost se zabývá sériovou výrobou lékařské techniky. Hlavními odběrateli jsou lékárny a 30 % výrobků je distribuováno do zahraničí. Tato firma má 52 zaměstnanců z čehož 18 pracuje v pozici obchodní, finanční či administrativní. Firma zaměstnává 70 % mužů.

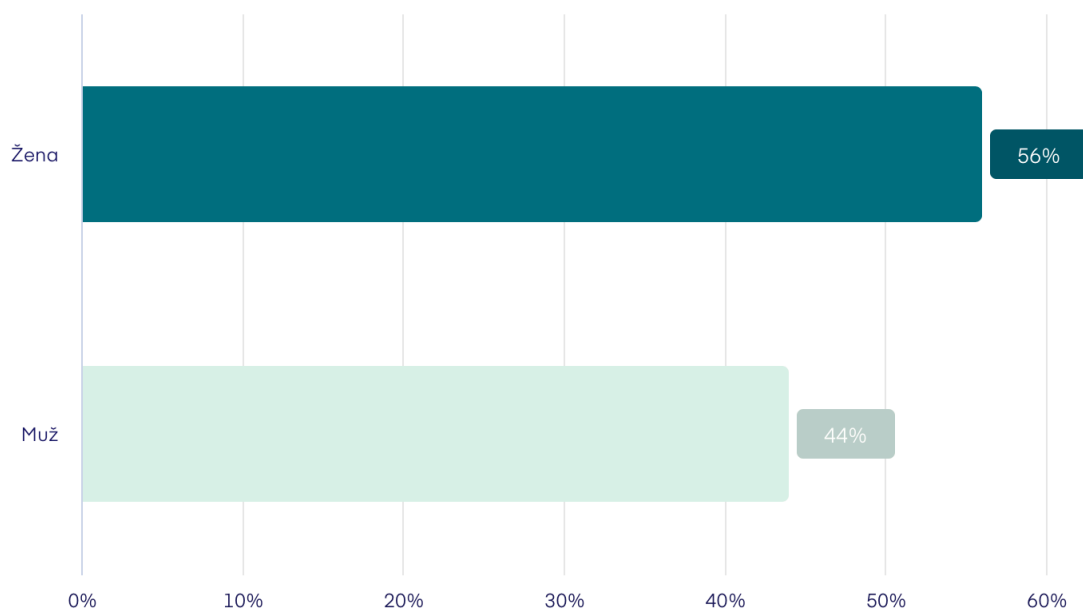
Organizace C zaměstnává 54 zaměstnanců a je akciovou společností, která se pohybuje v oblasti obchodu, konkrétně koupi a prodeje léků, spotřebního zdravotnického materiálu, vědeckého zařízení a nemocniční techniky. V této společnosti působí více žen než mužů a firma na českém i zahraničním trhu figuruje již 16 let.

Charakteristika respondentů

Dotazník byl zodpovězen celkem 150 respondenty. První část dotazníku tvořily identifikační otázky, které patřily mezi první vyhodnocenou část tohoto šetření. Tyto se zaměřily na identifikaci respondentů, kteří se účastnili výzkumu. S ohledem na využití zjištěných dat, byly podstatné informace jako pohlaví, věková kategorie a dosažené vzdělání.

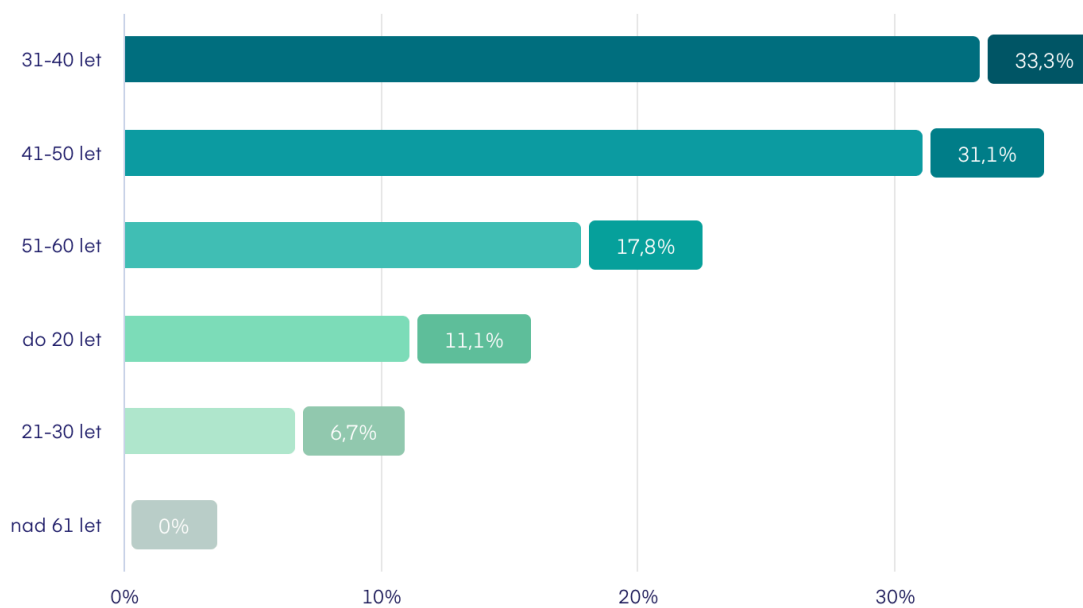
Respondenti byli ženy a muži různých věkových skupin, informace o respondentech byly sbírány anonymně. Z celkového počtu respondentů na dotazník odpovědělo celkem 56 % žen a 44 % mužů nejčastěji ve věku od 31-40 a 41-50 let. Poměrně velkou skupinu zastoupila věková kategorie 51-60 let s 18 %. Méně než 10 % respondentů se řadí do skupiny 21-30 let. Zastoupení věkové kategorie 61 a více let bylo nulové.

Třetí otázka se dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání, kde nejpočetnější skupina respondentů s 33 % dosáhla středoškolského vzdělání, 31 % uvedla za své vzdělání vyšší odborné (toto procento je vysoké z důvodu, že dotazované organizace mají velký počet pracovníků zaměstnaných ve výrobě). Kategorii vysokoškolsky vzdělaných respondentů představuje celkem 36 % respondentů, z nichž téměř 18 % dosáhlo magisterského vzdělání, 11 % bakalářského a 7 % doktorského. Skupiny se základním vzděláním nebo nedokončeným základním vzděláním činily nulové zastoupení. Do grafů s výsledky lze nahlédnout na následujících stranách práce.



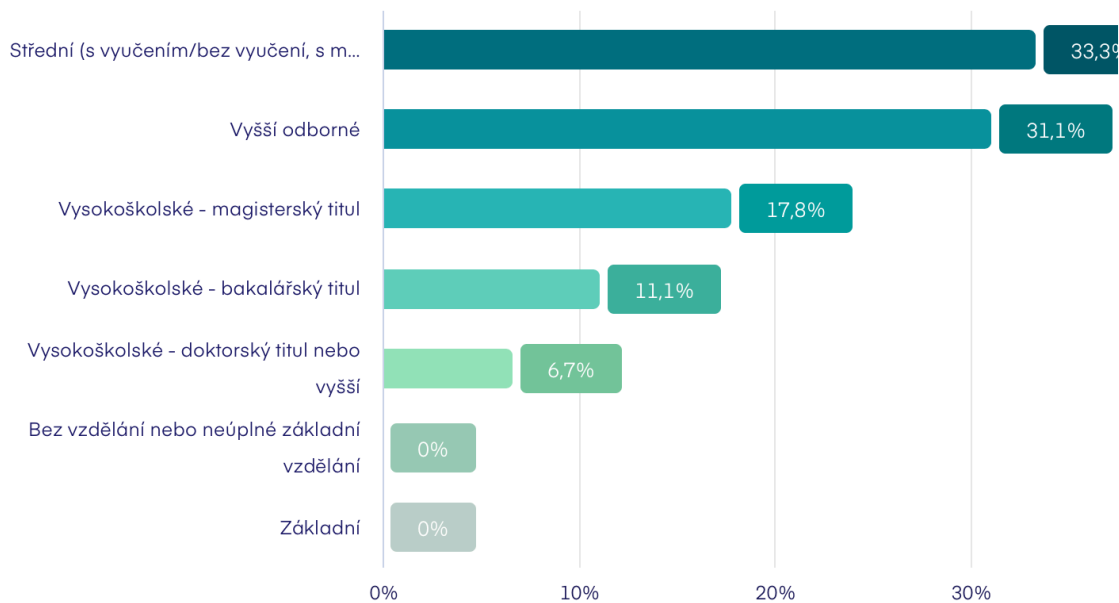
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 2 Věk respondentů



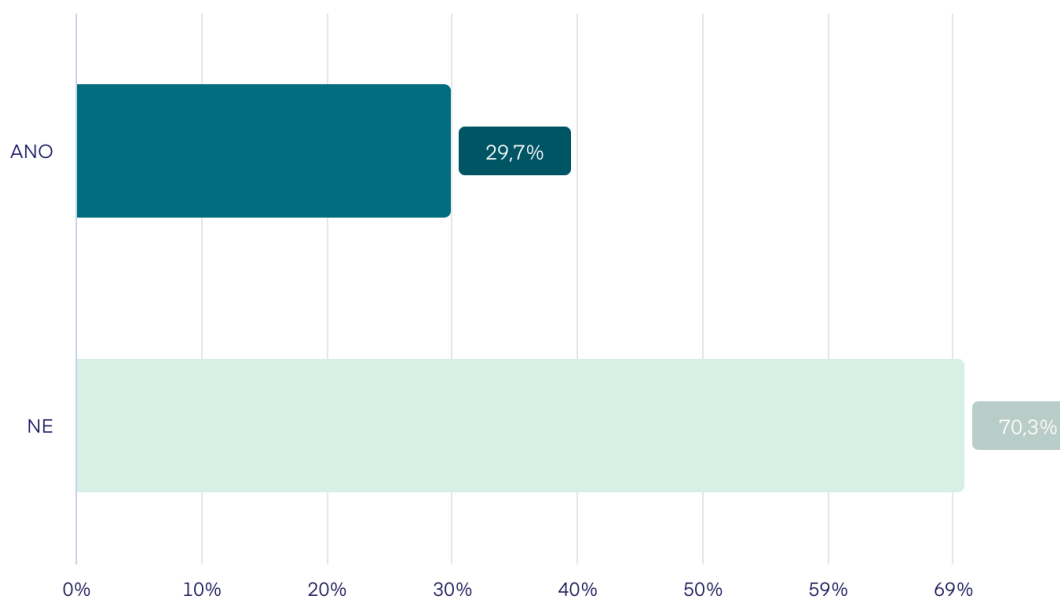
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3 Vzdělání

4.3 Rozbor získaných dat

Po charakteristice vzorku respondentů a analýze identifikačních otázek, se tato kapitola zabývá podrobným rozbohem získaných dat. Hlavním účelem těchto otázek bylo zjistit, jak si zaměstnanci těchto organizací a organizace samotné vedou s informovaností o pracovní šikaně. Dále se dotazník zaměřil na četnost konfliktů, možnosti využití firemního psychologa a další. Otázky byly sestaveny tak, aby pokryly a navazovaly na teoretickou část práce a dokázaly identifikovat případné nedostatky těchto organizací, a to zejména v rámci prevence a ochrany zaměstnanců před mobbingem a bossingem. Do dotazníku byly zařazeny otázky zjišťující zkušenost zaměstnanců a řada dalších otázek, které dopomohou vyhodnotit stanovené předpoklady.

Čtvrtá otázka již cílila na zjištění znalosti respondentů pojmů mobbing a bossing. Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu toho, aby mohli na dotazník plnohodnotně odpovídat všichni dotazovaní, v případě neznalosti těchto pojmů bylo u další otázky vysvětleno, co tyto pojmy znamenají.

