

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2013 – 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Tereza Psotová

**Vztahová patologie na pracovišti a ochrana občanů ze  
strany státu**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Pavel Beňo

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013 - 2014

**BACHELOR THESIS**

Tereza Psotová

**Relation pathology on workplace and the protection  
citizens from the Czech republic**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
PhDr. Pavel Beňo

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24.2.2014

*Tereza Psotová*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce, panu PhDr. Pavlu Beňovi za jeho vynikající přístup a podporu.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá zkoumáním problematiky vztahové patologie na pracovišti v současných českých firmách. V rámci získání potřebných dat byl proveden sběr údajů prostřednictvím dotazníků a rozhovorů, které byly vyhodnoceny. Také došlo k porovnání situace, která se liší v soukromém sektoru a ve veřejné správě. Na závěr je navrženo několik způsobů, jak zabránit vzniku různých forem šikany v pracovních vztazích.

## **Klíčové pojmy**

Diskriminace, ochrana státu, nerovné zacházení, šikana na pracovišti, vztahová patologie

## **Annotation**

The bachelor thesis is about the area of the pathologic behaviour and relation pathology on workplace and about the situation in companies in Czech Republic. The necessary information was obtained by question forms and by the interviews which were analyzed. We can compare the situations in public or private firms. Finally I try make a suggestions how we can stop the bully or he pathologic behavior.

## **Key words**

Bullying on workplace, discrimination, protection of country, relation pathology, unequal treatment

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Teoretická část – vztahová patologie</b> .....	<b>10</b>
1.1 Co je to vlastně vztahová patologie a jak vzniká?.....	10
1.2 Druhy vztahové patologie a jak vzniká .....	11
Staffing .....	11
Bossing .....	11
Whistleblowing .....	12
Mobbing .....	12
Harrasement .....	14
Diskriminace .....	15
1.3 Osobnost pachatele vztahové patologie .....	16
1.4 Osobnost oběti vztahové patologie .....	19
1.5 Důvody a příčiny vzniku vztahové patologie na pracovišti .....	20
1.6 Jak se proti vztahové patologii bránit.....	23
1.7 Ochrana občanů ze strany státu .....	29
Ze strany zaměstnavatele .....	29
Ze strany odborů .....	30
Ze strany nevládních organizací .....	30
Ze strany úřadu práce .....	31
Ze strany advokátů .....	31
Ze strany soudu .....	31
Ze strany ústavního soudu.....	31
<b>2. Praktická část</b> .....	<b>33</b>
2.1 Oběti vztahové patologie na pracovištích .....	33
2.2 Dotazníky a jejich vyhodnocení.....	34
2.3 Dotazníky z inspektorátu práce .....	45
2.4 Prevence proti vztahové patologii.....	52
Role v týmu dle Belbina .....	52
Jak podpořit motivaci pracovníků.....	54
2.5 Jak vztahové patologii předcházet.....	60
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>65</b>

## ÚVOD

V každém kolektivu se vždy sejdou odlišné charakteristiky lidí, kteří se liší svou povahou, chováním, názory a tím pádem mohou tyto odlišnosti vést ke konfliktům, vzájemné nedůvěře a neshodám např. na pracovišti, a tímto problémem se ve své práci zabývám. Právě však v zaměstnání máme určitá pravidla, jak se chovat – např. pracovní řád či Zákoník práce.

Díky rozličným názorům a postupům se nemusí kolegové shodnout na řešení pracovních problémů – stačí málo a začne vznikat některá z forem vztahové patologie. Např. podle Fehlaua (2003, str. 23) jsou sociální vztahy na pracovišti se stávají obtížnými také tehdy, když spolu neladí hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, jejich postoje a způsoby chování. Různé osobnosti a jejich vlastnosti – a už jsou nesmělí nebo zase drží – jsou nezdárka příčinou řevnivostí a sporů. Tam, kde jsou určití pracovníci nebo skupiny neustále poškozováni nebo naopak nadlepšováni, tak také rychle dochází ke vztahovým konfliktům.

Typy konfliktů dle mého dobře popsali Eggert a Falzon (2005, str. 14): může se jednat o týmový (lidské zdroje a financování, výzkum a provoz), mezinárodní (např. boj proti terorismu), národní (majetkové střety), organizační (odbory a zaměstnavatelé, rivalita v rámci firmy a mezi firmami, soupeření vedoucích pracovníků o zdroje a vrcholové pozice), mezilidský (náboženské, kulturní, povahové, věkové, hodnotové).

Situace oboustranné výhry je obzvláště žádoucí tehdy, kdy strany mají nebo musí udržovat dobré dlouhodobé vztahy. Pochopitelně vždy také záleží na chování vedoucího, který může zpozorovat počátky patologického chování svých podřízených mezi sebou, nebo také ve variantě směrem proti němu. Pokud se toto nevhodné chování na pracovišti včas zarazí a začne řešit (způsoby správného řešení a reakcí jsem se také samozřejmě v této práci věnovala), je možnost, že se vše vrátí do původního pořádku. Nejhorší reakcí vedoucího či manažera skupiny či týmu je přehlížení náznaků patologického chování, odůvodňování, které nikam nevede anebo také situace, kdy se rozhodne z vedení odejít na jiné místo a tím se veškerých problémů nepřímo zbavit.

