

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Negativní jevy na pracovišti

Negative workplace phenomena

Michaela Lacinová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Negativní jevy na pracovišti“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.4. 2024

v. r. *Michaela Lacinová*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě odborné literatury definujte základní pojmy týkající se negativních vlivů na pracovišti.
2. Pomocí vybraných výzkumných metod analyzujte současný stav vztahů na pracovišti.
3. Shrňte získaná data z analýzy a zhodnoťte nejčastější příčiny problematických situací.
4. Navrhněte případná opatření.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za jeho profesionální vedení, cenné rady a zejména za ochotu a čas věnovaný konzultacím. Dále bych chtěla poděkovat firmě, která mi umožnila spolupráci, za poskytnutí platformy pro zpracování výzkumné části, respondentům, kteří si našli chvíli pro vyplnění dotazníku, a především své kolegyni z HR za pomoc při distribuci dotazníků a při sběru dat.

Obsah

Úvod	6
1 Negativní jevy na pracovišti.....	7
1.1 Konflikt.....	7
1.1.1 Thomas-Kilmannův konfliktní model	8
1.1.2 Skupinové a individuální řešení konfliktů	10
1.2 Mobbing.....	11
1.2.1 Aktéři	12
1.2.2 Cíle.....	15
1.2.3 Prevence.....	16
1.3 Diskriminace	17
1.3.1 Rasová diskriminace	19
1.3.2 Věková diskriminace	19
1.3.3 Genderová diskriminace	20
1.4 Sexuální obtěžování.....	21
2 Dopady nežádoucího chování na pracovišti	22
2.1 Dopady pro zaměstnance	22
2.2 Dopady pro podnik	23
2.3 Stres	24
2.4 Syndrom vyhoření.....	25
2.4.1 Riziková skupina a prevence	26
3 Výskyt negativních jevů ve vybraném podniku	28
3.1 Představení podniku.....	28
3.1.1 Vize a cíle firmy:	28
3.1.2 Firemní hodnoty.....	29

3.2	Vybraný výzkumný nástroj – dotazníkové šetření	29
3.3	Dotazníkové šetření	30
3.4	Struktura dotazníku.....	31
3.5	Charakteristika statistického souboru	31
3.6	Výzkumná část dotazníku.....	33
3.6.1	Kolektiv a vztahy na pracovišti	33
3.6.2	Konflikty a jejich řešení.....	35
3.6.3	Nadměrná úroveň stresu	38
3.6.4	Výskyt mobbingových aktivit.....	41
3.6.5	Výskyt diskriminace a sexuálního obtěžování mezi zaměstnanci	42
3.7	Shrnutí a vyhodnocení dotazníkového šetření	43
3.8	Návrhy pro zlepšení	45
	Závěr	49
	Seznam použitých zdrojů	50
	Seznam tabulek	54
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam příloh.....	56
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Téma této bakalářské práce je „Negativní jevy na pracovišti“. Pro praktickou část práce byla zvolena firma působící v automobilovém průmyslu, ve které autorka pracuje brigádně na oddělení HR. Firma si nepřeje být jmenována, z tohoto důvodu je uváděna jako firma ABC.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat výskyt negativních jevů, jako je mobbing, sexuální obtěžování, diskriminace a nadměrná úroveň stresu, mezi zaměstnanci na kancelářských pozicích ve vybraném podniku a navrhnout případných opatření pro jeho prevenci. S využitím vybraných metod bude hodnocen současný stav těchto vztahů a budou zmíněny případné nedostatky. Na základě této analýzy budou navržena opatření a strategie pro podporu zdravějšího a produktivnějšího pracovního prostředí. V praktické části práce budou využívána data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

V první části práce bude využita odborná literatura k nastínění problematiky negativních jevů na pracovišti. Tato část začíná konfliktem, který může být příčinou aktivit spojených s negativními jevy. Dále bude tato část představovat mobbing, diskriminaci a sexuální obtěžování jako klíčové problémy v této oblasti. Následující kapitola se bude zaměřovat na konkrétní dopady těchto negativních jevů na pracovní prostředí. Třetí část práce se bude zabývat praktickou stránkou bakalářské práce, kde bude popsána zvolená výzkumná metoda a průběh zkoumání. Čtenář bude seznámen s organizací, ve které průzkum probíhal, a bude podrobně popsán, obsah získaných dat. Na závěr této části budou shrnuty výsledky analýzy a budou navržena opatření, která by mohla být použita.

1 Negativní jevy na pracovišti

Konflikty a negativní jevy, jako mobbing, diskriminace a obtěžování, jsou nevyhnutelnou realitou pracovního prostředí. Jejich nesprávné řešení může mít závažné následky na zaměstnance a celou organizaci.

Problémové chování a konflikty mezi pracovníky jsou proměnlivým prvkem ekonomického prostředí. V průběhu 20. století bylo nutné revidovat mezilidské vztahy s nástupem technologického pokroku. Cílem bylo chránit slabší jedince před potenciálním vykořisťováním silnějšími kolegy. Toto úsilí se odráží v sociálním chování a pracovním právu, které se vzdalují primitivním biologickým principům, jako je „přežije silnější“. Negativní jevy, zejména mobbing a další formy problematického chování, vedou k ekonomickým ztrátám a lidskému utrpení ve firmě (Pauknerová, et al., 2012).

Negativní jevy, jako je mobbing, se projevují opakovaným a systematickým obtěžováním nebo zastrašováním zaměstnance, často s cílem poškodit jeho pracovní výkon nebo sociální postavení (Cakirpaloglu et al., 2016). Diskriminace, na druhou stranu, spočívá v nerovném zacházení na základě osobních charakteristik, jako je například pohlaví, rasová či etnická příslušnost, věk či sexuální orientace. Obtěžování může nabývat různých forem, včetně verbálního, fyzického či psychologického obtěžování, které může vytvářet nepříjemné pracovní prostředí a negativně ovlivňovat pohodu zaměstnanců (Tomšej, 2020)

Tyto jevy mají závažné důsledky, jako je vysoká míra stresu, psychické problémy a snížená výkonnost. Zaměření na prevenci a poskytování podpory zaměstnancům je klíčové pro vytváření zdravého pracovního prostředí. Organizace by měly poskytovat školení zaměstnancům a aktivně pracovat na vytváření inkluzivního prostředí, kde jsou konflikty řešeny konstruktivně a negativní jevy eliminovány (Pacheco et al., 2021).

1.1 Konflikt

Konflikty vznikají v důsledku odlišností mezi lidmi a představují přirozenou součást interpersonálních vztahů. Nedostatečná preventivní opatření nebo neschopnost vhodně zasáhnout a vyřešit konflikt mohou přinést větší škody s dlouhodobým dopadem než samotný konflikt. Osobnost a charakter účastníků konfliktu, spolu s prostředím, ve

kterém se nacházejí, hrají v interpersonálních konfliktech významnou roli (Jermář, et al., 2014).

Dle Jermář et al. (2014, s. 132) lze konflikt definovat jako: „*střet protikladných sil a tendencí, jako srážku protichůdných názorů, postojů, zájmů a motivů*“. Změna může být jedním z faktorů, který konflikt vyvolává tím, že uvádí zaměstnance do stresu a působí na ně jako potenciální hrozba (Armstrong & Taylor, 2015)

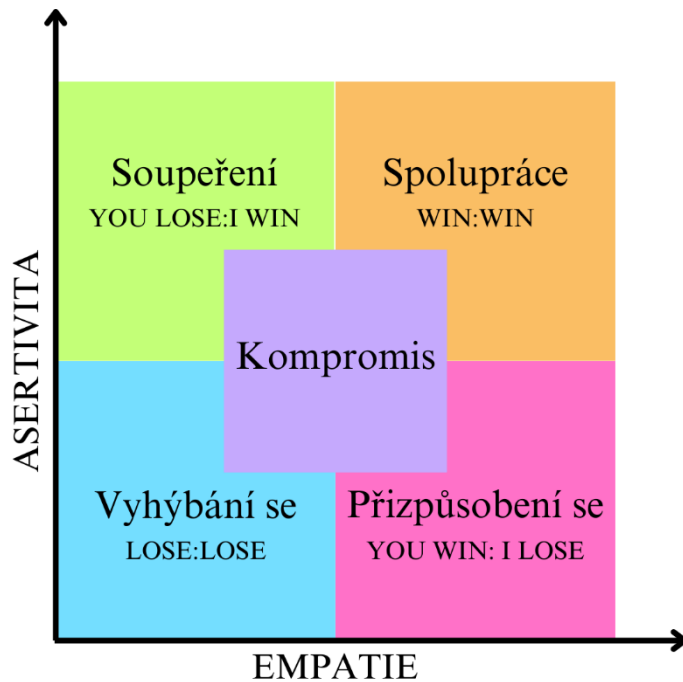
Konflikt přináší jak pozitivní, tak negativní důsledky. Pozitivní aspekty zahrnují aktivizaci jednotlivce, podnět k pozitivním změnám a tvořivosti, a uvolnění napětí. Naopak negativní stránky konfliktu zahrnují vyvolávání negativních emocí a stresu, způsobení frustrace a nespokojenosti, vytváření negativní atmosféry na pracovišti a snižování pracovního výkonu (Armstrong & Taylor, 2015; Jermář, et al., 2014).

Špatně vyřešený konflikt může mít za následek nenávratné narušení vzájemných vztahů, ztrátu autority vedení a v neposlední řadě může podpořit výskyt dalších negativních jevů, kterými jsou například mobbing ve všech jeho podobách, nadměrná míra stresu a snížení produktivity práce. Klíčové pro úspěšné řešení konfliktu je porozumění jeho příčinám. Důležité je také brát v úvahu, že konflikty se neomezují pouze na spory mezi více lidmi (interpersonální), ale mohou se objevit i jako spory vnitřní (intrapersonální, intrapsychické) (Armstrong & Taylor, 2015).

1.1.1 Thomas-Kilmannův konfliktní model

Postupy řešení konfliktů lze členit podle různých kritérií. Jedním, široce uznávaným rámcem pro měření reakcí jednotlivců na konfliktní situace je Thomas-Kilmannův konfliktní model (Někdy využívána zkratka TKI podle anglického „Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. „). Byl vyvinut psychologem Kennethem Thomasem a Ralphem Kilmannem na počátku 70. let. Model identifikuje pět primárních přístupů pro řešení konfliktů, které jsou rozlišeny dvěma dimenzemi. První dimenzí je asertivita, sociální dovednost a komunikační styl, který jedinci umožňuje vyjádřit své myšlenky, potřeby a názory jasně. Druhá dimenze znázorňuje empatii, schopnost vcítit se do perspektiv, pocitů a myšlenek druhých lidí (Jones, 1976).

Obr. 1: Thomas-Kilmannův konfliktní model



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Jones, 1976), 2024

Soutěžení (Competing):

Tato strategie je charakterizována silným důrazem na vlastní zájmy a potřeby jedince na úkor zájmů ostatních stran konfliktu. Osoba uplatňující soutěžení je rozhodnuta dosáhnout svého cíle bez ohledu na názory či potřeby ostatních. Tento přístup je často vhodný v situacích, kdy je nutné rychlé rozhodnutí nebo když jsou stanovené jasné priority. Nicméně může vést k potenciálnímu narušení vztahů a dalším konfliktům v budoucnosti (Adham, 2023; Cheong et al., 2015; Nguyen et al., 2019).

Spolupráce (Collaborating):

Spolupráce zahrnuje aktivní zapojení všech stran konfliktu s cílem najít řešení, které uspokojí potřeby a zájmy všech zúčastněných. Jednotlivci využívající tuto strategii se snaží identifikovat společné cíle a pracovat společně na jejich dosažení. To vyžaduje otevřenou komunikaci, vzájemnou důvěru a ochotu naslouchat a respektovat názory ostatních. Spolupráce může vést k dlouhodobě udržitelným a uspokojivým řešením. Výsledkem tohoto přístupu je tzv. „win-win situace“, kdy obě strany dosáhnou uspokojivého řešení (Adham, 2023; Cheong et al., 2015; Nguyen et al., 2019).

Kompromis (Compromising):

Kompromisní přístup se zaměřuje na nalezení vyváženého řešení, ve kterém si všechny strany musí trochu ustoupit, aby dosáhly dohody. Jednotlivci využívající tuto strategii hledají společný bod, kde mohou všichni získat alespoň část svých požadavků. Kompromis může být užitečný v situacích, kdy není možné dosáhnout jednoznačného vítěze a je důležité dosáhnout rychlého řešení (Adham, 2023; Cheong et al., 2015; Nguyen et al., 2019).

Přizpůsobení se (Accommodating):

Ústupní strategie spočívá v tom, že jednatel upřednostňuje uspokojení potřeb a zájmů druhých před svými vlastními. Osoba používající tento přístup často usiluje o udržení vztahu a minimalizovat konflikty tím, že se přizpůsobí potřebám ostatních. To může být vhodné v situacích, kdy je udržení dobrých vztahů důležitější než dosažení vlastních cílů, nebo kdy jednatel vidí větší hodnotu v tom, že uspokojí potřeby druhých (Adham, 2023; Cheong et al., 2015; Nguyen et al., 2019).

Vyhýbání se (Avoiding):

Strategie ustupování zahrnuje vyhýbání se konfliktu nebo oddalování jeho řešení. Osoba uplatňující tento přístup se pokouší minimalizovat napětí a konfrontaci tím, že se vyhýbá konfliktním situacím nebo odkládá jejich řešení na později. To může být užitečné v případech, kdy není možné dosáhnout uspokojivého řešení nebo kdy jsou důsledky konfliktu nepřiměřeně vysoké. Nicméně může vést k hromadění problémů a zhoršení situace v dlouhodobém horizontu (Adham, 2023; Cheong et al., 2015; Nguyen et al., 2019).

1.1.2 Skupinové a individuální řešení konfliktů

Řešení konfliktů lze také členit podle toho, zda se jedná o konflikt mezi jednotlivci nebo zda se jedná o konflikt mezi skupinami. Porozumění těmto rozdílům napomáhá lépe identifikovat vhodné strategie a postupy pro řešení konkrétních konfliktních situací.

Skupinové

Při řešení konfliktu mezi skupinami se klade důraz na odstranění zásadních rozdílů. Ideál, kdy se spolu lidé naučí žít v naprosté symbióze, často není úplně dosažen. Konflikty nelze vždy vyřešit pouhým spojením lidí; komunikace a týmové techniky jsou

důležité, ale bez obsahu a vhodného vedení manažery mohou selhat. Přístupy k řešení konfliktu zahrnují: **Kompromis**, kdy vyjednáváme, abychom našli nějaké východisko. Tento postup většinou nepřináší žádné skutečné řešení problému, jen zajistí, že se ani jedna strana nestane vítěznou. **Řešení problému**, které hledá optimální řešení a ne, jen sbližovat protější strany (Paulík, 2018).

Individuální

Konflikty mezi jednotlivci mohou být obtížné a souviset s osobními pocity. Mezi přístupy k jejich řešení spadá ústup, překonání rozdílů, dosažení kompromisu, osobní poradenství a konstruktivní konfrontace.

