

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Teze bakalářské práce

Manažerské přístupy k prevenci šikany na pracovišti v bankovním sektoru

Vypracoval: Tomáš Pudivítr

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice

2023

Klíčová slova: Šikana na pracovišti, mobbing, bossing, staffing, bankovní společnost

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá přístupy manažerů k prevenci šikany na pracovišti v bankovním sektoru. Zaměřuje se na znalosti a zkušenosti jednotlivých manažerů s pojmy mobbing, bossing, staffing a na současnou situaci na pobočkách různých bankovních společností. Prozkoumává také přístup samotných bank k této problematice a jejich vliv na vzdělání manažerů. Dotazníkové šetření zjišťuje, zda manažeři podnikají kroky pro prevenci šikany na pracovišti a jakými způsoby se vypořádávají s případnými konfliktními situacemi. Z výzkumu vyplývá, že manažeři kroky pro prevenci šikany na pracovišti provádí a bankovní společnosti jim poskytují patřičná školení. I přesto je ale znalost odborných termínů z této problematiky poměrně nízká a manažeři spíše neví, jak se správně vypořádat s případnou šikanou na pracovišti. Součástí práce je také seznam návrhů pro zlepšení znalostí manažerů a pro udržení dobrých vztahů na pracovišti.

Úvod

V dnešní době je šikana na pracovišti pojem, který každý zná a umí si pod ním něco představit. I přesto je ale tento jev velmi podceňovaný a objevuje se na mnoha pracovištích. Zaměstnanci, kteří chtějí podávat dobré výkony, profesně růst a být spokojeni se svou prací se nečekaně stávají oběťmi těchto patologických jevů a najednou neví, jak se v této situaci zachovat a jak se bránit. Kvůli podceňování této problematiky poté různým lidem vznikají psychické problémy nejen v práci, ale i v rodině. Posléze opouští zaměstnání, bojí se nových kolektivů a propadají do zoufalství. Problémem je, že právě ani manažeři na vyšších postech podniků sami neví, jak se zachovat v případě prokázání šikany na pracovišti, jak jednat a jak zabránit tomu, aby tyto problémy vůbec vznikaly.

Přehled literatury

Slovo šikana pochází z francouzského slova „chicane“ a je jím označováno fyzické i psychické omezování či týrání slabšího jedince v kolektivu. Objevit se může ve všech věkových i sociálních skupinách a v kterémkoli prostředí, nejen v tom pracovním. Setkat se s ní můžeme například ve školách, armádě, sportovních klubech, v rodině, ve vězení anebo přímo na pracovišti v zaměstnání. (Beňo, 2015)

Šikana je jakékoli záměrné a opakované chování, jehož cílem je ohrožit, ublížit, zastrašit nebo ponížit jiného člověka nebo skupinu jiných lidí. Můžeme ji označit za cílené a opakované užití fyzických, ale i psychických útoků jedincem nebo skupinou. Nejčastější oběti bývají právě ti, kteří se neumí nebo z různých důvodů nemohou bránit. Fyzické útoky mohou být v podobě bití, vydírání nebo loupeží. Psychické útoky mohou být v podobě nadávek, pomluv, vyhrožování či ponižování. Může se objevit také například sexuální obtěžování. V současné době se objevuje i šikana pomocí moderních komunikačních prostředků, například pomocí internetu, sociálních sítí atd. (Kolář, 2011)

Šikana na pracovišti může být definována jako systematická agresivní činnost jednotlivce nebo skupiny osob na pracovišti za účelem získání pocitu převahy nebo nadvlády. Jde o perzistentní, negativní společenské chování, při kterém se mohou objevit i prvky diskriminace a nerovného zacházení. Má dopady na zaměstnance nejen v jejich pracovním, ale i osobním a rodinném životě. Představuje riziko pro duševní a fyzické zdraví. Šikana na pracovišti se především vymezuje na jednotlivé formy násilí, které jsou mobbing, bossing, staffing. Aby se dal konflikt uznat jako šikana na pracovišti, měl by být evidován přibližně 6 měsíců a alespoň jednou týdně. (*Šikana na pracovišti*, b.r.)