V první části bakalářské práce jsem vztahovou patologii na pracovišti rozebrala z hlediska teoretických pojmů. Zabývala jsem se důvody, proč vztahová patologie na pracovišti vlastně vzniká a kam se obracet v případě, že ji na pracovišti zpozorujeme nebo jsme dokonce její obětí.



Ve druhé, praktické části bakalářské práce jsem se věnovala několika důležitým věcem, které souvisí se spokojeností zaměstnanců v práci a to jak právě jak jejich spokojenost můžeme podpořit. Za prvé správným sestavením týmu, zde jsem uvedla teorii dle Belbina a pak také tím, že budeme pracovníky správně motivovat k dosažení co nejlepších výsledků a pomoci nám mohou teorie motivace. Podle mého názoru totiž ve spokojeném kolektivu pracovníků hrozí šikana, mobbing, bossing nebo jiné formy vztahové patologie pouze minimálně.

Dále jsem se v praktické části jsem se zaměřila na dotazníky zaměstnanců z různých firem, jejichž účelem bylo zjistit, zda-li je vztahová patologie problémem, který je rozšířený i v českých společnostech a firmách. Chtěla jsem také porovnat dotazníky z hlediska toho, jestli zaměstnanec pracuje ve státní správě anebo v soukromém sektoru. Tyto dotazníky byly anonymní z důvodu citlivosti tématu. Hlavním cílem bylo shromáždit důležitá data a informace ohledně aktuálním stavu vztahové patologie na pracovišti v Česku a jejich vyhodnocení.

Také jsem měla možnost pohovořit s oběťmi vztahové patologie na pracovišti a mým cílem bylo určit příčiny, proč k těmto jevům dochází, jak je možno jim předcházet anebo jaké je pak nejlepší řešení pro postiženou osobu. Osobně si myslím, že prevence je vždy důležitější než řešení již vzniklé, často nepříjemné situace na pracovišti, která může mít za následek uzavření se do sebe, kdy oběť zůstává netečná, může mít psychické potíže, které mohou dojít až k rozkolu pracovního kolektivu, který vede ke špatné atmosféře na pracovišti, zhoršení pracovních podmínek, proto je třeba nalézt hlavního iniciátora nebo iniciátory, odhalit, ke které formě vztahové patologie došlo a poté situaci vhodně vyřešit.

Sama jsem se osobně setkala s porušování pracovních podmínek ze strany zaměstnavatele – a také i když to bylo pro zaměstnance velmi nepříjemné (jednalo se nevhodné rozdělení pracovního směnného provozu), nikdo nebyl schopný se aktivně ozvat. Myslím si, že to bylo hlavně strachem o pracovní místo a zaměstnavatelé v této době rádi tohoto tlaku využívají.

Veškerými nashromážděnými údaji a informacemi jsem chtěla přispět k určení a nalezení vhodných preventivních opatření, které by měly zabránit rozšiřování nežádoucích situací na pracovištích, které jsem uvedla v závěru práce. Je vždy lepší dbát o důslednou prevenci, než-li řešit pak již vzniklou vztahovou patologii na pracovišti coby nového moderního „strašáka“ ve firmách. Byla bych ráda, kdyby se celkově přístup zaměstnavatelů obecně k pracovníkům v České republice zlepšil.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST – VZTAHOVÁ PATOLOGIE

## 1.1 CO JE TO VLASTNĚ VZTAHOVÁ PATOLOGIE A JAK VZNIKÁ?

Pokud se na pojem patologie podíváme ze sociálního hlediska, jedná se o vědu, která se zabývá společensky nežádoucími jevy. Ve společnosti tak můžeme jako nežádoucí jevy považovat např. alkoholismus, prostituci, narkomanií atd. Jedná se zkrátka o jevy, která většina společnosti odsoudí jako úpadek morálky.

Jsou vyhodnoceny jako nežádoucí až dokonce jako nepřijatelné. Podle mého názoru tam můžeme zařadit i šikanu. Šikana se může týkat i školního prostředí. Šikanou rozumíme chování či jednání k jedinci, které má za cíl ho ohrožovat, zstrašovat, nebo mu ublížit. Útoky mohou být jednak fyzického charakteru (bití) anebo slovního (nadávky, urážky).

V zaměstnání jsou poté jako vztahová patologie hodnoceny situace, které se vymykají běžnému pracovnímu procesu a jeho jednotlivým částem. Např. šéf zavaluje podřízeného prací, kterou není v jeho silách zvládnout a poté zaměstnance ještě ponižuje před kolegy, protože je prý dle jeho názoru neschopný. Jistě bychom našli i další příklady, ale ráda bych uvedla stručnou charakteristiku každého patologického jednání samostatně.

Pokud se zaměříme na definici vztahové patologie přímo na pracovišti, líbí se pojem od Wagnerové (2011, str. 129-130) jedná se o systematické, hostilní, manipulativní chování zaměřeného na poškození (fyzické i psychické) jedince. V české terminologii se více používá výraz mobbing. V anglosaské jazykové oblasti se více používá slovo bullying.

