



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

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

**Supervize jako účinný nástroj při šikaně**

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Studijní program:

**REHABILITACE**

**Autor:** Veronika Kudrličková

**Vedoucí práce:** Mgr. Veronika Benešová, Ph.D.

České Budějovice 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci s názvem „*Supervize jako účinný nástroj při šikaně*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 3. 5. 2018

.....

Veronika Kudrličková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Veronice Benešové, Ph.D. za pomoc s vedením mé práce a cenné rady během jejího vypracování. Dále bych ráda poděkovala sociálním pracovníkům za jejich čas a výbornou spolupráci při rozhovorech.

# Supervize jako účinný nástroj při šikaně

## Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o tématu „Supervize jako účinný nástroj při šikaně“. Práce je složena z teoretické a výzkumné části. Teoretická část se dělí do tří kapitol. První kapitola se v teoretické části zabývá šikanou, pokračuje mobbingem a nejvíce využívaným druhem mobbingu, čímž je bossing. Uvedeny jsou jejich znaky, fáze, techniky, příčiny a důsledky. Druhá kapitola představuje preventivní opatření při mobbingu a bossingu. Třetí kapitola se zabývá supervizí, její stručnou historií, definicí, funkcemi, druhy, cíli, jejich přínosem pro jedince, zařízení a následným uplatněním.

V empirické části jsou hlavními výzkumnými otázkami: *„Vědí zaměstnanci, k čemu supervize slouží?“*, *„Byl nějaký zaměstnanec ohrožen šikanou na pracovišti?“* *„Je supervize z pohledu zaměstnanců brána jako účinný nástroj při šikaně na pracovišti?“*

Cílem práce je zjistit, zda mají sami zaměstnanci v pomáhajících profesích se šikanou na pracovišti zkušenosti, následovně zjistit preventivní opatření při výskytu šikany na pracovišti a uskutečňování supervize na pracovištích.

Výzkumnou technikou byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Pro rozhovor byly sestaveny předem připravené otázky, na které byl umožněn volný způsob odpovědi. Pomocí metody otevřeného kódování byl prováděn kvalitativní výzkum, kterého se zúčastnilo 6 komunikačních partnerů.

Výsledky výzkumu mohou být použity v praxi, případně být prezentovány v odborné literatuře na odborných konferencích. Přínosem může být také informovanost jednotlivých zařízení ve výzkumu nebo veřejnosti.

## Klíčová slova

Supervize; šikana; mobbing; bossing; preventivní opatření

# **Supervision as an effective tool against bullying**

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the topic "Supervision as an effective tool for bullying". The thesis is consisted of theoretical and research part. The theoretical part is divided into three chapters. The first chapter in the theoretical part deals with bullying, mobbing and the most used kind of mobbing, which is bossing. Their characteristics, phases, techniques, causes and consequences are mentioned. The second chapter presents preventive measures for mobbing and bossing. The third chapter deals with supervision, its brief history, definitions, functions, types, objectives, its contribution to individuals, facilities and further application. In the empirical part, the main research questions are: *"Do the employees know what the supervision is used for?", "Was any employee threatened by bullying in the workplace?" "Is the supervision from the employee's point of view considered as an effective tool for bullying in the workplace?"*

The aim of the thesis is to find out if the employees themselves have experience in helping professions with bullying in the workplace, then to find out the preventive measures in the presence of bullying in the workplace and the implementation of supervision at the workplaces.

A semi-structured interview was chosen by the technical research. For the interview, we pre-prepared questions, which were allowed to answer freely. Qualitative research was carried out by using open encoding, attended by 6 communication partners.

The research results can be used in practice or may be presented in professional literature at trade conferences. However, it may also be a benefit to individual research facilities or the public.

## **Key words**

Supervision; bullying; mobbing; bossing; preventive measures

## Obsah

Úvod.....	8
1. SOUČASNÝ STAV .....	9
1.1 Šikana.....	9
1.1.1 Formy šikany.....	9
1.1.2 Mobbing .....	10
1.1.3 Znaký mobbingu .....	11
1.1.4 Fáze mobbingu.....	12
1.1.5 Techniky mobbingu .....	12
1.1.6 Příčiny vzniku mobbingu .....	12
1.1.7 Důsledky mobbingu .....	13
1.1.8 Bossing.....	13
1.1.9 Příčiny bossingu.....	14
1.1.10 Strategie bossingu .....	14
1.2 Preventivní opatření při mobbingu a bossingu .....	15
1.2.1 Zákoník práce.....	16
1.2.2 Antidiskriminační zákon .....	16
1.3 Supervize.....	17
1.3.1 Historie supervize .....	17
1.3.2 Funkce supervize.....	18
1.3.3 Druhy supervize .....	19
1.3.4 Balintovská skupina .....	21
1.3.5 Cíle supervize.....	22
1.3.6 Přínos supervize pro jedince/ zařízení .....	22
1.3.7 Uplatnění supervize na pracovištích .....	24
2. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	25
2.1 Cíle práce .....	25
2.2 Výzkumné otázky.....	25
3. METODIKA .....	26
3.1 Výzkumná strategie.....	26
3.2 Popis a výběr výzkumného souboru .....	26
3.3 Realizace výzkumu .....	26
3.4 Způsob zpracování dat .....	27

4. VÝSLEDKY .....	28
4. 1 Náhled do zkušeností zaměstnanců se šikanou na pracovišti .....	28
4.2 Supervize z pohledu zaměstnanců .....	35
5. DISKUZE.....	42
6. ZÁVĚR .....	46
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	47
8. SEZNAM TABULEK .....	50

## Úvod

Ve společnosti se setkáváme se spoustou patologických jevů, které se vyskytují téměř všude. Častým patologickým jevem je šikana, která se vyskytuje čím dál častěji a na více místech. Objevuje se nejen ve školách u dětí, ale narazit na ni můžeme i na pracovištích, kde je označována mobbingem. Mobbing má své specifické znaky a od klasické šikany se zcela liší. Jedná se především o psychická napadání, která mohou vést až k závažným zdravotním onemocněním.

Jedním z cílů bakalářské práce je zjistit, zda se zaměstnanci se šikanou na pracovišti setkali. Druhým cílem je zjistit preventivní opatření při vzniku šikany na pracovišti. Třetím cílem bakalářské práce je zjistit, zda jsou na pracovištích uskutečňovány supervize. Z tohoto důvodu je zjišťováno, jakým způsobem jsou na vybraných pracovištích supervize uskutečňovány a zda zaměstnanci vnímají supervizi jako účinný nástroj při šikaně na pracovišti. Preventivním opatřením při šikaně je často považovaná supervize, která by měla být prováděna na každém pracovišti, aby se patologickým jevům předcházelo. Supervize nabízí mnoho způsobů řešení při problémech na pracovišti, které se nejčastěji objevují ve formě šikany, syndromu vyhoření nebo konfliktů mezi kolegy či klienty.

Bakalářská práce zahrnuje teoretický popis problematiky šikany na pracovišti a s tím související supervize. Teoretická část bakalářské práce se zabývá pojmy šikana a supervize. Nejprve se zaměřuje na mobbing a bossing na pracovišti, následně na preventivní opatření při mobbingu a bossingu. V další části práce je vysvětlen význam supervize, její druhy, funkce, cíle a využití.

Praktická část bakalářské práce zkoumá, zda zaměstnanci mají zkušenosti se šikanou na pracovišti a zda je supervize brána jako účinný nástroj při šikaně. Dále zjišťuje preventivní opatření při výskytu šikany na pracovišti. Výzkum probíhá pomocí kvalitativní výzkumné strategie, metodou dotazování, technikou polostrukturovaného rozhovoru. Výsledky výzkumu jsou zaznamenávány anonymně.



# 1. SOUČASNÝ STAV

## 1.1 Šikana

Koukolík a Drtilová (2006) uvádí: „*Šikana se nejčastěji definuje jako svévolné psychologické, emoční nebo fyzické ohrožování jednoho žáka žákem jiným, které se odehrává ve škole nebo na cestě ze školy domů. Stejně jako žáků se týká studentů, učňů, vojáků i zaměstnanců*“ (Koukolík, Drtilová, 2006, s. 203).

Kolář (2011) uvádí jednotlivé metody, které agresori využívají především kombinovanou formou. Jedná se o metodu „vymývání mozku“ společně s metodou „psychické manipulace“. Metoda „psychické manipulace“ může přejít až do stavu hypnózy. Kombinace těchto dvou metod umožňuje agresorovi získat bezprostřední moc nad obětí. Metoda „vymývání mozku“ v angličtině nazývána „brainwashing“ umožňuje agresorovi ovlivnit chování a výpověď oběti při šikaně. Metoda „psychické manipulace se aplikuje na oběti „myšlenkovou převýchovou“, kdy ve většině případů dochází k manipulativnímu chování oběti ve smyslu „přátelského“ vztahu (Kolář, 2011).

### 1.1.1 Formy šikany

Fieldová (2007) rozděluje šikanu na čtyři základní typy: škádlení, vylučování, fyzické napadání a obtěžování:

- a) **Škádlení** - jedná se o využití slovního násilí formou nadávek, hrozeb, urážení, rýpání, obtěžování po telefonu nebo zanechávání hanlivých vzkazů v podobě SMS, e- mailů apod. (Field, 2007).
- b) **Vylučování ze skupiny** - agresor úmyslně a otevřeně projevuje nenávist vůči oběti ve skupině. Situace se odehrává za přítomnosti členů celé skupiny, kdy je oběť záměrně omezována a vylučována z dané skupiny. Nejčastěji agresor využívá metodu, která spočívá v tom, že se s obětí spřátelí, ale zpravidla své negativní chování obrací proti oběti (Field, 2007).
- c) **Fyzické napadání** - hlavním znakem je nepříjemný fyzický kontakt s útočníkem, který opakovaně napadá oběť. Jedná se zejména o kopání, tahání za vlasy, štípání, krádeže a případné použití zbraně (Field, 2007).
- d) **Obtěžování** - nejčastějším způsobem jsou dotěrné otázky, kdy útočník napadá oběť sexuálními gesty, vynucenou fyzickou blízkostí, stahováním kalhot nebo pronásledováním (Field, 2007).

### **1.1.2 Mobbing**

Herzog (2009) uvádí pojem mobbing jako převzaté slovo z anglického jazyka od slovesa „to mob“ nebo podstatného jména „mob“. Sloveso „to mob“ znamená v překladu útočit, chovat se hrubě, podstatné jméno „mob“ znamená v překladu chátara, holota (Herzog, 2009). Svobodová (2008) uvádí, že mobbing je velmi často mylně zaměňován s pojmem šikana. Definiuje mobbing jako šikanu, která je prováděna na pracovišti různého zaměření (Svobodová, 2008). Mobbing se od klasické šikany liší svými charakteristickými znaky, které jsou uvedeny v následující kapitole. Oba dva pojmy mají nepochybně jiný záměr (Svobodová, 2008). Dle Jürgena – Krätze (2005) je mobbing popisován jako „řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)“ (Jürgen – Kratz, 2005, s. 16).

Herzog (2009) popisuje mobbing dle svého překladu a objasnění jako: „opakované systematické vystavování osoby (žáka, učitele) po delší časové období přímému či nepřímému negativnímu chování jedné nebo více osob mající převahu“ (Herzog, 2009, s. 23). V zaměstnání se ve většině případů setkáváme s konflikty, které jsou spuštěné ve fázi „horké hlavy“. Pokud konflikty, hádky, nejasnosti nebo špatné mezilidské vztahy trvají delší dobu, jsou cílené a protiprávní, hovoříme o mobbingu (Jürgen - Kratz, 2005). Obdobný názor má také Křivohlavý (2002), který uvádí, že konflikty mezi lidmi vždy byly a budou (Křivohlavý, 2002). Podle Svobodové (2008) jsou konflikty často označovány za mobbing, přičemž konflikt je naprosto odlišný jev. Pouze v případě, že pro konflikt není nalezen vhodný a včasný způsob řešení, může konflikt přerůst v tzv. mobbing (Svobodová, 2008).

Konflikt definuje Jürgen – Kratz (2005) následovně: „S konfliktem se setkáváme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.“ (Jürgen- Kratz, 2005, s. 25).