„Mobbing pochází z anglického slovesa „to mob“, které lze do češtiny přeložit jako utlačovat, urážet, napadat, vrhat se“ (Cakirpaloglu et al., 2016, s. 11). Termín „to mob“ může být také používán ve spojitosti s problematickým nebo násilným chováním.

Nejlepší a nejvíce uznávanou definicí mobbingu je Leymannova definice. Mobbing představuje subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec alespoň jednou týdně a v průběhu alespoň 6 měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu (Leymann, 1996). Dále se může jednat o obtěžování, urážení nebo sociální vyloučení zaměstnance nebo negativní ovlivňování jeho práce.

Mezi základní cíle mobbingu můžeme zařadit vypuzení zaměstnance, uspokojení destruktivních sklonnů mobbera nebo potenciální odměny nebo výhody, kterých může mobber prostřednictvím tohoto chování dosáhnout. Mezi tyto výhody může patřit například odstranění mimořádně výkonného zaměstnance, který ohrožuje mobberovu pozici. (Cakirpaloglu et al., 2016)

Hlavní roli ve vzniku mobbingu hraje agresivní jedinec, který páchá násilí na druhých. Nazýváme ho mobber. Nežádoucí atmosféru na pracovišti následně vyvolávají především sociálně nepřizpůsobiví jedinci, kteří jsou často agresivní, psychopatičtí, úzkostliví, neurotičtí atd. Výsledkem jejich chování je přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti. (Svobodová, 2008)

Oběti mobbingu se všeobecně nevyznačují typickými osobnostními znaky. Nejčastěji se oběti stanou méně výkonní pracovníci, kteří jsou neprůbojní, citliví, labilní, choulostiví a převážně pesimističtí. Díky těmto vlastnostem jsou snadno zranitelní a těžce nesou sebemenší frustraci. Není to ovšem pravidlo a oběti se mohou stát i sebejistí, kvalifikovaní zaměstnanci. Proto zde platí, že naprosto typický profil oběti neexistuje. (Kratz, 2005)

Důležitým aspektem pro prevenci mobbingu je hlavně fakt, že se organizace šikanou na pracovišti zabývá a je si vědoma její potenciální přítomnosti. Při splnění této podmínky je mnohem snazší předcházet situacím, jež mohou mobbing spustit. Prevence by se měla odvíjet od základní znalosti příčin, které mohou vést k šikaně na pracovišti. Na základě toho mohou být vytvořeny strategické plány a vytvořena podniková kultura, díky které se bude předcházet nežádoucímu násilí. Je doporučeno rozšířit povědomí o antimobbingových zákonech a právních normách, které se touto problematikou zabývají. (Cakirpaloglu et al., 2016)

Bossing lze označit za systematické šikanování ze strany vedoucích. U slova bossing se můžeme setkat také s označením „Rufmord“ (Mord = vražda, Ruf = pověst), které se dá přeložit jako „zdraví poškozující vedení“. Označení této specifické formy násilí na pracovišti vychází z podstatného jména boss, které znamená „šéf, vedoucí“. Zatímco v případě mobbingu se jedná o konflikt mezi dvěma zúčastněnými vyrovnanými stranami (zaměstnanci), bossing je agrese ze strany vedoucího. (Beňo, 2003)

Staffing lze považovat za podskupinu mobbingu. Jedná se v něm o útoky agresivního charakteru a neférové jednání od zaměstnanců směrem k vedoucímu. Nejedná se zde ale o „spravedlivé“ revoltě zaměstnanců vůči špatnému manažerovi, ale o systematickou likvidaci vedoucího. Typický věk pro oběť staffingu není, nicméně nejvíce jsou ohroženi mladí lidé, kteří čerstvě nastoupí na nové pozice. (Beňo, 2015)

Každý podnik není brán pouze jako výrobní celek, ale jako složitý sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí nějakého typu kulturního systému. (Šigut, 2004)

„Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě“ (Šigut, 2004, s. 9). Tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování zaměstnanců pomocí určitých rituálů a symbolů. Jednotlivec, skupiny, ale i celý podnik může rozvíjet vlastní, originální představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Firemní kultura musí vyjadřovat charakter podniku a vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků a atmosféru na pracovišti. (Šigut, 2004)

Jako kulturní prvky je nejlepší označit nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební komponenty. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, 2010)

Cíl práce

Cílem práce je analyzovat manažerské přístupy k prevenci šikany v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika

Teoretická část bakalářské práce je sepsána pomocí cizojazyčné i české odborné literatury zabývající se problematikou šikany na pracovišti a dalšími knihami zkoumající probírané téma. Zbytek zdrojů byl získán elektronicky např. pomocí portálu Ebsco. V práci byly použity i veřejně dostupné internetové zdroje.

Teoretická část definuje jednotlivé pojmy problematiky šikany na pracovišti a dále je rozvíjí. Je zde zároveň rozebrán i termín firemní kultura, která má nemalý vliv na prevenci šikany na pracovišti.

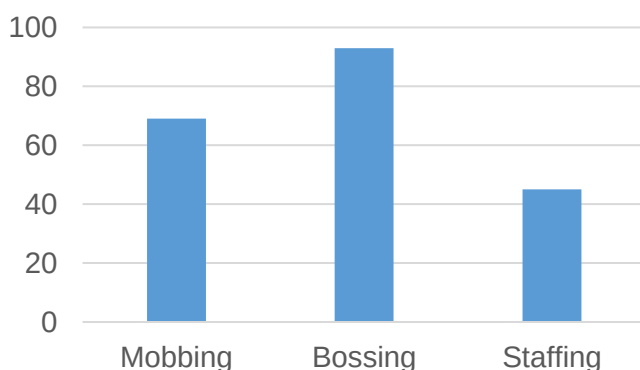
Praktická část je interpretací výsledku průzkumu, který byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření. Respondenty dotazníku byli manažeři jednotlivých poboček bankovních společností.

Získané výsledky výzkumu byly následně zpracovány pomocí programu MS Excel a převedeny do programu Statistica. Zde byly výsledky podrobeny statistickým metodám, konkrétně T testu a korelační matici. T test byl použit na zjištění existence statistických rozdílů mezi dvěma prvky. Zvolená hladina významnosti alfa byla určena jako číslo 0,05. Korelační matice byla použita pro zjištění, zda se zjištěné prvky z výzkumu vzájemně ovlivňují na stejné hladině významnosti alfa = 0,05. Mezi zkoumané prvky patřily např. stavy znalostí manažerů, počet zaměstnanců nebo věk respondentů.

Výsledky a diskuse

Nejvíce známým pojmem byl bossing, kdy 93 respondentů z celkových 96 zodpovědělo, že pojem zná. Mobbing byl označen 69 respondenty a staffing 45 respondenty. Pojem staffing lze proto označit za ten nejméně známý.

Graf 1: Znalost problematiky



Zdroj: Zpracováno autorem

Konkrétně znalost pojmu mobbing byla ovlivněna několika faktory, a to počtem zaměstnanců na pobočce, znalostí jiného pojmu týkajícího se dané problematiky, např. pojmu staffing, realizací školení proti šikaně na pracovišti, pohlavím a nejvyšším dosaženým vzděláním.

Z průzkumu vyplynulo, že mobbing znají především manažeři, kteří mají na pobočce více zaměstnanců. Z logického hlediska to dává smysl, jelikož při větším počtu zaměstnanců je vyšší

šance, že by se tento patologický jev mohl na pracovišti objevit a manažer je proto o termínu více informován než manažeři s nižším počtem zaměstnanců. Z dalších odpovědí také vyplývá, že manažeři, kteří řídí více zaměstnanců, prochází intenzivnějším vzděláváním od bankovní společnosti na tuto problematiku.

Z hlediska pohlaví prokázali po přepočtu větší znalost pojmu mobbing muži, nicméně tento výsledek nelze považovat za průkazný, jelikož ženských respondentů bylo více než mužských, proto je výsledek statisticky nevýznamný. Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání prokázali větší znalost ti respondenti, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Z celkových 69 respondentů, co zadali odpověď ano, jich mělo 38 vysokoškolské vzdělání.

Statistické hodnoty prokázaly, že znalost pojmu staffing je ovlivněna právě znalostí pojmu mobbing a účastí na školeních proti šikaně na pracovišti.

Tabulka 1: Korelační matice prvku Znalost pojmu staffing

Proměnná	Znalost pojmu Mobbing	Školení proti šikaně
Znalost pojmu Staffing	0,000	0,014

Zdroj: Zpracováno autorem

V tabulce 1 můžeme vidět, že p hodnota u prvku znalost pojmu mobbing je 0 a můžeme ji pokládat za statisticky významnou. Ukazuje, že můžeme potvrdit hypotézu, že tyto dva prvky korelují a mají na sebe vliv. To samé platí u prvku školení proti šikaně na pracovišti, kde je p hodnota 0,014, která je vyšší než p hodnota předchozího prvku, nicméně stále pod hodnotou alfa 0,05, proto můžeme potvrdit korelaci.

Další prvky, které ovlivňují znalost pojmu staffing, jsou nejvyšší dosažené vzdělání, počet zaměstnanců, doba úvazku a také v jaké pobočce manažer pracuje. Z individuálního prozkoumání dotazníku vyplynulo, že manažeři jisté bankovní společnosti znali pojem více než na pobočkách jiné bankovní společnosti. Další prvky jsou téměř shodné s pojmem mobbing.

Termín bossing znali téměř všichni respondenti a nemá smysl proto zkoumat, jaké prvky ovlivnily informovanost respondentů.

88 % respondentů nemá žádnou osobní zkušenost s šikanou na pracovišti z předchozích zaměstnání, 11 % nebylo obětí, ale setkali se s šikanou na pracovišti. Ve všech případech se konkrétně jednalo o bossing a 1 respondent byl přímo obětí šikany na pracovišti, opět specificky bossingu. Konkrétně se jednalo o 7 žen a 5 mužů.

Manažeři, kteří se setkali se šikanou na pracovišti, dostali další otázky týkající se řešení problému, se kterým se v minulosti setkali. Většina z nich vypověděla, že se problém vyřešil, a to oficiální cestou přes nadřízené, u kterých šikanu na pracovišti nahlásili. V jednom případě bylo využito i služeb ombudsmana. Vyšší nadřízení buď agresora propustili, nebo mu pohrozili. To vedlo buď k odchodu agresora na jinou pozici, jeho přeložení anebo jeho umírnění. U některých respondentů ale problém vyřešen nebyl, protože šikanu buď neprokázali, nebo se báli problém nějak řešit. V tomto případě dotázaní zaměstnání časem raději opustili a problém dále neřešili.

Pouze 2 respondenti se museli potýkat s některým typem šikany na svém současném pracovišti. Jednalo se konkrétně o obvinění samotných manažerů z bossingu. Dle výpovědí daných manažerů tato obvinění nebyla prokázána a byla označena za neplatná.

Po prozkoumání dalších odpovědí těchto dvou konkrétních respondentů je patrné, že se o problematiku nestarají a existenci těchto jevů téměř ignorují. V odpovědích těchto respondentů se např. objevilo, že žádná školení proti šikaně na pracovišti nemají a že nestojí o jejich zavedení, na pracovišti panuje atmosféra především pracovní a o etickém kodexu nebo jiných směrnících nevědí.

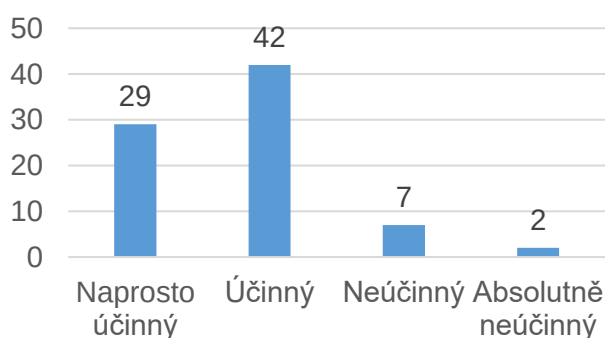
Respondenti odpovídali, zda mají ve svých společnostech etický kodex nebo jiné směrnice, které by pomáhaly udržovat firemní kulturu a podporovaly dobré vztahy. Dále bylo zjišťováno, zda se manažeři účastní školení ohledně problematiky šikany na pracovišti, jestli se organizují nějaké týmové společenské akce a jestli jsou ve firmách osoby, na které se mohou případné oběti obrátit.

83 % respondentů zodpovědělo, že jejich společnosti mají zavedený etický kodex či jiné dokumenty nebo směrnice, jejichž dodržování by mělo zabránit šikaně na pracovišti a podporovat dobré vztahy. 16 % respondentů zodpovědělo, že neví a 1 % odpovědělo, že společnost žádný kodex nemá.

Dle statistických výsledků s etickým kodexem nejsou seznámeni ti manažeři, kteří mají na pobočkách méně zaměstnanců. Všechny dotazované bankovní společnosti vypověděly, že ve své struktuře nějaký kodex mají, a proto je zde dle výsledků problém s komunikací a informovaností menších poboček. Bankovní společnosti jsou pravděpodobně toho názoru, že pobočky s menším počtem zaměstnanců není tolik nutné informovat o této problematice.

Respondenti, kteří zaškrtnuli, že jejich společnost etický kodex má, následně samotný kodex hodnotili. 42 vyplnilo, že je kodex účinný, 29 naprosto účinný a zbytek respondentů se rozdělil mezi neúčinný a absolutně neúčinný.

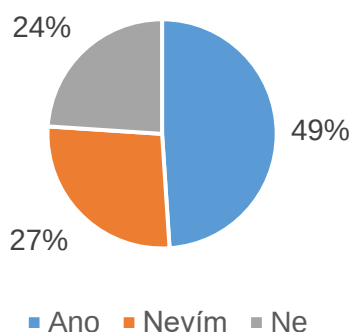
Graf 2: Účinnost kodexu



Zdroj: Zpracováno autorem

49 % respondentů vypovědělo, že jejich společnost poskytuje školení zaměřené na šikanu na pracovišti, 27 % odpovědělo nevim a 24 % zaškrtnulo, že ne.

Graf 3: Školení na šikanu na pracovišti



Zdroj: Zpracováno autorem

U manažerů, kteří se účastní školení proti šikaně na pracovišti, se ukázala větší znalost pojmů mobbing, bossing a staffing.

91 respondentů vypovědělo, že jejich společnost organizuje společenské akce na podporu dobrých vztahů na pracovišti. 3 zodpověděli, že ne a 2 odpověděli, že neví. Z průzkumu také vyplynulo, že na pobočkách, kde se uskutečňují různé společenské a firemní akce, je více přátelská atmosféra a lepší vztahy na pracovišti.

Důležitou roli hraje vlastní iniciativa a osobní přístup samotných manažerů. Absolutní většina z nich souhlasila a vypsala činnosti, které podnikají pro to, aby se zaměstnanci na pracovišti měli dobře. Mezi nejčastějšími možnostmi patří osobní komunikace, přátelská atmosféra, pravidelné schůzky se zaměstnanci a rozhovory o jejich osobním rozvoji. Na menších pobočkách hraje nejdůležitější roli přátelská atmosféra, kdy manažer tráví se svými zaměstnanci i svůj volný čas. V těchto případech podnikají společné snídaně, večere, obědy, osobní návštěvy s rodinami a ježdění na společné výlety. Na větších pobočkách se toto objevuje méně, nicméně je to proto, že sama bankovní společnost podobné činnosti pro své zaměstnance organizuje.

Dominantní většina manažerů na pobočkách bankovních společností provádí vlastní iniciativou kroky k potlačování a předcházení šikany na pracovišti. Jejich akce jsou ovlivněny hlavně velikostí pobočky. Na větších pobočkách dostávají manažeři větší podporu od samotné firmy. Na menších pobočkách je vlastní iniciativa manažerů mnohem důležitější, jelikož podpora je menší. Tito manažeři spíše projeví vlastní iniciativu a provádějí kroky pro lepší vztahy na pracovišti.

Závěr

Hlavním cíle bakalářské práce bylo analyzovat přístupy k prevenci šikany ve vybraných podnicích a navrhnout možné způsoby zlepšení.

V první části dotazníku bylo zjišťováno, zda manažeři poboček znají pojmy problematiky šikany na pracovišti. Výzkum ukázal, že nejznámějším pojmem je bossing, druhým nejznámějším pojmem je mobbing a na posledním místě je pojem staffing. Pojem bossing znali téměř všichni respondenti, ovšem pojem mobbing byl znám 69 respondenty z celkových 96 a staffing 45 respondenty. Znalost pojmu mobbing se dá pokládat za dostatečnou, nicméně znalost pojmu

staffing nikoli, protože ji neznala ani polovina respondentů. Výzkum ukázal, že znalost odborných termínů je ovlivněna několika jevy, hlavně počtem zaměstnanců na pobočce. Čím více zaměstnanců pobočka má, tím vyšší je šance, že manažer bude dané pojmy znát.

V další části výzkumu bylo zjišťováno zkušenosti jednotlivých manažerů. Výsledky ukázali, že manažeri zkušenosti spíše nemají. Tento fakt se dá vyložit jako dobrý, protože manažeri pravděpodobně zvládají svoji práci v tomto ohledu dobře, nicméně zkušenosti pomáhají rychleji rozpoznat a eliminovat potenciální šikanu na pracovišti.

Dotazník dále zkoumal iniciativu bankovních společností v boji proti tomuto problému. Výsledky ukázaly, že banky iniciativu mají a poskytují svým zaměstnancům školení proti šikaně na pracovišti, organizují společenské akce na podporu utužování kolektivu a mají zavedeny kodex nebo směrnice, kde je tato problematika řešena. Výzkum nicméně také ukázal, že manažeri často o existenci kodexu nebo směrnic neví a školení není poskytováno všem manažerům. Dle výsledků je zde opět důležitý prvek počet zaměstnanců, kdy školení jsou hlavně pro manažery řídící větší počet zaměstnanců.

V poslední části dotazníku byla řešena vlastní iniciativa samotných manažerů. Nejvíce je tato iniciativa projevoována na malých pobočkách, kdy mezi manažerem a zaměstnanci panují více přátelské vztahy.

Dle těchto výsledků byly zpracovány návrhy na zlepšení, které by mohly nedostatky eliminovat, dostat problematiku šikany na pracovišti více do povědomí manažerů a pomoci jim při hledání správných řešení v problémových situacích

Seznam literatury použité v tezích

Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce.

1. Beňo, P. (2003). *Můj šéf, můj nepřítel?*. ERA.
2. Beňo, P. (2015). *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Portál.
3. Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Cakirpaloglu, S., & Zielina, M. (2016). *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Univerzita Palackého v Olomouci.
4. Kolář, M. (2011). *Nová cesta k léčbě šikany*. Portál.
5. Kratz, H. (2005). *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Management Press.
6. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5(issue 2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
7. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
8. Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. Grada.
9. Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. ASPI.
10. *Šikana na pracovišti*. Dostupné 2022-11-11, z <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti>

Další bibliografické údaje

Type of thesis: bachelor

Author: Tomáš PUDIVÍTR

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Number of pages: 65

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Approaches of managers to prevent workplace bullying in the banking sector

Annotation:

The bachelor's thesis is concerned with the approaches of managers to prevent workplace bullying in the banking sector. It aims at knowledge and experience of individual managers with terms mobbing, bossing, staffing and at current situation in branches of various banking institutions. It also analyses approaches taken by banking institutions to this matter and their influence on the education of managers. A questionnaire examines whether managers take action to stop workplace bullying and how they handle potential conflict situations. Based on the research, managers take measures to prevent workplace bullying and banking institutions provide proper training. However, the knowledge of basic terms in this matter is relatively low and managers mostly do not know how to deal with workplace bullying properly. The thesis also proposes a list of suggestions for improving the knowledge of managers and for maintaining good relations in the workplace.

Key words: Workplace bullying, mobbing, bossing, staffing, banking institution

Přílohy vázané v práci:

Dotazník, ilustrace, grafy, tabulky