Tento termín můžeme použít oprávněně v okamžiku, kdy je člověk terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, po dobu nejméně půl roku. Zaměříme se nyní na člověka, který šikanu provádí vůči jiné osobě na pracovišti. Jaký tento člověk vlastně je? Autoři věnující se této problematice nedokáží specifikovat typického pachatele, nicméně v několika rysech se dokázali shodnout.

Tento typ osobnosti většinou nedokáže efektivně pracovat s mocí (např. jako vedoucí nebo manažer), nemá dostatečné komunikační schopnosti (chyby v komunikaci s kolegy, nadřízenými, podřízenými apod.), obvykle nemá vlastnosti jako

jsou empatie nebo tolerance a umí dobře manipulovat s lidmi (vydírání, výhrůžky, lži, pokrytectví, snaha o dojmu převahy, podněcování konfliktů).

Samozřejmě je také důležité, zda-li má šikana na pracovišti takové podmínky, aby se mohla úspěšně rozšiřovat a dále narůstat. Podnik může patologické chování podpořit dle Wagnerové a Kmoníčkové (2004) např. neprůhlednou hierarchii firmy, upřednostňováním nevyhovujících stylů řízení, špatnou komunikací s kolegy, odděleními, středisky, nastavenou firemní kulturou, zvyky, etikou, morálkou.

## **1.2 DRUHY VZTAHOVÉ PATOLOGIE A JAK VZNIKÁ**

### **STAFFING**

Anglický výraz „staff“ označující zaměstnance podniku, zde přímo označující druh šikany od podřízených směrem k vedoucímu, cílené jednání, které má dosáhnout zruinování jedince, případně i celého jeho týmu či firmy.

Staffing má často velice pomalou a plíživou formu, např. v řadě denních drobných mrzutostí ze strany podřízených, které se stupňují a tím pádem vedou u jedince ve vedoucí funkci ke tlaku, stresu, zdravotních poruchách... V dnešní době celkem opomíjený problém, protože v médiích se mnohem často více objevuje pojem bossing.

### **BOSSING**

V případě bossingu je šikana naopak – vedoucí pracovník se chová k podřízenému pracovníkovi tím způsobem, který mu znemožňuje produktivně pracovat, zesměšňuje ho před kolegy. Mezi typické projevy bossingu patří např. zadávání velkého množství úkolů, které není zaměstnanec schopen objektivně zvládnout, zadávání úkolů, na které se nevztahuje zaměstnanec z důležitých pracovních porad a setkání (tedy znemožnění přístupu k novým informacím).

Důležité je uvést, že bossing se časem stupňuje a zvyšuje neustálé tlak na dotyčného podřízeného. Bossing se těžko odhaluje, protože šikana ze strany nadřízeného se těžko prokazuje, jde o to, že kolektiv i dotyčný zaměstnanec, vůči kterému je praktikován, se bojí o místo, takže tento teror mlčky přijímá.

Z toho vyplývá, že nepříjemné pracovní podmínky podřízených, kteří jsou pod šikanou svého vedoucího, vedou k negativním vlivům na jejich pracovní výkon a to např. jeho zhoršením, pasivním přístupem k pracovním úkolům, vyhýbání se kolektivu avšak také to může způsobit až odejmutím dotyčného pracovníka nebo jeho výpovědí.

## **WHISTLEBLOWING**

Tento termín vychází z anglického označení – doslova „hvízdání na píšťalku“ volně „to blow the whistle“ – zapískat na píšťalku – a tím upozornit na pomlouvání pravidel a tím předejít negativním důsledkům. Způsob této vztahové patologie spočívá v tom, že bývalý či stávající zaměstnanec je svědkem závažných neetických nebo dokonce nezákonných praktik, prováděných se souhlasem nadřízeného a informuje o nich osoby či instituce, které mohou sjednat nápravu.

Tento termín se začal používat ve 20. letech 20. století pro upozornění na podezřelé nebo trestné jednání na pracovišti. V českých podmínkách se dle mého „whistlebloweri“ se nevyskytují. Příčinou je zřejmě český postoj k tématu „práskačství“ či „bonzování“ není nakloněn odjakživa.

## **MOBBING**

V této formě vztahové patologie se může jednat o celou škálu nevhodného chování na pracovišti – od ponižování, osočování, podceňování, obviňování a jiné zlomyslnosti mezi kolegy. Pojem vychází z anglického výrazu „to mob“ – což v překladu znamená vulgárně vynadat. Jak popisuje Kratz (2005, str.15) neškodnou šuškanou, hlasitou hádku mezi členy pracovního týmu nebo občasný souboj dvou bojovných kohoutů ještě neoznačujeme za mobbing - Každodenní konflikty se silným emocionálním nábojem, které lze považovat spíše za běžné, ještě nevzbuzují žádné obavy.

Musíme s těmito stresovými situacemi volky nevolky žít, neboť „když se kácí les, létají třísky“. Kritické a nebezpečné začnou být mezilidské vztahy až ve chvíli, kdy se zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka – tedy mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).

Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými. Znamená to, že kromě útočení na výkon, schopnosti či rychlost práce se může osoba, která mobbing provádí, zaměřit také na osobní život oběti - tedy na jeho rodinu, přátelé, známé atd.

Mezi typické projevy projevy mobbingu patří vyhrožování, teror, popichování, klepy, štvance, psychické násilí, intrikaření, odrovnání – tedy veškeré formy šikany, které vedou k tomu, že oběť je pod velkým psychickým tlakem, cítí se na pracovišti nechtěná, ponižovaná, přehlížená, utlačovaná anebo také neviditelná, díky svému přehlížení a vytěsnění z kolektivu kolegů.

Příznaky mobbingu lze zpozorovat poměrně včas, podle Fehla (2003, str. 30-31) si máme všimnout např. vysoké absence zaměstnance v práci a silné fluktuace. Je jasné, že pokud se dotyčný zaměstnanec přestane cítit v kolektivu a na pracovišti příjemně, nechce se mu do práce chodit a pociťuje někdy až nechuť a paniku při myšlence, co vše ho při pracovním dnu může díky šikaně čekat. Co se týká fluktuace, ta vždy ukazuje, že v podniku není něco v pořádku.

Pokud je člověk na pracovišti spokojený, nemá důvod zaměstnání měnit. Čím častěji se pracovníci střídají, tím hůře se vytváří dobré vztahy mezi kolegy a na pracovišti může být cítit neklid, napětí a obavy z nově příchozích. Dalším varovným příznakem je lhostejnost a nezájem, pokud zaměstnanec přestane vykonávat svou náplň, již se neangažuje jako dříve do důležitých událostí, klesá jeho informovanost, snaží se vyhnout kolektivu, znamená to jediné – chtějí co nejrychleji pryč a na minutu přesně opouští svá pracoviště.

V této situaci je třeba zjistit důvody nezájmu a lhostejnosti a začít je řešit. Také pokud mají zaměstnanci náhlý strach ze změn, které jsou občas nutné v každé firmě, je třeba zjistit, co se děje. Může se jednat o to, že kolegové se najednou vidí jako rivalové a ve změně vidí příležitost, jak co nejvíce utržit pro sebe. Prostředí firmy se poté může změnit v bojiště o moc plné intrik, obrany, obviňování či zastavení komunikace mezi důležitými odděleními ve společnosti.

A opět se dostáváme k osobě vedoucího – někteří nadřízení bohužel nejsou příliš schopní v otázce vedení lidí, chybí jim zkušenosti, nebo naopak vzdělání anebo se snaží veškeré problémy „zamést pod koberec“ v důsledku obavy o vlastní místo. Jakékoliv připomínky, dotazy nebo kritiku od podřízených přijímají podrážděně a neprojevují ochotu nějak přispět k jejich vyřešení.

Na to pochopitelně mohou zaměstnanci reagovat ještě větším rozkolem kolektivu, vytváření „klik“, narůstání neshod na pracovišti, vymizení informovanosti, předávání překroucených informací a teror vybraného jedince či jedinců. Společnosti se může nacházet v již dost velké krizi.

## Fáze mobbingu

**1. Konflikty.** Jestliže se spor, který je zpočátku absolutně nezávažný, neurovná nebo neřeší správně, může otrávit celkovou atmosféru.

**2. Psychický teror.** Kdosi se stane terčem útoků. Útoky se objevují stále častěji, psychický stav oběti se zhoršuje. Postižený jde do defenzivy.

**3. Případ se stává oficiálním.** Mobbing nelze utajit. Dříve nebo později si nadřízení "případu" všimnou a je tedy nutné zasáhnout. Často se stává, že oběť to vezme za správný konec a neustálé hádky či absence a snížení pracovní aktivity pod vlivem neustálého stresu jsou důkazem toho, na čí straně je vina. Obětní beránek se tak stává obětí i svých nadřízených, kteří ho nevyslechnou nebo se domlouvají za jeho zády.

**4. Vyloučení.** Je nutno se zbavit nepohodlného pracovníka, a pokud nechce oběť dobrovolně odejít, najde se celá řada prostředků, jak ho zničit.

Pachatelé mobbingu neustále sahají po nových a útočnějších zbraních, kterými oběť systematicky ničí. Nové prostředky nemusejí být ani nápadité, objevují se např. stále nové pomluvy z kolegova soukromého života. Postižený kolega znejistí, začne být méně soustředěný, neklidný, přemýšlí nad příčinami těchto útoků.

Přestává podávat dobré pracovní výkony, dělá chyby, tudíž se začnou šířit pomluvy nejen o jeho soukromém životě, ale začínají se kritizovat i jeho odborné schopnosti. Postižený logicky ještě více znervózní, začne ztrácet půdu pod nohama, objevují se psychosomatické potíže, je častěji nemocný, což začne být nápadné i nadřízeným a je proto napaden i z vyšších míst.

Pachatel mobbingu nachází denně novou inspiraci, aby mohl svou oběť dále trápit, nacházejí i další spojence, kteří se také chtějí zbavit nepříjemného kolegy. Uzavírá se tak začarovaný kruh, ze kterého není úniku.