Ústup jednoho jedince vede k situaci vítěz-poražený, kde jedna strana vyhrává a druhá prohrává (soupeřivý styl). **Překonání rozdílů** bez řešení základních příčin konfliktu je nevyhovující, protože problémy mohou znovu vyniknout (vyhnoutí se). **Vyjednávání** s cílem dosáhnout kompromisu je dalším přístupem, ale může vést spíše k přijatelné dohodě než k hlubokému řešení. **Osobní poradenství** se zaměřuje na reakce jednotlivců a umožňuje jim uvolnit napětí, ale neřeší podstatu konfliktu. **Konstruktivní konfrontace** spojuje obě strany s třetí, která usnadňuje porozumění. Cílem je dosáhnout situace "vítěz-vítěz", kde obě strany hledají oboustranně výhodné řešení. Třetí strana aktivně naslouchá, pomáhá definovat problém, podporuje zkoumání alternativních řešení a vede k vlastnímu plánu realizace (Armstrong & Taylor, 2015).

1.2 Mobbing

Termín "Mobbing" vychází z anglického jazyka a pochází ze slovesa "to mob", což lze přeložit jako obklopit, útočit nebo utlačovat. Od klasické šikany se mobbing liší. Jedním z hlavních projevů šikany mezi dětmi a dospívajícími bývá hrubé násilí, což je znak, kterým se mobbing obvykle nevyznačuje.

Mezi další termíny vyskytující se v literatuře označující projevy pracovní agresivity spadají například pojmy "harrasing" nebo "psychological terror". Poprvé byly popsány typické příklady mobbingu v publikaci The harassed worker z roku 1976, jejíž autorem byl C.M. Brodski. Hovořilo se zde o tzv. „obtěžovaném pracovníkovi“ (harrased worker) (Leymann, 1996). Publikace se, ale nedočkala větší pozornosti, a tak se k tomuto tématu společnost vrací až v 80. letech 20. století.

Jedním z nejvýznamnějších průkopníků, kteří se zabývali tímto fenoménem, je nepochybně Heinz Leymann, německý psycholog a lékař, který působil ve Švédsku. Leymann jako první záměrně nepoužívá termín "bullying", protože považuje mobbing za sofistikovanější formu agresivního chování, ovšem se stejně stigmatizujícími dopady, jako může mít šikana (Cakirpaloglu et al., 2016).

Leymann (1996, s.169) mobbing definuje jako: *„nepřátelské a neetické chování, komunikaci, která je systematicky řízena jedním nebo několika málo jedinci a je zaměřena hlavně vůči jednomu pracovníkovi, který je díky mobbingu, zatlačen do bezmocné a bezbranné pozice, v níž je držen pokračujícími mobbingovými aktivitami. K těmto akcím dochází nejméně jednou týdně a po dobu nejméně šesti měsíců.“*

Pokud tento proces trvá několik let, může nakonec vést k vyloučení z pracovního trhu, protože postižená osoba může mít potíže s nalezením zaměstnání kvůli utrpené psychické újmě.

1.2.1 Aktéři

Mobber

Mobber se vyznačuje narcismem, nezdravou soutěživostí a nedostatkem empatie. Má tendenci se přeceňovat, čímž se pokouší zakrýt své nízké sebevědomí. Jedním z jasných znaků tohoto chování je používání projekčních mechanismů k devalvací a kritice svých kolegů. Negativní chování se stupňuje s vyššími hodnotami, což mobberovi umožňuje skrývat své negativní činy za formální demonstraci moci (Cakirpaloglu et al., 2016).

Závist, pocity ohrožení, touha dosáhnout vyššího postavení v kolektivu jsou také častými negativními emocemi, které mobbera provázejí. K mobbingu přispívá celkový pocit nejistoty a tenze mezi zaměstnanci, zejména když se kolektiv potýká s výraznými organizačními a personálními změnami. Nejistota a napětí podněcují agresivitu v důsledku nedostatku informací mezi zaměstnanci a pocit, že jsou vyloučeni z kolektivního rozhodovacího procesu (Cakirpaloglu et al., 2016).

Podle Huber (1995) lze mobbery rozdělit na náhodné, strůjce a spolupachatele. Náhodní pachatelé vznikají z nedorozumění mezi zaměstnanci, která přerůstají v dlouhodobé konflikty, kdy jeden získává převahu a neustále tyranizuje druhého. Naproti tomu podněcovatelé mají agresivní nebo vysoce soutěživou povahu a jednají sami nebo ve spojení s jinými kolegy. Mobbing používají jako prostředek k potvrzení vlastních

hodnot nebo k dosažení osobních cílů. Spolupachatelé zaujímají pasivní postoj, čímž nepřímo podporují šikanující chování. Souhrnně lze říci, že mobbing zahrnuje složitou souhru osobností a dynamiky na pracovišti, která vytváří prostředí napětí, agrese a neklidu.

Oběť

Obětí mobbingu se často stává pracovník s rovnocenným postavením nebo někdo z nadřízených a vedení organizace. Mezi časté oběti patří ti, kteří se od ostatních v týmu liší etnickým, rasovým nebo náboženským původem. Méně výkonní, citliví, neprůbojní převážně pesimisticky založení přitahují přirozeně nepříznivou pozornost. Stejně tak tomu může být u motivovaných, komunikativních, zásadových a zodpovědných zaměstnanců, kteří si stojí za svými právy a názory. Z toho lze usoudit, že neexistuje žádný typický profil oběti mobbingu (Kratz, 2005).

Situace se může zkomplikovat, pokud si výše popsaná komunikativní oběť řekne o odměnu za svou práci, což může vedení překvapit a náhle je pracovník vnímán jako zaměstnanec s domýšlivým postojem. Následný nesouhlas s negativní odpovědí na její žádost může vyvolat mezilidský konflikt se všemi důsledky, které s sebou nese narůstající mobbing (Cakirpaloglu et al., 2016).

Výše charakterizovaná oběť hledá příčiny situace ve svém vlastním chování. V případě narůstajícího obviňování a útoků ze strany mobbera může vykazovat známky deprese, jako je sebeobviňování, morální výčitky, úzkost, napětí, časté změny nálad, snížení frustrační tolerance, sebepodceňování a sebepoškozování (Cakirpaloglu et al., 2016).

Spolupracovníci oběť z počátku podporují, avšak po nějaké době ji izolují. Mobbing přispívá ke snížení motivace a produktivity oběti i svědků. I v případech, kdy se oběť snaží bránit a pracuje usilovněji, aby prokázala loajalitu k organizaci, může výsledek negativně ovlivnit produktivitu, protože psychické vyčerpání snižuje soustředění a bdělost, což může mít také za následek frustraci spolupracovníků (Hoel et al., 2010).

Problémy s koncentrací mohou samy o sobě zvýšit náchylnost k chybám, což zvyšuje pravděpodobnost nehod a snižuje výkonnost a kvalitu výrobků. Efektivnost zaměstnanců se také projevuje skrytými náklady, které představují zdravotní problémy, jako jsou bolesti hlavy, migrény a gastrointestinální problémy, vyvolané negativním prostředím a vyčerpáním (Hoel et al., 2010).

Zlehčování konfliktů a nedostatek empatie ze strany blízkých osob, přátel, rodiny a kolegů zhoršuje negativní dopady mobbingu. To vede k tomu, že se situace jeví jako nepřekonatelná a oběť nakonec přestane docházet do práce a eventuálně z organizace odejde (van Heugten, 2011). V Evropských rozvinutých zemích se během svého pracovního života oběti mobbingu stává odhadem každý 4. pracovník (Pauknerová et al., 2012)

Přihlízející

Přihlízející, převážně ostatní zaměstnanci, kteří jsou pasivními svědky mobbingu, ovlivňují nejen průběh mobbingu, ale také dynamiku a směřování kolektivu. Jsou součástí celého kontextu šikany na pracovišti a často se aktivně nebo pasivně zapojují do konfliktu jak na straně oběti, tak na straně agresora (Cakirpaloglu et al., 2016).

Podle van Heugten (2011) lze přihlízející rozdělit do tří skupin:

1. Malá skupina, která pomáhá mobberovi, vytváří situace pro útoky a vyjadřuje podporu nebo agresi vůči oběti. Tato skupina může zahrnovat jedince vybrané mobberem, často submisivní a manipulovatelné.
2. Osoby, které se snaží zůstat neutrální a celou situaci na pracovišti ignorují. To je zvláště významné, pokud přihlízející zastává vedoucí pozici a měl by podniknout určité kroky. Jejich nekompetentnost v konfrontaci s mobberem, vedená strachem ze ztráty moci, nezkušeností, nedostatečným školením nebo nedostatkem dovedností při řešení složitých problémů na pracovišti, pasivně podporuje mobbera svou nečinností.
3. Ti, kteří stojí po boku oběti, projevují empatii, ale nemusí proti mobberovi zasáhnout. Stejně tak nemusí o situaci uvědomit vedení. Jednotlivci se mohou obávat, že se sami stanou obětí. Tato skupina má tendenci se rozrůstat, když je zřejmé, že oběť zvažuje odchod z organizace.

Pozorovatelé mohou mezi těmito kategoriemi přecházet na základě svého chápání situace. Pouze malá část přihlízejících je v závěrečné fázi, kdy oběť zvažuje rezignaci, schopna formalizovat svou podporu. Viditelně se zde projevuje "efekt přihlízejícího", kdy svědci očekávají reakce ostatních a váhají s podniknutím příslušných kroků. To může pramenit z obav, že jim budou přisouzeny vlastnosti oběti. V jiném případě přijímají perspektivu utlačovatele. Dalšími důvody, kvůli kterým zůstává přihlízející

pasivním jsou například obavy, že se sami stanou obětí, ztratí přátele nebo budou čelit negativním důsledkům za to, že o situaci promluví (van Heugten, 2011).

1.2.2 Cíle

Vypuzení zaměstnance

Tuto problematiku ve své definici nepřímo zmiňuje Leymann (1996), kde poukazuje na následky dlouhodobého trápení oběti. Tendence k vylučování zaměstnance se může projevovat na různých úrovních: nadřízený proti podřízenému, podřízený proti nadřízenému, mezi zaměstnanci se stejnou pozicí nebo také od zákazníků k zaměstnanci.

Tato tendence je často spojena s patologickými osobnostními rysy agresora, zejména s narcistickou poruchou osobnosti, která je nejčastěji pozorována u nadřízených oběti nebo těch, kteří s obětí sdílejí stejnou pozici (Cakirpaloglu et al., 2016).

Dvě z výše zmíněných úrovní mobbingu zaštiťují následující pojmy:

Staffing

Pokud roli agresora v mobbingu zastává zaměstnanec a jeho oběť se stává vedoucí pracovník, hovoří se o tzv. staffingu. Cílem tohoto jednání je úplné zničení vedoucího pracovníka, nebo celkové personální a podnikové politiky (Kratz, 2005). Motivačním faktorem agresora bývá touha po kariéřním růstu a závist vůči výše postaveným kolegům (Cakirpaloglu et al., 2016).

Bossing

V případě bossingu se jedná o chování mobbingového charakteru ze strany nadřízeného. Oběť se stává podřízený pracovník, kterého chce nadřízený vytlačit. Může se jednat o velmi výkonného zaměstnance, který budí v agresorovi pocit ohrožení a strach, že o svou pozici přijde, nebo o pracovníka, který je nedostatečně výkonný, tudíž nesplňuje normy a je potřeba jej propustit (Pauknerová et al., 2012).

Někteří autoři např. (Skolodová & Minčičová, 2020) bossing a staffing nepovažují za formy mobbingu, nýbrž jako samostatné druhy psychologického teroru na pracovišti. V tomto kontextu je pojmu mobbing připisován význam trápení, kdy agresor i oběť jsou na stejné hierarchické úrovni.

Uspokojení destruktivních sklónů

Podle O'Reilly et al. (2014) je mobber obvykle člověk s patologickými osobnostními rysy a antisociálními tendencemi, který nachází uspokojení v trýznění těch kolem sebe. Z počátku se mnohdy může ostatním pracovníkům jevit jako inspirativní, ale z dlouhodobého hlediska vytváří destruktivní pracovní prostředí. Zaměstnanec s takovýmto osobnostním profilem nemusí nutně potřebovat konflikt k zahájení mobbingu. Jeho primárním cílem je uspokojit svou patologickou potřebu ubližovat, ponižovat nebo zesměšňovat, stejně jako dokazovat svou jedinečnost a mocenskou pozici.

Mobbeři jsou si často nevědomí svých činů kvůli nedostatku empatie, neschopnosti projekce vlastní viny a primitivním obranným mechanismům, jako je popření. Po vypuzení vybrané oběti agresor hledá novou (Cakirpaloglu et al., 2016).

Mezi **další subjektivní cíle** agresora spadá například: zablokování sociální vazby a natrvalo poškodit vážnost oběti, vyvržení, izolace oběti, ubližování nebo zesměšňování zaměstnance (Kratz, 2005), ulevit pocitům žárlivosti, snížit pocit ohrožení vlastní zaměstnanecké pozice, snaha o dosažení vyššího pracovního postavení, osobní kariérní postup, získání moci (spojené s lepším finančním ohodnocením) (Cakirpaloglu et al., 2016).

1.2.3 Prevence

Boj proti mobbingu v pracovním prostředí vyžaduje komplexní přístup na dvou úrovních. Prvním krokem je zajistit efektivní řízení lidských zdrojů a vhodnou politiku nábory, ale zároveň je nezbytné zaměřit se na pravidelná školení a konference věnované této problematice. Organizační kultura by měla reflektovat otevřenost a transparentnost, poskytující zaměstnancům možnost svobodně vyjádřit své názory a kritiku. Prevence mobbingu vyžaduje systematická opatření, která začínají u zaměstnavatele. Je na něm, aby zavedl postupy proti mobbingu a okamžitě reagoval na nepřijatelné chování v pracovním prostředí. Zaměstnanci sami mohou také přijmout preventivní opatření (Gembalska-Kwiecień, 2020).

Důležitou roli hraje informovanost o formách, příčinách, a důsledcích mobbingu, a možnostech jeho řešení. Tato informovanost by měla být rozšířena mezi všechny zaměstnance, včetně nadřízených, kolegů a podřízených. Je také užitečné vyhledat odborníky, studovat literaturu, a využívat školení v oblasti mobbingu. Včasná reakce na příznaky mobbingu a prevence konfliktů jsou klíčové. V počáteční fázi je často obtížné

rozpoznat mobbing, proto je důležité být pozorný k pochybnému chování. První kroky by měly zahrnovat hovor se spolupracovníky, nadřízenými, nebo i externími osobami. Mlčení může být pro oběť to nejhorší, zatímco mobberovi umožňuje jednat nepozorovaně. Čím více lidí je informováno o mobbingu, tím větší je šance, že se jeho projevy zastaví. Je klíčové najít si mezi kolegy alespoň jednu osobu, která bude oporou, ideálně někoho s autoritou nebo významným postavením ve firmě, k němuž ostatní vzhlížejí. Podpora v kolektivu je pro oběť mobbingu klíčová (Cakirpaloglu et al., 2016; Gembalska-Kwiecień, 2020). V případě, že se ocitnete v situaci mobbingu, je zásadní shromáždit veškeré důkazy – zaznamenat podrobnosti o událostech, včetně data, místa, průběhu, trvání a případných svědků. Čím více detailů, tím spolehlivější materiál pro případné právní kroky oběti ve snaze hájit svá práva a důstojnost před soudem (Lilley, 2020).

Důležité je také naučit se reagovat na verbální útoky ze strany pachatelů mobbingu. Asertivní postoj může být v těchto situacích velmi užitečný. Asertivita znamená schopnost vyjadřovat své pocity, emoce a názory, hájit svá práva a respektovat práva ostatních lidí. Je to umění stanovit hranice, odmítnout nevhodné jednání a obhájit své postoje racionálně a zakládat je na faktech, ne na emocích. Asertivita se projevuje jak v neverbální komunikaci, tak ve verbálním projevu (Gembalska-Kwiecień, 2020). Asertivní lidé reagují v situacích, kdy cítí, že jsou porušována jejich práva nebo jsou uráženi. Dávají najevo, že takové chování nepřijímají a nechtějí ho tolerovat. Asertivní reakce může odradit pachatele mobbingu od dalšího negativního jednání vůči oběti a ukazuje, že dotyčná osoba bude bránit svá práva a nebude tolerovat urážky (Lilley, 2020).