Mobbingem se rozumí morální a fyzické pronásledování na pracovišti. Jedinec může být utlačován skupinou osob či jednotlivcem. V případě systemického útlačení vedoucím zaměstnancem se jedná o bossing. Z ruské studie vychází, že alespoň jeden z dvaceti zaměstnanců čelí takovému utlačování (Safina, Podgornaya, 2014). První studie byly

provedeny ve Švédsku počátkem 80. let, kde byl mobbing vymezen jako trvalý nepřátelský a neetický postoj ze strany jednoho jedince či několika osob (Leymann, 1996). Fenomén mobbingu a bossingu je dnes rozšířen po celém světě. Skutečnost, že je tomuto fenoménu přiřazena vysoká priorita, potvrzuje mnoho převážně evropských států, které mimo jiné převzaly zákony ochraňující zaměstnance před tímto druhem utlačování. Tato problematika a její řešení vychází Německo až na 50 milionů eur ročně (Pirntke, 2004). Dle zahraniční studie vidí většina respondentů východisko z dané situace v odmítnutí role oběti, zvýšení sebejistoty a udržování psychické rovnováhy. Respondenti této studie se také domnívají, že prostřednictvím humoru a pozitivního myšlení se jejich situace může zlepšit. Zajímavé je, že muži uváděli, že jejich obranou je útok a agresivita (Safina, Podgornaya, 2014).

Dle Žukauska a Vveinhaerta (2009) je také zajímavý pohled na mobbing a diskriminaci jako na konkrétní způsob jednání. Mnozí autoři se ve svých studiích snaží dokázat toto spojení. Jsme zvyklí na diskriminační kritéria, jako je barva kůže, pohlaví, sociální status, role, zdravotní stav, sexuální orientace, handicap a mnohé další. Diskriminace jednotlivce či skupiny je podložena kulturou, subkulturou a předsudky jedinců žijících dle určitých stereotypů a mýtů. Na mobbing je nahlíženo jako na zvláštní způsob diskriminace, což vychází z běžných rámců diskriminačního porozumění. Obětí se může stát zaměstnanec jiné rasy, společenského postavení, pohlaví či fyzicky a psychicky indisponovaný jedinec (Žukauskas, Vveinhardt, 2009). Z analýzy mobbingu dané studie vyplývá, že v diskriminaci v zaměstnaneckých vztazích je možné zaznamenat určitý mechanismus transformace diskriminace na pracovišti. Transformace jsou předpokladem specifických způsobů útoků a napadání skupinových akcí, které lze označit za rafinované zbavení se oběti. Tento transformovaný mechanismus je předpokladem určitých typů stereotypů (Žukauskas, Vveinhardt, 2009).

### ***1.1.3 Znamky mobbingu***

Mobbing je na pracovištích prováděn zejména dvěma formami. Nejčastěji se jedná o bossing a staffing. Bossing je vykonáván nadřízenou osobou směrem k podřízeným, naopak staffing provádí podřízené osoby směrem k nadřízeným (Jürgen - Kratz, 2005). Mobbing je specifický jeho skrytostí, s tím se u běžné šikany nesetkáme. Skryté provokace si nemusí zpočátku všimnout ani oběť. Pro mobbing je charakteristické psychické napadání, pro šikanu napadání fyzické. Skryté formy agrese jsou u mobbingu

více agresivní a mají velký dopad na psychiku člověka. Andraščíková et al., (2014) uvádí mobbing jako psychické pronásledování, šikanování a snahu poškodit oběť a jeho sebevědomí (Andraščíková et al., 2014).

Při mobbingu dochází k osobním útokům jako je vyhrožování, ponižování, sociální ignorování nebo zastrašování. Jedná se zpravidla o opakující se útoky. Útoky se objevují minimálně jednou za týden a trvají minimálně 6 kalendářních měsíců (Einarsen et al., 2010). Agresor, který mobbing provádí (mobber), své úmysly a plány provádí skrytě a rafinovaně. Cíle, které má mobber předem stanovené, vykonává pomalu a velmi promyšleně (Svobodová, 2008).

#### ***1.1.4 Fáze mobbingu***

Při první fázi psychického nátlaku se objevují znaky obtěžování, ubližování a zákeřné útoky agresora. Jedná se zejména o velké zhoršení psychického stavu oběti. Oběť je z psychosomatického hlediska oslabená a náchylná vůči psychosomatickým onemocněním, jako je např. deprese nebo úzkost. V následující fázi dochází k tomu, že oběť se postupně stává snadno dostupnou osobou pro další útoky. Začíná pochybovat ve svém pracovním zaměření, straní se kolektivu, až dochází k jejímu úplnému vyloučení. V poslední fázi mobbingu oběť opouští pracovní zázemí dobrovolně z důvodu psychického teroru. Pokud není situace včas řešena vyšším vedením, je zcela jisté, že mobber dosáhne svého cíle (Wágnerová, 2011).

#### ***1.1.5 Techniky mobbingu***

Svobodová (2008) uvádí následující techniky mobbingu. Formou slovních útoků se jedná o pomlouvání, výsměch, kritizování, ironii nebo ignorování. Pro agresora je tato technika nejjednodušší. Mimoslovní formou útoků agresor úmyslně a viditelně odmítá komunikaci s obětí. Formou izolace dochází k vyloučení oběti ze společnosti svých kolegů, absolutní narušení pracovních vztahů, nebo neposkytování informací (Svobodová, 2008).

#### ***1.1.6 Příčiny vzniku mobbingu***

Rizikovým faktorem, který může ovlivnit vznik mobbingu na pracovišti, je autoritativní chování, ať již z nadřízených či podřízených pozic. Rizikem se jeví také přísná pravidla organizace a velké nároky kladené na zaměstnance, kteří nezvládají psychický nápor svých povinností (Svobodová, 2008). Pro kvalitní mobbing na pracovišti

je potřeba vhodné prostředí, kdy se jedná především o atmosféru na pracovišti. Pokud se na pracovišti objevuje například negativní nálada, agresivní chování, konflikty nebo také špatné řízení organizace, pro mobbera je takové prostředí ideální pro zahájení mobbingu (Svobodová, 2008). Agresivní chování se může projevovat jako důsledek určité frustrace. V zaměstnání se vyskytuje frustrace zejména karierního vzrůstu nebo uznání jedince mezi kolegy či nadřízenými (Beňo, 2003).

Beňo (2003) uvádí, že: „*k vyvolání agresivního chování dochází pomocí mnoha vrozených či získaných mechanismů. Pokud se agresivní chování neuvolní, dochází zpravidla k jeho hromadění. Ke spuštění takto nahromaděné agresivní energie může dojít v jakékoli situaci a na různorodý podnět*“ (Beňo, 2003, s. 30).

### **1.1.7 Důsledky mobbingu**

Cílem kapitoly je náhled na důsledky, které vznikají vlivem mobbingu. Důsledky uvádí Svobodová (2008) následovně:

#### **a) Psychosomatické důsledky mobbingu**

Vlivem stresu a špatného psychického stavu jedince se mohou dostavit somatické potíže. Nejčastějšími potížemi je bolest hlavy, zad, žaludku, zvracení nebo problémy s dýchacími cestami. V extrémních případech může docházet až k mentálním psychosomatickým symptomům, které mohou vést k anorexii či bulimii (Svobodová, 2008).

#### **b) Psychické důsledky mobbingu**

Při mobbingu se oběť vyskytuje v těžkých situacích, které mohou mít dopad na její psychický stav. Důsledky se projevují například jako deprese, úzkost, velká nervozita, nespavost apod. Jedinci s poruchou psychické stránky bývají agresivní a velmi negativní osoby (Svobodová, 2008).

#### **c) Sociální důsledky mobbingu**

V této oblasti se jedná o sociální stres, který si oběť odnáší i do svého soukromého života. Sociální stres má za důsledky izolaci oběti od společnosti i rodiny (Svobodová, 2008).

### **1.1.8 Bossing**

Beňo (2003) uvádí prvotní pojmenování bossingu z roku 1990 jako: „*systematické šikánování ze strany vedoucích*“ (Beňo, 2003, s. 46). Barancová (2014) definuje bossing

jako psychický nátlak, který se vyskytuje v postavení nadřízeného zaměstnance oproti podřízenému zaměstnanci. Pozice nadřízeného zaměstnance je využita pro zadávání úkolů a rozkazů. Tímto způsobem vzniká tzv. bossing. Pozice nadřízeného je oproti podřízenému zneužita. Účelem bossingu je co nejvíce znepríjemnit podřízenému zaměstnanci život na pracovišti (Barancová, 2014).

Podle Huberové (1995) je bossing charakteristický úmyslným opakovaným ponižováním, posmíváním nebo neudělováním pracovních úkolů podřízeným pracovníkům (Huberová, 1995).

### ***1.1.9 Příčiny bossingu***

Podle Huberové (1995) jsou příčiny bossingu zcela individuální. Mezi základní příčiny patří především obava nadřízeného z ohrožení jeho pozice. Nadřízený nechce dopustit karierní růst a pracovní příležitosti podřízeným. Další příčinou je tlak na nadřízeného ze shora na podřízené zaměstnance. Bossing může být způsoben neustálým stresem a tlakem na pracovišti, kdy k problémům na pracovišti může docházet mnohem snadněji. Dále pak ztráta respektu vůči podřízeným a moc nadřízeného, kdy nadřízený využívá svého postavení a své sebevědomí staví na šikanování svých podřízených zaměstnanců (Huberová, 1995).

### ***1.1.10 Strategie bossingu***

Strategii bossingu popisuje Huberová (1995) v šesti krocích. Prvním krokem je izolace, kdy nadřízený dělá vše pro to, aby oběť vyloučil ze společnosti. Další strategií je vytvoření stavu, kdy nadřízený vyžaduje pouze základní požadavky, tudíž oběti brání v osobním a karierním růstu. Velmi častou strategií jsou velké nároky nadřízeného, které klade na své podřízené zaměstnance, jež nejsou schopny vykonat. Oběť je v neustálém stresu. Při využití strategie tzv. Achillovy paty je oběť nucena vykonávat práci, která není vhodná pro její pracovní pozici. Nadřízený může využívat svého postavení a přehnaně kontrolovat své podřízené zaměstnance. Kontrola je vystupňovaná nad rámec mezí. Jako poslední strategií bossingu uvádí Huberová (1995) útok na zdraví oběti, kdy dochází ke zhoršení psychického stavu, snížení sebevědomí a celkovému zhoršení zdravotního stavu (Huberová, 1995).

Z předešlého textu vyplývá, že útoky agresora mohou poškodit zdravotní stav člověka, ať již z psychické či fyzické stránky. Obdobně jako u mobbingu se jedná o důsledky psychosomatické, psychické a sociální (Svobodová, 2008).

### ***1.2 Preventivní opatření při mobbingu a bossingu***

Několik lidských životů již skončilo z důvodu šikany, mobbingu, bossingu nebo dalších forem šikany (Field, 2007). Svobodová (2008) uvádí, že nejlepším řešením pro to, aby lidské životy byly chráněny, je, aby se člověk do situace spjaté s šikanou vůbec nedostal. Hlavní roli zde hraje osobnost člověka. Při výskytu mobbingu nebo bossingu na pracovišti je potřeba si uvědomit, že šikana není pouze problémem oběti. Pro vytvoření zdravého a bezpečného pracoviště je nepostradatelné vytvoření pravidel. Pokud bude mít organizace, škola, podnik zavedená pravidla, je menší riziko vzniku mobbingu nebo bossingu na pracovišti (Svobodová, 2008).

V České republice je bohužel mobbing i bossing zcela podceňován a není mu věnovaná dostatečná pozornost. Oproti ostatním státům, například Švédsku nebo Francii, které mají zavedené tzv. antimobbingové zákony, díky kterým se snaží předcházet vzniku mobbingu/bossingu na pracovišti (Svobodová, 2008). V České republice existuje takzvaný antidiskriminační zákon respektive zákon č. 198/2009 Sb., zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Zákon č. 198/2009 Sb., Antidiskriminační zákon). Důraz by měl být kladen i při výběrovém řízení zaměstnanců na určitá pracovní místa v organizacích. Pro zdravé vztahy na pracovišti a prevenci před vznikem mobbingu je užitečné informovat zaměstnance o možném výskytu mobbingu na pracovišti. Zaměstnanci by měli vědět, jak se před mobbingem chránit, popřípadě jak řešit situaci, pokud by se mobbing na pracovišti objevil (Svobodová, 2008).