## HARRASEMENT

Původně slovo harrasement označuje trvalé, nepřetržité systematické chování s nepříjemnostmi, vyhrožováním nebo nespílitelnými či nevhodnými požadavky. Sexuální podtext byl přidán až později, tedy slovo harrasement nemusí znamenat vždy obtěžování ve smyslu sexuálních narážek, dotyků či urážek.

Jedná se převážně o chování, které je urážlivé, ponižující či vede ke zneklidnění oběti, která se poté na pracovišti cítí nepříjemně. Pokud bychom chtěli sexuální obtěžování lépe definovat, pak bych použila definici dle Eggerta a Falzona (2005, str. 104) a to že sexuální obtěžování mívá mnoho podob a může obsahovat:

- úmyslný a nevyžádaný tělesný kontakt nebo zbytečnou tělesnou blízkost
- opakované sexuálně podbarvené poznámky nebo gesta komentující pohlaví, tělo, vzhled nebo životní styl člověka
- urážlivé telefonáty, dopisy nebo e-mailové vzkazy
- sledování
- ukazování nebo vystavování sexuálně jednoznačných obrázků, fotografií, vtipů nebo internetových obrázků
- otázky nebo narážky na osobní život, vztahy a přátele
- vytrvalá pozvání na společenská setkání, i když člověk dal jasně najevo, že nejsou vítána.
- Otevřené sexuální vtipy a návrhy

Pod pojmem obtěžování si můžeme představit dle Eggerta a Falzona (2005, str. 107) např. jakékoli dotyky, těsné přibližování, ponižujících přijímací rituály nebo izolování a vyčleňování jiných lidí.

## **DISKRIMINACE**

Jedná se o chování, kdy např. zaměstnavatel znevýhodňuje či naopak zvýhodňuje zaměstnance vůči druhému zaměstnanci podle různých kritérií – může jít o přesné diskriminační důvody jsou dle 1.paragrafu 4. odstavce Zákona práce. Tedy např. rasovou, náboženskou, národnostní diskriminaci. V dnešní době již také dle mého hodně potenciálního zaměstnavatele např. na pohovoru velmi ovlivňuje vzhled uchazeče o práci – např. barva vlasů, vhodnost formálnost oblečení, piercing, tetování...

Bohužel dle mého jsou tyto předsudky opravdu přehnané a také si myslím, že vždy by se měl posuzovat zkušenosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti dotyčného než-li to, co má uchazeč na hlavě nebo na nohou.

Týká se to i poté tzv. dress-code, kdy je přímo diktováno, co můžete/musíte/nesmíte mít na sobě při výkonu zaměstnání. Kromě výjimek, které dle mého názoru dávají smysl (např. odstranit si veškeré šperky a ozdoby, pokud pracujete s jídlem) tyto

pravidla vedou k omezování zaměstnanců a ztrátě jejich individuality (např. stejnokroj – často neslušivých střihů a barev, zákaz líčení u žen nebo dlouhých vlasů u mužů atd.).

### **1.3 OSOBNOST PACHATELE VZTAHOVÉ PATOLOGIE**

Jaká je osobnost typického jedince, který provádí šikanu nebo mobbing nebo bossing? Jaké jsou jeho vnitřní pohnutky a myšlenky? Krátí si tímto způsobem čas v práci, protože se příliš nudí nebo ho jeho pracovní zařazení nenaplnuje? Nebo se mu stalo něco nepříjemného v dětství či předchozím zaměstnání a on se potřebuje někde pomstít? Nebo daný jedinec trpí nenávistí k ostatním lidem, závidí jim rodinu, přátele nebo peníze a potřebuje jim jejich osobní štěstí zkažit? Nebo si oběť vybere, protože mu na ní něco osobně neseďí – rasa, oblečení, způsob mluvy....? Má strach z konkurence nebo z toho, že by mohl být někdo lepší než on?

Kdybychom měli hledat společné povahové rysy pachatele, mohli bychom uvést nedostatek sebevědomí (který se však neprojevuje navenek, ale je naopak skryt, na rozdíl od oběti mobbingu), neschopnosti přijímat objektivně kritiku, malá pružnost a flexibilita, agrese a sklony k násilí, výbušnost, snaha ukazovat se v lepším světle a neschopnost přijmout vlastní chybu či vinu. Podívejme se nyní na rozdělení typologie mobberů a to podle Huberové (1995, str. 110) a Svobodové (2008, str. 49-58):

#### **Typologie mobberů podle Huberové**

Strůjci mobbingu, kteří jsou při mobbingu určujícími činiteli, protože vymýšlejí stále nové hanebnosti a nenechají tak oběť ani vydechnout, neboť si od toho slibují vlastní výhody, či se sami chtějí zbavit frustrace. Mnozí z nich jednají sami, jiní si v kolektivu hledají spojence.

Náhodní pachatelé rozvinou trvalý spor z naprosto bezvýznamného konfliktu. Jde o vyrovnaný boj, dokud jeden ze zúčastněných nezíská převahu.

Spoluúčastníci. Existují dva typy. Jedni, kteří aktivně podporují jednoho či více strůjců tím, že zatlačují vybranou oběť do ústraní, kupříkladu kusými posměšnými poznámkami. A druhí, kteří se snaží celý problém nevidět, snaží se nedat se do této malé války zatáhnout, a tak k psychickému teroru pasivně přispívají.