1.3 Diskriminace

Diskriminace je komplexní koncept, který se vztahuje k neoprávněnému zvýhodňování nebo neznevýhodňování jednotlivců na základě určitých charakteristik. Jedním ze znaků diskriminace je existence konkrétního diskriminačního prvku, který je v rámci sociálního vztahu irelevantní, například národnost, pohlaví, vzhled nebo etnicita (Tomšej, 2020).

Diskriminace prostupuje celým pracovním poměrem a může mít různé podoby. Vyskytuje se v souvislosti s povyšováním, přidělováním pracovních míst, rozdíly v platech, přístupem ke školení a zaměstnaneckým výhodám, ale také v mezilidské

komunikaci mezi zaměstnanci (Davey, 2014). Jednou z forem diskriminace je podle zákona také obtěžování (také sexuální obtěžování). Jde o jednání, které souvisí s některým z diskriminačních důvodů, jehož důsledkem či cílem je poškození důstojnosti oběti a vytvoření nepříjemného prostředí (Tomšej, 2020).

V pracovním prostředí je diskriminace, z pohledu práva, chápána jako znevýhodnění zaměstnance ve srovnání s osobou ve srovnatelné situaci (tzv. komparátor) z diskriminačních důvodů, pro které neexistuje přiměřené ospravedlnění. Pracovní právo je jednou z oblastí, kde platí zákaz diskriminace, který by měl pokrývat celou právní úpravu pracovněprávních vztahů a většinu situací, které mohou nastat na pracovišti. Jeho účelem je zabránit tomu, aby byli jedinci zvýhodňováni nebo nezvýhodňováni bezdůvodně (Tomšej, 2020).

Diskriminaci lze členit podle několika faktorů:

Podle patrnosti:

Skrytá diskriminace – Projevuje se negativním nebo ambivalentním chováním vůči sociálním menšinám, ačkoliv nemusí být vědomá nebo vyjádřená jednoznačným záměrem (Jones, et al., 2016).

Zjevná diskriminace – Je snadněji viditelná a rozeznatelná. Je důležité si uvědomit, že tyto formy od sebe nelze vždy jasně oddělit (Jones, et al., 2016).

Podle formálnosti:

Formální diskriminace – Souvisí s prací a často je regulována pravidly, zákony a organizačními politikami, aby bylo zabráněno neoprávněnému jednání (Jones, et al., 2017).

Interpersonální diskriminace – Projevuje se v mezilidské komunikaci a může být obtížněji identifikovatelná a nahlášená. I když formální diskriminace omezuje přístup k pracovním zdrojům, interpersonální diskriminace může mít ještě škodlivější dopady na zaměstnance. Nabývá různých forem, včetně neúcty, verbálního i neverbálního obtěžování a hrubého nebo nepřátelského chování vůči menšinám. Tato forma diskriminace se může vyskytovat jak v pracovním prostředí, tak i ve společenských situacích (Jones, et al., 2017).

1.3.1 Rasová diskriminace

Rasa a etnický původ jsou považovány za specifickou kategorii osobních údajů, která dříve byla označována jako citlivé osobní údaje. I když může informace o rasové příslušnosti nebo etnickém původu vycházet z obecně zpracovávaných osobních údajů, jako jsou jméno nebo fotografie, zvláštní zpracování osobních údajů obsahujících explicitní informaci o rase nebo etnickém původu je povoleno pouze za přísných podmínek stanovených v nařízení GDPR. V českém právním systému je rasová a etnická diskriminace často spojována především s romskou komunitou (Tomšej, 2020).

Tento druh diskriminace rasové příslušnosti přináší do společnosti různé důsledky, které mohou být jak negativní, tak pozitivní. Negativní aspekt spočívá v tom, že jednotlivci jsou znevýhodňováni kvůli svému etnickému původu. Naopak pozitivní diskriminace se usiluje o vyrovnání nerovnosti tím, že poskytuje příslušníkům menšin stejné pracovní příležitosti jako většinové populaci. Tento přístup může zahrnovat uplatňování kvót, které ovlivňují zastoupení různých etnických skupin ve společnosti. Nicméně je důležité si uvědomit, že pozitivní diskriminace může mít i negativní stránku. Jedním z možných důsledků je posílení stereotypů tím, že se menšiny upřednostňují či podporují právě kvůli nim. Takový přístup může vést ke zvýšení napětí a nedorozumění mezi různými etnickými skupinami ve společnosti. Je tedy důležité hledat vyvážený přístup, který bude respektovat rozmanitost a zároveň minimalizovat negativní dopady jak negativní, tak pozitivní diskriminace (Pauknerová et al., 2012).

1.3.2 Věková diskriminace

S věkovou diskriminací se na trhu práce setkáváme poměrně často. Právo má v tomto směru chránit všechny skupiny, které by mohly být na trhu práce oslabeny kvůli svému věku. Diskriminační předpisy vycházejí ze zásady, že ve výjimečných případech, a to u konkrétních profesí (např. soudce) existuje zájem na tom, aby byly vykonávány osobami, které nejsou na sklonku své profesní kariéry (pokles výkonu) nebo naopak osoby které nedosáhly profesní zralosti (nedostatečná kvalifikace). V ostatních případech mají zaměstnanci právo na to, aby byla jejich způsobilost k výkonu dané práce individuálně posouzena, zaměstnavatel by měl k zaměstnancům přistupovat bez ohledu na jejich věk (Tomšej, 2020).

S věkovou diskriminací úzce souvisí pojem age management (řízení věku). Jeho cílem je odstranění věkových bariér a podpora věkové diverzity. Součástí age managementu jsou nejrůznější opatření jako například: možnost osobního a kariérního rozvoje, pružná pracovní doba, řízený přechod do důchodu, přeřazení na jinou pracovní pozici nebo přizpůsobení náboru a výběru dané věkové skupině (Pauknerová et al., 2012).

1.3.3 Genderová diskriminace

U diskriminace jejímž důvodem je pohlaví se narodí od jiných nezaměřuje na ochranu menšiny, protože počet žen a mužů je v tomto případě srovnatelný. Pracovní právo je v rámci pohlaví neutrální. Například rozhodnutí, kdo zůstane na rodičovské dovolené a ostatní úlevy v souvislosti s rodičovstvím náleží všem pohlavím (Tomšej, 2020).

Příčinami genderové diskriminace jsou primárně kulturní zvyklosti. Sekundární příčiny vycházejí z organizační struktury, politik a postupů, které podnik aplikuje. Významnou roli zde také hrají genderové stereotypy, kdy jsou pracovníkovi připisovány určité vlastnosti, předpoklady, či udělovány pracovní pozice na základě pohlaví. Další faktory mající vliv na tuto problematiku je pohlaví vedoucích osob a celková kompozice mužů a žen v podniku (Bobbitt-Zeher, 2011).

Podle Lucifora & Vigani (2016) je žena v pozici vedoucího spojována s celkovou nižší úrovní genderové diskriminace. Důležité je ale zmínit, že diskriminace vůči ženám bývá v tomto případě nižší než pod vedením mužského vedoucího. Co se týče diskriminace vůči mužům, tak ta má naopak v takovém pracovním prostředí tendence růst. V podniku, kterému dominují zaměstnanci ženského pohlaví se také vyskytuje jev, kdy ženy pomáhají ženám. Tento jev s sebou nese vedlejší účinky, kterými je snížení diskriminace vůči ženám a zvýšení diskriminace vůči mužům. Další fenomén, který se pojí s ženami ve vedoucích pozicích je tzv. „**Queen-bee syndrome**“ (syndrom včelí královny), kdy žena, která se vypracovala do pozice, která mnohdy nebývá připisována jejímu pohlaví diskriminuje ženy, které jsou jí podřízené a směřují ke kariérnímu růstu.

Důležitou složkou prevence genderové diskriminace je podpora pracovních praktik zaměřených na rodinu, jako je práce na částečný úvazek, flexibilní pracovní doba nebo uspořádání rodičovské dovolené. Tato podpora je významná zejména pro zaměstnance, kteří pečují o rodinu (Lucifora & Vigani, 2016).

1.4 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je nejčastější formou obtěžování. Za sexuální obtěžování lze označit každý případ obtěžování, které vychází z rozdílu mezi pohlavími nebo má sexuální charakter. Jedná se o nevhodné, vulgární poznámky, či pomluvy, které se týkají intimnosti nebo také o fyzické obtěžování se sexuálním podtextem, které zpravidla vede k vytváření nepříjemných pracovních podmínek. Velmi často se jedná o způsob vyjádření moci a nadřazenosti využitím nátlaku a nesnesitelného pracovního prostředí (Tomšej, 2020).

S touto problematikou se opět potýkají všechna pohlaví, avšak ženy jsou obecně považovány za náchylnější pro to, aby se staly obětí. Obzvláště zranitelnou skupinou jsou migrující pracovníci. Většina dam v některých případech sexuálního obtěžování nechce uznat závažnost problému a snaží se ho ignorovat, nebo toto jednání považují za standart, se kterým jsou smířeny (Hersch, 2015).

Sexuální obtěžování převažuje v tradičně mužských profesích a v organizacích s velkými mocenskými rozdíly v rámci hierarchie (např.: armáda). Za nejdůležitější faktor, který ovlivňuje výskyt sexuálního obtěžování na pracovišti je považována tolerance této problematiky ze strany organizace (Gupta & Garg, 2020).

V posledních letech byla otázce sexuálního obtěžování věnována větší pozornost, zejména v rámci hnutí MeToo. Cílem tohoto hnutí je poskytnout podporu obětem sexuálního obtěžování, aby sdílely své zkušenosti a tím podpořily ostatní, kteří by se jinak neodhodlali svůj zážitek nahlásit. Mnoho případů sexuálního obtěžování zůstává nenahlášeno, což umožňuje pachatelům uniknout potrestání. Oběti mohou být od nahlášení odrazeny kvůli nedostatečné kompenzaci, strachu z odvety nebo samotné citlivosti této problematiky (Jermář, 2020).

2 Dopady nežádoucího chování na pracovišti

Dlouhodobý pobyt v pracovním prostředí, kde se vyskytují negativní vlivy, má na zaměstnance výrazné a často neblahé dopady. Tyto vlivy se neomezují pouze na jejich pracovní výkon, ale také zasahují do jejich celkového zdraví a pohody. Mezi tyto negativní faktory patří zvýšená úroveň stresu, která může vést k vážným problémům, jako je syndrom vyhoření a jiná chronická onemocnění. V této kapitole se zaměříme na analýzu těchto vlivů a jejich dopadů na zdraví zaměstnanců a na výkonnost organizace.

2.1 Dopady pro zaměstnance

Dopady negativních jevů na pracovišti jsou rozmanité a mají pro jednotlivce dalekosáhlé následky. Práce se zaměřuje především na dopady mobbingu, sexuálního obtěžování a nadměry stresových situací. Problémy, které vznikají důsledkem těchto forem chování, mohou být psychického, fyziologického i sociálního charakteru.

Hoel et al. (2010) a Cakirpaloglu et al. (2016) uvádějí, že se oběti mobbingu mohou setkávat s psychickými, fyziologickými a profesními obtížemi, včetně **stresu, deprese, úzkosti a posttraumatické poruchy**. S obdobnými následky se podle Gupta & Garg, (2020) potýkají také oběti sexuálního obtěžování. Pacheco et al. (2021) v souvislosti s výskytem psychologického teroru na pracovišti zmiňuje také hněv, emoční vyčerpání a **muskuloskeletální onemocnění**, jako například bolesti zad a kloubů.

Negativní zkušenosti spojené s negativními jevy na pracovišti mohou vést k problémům s duševním a fyzickým zdravím oběti, což snižuje motivaci a pracovní nasazení. Pracovníky provázejí problémy s **kognitivními funkcemi**, které se projevují sníženou účinností paměti a soustředění. Oběti se mohou potýkat se **sníženým sebevědomím**, což zvyšuje riziko **deprese** a v extrémních případech i **pokusů o sebevraždu** (Leymann, 1996; Hoel et. al., 2010). Acquadro Maran et al. (2022) také vyzdvihují negativní dopady na svědky sexuálního obtěžování. Podle jejich výzkumu prokazatelně trpí častěji emociálními psychickými problémy než zaměstnanci, kteří se svědky podobných situací nestali.

V případě mobbingu, také izolace klíčových aktérů dále snižuje pracovní motivaci a produktivitu a představuje hrozbu pro soudržnost skupiny. Acquadro Maran et al.

(2022) rovněž zdůrazňují dopady sexuálního obtěžování na úrovni skupiny. Prokazují škodlivé účinky na konflikty a soudržnost týmu.

Nedostatečný, či opožděný zásah ze strany managementu má dlouhodobé negativní důsledky pro zaměstnance, organizaci i její sociální okolí. Povolování škodlivého chování na pracovišti je spojeno se **sníženou morálkou a důvěrou ve vedení**. V důsledku klesá spokojenost s prací a profesní angažovanost, což vede ke snížení produktivity a kvality prováděných úkolů (Rai & Agarwal, 2016). Gupta & Garg (2020) poukazují na to, že pracovníci, kteří nahlásí sexuální obtěžování, se s vysokou pravděpodobností setkají s odvetou, což může vést k ještě větším negativním důsledkům. Takové situace mohou také vyvolat konflikty v pracovním prostředí a podpořit výskyt dalších negativních jevů na pracovišti.

Dopady nevhodného jednání se mohou rozšířit do dalších oblastí života, ovlivňují rodinnou dynamiku a způsobují **možný rozpad rodiny**. Pokud je oběť vystavována konstantnímu stresu, může se také dostat do stavu, kdy nebude schopna nadále působit na pracovním trhu (Leymann, 1996). Dalšími významnými ztrátami pro oběť jsou například ztráty finanční, vzniklé právní spory nebo nutná lékařská péče (Rai & Agarwal, 2016).

2.2 Dopady pro podnik

Negativní jevy na pracovišti mají rozsáhlé dopady i na podnik. Podle Cakirpaloglu a spol. (2016) přispívá pracovní nespokojenost k častější absenci a fluktuaci zaměstnanců. Hersch (2015) zdůrazňuje, že sexuální obtěžování v pracovním prostředí má také významné negativní důsledky, které se odrážejí v celkové produktivitě a efektivitě v podniku.

Tyto důsledky zahrnují různé faktory, které mohou organizaci výrazně zasáhnout. **Zvýšená fluktuace a absence** zaměstnanců jsou zřejmé vlivy, které mohou mít negativní dopad na stabilitu pracovního týmu a kontinuitu projektů. **Pokles produktivity** jednotlivců i týmů je dalším důsledkem, který může vést ke snížení výkonu organizace jako celku. Manažeři stráví významný čas vyšetřováním stížností na sexuální obtěžování, což může omezit jejich schopnost věnovat se strategickým a produktivním úkolům. Kromě toho související **právní náklady**, jako jsou soudní spory

a odškodné pro oběti, mohou zatížit rozpočet organizace a snížit dostupné finanční prostředky pro další investice nebo rozvoj.

