

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra Sociologie

Bakalářská práce

Niki Vokálková

Bossing a projevy šikany na pracovišti

Bossing in the workplace

Praha 2019

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Buriánek, CSc.

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, doc. PhDr. Jiřímu Buriánkovi, CSc., za odborné konzultace, poskytnutí dat z dotazníkového šetření a za předmětné připomínky a rady při zpracování této práce. Další poděkování patří všem, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 29. 7. 2019

.....

Niki Vokálková

Abstrakt (česky):

Bakalářská práce se zabývá problematikou šikany na pracovišti. Hlavní pozornost je věnována specifické formě šikany v podnicích, a to bossingu, kdy je iniciátorem konfliktu nadřízený, který si jako oběti sporu volí své podřízené. Práce popisuje nejčastější formy bossingu a jeho příčiny a důsledky nejen z hlediska oběti, ale rovněž celkového dopadu na pracovní kolektiv a organizaci. Dále je zkoumán výskyt šikany podřízených na českých pracovištích v souvislosti s parametry, které by mohly mít vliv na jeho přítomnost v podnicích, jako jsou specifická pracovní odvětví a profese či velikost podniku. Pro řešení dané problematiky nabízí tato bakalářská práce řadu preventivních opatření pro oběti i organizace, která by bossing na pracovištích eliminovala.

Klíčová slova (česky):

šikana na pracovišti, bossing, druhy konfliktů na pracovišti, psychologický teror

Abstract (in English):

The bachelor thesis deals with the issue of bullying in the workplace. The main attention is focused on a specific form of bullying in companies, bossing, where the initiator of the conflict is the boss who chooses his subordinates as victims of this dispute. The thesis describes the most common forms of bossing and its causes and consequences not only for victims, but also for the team of colleagues and organization itself. Furthermore, the occurrence of bullying in the Czech workplaces in relation to parameters that could influence its presence in companies, such as specific work sectors and professions or the size of the company, is examined. To address this problematic accordingly, the bachelor thesis offers several prevention measures for victims and organizations that would eliminate bossing at workplaces.

Key words (in English):

bullying in the workplace, bossing, types of conflicts in the workplace, psychological terror

Obsah

ÚVOD	6
1. Vymezení základních pojmů	9
1.1. definice šikany na pracovišti.....	9
1.2. formy šikany na pracovišti.....	10
2. Vznik bossingu	11
2.2. Aktéři bossingu	13
2.2.1. Agresoři.....	13
2.2.2. Oběti.....	14
3. Kultura organizace a její vliv na výskyt bossingu	16
3.1. Příčiny bossingu a jeho důsledky pro zaměstnance a organizaci.....	16
3.2. Vliv pracovního prostředí a firemní kultury na výskyt bossingu.....	18
4. Prevence bossingu	20
4.1. Jak může zakročit organizace.....	20
4.2. Jak může zakročit oběť/pracovní kolektiv	24
5. PRAKTICKÁ ČÁST	26
5.1. Problémové jevy na pracovišti	28
5.1.1. Šikana podřízených	29
5.1.2. Sexuální obtěžování pracovníků	31
5.1.3. Protekce.....	32
5.1.4. Pomlouvání na pracovišti.....	33
5.2. Vliv zaměstnavatele a odvětví zaměstnance na výskyt bossingu	36
5.2.1. Hlavní zaměstnání respondenta – odvětví.....	37
5.2.2. Zaměstnavatel a velikost organizace.....	43
5.2.3. Zařazení zaměstnance do skupiny profesí.....	45
ZÁVĚR	48
Seznam použité literatury	52

ÚVOD

V zaměstnání trávíme průměrně jednu třetinu dne, bylo by tedy nešťastné, kdybychom museli tak velkou část dne trávit v pracovním prostředí, které je nepříznivé, často až toxické. Velký podíl na utváření nepříznivého pracovního klimatu má firemní kultura. Jedná se sice o určitý soubor pravidel, řízení a způsob komunikace, kterým se organizace prezentuje navenek, avšak stěžejním prvkem pro rozvoj firemní kultury jsou samotní zaměstnanci. Pohledy náborářů jsou upřeny na objevení a získání těch nejtalentovanějších a výjimečných zaměstnanců. Na pracovištích je největší důraz kladen na výkon jedinců a jejich podíl na úspěchu firmy a maximalizaci zisku. Při nesprávném vedení zaměstnanců se ve firmě může šířit nechtěný dojem, že společnost skrze tyto hodnoty klasifikuje kvalitu člověka samotného, který se následně v organizaci nemusí cítit komfortně. Proto je pro rozvoj podniku velmi důležité, na jaké úrovni je jejich vedení a firemní kultura.

V nepříznivém pracovním prostředí vznikají spory a konflikty mezi zaměstnanci, které mohou eskalovat až v šikanu na pracovišti, která má značný negativní vliv nejen na jedince, ale i na pracovní výkon týmu spolupracovníků a firemní identitu organizace. Síla firemní kultury je dnes na trhu práce velmi důležitým elementem, který vzbuzuje jistotu v zaměstnancích, ale také přináší prvek atraktivnosti pro budoucí uchazeče, a právě proto se organizace snaží o její zkvalitnění, jedinečnost a stabilitu, které jim v důsledku přináší konkurenční výhodu.

Zde je tedy na pováženou skutečnost, že při dnešní vysoké tržní konkurenci, organizace mnohdy nevěnují dostatečnou pozornost konfliktům uvnitř firmy a hledí pouze na ohrožení z vnějšku. Jsem přesvědčena, že je důležité, aby organizace ale i zaměstnanci byli s problémovým jevem šikany podřízených obeznámeni, aby byli v budoucnu schopni ji na svých pracovištích identifikovat, i ji sami efektivně a včas řešit. Se všemi druhy šikany na pracovišti neboli mobbingem, se složitě vypořádává, jelikož oběti mají tendenci problém zamlčovat nebo si ho například vůbec nepřipouštět. V důsledku může mobbing negativně ovlivnit jak psychický, tak v některých případech i fyzický stav oběti. Mezi jednu z nejzávažnějších forem šikany na pracovišti patří bossing, kdy nadřízený zneužívá svých pravomocí a postavení vůči podřízenému a vytváří tak neoprávněné konflikty a nepříznivé pracovní prostředí pro oběť.

V úvodu teoretické části své bakalářské práce se budu zabývat problematikou šikany na pracovištích, definuji tento problémový jev a vymezím odlišné formy šikany, které se mohou v podnicích vyskytovat. Tato práce se věnuje popisu specifické formy šikany na pracovišti, takzvanému bossingu, kde je iniciátorem konfliktů a nerovného zacházení nadřízený, který se snaží konfrontovat některého z podřízených v jeho pracovním týmu. Popíše nejčastější projevy a formy jednání, které lze považovat za šikanu na pracovišti. Pro tuto část práce je důležité určit si aktéry celého procesu a jejich běžné strategie, které praktikují k dosažení svých cílů. Dále uvedu, kdo vstupuje do sporu jako agresor, kdo je obvykle obětí a jakým způsobem mohou být do konfliktu zapojeni i spolupracovníci. Významným prvkem procesu šikany na pracovišti z hlediska sociologie jsou příčiny a především důsledky, které má šikana na jedince, jakožto oběť, ale také důsledky, které přenáší na celou organizaci a pracovní kolektiv. Jak jsem již zmínila v předchozím odstavci, organizace mnohdy šikaně na pracovišti, zvláště poté specificky bossingu, nevěnují dostatečnou pozornost. Pro podřízené je těžké jít do konfrontace se svým nadřízeným, proto management nemusí mít ani o výskytu šikany na pracovišti ponětí. Právě proto je poslední a hlavní kapitola teoretické části věnována prevenci, aby se buďto výskyt šikany na pracovišti eliminoval, nebo se zcela zabránilo samotnému vzniku tohoto problémového jevu a nikdo ze zaměstnanců tudíž nebyl nucen psychickému teroru na pracovišti čelit.

V praktické části bakalářské práce jsou statisticky zpracovány výsledky ze standardizovaného dotazníkového šetření z listopadu roku 2016. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno Centrem pro výzkum veřejného mínění – Sociologický ústav AV ČR v.v.i.

Z celkového výzkumu s názvem „Kvalita života“ jsem se věnovala otázkám, které byly kladeny pouze ekonomicky aktivním respondentům a zaměřovaly se na zhodnocení výskytu problémových jevů na jejich pracovišti. Podrobněji jsem zkoumala souvislosti mezi problémovými jevy v podnicích, jako je šikana podřízených a například výskyt protekce nebo pomlouvání, jelikož se domnívám, že především výskyt protekce v podnicích může být úzce spjat se šikanou podřízených. Celý soubor je rozdělen na mužské a ženské respondenty, protože jednou z hlavních hypotéz praktické části bakalářské práce je, že ženy jsou bossingu na pracovištích vystavovány častěji nežli jejich mužští spolupracovníci.

Cílem bakalářské práce je dokázat díky výsledkům z dotazníkového šetření, že je bossing velmi aktuálním problémovým jevem na pracovištích v České republice, kterému se

doposud nevěnuje dostatečná pozornost. Určím, jaký typ ekonomicky aktivních respondentů z dotazníkového šetření je tímto problémovým jevem typicky nejvíce zasažen, ať už z pohledu specifického pracovního odvětví, ve kterém jsou zaměstnání, či například velikosti jejich podniku, a dále zda se vyskytuje bossing spíše v pracovních kolektivech s ženskými či mužskými nadřízenými. V závěrečné kapitole teoretické části jsou navržena preventivní opatření, která by zajistila minimalizaci, či až úplnou eliminaci této problematiky na pracovištích. Navržená opatření by měla mít pozitivní dopad jak na zaměstnance, tak i na celkový chod organizace a pracovní tým, a tím by značně přispívala ke zlepšení pracovních podmínek a kvality firemní kultury a optimálního pracovního prostředí. Cílem je, aby jedinci po přečtení této práce byli schopni šikanu podřízených na jejich pracovišti včas rozeznat a byli schopni proti ní aktivně zakročit.

1. Vymezení základních pojmů

V úvodní kapitole bakalářské práce je nutné charakterizovat základní pojmy související se šikanou na pracovišti. Vymezení těchto pojmů je nezbytné pro porozumění uvedené problematiky. Definice tohoto problémového jevu a jeho obecná formulace budou dále doplněny o specifické formy šikany, se kterými se zaměstnanci mohou v organizacích setkat.

1.1. definice šikany na pracovišti

Hanz-Jürgen Kratz ve své publikaci (2005) charakterizoval šikanu na pracovišti jako *“řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)”* (Kratz, str. 16, 2005).

Odhalení mobbingu bývá značně složitější než například odhalení šikany ve školách či v prostředí volnočasových aktivit, jelikož samotná šikana se ve většině případů pojí s fyzickým násilím a agresorem bývá spíše intelektuálně slabší jedinec. Oproti tomu u mobbingu se agresor zaměřuje na kontinuální psychické týrání oběti a jeho aktéry jsou jedinci s vyšší inteligencí. Mobbeři jsou obezřetnější s útoky, které jsou promyšlené a mají specifický cíl poškodit jejich kolegu či podřízeného. Činy mají předem promyšlený děj a záměr, je tedy komplikovanější mobbing v organizaci demaskovat (Svobodová, 2008).

Ve výzkumu, který byl v roce 2015 proveden agenturou STEM/MARK, uvádí 23 % respondentů starších 15 let, že měli s některou z forem šikany na pracovišti zkušenosti. Od roku 2013 poté dle výsledků zmíněného výzkumu došlo k navýšení především procenta šikanovaných žen (27 %) oproti 19 % mužů (STEM/MARK, 2015). Na základě výsledků tohoto výzkumu jsem stanovila základní hypotézu pro mou praktickou část práce, v níž se domnívám, že jsou zejména ženy svědky či přímo oběťmi šikany v podnicích častěji než muži. Zaměřím se na specifickou formu šikany na pracovišti, a to na výskyt šikany podřízených.

1.2. formy šikany na pracovišti

Mobbing může pro oběť představovat nejen psychickou, ale i fyzickou zátěž. Projevy šikany na pracovišti zahrnují četné formy diskriminace a obtěžování, které negativně ovlivňují profesní život obětí. Sílu konfliktu a útoků ovlivňují sociální podmínky v podniku, kdy si například pracovní kolektiv drží od sporu odstup a bojí se zasáhnout nebo před problémovým jevem ustupuje přímo vedení firmy, které odmítá podstoupit potřebné kroky pro eliminaci problematiky v jejich pracovním týmu. Tím, že je mobbing stále velmi citlivé téma, nadřízení často tento jev přehlížejí nebo odmítají přiznat, že by se na jejich pracovišti mohl vyskytovat. Obávají se, že by proces řešení této problematiky měl dopad na pověst firmy a zpochybnil by jejich řídicí schopnosti (Kratz, 2005).

Bossing je forma šikany na pracovišti, kdy je původcem negativního jednání nadřízený. Důvodem jednání agresora může být obava z konkurence na pracovišti, kdy si nadřízený neadekvátním způsobem kompenzuje nedostatek sebevědomí a bojí se o vlastní pracovní pozici, proto využívá svých kompetencí a vytváří na oběť dlouhodobě systematický nátlak (Beňo, 2015).

Šikana na pracovišti může mít původ z různých podnikových úrovní. Staffing znamená, že zaměstnanci šikanují své nadřízené. Zdroj systematického nátlaků vychází ve většině případů z pocitu zaměstnanců, že je s nimi v pracovním prostředí nerovně zacházeno. Šikanování nadřízení pak ztrácí vážnost a autoritu na pracovišti, což ovlivňuje jejich řídicí schopnosti a pracovní výsledky (Kratz, 2015).

Všechny formy šikany na pracovišti šíří napříč podnikem nezdravé pracovní klima, které může působit jako stresující faktor nejen pro oběť, ale i pro celý pracovní tým. Nezdravé pracovní klima dusí motivaci zaměstnanců, kteří následně podávají nižší pracovní výkon. Také agresor nevěnuje veškerou svou pozornost pracovním úkolům, jelikož část své energie spotřebovává na vymýšlení strategií a dalších kroků, jak konfrontovat svou oběť. Proto může mít šikana na pracovišti značný dopad na celý chod organizace, kdy problémový jev může eskalovat až ve zvýšení fluktuace zaměstnanců a v podniku následně zůstanou pouze ti průměrní a podprůměrní kolegové, jelikož dobří a tvořiví zaměstnanci odcházejí za lepším pracovním prostředím a firemní kulturou (Huberová, 1995).