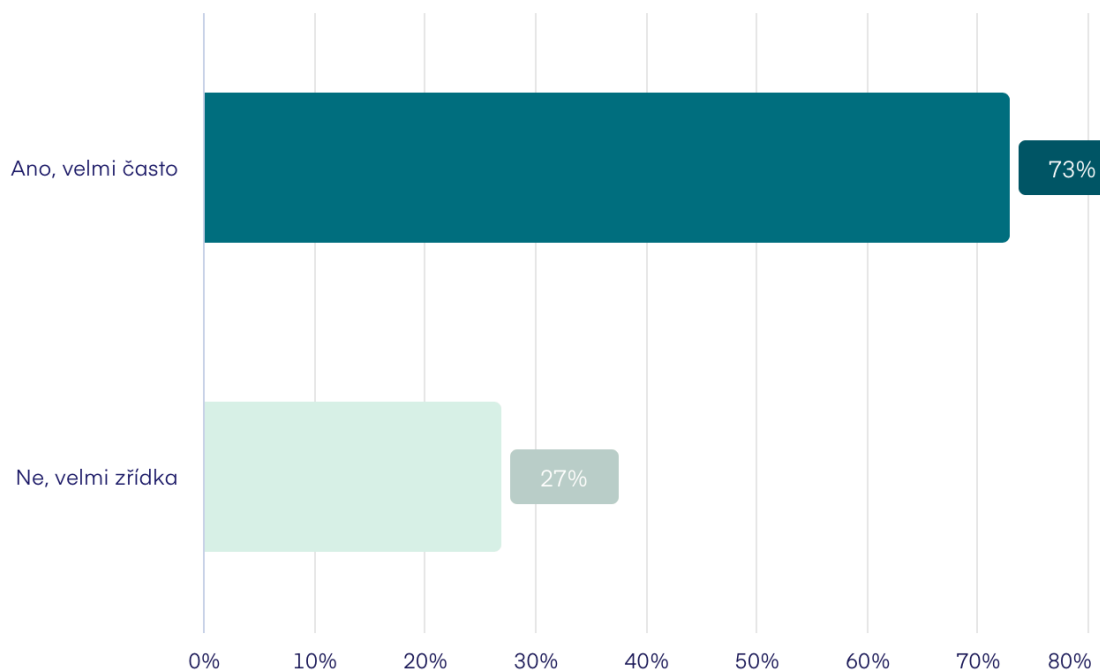


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4 Informovanost

Dle grafu je patrné, že většina respondentů a to konkrétně 70 % neví, co tyto pojmy označují a znamenají, 30 % dotazovaných dotazovaných má o těchto pojmech všeobecné povědomí a tvrdí, že jsou s těmito pojmy seznámeni.

Další otázka již cílila na konflikty na pracovišti, respondenti byli tázáni, zda považují své pracovní prostředí za konfliktní a jaká je četnost konfliktů. Pracovní konflikty úzce souvisí a mnohdy vedou ke vzniku mobbingu a bossingu. Hlavními podněty pro vznik konfliktů jsou většinou vlastnosti zaměstnanců, vzájemné (ne)sympatie a tolerance. Na pracovišti může docházet ke konfliktu, který je specifický tím, že se dotyčný jedinec snaží získat něco navíc oproti svému kolegovi. Mezi časté příčiny vzniku konfliktů jsou např. mzdy (ty mohou v kolegiálních vztazích vyvolat žárlivost), dále moc (ta může vyvolávat zneužívání moci vůči druhé osobě) nebo postavení ve firmě, s čímž je provázána společenská pozice. Spory v pracovním prostředí mohou být ze začátku skryté, ale postupem času sílí a přináší sebou destruktivní dopady, které mohou negativně ovlivnit nejen zúčastněné strany a ostatní zaměstnance, ale i organizaci samotnou. To, jak zaměstnanec vnímá konflikt je individuální a jelikož se zde potvrzuje neznalost teorie, pocity vůči konfliktu mohou být zaměňovány se situacemi s důraznou výměnou názorů anebo příliš emotivním vnímání určité situace.

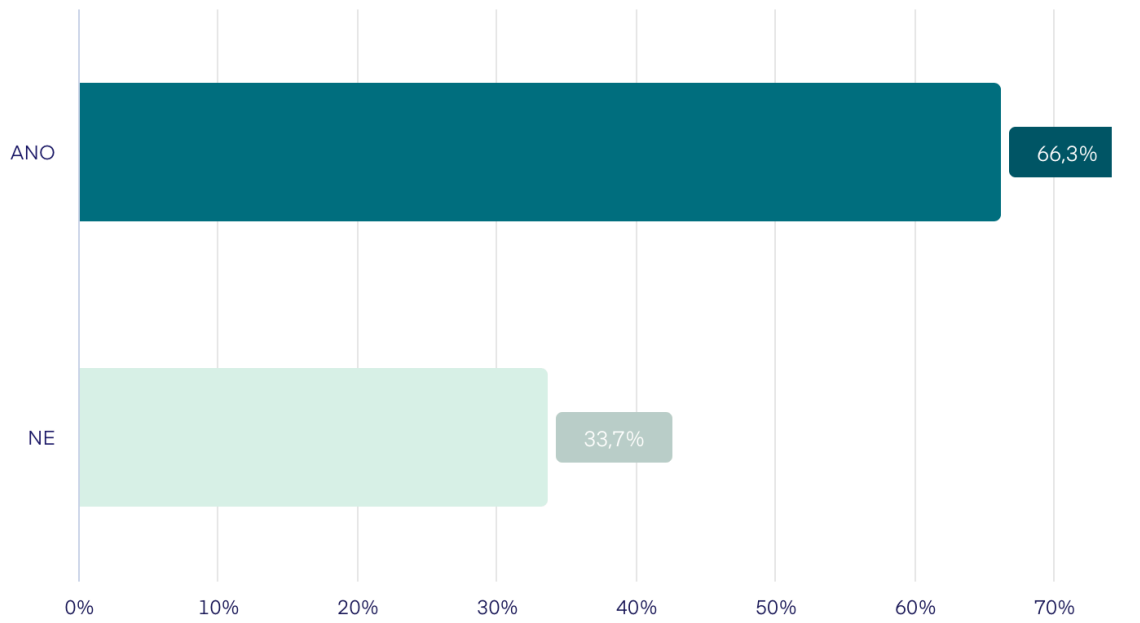


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5 Konflikty

Graf č. 5 ukazuje, že se respondenti na pracovišti s konflikty setkávají velmi často (73 %). Necelá třetina odpovídajících jsou názoru, že ke konfliktům dochází velmi zřídka.

Následující otázka mířila na osobní zkušenost s mobbingem a bossingem. V popisku bylo dovysvětleno, co tyto pojmy znamenají, především z důvodu, že autorka předpokládala, že někteří respondenti s tímto tématem nejsou seznámeni. Výsledky ukázaly, že předpoklad byl správný, jelikož 70 % respondentů odpovědělo záporně při otázce zjišťující znalost těchto pojmů. Reakce respondentů, autorku překvapily, jelikož u otázky mířící na osobní zkušenost (po dovysvětlení těchto pojmů) měla poměrně vysoké zastoupení což lze vidět na následujícím grafu.

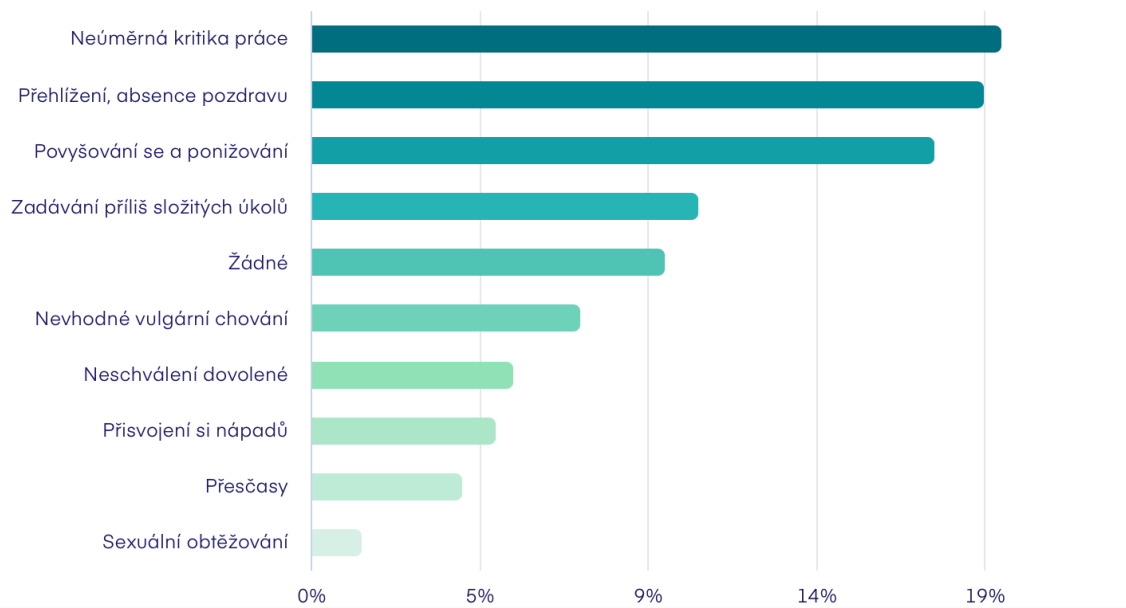


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Osobní zkušenost

Graf číslo 6 ukazuje, že 66 % respondentů se v praxi s pracovní šikanou již setkala, zbylých 33 % odpovídajících se s těmito konkrétními projevy šikany nesetkalo. Odpovědi respondentů potvrzují, že mobbing a bossing jsou rozšířenými a podceňovanými jevy na pracovišti a informovanost pracovníků by se měla zlepšit.

Další otázka se zaměřila již na konkrétní projevy pracovní šikany, s kterými se dotazovaní setkali. Projevy mobbingu i bossingu byly již podrobně rozebrány v teoretické části práce a pro tuto otázku byly na základě této kapitoly zvoleny některé z nich. Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu, aby ukázala, jaké techniky mobber či bossler často používá. V návrhové části práce bude navrženo, jakým stylem se zaměstnanec může vůči těmto projevům bránit.

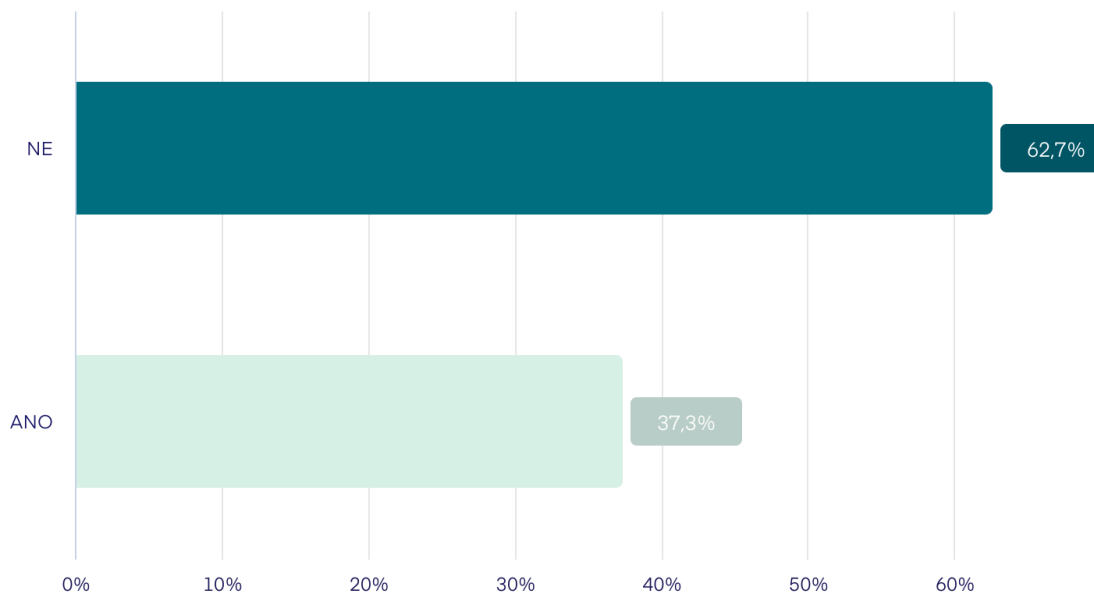


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7 Projevy mobbingu a bossingu

Mezi nejčastější odpovědi (19 %), respondenti zařadili přehlížení, absenci pozdravů, dále neúměrnou kritiku práce a kárání za banální nepřesnosti. Dalším silně zmiňovaným projevem vyskytující se v odpovědích, bylo povyšování se a ponižování šikanovaného před kolegy nebo zadávání příliš složitých úkolů. Kolem 5 % odpovědí zahrnovalo přesčasy a přisvojování si nápadů za své.