Mezi finanční dopady také spadá nákladný **proces náboru** vyplývající ze značné fluktuace a souvisejících administrativních nákladů. Dále také potřeba psychologické intervence a zapojení odborníků na lidské zdroje, což navíc ovlivňuje vztahy s klienty a image společnosti. Všudypřítomné dopady negativních jevů na pracovišti podtrhují důležitost jejího včasného řešení, aby se zmírnily její rozsáhlé negativní důsledky (Rai & Agarwal, 2016)

2.3 Stres

Stres je komplexní reakce organismu na různé formy zátěže, ať už fyzické, psychické nebo emocionální. Jeho výzkum začal již v 30. letech minulého století, a to zejména díky práci Hanse Selyho, který ho popsal jako charakteristickou fyziologickou odpověď na poškození nebo ohrožení organismu. V podstatě jde o obranný mechanismus, který aktivuje tělo při vnímání jakékoli hrozby či výzvy (Jermář et al., 2014).

Stres může být vyvolán různými faktory, které jsou nazývány **stresory**. Ty mohou být jakéhokoli původu, od fyzických podnětů, jako jsou změny v prostředí nebo nehody, až po psychologické tlaky a mezilidské interakce. Jejich dopad na organismus a psychiku může být rozmanitý a závisí na individuálních faktorech. Důležité je si uvědomit, že stres může mít různé podoby a projevy. Fyziologické příznaky, jako je bušení srdce, nechutenství nebo bolesti hlavy, jsou často doprovázeny emočními reakcemi, jako jsou úzkost, podrážděnost nebo změny nálad. Stres může ovlivnit i myšlení a rozhodování, což se projevuje dezorientací, špatnou koncentrací nebo výpadky paměti (Paulík, 2018).

Jermář et al. (2014) uvádí že se rozlišují různé typy stresu. **Hyperstres** představuje situaci, kdy je stres příliš intenzivní, zatímco hypostres je zátěž, která nedosahuje obvyklé intenzity stresu. Kvalitativně se pak stres může projevovat jako **distres**, což je negativně působící stres, nebo jako **eustres**, který je naopak pozitivní a příjemný. Rozlišování mezi těmito typy stresu nám pomáhá lépe porozumět jeho povaze a dopadům na naše zdraví a pohodu. Je tedy důležité se naučit identifikovat stresory a zvládat stresové situace efektivně. To zahrnuje nejen fyzickou péči, ale i péči o psychickou pohodu a vyrovnávání se s tlakem a výzvami každodenního života.

Stresory, které se často vyskytují v **pracovním prostředí**, zahrnují například pracovní přetížení, vysokou míru odpovědnosti, konflikty, problémy v mezilidských vztazích, nejistotu ohledně pracovních podmínek nebo organizační změny. Důležité je si uvědomit, že síla a intenzita stresorů nejsou vždy závislé na velikosti podnětu, ale spíše na odolnosti jednotlivce. Existují významné individuální rozdíly v tom, jak jednotlivci vnímají a zvládají stresové situace. To, co může být pro jednoho člověka vysoko stresové, může být pro jiného pouze marginální zátěž (Pauknerová et al., 2012).

Stres v pracovním prostředí často vyplývá spíše z dlouhodobých podmínek než z krátkodobých změn, i když změny v pracovním životě mohou také vést ke zvýšenému stresu. Mezi běžně uváděné **důsledky stresu na pracovišti** patří nízká pracovní výkonnost a vysoká fluktuace, nedostatek motivace a špatný zdravotní stav, nízká morálka, špatná kvalita výrobků, zvýšené proplácení přesčasů a organizační sabotáž. Důsledkem dlouhodobého vystavení stresu v pracovním prostředí může být například i syndrom vyhoření (burnout) (Azman et al., 2015).

2.4 Syndrom vyhoření

S dnešní uspěchanou dobou a se stále rostoucími nároky na zaměstnance a měnícím se pracovním prostředím se stále zvyšuje úroveň negativních dopadů na duševní zdraví zaměstnanců a chronické nemoci plynoucí ze soustavného stresu, zejména syndrom vyhoření, se tak stávají důležitým problémem. Pojem „vyhoření“ (burnout) poprvé ve své studii použil v roce 1974 Freudenberg. Krátce poté byl syndrom vyhoření definován jako přesný opak angažovanosti. Většina výzkumníků syndrom vyhoření považuje za poruchu související s prací. Někteří však tvrdí, že se jedná o stav fyzického a emočního vyčerpání, který se do značné míry překrývá s depresí. V dnešní době není pochyb o tom, že syndrom vyhoření může být způsoben nebo zhoršen prací, a je klíčové ho identifikovat včas a přijmout preventivní opatření (Lastovkova et al., 2018, Praško & Pešek, 2016).

Praško & Pešek (2016) člení syndrom vyhoření do 5 fází:

1. Nadšení:

V první fázi je zaměstnanec velmi nadšený, nadměrně motivovaný a odhodlaný. Snaží se být kreativní a do práce vkládá spoustu energie. Pociťuje odpovědnost k výkonu dané

práce a chce ji vykonávat co nejlépe. S touto fází se pojí také idealistické představy o jeho práci.

2. Stagnace a nástup stresu:

Pracovník si začíná uvědomovat, že jeho očekávání byla příliš idealistická, a že některé dny a úkony jsou náročnější, než původně čekal. Objevují se první známky stresu, jako úzkosti, únava, či zapomnětlivost.

3. Frustrace:

Roste úroveň stresu. Pracovník ztrácí motivaci, cítí se frustrovaně. Frustrace je doprovázena dalšími negativními emocemi, jako je například hněv.

4. Apatie:

Zaměstnanec dochází do práce s tím, že se nemůže dočkat až se vrátí domů. Je zcela demotivovaný v práci pouze „přežívá“. Tento stav někdy doprovází také změny chování, chronické bolesti hlavy a celkové zhoršení zdravotního stavu.

5. Vyhoření:

V konečné fázi dochází k depersonalizaci a emocionálnímu vyčerpání, tato fáze často souvisí s depresivními stavy, kdy má zaměstnanec pocit, že nic nemá smysl. Je důležité včas zasáhnout a hledat řešení této situace, kterým může být například změna pracovní pozice, změna povolání nebo vyhledání odborné psychologické pomoci.

2.4.1 Riziková skupina a prevence

Riziková skupina

Nejohroženějšími profesemi jsou pomáhající profese (zdravotníci, sociální pracovníci, policisté, učitelé) a profese s vysokým podílem dotyků, kde zaměstnanec například přichází velmi často do styku se zákazníky. Důvodem je vysoká zátěž a potíže v komunikaci s ostatními pracovníky, či s klienty/pacienty/ zákazníky, což jsou nevýznamnější rizikové faktory pro vznik duševních problémů souvisejících s prací. Největší riziko bylo zjištěno u traumatologů, pracovníků na hemodialýze, infekcionistů, internistů, gynekologů, radiologů a chirurgů. Mezi 7 400 českými lékaři se 34 % z nich domnívá, že už projevují příznaky vyhoření, a 83 % se cítí ohroženo tímto stavem (Lastovkova et al., 2018).

Prevence

Prevenci syndromu vyhoření je poměrně diskutovaným tématem, a to zejména vzhledem k ekonomické zátěži, kterou přináší absentérství a další negativní dopady spojené s pracovním výkonem a spokojeností. Je evidentní, že syndrom vyhoření může být způsoben nebo zhoršen prací, a proto je klíčové, aby byl včas diagnostikován a byla zavedena preventivní opatření. Hodnocení stresu na pracovišti je výzvou, protože jeho míra je subjektivní a závisí na povaze práce a vnímání jednotlivce. Prevence nemocí spojených se stresem na pracovišti je v zemích EU povinná a řídí se právními předpisy. Hodnocení rizik zahrnuje opatření zaměřená na snížení pracovní zátěže, prevenci násilí a obtěžování a doporučuje se zavedení povinných pracovních pauz. Akční plán prevence stresu na pracovišti byl vypracován ve 40 % podniků s více než 19 zaměstnanci v 28 zemích EU, a toto číslo stoupá s velikostí podniku. Šedesát procent podniků v EU zapojuje zaměstnance do přímého řešení psychosociálních rizik, a v průměru 16 % podniků využívá služeb psychologa (Lastovkova et al., 2018).

3 Výskyt negativních jevů ve vybraném podniku

Následující část bakalářské práce je soustředěna na prezentaci vybraného podniku a využitých výzkumných metod pro sběr dat. Dále obsahuje shrnutí a vyhodnocení dat s případnými doporučeními pro daný podnik. Firma si přeje být anonymizována, z tohoto důvodu je uváděna firma ABC.

3.1 Představení podniku

Firma ABC sídlí ve městě Zeeland v Michiganu, USA, a od svého založení v roce 1974 se specializuje na výrobu a inovace v automobilovém průmyslu a průmyslových řešeních. Společnost je známá svou technologickou inovací, kvalitními výrobky a dlouhodobými partnerskými vztahy s klienty po celém světě.

Jejich portfolio zahrnuje širokou škálu produktů od lehkých ocelových dílů po komplexní karosářské a strukturální součásti. Jejich produkty zahrnují inovativní materiály, komponenty a technologické systémy.

Firma klade velký důraz na neustálou snahu o inovace a technologický pokrok. Společnost investuje do výzkumu a vývoje, aby mohla přinášet nové a vylepšené produkty a řešení pro své zákazníky. Její inženýři a designéři pracují na rozvoji pokročilých materiálů, výrobních procesů a technologií, které zvyšují efektivitu a konkurenceschopnost jejich produktů.

ABC má celkem 14 výrobních závodů, které zabírají více než 600 km² výrobního prostoru. Nachází se na třech různých kontinentech, Severní Amerika (USA, Mexiko), Evropa (Francie, Německo, ČR) a Asie (Indie, Čína, Japonsko). V těchto zemích také nabízí lokální technickou podporu. Mohou se chlubit i nejmodernějšími technickými centry, která jsou pilíři jejich technického portfolia služeb.

V roce 2021 firma oslavila 10 let od otevření výrobního závodu v ČR. Momentálně zaměstnává zhruba 600 zaměstnanců. Tato pobočka se konkrétně zaměřuje na výrobu systémů řízení nárazové energie a dalších profilových montážních celků.

3.1.1 Vize a cíle firmy:

Vizi společnosti ABC je, stát se světovým lídrem v oboru automobilových součástek a průmyslových řešení. Jejich cílem je neustále inovovat, poskytovat vysokou kvalitu a

zůstávat konkurenceschopným hráčem na trhu, zároveň budovat dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy se svými zákazníky, dodavateli a zaměstnanci.

3.1.2 Firemní hodnoty

ABC klade důraz na hodnoty, kterými je vášeň pro dokonalost, týmový a individuální rozvoj, osobní a společenská zodpovědnost, společenská odpovědnost a komunita a v neposlední řadě integrita, férovost a respekt. Zaměstnanci jsou oceňováni za naplňování těchto hodnot, což má přispívat k budování firemní kultury a komunity.

3.2 Vybraný výzkumný nástroj – dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jedním z nejrozšířenějších způsobů sběru dat ve výzkumu. Jeho podstatou je písemné kladení otázek a získávání písemných odpovědí od respondentů. Dotazník je navržen jako soubor předem připravených otázek, které se mohou týkat různých témat, jako jsou názory, postoje, preference, motivace, znalosti a demografické charakteristiky (Eger & Egerová, 2017).

Tento typ výzkumné metody se často využívá pro získání primárních dat od velkého množství respondentů. Využívá se v kvantitativním i v kvalitativním výzkumu. V kvalitativním přístupu bývá dotazník používán jako doplňková metoda ke konkrétním technikám, jako jsou rozhovory či pozorování. Naopak, v kvantitativním výzkumu může být hlavním nástrojem sběru dat. Tento standardizovaný dotazník obvykle obsahuje uzavřené otázky stejné pro všechny respondenty (Eger & Egerová, 2017; Svoboda et. al., 2019).

Výhody sběru dat prostřednictvím dotazníku zahrnují možnost získat údaje od velkého vzorku populace, snadné zaznamenávání dat do číselné podoby, hlubší a přehlednější statistickou analýzu, opakovatelná použitelnost, možnost porovnávání výsledků mezi různými skupinami či s jinými výzkumy, objektivnost a anonymitu, která podporuje upřímné odpovědi respondentů a v neposlední řadě relativně malé časové a finanční investice (Svoboda et. al., 2019; Eger & Egerová, 2017).

Nicméně, dotazníkové šetření může nést několik **nevýhod**. Jednou z nich je nízká validita dat, která může být způsobena neschopností nebo neochotou respondentů odpovídat pravdivě. Dalším hlediskem je nízká návratnost vyplněných dotazníků, která mnohdy nedosahuje ani 30 %, což může ovlivnit reprezentativnost výsledků. Mezi další

nevýhody, které je nutno brát v potaz patří například omezené množství informací a možnost rozdílných odpovědí v důsledku odlišného chápání otázek, či odpovědí (Svoboda et. al., 2019).

Výběr typu dotazníku bývá určen povahou informací, které jsou potřebné pro výzkum. Existují tři hlavní typy dotazníků: nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný dotazník. Pro výzkum kvantitativního charakteru je nejvhodnější **strukturovaný dotazník**, který obsahuje pevně stanovené otázky a uzavřené možnosti odpovědí, které si respondenti vybírají. Uzavřené otázky mohou být dichotomické, kdy respondent volí mezi dvěma možnostmi (například ANO-NE), nebo polytomické, kde má na výběr z více možností. Nevýhodou je, že respondent je limitován na předem stanovené možnosti odpovědí. Tuto omezenost může částečně překonat použitím polouzavřených otázek, kde má respondent možnost navrhnout vlastní odpověď v případě, že se neztotožňuje s nabízenými možnostmi. Výhodou strukturovaných otázek je jednoduchost zpracování a porovnání dat, a také nižší časová náročnost v porovnání s jinými metodami (Svoboda et al., Eger & Egerová, 2017).

3.3 Dotazníkové šetření

Bakalářská práce využívá metodu sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Jedná se o kvantitativní výzkum, který je zaměřený na analýzu interpersonálních vztahů na vybraném pracovišti a výskyt negativních jevů. Pro výzkum byli vybráni zaměstnanci, kteří se pohybují převážně v kancelářích, a to z důvodu časové limitace. Kvůli faktorům jako je velká početnost zaměstnanců ve výrobě, náročná distribuce a jazyková bariéra nepřicházelo rozšíření výzkumu na celou pobočku v úvahu.

Autorka využila pro zpracování dotazníkového šetření platformu Google Forms. Před samotnou distribucí dotazníku proběhla pilotáž, kdy 2 vybraní zaměstnanci vyplnili dotazník a poukázali na případné nejasnosti. Podniku byla také nabídnuta příležitost přidat do dotazníku svou vlastní otázku týkající se vybrané problematiky. Tato nabídka nebyla využita. Po finálních úpravách byl dotazník distribuován prostřednictvím e-mailové komunikace za pomoci HR. Distribuce byla podpořena vytištěnými letáky s QR kódem, které byly vyvěšeny na vhodných místech a ve finální fázi sběru dat také osobní připomenutí, kdy autorka spolu s HR managerem prošla většinu kanceláří, aby zaměstnance oslovila osobně. Sběr dat probíhal přibližně 2 týdny, dokud byli zaměstnanci ochotni odpovídat, poté byl sběr ukončen.

Návratnost dotazníku dosáhla 60 %. Jedním z důvodů je fakt, že firma momentálně přesouvá svou pobočku z Plzně do Nýřan, proto je o něco obtížnější všechny zaměstnance zastihnout a také se zde výrazně projevuje pracovní vyčerpání jednotlivých zaměstnanců. Respondenti odpovídali dobrovolně a anonymně.

3.4 Struktura dotazníku

Dotazník vypracovaný autorkou této práce je rozdělen do tří částí. Viz příloha A. Úvodní sekce seznamuje respondenty s obsahem a účelem dotazníku a žádá o jeho vyplnění. Zdůrazněna je anonymita dotazníku a součástí je také poděkování za jeho vyplnění. Následuje sekce určená pro sběr sociodemografických informací o respondentech jako je věk, pohlaví a délka působení ve firmě. Třetí část dotazníku je zaměřena na výskyt negativních jevů na pracovišti. Otázky jsou sestaveny tak, aby se dotkly všech pojmů, kterými se tato bakalářská práce zabývá. Nějaké problematice se dotazník věnuje důkladněji než jiné, a to z toho důvodu, aby tematika odpovídala prostředí, ve kterém průzkum probíhal. Větší důraz je zde kladen například na potenciálně vysokou úroveň stresu. Dotazník obsahuje také otázky, které mají respondenta do dané problematiky pouze uvést, pokud na ně odpoví, že se s danou problematikou nepotýká, není na ni již dotazován. Toto opatření má podpořit respondenty v tom, aby je neodradila zdlouhavost dotazníku, a aby pro ně otázky byly relevantní. Výzkumná část dotazníku obsahuje 26 otázek (započítány sociodemografické otázky). Dotazník obsahuje otázky několika typů. Primárně se jedná o otázky uzavřené a polouzavřené. Polouzavřené otázky respondentům umožňují odpovědět i přesto, že se s nabízenými odpověďmi neztotožňují. Uzavřené dichotomické otázky plní převážně filtrační funkci a zbylé polytomické otázky nabízejí převážně škálové odpovědi, které odhalují například pravidelnost aktivit souvisejících s výskytem negativních jevů na pracovišti. Pro zhodnocení kolektivu na pracovišti byla využita číselná škála.

3.5 Charakteristika statistického souboru

Dotazník zaměřený na výskyt negativních jevů na vybraném pracovišti byl rozeslán všem kancelářským pracovníkům na Plzeňské/Nýřanské pobočce firmy. Bylo osloveno celkem 102 zaměstnanců, z toho 62 pracovníků dotazník vyplnilo. Tabulka č.1 a obrázky č.2 a 3 zaznamenávají sociodemografické údaje těchto respondentů.

Z tabulky č. 1 lze vyčíst, že celkový počet respondentů je 62. V tomto počtu je zahrnuta i samotná autorka, protože je zaměstnancem podniku. Statistický soubor se skládá z 23 žen a 39 mužů. Na základě informací poskytnutých oddělením HR lze potvrdit, že na kancelářských pozicích převládají zaměstnanci mužského pohlaví. Předpokládá se, že převaha mužských zaměstnanců je důsledkem technického zaměření společnosti.

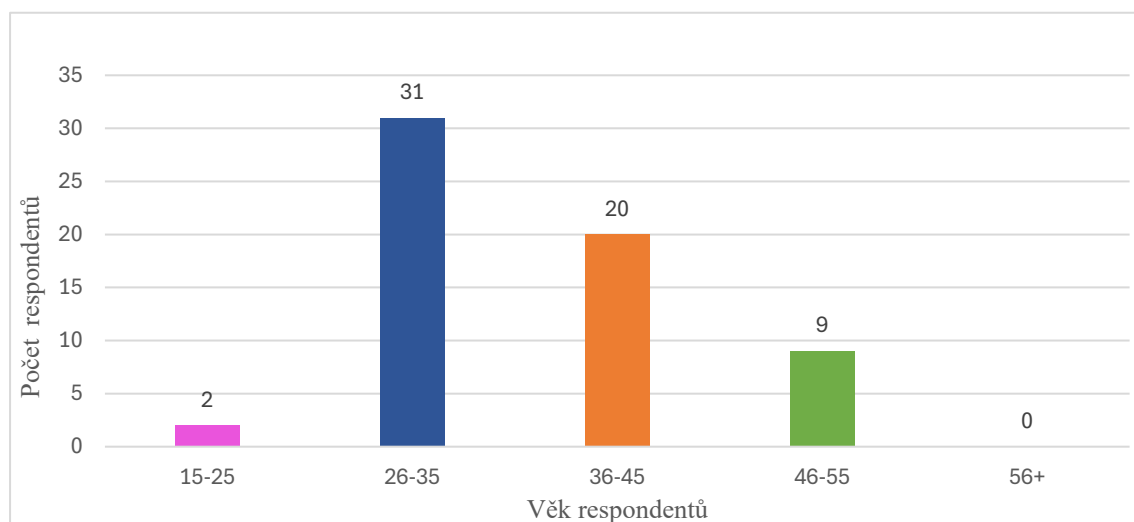
Tab. 1: Počet a pohlaví respondentů v pobočce ABC Plzeň

Pohlaví	Počet	Počet v %
Ženy	23	37,1 %
Muži	39	62,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č.2 znázorňuje grafickou reprezentaci velikosti věkových skupin respondentů. Krajní skupiny 15-25 a 46-55 tvoří necelých 18 % (11 zaměstnanců) statistického souboru. Žádný z respondentů nedosáhl věku 56 let. Nejvýraznější skupinou jsou zde zaměstnanci, kteří se pohybují ve věkovém rozmezí 26-35 let, spadá do ní přesných 50 % respondentů

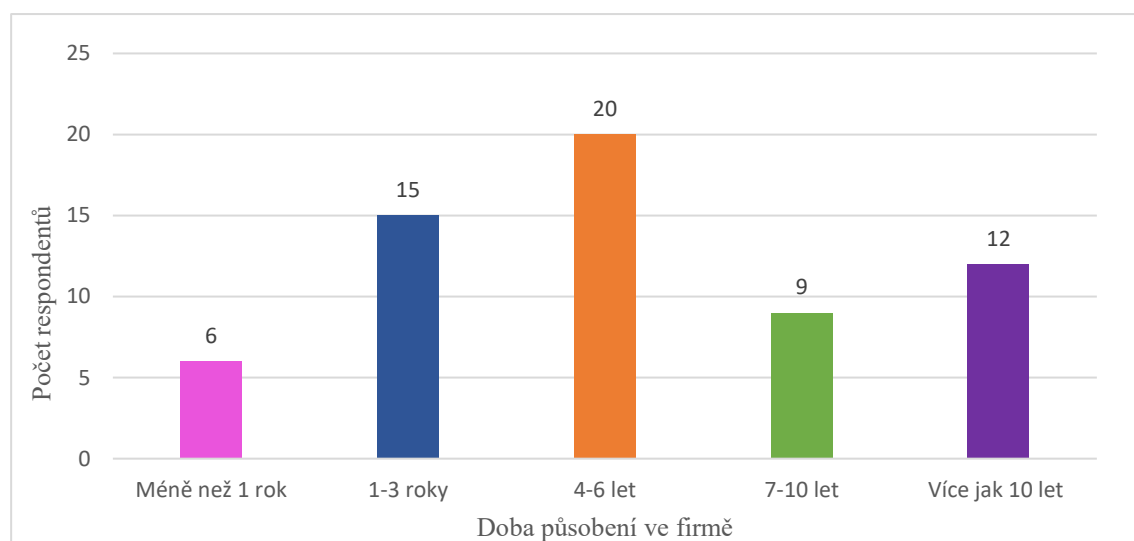
Obr. 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli také dotázáni na jejich dobu působení ve firmě. Tato data graficky znázorňuje obrázek č.3. Necelých 10 % zaměstnanců ve firmě působí kratší dobu, než je jeden rok. 66,2 % respondentů působí ve firmě ABC déle než 3 roky, z toho téměř 30 % zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno déle než 10 let. Zjištěné hodnoty naznačují, zda společnost dokáže udržet své zaměstnance. S ohledem na analyzované výsledky je rozumné předpokládat, že firma ABC adekvátně pečuje o své zaměstnance.

Obr. 3: Doba působení respondentů na pobočce ABC v Plzni



Zdroj: Vlastní zpracování

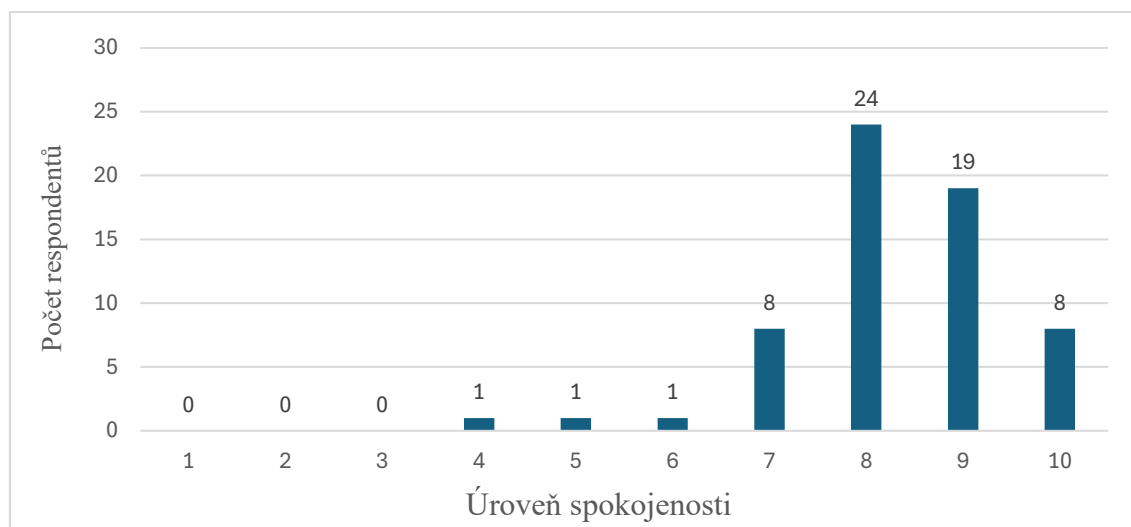
3.6 Výzkumná část dotazníku

V předchozí části byl popsán dotazník a výběrový soubor, který je zkoumán v této sekci. Obsahem této části jsou grafická zobrazení, tabulky a komentáře k výsledkům průzkumu hlavních sekcí dotazníku na téma negativní jevy na pracovišti. Otázky jsou rozčleněny do kapitol podle problematiky, kterou se zabývají, aby bylo dosaženo přehlednější orientace ve výsledcích.

3.6.1 Kolektiv a vztahy na pracovišti

Prvním úkolem respondentů bylo vyjádřit spokojenost s kolektivem na jejich pracovišti na škále od 1 do 10, kde 1 znázorňuje nejnižší úroveň spokojenosti. Nejnižší vybranou hodnotou se stala 4. Celková spokojenost s kolektivem byla hodnocena velmi kladně. 85 % (51) respondentů zvolilo hodnocení vyšší než 7. Výsledky znázorňuje obrázek 4.

Obr. 4: Úroveň spokojenosti respondentů s pracovním kolektivem



Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejvýznamnější vliv, který má negativní dopad na mezilidské vztahy na pracovišti respondentů, je bezkonkurenčně považována nedostatečná komunikace mezi kolegy a odděleními. Ve své odpovědi ji zmínilo téměř 65 % (konkrétně 40) respondentů. Dalšími významnými aspekty jsou nedostatečná podpora ze strany nadřízených (20 respondentů), nedostatečné respektování pracovních rolí a kompetencí (23 respondentů) a konflikty v kolektivu (16 respondentů). V odpovědích vytvořených samotnými zaměstnanci bylo opakovaně uvedeno upřednostňování individuality a svého ega na úkor týmové spolupráce. Zmíněno bylo také poukazování na chyby a přehlížení úspěchů, což na zaměstnance působí demotivujícím efektem stejně jako nedefinování pracovních povinností. Snížená podpora by podle získaných dat mohla být také výsledkem přetížení zaměstnanců. Pracovníkům bylo umožněno pro tuto otázku vybrat více než jednu odpověď, a to z důvodu provázanosti jednotlivých faktorů. Tabulka č.2 zobrazuje přehled nejčastějších výše popsaných odpovědí na otázku, týkající se negativních vlivů na interpersonální vztahy.

Tab. 2: Negativní jevy ovlivňující kolektiv

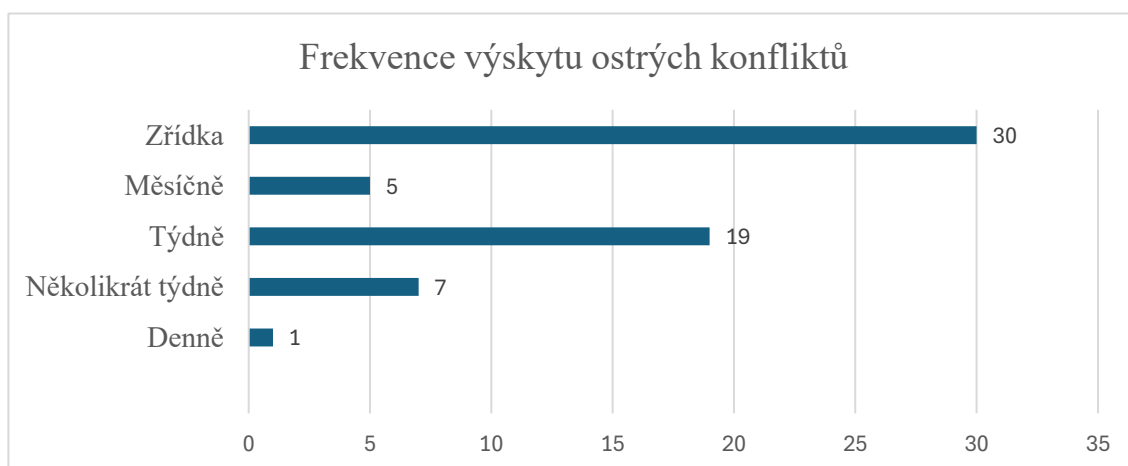
Příčina	Počet odpovědí	Odpovědi v %
Nesouhlas ohledně pracovních postupů	14	22,6 %
Nedostatečná komunikace	31	50,0 %
Nedorozumění	9	14,5 %
Konkurence o zdroje nebo pozice	2	3,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2 Konflikty a jejich řešení

Jako navazující téma na negativní vlivy, které působí na kolektiv, byla vybrána problematika konfliktů. Cílem bylo zjistit, co bývá nejčastějším důvodem vzniku konfliktů, jak bývají neshody standartně řešeny a jak často ke sporům dochází. Určitá úroveň výskytu konfliktů na pracovišti je běžná a naprosto zdravá. Důležité je, zda se nevyskytují příliš často a neprojevují se v nadměrné míře. První otázka tohoto tematického okruhu měla za cíl zjistit, jak často se na pracovišti mezi kolegy, či odděleními vyskytují ostré konflikty. Za ostrý konflikt je považována silná neshoda, která je vyjádřena velmi emocionálně a veřejně. Odpovědi byly graficky zaznamenány

Obr. 5: Výskyt ostrých konfliktů



na obrázku č. 5.

Zdroj: Vlastní zpracování

Zhruba 48 % (konkrétně 30) zaměstnanců téměř není vystaveno vyostřeným sporům na pracovišti, na druhé straně významná část pracovníků (téměř 43 procent) uvádí, že se s

takovými spory setkává pravidelně v krátkých časových intervalech. Konflikty obecně vytvářejí nepříjemnou atmosféru a jejich pravidelný výskyt může mít dlouhodobě negativní dopad na mezilidské vztahy v pracovním prostředí. Tyto konflikty neovlivňují pouze vztahy mezi kolegy a odděleními, ale také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, a nakonec i vztah zaměstnanců ke společnosti.

Za nejčastější příčinu vzniku konfliktů respondenti považují mezery v komunikaci. Tento nedostatek považuje za klíčový polovina respondentů. S nedostatečnou komunikací se také pojí neporozumění responsibility a accountability pro dané úkoly. Pokud není vhodně vysvětleno, kdo nese zodpovědnost a do jaké míry, může poté docházet ke konfliktům, kterým by se dalo snadno vyhnout dostačující komunikací.

Druhým nejčastějším důvodem jsou neshody týkající se aplikovaných pracovních postupů. Jeden respondent dokonce poukázal na činění rozhodnutí bez respektu ke kolegům a vyčlenění ostatních z procesu rozhodování, což úzce souvisí s výše zmíněným kladením důrazu na individualitu a upozadění týmové práce a kolegiality. Třetím nejvýraznějším aspektem je běžné nedorozumění, které může též vyplývat z nedostatečné komunikace, nebo za ním mohou stát pouze běžné omyly. Zmíněna byla také hádavá povaha některých spolupracovníků a přílišné zaměřování se na hledání původu problému, místo soustředění se na jeho vyřešení. V nízké míře se zde také vyskytl problém konkurence o zdroje nebo pozice. Přehled nejčastějších příčin vzniku konfliktů je znázorněn v tabulce č. 3

Tab. 3: Nejčastější příčiny vzniku konfliktů na pracovišti

Negativní vlivy	Počet odpovědí	Odpovědi v %
Nedostatečná komunikace mezi kolegy a odděleními	40	38,1 %
Nedostatečná podpora a uznání ze strany nadřízených	20	19,0 %
Nedorozumění	16	15,2 %
Nedostatečné respektování pracovních rolí a kompetencí	23	21,9 %
Upřednostňování individuality před týmovostí, ego	3	2,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejčastější přístup k řešení konfliktů byla identifikována otevřená diskuse a vyjednávání. Pouze 16 % respondentů (10) uvedlo, že nejčastěji řeší konflikty

prostřednictvím zprostředkování třetí stranou. Ignorování problému bylo označeno jako standardní řešení konfliktů 21 % respondentů. Někteří také zmínili, že se konflikty často řeší změnou tématu, uplatňováním dominance vedoucího nebo přehlížením problémů. Dále upozornili na to, že není vhodné brát si konflikty a jejich ignorování osobně, neboť by to mohlo vést k permanentnímu stresu. Nejčastější odpovědi zabývající se touto problematikou byly zaznamenány do tabulky č.4.

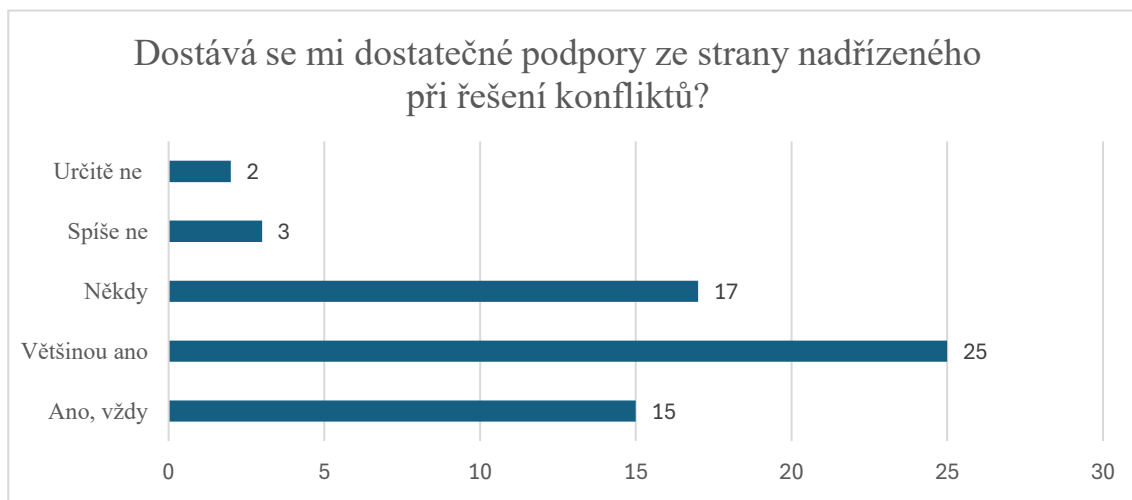
Tab. 4: Nejčastější způsoby řešení konfliktů

Způsob řešení konfliktů	Počet odpovědí	Odpovědi v %
Otevřená diskuse a vyjednávání	39	62,9 %
Zprostředkování třetí stranou (např. vedoucím oddělení)	10	16,1 %
Ignorování problému	13	21,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. č. 6 lze vyčíst, že i přes poměrně nízké procento odpovědí, které by za hlavní způsob řešení konfliktů označovaly zprostředkování třetí stranou, téměř 65 % respondentů ohodnotilo podporu nadřízených v konfliktních situacích kladně. Na základě této informace lze předpokládat, že dotázaní zaměstnanci upřednostňují řešení konfliktů volnou debatou, nebo, že se ve většině případech dostávají do nezávažných konfliktů, které je snazší okamžitě vyřešit. Zbylých 35 % zaměstnanců v některých situacích nepovažuje podporu za dostatečnou. Nedostatečná podpora ze strany nadřízených při řešení konfliktů může vést k narušení autority a důvěry zaměstnanců v nadřízeného, což může negativně ovlivnit pracovní prostředí, produktivitu a celkovou efektivitu týmu nebo organizace.

Obr. 6: Podpora ze strany nadřízených při řešení konfliktu



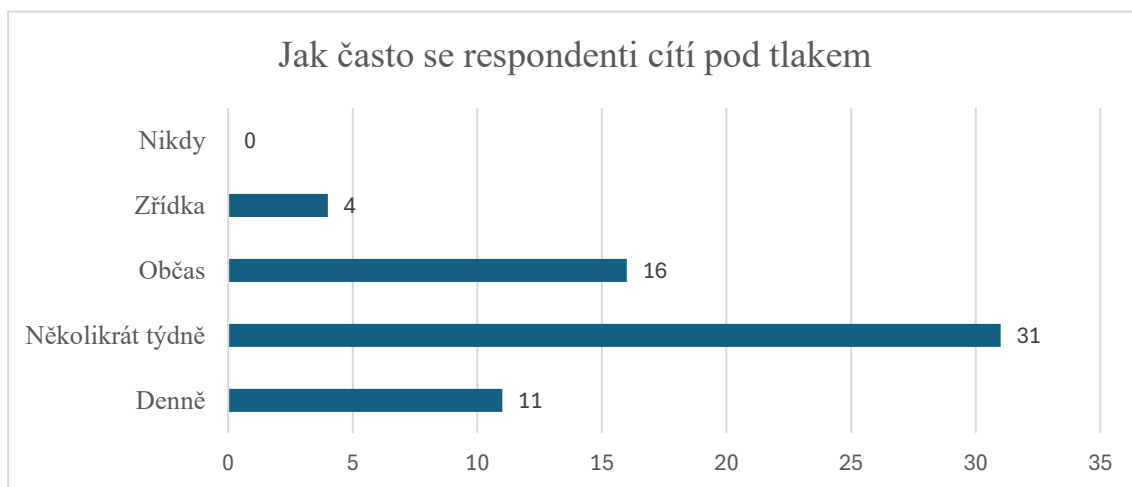
Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.3 Nadměrná úroveň stresu

Tento segment se zabývá zvýšenou mírou stresu na pracovišti. Vzhledem k charakteru práce, kterou respondenti vykonávají, autorka předpokládá, že všichni zaměstnanci pociťují při výkonu své práce určitou hladinu stresu. Z dlouhodobého hlediska je důležité tuto hladinu sledovat pro včasnou regulaci a zamezení vzniku zdravotních, či psychických problémů u stresovaných zaměstnanců. Úroveň stresu je ve všech situacích subjektivní vjem, a tak je potřeba znát, jak se zaměstnanci cítí, zda nejsou přetěžováni nebo naopak nedostatečně vytíženi.

Otázka otevírající tuto problematiku má za úkol zmapovat, jak často, se tázání pracovníci cítí pod tlakem. Z obrázku č. 7 lze vyčíst, že 68 % respondentů (42) pociťuje zvýšenou hladinu stresu ve velmi krátkých intervalech, více jak čtvrtina těchto zaměstnanců ji zažívá každý den. Permanentní stres, je velmi škodlivý. Nejen, že se snižuje produktivita zaměstnanců a chybovost, ale může mít pro postiženého i zdravotní a psychické následky. Pokud se tento stav nezačne včas řešit, hrozí například syndrom vyhoření, který s sebou může nést trvalé psychické následky.

Obr. 7: Frekvence stresových situací



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 8 potvrzuje již získané výsledky, které poukazují na možné přetížení zaměstnanců. 50 respondentů (tvoří 80 % statistického souboru) pocítuje přetížení. Z toho 5 zaměstnanců svou práci považují za nezvladatelnou. Hranice mezi zvládáním a nezvládáním své práce v důsledku přetížení může být velmi tenká. Tyto výsledky jasně signalizují potenciální rizika, která mohou vyplývat z přetížení práce a s ním spojeného stresu. Jak naznačují data, významná část pracovníků má pocit, že se nachází na hranici svých možností. Jak již bylo zmíněno, tento stav není pouze zdravotně riskantní pro jednotlivce, ale může také negativně ovlivnit celkovou výkonnost a produktivitu pracovního prostředí. Důležité je také zmínit, že téměř 40 % respondentů (konkrétně 24 zaměstnanců) uvedlo, že se v práci cítí pod tlakem nebo vystaveni neúměrného stresu, který pochází z interakcí s jejich kolegy nebo nadřízenými. Je klíčové, aby byla tato rizika pečlivě analyzována a adresována, aby bylo možné zajistit zdravé a produktivní pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.

Obr. 8: Zatížení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník dále zkoumá, zda zaměstnanci ve stresových situacích dostávají dostatečnou podporu ze strany svých nadřízených. Na obr. č. 9 je graficky znázorněno, že více než polovina dotázaných zaměstnanců (56 %) ohodnotila přístup svých nadřízených kladně. Druhou významnou skupinou, jak je z grafu patrné, jsou respondenti, kteří přístup svého nadřízeného hodnotí jako neutrální. Nicméně necelých 10 % respondentů ohodnotilo podporu ze strany nadřízeného jako nedostatečnou. Z tohoto zjištění lze vyvodit, že existuje určitý prostor pro zlepšení v komunikaci a podpoře ze strany nadřízených, zejména v situacích, kdy je zaměstnanec vystaven vysoké úrovni stresu. Tento podíl, ačkoli relativně malý, poukazuje na existenci problémů v oblasti podpory a komunikace ze strany nadřízených, což může negativně ovlivnit pohodu a výkonnost zaměstnanců v pracovním prostředí. Vzhledem k vysoké úrovni stresu a k častým stresovým situacím hraje faktor podpory ze strany nadřízených významnou roli.

Obr. 9: Míra podpory ze strany nadřízeného při stresových situacích



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.4 Výskyt mobbingových aktivit

V této části byli respondenti dotazováni na situace, které by mohly být příznakem mobbingu. Vzhledem ke komplexnosti této problematiky, je nutné zmínit, že na základě získaných odpovědí, nelze s jistotou určit, zda se skutečně jedná o mobbingovou aktivitu, či ne. Cílem této části je pouze poukázat na možný výskyt příznaků. Jejich odhalení může podnik podpořit v obezřetnosti a zvýšit zájem o nevhodné jednání na pracovišti.

Na podrobnější otázky v tomto segmentu neodpovídal celý statistický soubor 62 zaměstnanců, ale pouze respondenti, kteří označili, že se s danými aktivitami potýkají. Autorka zvolila tento způsob sběru dat z důvodu, aby dotazník nebyl pro respondenty zbytečně dlouhý a dotazovaní neměli pocit, že je jim vybraná problematika vnučována. Menší zkoumaný soubor je důvodem, pouze textového zpracování získaných dat.

Zpracovaná data ukazují, že někteří zaměstnanci zažili situace, které lze zařadit do kategorie mobbingu na pracovišti. Veřejné ponižování nebo zesměšňování, úprava povinností s úmyslem způsobit potíže nebo nejistotu, a izolace ze sociálního prostředí jsou všechno formy chování, které mohou být charakterizovány jako mobbing.

Je znepokojivé, že 10 respondentů z 62 vyjádřilo, že se stává obětí veřejného ponižování nebo zesměšňování, což je jeden z typických znaků mobbingu. Za původce tohoto zacházení byli označeni převážně nadřízení (4 respondenti) a kolegové (5

respondentů). Navíc 10 respondentů má pocit, že jsou jejich povinnosti upravovány nebo přesouvány tak, aby jim způsobovaly potíže nebo nejistotu, což je další indikátor možného mobbingu.

Zároveň se ukázalo, že 10 respondentů má pocit, že jsou jejich povinnosti upravovány či přesouvány tak, aby jim způsobovaly potíže nebo nejistotu. Z této skupiny 3 zaměstnanci uvedli, že se jim to stává pravidelně, což je další indikátor možného mobbingu. 5 zaměstnanců se s přesouváním pracovních povinností za tímto účelem setkává výjimečně a 2 respondenti se v této situaci ocitli pouze jednou.

Poslední mobbingová aktivita, kterou se výzkum zabývá je izolace ze sociálního prostředí v pracovní skupině. S tímto jevem se na pracovišti setkali 3 zaměstnanci. 2 uvedli, že za důvod vzniklé izolace považují nedostatečnou podporu ze strany nadřízeného. Třetí respondent poukázal na nedostatečnou přátelskost, nebo solidaritu v týmu. Žádný z respondentů neoznačil za důvod izolace konflikt, jiné negativní jednání ani diskriminační prvek, proto lze předpokládat, že se v tomto případě pravděpodobně nejedná o aktivitu mobbingového charakteru, ale o chybějící podporu od vedoucího v kombinaci s nezapadnutím do kolektivu. I přesto je důležité podotknout, že izolace ze sociálního prostředí v pracovní skupině zaměstnance, může vést k pocitům osamělosti a snížené pracovní morálce.

3.6.5 Výskyt diskriminace a sexuálního obtěžování mezi zaměstnanci

Poslední segment dotazníkového šetření se soustředí na problematiku diskriminace a sexuálního obtěžování, které lze považovat za podkategorii této problematiky. Struktura otázek je sestavena obdobným způsobem jako v segmentu otázek týkajících se mobbingových aktivit, dotazováni byli jen respondenti, kteří se s diskriminací nebo sexuálním obtěžováním potýkají.

Zpracovaná data odhalují, že někteří respondenti na pracovišti zažívají nevhodné chování související s jejich pohlavím či intimitou. Celkem 6 respondentů se s tímto typem chování, které může být považováno jako forma sexuálního obtěžování, setkává. 3 respondenti uvedli, že se ve velmi krátkých intervalech setkávají s nevhodnými poznámkami souvisejícími s jejich pohlavím či intimitou. 2 se s nimi setkávají denně a 1 respondent několikrát týdně. Tato data ukazují, že tento typ chování není ojedinělý a může se vyskytovat opakovaně nebo pravidelně. Reakce na tyto komentáře se různí. 2 zaměstnanci uvádějí, že v těchto situacích volí konfrontaci. Zbylí 4 respondenti situaci

ignorují, každý trochu jiným způsobem. Podle odpovědí jsou na prostředí zvyklí. Komentáře se snaží nebrat vážně, popřípadě je „odpálkují“ vtipným komentářem.

Kromě toho se 2 respondenti dostávají do situací, kde dochází k nežádanému fyzickému kontaktu. Tento typ chování může být považován za další formu sexuálního obtěžování, nebo za chování hraničící s ním.

Vztahem k těmto dvěma otázkám jeden respondent zdůraznil, že na pracovišti nevnímá bezpečí ve vztahu k sexuálnímu obtěžování. Pro účinné zhodnocení existence sexuálního obtěžování na pracovišti je důležité pečlivě prozkoumat tyto skutečnosti. Informace získané prostřednictvím tohoto dotazníku mohou být pro firmu signifikantním impulsem k důkladnějšímu zkoumání dané problematiky.

Poslední otázka, na kterou zaměstnanci odpovídali, se zaměřuje na komentáře související s diskriminací. Čtvrtina zaměstnanců uvedla, že se přímo nebo jako svědkové setkali s negativními komentáři nebo poznámkami týkajícími se pohlaví, sexuality, rasy nebo jiných osobních charakteristik.

Je zajímavé pozorovat odlišné reakce v porovnání s komentáři začleněnými do sexuálního obtěžování. Z celkového počtu respondentů 75 % označilo konfrontaci jako preferované řešení. Pouze 4 zaměstnanci nereagují výrazně: 3 z nich situaci ignorují a 1 se cítí v nepohodě, ale nezasahuje. Tato data naznačují, že zaměstnanci se s diskriminačními komentáři vypořádávají odlišnými způsoby, přičemž většina preferuje přímou konfrontaci.

3.7 Shrnutí a vyhodnocení dotazníkového šetření

Vztahy na pracovišti jsou klíčovým prvkem efektivního fungování každé organizace. Ze získaných informací vyplývá, že i přestože většina respondentů vyjadřuje vysokou míru spokojenosti s kolektivem, existují určité oblasti, které ovlivňují mezilidské vztahy negativně.

Hlavním negativním faktorem, který má vliv na interpersonální vztahy, je nedostatečná komunikace. Téměř dvě třetiny respondentů ji označily za nejvýznamnější problém. **Nedostatek komunikace** může vést k nedorozuměním, nejasnostem ohledně rolí a kompetencí a ke konfliktům. Zároveň to může podkopávat týmovou spolupráci a vytvářet nepříjemnou pracovní atmosféru. Dalším významným faktorem je nedostatečná podpora ze strany nadřízených. Zaměstnanci oceňují podporu a **vedení ze strany svých**

nadřízených při řešení konfliktů a dalších problémů. Nedostatek této podpory může vést k narušení důvěry a autority vedení, což zase může negativně ovlivnit pracovní prostředí.

Analýza dále odhalila, že **zvýšená míra stresu** na pracovišti je mezi zaměstnanci rozšířeným jevem. Většina respondentů pociťuje stres ve velmi krátkých intervalech, přičemž čtvrtina z nich ho zažívá každý den. Tento stav může vést k negativním důsledkům pro zdraví a pohodu zaměstnanců, a dokonce i k syndromu vyhoření. Významná část těchto zaměstnanců pociťuje přetížení prací a někteří svou práci dokonce považují za nezvladatelnou. Původem stresu není pouze pracovní přetížení, ale ve 40 % případů respondenti také zmiňují neúměrný stres v důsledku s interakcí s kolegy, či s nadřízenými.

Na pozitivní straně více než polovina respondentů hodnotí přístup svých nadřízených kladně, což naznačuje určitou míru podpory ze strany vedení. Nicméně existuje i skupina zaměstnanců, kteří považují podporu ze strany nadřízených za nedostatečnou. To poukazuje na **potřebu zlepšení komunikace a podpory ze strany vedení** v situacích vysokého stresu.

Výsledky dále ukazují, že někteří zaměstnanci zažívají situace, které by mohly být příznakem **mobbingu na pracovišti**. Spadá sem veřejné ponižování, a to zejména ze strany nadřízených nebo kolegů, dále úprava povinností s úmyslem způsobit potíže nebo nejistotu a izolace ze sociálního prostředí.

V oblasti diskriminace a sexuálního obtěžování vykazuje situace na pracovišti znepokojivé trendy. Zpracovaná data ukazují, že někteří zaměstnanci zažívají nevhodné chování související s jejich pohlavím či intimitou, což může být považováno za formu sexuálního obtěžování. Reakce na tyto situace se liší, přičemž někteří zaměstnanci volí konfrontaci, zatímco jiní situaci ignorují. Někteří respondenti dokonce uvádějí, že dochází k nežádanému fyzickému kontaktu, což může být také formou sexuálního obtěžování.

Důležité je také zdůraznit, že čtvrtina zaměstnanců se setkala s negativními komentáři nebo poznámkami týkajícími se osobních charakteristik, což může být formou diskriminace. Pozitivním zjištěním je, že zaměstnanci v těchto situacích obvykle reagují a diskriminační komentáře pohotově konfrontují.

3.8 Návrhy pro zlepšení

Zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů na pracovišti je zásadní pro celkovou úspěšnost organizace a pohodu zaměstnanců. Identifikace a následné řešení problémů souvisejících například s komunikací, podporou ze strany nadřízených, stresem, mobbingem a diskriminací jsou klíčovými kroky směrem k vytvoření zdravého a pozitivního pracovního prostředí. Autorka níže uvádí několik návrhů opatření, která by mohla pomoci těmto problémům účinně čelit a přispět k vytvoření podpůrného pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit respektováni, chráněni a motivováni k maximálnímu výkonu.

Zlepšení komunikace: Podnik by mohl investovat do tréninků zaměřených na efektivní komunikaci, řešení konfliktů a posilování dovedností v oblasti sociální inteligence a empatie. I přesto, že podnik provádí pravidelné týmové schůzky jako prostředek pro diskusi o pracovních záležitostech a sdílení informací, zaměstnanci stále pocítují nedostatečnou komunikaci jako hlavní problém. Opatření, které by mohlo pomoci se zlepšením komunikace na pracovišti je doplnění pravidelných schůzek jasným definováním komunikačních kanálů pro minimalizaci nedorozumění a nejasností. Tím může být například využití elektronického systému pro sdílení dokumentů a informací, což by zajišťovalo transparentnost a snadný přístup k důležitým informacím pro všechny zaměstnance.

Podpora snižování stresu: Podpora snižování stresu je v podniku ABC prioritou, což se projevuje implementací různých programů relaxace na pracovišti, jako jsou lekce jógy, kruhové tréninky a doprovodné akce, například kosmetické procedury nebo masáže při příležitosti mezinárodního dne žen. I přesto však mnozí zaměstnanci stále trpí nadměrným pracovním zatížením a necítí se dostatečně podporováni ze strany nadřízených. Proto by bylo prospěšné zaměstnance vyškolit v identifikaci příznaků stresu a poskytování odpovídající podpory. Zajištění podpory zaměstnancům při hledání rovnováhy mezi prací a osobním životem a vytváření prostoru pro relaxaci může efektivně snížit úroveň stresu. Zlepšení komunikace s nadřízenými je rovněž klíčové, protože umožňuje zaměstnancům sdělit, kdy se cítí přepracovaní.

V rámci preventivního řešení zaměřeného na zlepšení duševního zdraví v pracovním prostředí autorka navrhuje integraci služeb poskytovaných firmou **Soulmio**, která je specializovaná na podporu duševního zdraví. Tento plán zahrnuje aktivní zapojení

zaměstnanců do **online programu Soulmio**, který nabízí širokou škálu zdrojů pro péči o duševní zdraví, jako jsou online terapie, videa, články a testy. **Soulmio poskytuje HR oddělení pravidelné anonymizované reporty**, což firmám umožňuje identifikovat klíčová témata duševního zdraví, na která by měly zaměřit svou pozornost (Soulmio, n. d.).

Jako varianta pro realizaci výše zmíněných školení je navrhováno nabídnutí zaměstnancům **školení Soulmio**, která budou zaměřena na rozpoznání a řešení psychických problémů, včetně zvládnání stresu, řešení konfliktů a prevenci syndromu vyhoření. Tato školení budou také podporovat prevenci psychických problémů a psychohygienu (Soulmio, n. d.).

Jako další variantu tohoto preventivního opatření autorka navrhuje zavedení programu s názvem **"Dny duševního zdraví"**. Tento program bude přizpůsoben potřebám firmy a poskytne zaměstnancům prostor k diskusi a osvětě o duševním zdraví. Firma si sama volí témata, která považuje za prospěšná. Soulmio také nabízí školení, která se týkají vztahů ve skupinách a negativními jevy jako je například mobbing, či sexuální obtěžování. Pokud by bylo možné sestavit program obsahující přednášky i na tato témata, mohl by tento program pokrýt širokou škálu potenciálních problémů v pracovním prostředí (Soulmio, n. d.).

Pilotní implementace programu by se uskutečnila ve formě několikadenní akce, přizpůsobené kapacitě školení, kde by zaměstnanci měli příležitost seznámit se s dostupnými zdroji a podporou duševního zdraví. Tento program by zahrnoval přednášky a diskuse zaměřené na témata vybraná firmou. V této počáteční fázi by bylo vhodné pořádat pouze půldenní program, aby firma zjistila, jaké budou odezvy zaměstnanců a zda je tato forma vzdělávání vyhovující. Přednášky by mohly být doplněny lekci jógy, které se už v tuto chvíli ve firmě pravidelně organizují. Dobrovolná lekce jógy by působila, jako ozvláštnění a naladila by účastníky na zbylý program. Návrh programu pilotního Dne zdraví viz příloha B.

Na základě zpětné vazby a názorů zaměstnanců by bylo možné v budoucnu přizpůsobit témata školení a opakovat akci s jinými tématy, případně zvolit celodenní program místo programu půldenního. Kromě toho by mohly být do programu začleněny aktivity jako jsou lekce jógy nebo jiné formy relaxace, které by přispěly k příjemné atmosféře a obohatily celkový zážitek zaměstnanců.

Tento preventivní plán má za cíl posílit duševní zdraví zaměstnanců a vytvořit prostředí, které podporuje porozumění a péči v pracovním prostředí. Takovým způsobem lze efektivněji předcházet problémům s duševním zdravím a zlepšit pracovní atmosféru a výkonnost zaměstnanců.

Prevence mobbingu a diskriminace a sexuálního obtěžování: Organizace by měla zajistit, aby byli všichni zaměstnanci plně seznámeni s interními pravidly týkajícími se této problematiky a byli informováni o svých právech a možnostech nahlášení jakýchkoli incidentů. Školení zaměstnanců a vedení v oblasti prevence a řešení těchto problémů může být účinným nástrojem k dosažení tohoto cíle. Taková opatření nejenže pomáhají vytvářet vědomí o důležitosti dodržování etických standardů, ale také posilují důvěru zaměstnanců v procesy a postupy, které chrání jejich práva a zajišťují bezpečné pracovní prostředí.

Účinným nástrojem k zprostředkování a aplikaci opatření týkajících se prevence mobbingu, diskriminace a sexuálního obtěžování může být využití online schránek důvěry jako jsou například software **Nenech to být (NNTB)** nebo systém **OhlasTo**. Tyto online platformy poskytují zaměstnancům snadný a bezpečný způsob, jak nahlásit jakékoliv problémy nebo incidenty, které se týkají nežádoucího chování či konkrétních situací na pracovišti. Pro zaměstnance jsou online schránky důvěry výhodnější než tradiční fyzické krabice s papírkami. Díky nim mají zaměstnanci možnost okamžitě a pohodlně nahlásit jakékoli problémy či nevhodné chování přímo pomocí svého mobilního telefonu nebo počítače, a to dokonce i anonymně, což je klíčové pro ty, kteří se obávají možných negativních důsledků odhalení své identity. Anonymita může motivovat více zaměstnanců k sdílení svých zkušeností a problémů, což v konečném výsledku přispívá k celkově bezpečnějšímu a zdravějšímu pracovnímu prostředí. Online schránka důvěry usnadňuje proces hlášení a zvyšuje důvěru zaměstnanců v to, že jejich ohlášení bude rychle a efektivně zpracováno. Tímto způsobem se firma může aktivněji zapojit do prevence a řešení potenciálně problematických situací na pracovišti a posílit důvěru svých zaměstnanců ve svou ochranu a podporu.

Další užitečnou aplikací, která nabízí možnost využití online schránky důvěry, je **JOBka**. Tato platforma však není pouze schránkou pro případné stížnosti a podněty, ale zahrnuje širší spektrum funkcí, které mohou přispět ke zlepšení pracovního prostředí a podpoře interakce mezi zaměstnanci a managementem (JOBka, n. d.).

Jednou z výhod je možnost rychlé a efektivní komunikace mezi zaměstnanci a vedením prostřednictvím této platformy. Zaměstnavatel může informovat zaměstnance o aktuálních děních v podniku, nových směrnicích, či plánech firmy. Dále může distribuovat ankety a dotazníky, které pomáhají získat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti, návrhů na zlepšení a celkového hodnocení pracovního prostředí (JOBka, n. d.).

Tato aplikace také umožňuje zaměstnancům pokládat otázky, sdílet nápady a nahlížet na stav realizace svých příspěvků. To vytváří prostředí otevřenosti a transparentnosti, kde se zaměstnanci cítí slyšeni a mohou se aktivně zapojovat do řešení firemních záležitostí (JOBka, n. d.).

Cena zavedení této aplikace se může výrazně lišit. Moduly jsou obvykle personalizovány podle potřeb a požadavků každé firmy. Odhadovaný měsíční poplatek se pohybuje kolem 30 Kč na osobu, což by pro 600 zaměstnanců činilo zhruba 18 000 Kč. Náklady spojené s nákupem modulů se liší v závislosti na konkrétním modulu, ale cenově se mohou pohybovat okolo 10 000 Kč. Tento náklad je jednorázový a neprojevuje se na výši měsíčního poplatku. Odhad vychází z reálných nákladů, jiné firmy a tyto informace byly získány přes známost. Přesná cena jednotlivých modulů není veřejně dostupná, proto nebyla provedena konkrétní kalkulace.

Aplikace nabízí ještě více funkcí, jako je například jídelní lístek, firemní časopis a další, ale vzhledem ke zkoumané problematice jsou zde vyzdvíženy pouze klíčové funkce, které mohou přispět k řešení negativních jevů na pracovišti.

Celkově lze konstatovat, že aplikace jako **JOBka** poskytuje prostředí, které podporuje efektivní komunikaci, zapojení zaměstnanců do dění ve firmě a zvyšuje transparentnost firemních procesů. To vede k vytvoření pozitivního a podnětného pracovního prostředí, které přispívá k celkovému rozvoji organizace.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat výskyt negativních jevů ve vybraném podniku a navrhnout případných opatření pro jeho prevenci.

První část práce je zaměřena na uvedení do problematiky, kde byl objasněn pojem negativní jevy na pracovišti a jednotlivá témata, která tento pojem zaštiťuje. Čtenář byl do problematiky uveden představením konfliktů a jejich řešení. V práci byl představen Thomas-Kilmannův model řešení konfliktů. Dále práce přiblížila problematiku mobbingu, diskriminace a sexuálního obtěžování a dopadů, které toto jednání může mít na jedince a podnik.

Respondenti byli dotazováni na otázky týkající se témat, která práce představila. Z analýzy vyplynulo, že ačkoliv zaměstnanci hodnotí pracovní kolektiv velmi pozitivně, existují určité oblasti, které nepříznivě ovlivňují mezilidské vztahy. Jako hlavní faktory s negativním vlivem se ukázaly nedostatečná komunikace a nedostatečná podpora ze strany nadřízených. Dále je mezi zaměstnanci běžná zvýšená míra stresu, která také může mít škodlivé důsledky pro jejich zdraví a pohodu. Analýza také odhalila aktivity mobbingového charakteru a činnosti, které by mohly být označeny za sexuální obtěžování. Podnik by měl tyto informace řádně prozkoumat a ověřit, zda se skutečně jedná o aktivity tohoto charakteru.

V poslední části práce jsou navržena opatření, která by podnik mohl implementovat pro zkvalitnění prevence výskytu negativních jevů a posílení vztahu se zaměstnanci. Doporučeno bylo využívání online schránky důvěry (např.: systém JOBka nebo NNB), pro podpoření nahlašování nežádaných aktivit. Další opatření zahrnuje program Dny duševního zdraví, online terapie (Soulmio) a celkovou podporu péče o psychické zdraví svých zaměstnanců.

Seznam použitých zdrojů

- Acquadro Maran, D., Varetto, A., & Civilotti, C. (2022). Sexual Harassment in the Workplace: Consequences and Perceived Self-Efficacy in Women and Men Witnesses and Non-Witnesses. *Behavioral Sciences*, 12(9), 326. <https://doi.org/10.3390/bs12090326>
- Adham, T. K. I. (2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. *Scholars Journal of Engineering and Technology*, 11(8), 152–162. <https://doi.org/10.36347/sjet.2023.v11i08.001>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Grada Publishing.
- Azman, I., Noorshafine, S., Yusof, I., Bakar, R. A., & Aminudin, N. N. (2015). Effect of Workplace Stress on Job Performance. *Economic Review – Journal of Economics and Business*, 13(1), 45–57. <http://hdl.handle.net/10419/193846>
- Bobbitt-Zeher, D. (2011). Gender Discrimination at Work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace. *Gender & Society*, 25(6), 764–786. <https://doi.org/10.1177/0891243211424741>
- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Cakirpaloglu, S., & Zielina, M. (2016). *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Univerzita Palackého V Olomouci.
- Cheong, Y.-G., Khaled, R., Christoffer Holmgård, & Yannakakis, G. N. (2015). Serious Games for Teaching Conflict Resolution: Modeling Conflict Dynamics. In *Conflict and Multimodal Communication* (pp. 449–475). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14081-0_21
- Davey, J. (2014). Age discrimination in the workplace. *Policy Quarterly*, 10(3), 42–48. <https://doi.org/10.26686/pq.v10i3.4502>
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu* (2nd ed.). Západočeská Univerzita.
- Gembalska-Kwiecień, A. (2020). Mobbing prevention as one of the challenges of a modern organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology* -

Organization and Management Series , 144(22), 71–85. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.6>

Gupta, D., & Garg, J. (2020). Sexual Harassment at Workplace. *International Journal of Legal Science and Innovation*, 2(1), 190–211. <https://www.ijlsi.com/sexual-harassment-at-workplace/>

Hersch, J. (2015). Sexual harassment in the workplace. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.188>

Hoel, H., Sheehan, M., Cooper, C., & Einarsen, S. (2010). Organisational Effects of Workplace Bullying. In *Bullying and Harassment in the Workplace* (pp. 130–147). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1201/ebk1439804896-8>

Huber, B. (1995). *Psychický terror na pracovišti: mobbing*. Neografia.

Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Západočeská univerzita.

JOBka (n. d.), Dostupné 5.4. 2024 z <https://www.jobka.cz/>.

Jones, J. E. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, 1(2), 249–251. <https://doi.org/10.1177/105960117600100214>

Jones, K. P., Arena, D. F., Nittrouer, C. L., Alonso, N. M., & Lindsey, A. P. (2017). Subtle discrimination in the workplace: a vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.91>

Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not so subtle: a meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588–1613. <https://doi.org/10.1177/0149206313506466>

Kratz, H.-J. (2005). *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit* (3rd ed.). Management Press.

Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjoberg, L., Groene, G. J. de, Sauni, R., Vevoda, J., Vevodova, S., Lasfargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C., & Pelclova, D. (2018). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160–165. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2017-0132>

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lilley, R. C. (2020). *Jak jednat s problematickými lidmi: rychlé a účinné strategie jednání nejen s potížisty*. Lingea.
- Lucifora, C., & Vigani, D. (2016). What If Your Boss is a Woman? Work Organization, Work-Life Balance and Gender Discrimination at the Workplace. *IZA Discussion Paper*, 9737. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2732000>
- Nguyen, T. N., Ricci, F., Delic, A., & Bridge, D. (2019). Conflict resolution in group decision making: insights from a simulation study. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 29(5), 895–941. <https://doi.org/10.1007/s11257-019-09240-9>
- O'Reilly, C. A., Doer, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 218–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.002>
- Pacheco, E. C. R. L., Bártolo, A., Rodrigues, F., Pereira, A., Duarte, J. C., & Silva, C. F. (2021). Impact of Psychological Aggression at the Workplace on Employees' Health: A Systematic Review of Personal Outcomes and Prevention Strategies. *Psychological Reports*, 124(3), 929–976. <https://doi.org/10.1177/0033294119875598>
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3rd ed.). Grada.
- Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace* (2nd ed.). Ostravská univerzita.
- Praško, J., & Pešek, R. (2016). *Syndrom vyhoření: Jak se prací a pomáháním druhým nezničit. Pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Pasparta.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Exploring the process of workplace bullying in Indian organizations. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 247–273. <https://doi.org/10.1108/sajbs-07-2016-0067>
- Skolodová, K., & Minčíčová, M. (2020). *Nové výzvy ochrany zdravia zamestnancov*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. <http://unibook.upjs.sk/sk/>
- Soulmio (n. d.). Dostupné 5.4. 2024 z <https://www.soulmio.com/>.

Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat* (2nd ed.). Západočeská univerzita v Plzni.

Tomšej, J. (2020). *Diskriminace na pracovišti*. Grada Publishing a.s.

van Heugten, K. (2011). Theorizing Active Bystanders as Change Agents in Workplace Bullying of Social Workers. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 92(2), 219–224. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.4090>

Seznam tabulek

Tab. 1: Počet a pohlaví respondentů v pobočce ABC Plzeň	32
Tab. 2: Negativní jevy ovlivňující kolektiv	35
Tab. 3: Nejčastější příčiny vzniku konfliktů na pracovišti	36
Tab. 4: Nejčastější způsoby řešení konfliktů	37

Seznam obrázků

Obr. 1: Thomas-Kilmannův konfliktní model	9
Obr. 2: Věk respondentů	32
Obr. 3: Doba působení respondentů na pobočce ABC v Plzni	33
Obr. 4: Úroveň spokojenosti respondentů s pracovním kolektivem.....	34
Obr. 5: Výskyt ostrých konfliktů	35
Obr. 6: Podpora ze strany nadřízených při řešení konfliktu	38
Obr. 7: Frekvence stresových situací	39
Obr. 8: Zatížení zaměstnanců	40
Obr. 9: Míra podpory ze strany nadřízeného při stresových situacích	41

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník využitý pro výzkumnou část práce

Příloha B: Návrh programu pilotního Dne duševního zdraví

Příloha A: Dotazník použitý pro výzkumnou část práce

Negativní jevy na pracovišti – dotazníkové šetření

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jako studentka Ekonomické fakulty Západočeské univerzity bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce. Dotazník se zaměřuje na negativní jevy, jako jsou například konflikty, stres a obtěžování na pracovišti.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut. Veškerá data získaná z tohoto dotazníku budou využita pouze pro vypracování mé bakalářské práce a sběr dat je zcela anonymní.

Předem moc děkuji za vyplnění a za Váš čas.

Michaela Lacinová

1. Pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné

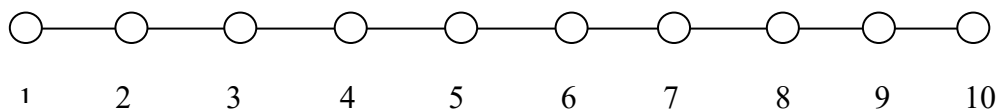
2. Věk

- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

3. Délka působení ve firmě

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- Více jak 10 let

4. Na škále od 1-10, jak jsi spokojený/á s kolektivem na pracovišti?



5. Co podle vás nejvýrazněji negativně ovlivňuje mezilidské vztahy na vašem pracovišti? (lze zvolit více odpovědí)

- Nedostatečná komunikace mezi kolegy
- Nedostatečná podpora a uznání ze strany nadřízených
- Konflikty v kolektivu
- Nedostatečné respektování pracovních rolí a kompetencí
- Jiné:

6. Jak často se ve vašem pracovním prostředí vyskytují ostré konflikty mezi kolegy nebo odděleními? (silné neshody vyjadřované emocionálně)

- Denně
- Několikrát týdně
- Jednou týdně
- Měsíčně
- Zřídka

7. Co je nejčastější příčinou konfliktů u vás na pracovišti?

- Nesouhlas ohledně pracovních postupů
- Nedostatečná komunikace
- Nedorozumění
- Konkurence o zdroje nebo pozice
- Jiné:

8. Jakým způsobem bývají konflikty standardně řešeny?

- Otevřená diskuse a vyjednávání
- Zprostředkování třetí stranou (např. vedoucím oddělení)
- Ignorování problému
- Jiné:

9. Cítíte, že máte dostatečnou podporu ze strany vašich nadřízených, pokud jde o řešení konfliktů nebo problémů na pracovišti?

- Ano, vždy
- Většinou ano
- Někdy
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Jak často se v práci cítíte pod tlakem nebo stresovaní?

- Denně
- Několikrát týdně
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

11. Jak vnímáte své pracovní zatížení ve srovnání s vašimi schopnostmi zvládnout ho?

- Přetížení, necítím se schopen/schopna zvládnout svou práci
- Mám na práci hodně, ale zvládám to
- Pracuji podle svých možností, ani přetížení, ani podtížení
- Cítím se podtížen/a, ale zvládám to
- Nedostatečně vytížen/a, mám pocit, že bych mohl/mohla dělat více

12. Cítíte se v práci pod tlakem nebo vystaveni neúměrnému stresu, který pochází z interakcí s vašimi kolegy nebo nadřízenými?

- ANO
- NE

13. Jak hodnotíte podporu, kterou dostáváte od vašich nadřízených při zvládnání stresu a pracovních problémů?

- Velmi podporující
- Spíše podporující
- Neutrální
- Spíše nepodporující
- Velmi nepodporující

14. Míváte někdy pocit, že jste byli v práci zesměšňováni nebo ponižováni veřejně?

- ANO
- NE

15. Pokud v předchozí otázce zvoleno ANO: Kdo byl obvykle zdrojem tohoto chování?

- Nadřízený/á
- Kolega/kolegyně
- Podřízený/á
- Jiný pracovník

16. Měl/a jste někdy pocit, že byly vaše pracovní povinnosti upravovány nebo přesouvány, aby vám způsobily obtíže nebo nejistotu?

- ANO
- NE

17. Pokud v předchozí otázce zvoleno ANO: Jak často jste měli pocit, že byly vaše pracovní povinnosti upravovány nebo přesouvány?

- Pravidelně
- Výjimečně
- Jednou

18. Byl/a jste někdy izolován/anebo vyloučení ze sociálního prostředí ve vaší pracovní skupině?

- ANO NE

19. Pokud v předchozí otázce zvoleno ANO: Co si myslíte, že bylo hlavní příčinou této izolace nebo vyloučení?

- Konflikt s kolegy
 Nedostatek přátelskosti nebo solidarity v týmu
 Nedostatek podpory od nadřízených

20. Setkáváte se s tím, že by někdo z vašich spolupracovníků /nadřízených měl nevhodné poznámky, související s vaším pohlavím či intimitou?

- ANO NE

21. Pokud v otázce 20 zvoleno ANO: Jak často k tomu dochází?

- Denně
 Několikrát týdně
 Občas
 Velmi zřídka

22. Pokud v otázce 20 zvoleno ANO: Jak reagujete na tyto nevhodné poznámky?

- Ignoruji je
 Konfrontuji dotyčnou osobu
 Podávám stížnost
 Cítím se nepříjemně, ale nedělám nic
 Jiné:

23. Dostáváte se do situací, kdy dochází k nežádanému fyzickému kontaktu?

- ANO NE

24. Cítíte se v práci bezpečně, pokud jde o obavy týkající se sexuálního obtěžování?

- ANO NE

25. Stali jste se někdy svědkem nebo sami zažili negativní komentáře nebo poznámky týkající se pohlaví, sexuality, rasy, nebo jiných osobních charakteristik?

- ANO NE

26. Pokud v předchozí otázce zvoleno ANO: Jak reagujete na tyto negativní komentáře nebo poznámky?

- Ignoruji je
- Konfrontuji osobu, která je vyjádřila
- Podávám stížnost
- Cítím se nepříjemně, ale nedělám nic

Příloha B: Návrh programu pilotního Dne duševního zdraví

Program pilotního Dne duševního zdraví		
9:00 – 10:00	Nadměrný stres	Přednáška zaměřená na dopady přílišného stresu na zdraví a psychiku. Cílem je naučit zaměstnance identifikovat toxický stres, jak mu předcházet, a jak s ním pracovat.
10:00 – 11:00	Aktivní naslouchání	Přiblížení charakteristiky a důležitosti aktivního naslouchání. Cílem je naučit zaměstnance naslouchat si, aby se na pracovišti připadali podporovaní.
Coffee break		
11:30 – 12:00	Psychohygiena	Praktické školení technik zdravé psychohygieny
12:00 – 13:00	Mobbing & Bossing	Cílem je seznámit zaměstnance s problematikou mobbingu a bossingu a s projevy, kterými se vyznačují. Přiblížit jim co jsou zdravé vztah a jak mají v případě mobbingu/ bossingu reagovat.

Abstrakt

Lacinová M. (2024). *Negativní jevy na pracovišti* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: mobbing, sexuální obtěžování, diskriminace, negativní jevy na pracovišti

Předložená práce na téma „Negativní jevy na pracovišti“ se zabývá analýzou výskytu negativních jevů na pracovišti ve vybrané anonymizované firmě působící v automobilovém průmyslu. První část představuje prostřednictvím literární rešerše zkoumanou problematiku. Další kapitola se věnuje dopadům negativních jevů na pracovišti pro jednotlivce a pro podnik. Poslední výzkumná část popisuje dotazníkové šetření a využívá dat získaných prostřednictvím této výzkumné metody k analýze interpersonálních vztahů na pracovišti. Závěr práce se věnuje shrnutí výstupů analýzy a návrhům na opatření, která by firma mohla implikovat pro zlepšení vztahů na pracovišti a potlačení výskytu negativních jevů.

Abstract

Lacinová, M. (2024). *Negative workplace phenomena* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: mobbing, sexual harassment, discrimination, negative workplace

The presented thesis on the topic "Negative workplace phenomena" deals with the analysis of the occurrence of negative workplace phenomena in a selected anonymous company operating in the automotive industry. The first part introduces the issue under study through literature research. The next chapter focuses on the impact of negative workplace phenomena for the individual and for the company. The last research section describes the questionnaire survey and uses the data collected through this research method to analyse interpersonal relationships in the workplace. The thesis concludes with a summary of the outcomes of the analysis and suggestions for actions that the firm could imply to improve workplace relationships and to counteract the occurrence of negative phenomena.