2. Vznik bossingu

Autorem pojmu bossing je Nor S. Kole, který tento pojem prvně použil v roce 1990 při svém šetření systematického šikanování ze strany vedoucích (Beňo, 2003, s. 10). Jedná se o systematické šikanování, kdy nadřízený vyvíjí tlak na podřízeného za účelem vynutit si jejich poslušnost a respekt. Jeho cílem je utvrdit si své vyšší postavení v hierarchii daného týmu. Nadřízení mohou podřízené šikanovat také ze specifických důvodů, například chtějí kolegu donutit k odchodu z pracovní pozice nebo mají vedoucí pracovníci strach o vlastní pracovní místo a snaží se podřízenému zmařit jakýkoliv možný postup směrem vzhůru v organizační struktuře firmy (Barancová, 2014).

Pavel Beňo v rozhovoru pro Hospodářské noviny (Kejhová, 2.7.2007) uvádí, že je pro oběť ze všech forem šikany na pracovišti nejtěžší čelit bossingu, jelikož proti systematickým a často i plánovaným útokům nemá podřízený rovné šance jako jeho nadřízený.

Bossing je velmi závažnou podobou šikany na pracovišti, ve kterém je oběť postavena do těžké situace a může se pro ni spor s nadřízeným jevit jako předem prohraný boj kvůli rozdělení rolí v organizaci. Nerovné postavení mezi agresorem a obětí vyvolává pocit bezmoci a může oběť zcela odradit od aktivní obrany. Dle mého názoru je bossing nejnebezpečnější formou mobbingu, jelikož nadřízený může využívat značné pravomoci, které mu poskytuje jeho pracovní postavení, a dává mu o to větší sílu útoku a také způsobuje závažnější následky na psychiku a profesní sebevědomí oběti.

2.1. Projevy bossingu

Určit typické projevy bossingu je velmi složitý úkol, jelikož každý případ výskytu tohoto problémového jevu je naprosto unikátní. Každý jedinec, ať už bereme v potaz oběť, či agresora, vnímá vzniklý konflikt na pracovišti individuálně, každý případ se liší od toho předešlého. Nejsou tedy dána žádná všeobecná pravidla nebo postupy, které by se daly definovat jako typický průběh a taktika aktérů šikany podřízených v praxi. Je tedy jen na agresorovi, jakou individuální strategii postupu zvolí pro dosažení cíle.

Nadřízený může oběť například přetěžovat úkoly, které není schopna v daném čase zvládnout a vytváří jí tím stresové pracovní prostředí a také eventuálně špatnou pověst mezi kolegy, jelikož se celá situace jeví, jako že oběť zpomaluje tempo celého týmu. Protichůdnou strategií agresora pak může naopak být, že oběti dává pouze takové úkoly, které jsou plně pod úrovní kvalifikace zaměstnance, čímž zpochybňuje jeho způsobilost vykonávání pracovních činností. Jakmile se oběť pídí po zdůvodnění daného rozdělení úkolů, dostává se jí pouze obvykle ironické a nicneřikající ospravedlnění od nadřízeného. Situaci to ovšem zpravidla nezmění a oběti se po čase dostane pouze kritické a degradující zpětné vazby (Svobodová, 2008).

Němečtí autoři Axel Esser a Martin Wolmerath v roce 2001 vydali *Katalog 100+ forem jednání, které lze považovat za mobbing*, který v češtině publikoval psycholog Pavel Beňo (2015) ve své knize *Šarmantní násilníci*. Mezi formy jednání volené především agresory z pozic nadřízených patří například útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat, kdy jsou nadřízení schopni práci podřízených sabotovat nebo zadržují zásadní informaci, bez které oběť nemůže zadaný úkol splnit. Chování nadřízených může doprovázet i destruktivní kritika, kdy vedoucí záměrně volí ponižující kritiku a zveličují chyby, které byly zřídka vyvolány obětí samotnou, i přesto za ně oběť v očích nadřízeného nese zodpovědnost. V případě, že má nadřízený pracovník problém nalézt jakýkoliv chybný pracovní úkon nebo jednání podřízeného, soustředí se na poškození sociální integrace oběti na pracovišti. Mezi tyto formy jednání nadřízeného patří například záměrné vyhýbání se kontaktu s obětí, šíření pomluv či až dokonce k veřejnému seřvání a urážení (Beňo, 2015).

Německá publicistka Brigitte Huberová ve své knize (1995) jako jeden z nejzásadnějších projevů bossingu vidí zrazování od motivace, kdy nadřízený svého podřízeného v jednom kuse ujišťuje, že na plnění pracovních úkonů není dostatečně dobrý, kvalifikovaný, a že je v pracovním týmu naprosto zbytečným článkem. Jakmile nadřízený znevažuje pracovní výkon zaměstnance, neustále ho kritizuje a zbavuje ho tak veškeré motivace, má to velký vliv na jeho profesní sebevědomí. Jedinec tak ztrácí veškerou pracovní motivaci a cítí se, že po pracovní stránce selhal. Tento pocit však ze sebe nelze lehce setřást, a tím pádem si často oběť bossingu přenáší pocit selhání a bezcennosti i do soukromého života.

Vedoucí pracovník může svým chováním dospět až do fáze protiprávní diskriminace, kdy je omezování podřízeného přesunuto do oblasti hmotných statků. Při poskytování mimořádných odměn nadřízený oběť například zcela vyloučí ze seznamu odměňovaných

zaměstnanců nebo dostane šikanovaný podřízený proplacenou pouze malou procentuální částku odlišnou od zbylých kolegů v týmu. Tato forma jednání opět negativně ovlivňuje i soukromý život oběti, kdy dotyčný počítal v daném období s určitým finančním ohodnocením za odvedenou práci, a nakonec na bankovní účet obdrží pouhý zlomek očekávané sumy (Fetter, 2011)

2.2. Aktéři bossingu

Bossing může nečekaně zasáhnout jakéhokoliv zaměstnance všech vzdělanostních i věkových skupin. Některá pracovní prostředí vytváří příznivější podmínky pro vznik konfliktů nežli jiná. Výskyt šikany podřízených v podniku mohou způsobit nekvalitní a falešné vztahy v pracovním kolektivu nebo například nefunkční, ba dokonce neexistující proces řešení sporů a konfliktů mezi zaměstnanci. Také přílišný důraz na pracovní výkon zaměstnanců může vést k depersonalizaci pracovních vztahů, což následně vede k vzniku nepříznivého pracovního klimatu, což vytváří optimální prostředí pro vznik konfliktů mezi zaměstnanci.

2.2.1. Agresoři

Agresoři s vyšším vzděláním dost pravděpodobně více přemýšlejí o strategii útoků a jejich činy tak mají daleko větší sílu na psychiku oběti. Jejich promyšlenější strategie jsou těžko odhalitelné, a proto je velmi komplikované problém na pracovišti objevit a zabránit mu.

Podle autorky Lenky Svobodové (2008) je jedním z nejčastějších typů agresorů takzvaný kariérista. Kariérista se snaží prosadit na úkor druhých a má především strach z vlastního selhání a faktu, že by na pracovním prostředí v jeho týmu mohl být někdo úspěšnější. Agresor bývá často egocentrický a výbušný, plný předsudků a stereotypů vůči svému pracovnímu týmu. Iniciátoři šikany na pracovišti mohou být vnitřně nejistí a vyhýbají se jakýmkoliv projevům empatie. K vytvoření nátlaku v podniku je zapotřebí, aby byli dobří v manipulaci lidí a měli nadměrnou schopnost klamat, přesvědčivě lhát a podvádět.

Frustrovaný, netolerantní a závistivý nadřízený pak vyvíjí psychický nátlak a útoky na vybranou oběť v pracovním kolektivu. Stále častěji se dnes mluví o strukturálních poruchách

osobnosti, jako je například narcismus nebo opojení moci. Příčinou sporů na pracovišti tak může být žárlivost ze strany agresora na schopnosti a dovednosti jeho podřízených, spojená s obavou o ztrátu vlastní pracovní pozice. Německý novinář Martin Wehrle adresoval dne 21.2.2013 otevřený dopis tehdejšímu ministrovi hospodářství v Německu. V dopise popisuje důležitost kvalifikace manažerů, a že by pro vedení firem mělo být povinné získání tzv. licence pro vedení lidí. Manažeři v současné době v korporátech vedou desítky lidí a nemají na to žádná speciální oprávnění či kvalifikaci. Autor se domnívá, že právě to je hlavní příčinou toho, proč výsledky německých statistik zaznamenávají, že až 7 z 10 případů šikany na pracovišti je způsobeno nesprávným jednáním manažerů (Beňo, 2015).

2.2.2. Oběti

Pro oběti bossingu dosud neexistuje specifická charakteristika, která by určovala jejich typické osobnostní znaky nebo nedostatky, díky kterým by se určití zaměstnanci stávali snadnějším cílem pro mobbera. Hans-Jürgen Kratz (2005) však tvrdí, že dle zkušeností mezi oběti šikany na pracovišti patří jedinci, kteří na svět pohlížejí spíše pesimisticky a jsou mnohdy citlivější a labilnější nežli jejich sociální okolí. Tento životní přístup je poté zřejmý i pro spolupracovníky a má vliv na formování vztahů na pracovišti. Potenciální původce šikany, ať už je to kolega ze stejného oddělení či nadřízený, pak volí jako oběti právě tyto jedince, jelikož tito pracovníci kolem sebe nemívají velký okruh přátel či kolegů, se kterými by si byli blízcí, a tím pádem je nemá před mobbingem kdo bránit, či je podržet v těžkých situacích. Jeví se tak logicky jako snadný terč pro agresora.

Avšak právě šikana ze strany nadřízeného – bossing – je mnohdy cílena na úplně protichůdnou oběť, což jen potvrzuje fakt, že šikana na pracovišti může postihnout každého. Řeč je o spolupracovnících, kteří jsou ve své práci velmi úspěšní, uznáváni kolegy a svými vizionářskými myšlenkami a postupy posouvají celou firmu kupředu. Při pracovních schůzkách jsou aktivní a záleží jim na budování své kariéry. Jsou sice velkým přínosem pro firmu, ale nemusí se vždy jevit jako přínos pro své nadřízené. Narušují svým aktivním chováním tempo, které je na pracovišti nastavené a pro nadřízené tudíž mohou představovat pomyslnou hrozbu. Nadřízený pociťuje konkurenci ze strany podřízeného, kterému se v jeho profesi velmi daří. Místo toho, aby se nadřízený pracovník zaměřil na sebe a zdokonalil své postupy a chování, volí raději cestu agrese a veškerou svou pozornost zaměří na určitý způsob

omezení či zastrašení úspěšnějšího spolupracovníka. Využívá přitom svých pravomocí a postavení k vytvoření nepřátelských vztahů a prostředí pro oběť (Kratz, 2005).

V neposlední řadě se obětí mobbingu může stát také nový zaměstnanec. Ocítá se v sehraném kolektivu, kde jsou již jasně rozdělené role a autority. Na spolupracovníky v novém týmu tak zprvu může působit jako určitá hrozba, jelikož dojde k přerozdělování kompetencí a utvářejí se nové pracovní vztahy ve formální i neformální organizaci. Reakcí týmu či některého z kolegů tak může být právě omezování nového člena nebo snaha ho vyčlenit z kolektivu patrná hned od počátku.

3. Kultura organizace a její vliv na výskyt bossingu

Firemní kultura je soubor pravidel, které prezentují organizaci a její způsob vystupování vůči svému okolí. Měla by jasně a srozumitelně definovat vztahy mezi zaměstnanci, řízení firmy a způsob odměňování. Správně nastolená firemní kultura by tak měla ve všech zaměstnancích daného podniku vyvolávat shodné vnímání hodnot a norem chování na pracovišti.

V některých podnicích nejsou nastolena jasná pravidla a normy, tudíž firma nedokáže konzistentně vnímat a řešit vzniklé problémy na pracovišti. Proto se v této kapitole zaměřím na příčiny vzniku bossingu a jeho následné dopady na oběť, pracovní kolektiv a organizaci.

3.1. Příčiny bossingu a jeho důsledky pro zaměstnance a organizaci

Nadřízení se stávají agresory z určitého důvodu, který není vždy zřejmý pro celý pracovní kolektiv. Pomyslným spouštěčem může být přílišný tlak shora, jež nadřízený následně přenáší na své podřízené. Mezi příčiny bossingu také často patří strach. Nadřízení mají strach z konkurence a bojí se, že by mohli ztratit své pracovní místo a přijít tak o svou těžce budovanou kariéru. Mají tedy pocit, že si musí upevnit své postavení v organizaci, aby je nikdo z podřízených nemohl nahradit. A někdy je snazší tohoto cíle dosáhnout právě psychickým terorem nebo například nerovným zacházením s podřízeným (Huberová, 1995).

„Šéf“ také může být jen nespokojený s názory a vizí organizace, ale místo toho, aby sám aktivně zakročil a navrhl změnu, raději si svou zlost vylévá na podřízených, kteří jsou do vzniklého konfliktu zapojeni naprosto nevinně. Nadřízený pracovník například pociťuje permanentní tlak od vedení a následně tuto tíhu a napětí přenáší dále organizační strukturou firmy na své podřízené. Jakmile se v tuto chvíli v týmu podřízených objeví jedinec, na kterého je znatelně snazší cílit všechn vztek a problémy, může se pak mobber zacílit v budoucích situacích podobného charakteru právě na zmíněného jedince a celou tíhu problému přenesse na něj.

Pavel Beňo (2003) ve své publikaci uvádí hned několik příčin bossingu, které jsou způsobeny a vyvolány především nesprávným přístupem vedení a chodem organizace. Výskyt

šikany na pracovišti totiž není způsoben pouze nevhodným výběrem zaměstnanců, kteří psychoteror v podniku vytváří. Přítomnost mobbingu či bossingu v organizaci odráží chybně zvolené vedení firmy a její nefunkční firemní kulturu, někdy dokonce až celkovou nevyspělost a nefunkčnost společnosti.