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (2003), (dále jen EU-OSHA), uvádí jako nejúčinnější preventivní aktivity proti mobbingu především zlepšování psychosociálního pracovního prostředí, ale také klade důraz na jednotlivá opatření proti šikaně a obranu při jejím průběhu (EU-OSHA., 2003).

Při již vzniklém mobbingu na pracovišti uvádí Svobodová (2008) postup řešení. Pokud se v zaměstnání objeví mobbing, oběť by měla postupovat následovně: měla by vystupovat sebejistě a sebevědomě, aby nedávala mobberovi najevo svou slabost

a obavy. V průběhu je dobré zapisovat si, co se odehrálo, kdy a jakým způsobem se agresor choval. Ostatní zaměstnanci si nemusí ničeho všimnout, proto bychom měli s ostatními zaměstnanci udržovat kontakt. Ve většině případů si šikany na pracovišti nikdo nevšimne, jelikož je prováděna skrytě, rafinovaně a zákeřně (Svobodová, 2008).

Informace o vzniklém problému by měly být sděleny vyššímu vedení, a to řediteli instituce. V tuto chvíli je vhodné ukázat důkazy, které si oběť během celého procesu zaznamenávala. Oběť by měla vyhledat odbornou pomoc, ať se jedná o psychologa, psychoterapeuta či psychiatra (Svobodová, 2008).

### ***1.2.1 Zákoník práce***

V zákoníku práce jsou uvedeny pracovní podmínky, kterými zaměstnavatelé zajistí svým zaměstnancům bezpečné prostředí k vykonávání pracovních úkolů. Zaměstnavatel má povinnost zacházet se všemi zaměstnanci stejným způsobem v jakémkoliv postupu v zaměstnání. Na pracovištích v pracovněprávních vztazích je zákaz jakéhokoliv typu diskriminace. Diskriminace se nejčastěji týká sexuální orientace jedinců, rasového původu, pohlaví, zdravotního stavu, náboženství, majetku, sociálního původu, věku, rodinných vztahů nebo státního občanství (Zákon č. 262/2006 Sb. §16, Zákoník práce).

Pojmy, které se týkají patologických jevů na pracovištích ve smyslu diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyny a navádění k diskriminaci, upravuje antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb., kdy se jedná především o ochranu zaměstnanců, o vytváření bezpečných podmínek pro zaměstnance, spravedlnost na pracovišti, rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zákaz diskriminace na pracovišti. Tyto podmínky ochraňují veřejný pořádek (Zákon č. 262/2006 Sb. §16, Zákoník práce).

### ***1.2.2 Antidiskriminační zákon***

V zákoně č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů jsou uvedeny patologické jevy na pracovišti také v souvislosti s diskriminací. V následujícím textu jsou uvedeny patologické jevy, které jsou dle zákona č. 198/2009 Sb., rozděleny do čtyř kategorií (Zákon č. 198/2009 Sb., Antidiskriminační zákon).

Prvním jevem je zmíněno obtěžování, kdy se jedná o útoky na osobu ve smyslu ponižování a zároveň utváření nezdravého prostředí. Dalším jevem je sexuální



obtěžování, které omezuje osobu při jejím povolání. Dále je uveden stav pronásledování, za což je považováno nepřijatelné zacházení a znevýhodňování oběti. Dalším patologickým jevem na pracovišti zákon uvádí pokyny k diskriminaci, což je chování, které zneužívá podřízené osoby k diskriminaci třetí osoby. Posledním fenoménem je tzv. navádění k diskriminaci, které navádí k diskriminaci třetí osoby (Zákon č. 198/2009 Sb., Antidiskriminační zákon).

### ***1.3 Supervize***

Podle psychologického slovníku od Hartla a Hartlové (2004) slouží supervize jako odborná příprava na povolání, při které se student vzdělává a pracuje v určitých situacích pod vedením vzdělaného odborníka (Hartl, Hartlová, 2004). Broža (2009) chápe supervizi jako proces pomoci, který je již předem dohodnutý a přijatelný v souvislosti s komplikovanými profesními situacemi (Broža, 2009). Svobodová a Valášek (2002) uvádí supervizi jako proces, který se řadí mezi procesy složitější (Svobodová, Valášek, 2002).

Kopřiva (2006) definuje supervizi jako proces praktického učení. Supervizor pomáhá supervidovanému řešit vzniklé problémy, nebo alespoň zamezit jejich rozvoji (Kopřiva, 2006). Matoušek et al., (2013) uvádí, že supervizi považuje za celoživotní proces a formu učení. Supervizor naslouchá supervidovanému, který dává najevo své emoce, prožitky a problémy, které se týkají třetí osoby (Matoušek et al., 2013). Řada dalších autorů uvádí definici v jiném znění, všechny definice supervize se shodují v jednom: „*ten, který zná, působí na toho, který se učí (začíná)*“ (Broža, 2009, s. 15).

#### ***1.3.1 Historie supervize***

Kulháněk, Kotovská (2013) uvádí, že se termín supervize začal používat v 19. století. Termín supervize se používal v rámci Asociace dobročinných organizací, což znamenalo, že supervize byla vnímána jako individuální práce. V nadřízené funkci vystupoval supervizor, který měl na starost kvalitu práce supervidovaných. Významnou osobností týkající se historie supervize je farář Samuel Barnetta, který je zakladatelem prvního komunitního centra v Londýně. Barnetta se usídlil se svými studenty v budově nazývané Toynbee Hall, kde vzniklo komunitní centrum, které mělo za cíl pomoc nejchudším (Kulháněk, Kotovská 2013).

Ve 20. století se jednalo o individuální práci, po 1. světové válce se supervize zcela výrazně zaměřila na rodinu (Kulhánek, Kotovská, 2013). Dle Matouška et al., (2013) se supervize již v 60. letech 20. století v České republice stala povinnou součástí psychoanalytického výcviku. V 70. letech 20. století se rozvíjela supervize v pojetí balintovských seminářů, které zavedl Skála a Růžička. V roce 1995 se uskutečnilo sympozium o supervizi, které sestavil Pražský psychoterapeutický institut (dále jen PPI). Cílem PPI byla představa o tom, jak se supervize provádí na psychoterapeutických školách v České republice (Matoušek et al., 2013).

V rámci rodinné terapie se v 90. letech objevovala Balintovská sekce, která je dodnes známá pod vedením Karla Koblice. Od té doby se Balintovské skupiny staly součástí psychoterapeutického vzdělávání (Šimek, 2002). Havrdová a Hajný et al., (2008) uvádí, že supervize zaujímá pozici i v uplatnění v oblasti sociální práce. První kurzy se v České republice uskutečnily již v roce 1996. Tyto kurzy byly realizovány pod vedením britských lektorů Li McDermenta a Thomase Hannchena (Havrdová, Hajný et al., 2008). Realizace kurzů byla zaměřena v konceptu supervizního výcviku s využitím portfolia na osobní i profesionální růst účastníků (Matoušek et al., 2013).

### ***1.3.2 Funkce supervize***

Supervizi rozdělujeme do tří základních funkcí, a to na funkci vzdělávací, podpůrnou a řídicí (Hawkins, Shohet, 2016). Všechny tři funkce jsou při realizaci supervize v praxi neoddělitelné (Matoušek et al., 2013). Funkce supervize rozdělují Hawkins a Shohet (2016) následovně:

#### **a) Vzdělávací (formativní) funkce**

Vzdělávací funkce supervize zdůrazňuje rozvoj, dovednosti, schopnost a porozumění supervidovaných. Supervizor klade důraz na porozumění klientům. Základním prvkem je dovednost uvědomovat si své reakce a zkoumat další možné způsoby práce s klienty (Hawkins, Shohet, 2016).

### **b) Podpůrná funkce (restorativní)**

Hawkins, Shohet (2016) jako podpůrnou funkci rozumí reagování na skutečnost ve smyslu působení negativních emocí (zoufalost, bolest), které by měly být ventilovány ze strany pracovníka. Věnovat pozornost emocím by měl každý pracovník v pomáhajících profesích. Pokud poklesne vnímavost vůči těmto elementům, může docházet k nižší účinnosti pracovníka, popřípadě se může vyskytnout syndrom vyhoření (Hawkins, Shohet, 2016).

### **c) Řídící (normativní)**

Řídící funkce supervize je zaměřena na kontrolu a kvalitu, přičemž odpovědnost supervizora za kvalitu jeho provedené práce se supervidovanými je základním bodem pro úspěšnou supervizi. Při vykonávání profesí oceňujeme pozorování při odvádění práce, důvodem může být malá vzdělanost, zkušenost či pochyby pracovníků. V ohledu etických standardů se supervizor podílí na zodpovědnosti dobře vykonané práce pracovníků (Hawkins, Shohet, 2016).

### **1.3.3 Druhy supervize**

Supervize je rozdělována dle Matouška et al., (2013) do sedmi druhů, které zaujímají specificky odlišné znaky. První znak je způsob realizace, druhý znak závisí na počtu osob, které se supervize účastní. Za nejvíce účinné supervize je z pohledu autora vnímána supervize individuální a skupinová (Matoušek et al., 2013).

Individuální supervizi definuje Matoušek et al., (2008) následovně: „*supervize spočívá ve strukturovaném kontaktu s jedním pracovníkem*“ (Matoušek et al., 2013, s. 354). Dále dle Matouška et al., (2013) si supervizor na začátku sjednané supervize stanovuje pravidla. Pod pravidly jsou znázorněny informace, jak, kdy a za jakých podmínek bude setkání probíhat. Důležitým bodem pro supervidovaného je srozumitelné sestavení cílů a hranic následujícího postupu. Supervidovaný je seznámen s průběhem dalších setkání. Na prvním setkání je úkolem supervizora nastavit bezpečnou atmosféru, vytvořit vztah pracovní aliance, kongruence a důvěry (Matoušek et al., 2013).

Obdobný názor na individuální supervizi má Jeklová, Reitmayerová (2007), kdy individuální supervizi popisují jako rozvoj a podporu při kontaktu s jedním pracovníkem (Jeklová, Reitmayerová 2007).

Dalším druhem často využívané supervize je supervize skupinová. O skupinové supervizi hovoříme v případě, kdy se supervize účastní minimálně pět až osm osob. Jedná se zejména o osoby, které mají stejnou nebo alespoň obdobnou náplň práce. Například můžeme hovořit o sociálních pracovnících, kteří vykonávají svou profesi v nemocnicích. Takoví pracovníci mají odlišné pracoviště, ale náplň své práce mají obdobnou jako v odlišných sociálních zařízeních (Marková, 2010). Dle Matouška et al., (2013) je skupinová supervize strukturovaný proces, který umožňuje pracovníkům sdílet své pocity a problémy. Hlavním cílem je zejména rozvoj jedince ve skupině. Výhodou skupinové supervize je opora ze strany ostatních členů skupiny, vzájemná podpora a schopnost poskytnout zpětnou vazbu (Matoušek et al., 2013).

Třetí druh supervize nazýváme supervizi týmovou. Dle Jeklové, Reitmayerové, (2007) se týmová supervize skládá z pracovníků (osob), kteří mají různé pracovní pozice. Týmová supervize je zaměřena na určitou činnost, proto je důležité stanovit hranice (Jeklová, Reitmayerová, 2007). Havrdová a Hajný et al., (2008) chápou týmovou supervizi jako supervizi týmu, která se zaměřuje na vztahy na pracovišti, charakter řízení, jednotlivé kompetence kolegů a rozhodování v oblasti týmové supervize (Havrdová, Hajný, et al., 2008).

Dalším druhem supervize uvádí Michková (2008) supervizi interní. Je prováděna interními zaměstnanci konkrétní organizace, kde panují jisté výhody, ale i negativní účinky. Nelze popřít znalosti interního zaměstnance ve vztahu k zaměstnancům. Při vzniklých konfliktech na pracovišti znalost interního supervizora mnohdy nemusí přinést pozitivní dopady na probíhající supervizi. Průběh supervize se může změnit v méně významnou. V běžných situacích se jedná o osobní konflikty mezi zaměstnancem a supervizorem nebo důvěra a vztah k internímu supervizorovi (Michková, 2008).

