

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

bakalářské kombinované studium

2008 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Silvia Allaounia

Patologické, neproduktivní a nebezpečné vztahy
v zaměstnání

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2008 - 2012

BACHELOR THESIS

Silvia Allaounia

Pathologic, unproductive and dangerous relationships at
work

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Pavel Beňo

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.6.2012

Jméno autora/ky

Silvia Allaounia

Poděkování

Chtěl(a) bych poděkovat PhDr. Pavlu Beňovi za přínosné a inspirativní přednášky.

Anotace

Bakalárska práca sa zaoberá problémami patologických vzťahov na pracovisku. Cieľom práce je zoznámiť čitateľa s pojmami konflikt, agresia, mobbing, oboznámuje krátko s históriou tohoto fenoménu. V práci je uvedený priebeh mobbingu, príčiny a stratégie psychického teroru. radu na jeho riešenie. Tieto poznatky by mali čitateľa obohatiť o teoretické znalosti. Empirická časť je venovaná mapovaniu výskytu mobbingu v konkrétnej organizácii.

Klíčové pojmy

Agresia, konflikt, šikana, mobbing, bossing, diskriminácia, následky mobbingu, riešenie mobbingu. právna ochrana

Annotation

The bachelor thesis treats pathological relationships at workplace. The goal of the thesis is to familiarize the reader with basic terms (agression, mobbing) and concise history of the mobbing phenomen, its causes and solution covering also the strategy of psychical terror. The empiric part of the thesis deals with mapping of mobbing in an existing company.

Key words

Agression, conflict, bullying, mobbing, bossing, discrimination, consequences of mobbing, solution of mobbingu, legal protection.

OBSAH	
ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. Vymedzenie základných pojmov	12
1.1 Konflikt, konflikt na pracovisku	12
1.2. Druhy konfliktov – základné členenie	13
1.3 Zdroje a príčiny konfliktov	15
1.4. Spôsoby riešenia konfliktov	16
1.5 Fázy konfliktu	18
2. Agresia	18
2.1 Agresia a šikana	19
3. Vzťahy na pracovisku	20
3.1 Mobbing??? A to je čo?	20
3.2 História mobbingu	22
3.3 Formy mobbingu	23
3.3.1 Bossing	23
3.3.2 Stalking	23
3.3.3 Chairing	24
3.3.4 Defaming	24
3.3.5 Higtech - mobbing	24
3.3.6 Staffing	24
3.3.7 Sexuálne obťažovanie (Sexual harassment)	24
3.3.8 Diskriminácia?	25
3.3.3. 1 Diskriminácia v zamestnaní	26
3.3.3.2 Diskriminácia z dôvodu veku	27
3.3.3.3 Diskriminácia z dôvodu jazyka a národnosti	28
3.3.3.4 Diskriminácia cudzincov	28
3.3.3.5 Diskriminácia z dôvodu pohlavia	28
3.3.3.6. Bullyng	29
4. Príčiny mobbingu	30
5. Ciele mobbingu	31
6. Fázy mobbingového procesu	32

6.1 Fáza prvá: konflikt se konštruktívne nerieši	33
6.2 Fáza druhá: psychický teror je už systematicky vykonávaný	33
6.3 Fáza tretia: vedenie reaguje, prípad sa stáva oficiálnym	34
6.4 Fáza štvrtá: obeť je vylúčená z firmy / podniku	35
7. Stratégia mobbingu	35
7.1 Ohováranie	35
7.2 Sabotovanie práce	36
7.3 Znevažovanie výkonov a schopností	36
7.4 Poškodzovanie súkromia	36
8. Pohľad na mobbing z rozličných strán	40
8.1 Obeť mobbingu	40
8.2 Pohľad do hĺbín duše mobbera, páchatelia mobbingu	42
8.3 Agresorom je muž, agresorom je žena.	42
9. Následky mobbingu	44
10. Riešenie mobbingu	44
11. Právna ochrana v Slovenskej republike	46
PRAKTICKÁ ČASŤ	
12. Empirická časť	47
12.1 Ciele prieskumu	47
12.2 Výsledky prieskumu	48
Záver	49
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENU	
SEZNAM PŘÍLOH	

*„Ak na ťažkosti v živote budeme vždy hľadiť ako
na prekážky
a nie ako na šancu niečo zmeniť,
udusíme už v zárodku radosť a zabránime
svojemu rastu.“
R.Leonhardt*

Úvod

„ Patologické, neproduktívne a nebezpečné vzťahy v zamestnaní“. Mnohí, ktorým prezradím tému mojej záverečnej práce sa ma pýtajú „A čom to vlastne píšeš v tej svojej práci?...“ Väčšinou odpovedám, že píšem o ľuďoch, o medziľudských vzťahoch, o konfliktoch na pracovisku, o agresii, šikane, mobbingu. Je to veľmi zjednodušená odpoveď, otázka je však tak či tak väčšinou neuspokojivo zodpovedaná. Pojem šikana, či sloveso šikanovať je ľuďom známy. Tento termín je však spájaný skôr so školským prostredím alebo armádou. O mobbingu alebo bossingu sa stále otvorene nehovorí a to napriek tomu, že tento fenomén začína byť čoraz rozšírenejší aj v našich zemepisných šírkach.

Keď sa ma okolie pýta, o čom to teda budem v mojej práci písať, zjavuje sa mi úsmev na tvári. Určite nie z dôvodu, že predmet alebo problém popisovaný v práci je tak zábavný. Usmievam sa, pretože si spomínam, ako som približne pred rokom pozerala bezradne na to množstvo vypísaných tém bakalárskych prác a pýtala som sa sama seba, pre ktorú tému sa rozhodnem. Pri rozhodovaní mi pomohol predmet “poradenstvo“ Prednášky z tohoto predmetu ma zaujali, oslovili a na rozdiel od tých ostatných sa mi zdali byť veľmi krátke. Predovšetkým sa mi páčil prístup prednášajúceho, ktorý neprednášal sucho, ale sa nás snažil vtiahnuť do života. Jednoducho sa snažil, aby sme boli aspoň trochu „in medias res“. Musím však priznať, že keď som sa definitívne rozhodla pre tému mojej bakalárskej práce, blúdila v mojej hlave otázka “ o čom to vlastne budem písať? “

O konfliktoch, šikane, mobbingu a jeho formách, o diskriminácii. Absolvované prednášky neboli jediným dôvodom rozhodnutia písať o násilí na pracovisku. V zamestnaní trávim väčšinu času. Vždy to tak bolo, je a pravdepodobne bude. Patrím k tým šťastlivcom, pre ktorého práca baví. Tiež mám tú výhodu, že viem porovnať, ako sa pracuje človeku ako jednotlivcovi, v malom kolektíve a naozaj veľkom kolektíve.“ Práca s ľuďmi“ je mojim zamestnaním.

Časy sa menia a pohľad na prácu tiež. Moji starí rodičia hovorievali často“ za našej mladosti to takto nebolo“ Žili kludnejšie a mali viac času na rodinu. Dnešná doba je dobou hektickou, dobou“ zlatokopečkou“. Mnohí, podobne ako ja, strávia viac času v práci, ako doma s rodinou alebo priateľmi mimo zamestnania. Ženieme sa za udržaním životného štandardu, vidinou bohatstva, kariéry. Niektoré firmy v súčasnosti vyvíjajú tlak na výkon a výsledky. Počet zamestnancov v spoločnostiach však stále klesá. Tejto situácii napomáha, dovoľm si tvrdiť, situácia na svetovom pracovnom trhu za posledných pár rokov.

Ako bolo spomínané v prechádzajúcich riadkoch, je dávaný stále väčší dôraz na výkon. Na pracovisku sa stretávajú ľudia s rôznymi záujmami, hodnotami. Spolu strávia väčšinu dňa. Často sú stresovaní. Medzi ľuďmi, ktorí sú na seba odkázaní na pracovisku, sú konflikty bežným javom. Konflikt samotný nie je problémom. Ide však o spôsob, ako zúčastnené strany k riešeniu konfliktu pristúpia. Konflikt sa dá vyriešiť otvoreným diskutovaním, je možné ho obísť. V niektorých prípadoch je konflikt zmenou k niečomu pozitívnemu. Ak však sa o probléme nehovorí, konflikt sa nerieši, mlčí sa, môže konflikt prerásť v šikanu, mobbing.

Mobbing predstavuje špecifický sociálny jav. Jedná sa o cieľavedomé šikanovanie alebo psychický teror na pracovisku. V tejto situácii sú intriky a ohováranie rutinou- je to dlhodobé psychické ubližovanie, ničenie človeka. Toho času pracujem v zákazníckom centre jednej z nadnárodných firiem. Som súčasťou tímu, ktorý zahŕňa tridsať hláv. Vekový priemer tímu je 30 rokov. Mojími kolegami sú teda naozaj mladí ľudia, mnohí ešte študujúci. Dosiahnuté vzdelanie v tíme je väčšinou vysokoškolské. Kanceláriou je open space.

Človek je teda mnohokrát chtiac nechtiac svedkom rôznych životných príbehov. Byť členom tak veľkého tímu, znamená byť závislý na iných.

Nie som si vedomá toho, že by som minulosti, či v súčasnosti bola terčom psychického násillia. Je však pravdou, že som za uplynulých päť rokov bola svedkom odchodu spolupracovníkov zo zamestnania. Dôvodom odchodu bol kolektív, nehody s niektorými kolegami.

Už som už naznačila, píšem v tejto práci o vzťahoch na pracovisku.

Pokúsila som sa priblížiť pojmy konflikt, agresia, mobbing... popisujem jeho možné formy, pár riadkov venujem diskriminácii, načrela som do histórie mobbingu. V závere práce nájde čitateľ možné riešenia mobbingu.