Zaměstnanci jsou v dnešní době povinni čelit ustavičnému tlaku na zvyšování výkonu a vedení organizací na ně klade vysoká očekávání a značnou míru odpovědnosti. Stresové prostředí může být podpořeno nesprávným jednáním vedení, kdy je zaměstnancům naznačováno, že jsou ve firmě nahraditelní, za cílem zvýšení zmiňovaného výkonu jejich práce. Na psychiku pracovníků to však z dlouhodobého hlediska může mít opačný efekt a mohou se začít strachovat o své pracovní místo, což může vyústit až ve výsledek, že se sami začnou poohlížet po jiné pracovní pozici (Beňo, 2015). Zaměstnanci se soustředí na svůj ekonomický prospěch natolik, až se z pracovního prostředí vytrácí emoce a přirozené lidské hodnoty (Svobodová, 2008).

Vedení v organizaci může šikany na pracovišti praktikovat i skrze velmi nemorální strategie jako je například takzvaný „*outplacement*“. V případě, že firma prochází strategickou restrukturalizací nebo jí postihl prudký pokles obratu, nastanou komplexní změny v organizační struktuře podniku. Tyto změny mohou mít za důsledek uvolňování některých pracovních míst, což může vést až k takzvanému „úřednímu“ bossingu, kdy se firma účelně zbavuje nadbytečných pracovníků. Vedoucí pracovník pak jednoduše využije situace a svou pozornost soustředí na nejbližší propuštění jeho oběti (Kratz, 2005).

Šikana na pracovišti však může mít značné důsledky nejen na oběti a zaměstnance, ale i na chod celé organizace. Nejenže šikanovaný zaměstnanec je méně produktivní, kreativní a motivovaný, ale tato nepříznivá pracovní atmosféra může být od jednoho zaměstnance přenesena na celý pracovní tým, kdy následně dochází k poklesu efektivity a morálky napříč firmou. Nízká výkonnost oběti tak může mít vliv na celkovou efektivitu pracovního kolektivu, což přináší ekonomické ztráty organizaci. Mobbing také vede k duševnímu a tělesnému vyčerpání obětí, což se odráží na špatné docházce zaměstnanců a jejich časté nemocnosti. Následně může docházet ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců, kdy firmu nemusí opouštět pouze oběť, ale i část jejího pracovního týmu, která odmítá pod agresorem pracovat a nesouhlasí s pasivním postavením firmy ke vzniklému konfliktu (Svobodová, 2008).

V knize od Davenportové a kol. (1999) jsou sepsány tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do pracovního kolektivu a profesního života. Nejlepším

východiskem pro oběť je, když si mobbingu povšimne ještě v počáteční fázi a její psychika a sebevědomí je natolik silné, že dokáže šikaně na pracovišti odolat či se od ní oprostít dříve, než tento konflikt způsobí jakékoliv relevantní dopady. V závažnějším případě má šikana na pracovišti dopad na psychiku oběti, což může vyústit až ve fyzické potíže. Pro oběť je tak velmi náročné se začlenit zpět do kolektivu pracovníků. Nejzávažnější dopad mobbingu na oběť může být spouštěčem chronických potíží, které oběti znemožňují vykonávat profesní život a zapojit se zpět do pracovního kolektivu. Psychosomatické důsledky představují bolesti hlavy, svíravé pocity při dýchání a celkové zhoršení zdravotního stavu a oslabení imunitního systému oběti.

Psycholog Pavel Beňo ve své knize (2003) dokonce uvádí, že v pracovních podmínkách, které jsou v dnešní společnosti nastoleny, je každý pátý pokus o sebevraždu mezi dospělými jedinci spojen s problémy v zaměstnání.

3.2. Vliv pracovního prostředí a firemní kultury na výskyt bossingu

Psycholožka Lenka Svobodová (2008) ve své praktické antimobbingové příručce uvádí, že negativní pracovní atmosféra, která přispívá vzniku patologických vztahů na pracovišti, může být nastolena nesprávným jednáním nadřízených, jelikož vzorce chování nadřízených jsou přebírány jejich podřízenými a negativní firemní klima se tak nevědomě šíří napříč celou organizací. Problém také nastává, když mají zaměstnanci pocit, že pro vedení platí jiné podmínky a normy ve firmě než pro zbytek zaměstnanců. Firemní kultura by proto měla být postavena na pevných morálních základech, aby bylo jasně dáno, jaké jednání je po zaměstnancích požadováno, a jaké je již nepřijatelné.

"Výskyt mobbingu je v podstatě přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců" (Svobodová, str. 36, 2008). Právě proto si dovoluji tvrdit, že je pracovní klima úzce spjato s vedením organizace. Zvolí-li vedení nesprávný styl řízení, neefektivní způsob komunikace či cestu nerovnoměrného zacházení s podřízenými, napomáhá tím vzniku "vhodných" podmínek pro výskyt psychického nátlaku na pracovišti, který může vyústit až v šikanu.

V dnešní době může být jedním z úskalí fakt, že se do vedoucích pozic mnohdy dostávají pracovníci, kteří nedisponují manažerskými schopnostmi. Svůj postup po kariéřním

žebříčku si vysloužili například technickými dovednostmi či svou odbornou znalostí. Tito nadřízení sice mají patřičný inteligenční kvocient, ale ten pro řízení organizace a týmu lidí nestačí. Postupem času se v jejich řízení projeví absence emočního kvocientu a sociální inteligence. Nefungující komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými dává prostor intrikám a vzniku konfliktů. Takoví nadřízení v týmu ztrácejí veškerou autoritu a nejsou schopni svůj tým motivovat. Agresor pověřen vedoucími funkcemi tak může proměnit optimální pracovní prostředí firmy v toxické.

Vedoucí pracovníci se dopouštějí nespočtu chyb, které následně mohou vést až ke vzniku šikany na pracovišti. V zaměstnancích určité situace, jako je chaotické rozhodování a neprůhledná politika vedení, vyvolávají pocit nejistoty v jejich pracovním životě. Jsou-li v organizaci nejasně rozdělené kompetence, přítomná absence pravidel a neustálé organizační změny, pak se firemní kultura společnosti jeví pro zaměstnance jako nestabilní. Vedení by tedy mělo usilovat o řádně nastolená pravidla a normy, správně zacházet s omyly a konflikty, vzniklými v pracovních týmech a nastolit objektivní systém hodnocení. Odborníci definovali specifická pracoviště, která nazvali „rizikovými“. Jedná se o pracoviště, kde vládne byrokratická organizace a vzniku šikany podřízených zde napomáhá specifická hierarchie uspořádání pozic a kompetencí v kombinaci se striktními pravidly a předpisy. Vedoucí pracovníci tak mají pocit, že jsou svým podřízeným opravdu nadřazeni a mohou tak zneužívat svých pravomocí. Jedná se například o školství, zdravotnictví či úřady státní správy (Svobodová, 2008).

4. Prevence bossingu

Organizace se skládá z kolektivu zaměstnanců, kteří spolu úzce spolupracují, aby firmě pomohli dosáhnout strategických plánů a cílů pro dané období. Jakýkoliv náznak šikany v tomto kolektivu by mohl pro firmu znamenat značné problémy a mohl by zpomalit tempo vykonávání jednotlivých úkonů. Nejlepší obranou proti šikaně na pracovišti se tak stává včasná prevence. Tato kapitola se proto zaměří na kroky, které může podniknout jedinec ale i organizace, aby předešli šikaně na pracovišti a naučili se jí rozpoznat a následně eliminovat, či v ideálním případě, aby v podniku vytvořili takové pracovní prostředí, díky kterému by bossingu nemuseli vůbec čelit.

4.1. Jak může zakročit organizace

Organizace by měla mít jasně dané a srozumitelné zásady, o kterých by byl každý zaměstnanec informován. Tyto zásady by měly obsahovat plán řešení šikany, díky kterému by jedinci na pracovišti snadněji rozpoznali její znaky, a především by věděli, že je vedení ochotno šikanu řešit. Problémem ve firmách mnohdy bývá, že si zaměstnanci myslí, že vedení od šikany raději odvrací zrak a nevěnuje jí žádnou pozornost. V případě, že by všichni zaměstnanci byli obeznámeni s plánem řešení šikany na jejich pracovišti, mohlo by to vést k otevřenějšímu přístupu všech kolegů k tomuto problémovému jevu a zaměstnanci by se natolik nebáli odmítnutí ze strany vedení. To by také vedlo k lepší informovanosti vedení, jelikož jedním z důsledků šikany na pracovišti může být právě fakt, že se problém nedostane přes organizační strukturu až k samotnému vedení, které tudíž nemá sebemenší tušení, že se v jejich firmě šikana objevuje.

Normy by měly jasně určovat, jaké chování již přesahuje dané limity a management by měl zajistit edukaci zaměstnanců na toto téma. Vedení by dále mělo pečovat o pracovní klima a sledovat míru stresu a zátěže v jednotlivých týmech. K posílení dobré atmosféry a vztahů na pracovišti mohou posloužit například kolektivní mimopracovní aktivity – jedná se o předem naplánované týmové sešlosti s kolegy po pracovní době nebo team-buildingové činnosti (Venglářová, 2011).

Mimo jiné by tato antimobbingová opatření měla obsahovat i možné postihy pro pachatele. U bossingu je velmi důležité, aby vedení informace o konfliktech na pracovišti

nezískávalo pouze od nadřízených pracovníků, ale aby otevřeně oslovilo i ostatní zaměstnance, jelikož právě nadřízení jsou v této situaci zmíněným agresorem.

Stále více se na českých pracovištích používá takzvaná metoda 360° zpětné vazby, kdy výsledky poskytují výkonovou zpětnou vazbu na zaměstnance a to, jak je vnímán pracovním kolektivem z různých perspektiv. Komplexní hodnocení dostává zaměstnanec od svých nadřízených, kolegů, podřízených, ale i zákazníků, a především se hodnotí i on sám. Tato metoda tak nastavuje zrcadlo nejen hodnocenému zaměstnanci ale i samotné organizaci, která může objevit skryté hrozby a konflikty a reagovat tak na měnící se pracovní prostředí a realizovat potřebné změny (Palán 2002).

Společnosti mohou v rámci prevence problémových jevů v podniku pro zaměstnance pořádat různá školení, kde by měli příležitost se o mobbingu dozvědět více informací a získali by také kontakt na osoby, na které by se v případě výskytu tohoto problému mohli obrátit. Dalším prvkem prevence mohou být například tréninky řešení konfliktů na pracovišti, které naučí zaměstnance, jak s konflikty efektivně pracovat a jak je rozpoznat (Burke a Cooper, 2010).

Cílem těchto školení a jasně daných zásad v organizaci je vytvoření příznivého pracovního klimatu a možnost oboustranné komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Zaměstnanci se poté snáze ztotožní s podnikovou filozofií a podpoří to jejich motivaci v pracovní činnosti.

Velmi důležitým prvkem prevence je, aby měli o těchto problémových jevech v dané firmě přehled především vedoucí pracovníci. Oni jsou těmi, kteří by v první řadě měli zabránit samotnému vzniku konfliktu na pracovišti a v případě výskytu rozepří by jim měli čelit a následně zabránit.

Je-li v organizaci podezření na výskyt mobbingu či bossingu, management by se měl zaměřit na určité faktory, které by jim mohly pomoci v odhalení agresora a zavedení prevencí do budoucna. Lze například blíže prozkoumávat situace, kdy se zaměstnanec nečekaně rozhodl dát výpověď a opustit firmu. Vedení by mělo těmto případům věnovat svůj čas a před odchodem zaměstnance zjistit, jestli jeho rozhodnutí opustit společnost má specifické a dosud nevyřčené důvody (Kratz, 2005). Je možné, že se postupem času prokáže, že se zvýšila fluktuace ve firmě, a to přímo v jednom konkrétním týmu spolupracovníků. V takovém případě je třeba, aby vedení zakročilo, jelikož v týmu může dominovat nadřízený, který mezi svými podřízenými úspěšně nachází oběti pro bossing.

Ve větších organizacích a korporátech není snadné mobbing či bossing vedením zaregistrovat, jelikož je pro ně charakteristická rozsáhlá organizační struktura a velké týmy spolupracovníků. Podřízení tak mohou mít velmi neosobní vztah ke svým nadřízeným, což je způsobeno tím, že daný jedinec je pouze jedním z desítek či stovek podřízených. Vedení tak může využít pomoc odborníků zvenčí, kteří analyzují situaci na pracovišti a případný existující problém pomohou vyřešit.

Větší podniky, které potřebují zanalyzovat rozsáhlý pracovní kolektiv, mohou přijmout speciálního pracovníka, který bude vystupovat jako takzvaný pověřenec v boji proti šikaně na pracovišti. Lze dokonce ve firmě zřídit krizové (školicí) centrum a šířit antimobbingová opatření na podnikových shromážděních či skrze kampaně zaměřené právě na potírání mobbingu. Krizové centrum by měl vést zkušený sociální pracovník či psycholog práce, který bude obeznámen se sociálními, etickými, ale i ekonomickými vztahy v organizaci. Mělo by se jednat o osobu, která ve společnosti nezastává odpovědné postavení, jelikož pro oběti bývá mnohem snazší se svěřit jedinci, který nevykonává specifické postavení a role v organizační struktuře firmy (Kratz, 2005).

U většiny konfliktů je nereálné, aby je vyřešili přímo agresoři nebo oběti, zvláště pokud se jedná o bossing, jelikož nadřízený má větší autoritu a vyšší pravomoci, čímž je tento boj již předem nerovný. Vloží-li se do konfliktu třetí nezaujatá strana s potřebnými řídicími kompetencemi, mohou z této konfrontace nakonec vyjít oba aktéři jako vítězové, což je chtěným výsledkem i pro organizaci.

V České republice funguje několik organizací, které nabízejí preventivní antimobbingové aktivity pro společnosti. Například Mobbing Free Institut se snaží eliminovat šikanu na pracovišti specifickou nabídkou přednášek jak pro zaměstnance, tak i top management. Provádí taktéž důkladnou analýzu situace v organizacích s inovativním návrhem na řešení daného problému, a tím znovuvytvoření zdravého a optimálního pracovního prostředí (Mobbing Free Institut, 2016-2019).

