

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

ANTIMOBINGOVÁ POLITIKA,
PREVENCE A INTERVENCE SE
ZŘETELEM NA SPOLEČNOST Hyundai
Motor Manufacturing Czech s. r. o.

ANTIMOBING POLICY, PREVENTION AND INTERVENTION WITH
REGARD TO Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Radka Pavelková, DiS.**

Vedoucí práce: **prof. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, DrSc.**

Olomouc

2020

Chtěla bych poděkovat své rodině za trpělivost a podporu, svému vedoucímu práce za laskavé, inspirativní vedení a v neposlední řadě všem svým respondentům ze společnosti HMMC s. r. o. za jejich spolupráci a vstřícnost.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „Antimobbingová politika, prevence a intervence se zřetelem na společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 17. 2. 2020

Podpis

OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
	OBSAH	3
	ÚVOD	5
	TEORETICKÁ ČÁST	6
1	Šikana, vybrané pojmy	7
	1.1 Mobbing	7
	1.2 Formy mobbingu	8
	1.3 Účastníci šikany.....	9
	1.3.1 Útočník (agresor, mobber)	9
	1.3.2 Oběť.....	10
	1.3.3 Přihlízející (bystanders).....	10
	1.3.4 Oznamovatel (whistleblower)	11
	1.4 Negativní dopady šikany	12
	1.4.1 Dopady na oběť	12
	1.4.2 Dopady na přihlízející	13
	1.4.3 Dopady na firmu.....	13
2	Prevence šikany, intervence	14
3	Antimobbingová politika HMMC	18
	3.1 Právní oddělení	18
	3.2 Oddělení lidských zdrojů.....	19
	3.2.1 Vstupní školení.....	20
	3.2.2 Pobytové workshopy	20
	3.2.3 Týden klíčových hodnot.....	20
	3.2.4 Projekt OOJT.....	21
	3.2.5 Školení vedená externími odborníky.....	21
	3.3 Oddělení zaměstnaneckých vztahů.....	22
	3.3.1 ER partnerky.....	22
	3.3.2 Leadership Academy	22
	3.4 Podnikový psycholog	23
4	Šikana a legislativa	25
	4.1 Legislativa v České republice.....	25
	4.2 Legislativa v zahraničí.....	26
5	Nejnovější výzkumy v oblasti šikany	28
	5.1 Výzkumy v České republice.....	28
	5.2 Výzkumy v zahraničí.....	29

Výzkumná část	30
6 Výzkumný problém.....	31
7 Typ výzkumu a použité metody	32
7.1 Výzkumné metody.....	32
7.2 Výzkumné otázky	32
8 Tvorba dat a výzkumný soubor	34
8.1 Výzkumný soubor	34
8.2 Tvorba dat.....	35
8.3 Etické hledisko a ochrana soukromí.....	35
9 Práce s daty a její výsledky	37
9.1 Kódování dat	37
9.2 Analýza získaných dat	37
9.2.1 Zkušenosti s výskytem šikany v HMMC	38
9.2.2 Orientace zaměstnanců HMMC v tématu šikany.....	40
9.2.3 Orientace v prevenci a intervenci šikany v HMMC.....	42
9.2.4 Zkušenosti se školeními napříč HMMC v oblasti šikany.....	44
9.2.5 Pocity důvěry směrem k managementu HMMC	46
10 Diskuze	49
11 Závěr.....	54
12 Souhrn	55
LITERATURA.....	58
PŘÍLOHY.....	62

ÚVOD

Musím přiznat, že výběr tématu mé bakalářské práce byl z velké míry ovlivněn praktickými aspekty, které by mi mohly být při tvoření práce nápomocny. Mým přáním bylo dopřát si dostatečné zázemí jak pro svou teoretickou, tak také praktickou část. Za podstatné jsem považovala dobrý přístup k veškerým potřebným informacím relevantním mému tématu, ale také k samotným respondentům, které jsem měla prakticky po ruce.

Jelikož mým tématem je sonda do antimobbingové politiky firmy Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o. (dále jen HMMC) se sídlem v Nošovicích v Moravskoslezském kraji, čítající více než tři tisíce zaměstnanců, měla jsem nejdříve obavy o získání souhlasu managementu. Jelikož ale ve firmě již pátým rokem pracuji, což může poskytovat vzájemnou důvěru, a s předstihem jsem dostatečně vysvětlila, že cílem práce nebude odhalování žádných citlivých informací, a nastínila, že cílem bude naopak poukázat na její vskutku dobře propracovanou antimobbingovou politiku, což může dobrému jménu firmy jedině přispět, tak mi bylo téma odsouhlaseno.

Díličními cíli teoretické části práce je mimo sondy do antimobbingové politiky HMMC nezbytná orientace v základních pojmech oblasti šikany, přiblížení rolí a úskalí všech jejich možných účastníků a seznámení se s možnostmi její prevence a intervence. Nemůžeme opomenout seznámení se s relevantní legislativou, a to zaměřenou jak na Českou republiku, tak také na ostatní státy Evropské unie, které se v mnohém odlišují, a v poslední kapitole se seznámíme s nejnovějšími relevantními výzkumy vzešlymi z pole šikany a jejich nejaktuálnějšími údaji odhalujícími současnou situaci v této oblasti.

V praktické části bude mým cílem prověřit, zda a do jaké míry je antimobbingová politika HMMC aplikována do praxe, čili do jaké míry jsou její zaměstnanci s patřičnými opatřeními obeznámeni, jakou úroveň má jejich osvěta a informovanost na toto téma, dále zjišťování jejich reálné orientace v postupu při řešení vzniklých konfliktů na pracovišti, ale také jejich osobní přístup k možnému výskytu šikany na pracovišti i jejich případné osobní zkušenosti.

Sepsáním této práce sleduji vyzdvihnutí důležitosti péče, jakou HMMC prevenci šikany věnuje, abych mohla tuto firmu reprezentativně propagovat jako příklad pro ostatní společnosti, které s řešením tohoto problému ještě nejsou tak daleko.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŠIKANA, VYBRANÉ POJMY

Šikana je dnes již známým pojmem ať už ze školního, či pracovního prostředí, kterému je v posledních letech věnována nemalá pozornost. Ráda bych úvodem seznámila čtenáře s nezákladnějšími pojmy a jejich vysvětleními, které mohou některé i překvapit, pokud se dosud o tuto tematiku hlouběji nezajímali. Myslím, že překvapujícím může být jak důležitost časového hlediska u šikanování, tak také neurčitost přesného profilu šikanujícího i šikanovaného.

1.1 Mobbing

Historicky prvně použil slovo mobbing světoznámý etolog rakouského původu Konrad Lorenz, když popsal chování zvířat, která si v rámci své teritoriality označovala a hájila svá prostředí před vetřelci. Mobbing v tomto pojetí představoval útok domovské smečky na vetřelce za účelem zvýšení si svých vlastních šancí na přežití (Lorenz, 2003).

Mobbing v pracovním životě zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je systematicky řízena jedním nebo více jedinci vůči jinému, který je tímto způsobem tlačěn do bezmocného a bezbranného postavení. K těmto činnostem dochází poměrně často, nejméně však jednou týdně s minimálním trváním šesti měsíců. Kvůli vysoké frekvenci a dlouhodobému výskytu nepřátelského chování, má toto špatné zacházení za následek značné psychické, psychosomatické a sociální utrpení (Leymann, 1996).

Wagnerová (2011) k definici mobbingu doplňuje, že spočívá v systematickém pronásledování a šikanování zaměstnance, které účelově směřuje k tomu, aby jeho oběť ukončila pracovní vztah.

Je důležité si uvědomit z toho vyplývající, že ne každý konflikt na pracovišti musí být nutně klasifikován jako šikana. Při definování šikany je kladen důraz především na čas. Z definice jsou tedy vyloučeny jakékoli dočasné konflikty, přičemž je zde podstatné zaměření na bod, kdy psychosociální situace začíná vést k psychiatrickým nebo psychosomaticky patologickým stavům. Jinými slovy, rozdíl mezi konfliktem a šikanou

nespočívá v tom co anebo jak se něco děje, ale na frekvenci a trvání toho, co se děje (Leymann, 1996).

Dále se můžeme setkat s pojmem **bossing**, který označuje šikanu na vertikální úrovni, tedy směrem od nadřízeného k podřízenému. Autorem této specifické formy šikany je Nor S. Kile a je rovněž velmi rozšířená (Beňo, 2003). Naproti tomu tzv. **staffing** je označením pro útoky strany zaměstnanců vedené směrem k nadřízenému. Dochází k tomu převážně v případech, kdy skupina zaměstnanců odmítá nového nadřízeného přijmout a snaží se docílit jeho odchodu (Kratz, 2005).

V některých publikacích se můžeme rovněž setkat s pojmem **bullying**, který sice také znamená šikana, ale jistý rozdíl bychom zde našli. Leymann (1996) uvádí, že tento termín je používán především anglickými a australskými vědci a označuje se jím spíše šikana na školách, která je silně charakterizována fyzickou agresí a výhrůžkami. Pojem mobbing se používá tedy spíše v pracovním prostředí a je charakterizován více sofistikovaným chováním, jako je například izolování oběti. Leymann proto ve své práci navrhuje, aby pojem bullying zůstal ponechán mezi dětmi a teenagery na školách a pojem mobbing si vyhrazuje pro chování dospělých. Další příbuzné pojmy se stejným významem, se kterými se v příslušné literatuře můžeme setkat je **obtěžování (harassment)** a **psychický teror**.

1.2 Formy mobbingu

Dle výzkumu Muldera, Pouwelse a van Dama (2016) bylo definováno sedm typů mobbingu:

- šíření pomluv
- sociální izolace
- verbální agrese
- organizační opatření
- útok na soukromý život oběti
- útok na postoje oběti
- fyzické násilí

Z těchto uvedených forem je nejčastější šíření pomluv a nejmenší výskyt patří fyzickému násilí (Mulder et al., 2016).

Zajímavá je rozdílnost mezi způsobem šikanování mužů a žen. Ženy dávají přednost spíše aktivním formám jako je posmívání se, opakované a nekonkrétní narážky, skákání do řeči či neustálá kritika, kdežto muži se raději uchylují k pasivním metodám jako je ignorování oběti, ustavičné poukazování na slabé stránky oběti, shazování, cynické poznámky, ale také zadávání nevděčných a mnohdy nesmyslných činností. Všechny tyto taktiky jsou velmi bolestné a mají jedno společné. Postiženého mají znejistit, ponížít a dotknout se jeho sebeúcty se snahou a cílem zahnat je do úplné izolace (Huberová, 1995).

1.3 Účastníci šikany

I když jsou dvěma zásadními účastníky v procesu šikany de facto útočník a oběť, je potřeba brát v úvahu i potenciální existenci dalších subjektů, které mohou do tohoto procesu vstupovat a jejichž funkce je mnohdy určující. Svou účastí mohou proces probíhající šikany odklonit určitým směrem, tedy buď mohou šikanu svou ne/činností ne/přímo podpořit, anebo ji mohou právě díky svému aktivnímu zapojení zmírnit, nebo zcela zastavit. Těmito dalšími účastníky procesu šikany na pracovišti jsou přihlížející (bystanders) a oznamovatel (whistleblower).

1.3.1 Útočník (agresor, mobber)

Možná bude pro mnohé překvapením, že typický mobber (šikanující) jako takový neexistuje. Přesněji, nelze určit jeho profil (Huberová, 1995). Dá se však obecně říci, že mobberem se může stát člověk, který neumí odpovídajícími způsoby řešit konflikty. Existují jisté osobnostní dispozice, které jedince mohou přimět jednat konfliktně. Mezi ně mohou patřit např. myšlenková rigidita, nedostatek sebevědomí, omezená schopnost reálně vnímat realitu, emoční labilita, maladaptibilita, popudlivost, zvýšená sugestibilita a agresivita, nedostatek vůle a impulzivnost. Mobber může prezentovat svou sílu a moc s cílem ublížit, zastrašit, nebo se pomstít, může se snažit o dosažení zisku a výhod, bránit vlastní zájmy a potřeby. V některých případech mohou mít mobbing na svědomí poruchy chování nebo duševní poruchy (Spurný, 1996).

Huberová (1995) dokonce rozděluje mobbery do následujících skupin:

- **Strůjci** – tito se do šikanování zapojují aktivně buď sami, nebo hledají spojence

- **Náhodní pachatelé** – těm dá vzniknout původně bezvýznamný konflikt, který se rozvine v trvalý spor a v určitém bodě jeden z aktérů získá převahu
- **Spoluúčastníci** neboli **přihlízející** – těm věnuji níže samostatnou podkapitulu

K zajímavým závěrům došel také Zimbardo (2005), který se většinu svého života věnoval analýze temné stránky lidské bytosti a zkoumal procesy, díky kterým obyčejní, normální lidé překračují hranice zla. Tvrdí, že i dobré lidi lze svést ke zlu, k hloupému, iracionálnímu, antisociálnímu a sebedestruktivnímu chování.

1.3.2 Oběť

Obdobně jako neexistuje typický mobber, tak nelze sestavit ani profil typické oběti. Odborníci se obecně shodují na tom, že tím, co je za psychický teror na pracovišti z největší části zodpovědné, jsou vnější podmínky (Huberová, 1995). Jak ovšem Kraatz (2005) uvádí, mobbing může postihnout úplně kohokoli a lze jej pozorovat napříč všemi obory. Přesto existují určité předpoklady, které mohou člověka více či méně do pozice oběti šikany dostat.

„Náchylnějším“ k mobbingu může člověka učinit jeho odlišnost od ostatních v kolektivu. Velmi „přitažlivými“ vlastnostmi pro potenciálního mobbera jsou tak osamocení (např. jediná žena v mužském kolektivu), nápadnost (např. lidé s fyzickým postižením nebo jinak výrazně odlišní jedinci), úspěšnost (i povýšení některého z kolegů může vést k závisti) anebo vůbec fakt, že je kolega novým, nemusí být pro ostatní žádoucí. Buďto zabral místo oblíbené předchůdkyni, nebo je výrazně mladší či starší než ostatní apod. (Huberová, 1995).

1.3.3 Přihlízející (bystanders)

Většina literatury o mobbingu se zaměřuje na jeho oběti a pachatele. Přihlízející jsou však také součástí problému, a proto mohou být zároveň součástí možného řešení (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010).

Jedná se o takového jedince, který buď mobbera aktivně podporuje, nebo se snaží celý problém nevidět a psychickému teroru tak přispívá svou pasivitou. V každém případě i na něj padá spoluzodpovědnost, protože svým způsobem dovoluje, že se s terorem pokračuje. Důvod přihlízejících je zpravidla takový, že mají sami strach z toho, aby se

nestali terčem šikany, a tento u nich převládá nad odvahou zasáhnout a pomoci (Huberová, 1995).

Přihlízející jsou tedy prvními, kdo může šikanování nahlásit nebo odvrátit či eskalovat ještě před tím, než se celá situace donese k nadřizenému. Svědci mohou hrát klíčovou roli při omezování šikany. Mohou odhalit její existenci v organizaci a mohou také pomoci obětem různými způsoby jako je poskytování sociální podpory, postavit se agresorům nebo promluvit jménem oběti. Svědectví přihlízejících hraje při poukazování na šikanu v organizacích kritickou roli a pomáhají obětem se bránit. Svědectví společně s podporou svědků zvyšuje „uvěřitelnost“ oběti a mnohdy může být dokonce rozhodující pro zastavení šikany (Lutgen-Sandvik, 2006).