Kto nepozná uzol, nemôže ho vedieť ani rozviazať

Aristoteles

TEORETICKÁ ČASŤ

1. Vymedzenie základných pojmov

Pri zabeobraní sa otázkou patologických vzťahov na pracovisku sa stretávame s pojmami, ktorých znalosť je potrebná pre lepšiu orientáciu v danej problematike

1.1 Konflikt, konflikt na pracovisku

V odbornej literatúre môžeme nájsť hneď niekoľko definícií konfliktu.

Michal Čakrt hovorí, že

„Konflikt je proces, v ktorom jedna strana vynakladá vedomé úsilie vo forme blokačných činov zmarení snahy inej strany, s cieľom znemožniť dosiahnutie ich zámerov alebo sledovanie ich záujmov.“

Jaro Krívohlavý tvrdí, že „Konflikt je porovnávanie alebo konfrontácia dvoch nesúrodých až výlučne protichodných názorov, predstáv, postojov atď“.

Jiří Plamínek konflikt definuje takto „Konflikt býva obvykle vnímaný ako stret niečoho s niečím.“ Konflikt nie je statická záležitosť, ale mení sa obvykle v čase.

Konflikt na pracovisku

Názorové strety na pracovisku môžu mať pozitívny, ale aj negatívny dopad. Preberané otázkyvedú niekedy k zmenám, ktoré zlepšujú pracovné podmienky

alebo platové ohodnotenie. Častejšie sú ale konflikty, ktoré končia odchodom zo zamestnania, predovšetkým vtedy, ak trvajú dlhšiu dobu.

Strata zamestnania je dôvodom k úzkostiam a obavám, ktoré sa môžu rozvinúť v depresiu. Konflikt je názorový rozpor, stret protichodných tendencií. Proti rozporu ako takému nemôžeme nič namietat', pretože rozpor vedie k diskusi a tá privádza nové myšlienky a nápady.

Závažné sú dlhotrvajúce konflikty. Dlhotrvalé konflikty sú neproduktívne a vedú k zhoršeniu medziľudských vzťahov, otravujú pracovnú klimu.

Zároveň sú dôkazom zlého managmentu, ktorý ich nedokáže včas riešiť, čo je jedným z jeho základných úloh. Konfliktnosť je v samej podstate človeka. Konflikty vznikajú medzi nami, konflikty vznikajú v nás.

Čím viac sa existencii najmä vnútorných konfliktov bránime, čím viac ich popierame, odkladáme ich riešenie, tým viac sa tieto neriešené konflikty premietajú do nášeho chovania a stávajú sa zdrojom interpersonálnych konfliktov

1.2. Druhy konfliktov – základné členenie.

Konflikt je každý hodnotový rozpor, názorový rozpor, stret protichodných motívov alebo snáh dvoch, prípadne viacerých strán. Konflikt medzi skupinami môže vzniknúť aj vtedy, keď sa tieto skupiny snažia o dosiahnutie rôznych cieľov, ale k ich realizácii chcú použiť tie isté prostriedky. Pri konflikte existuje vždy vedomie o protivníkovi, jasná definícia situácie, v ktorej je protivník definovaný práve rozdielmi v snahách a cieľoch.

Konflikty sú teda členené:

1) Intrapersonálny konflikt – vnútorný konflikt

Odohráva sa vo vnútri človeka samého. Musí bojovať sám se sebou, keď má niečo obtiažné rozhodnúť alebo práve nevie, čo je pre neho dôležité. Môžu tak vznikať veľmi osobné problémy a tiež konflikty zaťažené pochybnosťami o sebe samom a rôznymi neistotami.

Vnútorné konflikty vznikajú vždy, keď sa máme rozhodovať medzi dvoma, pre nás rovnako významnými hodnotami, pre jeden z dvoch cieľov. Predpokladom

optimálneho riešenia vnútorného konfliktu je schopnosť uvedomiť si ho, priznať si jeho existenciu, pokúsiť sa nájsť podstatu a príčinu jeho vzniku.

Najmenej šťastným pokusom o riešenie intrapsychického konfliktu je jeho prenesenie do interpersonalných vzťahov.

2) Interpersonálny konflikt – vonkajší konflikt

Interpersonálny konflikt vzniká vtedy, keď si dve alebo viac osôb vzájomne nerozumejú a nevychádzajú spolu. Nie je zriedkavosťou, že konflikty sú prenášané na iné osoby z nejakého intrapersonálneho konfliktu a potom sa z konfliktu intrapersonálneho stáva interpersonálny, napr. ak je človek nespokojný so svojou prácou, prenáša zodpovednosť na svojich kolegov.

Interpersonálne konflikty vznikajú teda ako dôsledok snahy o riešenie vnútorných konfliktov. Najčastejšie sa vyskytujúcim interpersonálnym konfliktom je verbálny konflikt - hádka (ktorá môže prerásť v konflikt fyzický). V priebehu hádky dochádza veľmi často k poruche v komunikácii medzi aktérmi hádky v tom smere, že pôvodný spor sa presunie z roviny všeobecného riešenia do roviny vzťahovej, interpersonálnej (kritika vlastností, chovania, jednania protivníka). Pôvodný problém sa vytracia a s ním sa stráca aj schopnosť konštruktívneho vyriešenia. Čo je príčinou tohoto „posunu“? Naša neochota, či neschopnosť načúvať?

Jaro Křivohlavý rozdeľuje interpersonálne konflikty na **konflikty predstáv, konflikt názorov, konflikt postojov a konflikt záujmov**

3) Konflikty ve skupinách alebo medzi nimi.

V sporoch v pracovných skupinách alebo medzi nimi hrajú svoju rolu vedľa osobných aspektov tiež problémy špecifické pre oddelenie alebo pre podnik.

Často vznikajú takéto skupinové konflikty kvôli zmeneným pracovným vzťahom - napr. vo vedení prebiehajú zmeny, ľudia sú nútení sa presťahovať do iných kancelárskych priestorov alebo v podniku dochádza ku reorganizácii.

1.3 Zdroje a príčiny konfliktov

Každý konflikt je síce iný, napriek tomu majú konflikty isté spoločné vlastnosti. Je to tým, že jadrom konfliktov je nezlučiteľnosť potrieb, motívov, hodnôt a cieľov, ale sú to tiež rozpory okolo statusu, moci alebo pomerov v rozdeľovaní.

Pri dôkladnom rozbere každého konfliktu môžeme naraziť na spleť príčin ich vzniku. Pri hľadaní zdroja konfliktov musíme brať v úvahu, že človek a jeho psychika je determinovaná dvoma základnými faktormi - **spoločenskými a biologickými**.

Tými faktormi a ich kombináciami sa vytvára široká sieť možných zdrojov, resp. príčin konfliktov, ktoré dnes delíme na **vonkajšie a vnútorné**.

Vnútorné konflikty - spočívajú v osobnosti jedinca, vo vlastnostiach jeho nervovej sústavy-

- **konfliktotvorná osobnosť** – tento typ osobnosti sa vyznačuje nedostatkami v seberegulačných vlastnostiach (napr. zhoršené sebaovládanie, arogancia, ctižiadostivosť, zvýšené sebavedomie, kariérizmus, nedostatok sebakritiky).

U takejto osobnosti je možné pozorovať nepriaznivý psychický a telesný stav. Častým zdrojom konfliktu sú frustrácie biologických potrieb, ktoré slúžia k zachovaniu existencie človeka (potreba obživy, spánku, sexuálneho styku, odpočinku).

Vonkajšie konflikty spor dvoch zúčastnených strán. Môže ísť o spor dvoch alebo viacerých jednotlivcov, skupín, spoločenstiev, národov.

Môže sa jednať o:

- **rozdielnosť** v potrebách, názoroch, postojoch, záujmoch, hodnotách, cieľoch.

- **nesprávne hodnotenie zo strany** účastníkov konfliktu z dôvodu nedostatku informácií, skresleného vnímania apod.,

- **nepríjemná realita** (napr. provokujúce vystupovanie alebo vzhľad účastníkov konfliktu),

- **nežiadúca aktuálna situácia** (napr. strata blízkej osoby, negatívny vzťah k rodičom partnera, chronická osamelosť, či schopnosť naväzovať len povrchné vzťahy).
- **kultúrne a spoločenské vplyvy** (konflikty súvisia predovšetkým so spoločenskou pozíciou, predpisom a výkonom role v danej sociálnej skupine – ženská a mužská rola).
- **civilizačné faktory** - zrýchlené životné tempo, zmeny v spoločnosti, konzumný štýl života.

1.4. Spôsoby riešenia konfliktov

Podľa **Plamínka**:

Pri riešení konfliktných situácií sa opakuje niekoľko variánt, ktoré zaznamenali ako etológovia, tak historici. Najjednoduchší z týchto nápadov je nerobiť nič a čakať, že sa konflikt vyrieši sám, a to aj pri nečinnosti tých, ktorých sa týka.

Pasivitou:

Niekedy sa problém vyrieši spontánne behom času. Spoliehať sa na toto pasívne riešenie je nebezpečné, pretože je zrejmé, že spontánne riešenie konfliktu môže byť pre pasívneho účastníka nepriaznivé a často aj pre všetkých zúčastnených.

Násilím

Rozsah sa môže pohybovať od slovných urážok až po svetový vojnový konflikt. Pri fyzickom násilí nemusia byť dodržiavané pravidla (rozsah môže kolísť v rozmedzí od vychovného pohlavku cez bitku alebo znásilnenie až po vojnový konflikt). Menej viditeľné, ale o to závažnejšie je psychické násilie - napr. vydieranie, verbálne napádanie súpera, urážanie.