Dle Kratze (2005) má na výskyt mobbingu v organizaci podíl také styl řízení. Správně zvolený styl vedení lidí může napomoci zcela předejít šikaně na pracovištích. Doporučuje vyvarovat se autoritativního stylu řízení, kdy si nadřízený od podřízených drží odstup, jelikož se cítí býti dominujícím a také důležitějším jedincem pro organizaci nežli jeho podřízení. Tímto přístupem a charakteristickým chováním často vzniká příznivé klima pro bossing. Na pracovišti v týmu vládne nedůvěřivá atmosféra, neschopnost řešení konfliktů a je zde značná

absence konstruktivní kritiky a otevřené komunikace mezi kolegy. Podřízení jsou neustále kontrolováni a konflikty vzniklé mezi spolupracovníky se otevřeně neřeší, jelikož jsou jakékoliv vztahy na pracovišti opomíjeny.

Za vhodný styl řízení považuje Kratz (2005) řízení kooperativní. Kooperativní styl řízení umožňuje zapojení kolektivu při plnění pracovních úkolů. Vedoucí pracovník si je vědom důležitosti propojení spokojenosti pracovníků a dosažení optimálních výsledků.

Nadřízení, kteří volí tento styl řízení, jsou schopni kritiku podávat velmi konstruktivně a díky tomu a jejich přirozené autoritě se na pracovišti nevytváří konflikty napříč organizační strukturou. Vedoucí pracovníci věnují spoustu času rozvoji celého týmu a nezabývají se pouze individuálními výsledky. Cílem nadřízených v kooperativním stylu řízení je, aby jejich spolupracovníci byli motivováni, snaží se podpořit jejich pracovní rozvoj a vždy ocení pozitivní výsledky a schopnosti pracovníků (Nakonečný, 2005).

Zaměstnanci jsou více zapojeni do rozhodování, nejsou obětmi mikro-managementu a díky tomu cítí míru samostatnosti a také podporu od kolektivu, která jim dovoluje se aktivně podílet na vývoji a prosperitě organizace. Napříč organizací panuje otevřená komunikace, která zamezuje vzniku případných skrytých konfliktů mezi spolupracovníky.

Určitá preventivní opatření proti šikaně na pracovišti mohou být použita již u vstupního pohovoru. Personalisté se na osobní schůzce specifickým způsobem dotazování zaměřují na chování a postoje uchazeče. Porovnávají, zdali jsou hodnoty a jednání uchazeče v souladu s firemní kulturou organizace či nikoliv. Obecně platí, že se uchazeč, který uznává stejné hodnoty, dokáže snáze začlenit do pracovního kolektivu a nestojí ho tolik úsilí přizpůsobit se vnitřním organizačním normám (Brooks, 2009). Právě proto personalisté v dnešní době kladou velký důraz na behaviorální otázky. Při pohovoru nehrají roli pouze uchazečovy předešlé zkušenosti a nabyté schopnosti. Otázky typu “Jak byste řešil situaci, kdyby v pracovním týmu nastal konflikt mezi Vámi a podřízeným či kolegou?” prozradí o uchazeči mnohé. Zkušený personalista doplňujícími otázkami snadno a rychle pozná, zda kandidát se svým příběhem opravdu vychází z profesních zkušeností nebo zda si předem přichystal strojené a nicneříkající odpovědi. Behaviorální interview odhalí motivaci a schopnosti kandidáta, které by personalista ze životopisu nikdy nevyčetl, čímž je pro náboráře mnohem snazší určit, zda se všechny tyto aspekty shodují s týmovou a firemní kulturou. A právě pečlivým výběrem kandidátů díky schopnostem zkušených personalistů lze předejít šikaně na pracovišti.

4.2. Jak může zakročit oběť/pracovní kolektiv

Šikana na pracovišti může mít velmi rychlý vývoj a je tedy zapotřebí ji zneškodnit co nejdříve. Problémem bývá, že kolegové si často nejsou vůbec ani vědomi faktu, že je jeden ze spolupracovníků šikanován například právě jejich „šéfem“. Oběť se zpočátku bojí cokoliv v kolektivu zmínit, kolegové naopak mohou viditelným konfliktům nechávat volný průběh a jen jim mlčky přihlížejí.

Účinnou obranou proti šikaně na pracovišti může být včasné rozpoznání konfliktů očima pracovního okolí, a především aktivního zakročení ze strany kolegů. Jelikož kdo jen nečinně přihlíží mobbingu, stává se prakticky jeho spolupachatelem a pomáhá mu v jeho šíření. Naopak jakmile na pracovišti a v týmech vládne příznivá pracovní atmosféra, která je k tomu podpořena silnou firemní kulturou, je velmi těžké pro agresory, aby samotné konflikty v týmu vůbec vyvolali, natož aby rozpor přerostl v šikanu (Kratz, 2005). Je samozřejmě o dost obtížnější konfrontovat jedince, který má jasně dané postavení ve svém pracovním kolektivu a již několik let si utváří sociální vazby v organizaci. Ve značně těžší situaci se poté vyskytují nově příchozí zaměstnanci, kteří musí zcela sami čelit veškerým vztahům vzniklým na pracovišti.

Při příchodu do nového pracovního kolektivu je třeba v prvních dnech rozšifrovat takzvanou neformální organizaci. Jelikož vedle oficiální (formální) organizace, ve které jsou na první pohled jasně rozdělené role a pravomoci, na pracovištích existuje také organizace neformální. V pracovním kolektivu vznikají vztahy a utváří se sociální skupiny, které mají vždy svého vůdce a nemusí to nutně být nejvýše postavený zaměstnanec z týmu. Proto je třeba snažit se tyto skryté vztahy dešifrovat a chovat se podle daných názorů skupiny (Kratz, 2005).

Pro nově příchozí zaměstnance je velmi důležité se zaměřit na nastolenou pracovní atmosféru, a především vztahy a vazby v pracovním kolektivu. V pracovním kolektivu může být jedinec, který je uznávaný všemi členy a jeho chování a názory mají vyšší váhu. Je proto nutné se vyhnout jakémukoliv střetu či konfliktu s tímto názorovým vůdcem.

Zásadním pravidlem je neodhalovat své slabiny při začleňování do nového pracovního kolektivu. Je nezbytné nijak zvlášť nenarušovat pracovní atmosféru, která už funguje na rutinní bázi. Nový pracovník by se měl hned zpočátku informovat o chodu a organizační struktuře firmy, což může být i dobrým tématem pro seznámení se se zbytkem kolektivu, jelikož působíte, jako že jste si se zájmem předem o firmě zjišťovali informace, ale stále potřebujete

pomocnou ruku od kolegů. Jako preventivní opatření proti šikaně také působí sebevědomé vystupování s pozitivním přístupem jak k práci, tak k životu samotnému. Po nástupu na novou pracovní pozici je podstatné dodržovat skupinové normy v organizaci. Pro snazší prvotní začlenění do pracovního kolektivu je strategické příliš nevyčínat svým chováním a rychlostí plnění zadaných úkolů. Jakmile se nový zaměstnanec snaží všechny úkoly horlivě splnit, je zde riziko, že tím naruší zaběhnuté normy, což by se nemuselo líbit zbytku kolektivu. Samozřejmě druhý nechtěný extrém je odvádění příliš nízkého výkonu, čímž by byl zapříčiněn pokles výkonnosti celého týmu. Dokud si jedinec v pracovním kolektivu a celé neformální organizaci nezíská jisté místo a postavení, měl by se vyvarovat zlepšovacích návrhů, jelikož by kolegové mohli mít pocit, že je nespokojen s jejich pracovními postupy, a že se snaží veškeré pracovní úkony a atmosféru v organizaci, na které oni léta pracovali, narušit. Raději by se měl zaměřit na schopnost předat jim svůj “know-how” a tím i nové možnosti, jak rozvíjet nejen pracovní tým ale i celou firmu (Kratz, 2005).

Ať už novým zaměstnancům, tak všem kolegům v týmu mohou pomoci teambuildingové aktivity ke stmelování a budování neformálních vazeb mezi spolupracovníky. Je však potřeba obezřetně vybírat dané aktivity, aby teambuilding naopak neodhalil slabiny některých členů pracovního kolektivu. Při teambuildingových činnostech je zapotřebí, aby všichni jedinci pracovali jako jeden tým a snažili se společnými silami najít řešení zadaného úkolu. Může to napomoci zkvalitnit komunikaci mezi kolegy a také posílit neformální vazby mezi nimi. A právě díky postupnému odstranění komunikačních nedorozumění nevznikají na pracovišti tak časté konflikty.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem měla k dispozici výsledky ze standardizovaného dotazníkového šetření, které realizovalo Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR. v.v.i. v listopadu roku 2016. Výzkum s názvem „Kvalita života“ měl celkem 1155 dotazovaných, z toho bylo 750 respondentů ekonomicky aktivních. Metodou sběru dat byl osobní rozhovor tazatelů s respondenty. Pro selekci respondentů byl zvolen kvótní výběr dle následujících kvótních znaků – Kraj (NUTS 3), velikost místa bydliště, pohlaví, věk, vzdělání – a zdrojem dat byl Český statistický úřad (Sčítání lidu, domů a bytů 2011). Právě díky tomuto nepravděpodobnostnímu kvótnímu výběru dat se jedná o reprezentativní vzorek obyvatelstva ČR ve věku od 18 let.

Pozornost je soustředěna na otázky, které byly kladeny pouze ekonomicky aktivním jedincům a zaměřovaly se na klasifikaci jevů v jejich současném zaměstnání, především pak zhodnocení problémových až přímo negativních jevů v jejich organizaci.

Nejprve jsem se zabývala dotazníkovými otázkami, které se soustředí na problémové jevy vyskytující se v současném zaměstnání respondentů. Naměřené byly vzájemné vztahy dvou proměnných, kdy jsem se zaměřila na korelace hodnot s mnou zvolenou hlavní proměnnou veličinu, a to dotazníkovou otázkou „*JB.1a – Problémové jevy v jeho podniku – šikanování podřízených*“.

Statistická závislost byla naměřena mezi otázkou „*JB.1a – Problémové jevy v jeho podniku – šikanování podřízených*“, která je v dotazníkovém šetření ordinální proměnnou, a otázkami „*JB.1f Problémové jevy v jeho podniku – protekce*“, „*JB.1d Problémové jevy v jeho podniku – sexuální obtěžování pracovníků*“ či například „*JB.1m Problémové jevy na pracovišti – pomlouvání pracovníků*“. Jelikož se v tomto případě jedná o korelace mezi ordinálními proměnnými, na měření závislosti jsem zvolila Kendallův korelační koeficient. Všechny naměřené korelace jsou signifikantní na hladině 0,01. Nejvyšší korelace, tudíž nejtěsnější vztah, byla naměřena mezi proměnnými „*šikana podřízených*“ a „*protekce na pracovišti*“, kde korelační koeficient vyšel 0,48. Korelační koeficient bossingu a „*sexuálního obtěžování na pracovišti*“ je roven 0,35, šikany podřízených a „*pomlouvání na pracovišti*“ vychází 0,38.

Zvolené proměnné budu dále v této části bakalářské práce blíže klasifikovat pomocí kontingenčních tabulek s řadou dalších proměnných z dotazníkového šetření, což pomůže

přiblížit výskyt bossingu a s ním spojených problémových jevů na pracovištích v České republice.

Nejprve podrobněji ozřejmím procentuální přítomnost výše zmíněných problémových jevů na pracovištích dle odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření. Dále budu pozornost věnovat specifitějším proměnným, a to závislosti výskytu negativních jevů na pohlaví přímého nadřízeného dotazovaných. Jelikož z odpovědí respondentů není zřejmé, zda jsou pouze svědky problémových jevů, či přímo oběťmi, pohlaví přímého nadřízeného mi společně s dalšími proměnnými, jako je odvětví a profese respondentů, pomůže nastínit atmosféru na pracovišti a popsat možné další explorační výskyt bossingu v podnicích respondentů.

Následně byl celý soubor rozdělen na dva podsoubory zahrnující odděleně odpovědi mužů a žen. S tímto rozdělením je pozornost blíže soustředěna na odvětví, ve kterém jsou respondenti zaměstnání, dále na jejich zaměstnavatele, velikost firmy a v neposlední řadě na jejich profesi a vliv těchto proměnných na přítomnost bossingu v jejich podniku. Zaměřila jsem se pouze na patrný výskyt šikany podřízených, proto výsledky níže zobrazují pouze častý a občasný výskyt bossingu v podnicích respondentů.

Hlavním cílem praktické části práce je zjistit, jestli se s výskytem šikany podřízených na pracovišti setkávají spíše ženští či mužští zaměstnanci, a zda jsou na trhu určitá odvětví a profese, kde je výskyt bossingu podstatně vyšší než u jiných.

5.1. Problémové jevy na pracovišti

Tato kapitola se zabývá negativními jevy vznikajícími na pracovištích. Hlavní proměnnou je dotazníková otázka „PZ.39 Pohlaví přímého nadřízeného“. Jedná se o nominální proměnnou, kdy respondenti mohli volit mezi odpověďmi „muž“, „žena“, „nemá nadřízeného“. Jelikož v tomto případě chceme co nejméně odpovědi ukrývající se pod „nemá nadřízeného“, byli ze souboru vyfiltrováni respondenti, kteří u otázky „PZ.20 Hlavní pracovní aktivita – zaměstnání nebo podnikání“, zvolili odpověď „podnikání“, jelikož podnikatelé jsou převážně osoby samostatně výdělečně činné, tudíž nemají nadřízené. Z celkového počtu ekonomicky aktivních respondentů bylo necelých 15 % dotazovaných, kteří nemají přímého nadřízeného.

Dle výsledků výzkumu na otázce níže odpovídalo 302 žen a 339 mužů, kteří ve svém současném hlavním zaměstnání mají přímé nadřízené. Pro testování nezávislosti jednotlivých proměnných byl použit Pearsonův chí-kvadrát test. Test dobré shody – chí kvadrát test – je signifikantní na hladině 0,05, což vylučuje nulovou hypotézu, která předpokládala, že mezi dvěma proměnnými není žádná spojitost.

Zatímco u dotazovaných žen je pohlaví přímých nadřízených vyvážené, zaměříme-li se na odpovědi mužů, tak ze 339 mužských respondentů má pouze 11 % z nich za přímého nadřízeného ženu.