Následující otázka se dotazovala respondentů, v jaké pracovní pozici pracují. Z úrovně postavení pracovních pozic v organizaci vyplývá vztah pracovních rolí tedy konkrétně vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Nadřízený pracovník řídí a vede podřízeného pracovníka, má povinnost rozhodovat a s ní spjatou odpovědnost. Podřízený pracovník je řízen a veden k tomu, aby nadřízeného poslouchal. Oba pracovníci tak činní v zájmu pracovního nasazení pro cíle dané organizace. Moc představuje významnou úlohu v rámci fungování pracovní organizace. Všichni zaměstnanci na pracovišti tak představují zástupce odstupňované moci. Tato moc je legitimní a vyznačuje se právem ovlivňovat děj na pracovišti (Kocianová, 2004, str. 91). Moc, která přichází s autoritou by se neměla zneužívat a v případě bossingu k tomu často dochází.

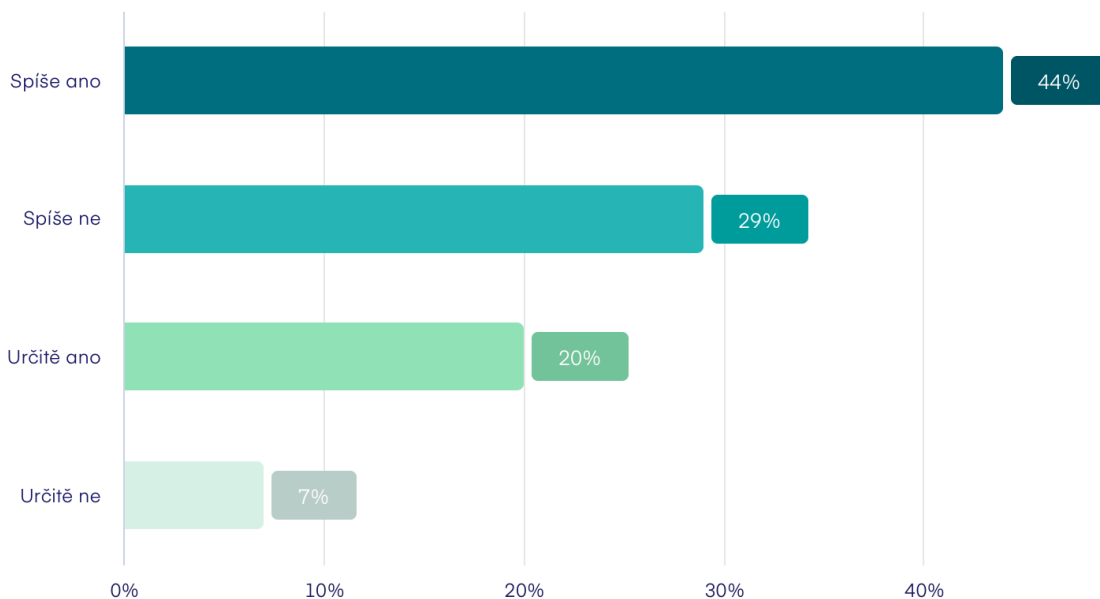


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 Pracovní pozice

Graf číslo 8 ukazuje, že téměř 63 % odpovídajících pracuje v podřízené pozici, 37 % v pozici vedoucí. Nadřízený musí správně stanovit a vymežit povinnosti, odpovědnosti a práva podřízených, jinak dochází k nedorozumění.

Další otázka, která byla zařazena do dotazníkového šetření se respondentů dotazovala na to, do jaké míry ovlivňuje negativní atmosféra pracovního prostředí jejich pracovní výkonnost. Jak je již patrné z první kapitoly této práce, konflikty mohou negativně ovlivňovat organizaci, což zapříčiňuje např. špatně odvedenou práci. Pracovníci, kteří jsou vyčerpaní po vedení konfliktu „taktizování, soupeření“ nemají dostatek energie na správné vykonávání své práce. Pokud je pracoviště velmi konfliktní, dochází ke vzniku atmosféry, kterou zaměstnanci mohou považovat za demotivující a toxickou, což souvisí se špatnou komunikací a koncentrací. Konflikty ovlivňují nejen zúčastněné strany, ale i další kolegy, to vytváří nepříjemnou a nepřátelskou atmosféru.

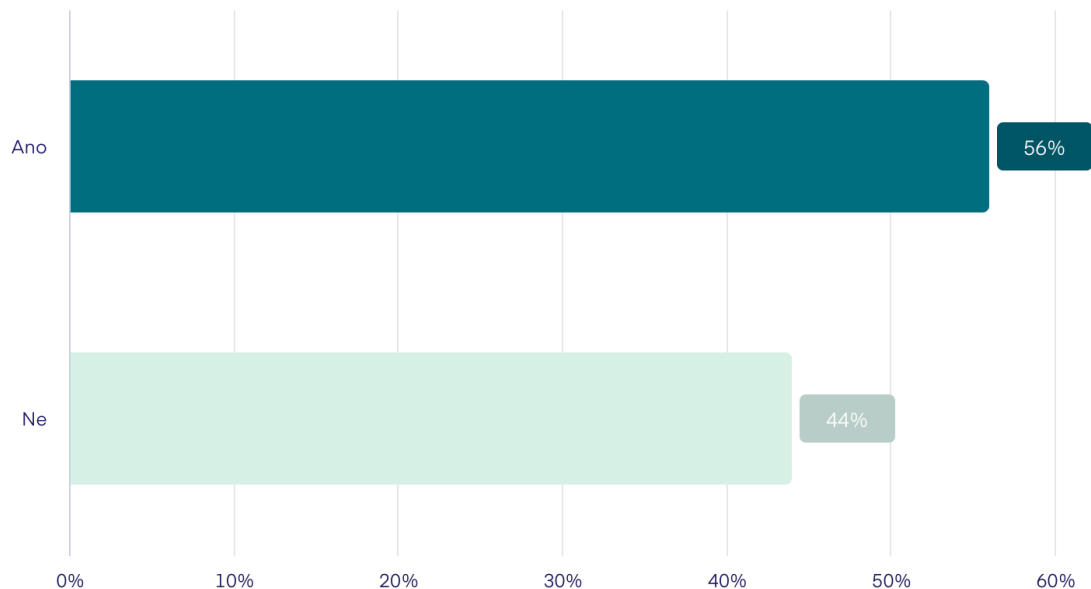


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 Pracovní výkon

Z grafu č. 9 vyplývá, že 64 % zaměstnanců vybraných organizací je názoru, že konfliktní pracovní prostředí dokáže částečně nebo zcela ovlivnit jejich pracovní výkon. Naopak zbylých 36 % tvrdí, že pracovní konflikty jejich pracovní výkonnost spíše nebo zcela neovlivňuje.

Šikanu na pracovišti lze považovat za psychický teror, jehož následky mohou být pro oběť šikany, psychicky, ale i zdravotně velmi nebezpečné. Při šikaně na pracovišti dochází k projevům agrese vůči zaměstnancům ze strany nadřízeného nebo spolupracovníka. Konkrétně bossing se však často může zaměňovat s přirozeným používáním pravomocí nadřízeného, ne vždy se tedy nutně jedná o šikanu. Z tohoto důvodu je důležité umět rozpoznat kdy se jedná o bossing a kdy pouze o autoritativní chování a aplikování moci nadřízeného. Následující otázka se respondentů dotazuje, zda si jsou respondenti vědomi výskytu šikany na jejich pracovišti.

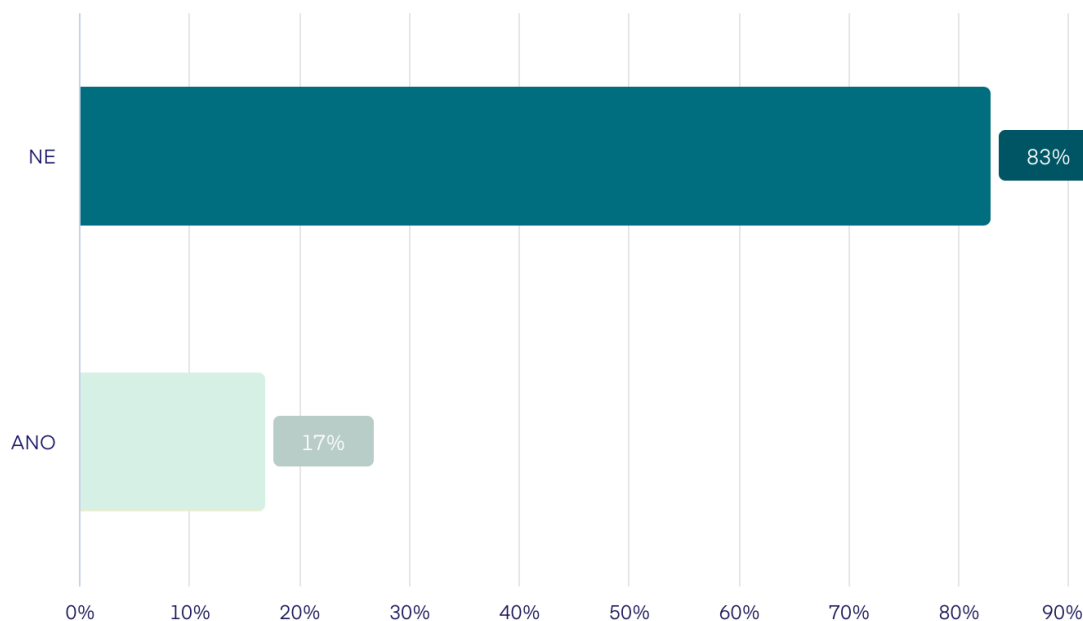


Zdroj: Vlastní zpracován

Obr. 10 Výskyt šikany

Dle grafu č. 10 více jak polovina (56 %) dotazovaných uvedla, že na jejich pracovišti dochází k pracovní šikaně. 44 % se domnívá, že k pracovní šikaně nedochází nebo takto konflikty nevnímají.

Vedení každé společnosti by mělo dbát na spokojenost a zpětnou vazbu svých zaměstnanců. V případě, že jsou zaměstnanci nespokojeni, z předešlé otázky je patrné, že to dokáže negativně ovlivňovat jejich pracovní výkon, což zcela zřejmě souvisí s motivací. Ochrana zaměstnanců je důležitá a z tohoto důvodu by se měla společnost starat o to, aby pracovní podmínky byly pro zaměstnance vyhovující, s čímž souvisí také např. poskytnutí informovanosti a znalosti o tom, jak se v případě konfliktní situace, která může vyústit v šikanu, zachovat a na koho se obrátit. V mnoha případech si vedení společnosti neuvědomuje, že právě jejich rozhodnutí a styl komunikace má tu moc do velké míry ovlivnit prostředí a vývoj vztahů v rámci pracoviště.

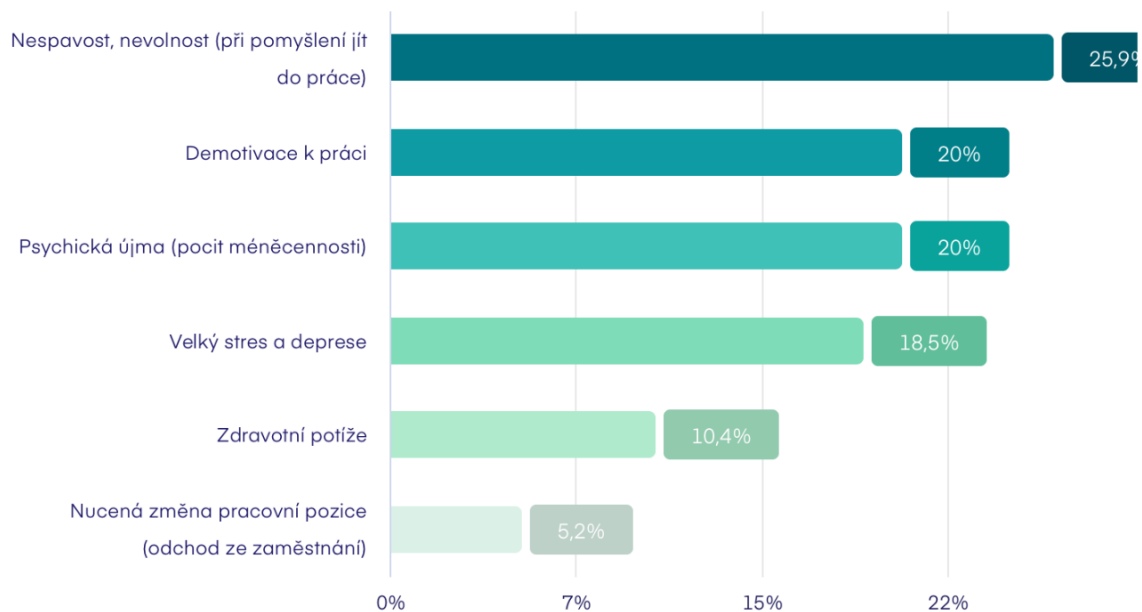


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Poskytnutí informací

Otázka 11, se dotazovala respondentů na to, zda byli informováni pracovištěm (vedením), jak se v případě výskytu šikany mají zachovat. 83 % odpovědělo záporně, tedy, že informováno nebylo. Zbýlých 17 % respondentů uvedlo, že je vedení informovalo.