Delegáciou

Účastníci konfliktu sa môžu obracať na nejakú autoritu so žiadosťou, aby rozhodla za nich. Najbežnejšou vonkajšou autoritou, ktorá rieši konflikty, je súd. V roli vonkajšej autority je niekedy aj jednotlivec – napr. ako expert, nadriadený, rodič, učiteľ.

podľa Čakrta

Michael Čakrt pristupuje k riešeniu konfliktov z dvoch hľadísk:

Jedným z nich je ochota k **spolupráci a kooperativita**, ktoré vystihujú mieru, nakoľko jedna strana rešpektuje svojho oponenta.

Druhým z hľadísk je **asertivita**, ktorá popisuje mieru, akou sa jedna strana snaží presadiť a uspokojiť svoje vlastné záujmy.

Na základe týchto dvoch hľadísk stanovil **Čakrt** 5 prístupov k riešeniu konfliktu:

a, konfrontácia nastáva vtedy, ak sa jedna strana pokúša dosiahnuť svojich ciele alebo sledovať svoje záujmy bez ohľadu na dôsledky. Sú to spravidla situácie, keď zisk jedného znamená stratu pre druhého.

Pri konfrontácii sa používajú prostriedky ako fyzická hrozba, manipulácia, intrigy alebo ignorovanie požiadavkov protistrany.

b, kooperácia je prístupom, keď všetci zúčastnení berú ohľad na záujmy druhých

a pracujú spoločne na vzájomne výhodnom riešení.

c, vyhýbanie vychádza z presvedčenia že akýkoľvek konflikt škodí, a preto je nutné buď ustúpiť alebo ho potlačiť.

d, ústup sa zakladá na našej snahe uspokojiť oponenta tým, že jeho záujmy nadradíme našim. To znamená, že pre zachovanie kludu a mieru je jedna strana ochotná k obetiam.

e, kompromis je prístup, ktorý neprináša víťazstvo ani jednej strane. Predmet sporu je rozdelený medzi obe strany a tam, kde to nie je možné, sa jeden ústupok vyváža druhým.

1.5 Fázy konfliktu

E. G. Fehla u uvádza narast a vyhrotenie konfliktu v piatich fázach

a, fáza prvá – debaty a diskusie, pri ktorých začínajú byť zrejmé rozdielne stanoviska .

b, fáza druhá- poukazuje sa skôr na protichodnosť názorov. Strany si však ešte stále myslia, že vznikajúce napätie je ešte možné zvládnuť.

c, fáza tretia- stanoviska oboch strán sú už nezmieriteľné. Obe strany sa snažia upevniť svoju pozíciu a vyhlasujú požiadavky alebo ultimáta.

d, fáza štvrtá- nedôvera medzi oboma stranami silnie a nádej vyriešiť konflikt úplne mizne.

e, fáza piata – konflikt dospel do štádia boja.

2. Agresia

V predošlých riadkoch bolo jako jedno z možných riešení konfliktu spomínané násilie, agresia.

Čo môžeme rozumieť pod agresiou? Niekoľko odborných literárnych prameňov definuje

agresiu ako chovanie, ktorého cieľom je niekoho poškodiť alebo mu ublížiť.

Po prečítaní definície sa naskytá otázka“ Kde sa berie v ľuďoch agresia?“ Je to niečo vrodeného alebo sa človek stáva agresívnym v priebehu života? Trebárs následkom nesprávnej výchovy? Dá sa tomu zabrániť?

Zdrojom agresie v človeku môže byť nielen pudové jednanie, ale aj racionálne, premyslené, plánované jednanie proti morálnym zásadám. Ako vnútorný zdroj agresívneho jednania je možné označiť dedičnosť. Zdrojom agresívneho chovania býva afekt (zloba, hnev), neuspokojená potreba, ale aj zvyk, vždy v spojení so situáciou.

Agresia býva často len maskovaný strach. Tendenciu človeka jednat' agresívne zvyšuje pocit bezmocnosti, nemožnosť alternatívnych volieb, provokujúce“ verbálne aj neverbálne prejavy, konfrontačné alebo súperivé situácie, intoxikácia alkoholom, drogami, liekmi.

2.1 Agresia a šikana

Slovo šikana pochádza z francúzskeho slova chicane (obťažovanie, týranie , sužovanie apod.)

V našich podmienkách ho zaviedol psychiater **Petr Příhoda**. Jednotná definícia pre šikanu neexistuje a preto si mnoho odborníkov vytvára svoju vlastnú.

Jedna z definícií hovorí, že „*Šikanovanie je agresívne jednanie uskutočňované s cieľom získať pocit prevahy a určité výhody prostredníctvom fyzického a psychického týrania druhých*“.

Podľa **Pavla Řičana** je „*šikana zvláštním prípadom agresie*“ (Řičan, 1995, s.21).

Veľmi zjednodušene by sa dalo povedať, že dlhotrvajúca agresia prechádza v šikanu. Mnoho psychológov tvrdí, že agresia je podobne ,ako väčšina ostatného ľudského chovania, naučená.

Človek je agresívny preto, že sa naučil, že sa to vypláca.

Pavel Říčan dodáva , že obzvlášť účinnou „ školou „ agresie je domáce prostredie, kde rodičia dieta kruto trestajú. To vníma a vidí, s akým uspokojením rodičia presadzujú svoju moc (Říčan, 1995).

3. Vzťahy na pracovisku

Všade, kde ľudia spolupracujú, dochádza ku konfliktom. Je to prirodzené, pretože na pracovisku sa stretávajú ľudia s rôznymi názorami, hodnotami, cieľmi a v neposlednom rade povahami. Keďže mnohí strávia na pracovisku mnohé hodiny a riešia mnoho pracovných alebo aj osobných problémov, môžu byť aj stresovaní. Konflikt nie je teda problémom. Spôsob riešenia problému je dôležitý. Mnohokrát konflikt prináša pozitívnu zmenu, rozvoj .

Problémom začínajú byť konflikty vo chvíli, keď sa systematicky, opakovane, protiprávne zasahuje do pracovného a osobného života druhého človeka. Vtedy, keď útočník cielene, nepriateľsky napadá ostatných zamestnanov. Jednoducho vtedy, keď na pracovisku dochádza k psychickému teroru (Kratz, 2005).

V súčasnosti sa vyskytujú javy, ktoré neprinášajú dobré vzťahy. **Šikana a mobbing.**

Názvy sú odlišné, tie dve termíny majú však mnoho spoločného. Kým sa o šikane hovorí často, o mobbingu aj v súčasnosti len okrajovo.

3.1 Mobbing??? A to je čo?

Pri štúdiu literatúry som sa stretla s viacerými definíciami, respektíve charakteristikami mobbingu.

Pavel Beňo popisuje mobbing ako „*nedostatočnú schopnosť komunikovať, znevažovanie a aroganciu, závisť, zlé spôsoby chovania a jednaní s druhými neschopnosť riešiť konflikty a otvorene k nim pristupovať, sociálnu neistotu.....*“.

Podľa **H.-J. Kratz** je mobbingom „*rada negatívnych komunikatívnych jednaní, ktorých sa dopúšťa jednotlivec alebo niekoľko osôb voči určitému človeku dlhšiu dobu*“.

T. Novák a V. Capponi definujú mobbing jako „*cieľový opakovaný útok na určitú osobu*“.

J. Jakoubek vníma mobbing ako „*zámerné útoky na ľudskú dôstojnosť, ktorých cieľom je vytiesnenie jedinca z pracovného kolektívu, či z pracovného miesta*“.

Podľa **Hirigoyen** (2002, s 59) je mobbing „*názov pre skupinové správanie pracovníkov, ktorého cieľom je vyštvanie jedného zamestnanca postupným znepríjemňovaním pracovnej situácie*“.

Pod mobbingom môžeme teda rozumieť činnosti na pracovisku, ktoré obeť znevažujú a poškodzujú povesť, sebaúctu a sebavedomie a môžu viesť až k poškodeniu jej zdravia, či dokonca sebevraždy.

Nakoniec ešte uvediem názor **Heinza Leymana** na mobbing. Podľa **Leymana** zahŕňa mobbing „*hostilnú a neetickú komunikáciu, ktorá je realizovaná systematicky, jednou alebo viacerými osobami hlavne voči jednej osobe, ktorá je vďaka mobbingu tlačaná do beznádejnej a bezbrannej situácie*“.

a v nej udržiavaná prostredníctvom mobbingových aktivít. Tieto aktivity sa objavujú veľmi často (najmenej raz týždenne) a dlhodobo (najmenej pol roka".

3.2 História mobbingu

Pojem „mobbing“ pochádza z anglického „to mob“. V preklade to znamená „niečo obklopiť, obliehať alebo na niečo naraziť. Nemčina pozná slovo „der Mob“, čo je možné preložiť ako zberba, lúza. Je to teda slovo označujúce skupinu ľudí so zlými úmyslami. Existuje aj slovné spojenie „mob boss“ označujúce šéfa mafie.

Nazrime však do histórie tohoto pojmu. Výraz mobbing sa spája predovšetkým s dvoma menami. **Konrad Lorenz** (1903-1989) rakúsky etológ a nositeľ nobelovej ceny označil týmto termínom chovanie zvierat pri obrane svojho územia. Ide o takzvanú teritorialitu zvierat, keď svorka útočí na votrelca s cieľom vypudiť ho zo svojho územia (Beňo, 2003).