Tabulka č.1.: Pohlaví respondentů*Pohlaví přímého nadřízeného

			IDE.8 Pohlaví		Celkem
			Muž	žena	
PZ.39 Pohlaví přímého nadřízeného	Muž	N	301	142	443
		%	89 %	47 %	69 %
	Žena	N	38	160	198
		%	11 %	53 %	31 %
Celkem		N	339	302	641

Muži tedy v 89 % případů pracují v zaměstnání, kde je jejich přímý nadřízený muž. Dalo by se tedy očekávat, že v pracovních odvětvích, kde se více vyskytují muži, budou i vedoucí pozice v jednotlivých pracovních týmech obsazeny mužskými nadřízenými.

Z dotazníku vyplývá, že i když vzorek ekonomicky aktivních respondentů majících přímého nadřízeného byl prakticky totožný po rozdělení na pohlaví dotazovaných, ženy tvoří pouze necelou třetinu (31 %) přímých nadřízených.

Z celkového počtu dotazovaných na otázky níže odpovídali pouze ekonomicky aktivní jedinci, tedy 750 respondentů. Následně byli z výběru vyfiltrováni respondenti, kteří nemají přímého nadřízeného, proto činí celkový vzorek pro tuto kapitolu 641 dotazovaných, z čehož je přímých nadřízených 443 mužů a 198 žen. Výsledky tedy vypovídají o tom, že je mezi nadřízenými v českých podnicích dvakrát více mužů.

5.1.1. Šikana podřízených

Téma šikany na pracovišti je velmi citlivé, tudíž se můžeme domnívat, že mezi respondenty, kteří volili odpověď „*netýká se*“, se objeví tací, kteří odmítají téma rozebírat a nechtějí s ním být jakýmkoliv způsobem asociováni. Nelze tedy tuto odpověď brát jako stoprocentní potvrzení faktu, že se na pracovišti dotazovaného šikana či jiný problémový jev v žádné míře nevyskytuje. U žen tuto možnost odpovědi zvolilo 27 % a u mužů dokonce 31 %.

Nepatrně vyšší čísla výskytu šikany podřízených byla naměřena na pracovištích pod ženským přímým vedením, kdy respondenti uvedli jednu ze dvou odpovědí, které svědčí o tom, že se na jejich pracovišti bossing vyskytuje buďto „*často*“ nebo „*občas*“. Celkově je to pětina ženských respondentek (22 %) a 16 % mužských dotazovaných. Tento vztah je statisticky signifikantní na hladině 0,05.

Z tabulky číslo 2 je patrné, že se ženy se šikanou podřízených na pracovištích setkávají o něco častěji než muži.

Tabulka č.2: Výskyt šikany podřízených

IDE.8 Pohlaví respondenta							
PZ.39 Pohlaví přímého nadřízeného		Muž		Žena		Celkem	
		Výskyt šikany podřízených					
		často/občas		často/občas		často/občas	
		N	%	N	%	N	%
	Muž	48	16 %	29	20 %	77	17 %
	Žena	7	18 %	37	23 %	44	22 %
Celkem	55	16 %	66	22 %	121	19 %	

Dle kumulativních četností, kdy respondenti zvolili jednu z odpovědí výskytu od „často“ až po „vyskytuje se zcela výjimečně“, se bossing v určité míře vyskytuje v podnicích u 65 % respondentů s mužským přímým nadřízeným a pro pracoviště s ženskými nadřízenými je to pak dokonce 73 %. Tyto čísla nemusí vypovídat o aktuálním procentuálním výskytu šikany podřízených na pracovištích respondentů ani její současné frekvenci. Avšak respondenti volící jednu z odpovědí obsahující výskyt šikany podřízených v určité míře se pravděpodobně s bossingem již setkali a zvolili odpověď na základě předešlé nebo současné zkušenosti.

Rozhodně se tedy jedná o problémový jev, který si zaslouží naši pozornost a organizace by mu měly věnovat více času formou preventivních opatření, stanovením jasných norem chování v podniku a eliminovat ho pomocí antimobbingových seminářů a školení.

5.1.2. Sexuální obtěžování pracovníků

Zákoník práce sexuální obtěžování definuje v § 1 odst. 9 jako „jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti“. Sexuální obtěžování na pracovišti je dle zákoníku práce považováno za diskriminaci. (Vaško, 2005)

Na tento sledovaný problémový jev odpovídalo stejné množství respondentů jako na předchozí problematiku bossingu (641 respondentů). Avšak zastoupení v odpovědích „netýká se“ je u sexuálního obtěžování na pracovišti značně vyšší. Z mužských respondentů zvolilo tuto možnost 68 %, ženských zaměstnanců, kterých se sexuální obtěžování netýká bylo 63 %. Toto číslo je více jak o polovinu vyšší než u šikany podřízených. U takto citlivého tématu vzniká metodologická obtíž, kdy není zřejmé, zda si část respondentů neinterpretovala výběr odpovědi „netýká se“ jako že se na jejich pracovišti sexuální obtěžování nevyskytuje vůbec a výsledky tak reflektují reálnou situaci, či zda je tato odpověď volena respondenty záměrně jako způsob obrany před zmíněnou senzitivitou tématu. Tento vztah je signifikantní na hladině 0,05.

Tabulka č.3.: Sexuální obtěžování na pracovišti

		IDE.8 Pohlaví respondenta							
		muž		Žena		Celkem			
		Sexuální obtěžování na pracovišti							
		často/občas		často/občas		často/občas		zřídka/výjimečně	
		N	%	N	%	N	%	N	%
PZ.39 Pohlaví přímého nadřízeného	Muž	9	3 %	6	4 %	15	3 %	136	31 %
	Žena	0	0 %	2	1 %	2	1 %	70	35 %
	Celkem	9	3 %	8	3 %	17	3 %	206	32 %

Napříč pohlavím respondentů se odpovědi u této dotazníkové otázky výrazně neliší. Častý či občasný výskyt problémového jevu je zastoupen pouze v malém procentu (cca 3 %), proto jsem do tabulky výše zahrнула i odpovědi dotazovaných, kteří uvedli, že se na jejich pracovišti vyskytuje sexuální obtěžování zřídka a výjimečně. S těmito odpověďmi se již

výsledky blíží zhruba třetině respondentů (32 %), kteří uvedli sebemenší výskyt tohoto problémového jevu na jejich pracovišti.

Sexuální obtěžování jistě vytváří nepříznivé pracovní podmínky pro poškozeného. Ačkoliv výsledky našeho dotazníkové šetření nutně nezahrnují sexuální obtěžování pouze ze strany nadřízených, vedení by mělo být obezřetné, věnovat svému týmu a vztahům v něm čas a v neposlední řadě se postarat o nápomocný a fungující proces řešení konfliktů v případě, že se na pracovišti kterýkoliv z problémových jevů objeví. Sexuální obtěžování nemusí vždy mít povahu fyzického kontaktu, jedná se i o verbální chování agresora, nejčastěji zahrnující urážlivé a sexistické poznámky. Bojovat s verbálními narážkami od kolegů, podřízených nebo nadřízených je velmi těžké, proto je opět nejlepší obranou účelná prevence ze strany zaměstnavatele. Organizace by měla mít napříč firemní kulturou a normami stanovené podmínky, které by nové ale i stávající zaměstnance ujistili, že sexuální obtěžování na jejich pracovišti není tolerováno. Dále pracoviště mohou svým zaměstnancům poskytnout možnost zúčastnit se školení na téma sexuálního obtěžování. Zaměstnavatelé by měli zavést účinný a všem přístupný proces na zpracování stížností, kdy by vedení podniklo okamžité a patřičné kroky pro vyřešení problému.

5.1.3. Protekce

Protekce na pracovišti se ve většině případů odráží v chování nadřízených. Vedoucí pracovníci zvýhodňují a upřednostňují spolupráci pouze s některými členy svého týmu. Těmito praktikami zvýhodňují zaměstnance, se kterými mají dobré vztahy v neformální organizaci společnosti. Avšak protekce může být jedním z prvních příznaků zhoršujících se pracovních podmínek. Nejenže se nadřízený pracovník vystavuje možné ztrátě důvěry a respektu svých kolegů a podřízených, kvůli tomuto negativnímu jevu může být snížena celková morálka týmu a z dlouhodobého hlediska na tom může utrpět i firemní kultura organizace.

Tabulka číslo 4 uvádí vyšší výskyt protekce na pracovištích, kde je přímým nadřízeným muž, kdy necelá pětina dotazovaných žen (19 %) volila častou či občasnou přítomnost tohoto jevu v jejich organizaci. Pro odpovědi vypovídající o výskytu protekce se rozhodlo i 15 % mužských dotazovaných s mužskými nadřízenými a toto číslo převyšuje odpovědi mužských i ženských respondentů s ženskými přímými nadřízenými. Tento vztah je statisticky významný na hladině 0,05.

Tabulka č. 4.: Protekce na pracovišti

IDE.8 Pohlaví									
PZ.39 Pohlaví přímého nadřízeného	Protekce na pracovišti								
	muž			žena		Celkem			
	často/občas		často/občas		často/občas		netýká se		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
	Muž	44	15 %	27	19 %	71	16 %	182	41 %
	Žena	5	13 %	21	13 %	26	13 %	90	46 %
Total	49	15 %	48	16 %	97	15 %	272	42 %	

Z výsledků výzkumu je tedy zřejmé, že není výrazný rozdíl ve výskytu protekce pod mužským či ženským přímým vedoucím pracovníkem.

5.1.4. Pomlouvání na pracovišti

Každý se snaží formovat vztahy s kolegy na pracovišti, ať už v rámci formální či neformální organizační struktury. Pomluvy nejčastěji vznikají v rámci té neformální organizace, kde se vztahy a interakce spolupracovníků rozvíjí přirozeným a neformalizovaným způsobem. Zaměstnanci se snaží formovat vztahy na pracovišti a jakmile chtějí aktivně vztahy ovlivňovat, jeden ze způsobů, jak docílit požadovaného cíle nebo změny, je pomluvit. Některé pomluvy spolupracovníka nebo spolupracovníci mohou napadnou spontánně a nemají za cíl dlouhodobě danou osobu poškodit. Jiné však mohou být do detailu promyšlené a kolega ví přesně kdy, kde, jakým způsobem a pro jaké obecnostvo pomluvu vypustit, aby nadělala nejvíce škody. Takové pomluvy pak likvidují reputaci oběti a agresorovi se touto strategií daří vytvořit pro ni nepříznivé pracovní prostředí.

Ze sesbíraných dotazníkových dat je zřejmé, že tento problémový jev se netýká 38 % respondentů. V tomto případě jsou srovnatelné odpovědi mužských i ženských dotazovaných. Nejmenší zaznamenaný výskyt byl od mužských zaměstnanců, kteří mají přímého mužského nadřízeného (9 %). Dle výzkumu se tedy můžeme setkat s pomlouváním pracovníků nepatrně

častěji, když ve vedoucích pozicích pracovních kolektivů figurují ženy. Celkově se s pomlouváním v jejich zaměstnání setkala zhruba polovina ženských i mužských respondentů. Tento vztah je statisticky signifikantní na hladině 0,05.

Tabulka č. 5.: Pomlouvání na pracovišti

		IDE.8 Pohlaví									
		muž		žena		Celkem					
PZ.39 Pohlaví přímého nadřízeného		Pomlouvání na pracovišti									
		často/občas		často/občas		často/občas		zřídka/výjimečně		netýká se	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	muž	28	9 %	19	13 %	47	11 %	226	51 %	170	38 %
	žena	5	13 %	24	15 %	29	15 %	95	48 %	74	37 %
	Celkem	33	10 %	43	14 %	76	12 %	321	50 %	244	38 %

Norský psychoterapeut Glenn D. Rolfsen na TEDx konferenci v Oslu (2016, 2.5.) během svého vystoupení "*How to start changing an unhealthy work environment*" sdělil, že dle jeho názoru je jedním z největších problémů špatného pracovního klimatu právě pomlouvání a negativní komentáře šířící se organizací za zády zaměstnanců. Každý zaměstnanec by si v profesním ale i osobním životě měl při přijímání nových informací vybavit Sokratův tzv. "*test tří*". Informace, kterou přijímáte, by měla být pravdivá. Dále bychom měli rozlišit mezi tím, zda je sdělení o spolupracovníkovi či nadřízeném dobrého nebo špatného charakteru, a jestli je pro příjemce informace nějakým způsobem užitečná. Podrobí-li se pracovní skupina před sdělením informací tomuto testu, eliminuje to pomluvy v jejich pracovním kolektivu i celém podniku.

Pro sledování všech výše zmíněných problémových jevů na pracovišti je velmi důležité vyzorovat, zda mezi respondenty nebyl zaměstnanec, který je například značně nespokojen se svou stávající pracovní pozicí, tudíž bude u všech odpovědí volit tu nejnegativnější možnost.

Nejvyšší zastoupení odpovědí častého či občasného výskytu jevu bylo u otázky „*JB.1a Problémové jevy v jeho podniku – šikanování podřízených*“. Ze souboru jsem tedy vyfiltrovala jedince, kteří zvolili odpověď „vyskytuje se často“ u šikanování podřízených v jejich podniku a sledovala jsem, zda volili stejnou odpověď i u zbylých problémových jevů.

Abychom získali přesnější pohled na problémové jevy, tabulka níže skýtá odpovědi 724 dotazovaných z celkově 750 ekonomicky aktivních respondentů, jelikož nezobrazuje výběr

odpovědi „neví“, který volila v tomto případě pouze 3 % respondentů. Častý výskyt šikany podřízených v jejich podniku identifikovalo celkově 25 dotazovaných (4 %) z celkového vzorku ekonomicky aktivních respondentů.

Tabulka č.6.: Nejvyšší koncentrace výskytu šikany podřízených

		IDE.8 Pohlaví					
		muž		žena		Celkem	
		N	%	N	%	N	%
JB.1a Problémové jevy v jeho podniku – šikanování podřízených	vyskytuje se často	10	3 %	15	5 %	25	4 %
	vyskytuje se občas	46	12 %	53	16 %	99	14 %
	Celkem	394		330		724	

Přestože v předešlých tabulkách byl značně větší výskyt problémových jevů zaznamenán u ženských respondentů, negativní odpovědi na všechny čtyři sledované jevy byly vypořádány u 5 mužů a pouze jedné ženy. Poznámkou k této metodologii a možnou volbou interpretace by mohlo být, že tyto výsledky naznačují objektivnější způsob volení odpovědí v dotazníkovém šetření z pozice žen. Zmíněných 5 mužů, tedy 50 % mužských respondentů, kteří na otázku bossingu volili častý výskyt jevu v jejich podniku, se snad dopodrobna nezamýšlelo nad jednotlivými otázkami a reflektovali v odpovědích svou současnou, zdá se velmi negativní pracovní zkušenost.

