

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního rozvoje



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Šikana na pracovišti a možnosti jejího řešení

Bakalářská práce

Autor: Tereza Vlachová

Vedoucí práce: Mgr. Marie Hanušová, Ph.D.

2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Vlachová

Specializace v pedagogice

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Šikana na pracovišti a možnosti jejího řešení

Název anglicky

Workplace bullying and possibilities of its solution

Cíle práce

V teoretické práci bude bakalářská práce zaměřena na studium zdrojů týkajících se šikany (mobbingu, bossingu) na pracovišti. Dále budou popsány způsoby a důsledky této formy chování. V praktické části se práce zaměří na zmapování možných ohrožení šikanou případně výskytu šikany na vzorku zaměstnanců z různých firem a organizací. Zpracována budou i možná řešení.

Metodika

Hlavní metodou výzkumu bude dotazníkové šetření jako další metoda bude využit polostrukturovaný rozhovor.

Rozhovor a dotazník se zaměstnanci z různých firem či organizací zmapuje spojitosti zrodu a průběh šikany na odlišných pracovištích.

Doporučený rozsah práce

dle pravidel pro psaní bakalářských prací

Klíčová slova

šikana, mobbing, pracoviště

Doporučené zdroje informací

- 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.
- HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4.
- KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.
- SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Marie Hanušová

Garantující pracoviště

Katedra profesního a personálního rozvoje

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

Mgr. Jiří Votava, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

Ing. Karel Němejč, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 27. 03. 2022

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Šikana na pracovišti a možnosti jejího řešení“ vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské/závěrečné práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce, která mi poskytla užitečnou zpětnou vazbu, kdykoliv jsem ji potřebovala. Dále bych ráda poděkovala mé rodině a mým přátelům, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřovala na šikanu na pracovišti a možnosti jejího řešení. Teoretická část poukázala na vznik mobbingu, jeho průběh, důsledky, příčiny a příbuzné pojmy (bossing, staffing). Dále byly rozebrány typické profily obětí a nejčastější techniky mobberů. Důležitou částí práce byla také prevence ze strany firmy. Ke konci teoretické části práce byly zpracovány možná řešení, jak ze strany obětí, tak i ze strany firmy. Praktická část byla zpracována pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnanou část populace, která pracovala v kolektivu, nebyl zaměřen pouze na jedince, kteří se stali obětí šikany. Dotazník ohledně šikany na pracovišti vyplnilo 100 respondentů. Cílem bylo zmapovat podobnosti mobbingu na různých pracovištích a navrhnout možná řešení, které by přispěla k efektivnějšímu ukončení tohoto problému. Polostrukturovaný rozhovor byl uskutečněn s obětí mobbingu, která podrobně popsala svoji pracovní zkušenost s touto problematikou. Cílem tohoto rozhovoru bylo, zjistit přesný průběh mobbingu a prodiskutovat jeho možná řešení.

Klíčová slova

šikana, mobbing, pracoviště, bossing, staffing,

Abstract

Bachelor theses was focused on workplace bullying and possibilities of its solution. Theoretical part pointed out the origin of mobbing, its course, consequences, causes and related concepts (bossing, staffing). Furthermore, typical profiles of victims and the most common mobber techniques were analyzed. An important part of the work was also prevention to mobbing by the company. At the end of the theoretical part were developed possible solutions, both on the part of the victim and the company. The practical part processed with the help of a questionnaire survey and a semi-structured interview. The questionnaire survey was focused on the employed part of the population, who worked in a team full of people, also it didn't only focus on the individuals who were victims of bullying. The questionnaire about workplace bullying was filled in by 100 respondents. The aim was to map similarities of mobbing in different workplaces and to suggest a possible solution to this problem. A semi-structured interview was conducted with a victim of mobbing, who described in detail his work experience with mobbing. Goal of this interview was to find out the exact course of mobbing and what can we do to solve it.

Keywords

bullying, mobbing workplace, bossing, staffing

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	9
1 Cíl a metodika.....	9
2 Příbuzné pojmy – násilí, agrese.....	10
2.1 Násilí na pracovišti.....	10
2.2 Agrese.....	10
3 Mobbing.....	11
3.1 Příčiny mobbingu.....	12
3.2 Profil oběti.....	13
3.3 Profil mobbera.....	14
3.4 Fáze mobbingu.....	15
3.5 Techniky mobbingu.....	16
3.6 Důsledky mobbingu.....	17
4 Bossing.....	18
5 Staffing.....	18
6 Řešení mobbingu.....	19
6.1 Řešení mobbingu ze strany oběti.....	19
6.2 Řešení mobbingu ze strany firmy.....	21
6.3 Prevence mobbingu.....	22
Praktická část.....	23
Dotazníkové šetření.....	23
Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	24
Shrnutí dotazníku.....	39

Rozhovor.....	40
Vyhodnocení rozhovoru	42
Vlastní doporučení.....	42
Závěr	43
Seznam použitých zdrojů.....	45
Seznam grafů	46
Seznam příloh	47

ÚVOD

S pojmem „mobbing“ jsem se poprvé setkala až ve svém studiu na vysoké škole. Toto téma mě zaujalo natolik, že jsem si ho zvolila jako svou bakalářskou práci. Několik let se zajímám o psychologii a o vliv mezilidských vztahů na jedince. O mobbingu se v posledních letech mluví více a více, začínáme se s ním setkávat častěji, ať už na vlastní kůži nebo například v médiích. Průměrný zaměstnaný člověk stráví v pracovním prostředí cca 40 hodin týdně, už jen z tohoto důvodu by se v práci měl cítit dobře a hlavně bezpečně.

Šikana na pracovišti může potkat každého z nás, proto je velmi důležité, aby se tato problematika dostala více do podvědomí každého zaměstnance, ale i zaměstnavatele, mobbing by rozhodně v dnešní době neměl být tabu. Pokud člověk ví, jak taková šikana na pracovišti probíhá, může ji snadněji rozpoznat a včas se začít bránit.

V této práci rozeberu několik definic od autorů, kteří svá díla zasvětili právě mobbingu. Za jednoho z hlavních průkopníků této problematiky je považován švédský akademik Heinz Leymann, který svůj výzkum započal již v 80. letech 20. století. Mezi další významné autory můžeme zařadit psychologa Pavla Beňa, který rozdělil průběh mobbingu na několik fází, Lenku Svobodovou, která ve své knize uvádí několik příčin ke vzniku mobbingu, nebo spisovatele Hansa Jürgena Kratze a jeho slavné dílo „Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit“.

Cílem mé práce bylo získat detailní informace ohledně mobbingu od různých autorů, kteří se této problematice věnují, abych měla dostatek znalostí na zpracování praktické části mé bakalářské práce. Pro praktickou část jsem si zvolila dotazníkové šetření, díky kterému budu moci zmapovat podobnosti zrodu, průběhu a řešení šikany. V případě mobbingu je velmi důležitý příběh z praxe, z tohoto důvodu jsem se rozhodla uskutečnit polostrukturovaný rozhovor s obětí šikany na pracovišti.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

V teoretické části byla bakalářská práce zaměřena na studium zdrojů týkající se šikany (mobbingu, bossingu) na pracovišti. Byly popsány způsoby a důsledky této formy chování. V praktické části se práce zaměřila na zmapování možných ohrožení šikanou, případně výskytu šikany na vzorku zaměstnanců z různých firem a organizací. Zpracována byla i možná řešení.

Hlavní metodou výzkumu bylo dotazníkové šetření, jako další metoda byl využit polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor a dotazník se zaměstnanci z různých firem či organizací zmapoval spojitosti zrodu a průběhu šikany na odlišných pracovištích.

2 Příbuzné pojmy – násilí, agrese

2.1 Násilí na pracovišti

2.2 Agrese

Pod pojmem agrese se skrývá nenávistný a útočný postoj, který má za důsledek ublížení druhé osobě. Dle výzkumů, míra agresivity bývá mnohem vyšší u mužského pohlaví, než u ženského (Beňo, 2003).

Agrese bývá často vrozená, její průběh a následky ovlivňuje výchova a vnější činitelé. Nemusí být vždy brána jako cesta k destrukci, funguje i jako smysluplná síla, která napomáhá řešit životní situace (Chromý, 2014).

Beňo (2003, str. 30) popisuje vznik agresivního chování. „Agresivní chování je vyvoláno spouštěcími mechanismy, které mohou být jak vrozené, tak i získané. Nedojde-li po objevení se takového mechanismu ke spuštění agresivního chování, dochází zpravidla k hromadění či měštnání agresivní energie. Ta se pak může spustit i na základě zcela nespécifického podnětu nebo může dojít k „vybití“ takto nahromaděné agresivní energie i bez přítomnosti jakéhokoli podnětu zvnějšku“.

Odborníci uvádí, že agrese se nachází v každém živém organismu. Trocha agrese se tedy skrývá v každém z nás. Člověk může být sebeklidnější a hodnější, ale když je zatlačen do kouta, agrese se v něm, aspoň v malé míře, projeví (Beňo, 2003).

Agrese může mít často i pozitivní dopad. Emoce, které spouštějí tyto pocity, se mohou projevit i při těžkých životních situacích, pozitivní agrese je definována jako podmínka dalšího přežití. Např. jedinec se stane svědkem pouliční rvačky, jeho agresivní tendence ho přinutí zasáhnout a třeba tím pomůže někomu od úrazu (Vágnerová, 2008).

3 Mobbing

Mobbing se stal fenoménem dnešní doby, ještě před pár desítky lety, byl tento pojem takřka neznámý. Nabral ale rychlý obrat. Postupem času velmi medializoval a firmy ho museli začít brát v potaz a přijímat kvůli němu určité opatření. Dříve byl mobbing tabu, dnes je už tvrdá realita. Bohužel mnoho firem ho dlouho zatloukalo a nechtěli si přiznat, že tento problém by mohl být i na jejich pracovišti (Huberová, 1995, str. 6).

Setkáváme se s mnoha definicemi od různých autorů, například:

Kratz (2005, str. 16) definuje mobbing jako „řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)“.

Mobbing je velmi zákeřný a plíživý. Má pomalý a nenápadný nástup, to je jeden z hlavních důvodů, proč ho nedokážeme včas podchytit. Začíná to nevinným vtípkem, pošouchnutím, kdo by z toho hned něco usuzoval (Beňo, 2003).

Dr. Marie - France Hirigoyen definuje mobbing jako „zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima“ (Hirigoyen, 2002, str. 59).

Za průkopníka pojmu mobbing se považuje německý profesor Heinz Leymann (1932-1999). Velkou část svoji činnosti věnoval případovým studiím zdravotních sester, které se pokusily nebo dokonce spáchaly sebevraždu kvůli událostem na pracovišti (Chromý, 2014).

Psycholog H. Leymann (1990 str. 120) charakterizoval mobbing jako „hostilní a neetickou komunikaci, která je systematicky zaměřena jednou nebo více osobami proti určitému jedinci“. Sestavil také soupis psychického terorizování, který obsahuje 45 položek chování mezi agresorem a obětí mobbingu. Vzhledem k tomuto mechanismu můžeme lépe odhalit zárodky šikany na pracovišti (Chromý, 2014).

Svobodová (2011, str. 18) vymezuje mobbing jako: „systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a

neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností“.

Mobbingu zpravidla předchází konflikt. Pokud mezi pracovníky nastane konflikt, který se zavčas nevyřeší, může se zrodit (i z malého konfliktu) mobbing (Huberová, 1995).

3.1 Příčiny mobbingu

Největší příčinu má na svědomí agresor, který šikanu na pracovišti vytváří. Dovádí ho k tomu především osobní důvody (Kratz, 2005).

Huberová (1995, str. 17) uvádí tyto příčiny ke zrodu mobbingu:

1. Stres z přetížení nebo špatné organizace práce.
2. Jednotvárnost a nuda.
3. Špatný styl řízení.
4. Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti.

Významný podíl na vzniku mobbingu má pracovní prostředí. Potřebuje totiž určité podmínky na to, aby mohl vzniknout, např. špatné vedení, napjatá pracovní atmosféra, slabé mezilidské vztahy a chabá pracovní morálka (Svobodová, 2011).

Dle Beňa (2003, str. 59) má mobbing 10 hlavních spouštěčů:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí.
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
7. Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).

8. Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.

Odborníci zaznamenávají v posledních letech rostoucí agresivitu v oblasti společenského života. Lidé ztrácejí schopnost problémy řešit, a právě proto se šikana na pracovišti vyskytuje čím dál více (Huberová, 1995).

3.2 Profil oběti

Žádná typická oběť mobbingu neexistuje. Německý psycholog práce Dr. Martin Resch, který se mobbingu věnuje léta uvedl, že „mobbing postihuje naprosto normální lidi, jak ženy, tak muže. Příčina mobbingu jen zřídka tkví v osobě, s kterou by se dalo věčně souhlasit. Ovšem lidé jsou ve větším nebezpečí, jestliže se od ostatních nějak odlišují“ (Huberová, 1995, str. 21).

Dle psychologa H. Leymanna povahové rysy oběti nejsou pro agresora stěžejní. Jediný společný prvek, který mívají všechny oběti je ten, že nějakým způsobem vybočují z davu. Může se například jednat o jedinečný fyzický rys či výrazný psychický prvek. Ať už je jedná kladné či záporné odlišnosti, mobber si svoji oběť vždy najde (Leymann, 1990).

Klíčový prvek nastává u odolnosti dané oběti. Jedná se hlavně o osobnostní rys, jak je jedinec schopen situaci vnímat a jak dlouho dokáže v takové nelehké situaci setrvat. Je důležité se také podívat na rodinné a finanční zázemí, pokud je oběť finančně závislá na dané práci, je velmi pravděpodobné, že bude chtít v zaměstnání setrvat, i když na cestě nastanou nějaké nepříjemnosti (Svobodová, 2011).

Kratz (2005) uvádí, že mezi oběti mobbingu často patří méně výkonní, citliví, psychicky labilní a nestabilní jedinci. Tento typ lidí nese sebemenší konflikt či násilí od jiné osoby velmi těžce. Nejsou schopni se mobberovi postavit nebo situaci nějakým způsobem řešit. Je ale důležité zmínit, že obětí se mohou stát i psychicky odolní, zdatní a sebevědomí zaměstnanci. Tímto Kratz potvrzuje, že doopravdy neexistuje typický profil oběti, který by měl nasvědčovat zrodu šikany.

Ve větším nebezpečí jsou jedinci, kteří jsou v zaměstnání osamocení, nápadní (ať už fyzickými či psychickými rysy), úspěšní nebo noví. Pro mobbera se tento typ zaměstnanců jeví jako vhodná potenciální oběť (Huberová, 1995).

3.3 Profil mobbera

Typický profil mobbera nelze určit. Mohou se ale objevovat podobné charakteristické znaky, které mají co dočinění s temperamentem daného jedince. Mobber bývá zlý, neempatický, agresivní, manipulativní, namyšlený a sebestředný. Jeho vlastnosti ale nejsou to jediné, co hraje v roli v mobbingu. Agresor může mít k šikaně svůj vlastní důvod, který nedá hned znát. Mezi tyto důvody může patřit pocit méněcennosti, bolest z minulosti, špatná výchova či nespokojenost se svým životem (Svobodová, 2011).

Chromý (2014, str. 29) ve své knize píše „panuje shoda, že osobnost jedince se utváří tím, že od narození není pouhou biologickou jednotkou, nýbrž také společenskou bytostí. Násilí je multifaktoriálním jevem, v němž se souběžně setkávají vrozené dispozice, získané zkušenosti a situační podněty“.

Taktiky mobberů se odlišují dle pohlaví. Ženy volí méně nápadné metody, např. pomlouvání za zády, roznášení drbů v kanceláři, izolování oběti nebo posměšky před ostatními kolegyněmi. Muži naopak volí veřejné zahanbení ve formě nevhodných, urážlivých vtipů, vyhrožování, zadávání nesmyslných prací či dokonce agresivních výlevů (Kratz, 2005).

Huberová (1995) rozlišuje 3 typy potenciálních pachatelů mobbingu:

1. Strůjci – Tito jedinci se snaží přijít s neustále novými způsoby, jak obtěžovat oběť, nenechají ji ani na chvíli v klidu, často se jedná o jejich osobní frustraci.

2. Náhodní pachatelé – Konflikt mezi dvěma pracovníky postupně stupňuje do komplexnější situace. Jeden z pracovníků se ujme dominantní pozice a stane se z něj mobber.

3. Spoluúčastníci – Tuto skupinu lze ještě rozdělit na 2 typy. První jsou jedinci, kteří ví o šikaně na pracovišti, ale aktivně ji neřeší a pouze k ní přihlížejí. Druhý typ spoluúčastníků se k mobberovi přidává a aktivně ho v jeho léčkách podporuje.

3.4 Fáze mobbingu

Nehledě na to, kde anebo s kým pracujete, mobbing se může objevit v jakémkoliv pracovním prostředí. Vždy se jeho vývoj pohybuje dle výrazně podobného schématu (Huberová, 1995).

Fáze první: konflikt – Počátek konfliktu, který začíná velmi nenápadně. Často se jedná o různé legrácky, pošťuchování a výměnu názorů. Na pracovištích pracuje mnoho různých lidí s odlišnými hodnotami, je přirozené, že mezi větší vrstvou lidí vznikne dřív nebo později nějaký konflikt. V tu chvíli ale nastává ten zlomový bod, konflikt je třeba zarazit hned v zárodku, nebo se prosadí ten nejsilnější. A pokud tedy konflikt nebude včas vyřešen, postupem času se přejde do další fáze (Kratz, 2005).

Fáze druhá: psychoteror – „Oběti bývají zpravidla odepřeny některé důležité, neřku-li zásadní informace. Jsou spřádány nejrůznější intriky a „pasti“. Pouští se do oběhu různé drby a pomluvy o dotyčné osobě. Udělá-li oběť nějakou chybu či má-li nedejbuň nějakou vadu (kupř. tělesnou či řeči), stává se to pro ostatní důvodem nezřízeného veselí. Je vysmívána, imitována či parodována atp“ (Beňo, 2003 str. 46).

Fáze třetí: oficialita – V této fázi už oběť nezvládá nátlak od mobbera a je nucena vést oficiální kroky, aby se něco změnilo. Ve většině případů do situace vstupuje nadřízený, na kterého se oběť obrátí. Bohužel cesta do této fáze bývá dlouhá, mnohdy může trvat až třeba 2 roky. „Odpovědní personalisté často hodnotí situaci stejně jako mobber, který zůstává nepotrestán. Zraky všech zúčastněných jsou spíš upřeny na šikanovanou osobu, která už je psychicky a fyzicky zdeptaná a často se brání příliš okatě. Ke své smůle se při tom dopouští stále více chyb, nepodává obvyklý výkon, hodně chybí v zaměstnání, a proto v ní dokonce i nezúčastněné osoby nakonec spatřují neschopného jedince“ (Kratz, 2005, str. 32).

Fáze čtvrtá: vyloučení – Poslední fáze zahrnuje vyloučení oběti. Oběť je nucena odejít ze zaměstnání, ať už dobrovolně nebo výpovědí. Agresor používá

zlomyslné a taktické kroky, díky kterým oběť vypadá jako špatný nebo nespolehlivý zaměstnanec, a to později vede právě k výpovědi. Pokud tento případ nenastane, oběť většinou dá výpověď sama, jelikož mobbing už nedokáže dále snášet (Huberová, 1995).

Pracoviště dává za chybu oběti nikoliv mobberovi, vysvětluje si neúspěch zaměstnance jeho nedostatečnými dovednostmi nebo slabou povahou. Pokud si je pracoviště vědomé svojí chyby, často oficiálně odmítá přijmout jakoukoliv zodpovědnost za tuto situaci (Svobodová, 2011).

3.5 Techniky mobbingu

Při prvním náznaku mobbingu je obtížné poznat, jestli se jedná o náhodu, anebo o úmyslné chování. Vše začíná velmi nenápadně a lstivě, nejedná se ani o fyzické útoky, ale bývá to promyšlený a taktický plán, plný urážek a psychického teroru (Svobodová, 2011).

Kratz (2005, str. 28) zmiňuje příklady technik, které mobber používá na svoji oběť. „Agresor poskytuje oběti stále menší prostor na vyjádření. Nedovoluje jí, aby s ním promluvila. Dále je odsunuta do odlehle kanceláře a izolována. Jsou ji zatajovány informace potřebné k plnění úkolů. Kdykoliv promluví, je ustavičně přerušována. Stává se terčem posměšků. Je ponižována a ostouzena, očerňována u nadřízeného, trýzněna a šikanována“.

Dle Svobodové (2011, str. 64) „způsob šikanování závisí na hierarchii. Mobberova „metoda agrese“ má totiž svůj nepsaný systém a řád. Kolega může obtížněji útočit na svého kolegu a vytýkat mu něco odborného nebo zpochybňovat jeho výkon. Mobber tedy volí taktiku útoku na zranitelná místa oběti, především z oblasti jejího soukromí“.

Huberová (1995) ve své knize uvádí několik druhů strategie: 1. šíření pomluv, 2. izolování kolegy, 3. sabotování práce, 4. znevažování pracovních výkonů a schopností, 5. poškození soukromí a osobnosti, 5. fyzické útoky. Mobbeři své strategie eskalují, nejdříve začínají u méně škodných a postupem času mohou přejít až na ublížení na zdraví. Své taktiky mají zpravidla předem vymyšlené.

3.6 Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu bývají často znevažované. Nejedná se o pouhou pracovní nepříjemnost, mobbing může vést až k vážným psychickým problémům, které mají dlouhodobé následky (Svobodová, 2011).

Kratz (2005 str. 35) rozlišuje tyto onemocnění, které mají pomalý nástup, ale jejich příznaky se stávají časem mnohem závažnější:

1. celková nevolnost (závratě, pocení, bolest hlavy, poruchy spánku, žaludeční problémy)
2. poruchy duševní rovnováhy
3. všeobecné stavy úzkosti (sebevražedné myšlenky, problémy s dýcháním)
4. projevy závislosti

Huberová (1995) vypichuje jako jeden z nejhorších následků mobbingu, zrod duševní choroby u naprosto zdravého člověka. Každodenní psychický teror dokáže z jedince udělat skoro úplně jiného člověka, ať už má sebevíc silnou povahu, takovému teroru nelze bez rychlého a účinného řešení předejít.

Beňo (2003, str. 9) uvádí mezi možné důsledky také posttraumatickou stresovou zátěž (PTSD). PTSD se vyznačuje těmito faktory:

1. Výskyt psychického traumatu
2. „Myšlenkový teror“ – naše myšlenky a veškeré mentální síly jsou vázány tím způsobem, že se k tomuto traumatu musíme neustále a nutkavě vracet.
3. Řada mentálních a psychomatických stresových symptomů.
4. Marná snaha postiženého takových myšlenek se zbavit, což pak může často vést až k jakémusi druhu sebeizolace (snaha vyhnout se situacím, které vyvolávají vzpomínání).
5. Patologický obraz trvá minimálně 1 měsíc. (Teprve potom je oprávněná diagnóza PTSD.)

Je důležité si pamatovat, že důsledky nedopadají pouze na oběť mobbingu, ale také na její nejbližší a na celou společnost, kde oběť pracuje. Samotný mobbing má velký ekonomický dopad na většinu pracovních sektorů (Ferrari, 2004).

4 Bossing

Bossing označuje druhou formu násilí, kde šikana přichází ze strany nadřízeného. Název pochází z anglického slova *boss*, v českém překladu „šéf“. Poprvé s ním přišel norský autor Sven Kile (Chromý, 2014).

Chromý (2014, str. 55) uvádí, že „pro bossing je příznačná asymetrie na pracovišti, tedy nerovné postavení osoby pachatele a oběti. Jako pachatel vystupuje vedoucí zaměstnanec, resp. zaměstnavatel, kdežto obětí se stává podřízený zaměstnanec, resp. zaměstnanci. Bossing se proto někdy nazývá mobbingem shora. Uvedené nerovné postavení je zvláště důležité, neboť mocenská role vedoucího zaměstnance skýtá rozsáhlejší a tvrdší paletu prostředků, jimiž může šikanovat oběť“.

Jeden z nejhorších typů bossingu je ten, kde nadřízený cíleně zneužívá svého postavení a vytváří na pracovišti nepřátelské prostředí. Tímto způsobem podnítl šikanu mezi svými zaměstnanci, aniž by si sám zašpinil ruce (Huberová, 1995).

Nadřízený má většinou hlubší důvod pro svoji šikanu, zakořeněný problém, který neřeší, ale přenáší ho dál. Mezi nejčastější důvody bossingu patří: vztek na firmu, tlak nadřízených, touha po moci, osobní důvody a strach (Huberová, 1995).

5 Staffing

Staffing je další formou násilí, kde šikana přichází od podřízeného zaměstnance, zatímco obětí se stává zaměstnavatel, resp. vedoucí zaměstnanec. Název pochází z anglického slova *staff*, v českém překladu „personál“ (Chromý, 2014).

Důvodů ke staffingu je mnoho, ale cíl zůstává stejný, vyštvať vedoucího z pracoviště. Může se stát, že jednoho ze zaměstnanců náhle povýší a kolegům se to nelíbí, tak nesouhlas promění v šikanu. Na druhou stranu to může být příchod úplně nového vedoucího, který má odlišný styl řízení, než na jaký jsou zaměstnanci zvyklí (Beňo, 2003).

Spokojenost zaměstnance nemusí vždycky vést k lepším pracovním výsledkům. Základní stavební kámen bezpečného pracovního prostředí bývá vztah

zaměstnance k zaměstnavateli. Velmi rizikový faktor pro staffing je, nespokojenost a neoddanost svému zaměstnavateli (Chromý, 2014).

Jeden z důvodů, proč se zaměstnanci dopouštějí staffingu můžeme najít v sociální psychologii: „Agresor se mu svým násilným jednáním, tj. tím, že si něco takového vůbec dovolil, alespoň na určité úrovni vyrovnává, stává se krátce jeho partnerem. Dává tím najevo, že tuto autoritu neakceptuje bez výhrad“ (Vágnerová, 2008, str. 769).

6 Řešení mobbingu

Mnohdy si dotyčný nechce přiznat, že se stal obětí mobbingu. Setrvává s myšlenkou, že toto chování je výjimečné a že když nějakou dobu vyčká, problém zmizí sám. Jedna z dalších možností je, že se oběť snaží svému agresorovi vyhýbat, anebo dokonce se snaží získat si jeho sympatie. Tyto taktiky bohužel nejsou dlouhodobě udržitelné, protože jsou velmi omezující. Až se oběť dostane do fáze, kdy si uvědomí, že něco není v pořádku, je důležité podniknout potřebné efektivní kroky (Kratz, 2005).

6.1 Řešení mobbingu ze strany oběti

Huberová (1995) uvádí několik způsobů, jak si mohou oběti sami pomoci:

1. Sestrojit efektivní taktiku na řešení konflikty – Neshody nás doprovázejí celý život, počínaje tomu např. ve školce, kde se s dítětem pereme o naši oblíbenou hračku, nebo na základní škole, kde si z nás dělá srandu spolusedící. První důležitý krok, jak začít řešit šikanu je, postavit se konfliktu čelem. Mnoho lidí zaujme pasivní postoj k takové situaci, čekají, že je zachrání někdo jiný, ať už to je nadřízený, nebo kolega. Pokud je ale šikana zprvu nenápadná, nikdo jiný si ji není schopný všimnout, a tak zbývá pouze samotná oběť, která musí situaci začít řešit.

2. Rodina a přátelé – Mezilidské vztahy jsou pro oběť v tuto chvíli nesmírně důležité. Mezi rodinou a přáteli najdeme silné zázemí, pochopení a hlavně pomoc. Významný krok pro řešení mobbingu je, někomu se svěřit. Bohužel to není tak jednoduchá záležitost, jak se může na první pohled zdát. Pokud je oběť několik

měsíců terčem psychického teroru, může mít pocit, že nemá cenu o problému někomu říct. Opak je pravdou, blízký může poskytnou rozhodující pomoc, ať už ve formě podpory, která oběť donutí řešit tuto situaci, nebo může vzít problém do vlastních rukou. Právě proto, je pomoc od nejbližších jedna z efektivních řešení šikany na pracovišti.

3. Zdánlivá pomoc – Je třeba zdůraznit i jaká řešení jsou špatná a situaci ještě zhorší. Mnoho obětí neví, jak se situací a svými pocity vypořádat, a tak se obrátí na krátkodobé řešení svého problému ve formě alkoholu, drog nebo léků. Jak je již zmíněno, toto je pouze krátkodobé řešení, oběť možná na nějakou dobu zapomene na své problémy, ale samotný problém to ani zdaleka nevyřeší.

Kratz (2005 str. 59) ve své knize předává radu všem oběťm mobbingu: „Když zjistíte, že jste se stali objektem agrese a lze očekávat, že budete trpět mobbingem delší dobu, nesmíte se s tím v žádném případě smířit, musíte z toho aktivně vyvodit patřičné závěry a převzít odpovědnost sami za sebe. Nemůžete totiž jezdit den co den bezstarostně do práce, když budete stále znovu znervózňováni, když budete muset ustavičně přemítat o svém postavení, trápit se nepříjemnou situací a po nějaké době podlehnete depresím. Zřejmě začnete být nepřátelští, odmítaví a nevrlí, budete reagovat nedůvěřivě a za každou nevinou otázkou hned vytušíte spiknutí. Lidé, kteří vám byli zpočátku nakloněni, se budou cítit odstrkování a začnou se vám vyhýbat, jako kdybyste měli nakažlivou nemoc“. Kratz poukazuje na důvod, proč je důležité začít mobbing řešit a nemávnout nad ním rukou.

Je důležité si pamatovat, že i pokud se staneme obětí mobbingu máme možnost volby. Jedna z možností je zůstat v zaměstnání a splynout. Druhá varianta je tedy odchod. Ať už se oběť snaží situaci vyřešit či nikoliv, odejít ze zaměstnání je jednoho dne nevyhnutelné (Beňo, 2003).

Svobodová (2011, str. 93) uvádí několik kroků k řešení šikany: „K volbě správné strategie vám pomůže následující postup. Věřím, že nebude potřeba, abyste ho využili celý: 1. udělejte si soukromou inventuru a poznejte svého protivníka, 2. zkuste oslovit mobbera, 3. ved'te si podrobné záznamy, 4. najděte si spojence a rozvíjejte svoje zázemí, 5. aktivně se braňte, 6. informujte nadřízeného, 7. obraťte se na další instituce, 8. vyhledejte odbornou pomoc“.

6.2 Řešení mobbingu ze strany firmy

Oběť často zkouší situaci vyřešit sama, pokud se jí to ale nepovede, je čas se obrátit na firmu, kde mobbing probíhá. Je velmi důležité, aby pracovníci znali své právní nároky, problém jde pak řešit rychleji a efektivněji (Huberová, 1995).

Každá firma spadá do jedné ze dvou kategorií. 1. Má skvělé mezilidské vztahy a bezpečné pracovní prostředí a mobbing se v ní nevyskytuje. 2. Nad mobbingem přivírá oči a veškeré příznaky ignoruje. Lze sem zařadit i takové firmy, které si doopravdy myslí, že s touto problematikou nemají co dočinění, ale pouze z důvodů, že jim chybí informace, které by tomu dosvědčovaly (Kratz, 2005).

Pokud se oběť obrátí na svého zaměstnavatele, měla by mít připravené i nějaké důkazy. Jako důkaz mohou sloužit např. svědci (kolegové), deník s detailním popisem celé situace, hmatatelné důkazy (obrázek agresivní konverzace mezi mobberem a obětí). Čím víc, tím líp, být připraven je v této situaci klíčové, oběti musí brát v potaz, že zaměstnavatel musí být nestranný a přihlížet na fakta, nikoliv pouze na jejich slovo. Existuje i možnost, že zaměstnavatel nebude chtít takový problém řešit, je proto možné se obrátit i na jiné instituce – na nadřízeného zaměstnavatele, podat stížnost majiteli firmy, kontaktovat oddělení lidských zdrojů nebo na Inspektorát práce (Svobodová, 2011).

Kratz (2005, str. 52) ve své knize uvádí, jak by se měl správný nadřízený zachovat: „Nadřízený musí preventivně usilovat o navození dobrého pracovního klimatu, a pokud se přesto vyskytnou tendence k mobbingu, je povinen konflikt zvládnout a jít do střetu aktivně. Má se skutečně podílet na řešení konfliktu, působit jako jakýsi „manažer konfliktu“. Nesnaží se udělat se sporem krátký proces a zasáhnout silou své moci, to by z dlouhodobého hlediska beztak nic nepřineslo, protože nezpracované konflikty mají tu nepěknou vlastnost, že dál vřou pod povrchem a dříve nebo později se opět vyvalí“.

Konečné řešení od zaměstnavatele může být buď efektivní vyřešení sporu, nebo výpověď jednoho z účastníků. V mnoha případech dostala výpověď i samotná oběť, jejíž ukončení pracovního poměru se jeví jako rychlé řešení. Toto řešení je ale pouze dočasné, mobber si většinou najde jinou oběť a tato situace se bude opakovat

stále dokola. V lepším případě zaměstnavatel rozpozná ten pravý problém a mobbera ze zaměstnání vyhodí (Huberová, 1995).

6.3 Prevence mobbingu

Každé firma, či organizace by měla mít plán, který stanovuje přesné postupy, když dojde k nějakému incidentu. Tyto postupy by měly obsahovat, jak bojovat s konkrétním problémem, ať už před jeho vznikem, při něm a také po něm. V některých zemích dokonce existují tzv. antimobbingové zákony nebo antimobbingová ujednání. Bývá časté, že některé firmy mají určitou osobu, která řeší veškeré problémy, které se týkají mobbingu (Svobodová, 2011).

Zaměstnavatelé by měli řešit všechny stížnosti svých zaměstnanců. Nemělo by se stávat, že by byl jediný problém zůstal nevyřešený. Pokud má firma pověst, že všechny poznatky a stížnosti jsou zameteny pod koberec, je velká pravděpodobnost, že se v době krize, na vedení obětí neobrátlí. Jeden z klíčových faktorů je v tomto případě čas, vše se musí řešit přednostně a žádné záležitosti by se neměly odkládat (Kratz, 2005).

Za prevenci mobbingu nejsou zodpovědní jen pracovníci a vedoucí firmy. Tato problematika spadá i do vyšších rukou. Máme tím na mysli např. politiky, ministry, právníky, kteří mají moc do jisté míry ovlivňovat zákony, právní normy. U prevence je vše jeden začarovaný kruh, z tohoto důvodu je nutné, aby nad ním lidé přemýšleli ve větším obražku (Wynne, 2005).

Huberová (1995, str. 130) ve své práci poukazuje na to, že „mobbing je pro ekonomiku ztrátovým obchodem dosahujícím miliardových hodnot. O tom, že by bylo možné odbourat značné míry absence, pokud by podniky potíraly psychický teror, jsou přesvědčeni všichni odborníci“.

Jeden z nejdůležitějších aspektů prevence proti mobbingu je kvalitní výběr zaměstnanců. Bohužel je těžké odhalit mobbera hned v přijímacím řízení. Agresoři jsou výborní v maskování a nedají znát svojí „temnou“ stránku. Na druhou stranu lze v člověku vyzorovat sklony k agresi, nesouhlasu, nenávisti apod. Personální oddělení by mělo pozorovat, zda-li jim neodchází zaměstnanci ze stejných pozic, pokud ano, je velká pravděpodobnost, že se děje něco špatného. Pokud vždy odejde

obět' mobbera, nikdy se situace nezlepší. Musí se řešit hlavní problém a tím je samotný mobber (Svobodová, 2011).

Dle Huberové (1995) patří k základnímu pilíři účinné prevence, povýšit mobbing na téma, o kterém se bude hovořit. Dosáhnout se toho dá zejména vyzdvižením daného problému na firemních schůzích nebo dotazníkovým šetřením. Správný dotazník by měl obsahovat jednoznačné otázky a tím zjistit, jaké mohou být hlavní příčiny a zda-li se zaměstnanci cítí ve firmě bezpečně a mají se na koho v případě krize obrátit. Dotazníkové šetření také způsobí větší citlivost a ohleduplnost vůči mobbingu, zaměstnanci začnou být vnímaví nad tím, co se ve firmě děje. Mezi další důležitou prevencí patří poskytnutí firemním vedoucím školení či semináře na tuto problematiku.

Praktická část

Pro praktickou část mé bakalářské práce jsem zvolila kvantitativní i kvalitativní metodu. Kvantitativní část proběhla pomocí internetového dotazníku, kde jsem se zaměřila na oběti šikany na pracovišti a podobné znaky agresorů.

Další výzkum tvořil polostrukturovaný rozhovor s Respondentem A, který si prošel šikanou na pracovišti. Při rozhovoru jsem se snažila zmapovat počátek a průběh mobbingu, zároveň jsem se soustředila i na jeho následné řešení a psychický dopad oběti.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno pomocí webových stránek survio.cz. Survio je česká společnost provozující stejnojmennou službu pro tvorbu a distribuci online dotazníků.

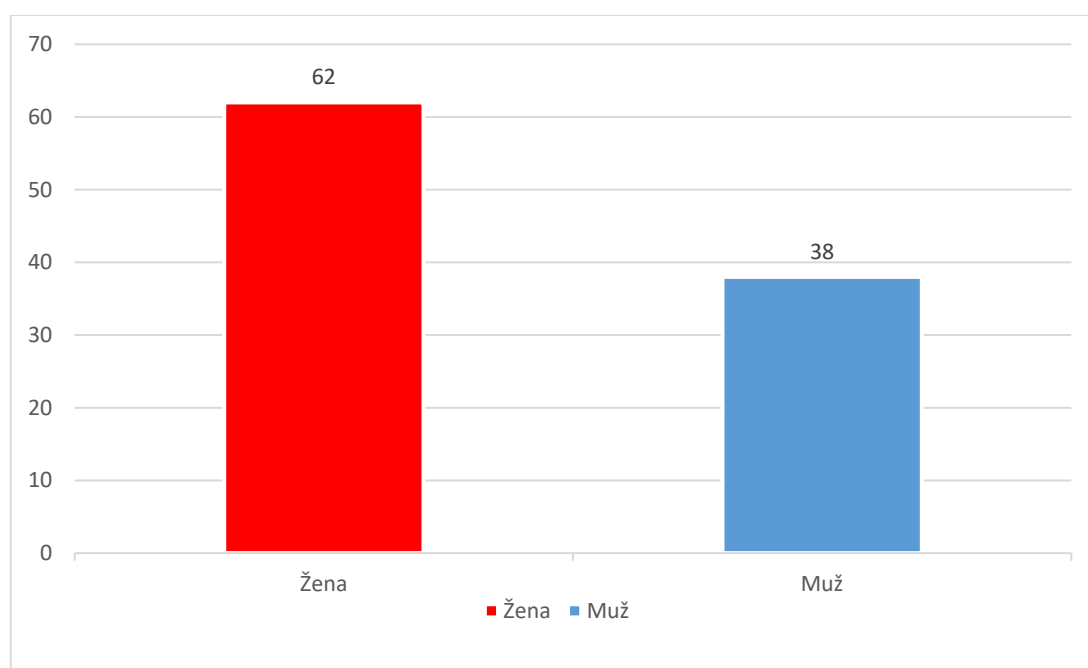
Cílová skupina mého dotazníku byla především zaměstnaná část populace, která pracuje v kolektivu.

Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Na dotazník odpovídali respondenti během měsíce února roku 2022. Celkem jej vyplnilo 101 respondentů z různých pracovních sektorů a v různém věkovém rozmezí.

Prvních 5 otázek dotazníkového šetření bylo čistě statistických, zbylých 15 otázek bylo určeno na konkrétní zkušenost respondentů s mobbingem. Dotazník se skládal jak z uzavřených, tak z otevřených otázek.

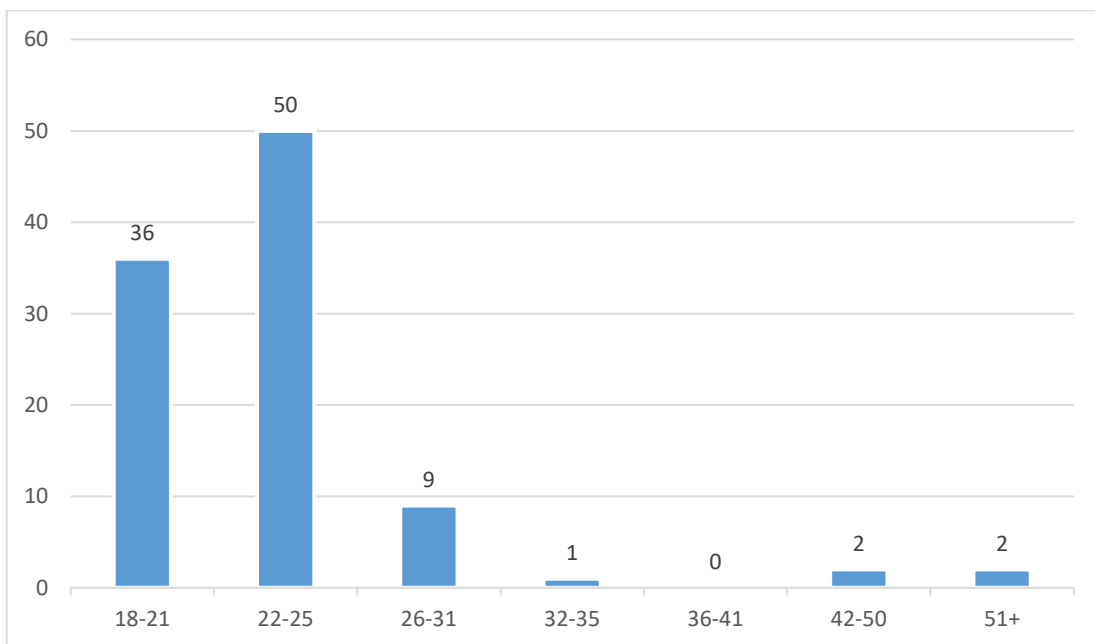
1. otázka: Pohlaví?



Graf 1 – Zastoupení pohlaví v dotazníkovém šetření

V prvním grafu můžeme vidět, že skupina respondentů má větší zastoupení žen než mužů. Konkrétně dotazník vyplnilo 62 žen a 38 mužů.

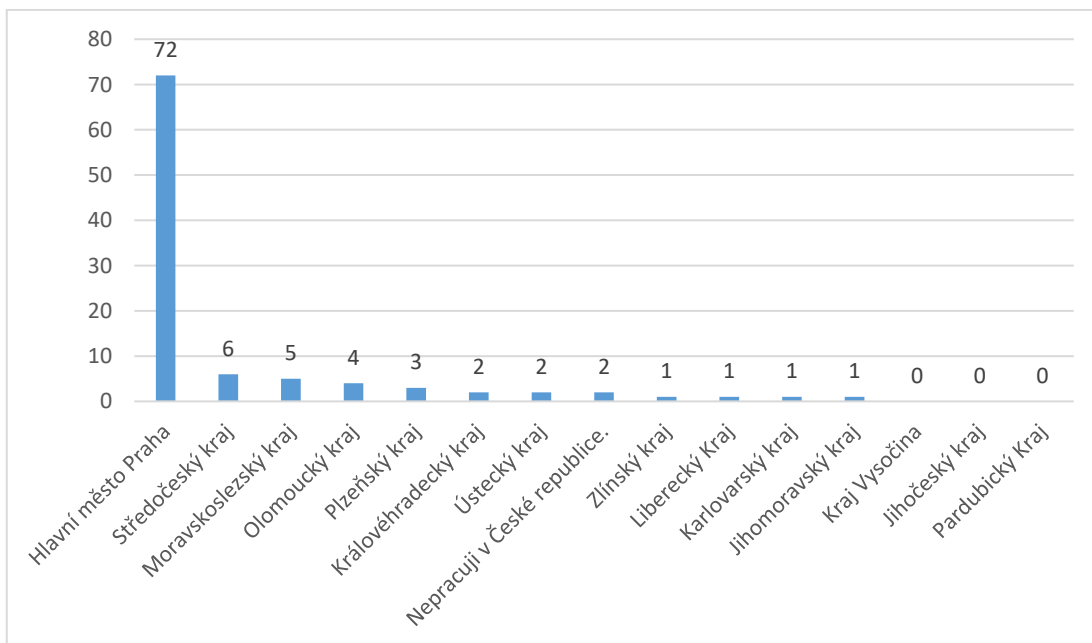
2. otázka: Kolik Vám je let?



Graf 2 – Věkové rozhraní respondentů

Nejvíce respondentů se pohybuje ve věkovém rozmezí 22-25 let (konkrétně 50 respondentů), dalších 36 respondentů spadá do rozmezí 18-21 let. Dotazník vyplnilo pouze 14 zaměstnanců nad 26 let. Je tedy důležité brát v potaz, že tento dotazník převážně mapuje mobbing, který se odehrával za posledních 10 let, vzhledem k věkovému průměru respondentů.

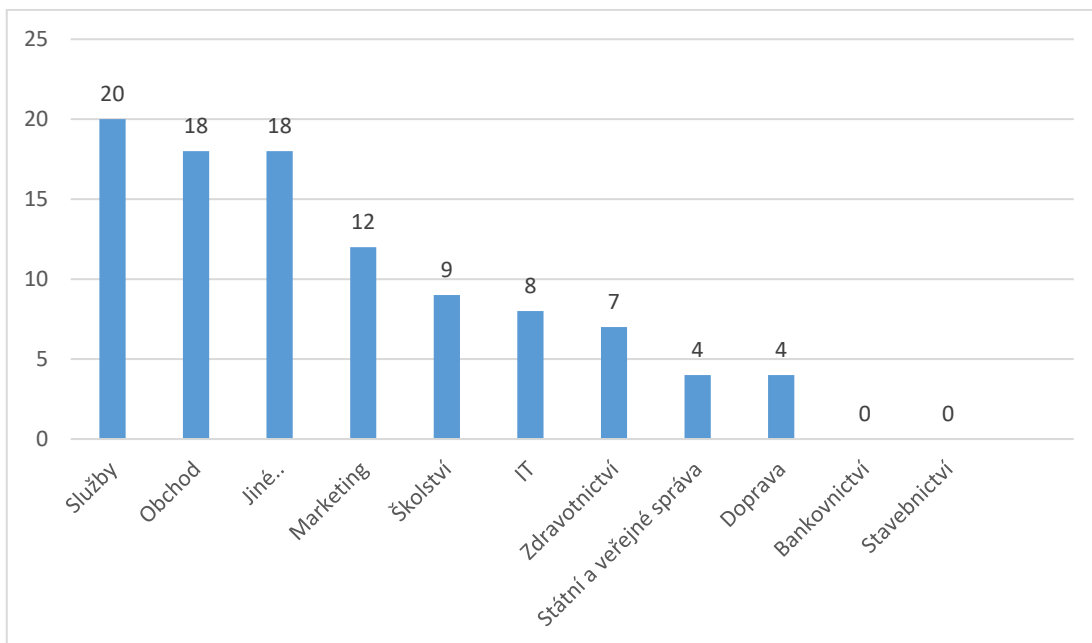
3. otázka: V jakém kraji pracujete?



Graf 3 – Místo pracoviště

Největší část respondentů pracuje v Praze. Zbytek pracovníků se nachází převážně v okolí Prahy. Z toho vyplývá, že vyhodnocování se bude týkat převážně respondentů z Prahy.

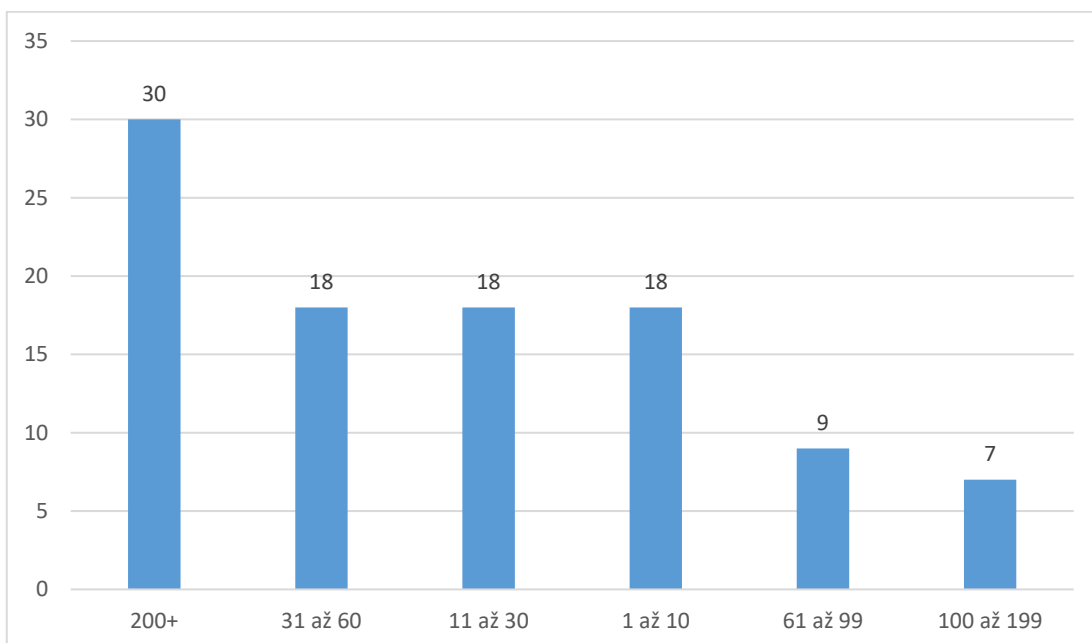
4. otázka: V jakém odvětví pracujete?



Graf 4 – Pracovní odvětví respondentů

V grafu vidíme, že respondenti mají rozmanité pracovní odvětví, to je ideální pro posuzování mobbingu v různých pracovních sektorech. Nejvíce respondentů pracuje ve službách (přesněji 20 zaměstnanců), na druhé příčce se dělí zaměstnanci obchodu a jiného odvětví.

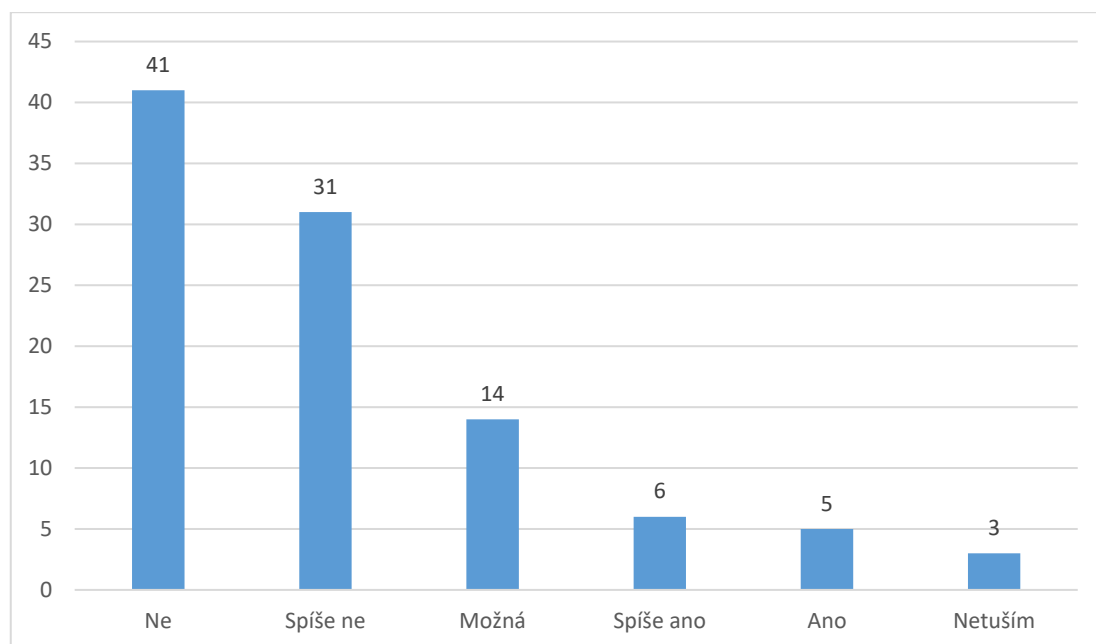
5. otázka: Kolik zaměstnanců přibližně zaměstnává Vaše firma?



Graf 5 – Počet zaměstnanců ve firmě, kde pracuje respondent

Z tohoto grafu lze vyčíst, že 37 respondentů pracuje ve firmě, která zaměstnává přes 100 zaměstnanců. Dalších 36 respondentů pracuje v menších firmách, které zaměstnávají maximálně 60 zaměstnanců. Dalo by se říct, že půlka respondentů má zkušenost z velkých firem a druhá půlka bere zkušenost z menších firem. Statisticky to opět přidává na různorodosti odpovědí.

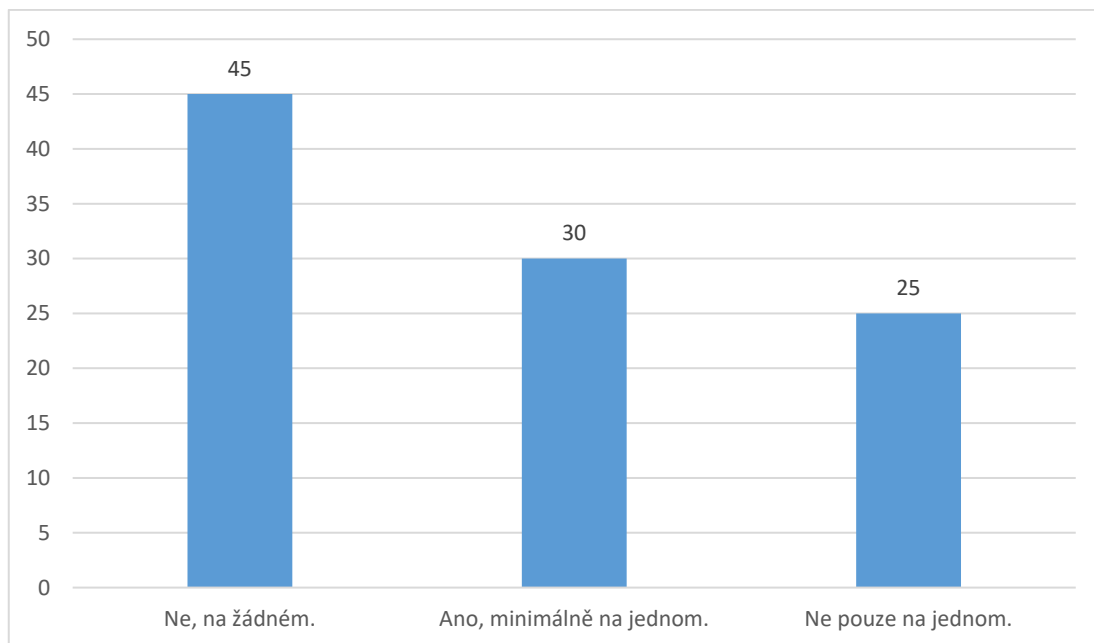
6. otázka: Myslíte si, že ve firmě, kde momentálně pracujete panuje šikana?



Graf 6 – Panuje šikana v současném zaměstnání respondenta?

Z grafu č. 6 můžeme vidět, že 72 respondentů se domnívá, že v jeho současném zaměstnání šikana neprobíhá. Na druhou stranu 5 respondentů si je jistá, že v jejich současném zaměstnání šikana probíhá. Tento graf nám značí, že více jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců pracuje v bezpečném prostředí.

7. otázka: Setkal/a jste se šikanou na více pracovištích?

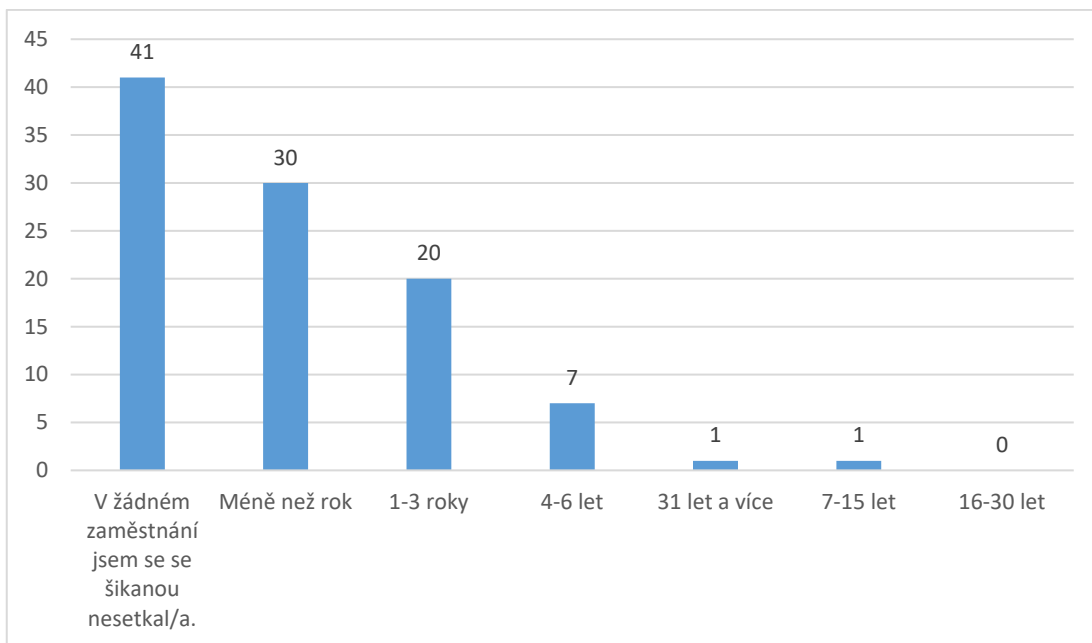


Graf 7 – Šikana na více pracovištích

Graf č. 7 nám dává najevo, že 55 respondentů se setkala se šikanou na minimálně jednom pracovišti. Pokud bychom srovnali graf č. 6 a 7, můžeme vidět, že 55 respondentů se šikanou na pracovišti v minulosti setkala, ale pouze 11 z nich si myslí, že šikana probíhá i na jeho současném pracovišti.

Tento fakt nám ukazuje, že 44 respondentů buď změnilo pracoviště, nebo byla šikana na jeho pracovišti vyřešena.

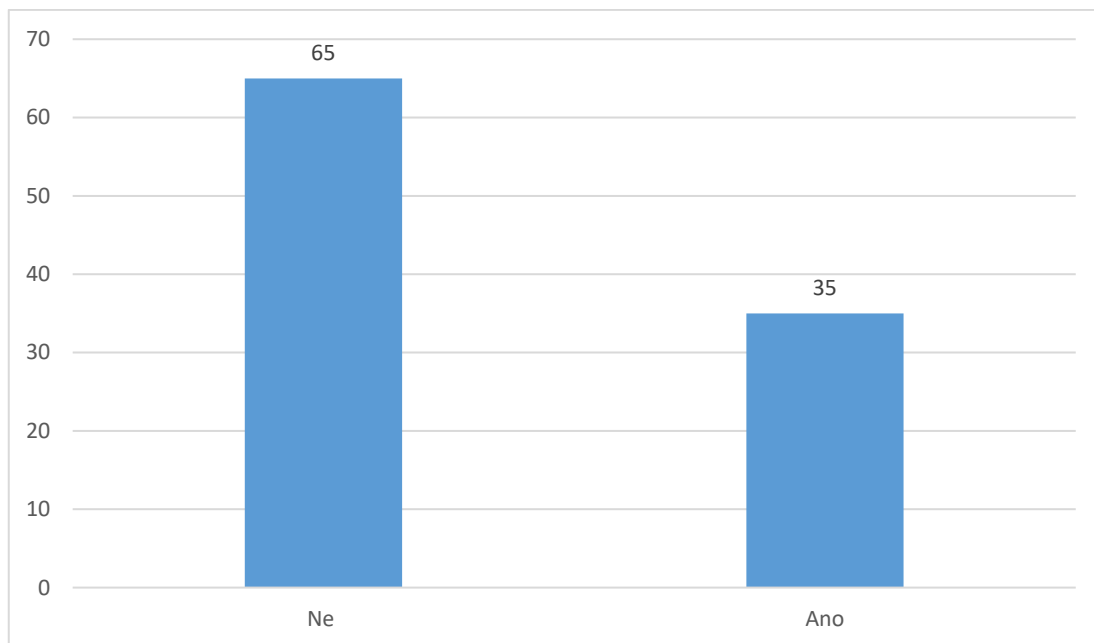
8. otázka: Jak dlouho jste pracoval/a (nebo stále pracujete) ve firmě, kde šikana probíhala?



Graf 8 – Délka šikany ve firmě

Mobbing bývá mnohdy velmi nenápadný a pomalu nastupující. Přesto 30 respondentů uvedlo, že se během prvního roku pracovní ve firmě se šikanou setkali. 27 respondentů pracovalo ve firmě, kde se mobbing objevil, 1-6 let. Na druhou stranu 41 respondentů se nikdy se šikanou na pracovišti nesetkali.

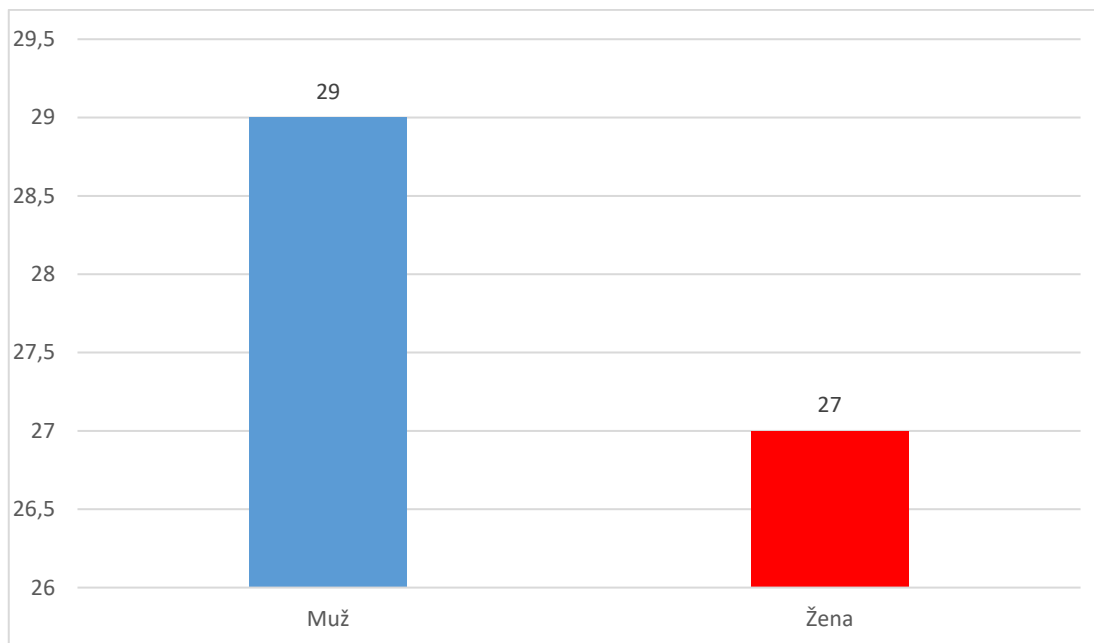
9. otázka: Byl/a jste někdy obětí šikany na pracovišti?



Graf 9 – Byl respondent obětí šikany?

V 9. otázce se začalo rozlišovat, zdali se sám respondent stal obětí šikany. Následující otázky se tedy týkají pouze skutečných obětí a pomáhají poukázat na detaily jejich zkušenosti se šikanou na pracovišti. Konkrétně se to týká 35 respondentů, kteří se na vlastní kůži stali obětí šikany. Zbytek respondentů následující otázky přeskočil.

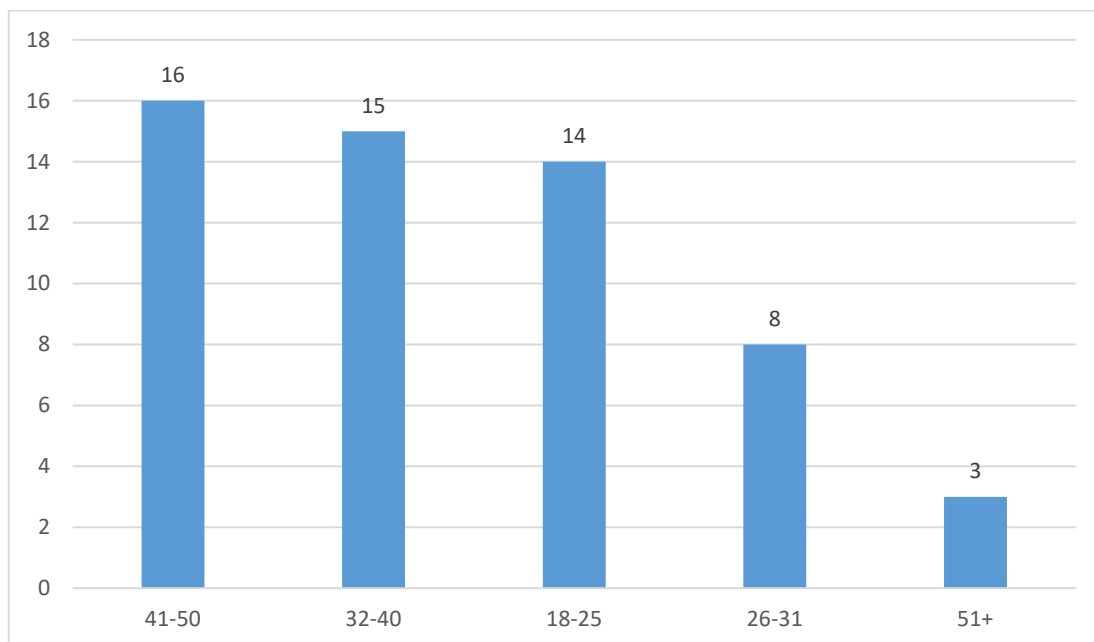
10. otázka: Jakého pohlaví byl agresor?



Graf 10 – Pohlaví agresora

Co se týče pohlaví agresora, 29 respondentů uvedlo, že jejich agresor byl muž. 27 respondentů uvedlo, že jejich agresor byla žena. Na této otázce můžeme vidět, že pohlaví agresora je v poměru skoro 1:1.

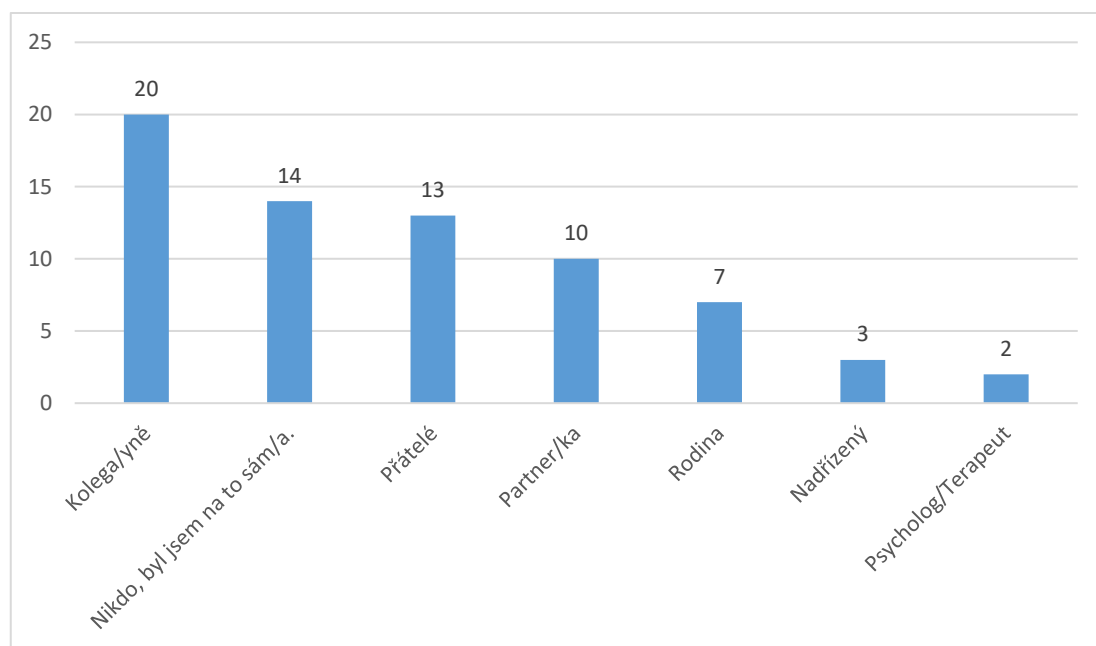
11. otázka: Jaký byl přibližný věk agresora?



Graf 11 – Věk agresora

Přibližný věk agresora byl 30+ let. Konkrétně 16 respondentů uvedlo, že jejich agresor byl ve věku 41-50, 15 respondentů uvedlo, že věkové rozmezí jejich agresora bylo 32-40 let. Můžeme si všimnout, že agresor v tomto případě bývá spíše ve středním věku.

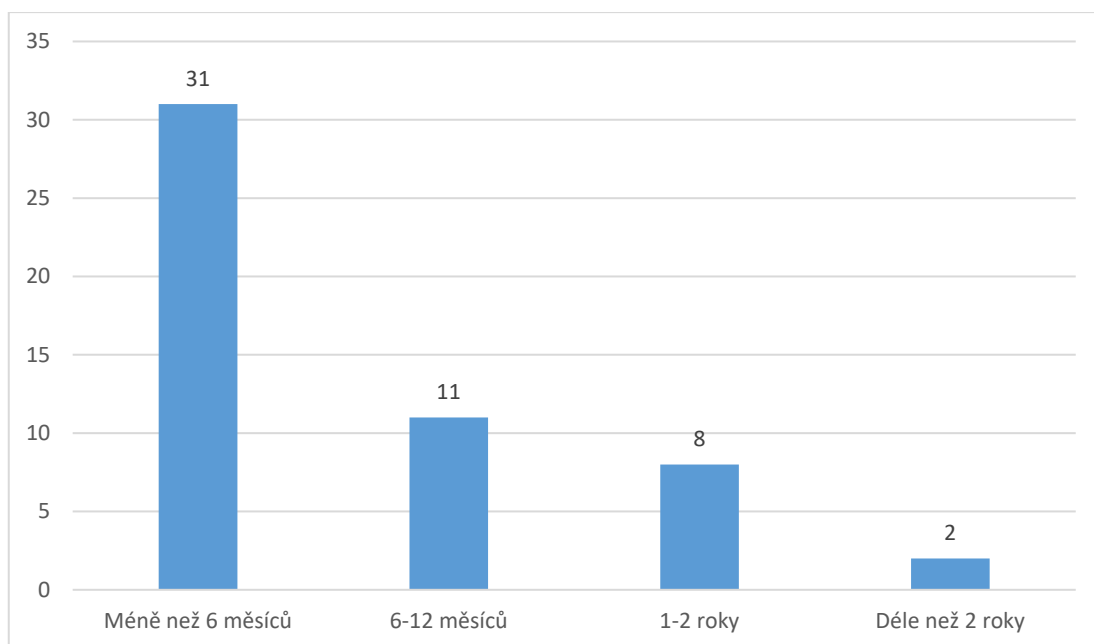
12. otázka: Kdo Vám byl oporou, když jste se stal/a obětí šikany?



Graf 12 – Opora oběti

Pro oběť šikany je velmi důležitá psychická opora. Tento graf nám prozrazuje, že většina respondentů našla důvěru u svého kolegy/ně. Bohužel 14 respondentů nenašlo ve svém okolí žádnou oporu, a touto složitou situací si museli procházet sami. Dále respondentům jako opora sloužili hlavně přátelé, partneři a rodina.

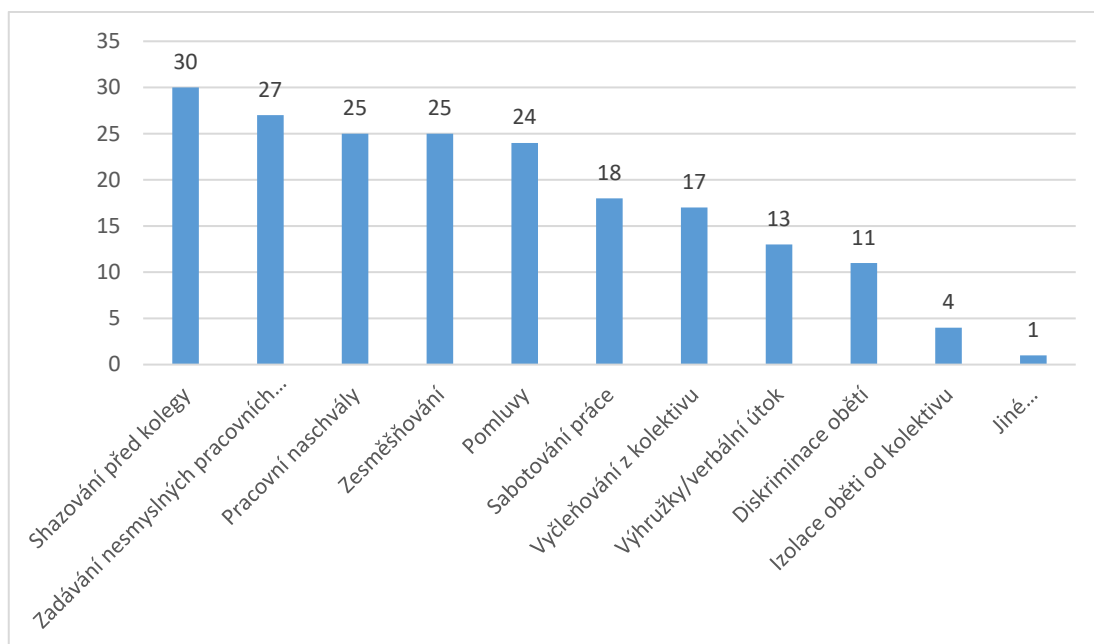
13. otázka: Jak dlouho šikana trvala?



Graf 13 – Délka šikany

U více než poloviny respondentů trvala šikana méně než 6 měsíců. Takto krátký časový úsek nebývá pro šikanu na pracovišti častý, graf nám tudíž může napovědět, že respondenti buď za krátkou dobu opustili zaměstnání, nebo šikanu začali řešit hned v zárodku. 10 respondentů uvedlo, že byli obětí šikany déle než 1 rok.

14. otázka: Jaké metody používal agresor?



Graf 14 – Metody agresora

V této otázce mohl respondent vybrat vícero metod, který agresor využíval. Mezi nejpoužívanější metody patřilo:

- shazování před kolegy,
- zadávání nesmyslných pracovních úkolů,
- pracovní naschvály,
- zesměšňování a pomluvy

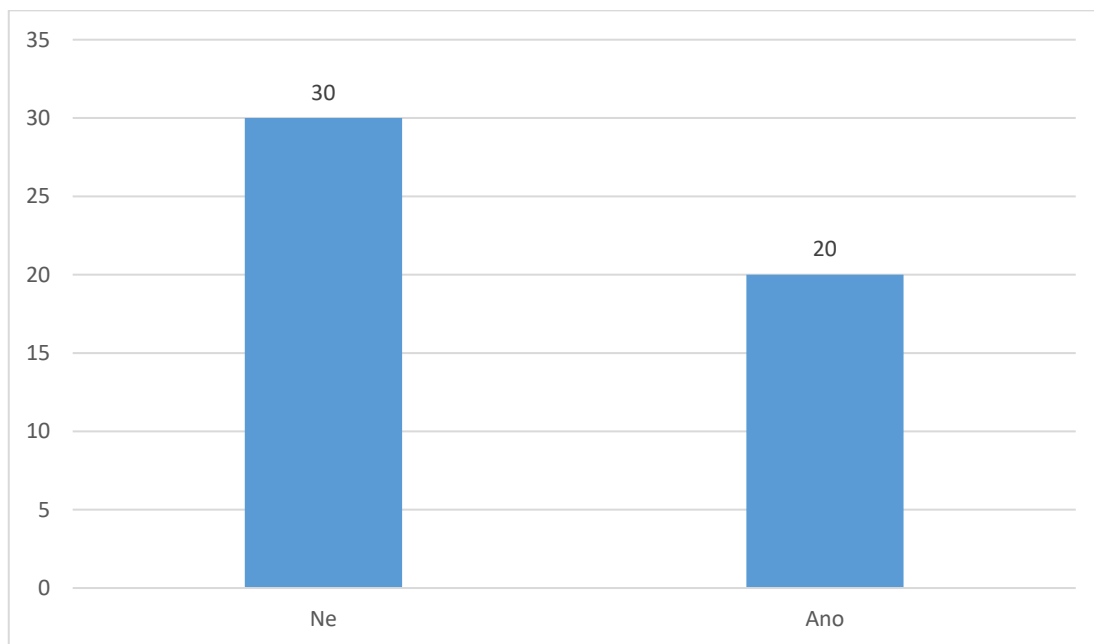
15. otázka: Jaké jiné metody využíval?

Tato otázka byla v dotazníku otevřená, respondenti měli prostor vyjmenovat další metody, které agresor využíval a nezazněly v předchozí otázce. Vybrala jsem odpovědi, které se opakovaly nejvíce.

Jaké jiné metody používal agresor?

- vydírání
- urážení před zákazníky
- zadávání úkolů ilegálního charakteru

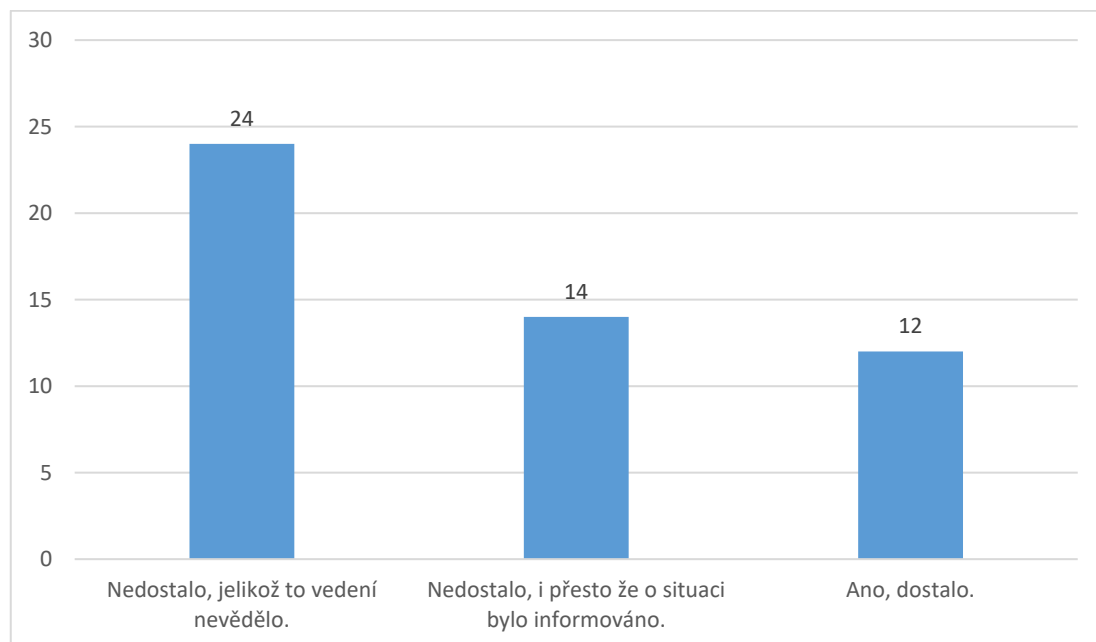
16. otázka: Informoval/a jste o šikaně na pracovišti vedení?



Graf 15 – Informovanost vedení

Více jak polovina respondentů uvedla, že neinformovala vedení o šikaně, které se dělo na pracovišti. Zbýlých 20 respondentů vedení informovalo. Neinformování vedení je jedna z nejčastějších chyb, kterou může oběť udělat.

17. otázka: Dostalo se Vám pomoci od vedení?



Graf 16 – Pomoc od vedení

Graf č. 16 volně navazuje na předchozí otázku. 24 respondentům se nedostalo pomoci od vedení, protože to vedení v první řadě vůbec nevědělo. Na druhou stranu 14 respondentům se pomoci nedostalo, i přesto že o situaci informováno bylo. Zde můžeme vidět, jak je důležité, aby každá firma brala mobbing seriózně a měla připravený plán, jak postupovat, pokud se šikana na jejich pracovišti vyskytne.

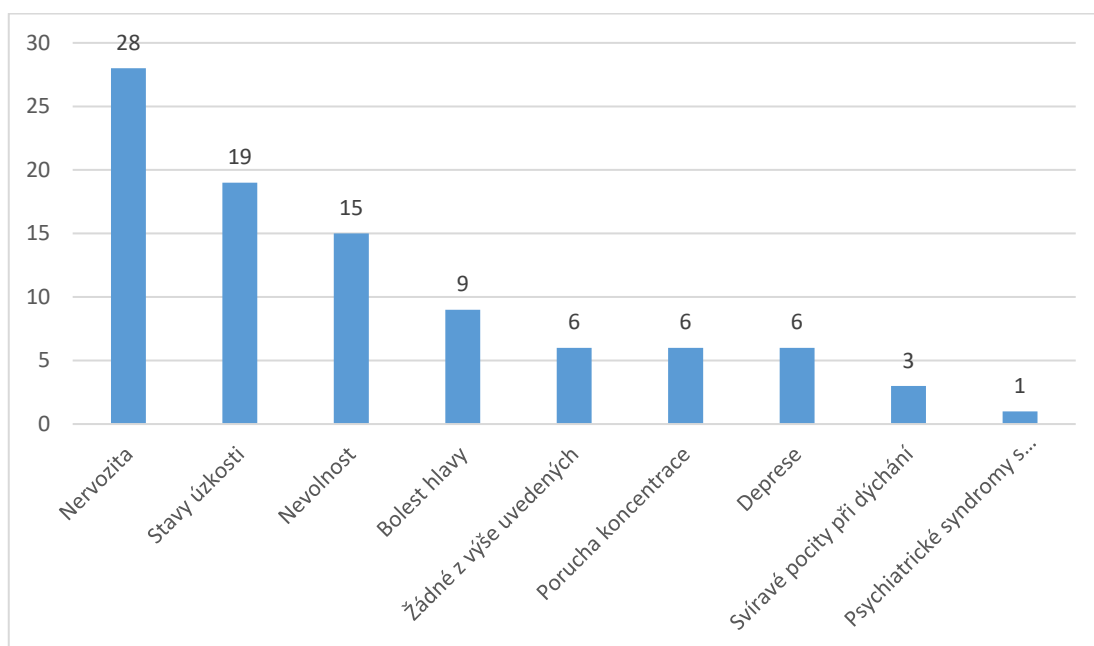
18. otázka: Jak jste tuto situaci řešil/a?

Tato otázka byla otevřená, dala jsem respondentům prostor, aby se volně vyjádřili. Odpovědi se většinou opakovali nebo byli podobného rázu. Vybrala jsem z nich ty, které se nejvíce opakovali.

Oběti podle dotazníku řešili šikanu na pracovišti:

- Výpovědí
- Ignorováním agresora
- Vyřikání si to s agresorem

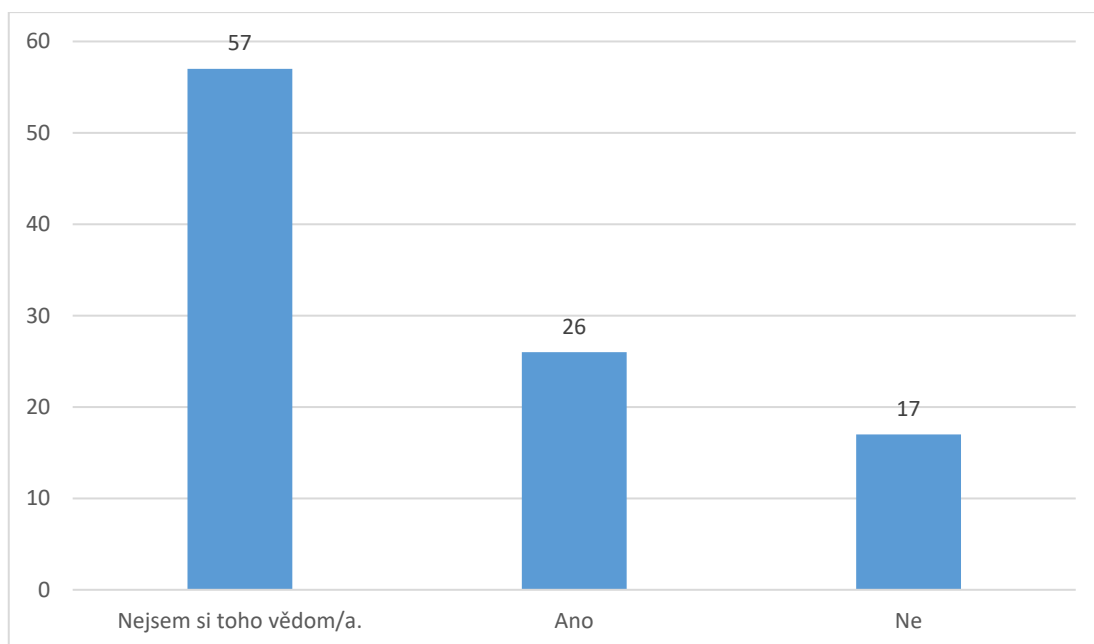
19. otázka: Doprovázeli Vás při šikaně nějaké zdravotní či psychické problémy, pokud ano, jaké?



Graf 17 – Zdravotní a psychické problémy obětí

Na grafu č. 17 můžeme vidět, jaké zdravotní či psychické problémy doprovázeli oběti. Respondenti zároveň mohli vybrat několik odpovědí. 28 respondentů uvedlo, že je při šikaně tížila nervozita. 19 respondentů uvedlo, že v tomto období měli stavy úzkosti. Mezi další problémy patřila nevolnost, bolest hlavy, porucha koncentrace a deprese.

20. otázka: Stal se někdo z Vašich blízkých obětí šikany na pracovišti?



Graf 18 – Oběti šikany v blízkém kruhu

20. otázka byla znovu položena pro všechny respondenty, nikoliv jen pro ty, kteří se stali obětí šikany. Účelem této otázky bylo zjistit, jestli se někdo z jejich blízkých stal obětí šikany. 57 respondentů si není vědoma toho, že by se jejich blízký stal obětí šikany. 26 respondentů ví, že někdo z jejich blízkých, se obětí šikany stal. Zbylých 17 respondentů odpovědělo, že se nikdo z jejich blízkých nestal obětí šikany.

21. otázka: Pokud by se Váš blízký stal obětí šikany na pracovišti, jak byste mu poradil/a, aby tuto situaci řešil/a?

Poslední otázka tohoto dotazníku byla otevřená. Zeptala jsem se respondentů, jak by poradili svým blízkým, kdyby se stali obětí šikany na svém pracovišti. Zde jsou nejopakovanější odpovědi respondentů:

- Nahlásit to vedení
- Dát výpověď
- Obrátit se na odborníka (psycholog, terapeut)

Shrnutí dotazníku

Cílem mého dotazníku bylo zmapovat podobnosti průběhu mobbingu v různých pracovních odvětvích.

V prvních 5 otázkách jsem získala statistická data, která mi ukázala obecný přehled o mých respondentech. Dotazník měl větší zastoupení žen než mužů (přesněji v poměru 62:38). Pracovala jsem převážně s respondenty, kteří pracují v Praze, jsou ve středním věku, ovšem z různých pracovních sektorů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že $\frac{3}{4}$ respondentů si myslí, že na jejich pracovišti šikana neprobíhá, a tudíž mají bezpečné pracovní prostředí. Při bližším ohledání grafu č. 6 a grafu č. 7, můžeme vidět jasné rozdíly mezi minulým a přítomným časem. 44 respondentů uvedlo, že se v minulosti setkali se šikanou na pracovišti, ale momentálně šikana na jejich pracovišti už neprobíhá.

Následující otázky nám ukazují, že respondenti nejčastěji řešili šikanu výpovědí. Až polovina obětí uvedla, že se jim nedostalo pomoci u vedení, i přesto že je o dané situaci informovalo.

Další část otázek je zaměřená na profilování agresora. Dle zkušeností obětí, můžeme vidět, že pohlaví agresora bylo v poměru 1:1 (29 mužů a 27 žen). Průměrný věk agresora se pohyboval kolem 35 let. Mezi jeho nejčastější metody patří: shazování před kolegy, zadávání nesmyslných pracovních úkolů, pracovní naschvály, zesměšňování a pomluvy.

Mnoho respondentů našlo podporu u svých kolegů, zde můžeme vidět, že i když máme sebevíc přátelské pracovní prostředí, stačí jeden agresor, který nám otočí život vzhůru nohama.

V závěrečné otevřené otázce dotazníku, respondenti uvedli, jak by poradili svým blízkým, kdyby se právě oni stali obětí šikany. Nejčastěji zazněla odpověď „nahlásili by šikanu vedení“.

Bohužel z tohoto dotazníku vyplývá, že vedení mnohdy v této situaci oběti nepomůže. Určitě je to něco, na čem by každá firma měla zapracovat a vymyslet podrobný a efektivní plán, který by použila v případě, že se na jejich pracovišti

vyskytne šikana. Dále by měla zajistit pravidelný kontakt se svými zaměstnanci, aby mobbing mohla zachytit v zárodku a nemusela čekat na vyjádření od samé oběti.

Rozhovor

Rozhovor jsem uskutečnila s bývalým pracovníkem firmy X, který si na vlastní kůži prošel šikanou na pracovišti. Zaměřila jsem se na konkrétní zkušenost respondenta, snažila jsem se zmapovat počátek, průběh, důsledky a řešení jeho šikany na pracovišti.

1. Mohl byste mi více přiblížit vaši situaci? Jak dlouho jste pracoval v této firmě?

- Ve firmě X jsem pracoval 4 roky. Po maturitě jsem se přihlásil na VŠE, ale to jsem po pár měsících vzdal a dostal jsem příležitost pracovat v ekonomické firmě, jelikož jsem z ekonomie maturoval na střední.

2. Když pohlédnete do minulosti, dokážete mi říct, jaké byly první náznaky šikany?

- Nejdříve jsem si myslel, že o nic nejde. Byl jsem ve firmě celkem nový, tak jsem byl terčem posměšků a různých vtípků. Po nějaké době mi ale došlo, že to není úplně v pořádku. Postupem času situace eskalovala.

3. Jak eskalovala? Mohl byste to prosím upřesnit?

- Jak jsem zmiňoval, nejdříve to začalo nevinnými vtípkami a poznámkami před ostatními kolegy. Postupem času se to proměnilo v ponižování před našim šéfem a zadáváním nesmyslných úkolů, které neměl právo mi zadávat, jelikož jsme byli na stejné pozici. Samozřejmě v tu dobu jsem si nedokázal dupnout, nechtěl jsem mezi námi dělat dusno.

4. Mohl byste mi říct něco o vašem agresorovi?

- Byl to můj pracovní starší kolega, ke kterému jsem vzhlížel. Když jsem do firmy nastoupil, byl to i můj první přítel, nebo aspoň tak jsem si to v tu chvíli myslel.

5. Jaký dopad měla tato situace na váš osobní život?

- Zprvu jsem si z toho moc nedělal, myslel jsem si, že tohle se děje všem nováčkům. Postupem času jsem začal být hodně nervózní a pokaždé, když jsem měl jít ráno do práce, bylo mi hodně nevolno. Bohužel to tady ani neskončilo... po pár týdnech jsem nebyl schopen vstát z postele a musel jsem si dokonce vzít neschopenku. Úplně mi to ochromilo život.

6. Svěřil jste se někomu s touto složitou situací?

- Po několika týdnech jsem se svěřil mému kamarádovi a kolegovi, bohužel oba na to měli podobný postoj. Tvrdili, ať zatnu zuby, že to přece nic není, ať si s agresorem promluvím a všechno bude v pohodě.

7. Dal jste na jejich radu, promluvil jste si s agresorem?

- Ano, promluvil, přišlo mi to jako nejlepší řešení, sebral jsem všechnu odvalu a po skončení pracovní doby jsem ho konfrontoval. Naneštěstí to ničemu nepomohlo, obrátil to proti mně, že je to přeci jen sranda, ať to neberu vážně. Nazval mě přecitlivělým a mávnul nad tím rukou. Z mého pohledu to situaci jen zhoršilo.

8. Jak se situace vyvíjela následovně?

- Přístup agresora byl ještě mnohem horší a tvrdší, ukázalo se, že má promluva k němu nic nezlepšila. Viděl jsem už jen jediné řešení, zajít za vedením.

9. Pomohlo vám vedení?

- Bohužel vůbec, můj nadřízený situaci velmi zlehčil a tvrdil, že pokud nemám jasné důkazy, nemůže mi s ničím pomoci. Sice byl krapet empatický, ale na konci dne ani tohle nic nezměnilo.

10. Jak jste tedy tuto situaci vyřešil?

- Firma X, ve které jsem pracoval, se ke mně v tomto případě otočila zády, a tak jsem neměl jinou možnost než dát výpověď. Takhle jsem dále už nemohl fungovat.

11. Doprovázejí vás nějaké následky do dnešního dne?

- Asi bych úplně neřekl, že do dnešního dne. Ve firmě X jsem skončil před pár lety a od té doby se toho hodně změnilo. Ale musím přiznat, že po odchodu z firmy, mi ještě nějakou dobu trvalo, než jsem se dal do kupy. Mrzí mě, že ještě v dnešní době je šikana na pracovišti nadlehčována. Nikomu bych tuto situaci nepřál.

12. Když se ohlédnete zpátky, je něco, co byste změnil/udělal jinak?

- Nejspíš bych dál výpověď mnohem dříve, zbytečně dlouho jsem se tam trápil a snažil se změnit něco, co jsem samotný změnit nemohl. Ale pokaždé, když si na tuto situaci vzpomenu, drásá mi nervy, že s tím vedení nic neudělalo. Bojím se ale, kolik lidí ve firmě X může agresor obtěžovat do tohoto dne...

Vyhodnocení rozhovoru

Z rozhovoru s respondentem A můžeme vidět běžné znaky mobbingu. Zprvu měl pomalý a nenápadný nástup, který trval pár měsíců, než ho respondent dokázal rozpoznat. Situaci se snažil konzultovat se svými blízkými, kde bohužel nenašel podporu. Když se snažil vzít věci do svých rukou a řešit to s vedením, nedostalo se mu pomoci.

Už v dotazníkové části jsme viděli, že největší kámen úrazu v rámci řešení mobbingu bylo vedení firmy. Tento problém se vyskytl i u respondenta A, a tak mu nezbývalo jiné řešení než z firmy X odejít.

Vlastní doporučení

Z praktické části můžeme vidět, že mnoho obětí šikany se nedostalo pomoci od vedení, i když ji o této skutečnosti informovalo. Z tohoto důvodu bych doporučila, aby každá firma pořádala školení ohledně této problematiky, které by se týkalo jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Mělo by zahrnovat hlavně teorii a možné řešení pro potenciální oběti. Školení by mělo být pro všechny povinné.

Dále bych doporučila, aby každý zaměstnavatel sepsal plán, který bude obsahovat postup/kroky, jak se zachovat, pokud se v jejich firmě mobbing vyskytne. Tento plán

je důležitý nejen pro oběti, které si nebudou muset lámat hlavu s tím, jak nadále postupovat, ale i pro vedoucí pozice, kterým takový postup bude sloužit jako účinná prevence před vznikem mobbingu. Plán by měl být k dispozici každému a neměl by být těžko dohledatelný.

Důležitý krok pro vedení je pravidelná komunikace se svými zaměstnanci. Každý zaměstnanec má právo se vyjádřit a měl by mít i místo, kde se bude moci svobodně vyjádřit. Vedení by mělo zajistit minimálně 1x za 2 měsíce schůzi, která se bude týkat čistě jen spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnavatel tak získá větší přehled o tom, co se v jeho firmě děje.

Závěr

Bakalářská práce na téma „šikana na pracovišti a možnosti jejího řešení“ se zabývala pojmy mobbing, bossing a staffing. Nejdetailněji byl rozepsán pojem mobbing, který jsem popsala několika definicemi od významných autorů, sepsala jeho průběh, znaky a techniky. Důležitou částí mé teorie bylo zpracování možnosti řešení mobbingu a jeho prevence, později tato část sloužila jako podklad k vypracování mé praktické části.

Má první metoda praktické části bylo dotazníkové šetření. Cíl této části bylo zmapovat podobnosti průběhu a řešení šikany, napříč několika různých firmách a sorty lidí. Prostřednictvím odpovědí respondentů vyšla na povrch skutečnost, že největší problém u řešení mobbingu v různých firmách je ten, že vedení není ochotno poskytnout pomocnou ruku a často nad problémem „mávne“ rukou. U druhé metody polostrukturovaného rozhovoru, vyšel najevo úplně stejný problém. Bývalý pracovník firmy X, který si na vlastní kůži prošel šikanou na pracovišti, mi detailně popsal průběh a řešení jeho situace. Byl nucený dát výpověď, protože vedení firmy X mu nebylo ochotno poskytnout pomoc.

Na konci praktické části jsem navrhla řešení, které by mohlo sloužit k lepší prevenci u každé firmy a také k efektivnějšímu řešení mobbingu. Má doporučení bych mohla shrnout do 3 fází. První fáze se týká školení zaměstnanců ohledně této problematiky, takové školení může přivést mobbing do povědomí celé firmy. Je důležité, aby

mobbing nebyl tabu a veřejně se o něm mluvilo, mnoho lidí ani neví, co vůbec znamená. Druhá fáze je sestavení efektivního plánu pro boj proti mobbingu. Tento plán by měl obsahovat přesné kroky/postupy, kterými by se měl každý zaměstnanec řídit, pokud se stane obětí šikany. Tento plán by měl být dostupný pro všechny pracovníky firmy. Třetí a poslední fáze je pravidelná komunikace se zaměstnanci. Komunikace je klíčová nejen v zaměstnání, ale i v osobním životě. Každý zaměstnavatel by si měl vyhradit čas (alespoň 1x za dva měsíce) a promluvit si se svým zaměstnancem osobně ohledně jeho pracovního života. Všechny tyto fáze jsou proveditelné a reálné a nevidím jediný důvod, proč by je každá firma nemohla aplikovat.

Mobbing by se neměl brát nadarmo, mělo by se o něm více mluvit jak v pracovním, tak i v osobním životě. Z této práce jsme se dozvěděli, že jeho obětí se může stát úplně každý, můžeme jenom doufat, abychom příští obětí nebyli právě my.

Seznam použitých zdrojů

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

FERARRI, Elena. *Raising awareness on mobbing: an EU Perspective*. [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2004 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z [www: ec.europa.eu/justice_home/daphnetoolkit/files/projects/2003_152/mobbing_eu_perspective_cras_2003_152.doc](http://www.ec.europa.eu/justice_home/daphnetoolkit/files/projects/2003_152/mobbing_eu_perspective_cras_2003_152.doc).

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4.

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.

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

LEYMANN, HEINZ, 1990, *Mobbing and psychological terror at workplaces*.

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

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Vyd. 4., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.

WYNNE, Terry L. *Employee Abuse in the Workplace*. Vistas ONLINE. [online]. American Counseling Association, 2005, s.285–289. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: counselingoutfitters.com/vistas/vistas05/Vistas05.art62.pdf

Seznam grafů

Graf 1 – Zastoupení pohlaví v dotazníkovém šetření	24
Graf 2 – Věkové rozhraní respondentů.....	25
Graf 4 – Pracovní odvětví respondentů	27
Graf 5 – Počet zaměstnanců ve firmě, kde pracuje respondent	27
Graf 6 – Panuje šikana v současném zaměstnání respondenta?	28
Graf 7 – Šikana na více pracovištích	29
Graf 8 – Délka šikany ve firmě.....	30
Graf 9 – Byl respondent obětí šikany?.....	31
Graf 10 – Pohlaví agresora	32
Graf 11 – Věk agresora	32
Graf 12 – Opora oběti	33
Graf 13 – Délka šikany	34
Graf 14 – Metody agresora	35
Graf 15 – Informovanost vedení.....	35
Graf 16 – Pomoc od vedení	36
Graf 17 – Zdravotní a psychické problémy obětí	37
Graf 18 – Oběti šikany v blízkém kruhu.....	38

Seznam příloh

Příloha 1: Vzor dotazníku

Šikana na pracovišti

Dobrý den,

studuji 3. ročník na Institutu vzdělávání a poradenství v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto krátkého dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je anonymní a doba vyplnění jsou přibližně 3 minuty.

1. Pohlaví:

Vyberte jednu odpověď.

- Muž
- Žena
- Jiné

2. Kolik Vám je let?

Vyberte jednu odpověď.

- 18-21
- 22-25
- 26-31
- 32-35
- 36-41
- 42-50
- 51+

3. V jakém kraji pracujete?

Vyberte jednu odpověď.

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj

- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Zlínský kraj
- Nepracuji v České republice.

4. V jakém odvětví pracujete?

Pokud jste momentálně nezaměstnaný/á nebo OSVČ, odpovídejte za firmu, ve které jste pracoval/a naposledy.

- Služby
- Doprava
- Marketing
- Školství
- Zdravotnictví
- Stavebnictví
- Státní a veřejná správa
- Obchod
- Bankovníctví
- IT
- Jiné..

5. Kolik zaměstnanců přibližně zaměstnává Vaše firma?

Pokud jste momentálně nezaměstnaný/á nebo OSVČ, odpovídejte za firmu, ve které jste pracoval/a naposledy.

- 1-10
- 11-30
- 31-60
- 61-99
- 100-199
- 200+

6. Myslíte si, že ve firmě, kde momentálně pracujete panuje šikana?

Pokud jste momentálně nezaměstnaný/á nebo OSVČ, odpovídejte za firmu, ve které jste pracoval/a naposledy.

- Ano
- Spíše ano
- Možná
- Spíše ne
- Ne
- Netuším

7. Setkal/a jste se šikanou na více pracovištích?

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, minimálně na jednom.
- Ne, pouze na jednom.
- Ne, na žádném.

8. Jak dlouho jste pracoval/a (nebo stále pracujete) ve firmě, kde šikana probíhala?

Vyberte jednu odpověď.

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-15 let
- 16-30 let
- 31 let a více
- V žádném zaměstnání jsem se se šikanou nesetkal/a.

9. Byl/a jste někdy obětí šikany na pracovišti?

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne

10. Jakého pohlaví byl agresor?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- Muž
- Žena
- Jiné..

11. Jaký byl přibližný věk agresora?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- 18-25
- 26-31
- 32-40
- 41-50
- 51+

12. Kdo Vám byl oporou, když jste byl/a obětí šikany?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- Kolega/yně
- Nadřízený
- Partner/ka
- Rodina
- Přátelé
- Psycholog/Terapeut/Lékař
- Nikdo, byl jsem na to sám/a

13. Jak dlouho šikana trvala?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- Méně než 6 měsíců
- 6-12 měsíců
- 1-2 roky
- Déle než 2 roky

14. Jaké metody používal agresor?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- Pomluvy
- Shazování před kolegy
- Výhrůžky/verbální útok
- Vyčleňování z kolektivu
- Izolace oběti od kolektivu
- Diskriminace oběti
- Zadávání nesmyslných pracovních úkonů
- Zesměšňování
- Sabotování práce
- Pracovní naschvály
- Jiné...

15. Jaké jiné metody agresor využíval?

Odpovídejte pouze v případě, že jste v předchozí otázce odpověděl/a "Jiné..", jinak tuto otázku přeskočte.

16. Informoval/a jste o šikaně na pracovišti vedení?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- Ano
- Ne

17. Dostalo se Vám pomoci od vedení?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- Ano, dostalo.
- Nedostalo, i přesto že o situaci bylo informováno.
- Nedostalo, jelikož to vedení nevědělo.

18. Jak jste tuto situaci řešil/a?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

19. Doprovázeli Vás při šikaně nějaké zdravotní či psychické problémy, pokud ano, jaké?

Odpovídejte pouze pokud jste byl/a obětí šikany na pracovišti. Pokud jste se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte.

- Bolest hlavy
- Nevolnost
- Svíravé pocity při dýchání
- Nervozita
- Deprese
- Stavy úzkosti
- Porucha koncentrace
- Psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu
- Žádné z výše uvedených

20. Stal se někdo z Vašich blízkých obětí šikany na pracovišti?

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne
- Nejsem si toho vědom/a.

21. Pokud by se Váš blízký stal obětí šikany na pracovišti, jak byste mu poradil/a, aby tuto situaci řešil/a?