Heinz Leymann (1932-1999) lekár a psychológ nemeckého pôvodu, žijúci vo Švédsku sa najviac zaslúžil o rozšírenie pojmu „ mobbing“. Vo svojej praxi sa venoval pacientom, ktorí trpeli komunikačnými a vzťahovými problémami na pracovisku. V roku 1984 publikoval cez *The National Board of Occupational safety and Health* publikoval závery svojich pozorovaní, ktoré prevádzal v rokoch 1982-1983 spolu s **Anneli Gustafsson**. Konštatoval, že v mnohých prípadoch sa pracovníci k svojmu kolegovi chovali spôsobom „útočiacej svorky“. Pri pohľade do histórie by sme mohli v súvislosti s výrazom mobbing spomenúť meno **Peter–Paul Heinemann**. Pán **Heinemann** použil termín mobbing v roku 1972 pri popisovaní agresívneho chovania detí na školských dvoroch, pričom väčšia skupina detí fyzicky napadala jedno, obvykle osamotené dieťa.

V roku 1976 sa objavila prvá publikácia popisujúca 5 typov situácií na pracovisku, všeobecne nazývaných mobbingom **Brodsky C. M. The harassed**

worker. Lexington: Lexington Books. Autor tejto publikácie ale nerozlišuje elementy týkajúce sa pojmu mobbing od iných problémov prostredia práce (Klos, 2002)

3.3 Formy mobbingu

Viacerí autorí spomínajú v svojich prácach špecifické formy mobbingu (**Huberová, 1995, Beňo, 2003, Kmoníčková, Wagnerová, 2005, Kratz, 2005, Drgoňová, 2009 a iní**).

3.3.1 Bossing

(mobbing zhora) – u bossingu sa vyskytujú podobné znaky ako u mobbingu. Iniciatíva však v tomto prípade neprichádza zo strany kolegov, ale zo strany nariadeného.

S pojmom bossing je spojené meno Nóra **S. Kile**. Ten označoval týmto termínom pri svojich výskumoch „systematické šikanovanie zo strany vedúcich“ a upozornil na tento jav. Bosser / agresor sa snaží o upevnenie moci, Cieľom jeho snaženia je narušenie pracovnej atmosféry a chuť pracovníka. Výsledkom jeho snaženia má byť dobrovoľný odchod z pracoviska bez vyplatenia finančnej kompenzácie. V spojitosti s pojmom bossingsa môžeme stretnúť s označením „Rufmord“ - v preklade „mord“ = „vražda“, „ruf“ = „povesť“ (Beňo, 2003).

3.3.2 Stalking

anglický výraz "stalking" znamenal pôvodne stopovať (zver). V súčasnej terminológii preklad slova "stalking" ponúkne slovník výrazy: sledujúci, lovecký... Z hľadiska psychiatrie alebo kriminológie je slovo stalking chápané ako úmyselné prenasledovanie a obťažovanie inej osoby, ktoré obeti znižuje kvalitu života a ohrozuje jej bezpečnosť. Páchateľ systematicky obťažuje obeť

opakovanými a dlhodobými pokusmi kontaktovať pomocou dopisov, e-mailov, telefonátov, SMS správ, zasielaním rôznych zásielok a darčiekov.

3.3.3 Chairing

(angl. chair - stolička) – je špecifická forma útokov, nekorektných metód používaných vedúcimi pracovníkmi v boji o vedúce pozície

3.3.4 Defaming

(angl. defame – ohovoriť, očierniť, zhanobiť). Je to otvorený útok na povesť jednotlivca, skupiny alebo organizácie na verejnosti. Svoju negatívnu rolu zohrávajú v tomto prípade médiá.

3.3.5 Higtch - mobbing

je chovanie, pri ktorom dochádza k vymazávaniu a výmene počítačových súborov alebo posielanie anonymných výhražných e-mailov alebo vírusov.

3.3.6 Staffing

(angl. staff – personál) - jednanie podriadených voči nadriadenému, následkom ktorého ma byť nadriadený zosadený. Podľa A. Riquelme (2006) dochádza k tejto situácii vtedy, ak do organizácie nastúpi niekto zvonku a jeho metódy nie sú podriadenými prijaté. K staffingu môže dôjsť aj vtedy, ak je zamestnanec vymenovaný na nejaký riadiaci pôst a musí riadiť svojich bývalých kolegov, ktorí nie sú s jeho vymenovaním spokojní.

3.3.7 Sexuálne obťažovanie (Sexual harassment)

patrí medzi ďalšie formy násilia na pracovisku. Terčom obťažovania sú ženy a muži. Je pravdou, že väčšinou sú obeťami ženy. Muži dokážu jednoznačnejšie ukázať, čo im prekáža.

U sexuálneho obťažovania ide o spôsoby chovania, ktoré si ženy neprajú, ktoré ženy urážajú a ponižujú. Správanie, ktoré prekračuje hranice ženami

vymedzené. Správanie, pri odmietnutí ktorého musia ženy počítať s negatívnymi následkami (Hubberová, 1995, s.81).

Harašment sa môže pohybovať vo verbálnej rovine, má však aj dotykovú podobu. Počnúc akoby náhodnými dotykmi až po skutočne cieleňé dotyky na intímne miesta. Pojem harašment zahŕňa aj vyvesovanie erotických vyobrazení na steny, ich vykladanie na pracovný stôl, na počítač, ukazovanie pornografických časopisov.

Za harašment sú považovaní uprené pohľady, hvízdanie za chrbtom, komentovanie vzhľadu, postavy, rozprávanie obscénnych a dvojzmyselných vtipov, používanie opl'zých výrazov a slovných sexuálnych vyjadrení. Ďalej tu patria aj telefonáty, listy, sms správy, emaily so sexuálnymi narážkami.

O násilí, resp. o mobbingu však nie je možné hovoriť po jedinom útoku. O mobbingu môžeme hovoriť až vtedy, ak je žena pokorovaná často a dlho .

Podľa Huberovej sa jedná o mobbing vtedy, ak sa muži v prítomnosti ženy stále dopúšťajú neprítojnosti s cieľom ju nahnevať, uraziť, diskriminovať.

3.3.8 Diskriminácia?

Diskriminácia pochádza zo slova „discriminaire“. V preklade z latinského jazyka znamená toto slovo odlišovať, rozlišovať. V práve je tento termín používaný pre nerovný prístup, ktorý je založený na rasových, vekových, rasových, sociálnych alebo ďalších podobných kritériách.

V Slovenskej, ako aj v Českej republike bol prijatý antidiskriminačný zákon. Tento zákon upravuje uplatňovanie zásady rovnakého zaobchádzania a ustanovuje prostriedky právnej ochrany, ak dôjde k porušeniu tejto zásady. Dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania spočíva v zákaze diskriminácie z dôvodu:

- pohlavia,
- náboženského vyznania alebo viery,
- rasy,
- príslušnosti k národnostnej alebo etnickej skupine,
- zdravotného postihnutia,
- veku,
- sexuálnej orientácie,
- manželského stavu alebo rodinného stavu,
- farby pleti,
- jazyka,
- politického alebo iného zmýšľania,
- národného alebo sociálneho pôvodu,
- majetku,
- rodu alebo
- iného postavenia.

3.3.3. 1 Diskriminácia v zamestnaní

Žijeme hektickú dobu. Dospelý človek strávi v zamestnaní niekedy jednu tretinu života.

Je to viac, ako v ktoromkoľvek inom prostredí mimo svoju domácnosť. Aj z toho dôvodu je zamestnanie miestom, kde sa ľudia stretávajú najviac s diskrimináciou.

Pri **prijímaní** do zamestnania sa človek stretáva pravdepodobne s najklasickejšou diskriminačnou situáciou. Zamestnávateľia sú v dnešnej dobe opatrní a nedovolia si povedať priamo uchádzačovi, že ho odmietajú kvôli jeho etnickému pôvodu, pohlaviu, zdravotnému postihnutiu alebo sexuálnej orientácii. Organizácia sa snaží vysvetliť odmietnutie, sice vymysleným, ale nenapadnuteľným dôvodom. Tým je skutočný dôvod, postavený na predsudkoch voči určitej skupinke ľudí, úspešne skrytý.

Ďalšou v rade diskriminačných situácií je **odmeňovanie** zamestnancov.

V dnešnom svete je výška miezd a platov mnohokrát tabu. Zamestnanci majú pod hrozbou prepustenia zákaz rozprávať o výške svojho platu.

Eventuálni sťažovatelia nemajú tak dostatok informácií.

Čsto dochádza ku diskriminácii, keď si zamestnávateľ vyberá.koho povýši na vedúcu pozíciu,komu zverí náročnejšiu, zodpovednejšiu, ale o to lepšie platenú prácu.

3.3.3.2 Diskriminácia z dôvodu veku

postihuje osoby akéhokoľvek veku, pokiaľ sa stanú obeťou predsudkov voči určitému veku.

Podľa **Čižinského** dospieva negatívny vzťah k starším ľuďom v týchto situáciách:

- neprijímanie do zamestnania – už inzeráty sú diskriminačné (hľadá sa zamestnanec do 35 rokov), dnes je už diskriminácia častejšie len naznačená (mladý dynamický kolektív).

diskriminácia pri pracovnom postupe, rozmiestňovaní pracovných síl a pracovných úloh, v hodnotení výkonov a v odmeňovaní a zamestnaneckých výhodách, vo vzdelávaní a rozvoji a v rozhodnutiach o preradení na inú prácu,

- častejšie prepúšťanie pri znižovaní stavu zamestnancov.

Nezamestnanosť starších ľudí je štatisticky nižšia ako v ostatných vekových kategóriách.

3.3.3.3 Diskriminácia z dôvodu jazyka a národnosti

K tomuto prípadu dochádza, keď je určitý človek diskriminovaný pre svoj prízvuk v češtine, alebo v slovenčine. Mnoho zamestnávateľov vyžaduje od svojich zamestnancov bezchybnú znalosť češtiny/ slovenčiny, aby nebolo v ich reči poznať cudzí prízvuk kvoli profesionálnemu dojmu.