Tady je ovšem spoluzodpovědnost, neboť mobbing je zpravidla možný pouze s pomocí účastníků, kdy se pachatel činí dále, protože mu nikdo nepřekáží. Leymann tuto skupinu přihlížejících osob označuje za potenciální pachatele.

### **Typologie mobberů podle Svobodové**

**Mobber tyran a manipulátor** – ničí a ponižuje druhé. Nedokáže respektovat druhého. Útočí na sebedůvěru a sebevědomí oběti, znevažuje ji, aby si zvedl vlastní hodnotu. Tráví čas kritizováním, dokazováním vlastní nepostradatelnosti. Manipuluje s ostatními, má talent rozhádat kolegy, neboť je nenápadnými poznámkami poštvává proti sobě. Zneužívá třetí osoby a má radost, když může intrikovat, což mu často jeho inteligence pomůže dotáhnout do vítězného konce.

**Mobber diktátor** – nejdůležitější je moc a touha vládnout, být nadřazen, dominovat a mít za každou cenu převahu. Potřebuje nadměrný obdiv, uznání a vede ho touha po sebezdokonalení. Má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího. Potřebuje mít pod kontrolu, co lidé řeknou, udělají nebo čemu věří.

**Mobber ničitel konkurence** – má ziskuchtivý základ, upřednostňuje kariéru. Zpochybňuje profesní zdatnosti ostatních. Novými pracovníky se cítí ohrožen, a proto volí mobbing jako prostředek k odstranění konkurence. Nezřídka je mobberova kvalifikace oslabena nebo okolo svého vzdělání mlží, či ho dokonce předstírá.

**Nespokojený mobber** – nejistota, frustrace a zraněné ego. Veškeré chyby, potíže a nedostatky svaluje tento mobber na druhé, neustále si stěžuje a svoji nenávist promítá na ostatní, ze kterých se pak stává jeho kořist. Hlavní metodou mobberovy obrany je projekce, snaží se na oběť přenést vše, co je v něm samém špatné. To pomáhá k utišení vnitřního napětí a kompenzaci komplexu méněcennosti.

**Stresovaný mobber** – neschopnost vypořádat se s velkým napětím a zátěží v práci i doma. Jako vhodný prostředek odreagování se od stresu mu slouží napadání druhých. Popírá tím vlastní utrpení, bolest, obtíže a deprese. Hledá obětního beránka, který za něho ponese vše, co sám nedokáže unést. Popíráním reality měnit svoji psychickou bolest v negativním přístup k ostatním.

**Znuděný mobber** – špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie či stereotyp dávají dostatek prostoru k vymyšlení, jak zaplnit čas, a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.

**Mobber bývalá oběť** – napadá druhého člověka, protože byl dříve sám obětí. Utočí první, neboť má strach, že by se mohly opakovat útoky na něj. Často má pocit, že ho někdo pronásleduje nebo mu chce ublížit. Roli oběti má perfektně zvládnutou. Zkušenost jej naučila, že je to jediná cesta k „přežití“. Je těžké takového člověka prohlédnout, neboť v nás vzbuzuje soucit, litujeme ho a přitom sebou necháváme manipulovat.

**Mobber středobod vesmíru** – staví se do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí nejčastěji tehdy, když je nucen k zodpovědnosti. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu užít jakýchkoliv prostředků. Vydává se za chudáka, přehání své potíže. Snaží se dotlačit oběť k reakci, odvetě, aby se mohl vydávat za oběť a o skutečné oběti říci, že ona je ta špatná.

Využívá slabostí oběti, aby ji zesměšnil, posílil v ní pocit viny, a hlavně ji vyprovokoval k nevhodné reakci před svědky. Snaží se vyvolat dojem, že oběť za všechno může. Je tak schopným manipulátorem, neboť dokáže situaci převrátit natolik, že oběť vybuchne, čímž potvrdí mobberova slova a okolí přesvědčí o tom, kdo je ten špatný. Mobber tak získá nejen spojence proti skutečné oběti a začne být ostatními litován, ale navíc v obětech vyvolá výčitky.

Může se vyskytnout i člověk, který si neuvědomuje vnitřně, že vlastně působí druhým zlo ve formě šikany. Myslí si, že pouze uplatňuje svou autoritu nebo styl přímého řízení, kdy se snaží dotyčného dle sebe motivovat k co nejlepšímu výkonu. Pokud se takovému typu člověka vysvětlí, co se odehrává a jak se cítí oběť, mobberovi vše dojde zpětně a je schopen své chování velmi rychle změnit a napravit.

## 1.4 OSOBNOST OBĚTI VZTAHOVÉ PATOLOGIE

Pokud bychom chtěli určit oběť a její charakteristiku, jde o to, že jsou odlišné od ostatních a to prakticky čímkoliv, co je výrazné na první pohled a dojem. Nosí brýle, je pihovatá, používá až příliš make-upu, je odlišné sexuální orientace, má jinou barvu pleti nebo netypické náboženské vyznání (pro naši společnost).