5.2. Vliv zaměstnavatele a odvětví zaměstnance na výskyt bossingu

Tato část práce se zaměřuje na zařazení respondentů do pracovního odvětví a skupiny zaměstnavatele v souvislosti s jejich odpovědí na otázku týkající se výskytu bossingu v jejich současném zaměstnání. Vzhledem k tomu, že v předešlé kapitole metodologické části byl signifikantní rozdíl v odpovědích žen a mužů, rozhodla jsem se i zde výsledky dotazníkového šetření porovnávat dle pohlaví respondentů.

Na pracovním trhu se setkáváme s několika sektory, které nabízí různé pracovní možnosti dle odlišných specializací. Sektory trhu zahrnují primární (suroviny), sekundární (výroba a průmysl), terciální (služby) a kvartální (věda a výzkum) část. Dále se samostatné sektory dělí dle odvětví.

Zaměstnavatelé se snaží na pracovišti vytvářet fungující a příznivé pracovní klima, jelikož je pro zaměstnance velmi důležité mít pocit určité stability a přátelských vztahů v jejich pracovním kolektivu. Právě vytváření dojmu stabilního prostředí v podniku může zaměstnance přesvědčit o tom, že se ztotožní s firemní identitou organizace a všemi silami napomáhají rozvoji podniku a nemají potřebu se rozhlížet po novém zaměstnavateli.

Šikana na pracovišti však nemusí nést pouze titul problémového společenského jevu. S výskytem tohoto jevu v podniku může dokonce vzniknout například odpovědnost zaměstnavatele za újmu na zdraví zaměstnance, kdy například pracovník kvůli šikaně utrpěl psychickou újmu a musel být hospitalizován (Chromý, 2004). Právě proto by zaměstnavatelé měli problémovým jevům v podniku věnovat dostatečnou pozornost, jelikož nemají následný vliv jen na pracovní kolektiv, ale také na celý chod organizace.

V dotazníkovém šetření měli respondenti možnost volit celkově ze 17 různých odvětví jejich hlavního zaměstnání. Dále se zařadili do pracovní skupiny, kde volili z 8 možností, od dělníka vyučeného v oboru po řídicího pracovníka. V neposlední řadě tato kapitola pracuje s odlišením zaměstnavatele. Výsledky určí, zda je zaměstnanec zaměstnán soukromou firmou, veřejnou institucí nebo například státním úřadem, a zda to má vliv na přítomnost bossingu v jejich podniku.

5.2.1. Hlavní zaměstnání respondenta – odvětví

Dodnes se na pracovním trhu setkáváme s rozlišením takzvaných mužských a ženských profesí. Konzultantka v oblasti řízení a lidských zdrojů Hana Velíšková zmínila v projektu nevládní neziskové organizace GenderStudies – „*Půl na půl – rovné příležitosti žen a mužů*“ (2007), že právě různorodost pohlaví zaměstnanců má značný vliv na pracovní výkon celého kolektivu, a tím i přispívá k celkovému růstu a prosperitě organizace. Přílišná převaha určitého pohlaví na pracovišti nemusí znamenat pouze zhoršení kvality vykonávané práce, může dojít například i k nerovnoměrnému platovému ohodnocení pracovníků, což celkově zhoršuje prestiž a image organizace. Studie potvrzují, že různorodé týmy pracují efektivněji. Pracovní kolektiv se v dnešní době podílí na řadě komplexních úkolů, a právě různorodý tým přináší inovativní řešení a přístupy.

S feminizovanými kolektivy se můžeme setkat například ve zdravotnictví a školství, naopak mužské pracovní kolektivy se vyskytují spíše v technických oborech nebo v manuálních profesích, což nám mimo jiné reflektuje i tabulka číslo 7 níže, kde jsou respondenti rozdělení dle pohlaví a pracovního odvětví.

Respondenti v dotazníkovém šetření volili celkem ze 17 různých odvětví. Tabulka níže pracuje pouze s 13 odvětvími, jelikož ve zbylých 4 (rybolov, těžební průmysl, personál v domácnosti a mezinárodní instituce) pracovali v průměru pouze 2 respondenti, tudíž by tak malý vzorek zaměstnanců daných odvětví neposkytoval relevantní data. V této podkapitole je souhrnný vzorek 740 respondentů, z toho je 54 % dotazovaných mužů a 46 % žen. Tento vztah je statisticky signifikantní na hladině 0,05.

Tabulka č. 7.: Hlavní zaměstnání respondentů – odvětví

		IDE.8 Pohlaví				Celkem
		Muž		žena		
		N	%	N	%	
PZ.22 Hlavní zaměstnání – odvětví	Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	16	76 %	5	24 %	21
	Zpracovatelský průmysl	110	66 %	56	34 %	166
	Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	16	100 %	0	0 %	16
	Stavebnictví	52	91 %	5	9 %	57
	Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	39	37 %	67	63 %	106
	Ubytování a stravování	9	27 %	24	73 %	33
	Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	37	82 %	8	18 %	45
	Bankovníctví, pojišťovnictví, fin.zprostředkování	12	40 %	18	60 %	30
	Nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů...	25	71 %	10	29 %	35
	Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	21	45 %	26	55 %	47
	Vzdělávání, školství	9	16 %	46	84 %	55
	Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	15	31 %	34	69 %	49
	Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	31	44 %	39	56 %	70
	Celkem respondentů	400	54 %	340	46 %	740

Dle výsledků tabulky číslo 7 lze mezi takzvané mužské profese řadit: zemědělství a lesní hospodářství, zpracovatelský průmysl, výrobu a rozvod elektřiny/plynu/vody, stavebnictví a dopravu a skladování. Jedná se tedy spíše o fyzicky náročnější profese. Velmi vysoké procentuální zastoupení mužských zaměstnanců je ve stavebnictví (91 % mužů). V odvětví výroby a rozvodu elektřiny/plynu/vody je pouze mužské zastoupení (100 %) ze vzorku respondentů. V dopravě a skladování pracuje 82 % mužských respondentů oproti pouze 18 % respondentek.

Mezi typicky ženské odvětví by se na základě odpovědí dotazníkového šetření řadily profese ve zdravotnickém prostředí (70 %), ubytování a stravování (72 %) nebo například školství a vzdělávání (84 %).

Cílem této podkapitoly je určit, zda má zmíněné rozdělení profesí a následná maskulinní či naopak femininní kultura v organizaci vliv na výskyt problémových jevů, především šikany podřízených v podnicích respondentů.

Jelikož u některých odvětví nebyla tabulka dostatečně obsazena, v tabulce číslo 8 jsou veškerá odvětví rozdělena na mužská, ženská a smíšená na základě výsledků tabulky č. 7. Mezi mužská odvětví patří zemědělství a myslivost, zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, stavebnictví, nemovitosti, pronájem strojů, IT, výzkum a vývoj. Do ženských odvětví je zařazeno ubytování a stravování, vzdělávání a zdravotnictví. Smíšená odvětví jsou dle výsledků dotazníkového šetření obchod a opravy spotřebního zboží, bankovníctví, veřejná správa a ostatní veřejné a sociální služby.

Tabulka č. 8.: Vliv pracovního odvětví respondentů na výskyt šikany podřízených

		IDE.8 Pohlaví					
		muž		Žena		Celkem	
		Výskyt šikany podřízených					
		často/občas		často/občas		často/občas	
		N	%	N	%	N	%
PZ.22 Hlavní zaměstná ní – odvětví	mužská odvětví	34	13 %	24	29 %	58	17 %
	ženská odvětví	6	18 %	18	17 %	24	17 %
	smíšená odvětví	14	14 %	26	17 %	40	16 %
	Celkem	54	14 %	68	20 %	122	17 %

Zaměstnanci i zaměstnankyně pracující ve smíšených odvětvích pozorují výskyt šikany podřízených zhruba shodně (16 %). Stejně výsledky reflektují i ženská odvětví, kde jsou odpovědi na výskyt bossingu shodné pro mužské i ženské zaměstnance (17 %). Značně odlišné výsledky jsou zaznamenány respondentkami v mužských odvětvích, kdy 13 % mužských zaměstnanců uvedlo, že se na jejich pracovišti vyskytuje šikana podřízených, kdežto ženy ve stejných odvětvích uvádí více jak dvojnásobný procentuální výskyt bossingu (29 %) v jejich současném zaměstnání.

Nejnižší, a to přímo nulový (0 %), častý nebo občasný výskyt šikany podřízených byl zaznamenán u odvětví – *Výroba a rozvod elektřiny, plynu, vody*. Do tohoto odvětví patří

povolání jako montéři, opraváři elektrických zařízení nebo mechanici. Z celkového čísla 16 respondentů byli všichni dotazovaní v tomto odvětví muži. Dle odvětvové studie¹ z roku 2015, která byl zpracována Ministerstvem práce a sociálních věcí, je v tomto odvětví 79 % zaměstnanců mužského pohlaví. Nulový výskyt šikany podřízených si vysvětlují tím, že jsou mnohdy povolání ve zmíněném odvětví plněna buďto jedinci nebo menší skupinou pracovníků na odloučených pracovištích. Například opravář elektrických zařízení většinu dne v zaměstnání tráví sám, proto není prostor na vznik jakýchkoliv konfliktů s jeho nadřízeným.

Nízký výskyt bossingu byl zaznamenán respondenty v odvětví bankovníctví. Z 30 respondentů pracujících v tomto odvětví pouze jedna respondentka (3 %) uvedla přítomnost šikany podřízených na jejím pracovišti. Přitom by se předpokládalo, že bankovníctví a finanční sektor, jakožto byrokratický aparát, vytváří svým neosobním přístupem a pevnými formálními pravidly prostředí vhodné pro vznik konfliktů a problémových jevů na pracovišti.

Vůbec nejvyšší přítomnost bossingu byla zaznamenána zaměstnanci v odvětví *Doprava, skladování, pošty a telekomunikace*, kdy celkové číslo dosáhlo 22 %. Každá druhá dotazovaná žena (50 %) pracující v tomto odvětví označila častý nebo občasný výskyt šikany podřízených v jejím podniku. U mužů byl tento výsledek v porovnání s respondentkami značně nižší (16 %). Toto odvětví je díky profesím v dopravě a skladování z 82 % mužskou profesí. Avšak tak výrazný výskyt šikany podřízených u ženských respondentek si vysvětlují spíše pracovními pozicemi na poště či v telekomunikačních týmech, kde je práce se zákazníky velmi časově i psychicky náročná, což může přispívat k nepříznivému pracovnímu prostředí. V případě, že by respondentky tohoto dotazníkového šetření pracovaly spíše v mužském kolektivu, je možné, že se s bossingem setkávají právě z důvodu jejich menšinového postavení v pracovním týmu.

Odvětví zpracovatelského průmyslu mělo mezi respondenty nejvyšší početní zastoupení, kdy ve výběru bylo 166 zaměstnanců pracujících na pozicích v tomto průmyslu. Každý třetí dotazovaný v tomto odvětví byl ženského pohlaví (34 %). Častý nebo občasný výskyt bossingu na jejich pracovišti identifikovala jedna pětina (21 %) dotazovaných pracovníků z tohoto odvětví. Opět ale není celkové číslo rozděleno rovnoměrně dle pohlaví respondentů. Jelikož téměř každá třetí respondentka ze zpracovatelského průmyslu (30 %) se

¹ Projekt – Předvídání kvalifikačních potřeb (PŘEKVAP) – Fond dalšího vzdělání, příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí, 2015. <https://koopolis.cz/file/home/download/727?key=2c6064cb55>

setkala s bossingem v jejím podniku, u mužů je stejný problémový jev sledován pouze u 16 % dotazovaných.

Pracovní pozice v předchozích dvou zmíněných odvětvích se neformálně řadí mezi mužské profese, jelikož je zde značně vyšší zastoupení mužského pohlaví. Zůstává tedy otázkou pro diskuzi, zda opravdu respondentky z těchto odvětví zaznamenaly v dotazníku častěji výskyt šikany podřízených na pracovišti z důvodu, že právě jejich kolegyně nebo dokonce ony samy obětí šikany v minulosti byly, nebo stále jsou. Přílišná nerůznorodost pracovního týmu může vést ke kolektivní netoleranci k současným, ale především nově příchozím zaměstnancům.

V odvětvích, kde dominují ženy, byl nejvyšší procentuální výskyt šikany podřízených zaregistrován ve zdravotnictví a školství. S bossingem se na svém pracovišti setkal každý pátý zaměstnanec (20 %).

Ve zdravotnictví pracuje celkem 49 respondentů dotazníkového šetření, z toho je 70 % žen a pouze 30 % mužů. Dle vzorce z předchozích analyzovaných mužských odvětví by zde měli častěji výskyt bossingu zaznamenávat mužští respondenti, převážně z důvodu genderové asymetrie pracovního kolektivu na jejich pracovišti. Avšak ve zdravotnictví je výskyt šikany podřízených vnímán stejně mužskými a ženskými zaměstnanci. Každá pátá respondentka (21 %) registrovala přítomnost bossingu v jejím podniku a u mužů je procentuální výskyt prakticky totožný – 20 %. Zdravotnictví je velmi specifické pracovní prostředí, a proto bych původ šikany podřízených hledala spíše v rozdělení pracovních rolí a postavení. Na pracovištích je jasně daná hierarchická funkcionální organizační struktura s mnohdy velmi direktivním stylem řízení. Autorita vedoucích pracovníků je tedy spíše formální nežli přirozená, a právě tento styl řízení může vést ke vzniku problémových jevů.

Poslední blíže zkoumané odvětví z hlediska výskytu šikany podřízených na pracovištích respondentů je školství. Z celkového počtu respondentů je 55 dotazovaných zaměstnaných ve školství. Obdobně jako u výše zmíněných odvětví, každý pátý (20 %) respondent pracující ve školství zaznamenal na svém pracovišti výskyt šikany podřízených. Toto odvětví se v tabulce č. 8 řadí mezi takzvané ženské, jelikož zde jednoznačně dominuje ženské pohlaví (84 %). Přesto ve školství dle výsledků výzkumu není bossing způsoben genderovou asymetrií pracovního prostředí, jelikož přítomnost šikany podřízených v tomto odvětví registruje každá pátá dotazovaná žena (22 %) a pouze každý desátý muž (11 %).