3.3.3.4 Diskriminácia cudzincov

Cudzinci sú v spoločnosti nazývaní všeobecne diskriminovanou menšinou. S diskrimináciou sa väčšinou stretávajú v zamestnaní, v školstve, zdravotníctve, službách a aj verejnej správe.

Dôvodom diskriminácie cudzincov je ich prízvuk, obava zamestnávateľa z právnych problémov, ktoré sú s cudzincom v zamestnaní spojené. Tiež presvedčenie zamestnávateľa, že cudzincom stačia horšie pracovné podmienky a nižší plat ako majú českí / slovenskí zamestnanci.

3.3.3.5 Diskriminácia z dôvodu pohlavia

Pri diskriminácii z dôvodu pohlavia sa môže jednať o znevýhodnenie žien, ako aj mužov.

To je ukázková veta z učebnice. V každodennom živote, napríklad v zamestnaní, dochádza však skôr k znevýhodňovaniu žien. Podľa štatistických výskumov Sociologického ústavu v Bratislave (2006) sa najsilnejšie ukazuje uprednostňovanie mužov v odmeňovaní za prácu. Je však nutné poznamenať, že mzdové rozdiely súvisia s výberom vzdelania.

Znevýhodnenie môžu pociťovať ženy už pri prijímaní do zamestnania. Sú jej kladené otázky.

Týkajú sa budúcnosti, vydaja, či založenia rodiny. Tieto otázky sú považované za diskrimináciu.

Né, pretože nesúvisia priamo s prácou. Na druhej strane, teda na strane zamestnávateľa, ide o hľadanie perspektívneho zamestnanca na dlhú dobu. V prípade znižovania stavu dostávajú ženy ľahšie výpoved' ako muži. Niekedy dostávajú ženy výpoved' po otehotnení. Na školenia a rozne externé semináre sú posielaní skor muži ako ženy. Zamestnávateľom je väčšinou uvádzaný dôvod rodina.

3.3.3.6. Bullying

Najčastejšie používaná definícia bullyingu pochádza od Nóra **D. Olweusa** (1993). Podľa uvedeného autora o bullyingu možno hovoriť vtedy, ak sú jeden alebo viacerí žiaci vystavení negatívnym aktom zo strany iných žiakov opakovane po určitú dobu.

Niektorí autori nerozlišujú pojmy „mobbing“, a „šikanovanie“ pojmy mobbing a šikanovanie synonymicky. Tieto pojmy diferenciuje **M. Vargová** (2003). Píše, že ich môžeme chápať ako formy nežiadúcej agresivity v medziľudských vzťahoch, Rozdiel vidí v tom, že kým šikanovanie (bullying) je zjavný, priehľadný a situačne podmienený priamy prejav agresie šikanujúceho, mobbing je opakované správanie sa, často nepriehľadné, nepriame, zastierané, na prvý pohľad nie je zjavné.

Pri šikanovaní ide o relatívne primitívne, bezprostredné a zjavné ponižovanie, zosmiešňovanie alebo týranie, u mobbingu sú formy ubližovania a agresie oveľa rafinovanejšie, menej zjavné a zložitejšie (Beňo, 2003).

„Keď pomalujeme hrebeň kohúta, býva väčšinou vzápätí vylúčený zo svojho slepačieho háremu“.

(Beňo, 2003)

4. Príčiny mobbingu

A na počiatku je vždy konflikt... Mobbing sa vyvíja občas veľmi rýchle, občas po týždňoch až mesiacoch (Leymann, 1996).

Hlavnú úlohu zohráva mobber a jeho osobné dôvody.

„Zdrojom mobbingu môže byť jen jediný kolega alebo skupina, ktorá se k němu přidá.“ (Svobodová, 2008, str. 34)

Konflikt a agresor však nie sú jedinými spúšťáčmi mobbingu

Podľa profesora **Leymana** môžu byť spúšťáčmi mobbingu (Beňo, 2003) :

1. nedostatečná kvalifikácia pre vedenie ľudí , autoritatívny štýl vedenia
2. nízka schopnosť vysporiadať sa s konfliktom
3. permanentný tlak na zvyšovanie výkonov a znižovanie nákladov
4. firemná kultúra s nízkou úrovňou etiky
5. nedostatky vo vnútropodnikových štruktúrach
6. strach pred stratou zamestnania (napätá ekonomická situácia)
7. závisť a „konkurenční vzťahy“ (konkurenčné myslenie)
8. podstatné rozdiely v miere prípadne nedostatok tolerancie
9. deštruktívne zachádzania s chybami, či omylmi
10. štruktúra osobnosti mobbovaného

Ostatní autori sa stotožňujú s profesorom Leymanom.

Svobodová (2005) píše, že výskyt mobbingu je v podstate priamo úmerný výskytu pracovnej nespokojnosti, zlej sociálnej klímy a zlého psychického stavu zamestnancov. Medzi ďalšie príčiny mobbingu patrí aj nesprávny štýl riadenia pracovníkov (Hubberová, 1995)

Ak to teda zhrnieme, prostredie hraje veľmi dôležitú úlohu. K rozvoju násilia sú nutné podmienky, ktoré umožnia intriky, ohováranie nátlak na pracovníka. Firemná kultúra je tou, ktorá ovplyvní spokojnosť v zamestnaní a mieru loyality s firmou. Pokiaľ je firemná kultúra nastavená správne, zamestnanci sú spokojní, motivovaní a oddzkaďuje sa to aj na výkonoch.

Špatná firemná kultúra prináša so sebou pravý opak a súčasne vznik patologických vzťahov na pracovisku. Neoddeliteľnou súčasťou firemnej kultúry je firemná etika a zodpovednosť za následky svojho chovania. Kľúčovú rolu tu hrá vedúci pracovník a štýl riadenia. Vplyvna vznik mobbingu má tak autoritatívne rozhodovanie, ako aj liberálny prístup.

Znaky správnej firemnej kultúry sú:

-
- každému zamestnancovi by malo byť jasné, aké jednanie je požadované, čo je ešte akceptovateľné a čo je už úplne neprijateľné.
- priama a jednoznačná komunikácia
- vysoká dôvera a istota spolupracovníkov
- identifikácia s podnikom a loyality
- málo formálnych kontrolných postupov a nižšie nároky na kontrolu
- vysoká motivácia a nízka fluktuácia
- rýchlo nájdené riešenia rozhodnutia
- rýchla implementácia inovácií.

5. Ciele mobbingu

Zámerom násilia na pracovisku je poškodenie druhého za účelom jeho následného, nespravodlivého prepustenia zo zamestnania.

Podľa Svobodovej je cieľom prezentácia vlastnej moci, prevahy. Páchateľ sa útokmi uspokojuje. (Svobodová, 2005). Usiluje všetkými možnými prostriedkami o znemožnenie obete a zničenie jej života. V tomto prípade nie je teda hlavným zámerom nie je odchod kolegu, zamestnanca zo zamestnania. V tomto prípade deklaruje, demonštruje páchatel', agresor svoju silu. Pritom sa snaží svoju obeť očierniť, zosmiešniť. Obeť tento psychický tlak nevydrží a pracovné miesto dobrovoľne opúšťa.

Fehlau (2003) tvrdí, že efektom mobbingovej činnosti je vylúčenie osoby ze spoločnej činnosti. Pod nátlakom agresora začne časom mobbovaná osoba robiť chyby, absentovať.

Samozrejme to prestane po určitom čase zamestnávateľovi vyhovovať a obeť je vyzvaná, aby podala výpoveď. Odmietnutím výpovede si zamestnanec nepolepší. Naopak. V tom lepšom prípade je obeť preradená na iné oddelenie. Tam však vďaka povesti a narušenej psychike neobstojí.

6. Fázy mobbingového procesu

V predchádzajúcich kapitolách bolo viackrát spomínané, že mobbing je vlastne dlhodobosť a systematičnosť. Je to proces pozostávajúci z viacerých fáz. Na počiatku neho je vždy konflikt.

H. Leymann rozdelil mobbing ako proces do štyroch fáz. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s odlišným pomenovaním týchto fáz. Ich obsah je však rovnaký.

Priebeh mobbingu môže byť oplyvnená, ak

- šikanovaná osoba sa na začiatku druhej fáze začne vehementne brániť, role sa vymenia a povodne šikovaná osoba sa pustí do týznenia toho, kto sa dopúšťal mobbingu.

- nadriadený sa zastane zamestnanca, ktorý je vystavený násiliu alebo mu pomôžu solidárni kolegovia
- šikanovaná osoba zmení včas pracovné prostredie
- v tretej fáze mobbingu zakročia zodpovední pracovníci voči agresorovi personálnymi
- zúčastnené strany sú schopné vyriešiť konflikt už v prvej fáze a k mobbingu nemusú vôbec dojsť. (Kratz, 2005)

6.1 Fáza prvá: konflikt se konštruktívne nerieši

A na začiatku bol konflikt..... všetko začína nevinne. Žartíky, nepríjemne posmešky vyvolávajúce konflikt. Záleží len na aktéroch konfliktu, či dojde k druhej fáze.

Rozhodujúce je, akým spôsobom pristúpajú k problému a snažia sa problém vyriešiť.

Konflikty, o ktorých sa hovorí, otvorené sa diskutujú a riešia, je možné vyjasniť, zastaviť.

Ak sa však o problémoch, konliktoch mlčí, zúčastnené strany nekomunikujú, žalujú sa.