Na interní supervizi navazuje supervize externí. Externí supervizi uvádí Michková (2008) jako supervizi, kterou neprovádí osoba, která je zaměstnancem organizace. Supervizor se se skupinou setkává pouze v průběhu supervize. Výhodou externí supervize je nemožnost zkřížení rolí supervizora (Michková, 2008).

Pátým druhem supervize, který je známý také pod pojmem intervize, je peer-supervize. Jedná se o doplňkovou formu supervize interní. Peer - supervize může probíhat mezi

dvěma kolegy, kteří pracují na pozici téže profese. Ve většině případů probíhá peer - supervize na neformální úrovni (Michková, 2008).

Dle Hawkinse, Shoheta (2016) je užitečným druhem supervize v ohledu zaměřením se sám na sebe takzvaná autosupervize. Autosupervize je založena na pozorování svých činů a výkonů na pracovišti. Jedná se zejména o schopnost vnímat vlastní pocity, postřehy a myšlení v konkrétních situacích, které jsou vykonávané v zaměstnání (Hawkins, Shohet, 2016).

V předchozím textu byly zmíněny druhy supervize, které se individuálně využívají dle potřeb supervidovaných či klientů. V následujícím textu bude zmíněna forma supervize, která se nazývá Balintovská skupina. Balintovská skupina je formou supervize, která se využívá při šikaně na pracovišti, ale také ovlivňuje výskyt syndromu vyhoření (Matoušek et al., 2013).

#### ***1.3.4 Balintovská skupina***

Zajímavou formou supervize je Balintovská skupina, která je velmi často využívána zejména v oblasti odstraňování problémů a konfliktů na pracovišti. (Matoušek et al., 2013). Definici Balintovské skupiny uvádí Mahrová, Venglářová (2006) ve své knize jako systematickou metodu, která je využívána pracovníky v povolání pomáhajících profesích. Jedná se o psychology, lékaře, pečovatele, psychoterapeuty, sociální pracovníky a další (Venglářová, Mahrová 2006). Balintovská skupina se skládá minimálně z 6 - 12 členů. Každý z členů má prostor pro sdělení svých negativních či pozitivních prožitků, se kterými se chce podělit s ostatními členy supervize. Všichni zúčastnění si v kolektivu osob zvolí jeden případ, který zazněl při sdělování prožitků. Od vybraného tématu se nadále odvíjí celá supervize (Venglářová, Mahrová 2006).

Zakladatelem Balintovské skupiny je Michael Balint, který je zároveň představitelem celostní medicíny a velmi známý taktéž v rámci psychosomatiky (Kabát, 2018). Michael Balint je zastáncem teorie, že veškerá onemocnění nemusí být způsobena jedním faktorem, který by v dané situaci byl tím nejsrozumitelnějším. Z hlediska psychosomatického záleží i na rodinných vztazích, pracovních podmínkách nebo podvědomí člověka (Kabát, 2018).

Balintovská skupina se rozděluje do pěti fází. Jednotlivé fáze uvádí Venglářová (2007) následovně: představení případu, otázky, fantazie, praktické náměty na řešení a vyjádření protagonisty (Venglářová, 2007).

### ***1.3.5 Cíle supervize***

„Obecným účelem supervize, jako profesionální aktivity, je zlepšení či udržení kvality služby“ (Havrdová, Hajný et al., 2008, s. 48).

- **Cíl krátkodobý** - zde jsou vytvářeny základní podmínky pracovního týmu, které vedou k úspěšné práci a spolupráci (Matoušek et al., 2013).
- **Cíl dlouhodobý** - zde se monitorují plány osobního rozvoje pracovníků, chod organizace a potřeby klientů (Matoušek et al., 2013).

Havrdová et al., (2011) poukazuje na souvislost emocí a zdravých vztahů na pracovišti, kdy účinným nástrojem pro zlepšení chodu organizace a vztahy mezi zaměstnanci bývá supervize. Cílem jsou tedy zdravé vztahy na pracovišti v souvislosti realizace supervize (Havrdová et al., 2011). Hlavní účel supervize popsala britská asociace sociálních pracovníků, která uvedla, že sociální práce je velice složitá a náročná profese, která prostřednictvím supervize maximalizuje účinnost sociálních pracovníků kriticky nahlížejících a odrážejících pochopení klientů sociálních služeb (Munro, 2010).

Cílem je také podle studie, která se zaměřuje na příjemce supervize v sociální práci, značné zvýšení pracovní efektivity sociálních pracovníků a potenciální snížení syndromu vyhoření (Carpenter et al., 2012). Nejefektivnější supervize se provádí jednou za 6 - 8 týdnů, v případě potřeby je možná domluva na supervizi individuální (Benešová, Šmidmajerová, 2018).

### ***1.3.6 Přínos supervize pro jedince/ zařízení***

Barker (2003) uvádí, že tím, že je supervize v současné době podložena také administrativní funkcí a rostoucím byrokratizačním procesem, začínají se mnohdy sociální pracovníci podobat pracovníkům průmyslu (Barker, 2003).

#### **a) Přínos supervize pro jedince**

Hlavní řídicí osobou celého procesu je supervizor, který částečně řídí a částečně podporuje sociální pracovníky, jimž vlastně neposkytuje přímé služby, nýbrž koordinuje

celou jejich činnost, podporuje tuto službu jako celek, propaguje směry, pravidla a hodnoty prostřednictvím koordinace zaměstnanců. Supervize se tedy stává administrativním a vzdělávacím procesem, který je používán v sociální oblasti s cílem pomoci sociálním pracovníkům při rozvíjení jejich dovedností a poskytování kvalitních služeb svým klientům (Barker, 2003). Pro správný průběh supervize je nezbytné zvolit supervizora, který má pro povolání specifické kompetence. Slabé stránky organizace by měl supervizor využít k tomu, aby správně integroval emoce, negativní myšlenky a špatné vztahy na pracovišti (Havrdová et al., 2011).

Supervize zaměřená na jednotlivce se soustředí na emocionální aspekty sociálních pracovníků. Vztah mezi supervizorem a supervidovaným je většinou na přátelské neformální úrovni. Profesionální supervize je zaměřena na dodání potřebných informací, profesionálních hodnot a dovedností zaměřených na řešení problémů v oblasti sociální práce. V tomto případě je vztah supervizora a supervidovaného na úrovni pomocníka, průvodce a rádce v osobním i profesionálním rozvoji. V některých organizacích je na supervizi nahlíženo jako na rozvoj pracovníků a rozvoj jejich hodnot (Noble, Irwin, 2009). Supervize odráží složitost role sociálního pracovníka, vyrovnávání podpory, aplikaci norem a organizačních cílů. Vzhledem k tomu, že oblast supervize v sociální práci se musí vyrovnat s konzervativnějším a finančně omezujícím prostředím, tak i samotná praxe supervize se více zaměřuje na efektivitu, zodpovědnost a výkon pracovníků, často však na úkor odborného a praktického vývoje. Současný výzkum navíc ukazuje krizi praktické supervize v západních zemích, kde mnozí odborníci na danou problematiku uvádějí nedostatek finanční podpory (Noble, Irwin, 2009).

#### **b) Přínos supervize pro zařízení**

Supervize celého zařízení se soustředí spíše na administrativní aspekty, rozvíjení kvality empatického náhledu na klienty sociálních služeb a účinnost intervencí. Z perspektivy supervize organizace se většinou jedná o supervidované, jakožto zaměstnance zařízení. Mezi supervizorem a supervidovaným jsou signifikantní rozdíly na úrovni hierarchie a moci, kterou není možné nalézt ve vztahu pouhého poradenství (Ming- sum- Tsui, 2005).

Důležité je brát v potaz také potenciální politické napětí v roli, funkci a účelu supervize. Jelikož je supervize sociálních pracovníků vnímána jako profesionálně vývojová činnost s procesem reflexe, která potencionálně přispívá vývojové činnosti a odolnosti odborníků

v sociální sféře, je chápána také jako vývojový nástroj, který pomáhá pracovníkovi přizpůsobit se kontextu pracoviště a zpracovávat problémy či napětí, které se může na pracovišti vyskytovat. Na některých pracovištích má supervize řídicí funkci a při jejím kontextuálním umístění ve složitém praktickém a organizačním prostředí nemůže zůstat samotná praxe supervize politicky stranou (Adamson, 2012).

### ***1.3.7 Uplatnění supervize na pracovištích***

Je zřejmé, že ne všichni zřizovatelé či zaměstnavatelé musí zachovávat k supervizi kladný postoj. Čím více jsou negativní zkušenosti se supervizí na pracovištích, tím více by se měla klást pozornost a péče na její lepší průběh a přípravu (Havrdová, Hajný et al., 2008). Nejčastějším příčiněním a problémem v souvislosti s výkonem supervize je motivace supervidovaných. Základní vědomosti a informovanost v rámci supervizí jsou pro zaměstnance důležitým bodem pro rozvoj kvalitní supervize a vytvoření si k supervizi kladný vztah. Zaměstnanci by měli mít rozhled a měli by být vzdělání v rámci vzniku patologických jevů na pracovišti. Supervize by měla být pro zaměstnance motivací (Havrdová, Hajný et al., 2008).

Podle Benešové, Šmidmajerové (2018) jsou v rámci supervize využívané metody, které se využívají proti výskytu syndromu vyhoření, ale také šikany na pracovišti. Nejčastějšími metodami jsou: sociální podpora, odpočinek, snaha o rozlišení pracovního a osobního života jedince. Pro profesionální supervizi je velmi důležitou osobou supervizor, který určuje postup supervize a napomáhá pracovníkům získat nadhled nad situací (Benešová, Šmidmajerová, 2018).



## **2. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

### ***2.1 Cíle práce***

Cíle mé bakalářské práce byly stanoveny následovně:

1. Zjistit, zda mají sami zaměstnanci v pomáhajících profesích se šikanou na pracovišti zkušenosti.
2. Zjistit preventivní opatření při výskytu šikany na pracovišti.
3. Zjistit, zda na pracovištích je uskutečňována supervize.

### ***2.2 Výzkumné otázky***

Vzhledem ke stanoveným cílům byly definovány tyto výzkumné otázky:

1. Vědí zaměstnanci, k čemu supervize slouží?
2. Byl nějaký zaměstnanec ohrožen šikanou na pracovišti?
3. Je supervize z pohledu zaměstnanců brána jako účinný nástroj při šikaně na pracovišti?

### **3. METODIKA**

#### ***3.1 Výzkumná strategie***

Pro výzkumnou část bakalářské práce byl sběr dat realizován pomocí kvalitativní výzkumné strategie, metodou dotazování, technikou polostrukturovaného rozhovoru. Způsob zpracování dat proběhl formou otevřeného kódování. Hendl (2005) uvádí, že: „Kvalitativní výzkum se provádí nejčastěji jako intenzivní kontakt s terénem nebo životní situací“ (Hendl, 2005, s. 43). Kvalitativní výzkum také představuje vyhledávání a analýzu informací, které jsou přínosné pro větší nadhled na výzkumné otázky (Hendl, 2005). Kvalitativní přístup je vykonáván určitými postupy, kdy je hlavním cílem zjistit konkrétní zkoumané sociální problémy a porozumět jim (Reichel, 2009).

Výzkumnou technikou byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Pro rozhovor byly sestaveny předem připravené otázky, na které byl umožněn volný způsob odpovědi. Při rozhovoru je důležité stanovit si hlavní cíl a jádro rozhovoru. Velmi často se stává, že se při rozhovoru může dotazovaný ubírat jiným směrem, nebo se odkloní od daného tématu. V mé bakalářské práci je hlavním jádrem a cílem pro přínos a správný směr práce zjistit, zda se komunikační partneři (dále také jako KP) setkali se šikanou na pracovišti, zda na pracovištích mají uskutečňované supervize a zjistit preventivní opatření při šikaně. Vyhodnocování výsledků bylo zaznamenáváno anonymně.