Na vzorku respondentů z našeho dotazníkového šetření je zřejmý rozdíl mezi takzvanými mužskými a ženskými odvětvími. V odvětvích, kterým značně dominují muži, jako je například zpracovatelský průmysl nebo doprava a skladování, dostáváme dvojnásobně až trojnásobně vyšší procentuální výskyt bossingu z pohledu zaměstnankyň. Tento výsledek může reflektovat právě vznik problémových jevů na jejich pracovištích z důvodu menšinového postavení žen v pracovních kolektivech. Je-li však tento problémový jev zkoumán z protichůdné situace, výsledky jsou naprosto odlišné. U ženských profesí rozhodně neplatí, že by byla přítomnost bossingu pozorována více mužskými pracovníky. Ve zdravotnictví byl výskyt zaznamenán shodně u každé páté ženy i muže (20 %) a ve školství byla šikana podřízených zaregistrována pouze u každého desátého mužského zaměstnance oproti každé páté zaměstnankyni.

Výsledky dotazníkového šetření reflektují možný výskyt bossingu na českých pracovištích z důvodu genderové asymetrie v některých odvětvích. V podnicích, kde je přítomna nepostačující pohlavní různorodost pracovního kolektivu, chybí více odlišných pohledů a možností řešení otázek pro následující rozvoj firmy, což může zpomalovat chod organizace, a dokonce vytvářet nepříznivé pracovní klima. Bossing byl z pohledu genderové asymetrie zaznamenán ženami v typicky mužských profesích, což by mohlo při hlubším zkoumání naznačovat až diskriminaci žen v určitých profesích. Otázkou zůstává, zda by změny v těchto odvětvích, například realizací současných debat na téma genderových kvót pro ženy ve vedení firem, tuto problematiku eliminovaly nebo jí spíše nevědomky v některých profesích podpořily. Organizace by se měly soustředit na to, už pohlavní nebo například i věkovou různorodost pracovního kolektivu, jelikož diverzita může přinést výhody nejen zaměstnavateli, ale i celé firemní kultuře a přispět na spokojenosti zaměstnanců.

5.2.2. Zaměstnavatel a velikost organizace

V Evropské unii jsou podniky rozděleny do skupin podle počtu zaměstnanců, obrátu a bilanční sumy podniku. Dle publikace *Podniky a průmysl* (2006) vydané Evropskou komisí firmy rozdělujeme na mikropodniky (do 10 zaměstnanců), malé podniky (do 50 zaměstnanců), střední podniky (do 250 zaměstnanců) a velké podniky (nad 250 zaměstnanců).

Jedinci hledající zaměstnání na trhu práce se rozhodují, zda chtějí pracovat v privátním či veřejném sektoru. Státní zaměstnanci mají platy pravidelně valorizované, kdežto platy zaměstnanců v privátní sféře jsou závislé spíše na jejich pracovním výkonu.

Respondenti dotazníkové šetření měli na výběr ze 6 možností zařazení jejich zaměstnavatele následovně: státní úřad, podnik vlastněný státem, soukromý podnik, veřejná instituce, nadace nebo jiná organizace. Celkově jedno ze zařazení zvolilo 621 ekonomicky aktivních respondentů. Nejvyšší zastoupení zaměstnanců bylo v soukromých podnicích, ve kterých pracuje 68 % dotazovaných, nejméně dotazovaných zaměstnanců (pouze necelé 1 %) pracuje pro nestátní neziskové organizace, jako jsou nadace a obecně prospěšné společnosti. Vztah mezi proměnnými v tabulce níže je statisticky signifikantní na hladině 0,05.

Tabulka č.9.: Zaměstnavatel

		IDE.8 Pohlaví					
		muž		Žena		Celkem	
		Výskyt šikany podřízených v podniku					
		často/občas		často/občas		často/občas	
		N	%	N	%	N	%
PZ.25 Zaměstnavatel	státní úřad, úřad místní správy, samosprávy	4	19 %	6	19 %	10	19 %
	podnik vlastněný státem	5	21 %	4	29 %	9	24 %
	soukromá firma, podnik	39	16 %	43	24 %	82	19 %
	veřejná instituce	5	18 %	13	21 %	18	20 %
	Celkem	53	16 %	66	23 %	119	19 %

Celkově byl výskyt bossingu ve všech uvedených podnicích v tabulce č.9 zaznamenán téměř shodně (19–24 %). Nejvyšší procentuální výskyt šikany byl zaznamenán zaměstnankyněmi v podnicích vlastněných státem, kde uvedlo 29 % dotazovaných, že se

setkaly s přítomností šikany podřízených na jejich pracovišti. Mezi státní podniky patří například Česká pošta, Správa letiště Praha či Státní tiskárna cenin. Až na státní úřady a úřady místní správy, je vyšší procentuální výskytu bossingu v podnicích zaznamenán respondentkami, kdy je přítomnost šikany podřízených až o 9 % vyšší než ve výsledcích dat mužských zaměstnanců. Otázkou zůstává, zda jsou ženy pouze vnímavější vůči svému pracovnímu okolí a šikany na pracovištích si všimají více nežli jejich mužští kolegové, či zda jsou přímo ony samy i častějšími oběťmi bossingu.

Logicky snazší je identifikovat bossing v menších podnicích, kde je vedení v každodenním kontaktu se všemi svými podřízenými. Ve velkých podnicích, které mají nad 250 zaměstnanců, je rozpětí firmy velmi široké a organizační struktury dávají prostor předávání kompetencí a vedoucích rolí nejen vertikálně, ale i horizontálně. Je tedy mnohem složitější šikanu podřízených v pracovním prostředí velkých podniků registrovat.

V tabulce č. 10 níže jsou podniky rozděleny do kategorií dle jejich velikosti. Celkem na tuto otázku odpovědělo 602 ekonomicky aktivních respondentů, z čehož je 52 % mužů a 48 % žen.

Tabulka č. 10.: Počet pracovníků v organizaci, kde respondent pracuje

		IDE.8 Pohlaví					
		muž		žena		Celkem	
		Výskyt šikany podřízených v podniku					
		často/občas		často/občas		často/občas	
		N	%	N	%	N	%
PZ.27 Počet pracovníků v organizaci, kde respondent pracuje	méně než 10 zaměstnanců	5	10 %	11	17 %	16	14 %
	10-19 zaměstnanců	5	11 %	6	12 %	11	12 %
	20-49 zaměstnanců	8	15 %	17	24 %	25	20 %
	50-249 zaměstnanců	10	12 %	12	21 %	22	16 %
	250 a více zaměstnanců	20	24 %	17	36 %	37	29 %
	Celkem	48	15 %	63	22 %	111	18 %

Znatelně nejnižší procentuální výskyt šikany podřízených je v mikropodnicích a malých podnicích zaměstnávajících do 19 pracovníků. V těchto podnicích bossing zaznamenalo 12-14 % dotazovaných. Až dvojnásobně větší číslo vyšlo ve výsledcích u velkých podniků zaměstnávajících přes 250 zaměstnanců. Ve velkých podnicích je zaměstnáno 129 respondentů a skoro každý třetí z nich (29 %) uvedl, že se šikana podřízených na jeho pracovišti vyskytuje. Opět je výskyt šikany zaregistrován více ženami (36 % dotazovaných). Výsledky výzkumu nám potvrzují, že ve velkých podnicích je výskyt bossingu častější nežli v mikropodnicích a malých podnicích. Vedení ve velkých podnicích nemá svůj pracovní kolektiv natolik pod kontrolou, pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou členěny jak vertikálně, tak i horizontálně, tudíž mezi pracovníky vzniká určitý pocit individualismu a každý hledí na svůj vlastní výkon a individuální možnosti posunu po kariérním žebříčku v organizaci. Pracovní klima ve velkých podnicích tak vytváří kompetitivnější prostředí pro jejich zaměstnance, a tím i možná prostředí náchylnější ke vzniku problémových jevů.

5.2.3. Zařazení zaměstnance do skupiny profesí

Pro výkon povolání a s ním spojených pracovních činností je ve většině případů potřebná kvalifikace, které lze dosáhnout vzděláním na školách nebo absolvováním speciálních kurzů. Profese je následně možné rozdělit do skupin dle vykonávané pracovní činnosti. V předchozí kapitole byla u pracovních odvětví zmiňovaná možnost zavedení genderových kvót pro ženy ve vedení firem, které by napomohly snížit menšinové postavení žen na řídicích pozicích v České republice. Z dotazníkového šetření vyplývá, že je celkem 45 respondentů zaměstnaných jako vedoucí či řídicí pracovník, z čehož je 15 ženských zaměstnanců (33 %) a 67 % mužských pracovníků. Však z celkového čísla respondentů ženského pohlaví, kteří se zařadili do skupiny zaměstnanců v tabulce č. 11, pouze 5 % z nich je na pozici řídicího pracovníka.

Viviane Reding (2012), tehdejší místopředsedkyně Evropské komise, v roce 2012 potvrdila, že má Evropská komise v úmyslu zvýšit podíl žen ve vedoucích pozicích v evropských veřejných organizacích na nejméně 40 % do roku 2020.

Podíl žen ve vedení největších evropských společností se za 10 let více než zdvojnásobil, z 10 % v roce 2005 na 22 % v roce 2015. Ženám však stále náleží pouze 6-7 % nejvyšších řídicích pracovních pozic, jako jsou pozice v představenstvu či výkonných ředitelů velkých podniků.

Respondenti se v následující dotazníkové otázce zařazovali do skupiny pracovních pozic. Ve výsledcích tabulky č. 11 není zařazena pracovní skupina „*Fyzicky pracující člen zeměděl. družstva, zemědělský dělník*“, jelikož v této skupině pracovních pozic pracuje pouze 5 dotazovaných, což je moc malé zastoupení na to, abychom na základě výsledků hodnotili výskyt šikany podřízených v jejich skupině pracovních pozic. Celkem se do jedné ze skupin zařadilo 599 ekonomicky aktivních respondentů, z čehož je téměř 48 % ženských a 52 % mužských respondentů.

Tabulka č. 11.: Zaměstnanec – zařazení do skupiny

		IDE.8 Pohlaví					
		Muž		Žena		Celkem	
		Výskyt šikany podřízených v podniku					
		často/občas		často/občas		často/občas	
		N	%	N	%	N	%
PZ.24 Zaměstnanec – zařazení do skupiny	Vedoucí, řídicí pracovník	5	17 %	4	27 %	9	20 %
	Vyšší odborný zaměstnanec	5	10 %	9	26 %	14	17 %
	Nižší odborný zaměstnanec	9	13 %	16	24 %	25	18 %
	Řadový úředník	0	0 %	4	10 %	4	9 %
	Provozní pracovník ve službách a obchodě	5	10 %	17	21 %	22	17 %
	Dělník vyučený v oboru práce	11	18 %	6	36 %	17	22 %
	Dělník nevyučení v oboru práce	17	35 %	11	36 %	28	35 %
	Celkem	52	17 %	67	23 %	119	20 %

Nejvyšší procentuální výskyt šikany podřízených je zřejmý u pracovní pozice „*dělník nevyučení v oboru*“, kdy 35 % respondentů uvedlo častou či občasnou přítomnost bossingu na jejich pracovišti. V tomto případě může mít šikana podřízených původ v nedostatečné počáteční kvalifikaci dělníků, a proto se zdají být pro nadřízené tzv. „*snazším cílem*“. Výskyt bossingu v této skupině profesí je klasifikován ve stejné míře ženskými i mužskými pracovníky.

Profesní skupina „*dělník vyučený v oboru práce*“ má výrazně více mužských zaměstnanců, kdy ženy ve výsledcích dotazníkového šetření tvoří pouze 22 % pracovníků skupiny. I přesto 36 % dotazovaných dělnic vyučených v oboru práce uvedlo, že se na jejich pracovišti vyskytuje šikana podřízených, kdežto muži ze stejné profesní skupiny zaznamenali o polovinu nižší číslo (18 %). Tento rozdíl může opět naznačovat problém genderové asymetrie v profesní skupině, která může být z části původcem výskytu problémových jevů v jejich pracovním kolektivu. V této pracovní skupině vycházejí v porovnání se skupinou „*řadový úředník*“ protichůdné výsledky, jelikož mezi řadovými úředníky, kde je 85 % ženských zaměstnankyň a 40 % ženských přímých nadřízených dotazovaných, mužští řadový úředníci neuvedli jediný případ výskytu bossingu na jejich pracovišti. Genderová asymetrie pracovních týmů má tudíž vliv na přítomnost problémových jevů pouze napříč takzvanými mužskými profesemi, kdy je výskyt šikany podřízených zaznamenán v drtivé většině případů zaměstnankyněmi.

Značné rozdíly v odpovědích ženských a mužských respondentů jsou uvedeny i u vedoucích pracovníků a vyšších odborných zaměstnanců, kdy u mužů zaznamenal výskyt bossingu na pracovišti zhruba každý desátý (10 %), kdežto u zaměstnankyň to byla každá čtvrtá dotazovaná (26 %).

Nejvyšší ženské zastoupení přímých nadřízených je ve skupině provozních pracovníků ve službách a obchodě, kdy má 42 % respondentů za přímého nadřízeného ženu. Tato profesní skupina má také zaregistrovanou druhou nejnižší (hned po řadových úřednících) přítomnost šikany podřízených v jejich podniku, kdy bossing uvedlo 10 % dotazovaných mužů a 21 % žen.

V této kapitole vychází obdobné výsledky jako v předchozí kapitole 2.1. *Hlavní zaměstnání respondenta – odvětví*, jelikož jsou blíže specifikovány pracovní profese respondentů v zmíněných odvětvích. Z výsledků je tedy patrné, že je výskyt šikany v podnicích častěji zaznamenán ženami, které jsou zaměstnány v takzvaných mužských profesích a v pracovních týmech nejspíše mají menšinové postavení.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou bossingu a jeho výskytem na českých pracovištích. V teoretické části práce je pozornost věnována projevům a nejčastějším formám jednání aktérů šikany podřízených, což napomůže identifikaci problémového jevu na pracovištích. Bossing má značné důsledky nejen na oběti, ale i na pracovní kolektiv a chod celé organizace. V nepříznivém pracovním prostředí plném konfliktů klesá motivace, morálka a pracovní výkon obětí šikany, ale i jejich spolupracovníků. To škodí firemní kultuře a může vést až ke zpomalení rozvoje podniku a k oslabení jeho konkurenceschopnosti na trhu. Proto by zaměstnavatelé měli věnovat čas a finance preventivním opatřením, aby zamezili vzniku bossingu na pracovištích, či ho alespoň dokázali v pracovních kolektivech rozpoznat a eliminovat. Šikana podřízených je často odlišně vnímána a je obtížně definovatelná. Proto je velmi důležité se tímto problémovým jevem zabývat a realizovat výzkumná šetření, která by přispěla jeho hlubšímu porozumění.

Praktická část této bakalářské práce vychází ze statisticky zpracovaných výsledků standardizovaného dotazníkového šetření z listopadu roku 2016. Respondenti hodnotili výskyt problémových jevů na svých pracovištích. Metodou sběru dat byl osobní rozhovor tazatelů s respondenty, kdy na otázky odpovídalo celkem 750 ekonomicky aktivních dotazovaných. Celý soubor byl po dobu zpracovávání dat porovnáván podle pohlaví respondentů. Jednou z hlavních otázek práce totiž je, zda jsou ženy vystavovány bossingu na pracovištích více nežli muži, či zda pohlaví zaměstnanců nemá výrazný vliv na výskyt tohoto problémového jevu v podnicích. Cílem práce je výsledky dotazníkového šetření poukázat na to, že je šikana podřízených aktuální problematikou na českém trhu práce, která ovlivňuje nejen profesní život obětí, ale i chod podniků. Shromážděná data přibližují výskyt bossingu ve specifických odvětvích a profesích a stanovují, zda má na výskyt šikany podřízených vliv například druh zaměstnavatele nebo velikost podniku.

Diskuze na téma šikany na pracovištích jsou v České republice stále do jisté míry tabuizovány. Je tedy dost možné, že se řada respondentů při sběru dat strachovala o zaručení naprosté anonymity. To je mohlo vést k volbě odpovědí, které značí, že se jich bossing buďto netýká nebo neví, zda se tento problémový jev v jejich podniku skutečně vyskytuje.

Z dotazníkového šetření byly vybrány čtyři problémové jevy, u kterých byla zkoumána možná souvislost s výskytem šikany podřízených na pracovištích respondentů: šikana

podřízených, sexuální obtěžování, protekce a pomlouvání. Nejtěsnější vztah mezi proměnnými byl korelačním koeficientem určen mezi bossingem a protekcí. Protekce má ve většině případů původ u nadřízených pracovníků, kteří mají díky svým pravomocím a profesnímu postavení příležitost zvýhodňovat a upřednostňovat určité zaměstnance ve svém týmu. Přílišná a evidentní protekce přináší na pracoviště značná rizika a její těžší formy mohou vést až k vzniku jiných problémových jevů v pracovním kolektivu, jako je například právě šikana podřízených. Data u těchto jevů jsou dále rozdělena dle pohlaví přímého nadřízeného respondentů. Toto rozdělení jsem zvolila, protože by mohlo vést k jedné z mnoha možných exploračních výskytů bossingu v podnicích. Při té jsou přímo vedoucí pracovníci a nadřízení původcem vzniku konfliktů na pracovišti a přispívají tak nepříznivé pracovní atmosféře. Pohlaví přímých nadřízených je dále propojeno se zařazením respondentů do pracovních odvětví, kde se věnují rozdělení na takzvaná mužská a ženská odvětví a profese.

Po důkladnějším rozboru odpovědí respondentů na výskyt šikany podřízených v souvislosti s jejich pracovním odvětvím a zařazením do profesní skupiny výsledky dotazníkového šetření prokazují, že je značně vyšší výskyt bossingu zaznamenán zaměstnanci ženského pohlaví v takzvaných mužských pracovních odvětvích. Nejvyšší výskyt šikany podřízených byl zaznamenán respondentkami pracujícími v odvětví *Doprava, skladování, pošty a telekomunikace*, kdy se celkový výskyt bossingu pohybuje na průměrných 22 %. Každá druhá dotazovaná žena (50 %) pracující v tomto odvětví odpověděla, že je šikana podřízených v jejím podniku přítomna. Naopak u mužských zaměstnanců je výsledek značně nižší (16 %).

Zaměstnanci mužského i ženského pohlaví pracující ve smíšených odvětvích zaznamenali výskyt bossingu na pracovištích téměř shodně (muži 14 %, ženy 17 %). U ženských odvětví je rozdíl v odpovědích mužů a žen dokonce nižší než u smíšených pracovních odvětví. Zde se 18 % mužských respondentů setkala se šikanou podřízených v jejich podniku, oproti 17 % ženských dotazovaných. V ženských odvětvích, jako je zdravotnictví a školství, výsledky dotazníku nereflktují vyšší výskyt bossingu z pozice mužských zaměstnanců.

Značné rozdíly v odpovědích respondentů jsou patrné pouze u takzvaných mužských odvětví. Z pohledu zaměstnankyň výsledky dotazníkového šetření zaznamenaly dvojnásobně až trojnásobně vyšší procentuální výskyt bossingu v odvětvích, kterým dominují muži. Genderová asymetrie pracovních týmů může mít vliv na vznik problémových jevů napříč takzvanými mužskými profesemi, kdy výsledky šetření až naznačují určitou možnou diskriminaci žen v těchto profesích. Otázkou ale zůstává, zda nejsou výsledky ovlivněny zvýšenou vnímavostí žen vůči svému pracovnímu prostředí v porovnání s muži.

Zdá se, že na výskyt bossingu má dále vliv velikost podniku. Nejnížší procentuální přítomnost šikany podřízených (12-14 %) byla zaznamenána v mikropodnicích a malých podnicích, které zaměstnávají do 19 zaměstnanců. Až dvojnásobný výsledek data reflektují ve velkých podnicích, které mají 250 a více zaměstnanců. Skoro třetina respondentů (29 %) zaměstnaných ve velkých podnicích uvedla přítomnost bossingu na jejich pracovištích. Ve velkých podnicích je rozpětí organizační struktury velmi široké. Je tam tedy pro vedení mnohem těžší bossing v pracovních týmech identifikovat nežli v malých podnicích, kdy jsou vedoucí pracovníci v každodenním kontaktu se všemi svými podřízenými.

Bližší pohled na jednotlivé pracovní profese přináší opět značné rozdíly v odpovědích mužských a ženských respondentů, kdy u většiny profesí ženy zaznamenaly dvojnásobný výskyt bossingu v jejich podniku nežli muži. Největší rozdíl, a zároveň nejvyšší přítomnost šikany podřízených, byla identifikována respondenty, kteří pracují jako dělníci (vyučení v oboru), kdy bossing zaznamenalo 18 % mužských a 36 % ženských zaměstnanců. Nejvyrovnanější profesí z hlediska odpovědí dle pohlaví respondentů je dělník nevyučení v oboru práce. Procentuální výskyt šikany podřízených je zde ale ze všech pracovních skupin nejvyšší (35 % muži, 36 % ženy). V tomto případě může mít šikana podřízených původ v nedostatečné počáteční kvalifikaci dělníků, kdy se pracovník může dostat do konfliktu s nadřízeným, než získá veškeré potřebné pracovní dovednosti. Bez nich se jeví jako "snadný cíl" pro agresory v pracovním prostředí. Nejvyšší ženské zastoupení přímých nadřízených z profesních skupin je u provozních pracovníků ve službách a obchodě, kdy má 42 % respondentů za přímého nadřízeného ženu. Ve výsledcích dotazníkového šetření má tato profese hned druhý nejnížší (po řadových úřednících) výskyt bossingu, kdy ho zaznamenalo 10 % mužských a 21 % ženských respondentů.

Výsledky šetření u otázky na profese respondentů, kde je registrován nejvyšší podíl ženských přímých nadřízených a je zde i jedna z nejnížších přítomností šikany podřízených, potvrzují předešlou exploraci, kdy byly problémové jevy zkoumány i z pohledu pohlaví přímých nadřízených. Tuto skutečnost jsem zkoumala, jelikož jsem se domnívala, že by tento jev mohl mít vliv na další bližší zkoumání problematiky. Pohlaví přímého nadřízeného by tedy mohlo být jedním z faktorů, které ovlivňují atmosféru na pracovišti. Také by například kvůli případnému selhání určitých nadřízených mohlo mít vliv na vytvoření pracovního prostředí příznivého pro vznik konfliktů a problémových jevů.

Data z dotazníkového šetření nereflektují, zda jsou respondenti svědky výskytu bossingu na jejich pracovišti, či zda jsou přímo jeho oběťmi. Nelze tedy z výsledků určit, jestli jsou šikaně podřízených v podnicích více vystavovány ženy či muži. Výsledky zkoumání

zaznamenaly v drtivé většině případů častější přítomnost bossingu z pohledu ženských zaměstnanců. Největší rozdíly mezi odpověďmi mužských a ženských respondentů se odráží v takzvaných mužských odvětvích a profesích, kdy ženy identifikovaly přítomnost bossingu v jejich podniku častěji nežli muži.

Zaměstnavatelé by se proto měli soustředit na zajištění větší diverzity svých pracovních týmů. Dle výsledků dotazníkového šetření je výskyt bossingu vyšší v pracovních odvětvích a profesích, kde je přítomna genderová asymetrie. Diverzita může přinést výhody a inovace firemní kultury, která by dále přispívala na spokojenosti zaměstnanců, kteří by se snáze ztotožnili s firemními normami a pravidly. Ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou je důležité pro udržení zaměstnanců v pracovním poměru. Stálí zaměstnanci pak snadněji respektují nastavená firemní pravidla, do kterých zaměstnavatel může snadno integrovat antimobbingové prvky, které pomohou eliminovat výskyt šikany podřízených na českých pracovištích.

Seznam použité literatury

- Barancová, H. (2014). *Šikana a mobing na pracovišti – Právní problémy*. Praha: Leges
- Beale, B., H. Hoel. (2011). „*Workplace Bullying and the Employment Relationship: Exploring Questions of Prevention, Control and Context*.“ *Work, Employment and Society*, 25(1), 5–18. doi: 10.1177/0950017010389228
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: Testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.
- Beňo, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA.
- Beňo, P. (2015). *Šarmantní násilníci: Antimobbingová příručka*. Praha: Portál.
- Brooks, I. (2009). *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 4th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times
- Burke, R. & Cooper, C. (2010). *Risky business: psychological, physical and financial costs of high risk behavior in organizations*. Burlington: Gower Pub.Limited.
- Duffy, M. P., & Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, consequences, and solutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Duffy, M. P., & Sperry, L. (2007). *Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences*. *The Family Journal*. 15. 398-404. doi: 10.1177/1066480707305069
- Dunne, G. (2003). *Anger and conflict management personal handbook*. Torrance: Personhood Press.
- Durré, L. (2012). *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti*. Nakladatelství: Práh.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck
- Einarsen, S., H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper. (2003). „*The Concept of Bullying at Work: The European Tradition*.“ in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. (pp. 3–30). London: Taylor & Francis

- Evropská komise. (2006). *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Publikace podniky a průmysl. [online]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/userfiles/File/OPPA%202%20Vyzva/EK_SME_user_guide_cs.pdf
- Fetter, R. (2011, 20.4.). *Mobbing a bossing čili šikana na pracovišti – lze se proti tomu bránit?*. Epravo.cz. [online]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>
- Gale, E. K. (2013). *The Bully Book: A Novel*. New York: HarperCollins
- Huberová, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti – Mobbing*. Martin: Neografia.
- Chromý, J. (2014). *Násilí na pracovišti – Charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer.
- Kejhová, H. (2007, 2.7.). *Pavel Beňo: Někteří šéfové šikají, aby chránili sami sebe*. [online]. Hospodářské noviny: ihned.cz.. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-21526030-nekteri-sefove-sikajuji-aby-chranili-sami-sebe>
- Kejhová, H. (2010, 27.9.). *Když je šéf obětí a tým jeho tyran*. [online]. Hospodářské noviny: ihned.cz. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-46597400-kdyz-je-sef-obet-a-tym-jeho-tyran>
- Kocábek, P. (2008, 25.2.) *Jak „přežít“ šikanu na pracovišti?*. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/5162>
- Kratz, H. (2005). *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press.
- Kubičková, A. (2017, 20.6.). *7 ukazatelů, podle kterých poznáte, že vás v práci šikají*. [online]. Forbes Česko. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/7-ukazatelu-podle-kterych-poznate-ze-vas-v-praci-sikajuji/>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2010, 4.1.). *Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti?*. [online]. MPSV. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/8040>
- Mobbing Free Institut. (2016-2019). *Vše o šikaně*. [online]. Mobbing Free Institut, z.ú. Dostupné z: <http://mobbingfreeinstitut.cz/encyklopedie-sikany/>
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Namie, G. (2012, 9.8.) *Impact of workplace bullying on individuals' health*. Workplace Bullying Institute. [online]. Dostupné z: <http://www.workplacebullying.org/2012/08/09/2012d>
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Reding, V. (2012, 15.11.) *And yet it's coming: A gender quota in business leadership*. European Commission: Press Release Database. [online]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-819_en.htm
- Rolfsen, G. D. (2016, 2.5.) *How to start changing an unhealthy work environment*. [online]. Dostupné z: <http://www.tedxoslo.no/portfolio/glenn-d-rolfsen-how-to-start-changing-an-unhealthy-work-environment/>

Spurný, J. (1996). *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion

STEM/MARK. (2015). *Mobbing: Šikana na pracovišti*. STEM/MARK. [online]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/mobbing-22015/>

Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada.

Vaško, J. (2005). *Sexuální obtěžování a jeho postih*. In *iDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA [cit. 30-11-2005]. Dostupné z: http://zakony.idnes.cz/pravozamest.asp?r=pravozamest&c=A051129_000000_pravozamest_9240

Velíšková, H. (2007). *Rovné šance jako konkurenční výhoda-Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR*. Gender Studies. [online]. Dostupné z: <http://rovnepriležitostech.ecn.cz/>

Venglářová M. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada.

Zapf, D., S. Einarsen, H. Hoel, M. Vartia, M. (2003). „*Empirical Findings on Bullying in the Workplace*.“ in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. (pp. 103–126). London: Taylor & Francis