Nezúčastneným stranách, ohovárajú sa navzájom, konflikt narastá a časom tak či tak vyjde na povrch. Žiaľ už v úplne inej podobe. Je teda žiadúce, aby sme sa konfliktom nevyhýbali, ale sa im postavili čelom. Mali by sme byť teda schopní ich čo najskor rozpoznať, riešiť a prekonávať. (Kratz, 2005)

6.2 Fáza druhá: psychický teror je už systematicky vykonávaný

K druhej fáze dochádza, ak konflikt nebol v prvej fáze konštruktívne vyriešený, zastavený. Nastáva psychický teror zo strany jedného alebo viacerých agresorov a obeť sa stáva terčom pravidelných útokov.

Ojedinele posměšky. prejavy zlomyseľnosti, závisti, zakernosti prichádzajú v astejsich intervaloch. Doteraz obľubeny kolega, i kolegyňa je izolovany od svojho pracovného týmu a je zbavovany/a svojich kompetencií. Nerieeny a nevyrieeny konflikt ustupuje do pozadia

asom už nik nevie povedať kedy ,ako a prečo k situácii došlo. Obet’ je im d’alej , tým viac zraniteľnejia, zhoršuje sa jej psychicky a fyzicky stav, stráca sebadoveru a zoslia sa u nej stresové symptomy. To povzbudzuje tonikov a astuju obet’ novými atakmi.

Terorizova osoba zina menit’ svoje správanie. Uzaviera sa do seba a z prijemného, priateľského a otvoreného človeka sa stáva bojzlivý samotár. Obet’ nezvláda situáciu a zina robiť chyby v svojej práci. Práca ho prestáva baviť a zvyia sa jeho absenne hodiny.

ikanovany sa dostáva úplne na okraj kolektívu a nakoniec stráca náklonnosť kolegov, ktorí mu predtým stáli najbližšie (Kratz, 2005).

6.3 Fáza tretia: vedenie reaguje, prípad sa stáva oficiálnym

Je to fáza, keď je prípad spojený oficiálny a , odtajneny“. V tejto fáze je na urovnanie sporuvchinou neskoro, hoci k pokusom u urovnanie občas dochádza. K odtujnaniu dochádza viacerými sposobmi. V niektorých prípadoch sa dotyčná osoba obráti na nadriadeného s prosbou o pomoc, sú však prípady, keď vedenie firmy samo zaznamená situáciu a vzťahy na oddelení, alebo na pracovisku. Situáciu zaznamená na základe zmenz správania pracovníka a poklesu jeho výkonu.

Tretia fáza je skutočne pokročilým štádiom, keď sa u ikovaneho prejavujú časté absencie,

Je vyradený/a z kolektívu, nikto nie je ochotny s ňou/ním spolupracova a na pracu sa nedokaze koncentrovať. Jeho/jej výkon je chybový. Celá situácia je posudzovana personálnym oddelením. Vchinou sú personalisti na strane agresora. Obet’ je už tak psychicky ,zlomená“, že sa nedokaze presvedčivo branit’. Jeho zvyšena absencnosť a slabsi pracovny výkon zohrávajú tiež svoju úlohu. ikanovany pracovník je nakoniec preloeny na iné oddelenie.

Týmto krokom chce zamestnávateľ ukázať svoju dobrú vôľu a zároveň je dotýčenému dána posledná šanca (Kratz, 2005).

6.4 Fáze štvrtá: obeť je vylúčená z firmy / podniku

Podľa Kratza (2005) spoločnosť je pre spoločnosť stále viac nevyhovujúci. Dvomi dôvodmi sú jeho zvýšené absencie, znížená pracovná výkonnosť alebo šírenie svojho prípadu tretím osobám.

Može dojsť k tomu, že postihnutý sa pokúsi svoj prípad medializovať. Tento krok hodnotí organizácia ako neloajalnosť k firme.

Ak nepomôže preloženie na iné oddelenie, firma ponúkne postihnutému výpoveď. (Kratz, 2005).

7. Stratégia mobbingu

Základnou stratégiou je izolácia postihnutého pracovníka. Obeť je ignorovaný kolega je ignorovaný, nebýva pozývaný na priateľské posedenia, ani na spoločný obed, nikdo s ním nekomunikuje pod zámienkou nedostatku času alebo aj bez tejto zámienky. Môže byť vylúčený z porad. Na týchto poradiach nie je spočiatku pripustený k slovu, neskôr nie je na tieto porady vôbec pozvaný.

7.1 Ohováranie

je najčastejšou metódou. Dotýčaný sa stáva námetom ohovárania, či už jeho / jej pracovné výkony, tak súkromý život. Nešťastné výroky sa opakovane pretriasajú a chyby sa neúmerne zveličujú. Pridáva sa mnoho poloprávd či vyslovených klamstiev. Nadriadení sú okamžite informovaní o i čo najmenšom zaváhaní pracovníka. Tejto forme mobbingu môžeme predísť tým, že ohováranie odsúdime. Tí, ktorí šíria ohovárajú, stratia záujem, keď sa stretnú s odmietnutím.

7.2 Sabotovanie práce

Dotyčnej osobe sa neposkytujú dôležité informácie, či už oficiálne. Keď sa pokúša brániť tým, že nebo, správne informovaný, býva mu odvetené, že o tejto záležitosti sa hovorí celú dobu. Je teda jeho problémom, že nedáva pozor. Výsledky práce postihnutého pracovníka sa strácajú, môžu sa strácať aj súbory v počítači, do počítača sa môže nasadiť vírus, opäť sa vina zvalí na pracovníka so slovami: „to máte z toho, že si tam nahrávate nejaké hry z internetu“.

7.3 Znevažovanie výkonov a schopností

Aj malé pochybenie nadobudne obrie rozmery a táto chyba, resp. malé pochybenie nemajúc za normálnych okolností veľkú váhu slúži ako zámienka k tvrdeniu, že pracovník nestačí na náročnejšie úlohy. Pracovníkov dobrý výkon sa zasa zneváži tým, že podobnú úlohu už niekto vyriešil.

7.4 Poškodzovanie súkromia

Obet' dostáva anonymné telefónne hovory, súkromie obete sa při každej príležitosti pretriasa a dotyčná osoba je prezentovaná jako nenormálny a zvrhlý človek. Postihnutého/ú stačí raz zahliadnúť v reštaurácii a hneď je z obete alkoholik/alkoholička. Robia sa narážky na psychické zdravie, rozoberá sa súkromný život, škaredo sa hovorí o deťoch. Často sa využíva, že mnohé firmy požadujú, aby zamestnanec reprezentoval firmu aj v súkromí.

Postupy a formy chovania charakterizujúce mobbing podľa Heinza Leymana

Heinz Leymann, „otec“ výrazu mobbing hľadal pôvodne povahové rysy, ktoré by boli spoločné pre všetkých „páchateľov“ alebo pre všetky „obete“ mobbingu. Žiadne nenašiel. Výskumy, analýzy však odhalili pravidelne sa opakujúce formy chovania. Tie boli rozdelené do piatich kategórií (prebraté Beňo, 2003)

- „**Kategória I** – útoky na možnosť vyjadriť sa, prípadne zveriť sa.

- nadriadený obmedzuje možnosti vyjadriť sa (niečo povedať).
- obeť je neustále prerušovaný/a.
- kolegovia obmedzujú obeť možnosti vyjadriť sa.
- obeť je terčom nadávok a kriku.
- práca obeť je neustále kritizovaná.
- neustále je kritizovaný súkromný život obeť, je vystavená „teroru po telefóne“.
- obeť sa ústne vyhrážajú.
- obeť sa vyhrážajú písomne.
- upierajú obeť kontakt prostredníctvom znevažujúcich pohľadov a giest.
- upierajú obeť kontakt prostredníctvom rôznych náznakov, bez toho, aby jej to priamo povedali.
- **Kategória II**– útoky na sociálne vzťahy.
- s dotyčnou osobou „ sa nehovorí“.

- dotyčná osoba je posadená do miestnosti, ktorá je ďaleko od ostatných kolegov
- s dotyčnou osobou je zaobchádzané, ako keby bola vzduch.
-
- kolegom je „zakazované“ s touto osobou hovoriť
- dotyčnej osobe nie je daná príležitosť kolegov osloviť, alebo sa im prihovoriť
- **Kategória III** – útoky na povesť, úctu, vážnosť.
- za chrbtom obeti sa o nej šíria „zlé reči“.
- ohovárajú ju.
- zosmiešňujú ju.
- podozrievajú ju, že nie je duševne celkom v poriadku.
- má sa nechať vyšetriť psychiatrom.
- na adresu prípadného postihnutia obete sa robia vtipy.
- je imitovaná jej chôdza, hlas alebo gesta za účelom túto osobu znevážiť, či zosmiešniť
- je napadané jej politické, či náboženské presvedčenie..

- súkromný život dotyčnej osoby je predmetom rôznych vtipov.
- je znevažovaná, či zosmiešňovaná národnosť obeť.
- je nútená vykonávať práce, ktoré zraňujú jej sebavedomie.
- jej pracovné nasadenie a výkono je znevažované a hodnotené nevhodným (zaujatým, predpojatým) spôsobom.
- rozhodnutia obeť sú spochybňované, prípadnenie sú brane vôbec do úvahy.
- je predmetom sexuálneho záujmu a sú jej robené verbálne sexuálne ponuky

Kategória IV – útoky na kvalitu pracovného života.

- dotyčnej osobe nie sú pridelené žiadne pracovné úlohy.
- dotyčnej osobe je upieraná činnosť na pracovisku takým spôsobom, že si svoje pracovné úlohy nemože ani sama vymýšľať.
- dotyčná osoba dostáva nezmyselné pracovné úlohy.
- dotyčná osoba dostáva úlohy, ktoré sú hlboko pod úrovňou jej zručnosti a možností.
- dotyčná osoba dostáva stále nové úlohy.
- dotyčná osoba dostáva ťažko splniteľné úlohy.