Každá šikana sebou nese následky, dlouhodobé působení šikany může vést k dlouhodobým a trvalým psychickým problémům zaměstnance. Pokud se zaměstnanec setká s pracovní šikanou, je nutné se začít bránit již v jejím počátku. Z toho důvodu je důležité umět šikanu rozpoznat, což navazuje na předchozí otázky. Situace, která se již v počátku neřeší, může nabrat dlouhodobého charakteru, což dává agresorovi možnost zintenzivnit útoky vůči oběti. Dlouhodobý a systematicky prováděný mobbing má velmi závažné důsledky pro šikanovaného člověka. V mnoha případech může vést u oběti až ke zdravotním potížím, které jsou spuštěny stresem, u oběti mohou v horších případech vzniknout dokonce psychosomatické symptomy jejichž nejhorší následek je sebevražda (Bezpečnostpráce.info, 2018).

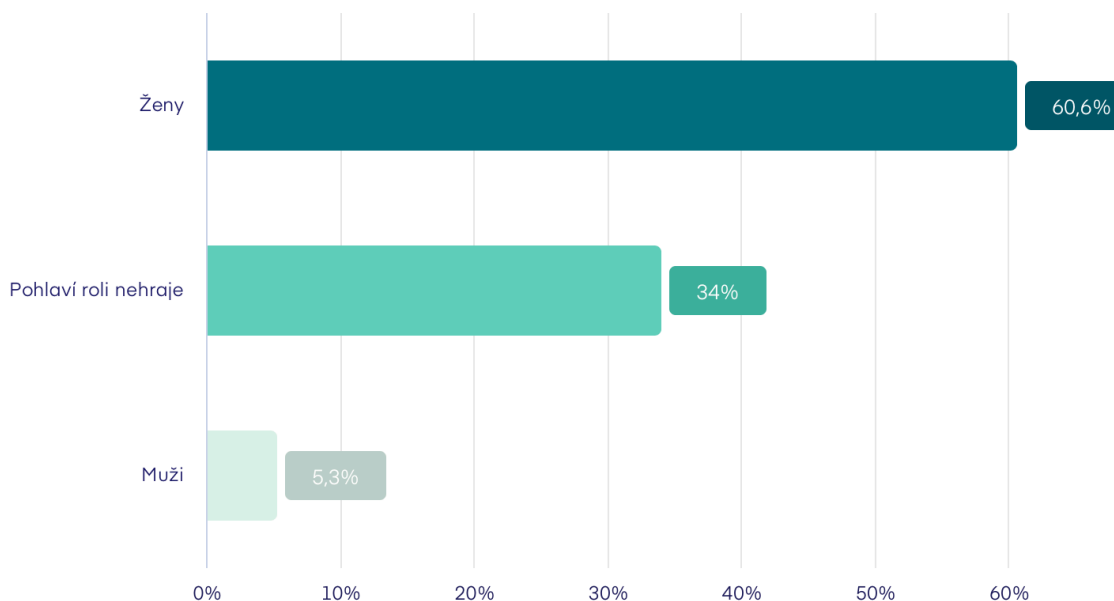


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12 Následky

Z grafu č.12 vyplývá, že více jak 25 % zaměstnanců, která se setkala s šikanou, se potýká s nespavostí a nevolností při pomýšlení jít do práce. 20 % respondentů za následek považuje demotivaci k práci a dále se setkávají s pocity méněcennosti, 10 % působí šikana zdravotní potíže. Tyto odpovědi ukazují, že šikana na pracovišti může velmi nebezpečným jevem a opatření by se neměla podceňovat.

Nezávislá nezisková společnost *Mobbing Free Institut*, která se problematikou šikany na pracovišti zabývá na základě statistik vyhodnotila Česko zároveň s Rakouskem a Finskem za země s nejvyšší mírou pracovní šikany, a to s téměř 20 % případů za rok. Zkušenosti s mobbingem má dle statistiky celá **jedna čtvrtina** zaměstnanců (Mobbing Free Institut, 2021). Ze statistiky vyplývá, že mobbingu podléhají často mladé ženy do 35 let nebo starší muži do 50 let, zatímco průměrný věk původců mobbingu činí 40 let. Dle statistik hrozí ženám o 75 % vyšší riziko oproti mužům (Kratz, 2005). Žádný typický profil oběti však neexistuje, protože mobbing může postihnout každého člověka. Dotazník zjišťuje názor respondentů na otázku, kdo je častější volbou pro mobbing a bossing dle jejich zkušenosti na základě jejich osobní zkušenosti.

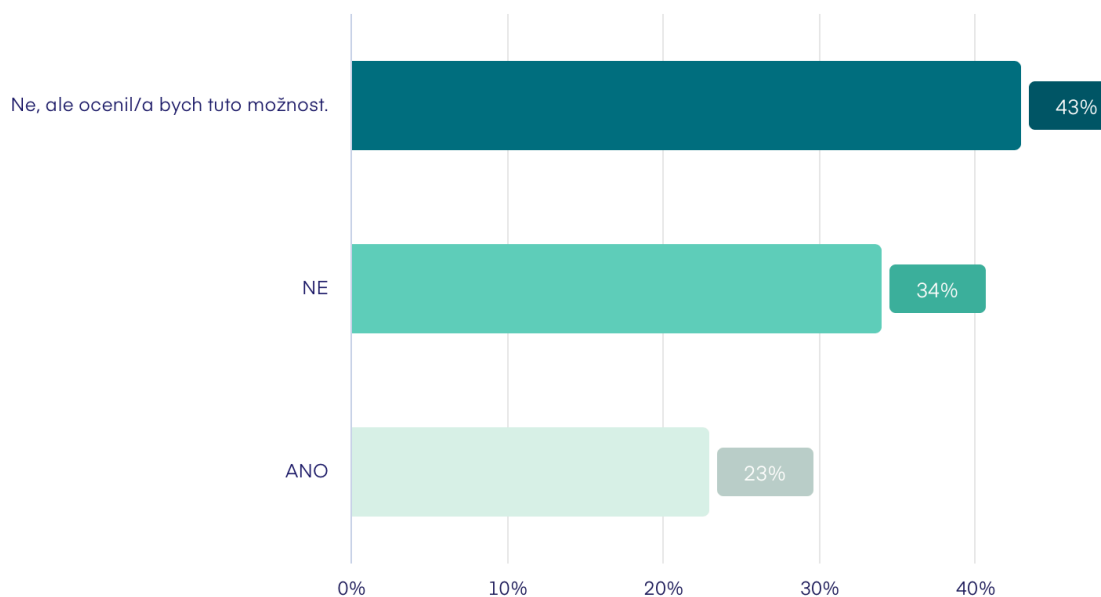


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13 Oběti žena vs. muž

Téměř 61 % respondentů odpovědělo, že dle jejich názoru a zkušenosti, jsou ženy častější volbou pro šikanu na pracovišti. Pouze 5 % respondentů si myslí, že jsou oběti častěji muži. 34 % odpovídajících zvolilo možnost, že pohlaví roli nehraje.

Pracovní prostředí je velmi důležitou oblastí firemní kultury, jehož kvalita má velký vliv na výkonnost i spokojenost zaměstnanců. Firemní kulturu lze definovat jako soubor, čemu lidé ve firmě věří, jak pracují, komunikují a jak se chovají uvnitř firmy i navenek. „Přínos **psychologa** ve firmě je nezanedbatelný, ten má na starost zajistit profesionální komunikaci se zaměstnanci, pomáhá zaměstnancům při zvládnání zátěže, strachu a úzkosti, při řešení mezilidských konfliktů a neúměrného napětí na pracovišti. Firemní psycholog dokáže pomoci s náborem zaměstnanců a s jejich začleněním do chodu firmy a pomáhá předcházet mnoha problémům na pracovišti. Zaměstnanci často nosí své problémy v práci domů a naopak. Pokud nejsou v psychické pohodě, bude to znát na jejich výkonu. Obvykle je psychologem takzvaný *peer*, což je konzultant v péči o duševní zdraví. Další možností jsou zaměstnanecké kurzy, které jsou obdobou firemního psychologa, kde se zaměstnanci společně učí např. vybalancovat profesní a osobní život a zvládat stresové situace“ (Vejvodová, 2018).

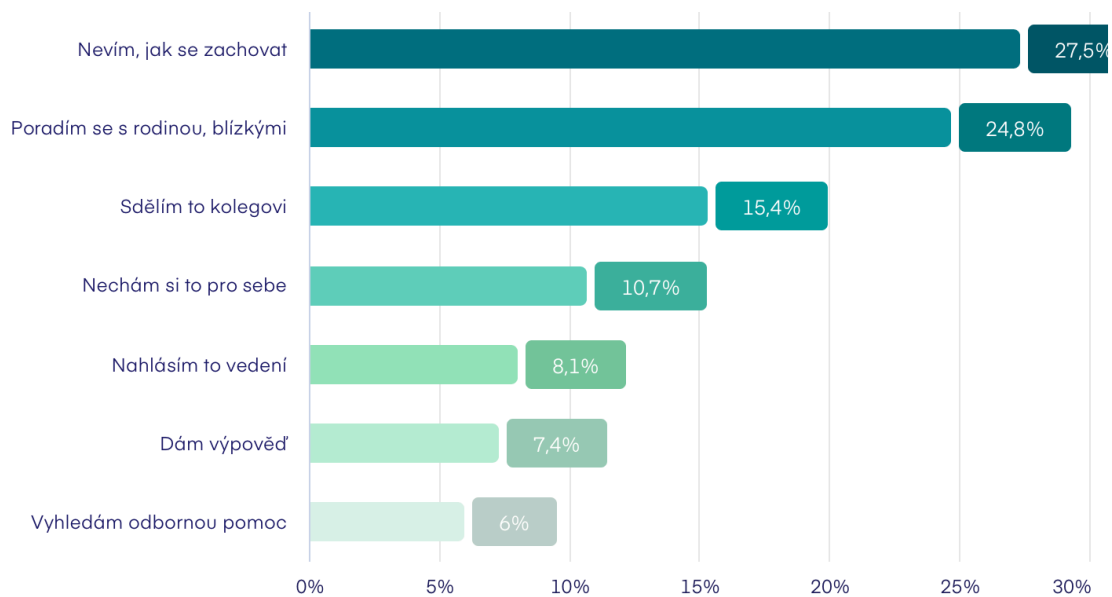


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14 Firemní psycholog

Z výsledků otázky grafu č. 14 vychází najevo, že s možností obrátit se na firemního psychologa má zkušenost pouze 23 % z dotazovaných. 77 % zaměstnanců tuto možnost nemá, ale 43 % zmiňuje, že by tuto možnost uvítala.

Poslední otázka dotazníkového šetření se dotazovala, jakým způsobem by se dotyčný zaměstnanec v situaci s šikanou zachoval a jak by situaci řešil. V případě jakéhokoliv druhu šikany, ať už v dětství či v dospělosti, se oběti šikany většinou stydí a bojí problém s někým sdílet, není tomu jinak u pracovní šikany. Přestože je dospělý člověk vybaven větším počtem zkušeností než dítě, to že je šikana velmi osobní tématem se ani s rostoucím věkem nemění. Autorka práce chtěla zjistit, jak by se zaměstnanci daných organizací vůči mobbingu a bossingu sami bránili. Nejefektivnějším řešením, jak se bránit proti šikaně na pracovišti, je zavést preventivní opatření ze strany organizace, což jak bylo zjištěno z předchozích odpovědí respondentů, není případem zkoumaných společností. Oběť šikany si sice může být vědoma, že se pracovní konflikt změnil v šikanu, ale to nutně neznamená, že ví, jakým způsobem situaci řešit.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15 Řešení situace

Dle grafu č. 15 je patrné, že téměř 1/3 odpovídajících neví, jak by se v případě setkání se v situaci šikany, zachovala. Téměř 25 % respondentů by se obrátilo na svou rodinu a blízké, což je pozitivním výsledkem, avšak ne vždy efektivní pro řešení daného problému v práci. 15 % by sdílelo svou zkušenost s kolegou. 10 % odpovídajících by se o problému nikomu nezmínilo. Pouze 8 % by šlo sdělit svou situaci vedení, 7 % zvolilo odpověď odchodu z povolání a pouze 6 % by se snažilo vyhledat odbornou pomoc. Tato otázka obsahovala také možnost otevřené odpovědi pro komentář, kdy nejčastějším komentářem bylo to, že odborná pomoc je pro ně finančně příliš nákladnou nebo dodávají, že přestože se svou situací sdíleli s vedením organizace, vedení tuto situaci nebralo vážně a nijak ji neřešilo.

4.4 Vyhodnocení výsledků

Po podrobné analýze dotazníkového šetření, se potvrdilo, že mobbing a bossing jsou velmi rozšířenými jevy na pracovišti u zkoumaných organizací. Více jak polovina (66 %) respondentů tvrdí, že se s těmito jevy v pracovním životě již setkala, avšak reakce na znalost těchto pojmů v porovnání se zkušenostmi respondentů ukázala podstatně nižší zastoupení. Z tohoto důvodu bylo do dotazníkového šetření zahrnuto vysvětlení těchto pojmů pro plnohodnotný sběr odpovědí následujících otázek. Z průzkumu vyplývá, že četnost mobbingu a bossingu je vysoká, ale informovanost je nedostačující, což může být problematické, jelikož právě znalost

tématu umožňuje obětem šikany návod, jak se chránit a zachovat. Na základě odpovědí lze považovat pracovní prostředí těchto organizací za konfliktní, což přirozeně ulehčuje zrod a výskyt šikany, která je konfliktním prostředím zesílena. Další otázka zjišťovala, v jaké pracovní pozici dotazovaní zaměstnanci pracují, více jak 60 % pracuje v pozici podřízené. Výzkum tedy zahrnuje objektivní vzorek, který zahrnuje odpovědi jak z pohledu podřízených zaměstnanců, tak nadřízených.

Více než polovina respondentů (56 %) je názoru, že se v jejich pracovním prostředí šikana vyskytuje. Autorka považuje tento výsledek za velmi znepokojivý. Další otázka zjišťovala to, zda dané organizace dbají na prevenci šikany na pracovišti tím, že se své zaměstnance o tomto tématu informují a vzdělávají při nástupu na pracovní pozici. Více jak 80 % respondentů nebylo organizací informováno, jak nebo na koho se obrátit v případě, že se dostane do dlouhodobého pracovního konfliktu. Tento výsledek autorka práce shledává taktéž za negativní, z čehož vyplývá, že by se vedení zkoumaných organizací mělo zajímat o to, jakým způsobem poskytnout a zlepšit informovanost svých zaměstnanců o tématu šikany na pracovišti, která umožní nejen lepší orientaci v tématu, ale rozpoznání situace konfliktu od šikany. Vzdělanost o tomto tématu může pomoci zaměstnancům rozlišovat např. bossing od nutného autoritativního chování a funkce nadřízeného a poukázat na preventivní opatření a kroky, kterými se dotyční mohou řídit v případě, že se v takové situaci ocitnou. Nejjednodušší možností, jak se chránit před šikanou je prevence. Firemní kultura by měla být na takové úrovni, kde se násilí odmítá a snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí, které pramení ze spokojenosti zaměstnanců.

Výkonnost jednotlivých pracovníků dokáže ovlivnit chod celé společnosti, z tohoto důvodu byla do dotazníku zařazena otázka, která se zaměstnanců dotazovala na to do jaké míry ovlivňuje atmosféra pracovní prostředí jejich pracovní výkon. Více než 64 % odpovědělo, že jejich výkon je pracovní atmosférou negativně ovlivněn. Pokud je pracoviště konfliktní a atmosféra je negativní je tedy zcela zřejmé, že to bude mít neblahý dopad i na pracovní výkon zaměstnanců, což následně ovlivní celou společnost. Negativní nálada a energie na pracovišti může způsobit mnohé a to např. soustředěnost na řešení konfliktu namísto výkonu práce, probírání problému s kolegy nebo nervozita, která zpomaluje pracovní výkon a může způsobit chybovost.

Mobbing a bossing s sebou přináší následky, které mohou být pro oběť velmi nebezpečné. Tato otázka mířila na konkrétní projevy následků, se kterými se dotyční setkali. Nejčastější odpovědí byla nespavost a nevolnost při pomýšlení jít do práce nebo vyvolání stresu, který v jedinci dokáže spustit deprese. Mentální zdraví obětí je v situacích s dlouhodobou šikanou ohroženo a ne každý se dokáže od pracovního života odpoutat v životě osobním. Dlouhodobý stres s sebou může přinést zdravotní problémy, jako zmínil respondent Y v jednom z výzkumných rozhovorů. Bossing na pracovišti v něm po dlouhém působení vyvolal stresovou cukrovku, která dotyčnému později přivolala mozkovou mrtvici. Tento případ potvrzuje, že konkrétně bossing může být velmi nebezpečnou formou pracovní šikany, která s sebou nese následky, které mohou ohrozit život oběti. Dalším častým následkem, který může ovlivnit reputaci společnosti, je odchod ze zaměstnání, k tomu dochází v případě, že si oběť neví rady jak jinak situaci vyřešit. U výzkumných rozhovorů oba dva respondenti uvedli, že když se situace stala neúnosnou, museli ji řešit odchodem ze zaměstnání.

Existuje mnoho případových studií, které zkoumají, zda jsou ženy nebo muži, kdo se častěji stávají oběťmi pracovní šikany. Autorka práce zařadila tuto otázku do výzkumu, aby zjistila jak si na tom vedou zkoumané společnosti a zda i ty potvrdí, že ženy jsou častější volbou oběti pro mobbery a bossery. Dle reakcí respondentů se toto tvrzení potvrdilo, více jak 60% zastoupení odpovídajících je názoru, že ženy jsou častější volbou pro šikanu. Mezi předem stanovené odpovědi byla také zařazena odpověď „pohlaví roli nehraje“ tato odpověď získala 34 %.

Povinností zaměstnavatele je vytvářet příznivé pracovní podmínky pro všechny zaměstnance. O firemní kulturu a pracovní prostředí by se měla organizace zajímat a tím motivovat své zaměstnance. V případě, že na to vedení společnosti nemá časové možnosti a kvalifikaci, je dobré najmout firemního psychologa. Firemní psycholog není pouze benefitem pro zaměstnance, ale i pro organizaci, která dokáže poskytnout pro své zaměstnance péči o duševní zdraví a psychiku. Z výsledků výzkumu lze tvrdit, že zkoumané organizace nemají zkušenost s firemním psychologem a pouze 23 % respondentů se za svou kariéru s firemním psychologem setkala, téměř 45 % by na svém pracovišti firemního psychologa ocenila. Svět a pracovní tempo se rychle mění a mění se i pracovní standardy.

Nároky na zaměstnance se zvyšují a tím pádem roste i míra stresu, je důležité, aby tento fakt nebyl zaměstnavatelům a majitelům společností lhostejný.

Mezi nejčastější projevy mobbingu, se dle nastudované literatury řadí, verbální útoky, psychický nátlak, poškozování dobré pověsti zaměstnance, u bossingu jsou to např. nespravedlivé odměny u pracovníků, přivlastňování si nápadů, přesčasy a další. Dle výzkumu se zaměstnanci potýkají nejčastěji s neúměrnou kritikou práce, přehlížením, absencí pozdravu, povyšování se před ostatními nebo vulgárními projevy. Méně časté projevy jsou potom např. neschválení dovolené, sexuální obtěžování, přesčasy, ale i tyto projevy agresorů na pracovišti se zde vyskytly.

Na základě hloubkových rozhovorů autorka zjišťuje, že konkrétně bossing může mít vůči muži a ženě rozdílné projevy. Zatímco u respondentky X docházelo k provokativním posměšným narážkám, u respondenta Y šlo spíše o ukazování moci a vyhýbání se konverzací. Dále rozhovory naznačují, že by se situace s bossingem měla řešit již v tu chvíli, kdy si oběť myslí, že je něco v nepořádku. Dle zkušeností obou respondentů se bossing časem pouze stupňuje a zhoršuje, dokáže vyvolat mnoho negativních důsledků oběti, které mohou ohrožovat zdraví jedince. Zaměstnanec je často na práci existenčně závislý, z tohoto důvodu situaci neřeší a omlouvá si ji, nechává si šikanu líbit a tím zahájí dlouhý proces popírání, že se v této situaci nachází. Z rozhovorů dále vyplývá, že znalost prevence bývá nedostatečná a nejen organizace, ale i jedinec by se měl snažit vzdělávat v tomto tématu, aby věděl, jak se nejlépe v dané situaci zachovat. Na základě negativní zkušenosti obou respondentů autorka zjišťuje, že pro šikanovaného pracovníka je častým a jediným řešením ukončení pracovního poměru. Autorka shledává tento způsob řešení za chybu organizací, způsobenou nedbalostí a nedostatečným zájmem vytvoření příjemného pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců.

Výzkumné předpoklady

Po analýze kvantitativního i kvalitativního výzkumu formou dotazníku a hloubkových rozhovorů, autorka zodpovídá na předem stanovené výzkumné předpoklady.

Předpoklad č. 1 se týkal míry informovanosti o tomto tématu, konkrétně zda jsou zaměstnanci v daných organizacích seznámeni s pojmy mobbing a bossing. Výsledky, jak výzkumných rozhovorů, tak dotazníku ukazují, že více jak 70 % respondentů neví, co tyto pojmy znamenají.

Předpoklad č. 2 zkoumal, zda mobbing a bossing ovlivňuje pracovní prostředí a má negativní dopad na výkonnost zaměstnanců. Více jak 60 % dotazovaných je názoru, že konfliktní pracovní prostředí dokáže negativně ovlivnit pracovní výkon. K samému zjištění dochází autorka i u rozhovorů, kde se respondenti zmiňují o tom, že bossing u nich způsobil demotivaci k práci.

Předpoklad č. 3 zjišťoval, jaké pohlaví bývá častější volbou pro pracovní šikanu. Reakce respondentů v dotazníkovém šetření potvrzují, že žena je častější volbou pro šikanu. Naopak u rozhovorů si respondenti myslí, že pohlaví oběti až takovou roli nehraje. Mobbing a bossing může být způsobem např. nesympatií nebo žárlivostí. Ovšem i z rozhovorů vyplývá, že žena bývá často snadnějším terčem pro tyto jevy. Výzkumný předpoklad se tedy potvrzuje.

Předpoklad č. 4, kterým se autorka práce zabývala, bylo, zda pracovník ví, jakým způsobem se v případě setkání se se šikanou bránit a na koho se obrátit. Majorita odpovědí ukazuje, že respondenti neví, jak situaci řešit. Dále v některých případech, dle odpovědí se oběť šikany snaží hledat pomoc u svých blízkých a rodinných příslušníků. Není ale pravidlem, že oběť svou situaci s někým sdílí, jelikož se často za svou zkušenost stydí. V minimum případů řeší zaměstnanec situaci přímo s vedením společnosti, někteří hledají pomoc u svých kolegů nebo se snaží vyhledat odbornou pomoc, která často bývá finančně nákladná. Výzkumný předpoklad se tedy nepotvrzuje, odpovědi jak u dotazníkového šetření, tak rozhovorů naznačují, že zaměstnanci, co mají s pracovní šikanou osobní zkušenost často neví, jak situaci řešit.

Předpoklad č. 5 se týkal toho, zda mají respondenti na pracovišti zkušenost s firemním psychologem. Dle výzkumu pouze 19 % respondentů se za svou kariéru setkalo s možností obrátit se na firemního psychologa. Více jak 40 % by tuto možnost uvítalo.

Výsledky výzkumu (polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření) navazují na teoretická východiska diplomové práce. Po analýze empirické a teoretické části práce lze tvrdit, že se teoretické koncepty se získanými daty prolínají.

5 Návrh na řešení a prevenci situace

Po nastudování odborné literatury bylo zjištěno, že domácích autorů věnujících se této oblasti je mnoho a objasnění tématu v těchto dílech je dostačující. Knihy však nejsou pravidelně aktualizovány, proto jsou v práci doplněny o případové cizojazyčné studie, které téma rozšiřují. Dle autorky práce je nutné literaturu rozšířit o krátké publikace, které by mohly sloužit jako návody pro organizace, které se s tímto jevem v praxi často setkávají. Knihy by měly obsahovat jak širší pojetí tohoto tématu, tak i konkrétní specifikaci na určitou oblast např. oblast zdravotnictví, která je na mobbing a bossing velmi citlivá a s těmito jevy se setkává častěji než jiné oblasti.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů vyplývá, že hlavním nedostatkem je nedostatečná informovanost o šikaně v pracovním prostředí. Majorita respondentů neví, na koho se obrátit, jelikož více jak 70 % zaměstnanců není seznámeno s terminologií mobbing a bossing, přestože tvrdí, že se s tímto jevem v praxi setkali. Na základě tohoto výsledku, autorka shledává velké mezery, které by měly být vedením daných organizací napraveny. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření ve společnosti ABC byly sestaveny následující návrhy a doporučení.

Výskyt konfliktů, který při jejich neřešení, může vést k šikaně na pracovišti je častým a aktuálním problémem pro organizace. Ochrana zaměstnanců je důležitá, ale také komplikovaná, jelikož v zákonech tyto konkrétní pojmy vymezeny nejsou. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby samotné společnosti zavedly závazný etický kodex, který bude mít jasně stanovená práva a povinnosti nejen u zaměstnance, ale i managementu firmy. V případě porušení tohoto kodexu, musí být dotyčný jedinec upozorněn a vyzván k vysvětlení. Pokud se daná situace opakuje, musí být osoba postihnuta sankcemi. Navrhovaný etický kodex by obsahoval termíny mobbing a bossing a další formy šikany na pracovišti, se kterými se zaměstnanec a organizace mohou setkat. Každý zaměstnanec při nástupu do pracovní pozice by měl být o etickém kodexu informován, aby si byl vědom, jaké chování na pracovišti dané organizace nebude tolerováno. Při nástupu do pracovní pozice by dále nemělo chybět školení zaměstnanců a upozornění na toto téma, které zároveň zjistí informovanost zaměstnanců. Výše zmíněné by mohlo být preventivním řešením konfliktů na pracovišti, které často ústí v mobbing či bossing. Ochrana zaměstnanců

je ve svém smyslu velmi komplikovaná, což pramení z absence nejen zákona, ale také absence zájmu jednotlivých organizací na tyto jevy upozornit. Organizace často nekladou dostatečný důraz na důležitost ochrany zaměstnanců a potenciální nebezpečí pramenící z pracovní šikany.

Návrh a doporučení vyplývající z výzkumu dotazníkového šetření

Na základě výzkumných předpokladů, které byly stanoveny, se potvrdilo, že mobbing a bossing negativně ovlivňuje pracovní prostředí a výkonnost zaměstnance. Výskyt těchto jevů narušuje pracovní prostředí a nese s sebou negativní vliv na ostatní zaměstnance, které situaci nečinně přihlíží a necítí se komfortně. Z důvodu nedostatečné informovanosti zaměstnanců o tomto tématu, dochází k častějšímu výskytu mobbingu a bossingu, jelikož agresor se cítí neohrožen, jelikož nejsou stanoveny žádné limity, které by směřovaly jeho chování. Zaměstnanci často nevědí, jak situace s šikanou řešit a na koho se obrátit, což mimo jiné potvrzují výsledky výzkumu.

Autorka práce navrhuje zavést povinná školení, která by zlepšila informovanost o této problematice. Školení by fungovalo na bázi prevence, kdy by zaměstnanci byli na toto téma upozorněni již při nástupu do pracovní pozice. Školení zaměstnanců lze zprostředkovat online formou, pro každého zaměstnance povinně na bázi e-learningu. V případě hromadných školení se autorka obává toho, že by tato školení mohla zaměstnance vystrašit a vyvolat naopak negativní reakce. Pro některé zaměstnance může být toto téma považováno za velmi citlivé, jelikož se s ním již setkali.

Dotazníkové šetření se dotazovalo respondentů na projevy mobbingu a bossingu, se kterými se v praxi nejčastěji setkávají a jak hodnotí pracovní prostředí. Dle majority odpovědí respondentů lze tvrdit, že častým projevem šikany je např. neúměrná kritika práce, přehlížení, absence pozdravu nebo povyšování se nad dotyčnou osobou. Z tohoto důvodu autorka navrhuje zavést pravidelné anonymní dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a mezilidskými vztahy vůči vedení a spolupracovníkům. Tyto dotazníky by byly užitečným materiálem pro management organizace, z kterého lze vyvodit, zda jsou pracovní podmínky pro zaměstnance nastaveny správně nebo naopak

ukazují, že spokojenost zaměstnanců je nízká. Na základě vyhodnocení dat se organizace mohou snažit pracovní podmínky zlepšit.

Návrh a doporučení vyplývající z výzkumných rozhovorů

Do výzkumu této diplomové práce byly zařazeny dva výzkumné rozhovory. Výzkumný rozhovor č. 1 byl proveden s ženou, která se setkala s bossingem a druhý výzkumný rozhovor s mužem, u kterého se jednalo taktéž o bossing. Důvod pro zahrnutí rozhovorů do této práce, bylo přiblížení a poukázání na reálnou zkušenost s bossingem (nebo mobbingem). Přestože se jedná o citlivé téma, je důležité o něm otevřeně hovořit a poukázat na jeho dopady. Autorka zkoumala, zda se v těchto případech bossing liší na základě pohlaví oběti a agresorovo chování je tímto faktorem ovlivněno (viz srovnávací tabulka).

Dále návrh obsahuje doporučení, pro zúčastněné strany bossingu, které může použít organizace jako zkrácený návod k tomu, jak se v případě výskytu bossingu na pracovišti vůči zúčastněným stranám zachovat.

Zaměstnanec, který se setká s mobbingem nebo bossingem musí nejdříve identifikovat problém, snažit se vyhodnotit závažnost situace a také zvolit vhodné řešení. V případě, že řešení problému odkládá, konflikt se ve většině případech pouze stupňuje k horšímu. Důležitým bodem, kterému se oběť šikany často vyhýbá je informovat vedení společnosti o této situaci. Pokud dochází k situaci, kdy právě vedení je zodpovědné za šikanu, zaměstnanec by se měl obrátit na osobu, která má kompetence a kvalifikaci tento problém vyřešit. Zaměstnanec by se měl snažit konfliktním situacím předcházet. Práce zaměstnance by měla být vždy jeho hlavním zájmem, v případě, že se ho jiná osoba snaží vyprovokovat v konflikt, je dobré situaci ignorovat a snažit se ji rozumně vyřešit. V případě, že je zaměstnanec zahrnován úkoly, které neví, jak vypracovat a jsou mimo jeho kvalifikaci, tak by o tom měl informovat vedení. Situace s mobbingem a bossingem nebývají příjemné a jelikož se jedná o velmi citlivé téma, je těžké jednat racionálně a na situaci nahlížet s nadhledem. Je důležité snažit se vyhýbat negativním pocitům a velkému mentálnímu stresu, který může ohrožovat psychické i fyzické zdraví oběti.

Oběť by v sobě neměla hledat chybu. V případě, že organizace nemá k dispozici firemního psychologa, který by mohl být pro oběť jedinou možností pomoci, častou variantou pro oběť bývá odchod z práce. To však znamená, že pokud oběť konfliktu opustí pracoviště, mobber či bosser na pracovišti dále setrvává a tento jev se bude v dané organizaci s největší pravděpodobností bude opakovat. Z tohoto důvodu je nutné identifikovat agresora a provést patřičná opatření, aby se situace neopakovala.

V zájmu každé společnosti by mělo být pečovat o své zaměstnance, atmosféru pracovního prostředí a zájem o zpětnou vazbu. Vedoucí pozice umožňují lidem přístup k moci, moc však může měnit charakter a být špatně aplikována a zneužita na znevýhodněnou stranu. Namísto kritiky zaměstnanců a povýšeného přístupu se musí volit přístup rovnocenný. Vedoucí by měl své zaměstnance motivovat k lepším výkonům namísto neustálé kritiky. Komunikace je dalším klíčem k úspěchu, od které se odráží vztah vedení a zaměstnance. Druh komunikace vůči zaměstnanci musí být dobře zvolen a správný styl komunikace evokuje v zaměstnanci autoritu a respekt vůči vedení.

Návrh diplomové práce dále doporučuje navštívit online portály *Mobbing Free institut* nebo *Bezpečnostpráce.info*.

Na základě návrhů a analýzy dat byla vypracována tabulka, která sumarizuje doporučení, které pramení z nastudované literatury a výsledků výzkumu. Tabulka obsahuje body: Jak rozpoznat šikanu, doporučení pro organizaci a doporučení pro oběť šikany.

Tab. 2

Jak rozpoznat šikanu	Doporučení pro organizaci	Doporučení pro oběť šikany
Křik, agresivní chování nebo vyhrožování	Vytvoření vnitřních předpisů	Promluva s agresorem a snaha situaci vyřešit
Neustálá kritika, zbavování odpovědnosti	Zavedení etického kodexu	Oznámit situaci managementu firmy
Zneužívání síly a pravomocí nadřazené pozice	Regulace pravidel chování na pracovišti	Řešení a sdílení situace
Šíření nepravdivých pomluv	Zavedení online školení	Vyhledání psychologa
Vtipy, narážky, posměch	Péče o mezilidské vztahy na pracovišti	Snaha zachovat zdravé sebevědomí a psychiku
Slovní útoky (vulgarismus)	Anonymní dotazníky spokojenost	Nehledat v sobě viníka, ze situace se poučit
Zadávání příliš těžkých nebo zbytečných úkolů	Benefit firemního psychologa	V krajním řešení opustit pracovní pozici

Zdroj: Vlastní zpracování (Teoretická část)

Závěr

Diplomová práce se zabývala podrobnou analýzou konfliktů a šikany na pracovišti formou mobbingu a bossingu. Hlavním cílem teoretické části bylo poskytnutí základních informací o konfliktech a výskytu pracovní šikany. Práce se následně zaměřila na mobbing a bossing jako zdroj konfliktu. Práce měla odhalit výskyt forem šikany v konkrétních organizacích, což bylo provedeno pomocí anonymních výzkumných rozhovorů a dotazníkového šetření.

Cílem první kapitoly bylo uvést do tématu prostřednictvím podrobné rešerše a vysvětlení konfliktů, jejich druhů a typů s detailním zaměřením na pracovní konflikty, kde jsem se snažila podat komplexní informace, aby práce mohla volně navázat na již konkrétní podoby konfliktů, které jsou častými příčinami vzniku právě zkoumaných jevů mobbingu a bossingu.

Druhá a třetí kapitola objasňuje, jak k šikaně, mobbingu a bossingu na pracovišti dochází, čím se vyznačuje chování zúčastněných stran, jaké následky s sebou tento jev přináší a jaká jsou možná řešení a prevence pro organizace a zaměstnance. Tyto kapitoly seznamují s nejčastějšími příznaky pracovních konfliktů a druhy psychoteroru, který agresor aplikuje mobbingem nebo bossingem. To ovlivňuje psychické zdraví člověka, což negativně dopadá jak na jedince, tak i danou společnost.

Pracovní šikanu lze považovat za etický problém organizací, které by si měly být vědomy, jak velký a negativní efekt tento jev na organizaci může mít. V odborných publikacích, případových studiích a výsledcích výzkumu se jsem se utvrdila v názoru, že znalost prevence před těmito jevy bývá organizací i samotnými zaměstnanci opomíjena. Z tohoto důvodu práce zkoumala situaci ve vybraných společnostech formou dotazníkového šetření za účelem zjištění míry informovanosti, četnosti konfliktů a výskytu pracovní šikany. Po analýze výsledků dotazníku byl sestaven návrh doporučení, kterým by se zkoumané organizace v případě řešení situace s výskytem pracovní šikany měly řídit.

Do práce byly zařazeny 2 polostrukturované rozhovory, které nabízí detailní nahlédnutí do situace s bossingem, kde byla vypracována komparace ze zkušenosti

muže a ženy. Výzkumným vzorkem pro empirickou část práce byli také zaměstnanci 3 zvolených organizací. Největší četnost v dosažených odpovědích měli respondenti ve věku mezi 31 až 50 let. Pro tuto práci byly zvoleny výzkumné předpoklady a dotazníkové šetření obsahovalo 15 otázek. Tyto otázky byly formulovány na základě již analyzovaných výzkumných rozhovorů, sesbírané odpovědi respondentů byly následně vyhodnoceny.

Na základě provedeného průzkumu a analýzy výsledků lze konstatovat, že společnosti by měly konfliktním situacím pramenícím z mobbingu a bossingu věnovat větší pozornost a snažit se vzdělávat své zaměstnance v tomto tématu. Jedním z nepřímých důsledků mobbingu může být to, že zaměstnanec opustí společnost, což v případě častých odchodů zaměstnanců může v některých případech způsobovat ztrátu konkurenční pozice na trhu. Z toho vyplývá, že vedení by se mělo zabývat psychosociálními problémy nejen z etického důvodu, ale také z důvodu ochrany efektivního fungování společnosti.

Výsledky výzkumu také ukazují, že výskyt mobbingu a bossingu v pracovním prostředí dokáže ovlivňovat psychický stav zaměstnanců, který následně negativně působí na motivaci pracovníka. Dle statistik se procento výskytu konfliktů a šikany na pracovišti každým rokem zvyšuje, což souvisí se zrychlujícím se životním i pracovním tempem, jelikož mají firmy zvýšené požadavky na své zaměstnance. S rostoucími požadavky na znalosti a výkon pracovníků souvisí častější stresové situace, které ústí v konflikty. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na primární prevenci, která zajistí dobré pracovní podmínky pro zaměstnance. Pokud ve společnosti panuje zdravá firemní kultura, je předpokladem spokojenost zaměstnanců a nižší výskyt konfliktů.

Na základě návrhů a analýzy jsem vypracovala tabulku, která sumarizuje doporučení, které pramení z nastudované literatury a výsledků výzkumu (viz str. 66). Tabulka obsahuje body: Jak rozpoznat šikanu, doporučení pro organizaci a doporučení pro oběť šikany. Získané informace a výsledky výzkumu budou sdíleny se zkoumanými organizacemi, ale mohou se stát základem prevence i pro jiné organizace, které se s konflikty a šikanou setkávají.

Seznam literatury

BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.

BEDNÁŘ, V. *Jak vyjít se svým šéfem*. Vydání 1. Praha: Grada, 2016. 152 s. ISBN 978-80-247-5564-9.

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

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

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

CIKLOVÁ, Kateřina. *Rizikové chování ve škole s vazbou na legislativní úpravu: rádce školního metodika prevence*. Ostrava: EconomPress, 2014. ISBN 978-80-905065-6-5.

VEJVODOVÁ, Eva. Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat? *SevenIN* [online]. 9/9/2018 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

HANIF Faisal, MOHSIN Muhammad, ADEEL Muhammad, SHAH Syed Mehmood (2016). *Impact of Intra-group Conflict on Group Performance-moderating Role of Cultural Diversity*. *Universal Journal of Management*, [online]. February, 2019 [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/346989121_

HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí*. V Brně: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. ISBN 80-7013-397-X.

Heinz LEYMANN (1996) *The content and development of mobbing at work*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5:2, 165-184, DOI: 10.1080/13594329608414853.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti : mobbing*. Martin : Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

CHAUDHRY, A.M., & Asif, R. (2015). *Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature*. Journal of Business and Management Research. [online]. © Knowledge Journals [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <http://knowledgejournals.com/PDF/102.pdf>

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8.

KOMENDOVÁ, Jana. *Základy pracovního práva EU*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-286-3.

KRATZ, H. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

LAWLESS, Jennifer a Aurora TRIF. Managing interpersonal conflicts at work by line managers. *Irish Journal of Management* [online]. © De Gruyter Open, 23 Aug 2016. 1.74 - 87 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: https://sciendo.com/article/10.1515/ijm-2016-0005#j_ijm-

LONGE, Olukayode. (2015). *Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm*. *Journal of Management and Strategy* [online]. © Sciedu Press [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/7006>

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2956-5

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

OMISORE, Bernard a Ashimi Rashidat ABIODUN. Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* [online]. November 2014 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRAUSE, Daria a Bahaudin G. MUJTABA. *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*. *Journal of Business Studies Quarterly* [online]. 2015, 6(3), 13-

22 [cit. 2019-03-27]. ISSN 2152-1034. Dostupné z: https://nsuworks.nova.edu/hcbe_facarticles/342

Psychometrics Canada (2009). *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership A study of conflict in the Canadian workplace*. Dostupné z: https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/04/conflictstudy_09.pdf

ROSCIGNO, V. & LOPEZ, Steven & Hodson, Randy. (2009). Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context. *Social Forces* [online]. [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1353/sof.0.0178>

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

Šikana na pracovišti. *Jak jí rozeznat a jak se jí úspěšně bránit?: Stres na pracovišti a šikana*. *BezpečnostPráce.info* [online]. Copyright © 2013 29.5.2018 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

Encyklopedie šikany: Vše o šikaně. *Mobbing Free institut* [online]. Copyright © 2016-2019 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://mobbingfreeinstitut.cz/>

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Pohlaví respondentů</i>	46
<i>Obr. 2 Věk respondentů</i>	46
<i>Obr. 3 Vzdělání</i>	47
<i>Obr. 4 Informovanost</i>	48
<i>Obr. 5 Konflikty</i>	49
<i>Obr. 6 Osobní zkušenost</i>	50
<i>Obr. 7 Projevy mobbingu a bossingu</i>	51
<i>Obr. 8 Pracovní pozice</i>	52
<i>Obr. 9 Pracovní výkon</i>	53
<i>Obr. 10 Výskyt šikany</i>	54
<i>Obr. 11 Poskytnutí informací</i>	55
<i>Obr. 12 Následky</i>	56
<i>Obr. 13 Oběti žena vs. muž</i>	57
<i>Obr. 14 Firemní psycholog</i>	58
<i>Obr. 15 Řešení situace</i>	59

Seznam tabulek

Tab. 1	41
Tab. 2	67

Seznam příloh

Příloha 1 Výzkumné rozhovory	76
Příloha 2 Dotazníkové šetření	83

Příloha 1 Výzkumné rozhovory

Výzkumný rozhovor č. 1

Můžete se prosím krátce představit?

„Momentálně pracuji jako účetní v jedné firmě, dříve jsem však pracovala jako zdravotní asistentka. Následně jsem si dodělala vysokou školu a od té doby pracuji na různých pracovních pozicích, např. jako refentka obchodního oddělení.“

Víte, co znamenají pojmy mobbing a bossing?

„Mobbing nevím, asi něco obdobného jako bossing, který znamená povyšování se šéfa nad svým podřízeným, situace kde si vybíjí své ego na svém zaměstnanci. S tímto mám bohužel osobní zkušenost.“

Máte s mobbingem či bossingem osobní zkušenost? Byl psychoteror veden ze strany vedení nebo kolegů?

„Ano, mám tuto zkušenost. Za svůj pracovní život jsem již vystřídala 5 různých pozic zaměstnání, ne vždy byl odchod díky lepší pracovní nabídce, ale dvakrát se stala terčem pracovní šikany. Bohužel jsem pracovala v prostředí, kde mělo vedení tendenci k tomu ukazovat svoji moc.“

Jednalo se o soukromou či státní organizaci?

„Společnost, kde jsem se setkala s problémy s vedením byla soukromá.“

Jak dlouho jste pracovala v této organizaci?

„Pracovala jsem tam 5 let, po 5 letech jsem se však rozhodla odejít, jelikož se situace stala neúsnosnou.“

Můžete mi prosím popsat, co byl prvotní impulz toho, že se vůči vaší osobě někdo chová špatně?

„Ano, mohu. Jelikož jsem nebyla v místě povolání narozena, mám odlišný dialekt od místa, kde žiji a bylo mi od začátku připomínáno, že jsem „čecháček“ apod. což

jsem ze začátku brala s rezervou. Postupem času jsem pochopila, že to není pouze vtipkování, ale urážky a náračky na mojí osobu včetně nárážek na mého manžela. To samozřejmě začalo gradovat v horší nárážky a slovní šikanu. Bylo mi také připomínáno, že mám nižší vzdělání, že nejsem šéfem a že budu poslouchat.“

Byl bossing od počátku silný či postupně gradoval?

„Ne nebyl, jak jsem již zmínila, ze začátku to bylo formou legrace a potom to následně začalo přerůstat ve slovní šikanu a také mě to pracovní demotivovalo. Do práce jsem chodila s nevolností, jelikož jsem měla strach z toho, co zase přijde. Začaly i slovní ataky na mojí nepřesnost, což bylo velmi malicherné, jednalo se třeba o křivě natištěné razítko v dokumentu.“

Dokázala byste popsat, jakým stylem s vámi bylo jednáno?

„Bylo mi dávano najevo, že jsem něco méně než je on. Zejména kvůli mému nižšímu vzdělání, měla jsem také čím dál více práce, ale platové ohodnocení se nezvyšovalo. Můj nadřízený byl velmi náladový, nechoval se taktně ani před kolegy a zákazníky. Byl velmi arogantní, posmíval se. Často měl hloupé nárážky na mého manžela.“

Odrasil se mobbing bossing ve Vašem osobním životě, jestli ano jak?

„Ano, dlouhou dobu jsem měla problémy s nespavostí, jelikož jsem se v noci budila a zdálo se mi o práci a mém šéfovi. Byla jsem také často nervozní, nervozita a nespavost mi přinesla problémy s pletí. Mé chování se stalo obránářské, tím myslím, že když mi bylo něco vytknuto hned jsem se začala bránit a vše jsem si brala moc osobně, protože mi tento člověk narušil sebevědomí.“

Hledala jste chybu v sobě?

„Ano, ptala jsem se ostatním a blízkých, zda je se mnou něco v nepořádku a jestli jsem tak nesnesitelný člověk, že se ke mně může někdo chovat takovým způsobem. Přitom jsem pracovala ve 100 % nasazení, přestože mé děti byly malé a chodily do školky, dělala jsem přemíru neplacených přesčasů a nikdy si v podstatě nestěžovala.“

Máte nějaké následky, které se s mobbingem na vaši osobu dostavily dlouhodobě?

„Ano, musela jsem kompletně změnit obor. Motivovalo mě to také jít na vysokou školu a po ukončení této pracovní pozice jsem byla rok nezaměstnaná. Potřebovala jsem si dodělat vzdělání, abych mohla přejít do jiného pracovního oboru.“

Zkoušela jste hledat pomoc u blízkých či odborníků?

„Ne, pouze jsem to diskutovala s nejbližší rodinou a kamarádkou. A také s kolegyní, která nátlak šéfa nevydržela a po půl roce rozvázala pracovní poměr.“

Měla jste možnost obrátit se na firemního psychologa? Uvítala byste tuto možnost?

„Ne, neměla. Tuto možnost bych uvítala.“

Jak jste tuto situaci vyřešila?

„Když už byla situace neúnosná a věděla jsem, že budu muset práci opustit. Setkala jsem se s majitelem, kterému jsem situaci vysvětlila a ten mi řekl, že s tím nic neudělá a jestli tam pracovat nechci, tak můžu odejít.“

Myslíte si, že se situace dala řešit jiným způsobem? Řešila byste ji dnes jinak?

„Asi ne. Situace byla neřešitelná, jelikož vedení společnosti nevidělo chybu v sobě.“

Co byste doporučila lidem, kteří mají pocit, že s nimi v práci někdo zachází tak jak nemá?

„Aby si to nenechali líbít, je spousta jiných možností. Odejděte včas a neztrácejte svůj drahocenný čas s lidmi, kteří se na vás dopouští šikany.“

Vzala jste si ze situace nějaké ponaučení?

„Kdybych se do takové situace znovu dostala, tak vím, že nemá cenu situaci řešit a vyčkávat a je nutná změna povolání, jelikož mám zkušenost takovou, že situace se pouze zhoršuje. Když narazíte na někoho, kde se chová jako můj bývalý šéf, má

tendenci ukazovat a zneužívat svou moc a sílu, tak proti tomu bojovat nemůžete. Bohužel většina soukromých firem se o své zaměstnance nestará, tak jak by měla, psychika zaměstnanců je nezajímá a jelikož to není nikým kontrolováno tak se situace nemůže ani změnit.“

Výzkumný rozhovor č. 2

Víte, co znamenají pojmy mobbing a bossing?

„Ano, mám povědomí o těchto pojmech. Mobbing bych vysvětlil jako šikanu mezi kolegy a bossing jako šikanu mezi nadřízeným a podřízeným.“

Máte s mobbingem či bossingem osobní zkušenost? Byl psychoteror veden ze strany vedení nebo kolegů?

„S mobbingem přímou osobní zkušenost nemám, ale setkal jsem se s dlouholetým bossingem.“

Jednalo se o soukromou či státní organizaci?

„Jednalo se o soukromou organizaci, která se zabývá výrobou a distribucí zdravotnických pomůcek.“

Jak dlouho jste v této organizaci pracoval?

„Letošním rokem bylo to bylo 20 let, v současné době jsem však v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Návrat do zaměstnání neplánuji.“

Můžete mi prosím, co byl pro vás prvotní impulz toho, že se vůči vaší osobě někdo chová špatně?

„Od samého začátku jsem měl pocit, že se ředitel nebyl schopen ztotožnit s tím, že mám vědomostně navrch. Zápal a zájem o práci byl z mé strany velký, dotyčný neměl vůbec představu, jak dosahuji takového obratu a že vím co dělám. Cítil jsem, že na mě profesně žárlí právě kvůli jeho nevědomosti. Z tohoto důvodu komunikace začala být neosobní např. při poradách, vzkazy od dalších podřízených, vyhýbal se mi, nefungoval žádný podnikový řád. Docházelo k častým kolizím, kdo je k čemu

odpovědný. Nastával velký chaos, díky neznalosti komodity a to co s procesem výroby tohoto produktu souvisí. Ředitel se zabýval pouze finančními toky.“

Byl bossing od počátku silný či postupně gradoval a jak?

„Ano, řekl bych že se bossing stupňoval. Záleželo však na okolnostech, obratu firmy a především jeho náladě. Myslím si, že se bosserovi zalíbilo mít nade mnou moc a psychicky mě týrat a když měl tu potřebu, tak toto chování sílilo nebo naopak, choval se jako „kamarád“. Situace se stala neúnosnou, přístup se zhoršil v posledních 7 letech (z celých 20). Moje pracovní ohodnocení neodpovídalo mému pracovnímu výkonu. Moje mzda obsahovala pohyblivou prémiovou složku, která byla nastavena tak, aby v případě jeho rozhodnutí nebylo vyplaceno nic nebo by byla prémie krácena. Přísliby odměn a finančního ohodnocení považuji za plané sliby. V člověku vyrůstal pocit, že se někoho doprošuje a to bylo pod mou úroveň. Moje rodina byla však na moji práci existenčně závislá a nemohla jsem pouze odejít, jelikož jsem se bál, že bych si jinou práci s podobnou mzdou nenašel.“

Dokázal byste popsat, jakým stylem s vámi bylo jednáno?

„Komunikace se přenesla do vulgarismu, zvýšený hlas. Bosser však většinu času spíše nekomunikoval než komunikoval. Konverzace obsahovala výmluvy, doplněny slovy „nevím“, během pracovních schůzek nesdílel vše potřebné.“

Odrasil se mobbing bossing ve Vašem osobním životě, jestli ano jak?

„Ano, odrasil. Z části jsem jsou frustraci a náladu přenášel do rodiny, nemluvil jsem, nesdílel jsem své emoce, byl jsem nervozní a také zvyšoval hlas. Myslím, že jsem takto jednal, jelikož ve mně rostla velká frustrace a také to na mě přineslo vnitřní nevyrovnanost. Byl to jakýsi obranný mechanismus.“

Hledal jste chybu v sobě?

„Tohle je pro mě těžká otázka. Upřímně, nehledal jsem v sobě chybu, ale teď vím, že jsem situaci měl řešit a nenechat si to líbit, to považuje za chybu z mé strany. Minimální podíl viny na tom tedy určitě nesu, konflikt jsem si omlouval a byl naivní.“

Máte nějaké následky, které se s mobbingem nebo bossingem na vaši osobu dostavily dlouhodobě?

„Následků mám hned několik. Začal bych s mým psychickým zdravím, a to hlavně úzkostí, narušeným sebevědomím a vyvolání pochyb v sobě samém. Podepsalo se to na mě i fyzicky, neměl jsem kvůli nadměrné pracovní zátěži čas na pravidelnou stravu, čelil jsem denně velkému stresu. Nakonec situace vyeskalovala tím, že jsem dostal stresovou cukrovku, která u mě vyvolala mozkovou mrtvici. V současné době mám také odpor k práci, a to se považuji za workholika, kterého práce vždy bavila.“

Zkoušel jste hledat pomoc u blízkých či odborníků?

„Některé pocity jsem přenášel do rodiny, ale nesdílel jsem je s rodinou, protože jsem se cítil ponížěn a styděl se za takovou situaci. Cítil jsem se, že mi však nerozumí a uzavřel se do sebe. U odborníků jsem nebyl, připadal jsem si moc hrdý na to, abych potřeboval psychologa. V aktuální situaci uvažuji, že odbornou pomoc vyhledám, abych si sebou do budoucího zaměstnání nenesl nějaký blok a strach.“

Probíhala v této firmě nějaká školení, která by na toto téma upozornila?

„Ne, organizace, ve které jsem pracoval se snažila ušetřit na čem mohla. Není zájem investovat do zaměstnanců a jejich ochrany před danými situacemi. Věřím, že by se to mělo změnit, a to zejména u soukromých firem, jako je tahle. Školení o tomto tématu jsou nezbytná a předejdou mnoha nepříjemným okolnostem. Psychika zaměstnanců je důležitá k pracovnímu výkonu.“

Měl jste možnost obrátit se na firemního psychologa? Uvítal byste tuto možnost?

„Bohužel neměl. Kdybych tu možnost měl, určitě bych ji uvítal a věřím, že by mě to nutilo tuto situaci řešit dříve a sdílet ji s odborníkem, který by této situaci mohl pomoci.“

Jak jste tuto situaci vyřešil?

„Poté co jsem v září roku 2020 dostal stresovou cukrovku a následně mozkovou mrtvici, situace mě donutila odejít do pracovní neschopnosti. Po ukončení zdravotní neschopnosti, návrat neplánuji. Víím, že stres pramenil z bossingu a nadměrné pracovní zátěže.“

Myslíte si, že se situace dala řešit jiným způsobem?

„Kdybych se mohl vrátit zpět na začátek a být o tuto zkušenost moudřejší, odešel bych již při prvních impulzech kdy jsem měl pocit, že se někdo chová tak jak nemá. Situace se určitě dala řešit jiným způsobem a to okamžitou změnou práce. Víím, že právě můj nadřízený je člověk, kterému je jedno jak se cítíte a jaké škody páchá.“

Co byste doporučil lidem, kteří mají pocit, že s nimi v práci někdo zachází tak jak nemá?

„Řešit konflikt hned z počátku, aby předešli následkům. Vyhledal bych odbornou pomoc a poradil se, jak situaci řešit. Pokud by se situace nezlepšila, odešel bych se zaměstnání.“

Vzal jste si ze situace nějaké ponaučení?

„Ano, to rozhodně. Pokud budu pracovat v jiném pracovním prostředí, člověk musí být více obezřetný a opatrný. Je nutnost rozlišovat pracovní a osobní život a nehledat si na pracovišti přátele, mít tyto životy absolutně oddělené, aby toho nikdo nezneužil a nesnažil se vás v pracovním životě poškozovat.“

Proč řešíte situaci až po takové době?

„Samotná práce mě naplňovala, to byl motor toho, proč jsem v práci setrval. Také jsem se uklidňoval tím, že všude jsou nějaké problémy a nikde to nebude ideální. Stal jsem si finančně závislý na mé měsíční výplatě a neměl sebevědomí na to, práci ze dne na den změnit. Bossing ovlivnil mou sebedůvěru a sebevědomí. Zdravotní problémy, které se mi stresem v práci dostavily mi otevřely oči, ale mrzí mě, že jsem to nechal zajít až sem.“

Příloha 2 Dotazníkové šetření

Mobbing a bossing

Jaké je vaše pohlaví? *

- Žena
- Muž

Do jaké věkové kategorie patříte? *

- do 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- nad 61 let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- Základní
- Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neodborné)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské - bakalářský titul
- Vysokoškolské - magisterský titul
- Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší

Víte, co znamenají pojmy mobbing a bossing? *

- ANO
- NE

Dochází na vašem pracovišti k častým konfliktům? *

- Ano, velmi často
- Ne, velmi zřídka

Máte s mobbingem nebo bossingem osobní zkušenost?

(Mobbing je druh šikany na pracovišti mezi kolegy. Bossing je šikana nadřízeného vůči podřízenému pracovníkovi.) *

- ANO
- NE

S jakými projevy pracovní šikany jste se setkal/a?

- Neúměrná kritika práce
- Povyšování se a ponižování
- Přehlížení, absence pozdravu, ignorace
- Zadávání příliš složitých úkolů
- Sexuální obtěžování
- Nevhodné vulgární chování
- Neschválení dovolené
- Přesčasy
- Přisvojení si nápadů
- Žádné

Na jaké pracovní pozici pracujete? *

- Podřízené
- Nadřízené

Jste názoru, že negativní atmosféra pracovního prostředí ovlivňuje Váš pracovní výkon? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

Myslíte si, že na vašem pracovišti dochází k pracovní šikaně (mobbingu nebo bossingu)? *

ANO

NE

Byl/a jste informován/a vedením společnosti, jak se zachovat v případě setkání se s pracovní šikanou? *

ANO

NE

Jaké následky Vám šikana přinesla?

Nespavost, nevolnost (při pomýšlení jít do práce)

Demotivace k práci

Psychická újma (pocity méněcennosti)

Velký stres a deprese

Zdravotní potíže

Nucená změna pracovní pozice (odchod ze zaměstnání)

Jiné

Jaké pohlaví je dle Vás častější volbou pro mobbing a bossing? *

Žena

Muž

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Marie Černá		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Mobbing a bossing jako zdroj konfliktu v organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	87		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce pojednává o mobbingu, bossingu a konfliktech na pracovišti v organizaci. Cílem teoretické části práce je definovat pojmy mobbing a bossing, rozšířit téma o konflikty pro lepší porozumění vzniku těchto jevů. Praktická část se věnuje výzkumu, který je proveden formou polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Tento výzkum se snaží přiblížit reálné situace, do kterých se oběti šikany na pracovišti dostávají a dále zjistit odpovědi na stanovené předpoklady. Dílčím cílem je zjistit informovanost a zkušenost zaměstnanců konkrétních organizací, které byly pro výzkum zvoleny a analyzovat situaci, ve které se tyto organizace nachází. Na základě výsledků je vypracován návrh na řešení a zavedení preventivních opatření nejen pro dané organizace, který může sloužit jako příručka.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Mobbing, bossing, šikana, pracoviště, zaměstnanec, vedení, organizace, prevence, následky, psychika, výkon		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Marie Černá		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Mobbing and bossing as source of conflict in organisation		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	87		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This thesis deals with mobbing, bossing and conflict in the workplace of an organisation. The theoretical part of this thesis defines terminology of mobbing and bossing, whilst developing the topic of conflict, to achieve a better understanding of bullying in the workplace. The empirical evidence is derived from semi-structured interviews and questionnaire. This research shows the reality of bullying at work, real life reactions and consequences. The research challenges initial assumptions to gain better insight on these specific points and finds out the level of knowledge and experience of employees in concrete organisations which were chosen for this research. Based on the results there is a proposal which outlines an approach that companies dealing with the issues discussed, can apply to avoid such problems.</p>		
KEY WORDS	<p>Mobbing, bossing, bullying, workplace, employee, management, organisation, consequences, mental health, performance</p>		