#### ***3.2 Popis a výběr výzkumného souboru***

Výběr výzkumného souboru byl realizován formou účelového výběru ve spolupráci se třemi sociálními zařízeními. Jednotlivá zařízení byla úmyslně vybrána s odlišnou cílovou skupinou. Výzkum probíhal u sociálních pracovníků s cílovou skupinou: senioři, rodina, Romové.

Výzkumný soubor se skládá z celkového počtu šesti sociálních pracovníků. Zúčastněným byla dána možnost projevit nesouhlas během prováděného výzkumu bez udání důvodu, nikdo z dotazovaných této možnosti nevyužil.

#### ***3.3 Realizace výzkumu***

Realizace kvalitativního výzkumu probíhala v období únor-březen 2018, v této době vznikly i rozhovory, na jejichž základě je výzkum založen.

Rozhovory byly prováděny v prostorách jednotlivých sociálních zařízení. Výběr komunikačních partnerů byl záměrný. Podmínkou bylo, aby zaměstnanci, u kterých byl rozhovor prováděn, byli v pracovním poměru minimálně po dobu šesti měsíců.

### ***3.4 Způsob zpracování dat***

Veškerá data, která byla získána během polostrukturovaných rozhovorů byla přepsána, srovnána a následně analyzována do jednotlivých tabulek pro lepší orientaci. Data byla zpracována formou otevřeného kódování, kdy dle Strausse a Corbinové (1999) zní definice otevřeného kódování následovně: „*Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů, pomocí pečlivého studia údajů během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány.*“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 43).

## 4. VÝSLEDKY

### 4.1 Náhled do zkušeností zaměstnanců se šikanou na pracovišti

**Tabulka č. 1: Pohlaví komunikačních partnerů**

	Žena	Muž
KP1	X	
KP2	X	
KP3	X	
KP4	X	
KP5	X	
KP6	X	

Zdroj: Vlastní výzkum

Z informační tabulky č. 1. je zřejmé, že výzkumu se zúčastnilo dohromady 6 žen a žádní muži.

**Tabulka č. 2: Doba pracovních zkušeností v oblasti sociální práce**

	3 roky	4 roky	6 et	10 – 15 let
KP1				X
KP2	X			
KP3				X
KP4			X	
KP5			X	
KP6		X		

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka č. 2. znázorňuje, po jakou dobu vykonávají komunikační partneři svou profesi v oblasti sociální práce. V mém výzkumném vzorku se praxe v oboru pohybuje od 3 let až po patnáctiletou zkušenost.

KP1 odpověděl následovně: „V sociální oblasti se pohybuji 15 let. Nejprve jsem začínala jako aktivizační pracovník na oddělení pro lidi s demencí, kde jsem působila 3 roky. Následovně jsem měla příležitost karierního vzrůstu a působila jsem v samé organizaci dalších 8 let jako sociální pracovník. Zkušenosti, které jsem během působení v organizaci získala, mi byly přínosem a byla jsem povýšena na vedoucí pozici sociálně aktivizačního úseku v domově pro seniory, kde působím momentálně čtvrtým rokem.“

KP2. Na pozici sociálního pracovníka působí momentálně třetím rokem. KP3 se v oblasti sociální práce na pozici sociálního pracovníka pohybuje již dvanáctým rokem. KP4 společně s KP5 vykonávají profesi sociálního pracovníka po dobu šesti let. KP6 vykonává profesi v oblasti sociální práce čtvrtým rokem. Nejkratší dobu se v této oblasti pohybuje KP2.

**Tabulka č. 3: Spokojenost zaměstnanců na pracovišti**

	Jste spokojen/a na pracovišti?	Dobré vztahy mezi kolegy	Vnitřní naplnění, seberealizace	Nevhodná cílová skupina
KP1	ANO	X	X	
KP2	ANO		X	
KP3	ANO		X	
KP4	ANO	X	X	
KP5	ANO	X	X	
KP6	NE			X

*Zdroj: Vlastní výzkum*

V tabulce č. 3. se lze dočíst, jestli jsou komunikační partneři spokojeni na svém pracovišti či nikoliv. Tabulka slouží také k informovanosti, z jakého důvodu jsou zaměstnanci na svém pracovišti spokojeni a naopak.

KP1, KP2, KP3, KP4 a KP5 odpověděli, že jsou na svém pracovišti spokojeni. Důvodem spokojenosti je vnitřní naplnění ze zaměstnání, seberealizace. Dalším velmi častým důvodem pro zaměstnance jsou dobré a zdravé vztahy mezi kolegy pracovišti.

KP6 jako jediný odpověděl, že na svém pracovišti spokojený není. Svou odpověď na otázku odůvodnil následovně: „*Na svém pracovišti spokojená nejsem, ovšem nesouvisí to tak úplně s šikanou či obdobnými patologickými jevy. Již delší dobu přemýšlím, že tuto pracovní pozici vyměním z důvodu nesouladu s cílovou skupinou organizace. V oblasti sociální práce nesetrvávám více jak 3 roky, tudíž jsem měl/a možnost zpozorovat nesoulad mých schopností s cílovou skupinou organizace. Nedá se hovořit o mobbingu, ani o jeho náznaku. Jako sociální pracovník mohu působit i v jiném zařízení, kde mě nebudou klienti každým dnem urážet.*“

Z odpovědi komunikačního partnera vyplývá, že důvodem jeho nespokojenosti není šikana (mobbing), ale nespokojenost v souvislosti nevhodného výběru cílové skupiny.

**Tabulka č. 4: Zkušenosti se šikanou (mobbingem) na pracovišti**

	Zkušenost se šikanou na pracovišti	Formou bossingu	Formou mezi kolegy
<b>KP1</b>	ANO	X	X
<b>KP2</b>	NE		
<b>KP3</b>	NE		
<b>KP4</b>	ANO	X	
<b>KP5</b>	NE		
<b>KP6</b>	ANO	X	X

*Zdroj: Vlastní výzkum*

V tabulce č. 4. se lze dočíst, zda komunikační partneři mají zkušenost se šikanou (mobbingem) na pracovišti. Také jsou zde uvedeny odpovědi komunikačních partnerů, s jakou formou mobbingu se na pracovišti setkali. Nebyla zde stanovena podmínka, že se musí jednat o stávající pracoviště.

Zkušenosti se šikanou na pracovišti mají tři komunikační partneři z celkového počtu 6. Ve většině případů se komunikační partneři setkali s mobbingem ve formě bossingu. KP1 a KP6 uvádí, že mají zkušenost s mobbingem prováděným formou bossingu, ale také formou mezi kolegy.

Konkrétní odpovědi komunikačních partnerů budou uvedeny následovně: KP1 uvádí, že se se šikanou na pracovišti již setkal. S mobbingem se KP1 setkal na nynějším pracovišti již před několika lety. V současné době je na pracovišti velmi spokojený a žádné nezdravé vztahy na pracovišti nezpozoroval, naopak. Období, kdy se setkal se šikanou na pracovišti, popisuje KP1 následovně: „*V zaměstnání jsem se setkala s formou mobbingu nazývaným bossing. Šikana neskončila pouze u bossingu, ale rozšířila se postupně i mezi kolegy. Jelikož se jednalo převážně prvotně o bossing, situace nabírala rychlý spád.*“

KP4 svou odpověď více rozvedl, na zkušenosti s mobbingem odpověděl následovně:

*„S mobbingem jsem se bohužel setkala v mém předchozím zaměstnání na pozici sociálního pracovníka. Šikana probíhala především formou bossingu. Uvedu příklad trvající a stále stupňující se buzerace, kdy jsem už přemýšlela nad tím, že odejdu ze zaměstnání ze dne na den. Po neustálé nespokojenosti ze strany nadřízených směrem*

*na podřízené se situace stala velmi vážnou. S kolegyní jsme pracovaly na společném projektu, který jsme následně předkládaly a prezentovaly. Projekt se týkal tématu, ke kterému mám velmi blízko a je pro mě velmi důležitým. Při prezentaci projektu nadřízeným a kolegům jsem zodpovídala na dotazy, které byly pokládány ze strany ostatních kolegů. Nadřízení projekt nepodpořili, a dokonce během prezentace úmyslně vyrušovali a snažili se nám prezentaci překazit ve smyslu ponižování, posmívání se a podobných úšklebků.“*

U KP6 a KP4 můžeme v obou případech hovořit o bossingu, ale i šikaně mezi kolegy na pracovišti. K6 odpověděl na zkušenosti s mobbingem následovně: *„Setkala jsem se se šikanou prováděnou formou bossingu a zároveň mezi kolegy navzájem. Situace byla velmi vyhrocená. Nerada bych zmiňovala podrobnosti týkající se průběhu šikany, zkušenosti s tímto patologickým jevem pro mě nebyly příjemné. Formou supervize se situace vyřešila a vztahy na pracovišti se vrátily zpět do normálu.“*

Z odpovědí komunikačních partnerů můžeme tvrdit, že při již prováděném bossingu se velmi často může projevit i šikana mezi kolegy.

KP2, KP3 a KP5 se shodli v odpovědi, že se s mobbingem na pracovišti nesetkali.

KP5 odpověděl následovně: *„Se šikanou na pracovišti jsem se nesetkala. Jsem ráda, že tomu tak je, ovšem nemohu tvrdit, že jsem se nesetkala s konflikty, kterým se dle mého názoru nevyhne nikdo z nás.“*

**Tabulka č. 5: Délka trvání prováděného mobbingu**

	<b>6 kalendářních měsíců</b>	<b>8 kalendářních měsíců</b>
<b>KP1</b>		X
<b>KP4</b>	X	
<b>KP6</b>		X

*Zdroj: Vlastní výzkum*

V tabulce č. 5. jsou uvedeni pouze komunikační partneři, kteří se s mobbingem na pracovišti setkali. Z tabulky je zřejmé, že KP1 a KP6 se setkali s mobbingem trvajícím po dobu osmi kalendářních měsíců.

KP1 má zkušenost s mobbingem, který trval šest kalendářních měsíců, což je minimální doba trvání, aby se tento jev mobbingem nazýval. KP4 odpověděl, že mobbing probíhal

cca 6 měsíců. Celkovou dobu KP4 nedokáže odhadnout. Mobbing byl prováděn velmi skrytě, tudíž si ho zpočátku nikdo nevšiml.

**Tabulka č. 6: Řešení situace při výskytu mobbingu**

	Supervize	Odchod z pracovního poměru	Neefektivně
<b>KP1</b>		X	X
<b>KP4</b>	X		
<b>KP6</b>	X		

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tabulka č. 6. pojednává o tom, jak se situace při vzniklé šikaně na pracovišti řešila. Podmínkou bylo uvést průběh a řešení dané situace.

KP1 odpověděl na otázku způsobu řešení šikany na pracovišti následovně: *„Jak jsem již řekla, se šikanou na pracovišti jsem se bohužel setkala. Jelikož se jednalo o bossing a následnou šikanu mezi ostatními kolegy, řešení situace nebylo jednoduché. Nejdříve se situace řešila neefektivně nebo nijak. Neustálé dohady o tom, zda se o mobbing vůbec jedná, a různé návrhy řešení ve formě porady. Žádná porada se nikdy nekonala. Osoby, které bossing vykonávaly, byly nadřízenými, tudíž se dle jejich názoru o šikanu ani zdaleka nejednalo. Situace trvala cca. 8 měsíců, poté se většina zaměstnanců, kteří neunesli nápor ze strany nadřízeného, rozhodla ze zaměstnání odejít a ukončit pracovní poměr. Následně po několika letech odešla i vedoucí, která šikaně přihlížela, případně sama bossing v jisté míře na zaměstnance aplikovala.“*

KP4 a KP6 se shodují na způsobu řešení vzniklého mobbingu formou supervize.

KP6 odpověděl následovně: *„Způsob řešení prováděného bossingu na pracovišti se řešil formou supervize, kde všichni zaměstnanci měli možnost vyjádřit své pocity. Supervizi prováděl zkušený supervizor, se kterým jsme se zúčastňovali skupinové supervize. Skupina se skládala minimálně z 6 členů. Každý ze zaměstnanců měl prostor vyjádřit napovrch své negativní emoce, kdy mu následně byla poskytnuta zpětná vazba od ostatních zúčastněných. Dle mého názoru to bylo užitečné pro všechny zaměstnance. Supervizor řešil problém se zaměstnanci, kde nadřízení neměli prostor naše pocity a emoce nějakým způsobem popřít. Díky supervizi se problémy se šikanováním ohlásily*



vyššímu vedení a následně se situace řešila již především mezi nadřízenými. Pro nás bylo důležité, že se vyřešila šikana mezi ostatními kolegy.“

Z předešlých odpovědí komunikačních partnerů vyplývá, že supervize byla ve dvou ze tří případů vnímána jako účinný nástroj při šikaně. KP2, KP3 a KP5 neuvedli žádné zkušenosti se šikanou na pracovišti, tudíž na otázku neodpovídali.

**Tabulka č. 7: Vnímání šikany z pohledu zaměstnanců**

	<b>Pocity a prožitky z pohledu zaměstnanců při průběhu šikany na pracovišti</b>
<b>KP1</b>	Mobbing, který probíhal na pracovišti, nebyl mířen přímo na KP1. Útoky na kolegy, které KP1 pozoroval, byly prováděné rafinovaně a zpočátku skrytě. Nejprve agresivní chování agresora nikdo nezpovídal. Po nějaké době se začalo diskutovat o možném mobbingu z pozice nadřízených směrem k podřízeným, postupně i mezi kolegy. U některých zaměstnanců situace způsobila neschopnost docházet do zaměstnání z důvodu psychického vyčerpání. KP1 uvádí pocity bezmoci, zoufalství a neschopnost nalézt správné a funkční řešení situace.
<b>KP4</b>	Bossing, který se vyskytl na pracovišti u KP4, způsobil pocity méněcennosti, neschopnosti karierního vzrůstu, pochybnosti o sobě samém. Situace se řešila okamžitě formou supervize, z které má KP4 pozitivní pocity, které mu přinesly schopnost ocenit sám sebe i ostatní kolegy v souvislosti výkonu profese.
<b>KP6</b>	Bossing s kombinací šikanou mezi kolegy byl prováděn na pracovišti zhruba 8 měsíců. Po tuto dobu byly na KP6 kladeny velké nároky, které neměl možnost plnit. Následovaly pocity méněcennosti a podceňování svých schopností ve výkonu profese.

*Zdroj: Vlastní výzkum*

V tabulce č. 7. popisují komunikační partneři (KP1, KP4, KP6) své pocity a prožitky při mobbingu na pracovišti.

**Tabulka č. 8: Preventivní opatření při šikaně**

	<b>Informovanost zaměstnanců o možných patologických jevech na pracovišti</b>	<b>Znalost antidiskriminačního zákona a zákoníku práce</b>	<b>Supervize</b>	<b>Porada na pracovišti</b>
<b>KP1</b>	X	X	X	
<b>KP2</b>	X			
<b>KP3</b>	X	X		
<b>KP4</b>	X		X	
<b>KP5</b>			X	X
<b>KP6</b>	X		X	

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tabulka č. 8. obsahuje nejčastější odpovědi komunikačních partnerů s ohledem na znalost preventivního opatření při výskytu šikany na pracovišti. Komunikační partneři udávali nejčastěji jako preventivní opatření při šikaně **informovanost zaměstnanců o možných patologických jevech na pracovišti**. Dalším častým preventivním opatřením byla uváděna **supervize**. Také **znalost antidiskriminačního zákona a zákoníku práce** se dle výsledků řadí jako preventivní opatření z pohledu zaměstnanců. Z tabulky vyplývá, že by každý zaměstnavatel měl dbát na informovanost svých zaměstnanců, klást důraz na znalost antidiskriminačního zákona, který udává zákon č. 198/2009 Sb. a znalost zákona č. 262/2006 Sb. Zákon zákoníku práce.

Jedním z cílů práce je zjistit preventivní opatření při výskytu šikany, následně jsou uvedeny odpovědi všech komunikačních partnerů.

*KP1: „Preventivní opatření je dle mého názoru velmi důležitým prvkem již při nástupu do nového zaměstnání. Zaměstnavatel je povinen sdělit vám jistá preventivní opatření, která ve výkonu profese můžete využít. Jako velmi důležité opatření vnímám informovanost zaměstnanců o možných patologických jevech, dále uvádím znalost antidiskriminačního zákona a zákoníku práce, na co má osoba v zaměstnání právo, a co naopak by se v zaměstnání nemělo vyskytovat. Po tomto preventivním opatření by se na pracovišti měly objevovat a vykonávat supervize, které by měly řešit problémy, které se vyskytnou při vykonávání profese. Nemusí se jednat pouze o šikanu, ale i například konflikty mezi klientem a zaměstnancem.“*

KP2: *Pro mě je důležité před nástupem do zaměstnání zjistit informace o volné pozici a zjistit informace od zaměstnavatele. Myslím si, že by měl být povinen seznámit vás s možnými patologickými jevy na pracovišti.*“

KP3: *„Jako preventivní opatření vnímám informovanost zaměstnance zaměstnavatelem. Také si myslím, že jako preventivní opatření může sloužit supervize na pracovišti. Zaměstnanci společně mohou prožívat své prožitky a více se poznat.*“

KP4: *„Preventivní opatření při výskytu šikany na pracovišti je pro mě zejména supervize. Pokud se podíváme na situaci, kdy by se šikaně mohlo zabránit, považuji za velmi účinné sdělení informací týkající se vzniku mobbingu a poučení zaměstnanců v této problematice.*“

KP5: *„Preventivním opatřením rozumím opatření, které se zabývá zaměstnanci, jejich vztahy mezi kolegy, ale i klienty. Pro mě jako účinný nástroj slouží supervize nebo porada na pracovišti.*“

KP6: *„Jednoznačně supervize.*“

#### 4.2 Supervize z pohledu zaměstnanců

Tabulka č. 9: Pojem supervize a její význam vnímaný ze strany zaměstnanců

	Vím, co znamená pojem supervize	Účinný nástroj před syndromem vyhoření	Účinný nástroj při šikaně	Podpora zaměstnanců
KP1	ANO		X	X
KP2	ANO	X		X
KP3	ANO	X		X
KP4	ANO	X	X	
KP5	ANO		X	X
KP6	ANO		X	

Zdroj: *Vlastní výzkum*

V tabulce č. 9. je možné zjistit, zda komunikační partneři znají pojem supervize, ale také, jaký je dle jejich názoru význam její realizace.

Všichni komunikační partneři znají pojem supervize. Jejich názor na její význam je již odlišný. Nejčastěji se komunikační partneři shodli na významu **supervize jako účinného nástroje při šikaně**, následně supervizi vnímají jako **podporu pro zaměstnance**

a jako třetí nejčastější preventivní opatření uvádí význam supervize spojený v souvislosti výskytem **syndromu vyhoření**.

KP6 odpověděl následovně: *„Supervize byla pro naše pracovní prostředí naprostá záchrana. Jedná se o nástroj, který je účinný ve mnoha směrech. Já osobně si myslím, že nejúčinnější je právě při šikaně na pracovišti. Ovšem nepopírám, že není významná ve více směrech, jako je například prevence před syndromem vyhoření.“*

Komunikační partneři, kteří se s mobbingem doposud nesetkali, odpovídali na význam supervize velmi kladně, ale převážně ve smyslu její podpory k zaměstnancům.

KP2 odpověděl následovně: *„Supervizi vnímám především jako účinný nástroj pro podporu pracovníků v pomáhajících profesích, ovšem nemohu zahrnout druhou variantu její účinnosti a tou je prevence před syndromem vyhoření. Syndrom vyhoření se v pomáhajících profesích objevuje čím dál častěji, pracovníci musí dodržovat mlčenlivost, což velmi často vede k uzavírání se sám do sebe.“*

Obdobně odpověděl KP3: *„Ano, slouží k podpoře pracovníků, ke sdílení těžkých případů nebo složitých situací na pracovišti. Jde o prevenci syndromu vyhoření. Lze ji brát také jako formu učení. Osobně na supervizi pohlížím velmi kladně. Je to pro mě obohacení se o nové zkušenosti a jak již jsem zmínila, velmi mi pomáhá ve směru podpory v mém zaměstnání na pozici sociálního pracovníka.“*

V tomto případě se zúčastnilo rozhovoru všech 6 komunikačních partnerů. Z odpovědí všech komunikačních partnerů vyplývá, že supervizi vnímají ve smyslu jako účinného nástroje při/proti šikaně na pracovišti, pro podporu pracovníků pomáhajících profesí či předcházení syndromu vyhoření. Cílem bylo zjistit co nejvíce pohledů na význam supervize. Z tabulky je zřejmé, že supervize může sloužit jako účinný nástroj ve více směrech.

**Tabulka č. 10: Supervize při šikaně**

	K realizaci supervize docházelo	K realizaci supervize nedocházelo
<b>KP1</b>		X
<b>KP4</b>		X
<b>KP6</b>	X	

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tabulka č. 10. poukazuje na realizaci supervize na pracovišti při šikaně. Má za účel informovat, zda realizace supervize ovlivňuje nějakým způsobem vznik mobbingu. Z tabulky je zřejmé, že ve dvou ze třech případů, nebyla supervize při vzniku mobbingu realizována. Z tohoto důvodu je možné se domnívat, že její nedostupnost mohla ovlivnit celý průběh prováděné šikany.

**Tabulka č. 11: Uskutečňování supervize na pracovištích**

	Realizace supervize	Individuální supervize	Skupinová supervize	Balintovská skupina
<b>KP1</b>	ANO		X	X
<b>KP2</b>	ANO		X	X
<b>KP3</b>	ANO		X	
<b>KP4</b>	ANO		X	
<b>KP5</b>	ANO	X	X	
<b>KP6</b>	ANO	X	X	

*Zdroj: Vlastní výzkum*

V tabulce č. 11. je znázorněno, zda dochází k realizaci supervize v současném stavu. Také jsou zde uvedené nejčastěji využívané druhy supervize, které se na vybraných pracovištích provádějí. Z tabulky vyplývá, že na všech vybraných pracovištích jsou vykonávány supervize. Nejčastěji se jedná o supervizi skupinovou. V pořadí za skupinovou supervizi je supervize individuální.

KP1 odpověděl kombinaci skupinové supervize se supervizí Balintovské skupiny. Analýza výsledků z tabulky dokazuje, že nejčastěji využívanou supervizí je supervize skupinová s kombinací supervize individuální ve smyslu individuálních potřeb každého zaměstnance.

KP2 odpověděl následovně: „U nás supervize máme, pokud někomu pomůžou, je to naprosto v pořádku, ale z mého pohledu je to úplně jedno. Žádné problémy spojené s šikanou jsem zatím neměla.“

KP3 odpověděl na realizaci supervize následovně: „Na našem pracovišti supervize máme. Supervizor se nám plně věnuje, dostane se na každého z našeho týmu. Setkání probíhají mimo naše pracoviště, což má také pozitivní efekt – nejsme rušeni a máme pocit, že sdílené záležitosti zůstanou mimo práci.“

KP4 odpověděl, že na pracovišti mají vykonávanou supervizi. Supervizi vnímá jako velmi důležitou. Myslí si, že dokáže vyřešit mnoho problémů. V organizaci mají uskutečňovanou skupinovou supervizi.

KP5 odpověděl na otázku využívané supervize na pracovišti následovně: „Supervize se u nás v organizaci provádí. Myslím si, že je to velmi důležitý nástroj, který je také zmíněn ve standardech kvality sociálních služeb jako výkladový sborník pro poskytovatele. U nás v organizaci je primárně prováděný skupinový druh supervize, ovšem záleží na individuální potřebě zaměstnance. V případě potřeby individuální supervize je nutné informovat nadřízeného.“

KP6 se ve znění odpovědi shodoval KP5, dodal jen, že již individuální supervizi využil.

**Tabulka č. 12: Frekvence supervize na pracovišti**

	Jednou za kalendářní měsíc	Jednou za tři kalendářní měsíce
<b>KP1</b>		X
<b>KP2</b>		X
<b>KP3</b>		X
<b>KP4</b>		X
<b>KP5</b>	X	
<b>KP6</b>	X	

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka č. 11. poukazuje na frekvenci výkonu supervize na pracovištích. Komunikační partneři se nejčastěji shodovali ve výkonu supervize jednou za tři kalendářní měsíce. KP5 a KP6 se shodli, že u nich na pracovišti se supervize provádí jednou za kalendářní měsíc.

**Tabulka č. 13: Spokojenost zaměstnanců se supervizorem**

	Ano, jsem spokojená z důvodu vzdělanosti supervizora	Ano, jsem spokojená z důvodu vstřícnosti ze strany supervizora	Ano, jsem spokojena z důvodu umění supervizora motivovat účastníky supervize k nalezení řešení
<b>KP1</b>	X		
<b>KP2</b>		X	
<b>KP3</b>	X		X
<b>KP4</b>	X		X
<b>KP5</b>		X	X
<b>KP6</b>			X

Zdroj: Vlastní výzkum

V tabulce č. 13. jsou uvedeny důvody spokojenosti zaměstnanců se supervizorem, který vykonává supervize na vybraných pracovištích. Nejčastěji jsou komunikační partneři spokojeni z důvodu motivace k výkonu povolání. Následně za motivací zaměstnanců se řadí spokojenost z důvodu vzdělanosti supervizora a dva komunikační partneři uvádí spokojenost z důvodu vstřícnosti supervizora.

KP2 odpověděl následovně: „Supervisor je velmi vzdělaný člověk, kterého si cením především z důvodu jeho vstřícnosti ke všem zúčastněným supervize. Nenapadá mě jiný důvod, který bych momentálně uvedla. Supervize jsou prováděné druhem skupinové supervize nebo formou Balintovské skupiny. Cením si rovného postavení supervizora vzhledem k celé skupině osob.“

**Tabulka č. 14: Supervize jako účinný nástroj při šikaně**

	Ano, supervizi vnímám jako účinný nástroj při šikaně	Ne, supervizi nevnímám jako účinný nástroj při šikaně
<b>KP1</b>	X	
<b>KP2</b>		X
<b>KP3</b>	X	
<b>KP4</b>	X	
<b>KP5</b>	X	
<b>KP6</b>	X	

Zdroj: Vlastní výzkum

V tabulce č. 14. jsou uvedeny odpovědi komunikačních partnerů, zda vnímají supervizi jako účinný nástroj při šikaně na pracovišti.

Z tabulky je zřejmé, že supervizi vnímá jako účinný nástroj při šikaně pět z šesti komunikačních partnerů. Pouze jeden z nich uvedl, že supervizi jako účinný nástroj nevnímá.

KP1 odpověděl: *Jak již je zřejmé z mých předešlých odpovědí, supervizi vnímám jako účinný nástroj především z důvodu mých zkušeností. Myslím si, že při vzniklé šikaně na pracovišti je supervize velmi užitečná, ačkoliv v případě, kdy jsem se se šikanou setkala, prováděna na pracovišti nebyla. Proto si myslím, že její realizace by mohla dopomoci k lepšímu řešení situace. Supervize dopomáhá k podpoře zaměstnanců, kterou zaměstnanci od nadřízených nedostávají. Pomáhá řešit problém a vymyslet strategii ke způsobu řešení bossingu.*

KP2 odpověděl: *„Supervize na mě nepůsobí jako účinný nástroj při šikaně. Z mého pohledu slouží především k předcházení syndromu vyhoření. Vnímám ji také velmi kladně z důvodu podpory a motivace zaměstnanců, ať už ve vztazích na pracovišti nebo ke klientům.“*

KP3 odpověděl: *„Jelikož jsem se se šikanou na pracovišti nesetkala, nemohu tvrdit, zda supervize je či není účinným nástrojem při šikaně. Ovšem z informací, které jsem během své praxe v zaměstnání získala, si myslím, že supervize je na pracovištích velmi důležitá. Pomohla mi ve směru podpory a motivace v zaměstnání. Myslím si, že je velmi účinná před vznikem syndromu vyhoření. Osobně jsem velmi ráda, že na pracovištích supervizi máme.“*

KP4 odpověděl: *„Supervizi vnímám velmi pozitivně, při výskytu bossingu na pracovišti mi supervize přinesla mnoho. Situace byla hned zpočátku řešena formou supervize. Přinesla mi především schopnost ocenit sám sebe i ostatní kolegy za menší úspěchy. Naučila mě neklást na sebe v zaměstnání velké nároky, které nemůžete splnit.“*

KP5 odpověděl: *„Se šikanou na pracovišti jsem se doposud nesetkala. Ovšem musím říct, že odpověď na otázku, zda vnímám supervizi jako účinný nástroj při šikaně, zní ano. Myslím si to na základě svých zkušeností a mělo by se alespoň zkusit tento patologický jev řešit touto cestou.“*

KP6 odpověděl: *„Nejspíš se budu opakovat. Supervizi vnímám především jako účinný nástroj při šikaně. V mém případě dokázala problémy na pracovišti vyřešit.“*



*Nepopírám další její účinky, které se šikanou nespojují. Pro mě je supervize v zaměstnání velmi důležitá.“*

Shrnutí účinnosti supervize při šikaně na pracovišti je v tomto případě zcela zásadní. Pouze jeden z šesti komunikačních partnerů nevnímá supervizi jako účinný nástroj při šikaně na pracovišti. Supervize je z pohledu zaměstnanců vnímána i jako účinný nástroj v jiných směrech, kdy se nejedná o šikanu. Probandi zmiňují velmi často její účinnost i v souvislosti v předcházení syndromu vyhoření či podpory a motivace zaměstnanců.

## 5. DISKUZE

V dnešní době se setkáváme s různými patologickými jevy. V mé bakalářské práci se pojednává především o šikaně na pracovišti. Šikana se nevyskytuje pouze u dětí na základních školách, ale stále častěji se objevuje i mezi dospělými na pracovištích. V takovém případě hovoříme o tzv. mobbingu. Fieldová (2007) tvrdí, že příčinou šikany bylo ukončeno již několik lidských životů. Proto by se téma spojené se šikanou nemělo brát na lehkou váhu (Fieldová, 2007).

Mobbing je charakteristický především jeho skrytostí a rafinovaností. V mnoha případech se stává, že pojem „šikana“ je zaměňována za pojem „mobbing“. Mobbing je šikana, která je prováděna na pracovištích různého zaměření, od šikany je odlišován svými znaky a oba druhy šikany mají bezpochybně jiný záměr (Svobodová, 2008). Problémem na pracovištích může být způsoben nedostačující informovaností zaměstnanců o mobbingu a dalších patologických jevech v zaměstnání a následná neznalost preventivních opatření v průběhu či před vznikem patologických jevů.

Prvním z cílů bakalářské práce bylo zjistit, zda mají sami zaměstnanci v pomáhajících profesích se šikanou na pracovišti zkušenosti, následovně druhým cílem bylo zjistit preventivní opatření při výskytu šikany na pracovišti a třetím cílem bylo zjistit, zda jsou na pracovištích uskutečňovány supervize. První cíl zjišťoval zkušenosti zaměstnanců se šikanou na pracovišti. Z výzkumu je zřejmé, že ze šesti dotazovaných komunikačních partnerů se polovina z nich setkala s mobbingem na pracovišti. Ve všech případech byl mobbing prováděný formou bossingu. Ve dvou ze tří případů byl prováděn bossing společně se šikanou mezi kolegy.

Před realizací výzkumu jsem se domnívala, že zkušenosti s mobbingem nebudou v takové míře, jak výzkum znázornil. Překvapilo mě, že polovina komunikačních partnerů odpověděla, že se s mobbingem setkala. Při rozhovoru jsem se dotazovala komunikačních partnerů na otázku týkající se jejich zkušeností se šikanou a jejím následným průběhem. Rozhovoru se zúčastnili tři komunikační partneři, kteří se se šikanou na pracovišti již setkali.

Podle Svobodové (2008) je mnohdy těžké na pracovištích rozeznat, zda se jedná o mobbing, či konflikty mezi kolegy nebo nadřízenými a podřízenými (Svobodová, 2008). Ve výzkumném šetření se u KP1 potvrdila nejistota v označení problému na pracovišti mobbingem.

Velmi mě překvapilo, že se komunikační partneři nikdy nesetkali se šikanou prováděnou ze strany klienta či naopak. Výzkum byl úmyslně prováděn v sociální oblasti u pomáhajících profesí. Domnívala jsem se, že šikana na pracovišti vzniká především mezi zaměstnanci a klienty. Velmi mě překvapily výsledky, které byly během výzkumu zjištěny.

Další otázkou, která se týkala zkušeností zaměstnanců se šikanou, byla otázka na vnímání jejího průběhu. KP1 pociťoval pocity bezmoci, zoufalosti a neschopnost nalézt správné a funkční řešení situace. KP4 uvedl pocity méněcennosti, neschopnost karierního vzrůstu a pochybnosti o sobě samém. KP6 odpověděl, že po kladení velkých nároků nadřízeného následoval pocit méněcennosti a podceňování svých schopností ve výkonu profese.

Pokud srovnáme odpovědi komunikačních partnerů, je zcela zřejmé, že mobbing ve většině případů způsobuje převážně psychické poruchy jedince. V teoretické části jsou uvedeny možné důsledky, které vznikají vlivem působení mobbingu na pracovišti. Jedná se o důsledky psychodynamické, psychické a sociální. Ve všech případech se objevují především onemocnění, která vyplývají z psychického zdraví člověka.

Druhý cíl bakalářské práce zjišťoval preventivní opatření při výskytu šikany na pracovišti. Komunikační partneři odpovídali na otázku různorodě. Jelikož se má práce týká supervize při šikaně, většina komunikačních partnerů uváděla jako preventivní opatření právě supervizi. Dalším velmi častým preventivním opatřením při šikaně je pro zaměstnance informovanost zaměstnanců o možných patologických jevech na pracovišti a také znalost antidiskriminačního zákona a zákoníku práce.

Komunikační partneři vnímají preventivní opatření jako důležité především z důvodu možného výskytu šikany na pracovišti. Má bakalářská práce se zabývá preventivním, při již vzniklé šikaně.

Komunikační partneři uváděli preventivní opatření na pracovišti z důvodu lepší informovanosti zaměstnanců, znalosti zákonů apod. Svobodová (2008) uvádí, že důraz na sdělování všech důležitých informací by měl být kladen již na vstupním pohovoru (Svobodová, 2008). Osobně se shodují se Svobodovou (2008), dle mého názoru je velmi důležité upozornit na preventivní opatření na pracovišti hned na začátku. Opatření je potřeba znát a popřípadě ho v tíživé situaci umět využít.

Třetí cíl zjišťoval, zda je na vybraných pracovištích uskutečňována supervize. Z tabulek ve výzkumu vyplývá, že ve všech vybraných zařízeních je supervize prováděna.

Komunikační partneři odpovídali na řadu otázek, které se týkaly supervize a jejího využití na pracovištích. Všech šest komunikačních partnerů zná pojem supervize. Nejčastější shodnou odpovědí bylo, že supervizi vnímají jako účinný nástroj při šikaně nebo proti ní. Další nejčastější odpovědí byl význam supervize vnímaný jako podpora pro zaměstnance. Podle komunikačních partnerů zastává supervize význam také při syndromu vyhoření nebo před jeho vznikem.

Mnohdy záleží, jakým způsobem je supervize vykonávána. Pro správný průběh a účinnou supervizi je potřeba zkušeného a vyškoleného supervizora, který má na starost celou supervizi řídit. Při výkonu supervize je důležité, jaký druh supervize supervizor užívá a jak často. Z výzkumu bylo zjištěno, že supervize je uskutečňována nejčastěji skupinovou supervizí a supervizí individuální.

Komunikačním partnerům byla v ohledu uskutečňování supervize na pracovištích položena otázka, zda byla supervize vykonávána i při vzniku šikany na pracovišti. Komunikační partneři ve dvou ze třech případů odpověděli, že supervizi při vzniku šikany na pracovišti uskutečňovanou neměli. Otázkou tedy je, zda nepřítomnost supervize na pracovištích měla nějaký vliv na vznik následné šikany. Můžeme se domnívat, že právě nepřítomnost supervize způsobila vznik mobbingu na pracovišti.

Vzhledem ke stanoveným cílům byly definovány tři výzkumné otázky. První výzkumná otázka zněla: Vědí zaměstnanci, k čemu supervize slouží? Otázka souvisí se znalostmi komunikačních partnerů pojmu supervize a jejího využití na pracovišti. Komunikační partneři odpověděli, že supervizi vnímají především jako účinný nástroj při šikaně nebo proti ní, dále jako podporu v jejich zaměstnání, která vede k předcházení vzniku syndromu vyhoření.

Kopřiva (2006) definuje supervizi jako proces praktického učení (Kopřiva, 2006). S tímto tvrzením se shoduje KP3, který uvádí, že supervizi lze brát jako formu učení.

Druhá výzkumná otázka zněla: Byl nějaký zaměstnanec ohrožen šikanou na pracovišti? Během výzkumu bylo zjištěno, že s mobbingem se setkali tři komunikační partneři ze šesti. Jak již bylo zmíněno, všichni tři komunikační partneři se setkali s mobbingem, který byl prováděn formou bossingu. Dva ze tří komunikačních partnerů se setkali s formou bossingu společně se šikanou mezi kolegy.

Třetí výzkumná otázka zněla: Je supervize z pohledu zaměstnanců brána jako účinný nástroj při šikaně na pracovišti? Komunikační partneři odpovídali na otázku, zda považují supervizi jako účinný nástroj při šikaně velmi podobně. Z výzkumu vyplývá, že komunikační partneři vnímají supervizi jako účinný nástroj při šikaně. Následně uvádí, že supervize je velmi důležitá pro podporu pracovníků a zároveň jako preventivní opatření před vznikem syndromu vyhoření.

Z výzkumné části bakalářské práce je možné zjistit, zda se na vybraných pracovištích setkali zaměstnanci se šikanou (mobbingem), zda znají preventivní opatření při výskytu šikany nebo proti jejímu vzniku, jestli vědí, co znamená pojem supervize a zda se na vybraných pracovištích supervize provádí.

## 6. ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnuje problematice týkající se šikany na pracovišti a supervizi jako účinnému nástroji při šikaně. Teoretická část práce vysvětluje pojem šikana, mobbing, bossing, supervizi a preventivní opatření při šikaně na pracovišti. Ve výzkumné části se práce zabývá zkušenostmi, se kterými se zaměstnanci setkali, zda supervizi vnímají jako účinný nástroj při šikaně, dále znalostmi preventivního opatření při šikaně a uskutečňování supervize na vybraných pracovištích. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda se zaměstnanci setkali se šikanou na pracovišti, zda je na pracovištích uskutečňovaná supervize a zjistit preventivní opatření při šikaně. Pro naplnění cílů byly vytvořeny výzkumné otázky: k čemu supervize na pracovišti slouží, jestli byl někdo ze zaměstnanců již šikanou ohrožen a zda vnímají zaměstnanci supervizi jako účinný nástroj při šikaně. Data byla získána pomocí polostrukturovaného rozhovoru, který pro výzkum poskytlo šest sociálních pracovníků, kteří jsou zaměstnanci v sociálních zařízeních. Vybrány byly tři pracoviště s odlišnými typy cílových skupin. Jednalo se o cílovou skupinu seniorů, rodiny a Romů. Pro zpracování a vyhodnocení výsledků posloužila metoda otevřeného kódování. Ze získaných dat týkajících se zkušeností zaměstnanců se šikanou bylo zjištěno, že polovina dotazovaných se již s mobbingem na pracovišti setkala. Komunikační partneři uváděli nejčastěji, že se na pracovišti setkali s tzv. bossingem. Dva ze tří komunikačních partnerů mají zkušenosti s bossingem společně s následnou šikanou mezi ostatními kolegy. Mobbing na pracovišti řešili komunikační partneři nejčastěji formou supervize nebo odchodem ze zaměstnání. Ve výzkumné části práce jsou zkušenosti se šikanou na pracovišti znázorněny v tabulce č. 4, znalost sociálních pracovníků preventivního opatření při šikaně je vymezena v tabulce č. 8 a přítomnost supervize na pracovištích znázorňuje tabulka č. 11.

Cíle bakalářské práce byly naplněny dle možností a rozsahu výpovědí komunikačních partnerů. Je nutné brát v potaz rozsah celé práce, další výzkumy na toto téma by jistě přinesly širší možnost uplatnění, ale také více otázek a limitů s tím souvisejících. V praxi je možné využít znalosti toho, že při mobbingu je důležitým faktorem prostředí. Pro jednodušší start mobbingu napomáhá negativní atmosféra na pracovišti nebo agresivní a protichůdné vztahy. Tato bakalářská práce by mohla sloužit a napomáhat lepší orientaci v této problematice a využití informací, které hovoří o tom, že je vhodné provádět určitá preventivní opatření při šikaně.

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ADAMSON, C., 2012. Supervision is not politically innocent. *Australian Social Work*. 65 (2), 185-96. doi: 10.1080/0312407X.2011.618544.
2. ANDRAŠČÍKOVÁ, M. et al., 2014. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem 2018*. ANAG. 1296 s. ISBN 9788072638505.
3. BARANCOVÁ, H., 2014. *Šikana a mobing na pracovišti: právní problémy*. Praha: Leges. 224 s. ISBN 978-80-7502-036-9.
4. BARKER, R., L., 2003. *The social work dictionary*. 5. vydání. NASW. 493 s. ISBN 978-0871013552.
5. BENEŠOVÁ, V., ŠMIDMAJEROVÁ, E., 2018. Supervize jako nástroj v prevenci syndromu vyhoření. *Sociální práce*. ISSN 1805-885X.
6. BEŇO, P., 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Praha: ERA. 200 s. ISBN 9788086517346.
7. BROŽA, J. et al., 2009. *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Triton. 160 s. ISBN 978-80-7387-209-0.
8. CARPENTER, J. et al., 2012. Newly qualified social worker programme: Final evaluation report (2008 to 2011). London: Department for Education. 271 s. ISBN 978-1-78105-127-6.
9. EINARSEN, S., 2010. *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice*. 2. vydání. Boca Raton: CRC Press. 512 s. ISBN 9781439804896.
10. *Európská agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.*, © 2003. [online]. Slovensko [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/sk/tools-and-publications/publications/factsheets/23>
11. FIELD, E., M., 2007. *Jak se bránit šikaně: praktický rádce pro děti, rodiče i učitele*. Praha: Ikar. 312 s. ISBN 978-80-249-1176-2.
12. HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2004. *Psychologický slovník*. Portál. 776 s. ISBN 978-80-7367-569-1.
13. HAVRDOVÁ, Z. et al., 2011. *Kultura organizace a supervize*. Praha: KŘS: FHS UK. 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
14. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al., 2008. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.
15. HAWKINS, P., SHOHET, R., 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. 2. vydání. Praha: Portál. 208 s. ISBN 978-80-262-0987-4.
16. HENDL, J., 2005. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Portál. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
17. HERZOG, R., 2009. *Násilí není řešení: Prevence násilí a management konfliktu ve školách*. Plzeň: Fraus. 120 s. ISBN 978-80-7238-850-9.

18. HUBEROVÁ, B., 1995. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Slovensko: Neografia. ISBN 80-85186-62-4.
19. JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E., 2007. *Interní supervize*. Praha: VIOD. 24 s. ISBN 978-80-86991-06-1.
20. JÜRGEN-KRATZ, H., 2005. *Mobbing- Jak ho poznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
21. KABÁT, M., 2018. *Balintovské skupiny*. [online]. Praha. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://psychosomatika.cz/balintovske-skupiny/>
22. KOLÁŘ, M., 2011. *Nová cesta k léčbě šikany*. Praha: Portál. 336 s. ISBN 978-80-7367-871-5.
23. KOPŘIVA, K., 2006. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vydání. Praha: Portál. 147 s. ISBN 80-7367-181-6.
24. KOUKOLÍK, F., DRTILOVÁ, J., 2006. *Vzpouora deprivantů: nestvůry, nástroje, obrana*. Praha: Galén. 203 s. ISBN 978-80-7492-120-9.
25. KŘIVOHLAVÝ, J., 2002. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.
26. KULHÁNEK, J., KOTOVSKÁ, K., 2013. *Historie supervize ve světě*. Praha: Supervize Praha. [online]. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.supervizepraha.cz/historie-supervize-ve-svete/>
27. LEYMANN, H., 1996. The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5 (2), 165-84. doi: 10.1080/13594329608414853.
28. MARKOVÁ, M., 2010. *Sestra a pacient v paliativní péči*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 9788024731711.
29. MATOUŠEK, O., 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vydání. Praha: Portál. 395 s. ISBN 97-880-262-0213-4.
30. MICHKOVÁ, A., 2008. *Supervize v sociální práci v české republice*. České Budějovice: JČU: ZSF. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.
31. MING-SUM-TSUI, 2005. *Social Work Supervision: Contexts and Concepts*. SAGE. 178 s. ISBN 9781452238579.
32. MUNDRO, E., 2010. *The Munro Review of Child Protection: final report, a child-centred system*. The Stationery Office. ISBN 9780101806220.
33. NOBLE, C., IRWIN, J., 2009. Social work supervision: An exploration of the current challenges in a rapidly changing social, economic and political environment. *Journal of Social Work*, 9 (3), 345–58. doi: 10.1177/1468017309334848.
34. PIRNTKE, G., 2004. *Mobbing und sexuelle Belästigung: die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und die Rechte der Betroffenen*. Renningen: Expert-Verlag. ISBN 978-3816922896.
35. REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 9788024730066.



36. SAFINA, D., PODGORNAYA, A., 2014. Mobbing as an organizational phenomenon impeding implementation of changes. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (18), 187. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n18p187.
37. STRAUSS, A., CORBINOVÁ J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Albert Sdružení Podané ruce, 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
38. SVOBODOVÁ, L., 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou- Mobbing- skrytá hrozba*. Praha: Grada. 108 s. ISBN 9788024724744.
39. SVOBODOVÁ, P., VALÁŠEK, M., 2002. *Úvod do supervize- cyklický model, úvod do supervize a jejího významu pro pomáhající profese*. Tišnov: SCAN. 88 s. ISBN 80-86620-002-X.
40. ŠIMEK, A., 2002. *Historie supervize v ČR*. Praha: Český institut pro supervizi. [online]. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>
41. VENGLÁŘOVÁ, M., 2007. *Problematické situace v péči o seniory*. Praha: Grada. 96 s. ISBN 9788024721705.
42. VENGLÁŘOVÁ, M., MAHROVÁ, G., 2006. *Komunikace pro zdravotní sestry*. Praha: Grada. 143 s. ISBN 9788024712628.
43. WÁGNEROVÁ, I. et al., 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 9788024737010.
44. Zákon č. 198/2008 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, 2008. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 58, s. 2815-2818. ISSN 1211-1244.
45. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244.
46. ŽUKAUKAS, P., VVEINHARDT, J., 2009. Socio-demographic characteristics of mobbing and discrimination in employee relations. *Transformations in Business & Economics*, 8 (3), 18. doi:10.5901/mjss.2014.v5n18p187.

## **8. SEZNAM TABULEK**

**Tabulka č. 1.** Pohlaví komunikačních partnerů

**Tabulka č. 2.** Doba pracovních zkušeností v oblasti sociální práce

**Tabulka č. 3.** Spokojenost zaměstnanců na pracovišti

**Tabulka č. 4.** Zkušenosti se šikanou (mobbingem) na pracovišti

**Tabulka č. 5.** Délka trvání prováděného mobbingu

**Tabulka č. 6.** Řešení situace při výskytu mobbingu

**Tabulka č. 7.** Vnímání šikany z pohledu zaměstnanců

**Tabulka č. 8.** Preventivní opatření při šikaně

**Tabulka č. 9.** Pojem supervize a její význam vnímaný ze strany zaměstnanců

**Tabulka č. 10.** Supervize při šikaně

**Tabulka č. 11.** Realizace supervize na pracovištích

**Tabulka č. 12.** Frekvence supervize na pracovišti

**Tabulka č. 13.** Spokojenost zaměstnanců se supervizorem

**Tabulka č. 14.** Supervize jako účinný nástroj při šikaně