- dotyčná osoba dostáva úlohy prevyšujúce jej kvalifikáciu s úmyslom, aby bola dokázaná jej neschopnosť

- **Kategória V** – útoky na zdravie.

- dotyčná osoba je nútená do práce, ktorá poškodzuje jej zdravie.

- je jej vyhrozkované fyzickým násilím.

- voči dotyčnej osobe je použité ľahšie násilie, aby si to „lepšie zapamätala“.

- dotyčná osoba je telesne zneužívaná.

- sú jej spôsobené fyzické škody doma alebo na pracovisku.

- dotyčná osoba je sexuálne obťažovaná.

8. Pohľad na mobbing z rozličných strán

8.1 Obeť mobbingu

V predchádzajúcich riadkoch je písané o pokusoch Heinza Leymana nájsť spoločné znaky pre všetkých páchatel'ov a aj obeť mobbingu. Nepodarilo sa mu to. Zistil však, že určitú náchylnosť stáť sa obeťou tu je. To, čo majú obeť spoločné je fakt, že nejak vybočujú, sú nápadné alebo neobvyklé. Odlišnosť to môže byť fyzická alebo psychická, v pozitívnom alebo negatívnom zmysle. Svobodová (2008) popisuje tieto odlišnosti v svojej práci podrobnejšie:

Fyzická odlišnosť

Terčom urážok a posmeškov bývajú ľudia inej farby pleti, alebo ľudia, ktorí sa od väčšiny fyzicky líšia, trpia nejakou telesnou vadou. K fyzickej odlišnosti, ktorú však na prvý pohľad nevidíte je osamelosť. Osamelí ľudia sú najviac zraniteľní, pretože nemajú zázemie, či rodinu. Napríklad osamelá môže byť jediná žena v mužskom kolektíve a naopak. K fyzickým odlišnostiam by sme tak mohli priradiť vek, sexuálnu orientáciu, náboženske vierovyznanie, národnostné menšiny a cudzincov, ľudí s telesnou vadou, atď.

Psychická odlišnosť.

Obeťou mobbingu sa nestáva len slabší jedinec. V prípade mobbingu zohráva odolnosť proti záťaži veľkú úlohu. Potenciálnymi obeťami teda sú::

Jedinci, ktorí sú introvertní, oslabení, labilní poddajní, nepriebojní, rovnako jako tí, ktorí sú úzkostliví, alebo citliví - ich nervová sústava je krehká a nedokáže odolávať dlho psychickému nátlaku

Naivní a dôveriví-majú tendenciu ochraňovať agresora a podľahnúť klamu, že sa mobber zmení

Jedinci s nízkou sebadôverou- sú vystrašení, nervózni, čo mobbera priťahuje

Svedomí- tí majú sklony k sebaobviňovaniu. Sú svedomí, pomáhajú druhým, neznášajú nedorozumenia, špatne znášajú kritiku druhých. Zvlášť, ak nie je pravdivá. Z tohoto dôvodu dostane mobber ľudí poľahky do situácie, v ktorej ich chce mať

Ľahko vydierateľní jedinci – osoby existenčne závislí na práci

Hubberová píše k tomu nasledovné: *“otvorené hlavy, ktoré prinášajú so sebou svieži vietor sa stávajú poľahky terčami útokov, naproti tomu sa ľahostajní, či prispôsobiví nemajú čoho obávať“* (Hubberová, 1995, s.21).

Nový pracovník, nové pracovisko, noví kolegovia a zaradenie do kolektívu. To je mnohokrát dosť náročné pre všetky strany.

Nový kolega, kolegyňa môžu predstavovať navyše nebezpečie zmeny zavedených istôt. Pokiaľ nadôvažok prevyšuje „nováčik“, ostatných svojou inteligenciou a znalosťami, stane sa pravdepodobne obeťou mobbingu.

8.2 Pohľad do hĺbín duše mobbera, páchatelia mobbingu

Obeť je mobbera nástrojom k uspokojovaniu jeho potrieb, zníženia napätia, zabíjanie nudy, pozdvihnutie sebadôvery či vlastnej hodnoty. Potrebuje ostatných, aby ich mohlo zničiť a zviditeľniť tak sám seba“ (Svobodová 2005, s.49).

Svobodová (2005) profiluje agresora podľa temperamentu a podľa toho, aké má vzťahy s inými. Vyjadrené jej slovami, vyznačuje sa mobber egocentrickosťou, silnou autoritatívnosťou, má pocit vlastnej dôležitosti a nepostradateľnosti

Jeho pocit menejcennosti vychádza pravdepodobne z jeho nespokojnosti s jeho vlastným životom, pracou, postavením, či vzťahmi. Svoje nedostatky a slabiny si uvedomuje, ale maskuje ich poukazovaním na chyby iných.

Veľmi často je uvádzané delenie páchatel'ov mobbingu podľa Hubberovej.

Hubberová (1995) rozlišuje **strojcov**, **náhodných pachateľov**, **spoluúčastníkov**, pričom

Strojcovia – k tejto skupine ľudí patrí osoba, ktorá mobbuje od začiatku zámerne. Terorom si lieči svoje vlastné komplexy. Sú takí, ktorí jedajú sami, iní hľadaú v kolektíve spojenca.

Náhodní páchatelia-náhodným páchatel'om sa stane človek vtedy, ak sa medzi dvoma účastníkmi z úplne nevinného konfliktu rozvinie trvalý spor.

Spoluúčastníci hovorí sa o dvoch typoch

- tí, ktorí sú spojencami strojcov
- druhá skupina, ktorá sa snaží celý problém nevidieť. Tak prispievajú pasívne k psychickému teroru

S ďalším členením páchatel'ov mobbingu sa stretávame v práci **Pavla Beňa**.

Ten vo svojej publikácii uvádza, že sa pri štúdiu literatúry stretol s ďalšou

týpológiou,členením páchatel'ov mobbingu/ bossingu. Táto typológia člení páchatel'ov do následných skupín:

“klasický mobber, závislivec, zbabelec „škodoradostník“ tradicionalista,,.

8.3 Agresorom je muž, agresorom je žena.

Nie je známe, či sa ženy alebo muži stávajú častejšie obeťami stávajú obeťami mobbingu. Muži sú však prevažne mobbovaní mužmi. Ženy sú mobbované aj ženami a aj mužmi.

Najčastejšie metódy mužov:

- urážky, vulgárne vtipy a nadávky,
- fyzické ohrozovanie,
- prideľovanie nezmyselných úloh,
- zadávanie nespĺniteľných termínov,
- zadržiavaním informácií nechajú obeť, aby sa dostala do ťažkosti a potom ju deklarujú za neschopnú.

„Ženské zbrane“ pri mobbovaní:

- ohováranie nepravdivé chýry,
- izolujú obeť od druhých,
- použijú tretiu obeť ako mobbéra,
- poškodzujú predmety, na ktorých obetí záleží
- sústavne kritizujú prácu obeť.

9. Následky mobbingu

Obete mobbingu sú vystavené veľkému stresu. Následky pociťujú ešte

dlho po to, čo mobbing skončil. Podľa Hubberovej (1995) sa šikanovaný človek nedokáže odreagovať ani v dobe pracovného oddychu. Myšlienkami je stále na pracovisku. Obáva sa nasledujúce týždňa. Snaží sa nájsť dôvody, prečo sa k nemu ostatní takto správajú. Hubberová uvádza ako psychické následky u obetí šikany depresie, ktoré sa môžu vyvinúť až do psychiatrických syndrémov s myšlienkami na samovraždu.

Neskôr sa môžu pridať psychosomatické následky ako napr. poruchy krvného obehu, problémy s dýchaním, žalúdočné a tráviace problémy, v neposlednom rade kožné. Závisí na odolnosti proti stresu postihnutej osoby, na jej celkovom psychickom a telesnom stave, kedy a či sa hore uvedené potiaže objavia.

Svobodová zmiňuje (2005), že mobbingom nie je postihnutý len mobbovaný, ale postihnutí sú aj kolegovia, spolupracovníci. Týranie vedie k rozpadu tímu, nepriateľskému prostrediu, k neochote kolegov pomáhať si navzájom.

10. Riešenie mobbingu

Šikanovaná osoba by sa mala pokúsiť zvažiť situáciu a rozhodnúť sa, či má dostatok síl na obranu alebo opustí doterajšie zamestnanie.

Podľa Svobodovej (2005) pasivita a vyčkávanie, že mobbera TO prestane raz baviť nie sú skutočne správnymi metódami obrany.

K správnym postupom patria: **súkromná inventúra a poznanie protivníka, Skúsiť osloviť mobbera, vedenie podrobných záznamov, vyhľadanie spojenca, informovanie nadriadeného, kontaktovanie príslušných inštitúcií.**

Hubberová (1995) vyzdvihuje dôležitosť rodiny a priateľov, s ktorými je potrebné hovoriť.

Pavel Beňo (2003) vo svojej publikácii radí obetiam šikany, aké otázky by si mali klásť, respektíve ako by mali postupovať pri riešení svojej situácie.

