



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Stres a mobbing v MSP

Vypracovala: Bc. Kristýna Plzáková  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna PLZÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E20423**  
Studijní program: **N0413A050036 Ekonomika a management**  
Studijní obor:  
Téma práce: **Stres a mobbing v MSP**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit stres a mobbing v malých a středních podnicích a navrhnout případné změny na zlepšení.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou stresu a mobbingu, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika malých a středních podniků.
5. Analýza a zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Cakirpaloglu, S. D., & Zielina, M. (2016). *Šikana na pracovišti v České republice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Pauknerová, D., & kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: EF JU.  
Tomšej, J. (2020). *Diskriminace na pracovišti*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. ledna 2021  
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentůvů 13 (20)  
370 05 České Budějovice



---

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka



---

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....

Bc. Kristýna Plzáková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za pomoc, odborné vedení a cenné rady při psaní mé diplomové práce. Dále bych také chtěla poděkovat všem malým a středním podnikům za ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu po celou dobu studia.

## Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	4
2.1	Stres.....	4
2.1.1	Druhy stresu .....	5
2.1.2	Akutní a chronický stres.....	6
2.1.3	Reagování na stres.....	7
2.1.4	Fáze stresu .....	8
2.1.5	Stres v zaměstnání .....	9
2.1.6	Stres a výkonnost .....	10
2.1.7	Zvládání stresu .....	11
2.1.8	Cyklus zvládání stresu (8P).....	12
2.1.9	Zdroje stresu .....	13
2.1.10	Stresory.....	13
2.1.11	Následky stresu .....	14
2.1.12	Obrana proti stresu .....	15
2.1.13	Stresové symptomy u žen a mužů.....	16
2.2	Mobbing .....	16
2.2.1	Příčiny mobbingu .....	19
2.2.2	Účastníci mobbingu.....	20
2.2.3	Čtyři vývojové fáze mobbingu.....	22
2.2.4	Formy mobbingu.....	23
2.2.5	Cíle mobbingu.....	23
2.2.6	Určování mobbingu.....	23
2.2.7	Následky mobbingu.....	24
2.2.8	Prevence mobbingu .....	24
2.2.9	Zakročení při mobbingu .....	25

2.2.10	Výskyt mobbingu v praxi.....	26
2.2.11	Typy mobbingu .....	28
3	CÍL A METODIKA .....	30
3.1	Cíl práce .....	30
3.2	Metodika práce.....	30
3.2.1	Dotazníkové šetření.....	30
3.2.2	Zpracování dat a jejich intepretace.....	31
3.3	Návrhy na zlepšení .....	31
4	CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ .....	32
5	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	37
5.1	Výsledky dotazníkové šetření .....	37
6	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN.....	61
6.1	Věk zaměstnanců MSP .....	61
6.2	Spokojenost zaměstnanců MSP .....	61
6.3	Stres v MSP.....	62
6.4	Odbourání stresu ze zaměstnání .....	67
6.5	Mobbing v MSP .....	68
7	ZÁVĚR.....	73
8	SUMMARY .....	75
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	76
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	81
10.1	Seznam obrázků.....	81
10.2	Seznam tabulek.....	81
11	SEZNAM PŘÍLOH .....	83
12	PŘÍLOHY.....	84

# 1 ÚVOD

V dnešní době, která je, jak všichni asi pociťujeme, velmi uspěchaná, se s pojmem *stres* můžeme setkat velmi často. Jedná se o jeden z nejužívanějších pojmů současnosti. Kdo není ve stresu, nemá velké množství práce či žije poklidný život, jako by nepasoval do současné doby. Stres je tzv. fenomén.

Zaměstnavatelé mají na své zaměstnance velké, někdy až nezvladatelné nároky. Lidé jsou vystavováni velmi stresujícím situacím nejen v pracovním prostředí, stres na ně čeká tzv. na každém kroku. Dennodenně musí člověk stihnout tolik věcí či úkolů, má tak nabitý program, že většinou neví, kam dříve „skočit“. Na každého stres působí jiným způsobem. Stres pro člověka ale nemusí znamenat pouze negativní věc, může být také hnacím motorem. S tématem *stres* úzce souvisí šikana na pracovišti, jinak řečeno mobbing, která se stává čím dál tím známějším pojmem, a v některých firmách může být na denním pořádku, což není bohužel vůbec pozitivním faktem. Konflikty či neshody bývají na různých pracovištích vidány velmi často. V současné době lidé tráví většinu svého života v pracovním prostředí, proto je nesmírně důležité, aby se člověk ve své práci cítil příjemně, a aby tam panovaly příjemné vztahy. To dále napomáhá tomu, aby daná osoba či celá pracovní skupina podávala dobré pracovní výkony.

Tématem diplomové práce je Stres a mobbing v MSP. Důvodem výběru tohoto tématu je zájem o zvýšení povědomí o této problematice, a o tom, jakým způsobem je možné se stresem nakládat, jak mu předcházet či v případě šikany na pracovišti, jak může daná osoba následně jednat.

Cílem diplomové práce je zhodnotit stres a mobbing v malých a středních podnicích a navrhnout případné změny na zlepšení. Teoretická část se zabývá zejména pojmem *stres*, jeho druhy, fázemi, stresem v zaměstnání či zdroji stresu. Pojednává také o mobbingu, jeho příčinách, účastnících šikany na pracovišti, formách mobbingu či jeho následcích. V neposlední řadě jsou zde také vysvětleny pojmy, které s mobbingem souvisí, jako je například bossing či staffing. Těmto zmíněným tématům se poté věnuje i praktická část práce, ve které je provedena analýza prostřednictvím dotazníkového šetření v několika malých a středních podnicích. Výsledky z tohoto šetření jsou porovnávány a dále vyhodnoceny v praktické části. V případě nedostatků jsou navrženy změny na zlepšení.



## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Stres

Z důvodu popularizace v médiích přešel v posledních letech pojem *stres* z odborného jazyka do obecného (Kebza, 2005). Výraz *stres* je možné z lékařského hlediska vyložit jako míru opotřebení v těle. Každý z nás v životě procítí určitou míru stresu. Zažít velkou radost či přeběhnout frekventovanou křižovatku je dostačující událostí k tomu, abychom v životě zažili stres, a aby došlo k vyvolání fyzického stresového mechanismu (Seley, 2016). Jedná se o tělesně-duševní reagování na stresové podněty (Harss & Maier, 1994).

Výraz *stress* vychází z francouzského slova *estrecier*. Tento pojem můžeme přeložit jako „přinutit“ či „nutit“. Je odvozen z latinského výrazu *strictus*, který se do českého jazyka překládá jako „stlačovat“ (Melgosa, 1997).

Mírný a občasný stres není škodlivý. Představuje nedílnou součást života a ve skutečnosti je pro nás určitý stres prospěšný (Petersen, 2019). Stres tedy není pouze špatný či negativní (Seley, 2016), při nebezpečí dokázal našim předkům zachránit život. Pokud se objevilo nějaké riziko, organismus pracoval naplno. Jedinec utíkal či bojoval, co mu síly stačily a v průběhu toho docházelo ke spalování tzv. „superpaliva“, jež vzniká z kyslíku, stresových hormonů a vyššího množství cukru v krvi. Na další den byli předkové čilí a zdraví, jelikož k regeneraci docházelo ve spánku (Harss & Maier, 1994).

Stres je příznačným následkem zvýšené zátěže (Pauknerová & kol., 2012). Je způsoben kteroukoliv aktivitou nebo emocí, je to tzv. koření života. Velmi důležité je, aby ho byl náš systém připraven strpět. Stres může mít dokonce i léčivé účinky (Seley, 2016). Tím, že budou lidé čelit stresujícím událostem, je poté může ochránit před následujícím stresem. Dle určitých studií bylo dokázáno, že člověk, který je vystaven malému či středně těžkému stresu, je poté schopen se lépe vypořádat s větším stresorem (Greenberg, 2019).

Stres si také můžeme vysvětlit jako nachystání se na útok či útěk, reagování organismu na jeho potřeby, začátek nemoci a také stav fyziologického či psychologického napětí (Melgosa, 1997). Mezi subjektivní vjemy stresu můžeme zařadit například pocit nevolnosti, únavy či úzkosti. Tentýž stres, ze kterého jedna osoba může onemocnět, je pro jinou osvěžující zážitek. Mezi spouštěče stresu se řadí vše, co nás vede ke vzteku, frustraci či nervozitě (Wilkinson, 2001).

Naše vnitřní orgány, a to zejména nervový systém a endokrinní žlázy, nám zásluhou všeobecného adaptačního syndromu napomáhají se nejen přizpůsobit ustavičným změnám, ale i stanovit stálý kurz se zaměřením k tomu, co pokládáme za hodnotný cíl. Stresový syndrom neboli GAS (general adaption syndrome) probíhá ve třech fázích:

1. Poplachová reakce
2. Stadium rezistence
3. Stadium vyčerpání

Jsme schopni se naučit omezovat škodlivé vedlejší účinky stresu na minimum, ale nejsme schopni se stresu v našem životě vyvarovat (Seley, 2016). Jelikož se mohou lidé adaptovat na nové podmínky, osvojit si další dovednosti či přizpůsobit se novým „normám“, nemusí být pro ně již stresující to, co předtím bylo (Greenberg, 2019).

Mezi nejčastější příznaky stresu můžeme zařadit například podrážděnost, ztrátu motivace, narušené soustředění, úzkosti, deprese, pocit viny či hněv (Weiss, 2014).

### **2.1.1 Druhy stresu**

Stres je možné rozdělit na eustres a distres neboli normální a špatný stres. S eustresem se potýkáme celý náš život a lehce dochází k záměně s distresem (The good stress: How eustress helps you grow, 2021).

Eustres pramení z řecké předpony eu-, která nese význam „dobrý“. Jedná se tedy o výskyt prospěšného prvku. Eustres je pro nás motivace či výzva, ale taková, o které víme, že ji zvládneme (Eustress vs. Distress, 2021). Eustres může člověk zažít například při sledování hororových filmů či při cestování nebo pokud začíná s novým sportem v novém týmu. Eustres se může projevit také například na svatbě u ženicha či nevěsty, kteří mohou být ve stresu z této pro ně velké životní změny. Eustres nás posiluje, nutí nás k pokoření dalších vrcholů nebo dokončení náročných úkolů, pomáhá nám k tomu, abychom se vrhli do nového velkého projektu. Prožití si těžkých dnů nás učí přežít ty těžší. I když je pro nás eustres tím dobrým, necítíme se při něm vždy příjemně, cítíme například bušení srdce či adrenalin v žilách, je ale nepostradatelným pro dosažení fyzické pohody (The good stress: How eustress helps you grow, 2021).

S distresem jde ve většině případů ruku v ruce pocit úzkosti či ovládnutí. Kvůli tomuto stresu člověk nemůže „normálně“ fungovat, myslet či komunikovat. Převyšuje jak naše psychologické, emocionální, tak fyzické schopnosti pro zvládnutí dané situace. Při jeho dlouhodobějším trvání může dojít k poškození fyzického a duševního zdraví

člověka. Pod distresem si můžeme představit např. úmrtí blízkého člověka, ztrátu zaměstnání, diagnostikování vážné nemoci či závažná poranění.

Výše jsme si tyto dva stesy blíže vysvětlili, podstatné je ale pochopení toho, že rozdílní lidé mají na každou situaci odlišné reakce, proto není možné univerzálně u každé situace určit, zda se jedná o eustres nebo distres. Důležité je si také uvědomit, že nezávisí pouze na stresorech, ale spíše na stresové reakci člověka (Eustress vs. Distress, 2021).

## **2.1.2 Akutní a chronický stres**

### **Akutní stres**

Pojem *akutní stres* je možné vysvětlit jako reakci na krátkodobý stresor. Pokud si s tímto stresorem poradíme, cítíme se poté úspěšně a schopně. Patří sem kupříkladu první schůzka, zkouška ve škole či vystoupení před publikem. Akutní stres způsobuje z jednoho pohledu psychosomatické symptomy (například bolest hlavy), z druhého pak vyvolává pocit vzrušení, připravenosti či dodání energie, aby ze sebe člověk mohl vydat ten nejlepší výkon.

### **Chronický stres**

Chronický stres je na rozdíl od akutního stresu odpovědí na stresor, který trvá delší dobu než pouze pár hodin či dní. Může mít také negativní efekt na mysl i tělo. Jedná se o stresory nacházející se ve významných sférách života, opakující se a neustávající. Můžeme sem zařadit kupříkladu: práci, školu, rodinné vztahy nebo manželství. V práci či ve škole se jedná o šikanu, doma pak například o výskyt duševně nemocného člověka anebo o nespokojené manželství.

- Následky chronického stresu

Pokud má člověk neustálé obavy a úzkosti, znemožňuje to jeho tělu odpočinek a regeneraci a zvyšuje úroveň stresu. Po nějaké době může mít stres vliv například na naše srdce, mozek či tělesnou váhu. Jestliže se jedná o srdce, můžeme se setkat s tím, že stres přináší nezdravé chování, ať už je to konzumace alkoholu, kouření či přejídání, a to přináší větší riziko kardiovaskulárních chorob. Přílišný stres naučí mozek větší míru automatického vnímání a snižuje schopnost uklidnit stresovou reakci prostřednictvím logického myšlení. Kortizol, tj. stresový hormon, zvyšuje nejen chuť k jídlu, což může způsobit nadváhu, ale také zhoršuje spánek. Pokud je člověk unavený, má větší chuť na

nezdravé jídlo. Chronický stres z dlouhodobého hlediska může zapříčinit tukové zásoby na břiše, které vznikají z důvodu zvyšování hladiny cukru v krvi.

Pozitivní ale je, že oba tyto stresy je možné zvládat. Můžeme dokonce dokázat pocit stresu proměnit v pocit sebedůvěry či sebejistoty, a to prostřednictvím přeměny způsobu vysvětlení a zpracování stresu mozkiem (Greenberg, 2019).

### **2.1.3 Reagování na stres**

Reakce na stres je odezva dané osoby na stresový faktor. U každého z nás je reakce na stres rozdílná. To, co může jednoho člověka stresovat, jiného pak naopak nevyvede z míry (Melgosa, 1997). Lidé se většinou snaží najít oporu u kamarádů a příbuzných, špatně prožívají samotou. Někteří se ale spíše uzavřou do sebe, což může vést k odmítnutí pozvání apod. Lidé jsou více lítostiví, nespokojení. Ti, kteří byli předtím klidní, se mohou změnit ve fyzicky agresivní. Přestože jsou změny v chování pro druhé zřejmé, daný člověk je většinou odmítá (Wilkinson, 2001).

Každý z nás „vlastní“ tzv. bezpečnostní systém. Tento systém upozorňuje lidský organismus na vnější nebezpečí. Pokud dojde k jeho spuštění, dostávají se do akce také orgány, žlázy a svaly, jež se chystají na „útok“ či „útěk“ a přichází stres (Melgosa, 1997).

#### **Fyzická reakce na stres**

V době, kdy lidstvo vedlo prostý a nebezpečný život v jeskyních, byla vytvořena fyzická reakce na silné emoce, která člověka připravovala k akci, tedy k boji či útěku. Mezi fyzické reakce se řadí například pocení, bolest hlavy či zad, únava, silné a rychlé bušení srdce, nespavost či svalové napětí. V těle dochází ke zvýšení krevního tlaku a tepu. Nos, oči a uši začínají být citlivější, člověk rychleji dýchá. Tato situace je zapříčiněna působením stresových hormonů, jež se uvolňují do krevního oběhu. Jedná se o reakce na danou situaci (Wilkinson, 2001).

#### **Emocionální reakce na stres**

Nejvýznamnější změny, které bychom při stresu měli brát v potaz, jsou zvýšení nervozity, náladovosti a podrážděnosti. Drobná podráždění se mohou jevit jako nesnesitelná, jestliže jsou ukončením stresu. Je také možné, že zapříčiní značnou explozi rozčílení. Můžeme se zde setkat se změnou hmotnosti člověka či jeho chuti k jídlu. Jeden může mít nutkání stále jíst a druhý to může mít úplně naopak. Mezi emocionální reakce se řadí

kupříkladu ustavičné obavy a strach, konfliktnost, agrese, frustrace či pocit duševního vyčerpání (Wilkinson, 2001).

#### 2.1.4 Fáze stresu

U stresu nedochází k tomu, že by se skrytě plížil k danému člověku, ale člověk naopak dokáže identifikovat několik znamení, jež mu znázorňují, že přichází určité nebezpečí. Jak můžeme vidět níže z obrázku č. 1, stres obsahuje tři fáze. První je varovná, pak přichází odolávání a posledním stadiem je vyčerpání.

Obrázek 1: Fáze stresu



Zdroj: Melgosa (1997)

##### 1. Varovná:

První fáze upozorňuje na výskyt stresového činitele. Přítomnost tělesné reakce má pro člověka znamenat nejenom výstrahu, ale také apel k obezřetnosti. Jestliže si daná osoba připouští možnost počátku stresové situace, je v tuto chvíli ještě možné danou věc nějakým způsobem vyřešit, aby nedošlo k projevení následků stresu. První stadium je vzbuzeno buď jedním zdrojem stresu, anebo naopak skupinou situací, které pak společně stres způsobí.

##### 2. Odolávání:

Jestliže přesáhne stres první fázi, pronikne daná osoba do stadia odolávání. V tomto okamžiku mohou přicházet frustrující pocity, klesá produktivita a dochází ke snížení energie.

##### 3. Vyčerpání:

Tato fáze se vyznačuje depresemi (chybějící motivace, nespavost), úzkostmi (jedince doprovází úzkosti nejenom ve spojitosti se stresovým činitelem, ale také v situaci, která by v jiném případě úzkost nezpůsobila) či únavou (s únavou jde ruku v ruce také zlost či podrážděnost, a proto se jí není možné zbavit pouze

kvalitním spánkem v noci). Tyto symptomy se projevují buď jednotlivě nebo na jednu. Zde je často nezbytná podpora například od rodiny, psychologa či psychiatra (Melgosa, 1997).

### 2.1.5 Stres v zaměstnání

Stres na pracovišti je čím dál tím více probírané téma. Zvyšující se stres v zaměstnání se může ukrývat jednak za upevňováním norem či za racionalizací (neboli zvýšení hospodárnosti). Rozpoznání hranice mezi koncem racionalizace a začátkem hazardu s lidským zdravím není ale často pro vedoucího snadné rozlišit (Beňo, 2003).

Každý zaměstnanec je v určitých vztazích a interakcích s ostatními pracovníky. V některých případech se takto formuje kritické organizační prostředí, což je často zdrojem stresu. Pokud jsou na pracovišti dobré vztahy mezi zaměstnanci, jednodušeji se docílí osobních i organizačních cílů. Jestliže ale tyto vztahy pokulhávají, následkem jsou poté špatné výsledky nejen jednotlivců, ale i celé organizace (Mayerová, 1997).

(Beňo) v těchto situacích využívá pojmy jako *produktivita stresu* nebo *produktivita strachu*. Velmi často se stává, že produktivita, které pracovníci dosahují, je zaměstnavateli lhostejná, důležité pro něj je, že jsou zaměstnanci nějakým způsobem produktivní. Poté častokrát nastává situace, kdy je pracovník, který je postižen stresem, jednoduše nahrazen někým jiným. Pracovní stres zažívají zejména pracovníci na vedoucích pozicích a také především ti, kteří jsou v zaměstnání v kontaktu s lidmi (Pauknerová & kol., 2012).

Zaměstnání pro nás může být nejenom garancí sebeúcty a spokojeného života, ale i tvůrcem ohromného stresu. Dle whitehallské studie, která je pojmenována po londýnském městě Whitelland, kde je zaměstnán velký počet britských úředníků, jsou ve stresu ve větší míře zaměstnanci, kteří pracují na nižších postech, než ti na vyšších pozicích. Tito pracovníci, jež nemají možnost rozhodovat o chodu firmy, mají nižší mzdu a zadané úkoly, které musí do určitého termínu splnit, tíhnou poté například více k obezitě či je u nich větší pravděpodobnost vzniku srdečního onemocnění (Greenberg, 2019).

V pracovním procesu existuje několik stresových situací. U velkého množství povolání se můžeme setkat s tím, že každých deset let dochází k zdvojnásobení počtu informací, které jsou nedílnou součástí výkonu dané duševní pracovní činnosti, a právě to může vést ke zvýšení pracovní zátěže.

Mezi faktory, které zapříčiňují stres pracujících lidí, se řadí například šikana na pracovišti, jednotvárná práce, změna pracovního prostředí (noví kolegové, přeložení na jinou pozici či pracovní doba). Zaměstnanci mohou v práci stresovat nejenom pracovní faktory, ale i okolnosti soukromého života, kupříkladu pokles výkonnosti z důvodu stáří či nemoci daného člověka, smrt příbuzného či stěhování (Pauknerová & kol., 2012).

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci provedla průzkum veřejného mínění, kdy více než polovina všech pracovníků uvedla, že stres při práci pokládá za obvyklý. Dle studie, kterou uskutečnila 1. lékařská fakulta UK v ČR v roce 2014, považuje 63 % dotazovaných kontakt se zákazníky za stresující, další v pořadí je velikost platu, která stresuje 62 % respondentů. Nadměrné časové zatížení shledává za stresové 55 % pracovníků. Se svou prací je spokojeno 62 % dotazovaných (Stres, deprese a životní styl v ČR, 2015).

Dle průzkumu, kterého se zúčastnilo 1 066 respondentů, a který provedla personální agentura Grafton Recruitment, uvedlo 86 % dotazovaných, že zažívají v práci stres. 52 % pracovníků vnímá stres pouze příležitostně (Průzkum: Stres v práci nemizí, v osobním životě dokonce narostl, 2021).

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vytvořila srovnání evropských členských států v míře stresu na pracovišti. Nejhůře dopadlo Řecko, kdy 64 % pracovníků pociťuje stres či přetížení v práci, ve Španělsku se jednalo o 52 % pracovníků. Pozitivně naopak vyšlo Finsko, kde stres v pracovním prostředí shledává 28 % lidí (Stejskalová, 2016).

### **2.1.6 Stres a výkonnost**

Stres a výkonnost jsou těsně spjaty s motivací. Aplikací souboru podnětů, jež stimulují výkon, je možné zvětšit výkonovou motivaci. K těmto podnětům můžeme zařadit například:

- zlepšování kvality pracovního života,
- vylepšování pracoviště,
- stálé zařazování modernějších technologií,
- uzpůsobování pracovní doby.

To, jaký daná osoba podává výkon, je závislé na řadě faktorů. Existují vnější a vnitřní činitele. Mezi vnější můžeme začlenit pracovní a ekonomické podmínky, při

kterých daný zaměstnanec pracuje. K vnitřním faktorům patří odolnost vůči stresu, dovednosti, znalosti, motivace, věk či fyzické dispozice člověka (Mayerová, 1997).

### **2.1.7 Zvládání stresu**

Coping neboli zvládání stresoru, který působí, můžeme vysvětlit jako použití všech sil k boji pro zvládnutí nadlimitní zátěže. Účast při zvládání stresu má jednak osobní zdroj zvládání stresu (schopnost řešit problémy, zdraví a energie), tak sociální oporu (možnost požádat o pomoc či vyslechnutí) (Venglářová & kol, 2011).

Citlivost nervové soustavy má vliv na to, jakým způsobem lidé reagují na zátěž. Na odolnost dané osoby vůči stresu může jak pozitivně, tak negativně působit také například odpovědnost nebo sklony k riziku. Vlastní zkušenosti, které daný pracovník mohl získat v rámci stresových situací či výchovou jedince, podléhají tomu, jakým způsobem se dokáže vypořádat se stresem (Pauknerová & kol., 2012).

Jsou známy čtyři hlavní důvody, které vysvětlují, z jakého důvodu by se podniky měly stresem zabývat a něco s ním dělat:

1. Firma má být schopna zabezpečit dobrou kvalitu pracovního života a jednat odpovědným způsobem.
2. Velké množství stresu má za následek onemocnění.
3. Důsledkem nadměrného stresu může být pokles efektivnosti pracovníků, a tím i výkonu celého podniku.
4. Nebýt schopen zvládat nároky práce, které jsou požadovány, může být daň za stres, a to způsobuje další stres.

Zde si uvedeme možnosti, díky kterým může organizace zvládat stres:

- Jelikož je šikana hlavní příčinou vzniku stresu, je navržena kampaň proti šikaně.
- Umístění lidí na pozice, které odpovídají jejich kvalifikaci.
- Povyšovat zaměstnance ruku v ruce s jejich schopnostmi, aby nedocházelo k podceňování či přeceňování.
- Plánovat sice náročné cíle, ale ne takové, které by zaměstnance přetěžovaly.
- Vzdělávat manažery za účelem snížení jednak vlastního stresu, tak i stresu ostatních pracovníků.
- Dát prostor dialogu mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem, kde by spolu diskutovali například o problémech či ambicích podřízených zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2014).



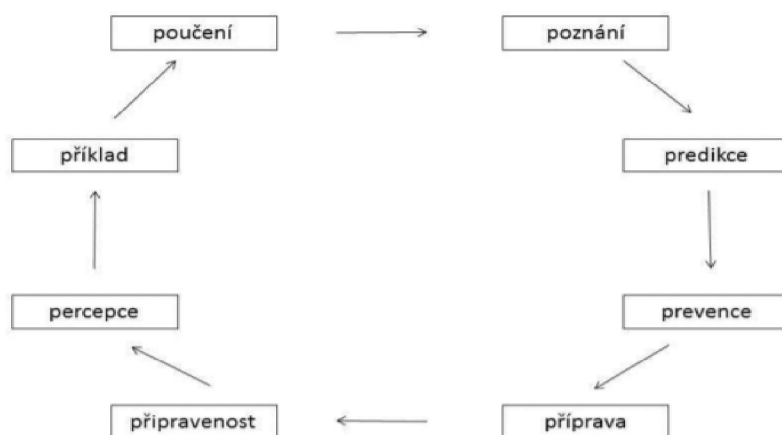
## 2.1.8 Cyklus zvládání stresu (8P)

Pomocí poznávání a dozvídání se o příčinách stresu – **poznání** – jsme schopni snížit jeho působení. Velké množství stresových situací je možné předpovědět – **predikce** – a některým z nich je možné až předejít – **prevence**. Na situace, které jsme byli schopni předpovědět, ale nejsme schopni se jim ubránit, je možné se důkladně připravit – **příprava** – a učinit jistá protistresová opatření ještě předtím, než stresor započne s jeho působením.

Je ale také možné, že stresor zahájí své působení bez kteréhokoliv upozornění. V tomto případě mozková kůra ustupuje a na řadu přichází mozkový kmen. Jestliže používáme výše zmíněné čtyři „P“, je předpokládáno, že se povedlo zmenšit počet takovýchto stresových situací.

Člověk si může kupříkladu vytvářet svou odolnost proti stresu a usilovat o dosažení organismu do takového bodu, kdy je schopný čelit stresu – **připravenost**. Pomocí změny vnímání – **percepce** – je možné zabránit distresu, aby nás poškodil. Ostatní lidé jsou eventuálními nosiči stresu, a jelikož se mezi nimi nacházíme, je možné být jim vzorem v tom, jakým způsobem se ve stresových situacích chovat, a jak distres zvládat – **příklad**. Poté, co stres ustoupí, není nutné zůstat úplně pasivní. Je možné vytvořit hodnocení důsledků vhodných pro další kroky při zvládání stresu – **poučení**, které získáme pomocí zhodnocení stresu a našeho chování. V tuto chvíli je kruh uzavřen (Plamínek, 2008).

Obrázek 2: Cyklus zvládání stresu (metoda 8P)



Zdroj: upraveno dle Plamínek (2008)

## 2.1.9 Zdroje stresu

Nejčastěji se jako klíčový důvod stresu objevuje velké množství rychlých změn v životě člověka. Podstatnou roli zde hrají také vysoké požadavky, které si na sebe daná osoba kvůli zvládnutí těchto změn klade. Stres je vyvoláván nejenom negativními situacemi, ale také těmi pozitivními, jako je například výhra v loterii či narození miminka. Čím větší je po daný čas počet událostí, jež se danému člověku udají, tím je jistější, že ho postihne buď fyzická nebo emocionální stresová odpověď. Pokud bychom se zaměřili na životní události spojené s pracovním prostředím, které způsobují stres, tak velmi vysokou míru stresu přináší ztráta zaměstnání, vysokou úroveň pak vyvolává například změna zaměstnání. To, že dostaneme jinou funkci v práci, poté zapříčiňuje střední úroveň stresu. Nízkou míru stresu přináší změna pracovní doby či podmínek v zaměstnání (Wilkinson, 2001).

Stresové faktory mohou vycházet buď z vnějších nebo vnitřních okolností:

- Vnější faktory vznikají z našeho studia, zaměstnání či rodiny. Čím jsou silnější, tím jednodušeji lidé pociťují stres. Mezi vnější okolnosti můžeme ještě zařadit například zemětřesení či válku nebo také pouze ztrátu mobilního telefonu. Jestliže účinkuje více malých stresorů naráz, stávají se nebezpečnými. Pokud by působil pouze jeden, jedná se o nezávažný faktor.
- Vnitřní stresové faktory si člověk zapříčiňuje sám. Stres pro něj může být již to, že má udělat rozhodnutí mezi dvěma či více možnostmi (Melgosa, 1997).

## 2.1.10 Stresory

Stresový činitel je momentální jev, který způsobuje stres (Melgosa, 1997) a má na lidi negativní vliv (Křivohlavý, 1994). Stimuly, které stres vyvolávají, mohou vstupovat zvenčí ale i zevnitř organismu. To znamená, že stresujícím faktorem může být naše okolí, ale že můžeme stresovat také sami sebe (Štěpaník, 2008). Zevnitř vstupuje velké množství negativního stresu. Je zde velmi důležité, abychom si byli schopni správně zorganizovat svůj čas. Co se týká vnějších faktorů, můžeme sem zařadit například úmrtí v rodině či rozvod (Clegg, 2005).

Každý druh stresoru vyžaduje rozdílné strategie řešení (Greenberg, 2019). U každého z nás je mez, kdy nás stres motivuje, a kdy již naopak dochází ke snižování naší výkonnosti nebo dokonce k ohrožení našeho organismu, individuální. Při přesažení této

meze dochází k hroucení rovnováhy organismu a k vyvolání nežádoucí reakce (Štěpaník, 2008).

Stresorem může být v podstatě cokoliv. Vše, co se v určitou dobu nebo v určitém období neshoduje s očekáváním daného jedince. Může ho to obtěžovat či rušit, zaskočit nebo trápit již delší dobu.

Mezi akutní stresory je možné zařadit například dopravní nehodu, znásilnění či přepadení. Stresorem dlouhodobým může být naopak nevyhovující pracovní prostředí. Jedná se o dlouho-trvající stresory, které jsou chronické a opakované. Do skupiny stresorů, které představují pracovní podmínky, můžeme zařadit přetížení, nečekanou či naopak dlouhodobou nadměrnou pracovní zátěž. Zahrnujeme sem ale i ztrátu zaměstnání nebo pracovní nevytíženost (Hájková, 2011).

### **2.1.11 Následky stresu**

Stres negativně působí na určité části těla, a to poté může způsobit fyzická i duševní onemocnění. Stres může zapříčinit padání vlasů, vznik aftu v ústech, astma, zažívací problémy, může dojít ke zvýšení krevního tlaku a také samozřejmě k emocionálním a duševním problémům (Wilkinson, 2001).

Stres, který je dlouhodobějšího rázu, způsobuje duševní únavu chronického charakteru. Hojně se nachází u manažerů, kteří právě začínají a po většinu času jen pracují, velmi málo spí a nevytvoří si prostor například na relaxaci. Zhoršení myšlení či pracovní schopnosti způsobuje psychická únava, jelikož účinkuje jako stav emočně negativního napětí. Chronická únava má za následek oslabení psychické i fyzické kondice a oslabení imunity organismu zaměstnanců. Nejčastěji se s ní můžeme setkat u pracovníků, kteří pracují v rušném prostředí, mají sedavou práci. Vyskytuje se u nich psychická zátěž a únava znázorňuje nakupení malých stresových situací. Pro eliminaci únavy je vhodné zbavit se stresorů, vylepšit pracovní prostředí a správně si nastavit time management (jedná se o schopnost umět si rozvrhnout práci a čas, abychom jimi naopak nebyli ovládnáni my (Seiwert, 2014)). Vylepšení pracovního prostředí a eliminace únavy můžeme docílit tím, že budeme na pracovišti formovat kladné vztahy či adekvátně hodnotit výkon zaměstnanců. Zařazení preventivních antistresových programů je také velmi prospěšným nástrojem pro zlepšení kvality práce či výkonu zaměstnanců (Mayerová, 1997).

## 2.1.12 Obrana proti stresu

Ze všeho nejdříve je důležité pochopit, co nám stres vyvolává a poté se tím proti němu můžeme bránit (Wilkinson, 2001). Pokud se jedná o předcházení stresu, zpočátku to pro nás bude velice náročné. Po nějaké době si ale uvědomíme, že se nám to líbí a moc nám to pomáhá (Melgosa, 1997). Napomáhání mozku vypořádat se se stresem a ochranu psychického a fyzického zdraví lidí umožňuje životní styl člověka, který zahrnuje cvičení, zdravé stravování a dostatek spánku (Greenberg, 2019). Dobrým krokem vpřed je stanovení si nějakého pohybu na každý den na určitou hodinu. Velmi důležité je, aby byla tato činnost opravdu vykonána a také, aby nás těšila. Pravidelné cvičení má pro člověka přínos nejenom z hlediska tělesného (zabránění vysokému tlaku, udržení nízké hladiny cholesterolu), ale i duševního (podpora dobré nálady, navození duševní pohody). Strava je se stresem také úzce spojena, jelikož lidé jedí při stresu buď velmi málo nebo naopak až moc. Stresem postižený organismus využívá více energie a současně je nadměrně zatěžován kardiovaskulární systém (Melgosa, 1997).

### Antistresové techniky

Za rozšířenou a osvědčenou techniku, která pomáhá bojovat proti stresu, se považuje střídání činností. Fyzická aktivita kompenzuje duševní práci.

- Autogenní trénink

Tato metoda se provádí na pravidelné bázi dle daného postupu a jedná se o nejrozšířenější antistresovou techniku. Vede k odstranění psychického napětí a uvolnění.

- Dechová cvičení

Při stresu může vznikat problém s dýcháním. Dobře provedené dýchání je nejenom významnou relaxační technikou, ale napomáhá nám i k potřebnému okysličení organismu. Způsobů, jak provádět dechové cvičení, je spousta. Pointa se ale nachází v tom, že se jedná o správné hluboké dýchání, při kterém kontrolujeme nádech i výdech.

- Autosugesce

Tuto metodu je dobré provádět před spánkem. Jedná se o věty, které jsou krátké, pozitivně definované a mají jasně formulovaný obsah. Každý si tyto věty vytváří dle svých potřeb a stanoveného cíle, například: Jdu do toho!, Řeknu to!

- Krátký odpočinek

Jestliže je v zaměstnání možnost chvilky samoty, můžeme tuto techniku využít i v době, kdy pracujeme. Postačí dát stranou rušivé elementy, povolit šaty, pohodlně se usadit, zavřít oči, zhluboka se nadechnout, myšlenky nechat plout a relaxovat.

- Meditace

Meditace by měla probíhat v prostředí, kde je klid a přítmí, a kde je možné využívat uklidňující hudbu či vonné esence. Cílem této techniky je odstranění špatných myšlenek a současných problémů, navození klidu a uvolnění se. Obvykle meditaci provádíme desítky minut (Štěpaník, 2008).

### **2.1.13 Stresové symptomy u žen a mužů**

Mezi stresovými symptomy mužů a žen existují určité rozdíly. Největší odlišnosti se vyskytují u psychických příznaků. Pokud nastane stres u žen, jejich reakce jsou více depresivní a pasivní, pláčou a dochází k velké sebekontroli. S tím jsou spojené i bolesti zad, hlavy či krku. Toto chování ale není v žádném případě vrozené, je dáno spíše výchovou („takovýmto způsobem by se měla správně chovat žena a takto zase muž“), protože zejména ta stanovuje, jak naložíme s velkými nároky či problémy. Faktem je také, že ženy, jejichž sebevědomí není povzbuzováno, a které nemají sociální podporu například od manžela či přítele, tíhnou více k psychickým a fyzickým stresovým symptomům.

Muži mají na rozdíl od žen spíše agresivní reakci. Při stresových situacích potřebují stále jednat či něco řešit a také více konzumují alkohol. Na druhou stranu se čím dál tím více žen i mužů ale přestává chovat dle svých rolí (Harss & Maier, 1994).

## **2.2 Mobbing**

V hovorovém jazyce rozumíme pod pojmem *mobbing* psychický teror na pracovišti zahrnující týrání, intrikování a šikanu. Heinz Leymann, průkopník výzkumu pojmu *mobbing*, definuje tento výraz jako negativní komunikaci mířenou proti jedné osobě. Tato komunikace se vyskytuje velmi často a po delší dobu a charakterizuje vztah mezi strůjcem a obětí. Leymann dodává, že mobbingem nazýváme takové chování, při němž útoky trvají více než půl roku a vyskytují se přinejmenším jednou týdně (Huber & Fuchs, 2009).

Tento pojem vznikl na počátku 80. let 20. století. Termín *mobbing* se do českého jazyka nepřekládá a je původem z anglického jazyka. Sloveso *to mob* v českém jazyce znamená „urážet“ či „napadat“. Leymannovo začínající zkoumání bylo postaveno na pár

případových studiích zdravotních sester, které spáchaly sebevraždu právě kvůli mobbingu. V roce 1986 vydal profesor Leymann také knihu pro širší veřejnost *Mobbing-Psychological Terror at Work* (Cakirpaloglu & kol., 2016).

Mobbing znamená citové týrání zahrnující negativní psychosociální chování, které se projevuje agresí, nepřátelstvím a zastrašováním na pracovišti. Agresor může toto chování provozovat buď sám, anebo ve skupině. Oběti mobbingu usilují o pracovní pohodu, nehledě na to, jak moc je mobbing postihl (D' Cruz, Noronha, & Mendonca, 2021).

V USA a anglosaských zemích se můžeme setkat spíše s výrazy *workplace bullying*, *bullying in the workplace* či *psychological terror* než s termínem *mobbing*. (Cakirpaloglu & kol., 2016). Slovo *bullying* je odvozeno od výrazu *bully*, což znamená „brutální člověk“ či „tyran“. Pojmy *bullying* a *mobbing* můžeme však pokládat za synonyma.

Velkou část života tráví většina z nás v zaměstnání. Problémy, které se mohou vyskytovat na pracovišti či při studiu, si mnohdy přenášíme i do osobního života (Beňo, 2003). V pracovním prostředí má šikana podobu zastrašování, přísného dohledu či neustálé kritiky. Toto chování může přicházet od kolegy či nadřízeného (Hadfield & Hassonová, 2012).

Leymann uvedl, že je mobbing rafinované vyjádření agrese prováděné na pracovišti. Jedná se o situace, kdy je pracovník denně po dobu několika měsíců vystaven nenávisti od jiného zaměstnance či zaměstnanců. Oběť zažívá bezmocnost a také se obává, že bude vyřazen z kolektivu. Rozsáhlejší charakteristiku uvádí Einarsen a jeho kolegové. Dle nich jde také o chování, které probíhá na pravidelné bázi, o obtěžování, ovlivňování práce oběti či sociální vyloučení pracovníka (Cakirpaloglu & kol., 2016).

Níže jsou popsány tři situace, kdy se jedná o mobbing:

1. Zaměstnanec je šikanován, obtěžován, urážen, pomlouván nebo vyloučen z kolektivu svým kolegou.
2. Nadřízená osoba přiděluje svému podřízenému poškozující úkoly, například nesplnitelné či neodpovídající jeho pracovnímu zařazení či naopak příliš snadné, mají-li být zpochybněny či zneváženy jeho schopnosti.
3. Kolega manipuluje s informacemi, které jeho oběť bezpodmínečně potřebuje ke své práci. Tyto informace jsou mu buď zadržovány, případně falšovány nebo zkreslovány (Beňo, 2003).

Mobbing také můžeme vysvětlit jako systematicky orientovanou neetickou a nepřátelskou komunikaci v zaměstnání, jež je směřována na jednoho pracovníka (Tomšej, 2020). Jedná se o komunikačně negativní jednání, které je zaměřené proti určité osobě (Kallwass, 2007). Mobbingem nemůžeme označit konflikty či střety, které se dějí pouze jednorázově či pokud se jedná o konflikty „stejně silných účastníků“. Značí se jím pouze chování, které se opakuje pravidelně a trvá po delší čas. Pro mobbing je typické asymetrické rozdělení sil nebo také situace „všichni proti jednomu“. Vyznačuje se taktéž záměrností mobbera (snaha dosáhnout nějakého cíle) či rozmanitostí v negativních machinacích. Dle vědců se mobbing od jiných způsobů šikany odlišuje zejména tím, že hlavním cílem útočníků je přivodit újmu druhému člověku (Beňo, 2003).

Mobbing je charakterizován jako víceúrovňový proces, jež je velmi komplexní, dlouhodobý, stupňující, a který probíhá mezi dvěma a více pracovníky. Setkání hlavních účastníků a jejich různorodých psychických vlastností má za následek počátek porušení mezilidských vztahů, což negativně ovlivňuje zdraví a psychiku oběti ale i svědků šikany na pracovišti. To úzce souvisí i s finančními a jinými škodami jak pro zaměstnance, kteří si šikanou prošli, tak pro celou firmu. Šikana mezi pracovníky se dá velmi často špatně dokázat a následně i řešit (Cakirpaloglu & kol., 2016).

Plíživost a zákeřnost mobbingu je důvodem jeho pozdního odhalení. Ze začátku vše vypadá jako nevinná legrace či vtip, jenž byl směřován na adresu osoby, která si to zdánlivě zaslouží kvůli tomu, že je v něčem odlišná.

Oběti mobbingu jsou často vystaveni velké stresové zátěži, která se může překleout v nemoc či dokonce až v pokus o sebevraždu. Dle určitých statistik je dokázáno, že u dospělých osob má každý pátý pokus o sebevraždu co dočinění s problémy, které daný člověk zažívá na pracovišti (Beňo, 2003).

Je důležité brát ohled na rozmanitost následků, které mobbing přinese. Nejčastější důsledky byly zjištěny při nezávislých studiích, kterých se zúčastnil velký počet obětí mobbingu. Šikana na pracovišti má za následek velký dopad na zdraví, sociální a pracovní status či psychiku všech zaměstnanců včetně přihlížejících pracovníků (Cakirpaloglu & kol., 2016), snižuje produktivitu a pracovní motivaci zaměstnanců. (Beňo, 2003).

Malé a střední podniky představují specifické pracovní prostředí, které zdůrazňuje, že se odlišují od prostředí ve velkých v několika hlediscích. Jedná se například o to, že ekonomické zdroje nejsou tak bohaté, uplatňují se krátkodobé strategie, organizační

postupy jsou méně početné a o mnoho méně zaměřené na prevenci sociálních a vztahových problémů na pracovišti. Tyto charakteristiky mohou zvýšit výskyt šikany (Lagabrielle, Encrenaz, Debruyne, & Rasclé, 2021).

### **Chování zaměstnavatelů**

Velmi důležité je, aby si zaměstnavatelé uvědomovali, že jejich prací je také šikaně na pracovišti předcházet. Při zaměstnávání většího počtu pracovníků je podstatné vytvoření a podepsání nulové tolerance vůči šikaně od zaměstnanců a nutná je také znalost těchto předpisů a zásad. Jestliže mají zaměstnavatelé podezření, že se ve firmě vyskytuje mobbing, je žádoucí to prozkoumat. Nadřizený pracovník může využít kupříkladu interní vyšetřování.

Vytváření vnitřních předpisů může napomáhat lepšímu chování na pracovišti. Uplatňují se zejména jako prohlášení jistých hodnot vůči pracovníkům. Předpisy stanovují zejména odpovědnost pracovníků, pokud se dopustí nevhodného chování. Je také žádoucí zakomponovat pravidla firemní kultury, které budou obsahovat hodnoty, pravidla etiky či chování na pracovišti. Nejčastěji jsou označovány jako firemní kodex. (Tomšej, 2020).

### **Mobbing x diskriminace**

Z pohledu právního je třeba od sebe tyto dva pojmy rozlišovat. Diskriminací se rozumí takové chování, které s jedním člověkem nakládá méně příznivě, než by nakládal s jinou osobou za stejných okolností, a to buď z důvodu národnosti, pohlaví, věku či rasy. Při mobbingu agresor útočí nejčastěji proti jedné osobě, u diskriminace je to ale proti více osobám. Velký rozdíl mezi těmito dvěma výrazy je ten, že termín *diskriminace* můžeme najít přímo v zákoně (č.198/2009 Sb.), ale naopak pojem *mobbing* či *bossing* zákony neznají (Cakirpaloglu & kol., 2016)

#### **2.2.1 Příčiny mobbingu**

Mezi nejčastější důvody počátku mobbingu se zařazuje stres, útočný postoj mobbera či pohlaví. V tomto kontextu byla odhalena větší část mužského pohlaví, a to zejména v rámci zažívání dlouhodobého stresu. Dále sem také patří stabilita zaměstnanecké pozice. Jestliže jsou daní pracovníci více poptáváni na trhu práce, jsou schopni se snadněji vyrovnat s nejistotou v zaměstnání, a tak bývají i častěji více agresivní (Cakirpaloglu & kol., 2016). Z velkého množství rozporů na pracovišti se často vyklube mobbing (Hans-Jürgen, 2005).



Mezi spouštěče mobbingu můžeme zahrnout například obavu ze ztráty zaměstnání, nadměrné požadavky na práci, nesprávnou organizaci práce či špatnou personální politiku nebo špatné řízení firmy – nepříznivé vztahy jednak mezi kolegy, tak i mezi vedením a podřízenými (Hubinková & kol., 2008)

## 2.2.2 Účastníci mobbingu

### Mobber/agresor

Strůjcem mobbingu je mobber. Ten je často silnější než jeho oběť. Je to někdo, kdo má moc. Ne každý mobber ale týrá svou oběť z čisté radosti ze šikany. Hodně z nich se takto chová ze strachu. Jejich chování funguje na principu citátu "Nejlepší obrana je útok". Z toho důvodu jsou poté srovnatelně psychosomaticky nemocní jako jejich oběti. Mobbing pro ně také znamená značný stres a emocionální zátěž. Musí totiž útoky sami pečlivě připravit a pojistit se proti možnému odporu (Zuschlag, 2001).

Mobber je člověk, který je neempatický, narcistický a vykazuje dvě vrstvy psychické skladby. Pocit malého sebevědomí mobber zakrývá pro něj charakteristickým přeceňováním sebe samého. Začátek mobbingu doprovázejí agresorovy negativní emoce, a to kupříkladu závist, nezdravá soutěživost či žárlivost. Mobber velmi často využívá své moci, svého postavení ve firmě nebo také organizační shovívavosti vzhledem k nedodržování nepsaných předpisů (Cakirpaloglu & kol., 2016). Tam, kde se vyskytuje vyhovující pracovní klima, to má agresor těžké (Hans-Jürgen, 2005).

Hubber (1995) popisuje agresory ve 3 skupinách:

1. Spoluúčastníci – Přispívají ke vzniku mobbingu. Nejsou sice u šikany aktivní, ale právě tímto chováním jí zprostředkovaně napomáhají.
2. Náhodní pachatelé – Nejdříve vše vypadá nevinně. Vznikají malé neshody mezi pracovníky, ze kterých se ale pak začne vyvíjet dlouhodobější konflikt, kde se už nejedná o stejně silné soupeře, ale kde jeden z nich má navrch a dochází k trvalé šikaně.
3. Strůjci – Jsou to většinou osoby, které charakterizuje soutěživost či agresivita. Strůjci provozují mobbing buď s ostatními pracovníky nebo také sami. Jejich cílem je dosáhnout výsledků právě na sebe orientovaných.

Smutným faktem je, že po odchodu šikanované osoby z pracoviště, si agresor hledá novou oběť, tudíž jeho aktivita pokračuje (Cakirpaloglu & kol., 2016).

## **Oběť**

Nejčastěji se vyskytující obětí je člověk, který je méně přívětivý a spíše introvertní. Dále je také pasivní, a to je příčinou individuální či skupinové agrese na danou osobu. Vyskytují se ale také opačné případy, jedná se o tzv. provokující oběti.

Ženy jsou častějšími oběťmi než muži. Je tomu z toho důvodu, že ženy jsou šikamovány jak od žen, tak od mužů, naopak muži jsou obětí spíše mužů. Dle daných studií (Salin, 2003; Lewis & Gunn, 2007) bylo zjištěno, že ženy se stávají oběťmi častěji než muži. Vysvětlením takového výsledku výzkumu může být fakt, že v průběhu vývoje člověka jsou ženy směřovány k menší agresivitě a asertivitě. To vede ženy k tomu, aby byly více laskavé. Tím pádem jsou ženy méně zdatné ubránit se šikaně na pracovišti.

Pokud se jedná o věk oběti, panují mezi autory rozdílné názory. Jedna třída autorů tvrdí, že s přibývajícím věkem klesá přítomnost šikany, druhá skupina říká ale přesný opak. Objevují se také ještě další stanoviska, a to taková, že na věku oběti při mobbingu nezáleží (Cakirpaloglu & kol., 2016).

## **Přihlízející**

Spolupachatelem se stává každý, kdo se nečinně vyrovnává s mobbingem. Podporuje totiž jeho rozšíření (Hans-Jürgen, 2005). Přihlízející jsou ostatní pracovníci, kteří mají sice k šikaně pasivní postoj, ale i takovéto chování má vliv na její vývoj.

Existují 3 kategorie přihlízejících. Do první skupiny se řadí ti, kteří mnohdy projevují agresivitu či posměch směrem k oběti, jsou na straně agresora a podporují vytvoření situace k zaútočení mobbera na oběť. Důvodem jejich chování může být nespokojenost, nesympatie k oběti či obava, že se sami ocitnou v roli oběti šikany.

Druhou a nejzávažnější skupinou jsou ti, kteří se snaží dělat, že se nic neděje. Pracovníci se většinou obávají osobní ztráty moci, proto se nepostaví proti agresorovi. Jestliže je přihlízející v roli manažera, měl by v každém případě zasáhnout.

Poslední skupinou jsou pracovníci, kteří jsou na straně oběti. Usilují o to, aby nebyli součástí konfliktu, nejspíše kvůli obavě, aby se také nestali obětí. Naslouchají obětem, ale drží se dál. Nezakročují vůči agresorovi ani neinformují vedoucí o této situaci.

Na základě dotazníkového šetření (Cakirpaloglu & kol., 2016) uvedlo 22 % dotázaných, že opustili pracoviště z důvodu mobbingu a 70 % respondentů sdělilo, že z důvodu svědectví šikany prožili stres, jedná se o tzv. „dominový efekt“. Stres tedy pociťuje

nejenom oběť, ale také svědci, u kterých je v některých případech následek dokonce i deprese.

### 2.2.3 Čtyři vývojové fáze mobbingu

Jedná se o fáze, kterými proces mobbingu na pracovišti prochází.

#### 1. fáze - „Nevyřešený konflikt“

V tuto chvíli se ještě nejedná o chování, které je plánované. Jde o prvotní pomluvy, zatajování informací či o schválnosti (Doležal, Máchal, Lacko, & kol, 2012). Vše vzniká docela nenápadně a plíživě. Toto chování je začátkem konfliktu, a pokud nedojde k jeho vyřešení, přichází čas, kdy ti silnější nabývají přesily a mají navrch. V tu chvíli dochází k vypuknutí mobbingu.

#### 2. fáze - „Psychoteror dostává zelenou“

Ve fázi druhé už se jedná o plánované činnosti (Doležal, Máchal, Lacko, & kol, 2012). Dochází k „zazdívání“, obětem začínají být zatajovány podstatné informace, jsou odřezávány od okolí a omezovány ve svých kompetencích. Proto se ocitají v sociální izolaci, a to přináší agresorům velké usnadnění. Mezi metody, které mobbeři využívají, můžeme zařadit například kolující pomluvy či drby o dané osobě, zatajování určité důležité informace mobbovaným osobám či organizace nejrůznějších „pastí“ či intrik.

#### 3. fáze - „Do hry vstupuje šéf“

Zvláštního chování obětí si začíná všimnat nadřízený pracovník. Někdy toto povšimnutí přichází až po delším čase (např. po dvou letech). Agresoři se v tuto chvíli čím dál tím více přibližují svým vytyčeným cílům. Jejich neustávající nápor zapřičiňuje obětem větší a větší stres, díky kterému jsou více vyčerpané. Výsledkem je pokles kvality jejich pracovního nasazení, čehož mobbeři chtěli od samého začátku docílit. Oběť se snaží najít zastání u některého z nadřízených pracovníků, jelikož není schopna tento teror dále zvládat. Bohužel ale jak i oběť dobře ví, v zaměstnání zastání nenalezne a pokouší se ho najít jinde, například u odborů. Vynášení informací se ale ve většině firmách nestrpí a oběť se stává tím, kdo je odpovědný za špatnou situaci na pracovišti. Tím se přechází do poslední vývojové fáze mobbingu.

#### 4. fáze – „Vyloučení oběti z kolektivu či firmy“

Jestliže daná oběť dokáže „přežít“ až do této fáze, ve většině případů dojde k rozhodnutí nadřízeného, aby daná osoba opustila firmu, a to nejlépe tzv. „na dohodu“, k čemuž bývá často donucena (Beňo, 2003).

### 2.2.4 Formy mobbingu

Mobbing můžeme rozdělit například na „s prací související mobbing“ a na „osobní mobbing“. Do mobbingu, který souvisí s prací, se řadí například přílišná kontrola, zadávání zaměstnanci nadměrného množství práce či naopak ponechání pracovníka bez jakéhokoliv úkolu. Při osobním mobbingu je oběť cílem pomluv, nevhodných poznámek nebo se jedná o ponižování a vtipy mířené na její osobu (Cakirpaloglu & kol., 2016).

Formy mobbingu se mohou odlišovat dle pohlaví. Ženy zastávají spíše aktivnější činnosti, a to například pomluvy, posměšky, nářázky či přerušování hovorů. Muži jsou pak naopak více pasivní, používají kupříkladu ignorování dané osoby, zadávání nepřiměřených úkolů či vyhrožování (Hubinková & kol., 2008).

### 2.2.5 Cíle mobbingu

Pro to, abychom mohli stanovit cíle mobbingu, je třeba porozumění velkému množství předpokladů, které se objevují v pracovním procesu. Mobbing vystupuje jako nástroj při provádění především organizačních, skupinových a subjektivních spojitostí (Cakirpaloglu & kol., 2016).

Mezi základní cíle mobbingu můžeme zařadit například poškození jedince, snahu o dosažení odchodu oběti z pracoviště (Doležal, Máchal, Lacko, & kol, 2012), dále pak úmyslné poškození dané osoby a znemožnění jí dobře vykonávat svou práci (Beňo, 2003).

### 2.2.6 Určování mobbingu

Zjišťování mobbingu je možné pomocí alespoň 3 metod.

1. Subjektivní metoda – První technika (nejčastější) je založena na dotaznících zabývajících se otázkami, zda se daný pracovník pokládá za oběť mobbingu.
2. Behaviorální a operacionální metoda – Zde se postupuje pomocí zadávání otázek, které se zabývají jednotlivými formami šikany.
3. Kombinace – Poslední technikou je kombinace výše zmíněných metod.

V zákoně je dáno, že je pracovník povinen spolupracovat se svým kolegou. Zaměstnanec tedy nedodrží tuto povinnost, která se týká jeho vykonávané práce, jestliže šikanuje buď svého kolegu nebo podřízeného pracovníka. Součástí této povinnosti je i vše, co by mohlo zabránit efektivní spolupráci (Tomšej, 2020).

### **2.2.7 Následky mobbingu**

Mobbing má za následek fyziologické, pracovní i psychické problémy. Oběti trpí úzkostmi, depresemi, přemýšlejí o sebevraždě či pochybují o sobě samém (Wagnerová & kol., 2008). Mobbing také zapříčiňuje snížení výkonu celé organizace, zaměstnanci bývají více nemocní či dochází k narušení týmové práce (Meier, 2006). Negativní následky šikany na pracovišti mají velký vliv na zdraví daných osob. Dle výzkumu z velké tchajwanské maloobchodní organizace má 75,6 % obětí následky a uvádí se, že společnosti vynakládají na vypořádání se s mobbingem cca 64 miliard dolarů ročně (Liang, 2021).

### **2.2.8 Prevence mobbingu**

Prevence proti mobbingu se nejčastěji zařazuje bohužel až po jeho výskytu. Existuje ale stále více firem, které se zabývají preventivními opatřeními proti mobbingu. Zaměstnavatelé, kteří berou ohled na formování zdravého klimatu na pracovišti a zaměřují se i pouze na podezření z hlediska mobbingu, které s tímto problémem souvisí.

#### **Druhy prevence:**

1. Primární – Zaměstnavatel prosazuje principy včasného informování a příslušného výcviku jak vedoucích pracovníků, tak i ostatních zaměstnanců. Efektivní prevence je součástí plnění statutárních norem a etického kodexu firmy. Toto chování poté zajišťuje nutnou spolupráci mezi zaměstnanci, toleranci a důvěru. Mezi důležitými postupy můžeme kupříkladu zařadit:
  - Etický kodex, ve kterém jsou jasně stanovené výhrady o nulové toleranci neetických či jiných projevů diskriminace.
  - Vzdělání a poučení pracovníků o šikaně na pracovišti.
  - Pracovní smlouvy, ve kterých je vypsáno sankce za porušení pracovní kázně.
2. Sekundární – Zde se jedná o situaci, kdy je již pracovník mobbingem postižen a dochází k pomoci. Omezený zásah nastává tehdy, jestliže nedošlo k brzkému a náležitému protiopatření. V těchto případech je žádoucí pochopit příčinu, která

měla za následek původ mobbingu. Nezbytnou součástí je zde rovněž pomoc spolehlivých osob.

3. Terciární – Tento typ prevence se zabývá akceptováním žádoucích opatření se zámyslem odstranit vážné následky u oběti mobbingu. Cílem je obnova zdraví a důstojnosti pracovníka. Počátek se nachází u včasné diagnostiky a poté přichází podpoření sebevědomí oběti a obeznámení se s právními možnostmi obrany před mobberem (Cakirpaloglu & kol., 2016).

Pro firmu je vhodné, aby zasahovala proti mobbingu už jen z ekonomického hlediska, protože jestliže se ve firmě nachází mobbing, nepracuje se tam kvalitně. Svou činnost nevykonávají důkladně zejména dvě osoby, a to mobber a oběť mobbingu. Organizace kvůli tomu pocítuje významné ztráty, které se shledávají jako negativní v rámci konkurence s ostatními firmami. Můžeme si zde uvést pár příkladů:

1. Dochází ke snížení produktivity práce a kvality produktů.
2. Narušuje se pracovní klima z důvodu nepřátelských útoků.
3. Ostatní pracovníci na oddělení musí dosahovat většího výkonu, aby dohnali práci nepracujících.

I když jsou následky mobbingu pro danou organizaci zřetelné, obvykle ale podniky otálejí s opatřením proti jeho tvůrcům. Může to být z důvodu nezájmu či neschopnosti vedení pomoci k dosažení konstruktivního řešení. Nadřizení pracovníci se také mohou obávat nežádoucích následků (Hans-Jürgen, 2005).

### **2.2.9 Zakročení při mobbingu**

Organizace by měla vždy mobbing důkladně prošetřit a pojmout ho vážně. Nemůže dojít k tomu, že firma bude pasivně přihlížet, a to už z hlediska morálního či ekonomického. Vedení je také zavázáno ochraňovat osobnost svých pracovníků a pečovat o ně.

Čím více osob mobbing nepodporuje, tím více se zmírňuje jeho problém. Není to o tom, že každý musí mít ihned na danou situaci stejný názor, ani to není žádoucí, pokud není natolik vyhraněná situace. Doporučuje se spíše najít řešení pro všechny zúčastněné či dosáhnout příměří (Hans-Jürgen, 2005).

## **Zakročení oběti při mobbingu**

Často se stává, že se mnoho zaměstnanců snaží ignorovat negativní chování, které je zaměřené proti nim, jelikož si myslí, že situace nebude gradovat a mobbing ustane díky neprojevené reakci. Jiní usilují o získání útočnickovo sympatie tím, že jsou do velké míry vstřícní a adaptabilní. Někteří se straní agresorovi, což ve firmě není zcela proveditelné, jelikož se tam nemůžeme úplně izolovat při denní spolupráci. Veškeré výše zmíněné reakce není možné dlouhodoběji zvládnout, proto je vhodné se zaměřit na jiné odezvy.

Při zjištění, že se daná osoba stala obětí mobbingu, musí přebrat zodpovědnost sama nad sebou, nikoli tento stav pouze přijmout. Pravděpodobně začne být tento člověk mrzutý, nevraživý či bude reagovat nedůvěřivě.

Níže jsou uvedeny některé reakce, které by měly nastat při zjištění, že je daná osoba obětí mobbingu:

1. Nemyslete negativně, buďte sebevědomí a neupozorňujte řečí těla na svou nejistotu.
2. Rozhodněte se pro právní cestu (Hans-Jürgen, 2005).

## **Zakročení ze strany kolegy při mobbingu**

Velmi často se stává, že pracovníci, jež na mobbingu neparticipují, dělají jako kdyby nic neviděli a nic se okolo nich nedělo, zůstávají v povzdálí. Toto by se ale určitě dít nemělo, jelikož agresor provádějící mobbing porušuje zákon a ten, kdo proti tomu nic nedělá, se stává spolupachatelem (Hans-Jürgen, 2005). Kolegové by měli být otevření, vyslechnout danou osobu, vyjádřit soudržnost s obětí, odsoudit agresora či napomoci dělat vhodné pracovní klima, kde se mobbingu nebude dařit (Possehl & Kittel, 2008).

### **2.2.10 Výskyt mobbingu v praxi**

Pokud bychom chtěli srovnat míru šikany na pracovišti v různých zemích, tak to není zcela jednoduché. Problém je zejména v metodologickém uspořádání a operacionalizaci výzkumu. V metaanalýze 86 studií, která je provedena Nielsenem a kol. bez zohlednění rozdílů mezi jednotlivými metodologickými moderátory místa či strategie výběru vzorku, bylo zjištěno, že obětí šikany je 14,6 % zaměstnanců (Nielsen, Matthiesen, & Einarsen, 2009).

Dle průzkumu šikany na pracovišti WBI v USA bylo odhaleno, že 19 % dotázaných se přímo se šikanou na pracovišti setkala a 19 % se stalo svědky šikany. V Anglii

bylo za pomoci studie zjištěno, že za posledních pět let si šikanu prožilo 25 % respondentů a v tom samém čase bylo 46 % svědků (Namie, 2017).

Dále bylo v celonárodním průzkumu veřejného mínění v USA zjištěno, že pokud si daná osoba zažije šikanu, tak 29 % pracovníků nic neudělá. Mobbing se častěji vyskytuje ve veřejném sektoru a také ve firmách, kde je větší počet mužů (Hodgins, MacCourtain, & Mannix-MacNamara, 2020). Je také známo, že 60 % obětí šikany jsou ženy, 61 % mobbingu provádí nadřízený pracovník a 33 % přichází od spolupracovníků.

Dle organizace Workplace Bullying Institute se minimálně 1 z 10 pracovníků setkává s některou formou šikany na pracovišti. Nárůst mobbingu se v posledním desetiletí zdvojnásobil a výzkumy také znázorňují, že se s ním setkala 75 % pracovníků (Mujtaba, 2020).

Dále budeme vycházet z průzkumu Univerzity Palackého v Olomouci, na kterém se podílel Pajanotis Cakirpaloglu a kol. Pokud se jedná o Českou republiku, tak dle dotazníku negativních aktů NAQ-R<sup>1</sup>, kterého se zúčastnilo 7 103 respondentů (18-68 let), se mobbing vyskytuje nejvíce v Plzeňském, Jihočeském, Ústeckém, Královéhradeckém, Zlínském a Moravskoslezském kraji. Do kategorie vysokého výskytu šikany na pracovišti se řadí kraj Vysočina, Karlovarský, Středočeský, Liberecký, Olomoucký, Jihomoravský a hlavní město Praha. Pardubický kraj má nízký výskyt mobbingu a do kategorie velmi nízkého výskytu dle daného intervalu nezapadá žádný kraj. Celkový výskyt mobbingu v ČR dosáhl 24,78 % při použití volnějšího behaviorálního kritéria. Dle behaviorálního přísnějšího měření<sup>2</sup> docházíme k výsledku 14,84 % mobbovaných osob. Z hlediska pracovní pozice se šikana na pracovišti vyskytuje nejvíce mezi řadovými pracovníky (83,7 %), u vedoucích pracovníků se vyskytuje u 16,3 %.

ČR společně s Rakouskem a Finskem patří k nejvíce postiženým zemím mobbingem v rámci EU. Zákon v České republice neobsahuje v současné době problematiku mobbingu (Cakirpaloglu & kol., 2016). Ke snížení mobbingu je doporučena znalost důsledků, příčin i druhů šikany. Snížit výskyt mobbingu může napomoci vytváření

---

<sup>1</sup> K posouzení šikany na pracovišti využívají výzkumníci nejčastěji dvě metody. První metodou je právě NAQ (dotazník negativních aktů) či je využívána druhá metoda LIPT-60 (Leymannův inventář psychologického teroru) (Anjum, 2019).

<sup>2</sup> Přísnější behaviorální hodnocení mobbingu vede ke zmírnění rozdílu v pojetí mobbingu mezi výzkumníkem a dotazovaným a omezuje zkreslení výzkumných výsledků ve smyslu nadhodnocení mobbingu ze strany dotazovaných pracovníků (Cakirpaloglu a kol., 2016).



speciálních programů, ale i pozitivní klima v pracovním prostředí. Další pomoc může být v podobě specialisty na lidské zdroje či přítomnost psychologa (Gulin, 2019).

### 2.2.11 Typy mobbingu

Pojmy, které úzce souvisejí s výrazem *mobbing*:

- **Bossing**

Bossingem se označuje systematické šikanování, které je mířeno shora, a to od nadřízeného pracovníka, šéfa k podřízeným pracovníkům (Huber & Fuchs, 2009). Toto označení vzniklo v roce 1990 a jedná se o nejnovější pojem v oblasti mobbingu. Podstata a průběh jsou prakticky totožné s mobbingem. Bossing je ale mnohem nebezpečnější, a to z toho důvodu, že vedoucí pracovník disponuje větším počtem nástrojů, které je možné při šikaně aplikovat (Beňo, 2003). Při bossingu je také mnohem složitější dovolat se spravedlnosti. Jeho příčinami může být například touha po moci, osobní důvody či hněv na instituci.

Mezi klíčové strategie bossingu můžeme kupříkladu zařadit: odejmutí kompetencí, neustálou kontrolu, zadávání nesmyslných či nevhodných úkolů (neodpovídají vzdělání pracovníka) (Řehoř, 2012). Určitá míra této šikany je na pracovišti akceptována, neboť je pokládána za efektivní způsob kontroly pracovníků (Lange, Burr, Conway, & Rose, 2018).

Dle projektu „Stres, deprese a životní styl v ČR“, který proběhl na 1. lékařské fakultě UK v roce 2014, bylo zjištěno, že výskyt bossingu v pracovním prostředí je 32 % (EU-OSHA, 2018).

- **Chairing**

Tento pojem je možné vysvětlit jako specifickou formu nepřiměřených útoků na úrovni nejvyšších vedoucích. Jedná se o tzv. souboj o křeslo (Beňo, 2003) a vychází z anglického výrazu *chair* (židle) (Cakirpaloglu & kol., 2016).

- **Staffing**

Staffing popisuje chování podřízených zaměstnanců k jejich vedoucímu pracovníkovi. Cílené útoky mají dosáhnout toho, aby došlo k obměně personální politiky organizace a ke zbavení se nadřízeného. Se staffingem se můžeme setkat kupříkladu tehdy, pokud několik zaměstnanců nechce akceptovat nového vedoucího pracovníka, a chtějí dosáhnout jeho odchodu. Výraz *staffing* vychází z anglického pojmu *staff*, který se do

českého jazyka překládá jako „zaměstnanec“ (Cakirpaloglu & kol., 2016). Tento způsob šikany se objevuje nejméně často (Tomšej, 2020).

- **Straining**

Při tzv. strainingu je oběť vystavena jak fyzickým, tak i psychickým útokům na pracovišti (Cakirpaloglu & kol., 2016).

## **3 CÍL A METODIKA**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zhodnotit stres a mobbing v malých a středních podnicích a navrhnout případné změny na zlepšení.

### **3.2 Metodika práce**

Tato diplomová práce se zaměřuje na téma stres a mobbing v MSP. Teoretická část práce pojímá poznatky z odborné a vědecké literatury zabývající se problematikou stresu a mobbingu na pracovišti. Informace v teoretické části byly čerpány zejména z knih z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a z odborných webových článků. Tato část diplomové práce byla dokončena v listopadu 2021.

Informace pro praktickou část diplomové práce byly získány zejména z interních a externích zdrojů vybraných malých a středních podniků. Výzkumné šetření probíhalo během měsíce prosince 2021 a ledna 2022.

Dále byl také navázán kontakt s Mobbing Free Institut, konkrétně s Mgr. Michaelou Švejdivou, a s veřejným ochráncem práv (tzv. ombudsmanem).

#### **3.2.1 Dotazníkové šetření**

Pro praktickou část diplomové práce bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník je standardizovaný, anonymní, dobrovolný a byl využit v elektronické podobě. Jedná se o kvantitativní získávání dat, což je jedna ze základních metod pro zjišťování informací. Tento postup byl zvolen zejména z důvodu citlivosti daného tématu. Jiná metoda by mohla zapříčinit snížení validity průzkumu. Pomocí kvantitativního dotazníku je možné získat informace z několika odlišných témat a data z velkého množství malých a středních podniků. Tento dotazník také umožňuje zahrnutí velkého množství respondentů. Získaná data je možné následně znázornit i v grafické podobě.

- **Pracovní postup při sběru dat**

Dotazník byl rozeslán do vybraných malých a středních podniků. Ve všech případech byl pomocí e-mailu kontaktován jeden ze zaměstnanců dané firmy s prosbou o vyplnění daného dotazníku a dále požádán o rozšíření dotazníku ve firmě mezi ostatní pracovníky, kteří byli také vyzváni k jeho vyplnění.

Autorka diplomové práce je zaměstnána u podnikatele, který provádí auditorské služby či poskytuje daňové poradenství malým a středním podnikům. Bylo osloveno všech 28 firem, pro které zaměstnavatel autorky pracuje, a spolupracovat se jich rozhodlo 20 z nich. Pro získání co největšího počtu vyplněných dotazníků bylo vynaloženo veškeré úsilí a celkem dotazník vyplnilo 114 pracovníků z již zmíněných 20 malých a středních podniků, což znamená 93% návratnost z hlediska celkového počtu podniků (28), které byly požádány o vyplnění dotazníku. Tyto MSP se nachází po celé České republice, konkrétně se jedná o Jihočeský kraj, kraj Vysočina, Středočeský kraj, Pardubický a Zlínský kraj.

Respondenti odpovídali na 30 otázek (viz příloha č. 1). Otázky byly z největší části polouzavřené a uzavřené, vyskytla se tam ale i otázka otevřená.

### **3.2.2 Zpracování dat a jejich interpretace**

Poté, co respondenti dotazník vyplnili, byla získaná data převedena do grafického zobrazení. V grafickém zobrazení jsou pro lepší přehlednost hodnoty upraveny na celá procenta, jsou tedy zaokrouhlené, proto může docházet k tomu, že výsledek není 100 %, ale v některých případech 101 %. Následně došlo k analyzování dat, vyhodnocení výsledků, zhodnocení současného stavu a také k navržení určitých změn pro zlepšení nynějšího stavu vybraných malých a středních podniků.

### **3.3 Návrhy na zlepšení**

Výsledkem práce jsou návrhy změn a doporučení, které byly nastíněny ze získaných výsledků dotazníkového šetření v oblasti stres a mobbing v malých a středních podnicích. Tyto návrhy změn a doporučení byly vypracovány pro zlepšení současné situace v pracovním prostředí těchto podniků. Navržené kurzy byly vybírány jednak dle témat, které daný kurz nabízí, nákladů, ale i spokojenosti již zúčastněných uživatelů kurzů.

## 4 CHARAKTERISTIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Nejenom v České republice, ale i v Evropské unii zastávají malé a střední podniky nezastupitelnou roli a pojem *malé a střední podniky* můžeme v praxi často slyšet. MSP se řadí mezi nejatraktivnější podniky, pokud na ně nahlédneme z hlediska kreativity v oblasti podnikavosti či vlastního podnikání (Straková, Váchal, & kol., 2020).

Drtivou většinu ve skladbě všech firem představují právě malé a střední podniky. V Evropě existuje 19 milionů MSP, jež prezentují 99,8 % všech podniků. Zaměstnávají více než 74 milionů lidí (Veber, Srpová, & kol., 2012).

Mezi základní charakteristiky MSP můžeme zahrnout jednoduchou organizační strukturu, nezávislost rozhodování, financování z vlastního kapitálu či prostor pro osobní rozvoj podnikatelů. Malé a střední podniky jsou také schopné se rychle přizpůsobit měnícím se skutečnostem. Na druhou stranu ale čelí potížím, které jsou spojené se získáním kapitálu v začátcích jejich podnikatelské činnosti či mají také omezený přístup k inovacím a technologiím.

K výhodám MSP tedy patří například nízká míra byrokracie, flexibilita, přímý kontakt majitele podniku s ostatními zaměstnanci či nižší provozní náklady. Za nevýhody považujeme kupříkladu komplikace při získávání bankovních úvěrů, obtížnější přístup k informacím a znalostem či slabý důraz na marketing. Důvodem jsou omezené finance a znalosti (Straková, Váchal, & kol., 2020).

Malé a střední podniky mohou také využívat možnost určité podpory, a to jak finanční, tak nefinanční (Veber, Srpová, & kol., 2012). Evropská unie vydává velké finanční prostředky na podporu a rozvoj MSP, jelikož v nich shledává významného aktéra pro hospodářský růst regionů. Malé a střední podniky utváří v národním hospodářství nezastupitelnou funkci. Představují totiž zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu a jsou také stabilizujícím prvkem ekonomického systému.

Zde si zobrazíme zákon na podporu podnikání. Dle zákona č. 47/2002 Sb. jsou jednotlivé skupiny podniků řazeny z tohoto hlediska:

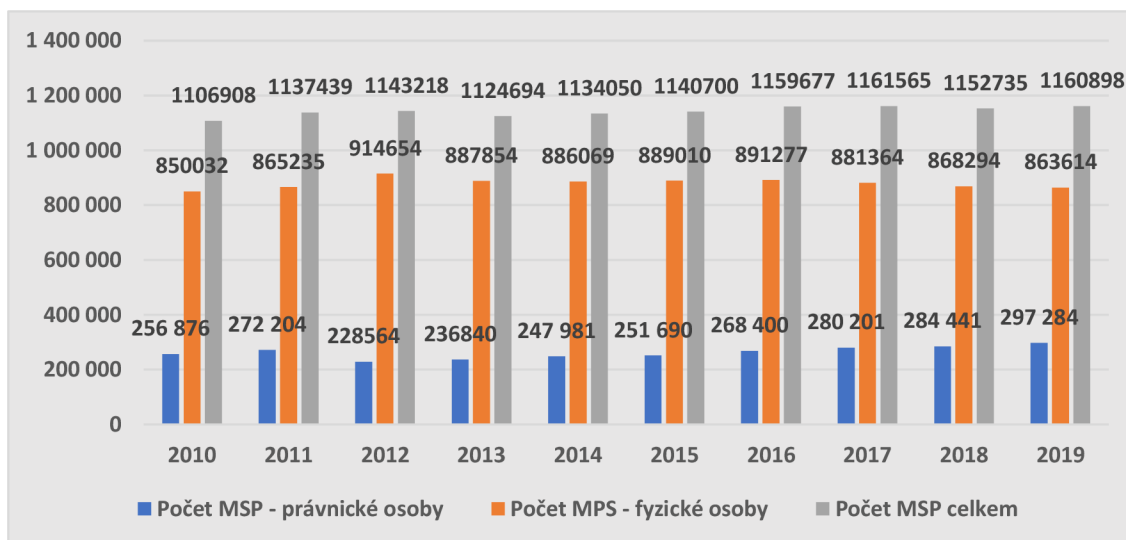
- mikropodniky – disponují max. 10 zaměstnanci a rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo čistý obrát za poslední uzavřené období nepřekročí 250 mil. Kč

- malé podniky – zaměstnávají do 50 pracovníků a rozsah aktiv nepřevyšší 180 mil. Kč nebo čistý obrát za poslední uzavřené období není vyšší než 250 mil. Kč
- malý a střední podnikatel – má do 250 zaměstnanců a rozsah aktiv nepřekročí 980 mil. Kč nebo čistý obrát za poslední uzavřené období nepřesáhne 1 450 mil. Kč (Straková, Váchal, & kol., 2020).

- **Vývoj aktivních podnikatelských subjektů MSP**

Na obrázku č. 3 můžeme vidět vývoj aktivních podnikatelských subjektů MSP od roku 2010 do roku 2019, který vypracovalo ministerstvo průmyslu a obchodu. Jak je z obrázku patrné, počet fyzických osob vykazuje od roku 2012 klesající tendenci, počet právnických osob naopak roste. V roce 2018 činil podíl MSP 99,8 % všech aktivních podnikatelských subjektů v ČR, přičemž podíl jejich zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry byl téměř 58 % (MPO, 2021).

*Obrázek 3: Vývoj aktivních podnikatelských subjektů v ČR v letech 2010-2019*



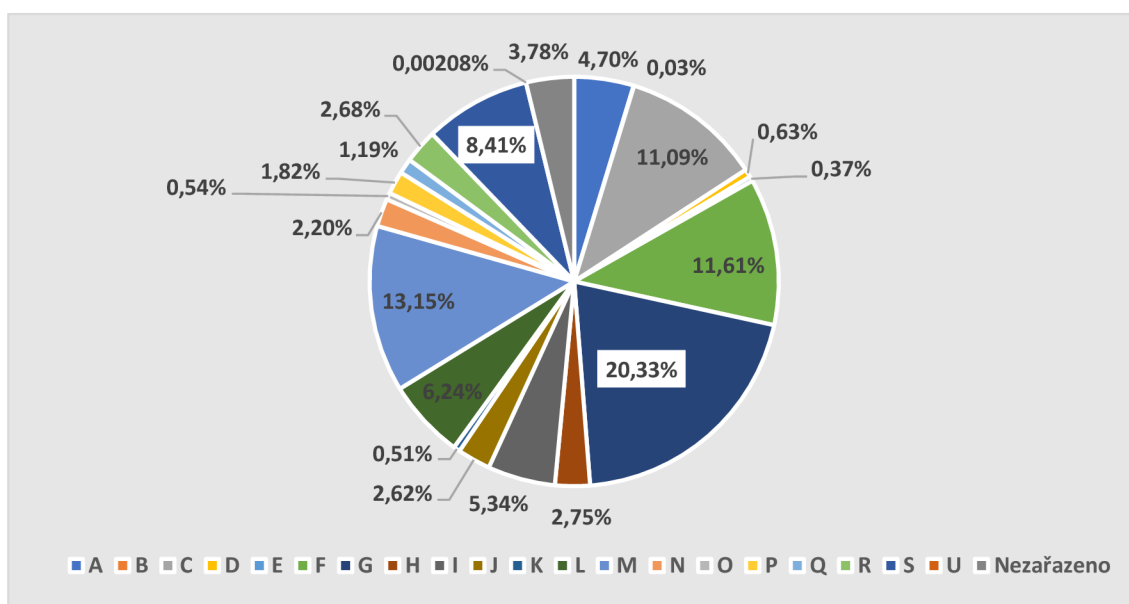
Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2021)

- **Počet subjektů do 250 zaměstnanců dle CZ NACE**

Obrázek č. 4 znázorňuje organizační strukturu národního hospodářství podle zařazení subjektů do skupin institucionálních sektorů a převažující činnosti k 31. 12. 2020 dle klasifikace CZ-NACE. Celkem bylo v tomto roce posuzováno 2 932 963 registrovaných subjektů na území České republiky. Sekci A (zemědělství) se věnovalo 137 788 subjektů (4,70 %). Sekce B až E (průmysl) se podílela na celkovém množství subjektů

s 12,12 % a s celkovým počtem 355 473 subjektů. V sekci F (stavebnictví) bylo zapsaných 340 410 subjektů (11,61 %). Podíl 20,33 % představovala sekce G (obchod) s 596 321 subjekty. Kategorie H-K (doprava, ubytování, komunikační a peněžní činnosti) získala 11,23 % podílu s 329 257 subjekty. Sekce L-S (tržní služby) dosáhla 36,24 % s 1 062 766 subjekty. Další kategorií (U), která znázorňuje činnosti exteritoriálních organizací, se zabývalo 61 subjektů (0,00208 %). Sekci T, do které se řadí činnosti domácností jako zaměstnavatelů, Český statistický úřad neevidoval. Z přehledu lze odvodit, že tržní služby a obchod jsou převažující náplní činnosti subjektů do 250 zaměstnanců.

Obrázek 4: Klasifikace subjektů do 250 zaměstnanců dle CZ NACE v roce 2020



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022)

### • Charakteristika malých a středních podniků

Níže jsou zobrazeny malé a střední podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření:

#### 1) Agria Obrataň – Zemědělské obchodní družstvo se sídlem v Obratani

- IČO 490 60 686
- zemědělská výroba
- 55 zaměstnanců
- obec Obrataň, kraj Vysočina

#### 2) AGROPODNIK a.s. Strunkovice nad Blanicí

- IČO 482 44 961
- prodej hnojiv
- 13 zaměstnanců
- městys Strunkovice nad Blanicí, Jihočeský kraj

**3) AGRO PODLEŠÍ, a.s.**

- IČO 257 14 350
- zemědělská výroba
- 78 zaměstnanců
- obec Červené Janovice, Středočeský kraj

**4) Bobrovská, a.s.**

- IČO 253 09 790
- zemědělská výroba
- 32 zaměstnanců
- městys Bobrovská, kraj Vysočina

**5) CATTLE MARKET s.r.o.**

- IČO 276 42 348
- obchod se skotem
- 5 zaměstnanců
- město Písek, Jihočeský kraj

**6) Družstvo Vysočina**

- IČO 479 03 082
- zemědělská výroba
- 73 zaměstnanců
- město Polná, kraj Vysočina

**7) Leube Beton, s.r.o.**

- IČO 607 14 026
- výroba betonových nosníků
- 74 zaměstnanců
- město Jihlava, kraj Vysočina

**8) Management Data Praha s.r.o.**

- IČO 496 83 471
- poskytování komplexních služeb souvisejících s prodejem specializovaných řešení pro finanční a velké firemní instituce

- 18 zaměstnanců
- město Praha, Středočeský kraj

**9) Narex Bystřice s.r.o.**

- IČO 489 50 726
- výrobní společnost
- 150 zaměstnanců
- město Bystřice, Středočeský kraj

**10) PROAGRO Radešínská Svratka, a.s.**

- IČO 634 83 688
- zemědělská výroba
- 70 zaměstnanců
- obec Radešínská Svratka, kraj Vysočina

**11) Vodní díla – TBD a.s.**

- IČO 492 41 648
- Provádění technickobezpečnostního dozoru nad vodními díly
- 58 zaměstnanců
- město Praha, Středočeský kraj

**12) VOPOL a.s.**

- IČO 259 68 459
- čistění a sušení semen
- 20 zaměstnanců
- obec Pomezí, Pardubický kraj

**13) Zámoraví, a.s.**

- IČO 253 13 045
- zemědělská výroba
- 57 zaměstnanců
- město Břest, Zlínský kraj

**14) ZDV Novoveselsko, družstvo**

- IČO 606 99 213



- zemědělská výroba
- 46 zaměstnanců
- městys Nové Veselí, kraj Vysočina

#### **15) ZEAS, a.s. Pod Kunětickou horou**

- IČO 481 54 954
- zemědělská výroba
- 53 zaměstnanců
- obec Staré Hradiště, Pardubický kraj

#### **16) Zemědělská akciová společnost**

##### **Lípa**

- IČO 252 51 660
- zemědělská výroba
- 40 zaměstnanců
- obec Lípa, kraj Vysočina

#### **17) Zemědělské družstvo Chýšť**

- IČO 001 27 311
- zemědělská výroba
- 59 zaměstnanců
- obec Chýšť, Pardubický kraj

#### **18) Zemědělské družstvo "Roštýn"**

- IČO 001 36 492
- zemědělská výroba
- 108 zaměstnanců
- město Jihlava, kraj Vysočina

#### **19) Zemědělsko-obchodní družstvo se sídlem v Němčicích**

- IČO 001 12 968
- zemědělská výroba
- 59 zaměstnanců
- město Němčice, Pardubický kraj

#### **20) ZEMPO-VOS, a.s. Strunkovice nad Blanicí**

- IČO 251 66 271
- zemědělská výroba
- 24 zaměstnanců
- městys Strunkovice nad Blanicí, Jihočeský kraj

(Interní zdroje podnikatele)

Jak můžeme vidět výše, firmy, které se zúčastnily dotazníkového šetření, jsou zejména zemědělskými podniky. V zemědělství se výrobní proces odehrává v podmínkách, které nejsou typické pro ostatní sektory národní ekonomiky. Jde zejména o vliv přírodních sil (kupříkladu klima či půdní podmínky) a o biologický charakter výroby (práce s živými organismy). Na zemědělství může mít významný vliv (zejména prostřednictvím cen) farmaceutický, chemický či krmivářský průmysl nebo poradenské a marketingové služby či stavebnictví a energetika. Jedná se o dodavatelská odvětví. Na druhé straně zemědělství také ovlivňují odběratelská odvětví, mezi které můžeme zařadit například kosmetický, chemický či potravinářský průmysl. Pro společnost má zemědělství v ekonomicky slabších zemích velký význam především jako producent potravin a zdroj zaměstnanosti, zatímco tuto funkci ve vyspělých zemích světa postupně ztrácí (Boháčková & Brožová, 2013).

## 5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Data byla nasbírána pomocí dotazníku, viz příloha č. 1.

### 5.1 Výsledky dotazníkové šetření

#### 1. Vaše pohlaví?

Z celkového počtu 114 respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 49 žen (43 %) a 65 mužů (57 %), viz příloha č. 2.

#### 2. Jaký je Váš věk?

Otázka č. 2 je zaměřena na věk účastníků dotazníkového šetření, viz příloha č. 3. Věk je rozčleněn do 5 kategorií. Ve věkové kategorii 18-30 let můžeme naleznout 9 dotazovaných (8 %). Ve věku 31-40 let se dotazníkového šetření zúčastnilo 23 pracovníků MSP (20 %). Největší skupinou oslovených je věková kategorie 41-50 let, do které se řadí 50 respondentů (44 %). Ve věku 51-60 let se na výzkumu podílelo 26 zaměstnanců (23 %). Nejmenší skupinu tvoří věková kategorie 61 a více let, a to 6 dotazovaných (5 %).

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Následující otázka se zabývá nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů MSP, viz příloha č. 4. Žádný z dotazovaných nemá pouze základní vzdělání. Nejpočetnější skupina, což znamená 59 pracovníků (52 %), dosáhla středoškolského vzdělání s maturitou. 7 dotazovaných (6 %) je vyučeno v oboru a 2 respondenti (2 %) dosáhli vyššího odborného vzdělání. Vysokoškolský titul získalo 46 pracovníků (40 %) a jedná se o druhou nejpočetnější skupinu.

#### 4. V jakém podniku pracujete?

Tabulka č. 1 znázorňuje jednotlivé oslovené podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Firmy jsou seřazené sestupně dle počtu respondentů z každého malého a středního podniku. Jak můžeme vidět, z celkového počtu 114 dotazovaných se nejvíce pracovníků (14) zúčastnilo z podniku Management data Praha s.r.o. Druhé místo s 13 respondenty obsadil podnik Leube Beton, s.r.o. a na třetí místo můžeme zařadit Zemědělsko-obchodní družstvo se sídlem v Němčicích s 11 zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili. Naopak pouze jeden pracovník se zúčastnil z firmy ZEAS, a.s. Pod Kunětickou horou.

Tabulka 1: V jakém podniku pracujete?

Pořadí	Název podniku	Počet respondentů
1	Management data Praha s.r.o.	14
2	Leube Beton, s.r.o.	13
3	Zemědělsko-obchodní družstvo se sídlem v Němčicích	11
4	Zemědělská akciová společnost Lípa	10
5	ZEMPO-VOS, a.s. Strunkovice nad Blanicí	8
6	Zámoraví a.s.	7
7	Narex Bystřice s.r.o.	6
8	AGROPODNIK a.s. Strunkovice nad Blanicí	6
9	Družstvo Vysočina	5
10	Zemědělské družstvo "Roštýn"	5
11	CATTLE MARKET s.r.o.	4
12	Zemědělské družstvo Chýšť	4
13	PROAGRO Radešínská Svratka, a.s.	3
14	Vodní díla – TBD a.s.	3
15	AGRO PODLEŠÍ, a.s.	3
16	VOPOL a.s.	3
17	ZDV Novoveselsko, družstvo	3
18	Bobrovská, a.s.	3
19	Agria Obrataň – Zemědělské obchodní družstvo	2
20	ZEAS, a.s. Pod Kunětickou horou	1

Zdroj: Vlastní šetření

Pokud bychom zúčastněné firmy rozdělily na jednotlivé obory, viz příloha č. 5, na dotazníkovém šetření participovalo 71 dotazovaných (62 %), kteří pracují v zemědělském podniku. Jde o nejpočetnější skupinu. 25 oslovených (22 %) pracuje ve firmě, která poskytuje služby a 18 respondentů (16 %) jsou zaměstnanci výrobního podniku.

### 5. Jakou práci vykonáváte?

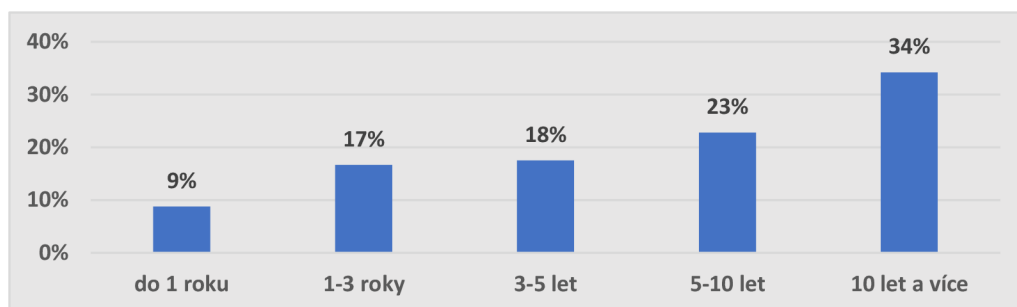
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 respondentů (22 %), kteří vykonávají manažerskou pozici. Nejpočetnější skupinou jsou technicko-hospodářští pracovníci, kterých je 64, to znamená 56 %. Na šetření se také podílelo 22 řadových pracovníků (19 %). 3 respondenti (3 %) nezaujímají ani jednu z výše uvedených pozic, jak můžeme vidět v příloze č. 6. Mezi účastníky dotazníkového šetření se vyskytuje také agronom, asistentka ředitele a projektant.

### 6. Jak dlouho působíte na Vašem pracovním místě?

Z obrázku č. 5 je patrné, že 10 respondentů (9 %) pracuje v daném MSP do 1 roku. 19 dotazovaných (17 %) je ve své firmě zaměstnáno 1-3 roky a 20 oslovených (18 %) pracuje v daném podniku 3-5 let. Do druhé nejpočetnější skupiny se řadí kategorie 5-10 let, ve které můžeme nalézt 26 zaměstnanců MSP (23 %). Do nejpočetnější skupiny

patří respondenti, kteří pracují v daném podniku 10 let a více. Jedná se konkrétně o 39 dotazovaných (34 %).

Obrázek 5: Jak dlouho působíte na Vašem pracovním místě?

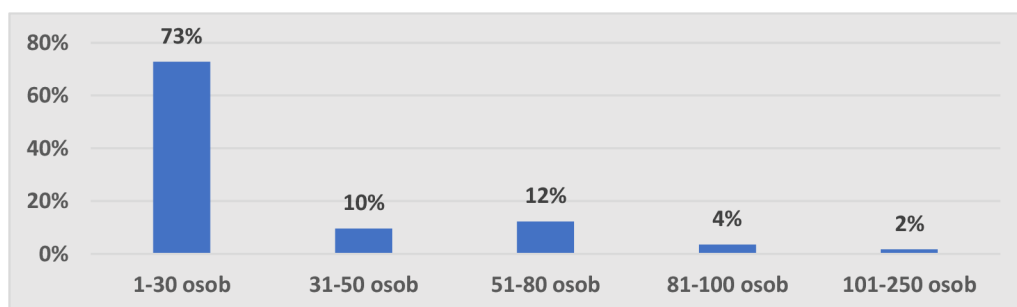


Zdroj: Vlastní šetření

## 7. V jak velkém kolektivu pracujete?

Nejpočetnější kategorií, jak můžeme vidět z obrázku č. 6, je skupina 1-30 osob, ve které pracuje 83 dotazovaných (73 %). V kolektivu 31-50 osob je zaměstnáno 11 respondentů (10 %). Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie 51-80 osob, ve které se nachází 14 dotázaných (12 %). 4 oslovení (4 %) pracují v kolektivu 81-100 osob a 2 pracovníci (2 %) jsou v kolektivu 101-250 osob.

Obrázek 6: V jak velkém kolektivu pracujete?



Zdroj: Vlastní šetření

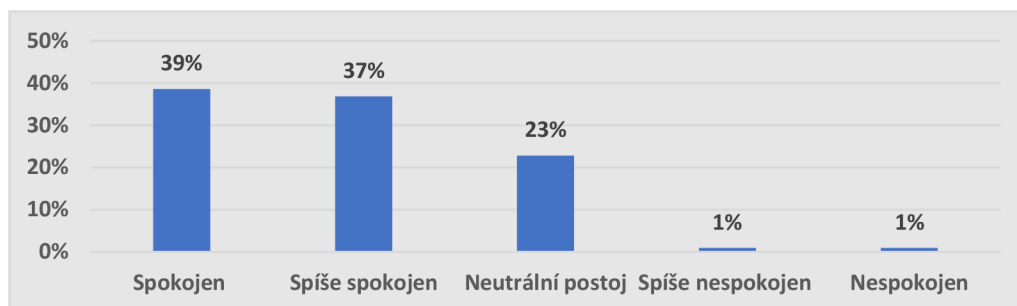
## 8. Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/á?

Z obrázku č. 7 je patrné, že 44 respondentů (39 %) je spokojeno ve svém zaměstnání, spíše spokojeno je 42 dotazovaných (37 %), a neutrální postoj ke své práci má 26 zaměstnanců MSP (23 %). Mezi dvě nejméně početné skupiny se řadí spíše nespokojen a nespokojen, kdy se v každé kategorii nachází 1 pracovník (1 %).

Pracovní spokojenost je subjektivním vyjádřením, jedná se o součást celkové životní spokojenosti a je také důležitým aspektem řízení organizace. V současné době se

můžeme setkávat s pojmem *well-being*, což do českého jazyka překládáme jako „mít se dobře“. Jedná se o optimální bio-psycho-sociální stav. Člověk, který má vysokou úroveň pracovní spokojenosti, si zajišťuje pozitivní postoj ke své práci (Kocianová, 2010).

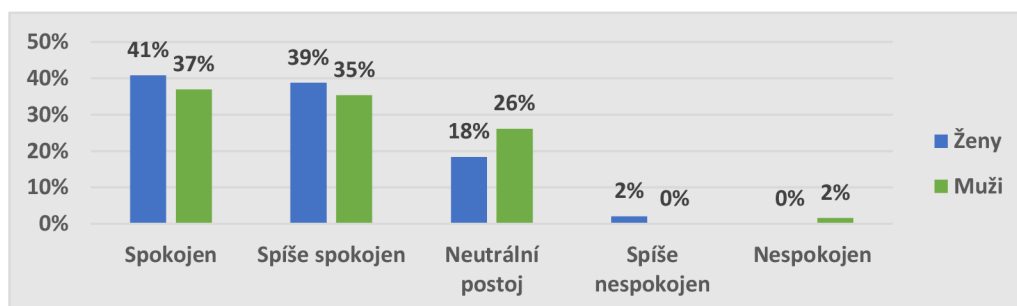
Obrázek 7: *Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/á?*



Zdroj: Vlastní šetření

Z pohledu žen, kterých se dotazníkového šetření zúčastnilo 49, je ve svém zaměstnání spokojeno 20 pracovnic (41 %) a jedná se o nejpočetnější skupinu, spíše spokojeno je 19 dotázaných žen (39 %). 9 zaměstnankyň (18 %) zaujímá ke své práci neutrální postoj a jedna z nich je spíše nespokojena (2 %). Žádná neuvědla, že je nespokojena. Nejvíce mužů označilo odpověď *spokojen* (24 mužů; 37 %). Spíše spokojeno je 23 mužů (35 %) a neutrální postoj ke své práci má 17 oslovených mužů (26 %) z celkového počtu 65 mužů. Žádný neodpověděl, že je spíše nespokojen a jeden z dotázaných mužů je nespokojen (2 %), viz obrázek č. 8.

Obrázek 8: *Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/á? - ženy x muži*



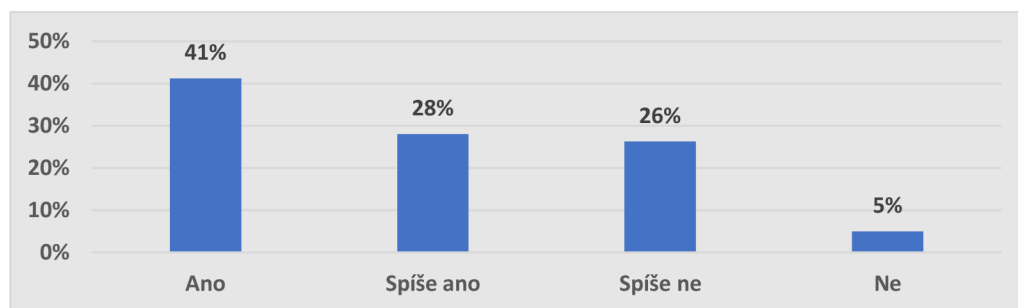
Zdroj: Vlastní šetření

## 9. Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí?

V této otázce se zaměřujeme na to, zda si účastníci dotazníkového šetření myslí, že pracují ve stresovém prostředí. 47 respondentů (41 %) označilo, že pracuje ve stresovém prostředí a jde také o nejpočetnější skupinu. 32 pracovníků (28 %) odpovědělo *spíše ano* a 30 dotazovaných (26 %) tvrdí, že spíše nepracuje ve stresovém prostředí. Nejmenší

skupina, a to v počtu 5 zaměstnanců (5 %), si nemyslí, že pracuje ve stresovém prostředí, jak můžeme vidět z obrázku č. 9.

Obrázek 9: Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí?



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud bychom se na tuto otázku podívali z pohledu vedoucích pracovníků, kterých se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 25 (22 %), většina z nich si myslí, že pracuje ve stresovém prostředí. Vedoucí pracovníci jsou ve většině případů vystaveni ve svém zaměstnání velkému stresu. 10 z nich označilo odpověď *ano* (40 %) a 9 oslovených vedoucích pracovníků *spíše ano* (36 %). *Spíše ne* odpověděli 4 pracovníci (16 %) a *ne* 2 dotazovaní vedoucí (8 %), viz příloha č. 7.

#### 10. Jak z Vašeho hlediska hodnotíte následující stresové faktory? (1=nejméně stresové; 5=nejvíce stresové)

Otázka č. 10 se zaměřuje na to, jak účastníci dotazníkového šetření klasifikují níže uvedené stresové faktory.

Tabulka 2: Jak hodnotíte z Vašeho hlediska následující stresové faktory?

	1	2	3	4	5
Délka pracovní doby	40	25	27	19	3
Obava ze ztráty zaměstnání	45	40	24	5	0
Rychlé tempo práce	15	26	43	25	5
Velké množství práce na krátký časový úsek	8	23	45	28	10
Sledování výkonů	25	29	52	5	3
Komunikace se zákazníky	37	37	28	10	2
Komunikace s kolegy	31	23	39	17	4
Pracovní prostředí (teplota, vybavení, osvětlení,..)	54	35	23	2	0

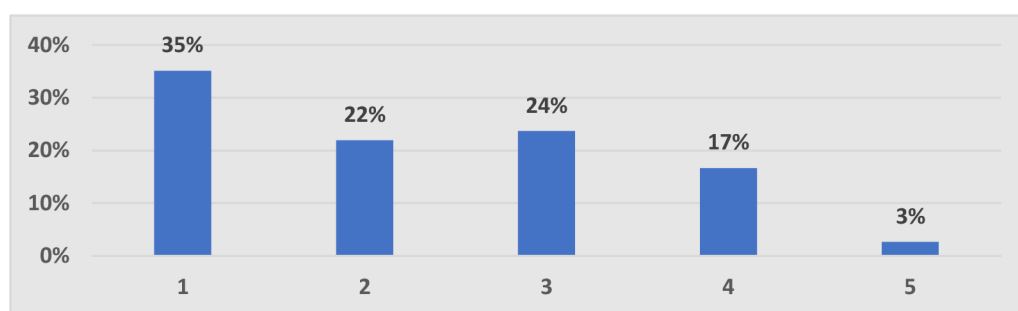
Zdroj: Vlastní šetření

#### a) Délka pracovní doby

Prvním stresovým faktorem k hodnocení je délka pracovní doby. Jako nejméně stresový tento faktor označilo 40 dotazovaných (35 %) a méně stresový 25 respondentů (22 %). Druhá nejpočetnější odpověď je s 27 pracovníky MSP (24 %) *stresová*, pro 19 zaměstnanců (17 %) je délka pracovní doby více stresová a pouze pro 3 dotázané (3 %) je nejvíce stresová, jak můžeme vidět z obrázku č. 10.

Pracovní doba a její rozvrhování je věcí zejména organizace práce. Odvedená práce je vždy prvořadým faktorem, naopak se nejedná o dobu, která je strávená na pracovišti. Právní úprava pracovní doby je nezbytná pro případné řešení sporu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Délka pracovní týdenní doby může být od zaměstnavatele stanovena nejvýše na 40 hodin, dále pak může být i v některých případech kratší jako například při individuální dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy dochází nejen ke zkrácení pracovní doby ale i mzdy a platu (zkrácený úvazek) (Neščáková, 2014).

Obrázek 10: Délka pracovní doby



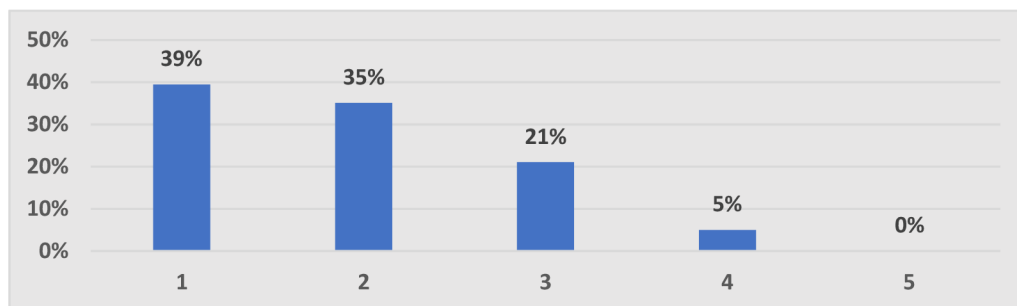
Zdroj: Vlastní šetření

#### b) Obava ze ztráty zaměstnání

Jak můžeme vyčíst z obrázku č. 11, 45 dotazovaných (39 %) hodnotí ztrátu zaměstnání jako nejméně stresovou, méně stresová je pro 40 respondentů (35 %). Za stresový tento faktor označuje 24 pracovníků MSP (21 %) a pro 5 dotázaných (5 %) je více stresový. Žádný ze zaměstnanců neoznačil obavu ze ztráty zaměstnání za nejvíce stresovou.

Chronický stresor, který negativně působí na psychiku jedince, může vyvolávat již riziko ztráty zaměstnání. Reakce, kterou má daná osoba při ztrátě zaměstnání, se v některých případech přirovnává k reakcím člověka při ztrátě blízké osoby (Matoušek, Koláčková, & Kodymová, 2005).

Obrázek 11: Obava ze ztráty zaměstnání

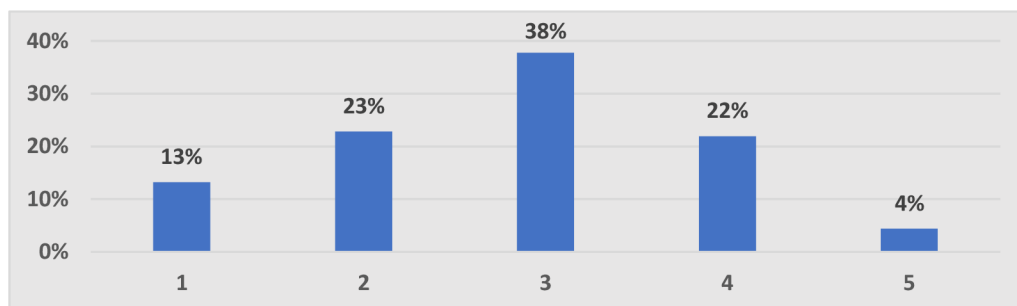


Zdroj: Vlastní šetření

c) Rychlé tempo práce

Jako nejméně stresové hodnotí rychlé tempo práce 15 pracovníků (13 %) a 26 respondentů (23 %) jej označilo jako *méně stresové*. Nejpočetnější skupina dotázaných shledává tento faktor stresovým, jedná se o 43 oslovených (38 %). Pro 25 zaměstnanců MSP (22 %) je rychlé tempo práce více stresové a pro 5 pracovníků (4 %) nejvíce stresové, viz obrázek č. 12.

Obrázek 12: Rychlé tempo práce



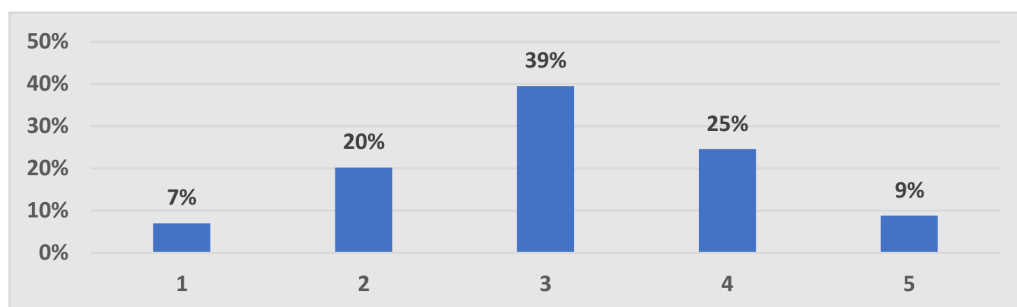
Zdroj: Vlastní šetření

d) Velké množství práce na krátký časový úsek

Dále účastníci dotazníkového šetření hodnotili velké množství práce na krátký časový úsek. 8 respondentů (7 %) označilo odpověď *nejméně stresové*, méně stresovým tento faktor shledává 23 dotazovaných (20 %). Nejpočetnější skupina, tzn. 45 oslovených (39 %), pociťuje velké množství práce na krátký časový úsek jako stresové, 28 pracovníků (25 %) jako více stresové. Nejvíce stresový je tento faktor pro 10 respondentů (9 %), jak je možné vidět na obrázku č. 13.



Obrázek 13: Velké množství práce na krátký časový úsek

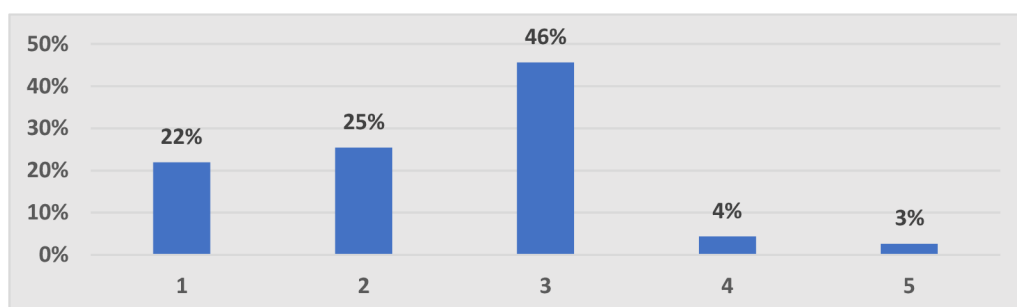


Zdroj: Vlastní šetření

e) Sledování výkonů

K dalšímu ohodnocení zde máme sledování výkonů na pracovišti. Nejméně stresovým tento faktor shledává 25 dotazovaných (22 %), jako méně stresové pociťuje sledování výkonů 29 respondentů (25 %). Nejpočetnější odpovědí je *stresové*, a to s 52 zaměstnanci MSP (46 %). 5 dotázaných (4 %) označilo odpověď *více stresové* a za nejvíce stresový tento faktor pokládají pouze 3 respondenti (3 %), jak je patrné z obrázku č. 14.

Obrázek 14: Sledování výkonů

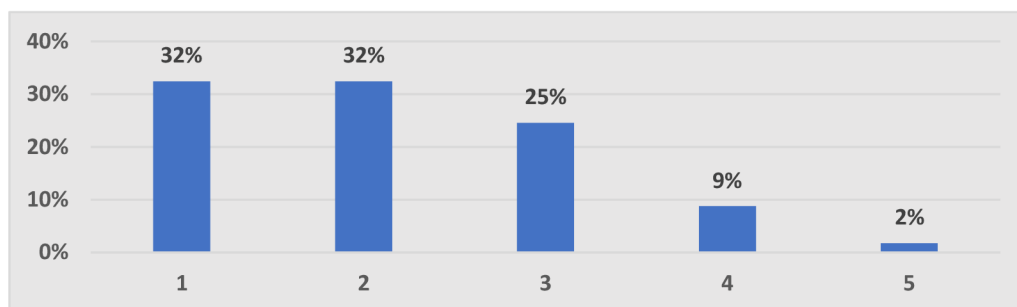


Zdroj: Vlastní šetření

f) Komunikace se zákazníky

Jak můžeme vidět na obrázku č. 15, tak odpověď *nejméně stresové* a odpověď *méně stresové* označilo shodně 37 pracovníků malých a středních podniků (32 %). 28 respondentů (25 %) hodnotilo komunikaci se zákazníky jako stresovou, 10 zaměstnanců (9 %) jako více stresovou. Nejvíce stresový je tento faktor pro 2 dotazované (2 %).

Obrázek 15: Komunikace se zákazníky

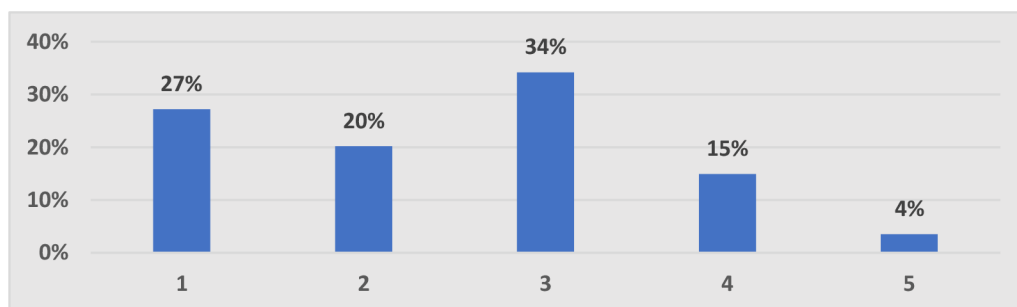


Zdroj: Vlastní šetření

g) Komunikace s kolegy

Předposledním stresovým faktorem k ohodnocení je komunikace s kolegy. Jak je možné vyčíst z obrázku č. 16, 31 zaměstnanců MSP (27 %) označilo odpověď *nejméně stresová* a 23 oslovených (20 %) *méně stresová*. Pro nejpočetnější skupinu dotazovaných, a to konkrétně pro 39 pracovníků MSP (34 %), je tento faktor stresový. 17 respondentů (15 %) hodnotí komunikaci s kolegy jako více stresovou a 4 zaměstnanci (4 %) jako nejvíce stresovou.

Obrázek 16: Komunikace s kolegy



Zdroj: Vlastní šetření

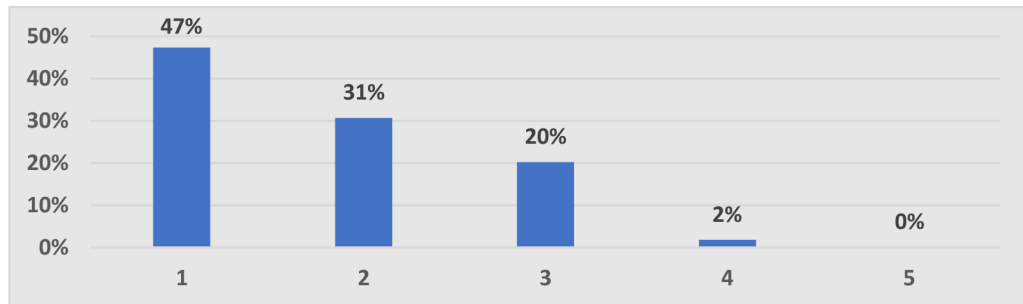
h) Pracovní prostředí (teplota, vybavení, osvětlení,..)

V neposlední řadě došlo k ohodnocení pracovního prostředí, jak můžeme vidět z obrázku č. 17. Nejpočetnější skupina respondentů (54 osob; 47 %) hodnotí pracovní podmínky jako *nejméně stresové*. Druhá nejpočetnější odpověď je s 35 zaměstnanci (31 %) *méně stresová*, pro 23 dotazovaných (20 %) je pracovní prostředí *stresové* a pro 2 pracovníky (2 %) *více stresové*. Žádný ze zaměstnanců MSP neoznačil tento faktor za nejvíce stresový.

Pracovní prostředí je tvořeno například fyzikálními, kulturními, sociálními faktory a řadí se mezi významné motivační a stimulační činitele. Je velmi důležité, aby na

tyto faktory byla kladena dostatečná pozornost, jelikož mají vliv nejenom na výkon daných pracovníků, ale působí také na jejich spokojenost či zdraví (Depoo, Šnýdrová, & kol., 2021).

Obrázek 17: Pracovní prostředí (vybavení, hluk, teplota, osvětlení)

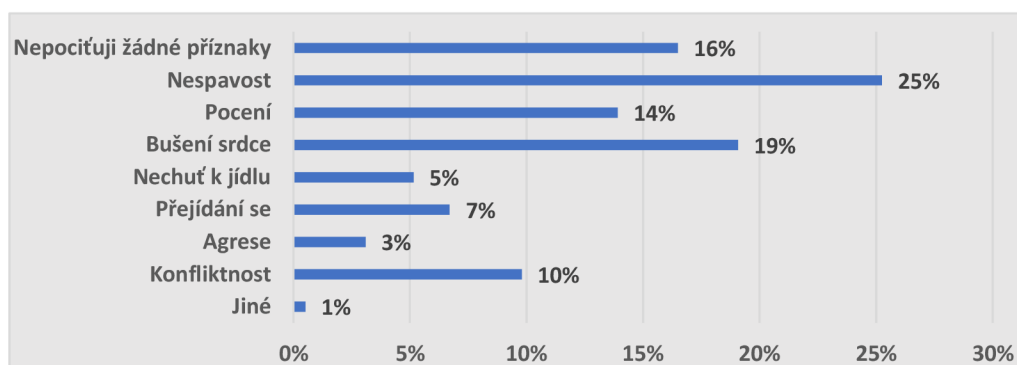


Zdroj: Vlastní šetření

### 11. Vyskytují se u Vás některé z níže uvedených příznaků stresu? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

Otázka č. 11, ve které bylo možné zaškrtnout více než jednu odpověď, se zaměřuje na vyskytování určitých příznaků stresu u účastníků dotazníkového šetření. Jak můžeme vidět na obrázku č. 18, 32 dotázaných (16 %) nemá žádné příznaky stresu. Nejpočetnější skupina, a to konkrétně 49 respondentů (25 %), označila jako symptom nespavost. 27 dotazovaných (14 %) pociťuje pocení, 37 pracovníků MSP (19 %) zaznamenává bušení srdce. Nechuť k jídlu spojenou se stresem shledává 10 zaměstnanců (5 %) a naopak u 13 účastníků dotazníkového šetření (7 %) dochází k přejídání se. U 6 respondentů (3 %) se vyskytuje jako příznak stresu agrese. Konfliktnost můžeme nalézt u 19 pracovníků (10 %). Jeden dotazovaný (1 %) uvedl, že se u něj objevují záživací problémy z důvodu stresu.

Obrázek 18: Vyskytují se u Vás některé z výše uvedených příznaků?



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud bychom se na příznaky stresu podívali z pohledu žen, tak 13 dotázaných žen (16 %) z celkového počtu 49 žen, nepocítuje žádné příznaky stresu. Nejvíce respondentek (19 osob; 23 %) označilo, že se u nich vyskytuje nespavost. Pocení se objevuje u 15 z nich (19 %) a bušení srdce u 18 zaměstnankyň (22 %). Nechuť k jídlu spojenou se stresem označilo 5 pracovníc (6 %) a naopak u 3 dotazovaných žen (4 %) dochází k přejídání se. U jedné ženy (1 %) se vyskytuje jako příznak stresu agrese. Konfliktnost můžeme nalézt u 7 respondentek (9 %). Žádná z žen nevedla odpověď *jiné*.

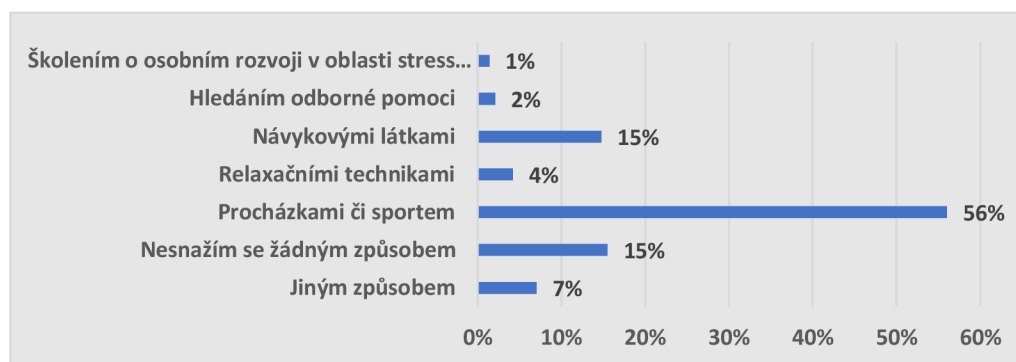
Z hlediska mužů neshledává 19 respondentů (17 %) žádné příznaky stresu z celkového počtu 65 mužských respondentů. Nejpočetnější skupina pracovníků (30 mužů; 26 %) uvedla nespavost jako příznak stresu na pracovišti. 12 oslovených mužů (11 %) označilo pocení a 19 z nich (17 %) pociťuje bušení srdce. Z důvodu stresu nemá 5 mužů (4 %) chuť k jídlu, přejídá se naopak 10 dotazovaných mužů (9 %). Stres zvyšuje u 5 zaměstnanců (4 %) agresi, konfliktnost shledává z důvodu stresu 12 pracovníků (11 %). Jeden dotázaný muž (1 %) uvedl, že se u něj vyskytují zažívací problémy z důvodu stresu, viz příloha č. 8.

## 12. Snažíte se nějakým způsobem odbourat stres ze zaměstnání? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

Další otázka pojednává o způsobech, jakými se respondenti pokoušejí odbourat stres ze zaměstnání, viz obrázek č. 19. Dotazovaní mohli zaškrtnout více než jednu odpověď. Nejvíce zaměstnanců MSP (78 pracovníků; 56 %) využívá procházku či sport. Druhá nejpočetnější skupina, a to 22 oslovenými (15 %), se nesnaží žádným způsobem odbourat stres ze zaměstnání. 21 respondentů (15 %) využívá návykové látky ke snížení stresu, jako například cigarety a alkohol. Relaxační techniky praktikuje 6 zaměstnanců

(4 %) a 3 dotázaní (2 %) vyhledávají odbornou pomoc (psychologa či psychiatra). Snahu rozvíjet se v oblasti stress managementu mají 2 pracovníci (1 %). 10 respondentů (7 %) označilo odpověď *jiným způsobem*, kdy se mezi nejčastějšími aktivitami pro snížení stresu vyskytovalo trávení času s rodinnou, poté hraní her, práce na zahradě či myslivost.

Obrázek 19: Snažíte se nějakým způsobem odbourat stres ze zaměstnání?



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud se podíváme na způsoby odbourání stresu z pohledu žen, žádná z nich se neúčastňuje školení o osobním rozvoji v oblasti stress managementu a 6 respondentek (10 %) se nesnaží žádným způsobem potlačit stres vyvolaný zaměstnáním. Odbornou pomoc vyhledávají 2 dotázané ženy (2 %). Nezdravým způsobem, a to pomocí návykových látek, snižuje stres 7 pracovníků (12 %) a 5 zaměstnankyň (8 %) provozuje relaxační techniky. Nejpočetnější skupina žen využívá procházky či sport (39 žen; 65 %). 2 respondentky (3 %) se snaží jiným způsobem, než je výše uvedeno. Obě sdělily, že k odbourání stresu jim napomáhá manuální práce na zahradě.

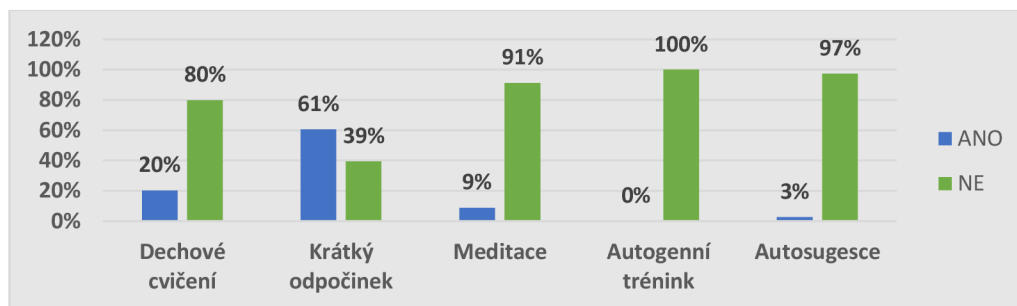
Stres se žádným způsobem nepokouší odbourat 16 dotázaných mužů (20 %), 2 muži (2 %) využívají školení o osobním rozvoji v oblasti stress managementu a 2 pracovníci (2 %) hledají odbornou pomoc. Návykové látky napomáhají ke snížení stresu 14 dotázaným mužům (17 %), relaxační techniku provozuje pouze jeden z mužských respondentů (1 %). Jak u žen, tak u mužů můžeme jako nejpočetnější způsob odbourání stresu shledat procházky či sport. Tuto odpověď označilo 39 oslovených mužů (48 %). Jiné způsoby než výše uvedené využívá 8 mužů (10 %), viz příloha č. 9. Jedná se konkrétně o hraní her na PC, čas strávený s rodinou, myslivost a manuální práce.

### 13. Zkoušeli jste někdy provozovat tyto antistresové techniky?

Jak prezentuje obrázek č. 20, s dechovým cvičením se setkala 23 dotazovaných (20 %), zkušenost s ním nemá naopak 91 respondentů (80 %). Krátký odpočinek jako

antistresovou techniku provozuje 69 účastníků dotazníkového šetření (61 %), naopak 45 zaměstnanců (39 %) tento způsob nevyzkoušelo. Pro snížení stresu již někdy využilo 10 pracovníků (9 %) meditaci, 104 dotazovaných (91 %) tento způsob nikdy nepraktikovalo. S antistresovou technikou nazývanou autogenní trénink nemá zkušenost žádný ze zaměstnanců. Autosugesci zkusili 3 respondenti (3 %), 111 účastníků dotazníkového šetření (97 %) tuto techniku nevykonává.

Obrázek 20: Zkoušeli jste někdy provozovat tyto antistresové techniky?

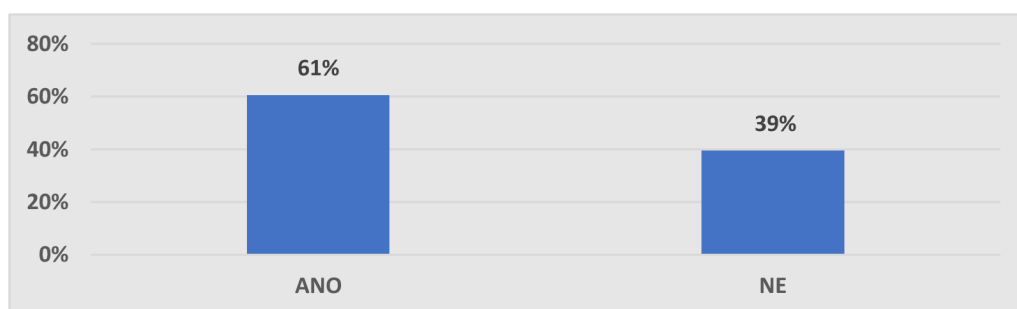


Zdroj: Vlastní šetření

#### 14. Dostáváte se v práci často do časové tísně?

Z obrázku č. 21 je patrné, že 69 respondentů (61 %) se dostává v zaměstnání často do časové tísně. 45 dotazovaných (39 %) tento problém na pracovišti nepocítuje.

Obrázek 21: Dostáváte se často do časové tísně?

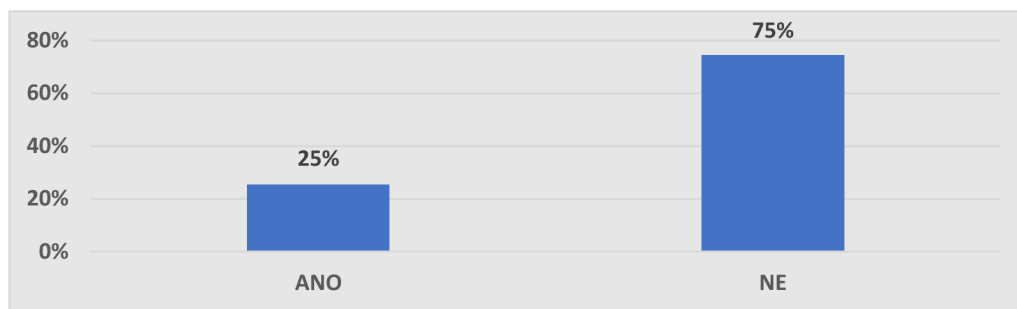


Zdroj: Vlastní šetření

#### 15. Zvýšil se u Vás stres v pracovním prostředí z důvodu pandemie COVID-19?

Tato otázka se zabývá současnou pandemií COVID-19, při které se u 29 respondentů (25 %) zvýšil stres v pracovním prostředí. 85 zaměstnanců MSP (75 %) neprožívá zvýšený stres na pracovišti kvůli pandemii, viz obrázek č. 22.

Obrázek 22: Zvýšil se u Vás stres v pracovním prostředí z důvodu pandemie COVID-19?

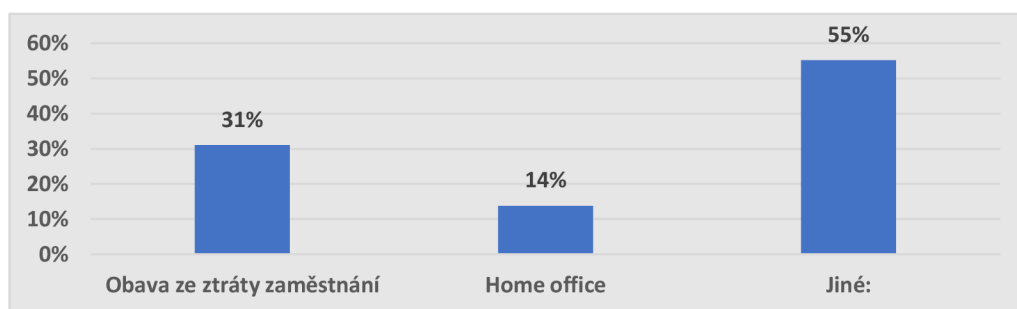


Zdroj: Vlastní šetření

### 16. Pokud ANO, z jakého důvodu?

Otázka č. 16 souvisí s otázkou předcházející, u které 29 zaměstnanců (25 %) odpovědělo, že se u nich zvýšil stres z důvodů pandemie COVID-19. Tito respondenti dále odpovídali, jaká je příčina tohoto stresu. Z obrázku č. 23 je patrné, že 9 (31 %) z nich se obává ztráty zaměstnání, 4 dotazované osoby (14 %) stresuje home office. 16 pracovníků (55 %) označilo odpověď *jiné*, a dále uvedli svůj důvod. Jako jiné příčiny respondenti uvedli například složitější komunikaci s kolegy či zákazníky, nedostatečnou vybavenost pracovního místa ve své domácnosti, větší spotřebu energie či nedostatek sociálního kontaktu.

Obrázek 23: Pokud ANO, z jakého důvodu?

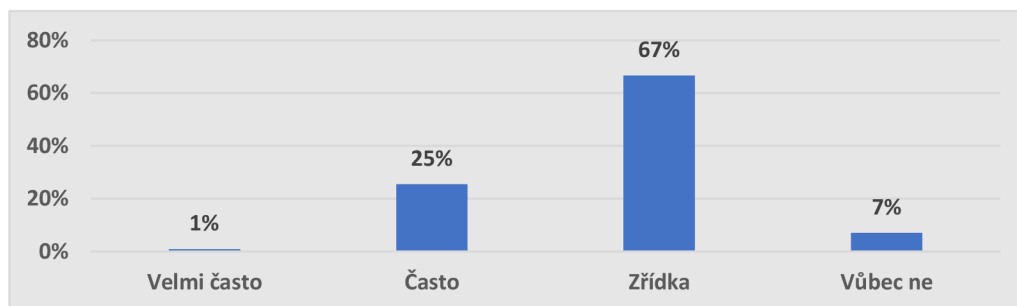


Zdroj: Vlastní šetření

### 17. Jak často dochází ve Vašem pracovním kolektivu ke konfliktům?

Na další otázku, která se zabývá četností konfliktů v pracovním kolektivu, odpověděl pouze jeden respondent (1 %) *velmi často*, odpověď *často* označilo 29 dotazovaných (25 %). Nejvíce zaměstnanců (76; 67 %) označilo odpověď *zřídka*. 8 oslovených pracovníků (7 %) odpovědělo *vůbec ne*, jak je možné vidět z obrázku č. 24.

Obrázek 24: Jak často dochází ve Vašem pracovním kolektivu ke konfliktům?

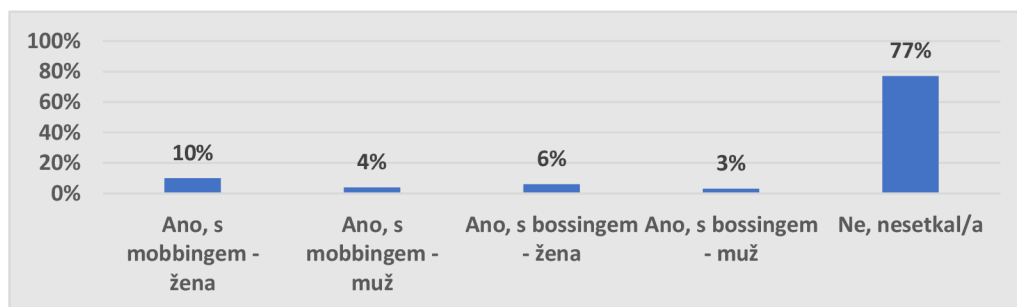


Zdroj: Vlastní šetření

### 18. Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem (šikana na pracovišti ze strany kolegy) či bossingem (šikana na pracovišti ze strany nadřízeného)?

Otázka č. 18 se zabývá šikanou na pracovišti. Z obrázku č. 25 můžeme zaznamenat, že se 11 žen (10 %) z celkového počtu 49 dotazovaných žen a 5 mužů (4 %), kterých se dotazníkového šetření zúčastnilo dohromady 65, setkalo se šikanou na pracovišti ze strany kolegy. Se šikanou na pracovišti ze strany nadřízeného má zkušenost 7 žen (6 %) a 3 muži (3 %). 88 pracovníků (77 %) se z celkového počtu 114 respondentů s mobbingem či bossingem neseťkalo.

Obrázek 25: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem?

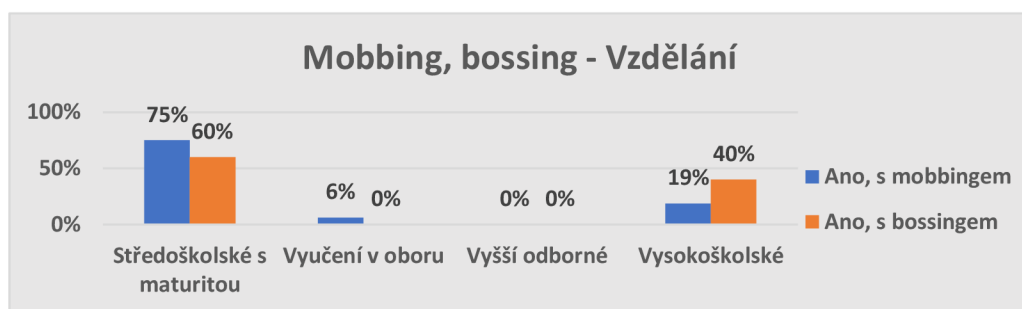


Zdroj: Vlastní šetření

Pokud se jedná o prožití mobbingu z hlediska vzdělání pracovníků MSP, tak nejpočetnější skupinou, která zažila šikanu na pracovišti ze strany kolegy, jsou zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou (12 osob; 75 %). S mobbingem se setkali také 3 vysokoškolsky vzdělaní respondenti (19 %) a jeden vyučený pracovník v oboru (6 %). Stejně tak jako u mobbingu se s bossingem setkalo nejvíce respondentů se středoškolským vzděláním, jedná se konkrétně o 6 dotázaných (60 %). Bossing také zažili 4 zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (40 %), viz obrázek č. 26.



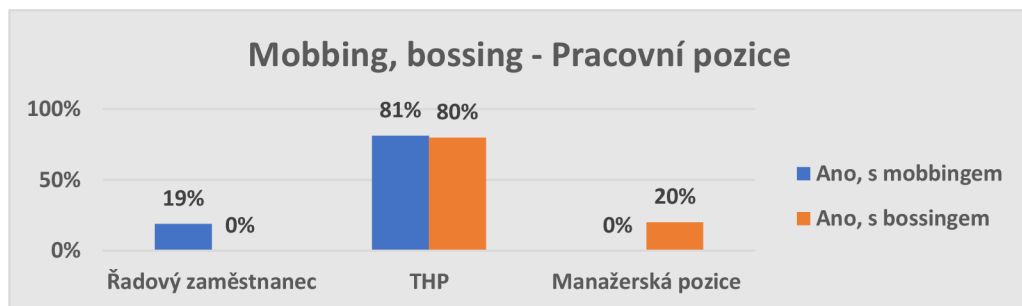
Obrázek 26: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem? - vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

Jak je možné vyčíst z obrázku č. 27, tak šikanu na pracovišti ze strany kolegy zažilo 13 technicko-hospodářských pracovníků (81 %) a jedná se zároveň o nejpočetnější skupinu, dále se s ní setkali 3 řadoví zaměstnanci (19 %). Mobbing nezažil žádný manažer. Pokud se jedná o šikanu ze strany nadřízeného pracovníka, má s ní zkušenost 8 THP (80 %) a 2 manažeři (20 %). S bossingem se nesetkal žádný řadový zaměstnanec.

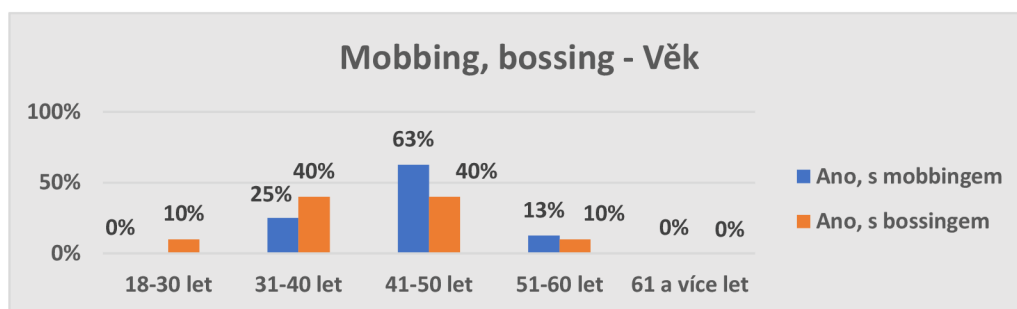
Obrázek 27: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem? - pracovní pozice



Zdroj: Vlastní šetření

Žádný pracovník MSP ve věkové kategorii 18-30 let a 61 a více let nezažil šikanu na pracovišti ze strany kolegy. Zkušenost s ní mají 4 dotazovaní (25 %) ve věku 31-40 let. Zažilo ji také 10 oslovených (63 %) ve věkové kategorii 41-50 let a v tomto případě se jedná o nejpočetnější skupinu. Dále se s mobbingem setkali 2 respondenti (13 %) ve věku 51-60 let. S bossingem má zkušenost jeden zaměstnanec (10 %) ve věkové kategorii 18-30 let, 4 dotazovaní (40 %) ve věku 31-40 let, 4 pracovníci (40 %) ve věkové kategorii 41-50 let a jeden respondent (10 %) ve věkovém rozmezí 51-60 let, viz obrázek č. 28.

Obrázek 28: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem? - věk

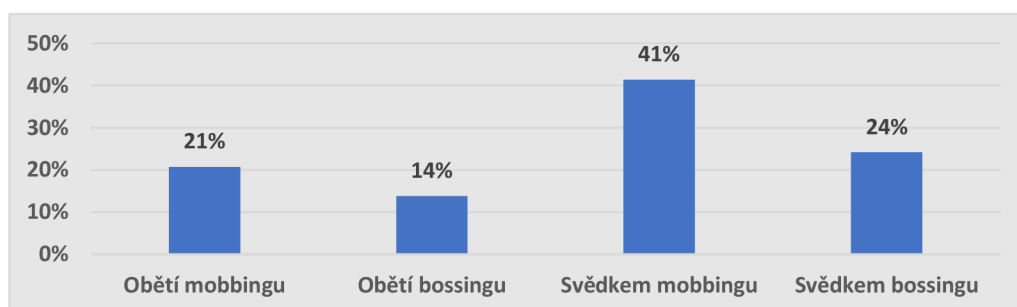


Zdroj: Vlastní šetření

### 19. Pokud ANO, byl/a jste? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

V této otázce navazujeme na otázku předchozí, kdy z počtu 26 dotazovaných, kteří označili, že se setkali s mobbingem či bossingem, odpovědělo 6 respondentů (21 %), že bylo obětí mobbingu a 4 pracovníci (14 %) se stali obětí bossingu. Svědkem mobbingu bylo 12 dotazovaných (41 %) a 7 zaměstnanců (24 %) se stalo svědky při praktikování bossingu, jak můžeme vidět na obrázku č. 29.

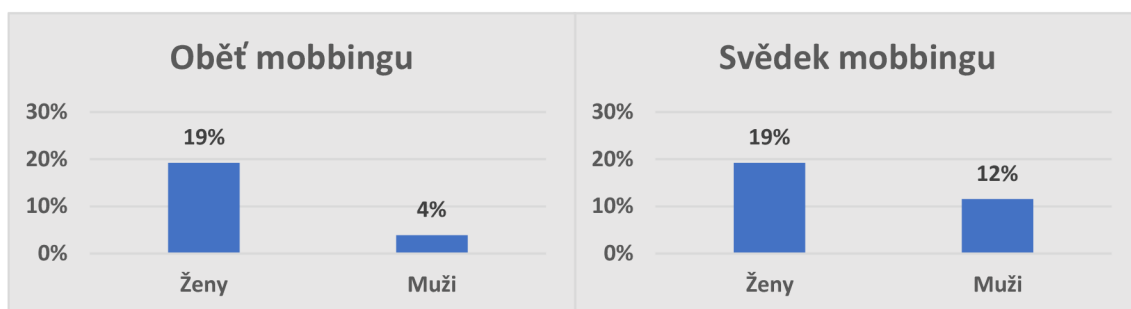
Obrázek 29: Pokud ANO, byl/a jste?



Zdroj: Vlastní šetření

Dále si tuto otázku můžeme rozčlenit na oběti a svědky mobbingu a bossingu z hlediska pohlaví. Jak můžeme pozorovat z obrázku č. 30 vlevo, obětí mobbingu se stalo 5 žen (19 %) z celkového počtu 49 zúčastněných a jeden muž (4 %) z celkového počtu 65 dotazovaných. Svědkem mobbingu bylo 9 respondentů žen (19 %) a 3 oslovení muži (12 %), viz obrázek č. 30 vpravo.

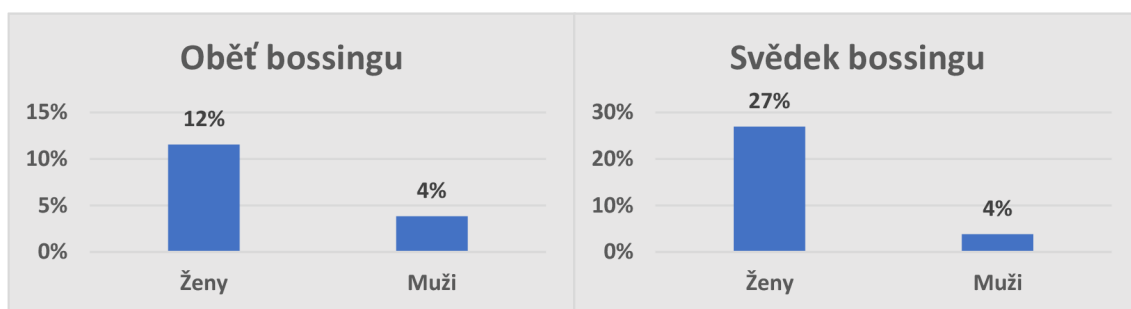
Obrázek 30: Pokud ANO, byl/a jste? - oběť mobbingu (vlevo), svědek mobbingu (vpravo)



Zdroj: Vlastní šetření

Obrázek č. 31 vlevo prezentuje, že obětí bossingu se staly 3 ženy (12 %) a 1 muž (4 %), naopak svědkem bossingu bylo 7 žen (27 %) a jeden muž (4 %), jak můžeme vyčíst z obrázku č. 31 vpravo.

Obrázek 31: Pokud ANO, byl/a jste? - oběť bossingu (vlevo), svědek bossingu (vpravo)



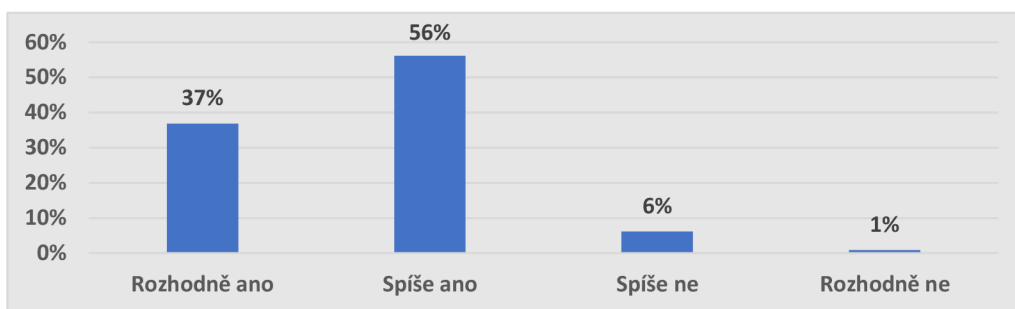
Zdroj: Vlastní šetření

Pokud bychom se podívali na konkrétní oběti mobbingu z pohledu věku, tak z celkového počtu 6 obětí mobbingu se jeden z nich (17 %) nachází ve věku 31-40 let a 5 obětí šikany na pracovišti ze strany kolegy (83 %) můžeme naleznout ve věkové kategorii 41-50 let. Z hlediska pracovní pozice se mezi oběti mobbingu řadí 3 technicko-hospodářští pracovníci (50 %) a 3 řadoví zaměstnanci (50 %), viz příloha č. 10. Jestliže se jedná o vzdělání, 5 obětí mobbingu má středoškolské vzdělání s maturitou a jedna oběť je vyučena v oboru. Detailnějším pohledem na oběti bossingu se můžeme dozvědět, že obětí šikany na pracovišti ze strany nadřízeného pracovníka se stal jeden respondent (25 %) ve věkové kategorii 18-30 let a jeden dotazovaný (25 %) ve věkovém rozmezí 51-60 let. Ve věkové kategorii 41-50 let byli oběti 2 zaměstnanci MSP (50 %) z celkového počtu čtyř obětí. Z pohledu pracovních pozic se obětí bossingu stal jeden pracovník na manažerské pozici (25 %) a 3 technicko-hospodářští pracovníci (75 %), viz příloha č. 11. 3 oběti mají středoškolské vzdělání s maturitou a jedna oběť vysokoškolský titul.

## 20. Můžete se v pracovním kolektivu svobodně vyjadřovat?

Z obrázku č. 32 je patrné, že 42 respondentů (37 %) označilo odpověď *rozhodně ano* u otázky, zda se mohou v pracovním kolektivu svobodně vyjadřovat. 64 dotazovaných (56 %) se spíše může svobodně vyjadřovat, 7 pracovníků (6 %) vybralo odpověď *spíše ne*. Jeden zaměstnanec (1 %) uvedl, že se ve svém pracovním kolektivu rozhodně nemůže svobodně vyjadřovat.

Obrázek 32: Můžete se v pracovním kolektivu svobodně vyjadřovat?

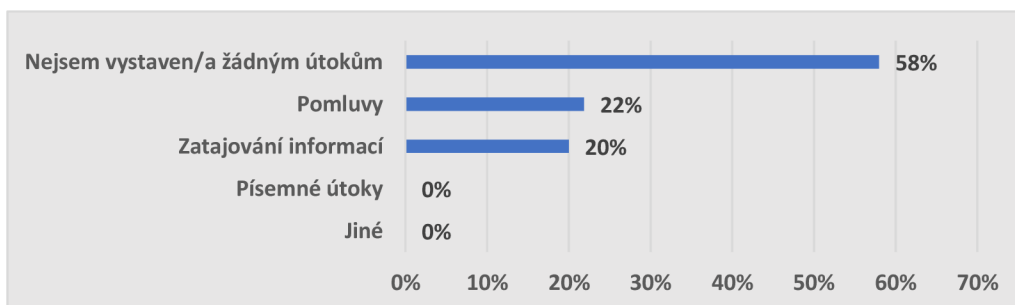


Zdroj: Vlastní šetření

## 21. Vyskytují se u Vás na pracovišti nějaké z těchto projevů mobbingu? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

Otázka č. 21 pojednává o projevech mobbingu na pracovišti. Účastníci dotazníkového šetření zde mohli označit více než jednu odpověď. 69 respondentů (58 %) uvedlo, že nejsou vystaveni žádným útokům na pracovišti. 26 pracovníků (22 %) se potýká s pomluvami v jejich zaměstnání a 24 dotazovaných (20 %) zažívá v pracovním prostředí zatajování informací. Žádný ze zaměstnanců nevybral jako odpověď písemné útoky či jiné projevy mobbingu, viz obrázek č. 33.

Obrázek 33: Vyskytují se u Vás na pracovišti nějaké z těchto projevů mobbingu?



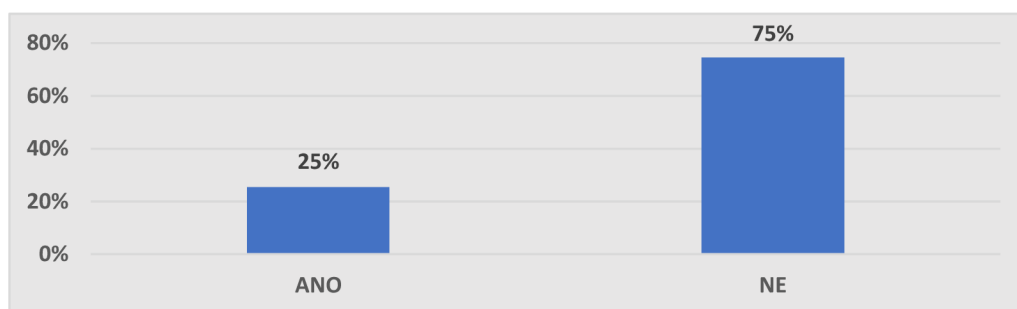
Zdroj: Vlastní šetření

## 22. Projevuje někdo na pracovišti agresivní chování?

Jak můžeme vidět z obrázku č. 34, 29 respondentů (25 %) se potýká s projevy agresivního chování na pracovišti, naopak 85 dotazovaných (75 %) tyto projevy na pracovišti neshledává.

Záměrné opakující se agresivní chování na danou osobu (či více osob), která se takovému chování jen velmi obtížně může bránit, označujeme jako mobbing (Plevová, 2012).

Obrázek 34: Projevuje někdo na pracovišti agresivní chování?

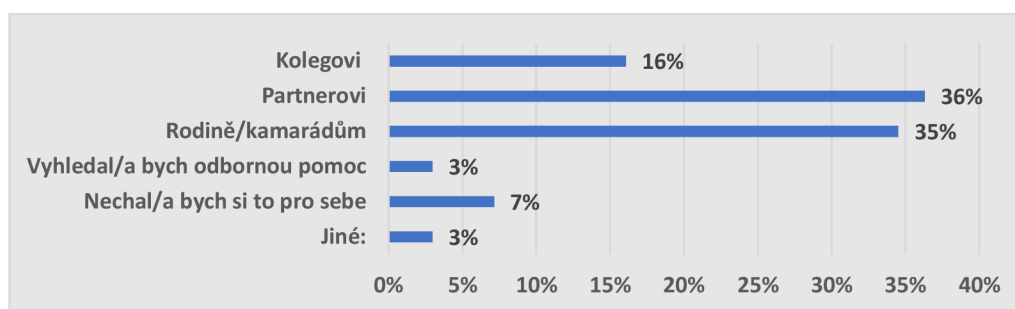


Zdroj: Vlastní šetření

## 23. Pokud byste zažil/a mobbing, komu byste se v tomto případě svěřil/a? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

Další otázka se zaměřuje na to, komu by se v případě šikany na pracovišti případná oběť svěřila. Dotazovaní v tomto případě mohli označit více než jednu odpověď. Viz obrázek č. 35, kolegovi by se svěřilo 27 respondentů (16 %). Nejvíce pracovníků, a to konkrétně 61 (36 %), by se tento problém rozhodlo řešit se svým partnerem. Druhá největší skupina respondentů by se v takovémto případě svěřila své rodině či kamarádům, jedná se o 58 zúčastněných (35 %). Od odborníka by si nechalo pomoci 5 účastníků dotazníkového šetření (3 %) a 12 dotazovaných (7 %) by si tuto skutečnost nechalo pro sebe. 5 zaměstnanců (3 %) by daný problém řešilo jiným způsobem, než můžeme vidět z výše uvedených možností. Nejčastější odpovědí bylo, že by se v takovémto případě daní zaměstnanci svěřili svému nadřízenému. Jeden dotazovaný by daný problém řešil s dotyčnou osobou (agresorem), další z respondentů odpověděl, že by se rozhodl až v dané situaci dle intenzity útoků.

Obrázek 35: Pokud byste zažil/a mobbing, komu byste se v tomto případě svěřil/a?

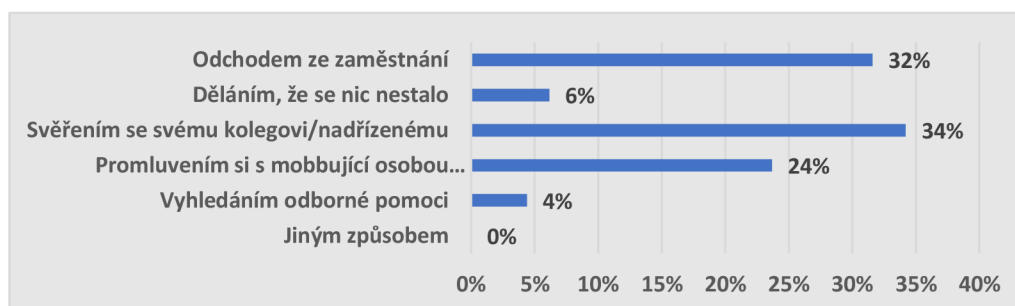


Zdroj: Vlastní šetření

#### 24. Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, jakým způsobem byste tuto situaci řešil/a?

I v otázce 24 se zaměřujeme na šikanu na pracovišti, a to konkrétně na způsob, jakým by takovou situaci daná osoba řešila. Jak můžeme vidět z obrázku č. 36, 36 respondentů (32 %) by odešlo ze zaměstnání. 7 dotazovaných (6 %) by se snažilo dělat, že se nic nestalo. Nejvíce účastníků dotazníkového šetření, tj. 39 pracovníků (34 %), by se v takovéto situaci svěřilo svému kolegovi či nadřízenému. S agresorem (mobbující osobou) by si promluvil/a 27 respondentů (24 %) a 5 zaměstnanců (4 %) by vyhledalo odbornou pomoc. Nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď *jiným způsobem*, tedy že by se danou situaci snažil vyřešit jinak, než je výše uvedeno.

Obrázek 36: Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, jakým způsobem byste tuto situaci řešil/a?



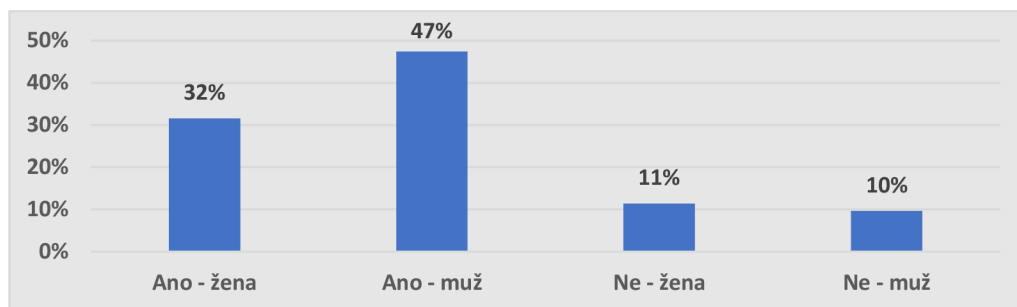
Zdroj: Vlastní šetření

#### 25. Pokud byste byl/a svědkem mobbingu, zakročil/a byste?

Pokud se na otázku č. 25 podíváme z hlediska pohlaví, můžeme vidět, že by zakročili spíše muži než ženy, jestliže by se stali svědky mobbingu. Ze 49 žen, které se výzkumu zúčastnily, by jich při mobbingu zakročilo 36 (32 %), nezasáhlo by 13 (11 %)

z nich. Z celkového počtu 65 mužů by proti mobbingu zasáhlo 54 respondentů (47 %), odpověď *ne* naopak zvolilo 11 dotazovaných mužů (10 %), viz obrázek č. 37.

Obrázek 37: Pokud byste byl/a svědkem mobbingu, zakročil/a byste?

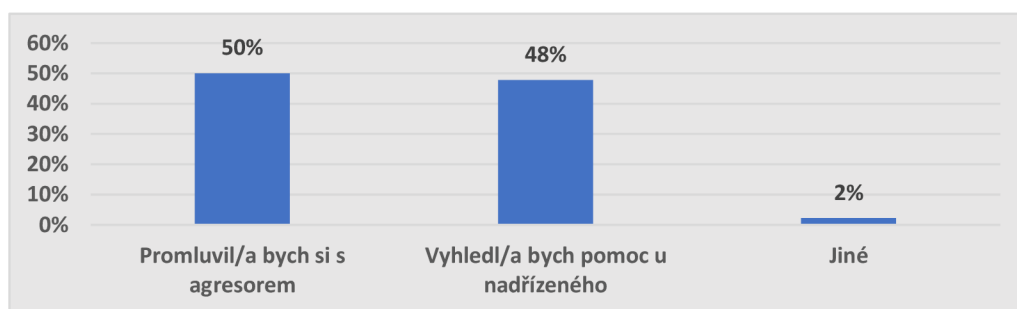


Zdroj: Vlastní šetření

## 26. Pokud byste zakročil/a při mobbingu, jakým by to bylo způsobem?

Otázka č. 26 navazuje na otázku předchozí. 90 dotázaných (79 %) odpovědělo, že by v případě mobbingu zakročili. 45 respondentů (50 %) by si promluvil/a s agresorem, pomoc u nadřízeného by v tomto případě vyhledalo 43 oslovených (48 %) a 2 pracovníci (2 %) by se zachovali jiným způsobem, než jsou uvedeny výše, jak je možné vidět z obrázku č. 38. Oba tyto zaměstnanci uvádí, že by se nejdříve zeptali dané osoby, zda má o jejich pomoc zájem a poté by spolu určili způsob řešení.

Obrázek 38: Pokud byste zakročil/a při mobbingu, jakým by to bylo způsobem?

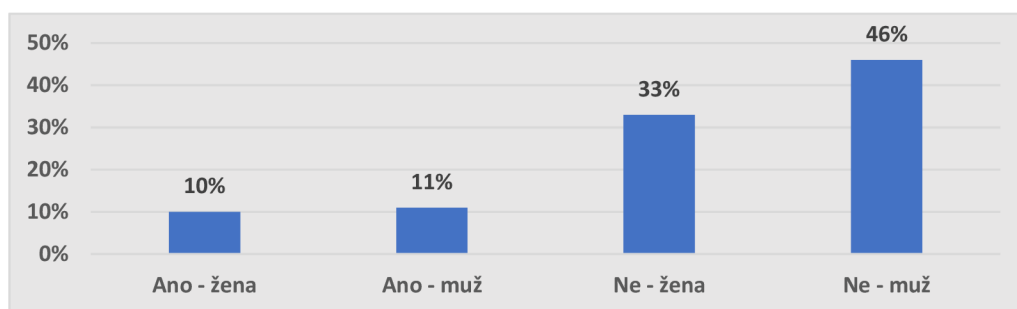


Zdroj: Vlastní šetření

## 27. Máte pocit, že jste terčem posměšků či pomluv na pracovišti?

Jak je patrné z obrázku č. 39, 4 dotázané ženy (10 %) a 6 oslovených mužů (11 %) má pocit, že jsou terčem posměšků či pomluv na pracovišti, naopak 45 respondentek (33 %) a 59 dotazovaných mužů (46 %) nic takového v pracovním prostředí neshledává.

Obrázek 39: Máte pocit, že jste terčem posměšků či pomluv na pracovišti?

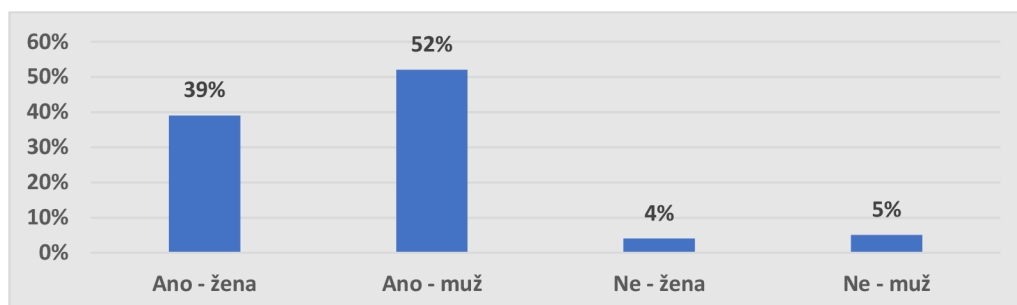


Zdroj: Vlastní šetření

## 28. Pokud máte nějaký problém, dostáváte od Vašich kolegů prostor k jeho vyjádření?

Otázka č. 28 se zabývá možností vyjádření dané osoby, pokud se na pracovišti vyskytne nějaký problém. 44 zaměstnankyň (39 %) a 61 dotázaných mužů (52 %) uvedlo, že dostávají prostor k vyjádření problému. Na druhou stranu 5 pracovníc (4 %) a 4 oslovených mužů (5 %) pociťují, že nemají prostor k tomu, aby mohli vyjádřit svůj problém ve svém zaměstnání, jak můžeme zaznamenat z obrázku č. 40.

Obrázek 40: Pokud máte nějaký problém, dostáváte od Vašich kolegů prostor k jeho vyjádření?



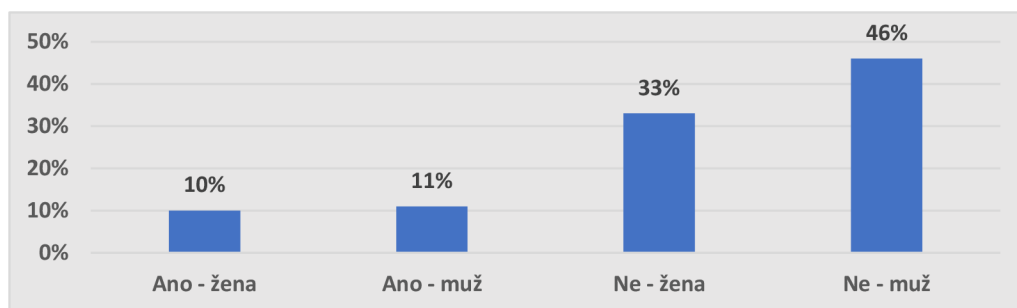
Zdroj: Vlastní šetření

## 29. Napodobují kolegové Váš hlas, způsob chůze či Vaše gesta, aby Vás zesměšlili?

Napodobování hlasu či gesta dané osoby úzce souvisí se šikanou na pracovišti. S těmito faktory se setkává jedna z dotázaných žen (10 %) a 3 oslovení muži (11 %), na druhou stranu 48 zaměstnankyň (33 %) a 62 mužských pracovníků (46 %) s takovýmto chováním na pracovišti nemá zkušenost, viz obrázek č. 41.



Obrázek 41: Napodobují kolegové Váš hlas, způsob chůze či Vaše gesta, aby Vás zesměšlili?

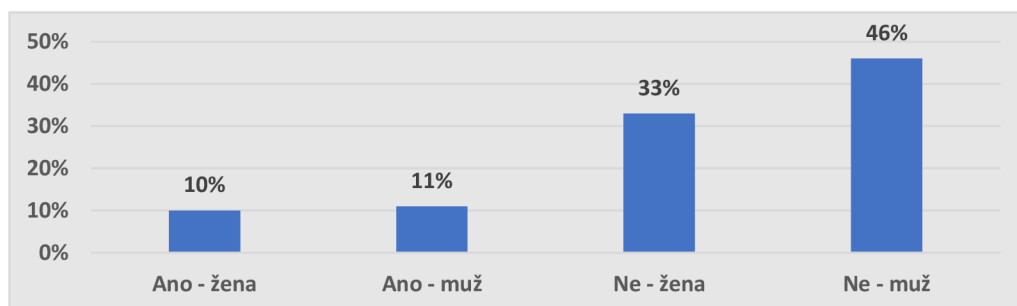


Zdroj: Vlastní šetření

### 30. Máte pocit, že Vám Vaši kolegové záměrně zatajují informace, které jsou důležité pro Vaši práci?

V neposlední řadě jsme se zabývali otázkou, zda dochází v pracovním prostředí MSP k záměrnému zatajování informací, které jsou pro dané pracovníky důležité při vykonávání jejich práce. 11 účastnic dotazníkového šetření (10 %) a 13 dotázaných mužů (11 %) na takovéto chování ve svém zaměstnání narazilo, naopak 38 respondentek (33 %) a 52 oslovených mužských pracovníků (46 %) toto chování na pracovišti nezažilo, jak je možné vidět z obrázku č. 42.

Obrázek 42: Máte pocit, že Vám Vaši kolegové záměrně zatajují informace, které jsou důležité pro Vaši práci?



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud bychom na tuto problematiku nahlédli z hlediska pracovních pozic, tak jak můžeme vyčíst z přílohy č. 12, z celkového počtu 24 zaměstnanců, kteří mají zkušenost se zatajováním informací na pracovišti, se jedná konkrétně o 8 řadových zaměstnanců (42 %), 10 technicko-hospodářských pracovníků (33 %) a 6 vedoucích pracovníků (25 %).

## **6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN**

Na základě zjištěných informací, které byly získány z dotazníkového šetření ve 20 malých a středních podnicích, byla vypořádována jak určitá pozitiva, která si níže shrneme, tak i nedostatky, kterými se dále budeme také zabývat, a pro které budou navržena jistá doporučení na zlepšení dané situace.

Celkem dotazník vyplnilo 114 pracovníků z různých 20 malých a středních podniků po celé České republice. Vybrané podniky můžeme nalézt ve Středočeském, Jihočeském, Pardubickém, Zlínském kraji a také v kraji Vysočina.

### **6.1 Věk zaměstnanců MSP**

Z celkového počtu 114 respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 49 žen a 65 mužů. Nejvíce zaměstnanců malých a středních podniků, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku, se vyskytuje ve věkových kategoriích 31-40 let, 41-50 let a 51-60 let, následuje věková kategorie 18-30 let a poté 61 a více let. Nedostatkem v těchto podnicích je shledáno malé množství pracovníků ve věku 18-30 let, kteří jsou nedílnou součástí nejenom budoucího fungování daných firem, ale i využívání nových a moderních technologií či zavedení inovací do MSP.

### **6.2 Spokojenost zaměstnanců MSP**

Příjemně překvapily výsledky spokojenosti pracovníků malých a středních podniků v jejich zaměstnání. 39 % dotázaných je ve svém zaměstnání spokojeno (20 pracovníků a 24 mužů) a 37 % respondentů je spíše spokojeno (19 zaměstnankyň a 23 mužských pracovníků). Tento fakt může mít souvislost i s tím, že největší počet oslovených působí ve své práci 10 let a více, jedná se o 34 % respondentů. Na druhém místě se vyskytuje skupina pracovníků, která je ve své práci zaměstnána 5-10 let, a to konkrétně 23 % dotázaných. Pouze jeden pracovník (jedná se o muže) je ve své práci nespokojen a taktéž jedna respondentka je spíše nespokojena. Neutrální postoj pociťuje 23 % pracovníků, a to konkrétně 9 zaměstnankyň a 17 mužských respondentů. Spokojenost na pracovišti je velmi důležitou součástí podávání uspokojivého pracovního výkonu. V současné době se mezi velmi zásadní faktor spokojenosti na pracovišti řadí mezilidské vztahy, jelikož zaměstnanci často pracují v týmech. Důležité je také vytvoření vhodného pracovního prostředí k práci a nedílným prvkem je rovněž finanční ohodnocení. Spokojenost v práci má vliv jednak na dosahování lepších úspěchů v kariéře, na dobré rodinné či přátelské vztahy,

ale ovlivňuje i zdraví člověka. Spokojenost na pracovišti může také přispívat k menší fluktuaci zaměstnanců.

### 6.3 Stres v MSP

Mezi negativní skutečnosti, které vyplynuly z dotazníkového šetření, se řadí to, že si 69 % dotazovaných myslí, že pracuje ve stresovém prostředí. Naopak stresové pracovní prostředí nepocítuje 31 % oslovených pracovníků MSP. Pokud bychom zhodnotili pouze vedoucí pracovníky, tak 76 % z nich tvrdí, že pracuje ve stresovém prostředí. Vedoucí pracovníci jsou velmi často vystaveni většímu stresu, než je tomu u ostatních zaměstnanců. Důvodem mnohdy bývá velký objem práce, zodpovědnost za dosahování určitých cílů společnosti, rozdělování či delegování úkolů mezi pracovníky nebo také řešení naskytnutých se problémů v podniku. Níže si ukážeme určité stresory, které mohou mít za následek stres v pracovním prostředí.

V první řadě se jedná o délku pracovní doby, která je pro 24 % dotazovaných stresová, pro 17 % oslovených více stresová a pro 3 % respondentů nejvíce stresová.

S tímto stresovým činitelem může úzce souviset i další faktor, který dotazovaní klasifikovali, a jedná se o velké množství práce na krátký časový úsek. 39 % respondentů shledává tento faktor stresovým a 25 % pracovníků více stresovým. Odpověď *nejvíce stresový* označilo 9 % oslovených.

Můžeme sem také zařadit rychlé tempo práce, které hodnotí 38 % zaměstnanců MSP jako stresové, 22 % respondentů jako více stresové. Za nejvíce stresový tento faktor označili 4 % dotazovaných. Z výzkumu jsme se také dozvěděli, že se v časové tísní ve svém zaměstnání nachází 61 % pracovníků MSP.

#### **Návrh řešení:**

V tomto případě je doporučeno, aby vedoucí pracovníci rozdělovali jednotlivé úkoly mezi zaměstnance rovnoměrně, aby poté nedocházelo k potížím (kupříkladu – Jeden ze zaměstnanců musí vykonat velké množství úkolů, jež je nutno splnit, a díky nimž musí zůstat déle v práci. Nemělo by se stávat, že se na pracovišti objeví jiný pracovník, který nemá, co na práci.), jelikož i špatná organizace práce či nadměrné požadavky na práci mohou být také spouštěčem mobbingu. Samozřejmostí je delegování úkolů dle kvalifikace, vzdělání a rovněž schopností daného pracovníka. Důležitým faktorem je také zaměstnávat v daném malém a středním podniku dostatečné množství pracovníků úměrně k množství práce.

Výše zmíněné návrhy se zaměřovaly spíše na nadřízené pracovníky, pomoci může ale také i samotný zaměstnanec. Velmi důležité je, aby si daná osoba uměla nastavit správně svůj time management, tedy aby si své úkoly, které musí na daný den či týden splnit, správně rozvrhla, rovněž aby efektivně hospodařila s časem, nebo také aby si ponechávala malé rezervy pro případné nejasnosti, a tím předcházela časové tísní.

Obava ze ztráty zaměstnání, která se řadí mezi další možné stresory na pracovišti, dopadla obstojně. Nejpočetnější kategorii respondentů jsme shledali u odpovědi *nejméně stresové* (39 %) a *méně stresové* (35 %). Tento fakt může být způsoben i tím, jak jsme již výše zmínili, že nejvíce dotazovaných působí ve své práci přes 10 let. Na druhou příčku řadíme pracovníky, kteří jsou ve svém zaměstnání po dobu 5-10 let.

Dalším stresem je sledování výkonů, které označilo 46 % dotázaných jako stresové, 4 % respondentů jako více stresové a 3 % oslovených shledávají tento faktor nejvíce stresovým. Za hlavní cíl sledování pracovního výkonu je bráno zejména poučení se ze zkušeností a analyzování, z jaké příčiny se určité činnosti prováděly snadno nebo naopak velmi těžko. Dále se také jedná o snahu ke zlepšení budoucího pracovního výkonu nebo napomáhání k určení potřeby pro další vzdělání zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu je postaveno na ujednání o pracovních cílech, dovednostech, znalostech a chování (Koubek, 2011).

### **Návrh řešení:**

Sledování výkonů ve firmě je velmi důležitou součástí chodu daného podniku. Pomáhá nejenom porozumět cílům společnosti, zefektivňovat jednotlivé procesy, motivovat pracovníky, ale i uspokojovat potřeby jak zaměstnanců firmy, tak i veškerých zainteresovaných stran. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby byly zvoleny vhodné typy hodnocení daných pracovníků z hlediska jejich postavení. Pro každého zaměstnance je také podstatné nejenom znát cíle dané společnosti, ale mít také přehled o tom, jakou práci má určitý jedinec přesně vykonávat, a jaký je jeho podíl k dosažení již výše zmíněného cíle daného podniku. Sledování výkonů by mělo mít ale také určitou odezvu ze strany nadřízeného, jako například:

- Provádění pravidelného hodnocení pracovníků minimálně jednou ročně. Tento krok může zajišťovat motivaci zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.
- Zpětná vazba, jež je pro pracovníky velmi důležitá. Jedná se o externí informace o minulém chování a je nezbytnou součástí pro zlepšování se.

- Pochvala, která by měla být pravidelná a spontánní.

25 % pracovníků stresuje komunikace se zákazníky a pro 9 % respondentů MSP je tato komunikace více stresová. Ze studie 1. lékařské fakulty UK je patrné, že 63 % dotazovaných pociťuje kontakt se zákazníky jako stresující, jak jsme se mohli dozvědět v teoretické části. Komunikace se zákazníky je pro firmu velmi důležitá, jelikož spokojený zákazník je také tím nejlepším.

#### **Návrh řešení:**

Pro úspěšnou a správnou komunikaci se zákazníky je důležité, aby si zaměstnanec stanovil takový komunikační kanál (např. e-mail, telefonní komunikace), pomocí něhož se bude se zákazníkem dorozumívat, a který je pro něj nejméně stresující.

Pro případné odstranění slabých stránek a snížení stresu pracovníků, kteří komunikují na denní bázi se zákazníky, je možné využít i vzdělávací kurz, který se zabývá touto problematikou.

Je navržen kurz:

- Jak úspěšně komunikovat a řídit vztahy se zákazníky – tento kurz, který zajišťuje firma KURSY.CZ, se zaměřuje na komunikační dovednosti, jež jsou potřebné k úspěšnému zvládnutí náročných situací při jednání se zákazníky. Pracovníci by se naučili, jak se zákazníky komunikovat, aby si je získali a udrželi, jakým způsobem je přesvědčovat či jak působit věrohodně. Zaměstnanci by se dozvěděli i něco o nejčastějších bariérách komunikace či jakým způsobem řídit dlouhodobé vztahy se zákazníky. Tento kurz byl vybrán zejména z důvodu dostupnosti, jelikož se nachází v Praze, a také z důvodu ceny a témat, kterými by se daní pracovníci zabývali.

Kurz by trval jeden den cca od 9:00 do 17:00 hod. Cena kurzu pro zaměstnance činí 3 490 Kč + DPH za osobu (KURSY.CZ, 2022).

Komunikace s kolegy je pro 34 % respondentů stresová, jedná se o nejpočetnější skupinu. 15 % dotazovaných označilo odpověď *více stresová* a nejvíce stresový je tento faktor pro 4 % pracovníků MSP.

S komunikací s kolegy je spojena i další otázka, která se zaměřuje na zatajování informací. 21 % dotázaných zaměstnanců malých a středních podniků má pocit, že jim jejich kolegové záměrně zatajují informace, které jsou důležité pro jejich práci. Toto chování může být i počátkem šikany na pracovišti, jak jsme se mohli dozvědět v teoretické

části, jde o první fázi – „nevyřešený konflikt“, kdy se vše vyvíjí celkem nenápadně. Špatná komunikace od managementu k zaměstnanci může být i příčinou odchodu pracovníka ze zaměstnání.

### **Návrh řešení:**

Jelikož téměř vše ve firmě závisí na interní komunikaci, která také napomáhá podniku k jeho správnému chodu, je pro její zlepšení a efektivitu navrženo posílení vnitrofiremní komunikace, za kterou má odpovědnost vrcholové vedení firmy. Dále je doporučeno nastavení správného komunikačního systému, který bude i nadále vylepšován. Nedílnou součástí komunikace na pracovišti jsou i pravidelné týmové porady. Všechny tyto návrhy by měly předcházet případným nedorozuměním na pracovišti, které jsou důvodem špatné komunikace.

Ke zlepšení této slabé stránky v pracovním prostředí je navržen kurz pro vedoucí pracovníky, u kterých bylo zjištěno, že pro 32 % z nich je komunikace s kolegy stresová a pro 24 % více stresová.

Je doporučen kurz vnitrofiremní komunikace:

- V rámci kurzu vnitrofiremní komunikace by měli vedoucí pracovníci možnost získat přehled o nástrojích interní komunikace a jejich využití. Dozvěděli by se, jakým způsobem mají řešit krizové situace či jak jednat s konkrétními cílovými skupinami.

Kurz komunikace pro vedení podniků by trval po dobu dvou dnů, jeho cena je 6 900 Kč + DPH na osobu a místem konání je Praha (ICT PRO, 2022). Hlavním důvodem pro výběr tohoto kurzu jsou jednoznačně probíraná témata, kterým by se vedení přiučilo. Získané informace by mohli dále poskytnout svým podřízeným zaměstnancům.

Pozitivním zjištěním je, že vybrané malé a střední podniky jsou nejspíše uspokojivě vybaveny, nedisponují špatným osvětlením či nízkou (případně vysokou) teplotou, jelikož 47 % dotazovaných shledává pracovní prostředí nejméně stresovým a 31 % pracovníků méně stresovým.

Aktuální pandemie COVID-19 se také podílí na zvýšeném stresu ze zaměstnání. Jak jsme se z výzkumu mohli dozvědět, 25 % oslovených uvedlo, že jim tato situace způsobuje stres i v pracovním životě. Mezi stresory, jež tyto respondenti uvedli, se řadí obava ze ztráty zaměstnání, kterou označilo 31 % pracovníků. Home office stresuje 14 %

dotazovaných. Ostatních 55 % zaměstnanců MSP, kteří označili tuto situaci za stresovou, uvedlo, že se mezi příčiny stresu řadí ještě kupříkladu nedostatečná vybavenost pracovního místa v jejich domácnosti, větší spotřeba energie, složitější komunikace s kolegy či zákazníky nebo nedostatek sociálního kontaktu.

#### **Návrh řešení:**

V případě, že v dané firmě bude nadále pokračovat home office, je pro lepší vybavenost pracovního místa v domácnosti respondentů a snížení nákladů na energie doporučen příspěvek každému zaměstnanci v hodnotě 300 Kč měsíčně (tato částka by neměla podléhat dani z příjmu). Celkem by za tento krok každý podnik vynaložil 3 600 Kč za jednoho pracovníka ročně. K tomu, aby komunikace se spolupracovníky v rámci home office nebyla tolik stresová, je důležité pravidelně komunikovat, aby byli všichni pracovníci v obraze (např. provádět pravidelné hovory prostřednictvím Microsoft Teams, být v kontaktu skrz e-mail či jiným způsobem).

Alarmující skutečností, která vyplynula z dotazníkového šetření, je, že 84 % dotázaných pociťuje v souvislosti se stresem nějaké zdravotní potíže. Nejpočetnější skupina pracovníků, tj. 25 %, trpí nespavostí z důvodu stresu na pracovišti. 19 % respondentů shledává jako příznak stresu bušení srdce. Dalším symptomem je pocení, které označilo 14 % zaměstnanců MSP. Právě tyto tři zmíněné příznaky stresu se řadí mezi fyzické reakce na stres. Jak jsme se mohli dozvědět výše v teoretické části, bušení srdce může být příznakem i tzv. eustresu, tedy stresu, který je pozitivní či dobrý. Pomáhá nám s motivací a dosažením určitého výkonu, nemusí nám ale vždy přinášet příjemné pocity.

Dalším častým příznakem stresu na pracovišti je konfliktnost, kterou je možné shledat u 10 % účastníků výzkumu (7 pracovníků z celkového počtu 49 dotázaných žen a 12 oslovených mužů z celkem 65). Vyskytuje se zde ale také agrese u 6 respondentů (3 %), z toho se jedná v pěti případech o muže. Tyto příznaky můžeme nazvat jako emocionální reakci na stres.

S tímto zjištěním souvisí otázka, která se zabývá četností konfliktů, ke kterým dochází v malých a středních podnicích. 25 % dotázaných uvedlo, že v jejich podniku dochází ke konfliktům často, jeden pracovník označil odpověď *velmi často*. Zřídka ke konfliktům dochází u 67 % respondentů. Právě konflikty, u kterých nedojde k vyřešení, jsou velmi často začátkem šikany na pracovišti, proto je velmi důležité, aby se snížil stres na pracovišti a ke konfliktům či agresi nedocházelo.

## 6.4 Odbourání stresu ze zaměstnání

Téměř každý pracovník MSP se snaží provádět určité kroky, které mohou napomoci ke snížení stresu ze zaměstnání. Pouze 22 dotazovaných (15 %) nepraktikuje nic pro snížení stresu. Nejvíce zaměstnanců (56 %) využívá procházky či nějaký sport pro to, aby se cítili lépe. Další početnou skupinou (15 %) jsou zaměstnanci, kteří pomocí návykových látek (například cigaret, alkoholu či drog) odbourávají stres ze zaměstnání (7 zaměstnankyň a 14 oslovených mužů). Tento fakt ale není vůbec pozitivní. Relaxační techniky provádí 6 respondentů (4 % - 5 žen a pouze jeden muž) a 3 dotazovaní (2 %) vyhledávají odbornou pomoc. Školení o osobním rozvoji v oblasti stress managementu využívají 2 dotazovaní muži. Celkem 7 % oslovených se snaží stres eliminovat jinými způsoby, mezi které můžeme zařadit například hraní her, práci na zahradě či trávení času s rodinou.

Výzkum byl dále také zaměřen na zkušenosti pracovníků malých a středních podniků s antistresovými technikami. Dechové cvičení vyzkoušelo 20 % dotazovaných, krátký odpočinek 61 % pracovníků MSP. Ke snížení stresu někdy využilo 9 % zaměstnanců meditaci a pouze 3 % respondentů autosugesci. Antistresovou techniku nazývanou autogenní trénink nepraktikoval žádný z oslovených.

Jak jsme se již mohli dozvědět v teoretické části, stres se můžeme naučit zvládat a pocit stresu přeměnit v pocit sebedůvěry nebo sebejistoty, proto jsou zde navrženy změny, které by mohly pomoci k eliminaci stresu na pracovišti.

### **Návrh řešení:**

Pro to, aby se pracovníci mohli z jejich vlastní iniciativy dozvědět více o stresu, jeho zvládnání či jak se mu ubránit nebo jak mu odolat, by bylo vhodné, aby firma zajišťovala svým pracovníkům přístup k odborné literatuře, kterou by si každý v případě potřeby zapůjčil na daném pracovišti. Pokud by se firma rozhodla pro nákup odborné literatury v podobě např. deseti knih, vynaložila by za tento krok k eliminaci stresu na pracovišti cca 3 000 Kč.

Je také navržen kurz Stress management:

- Tento kurz od firmy ACSA by se zabýval pracovním stresem, nástroji ke zvládnání stresu a tím, jaký vliv má stres na organismus. Naučil by pracovníky jak provádět různé relaxační techniky, které mnoho zaměstnanců nepraktikuje, jak jsme se výše mohli dozvědět. Kurz by probíhal po dobu 8 hodin a jeho cena je 2 000 Kč za



osobu + DPH. Důvodem výběru tohoto kurzu je zejména cena a témata, kterými by se pracovníci zabývali. (ACSA, 2022).

V neposlední řadě je navrženo vybudování určité místnosti pro zaměstnance, kde by si mohli dané osoby odpočinout v případě potřeby či tento prostor využít k provedení nějaké antistresové techniky, kterou by se naučili při výše navrženém kurzu. V této místnosti by se mohla nacházet i zmíněná literatura, která by pojednávala o stresu a způsobech jeho zvládnání.

Bylo by také vhodné, aby firma podporovala své zaměstnance v mimopracovních aktivitách, jako například ve sportovních či kulturních činnostech. Postačil by k tomu měsíční příspěvek 400 Kč pro každého pracovníka na aktivity dle jeho vlastních preferencí. Celkem by firma za tyto příspěvky vynaložila za rok na jednoho zaměstnance 4 800 Kč.

## **6.5 Mobbing v MSP**

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že se 23 % dotazovaných setkala se šikanou na pracovišti. Dle průzkumu Univerzity Palackého v Olomouci, o kterém jsme se zmiňovali v teoretické části práce, se mobbing dle volnějšího behaviorálního měření vyskytuje u 24,78 % pracovníků.

Dle organizace Workplace Bullying Institute realizují nadřízení pracovníci 61 % mobbingu a 33 % šikany na pracovišti provádí kolegové. Z dotazníkového šetření MSP ale vyplynulo, že 38 % šikany na pracovišti v malých a středních podnicích provádí nadřízený pracovník a z 62 % se jí dopouští naopak kolegové.

Z 26 respondentů, kteří se setkali se šikanou na pracovišti, se 10 z nich stalo oběťmi. Obětí mobbingu bylo 5 pracovníků MSP a jeden dotázaný muž. Jedná se konkrétně o 3 technicko-hospodářské pracovníky a 3 řadové pracovníky. 5 obětí se nachází ve věkové kategorii 41-50 let a jeden z nich je ve věku 31-40 let. Obětí bossingu se pak stali 3 ženy a jeden mužský pracovník. 3 z obětí bossingu jsou THP pracovníci a jeden vedoucí pracovník. Pokud se jedná o věk obětí šikany na pracovišti ze strany nadřízeného pracovníka, tak 2 z nich jsou ve věku 41-50 let a ve věkové kategorii 18-30 let a 51-60 let se nachází u obou skupin jeden pracovník. Účastníky šikany na pracovišti, jinak řečeno svědky, bylo 19 zaměstnanců MSP. Svědkem mobbingu se stalo 9 oslovených žen a 3 dotázaní muži, svědkem bossingu bylo pak 7 žen a jeden muž.

Jak s mobbingem, tak i s bossingem se setkaly převážně ženy. Tato skutečnost se shoduje i s teoretickou částí práce, ve které jsme se mohli dozvědět, že podléhají šikaně

na pracovišti spíše ženy. Příčina tohoto faktu může být taková, že jsou ženy od dětství vedeny k větší laskavosti a menší agresivitě než muži a nejsou tudíž tolik zdatné se ubránit. I tato skutečnost vyplývá z dotazníkového šetření MSP, kdy se pouze u jedné ženy vyskytuje agrese a u 7 pracovníků konfliktnost. Pokud se jedná ale o muže, tak agresi sledává z důvodu stresu 5 dotázaných mužů a konfliktnost pociťuje 12 mužských respondentů.

9 % zaměstnanců tvrdí, že jsou terčem posměšků či pomluv v jejich zaměstnání. U 4 % respondentů se vyskytuje napodobování jejich gest či způsobu jejich chůze ze strany kolegů. 21 % dotazovaných má zkušenost s tím, že jim kolegové záměrně zatajili informace potřebné pro vykonávání jejich práce. 8 % zaměstnanců navíc nedostává prostor k vyjádření problému, který se vyskytne při provádění jejich práce.

Šikanu na pracovišti je velmi podstatné řešit, jelikož má toto chování dopad nejen na oběť a agresora (mobbera), ale také na svědky mobbingu. Tyto osoby poté nevykonávají svou práci důkladně, a to může přinášet velké finanční ztráty dané firmě. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby podniky zainvestovaly do opatření, která umožní eliminaci šikany na pracovišti.

#### **Návrh řešení:**

Nejefektivnějším způsobem, který může eliminovat šikanu na pracovišti, jsou preventivní opatření, jež je důležité zařadit již před výskytem mobbingu. Jestliže je vedení firmy ochotno se věnovat případným možnostem výskytu mobbingu či bossingu na pracovišti, je vhodné vytvořit systém anonymních dotazníků pro každého zaměstnance daného podniku. Pokud jsou v dotazníku vhodně stanoveny otázky a možnosti odpovědí na tyto otázky, je z nich poté odborník (například zkušený psycholog) schopen rozpoznat počínající výskyt šikany na pracovišti.

Pracovní kolektiv, ve kterém dominují konkurenční vztahy či závist a lhostejnost, může také podporovat šikanu na pracovišti. K eliminaci mobbingu je proto doporučeno, aby vedení každé firmy zajišťovalo pravidelné provádění teambuildingů či outdoorových aktivit, při kterých by se pracovníci lépe poznali, stmelili či by se stali soudržnějšími. V pracovním prostředí, kde je vhodné klima, je provádění mobbingu pro agresora velmi složité.

Jelikož i vedoucí pracovníci hrají hlavní roli u šikany na pracovišti, je důležité, aby volili vhodný styl vedení, nekorespondovali příliš velkou kritikou, nechotou k řešení

konfliktů, nejasně stanoveným kompetencím či neobjektivním hodnocením, neboť tímto chováním mohou také napomáhat k mobbingu. Nedílnou součástí vedení je jasné stanovení nulové tolerance jakékoliv šikany na pracovišti, otevřenost a všímavost, schopnost naslouchat svým podřízeným v případě problémů nebo vytvoření firemních dohod, ujednání či etického kodexu, který bude obsahovat téma prevence a eliminace šikany na pracovišti. S těmito dokumenty by poté měli být seznámeni všichni pracovníci, kteří by se svým podpisem zavázali k jejich dodržování. V případě nesplnění podmínek by následovalo potrestání. Napomoci může ale i například schránka důvěry v daném podniku.

Je také doporučen kurz, kterého by se pracovníci mohli zúčastnit. Tento kurz zajišťuje firma Školení-kurzy.eu a je vybrán zejména z důvodu probíraných témat a jeho ceny. Účastníci by se v něm dozvěděli, v jakém případě se jedná o šikanu na pracovišti, seznámili by se s jejími důsledky pro společnost, vedoucí pracovníky ale i řadové zaměstnance. Dalším probíraným tématem by byla první pomoc oběti a také způsoby, jakými je možné mobbingu předcházet či jak se zachovat, pokud je na to oběť sama.

- Kurz: Mobbing – aktuální hrozba pro zaměstnavatele i zaměstnance by se konal v Praze a cena kurzu by byla 4 100 Kč + DPH za osobu (Kurz - Mobbing, 2022).

Pokud by oslovení pracovníci zažili mobbing, tak by se největší procento z nich svěřilo svému partnerovi (36 %). Dále by se dotazovaní se svými problémy obrátili na svou rodinu a kamarády (35 %). 16 % zaměstnanců by vložilo důvěru do svých kolegů. 7 % respondentů by si bohužel tento fakt nechalo pro sebe a 3 % pracovníků by vyhledalo odbornou pomoc.

Výše jsme si uvedli, komu by se pracovníci MSP svěřili, zde si popíšeme, jak by zaměstnanci danou situaci řešili. Nejvíce dotazovaných (34 %) by se svěřilo svému kolegovi či nadřízenému, 32 % respondentů by případnou šikanu na pracovišti řešilo odchodem ze zaměstnání. Jak jsme se mohli dozvědět v teoretické části, na základě výzkumu Univerzity Palackého v Olomouci bylo zjištěno, že 22 % oslovených opustilo pracoviště z důvodu mobbingu. Ve většině případů si po tomto kroku oběti ale naleznou agresor na pracovišti obětí jinou a nedochází k vymizení mobbingu. 24 % oslovených by si promluvílo s agresorem. 4 % účastníků dotazníkového šetření by vyhledala odbornou pomoc. Velmi špatný krok by udělalo 6 % pracovníků, jedná se o to, že by daná oběť při výskytu mobbingu dělala, že se nic nestalo. Průzkum veřejného mínění v USA zjistil, že dokonce 29 % zaměstnanců nic neudělá, pokud si prožije šikanu na pracovišti.

## Návrh řešení:

Oběť šikany na pracovišti může svůj problém řešit 3 základními způsoby:

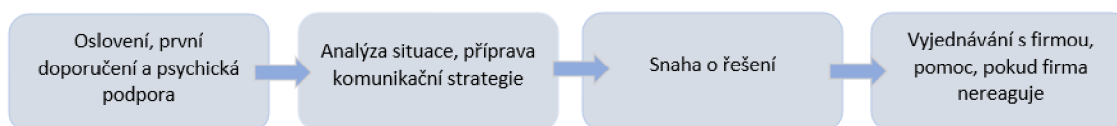
- 1) Lidskou domluvou
- 2) Požádáním o pomoc svého nadřízeného pracovníka či zaměstnavatele
- 3) Právní cestou. Ta zahrnuje:
  - a) Nasbírání co největšího počtu důkazů
  - b) Probrání situace se svými nejbližšími
  - c) Podání stížnosti zaměstnavateli s požadavkem prošetření dle § 276 odst. 9 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce – Pokud se jedná o pracovní podmínky, kariérní postup nebo odměny, je důležité, aby zaměstnanec požadoval po zaměstnavateli důrazné dodržování zásady rovného chování se všemi pracovníky dle § 16 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce (Šikana na pracovišti, 2018).

V případě stálého přetrvávání šikany na pracovišti i po těchto krocích je možné se s touto stížností obrátit na následující instituce:

- Odborová organizace v dané firmě
- Mobbing Free Institut

Mobbing Free Institut je nezisková organizace, která se specializuje na důstojné pracoviště bez šikany. Komunikační postup s obětí šikany rozděluje poradna do několika fází, jak můžeme vidět z obrázku č. 43.

*Obrázek 43: Komunikační postup*



Zdroj: vlastní zpracování dle Mobbing Free institut (2022)

V případě potřeby klient nalezne tuto instituci na internetových stránkách ([www.mobbingfreeinstitut.cz](http://www.mobbingfreeinstitut.cz)) a kontaktovat ji může pomocí e-mailu ([info@mobbingfreeinstitut.cz](mailto:info@mobbingfreeinstitut.cz)). Mobbing Free Institut pomáhá oběti s psychickou podporou, každý případ řeší individuálně, stanovuje materiály, které je potřebné zaslat k identifikování šikany na pracovišti (řadí se mezi ně kupříkladu inventura úkolů, ve které klient informuje poradnu o čase a datumu útoků, přesně popisuje šikanu na pracovišti a jednání kolegů či nadřízených pracovníků apod.), diagnostikuje či vyvrací šikanu na pracovišti a doporučuje

klientovi, jakým způsobem se v dané situaci zachovat (Konzultace a poradenství, komunikační postup, 2022). V příloze č. 13 můžete nalézt jak případ mobbingu tak i bossingu, který řešil Mobbing Free Institut v zastoupení Mgr. Michaely Švejdové.

- Veřejný ochránce práv

Ombudsman neboli veřejný ochránce práv zajišťuje ochranu osob před jednáním úřadů a jiných institucí, jestliže jde o jednání, které je v rozporu s právem, úřady jsou nečinné či jednání neodpovídá demokratickému právnímu státu. Snaha ombudsmana je také zabránit špatnému zacházení s lidmi či monitorovat práva lidí s postižením. Klient se může na ombudsmana obrátit pomocí e-mailu (podatelna@ochrance.cz) či osobně. Kancelář veřejného ochránce práv se nachází v ulici Údolní 39 v Brně. V příloze č. 14 je možné nalézt příklad z praxe, ve kterém ombudsman zasáhl (Šikanu na pracovišti nelze tolerovat, 2020).

- Státní úřad inspekce práce (SÚIP)

Státní úřad inspekce práce či inspektorát bezpečnosti práce dohlíží na dodržování předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Klient se na ni může obrátit jak pomocí telefonního čísla (+420 950 179 101), tak e-mailu (opava@suip.cz). Inspektorát kontroluje, zda zaměstnavatel dodržuje pracovněprávní předpisy a v případě jejich nedodržení dochází k uložení pokuty či upozornění k odstranění těchto nedostatků (Šikana v práci, 2020).

## 7 ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je Stres a mobbing v malých a středních podnicích. Práce se věnuje posouzení míry stresu a výskytu mobbingu v MSP a navrhnutí změn vedoucích ke zlepšení současného stavu ve vybraných organizacích.

Teoretická část pojednává o pojmech *stres* a *mobbing*. V praktické části je stručně popsána charakteristika malých a středních podniků. Pro zhodnocení stresu a mobbingu byl zvolen dotazníkový výzkum, kterého se zúčastnilo 20 malých a středních podniků, konkrétně 114 respondentů. Na základě získaných informací z šetření jsme se dozvěděli několik pozitivních výsledků, objevily se ale také i určité nedostatky, u kterých můžeme shledat prostor pro zlepšení.

Kladný výsledek můžeme shledat u spokojenosti pracovníků MSP v jejich zaměstnání, jelikož 76 % z nich je spokojeno. Za nedostatek považujeme fakt, že 69 % dotázaných se domnívá, že pracuje ve stresovém prostředí. Největším stresovým faktorem, a to pro 73 % respondentů, je velké množství práce na krátký časový úsek. Návrhem řešení tohoto problému je rovnoměrné přidělování úkolů mezi pracovníky MSP, vhodná organizace práce a přiměřené požadavky na podřízené pracovníky. Shodné procento zaměstnanců, tj. 53 %, stresuje sledování jejich výkonů a komunikace s kolegy. Pro snížení stresu ze sledování výkonů je doporučeno patřičné nastavení typu hodnocení svých zaměstnanců. Jejich hodnocení například jedenkrát za rok může být podnětem k jejich větším pracovním výkonům. Zpětná vazba je pro pracovníky nedílnou součástí sledování provedené práce. Ke zlepšení komunikace s kolegy by mohly pomoci nejenom pravidelné týmové porady, ale i například kurz vnitrofiremní komunikace, ve kterém se mohou pracovníci MSP (zejména vedení) informovat o prostředcích interní komunikace či jakým způsobem mohou řešit krizové situace.

Znepokojivou skutečností je, že 84 % pracovníků MSP má důsledkem stresu ze zaměstnání nějaké zdravotní problémy, nejvíce z nich trpí nespavostí. Pozitivním faktem, který vyplynul z šetření, je to, že 85 % oslovených usiluje nějakým způsobem o eliminování stresu.

S mobbingem v MSP má zkušenost 23 % zaměstnanců, 10 z nich se stalo obětmi. Většinou se jednalo o ženy. Každá firma by měla mít stanovená preventivní opatření pro předcházení mobbingu. Žádoucí je zhotovení anonymních dotazníků pro případný výskyt mobbingu, pořádání pravidelných teambuildingů a stanovení nulové tolerance vůči šikaně

na pracovišti pomocí kodexů či ujednání, se kterými by měli být obeznámeni všichni zaměstnanci. Možností je také kurz Mobbing, který napomáhá ke snížení šikany na pracovišti a radí, jak by se měla zachovat případná oběť.

Věřím, že navrhnutá opatření vedoucí ke zlepšení budou pro vybrané podniky přínosným podnětem pro zamyšlení a zlepšení aktuální situace v oblasti stresu a mobbingu v MSP.

## **8 SUMMARY**

The aim of this diploma thesis is to assess stress and mobbing in small and medium sized enterprises and to make suggestions for possible future changes that would improve and eliminate stress and mobbing in SMEs.

Furthermore, a questionnaire survey was used to determine the current state of stress and mobbing in SMEs. Subsequently, the questionnaire, which was completed by the employees of the selected SMEs, was quantitative in nature and included closed, semi-open, and open-ended questions in an electronic format.

The research focused on stress factors, stress symptoms, and anti-stress techniques as well as on mobbing or bossing in the workplace.

The paper concludes with proposing recommendations and solutions for SMEs dealing with stress and mobbing that companies can use to improve the current situation.

Key words: stress, mobbing, management, SMEs, changes



## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- ACSA. (2022). Načteno z Stress management:  
<https://www.acsa.cz/verejnost/akce/kurz/prace-v-turbulentnim-prostredi/>
- Anjum, A. M. (2019). Measuring the scale and scope of Workplace: An alternative workplace bullying scale. *Sustainability*, stránky 1-11, doi:10.3390/su11174634.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Beňo, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA group spol. s.r.o.
- Boháčková, I., & Brožová, I. (2013). *Ekonomika agrárního sektoru*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Cakirpaloglu, P., & kol. (2016). *Šikana na pracovišti v České republice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Clegg, B. (2005). *Stress management*. Brno: CP Books, a.s.
- D´Cruz, P., Noronha, E., & Mendonca, A. (2021). *Asian Perspectives on Workplace Bullying and Harassment*.
- Depoo, L., Šnýdrová, M., & kol. (2021). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Odborné nakladatelství Vysoké školy a ekonomie managementu.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., & kol. (2012). *Projektový management podle IMPA*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- EU-OSHA, A. (6. 11. 2018). *Stres a šikana jsou na pracovištích stále přehlíženy*. Načteno z BOZPinfo.cz: <https://www.bozpinfo.cz/stres-sikana-jsou-na-pracovistich-stale-prehlizeny>
- Eustress vs. Distress*. (2021). Načteno z Zencare: <https://blog.zencare.co/eustress-vs-distress/>
- Greenberg, M. (2019). *Jak lépe zvládat nepříjemné situace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Gulin, W. B. (2019). Mobbing in the workplace-causes and consequences. *Sciendo*, stránky 14-19, DOI:10.2478/ped21-2019-0002.

- Hadfield, S., & Hassonová, G. (2012). *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hájková, E. (2011). *Rétorika pro pedagogy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hans-Jürgen, K. (2005). *Mobbing*. Praha: Management Press.
- Harss, C., & Maier, K. (1994). *Stres, cena úspěchu?* Vimperk: Tina.
- Hodgins, M., MacCourtain, S., & Mannix-MacNamara, P. (2020). Power and inaction: why organizations fail to address workplace bullying. *International Journal of Workplace*, stránky 265-268, DOI 10.1108/IJWHM-10-2019-0125.
- Huber, A., & Fuchs, H. (2009). *Bossing - wenn der Chef mobbt: Strategien gegen den Psychokrieg*. Stuttgart: Verlag Kreuz, s.r.o.
- Hubinková, Z., & kol. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ICT PRO. (2022). Načteno z Vnitrofiremní komunikace: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/vnitrofiremni-komunikace-KOM16.aspx>
- Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření*. Praha: Portál, s.r.o.
- Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Konzultace a poradenství, komunikační postup*. (2022). Načteno z Mobbing Free Institut: <https://mobbingfreeinstitut.cz/mobbing-free-poradna/>
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum.
- KURSY.CZ. (2022). Načteno z Jak úspěšně komunikovat a řídit vztahy se zákazníky: <https://www.kursy.cz/jak-uspesne-komunikovat-a-ridit-vztahy-se-zakazniky-productsmjuk/>
- Kurz - Mobbing*. (2022). Načteno z Školení-kurzy.eu: [https://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-13377\\_studium-mobbing-aktualni-hrozba-pro-zamestnavatele-i-zamestnance\\_positive-s-r-o-](https://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-13377_studium-mobbing-aktualni-hrozba-pro-zamestnavatele-i-zamestnance_positive-s-r-o-)

- Lagabrielle, C., Encrenaz, G., Debruyne, G., & Rascle, N. (2021). Workplace bullying: is there a difference by enterprise size? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, stránky 1-5, <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01756-1>.
- Lange, S., Burr, H., Conway, P. M., & Rose, U. (2018). Workplace bullying among employees in Germany: prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, stránky 237-247, 237-247, <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1366-8>.
- Liang, H.-L. (2021). Does workplace Bullying Produce Employee Voice and Physical Health Issues? Testing the Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Frontiers in Psychology*, str. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.610944.
- Matoušek, O., Koláčková, J., & Kodymová, P. (2005). *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál, s.r.o.
- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Meier, R. (2006). *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Melgosa, J. (1997). *Zvládni svůj stres*. Praha: Advent-Orion, s.r.o.
- MPO. (2021). *Podpora MSP*. Načteno z MPO: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/2019/12/Brozurka-MSP.pdf>
- Mujtaba, B. G. (2020). Workplace mobbing and the role of human resources management. *ARMG Publishing*, stránky [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
- Namie, G. (2017). *Work Shouldn't Hurt!* Načteno z Workplace bullying institute: <https://workplacebullying.org/>
- Nešćáková, L. (2014). *Zákoník práce 2*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Nielsen, M., Matthiesen, S., & Einarsen, S. (2009). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, stránky Vol. 83 No. 4, pp. 955-979.
- Pauknerová, D., & kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Petersen, L. (24. 1. 2019). *What Is Mobbing at the Workplace?* Načteno z CHRON:  
<https://smallbusiness.chron.com/mobbing-workplace-43426.html>
- Plamínek, J. (2008). *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plevová, I. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Possehl, G., & Kittel, F. (2008). *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Průzkum: Stres v práci nemizí, v osobním životě dokonce narostl.* (2021). Načteno z Seznam zprávy: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pruzkum-stres-v-praci-nemizi-v-osobnim-zivote-dokonce-narostl-157107>
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Seiwert, L. (2014). *Jak si zorganizovat čas*. Praha: BETA, s.r.o.
- Seley, H. M. (2016). *Stres života*. Praha: PRAGMA.
- Statistická ročenka České republiky - 2021.* (11. 3. 2022). Načteno z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-lxnk9quszp>
- Stejskalová, A. (2016). *Nejvíce ve stresu jsou v práci Řekové a Španělé. Česko si polepšilo, ukazuje žebříček*. Načteno z Hospodářské noviny: <https://zahranicni.hn.cz/c1-65342700-nejvic-ve-stresu-jsou-v-praci-rekove-a-spanele-cesko-si-polepsilo-ukazuje-zebricek>
- Straková, J., Váchal, J., & kol. (2020). *Malé a střední podniky v ČR*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Stres, deprese a životní styl v ČR.* (2015). Načteno z Veda: <http://www.veda.cz/article.do?articleId=76264>
- Šikana na pracovišti.* (29. 5. 2018). Načteno z Bezpečnost práce.info: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>
- Šikana v práci.* (2020). Načteno z Ombudsman - veřejný ochránce: <https://www.ochrance.cz/uploads-import/Letaky/Sikana-na-pracovisti.pdf>

- Šikanu na pracovišti nelze tolerovat.* (29. 10. 2020). Načteno z Ombudsman - Veřejný ochránce práv: <https://www.ochrance.cz/aktualne/sikanu-na-pracovisti-nelze-tolerovat/>
- Štěpaník, J. (2008). *Umění jednat s lidmi 3 Stres, frustrace a konflikty*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.
- The good stress: How eustress helps you grow.* (23. 4. 2021). Načteno z The American Institute of stress: [https://www.stress.org/the-good-stress-how-eustress-helps-you-grow?fbclid=IwAR0Kv5IJ\\_3CmjUwl0OygmQx2AfrGbqQvyJDnDZPwLUZeTrUY6Ra-0CKuBuk](https://www.stress.org/the-good-stress-how-eustress-helps-you-grow?fbclid=IwAR0Kv5IJ_3CmjUwl0OygmQx2AfrGbqQvyJDnDZPwLUZeTrUY6Ra-0CKuBuk)
- Tomšej, J. (2020). *Diskriminace na pracovišti*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Veber, J., Srpová, J., & kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Venglářová, M., & kol. (2011). *Sestry v nouzi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Wagnerová, I., & kol. (2008). *Psychologie práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Weiss, B. (2014). *Uvolnění stresu, dosažení vnitřního klidu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Wilkinson, G. (2001). *Stres*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Zuschlag, B. (2001). *Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### 10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze stresu .....	8
Obrázek 2: Cyklus zvládnání stresu (metoda 8P) .....	12
Obrázek 3: Vývoj aktivních podnikatelských subjektů v ČR v letech 2010-2019 .....	33
Obrázek 4: Klasifikace subjektů do 250 zaměstnanců dle CZ NACE v roce 2020 .....	34
Obrázek 5: Jak dlouho působíte na Vašem pracovním místě? .....	39
Obrázek 6: V jak velkém kolektivu pracujete? .....	39
Obrázek 7: Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/á? .....	40
Obrázek 8: Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/á? - ženy x muži .....	40
Obrázek 9: Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí? .....	41
Obrázek 10: Délka pracovní doby .....	42
Obrázek 11: Obava ze ztráty zaměstnání .....	43
Obrázek 12: Rychlé tempo práce .....	43
Obrázek 13: Velké množství práce na krátký časový úsek .....	44
Obrázek 14: Sledování výkonů .....	44
Obrázek 15: Komunikace se zákazníky .....	45
Obrázek 16: Komunikace s kolegy .....	45
Obrázek 17: Pracovní prostředí (vybavení, hluk, teplota, osvětlení) .....	46
Obrázek 18: Vyskytují se u Vás některé z výše uvedených příznaků? .....	47
Obrázek 19: Snažíte se nějakým způsobem odbourat stres ze zaměstnání? .....	48
Obrázek 20: Zkoušeli jste někdy provozovat tyto antistresové techniky? .....	49
Obrázek 21: Dostáváte se často do časové tísně? .....	49
Obrázek 22: Zvýšil se u Vás stres v pracovním prostředí z důvodu pandemie COVID-19? .....	50
Obrázek 23: Pokud ANO, z jakého důvodu? .....	50
Obrázek 24: Jak často dochází ve Vašem pracovním kolektivu ke konfliktům? .....	51
Obrázek 25: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem? .....	51
Obrázek 26: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem? - vzdělání .....	52

Obrázek 27: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem? - pracovní pozice .....	52
Obrázek 28: Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem či bossingem? - věk ....	53
Obrázek 29: Pokud ANO, byl/a jste? .....	53
Obrázek 30: Pokud ANO, byl/a jste? - oběť mobbingu (vlevo), svědek mobbingu (vpravo).....	54
Obrázek 31: Pokud ANO, byl/a jste? - oběť bossingu (vlevo), svědek bossingu (vpravo) .....	54
Obrázek 32: Můžete se v pracovním kolektivu svobodně vyjadřovat? .....	55
Obrázek 33: Vyskytují se u Vás na pracovišti nějaké z těchto projevů mobbingu?.....	55
Obrázek 34: Projevuje někdo na pracovišti agresivní chování? .....	56
Obrázek 35: Pokud byste zažil/a mobbing, komu byste se v tomto případě svěřil/a? ....	57
Obrázek 36: Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, jakým způsobem byste tuto situaci řešil/a? .....	57
Obrázek 37: Pokud byste byl/a svědkem mobbingu, zakročil/a byste?.....	58
Obrázek 38: Pokud byste zakročil/a při mobbingu, jakým by to bylo způsobem? .....	58
Obrázek 39: Máte pocit, že jste terčem posměšků či pomluv na pracovišti? .....	59
Obrázek 40: Pokud máte nějaký problém, dostáváte od Vašich kolegů prostor k jeho vyjádření?.....	59
Obrázek 41: Napodobují kolegové Váš hlas, způsob chůze či Vaše gesta, aby Vás zesměšlili? .....	60
Obrázek 42: Máte pocit, že Vám Vaši kolegové záměrně zatajují informace, které jsou důležité pro Vaši práci? .....	60
Obrázek 43: Komunikační postup .....	71

## 10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: V jakém podniku pracujete? .....	38
Tabulka 2: Jak hodnotíte z Vašeho hlediska následující stresové faktory? .....	41

## 11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Obrázek – Vaše pohlaví?

Příloha č. 3: Obrázek – Jaký je Váš věk?

Příloha č. 4: Obrázek – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Příloha č. 5: Obrázek – V jakém oboru pracujete?

Příloha č. 6: Obrázek – Jakou práci vykonáváte?

Příloha č. 7: Obrázek – Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí? – vedoucí pracovník

Příloha č. 8: Obrázek – Vyskytují se u Vás některé z níže uvedených příznaků? – ženy (vlevo), muži (vpravo)

Příloha č. 9: Obrázek – Snažíte se nějakým způsobem odbourat stres ze zaměstnání? ženy (vlevo), muži (vpravo)

Příloha č. 10: Obrázek – Oběť mobbingu – věk (vlevo), pracovní pozice (vpravo)

Příloha č. 11: Obrázek – Oběť bossingu – věk (vlevo), pracovní pozice (vpravo)

Příloha č. 12: Obrázek – Máte pocit, že Vám Vaši kolegové záměrně zatajují informace, které jsou důležité pro Vaši práci? – pracovní pozice

Příloha č. 13: Mobbing Free Institut – Případ mobbingu a bossingu v praxi

Příloha č. 14: Ombudsman – Případ bossingu v praxi



## 12 PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Dotazník

#### Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Plzáková a studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma *Stres a mobbing v MSP*. V souvislosti s tím bych Vás ráda požádala o pomoc v podobě vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je anonymní a shromážděná data budou využita výhradně pro zpracování této diplomové práce. V žádném případě nemohou být data zneužita proti Vám.

Předem bych Vám ráda poděkovala za Váš čas a ochotu!

Kristýna Plzáková

#### 1. Vaše pohlaví?

Žena       Muž

#### 2. Jaký je Váš věk?

18-30       31-40       41-50       51-60       61 a více

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní       Středoškolské s maturitou       Vyučení v oboru

Vyšší odborné       Vysokoškolské

#### 4. V jakém podniku pracujete:

.....

#### 5. Jakou práci vykonáváte?

Manažerská pozice       THP (technicko-hospodářský pracovník)

Řadový zaměstnanec       Jiné: .....

#### 6. Jak dlouho působíte na Vašem pracovním místě?

Do 1 roku       1-3 roky       3-5 let

5-10 let       10 let a více

**7. V jak velkém kolektivu pracujete?**

- 1-30 osob       31-50 osob       51-80 osob  
 81-100 osob       101-250 osob

**8. Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/á?**

- Spokojen       Spíše spokojen       Neutrální postoj  
 Spíše nespokojen       Nespokojen

**9. Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí?**

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

**10. Jak z Vašeho hlediska hodnotíte následující stresové faktory? (1=nejméně stresové; 5=nejvíce stresové)**

	1	2	3	4	5
Délka pracovní doby					
Obava ze ztráty zaměstnání					
Rychlé tempo práce					
Velké množství práce na krátký časový úsek					
Sledování výkonů					
Komunikace se zákazníky					
Komunikace s kolegy					
Pracovní prostředí (teplota, vybavení, osvětlení,...)					

**11. Vyskytují se u Vás některé z níže uvedených příznaků stresu? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)**

- a) Nepocítuji žádné příznaky
- b) Nespavost
- c) Pocení
- d) Bušení srdce
- e) Nechuť k jídlu
- f) Přejídání se
- g) Agrese
- h) Konfliktnost
- i) Jiné: .....

**12. Snažíte se nějakým způsobem odbourat stres ze zaměstnání? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)**

- a) Nesnažím se žádným způsobem
- b) Procházkami či sportem
- c) Relaxačními technikami (meditace, dechové cvičení, autosugesce, masáže,...)
- d) Návykovými látkami (cigarety, alkohol, drogy,...)
- e) Hledáním odborné pomoci (psycholog, psychiatr,...)
- f) Školením o osobním rozvoji v oblasti stress managementu
- g) Jiným způsobem: .....

**13. Zkoušeli jste někdy provozovat tyto antistresové techniky?**

	ANO	NE
Dechové cvičení		
Krátký odpočinek		
Meditace		
Autogenní trénink		
Autosugesce		

**14. Dostáváte se v práci často do časové tísně?**

- ANO       NE

**15. Zvýšil se u Vás stres v pracovním prostředí z důvodu pandemie COVID-19?**

- ANO       NE

**16. Pokud ANO, z jakého důvodu?**

- a) Obava ze ztráty zaměstnání
- b) Home office
- c) Jiné (prosím uveďte):.....

**17. Jak často dochází ve Vašem pracovním kolektivu ke konfliktům?**

- Velmi často       Často       Zřídka       Vůbec ne

**18. Setkal/a jste se někdy na pracovišti s mobbingem (šikana na pracovišti ze strany kolegy) či bossingem (šikana ze strany nadřízeného)?**

- a) ANO, s mobbingem
- b) ANO, s bossingem
- c) NE, nesetkal/a

**19. Pokud ANO, byl/a jste? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)**

- a) Obětí mobbingu
- b) Obětí bossingu
- c) Svědkem mobbingu
- d) Svědkem bossingu

**20. Můžete se v pracovním kolektivu svobodně vyjadřovat?**

Rozhodně ano       Spíše ano       Spíše ne       Rozhodně ne

**21. Vyskytují se u Vás na pracovišti nějaké z těchto projevů mobbingu? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)**

Nejsem vystaven/a žádným útokům       Pomluvy       Zatajování informací  
 Písemné útoky       Jiné: .....

**22. Projevuje někdo na pracovišti agresivní chování?**

ANO       NE

**23. Pokud byste zažila/a mobbing, komu byste se v tomto případě svěřil/a? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)**

Kolegovi       Partnerovi       Rodině/kamarádům  
 Vyhledal/a bych odbornou pomoc       Nechal/a bych si to pro sebe  
 Jiné: .....

**24. Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, jakým způsobem byste tuto situaci řešil/a?**

- a) Odchodem ze zaměstnání
- b) Děláním, že se nic nestalo
- c) Svěřením se svému kolegovi/nadřízenému
- d) Promluvením si s mobbující osobou (agresorem)
- e) Vyhledáním odborné pomoci
- f) Jiné: .....

**25. Pokud byste byl/a svědkem mobbingu, zakročil/a byste?**

ANO       NE

**26. Pokud byste zakročil/a při mobbingu, jakým by to bylo způsobem?**

- a) Promluvil/a bych si s agresorem
- b) Vyhledal bych pomoc u nadřízeného
- c) Jiné: .....

**27. Máte pocit, že jste terčem posměšků či pomluv na pracovišti?**

ANO       NE

**28. Pokud máte nějaký problém, dostáváte od Vašich kolegů prostor k jeho vyjádření?**

ANO       NE

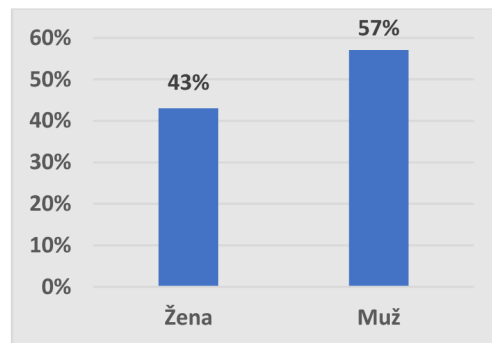
**29. Napodobují kolegové Váš hlas, způsob chůze či Vaše gesta, aby Vás zesměšlili?**

ANO       NE

**30. Máte pocit, že Vám Vaši kolegové záměrně zatajují informace, které jsou důležité pro Vaši práci?**

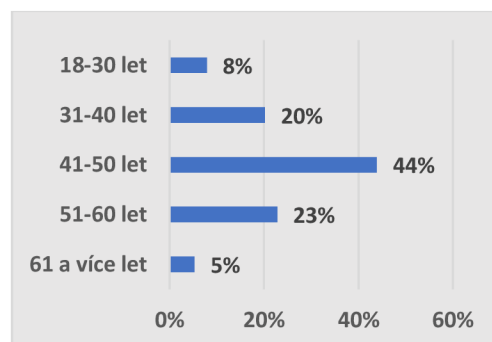
ANO       NE

**Příloha č. 2: Obrázek – Vaše pohlaví?**



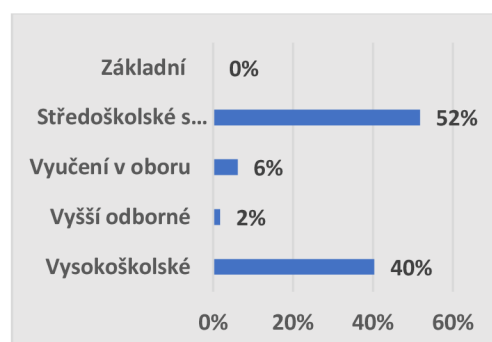
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 3: Obrázek – Jaký je Váš věk?**



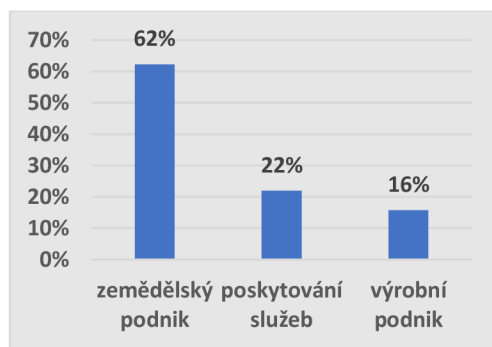
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 4: Obrázek – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



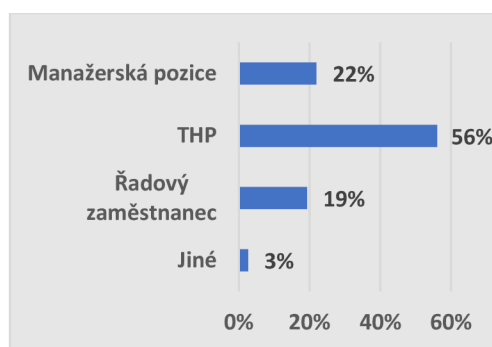
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 5:** Obrázek – V jakém oboru pracujete?



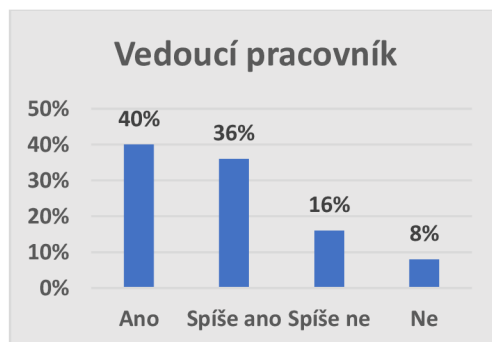
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 6:** Obrázek – Jakou práci vykonáváte?



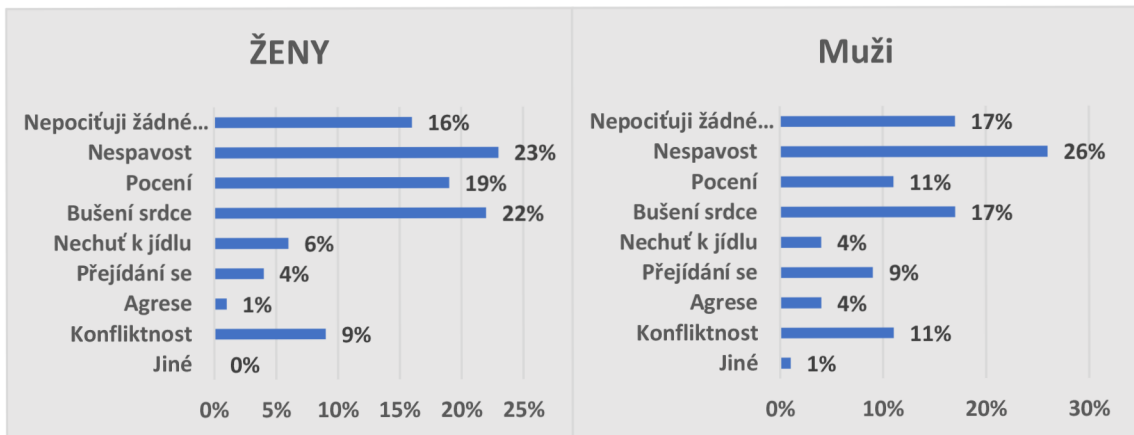
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 7:** Obrázek – Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí? – vedoucí pracovník



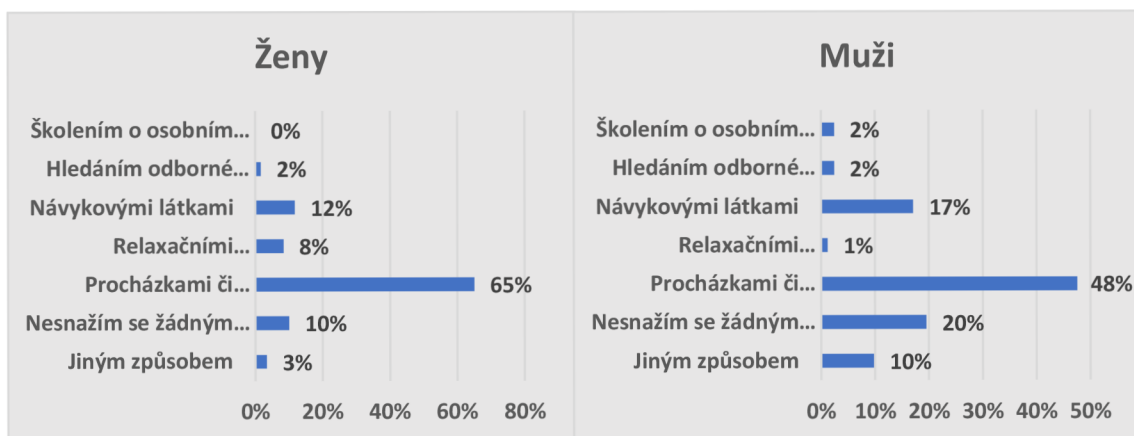
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 8:** Obrázek – Vyskytují se u Vás některé z níže uvedených příznaků? – ženy (vlevo), muži (vpravo)



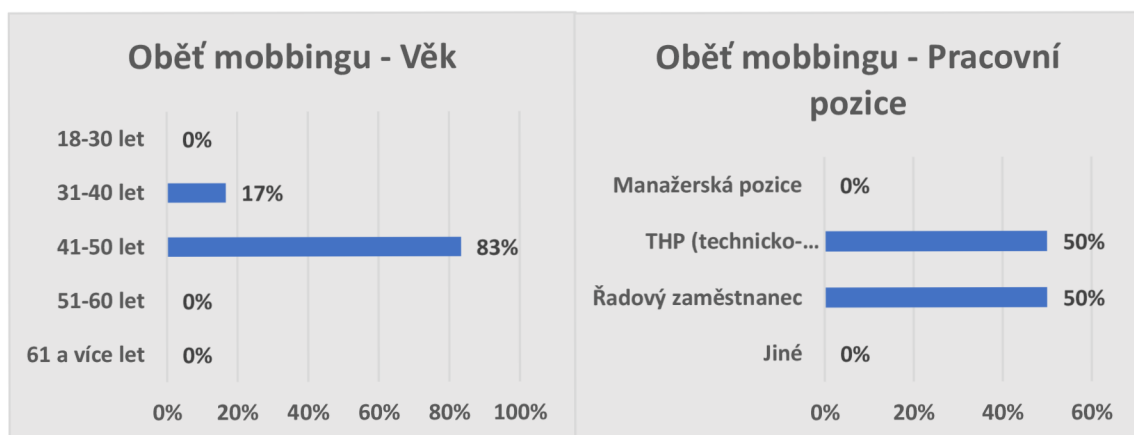
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 9:** Obrázek – Snažíte se nějakým způsobem odbourat stres ze zaměstnání? – ženy (vlevo), muži (vpravo)



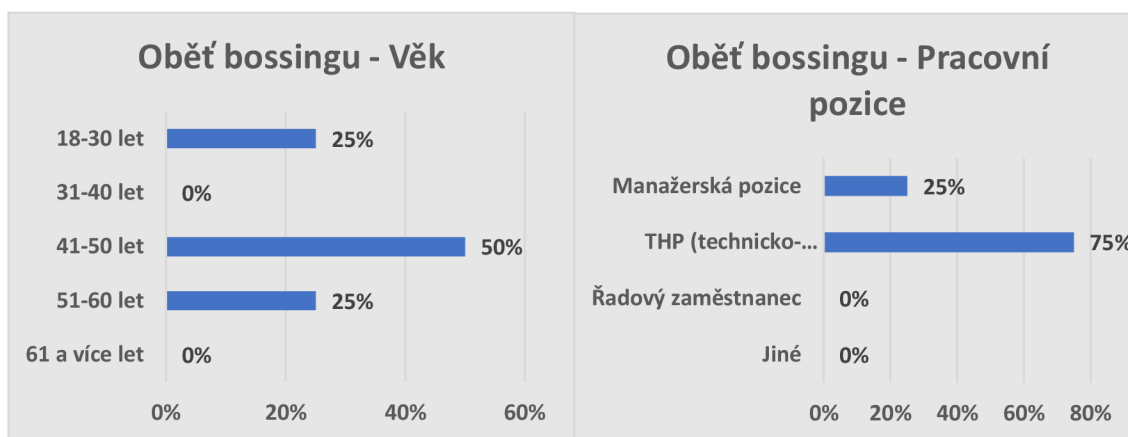
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 10:** Obrázek – Oběť mobbingu – věk (vlevo), pracovní pozice (vpravo)



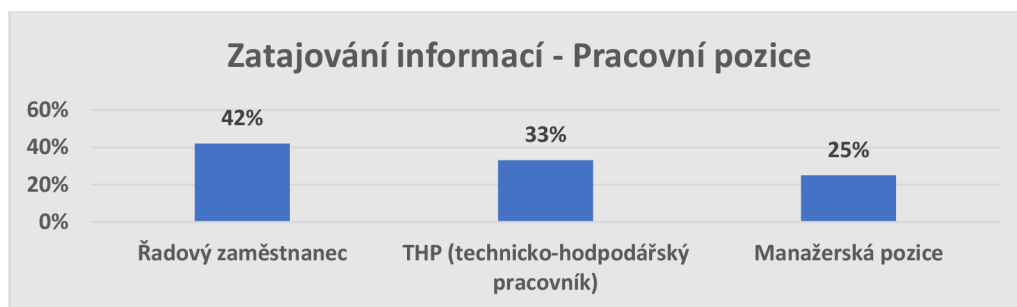
Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 11:** Obrázek – Oběť bossingu – věk (vlevo), pracovní pozice (vpravo)



Zdroj: Vlastní šetření

**Příloha č. 12:** Obrázek – Máte pocit, že Vám Vaši kolegové záměrně zatajují informace, které jsou důležité pro Vaši práci? – pracovní pozice



**Příloha č. 13:** Mobbing Free Institut – Případ mobbingu a bossingu v praxi

### **Bossing + mobbing – zkušenost paní Hany Neubertové, která byla zaměstnána 20 let ve školní jídelně, a to bez problému**

#### **Bossing**

Bossing u paní Hany nastal téměř ihned, co do školy nastoupilo nové vedení. Nová paní ředitelka s ní nekomunikovala takřka od samého začátku. Jeden z prvotních projevů bossingu bylo odebrání osobního ohodnocení. Tento krok postihl sice téměř všechny pracovníky, u paní Hany šlo ale o mnohem vyšší částku než u ostatních zaměstnanců (paní Haně bylo odebráno cca 2 500 Kč, ostatním zaměstnancům cca 500 Kč). Mezi další útoky se řadilo například znevažování jejího rozhodnutí, napadání či snaha o její degradaci. Pracovní doba paní Neubertové končila ve 14:15 hod., ale ve 13:45 hod. začala od své nadřízené dostávat několik úkolů, které je třeba ještě v ten samý den vykonat, aniž by mohla odejít.



Vše vyvrcholilo tím, že paní Neubertová provedla na začátku měsíce uzávěrku a součástí tohoto úkonu bylo navštívit městský úřad, banku a zdravotní pojišťovnu. Poté, co tyto cesty do již zmíněných organizací paní Hana provedla, vzala si paní ředitelka stopky a změřila danou cestu. Následně po paní Neubertové požadovala, aby ji dopodrobna popsala svou cestu, když obcházela dané instituce. Paní ředitelka oběti vyčetla, že již zmíněnou cestu měla stihnout rychleji, a dokonce si v dané bance nechala ukázat kamerové záznamy, zda tam paní H. doopravdy byla.

Jednalo se o dlouhodobé, systematické a cílené chování mířené proti paní Haně. Jako materiální doplněk útoků mobber využíval vytýkácí dopisy. (I poté, co byla oběť na nemocenské dovolené, dostávala vytýkácí dopisy. 1.4. odešla na nemocenskou dovolenou a v červnu obdržela vytýkácí dopis.)

Po půl roce intenzivní šikany se paní Neubertová rozhodla obrátit na Mobbing Free Institut (MFI). Paní Hana dostávala pokyny od Mgr. Michaely Švejdové, jež je zakladatelkou MFI. Po dobu 3 měsíců docházelo od paní Hany ke sběru důkazů šikany na pracovišti. Jednalo se zejména o inventuru důkazů (Paní H. nasbírala celé 2 šanony důkazů). Paní magistra Švejdová se také snažila oběť vést ke komunikaci s mobberem, to ale bohužel nebylo možné.

Pokud se za paní Hanu někdo z jejích kolegů postavil, ihned na něj byly praktikovány podobné taktiky a daný pracovník se raději stáhl. Všichni pracovníci od ní po nějaké době dali ruce pryč. Paní Neubertová měla velmi špatný psychický stav, musela vyhledat i odbornou pomoc. Chybným krokem ale bylo, že svému lékaři neoznámila, že tyto zdravotní potíže jsou následkem šikany na pracovišti, a proto poté tyto důkazy soud neuznal.

Jak jsme již výše zmínili, paní Hana se i velmi dlouho soudila, ale jelikož šikana na pracovišti není obsažena v trestním zákoníku (soud se tak musí opírat o jednotlivé paragrafy), lze ji dokázat jen velmi složitě. Paní Neubertová u soudu doložila veškeré důkazy proti paní ředitelce, ale bossing nebyl v konečném důsledku bohužel uznán. Dle paní Švejdové se v tomto případě jednalo o cílenou likvidaci oběti.

Paní Hana dala ve svém zaměstnání výpověď, psychicky se zhroutila a trvalo jí velmi dlouhou dobu, než si byla schopna najít nové zaměstnání.

### **Mobbing**

Po nástupu nové paní ředitelky se změnil i pracovní kolektiv paní Hany. Kolektiv, kterého byla dříve součástí, a ve kterém si do té doby všichni vycházeli vstříc, se po

nástupu nového vedení proměnil. Všichni se paní H. začali vyhýbat. Působilo zde napětí, spolupracovníci s ní přestali komunikovat či po jejím příchodu do šatny ztichli. Nebyla zvána na srazy, na které byli pozváni například i bývalí pracovníci. Bylo to pro ni hodně psychicky náročné. Poté, co paní Neubertová v zaměstnání skončila (neboli byla spíše donucena), se s ní dokonce nikdo nepřišel rozloučit.

### **Bossing – zkušenost paní Bc. Libuše Režné, hlavní účetní, která byla zaměstnána 10 let bez jakéhokoliv problému.**

„Samotné zhroucení neovládáte, klepala se mi brada a podlamovaly nohy“, popisovala svůj stav paní Režná.

Vše začalo ihned po nástupu nové paní ředitelky, kdy byla paní Libuši neoprávněně snížena platová třída. S tímto krokem nesouhlasila a odmítala podepsat nový platový výměr. Tento krok se ale vedení nelíbil a od té doby nastaly problémy. Paní Libuše byla zvána do ředitelny, bylo na ni tlačeno a také se stala terčem posměšků ze strany paní ředitelky. Byla také například poslána vykonávat svou práci do místnosti, kde byly nevyhovující podmínky pro tuto pracovní pozici (chlad či špatné osvětlení). Docházelo jí stále více vytýkacích dopisů, jednalo se o neustálé výtky a zdůrazňování, co vše za jejího působení ve funkci udělala špatně. Paní ředitelka se snažila očernit její osobu.

Paní Režná chodila do práce v neustálém stresu, jelikož se bála přijít ráno jen o minutu později. Tlak paní ředitelky po nějaké době paní Libuše nevydržela a došlo k psychickému zhroucení (I v tuto dobu bylo na paní Režnou tlačeno, aby se do zaměstnání dostavila a předala práci. Byla to prý její povinnost.). Důsledkem šikany na pracovišti byly u oběti donedávna noční můry či výkřiky ze spaní (prosení o pomoc).

Paní Libuši bylo k výkonu její práce doporučeno, aby si doplnila vysokoškolské vzdělání. V tomto studiu ji ale bylo zamezováno (nedostávala například studijní volno). Dokud ale paní Režná nedostudovala, nemohla podat výpověď ze zaměstnání, jelikož byla vázaná smlouvou (Pokud by přerušila studium, musela by navrátit peníze, které byly ke studiu určeny.). Po dokončení studia byla ale svou nadřízenou z jejího místa odvolána. Poté, co oběť oslovila MFI o pomoc, se paní Švejdová snažila navázat kontakt s vedením firmy. MFI pokaždé usiluje o nalezení řešení tohoto chování se zaměstnavatelem. V tomto případě měla paní Švejdová tu čest jednat přímo s mobberem. Na tomto základě bylo zjištěno, že útoky, které jsou vedeny proti paní Libuši, jsou z toho důvodu, že by mohla odhalit zpronevěření 1 mil. Kč (Tato částka neměla být použita na opravu budovy daného

pracoviště, ale měla být aplikována na soukromé účely zaměstnavatele.). Z tohoto důvodu se jí vedení firmy snažilo „odstranit“. Potom, co MFI oslovil zaměstnavatele, došlo k zesílení tlaku na paní Režnou. Celá kauza byla prošetřována i protikorupčním fondem. Vše skončilo tak, že paní Režná obdržela výpověď pro nadbytečnost, za půl roku na jejím místě byla zaměstnána ale už jiná pracovnice. Po celém incidentu se musela paní Libuše odstěhovat do jiného města, jelikož to pro ni bylo velmi náročné období.

Zdroj: vlastní zpracování (interní zdroje Mobbing Free Institut)

#### **Příloha č. 14:** Ombudsman – Příklad bossingu v praxi

Jedná se o případ šikanované ženy, která se s prosbou o pomoc obrátila na inspektorát práce, ten ale na pracovišti neshledal žádné vážné pochybení.

Poškozená byla zaměstnána v mateřské škole, ve které čelila šikaně ze strany nadřízené pracovnice (zástupkyně ředitelky). Zástupkyně ředitelky se měla projevovat neustálými výtkami při plnění pracovních úkolů, nepodloženou kritikou, vyhrožováním a vulgárním vyjadřováním vůči všem podřízeným. Nevhodné jednání vygradovalo tím, že byl poškozené odebrán osobní příplatek. Žena se proto obrátila na inspektorát práce, který zahájil své šetření.

I když byly výtky poškozené adresovány na již zmíněnou zástupkyni ředitelky, inspektorát ale s touto osobou o případu nehovořil a její jednání se zaměstnanci ani samotnou ředitelkou zařízení neřešil.

“Závěry inspektorátu o namítané šikaně na pracovišti působily velice nedůvěryhodně. Inspektorát uvedl, že chování zástupkyně bylo způsobeno její povahou a docházelo k němu nejen na pracovišti, ale i mimo něj a její chování bylo dle závěrů ke všem pracovníkům totožné. Na tomto základě došlo od inspektorátu k odvození, že se nemohlo jednat o nerovné zacházení se zaměstnanci, jelikož zástupkyně jednala se všemi pracovníky stejně nevhodně. Jestliže se ale vedoucí pracovník chová ke všem svým podřízeným stejně nevhodně, jde o porušení zákoníku práce, jelikož má nadřízený povinnost utvářet příznivé pracovní podmínky. Nelze proto kontrolu ukončit se závěrem, že nebyly zjištěny nedostatky,“ jak vysvětlila zástupkyně ombudsmana.

Pochybení inspektorátu nastalo taktéž tehdy, kdy nedošlo k poskytnutí informací poškozené o možnosti zbavení mlčenlivosti. V tomto případě se jednalo o malé pracoviště, ve kterém každý zaměstnanec musel vědět, kdo na koho podává stížnosti. Pokud by poškozená přistoupila na zbavení mlčenlivosti, mohl inspektorát při šetření pokládat

zcela otevřené otázky a přímo zjišťovat okolnosti stížnosti. Místo toho se ale spokojil s anonymním dotazníkem s dvěma obecnými otázkami, které se zaměřovaly na situaci na pracovišti. Na tomto základě poté došlo k vyhodnocení výsledku, tedy, že na pracovišti nebyly shledány žádné problémy.

“Osobní příplatek byl poškozené odebrán s odůvodněním, že došlo ke zhoršení dlouhodobých pracovních výsledků. Toto odůvodnění měl inspektorát v rámci kontroly ověřit. Dále mělo dojít i k vyžádání hodnocení práce poškozené za kontrolované období, kdy tento krok inspektorát učinil, vyhodnocení za předchozí období už ale bohužel neučinil. Teprve porovnáním těchto období by mohl určit, zda se pracovní výsledky skutečně zhoršily a příplatek tak mohl být odebrán. K tomu ale nedošlo a inspektorát se spokojil s jedním posudkem. Takto postupovat nelze,” vysvětluje zástupkyně ombudsmana.

“Povinnost vytvářet příznivé pracovní podmínky nelze vykládat pouze v tom smyslu, že se sám zaměstnavatel musí zdržet určitého typu jednání. Zaměstnavatel je povinen k vytváření příznivých podmínek aktivně přispívat, jako například výběrem vhodných vedoucích zaměstnanců a přiměřenou kontrolou, zda tito pracovníci plní zákonem stanovené povinnosti. To platí především vzhledem k pravomocím, které mají vedoucí zaměstnanci vůči svým podřízeným. Pokud tak zaměstnavatel nečiní a vedoucí zaměstnanci dlouhodobě své povinnosti porušují, je v konečném důsledku za tato porušení odpovědný zaměstnavatel. O odpovědnosti zaměstnavatele pak není pochyb v situaci, kdy jej pracovníci na porušení povinnosti ze strany vedoucího zaměstnance upozorní, ale zaměstnavatel na toto upozornění žádným způsobem nereaguje,” uzavírá Monika Šimůnková.

Dotčený inspektorát práce akceptoval připomínky zástupkyně ombudsmana a bude se jimi v budoucnu řídit (Šikanu na pracovišti nelze tolerovat, 2020).