Výzkum intervence přihlízejících při mobbingu je velmi přínosný. Zjistilo se, že mohou hrát důležitější roli než organizací určení supervizoři, protože je jich početně mnohem více než těchto supervizorů, a mohou reagovat okamžitě během probíhajícího mobbingu. Dále je zde možnost, že přihlízejícímu, jakožto blízkému kolegovi, se šikanovaný svěří s větší pravděpodobností než případnému supervizorovi, tedy osobě, která má v organizaci oblast šikany na starost, ale jinak není oběti nijak blízká (Scully & Rowe, 2009).

Výzkum, který se zaměřuje na chování přihlízejících při mobbingu na pracovišti, je založen hlavně na kvalitativních studiích, kde experimentální studie mohou v této oblasti podpořit vývoj teorie. Jedna nedávná studie ukazuje, že mezi faktory, které mohou ovlivnit reakce a chování přihlízejícího na výskyt mobbingu na pracovišti, patří způsob, jak přihlízející vnímá odpovědnost oběti za začátek mobbingu, očekávání stigmatu ze strany přihlízejícího a také jeho pohlaví (Neall & Tuckey, 2014).

Co se aktivního zapojení do mobbingu týče, Zimbardo (2014) během svých výzkumů přišel na to, že i když se většina lidí po většinu času chová slušně, tak za jistých okolností mohou být snadno svedeni k tomu, aby se zapojili do něčeho, co by jindy klasifikovali jako čin jim naprosto cizí až asociální.

1.3.4 Oznamovatel (whistleblower)

Neméně důležitým prvkem v procesu mobbingu bývá oznamovatel neboli whistleblower, kterým může být jak samotná oběť šikany, tak přihlízející. Teorie whistleblowingu hovoří o takovém jednání, kdy je oznamovatel vystaven procesu

racionálního zvažování přínosů a zároveň nákladů při určování toho, zda nahlásit pochybení či ne a také jak. Vzhledem k tomu některé organizace, zpravidla oddělení lidských zdrojů, podporují implementaci programů a různých opatření, které by mohly snížit riziko ohrožení osob, přičemž některé dokonce nabízejí oznamovatelům i odměny, kdy hlavním cílem je podpora konstruktivního oznamování (Watts & Ronald Buckley, 2015).

Dle Válkové (2016) je dokonce pro každého pracovníka povinností šikanu na pracovišti oznámit, a pokud tuto možnost využije, je ze zákona chráněn, což znamená, že zaměstnavatel jej za to nesmí nijak postihnout ani znevýhodnit.

1.4 Negativní dopady šikany

1.4.1 Dopady na oběť

Jak už jsem zmínila na začátku práce v definici Leymanna, mobbing může pro oběť představovat mnohdy značné utrpení psychického, psychosomatického i sociálního rázu.

Venglářová (2011) rozděluje následky mobbingu do následujících kategorií:

- **Psychické** – poruchy soustředění a spánku, snížené sebevědomí, úzkosti až deprese, které mohou vést až posttraumatickým poruchám.
- **Zdravotní** – jedná se o psychosomatické projevy, které jsou reakcí na dlouhodobý stres (snížení imunity, kardiovaskulární onemocnění, dýchací či trávicí problémy).
- **Dlouhodobý vliv na soukromý život** – oběť začne se vyhýbat sociálním vztahům, nebo se úplně stáhne z běžného života, v nadměrné míře se potýká s problémy v běžném rodinném životě, což může v krajních případech vést k rozvodům či rozchodům a v neposlední řadě také k problémům při výchově dětí.
- **Výskyt suicidálního chování** je varujícím argumentem, kdy například v Norsku spáchá ročně sebevraždu okolo 100 obětí šikany, a ve Švédsku má šikana na svědomí každou šestou sebevraždu.

K poslednímu bodu Beňo (2003) uvádí, že v našich podmínkách, tedy v České republice, je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání. Zajímavý údaj také přináší Leymann (1996, in Sperry & Duffy, 2009), který

došel k závěru, že 15 % lidí, kteří dokončili sebevraždu, byli oběťmi mobbingu a spousta dalších obětí si z mobbingu odnáší vleklá traumata.

1.4.2 Dopady na přihlízející

V poslední době zájem o výzkum role přihlízejících při šikaně roste. Z výzkumů vyplývá, že přihlízející jsou zdaleka největší skupinou postiženou šikanováním na pracovišti, kdy více než 80 % zaměstnanců uvedlo, že bylo svědky šikany na pracovišti, což jim způsobovalo značný stres (Nickerson, Mele, & Princiotta, 2008).

Na tyto účastníky šikany, stejně jako na oběti, dopadá celá řada negativních psychologických zdravotních následků, jako například deprese. Přihlízející se tak stávají jakýmsi sekundárními oběťmi, které jsou násilí vystaveni a musí také nutně čelit strachu z agresora, což pro ně představuje nesmírnou zátěž. Výzkumy potvrzují, že již pouhé vnímání šikany může vést k přetrvávajícím emocionálním, psychosomatickým a psychiatrickými komplikacím, což je pro zdraví velmi škodlivé (Emdad, Alipour, Hagberg, & Jensen, 2012).

1.4.3 Dopady na firmu

Je zřejmé, že důsledky mobbingu nedopadají pouze na samotnou oběť a přihlízejícího, ale v určitých aspektech trpí ve výsledku celá organizace. Důvodem je fakt, že aby se oběť mobbingu vyhnula, začne ji narůstat absence, žádá o přeřazení na jiné oddělení či pracovní pozici, anebo organizaci zcela opouští (Johannsdottir & Olafsson, 2004).

Wagnerová (2011) tyto důsledky doplňuje o nárůst předčasných odchodů do penze, zvýšení nemocnosti, sníženou produktivitu zaměstnanců, škody na zařízení a vybavení podniku a zvýšené náklady na nábor a adaptaci nových zaměstnanců, které se pojí nejen s již zmíněnou zvýšenou fluktuací, ale také možných nákladů spojených se soudními spory a stížnostmi. Za velmi bolestnou a tzv. poslední kapku je považována ztráta dobrého jména organizace (Mulder et al., 2016).

2 PREVENCE ŠIKANY, INTERVENCE

Aby byla živná půda pro šikanu co nejmenší, je velmi důležité důsledné nastavení vnějších podmínek, o jejichž potřebě jsem se již zmínila v předchozí kapitole o obětech šikany. Americký psycholog Zimbardo (2014), proslulý svým stanfordským experimentem z vězeňského prostředí došel k závěru, že šikana nachází svou živnou půdu především na místech, kde nejsou jasně nastaveny hranice a nejsou daná pravidla. Jedině správně nastavený systém může poskytnout institucionální podporu, autoritu a zajistit, aby nedocházelo k nežádoucím situacím. V celém kontextu pak toto úsilí organizace můžeme nazvat antimobbingovou politikou.

Výskyt mobbingu na pracovišti je do velké míry ovlivněn firemní kulturou, což z hlediska prevence výskytu šikany pro firmu znamená, že jejím hlavním úkolem je působit na mezilidské vztahy uvnitř firmy. Nejlepším způsobem je klást důraz na řídicí schopnosti vedoucích pracovníků, kteří by měli být nejen citliví a vnímaví k problémům a konfliktům vznikajícím mezi podřízenými, ale měli by být také ochotni a schopni je řešit ve chvíli, kdy se vyskytnou. V takových chvílích je jednoznačně zapotřebí individuálního přístupu k potřebám jednotlivců (Wagnerová, 2011).

Pro úplnost zde vymezuji pojem firemní kultury, který má pro tuto práci nemalý význam a proto se zde vyskytuje na více místech. **Firemní kultura** představuje pro každou firmu pro ni specifický sociální systém, někdy jej také nazýváme duchem firmy. Obecně lze definovat firemní kulturu jako souhrn přístupů, představ a hodnot ve firmě, které jsou všemi jejími zaměstnanci společně sdíleny a dlouhodobě udržovány (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Výzkumem dominující hodnotové struktury pracovních kolektivů a zaměstnanců v kontextu úspěšné psychologické intervence narušené firemní dynamiky, se přednostně zabýval profesor Hofstede (2006) již v první polovině 20. století. Zajímalo jej, proč některé pobočky firmy IBM jsou produktivnější než jiné. Zjistil při tom, že i když všechny společnosti řeší stejné zásadní problémy, jsou jejich řešení odlišná. Ze svých výsledků následně vyvinul model, který vymezuje pět dimenzí pro vysvětlení odlišnosti kultur. Jsou

jimi vzdálenosti moci, maskulinita, individualismus, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá orientace. Svá zjištění Hofstede následně aplikoval na výzkum dynamiky firem, zejména těch, které hlásí pokles produktivity, motivace zaměstnanců, fluktuace, šikanu na pracovišti apod.

Resch a Schubinski (1996) uvádějí, že úspěšný antimobbingový program závisí na tlaku, který společnost na tento problém vyvíjí, na tom, že mu dá stejnou důležitost jako svým ostatním programům a na dostatečném vytváření negativního image mobbingu.

Leymann (1993, in Resch, & Schubinski, 1996) na základě několika stovek případových studií předpokládá, že pro prevenci mobbingu jsou zásadní následující čtyři faktory:

- nedostatky v rozvržení práce (správně zadané a rozvržené úkoly, jejich správně nastavená kontrola a možnost rozhodování, mohou značně omezit přítomnost stresu)
- nedostatky v chování vedení, které se tak stává špatným příkladem pro střední management (je zde zapotřebí také školení managementu na schopnosti rozeznávání konfliktů a jejich správné řešení)
- nedostatečná ochrana obětí šikany (musí být nastavena jasná pravidla a práva, která mají oběť chránit a management má otevřeně a jasně vystupovat proti mobbingu)
- nízký morální standard na pracovišti (je nezbytné zvyšování morálního úrovně na pracovišti, kde si musí být všichni vědomi toho, co je akceptovatelné a co už ne, k čemuž mohou sloužit různé školicí programy)

Tato opatření budou účinná pouze tehdy, budou-li podporována top managementem. Nicméně, tyto čtyři potenciální příčiny poskytují dobrý základ pro nastavení preventivních opatření.

Svobodová (2008) doplňuje, že tam, kde panuje vzájemná úcta, respekt a důstojnost, mobbing nemá šanci.

Jsou dokonce možnosti, jak může prevenci podpořit samotný zaměstnanec. Důležité je zjistit si co nejvíce informací o struktuře a chodu firmy, pozorně vnímat situaci kolem sebe a snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů. Také zvyšování si své kvalifikace může jedinci lépe pomoci zhodnotit svou cenu na trhu práce, rozvíjet své sebevědomí a sebedůvěru. Samozřejmostí by také měla být péče o své zázemí, rodinný

a partnerský život a v neposlední řadě se ve volném čase alespoň nějakým způsobem věnovat svým koníčkům (Svobodová, 2008).

Pokud bychom se chtěli podívat na souvislost stylů řízení v organizacích s mobbingem, tak i na tuto problematiku byly provedeny určité studie, které ukazují, že autokratický styl přispívá mobbingu nejvíce. Hlavním důvodem je fakt, že tento styl řízení se nejvíce přibližuje konceptualizaci samotného mobbingu, ke kterému neodmyslitelně patří nerovnováha moci mezi stranami (Ertureten, Cemalcilar, & Aycan, 2012). Na druhé straně tam, kde převládá styl demokratický, se problémy řeší převážně diskuzí a v přátelském prostředí, což mobbingu příliš nesvědčí a jeho výskyt je v něm mnohem menší (Wagnerová, 2011).

Na závěr bych k prevenci ráda vyzdvihla to podstatné. Pokud bude každý zaměstnanec jasně informován o tom, co to přesně šikana je a jaké může mít formy, je zde velká šance, že dojde k jejímu včasnému rozpoznání a řešení tak může přijít ještě v době, kdy má oběť chuť a sílu situaci řešit (Venglářová, 2011).

Co se týče intervence, tedy potřebného zásahu, když už se i přes veškerá preventivní opatření mobbing či konflikt na pracovišti objeví, je dle Resche a Schubinskeho (1996) určení kontaktních osob pro oběti mobbingu. Toto opatření nemusí nutně pro firmu znamenat velké výdaje a je v organizacích uplatňováno již celkem běžně. Tento model může být aplikován pod těmito podmínkami:

- Kontaktní osoby by měly být z různých oddělení, aby si oběti mobbingu mohly vyhledat „neutrální“ kontaktní osobu.
- Kontaktní osoby musí být velmi dobře proškoleny, což bývá v některých firmách často problém. Tyto osoby by se měly intenzivně problémem šikany zabývat a absolvovat specifická školení zaměřená na mobbing.
- Je potřeba dát kontaktním osobám příležitost hovořit o problémech šikany a pomáhat je řešit napříč celou organizační strukturou. Neměli by tedy jen naslouchat stížnostem obětí, ale měli by se také snažit zabránit eskalaci mobbingu.

První cestou intervence, kterou navrhuje Venglářová (2011), je hledání opory u kolegů a nadřízených a v případě, že to nebude dostačující, navrhuje se postiženým obrátit na oddělení Lidských zdrojů či Právní oddělení v organizaci, pro kterou pracuje.

Podobný postup intervence nalezneme v publikaci Válkové (2016), kde mimo výše uvedené obětem šikany také doporučuje ujasnit si vše, co se odehrálo, a navrhnout svým

kolegům schůzku, na které se pokusí vzniklou situaci vyjasnit a najít řešení. Hlavní je mít pevný hlas a v záloze dostatek věcných argumentů. Určitě je dobré dát si pozor na to, aby se oběť nenechala vyprovokovat, a nedopatřením nepřispěla ke zhoršení vztahů s kolegy. Pokud oběť šikany neuspěje na žádném oddělení svého zaměstnavatele, stále má možnost obrátit se na odbory, pokud se tato možnost nabízí, nebo o celé záležitosti informovat oblastní inspektorát práce, který má dohled nad dodržováním pracovněprávních předpisů na starost a zabývat se takovými podněty je jejich povinnost.

Pokud se ani po těchto postupech oběť nedovolá spravedlnosti, může se bránit soudní cestou, ale jedná se o cestu zdlouhavou a deprimující. V jakékoli fázi intervence je obecně doporučována konzultace s psychologem, který může oběti kromě podpory pomoci nabýt sebedůvěru a sílu situaci zvládat (Válková, 2016).

3 ANTIMOBBINGOVÁ POLITIKA HMMC

Na úvod této kapitoly bych ráda uvedla, že je zkoncipována z informací čerpaných výhradně ve společnosti HMMC. Veškeré obsahy dokumentů společnosti byly parafrázovány a některé informace byly získané ústní formou od zaměstnanců z příslušných oddělení, kteří mi potřebné podklady a informace byli ochotni poskytnout na základě osobního setkání. To je také důvod, proč zde neuvádím žádné zdroje literatury.

HMMC věnuje prevenci a intervenci v oblasti mobbingu nemalou pozornost. Dává si záležet, aby podmínky, ve kterých její zaměstnanci pracují, byly nastaveny takovým způsobem, který by byl schopen podhoubí mobbingu zamezit na minimum a měl k dispozici účinná a rychlá opatření použitelná již při prvních náznacích jakýchkoli konfliktních situací na pracovišti.

Jelikož má HMMC více než 3000 zaměstnanců, mohl by se tento úkol zdát nelehký, avšak díky svému propracovanému systému a dobře vyvinuté firemní kultuře se zde mobbing prakticky nevyskytuje.

3.1 Právní oddělení

Mezi významné pilíře antimobbingové politiky v HMMC patří Právní oddělení. Toto oddělení představilo v dubnu 2015 svým zaměstnancům novou působnost, a to v oblasti Compliance. Cílem této oblasti je zajištění, aby její zaměstnanci i jiní zástupci jednali v souladu s vysokými etickými standardy a nevystavili společnost hrozbě ztráty dobrého jména. Hlavním cílem byla snaha, aby si společnost takové jednání osvojila a aby všichni její členové měli vysoké právní vědomí, byli schopni rozeznat dovolené jednání od toho sporného či přímo zakázaného a v souladu s těmito znalostmi také konali.

Mezi oblastmi, kterým věnuje Compliance pozornost, patří také oblast antidiskriminačního jednání. Prostředkem, kterým Compliance těchto cílů dosahuje, je nastavení pravidel, která musí být dodržována. Na svých interních stránkách má HMMC

k dispozici veškerá pravidla, která jasně stanovují, jaká jednání považuje za zakázaná, a to bez ohledu na to, zda jsou přímo protizákonná nebo ne. Pravidla jsou ve formě směrnic či manuálů a jsou aktuálně doplňována a aktualizována. Kvalitním nástrojem je zde Manuál souladu se zákazem diskriminace a obtěžování, který jasně stanovuje, co dělat a čeho se vyvarovat, poukazuje na některé významné zásady v oblasti ochrany před diskriminací a obtěžováním a poskytuje základní vodítka pro orientaci v dané problematice. Naznačuje také vhodný postup v typových situacích, aby tak v zájmu všech zaměstnanců HMMC přispěl k prevenci a efektivnímu řešení případů porušení závazných pravidel. Uvádí se zde mj. také příklady přímé i nepřímé diskriminace, které jsou rovněž závazné při výběrových řízeních. V neposlední řadě manuál vybízí ke všímavosti zaměstnanců výstižným heslem „Nebuďme slepí k porušování pravidel“.

Právní oddělení prostřednictvím své působnosti Compliance vybízí k bezpečnému oznamování porušování závazných pravidel a podávání podnětů ke zlepšení, což mohou zaměstnanci činit jak formou osobního, tak telefonického či e-mailového kontaktu na kteréhokoli člena Právního oddělení. K dispozici jsou také „schránky dotazů a návrhů“, které je možné využít i pro anonymní podání.

3.2 Oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů již při samotném náboru zaměstnanců úzce spolupracuje s manažery a vedoucími oddělení, kteří nového zaměstnance hledají a samotnému výběru zaměstnanců věnují maximální pozornost a péči s ohledem nejen na zkušenosti a vědomosti uchazeče, ale rovněž kladou důraz na jeho lidskou stránku, která by měla být co nejvíce v souladu s firemní kulturou HMMC.

Oddělení lidských zdrojů v HMMC se snaží o takovou firemní kulturu, která by svým zaměstnancům nabízela pocit bezpečí a sounáležitosti a zároveň podporovala jak jejich individualitu, tak týmového ducha a soutěživost. Další součástí firemní kultury je snaha o budování a podporování vzájemného respektu a úcty všech jejich zaměstnanců napříč všemi pracovními pozicemi a pracovišti. Výše jmenovaného dosahuje následujícími prostředky:

3.2.1 Vstupní školení

Vstupní školení neboli tzv. Entry kurzy, představují pro nové zaměstnance mj. jakési první bližší seznámení s firemní kulturou, kde jim jsou vysvětleny nejdůležitější hodnoty a cíle firmy a zároveň důležitá pravidla, jejichž dodržování se od nich očekává. Již v průběhu tohoto kurzu si může každý nový zaměstnanec udělat obrázek o výrazné firemní kultuře HMMC založené na jeho klíčových hodnotách, o kterých se blíže zmíním v podkapitole s názvem Týden klíčových hodnot.

3.2.2 Pobytové workshopy

Od roku 2012 jsou oddělením lidských zdrojů každoročně organizovány tzv. pobytové workshopy. Účast na těchto akcích je doporučována, ale povinná není. Také tato akce je určena pro nově příchozí zaměstnance a jejím cílem je opět zaměstnance postupně seznámit se svými klíčovými hodnotami, a to zábavnou formou během bohatého programu, kdy je účelem nejen se seznámit s ostatními nováčky, a to napříč pozicemi i odděleními, ale také odreagování se od každodenních starostí, získání nadhledu, odstupu, týmovosti a vzájemného sdílení informací napříč skupinou zaměstnanců. Akce probíhá v šesti kolech od června do října v příjemném a ozdravném prostředí Beskyd.

3.2.3 Týden klíčových hodnot

Jelikož si HMMC na svých klíčových hodnotách opravdu zakládá, snaží se je bezmála již pět let každoročně připomínat svým zaměstnancům ve formě akce nesoucí název Týden klíčových hodnot. Jedná se o týden plný sportovních a zábavních aktivit v areálu HMMC s cílem podpořit své důležité hodnoty kterými jsou výzva, spolupráce, zákazník, globalita a lidé.

Po celý týden tak mohou všichni zaměstnanci na odpočívacích zónách o přestávkách využívat různých připravených her podporujících jejich vzájemnou spolupráci a sounáležitost. Každá aktivita je zábavným způsobem vázána na jednu z klíčových hodnot, které si tímto způsobem zaměstnanci osvojují. Samozřejmostí jsou také ceny pro výherce jednotlivých aktivit, jejichž výsledky se po týdnu vyhodnocují.

Během tohoto týdne mohou zaměstnanci volit svého oblíbeného kolegu roku, což probíhá hlasováním do příslušných boxů. Nominovat by se měli takoví zaměstnanci, u kterých si ostatní váží právě takových hodnot, které korespondují s firemní kulturou.

V rámci Týdne klíčových hodnot probíhají také tzv. dny dobrovolníků, kdy mohou zaměstnanci přispět svou přímou pomocí v neziskových organizacích vybraných firmou. Tato aktivita kromě zlepšování vztahů a spolupráce mezi zaměstnanci podporuje i pozitivní vnímání společnosti.

3.2.4 Projekt OOJT

Projekt OOJT (On Operator's Job Training), probíhající v HMMC od roku 2013, dává zaměstnancům HMMC možnost přiblížit se k výrobě a vyzkoušet si práci na lince. Účelem není těžká manuální práce, ale příležitost vyzkoušet si práci na lince (pod neustálým dohledem zkušeného pracovníka) pro administrativní pracovníky. Účast na tomto projektu je pro všechny zaměstnance povinná a probíhá většinou ještě ve zkušební době. V rámci tohoto projektu si tak během jednoho měsíce vyzkouší práci na lince okolo šesti zaměstnanců z administrativních pozic. Celková časová náročnost jsou tři dny, kdy první den probíhá krátké zaškolení ohledně bezpečnosti a rizik na lince, seznámení s pozicemi i manuální trénink a další dva dny už tráví zaměstnanec u výroby aut.

Projekt OOJT cílí na budování určitého respektu k práci operátorů. Při projektu totiž dochází k pomyslnému „propojení dvou světů“ administrativních a výrobních pozic, aby se tak již od začátku zamezilo případnému nadřazenému přístupu k zaměstnancům pracujících ve výrobě a aby si pracovníci na administrativních pozicích uvědomili, že výrobní pozice jsou při nejmenším stejně náročné a důležité, jako ty jejich.

3.2.5 Školení vedená externími odborníky

Mimo nespočet školení na podporu osobnostního rozvoje a dovedností uplatňovaných v mezilidských vztazích, proběhlo v HMMC také např. školení s názvem Šikana na pracovišti, vedené uznávaným vojenským psychologem. Účastníkům zde bylo dovoleno nahlédnout do bohaté praxe tohoto odborníka, a zároveň jim byly představeny možnosti obrany proti šikaně, možnosti pomoci ze strany firmy, nadřízeného i práva a byly jim dána doporučení, co každý sám za sebe může proti šikaně podniknout, ať už z pohledu krátkodobé či dlouhodobé prevence.

3.3 Oddělení zaměstnaneckých vztahů

Toto oddělení hraje velkou úlohu při pomoci zaměstnancům na úrovni vzájemných pracovních vztahů a má pro to vypracovaný systém následujících nástrojů.

3.3.1 ER partnerky

ER partnerky jsou pracovnice oddělení zaměstnaneckých vztahů, které mají na starost péči o zaměstnance v tzv. první linii, neboť jsou to ony, které mohou zaměstnanci oslovit přímo na pracovišti a svěřit se jim s problémy, které se jim vyskytnou. ER partnerky působí v HMMC od roku 2016. Před nimi jejich funkci vykonávali členové oddělení Bezpečnosti práce, ale zdaleka ne v takové míře, jak je tomu nyní. Časem se ukázalo, že tato činnost byla nad rámec jejich kompetencí a vznikla potřeba vyhradit pro tuto funkci speciální pracovníky, kteří by byli určeni výhradně na komunikaci se zaměstnanci během pracovní doby a provozu a mohli jim věnovat dostatečnou pozornost a péči. Vznikl tak propracovaný systém střídání ER partnerek na halách, čtyři dny v týdnu, odborně školených a způsobilých pro poradenství zaměstnancům, kteří se na ně mohou obrátit s čímkoli od praktických dotazů až po problémy či konflikty vzniklé na pracovišti.

ER partnerky procházejí potřebnými školeními zaměřenými na komunikaci, orientaci v zákoníku práce a také psychologickými školeními, která jsou pro tuto funkci nezbytná.

Jelikož je práce ER partnerek psychicky náročnou funkcí, je jim poskytována možnost duševní hygieny prostřednictvím konzultací s podnikovým psychologem, jehož činnost popisují v příští kapitole. Tyto konzultace mají formu buď individuální, nebo skupinovou podle druhu a závažnosti problému, se kterým se zrovna daná ER partnerka potýká nebo potřebuje řešit.

Funkce ER partnerek je tedy pro prevenci šikany v HMMC zásadní a je kladen důraz na to, aby každý zaměstnanec o jejich působnosti věděl a byl si vědom, že jsou zde pro něj plně k dispozici.

3.3.2 Leadership Academy

Jak je zřejmé již z názvu, jedná se o školení pro manažerské a nižší vedoucí pozice působící na provozních halách. Tato školení jsou organizována i vedena v úzké spolupráci

s oddělením lidských zdrojů a jejich obsahem jsou čtyři moduly, přičemž každý z nich je zaměřen na jiné cíle.

První modul je zaměřen na typologii člověka, kdy si vedoucí pracovníci osvojují znalosti a dovednosti rozpoznat, s jakým typem osobnosti „mají tu čest“, jak s tímto typem jednat, jakým způsobem jej lze přesvědčit a podobně.

Druhý modul cílí na vztahy mezi zaměstnanci, kdy jsou probírány různé modelové situace a jejich možná řešení. Většinou si zde vedoucí vzájemně vyměňují své zkušenosti z praxe a tímto způsobem se vlastně vzdělávají navzájem. Přítomnost manažerů z oddělení zaměstnaneckých vztahů je zde spíše jen doprovodná a zastávají zde víceméně funkci moderátorů.

Třetí modul je výhradně věnován dovednostem ve vedení lidí a modul čtvrtý je všechny propojuje a je jakýmsi celkovým završením celé akademie.

Hlavním cílem této akademie je „vytvářet si“ takové manažery, kteří budou svým podřízeným příkladem, hodni respektu, podřízený se nebudou bát se na ně obracet a v neposlední řadě budou ovládat základní manažerské ale i mezilidské dovednosti tak, aby je byli schopni úspěšně aplikovat v nejrůznějších situacích.

3.4 Podnikový psycholog

Podnikový psycholog působí v HMMC od roku 2016, kdy původní myšlenka byla poskytnout psychologické poradenství jako bonus pro své zaměstnance, kteří by jej mohli navštěvovat po své pracovní době za účelem řešení svých soukromých záležitostí a problémů. Od roku 2016 do dnešní doby se však působnost podnikového psychologa značně změnila a rozrostla.

V současné době je situace taková, že psycholog mimo poskytování psychologického poradenství všem zaměstnancům spolupracuje se všemi výše uvedenými odděleními, které mají na starost péči o firemní kulturu. Podnikový psycholog byl v HMMC u zrodu tzv. Assessment Center, která slouží ke školení zaměstnanců nižších až středních manažerských pozic (Group Leadři a Team Leadři), a v současné době je jejich nezbytnou součástí při jejich vedení i následného vyhodnocování. Těmto pracovníkům je následně k dispozici pro poskytování individuálních sezení, která slouží k vytyčování jejich cílů vycházejících z potřeb zaměstnanců. V rámci těchto tzv. koučinků pro vedoucí pracovníky, jim poskytuje metodologické rady ohledně komunikace s jejich podřízenými

a zefektivnění práce s jejich jednotlivými týmy. Řeší s nimi vzniklé konfliktní situace a nachází s nimi efektivní řešení, včetně návrhů postupů, jak těmto situacím předcházet apod. Tyto zmíněné činnosti probíhají rovněž při školeních tzv. Leadership Academy ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů a zaměstnaneckých vztahů, o který jsem se zmínila v předchozích kapitolách.

Dá se říci, že v současné době se potřeba individuálních konzultací zaměstnanců spojených s problémy na pracovišti prakticky nevyskytuje, neboť díky takto propracovanému systému zůstávají tyto záležitosti v řešení s již zmíněným nižším a středním managementem.

Díky tomuto systému, který si postupně v HMMC psycholog od původně zamýšleného individuálního poradenství vybuodoval, zde vnikl velmi účinný nástroj prevence šikany prostřednictvím efektivní komunikace, která je pro prevenci zásadní.

4 ŠIKANA A LEGISLATIVA

Málokdy se stane, že pachatelé mobbingu překročí meze zákona. V takovém okamžiku by měl být k dispozici zákon a v tom vězí problém. Domoci se spravedlnosti právní cestou je prakticky nemožné. Zákon, který by byl věnován výlučně šikaně, v České republice neexistuje, ale stále jsou zde zákony, které selektivně upravují jednotlivé problémy a následky se šikanou spojené (Venglářová, 2011).

4.1 Legislativa v České republice

Zákaz šikany na pracovišti se v České republice odvozuje z obecných ustanovení antidiskriminačního zákona, zákoníku práce, občanského zákoníku a ze zákonů plynoucích ze správního práva. Rovněž některá ustanovení trestního zákoníku zde mohou pomoci chránit oběť před trestným činem agresora (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, & Coufalová, 2016).

Antidiskriminační zákon (č. 198/2009 Sb.) upravuje obecnější pojem diskriminace, který specifikuje pracovněprávní zásadu rovného zacházení se zaměstnanci a zakazuje jejich diskriminaci.

Zákoník práce (č. 262/2006 Sb.) pojem mobbing nezná, ovšem zákaz psychického násilí je obsažen v jeho jednotlivých ustanoveních. Zásada zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, zásady uspokojivých a bezpečných podmínek pro výkon práce včetně zásady rovného zacházení zakazují viktimizaci. Jeho součástí je také souhrn opatření v rámci základních právních předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), který jasně ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnance včetně preventivních opatření tak, aby co nejvíce předcházela rizikům. Relevantní součástí zákoníku práce je také etický kodex, který zakazuje šikanu na pracovišti takovým způsobem, že zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu, která mu vznikne při plnění úkolů porušením právních povinností nebo jednáním proti dobrým mravům.

Občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.) je oproti zákoníku práce zákonem obecným, který poskytuje doplňující možnosti pro právní a ústavní ochranu osobnostní integrity člověka. Mezi základní zásady občanského zákoníku, které se vztahují k ochraně před šikanou na pracovišti, patří například ta, že každý člověk má právo na ochranu života, zdraví, svobody, důstojnosti, cti a soukromí, je chráněno jeho právo na svobodné rozhodnutí žít podle svého a na život v příznivém životním prostředí. V neposlední řadě má právo, aby byl odstraněn následek neoprávněného zásahu do osobnosti člověka a jeho práv.

Správní právo řeší především oblast přestupků, a to prostřednictvím **zákona o přestupcích** (č. 200/1990 Sb.), **zákona o zaměstnanosti** (č. 435/2004 Sb.) a **zákona o inspekci práce** (č. 251/2005), dle kterého lze uložit zaměstnavateli za přestupek v podobě nezajištění rovných pracovních podmínek vedoucí k diskriminaci zaměstnance, až do výše jednoho milionu korun. Ráda bych zmínila, čím se liší zákon o zaměstnanosti od zákoníku práce. Zákon o zaměstnanosti upravuje přestupek porušení zákazu diskriminace nebo rovného zacházení, kdežto zákoník práce toto upravuje, pokud se tak stane ještě před uzavřením zaměstnaneckého vztahu.

Trestní zákoník (č. 40/2009 Sb.) může ošetřit některé aspekty šikany pomocí specifických ustanovení vztahujících se k vymezeným případům násilného jednání. Může se jednat o případy od vydírání a pomluv, ohrožení lidské důstojnosti v sexuální oblasti a trestní činy narušující soužití až po ohrožení zdraví či života oběti.

4.2 Legislativa v zahraničí

Vyhlášky, pokrývající násilí a hrozby viktimizace v práci, které byly na světě jako první svého druhu, byly vydány v roce 1993 Národní radou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci ve Švédsku. Jedná se o dvě komplexní a inovativní vyhlášky o násilí na pracovišti v rámci působnosti zákona o pracovním prostředí. Tyto vyhlášky zůstávají cenným měřítkem pro ostatní země, přičemž jsou k vyhláškám připojeny praktické pokyny, jak implementovat ustanovení a doporučení. Důraz je kladen na kombinaci preventivních strategií, které se zabývají násilím v kontextu environmentálních organizačních otázek. Vyhlášky vyžadují, aby zaměstnavatelé plánovali a organizovali takové pracovní postupy, které by v nejvyšší možné míře odstranily nebezpečí, předešly násilí a viktimizaci a zajistily, aby na pracovišti k žádným formám násilí nedocházelo (Chappell & Di Martino, 2006).

V roce 2002 si do zákoníku práce i trestního zákoníku přidala ustanovení o obtěžování v práci také Francie. Současné stanovisko Evropské komise je takové, že obtěžování v práci spadá pod rámcovou směrnici o bezpečnosti a zdraví. Tato směrnice je však nedostatečná, protože se zaměřuje spíše na fyzická než psychologická rizika. V souladu s Leymannovou studií a stávajícími právními předpisy ve Švédsku a Francii, by měla nová směrnice spíše definovat morální obtěžování z hlediska všudypřítomnosti než závažnosti incidentů (Guerrero, 2004).

Na závěr této kapitoly pokládám za důležité představit činnost Mezinárodní organizace práce (The International Labour Organization - ILO) a její nedávnou a velmi důležitou aktivitu. Jedná se o agenturu OSN, stanovující mezinárodní pracovní normy, podporující práva v práci, slušné pracovní příležitosti a posilující sociální ochranu a dialog o otázkách souvisejících s prací.

ILO uspořádala v turecké Ankaře v prosinci 2019 konferenci o ukončení násilí a obtěžování ve světě práce, aby tak upozornila na význam ratifikace nové úmluvy ILO přijaté v červnu 2019 za účelem boje proti násilí a obtěžování ve světě práce. Na konferenci bylo zdůrazněno, že úmluva byla vůbec první mezinárodní úmluvou o násilí a obtěžování ve světě práce a upozornila na význam ratifikace úmluvy s Tureckem, která má být významným krokem k předcházení násilí ve světě práce. Úmluva nyní poprvé uznává násilí a obtěžování v práci jako porušení lidských práv, poskytuje širokou a komplexní definici násilí a obtěžování a v neposlední řadě je také průvodcem, který zavádí konkrétní preventivní opatření. Zatímco úmluva ILO se dále rozšířila a posílila takový rámec, aby zahrnoval svět práce (International Labour Organization, 2019).

5 NEJNOVĚJŠÍ VÝZKUMY V OBLASTI ŠIKANY

Pro dovršení jakéhosi uceleného obrazu vývoje tak důležitého problému, jakým šikana bez pochyby je, bych ráda tuto kapitolu věnovala otázkám výzkumu z této oblasti a uzavřela tak jimi teoretickou část své práce.

Z výzkumů obecně vyplývá, že šikana výrazně podléhá měnícím se společenským podmínkám a prakticky není taková pracovní oblast, kde by se tento jev nevyskytoval. Existují však oblasti, kde je výskyt šikany vyšší. Jedná se pracovníky v administrativě, ve zdravotnictví, školství, státní správě, ve službách pro veřejnost a bankovníctví (Nielsen, Glasø, & Einarsen, 2017).

Přestože se v současné době stále více organizací věnuje preventivním opatřením proti mobbingu, není tento trend bohužel doprovázen dostatečným počtem relevantních výzkumů věnovaných problematice organizační politiky a praxe proti agresivitě na pracovišti (Mikkelsen, Hogh, & Puggaard, 2011).

5.1 Výzkumy v České republice

Počet empiricky založených výzkumů mobbingu je v České republice skromný. Mezi ně patří výzkumná studie Tomáše Čecha z roku 2010 nebo projektový výzkum Kateřiny Zábrodské z let 2010-2012. Obě studie však charakterizuje výzkumný zájem o fenomén mobbingu pouze na segmentu zaměstnanců základních a vysokých škol, což samozřejmě omezuje zobecnění výsledků těchto specificky zaměřených výzkumů (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, & Zielina, 2017).

Jedním z nejnovějších výzkumů v České republice, který je vlastně i prvním tzv. plošným výzkumem, je výzkum z roku 2016, který přinesl výsledky o prevalenci mobbingu v obecnějším měřítku a jeho výskytu dle územněsprávního členění republiky. Tento výzkum si stanovil více dílčích výzkumných úkolů, ze kterých bych na ukázkou ráda uvedla výsledky prevalence v jednotlivých krajích České republiky.

Ze statistického souboru 7103 respondentů se odhadoval výskyt mobbingu v celkem 14 krajích. Výsledky byly následující. Mezi nejohroženější regiony patří Zlínský kraj, do kategorie vysokého výskytu byly zařazeny kraje Olomoucký, Karlovarský a Vysočina, do kategorie nízkého výskytu patří kraje Jihomoravský, Plzeňský, Středočeský, Moravskoslezský, Pardubický, Liberecký, Ústecký a Královhradecký a Hlavní město Praha. Jediný Jihočeský kraj zastupuje kategorii s velmi nízkou prevalencí mobbovaných zaměstnanců (Cakirpaloglu et al., 2017).

5.2 Výzkumy v zahraničí

Hall (2019) se podíval na šikanu z pohledu transakční analýzy, jejímž cílem bylo nalézt takové koncepční modely, které by byly schopny poskytnout důkladné porozumění taktiky a chování šikany. Z výzkumu vyplývají zjištění, že když pracoviště vytvářejí povědomí o taktikách šikany, motivech a způsobech, tak již to samo o sobě může pomáhat zabraňovat eskalaci šikany. Tento výzkum navrhuje příklady využití transakční analýzy v individuální terapii a intervence, které jsou neúčinnější, pokud necílí pouze na mobbery a jejich oběti, ale na celé skupiny. Berou tedy v úvahu kolegy i ostatní zaměstnance a přihlížející. Jelikož je šikana skupinovým procesem, znamená to, že velkou roli v intervenci mohou hrát všichni tito jednotlivci, kteří mohou docílit toho, že se oběti nebudou cítit tak izolovaně, osamoceně a bezmocně. Jako efektivní intervence pro organizaci jako celek se jeví např. uvádění a hraní modelových případů ve skupinách.

Cílem jiné studie z roku 2019 bylo zjistit úroveň identity šikany na pracovišti na základě prahových hodnot, její četnosti a viktimizace sebe sama a použití těchto hodnot k identifikaci eskalace šikany na pracovišti ve smyslu vzniku různých negativních činů. Ve výzkumu navrhované nové způsoby kategorizací různých úrovní šikany mají praktickou a pedagogickou hodnotu usnadňující pochopení a zprostředkování např. personálním oddělením či podnikovým psychologům (Rosander & Blomberg, 2019).

VÝZKUMNÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů této práce je prozkoumání antimobbingové politiky společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o. (dále jen HMMC), bylo potřeba nejen zmapovat reálnou situaci uvnitř společnosti a zjistit fakta ohledně jejího nastavení, ale také jistým způsobem ověřit a zmapovat její reálné fungování.

Mohlo by se zdát, že sonda do antimobbingové politiky HMMC by také mohla spadat do výzkumné části této práce, neboť vypracování kapitoly o HMMC vyžadovalo několik rozhovorů se zaměstnanci příslušných oddělení společně se zkoumáním relevantních směrnic a dokumentů. Přesto byla tato kapitola ponechána části teoretické, neboť nám tyto informace tvoří pevné zázemí a slouží jako podklad pro ověřování skutečné situace, což je hlavním výzkumným cílem této práce.

7 TYP VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY

K prověření nastavení antimobbingové politiky HMMC jsem zvolila metodu kvalitativního výzkumu. Důvodem bylo to, že neosobní přístup a způsob sběru dat spojený s kvantitativním výzkumem by mi nemohl poskytnout dostatečné informace, které pro výsledky své práce potřebuji, ani v takovém rozsahu. Oproti tomu osobní přístup a přímý kontakt s respondenty mi potřebný druh informací pomohl zajistit mnohem lépe. Vzhledem k tomu, že téma šikany je zde zaměřeno pouze na společnost HMMC, má tento výzkum formu případové studie.

7.1 Výzkumné metody

Jako výzkumnou metodu jsem jednoznačně zvolila řízený strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Strukturovaný proto, že jsem měla jasnou představu o tom, na co se potřebuji zeptat, kam směřuji, a jakých témat se chci postupně dotknout. Při tvorbě otázek jsem vycházela z teorií týkajících se šikany na pracovišti, a to jak ze základní terminologie šikany definované v teoretické části práce, tak také z faktů, kterých jsem si byla o společnosti vědoma a potřebovala si mezi respondenty jejich znalost a povědomí ověřit, což pokládám za neméně důležité než samotná fakta o antimobbingové politice v HMMC. Otázek jsem zformulovala celkem 10, jsou otevřené a dávají prostor pro odpovědi dle toho, jaké má dotazovaný konkrétní zkušenosti či povědomí o problematice. Otázky jsou pro všechny respondenty stejné, abych odpovědi na ně mohla snáze porovnávat, a jsou kladeny ve stejném pořadí, logicky navazující jedna za druhou. Znění a číselný seznam otázek, které jsem svým respondentům pokládala, naleznete v příloze 3.

7.2 Výzkumné otázky

Již výše jsem uvedla, hlavním výzkumným cílem bylo zjistit nejen znalosti zaměstnanců o problematice šikany obecně, ale také zmapovat jejich povědomí o nastavení antimobbingové politiky v HMMC. Úvodní výzkumná otázka má za cíl obecně poukázat

na situaci šikany na pracovišti v HMMC a následující otázky již vyplývají z hlavních cílů této práce:

- 1. Jaké jsou zkušenosti zaměstnanců s výskytem šikany na pracovišti v HMMC?**
- 2. Na jaké úrovni a jaké jsou znalosti zaměstnanců HMMC na téma šikana na pracovišti?**
- 3. Jaké je povědomí zaměstnanců o způsobech nastavení prevence a intervence šikany na pracovišti v HMMC?**
- 4. Jaké je povědomí zaměstnanců o školeních v oblasti šikany v HMMC a jejich zkušenosti?**
- 5. Jaké pocity mají zaměstnanci při představě řešení či prožívání šikany na pracovišti v HMMC, co se týče důvěry ve vedení, svého bezpečí a podpory ze strany vedení jako případný šikanovaný či oznamovatel?**

8 TVORBA DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR

8.1 Výzkumný soubor

Jelikož výzkum probíhal ve společnosti HMMC, plyne z toho, že také můj výzkumný soubor je sestaven z řad jejich zaměstnanců. Přestože ve firmě pracuje více než 3000 zaměstnanců, pro plánovaný kvalitativní výzkum bylo vybráno 11 respondentů.

Navzdory faktu, že téma šikany na pracovišti je obecně velmi citlivé téma, povaha mých otázek necílila na odkrývání žádných soukromých ani citlivých informací, se kterými by měl mít člověk problém se svěřit. Z tohoto důvodu ani nenastal žádný problém při shánění respondentů pro můj výzkum.

Před jejich samotným výběrem jsem si nejdříve stanovila kategorie, pro které jsem následně vybrala relevantní zástupce. Jednotlivé kategorie jsou:

Operátoři ve výrobě	3
Administrativní pracovníci	3
Vedoucí ve výrobě	3
Manažeři v administrativě	2
CELKEM RESPONDENTŮ	11

Snažila jsem se rovněž obsadit tyto kategorie zaměstnanci působícími v HMMC rozdílnou dobu, abych tak do svého výzkumu nezahrnula například pouze zaměstnance, u kterých by se jejich znalosti a zkušenosti mohly předpokládat více, ale abych dala příležitost se vyjádřit také zaměstnancům, kteří působí v HMMC jen krátce. Z tohoto důvodu obsahují výše uvedené kategorie vždy reprezentanty s odlišnou délkou působení v HMMC, a to od půl roku až po 11 let.

Jelikož, jak už jsem zmínila v úvodu této práce, jsem sama zaměstnankyní HMMC na administrativní pozici, tak jsem respondenty z této kategorie i z kategorie Manažeři v administrativě znala osobně, což mi, dle mého názoru, poskytlo výhodu upřímného a otevřeného povídání si s nimi. Zástupce těchto administrativních kategorií jsem tedy volila na základě osobních známostí s nimi, samozřejmě s přihlédnutím k jejich odlišné délce působení v HMMC, kterou bylo potřeba dodržet.

Zástupce kategorií z výrobních hal jsem zvolila ve spolupráci s kolegyní z Oddělení zaměstnaneckých vztahů, která díky své funkci ER partnerky zná mnoho lidí z výroby osobně, a na základě mých kritérií (kategorie a délky působení ve společnosti) mi jednotlivé respondenty doporučila.

8.2 Tvorba dat

Pro větší zohlednění interaktivní povahy procesu sběru dat mezi mnou, jakožto výzkumníkem, a mými respondenty, jsem pro pojmenování této podkapitoly upřednostnila pojem tvorba dat namísto sběr dat.

Kvalitativní část výzkumu je založena na 11 rozhovorech se zaměstnanci HMMC formou řízeného strukturovaného rozhovoru. Jednotlivé rozhovory se odehrály v průběhu prosince 2019, přičemž jeden rozhovor měl trvání okolo 20 minut a proběhl vždy o obědové pauze, v případě výrobních hal o přestávce mezi směnami.

8.3 Etické hledisko a ochrana soukromí

Všechny respondenty jsem před každým rozhovorem seznámila s účelem mého dotazování i s tím, na co se jich budu přibližně ptát. Následně jsem jim vysvětlila, že si budu rozhovory nahrávat na mobilní telefon, ale nebudou postupovány žádným třetím osobám a poslouží pouze jako podklad pro mou analýzu zjišťovaných potřebných skutečností, přičemž zůstane zachována jejich anonymita.

Jména respondentů jsem si nezaznamenávala, ale vždy na začátku rozhovoru jsem si je označila pod kódováním typu „Respondent č. 1, 2... 11, administrativní pracovník/operátor/Group Leader/Manažer, působnost ve společnosti HMMC 1, 3... 10 let“ a následně si je pod takto zadanými kódy uložila do mobilního telefonu. Tento způsob kódování jsem shledala nejpraktičtějším, neboť jsem si mohla při analýze dat přehledně

seřadit zaměstnance dle mnou vytýčených požadovaných kritérií, jako jejich pracovní zařazení a délky zaměstnaneckého vztahu s HMMC.

Rozhovory jsem následně přenesla do svého notebooku a přepsala do textové podoby v programu Word 365. Po celou dobu práce tak zůstali respondenti označeni pouze pod výše uvedenými kódy a nikde se nevedla žádná evidence, která by mohla vést k jejich identifikaci.

Informovaný souhlas jsem od všech respondentů získala ústní formou, aniž by někdo z nich dával najevo své obavy o to, jak budu s nahrávkami nakládat, což je dle mého názoru nejen proto, že jsem jim vše řádně vysvětlila a popsala, ale zajisté také proto, se nejednalo o nijak osobní ani citlivé výpovědi.

Informovaný souhlas k výzkumu od managementu společnosti HMMC je k dispozici v písemné formě v příloze 2.

9 PRÁCE S DATY A JEJÍ VÝSLEDKY

9.1 Kódování dat

Výše jsem pojednala o způsobu, jak se data dostala až do mého notebooku a že byla následně přepsána do textové podoby v programu Word 365. Od původní snahy přepsat všechny rozhovory doslovně, jsem asi po sedmém rozhovoru ustoupila, ale rozhodně se tak nestalo na úkor kvality výpovědí. Naopak jsem, na základě zkušeností s přepisem zhruba první poloviny rozhovorů, tyto rozhovory osekala o tzv. výplňová slova, slova opakovaná po sobě či přefeknutá se a v některých případech jsem i upravila slovosled či spisovnost věty.

Při následné samotné práci s daty jsem si vystačila s programem Word 365 a nástrojem „tužka, papír“. Při ruce jsem měla vytištěný soubor s 10 otázkami dotazníku a odpověďmi od všech respondentů, kdy jsem tyto odpovědi od sebe rozlišila pomocí barevných fixů dle rubrik s tím, že jsem si těmito odlišnými barvami rovnou podtrhávala veškerá klíčová slova a významné věty s dobře vypovídající hodnotou. Z takto barevně označeného textu jsem následně sestavovala odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky, s dodržováním rozdělení do mých čtyř kategorií. Tento text jsem přepsala do nově vytvořeného souboru, kde bylo nakopírováno znění jednotlivých rubrik, a to pod každou z nich zvlášť.

Přestože se jednalo o práci s původním textem o celkovém rozsahu 19,5 normostran, tak vzhledem k rozdělení tohoto textu na čtyři kategorie v rámci pěti rubrik, byla práce s každou z nich systematická, dobře zvládnutelná a velmi přehledná. Po takové přípravě textu již nic nebránilo samotné analýze dat.

9.2 Analýza získaných dat

Data byla rozložena do pěti rubrik, které dohromady zastřešují všech deset otázek použitého dotazníku a korespondují tak zároveň i s výzkumnými otázkami této práce. Každá podkapitola neboli rubrika, tedy odpovídá na jednotlivou výzkumnou otázku a je

přehledně rozdělena na odpovědi podle čtyř daných kategorií – Operátoři ve výrobě, Vedoucí ve výrobě, Administrativní pracovníci a Manažeři v administrativě.

Ráda bych před konečnou analýzou dat podotkla, že jsem si vědoma toho, že vzorek 11 respondentů z celkového množství zaměstnanců HMMC může posloužit pouze jako takové malé nahlédnutí pod pokličku našeho tématu v tak veliké společnosti. Přesto mám za to, že výsledky této analýzy jsou postaveny na mezi sebou vzájemně velmi konzistentních odpovědích a proto nám dokáží uspokojujícím způsobem poskytnout určitý obrázek o fungování antimobbingové politiky v HMMC.

9.2.1 Zkušenosti s výskytem šikany v HMMC

Nebylo by přirozené předpokládat, že se nikdy žádný ze zaměstnanců HMMC s nežádoucím chováním na pracovišti nesetkal. Zda se některý z respondentů setkal přímo se šikanou či závažnějším konfliktem a k jakému to vedlo výsledku, se dozvíme v této úvodní rubrice prostřednictvím odpovědí na otázku:

- Setkal/a jste se někdy v HMMC se šikanou osobně, nebo jste se doslechl/a od jiného kolegy, že by se s ní setkal? Pokud ANO: Víte, čeho se to týkalo a jaký měl daný případ průběh či výsledek?

Respondenti v kategorii **operátoři ve výrobě** neměli ani jeden s tímto jevem osobní zkušenost, ale shodně uvedli, že vědí o pár zkušenostech některých svých kolegů. Ve všech případech se jednalo o krátkodobé konflikty na pracovišti v podobě naschválů, které tak díky své krátkodobosti jako šikana vyhodnoceny nebyly. Následky tohoto nežádoucího chování bylo ve všech případech přerazení na jinou výrobní linku vedoucím pracovníkem.

Oproti tomu **vedoucí ve výrobě**, jejichž povinností je takovému jevu čelit a řešit jej, se s konflikty na pracovišti již přímo setkali. Všichni tři působí na svých pozicích dlouhodoběji, tedy 5, 10 a 11 let, a přispěli následujícími případy. Prvním z nich byla operátorka, která nařkla svého Group Leadera z šikany v podobě výhrůžek, že ji nechá propustit, pokud nebude chodit do práce v soboty. Při šetření se však zjistilo, že operátorka opouštěla pracoviště bez dovolení či ohlášení a během šetření celé záležitosti se žádné výhrůžky nepotvrdily. Dopadlo to tak především díky tomu, že byli přítomní svědci. Tento respondent apeluje, aby byli u těchto choulostivých a vážnějších situací vždy přítomni alespoň dva svědci a aby se braly ohledy i na práva zaměstnanců nařčených z šikany,

z důvodu možného křivého nařčení. Někdy se totiž stává, že se po podřízeném nechce více, než mu ukládá pracovní smlouva, a on přesto nabyde pocitu, že je šikanovaný.

Jiný respondent hovořil o své zkušenosti s operátorem, který si nenechal domluvit, a nepomohly žádné nápravné prostředky, což nakonec vedlo k jeho propuštění. Jednalo se o zlomyslné naschvály, které prováděl více kolegům a nedokázal s nimi přestat. Poslední zkušeností, která z rozhovoru vyplynula, byl případ jednoho sexuálního obtěžování operátorky jejím Team Leaderem, kdy o tom věděl ještě jeden zaměstnanec, jeho kamarád, který se tak nepřímo stal spoluúčastníkem. Řešilo se to dokonce až s vedoucím Oddělení zaměstnaneckých vztahů i Oddělením lidských zdrojů, kde se dospělo k tomu, že pracovník musí být pro hrubé porušování morálky na pracovišti propuštěn a zmíněný přihlížející v rámci potrestání obdržel vytýkáací dopis a byl přeřazen na jiné pracoviště.

Kategorie **administrativních pracovníků** se s případy konfliktů či šikany na pracovišti v ani jednom případě osobně nesetkala. Pouze jeden z nich si byl vědom případu nahlášeného podezření na šikanu mezi podřízeným a nadřízeným, ale vzhledem ke svému charakteru a nenaplnění dlouhodobosti byl tento konflikt vyhodnocen jako potyčka dvou zaměstnanců bez zjevné převahy jednoho nad druhým. Další respondent uvedl, že zkušenosti má pouze se simulovanými situacemi ze školení Leadership Academy (o kterém pojednávám výše v teoretické části práce), kde se „trénuje“ na reálných konfliktních situacích, které již byly v HMMC v minulosti zaznamenány, což shledává velmi užitečným.

Nejméně obsáhlý odstavec věnuji kategorii **Manažerů v administrativě**, kdy se také ani jeden z nich osobně s žádným konfliktem na pracovišti nesetkal. Jeden z nich pouze uvedl případ, kdy došlo k nahlášení sexuálního obtěžování kolegyně. Přestože ani v tomto případě nebyla naplněna dlouhodobost obtěžování, byl konfliktní zaměstnanec nakonec propuštěn, neboť se jeho chování absolutně rozcházelo se směrnicemi a etickým standardem společnosti.

Z výpovědí respondentů ohledně výskytu šikany na pracovišti je zřejmé, že lidé, kteří jsou připraveni znepříjemňovat svým kolegům život, se najdou všude a je téměř nemožné, aby se mezi tolika zaměstnanci nikdy nevyskytl ani náznak konfliktního jednání. Vzhledem k tomu, že střední a vyšší management HMMC má za povinnost tyto konflikty nějakým způsobem korigovat a řešit, tuto povinnost splňuje a je na to i velmi dobře průběžně školen, tak je velmi malá pravděpodobnost, že by se z podobných konfliktů staly

problémy dlouhodobého charakteru, které by mohly být ve výsledku klasifikovány jako šikana.

9.2.2 Orientace zaměstnanců HMMC v tématu šikany

Pokud je v nějaké společnosti nastavena antimobbingová politika, dá se od jejich zaměstnanců očekávat alespoň základní znalost pojmů, které k šikaně patří a také schopnost o nich hovořit. Obsahem této rubriky jsou tedy odpovědi na tyto uvedené otázky použitého dotazníku:

- Říká Vám něco pojem mobbing?
- Uměl/a byste popsat vlastními slovy, co je šikana?
- Jaké druhy šikany znáte a co myslíte, že do šikany spadá, co ji zahrnuje?
- Znáte pojem whistleblower? (původně součást otázky zaměřené na důvěru ve vedení společnosti při nahlašování šikany)

Žádný respondent z kategorie **operátorů ve výrobě** slovo mobbing ani whistleblower neznal, ale základní povědomí o tom, co je šikana, měli všichni. V popisu šikany i jejích forem se velmi shodovali a opakovali. Mezi formy šikany, které uvedli, patřily fyzická a psychická šikana, šikana „psanou formou“ (myšleno kyberšikana), naschvály při pracovních procesech, zesměšňování a ponižování, kdy se toto provádí spíše slabším jedincům, a to z důvodu povýšení se a nabytí pocitu moci nad druhými. Uvedli také, že se jedná o jakékoli obtěžující chování na pracovišti mezi kolegy, bojkot pracovních procesů i zadávání těžší práce, která je nad rámec povinností zaměstnance. Zmínili také, že šikana může probíhat jak mezi kolegy, tak ze strany nadřízeného, kam by zařadili poslední dvě zmíněné formy.

Vedoucí ve výrobě znali pojem mobbing všichni, ale s anglickým výrazem whistleblower se nesetkal nikdo z nich. Mezi jmenované formy šikany v rámci této kategorie patřila fyzická i psychická forma, nátlak na jedince udělat to, co si agresor přeje, naschvály, zesměšňování za účelem povýšení se, bojkotování práce kolegům a diskriminační formy chování. Shodně také uvedli, že šikana vychází z nerovnosti moci, kdy silnější ubližuje slabším jedincům, dokazuje si tak svou moc a to jak zaměstnanci mezi sebou, tak ve vztahu nadřízený s podřízeným.

Administrativní pracovníci věděli všichni, co znamená pojem mobbing a rovněž znali význam pojmu whistleblower. K mobbingu uvedli, že se jedná o znevažující chování,

fyzické ubližování i psychický tlak ve formě nadávek či verbálního napadání. Uvedli, že se jedná o závadné chování jako zneužití silnějšího postavení či boje o pozici v rámci zaměstnání, kdy si agresor tímto způsobem vymáhá a zároveň dokazuje moc, což může být důkazem jeho nízkého sebevědomí. Jako další formy uvedli i diskriminační jednání vedené sexuálním či rasovým motivem, záměrné přidělování těžké práce nad rámec pracovních povinností, nevycházení určitému zaměstnanci vstříc a ostatním ano, znepříjemňování života na pracovišti obecně, stavění překážek v práci, provádění naschválů a zesměšňování. Respondenti dále také sami zmínili pojem bossing a správně jej porovnali s pojmem mobbing. Aspekt dlouhodobosti zmínili dva z nich.

Manažeři v administrativě shodně znali pojem mobbing a správně jej odlišili od pojmu bossing. Pojem whistleblower jim byl také znám. Dokonce jej rozvedli následujícím způsobem – „Jedná se o oznamovatele, hlavně se to používá ve státní správě, ve větších bankovních, nebo korporátních sektorech. Tento oznamovatel nahlašuje takové jevy, které nejsou v souladu s pravidly, může se jednat o protiprávní jednání a neměl by za tím být žádný osobní sledovaný prospěch.“ Druhý manažer uvedl, že to jsou lidé, kteří jsou schopni nahlásit nějaký konflikt, i když se jich to nemusí osobně týkat, jen si všimnou, že se děje něco nesprávného. K tomu podotknul, že v HMMC existují pro tyto případy boxy určené pro dotazy, návrhy, ale také anonymní oznámení.

V určování forem šikany se shodli, že se jedná o fyzické či psychické obtěžující chování na pracovišti směrem k zaměstnanci, skupině osob či mezi kolegy, je cíleno vždy na slabšího zaměstnance a jedná se o zneužívání moci a působení na oběť nepříznivým způsobem. Na psychické rovině se jedná o komplikování života v zaměstnání, omezování v práci a její znepříjemňování, zadávání záměrně těžkých úkolů, ale také urážky a pomluvy. Šikana může mít samozřejmě také formu sexuálního obtěžování či šikany prostřednictvím sociálních sítí čili kyberšikany. Jeden manažer správně zmínil aspekt dlouhodobosti, který musí konflikt na pracovišti naplňovat, aby mohl být vyhodnocen jako šikana.

Z analýzy problému orientace v pojmech z oblasti šikany vyplývá, že čím vyšší pozice, tím je znalost, obzvláště cizích pojmů, lepší. Je ale zároveň zřejmé, že každý z dotázaných zaměstnanců je schopen šikanu, jakožto nežádoucí chování na pracovišti, nějakým způsobem definovat, a má svou jasnou představu. Co se týče dlouhodobosti, která je pro šikanu jedním ze základních charakteristik, tak tu uvedli ze všech respondentů napříč všemi kategoriemi pouze tři z nich.

9.2.3 Orientace v prevenci a intervenci šikany v HMMC

Samozřejmostí by měla být do jisté míry také orientace v základních preventivních opatřeních, které společnost pro své zaměstnance zavedla a způsoby následného řešení případné šikany na pracovišti. Z tohoto důvodu zde spadají odpovědi na tyto otázky:

- Kdybyste se zde se šikanou osobně setkal/a, věděl/a byste, jak postupovat, na koho se obrátit s žádostí o pomoc, případně na která oddělení?
- Co myslíte, že obecně přispívá ke zlepšení prevence či boje s šikanou?
- Máte nějaké povědomí o tom, jak je v HMMC nastavena prevence šikany?

První volba **operátorů ve výrobě**, na koho by se obrátili v případě šikany či konfliktu, byl jednoznačně jejich přímý nadřízený, tedy Team Leader, a kdyby to nepomohlo, tak Group Leader, což je správný a doporučovaný postup. V případě, že by se jednalo o šikanu ze strany nadřízeného, obrátili by se na Oddělení lidských zdrojů. Všichni dotázaní si byli také vědomi existence působících ER partnerek na halách a uvedli, že v případě potřeby, kdyby zrovna byly na pracovišti přítomny, by se obrátili následně i na ně. Věděli také shodně, že oddělení, které se šikanou zabývá nejvíce je Oddělení zaměstnaneckých vztahů.

Jako nejlepší způsob prevence viděli, „Aby dala firma jasně nějakým způsobem najevo, že to nebude tolerovat. Někaké exemplární tresty.“ Byl zde uveden také zajímavý názor, že školení v téhle věci nejsou účinná pro všechny, neboť „To už má snad každý ze školy, takže kdo má potřebu dělat tyhle věci, tak mu v tom nějaké školení nezabrání.“ Dále uvedli osvětu mezi zaměstnanci prováděnou nejlépe pomocí školení a také prostřednictvím podávání informací, které mají na nástěnkách v halách.

Celkový názor byl, že prevence je zde nastavená dobře a jeden operátor to dovozuje z toho, že „Když se něco stane, tak okamžitě vím, že s tím bylo něco dělané, i nadřízený už řešili takové věci rychle, takže se to nestává.“

Vedoucí ve výrobě se shodovali v tom, že „vědí, jak to chodí“ z pravidelných školení, kterých jsou povinni, jako vedoucí pracovníci operátorů, se účastnit. Jsou si vědomi pracovní náplně Oddělení zaměstnaneckých vztahů, zmínili účinnost Právního oddělení a v neposlední řadě existenci firemního psychologa, který v HMMC vede pro zaměstnance poradenství. Co se týče školení, všichni vedoucí vyzdvihli jejich užitečnost v tom, že si na nich zkoušejí hrát scénky, modelové situace zapůjčených případů z praxe, které se někdy již odehrály. S vedoucím Oddělení zaměstnaneckých vztahů, který bývá

na školeních přítomen, následně diskutují a navrhují, jak by to mělo správně vypadat, jak správně postupovat apod.

Jeden Group Leader uvedl, že když sám někdy nějaký případ řeší, tak to řeší v rámci domluvy, upozorněním, snížením hodnocení, ale hlavně omluvou tomu člověku, kterému bylo ubližováno. „Záleží hlavně, v jaké je to míře, pokud je to v menší míře, tak nějakou domluvou, omluva, že už se to nikdy nestane. Pokud už je to závažnější, tak bych se určitě obrátil na Oddělení zaměstnaneckých vztahů a Oddělení lidských zdrojů.“

Co se týče obecného povědomí o možnostech prevence, uváděli že „Firma by měla hlavně dát vědět, že to tady nepatří. “Důležitou shledávají informovanost, a to hlavně vedoucích, kteří by se měli sami svých podřízených občas ptát, zda je všechno v pořádku, zdali někdo někomu neškodí apod. s tím, že to sami takto dělají. Tvrdí, že i když se může objevit někdo, kdo má strach o těchto věcech hovořit, je pro ně jako vedoucí důležité, aby podřízení věděli, že za nimi můžou s čímkoli přijít, aniž by se báli.

Další způsob prevence uvedli všímavost lidí kolem sebe, že nesmí být lhostejní k tomu, co se děje vedle nich. Jeden Group Leader si povzdechl nad tím, že „Některé oběti konfliktů to bohužel přitahují, protože sami nemají v sobě dost sebeúcty a doslova si o to říkají. “A nejhorší je, když se to neoznámí hned v začátcích, kdy je tomu potřeba udělat zavčas přítrž.

Kategorii **administrativních pracovníků** shledávám jako také velmi dobře orientovanou v oblasti prevence, kdy jejich odpovědi byly taktéž velice konzistentní. V případě problémů na pracovišti by oslovili nejdříve svého přímého nadřízeného anebo ER partnerky. Věděli, že by mohli oslovit také Právní oddělení, kde působí sekce Compliance, mající na starost dodržování pravidel a směrnic HMMC, dále Oddělení zaměstnaneckých vztahů či Oddělení lidských zdrojů. Shodně uvedli všichni působnost psychologa ve společnosti, který by rovněž mohl posloužit jako volba.

Jeden respondent zdůrazňuje, že o ER partnerkách se noví zaměstnanci dozvědí hned při vstupním školení, kde se přímo samy představují a vysvětlují, co do šikany spadá a co ne, podávají tam informace o důsledcích šikany v podobě vytýkacích dopisů a v nejzávažnějších případech i výpovědí, takže „Snaha podchytit šikanu je opravdu od základu.“

Obecně k prevenci se zde uváděla osvěta, školení, podávání informací zaměstnancům a „to, když zaměstnanec, který je šikanován, nebo všichni zaměstnanci

vlastně vidí, že se ta situace řeší, že se nad tím nezavírají oči, že kdo oznámí nějaké závadné chování, třeba i tu šikanu, tak není nějakým způsobem za to, že se vůbec ozval, postihován.“

K nastavení prevence v HMMC bylo uvedeno vstupní školení, vnitřní směrnice společnosti, které se týkají šikany a obtěžování.

Manažeři v administrativě jsou také velmi dobře informovanou kategorií. Jako obecná preventivní nastavení uvedli pracovat se zaměstnanci, informovat je, komunikovat s nimi, mít správné nastavení rolí v týmu, aby si všichni byli vědomi toho, co je jejich zodpovědnost a co se od nich vyžaduje, rovnocenný přístup, mít nastavené jasné kanály, jakým způsobem šikanu oznamovat, a to takovým způsobem, aby se to neobrátilo proti tomu zaměstnanci.

Při osobním setkání s šikanou by se obrátili nejdříve na svého nadřízeného a dle zvážení a situace na Oddělení zaměstnaneckých vztahů.

Ohledně prevence v HMMC uvádějí, že zde působí preventivně celá nastavená firemní kultura. „Jsem tady dva roky, takže můžu porovnávat. Tady ta firemní kultura je na velmi vysoké úrovni a samozřejmě máme tady oddělení, které se tím zabývá, ať už ER (pozn. Employee Relations – Oddělení zaměstnaneckých vztahů), nebo potažmo HR (Human Resources – Oddělení lidských zdrojů), jsou poskytována různá školení atakdále, takže si myslím, že to máme zpracované pěkně tady, ať k té šikaně nedochází.“ Další uvedenou prevencí jsou školení určena zejména vedoucím pozicím, skvělé fungování ER partnerek, a v neposlední řadě práce firemního psychologa, který se může oslovit také anonymně.

Z této rubriky je zřejmé, že orientace zaměstnanců všech pracovních pozic v prevenci a intervenci obecně i konkrétně v HMMC je na velmi vysoké úrovni. Všichni by si věděli rady, jaké kroky podniknout či na která oddělení se obrátit.

9.2.4 Zkušenosti se školeními napříč HMMC v oblasti šikany

Jak už jsem uvedla, k prevenci šikany nezbytně patří osvěta zaměstnanců, přičemž jeden z nejvhodnějších a nejefektivnějších nástrojů jsou tematicky zaměřená školení. V této rubrice cílím na zkušenosti se školeními v oblasti šikany včetně jejich názoru, zda mají za to, že HMMC vynakládá na prevenci šikany dostatečné úsilí. K tomuto účelu byly použity odpovědi na otázky:

- Byl/a jste na nějakém školení, které bylo, byť z části, tematicky zaměřeno také na oblast šikany, případně, jste si vědom/a, že takové školení proběhlo?
- Myslíte si, že HMMC věnuje oblasti šikany dostatečnou pozornost?

Operátoři uvedli své první zkušenosti se vstupním školením, na kterých je této oblasti vyhrazena část prezentace, a jeden z nich vzpomněl na jedno specializované celodenní školení na téma šikana s vojenským psychologem, kterého měl příležitost se před pár lety zúčastnit, když byl dříve ještě na pozici Team Leadera.

Všichni dotazovaní mají za to, že HMMC věnuje prevenci dostatečnou pozornost, což shodně odůvodňovali tím, že kdykoli se na pracovišti nějaké závadné chování vyskytlo, okamžitě se to začalo řešit.

Jak se dalo předpokládat, všichni **vedoucí ve výrobě** hovořili o své účasti na pravidelných školeních v rámci Leadership Academy a věděli také, že i na vstupních školeních jsou všichni nově příchozí zaměstnanci seznámeni s ER partnerkami a s informacemi, jak to v HMMC chodí, když se na pracovišti vyskytne konflikt.

Shodně mají za to, že společnost věnuje oblasti šikany dost velkou pozornost, což zdůvodňují tím, že se „vše utne hned v zárodku a nic se zde nezametá pod koberec.“ Jeden vedoucí začal popisovat, že byl na školení zrovna nedávno, že tam hráli scénky, jednalo se o druhý modul Leadership Academy, kde měli hrát určité situace na téma psychické i fyzické šikany a následně s vedoucím Oddělení zaměstnaneckých vztahů konzultovali, jak by to mělo správně vypadat, jak správně postupovat, jaká upozornění podřízeným dávat apod.

Dále jeden Team Leader uvedl, že když do HMMC nastoupil v jejich začátcích jako operátor, bylo konfliktů na pracovišti rozhodně mnohem více. Uvedl, že byl dokonce sám terčem šikany svým Team Leaderem, který toto nevhodné chování pěstoval vůči více zaměstnancům, v důsledku čehož byl naštěstí nakonec propuštěn.

Group Leader, působící v HMMC již 11 let, se svěřil, že vidí problém v tom, když se řeší šikana anonymně. Zastává názor, že anonymní oznámení sice může přinášet pocit důvěry, ale někdy může dojít i ke zneužití a křivému obvinění. Dále hovořil o své zkušenosti, že „zaměstnanci, kteří se potýkali s problémy, tak se to řešilo málo, a ti, co jsou darebáci a zneužijou to, tak to pošlou anonymně a řeší se to možná někdy více, než ty problémy těch slušných lidí, které třeba řeším já potom na lince.“

Dva respondenti z kategorie **administrativních pracovníků** věděli o tom, že probíhají školení Leadership Academy, o kterých jsem již hojně v této práci pojednala, a zároveň svědčili, že se sami zúčastnili již zmíněného celodenního školení s externím odborníkem, vojenským psychologem, na téma šikana na pracovišti. Že se pojednává o prevenci šikany i na Entry kurzu věděli dva respondenti, jen jeden, který nastoupil do HMMC hned v jejich začátcích, tedy před 14 lety, se jej nezúčastnil, protože ještě tato školení nebyla zavedena.

Všichni z této kategorie rovněž uvedli, že jsou přesvědčeni, že HMMC věnuje oblasti šikany dostatečnou pozornost. „Já teda nemůžu mluvit za lidi na hale, a myslím, že tam je to vždycky prostě těžší. Ale ER partnerky tam mají svá kontaktní místa, ony tam chodí každý den, jsou tam třikrát denně, na hale, fyzicky, ještě tam mají ty nástěnky, takže opravdu, ony tam chodí vždycky ráno, a pak ještě odpoledne, že někdo může přijít buď dříve před směnou, nebo potom.“

Kategorie **Manažerů v administrativě** si je shodně vědoma toho, že se o prevenci šikany pojednává na Entry kurzech a mají také samozřejmě osobní zkušenosti s Leadership Academy, přičemž jeden z nich i se školením na téma šikana na pracovišti vedené již zmíněným vojenským psychologem. Ohledně důslednosti HMMC věnované prevenci šikany mají konzistentní názor, že je na velmi uspokojivé úrovni, kdy zmiňují přítomnost firemního psychologa a působnost ER partnerek, ostatně jako i ostatní kategorie.

Každá z kategorií mají takovou informovanost o školeních, jaká se u každé i předpokládá, je zřejmé, že zkušenosti s nimi mají všichni a ukazuje se, že jsou tato školení velmi užitečná. Už jen povědomí i o těch, kterých se zrovna nezúčastnili, jasně ukazuje na osvětu mezi všemi zaměstnanci napříč celou HMMC na velmi dobré úrovni.

9.2.5 Pocity důvěry směrem k managementu HMMC

Jak už jsme si vysvětlili v teoretické části této práce, nemalou roli v procesu šikany hraje také nahlašovatel neboli whistleblower. Tato rubrika cílí na to, jaké pocity při nahlašování šikany či konfliktu na pracovišti by zaměstnanci měli, kdyby se v této situaci vyskytli. Důležitou roli zde tedy hraje jejich důvěra a postoj ke společnosti. Spadá zde proto odpověď na otázku:

- Měl/a, nebo neměl/a byste strach, jako případný svědek šikany, situaci nahlásit či jinak řešit? (Podotázka „Znáte pojem whistleblower?“ byla

zařazena k analýze dat do první rubriky zabývající se znalostmi pojmů okolo šikany.)

Operátoři ve výrobě se shodně vyjádřili, že strach z oznámení šikany nemají, neboť jsou obeznámeni, že mohou kdykoli přijít za svým nadřízeným s jakýmkoli problémem, který bude následně a bez prodlení řešen. Jeden uvedl, že v minulosti již několikrát konfliktní situaci nahlašoval a vždy měl takovou pozitivní zkušenost, že situace byla ihned vyřešena. Druhý respondent se svěřil, že by takovou situaci řešil způsobem, že by nejprve osobně promluvil s tím, kterému je ubližováno a podpořil jej, ať to nahlásí a zároveň by promluvil i s tím, který ubližuje, a pokusil se ho přimět s tímto chováním přestat. Další krok, tedy oznámení situace nadřízenému, by zvolil až následně, pokud by jeho řešení první volby selhalo.

Mezi **vedoucími ve výrobě** byly pocity ohledně absence jakýchkoli obav z nahlášení vyššímu managementu a případného postoupení na relevantní oddělení jednoznačně shodné. Vzhledem k dlouhodobosti působení na svých pozicích vedoucích ve výrobě již sami museli konfliktní situace řešit, ale shodují se v tom, že jim to žádný stres ani obavy nepřináší.

Kategorie **administrativních pracovníků** rovněž neprojevila žádné obavy či nejistoty ohledně nahlášení šikany. Jeden uvedl, že by si nejdříve promluvil s ublíženým a až následně, pokud by toto řešení nebylo dostačující, by následně řešil nahlášením na Oddělení zaměstnaneckých vztahů. Převažoval zde také názor, že není důvod se obávat vzhledem k dobře nastavenému systému prevence proti šikaně a jeden respondent se zamyslel naopak nad příliš přísnými pravidly, na které se klade až takový důraz, že jsou zkrátka nekompromisní. Zmínil jako příklad zavedení ranních náhodných alkoholových testů, kdy i v případě, třebaže je objeveno u zaměstnance nepatrné množství alkoholu v krvi, je s ním nekompromisně rozvázán pracovní poměr bez ohledu na to, zda jde o jinak slušného a kvalitního zaměstnance. Poukazuje tímto na opravdu pevně stanovené striktní a nekompromisní pravidla společnosti.

Kategorie **Manažerů v administrativě** je do firemní kultury, která tvoří základ pro prevenci šikany, zasvěcena rovněž na vysoké úrovni. Zároveň chápe, že se mohou najít i tací, kteří mohou mít strach, např. vzhledem ke své nedůvěřivé a neprůbojně povaze, nebo tomu, že si nejsou jisti, zda se o šikanu jedná či nikoli, protože i přes všechna školení

je realita vždy jiná a každá situace má svá specifika, proto se ne každý nakonec vždy zachová tak jak by měl, nebo s ohledem na to, na co má právo.

Respondenti napříč všemi čtyřmi kategoriemi se shodují v tom, že by s nahlášením konfliktní situace na pracovišti problém neměli, nepociťovali by strach ani obavy jak z nevyslechnutí či jakéhokoli následného stíhání z nahlášení a všichni shodně projevili důvěru vůči svým nadřízeným i oddělením, která mají ošetřování konfliktních situací na starost.

10 DISKUZE

Nyní bych se ráda vrátila k cílům této práce a podívala se blíže na výsledky, ke kterým jsem dospěla. Když se zaměřím na každou jednotlivou výzkumnou otázku zvlášť, mohu interpretovat výsledky následujícím způsobem.

První otázka přinesla odpovědi na to, jaké zkušenosti mají zaměstnanci s výskytem šikany na pracovišti v HMMC. Ani jeden z dotázaných neměl žádnou osobní zkušenost, pouze v několika případech bylo respondentem zmíněno, že si je vědom konfliktu buď z okruhu jeho kolegů, nebo má tuto informaci z doslechu. Někteří administrativní pracovníci se také podělili o svůj názor, že by předpokládali šikanu spíše na výrobních úsecích, protože tam je podle nich k tomu více příležitostí. Tato domněnka je dle mého názoru docela blízko pravdě, protože vedoucí z výroby měli zkušenosti s řešením konfliktních situací zkušenost všichni, zatímco manažeři z administrativy se osobně s obdobnou situací nesetkali. Jako uspokojující zjištění k této otázce shledávám fakt, že dosud nebyla žádná ze zmíněných konfliktních situací vyhodnocena jako šikana, neboť se konfliktu věnovala pozornost od samotného začátku a zároveň byla přijata včasná opatření. Díky těmto skutečnostem nebyla v žádném ze zmíněných případů naplněna dlouhodobost, což je dle Leymanna (1996) nezbytnou součástí definice mobbingu.

Druhá výzkumná otázka hledala odpovědi na míru orientace zaměstnanců HMMC v oblasti šikany. Bylo zde jasně viditelné, jak „směrem nahoru“ od operátorů ve výrobě až po management v administrativě znalost pojmů i celé problematiky stoupá. Operátoři vesměs neznali ani pojem mobbing, zatímco zaměstnanci administrativy převážně znali jak pojem mobbing, tak také whistleblower a ve většině případů měli i znalost toho, že šikana musí naplňovat aspekt dlouhodobosti. Rovněž odpovědi zaměstnanců z administrativy byly obsáhlejší, co se popisu pojmu šikana týče. Příkladám tento fakt celkové úrovni vzdělání, ale také účasti na školeních, kterých se účastní převážně administrativní a vedoucí pozice.

Další výzkumná otázka, zaměřená na orientaci v prevenci a intervenci šikany v HMMC i obecně, přinesla tyto uvedené poznatky. Napříč všemi kategoriemi se nenašel jediný respondent, který by nevěděl, jak má v případě výskytu konfliktní situace

postupovat. Několik respondentů uvedlo, že by se nejdříve pokusili situaci vyřešit s danou obětí šikany či agresorem osobně a pokud by se tato snaha minula účinkem, obrátili by se na svého nadřízeného. Ostatní by tento krok podnikli okamžitě. Všichni respondenti si byli vědomi existence a působnosti oddělení, na která by se mohli obrátit a která se prevencí i intervencí šikany věnují. Nikdo nezapomněl zmínit existenci ER partnerek, které jsou na řešení vzniklých konfliktních situací přímo školeny, a jsou na halách také pravidelně osobně přítomny a plně k dispozici. Jako nejčastější možnost prevence šikany byla respondenty navrhována osvěta a informovanost mezi všemi zaměstnanci, existence školení a hlavně všímavost a citlivost vedoucích pracovníků vůči tomu, co se kolem nich děje. Všímavost, citlivost a ochota vedoucích pracovníků patří mezi zásadní preventivní opatření i podle Wagnerové (2011). Rozdíly znalostí napříč kategoriemi respondentů nebyly nijak výrazné, proto shledávám situaci ohledně znalostí prevence a intervence šikany mezi zaměstnanci celkově velmi uspokojivou a zároveň korespondující se zjištěními z teoretické části kapitoly o antimobbingové politice v HMMC.

Zaměstnanci mají následující zkušenosti se školeními. Všichni, kromě těch, kteří v HMMC působí od samotného vzniku společnosti, se zúčastnili vstupních školení. Již na tomto školení, které zároveň slouží k prvnímu bližšímu představení společnosti HMMC, se mimo jiné klade důraz na informovanost zaměstnanců o existenci ER partnerek i o zavedení takové firemní kultury, která absolutně šikanu na pracovišti nepřipouští a má pro to jasně nastavená pravidla i směrnice a vyvozuje potřebné důsledky dle závažnosti problému. Někteří z dotazovaných administrativních pracovníků mají zkušenost s absolvováním specializovaného školení zaměřeného na šikanu, vedené externím odborníkem. Všichni respondenti shodně uvedli, že je pro vedoucí pracovníky z výroby i manažery v administrativě povinná účast na tzv. Leadership Academy, což potvrzuje zjištění z teoretické části věnované antimobbingové politice v HMMC.

Výzkumná otázka, která cílí na pocity důvěry směrem k managementu HMMC, přináší také pozitivní závěry. Napříč kategoriemi se neukázal žádný respondent, který by měl strach z případného oznámení šikany. Většina z nich se setkala s tím, že když některý ze zaměstnanců konfliktní situaci nahlásil, setkal se s téměř okamžitou reakcí nadřízeného a potvrdili, že byla přijata adekvátní personální či organizační opatření. Jak už bylo zmíněno v rámci předchozí výzkumné otázky, v některých případech by se svědek obrátil nejdříve na oběť či agresora, ale ne z důvodu strachu či nedůvěry k nadřízenému, jako spíše z důvodu potřeby své osobní angažovanosti či potřeby pomoci osobně. HMMC své

zaměstnance v rámci prevence povzbuzuje ke konstruktivnímu oznamování, což je také velmi žádoucí a může snižovat riziko ohrožení všech zainteresovaných (Watts & Ronald Buckley, 2015). Vedoucí pracovníci ve výrobě jsou těmi, kteří tyto situace řeší ze všech respondentů nejčastěji a všichni z nich hovořili o důvěře, kterou k nim jejich podřízení mají a kterou si s nimi vzájemně dlouhodobě budují. Shodli se také na tom, že jim řešení těchto situací žádný stres ani obavy nepřináší, ani v situaci, kdy se oni sami musí obrátit s daným problémem na vyšší management.

Jelikož je můj výzkum případovou studií jediné společnosti, nelze klasickým způsobem, jako u jiných prací, porovnávat výsledky této studie s jinými. Poznatek, který mi však během výzkumu vyplynul a potvrdil tak teoretickou část této práce zaměřenou na prevenci šikany, se týká teorie firemní kultury. Již víme, rozhodující význam pro vznik šikany na pracovišti má úroveň firemní kultury každé jednotlivé společnosti.

Jak bylo ve výzkumu zjištěno, vedoucí pracovníci HMMC jsou velmi ochotni řešit problémy na pracovišti a uplatňují při tom individuální přístup ke každému ze zaměstnanců. Toto je dle Wagnerové (2011) z hlediska prevence výskytu šikany na pracovišti stejně důležité jako působení na mezilidské vztahy uvnitř společnosti.

Ze samotného výzkumu i z kapitoly o antimobbingové politice HMMC vyplývá, že prevence šikany je v této společnosti opravdu velmi dobře nastavená. Úspěšnost antimobbingové politiky HMMC spočívá především v tom, že jí společnost věnuje stejnou důležitost jako svým ostatním programům a dostatečně pracuje na vytváření negativního image mobbingu, což je dle výzkumů Resche a Schubinskeho (1996) zcela zásadní. Dle mého názoru přistupuje HMMC k mobbingu správným způsobem a za použití správných prostředků. Považuji to za klíčové zjištění shodující se s výzkumem Zimbarda (2014), který došel k tomu, že jedině správně nastavený systém je schopen poskytnout dostatečnou podporu a zajistit, aby k nežádoucímu chování nedocházelo.

Co se týče **omezení výzkumu** či zamyšlení nad jeho **slabinami**, musím přiznat, že v počátcích výzkumu jsem váhala, zda byla má volba vést tento výzkum kvalitativní metodou šťastnou volbou. Měla jsem obavy, zda zjištěné informace od pouhých jedenácti respondentů z tak velké společnosti budou pro zhodnocení antimobbingové politiky HMMC dostačující a zda jsem neměla zvolit spíše cestu kvantitativního výzkumu. Později se však ukázalo, že mé obavy nebyly úplně opodstatněné. Kvalitativní metoda mi v tomto případě nabídla možnosti a takový druh informací, které by mi kvantitativní výzkum

poskytnul jen stěží. Získala jsem hodnotné výpovědi zaměstnanců rozdělených do jednotlivých kategorií a mohla sledovat jejich reakce i emoce během rozhovoru, které mi potvrzovaly, že jejich odpovědi jsou upřímné. Svou zpětnou vazbou jsem zase já respondenty utvrzovala v tom, že jejich znalosti o šikaně obecně i orientace v možnostech řešení šikany v HMMC jsou v naprostém pořádku a nepřímo jsem podpořila jejich sebevědomí v této problematice. Volba kvalitativního výzkumu mi dopřála pocítit pozitivní atmosféru, která během rozhovoru panovala. Přesto, že se jednalo o tak závažný problém jako šikana, bylo zřejmé, že toto téma není mezi zaměstnanci HMMC nic, co by v nich způsobovalo nervozitu, rozčilení či zoufalství, což jsou emoce jinak běžně s šikanou spojované.

Přínos práce shledávám v přehledném a souhrnném shromáždění informací vypovídajících o příznivé firemní kultuře společnosti HMMC, která tak tvoří základní kámen pro prevenci a intervenci šikany na pracovišti. Někteří respondenti se mi dokonce svěřili, že i když samotný pojem antimobbingová politika dosud neslyšeli, nebo měli za to, že nemají tušení jak je v HMMC nastavena, byli po setkání při rozhovoru příjemně překvapeni, že o problematice mají vlastně dobré znalosti, jen si nebyli této skutečnosti vědomi. To svědčí o tom, že celá problematika je se zaměstnanci komunikována s ohledem na jejich různorodé vzdělání a kvalifikaci. Ve finále jí tak rozumí každý a v krizové situaci si umí poradit.

Přesto všechno mám za to, že je zde stále ponechán dostatečný prostor podívat se na zoubek šikany v HMMC i hlouběji, nebo spíše podrobněji, a to z pohledu kvantitativního výzkumu. Musel by však být k tomuto účelu sestaven dotazník s poněkud uzavřenějšími otázkami, zjišťujícími například míru důvěry ke společnosti, míru osvěty v oblasti prevence šikany v HMMC apod. Díky takto zaměřenému výzkumu bychom mohli následně vyvodit již o reálná čísla opřené závěry a přijmout či zamítnout navržené hypotézy. Toto by se mi jevilo jako vhodné **doporučení pro pokračování výzkumu** antimobbingové politiky v HMMC. Není však jisté, zda by byl takto úzce zaměřený výzkum vedením společnosti schválen, protože společnost již dlouhodobě v pravidelných zaměstnaneckých průzkumech zjišťuje názory zaměstnanců týkajících se různých oblastí. Mezi jiným jsou zaměstnanci dotazováni na vztahy s nadřízenými a kolegy, jejich spokojenost na pracovišti a na důvěru a postoj k jejich nadřízeným.

Pokud bych se měla zamyslet nad **aplikačními možnostmi** práce, napadá mě prezentace společnosti HMMC jako vzorové společnosti s ukázkově vypracovanou firemní

kulturou a zároveň antimobbingovou politikou ostatním společnostem, které by se chtěly začít, nebo teprve začaly, věnovat prevenci šikany na svých pracovištích, respektive jejím vylepšením či zvýšením její efektivity. Může být vzorem pro většinu spol. a být jim inspirací jak zlepšit svou firemní kulturu, která by mohly být přejaty.

11 ZÁVĚR

Došla jsem k přesvědčení, že zaměstnanci společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o., jsou velmi dobře zasvěceni do nastavení antimobbingové politiky této společnosti. Jejich znalosti a povědomí o jednotlivých pojmech spojených s mobbingem, i znalosti spojené s prevencí a intervencí šikany ve společnosti, jsou adekvátní pracovnímu zařazení každého z nich a jsou velmi uspokojivé.

Někteří respondenti uvedli své osobní zkušenosti s výskytem konfliktních situací na pracovišti v HMMC. V těchto případech se však nejednalo o šikanu, zejména s ohledem na krátkodobost závadného chování.

Ukázalo se, že v HMMC obecně panuje příznivá atmosféra okolo řešení konfliktních situací, které zde na pracovišti vzniknou a bývají řešeny příslušnými vedoucími jednotlivých zaměstnanců ihned. Této příznivé atmosféře napomáhá také fakt, že každý zaměstnanec je již při nástupu velmi dobře obeznámen s firemní kulturou společnosti a je mu náležitě dáno na vědomí, že mobbing je něco, co zde není nijak tolerováno ani ignorováno. Společnosti velmi záleží na tom, aby žádný z jejích zaměstnanců nepocíťoval žádné obavy, pokud by se v konfliktní situaci sám ocitnul. Zaměstnanci ve svých odpovědích potvrdili, že jsou podporováni, aby se s důvěrou obraceli na konkrétní oddělení, ať už jsou v pozici samotné oběti, nebo přihlížejícího.

12 SOUHRN

Cílem této bakalářské práce je nejen zmapování antimobbingové politiky ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o., ale také zjištění úrovně zasvěcení jejich zaměstnanců do této problematiky formou případové studie. Součástí práce jsou osobní zkušenosti zaměstnanců s výskytem šikany na pracovišti doplněné o závěry, které z nich vyplývají.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První, teoretická část, je věnována teoretickému zázemí, které nám pomůže v orientaci v ústředním tématu šikany. Druhá část pak představuje výzkum, který proběhl přímo v areálu HMMC mezi jejími zaměstnanci.

Teoretická část se skládá z pěti kapitol. Kapitola první pojednává o mobbingu jako takový včetně jeho alternativ a jeho forem, představuje všechny hlavní aktéry mobbingu, tedy útočníka, oběť, přihlížejícího i oznamovatele. Nakonec je uveden výčet negativních dopadů mobbingu.

Druhá kapitola nás seznámí s možnostmi prevence a intervence, které mohou být v boji s mobbingem uplatňovány a snižují pravděpodobnost výskytu mobbingu na pracovišti, případně pomáhají tyto situace efektivně zvládat. I při sebelepším nastavení antimobbingových opatření totiž nelze stoprocentně vyloučit, že k případu šikany dojde. V této kapitole je věnován prostor také pojmu firemní kultura a představen model profesora Hofstedeho (2006), kterým vymezuje dimenze pro vysvětlení odlišnosti kultur, aby je mohl následně aplikovat na společnosti hlásající pokles produktivity, fluktuace zaměstnanců či mobbingu.

Třetí kapitola je plně věnována antimobbingové politice v HMMC. Seznamuje nás s jednotlivými odděleními, které jsou do prevence či intervence šikany jakkoli zainteresovány. Jsou zde uvedeny jejich způsoby fungování i činnosti, které byly za účelem boje s šikanou důsledně vypracovány a následně aplikovány. O tom, zda a jak úspěšně, pojednává část praktická.

Čtvrtá kapitola popisuje možnosti uplatnění práv oběti šikany na pracovišti v kontextu české i zahraniční legislativy. Následuje seznámení s vybranými zákony a možnostmi jejich uplatnění přesto, že každý z nich se dotýká problému šikany jen dílčím způsobem, neboť v České republice dosud samostatný zákon zaměřený na oblast mobbingu nebyl přijat. Naproti tomu jsou představeny státy Evropské unie, kde již zákony věnující se mobbingu existují.

Poslední, tedy pátá kapitola teoretické části, představuje některé z nejnovějších výzkumů na poli šikany jak v České republice, tak v zahraničí. Čtenář se dozví, že první tzv. plošný výzkum mobbingu byl proveden v České republice teprve nedávno, v roce 2016. Výzkum mimo jiné poskytuje obraz o výskytu šikany dle jednotlivých krajů (Cakirpaloglu et al., 2017). V závěru kapitoly je pojednáno o zahraničních výzkumech zaměřených na různé aspekty šikany. Jeden z těchto výzkumů cílí na porozumění taktice šikany (Hall, 2019) a druhý, kterým je jeden z nejnovějších výzkumů, je zaměřen na zjišťování šikany na pracovišti na základě prahových hodnot, jejich četnosti a použití těchto hodnot k identifikaci eskalace šikany ve smyslu vniku různých negativních činů (Rosander & Blomberg, 2019).

Praktická část se skládá z pěti kapitol včetně diskuze, kde jsou mimo analýzy zjištěných dat rozvedeny aplikační možnosti tohoto výzkumu do budoucna i jeho možný přínos. První kapitola představuje čtenáři výzkumný problém, kterým je zmapování reálného fungování antimobbingové politiky společnosti HMMC. Samotné zjišťování nastavení antimobbingové politiky HMMC v této práci formálně náleží teoretické části, aby bylo možné se o něj následně opírat v části praktické.

V druhé kapitole je popsán typ výzkumu, použité výzkumné metody a výzkumné otázky. Samotný výzkum provedený kvalitativní metodou je zde představen jako případová studie realizovaná metodou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Výzkumných otázek je celkem pět. Jejich prostřednictvím jsou zjišťovány případné osobní zkušenosti zaměstnanců s výskytem šikany v HMMC, úroveň povědomí o fungování nastavené antimobbingové politiky v této společnosti a v neposlední řadě také pocit důvěry k managementu HMMC.

Třetí kapitola se věnuje výzkumnému souboru a tvorbě dat. Výzkumný soubor je tvořen zaměstnanci HMMC, zvolenými na základě odlišného pracovního zařazení, ale i rozdílné délky působení ve společnosti tak, aby byl dán prostor vyjádřit se jak zkušeným

zaměstnancům, tak i těm „profesně mladším“. Přestože se u obou kategorií předpokládá rozdílná úroveň zkušeností a povědomí, jejich odpovědi vypovídají o dostatečné úrovni znalosti problematiky zaměstnanců obecně a potvrzují v teoretické části popsání fakta o antimobbingové politice v HMMC. Není zde opomenuto ani důležité etické hledisko a ochrana soukromí.

Ve čtvrté kapitole je vysvětleno, jak byla data kódována a zpracována, aby mohla co nejlépe posloužit samotné analýze. Využitými nástroji byl pouze Word 365 a metoda „tužka papír“, kdy vzhledem k systematickému a přehlednému vícečetnému rozdělení veškerých dat přeepsaného textu nebylo dalších nástrojů zapotřebí. Rozdělení dat proběhlo nejdříve dle jednotlivých rubrik, kdy pod každou z nich byla interpretována data jednotlivých pracovních pozic, tedy kategorií.

A konečně pátá kapitola, věnována diskuzi, se zabývá bližší interpretací dat dle jednotlivých výzkumných otázek. Jsou zde vyvozeny závěry výzkumu, jeho zhodnocení i zamyšlení nad aplikačními možnostmi a přínosem celé práce. Je zde také navržena možnost pokračování výzkumu.

LITERATURA

- Beňo, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA.
- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Dobešová Cakirpaloglu, S., & Coufalová, D. (2016). Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty*, 7(1), 2016, 19-36.
- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Dobešová Cakirpaloglu, S., & Zielina, M. (2017). *Šikana na pracovišti v České republice. Teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Emdad, R., Alipour, A., Hagberg, J., & Jensen, I. B. (2012). The impact of bystanding to workplace bullying on symptoms of depression among women and men in industry in Sweden: an empirical and theoretical longitudinal study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(6), 709–716. doi:10.1007/s00420-012-0813-1
- Ertureten, A., Cemalcilar, Z., & Aycan, Z. (2012). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205–216. doi:10.1007/s10551-012-1468-2
- Guerrero, M. I. S. (2004). The Development of Moral Harrasment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Step Towards EU Legislation. *Boston College International and Comparative Law Review*, 27(2). Získáno 3. prosince 2019 z <https://lawdigitalcommons.bc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1135&context=iclr>
- Hall, T. (2019). Using Transactional Analysis to Understand Workplace Bullying. *Transactional Analysis Journal*, 49(1), 32-42, doi:10.1080/03621537.2019.1544775
- Hofstede, G. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Huberová, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia.
- Chappell D., Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Získáno 13. prosince 2019 z https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf
- International Labour Organization. (2019). *ILO calls for ratification of Convention on Violence and Harassment in the World of Work!* Získáno z https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_732037/lang--en/index.htm

- Johannsdottir, H. L., & Olafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 319-333. doi:10.1080/03069880410001723549
- Kratz, H. J. (2005). *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. doi:10.1080/13594329608414853
- Lorenz, K. (2003). *Takzvané zlo*. Praha: Academia.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take This Job and ... : Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406–433. doi:10.1080/03637750601024156
- Mikkelsen, E. G., Hogh, A., & Puggaard, L. B. (2011). Prevention of bullying and conflicts at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 84–100. doi:10.1108/175383511111118617
- Mulder, R., Bos, A. E. R., Pouwelse, M., & van Dam, K. (2016). Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *The Journal of Social Psychology*, 157(1), 16–29. doi:10.1080/00224545.2016.1152213
- Namie, G., & Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of Communication*, 4, 343-373. doi:1932-8036/20100343
- Neall, A. M., & Tuckey, M. R. (2014). A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 225-257. doi:10.1111/joop.12059
- Nickerson, A. B., Mele, D., & Princiotta, D. (2008). Attachment and empathy as predictors of roles as defenders or outsiders in bullying interactions. *Journal of School Psychology*, 46(6), 687–703. doi:10.1016/j.jsp.2008.06.002
- Nielsen, M. B., Glasø, L., & Einarsen, S. (2017). Exposure to workplace harassment and the Five Factor Model of personality: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 104, 195–206. doi:10.1016/j.paid.2016.08.015
- Pfeifer, L., Umlaufová M. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

- Resch M., & Schubinski M. (1996). Mobbing–prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295-307. doi:10.1080/13594329608414860
- Rosander, M., & Blomberg, S. (2019). Levels of work place bullying and escalation – a new conceptual model based on cut-offscores, frequency and self-labelled victimization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 769-783. doi:10.1080/1359432X.2019.1642874
- Scully, M., & Rowe, M. (2009). Bystander Training within Organizations. *Journal of the International Ombudsman Association*, 2(1), 1-9. Získáno 5. listopadu 2019 z <https://www.bu.edu/fafc/files/2012/05/bystander.pdf>
- Sperry, L., & Duffy, M. (2009). Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations. *The American Journal of Family Therapy*, 37(5), 433–442. doi:10.1080/01926180902945756
- Spurný, J. (1996). *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion.
- Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada.
- Válková, H., a kol. (2016). *První právní pomoc při životních nehodách*. Praha: Alfom.
- Venglářová, M. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada.
- Watts, L. L., & Ronald Buckley, M. (2015). A Dual-Processing Model of Moral Whistleblowing in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 146(3), 669–683. doi:10.1007/s10551-015-2913-9
- Zákon č. 200/1990 Sb., zákon o přestupcích
- Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti
- Zákon č. 251/2005 Sb., zákon o inspekci práce
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník
- Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zimbardo P. G. (2005), *Moc a zlo*. Břeclav: Moraviapress.

Zimbardo P. G. (2014), *Luciferův efekt. Jak se z dobrých lidí stávají lidé zlí*. Praha: Academia.

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Abstrakt v českém jazyce, abstrakt v anglickém jazyce
2. Informovaný souhlas
3. Dotazník pro strukturovaný rozhovor

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Název práce: Antimobbingová politika, prevence a intervence se zřetelem na společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.

Autor práce: Radka Pavelková, DiS.

Vedoucí práce: prof. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, DrSc.

Počet stran a znaků: 61, 104 548

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 42

Abstrakt (800 - 1200 zn.): Společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o. (HMMC) je společnost zaměstnávající více než 3000 zaměstnanců. Cílem práce je kromě prozkoumání nastavení její antimobbingové politiky, prevence a intervence, také empirické ověření získaných informací vypovídajících o tomto nastavení. K tomuto účelu byl proveden kvalitativní výzkum pomocí metody strukturovaného rozhovoru.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů z oblasti šikany a praktická část se zabývá empirickým ověřováním získaných dat o společnosti HMMC. Jedná se o případovou studii s výběrovým souborem jedenácti zaměstnanců různého pracovního zařazení a odlišné délky působení v HMMC. Data byla analyzována za pomoci programu Word 365 a metody „tužka papír“. Následovalo rozčlenění otázek dotazníku dle styčných rubrik zkoumaného jevu s přihlédnutím na dělení dle kategorií respondentů. V diskuzi byla získaná data interpretována a zároveň proběhlo zamyšlení nad přínosem tohoto výzkumu.

Zjištění získaná od respondentů byla vzájemně konzistentní a v souhrnu potvrzující nastavení antimobbingové politiky v HMMC na velmi vysoké úrovni.

Klíčová slova: šikana, mobbing, prevence, intervence, firemní kultura

ABSTRACT OF BACHELOR THESIS

Title: Antimobbing policy, prevention and intervention with regard to Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o.

Author: Radka Pavelková, DiS.

Supervisor: prof. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, DrSc.

Number of pages and characters: 61, 104 548

Number of appendices: 3

Number of references: 42

Abstract (800 – 1200 characters): Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC) is a company employing more than 3 000 employees. Aim of this thesis is to examine setting of its antimobbing policy, prevention and intervention, as well as empirical verification of information gathered about this setting. For this purpose, qualitative research was conducted using structured interview method.

Thesis is divided into two parts. Theoretical part focuses on definition of mobbing terms and practical part deals with empirical verification of acquired data about HMMC Company. It is a case study with a sample of eleven employees of different job positions and various lengths of employment in HMMC. Data were analyzed using Word 365 and “pencil and paper” method. Subsequently, questionnaire questions were divided according to key areas of examined phenomenon with regard to division according to respondent categories. There were interpreted obtained data in discussion and at the same time reflection on benefits of this research took place.

Findings obtained from respondents were mutually consistent and overall confirming very high level of antimobbing policy setting in HMMC.

Keywords: mobbing, prevention, intervention, corporate culture

2. Informovaný souhlas s poskytnutím podkladů pro výzkum v rámci diplomové práce

Autor práce: Radka Pavelková, DiS.

Vedoucí práce: prof. PhDr. Panajotis Cakirpaloglu, DrSc.

Termín realizace: listopad, prosinec 2019

Místo realizace: areál Hyundai Motor Manufacturing Czech, s. r. o.

Společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech, s. r. o., se sídlem Hyundai 700/1, 739 51 Nižní Lhoty, Průmyslová zóna Nošovice, IČO: 27773035 (dále jen „HMMC“) prohlašuje, že byla obeznamenána s podmínkami účasti na výzkumu mapující antimobbingovou politiku v této společnosti a dovoluje autorce použít zjištěné údaje v rámci diplomové práce.

HMMC tímto dává souhlas ke zjišťování relevantních informací a také k rozhovorům se zaměstnanci HMMC, jakožto respondenty pro výzkumnou část.

HMMC bere na vědomí, že údaje poskytnuté pro účely tohoto výzkumu nebudou použity jinak, než k interpretaci výsledků v rámci diplomové práce.

V Nižních Lhotách, dne

Za HMMC:

.....

Mgr. Petr Michník

vedoucí Právního oddělení

3. Dotazník pro strukturovaný rozhovor

1. Říká Vám něco pojem mobbing?
2. Uměl/a byste popsat vlastními slovy, co je šikana?
3. Jaké druhy šikany znáte a co myslíte, že do šikany spadá, co ji zahrnuje?
4. Kdybyste se zde se šikanou osobně setkal/a, věděl/a byste, jak postupovat, na koho se obrátit s žádostí o pomoc, případně na které oddělení?
5. Co myslíte, že obecně přispívá ke zlepšení prevence či boje s šikanou?
6. Máte nějaké povědomí o tom, jak je v HMMC nastavena prevence šikany?
7. Byl/a jste na nějakém školení, které bylo, byť z části, tematicky zaměřeno také na oblast šikany, případně, jste si vědom/a, že takové školení proběhlo?
8. Myslíte si, že HMMC věnuje oblasti šikany dostatečnou pozornost?
9. Měl/a, nebo neměl/a byste strach, jako případný svědek šikany, situaci nahlásit či jinak řešit? (doplňující otázka - Znáte pojem whistleblower?)
10. Setkal/a jste se někdy v HMMC se šikanou osobně, nebo jste se doslechl/a od jiného kolegy, že by se s ní setkal? Pokud ANO: Víte, čeho se to týkalo a jaký měl daný případ průběh či výsledek?