Pavel Beňo píše:“

- 1, Pamätajte, že rozhodnutie „odísť alebo zostať je zakaždým vaša osobná voľba.
- 2, Nedajte sa a „chytte vola za rohy“.
- 3, Sami to nezvládnete - nájdite si spojenca
4. Ujasnite si, čoho chete dosiahnúť a akú stratégiu k tomu zvolíte stratégiu.
5. Aj prehra môže byť začiatkom víťazstva“

Vrátíme sa ešte k niektorým práve spomínaným bodom:

„Pamätajte, že rozhodnutie „odísť alebo zostať je zakaždým vaša osobná voľba“ podľa **Pavla Beňa** by sme si mali častejšie klásť otázku, či v organizácii ostať, alebo miesto opustiť by sme si mali klásť častejšie. Ak keď nie sme obeťami mobbingu.

„Nedajte sa a „chytte vola za rohy“ autor toto radou hovorí, že obeť šikany Nemajú byť pasívne. Všeobecne nemáme byť pasívny. Na posmešky je potrebné reagovať.“ Nebojte sa urobiť scénu - čím hlučnejšiu a hysterickjšiu, tým lepšie.“

“ Ujasnite si, čoho chete dosiahnúť a akú stratégiu k tomu zvolíte stratégiu.“

„Čo je psáno, to je dáno“ autor pokazuje na starú pravdu. Je dobré si viesť denník krívd.

11. Právna ochrana v Slovenskej republike

Slovenská právna úprava definíciu pojmu mobbing neobsahuje. Právnu ochranu proti mobbingu poskytuje najmä:

1. Antidiskriminačný zákon 365/2004 Z.z.

Antidiskriminačný zákon vstúpil do platnosti 01.07.2004 uplatňovania **zásady rovnakého zaobchádzania**, ktorej dodržiavanie spočíva v **zákaze diskriminácie** z akéhokoľvek dôvodu, vo výkone práv a povinností v súlade s dobrými mravmi, ako aj v prijímaní opatrení na ochranu pred takouto diskrimináciou a zároveň ustanovil prostriedky právnej ochrany, ak by došlo k porušeniu tejto zásady.

2. Zákonník práce 311/2001 Z.z

§ 13

(2) V súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania sa zakazuje diskriminácia aj z dôvodu manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia.

(3) Výkon práv a povinností vyplývajúcich z pracovnoprávných vzťahov musí byť v súlade s dobrými mravmi. Nikto nesmie tieto práva a povinnosti zneužívať na škodu druhého účastníka pracovnoprávneho vzťahu alebo spoluzamestnancov. Nikto nesmie byť na pracovisku v súvislosti s výkonom pracovnoprávných vzťahov prenasledovaný ani inak postihovaný za to, že podá na iného zamestnanca alebo zamestnávateľa sťažnosť, žalobu alebo návrh na začatie trestného stíhania.

(4) Zamestnanec má právo podať zamestnávateľovi sťažnosť v súvislosti s porušením zásady rovnakého zaobchádzania podľa odsekov 1 a 2 zamestnávateľ je povinný na sťažnosť 47 Porov. Zákon c. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov 48 Porov. Zákon c. 311/2001 Z. z. Zákonník práce zamestnanca bez zbytočného odkladu odpovedať, vykonať nápravu, upustiť od takého konania a odstrániť jeho následky.

(5) Zamestnanec, ktorý sa domnieva, že jeho práva alebo právom chránené záujmy boli dotknuté nedodržaním zásady rovnakého zaobchádzania alebo nedodržaním podmienok podľa odseku 3, môže sa obrátiť na súd a domáhať sa právnej ochrany ustanovenej osobitným zákonom o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon).

3. Ústava Slovenskej republiky 460/1992 Zb.

12. Empirická časť

12.1 Ciele prieskumu

V úvode práce som spomenula, že pracujem zo zákaznických centier v jednej z nadnárodných firiem.

Centrum počíta cca 500 zamestnancov. Medzi kolegami blízkými aj neblízkými som urobila prieskumu, aby som zistila, či niektorý z kolegov /kolegyň je obeťou mobbingu. Prieskum bol ilustračný.

V zdieľanom centre pracuje v drtivej väčšine osoby ženského pohlavia, vo veľkej miere je najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské, vekové zastupenie je 25-55 rokov. Mnoho spolupracovníkov pracuje part time a študuje. Aj z toho je možné vidieť, že spoločnosť podporuje vzdelanie, ďalší rozvoj zamestnancov.

Zamestnanci pracujú v naozaj veľkých tímoch. Niektoré tímy zahŕňajú aj 2 hláv. Práca je naozaj tímová. V tíme závisí jeden od všetkých a všetci od jedného. Správanie je neformálne. V rámci lokálnej firmy, ako aj v rámci zdieľaného centra je navrhnutá tykacia forma oslovenia.

Použila som metódu dotazníkovú. Oslovila som 60 osôb. Vyplnených dotazníkov som obdržala naspäť 43. Dotazník pozostával z 30 otázok. Otázky som kládla podľa dotazníka Klausa Biedermanna. Vlastne som ich prevzala z publikácie, ktorého autorom je Pavel Beňo „Můj šéf, můj nepřítel?“.

Na otázky odpovedali respondenti odpoveďami ANO alebo NIE.

Kedže bol dotazník anonymný, odovzdávali mi spolupracovníci zodpovedané dotazníky v obálkách. Dávali mi ich priamo, alebo v mojej neprítomnosti na môj pracovný stôl. V prípade kolegov, ktorí nie sú mojimi blízkymi spolupracovníkmi som poverila konkrétnu osobu a tá mi v určený deň obálky s vyplnenými dotazníkmi odovzdala.

V dotazníkoch som sa okrem spomínaných 30 otázok pýtala na vek, a dosiahnuté vzdelanie.

Každá otázka znamenala 1 bod. trpí mobbingem.

12.2 Výsledky prieskumu

Po obdržaní vyplnených dotazníkov a spočítaní bodov následovalo príjemne prekvapenie. Zo 43 opýtaných sa podľa výsledku prieskumu cíti len 1 osoba šikanovaná

Výsledky dotazníku.

21 osôb odpovedalo na všetky otázky „NIE“ tieto osoby teda nemajú žiadnu skúsenosť na pracovisku s mobbingom

1-10 bodov

niekoľko hlasov ešte nemusí znamenať mobbing . **(15 osôb)**

11-20 bodov

tento výsledok hovorí o veľkej psychickej záťaž Zafudnoat' mobbingu je v pomalom rozvoji. **(7 osôb)**

21-30 bodov

pevné nervy... tu sa dá hovoriť o mobbingu.

(1 osoba)

Závěr

Bakalárska práca sa zaoberá problémami patologických vzťahov na pracovisku. Cieľom práce je zoznámiť čitateľa s pojmami konflikt, agresia, mobbing, oboznámuje krátko s históriou tohoto fenoménu. V práci je uvedený priebeh mobbingu, príčiny a stratégie psychického teroru. radu na jeho riešenie. Tieto poznatky by mali čitateľa obohatiť o teoretické znalosti. Empirická časť je venovaná mapovaniu výskytu mobbingu v konkrétnej organizácii.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENU

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, xiv, 181 s. ISBN 80-865-1734-9.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 80-859-4381-6.

FEHLAU, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, 143 s. Rádce.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1., Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-726-1127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, 189 s., ISBN 80-717-8642-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1591-0.

ŘÍČAN, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1995, 95 s. Pedagogická praxe. ISBN 80-717-8049-9.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

<http://praceavztahy.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

PRÍLOHA I.

Dotazník

1. Som terčom ironických poznámok
2. ostatní sa mi stále смеjú. Ľudia si o mne rozprávajú rozličné historiky.
3. za rovnakú prácu dostávam menej peňazí
4. som vystavený/á sexuálnemu obťažovaniu-slovnému, skutkovému
5. dostávam nezmyselné úlohy
6. som obviňovaná za veci, za ktoré nie som zodpovedný/á.
7. prehliadanie mojej osoby na pracovisku a zaobchádzanie so mnou, ako keby som absolútne neexistoval, neexistovala
8. trpím nespavosťou
9. je mi naznačované, že nie som z duševného hľadiska v poriadku
10. niekto o mne hovoril /hovorí ponižujúcim a pokorujúcim spôsobom v prítomnosti ostatných.
11. zažil/la som verbálne vyhrážanie
12. som kontrolovaný/á viac ako ostatní
13. niekoľkokrát som zmenil/la pracovisko
14. v poslednom čase som častejšie nemocný/á. Nechodím do práce
15. zatajovanie informácií, dokumentov a materiálov, ktoré potrebujem k svojej práci
16. poškodzovanie mojich osobných vecí alebo vypožičiavanie si mojich vecí bez mojho súhlasu
17. dávajú mi úlohy, ktoré prevyšujú moju kvalifikáciu
18. straním se kolegov, ktorí mi byli predtím blízky
19. som poverovaný/á úlohami, ktoré sú hlboko pod tým, čo skutočne dokážem.
20. kritizovanie a zamietanie mojich rozhodnutí a doporučen
21. odobranie mojich povinností, za ktoré som zodpovedný/á.
22. patím k inej národnosti alebo k inému náboženství, aké má väčšina zamestnancov.
23. som terčom neustálej kritiky
24. ostatní úmyselne odchádzajú z miestnosti po mojom príchode. poznámok
25. stále nalezanie chýb na mojej práci a ich výsledkoch.
26. pokorovanie mojej osoby pomocou posunkov a posmeškov
27. trpím telesnou vadou
28. neverím nikomu na svojom pracovisku
29. cítim sa osamelý/á
30. cítim, že mám malé sebavedomie a malý rešpekt zo strany druhých

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Silvia Allaounia

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované

**Název práce: Patologické, neproduktivné a nebezpečné vztahy v
zaměstnání**

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh:¹ 50

Celkový počet stran příloh:² 1

Počet titulů české literatury a pramenů: 6

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo

¹ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (počet stran odborné literatury nepočítáme!)

² zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh