

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního rozvoje



Šikana na pracovišti v konkrétní organizaci – mobbing

Bakalářská práce

Autor: **Michaela Bejrová**

Vedoucí práce: PhDr. Eva Břečková Chalupová, Ph.D.

2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Bejrová

Učitelství praktického vyučování

Název práce

Šikana na pracovišti v konkrétní organizaci – mobbing

Název anglicky

Workplace bullying in a particular organization – mobbing

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zpracovat téma týkající se mobbingu ve třech mezinárodních firmách a v jedné české firmě a porovnat pohled na mobbing jak u českých zaměstnanců, tak i u cizích státních příslušníků. Teoretická část bude zaměřena na vysvětlení odborných pojmů, na základě současné legislativy, souvisejících s daným tématem (šikana, její fáze). V této části práce bude podrobně zpracovaná oblast mobbingu, včetně vlivu stylů řízení a charakteristiky šéfů na své podřízené. Dále bude popsán agresor a oběť mobbingu, způsoby jeho řešení a prevence. Menší část bude věnována i ostatním formám šikanózního jednání (stalking, diskriminace apod.). Cílem praktické části bude zhodnotit, na základě dotazníkového šetření, zda ve vybraných mezinárodních firmách i v české firmě se vyskytuje mobbing. Zároveň porovnat navržené hypotézy se skutečnými výsledky dotazníkového šetření. Na základě grafického znázornění navrhnout řešení, jak předcházet negativním jevům a doporučit určitá opatření k zamezení mobbingu.

Metodika

1. Studium vybrané odborné literatury, která se týká šikany a mobbingu.

Využití cizích zdrojů, především z italštiny.

2. Vymezení základních pojmů a použité terminologie.

3. Vymezení předmětu práce: Na základě teoretické práce bude pomocí dotazníků mezi vybranými zaměstnanci české a mezinárodních firem provedeno šetření o mobbingu. Výsledkem šetření bude zhodnocení situace ve firmách a navržení postupů, jak šikaně předcházet a jak ji řešit.

4. Vyvození závěru práce, soupis literatury a příloh. Korekce formálních a stylistických chyb.

5. Harmonogram práce: Kompletní pracovní verzi práce odevzdat až po schválení odborného konzultanta vedoucí práce do konce února 2018. Finální verzi

práce odevzdat na studijní oddělení do konce března 2018.



Doporučený rozsah práce

Dle pravidel pro psaní bakalářských prací.

Klíčová slova

mobbing, bossing, staffing, dotazníkové šetření, prevence mobbingu

Doporučené zdroje informací

BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Vyd. 1. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. Kariéra. ISBN 80- 86517-34-9

BEŇO, Pavel. Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka. Vyd. 1. Praha: Portál, 2015. 198 stran. ISBN 978-80-262-0938-6.

BOURCET, Stéphane a GRAVILLON, Isabelle. Šikana ve škole, na ulici, doma: jak bránit své dítě... praktický průvodce pro rodiče, pedagogy a vychovatele. Vyd. 1. Praha: Albatros, 2006. 71 s. Albatros Plus; 83. ISBN 80-00-01552-8.

FEHLAU, Eberhard G. Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada, 2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-H

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

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Eva Břečková Chalupová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra profesního a personálního rozvoje

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2018

Mgr. Jiří Votava, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2018

prof. Ing. Milan Slavík, CSc.

Ředitel

V Praze dne 17. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Šikana na pracovišti v konkrétní organizace – mobbing

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých 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 práce souhlasím s jejím zveřejněním dle 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.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou.

.....
(podpis autora)

V Praze dne 18. 3. 2018

Poděkování

Tímto děkuji PhDr. Evě Břečkové Chalupové, Ph.D. za cenné rady, podněty i materiály, které mně poskytla při vytváření této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem mobbingu především v mezinárodních firmách. V teoretické části práce je popsána šikana, její jednotlivé fáze, agrese, agresor i kdo je její typická oběť. Podrobně je rozpracováno téma mobbingu (definice, typologie šéfů, oběti, řešení mobbingu i jeho prevence – jako prvořadá úloha). Část je věnována bossingu i dalším druhům vztahové patologie na pracovišti (staffing, diskriminace, pronásledování, kyberšikana).

Praktická část je zpracována na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky tří mezinárodních a jedné české firmy. Na základě graficky znázorněných výsledků od respondentů, jsou navrženy postupy, jak řešit mobbing a bossing na pracovišti. Zároveň jsou zde porovnány hypotézy se skutečnými výsledky z dotazníkového šetření.

Klíčová slova: mobbing, bossing, staffing, dotazníkové šetření, prevence mobbingu

The bachelor thesis deals with the theme of mobbing, especially in international companies. In the theoretical part of the thesis is described bullying, its individual phases, aggression, aggressor and who is its typical victim. The topic of mobbing (definition, typology of bosses, victims, solutions of mobbing and its prevention – as a primary task) is elaborated in detail. Part is dedicated to bossing and other types of relationship pathology in the workplace (staffing, discrimination, persecution, cyberbullying).

The practical part is based on a questionnaire survey among employees and managers of three international and one Czech companies. Based on graphical results of respondents, there are suggested procedures how to resolve mobbing and bossing in the workplace. At the same time, hypotheses are compared with results of the questionnaire survey.

Key words: mobbing, bossing, staffing, questionnaire survey, prevention of mobbing

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Cíl a metodika	11
2 Šikana	11
2.1 Základní pojmy	14
2.2 Fáze šikany	15
3 Mobbing – jeho charakteristika	17
3.1 Typologie šéfů	20
3.2 Oběť mobbingu	23
3.3 Řešení mobbingu	25
3.4 Prevence mobbingu	26
4 Bossing	28
5 Další druhy vztahové patologie na pracovišti	30
5.1 Staffing	30
5.2 Diskriminace	31
5.3 Pronásledování (stalking)	32
5.4 Kyberšikana	33
PRAKTICKÁ ČÁST	
6 Dotazníkové šetření	34
6.1 Specifika mezinárodních firem	36
7 Vyhodnocení dotazníků	37
7.1 Vzorek firem	37
7.2 Vyhodnocení zadaných otázek	38
7.3 Hypotézy	51

7.4 Doporučení ke zlepšení	52
Závěr	54
Seznam použitých zdrojů	55
Seznam tabulek a grafů	57
Seznam příloh	58
Přílohy	

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma Šikana na pracovišti v konkrétní organizaci – mobbing z toho důvodu, že pracuji v mezinárodní firmě a již jsem se s takovýmto chováním setkala.

Ve své práci bych se chtěla podrobně věnovat šikaně na pracovišti, jejími druhy, především mobbingu, jeho součástmi a to bossingu a staffingu. Součástí mé bakalářské práce bude i praktická část.

V teoretické části práce nejdříve zpracuji kapitulu, která se bude obecně zabývat šikanou, násilím i agresí. Dále podrobně rozeberu příčiny šikany, její fáze i chování agresora a druhy násilí a prevenci.

V dalších kapitolách se zaměřím především na mobbing. Vysvětlím jeho podstatu, kdo je nejčastější obětí a jak se na šikanózním jednání projevuje styl řízení a charakterové vlastnosti nadřízených. Velmi důležitá část bude věnována řešení šikany a zároveň její prevenci. Součástí bude také kapitola věnovaná jiným formám šikany – například kyberšikaně, pronásledování, diskriminaci apod.

Praktická část práce bude zpracována na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci několika mezinárodních firem a jedné české firmy. V tomto prostředí se setkávají pracovníci rozličných zemí, kteří mají rozdílné pracovní návyky, vycházející z různého kulturního, sociálního i náboženského prostředí a tímto způsobem ovlivňují firemní kulturu. Zároveň zde může docházet někdy i k šikaně a skrytým projevům násilí.

V závěru své práce vyhodnotím dotazníkové šetření a popíši konkrétní situace ve zmiňovaných firmách v souvislosti s mobbingem a bossingem. Zároveň navrhu řešení, jak šikaně na těchto pracovištích předcházet i jakým způsobem ji řešit v případech, že nastane. Součástí vyhodnocení budou tabulky, včetně grafického znázornění i porovnání předem stanovených hypotéz se skutečností z dotazníkového šetření.

Teoretická část

1 Cíl a metodika

Cílem mé bakalářské práce je teoreticky popsat mobbing, jako psychické a fyzické napadení člověka v práci i jeho jednotlivé součásti, jako jsou bossing – šikana ze strany šéfů, staffing - ve smyslu šikany ze strany podřízených, diskriminace – ve smyslu rovnoprávného postavení a pronásledování. V této části práce využiji především analýzu textu jak v tištěné, tak i v elektronické podobě. Na základě studia odborné literatury vysvětlím základní pojmy, provedu komparaci textu a pomocí syntézy zpracuji teoretickou část, jež bude východiskem pro část praktickou.

Cílem tematického dotazníkového šetření, jehož výsledky představí tato bakalářská práce, bude posoudit jak mobbing i jeho součást bossing se projevuje ve vybraných mezinárodních firmách i jedné české firmě. Součástí bude vyhodnocení dotazníků a porovnání zkušeností se šikanózním jednáním v uvedených firmách. Souvisejícím cílem bude doporučení, jak konkrétně šikaně předcházet a jak se s tímto jednáním vypořádat. Dalším dílčím cílem bude porovnání hypotéz se skutečnými výsledky z dotazníků.

Základní metodou v této části práce bude dotazníkové šetření, na základě jehož výsledků budou vytvořeny a okomentovány výsečové grafy, z nichž budou vycházet i závěrečná doporučení.

2 Šikana

Se šikanou se můžeme setkat již od nejútlejšího věku, kdy i dvouleté děti, které v současné době již mohou navštěvovat mateřskou školu, si například ve třídě vyberou dítě, které se nějak odlišuje od ostatních – hůře vidí, nosí brýle nebo je silnější postavy apod. a začnou mu vždy brát hračky, s kterými si hraje. Zde je možno již zpozorovat zárodky budoucího šikanózního jednání. V případě, že se tomuto

jednání nezabrání v tomto období, může to v agresorovi vzbuzovat dojem, že takovéto chování je běžné a oběť si může nést psychické i fyzické následky celý život.

Někteří lidé se setkali se šikanou na základní škole, někteří na střední i vysoké škole. Dříve se často toto chování projevovalo ve vojenském prostředí při základní vojenské službě. Dále je možno se se šikanou setkat v zaměstnání ve formě mobingu (viz kapitola 3), bossingu (viz kapitola 4) i staffingu (viz kapitola 5.1). S nevhodným až agresivním chováním se setkávají také staří lidé, ať už od svých některých blízkých příbuzných nebo například někdy i v domovech pro seniory.

Z uvedených příkladů je vidět, že agrese se nedotýká pouze určité skupiny lidí, ale může postihnout kdykoliv, kohokoliv. Proto je nezbytné tomuto chování předcházet. V případě, že tato situace již nastane, tak je nutné ji, co nejdříve podchytit a řešit.

Šikanováním můžeme nazvat jakékoliv chování, které vede k tomu, jak ublížit jedinci, ohrozit ho a ponížit. Nemusí se vždy jednat o jednotlivce, cílem může být i skupina lidí, která se například liší barvou pleti, svojí sexuální orientací, svými postoji a názory apod. Většinou má skrytou formu. Šikanovaná osoba se bojí svěřit někomu se svými problémy a snaží se je udržet co nejdéle v tajnosti, protože si většinou nesprávně myslí, že je chyba na její straně.

Toto agresivní chování můžeme rozdělit do několika skupin (Kolář, 2011, str. 28 a 83) a to na:

- **Fyzické útoky** ve formě bití, loupeží, poškozování věcí napadené osoby apod.
- **Slovní útoky** ve formě nadávek, vydírání, pomluv, vyhrožování a ponižování před ostatními.
- **Sexuální útoky** ve formě znásilňování, obtěžování a zneužívání.
- **Kybernetické útoky**, pro které se využívá spíše název kyberšikana. Zde je oběti většinou vyhrožováno, je pomlouvána, je na ní vyvíjen nátlak apod. U tohoto typu šikany působí velmi zdrcujícím dojmem to, že se šíří velmi rychle v kyberprostoru a může ji shlédnout mnoho lidí.

Šikana se však může projevit i ve skryté formě, a to především přehlížením, které může vyústit až v ignorování osob s cílem vyloučit je z kolektivu nebo je alespoň ponížit. Některé formy šikany mohou postupně přerůst až v trestně-právní odpovědnost.

„V zákoně č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „trestní zákoník“) ani v jiném zákoně není šikana sama o sobě definována jako trestný čin nebo přestupek, přesto šikana může svým charakterem naplňovat znaky některého z přestupků či trestných činů. Protiprávní jednání s prvky šikany může být kvalifikováno jako přestupek dle zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o přestupcích“). Nejčastěji se bude jednat o přestupky proti občanskému soužití dle ustanovení § 49 odst. 1 zákona o přestupcích (např. ublížení na cti, vyhrožování újmou na zdraví atd.) Za přestupek je odpovědná osoba starší 15 let.

Závažnější forma šikany může vykazovat znaky skutkové podstaty například těchto trestných činů:

- proti zdraví: § 145 Těžké ublížení na zdraví; § 146 Ublížení na zdraví,
- proti svobodě a právům na ochranu osobnosti, soukromí s listovního tajemství: § 171 Omezování lidské svobody; § 173 Loupež; § 175 Vydírání; § 177 Útisk,
- proti lidské důstojnosti v sexuální oblasti: § 185 Znásilnění; § 186 Sexuální nátlak; § 187 Pohlavní zneužití; § 191 Šíření pornografie; § 192 Výroba a nakládání s dětskou pornografií,
- proti majetku: § 205 krádež; § 288 Poškození cizí věci,
- proti narušování soužití lidí: § 353 Nebezpečné vyhrožování; § 354 Nebezpečné pronásledování.“ (Metodický pokyn ministryně školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci šikany ve školách a školských zařízeních, 2016);

Přestože šikaně není v našem právním řádu věnovaná samostatná část, je z předchozího výčtu vidět, že protiprávní jednání ať už jednotlivce nebo organizované skupiny je možno správně identifikovat a účinně postihnout.

2.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy související s tématem šikanování bych zařadila agresi, agresora a oběť.

Agrese - výklad tohoto slova je zachycen ve slovníku Larousse: „Agrese – brutální a náhlý útok na osobu, aniž došlo k provokaci“ (Bourcet, Gravillonová, 2006, s. 12). Slovo agrese pochází z latinského slova *agressio*, které ho označuje jako výpad, útok vůči věci, či osobě. Zároveň ho lze i chápat jako jednání, jímž se projevuje úsilí vůči některému objektu nebo nepřátelství a útočnost s výrazným záměrem ublížit. (Sovák, Krejčí, s. 24).

Jak vyplývá z předchozí definice, lze agresi chápat jako vědomé chování, které má za cíl ublížit lidem, násilím omezit jejich svobodu, poškodit je nebo jejich věci. U agresivního člověka můžeme pozorovat tendence k tomu, že vždy a za jakýkoliv okolností prosazuje svůj názor. Zároveň si myslí, že vždy má pravdu pouze on a velmi rád své názory prezentuje svému okolí. Agrese se projevuje například vulgárními výrazy, bitím, sexuálním obtěžováním a ponižování.

Od agrese je nezbytné odlišit **agresivitu**, kterou lze chápat jako vlastnost, kterou má každý člověk v sobě. Projevuje se často jako útočné jednání vůči druhé osobě. Takovýto člověk používá pomluvy, hanlivá slova pro jiné osoby, někdy může dojít až fyzickému napadení nebo k psychickému týrání.

V jaké míře se agresivita u člověka projeví, závisí i na různých faktorech, jako je labilita člověka, jeho vnímání emocí, ale také zdravotní stav. Agresivní chování se může zvyšovat například po konzumaci alkoholických nápojů nebo po požití drog. Toto chování mohou také způsobit některé nemoci, které ovlivňují centrální nervovou

soustavu – například Alzheimerova nemoc, pokročilá stádia demence, schizofrenie apod.

Velmi důležitým pojmem v oblasti šikany je také **agresor**. Mohou to být buď jednotlivci, nebo skupiny osob, které lze obecně charakterizovat jako útočníky. Většinou jsou pro ně typické následující vlastnosti: dominance s cílem ovládnutí okolí, vztah k agresi, bezohlednost, sebestřednost, kladný vztah k násilí, absence lítosti i morálního cítění (Kolář, 2011, str. 119).

Oběť – z hlediska psychologie hovoříme buď o jednotlivci, nebo skupině osob, které se vyznačují určitými specifickými vlastnostmi. Jedná se především o bázlivou nebo nesmělou osobu, která často klopí oči, chodí shrbená, je jakoby „uzavřená do sebe“. Většinou se straní kolektivu a nemá žádné nebo velmi málo kamarádů. Může se však lišit pouze vzhledem (silnější postava, brýle, naslouchátko apod.), názory, sociálním statusem, etnickým původem apod. Pro všechny oběti je však charakteristické to, že se určitým způsobem odlišují od většinové společnosti (Kolář, 2011, str. 143). Ať už jde o dítě v základní škole, kam dochází i chlapec ze sociálně vyloučené lokality a ostatní děti ho do svého kolektivu nepřijmou. Nebo v zaměstnání, kde je minoritní skupina pracovníků jiného původu vyloučena z kolektivu ostatních zaměstnanců proto, že neuznávají zvyky této menšiny, náboženství apod.

2.2 Fáze šikany

V odborné literatuře se můžeme setkat s rozdělením šikany podle jejího stádia. Tomuto tématu se například věnoval Michal Kolář (2001), který rozdělil šikanu do pěti stádií podle toho, jak samotný agresor nebo skupinu agresorů působí na oběť.

Od nejnižšího prvního stádia, které je charakteristické především odmítáním a přehlížením osob. Vyčleněný člověk z kolektivu se cítí neoblíbený, je uzavřený do sebe a ostatní členové skupiny s ním neradi spolupracují. Jestliže se tento prvopočátek šikanózního jednání včas nezachytí a neřeší se, může přejít ve druhé stádium.

Druhé stádium je charakterizováno především přitvrzováním a manipulací na úkor oběti. Šikanovaný člověk se zde dostává do větší izolace. Někdy tato fáze nemusí být již přijata ostatními členy skupiny, a to v případě, že mezi těmito lidmi panuje přátelská atmosféra a kamarádské prostředí a oni si uvědomují, že jejich chování přesahuje určité nastavené mantinely. V tomto případě se mohou někteří účastníci skupiny i oběti zastat. Jestliže, ale tato pozitivní situace nenastane, dochází k další fázi šikanování.

Třetí stádium je charakterizováno utvořením určité skupiny agresorů, kteří systematicky ubližují oběti. Zde bych zdůraznila systematický přístup, který je klíčový pro další rozvoj šikany. Oběť se zde dostává do velmi tíživé situace, protože již zde nejde jenom o její pomlouvání, neoblíbenost v kolektivu, ale o cílený útok na její osobu, ať již fyzický nebo psychický. Jestliže se tomuto chování nezabrání, přerůstá pak toto jednání do čtvrtého stupně, kdy oběť se stává středem zájmu a většina skupiny (i když v některém případě, s těmito vzorci chování nesouhlasí) se stává účastníky šikany.

Pátá fáze je nejvyšším stadiem v klasifikaci fází šikany a vyznačuje se přesně definovanou pozicí toho, kdo je agresor a toho, kdo je oběť. Odborná literatura pro tyto osoby používá i pojmy otrokáři a otroci, což v podstatě, dle mého názoru, vystihuje přesněji skutečný stav věci lépe, než pojem agresor a oběť, neboť jsou zde jasně rozlišeny postoje jednotlivých účastníků konfliktu.

Tato vrcholová fáze má nejhorší dopady pro oběti, jelikož mimo psychického teroru, jsou často napadáni fyzicky – bití, vydírání, musejí odevzdávat část svých peněz, je jim vyhrožováno někdy i smrtí apod. V tomto stadiu se vyskytuje nejvíce sebevražd těchto obětí nebo alespoň jejich pokusů o sebevraždu.

Přestože jsem v předcházejících odstavcích uvedla jednotlivá stadia šikany, myslím si, že nelze vždy přesně určit, o jaký stupeň se jedná, protože většina reakcí obětí i agresorů se mezi jednotlivými fázemi prolínají.

V zásadě platí, že nejdůležitějším řešením šikany je její primární prevence, která by měla zabránit, aby se nevhodné a nepřípustné jednání, které již začíná od prvního

stadia, se nezačalo šířit již od nejmenších dětí. Primární prevence se uplatňuje v případech, kdy k šikaně ještě nedošlo a kdy je možné vhodnou formou seznamovat právě i malé děti s jejich vhodným jednáním i chováním v kolektivu. Zároveň je nezbytné vysvětlit dětem již v tomto věku, že existují nepsaná pravidla chování, které jsou nezbytné dodržovat. Na základní škole již pravidla chování upravuje školní řád, který vymezuje postupy, jak předcházet i řešit šikanu. Na šikanování jak v mateřských, základních i středních školách pamatuje i školský zákon, který v poslední novelizaci z roku 2017 v § 22a Práva pedagogických pracovníků uvádí „Pedagogičtí pracovníci mají při výkonu své pedagogické činnosti právo a) na zajištění podmínek potřebných pro výkon jejich pedagogické činnosti, zejména na ochranu před fyzickým násilím nebo psychickým nátlakem ze strany dětí, žáků, studentů nebo zákonných zástupců dětí a žáků a dalších osob, které jsou v přímém kontaktu s pedagogickým pracovníkem ve škole“.

Přestože bakalářská práce je zaměřena spíše na mobbing na pracovišti, je zřejmé z předcházejícího textu, že šikana začíná již v útlém věku, pokračuje na všech typech škol a obrací se často i proti pedagogickým pracovníkům, ať již ze strany dětí, žáků nebo studentů, ale i jejich nadřízených. O pracovních vztazích, šikaně na pracovišti, jejím řešení a prevenci se budu zabývat v následujících kapitolách.

Jak je zřejmé z této kapitoly, je oblast šikanování velmi rozsáhlá a lze ji pojímat z mnoha hledisek. V této části jsem se snažila o obecné vymezení šikanózního jednání, které může vyústit až v trestní čin.

3 Mobbing – jeho charakteristika

Ve společnosti se již od nepaměti vyskytují určité negativní jevy, které mnohdy vyústili až v šikanu. I když takto nebyly nazvány ani definovány, lidé se je přesto ve většině případů snažili řešit, například urovnání sporu mezi šlechtou a poddanými před panovníkem. V tomto případě řešil král neúměrné zatížení prací poddaných ze strany šlechty. V dnešní době bychom toto jednání nazvali bossingem.

Historie nám nabízí i další příklady, jako jsou celé hospodářské systémy a to například otrokářský, kde na jedné straně je malá skupina otrokářů, která si přivlastňuje práci velké skupiny lidí a to otroků. Řídí je, přikazuje jim i je trestá v případě, že neuposlechnou jejich rozkazu. V podstatě jsou jejich majetkem, s kterým si mohou nakládat dle své vůle. V dnešní době bychom ve světě našli několik diktatur, kde vládnoucí činitelé mají ve své moci občany země, které se snaží zastrašovat, vydírají je apod. (Korejská lidově demokratická republika). S takovýmto jednáním se setkala i většina našich rodičů před rokem 1989, kdy u nás byla potlačována svoboda slova, existovala pouze jediná vládnoucí politická strana a to komunistická strana. Lidé byli zastrašováni, sledováni státní bezpečností, některým byli odebrány pasy, většina lidí mohla cestovat pouze do spřátelených socialistických zemí. Přestože jsou takto nastaveny hospodářské systémy od svého vzniku, je z nich vidět, že jsou založeny na utlačování až šikanování určitých skupin osob.

Jak je vidět z historického kontextu, šikana, i když takto nebyla pojímána, je součástí každého ekonomického systému. Je pouze na jejich čelných představitelích, jak k ní přistupují, jestli ji využívají ke svému vládnutí nebo se jí snaží předcházet a když k ní dojde tak ji řešit, jak se běžně děje v demokratických zřízeních.

Přestože lidé v demokratické společnosti mají nastavena určitá pravidla chování, část z nich je upravena i zákony, vyskytují se zde přesto negativní jevy, jako jsou mobbing, bossing i staffing.

Na pracovištích, ve firmách, v mezinárodních společnostech i v různých korporacích se někdy objevuje specifický druh šikany a to mobbing. „Pojem mobbing je odvozen od anglického slova „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na, srocovat se (nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíše používanější termín „bullying“ v USA pak „employee abuse“). (Kratz, 2005, str. 15).

Jak vyplývá z předchozího pojmu, lze mobbing chápat jako jednu z forem psychického i fyzického nátlaku na člověka v zaměstnání, který se projevuje různými formami.

V odborné literatuře se setkáváme s několika pojmy, které s mobbingem úzce souvisí (Kratz, 2005, str. 16) a to:

- bossing – šikana ze strany šéfů nebo vedení,
- staffing – šikana ze strany podřízených.

Konkrétně mobbing se projevuje jako šikanózní jednání mezi spolupracovníky. Může mít formu obtěžování, diskriminace, zastrašování. Oběti pociťují většinou psychický nebo fyzický teror, který v některých případech může vyústit až k sebevraždě, neboť problémy šikanované osoby si vedení firmy ani ostatní spolupracovníci nepřipouští nebo v horším případě před takovýmto jednáním tzv. „zavírají oči“, nebo se ho dokonce účastní.

Jak je patrné, je nezbytné takovému jednání předcházet. V případě, že nastane, tak se ho snažit v zárodku potlačit, a především podpořit oběť a odsoudit agresora. Přestože u nás nemáme přijat antimobbingový zákon jako ve Švédsku či Francii, nebo antimobbingové ujednání, které se využívá v Německu, lze toto jednání také právně postihnout (Kratz, 2005, str. 9). Oporu najdeme v Listině základních práv a svobod, kde je zmíněna ochrana před diskriminací. Další možností je Občanský zákoník, který definuje ochranu osobnosti. Zároveň je v Zákoníku práce v hlavě 1 Předmět, úpravy a vymezení pracovně právních vztahů v § 1a odstavci 1 písmena e) uvedena základní zásada pracovně-právních vztahů a to rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace. V případě, že jednání naplní skutkovou podstatu trestného činu, využije se Trestní zákoník.

U nás je většinovou společností mobbing odsuzován. Přesto je velmi těžké ho postihnout, neboť většina vedoucích pracovníků si nechce přiznat, že i u nich by se mohl vyskytovat. Považují za nereálné, že by v jejich firmě docházelo k šikanování zaměstnanců, protože by to pro ně samotné mohlo znamenat, že neumějí řídit kolektiv a nejsou schopni zabránit nedůstojnému chování mezi podřízenými. Zároveň si většinou odmítají připustit, že by se na šikanování také sami, svým přístupem ke spolupracovníkům, mohli podílet. Zde jsem nastínila několik důvodů, proč je nezbytné se mobbingem zabývat a především využívat prevenci, aby k takovému to

jednání nedocházelo a pracovníci se mohli v práci realizovat bez toho, aby pracovali pod psychickým nebo i fyzickým tlakem. Na závěr této kapitoly uvádím shrnutí, co je mobbing. V publikaci Šarmantní násilníci od Pavla Beňa je výčet toho, co mobbing představuje:

- „Psychický teror (v práci, ve škole, na veřejnosti),
- formu agrese a násilí, hlavně psychického,
- systematický nátlak, cílené, plánované a opakované útoky a pokusy o znevážení či poškození pověsti určité osoby, její práce a pracovního výkonu, jejích schopností, rodiny apod.,
- negativní formy komunikace – např. šíření nepravdivých informací, křik, neschopnost přijímat kritiku apod.,
- snahu o izolaci a vyloučení – ze skupiny, zaměstnání, veřejného života,
- demonstraci vlastní síly a převahy.“ (Beňo, 2015, str. 81)

3.1 Typologie šéfů

Při vzniku mobbingu je také důležité zamyslet se nad tím, jestli styl řízení, který uplatňuje vedoucí pracovník, mu umožňuje zjistit, zda na jím řízeném úseku se vyskytuje šikana či nikoliv. Proto v následující části rozeberu jednotlivé styly řízení s cílem uvést, jak ovlivňují podřízené a umožňují zjistit, jestli se v takto řízených kolektivech může dobře rozvíjet šikanózní jednání nebo jestli je vedoucí pracovník schopen svým přístupem vytvořit přátelské prostředí, ve kterém jsou si spolupracovníci rovni, cítí se zde bezpečně a jsou schopni týmové spolupráce.

Vedení lidí řadíme mezi manažerské funkce, jehož cílem je správně vést pracovníky, „aby pracovali v žádoucí kvalitě, kvantitě a směrem k naplnění námi vytyčených cílů“ (Švarcová, 2014, str. 214). Ne vždy se toto daří naplňovat a někteří pracovníci jsou při plnění svých úkolů pod daleko větším tlakem, než ostatní. Zároveň pozorují

i nevráživost od svých šéfů i spolupracovníků. Částečně se na těchto pocitech může podílet i způsob řízení vedoucích pracovníků. Podle Jeny Švarcové (2014) styly řízení můžeme rozčlenit následovně.

- **Autokratický styl řízení** – vedoucího pracovníka můžeme charakterizovat jako člověka, který sám o všem rozhoduje, přiděluje osobně práci, vždy ji kontroluje a nepřijímá návrhy spolupracovníků. Od svých podřízených nepřipouští žádnou kritiku ani konstruktivní. Tento styl řízení se uplatňuje především v armádě. Zároveň je „živnou půdou“ pro šíření mobbingu mezi kolegy (nadřízený neposlouchá, co mu sdělují podřízení), ale také bossingu (striktní příkazy podřízeným bez možnosti vlastního názoru i obhajoby).
- **Demokratický styl řízení** – vedoucí pracovník přijímá názory svých podřízených, je o nich ochoten diskutovat, konečné rozhodnutí však dělá sám a kontroluje jejich plnění. Při tomto stylu řízení je mobbing mezi kolegy lépe zjištělný a pokud ho vedoucí pracovník nepodporuje, pak lze z jeho strany včas zasáhnout a přijmout opatření, která zamezí mobbérovi v páchání dalších skutků a oběti je možno pomoci.
- **Liberální styl řízení** – zde vedoucí pracovník již nepoužívá přímé příkazy, vystupuje spíše v roli koordinátora činností a směřuje své podřízené k plnění stanovených cílů. Uplatňuje se především ve výzkumných ústavech, na vysokých školách apod., kde zaměstnanci mají vlastní vysokou motivaci k práci. I zde však může docházet k mobbingu, většinou mezi kolegy, kteří například nepřejí úspěch spolupracovníkovi. Projevuje se zde i bossing, například tím, že si vedoucí pracovníci přivlastňují výsledky vědeckého výzkumu podřízeného a prezentují je jako svoje výsledky apod.

Přestože jsem popsala tři základní styly řízení, u všech lze najít určité možnosti, jak šikanovat kolegy i podřízené. Brigitte Huberová ve své knize Psychický teror na pracovišti – Mobbing jde ještě dále a uvádí typologii nejnebezpečnějších šéfů. Používá následující dělení podle charakterových vlastností vedoucích pracovníků.

- **Mlčenlivý samotář** – většinu svého času tráví sám v kanceláři. I když je to například vynikající odborník ve svém oboru, nemá zájem o komunikaci se svými podřízenými. Spíše se jich straní a nechce řešit jejich problémy. Svým přístupem umožňuje vznikat konfliktům mezi podřízenými, které mohou vyústit i v mobbing. Z jeho strany většinou podřízeným šikanování nehrozí, neboť vše si raději dělá sám, než by delegoval své pravomoci na podřízené a dostal se s nimi do konfliktu.
- **Nepřístupný** – jeho chování se podobá mlčenlivému samotáři, ale nevyplývá z jeho odbornosti a snahy vše řešit sám, nýbrž z jeho postavení, kdy sebe vidí jako elitu a své podřízené přezírá. Při tomto stylu řízení také nemá většinou oběť mobbingu možnost svou situaci s nadřízeným řešit. Zároveň zde narůstá nebezpečí šikany i z jeho strany v případě, že některý z jeho podřízených nevhodným způsobem ukáže na jeho elitářství, což se ho velice dotkne. Většinou pak tento pracovník pociťuje z jeho strany nejprve nedůvěru, která postupně přerůstá například v psychický teror.
- **Autoritativní** – vedoucí pracovník, jak jsem již uvedla ve stylu řízení, je rozhodnut vše sám řídit, kontrolovat a nepřijímat připomínky od podřízených. Zde hrozí riziko mobbingu jak mezi spolupracovníky, tak i mezi vedoucím a podřízeným. V případě, kdy vedoucí pracovník vidí, že se ho podřízený bojí, nesnaží se mu oponovat, všechny jeho příkazy přijímá bez výhrad a z pokorou, pak v tomto případě, může tento pracovník, posloužit vedoucímu jako „obětní beránek“, který odnese šéfův hněv i neoprávněnou kritiku.
- **Váhavý** – pro takového vedoucího pracovníka je rozhodování velmi složitý a zdlouhavý proces. Snaží se rozhodnutí oddálit na později, nebo pokud to jde, přesouvá iniciativu na podřízené. Jak vyplývá z jeho nerozhodnosti, většinou sám není mobbérem, avšak jeho chování některým podřízeným umožňuje páchat psychický teror na vyhládnuté oběti.
- **Náladový** – jeho chování se mění během dne i několikrát. Někdy je velmi příjemný, laskavý, za chvíli však vybuchne a křičí na všechny spolupracovníky.

Jeho chování přináší chaos, což často vede k tomu, že si podřízení vytvářejí různé skupinky, které spolu přestávají komunikovat a spolupracovat. Vznikají mezi nimi konflikty, které můžou přerůst až v šikanu. Zároveň je zde nebezpečí, že i náladový šéf si mezi svými podřízenými vyhlídne svoji oběť, na kterou přenáší svůj vztek a zlost. Oběť delší dobu neví, co si má myslet o chování svého nadřízeného ke svoji osobě, což ji velmi frustruje a vyčerpává. Později dochází k atakům od šéfa stále častěji, až se projeví v jeho chování typické znaky bossingu (dlouhodobost, psychický teror, vyloučení apod.)

- **Chlubil** – podstata jeho vedení lidí spočívá v tom, že on sám vše zařídí, zkoordinuje, vše nejlépe stíhá a pro zaměstnavatele je nepostradatelný a nedostižný, což on sám sděluje podřízeným. Většinou také způsobuje chaos a rád se chlubí cizími nápady, které si přivlastňuje. V případě, že se mu postižený postaví na odpor a nesouhlasí s ním, většinou se později na něj zaměří, kritizuje ho a ponižuje před kolegy. Mezi spolupracovníky, při tomto stylu řízení, šikana není tak častá, protože si každý dává pozor, aby vyšel z nadřízeným, který uznává především sám sebe.

Jak vyplývá ze stylu řízení, i z typologie šéfů, je nadřízený zodpovědný za chování své i svých podřízených. Zároveň svými postoji v některých případech umožňuje šířit šikanu mezi podřízenými (mobbing) nebo ji sám páchá na podřízených (bossing).

3.2 Oběť mobbingu

V předchozí kapitole jsem se věnovala charakteristice lidí, kteří se zaměřují na mobbing, cíleně ho provádějí a zároveň na vedoucí pracovníky, kteří buď mobbing podporují nebo dokonce jejich chování je možno shrnout pod pojem bossing. Zároveň je velmi důležité si uvědomit i příčiny proč mobbing vzniká a lze i vystopovat určité charakteristiky oběti. Ve své knize *Můj šéf, můj nepřítel* Pavel Beňo shrnul nejčastější příčiny:

1. „Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení).
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.“ (Beňo, 2004, str. 59)

Jak je z předchozího výčtu zřejmé, není hlavní příčinou obětí, která se určitým způsobem odlišuje od ostatních (barva pleti, zdravotní nebo mentální postižení, náboženská nebo sexuální orientace), ale především tlak společnosti na dosahování stále vyšších výkonů, strach ze ztráty zaměstnání, který může vést až ke ztrátě domova (neschopnost splácet hypotéku a úvěry), nevhodné chování vedoucích pracovníků apod. Přesto je to oběť, kdo je později označena za viníka problémů, protože se nachází v nevýhodném postavení. Ze začátku si není schopna uvědomit „co se to děje“, myslí si, že je chyba na její straně, že špatně pracuje. Později mívá pocity bezradnosti a beznaděje, často utíká do nemoci a tím ztrácí kontakt se spolupracovníky. Kolegové se jí začínají stranit a vadí jim, že za ní musí často vykonávat práci, když je nemocná. Následuje další fáze vývoje, kdy si oběť přenáší problémy z pracoviště domů, neustále na ně myslí, zabývá se jimi, což má za následek její fyzické i psychické vyčerpání, které se často projevuje jako dlouhodobá těžká újma na zdraví. Jedná se o depresi, nízké nebo žádné sebevědomí, vysoký krevní tlak, žaludeční vředy, poruchy spánku apod. V této fázi může také nastat další problém a to rozpad dosud funkční rodiny oběti.

3.3 Řešení mobbingu

Proti všem formám šikany je nezbytné bojovat, aby s lidmi bylo důstojně zacházeno. Pavel Beňo (2015), na základě své letité praxe, proto uvádí tzv. čtyři antimobbingové roviny a zásady, které jsou podrobně rozpracovány v následujícím textu.

1. „Rovina osobní – individuální práce s klientem, popřípadě jeho rodinou, přáteli apod.

Zásada: Nezůstávej se svými problémy osamocen.“ (Beňo, 2015, str. 82)

Je vždy důležité, aby postižená osoba se svěřila se svými problémy a navázala kontakt s poradcem. Po posouzení problémů může poradce (většinou psycholog) navrhnout například skupinovou terapii se zapojením rodiny.

2. „Rovina institucionální – vytvoření „konzilia“, pokus o sociální dialog se zaměstnavatelem.

Zásada: Spojme síly a pak budeme úspěšnější.“ (Beňo, 2015, str. 82)

Zde autor vychází z názoru, že více odborníků může lépe posoudit problém a poskytnout postiženému vhodnější pomoc. Jedná se o specializované odborníky, kteří se mobbingem dlouhodobě zabývají, ale také o osoby, které sami mobbing zažili. Vhodnou formou řešení je v tomto případě, se souhlasem klienta, zadokumentovat jeho problém například s pomocí videozáznamu. Zároveň autor doporučuje, opět se souhlasem klienta, informovat zaměstnavatele, odbory, inspektorát práce apod. a nabídnout těmto institucím pomoc s řešením problému.

3. „Rovina veřejná – zveřejnění příběhu na našich webových stránkách či médiích, a to formou informativního videoklipu či celého videointerview, prostřednictvím veřejných slyšení, besed, výjezdních zasedání a vzdělávacích akcí apod.

Zásada: Dejme o těchto problémech – i o sobě – vědět!“ (Beňo, 2015, str. 83)

Zveřejnění problému veřejnosti se většinou využívá v těch případech, kdy zaměstnavatelé nemají zájem problém řešit.

4. „Rovina mezinárodní spolupráce

Zásada: Nejsme ostrov, ale kontinenty! Neopakujme stejné chyby a začínejme až tam, kde jiní skončili, byť není snadné zjistit, kde to vlastně je!“ (Beňo, 2015, str. 84)

Při řešení konkrétních problémů je možné se inspirovat v zahraničí. V rámci spolupráce v oblasti mobbingu vznikla v roce 2008 mezinárodní organizace International Association on Workplace Bullying and Harassment, která každé dva roky pořádá mezinárodní konferenci, jež se zabývá především násilím na pracovišti.

Jak je patrné z uvedených zásad, vždy je důležité se s problémem někomu, komu člověk důvěřuje, svěřit a snažit se ho, co nejdříve řešit. Základní podmínkou, která by měla v co největší míře zamezit šikanóznímu jednání, je však na prvním místě vždy prevence. Ať už různé přednášky, či školení v zaměstnání, jak vedoucích pracovníků, tak i samotných zaměstnanců. Dále preventivní zveřejňování zjištěných případů i způsoby, jak byly tyto případy řešeny. Jestliže je naplněna skutková podstata trestného činu, tak i zveřejnění odsuzujícího rozsudku, by mělo být pro ostatní násilníky výstrahou, že takovéto jednání většinová společnost nebude tolerovat.

3.4 Prevence mobbingu

Jak jsem již uvedla v závěru předchozí kapitoly, je nezbytnou součástí boje proti mobbingu prevence. Ve větších institucích může pomoci buď zřízení mobbingového krizového centra, v jehož čele by měl být zkušený psycholog nebo alespoň vytvoření pracovní pozice pro důvěryhodnou osobu, která se v podniku velmi dobře orientuje, ale již v něm nezastává vedoucí místo (například bývalý člen dozorčí rady, který je již v důchodu). (Kratz, 2005, str. 44)

„Informace a osvěta by se měly v první řadě zabývat problematikou mobbingu na všech podnikových úrovních, jeho nebezpečností a záludností. To by se mohlo uskutečnit např. při podnikových shromážděních nebo prostřednictvím kampaní zaměřených na potírání mobbingu. „ (Kratz, 2005, str. 45)

Zároveň Hans-Jürgen Kratz ve své knize Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit na str. 45 (2005) uvádí různé formy školení, které mohou vést k prevenci šikany na pracovišti.

- Semináře pro vedoucí pracovníky zaměřené hlavně na optimalizaci chování nadřízených a na kooperativní řízení. Zde by příslušné instituce měly zapojit do těchto školení především nižší a střední management, který se nejdříve setkává s projevy mobbingu.
- Semináře pro všechny zaměstnance zaměřené na zlepšení komunikace. Zde jde především o to, aby spolupracovníci si uměli navzájem naslouchat a byli schopni si předávat požadované informace.
- Semináře pro všechny zaměstnance zaměřené na lepší řešení konfliktních situací. Zde jde především o to, aby byli schopni všichni zaměstnanci řešit i konfliktní situace dohodou a spoluprací, nikoliv agresivním jednáním.

V prevenci mobbingu hrají nezastupitelnou roli také personalisté, kteří by při přijímání nových pracovníků měli klást velký důraz na takové zaměstnance, kteří jsou ochotni přizpůsobit se firemní kultuře a dodržovat její zásady a hodnoty. Zároveň ve spolupráci s odborovou organizací připravují každoročně kolektivní smlouvy, ve kterých by mělo být přesně definováno, co je mobbing a jak se bude postupovat v případě, že se některý pracovník bude cítit ohrožen šikanózním jednáním.

„Původci mobbingu by měli mít na paměti, že zaměstnavatel může v mimořádném případě sáhnout k výpovědi z pracovního poměru i bez důtky a bez ohledu na to, zda se v této souvislosti naruší podnikový mír, jestliže dojde závažným způsobem k újmě na osobnostním právu, cti nebo zdraví oběti mobbingu.“ (Kratz, 2005, str. 48)

V souvislosti s prevencí je také důležité sledovat klima na pracovišti. Lze to provádět nejen běžným pozorováním, ale spíše většinou anonymním dotazníkovým šetřením. Vyhodnocovat by ho měli především odborníci (například psychologové zabývající se problematikou šikanování) nebo nezávislé externí agentury, jak doporučuje odborná literatura. Cílem by mělo být zmapování pracovního klima a podchytení nežádoucích jevů (jako je například mobbing), které by měli vedoucí pracovníci včas řešit.

4 Bossing

Dosud jsem se ve své práci podrobně věnovala především tématu mobbingu a to především ve smyslu šikanování kolegů. Zároveň jsem často uváděla i způsoby šikanování od nadřízených tzv. bossing. Vzhledem k tomu, že bossing (i když ho zahrnujeme do skupiny mobbingu) má svá určitá specifika, proto ho podrobněji rozvedu v této kapitole.

„Bossing je považován za podskupinu mobbingu a velmi často je i definován jako *mobbing ze šéfovských pater*. Autorství tohoto pojmu bývá připisováno norskému autorovi *Sveinu Kilemu*, který tento termín v jednom ze svých textů použil již v roce 1990, a to v rámci popisu tzv. *zdraví poškozujícího stylu vedení*.“ (Beňo, 2015, str. 82)

Odborná literatura zachycuje několik typů chování, které řadí pod bossing. V následujícím výčtu uvádím ty nejběžnější.

- Pracovník je velmi často a zbytečně kontrolován, zda plní zadané úkoly.
- Velmi podrobná kontrola pracovní doby, zjišťování a ověřování zda podřízený, když byl na služební cestě, přesně vyplnil cestovní příkaz (sledování každého pohybu pracovníka).
- Na zaměstnance jsou kladeny vysoce odborné úkoly, na které nemá kvalifikaci ani s nimi nemá zkušenost.
- Po zaměstnanci jsou požadovány podřadné práce, které však není možno v určeném termínu stihnout.

- Podřízenému je několikrát odložena dovolená s odůvodněním, že je pro firmu v této době nezbytný, i když kolega na stejné pozici dovolenou dostane.
- Neuctivé až urážlivé chování vedoucího k podřízenému (sprostá slova, výhrůžky výpovědí, snížení nebo odebrání osobního ohodnocení bez udání důvodů, přeřazení na méně kvalifikovanou práci).
- Pomlouvání pracovníka, že špatně a pozdě plní zadané úkoly.
- Záměrné zatajování důležitých informací pro řešení úkolů, nemožnost se projevit na poradách, nebo zákaz se jich účastnit.
- Přivlastňování výsledků práce nadřízeným.
- V některých případech může jít i o sexuální obtěžování nebo zneužívání.

Z předchozího textu vyplývá, že vedoucí pracovník může využívat své nadřízené pozice, k prosazování svých osobních zájmů, naprosto nevhodnou formou vedoucí k postupné likvidaci podřízeného. Proč se toto děje, uvádí opět ve své knize Pavel Beňo.

„Důvodů, proč se vedoucí pracovníci uchylují k bossingu, je jistě mnoho: *frustrace, obavy z konkurence, netolerance, zloba a závist*. Stále častěji se dnes mluví i o *strukturální poruše osobnosti* – např. narcismu -, *opojení mocí* nebo *neadekvátní kompenzaci nedostatku sebevědomí*, která se může projevit jako žárlivost na schopnosti a dovednosti jiných, spojená s obavou o ztrátu vlastní pozice. Přehnané nároky a tlak mají často zamaskovat skutečný stav věcí.“ (Beňo, 2015, str. 91)

Autor zde uvedl příčiny, proč se vedoucí pracovníci uchylují k tomuto neadekvátnímu jednání. Zároveň je vhodné uvést, jak by tomuto jednání ze strany vedení šlo předcházet. Jednou z metod je například Strategie zvládání konfliktů, kterou uvedl ve své knize *Konflikty v práci* Eberhard G. Fehlau. Popsal zde základní stresové situace, které mohou vyústit až v bossing, jež nastávají při jednání s podřízenými a jak by bylo vhodné je řešit.

Tab. č. 1 Strategie zvládání konfliktů

Vyvíjíte nátlak.	lépe	Pokoušejte se přesvědčovat.
Napadáte druhé osobním způsobem.	lépe	Těžištěm učíte problém.
Pokoušíte se sám zvítězit a druhé zničit.	lépe	Hledejte společnou cestu k vyřešení problému.
Stanovíte pevně své soudy příliš brzy.	lépe	Budte i nadále otevřený argumentům, které vás mohou přesvědčit.
Jste upnutý na určité pozice.	lépe	Dávejte najevo svoji otevřenost i pro jiná stanoviska a postoje.
Pro vás existuje jen „buď a nebo“. Jiné možnosti jsou tím omezeny.	lépe	Ať pro vás existuje „více či méně“, tedy široká paleta možností.
Pokoušíte se zlomit vůli, odhodlanost, záměr těch druhých.	lépe	Pokoušejte se přesvědčit toho druhého věcnými argumenty.
Záměrně druhého stresujete (např. časovým faktorem) a neponecháváme mu žádnou možnost ústupu.	lépe	Vycházejte druhému vstříc; ten pak může změnit svůj postoj bez ztráty tváře.

Zdroj: Konflikty v práci; Eberhard G. Fehlau, (2003, str. 68)

V tabulce autor v prvním sloupci zachytil způsoby jednání a chování, jejichž výsledkem může být bossing. Zároveň se ve třetím sloupci snaží uvádět adekvátní formy komunikace, aby se předešlo nevhodnému chování.

5 Další druhy vztahové patologie na pracovišti

Dosud jsem se ve své bakalářské práci zabývala především mobbingem a jednou jeho částí a to bossingem. Ve firemním prostředí se však můžeme setkat i s dalšími druhy patologie, které se však nevyskytují tak často jako výše uvedené. Proto v této kapitole se v krátkosti zaměřím i na další nevhodné a stresující způsoby chování, s kterými se pracovníci, ať již v roli podřízených nebo nadřízených mohou setkat.

5.1 Staffing

Definovat staffing lze takto: „Staffing je jednak proces získávání, nasazení a udržení pracovní síly v dostatečném množství a kvalitě, aby vytvořil pozitivní dopad na efektivitu organizace, a jednak to je šikana ze strany podřízeného k nadřízenému.“ (Beňo, 2015, str. 98).

Jak vyplývá z definice, má sttafing dva významy. Z hlediska mé práce se zaměřím na ten druhý. V současné době se s tímto typem chování setkávají především mladší lidé, kteří řídí kolektiv starších a zkušených pracovníků. Tito zaměstnanci se většinou snaží prosazovat své názory s odůvodněním, že oni mají dlouholeté zkušenosti a mladší vedoucí by je měl vzít v úvahu a řídit se jimi. Toto však v praxi nelze takto realizovat a postupně dochází k tomu, že podřízení přestávají plnit svěřené úkoly s tím, že jim nerozumějí nebo že jsou dle jejich názoru zbytečné. Dále se snaží poškodit svého vedoucího například pomluvami, nevhodnými poznámkami na jeho osobu apod.

Při řešení tohoto jednání by se měla oběť vyvarovat, především při styku s podřízenými, tvrdosti i bossingu. Zároveň by problém měla včas řešit se zaměstnavatelem, aby se nepodařilo podřízeným svým nátlakem ji donutit k přeložení nebo k odchodu z firmy.

5.2 Diskriminace

Tento pojem se objevuje i v našem právním řádu. Zároveň ho blíže specifikuje právo Evropské unie, kde se pojem diskriminace objevuje v několika právních dokumentech. Například ve „Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. 7. 2006 o zavedení zásad rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání“. (Beňo, 2015, str. 113)

V České republice byl tzv. antidiskriminační zákon přijat v roce 2009. Jedná se o zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

Přestože tento zákon v České republice již před několika lety nabyl účinnosti, mají ženy na stejných pozicích především ve vedoucích funkcích, dle statických údajů Českého statistického úřadu, někdy i o 30 procent menší výdělek než muži, přestože vykonávají stejnou práci, mají dosažené stejné vzdělání i praxi. Zde jsem uvedla pouze jeden příklad diskriminace. Dále se v pracovním procesu můžeme setkat

s diskriminací z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, sexuální orientace, věku, zdravotního stavu apod.

5.3 Pronásledování (stalking)

Pronásledování upravuje náš trestní zákoník, který v paragrafu 354 definuje nebezpečné pronásledování takto:

(1) Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že

- a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmou jemu nebo jeho osobám blízkým,
- b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,
- c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,
- d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života nebo
- e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu,

a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

(2) Odnětím svobody na šest měsíců až tři roky bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1

- a) vůči dítěti nebo těhotné ženě
- b) se zbraní nebo
- c) nejméně dvěma osobami.

Jak vyplývá ze zákona je stalkingem systematické, dlouhodobé, úmyslné a obtěžující pronásledování osob. U nás se projevuje jak v soukromém, tak i pracovním životě. Častými útoky jsou ohrožení především mediálně známé osobnosti, které jsou někdy pronásledovány svými fanatickými fanoušky.

Stalking se projevuje několika způsoby:

- vyhrožující, urážlivé, zastrašující SMS zprávy, telefonáty, emaily
- fyzické sledování oběti, výhrůžky násilím, někdy i fyzické napadání
- ničení věcí oběti – propíchané pneumatiky, rozbité okna, dveře apod.

Pro oběti jsou tyto situace velmi stresující. Často se bojí o svůj život, ztrácí zájem o kontakt s lidmi, bývají unavené, nevyspalé a může u nich dojít až k psychickému zhroucení. „Důvodem stalkingu je v převážné míře snaha někoho ovládnout, mít nad ním absolutní moc až dohled.“ (Beňo, 2015, str. 118). V České republice se problematice pronásledování věnuje již několik let nezisková organizace Bílý kruh bezpečí.

V případě, že stalker při pronásledování využívá informační a komunikační technologie (například Facebook, SMS zprávy, internetové diskuze apod.) hovoříme o **kyberstalkingu**.

5.4 Kyberšikana

Příručka Rizika virtuální komunikace definuje kyberšikanu jako „komunikační jev realizované prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (např. pomocí mobilních telefonů nebo služeb v rámci internetu), jež mají za následek ublížení nebo jiné poškození oběti. Toto ublížení nebo jiné poškození oběti. Toto ublížení či poškození může být jak záměrem útočníka, tak důsledkem např. nevhodného vtipu, nedorozumění mezi obětí a útočníkem, nedomyšlením důsledků jednání ze strany útočníka atd. Oběť je poškozována opakovaně, ať už původním

útočníkem, či osobami, které se do kyberšikany zapojí později. Kyberšikana je druhem psychické šikany.“ (Kopecký; Krejčí, 2010, str. 5)

Původně se kyberšikana rozšířila především na školách mezi žáky s cílem ztrapnit, vydírat a zastrašit spolužáka. Později zasáhla i ostatní věkové kategorie. V tomto případě již jde buď o jejich poškození v osobní životě nebo v zaměstnání. Kyberšikana se oproti běžné šikaně liší v tom, že oběti útočník většinou není znám (často se ho nepodaří ani vypátrat) a po internetu se nepravdivé údaje šíří velmi rychle. Oběť se může v tomto případě špatně bránit.

Jak je zřejmé z dosavadního textu, v současné době může mít šikana různé formy, vždy si však oběť nese následky šikanózního jednání velmi dlouho. Často je psychicky nemocná, bojí se styku s lidmi, ztrácí sebevědomí, zhoršuje se u ní plnění pracovních úkolů, utíká do nemoci, aby nemusela spolupracovat s kolegy, nebo se nechává ponižovat od nadřízeného. Velká část šikanovaných pracovníků tomuto jednání podlehne, odcházejí ze zaměstnání a hledají si novou práci. Zde však většinou jsou velmi ostražití, někdy se straní kolegů a po svých zkušenostech se bojí navazovat nové pracovní vztahy. Někteří lidé si tyto negativní zkušenosti uvědomují celý svůj život.

Praktická část

6 Dotazníkové šetření

Praktická část navazuje na teoretickou část mé práce, ve které jsem se zabývala mobbingem ve společnosti a jeho různými formami. V praktické části práce bych chtěla zmapovat na základě dotazníkového šetření v české firmě i mezinárodních korporacích, jak vnímají mobbing běžní zaměstnanci i jejich nadřízení.

Pro posouzení jsem si vybrala jednu českou firmu a tři mezinárodní. Pro zachování anonymity nebudu zde uvádět názvy ani sídla těchto firem, protože si to jejich

manažeři nepřáli. V následujícím textu budu, v případě potřeby, tyto organizace označovat velkými písmeny.

A – česká firma,

B – mezinárodní firma se zaměřením na oblast léčiv,

C – mezinárodní firma se zaměřením na oblast softwaru,

D – mezinárodní firma se zaměřením na oblast outsourcingu.

Dotazník, který je uveden v příloze číslo 1 až 3 jsem vyhotovila ve třech jazykových mutacích – české, anglické a italské verzi. Umístila jsem ho na webové stránky a požádala vybrané pracovníky o jeho vyplnění.

Odkaz na dotazník v češtině je uveden na následující stránce:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwf_JXAIPh3I12eKi_k3Q584ifYXXINH43wP-4-LPq-1pt2Q/viewform

V anglické verzi je uveden zde:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScp_SdeRGJFdJnXoJc61V0g350EfzsNkB JHG1Z04RbYIOdmPw/viewform

Pro italskou verzi jsou uvedeny následující údaje:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe707-60XITwVmPCQtG_0nyQKEXD3E9lvmZ_PgOVfBGIKK3yA/viewform

Otázky do dotazníku jsem z části sepsala podle zkušeností mých kolegů s mobbingem, na základě svých zkušeností s podobným dotazníkovým šetřením, podle prostudované odborné literatury, která se zabývala mobbingem i bossingem (je uvedena tištěných a elektronických zdrojích). Zároveň jsem využila i zahraniční zdroje, především italské internetové stránky (uvedeny v elektronických zdrojích), kde jsem se také inspirovala.

6.1 Specifika mezinárodních firem

Vzhledem k tomu, že pracuji již ve třetí mezinárodní firmě, uvedu zde určitá specifika, kterými jsou tyto organizace charakteristické, a které mají vliv na firemní kulturu. Současně jsou zde i rozdílné podmínky pro rozvoj šikanózního jednání než v českých společnostech, neboť se zde prolínají různé kulturní i společenské rysy a postoje zaměstnanců, včetně jejich náboženství, tradic, chování apod. Mezi specifické rysy těchto pracovníků bychom mohli zařadit také jejich přístup k práci, k plnění svěřených úkolů, k jednání s lidmi i ke spolupráci v týmu. Na základě své zkušenosti mohu uvést, že pracovníci pocházející většinou z německy mluvících zemí jsou precizní, dochvilní, pracovití, ale velmi neradi mění zaběhlé stereotypy. Při častých změnách se hůře orientují. Naproti tomu jejich kolegové z jižních evropských států (Itálie, Španělsko) nejsou většinou tak přesní ani dochvilní, při obchodních jednáních vyjadřují více emocí, ale často jsou schopni rychleji reagovat na změnu situace. U pracovníků například ze zemí Latinské Ameriky je často jejich přístup k ostatním spolupracovníkům kamarádský, vstřícný a tzv. „pohodový“.

U všech těchto zaměstnanců, ať jsou již na řídicích pozicích nebo pracují jako řadoví členové týmu, je však pro dobrou spolupráci základním předpokladem velmi dobrá znalost anglického jazyka slovem i písmem a zároveň ještě znalost alespoň jednoho dalšího světového jazyka (francouzštiny, němčiny, španělštiny apod.). V případě, že to tak není, může to u některých zaměstnanců vést i k pocitu, že se setkávají s mobbingem, aniž by to ve skutečnosti, tak bylo. Příčinnou v tomto případě je špatná komunikace v cizím jazyce a z toho pramenící chyby v plnění zadaných úkolů nebo časté nepochopení příkazu vedoucího pracovníka.

7 Vyhodnocení dotazníků

7.1 Vzorek firem

Šíření mobbingu, potažmo bossingu bylo sledováno ve čtyřech firmách, z toho jedna byla česká společnost s převážně českým kapitálem. Ve vedení této organizace byli čeští manažeři. U třech mezinárodních korporací byli v čele firem zahraniční pracovníci z různých zemí světa (Mexiko, Itálie, Indie, Rumunsko, Velká Británie, Německo). Zjišťování se opíralo o elektronický dotazník, kteří jednotliví oslovení zaměstnanci vyplnili.

Tab. č. 2 Dotazníkové šetření respondenty

Firma	Dotazníky k vyplnění	Odevzdané dotazníky	Vyplněno manažery
A - česká	30	15	4
B - farmaceutická	32	28	6
C - softwarová	30	23	5
D - outsourcingová	28	24	1
Celkem	120	90	16

Zdroj: vlastní vypracování

V tabulce jsou uvedeny údaje o vyplnění dotazníků podle jednotlivých firem, kolik jich bylo vyplněno a z nich kolik jich vyplnili manažeři. O vyplnění bylo požádáno 30 pracovníků z české firmy, z toho 4 byli na vedoucí pozici. Vyplněných dotazníků se vrátilo 25. Manažeři vyplnili dotazníky všichni.

U pracovníků z mezinárodních firem, aniž bych je v tomto souhrnu dělila podle jejich obchodního zaměření, bylo vyplněno 75 % dotazníků od zahraničních zaměstnanců. Přestože i v mezinárodních firmách pracují čeští zaměstnanci, dotazníkové šetření

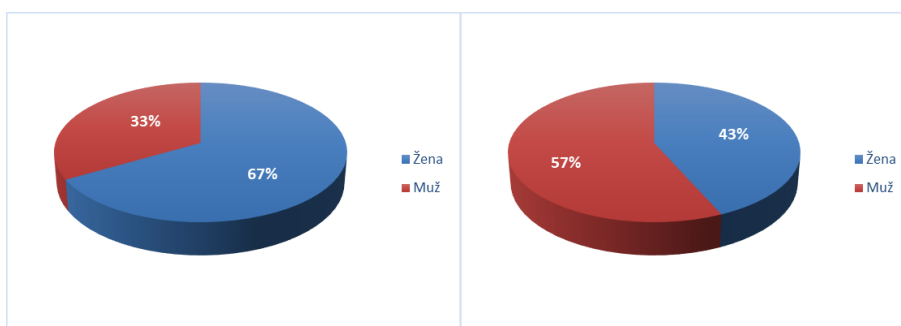
proběhlo pouze mezi cizími státními příslušníky, neboť čeští pracovníci se nechtěli zúčastnit dotazníkového šetření.

Také jsem zjišťovala příčiny, proč čtvrtina zahraničních pracovníků také nevyplnila dotazníky. Osobním pohovorem jsem dospěla k názoru, že problémem by nebylo vyplnění dotazníku, kdyby byl v rodném jazyce například ve španělštině. Některé termíny v angličtině tito respondenti neznali. Tyto rozhovory potvrzují mou hypotézu (viz kapitola 6.1), že zaměstnanci zahraničních firem musí ovládat anglický jazyk na velmi dobré úrovni, jak slovem, tak i písmem.

7.2 Vyhodnocení zadaných otázek

V následující části uvedu vždy dva grafy, z toho ten vlevo se bude týkat pracovníků české firmy a ten vpravo cizích státních příslušníků. Zároveň budu posuzovat rozdíly v jejich odpovědích.

Otázka č. 1 - Vyberte Vaše pohlaví

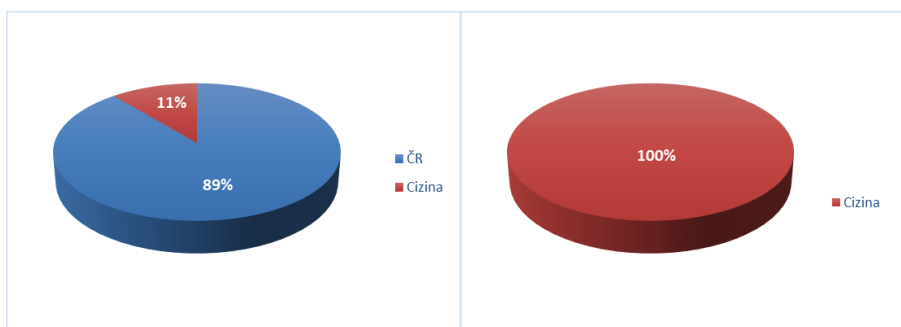


graf č. 1

V této otázce jsem vyhodnotila podíl mužů a žen, kteří dotazník vyplnili. V české firmě převažují ženy, v mezinárodních firmách jsou to muži. Vzhledem k tomu, že do České republiky přicházejí z cizích zemí jak celé rodiny, tak i jednotlivci, je podíl mužů o 14 %

větší především z toho důvodu, že ženy z cizích rodin se zde starají především o domácnost a děti. Muži v těchto případech bez problému užívají rodiny.

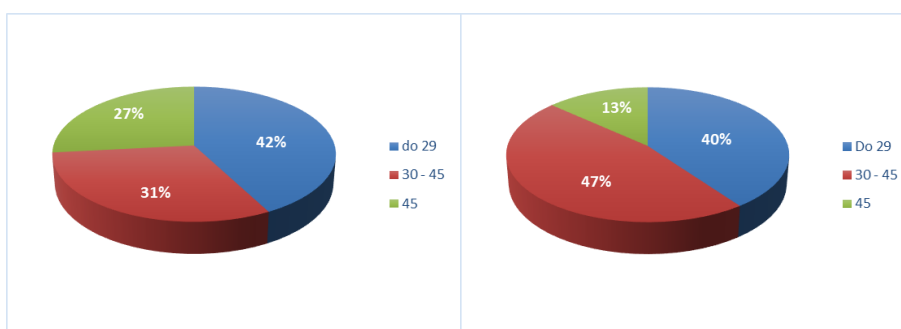
Otázka č. 2 - Uveďte odkud pocházíte



graf č. 2

Z výše uvedených grafů je vidět, že i v české firmě pracuje několik zaměstnanců, kteří pochází ze zahraničí. Jak jsem již uvedla v předcházejícím textu, v mezinárodních firmách, přestože pracují čeští občané, budu se zabývat pouze cizími státními příslušníky.

Otázka č. 3 - Jaký je Váš věk?

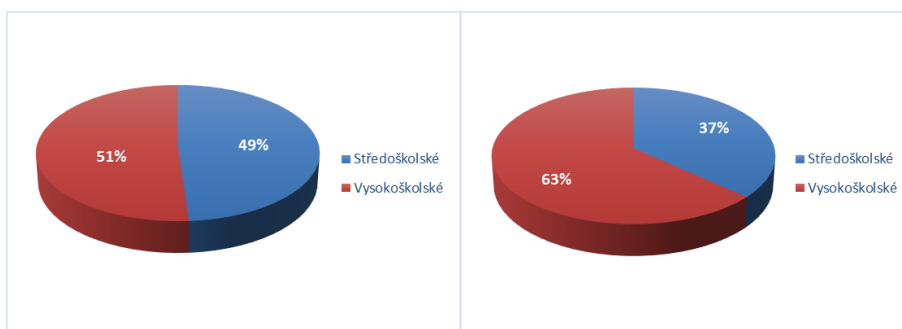


graf č. 3

V české firmě převažují mladí lidé do 29 let. V mezinárodních firmách jsou to především lidé od 30 do 45 let, což koresponduje s předchozím grafem, kde ho

v těchto firmách pracují především muži, neboť ženy v této věkové kategorii, jak již bylo výše popsáno, se starají především o děti.

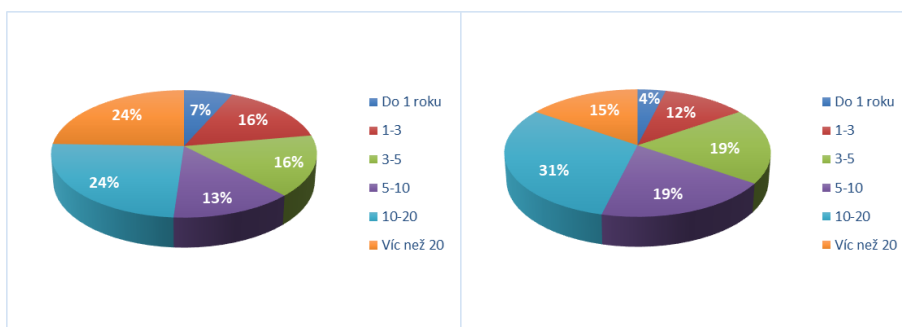
Otázka č. 4 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



graf č. 4

V české firmě je podíl středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců velmi podobný. V mezinárodních firmách o necelou třetinu převažují vysokoškolsky vzdělaní lidé. Příčinu vidím v tom, že většinou tito cizí státní příslušníci pracují v České republice na vedoucích pozicích, kde je vysokoškolské vzdělání nutností, ale zároveň většina ostatních pracovníků i na nižších pozicích má alespoň vysokoškolské bakalářské vzdělání.

Otázka č. 5 - Kolik máte let praxe?

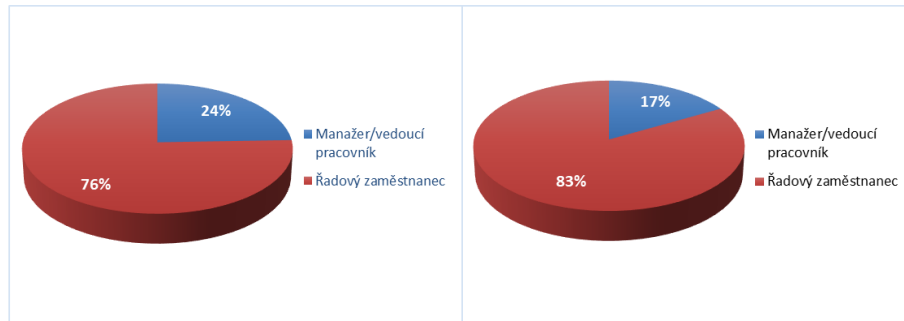


graf č. 5

V české firmě převažují mladší zaměstnanci, jak vyplývá z grafu v otázce číslo 3, což se projevuje i v letech praxe, kterou tyto zaměstnanci dosahují. Více než polovina všech zaměstnanců ve firmě má praxi maximálně do 10 let. Necelá jedna čtvrtina zaměstnanců má praxi v rozmezí 10 – 20 let a stejný počet pracovníků ve firmě má praxi delší než 20 let. Tyto údaje, jak již bylo zmíněno korespondují s věkovou strukturou zaměstnanců.

V mezinárodních firmách pracuje větší množství zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do věkové kategorie 30 až 45 let, ale jejich doba praxe, jak vyplývá z grafu je kratší než u zaměstnanců v české firmě. Myslím si, že toto vyplývá z toho, že většina pracovníků má vysokoškolské vzdělání, více let se zabývají studiem a proto mají kratší dobu praxe.

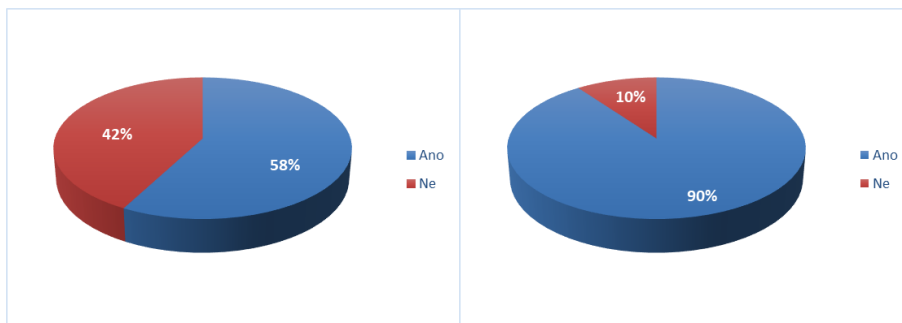
Otázka č. 6 - Jaká je Vaše pracovní pozice?



graf č. 6

Česká firma, jak je zřejmé z grafu má přibližně čtvrtinu zaměstnanců na vedoucích pozicích, kdežto v zahraničních firmách je podíl vedoucích pracovníků pouze 17 procentní. Z tohoto výsledku by se dalo usuzovat, že v zahraničních firmách je od řadových zaměstnanců požadována větší samostatnost a předpokládá se, že budou méně kontrolováni. Toto může mít vliv i na větší výskyt mobbingu v těchto firmách, neboť zaměstnanci většinou pracují ve větších týmech a musí spolu více spolupracovat, než v české firmě, kde je tradiční organizační struktura – vedoucí a jeho podřízení.

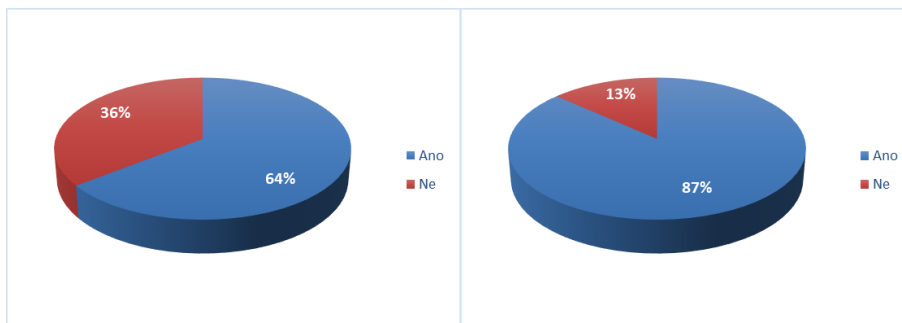
Otázka č. 7 - Setkali jste se s pojmem mobbing?



graf č. 7

Jak je vidět z grafů, je informovanost o mobbingu daleko vyšší v mezinárodních firmách než v české. Myslím si, že je to tím, že cizinci se o těchto problémech učí již na středních školách. Kdežto v České republice se této oblasti ve školách věnuje velmi malá nebo žádná pozornost.

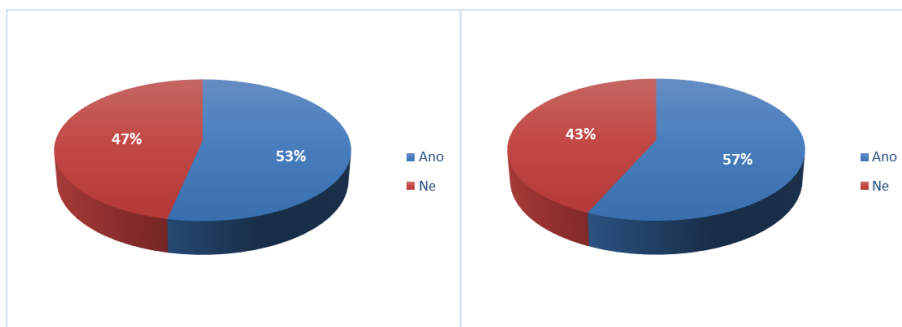
Otázka č. 8 - Dokážete vysvětlit, co se skrývá pod pojmem mobbing?



graf č. 8

Odpovědi na tuto otázku korespondují s předchozí otázkou č. 7 a potvrzují moji domněnku, že znalost pojmu mobbing a jeho souvislosti jsou v mezinárodních firmách od dost vyšší než v české firmě.

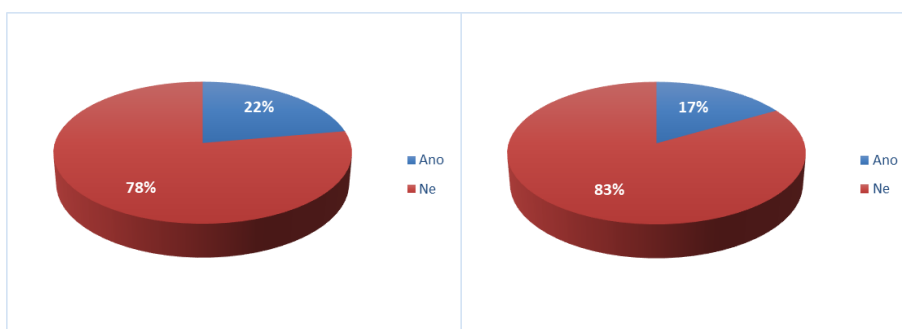
Otázka č. 9 - Vznikají na Vašem pracovišti konflikty?



graf č. 9

O něco více konfliktů vzniká v mezinárodních firmách, což si myslím, že je dáno určitými specifiky, které jsem popsala v kapitole 6. 1 Specifika v mezinárodních firmách.

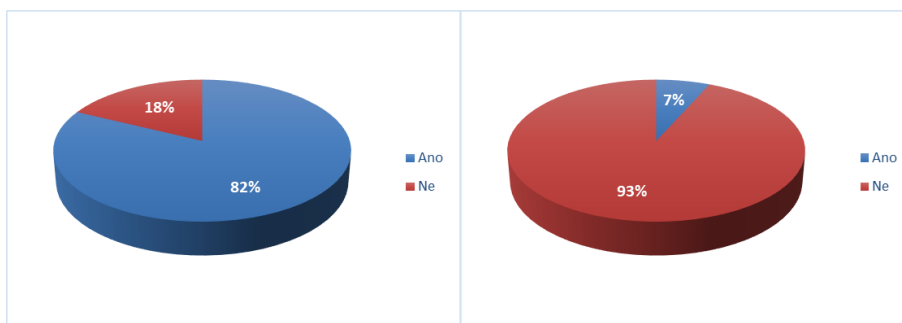
Otázka č. 10 - Míváte při své práci pocit, že s Vámi záměrně nekomunikují Vaši kolegové?



graf č. 10

Z výše uvedených grafů vyplývá, že ve všech sledovaných firmách dochází mezi zaměstnanci k rozporům a z toho vyplývá, že kolegové mezi sebou záměrně nekomunikují. Více se to děje v české firmě.

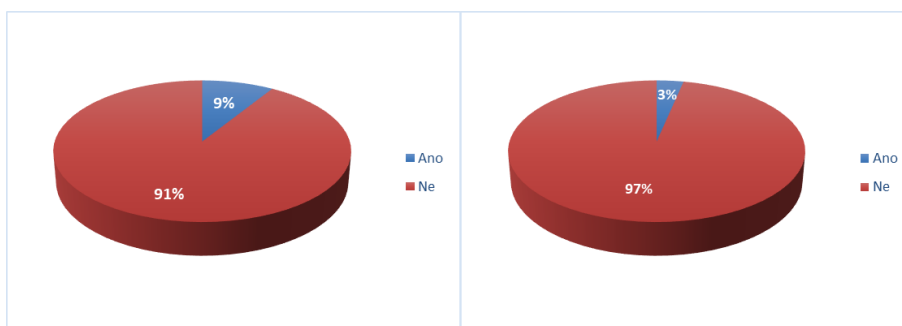
Otázka č. 11 - Stává se Vám, že Vaši kolegové přestanou mluvit, když vstoupíte do místnosti?



graf č. 11

V této otázce byly největší rozdíly v odpovědích ze všech otázek, které respondenti vyplňovali. Myslím si, že je to tím, že obecně se v českých firmách se častěji šíří pomluvy, lidé si více závidí a většinou si nepřejí navzájem úspěch. Jak vyplývá z grafu, pouze 18 % zaměstnanců v české firmě se s těmito negativní jevy neseťkalo, oproti 7 % pracovníků v zahraničních firmách, kteří se s těmito jevy setkali. Myslím si, že tady bychom si měli vzít příklad z mezinárodních firem.

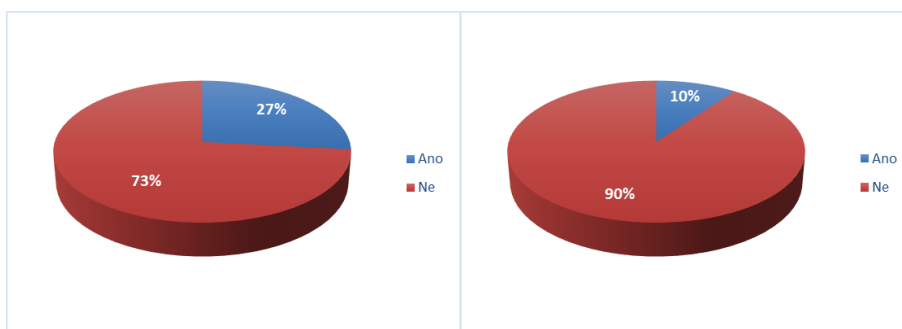
Otázka č. 12 - Na pracovních poradách téměř nikdo nebere zřetel na Vaše návrhy či připomínky.



graf č. 12

Z grafů je opět vidět, že v české firmě má o 6 % zaměstnanců více než v zahraničních firmách pocit, že je ostatní ignorují. Toto by mohlo vést k frustraci těchto pracovníků nebo to může být jeden z průvodních jevů mobbingu.

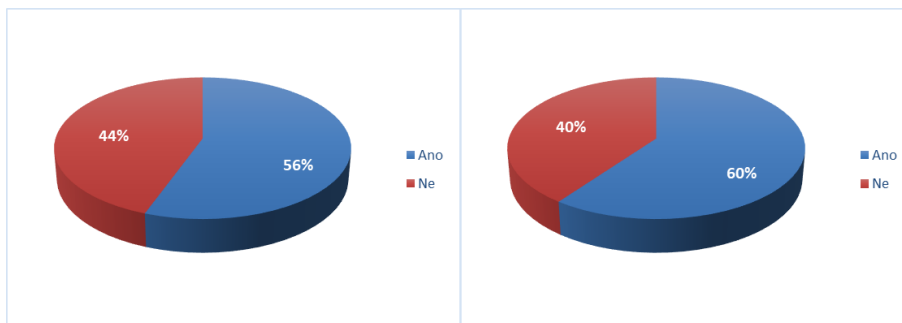
Otázka č. 13 - Přejde Vám, že jsou vaše pracovní rozhodnutí zpochybňována?



graf č. 13

Opět je zde znázorněno, že více než čtvrtina zaměstnanců české firmy má pocit, že jsou zpochybňována jejich rozhodnutí. Myslím si, že příčiny jsou stejné jako ty, které jsem uvedla v souvislosti s vyhodnocením grafu č. 11. V mezinárodních firmách 90 % pracovníků nemá pocit, že by někdo zpochybňoval jejich rozhodnutí.

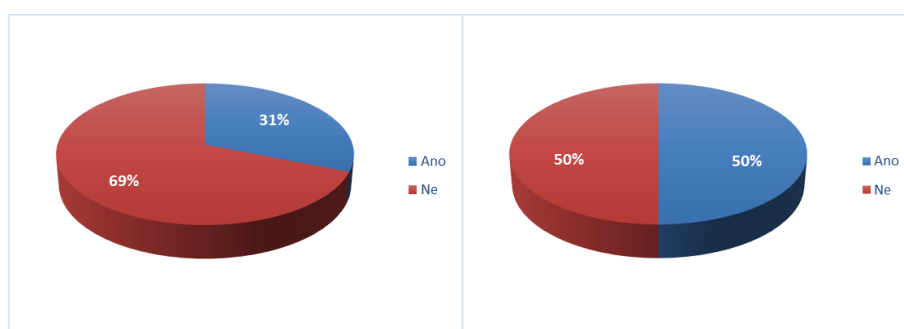
Otázka č. 14 - Stalo se Vám, že jste byl(a) za něco neprávem kritizován(a)?



graf č. 14

Neoprávněná kritika se o 4 % více projevuje v mezinárodních firmách než české. Ve všech sledovaných firmách je to však více než 50 % pracovníků, kdo je neprávem kritizován. Opět to může vést k frustraci jejich zaměstnanců nebo i k mobbingu včetně jeho části bossingu, v případě, že neoprávněná kritika zaznívá od nadřízených.

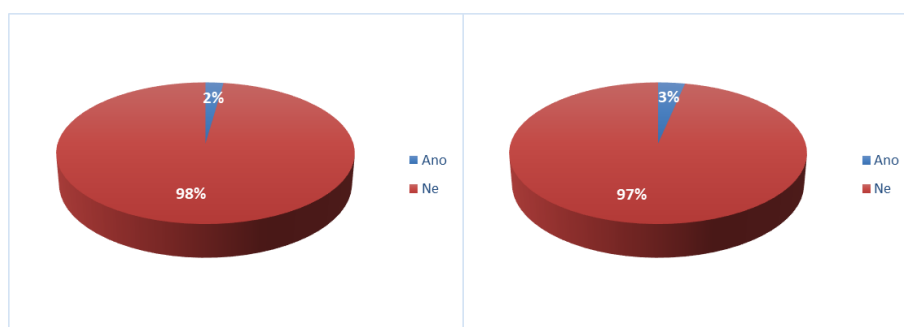
Otázka č. 15 - **Byly Vám připisovány chyby, kterých jste se nikdy nedopustil(a)?**



graf č. 15

Na otázku č. 15 odpověděla polovina pracovníků v mezinárodních firmách, že jim byly připisovány chyby, které neudělali. V české firmě to byla přibližně jedna třetina. Myslím si, že to souvisí s organizační strukturou, jak je uvedeno v otázce č. 6, kde v české firmě je více vedoucích pracovníků, kteří mají možnost sledovat průběžně práci svých zaměstnanců, než v týmech v korporátních firmách, kde na jednoho vedoucího připadá více zaměstnanců.

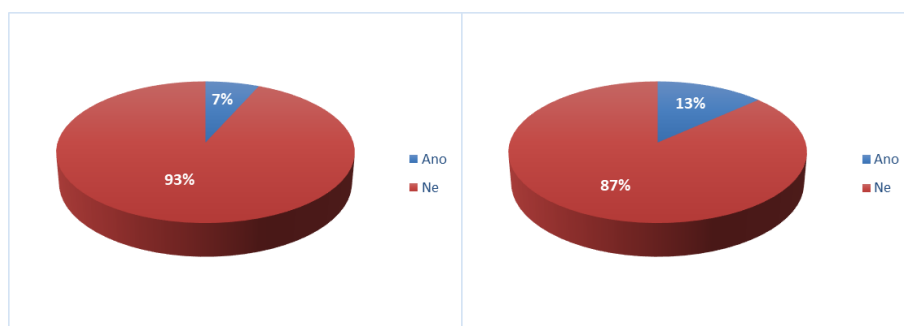
Otázka č. 16 - Dostával(a) jste ústní, telefonické či písemné výhrůžky od někoho z práce?



graf č. 16

Z výsledků této otázky vyplývá, že v české i mezinárodní firmě si vyslechlo výhrůžky kolem 2 až 3 % zaměstnanců. Toto bych hodnotila pozitivně, protože většina lidí ve firmách se nemusí bát výhrůžek a s tím většinou spojeného šikanování.

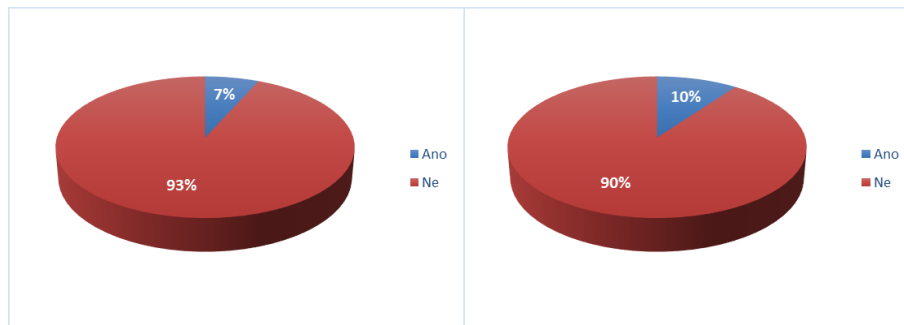
Otázka č. 17 - Kontroluje Vás Váš nadřízený až příliš často?



graf č. 17

Výsledky této otázky mě zaujaly vzhledem k tomu, že v mezinárodních firmách pracuje méně manažerů, přesto více kontrolují než vedoucí v české firmě. Myslím si, že je to způsobeno tím, že čeští manažeři, jak již bylo řečeno, mají užší kontakt se svými podřízenými než manažeři v zahraničních firmách, kterých je méně a mají na starosti více podřízených.

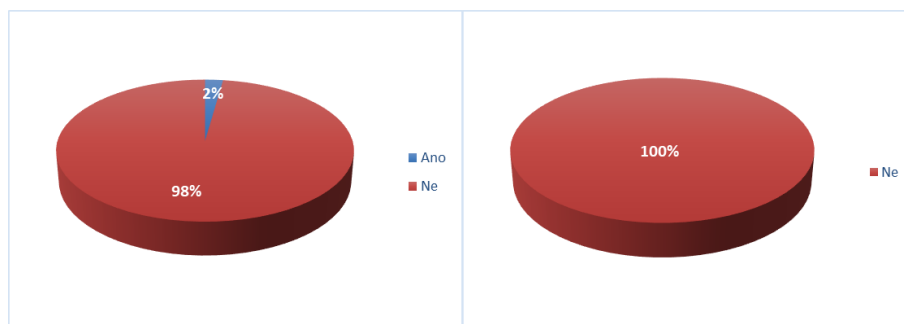
Otázka č. 18 - Bylo Vaše chování a pracovní výkon kontrolovány více, než u vašich kolegů?



graf č. 18

Tato otázka úzce souvisí s předchozí otázkou, ale úmyslně byla otázka zaměřena na kontrolu chování a výkon zaměstnance. V české firmě je výsledek šetření naprosto shodný s předcházející otázkou, kdežto v mezinárodních firmách si respondenti myslí, že konkrétně chování a pracovní výkon je kontrolován méně, než je všeobecná kontrola.

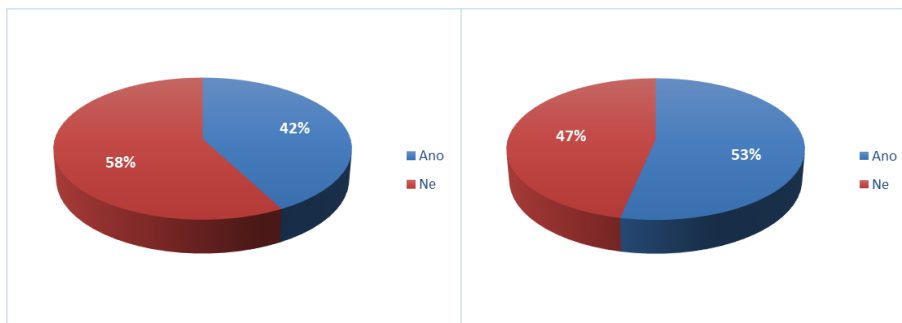
Otázka č. 19 - Uráží Vás nebo zesměšňuje Váš nadřízený?



graf č. 19

Z výsledku šetření této otázky je vidět pozitivní zjištění, že nadřízení pracovníci v české firmě velmi málo zesměšňují své podřízené a v mezinárodních firmách se tento jev vůbec nevyskytuje, což by mohlo směřovat k tomu, že se ve všech firmách bude vyskytovat bossing ve velmi malé míře.

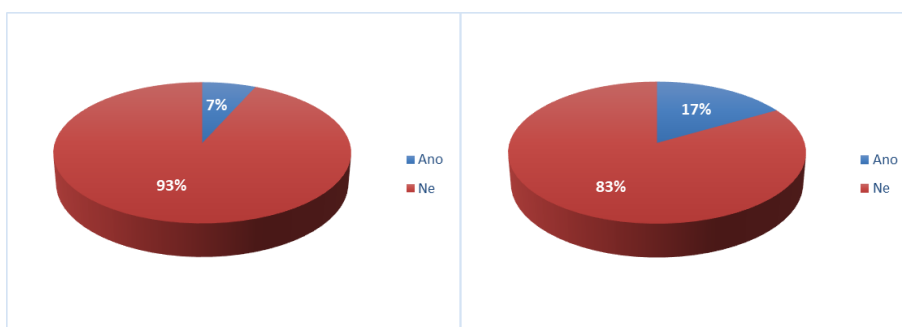
Otázka č. 20 - **Viděl(a) jste někoho z kolegů brečet, jelikož nedokázal zvládnout požadavky, které na něj byly kladeny?**



graf č. 20

Přestože zesměšňování ze strany šéfů se vyskytuje velmi málo, tlak na výkon zaměstnanců je ve všech firmách vysoký. Jedním z jeho projevů je i pláč pracovníků, protože nezvládají zadané úkoly. Jak je vidět z grafů, více tlaků je v mezinárodních firmách, kde je kladen důraz na výkon.

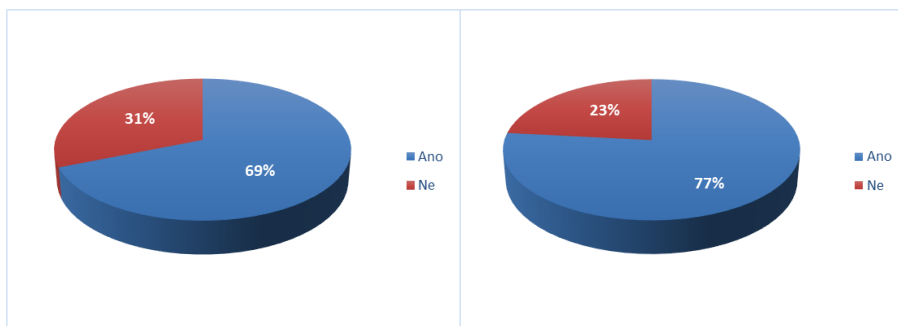
Otázka č. 21 - **Bolí Vás často hlava, máte žaludeční potíže a jste častěji nemocný(á)?**



graf č. 21

I z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že tlak na výkon se odráží i v psychických problémech zaměstnanců, které se projevují například větší nemocností. Větší tlak je u mezinárodních firem. Odpovědi opět korespondují s předcházející otázkou.

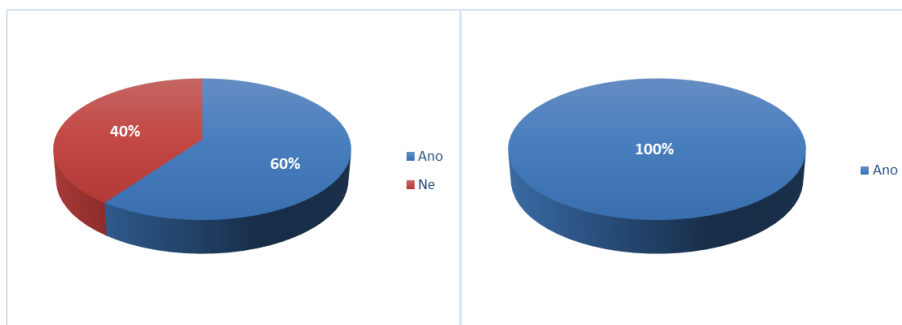
Otázka č. 22 - Jste spokojen(á) v práci?



graf č. 22

Přestože jsme se z předcházejících otázek dozvěděli, že je na zaměstnance vytvářen tlak na výkon, přesto více než tři čtvrtina pracovníků v mezinárodních firmách je v práci spokojena. V české firmě je to o necelých 10 % méně.

Otázka č.23 - Chodíte rád(a) do práce?



graf č. 23

Z poslední otázky dotazníku je vidět zásadní rozdíl mezi oblíbeností práce u českých zaměstnanců a cizinců. Češi chodí do práce rádi pouze ze 60 %, kdežto pracovníci v mezinárodních firmách uvedli všichni, že do práce chodí rádi. Může to být zapříčiněno multikulturním prostředím i jiným přístupem k práci. Zároveň se zde může odrážet i jiný styl řízení, který nevede k mobbingu ani bossingu. Kdežto v české firmě je dosti zaměstnanců, kteří pociťují ve svojí práci nějaké překážky, které jim brání v tom, aby chodili do práce rádi. Příčiny mohou být různé, například špatné

vztahy se spolupracovníky na pracovišti, v některých případech možná i výskyt mobbingu či bossingu, nevhodná organizační struktura, špatná komunikace uvnitř firmy, apod. Příčinou mohou být také psychické a zdravotní problémy zaměstnanců, složitá životní situace, problémy v rodině apod. Zjištění příčin již nebylo součástí dotazování.

7.3 Hypotézy

Před dotazníkovým šetřením jsem si stanovila několik hypotéz, jak si myslím, že pracovníci firem budou odpovídat na zadané otázky.

- Myslím si, že zaměstnanci mezinárodních firem jsou více obeznámeni s mobbingem.
- Dle mého názoru všichni znají pojem mobbing.
- Předpokládám, že byla nadpoloviční většina Čechů i cizinců neprávem kritizována za chyby ostatních.
- Myslím si, že Češi jsou méně spokojeni ve svém zaměstnání než cizinci.
- Předpokládám, že cizinci byli méně kontrolováni svými nadřízenými než Češi.
- Myslím si, že nikdo neobdržel žádné slovní či fyzické výhrůžky.

Na základě vyplněných a vyhodnocených dotazníků posoudím v následující části, jak se mé hypotézy vyplnily.

Myslím si, že zaměstnanci mezinárodních firem jsou více obeznámeni s mobbingem. Dle mého názoru všichni znají pojem mobbing. Tyto hypotézy se naplnily částečně. Jak vyplývá z grafu č. 7, je 90 % pracovníků v mezinárodních korporacích obeznámeno s pojmem mobbing a dokonce 87 % zaměstnanců těchto firem umí pojem vysvětlit. V české firmě, je informovanost o mobbingu daleko menší, necelých 60 % pracovníků je obeznámeno s mobbingem a vysvětlit ho umí okolo 64 % lidí. Toto číslo mi připadá zkreslené, neboť nekoresponduje s předchozí odpovědí.

Myslím si, že když někdo umí vysvětlit pojem mobbing, měl by se s ním minimálně někdy setkat.

Předpokládám, že byla nadpoloviční většina Čechů i cizinců neprávem kritizována za chyby ostatních. Tato hypotéza se potvrdila. O 4 % jsou více kritizováni pracovníci v mezinárodních firmách za chyby, které nezpůsobili. Ve všech firmách je však takto hodnoceno více než polovina všech dotázaných. Vzhledem k takto vysokému číslu by bylo dobré zamyslet se nad tím, zda metody řízení odpovídají potřebám těchto institucí.

Myslím si, že Češi jsou méně spokojení ve svém zaměstnání než cizinci. Opět tato hypotéza souhlasí s výsledkem zveřejněném v grafu. Domnívám se, že tento názor Čechů souvisí s tím, že jsou v celém svém životě většinou nespokojenější než cizinci.

Předpokládám, že cizinci byli méně kontrolováni svými nadřízenými než Češi. Toto tvrzení se nepotvrdilo, vycházela jsem z mylného předpokladu, že když zaměstnanci mezinárodních firem pracují v různých týmech, takže se kontrolují navzájem a dochází tedy k méně časté kontrole od nadřízených. Jak je vidět z grafu, tak je to naopak. Pracovníci ve firmě A, kde je pevná organizační struktura a každý vedoucí řídí svěřený úsek je obecně méně kontroly, než v týmovém uspořádání u firem B, C a D.

Myslím si, že nikdo neobdržel žádné slovní či fyzické výhrůžky. Tato hypotéza se nenaplnila, protože 2 % českých zaměstnanců a 3 % pracovníků v zahraničních firmách se s výhrůžkami již setkali. Přestože je to velmi malé procento, mělo by vedeních všech dotazovaných firem se tímto problémem podrobně zabývat, aby tento problém nevyústil v mobbing těchto zaměstnanců.

7.4 Doporučení ke zlepšení

Některé doporučení jsem již nastínila při vyhodnocení hypotéz. V této kapitole bych je ráda shrnula. Budu při tom vycházet z teoretické části i z výsledků dotazníkového šetření.

- V každé ze sledovaných firem by mě být vytvořen krizový scénář, který by řešil postup při výskytu mobbingu včetně jeho součástí.
- Pro větší obeznámení s mobbingem i dalšími druhy vztahové patologie bych navrhovala pravidelné školení zaměstnanců na toto téma. Vhodné by například byly přednášky odborníků z praxe, kteří by zároveň tyto témata přiblížili pracovníkům na konkrétních příkladech.
- Každý pracovník ve firmě by měl vědět, na koho se může obrátit v případě, že se stane obětí mobbingu nebo bude-li svědkem toho, že je například kolega šikanován. Mělo by jít o nezávislý orgán například spolupracujícího psychologa nebo odbory, který pak bude dále tento problém řešit s vedením firmy.
- V případě, že se jakákoliv šikana objeví na pracovišti, měla by být řešena v zárodku, aby nepřerostla v problém, který se bude brát jako samozřejmost.
- Vždy je také důležité obeznámit se s klima na pracovišti. Je třeba snažit se o vytvoření takových pracovních podmínek, které by zaručovali všem zaměstnancům rovný přístup.

Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na téma mobbing, jeho součásti i ostatní vztahové patologie. V provedeném dotazníkovém šetření jsem porovnávala českou firmu s třemi mezinárodními a zjišťovala u jejich zaměstnanců, jak jsou obeznámeni s mobbingem, jestli se setkali s jeho projevy apod. Na základě poznatků z teoretické i praktické části jsem navrhla několik doporučení, které by všechny sledované firmy měly zavést, aby předešly šíření mobbingu ve svých organizacích. Myslím si, že stanovený cíl své práce jsem naplnila.

Na závěr práce bych ráda citovala z knihy Michala Koláře – Bolest šikanování. „Šikanování je všudypřítomné a může nás provázet celý život. Začíná v rodině mezi sourozenci, pokračuje ve školce a v dalších školách (bullying), v partnerských vztazích (domestic violence), v nemocnicích, například v psychiatriích, mezi nájemníky domu a končí třeba týráním seniorů v rodině nebo v domově důchodců.“ (Kolář, 2005, str. 108)

Jak je zřejmé z předcházející citace, je šikanování všudypřítomné a proto i mobbing, který se projevuje především na pracovištích je v současné době častým jevem a je potřeba s ním bojovat. Nezbytná je jeho prevence, která by měla být součástí vstupních školení u všech zaměstnanců, ať se jedná již o české nebo mezinárodní firmy.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Vyd. 1. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. Kariéra. ISBN 80- 86517-34-9.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2015. 198 stran. ISBN 978-80-262-0938-6.

BOURCET, Stéphane a GRAVILLON, Isabelle. *Šikana ve škole, na ulici, doma: jak bránit své dítě... praktický průvodce pro rodiče, pedagogy a vychovatele*. Vyd. 1. Praha: Albatros, 2006. 71 s. Albatros Plus; 83. ISBN 80-00-01552-8.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-H

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

KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 255 s. ISBN 80-7178-513-X

KOLÁŘ, Michal. *Nová cesta k léčbě šikany*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011. 332 s. ISBN 978-80-7367-871-5.

KOPECKÝ, Kamil a KREJČÍ Veronika. *Rizika virtuální komunikace: příručka pro učitele a rodiče*. Olomouc: NET UNIVERSITY, 2010. 34 s. ISBN 978-80-254-7866-0

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

SOVÁK, Miloš a kol. *Defektologický slovník*. Vyd. 3., upr. Jinočany: H & H, 2000. 418 s. ISBN 80-86022-76-5.

ŠVARCOVÁ, Jena a kol. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice: 2014/2015* Zlín: CEED, 2014. 303 s. ISBN 978-80-87301-19-7.

Elektronické zdroje

Agres. *Chování. eu* [online]. Praha: FormSoft, 2017 [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/agrese/c270>

Agresivita. *Chování. eu* [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: mi

Metodický pokyn ministryně školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci a řešení šikany ve školách a školských zařízeních. *MŠMT ČR* [online]. Praha: MŠMT. © 2013 – 2017 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/38988/>

Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence. *BOZPinfo.cz* [online]. ISSN 1801-0334 © 2002 - 2017 Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/nepritelem-mobbingu-je-dusledna-prevence>

LIBERATORE, Livia. Piccola guida al mobbing: quando c'è e quando no. *BUSINESS INSIDER ITALIA* [online]. GEDI Digital S.r.l. © 1999 – 2017 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://it.businessinsider.com/piccola-guida-al-mobbing-quando-ce-e-quando-no/>

Šikana - charakteristika. *NICM* [online]. Praha: NICM - design Galio, crossmedia, studio WebWorks, 2015 [cit. 2017-08-16]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/sikana-charakteristika>

Trestní zákoník. *Business.center.cz* ISSN 1213-7235 [online]. Praha: Havit, © 1998 - 2017 [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik

Zákoník práce. *Business.center.cz* ISSN 1213-7235 [online]. Praha: Havit, © 1998 - 2017 [cit. 2017-08-23]. Dostupné z: business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace

561/2004 Sb. Školský zákon. *Poslední stav textu: ASPI-Server2.aspi.cz:4002 - stav k 20. 9. 2017 do částky 106/2017 Sb. a 29/2017 Sb.m.s.* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. © 2017 [cit. 2017-09-23]. Dostupné z: www.aspi.cz

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1 - Strategie zvládání konfliktů, str. 28

Tabulka č. 2 - Dotazníkové šetření respondenty, str. 35

Graf č. 1 - Vyberte Vaše pohlaví, str. 36

Graf č. 2 - Uved'te odkud pocházíte, str. 37

Graf č. 3 - Jaký je Váš věk?, str. 37

Graf č. 4 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?, str. 38

Graf č. 5 - Kolik máte let praxe?, str. 38

Graf č. 6 - Jaká je Vaše pracovní pozice?, str. 39

Graf č. 7 - Setkali jste se s pojmem mobbing?, str. 40

Graf č. 8 - Dokážete vysvětlit, co se skrývá pod pojmem mobbing?, str. 40

Graf č. 9 - Vznikají na Vašem pracovišti konflikty?, str. 41

Graf č. 10 - Míváte při své práci pocit, že s Vámi záměrně nekomunikují Vaši kolegové?, str. 41

Graf č. 11 - Stává se Vám, že Vaši kolegové přestanou mluvit, když vstoupíte do místnosti?, str. 42

Graf č. 12 - Na pracovních poradách téměř nikdo nebere zřetel na Vaše návrhy či připomínky., str. 42

Graf č. 13 - Přejde Vám, že jsou vaše pracovní rozhodnutí zpochybňována?, str. 43

Graf č. 14 - Stalo se Vám, že jste byl(a) za něco neprávem kritizován(a)?, str. 43

Graf č. 15 - Byly Vám připisovány chyby, kterých jste se nikdy nedopustil(a)?, str. 44

Graf č. 16 - Dostával(a) jste ústní, telefonické či písemné výhrůžky od někoho z práce?, str. 45

Graf č. 17 - Kontroluje Vás Váš nadřízený až příliš často?, str. 45

Graf č. 18 - Bylo Vaše chování a pracovní výkon kontrolovány více, než u vašich kolegů?, str. 46

Graf č. 19 - Vás nebo zesměšňuje Váš nadřízený?, str. 46

Graf č. 20 - Viděl(a) jste někoho z kolegů brečet, jelikož nedokázal zvládnout požadavky, které na něj byly kladeny?, str. 47

Graf č. 21 - Bolí Vás často hlava, máte žaludeční potíže a jste častěji nemocný(á)?, str. 47

Graf č. 22 - Jste spokojen(á) v práci?, str. 48

Graf č. 23 - Chodíte rád(a) do práce?, str. 48

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník v češtině

Příloha č. 2 – Dotazník v angličtině

Příloha č. 3 – Dotazník v italštině

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník v češtině

Dotazník mobbing

1. Vyberte Vaše pohlaví:
 - Muž
 - Žena

2. Uveďte, odkud pocházíte:
 - ČR
 - Cizina

3. Jaký je Váš věk?
 - Do 29
 - 30 - 45
 - 45 +

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Středoškolské
 - Vysokoškolské

5. Kolik máte let praxe?
 - Do 1 Roku
 - 1-3
 - 3-5
 - 5-10
 - 10-20
 - Více než 20

6. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - Manager/Vedoucí pracovník
 - Řadový zaměstnanec

7. Setkali jste se s pojmem mobbing?
 - Ano
 - Ne

8. Dokážete vysvětlit, co se skrývá pod pojmem mobbing?
 - Ano
 - Ne

9. Vznikají na Vašem pracovišti konflikty?
 - Ano
 - Ne

10. Míváte při své práci pocit, že s Vámi záměrně nekomunikují Vaši kolegové?
 Ano
 Ne
11. Stává se Vám, že Vaši kolegové přestanou mluvit, když vstoupíte do místnosti?
 Ano
 Ne
12. Na pracovních poradách téměř nikdo nebere zřetel na Vaše návrhy či připomínky.
 Ano
 Ne
13. Přijde Vám, že jsou vaše pracovní rozhodnutí zpochybňována?
 Ano
 Ne
14. Stalo se Vám, že jste byl(a) za něco neprávem kritizován(a)?
 Ano
 Ne
15. Byly Vám připisovány chyby, kterých jste se nikdy nedopustil(a)?
 Ano
 Ne
16. Dostával(a) jste ústní, telefonické či písemné výhrůžky od někoho z práce?
 Ano
 Ne
17. Kontroluje Vás Váš nadřízený až příliš často?
 Ano
 Ne
18. Bylo Vaše chování a pracovní výkon kontrolovány více, než u vašich kolegů?
 Ano
 Ne
19. Uráží Vás nebo zesměšňuje Váš nadřízený?
 Ano
 Ne
20. Viděl(a) jste někoho z kolegů brečet, jelikož nedokázal zvládnout požadavky, které na něj byly kladeny?
 Ano
 Ne
21. Bolí Vás často hlava, máte žaludeční potíže a jste častěji nemocný(á)?
 Ano
 Ne

22. Jste spokojen(á) v práci?

Ano

Ne

23. Chodíte rád(a) do práce?

Ano

Ne

Mobbing Questionnaire

1. Gender:
 - Male
 - Female

2. Place of birth:
 - Czech Republic
 - Other

3. Age:
 - Until 29
 - 30 - 45
 - 45 +

4. Qualification:
 - High school diploma
 - University degree

5. How long have you been working?
 - Until 1 year
 - 1-3
 - 3-5
 - 5-10
 - 10-20
 - More than 20

6. Working position:
 - Manager/Supervisor
 - Employee

7. Do you know the term mobbing?
 - Yes
 - No

8. Could you explain what does mobbing mean?
 - Yes
 - No

9. Are there conflicts on your workplace?
 - Yes
 - No

10. Do you have feeling that your colleagues do not communicate with you?
 - Yes
 - No

11. Do your colleagues stop talking when you arrive at work?
 Yes
 No
12. Are your proposals almost never considered during work meetings?
 Yes
 No
13. Do you think your work decisions are being questioned?
 Yes
 No
14. Did you happen to have been unjustly criticized?
 Yes
 No
15. Have you ever been blamed for mistakes of others?
 Yes
 No
16. Have you ever suffered threats from colleagues?
 Yes
 No
17. Does your supervisor/manager control you too often?
 Yes
 No
18. Are you more controlled than other colleagues?
 Yes
 No
19. Are you mocked by your supervisor/manager?
 Yes
 No
20. Have you ever seen a colleague cry because he/she could not do the job required?
 Yes
 No
21. Do you suffer from headache, stomach ache, or are you often sick?
 Yes
 No
22. Are you satisfied at work?
 Yes
 No
23. Do you like going to work?
 Yes
 No

Questionario Mobbing

1. Genere:
 - Maschio
 - Femmina

2. Luogo di nascita:
 - Repubblica Ceca
 - Altro

3. Età:
 - Fino a 29
 - 30 - 45
 - 45 +

4. Titolo di studio:
 - Diploma di scuola superiore
 - Laurea (mini laurea)

5. Da quanti anni lavorate:
 - Fino a 1 anno
 - 1-3
 - 3-5
 - 5-10
 - 10-20
 - Più di 20

6. Posizione di lavoro:
 - Manager/Superiore
 - Impiegato

7. Conoscete la parola mobbing?
 - Sì
 - No

8. Sapreste spiegare il significato di mobbing?
 - Sì
 - No

9. Esistono conflitti sul Vostro luogo di lavoro?
 - Sì
 - No

10. Avete la sensazione che i colleghi non comunichino con Voi?
 - Sì
 - No

11. Capita che i colleghi smettano di parlare quando arrivate sul posto di lavoro?
 Sì
 No
12. Durante i meeting di lavoro le Vostre proposte non vengono quasi mai considerate?
 Sì
 No
13. Vi sembra che le Vostre decisioni lavorative vengano messe in dubbio?
 Sì
 No
14. Vi è capitato di essere stati criticati ingiustamente?
 Sì
 No
15. Siete mai stati incolpati per errori di altri?
 Sì
 No
16. Avete mai subito minacce da parte dei colleghi?
 Sì
 No
17. Il superiore Vi controlla troppo spesso?
 Sì
 No
18. Secondo Voi siete più controllati rispetto agli altri colleghi?
 Sì
 No
19. Venite derisi da parte del Vostro superiore?
 Sì
 No
20. Avete mai visto piangere un collega poiché non è riuscito a svolgere il lavoro richiesto?
 Sì
 No
21. Soffrite di mal di testa, mal di stomaco oppure siete spesso malati?
 Sì
 No
22. Siete soddisfatti al lavoro?
 Sì
 No

23. Vi piace andare al lavoro?

Si

No