Odlišnost se může projevovat i v psychické stránce jedince. Jedná se obvykle o osobnost, která má nižší odolnost vůči stresu, může být více úzkostná, nejistá, málo sebevědomá, nebo také příliš citlivá či empaticky založená. Takový jedinec si často bere veškerou kritiku příliš mnoho osobně a je tak velmi zranitelný, tudíž je snadným terčem mobbera, neboť ten dozajista velmi rychle dosáhne svého cíle – oběť rychleji a výrazněji podlehne jeho praktikám.

Většinou jsou oběťmi lidé, kteří jsou introverti, jsou přemýšliví, pasivní a někdy se až straní lidí, a jsou radši sami, ve svém vlastním světě. Někdy tento až asociální typ člověka může mít kořeny v dětství kvůli špatné zkušenosti s rodiči, sourozenci, spolužáky nebo kamarády. Může jít o šikanu ve škole, fyzické tresty ze strany rodičů, upřednostňování sourozence nebo i odchod jednoho z rodičů.

To vše postupně formuje osobnost dítěte, takže z něho může vyrůst méně sebejistý jedinec než jsou ostatní. Snadným terčem je ale i nový pracovník, protože se plně nevyzná ve firemních procesech, spolupracovnících a jejich vztazích, nastavených pravidlech a zvycích a dalších vnitřních záležitostech.

Pak je vše snadnější – stačí ho odstříhnout od informací, neposkytnout mu zázemí a dostatečnou podporu při zaškolování. Vše může pokračovat šířením nepravdivých smyšlenek o dotyčném, jeho očerňování u ostatních a jedinec se poté stává neoblíbeným a snadným obětním beránkem.

Jelikož samotný nástup do nového zaměstnání je značně stresující záležitost pro každého z nás, pokud navíc nastupujeme do firmy, kde je od začátku nepříjemná atmosféra, nikdo se o nás příliš nezajímá, nastává situace bezradnosti a později, když mobber přitvrdí i zoufalství, bezmoci, nechápavosti, nejistotě, úzkosti až strachu. Další konflikty potom pochopitelně vedou ke špatnému pracovnímu výkonu, celkové frustraci pracovníka, jeho negativnímu myšlení, mohou vést až k depresivním stavům.

Veškeré tyto události ze zaměstnání se propisují i do soukromého života dotyčného – ztrácí zájem o koníčky, rodinu, přátele a co ho dříve bavilo, ho nezajímá. Za vším se totiž skrývá strach z práce, co se tam děje, co ho tam čeká a proč se to vlastně celé začalo dít. Oběť může ze zaměstnání odejít, anebo situaci začít řešit tím, že se obrátí na příslušné orgány, které ji pomohou. Ohledně těchto institucí se zmíním v podkapitolách 1.6 a 1.7.

## **1.5 DŮVODY A PŘÍČINY VZNIKU VZTAHOVÉ PATOLOGIE NA PRACOVÍŠTI**

Jak jsem již zmínila v úvodu této práce, hlavní důvody vztahové patologie jsou v chování nadřízených k zaměstnancům, samozřejmě také chování mezi kolegy anebo špatné chování podřízených zaměstnanců vůči svým vedoucím.

Toto chování pramení často z konfliktů, sporů a neshod na pracovišti. Důvodem ovšem mohou být i špatné pracovní podmínky jako stísněné pracoviště, nevhodná teplota nebo málo osvětlení. Tím pádem se poté hůře odvádí pracovní výkony a zaměstnanci mohou být podráždění a nastává tak živná půda pro problémy.

Dle Kratze (2005, str.18) může být příčina také čím dál nižší morální úroveň nebo špatné lidské vlastnosti jako závist, zášť, extrémní antipatie, žárlivost nebo nadměrná ctižádost. Všechny tyto vlastnosti mohou souviset s dnešním bojem o práci, nedostatkem pracovních pozic na trhu práce a také nedostatečným platebním ohodnocením. Tím pádem zaměstnanci k postupu ve své práci využívají všech možných dostupných prostředků a praktik.

Také pokud jsou zaměstnanci vylučováni z rozhodovacích procesů, tím spíše mají chuť provádět činnosti, které směřují k mobbingu. Také pokud jsou zaměstnanci pod přílišným tlakem seshora – např. příliš autoritářský vedoucí, který může mezi zaměstnanci vyvolat buď soudržnost, nebo také tvrdou konkurenci mezi nimi. Nadřízení ji mohou podporovat tím, že poukazují na snadnou nahraditelnost pracovních pozic.

Bohužel i samotný mobbing je vlastně forma násilí a pokud se podíváme blíže na dnešní společnost, násilí se více a více rozšiřuje...jen v televizních novinách, kde je navíc pravé, ale vůbec ve filmech, v počítačových hrách atd. Mobbingu na pracovišti

také připravují živnou půdu nedořešené či špatně řešené konflikty. Je proto třeba, aby se veškeré problémy řešily včas a s oběma stranami.

Nebezpečím nezaměstnanosti sílí strach ze ztráty práce. Čím víc pracovních míst se ruší pod záminkou „zeštíhlení organizace“, čím častěji se pracovní místa kvůli snížení nákladů přesouvají do zahraničí, nebo zanikají v důsledku nasazení moderní techniky, tím surovější je pracovní klima a tím více nemilosrdně se bojuje o pracovní místa. Pod tímto tlakem, který přichází spolu se strachem o pracovní pozici, se zaměstnanci uchylují k mobbingu, aby se jednak odreagovali a také kvůli tomu, aby „odstranili“ nežádoucí kolegy.

Také tím, jak podniky neustále kvůli špatné ekonomické situaci snižují celkově náklady, tím i mzdy a benefity a také se snaží slučovat mnohé pracovní pozice, aby ušetřili pracovní místa, zmenšuje se pro zaměstnance možnost pracovního růstu, zato však přibývají intriky, naschvály a klevěty.

Samostatnou kapitolu dnes tvoří tzv. outplacement – tedy způsob vyhození z podniku prostřednictvím najaté specializované firmy. Vytváří tak nálepku solidární společnosti, neboť pomocí outplacementu může dotyčný zaměstnanec lépe najít nové zaměstnání prostřednictvím doporučení, jeho propuštění bylo oznámeno včas a vhodným způsobem atd.

Ve skutečnosti na outplacementu nic výhodného pro zaměstnance, který opouští firmu, není. Bohužel spíše dnes nastává model situace, kdy místo odstupného, které by musel zaměstnavatel dle zákona vyplatit, se snaží nastavit zaměstnanci takové pracovní podmínky, že dotyčný raději odejde sám.

Důležitým faktorem, nahrávajícím k mobbingu, může být neslučitelnost různých rolí, např. příliš stresová a vyčerpávající práce, která se nemůže slučovat s rodinným životem, na který není díky zaměstnání čas. Více jsou k těmto důvodům nakloněni např. lékaři, zvláště ve vedoucích funkcích.

K problematice mobbingu a harrasementu uvedl Mikuláščík (2003, str. 207), že mohou mít závažné dopady na lidskou psychiku a dotyčný/á si mohou odnést následky na celý život, jako např. ve formě depresí, stavů úzkostí, neurotických potíží, což se pochopitelně projeví obtížnějším zapadáním do nového pracovního kolektivu, stavy, kdy se dotyčný/á vyloží jinak poznámky ostatních kolegů (jelikož je přecitlivělá,

úzkostná, ostražitá), a v neposlední řadě pochopitelně také klesáním pracovního výkonu.

Dle Milana Mikuláščíka (2003, str. 200-201) může být důvodem patologického chování na pracovišti kritická forma komunikace – tedy rozuplná podoba v důsledku odlišných názorů. Mezi projevy této komunikace může patřit např. despekt, nevhodné kolegiální chování na pracovišti, nebo pouze negativní působení v kolektivu (pomluvy, intriky, neadekvátní chování v určitých situacích).

Je nejlepší, pokud tyto situace začneme ihned řešit, tedy podchytit je včas, aby k nim opakovaně nedocházelo. Jako prvotní reakce je vhodné ověřit fakta, a to nejen s lidmi, kteří se dopustili prohřešků, ale i s ostatními svědky dané situace. I podle mého názoru je vždy důležité zmapovat celý vývoj událostí, tak jak se na pracovišti odehrával – tedy pokusit se zjistit nejprve daný konflikt, kvůli čemu se udál, jak na to navazovaly další věci, které se poté udály, zkrátka udělat si přehled, lépe tím pronikneme do všech stádií vztahové patologie a tím pádem můžeme daný příklad rychleji a efektivněji vyřešit. Níže popíšu, jak k případu konkrétněji přistupovat.

#### **Charakteristika disciplinárního prohřešku a její stadia:**

1. důvod disciplinárního řízení
2. popis přestupku a jeho příčiny
3. průběh a podmínky spolu s účastníky
4. způsob sankce a případné další postihy

Předcházení je pochopitelně nejlepší obranou proti jakékoliv podobě či formě šikany na pracovišti. Proto je třeba dbát na dostatečnou formu komunikace se zaměstnanci, věřiteli, akcionáři, veřejností, sdělovacími prostředky, odborníky či experty a konečně okolím společnosti. Toto vstřícné jednání ke všem jmenovaným zajistí firmě dobré jméno a pověst, což pochopitelně povede k jejímu stále se zlepšujícímu mediálnímu obrazu.

Mikuláščík (2003, str. 205-206) také uvedl, že nevhodné chování na pracovišti je také způsobeno biologickými a sociálními vlivy.

Samotným pojmem diskriminace se nemusí označovat pouze omezování a znevýhodňování určité skupiny lidí (např. homosexuálů, žen na mateřské dovolené, muslimů atd.) v práci, ale také jejich samotné pracovní podmínky, které umožňují jejich podceňování a poté i zneužívání.

Sociálními podmínkami na pracovišti myslíme např. ohrožení jednotlivců, kteří si jej vlastně vytváří mimoděk sami, neboť se tak úporně snaží o kariérní postup a tudíž se ke svým kolegům nechovají pracovně příliš dobře (úspěch přes mrtvoly), toto ohrožení mohou zaměstnanci cítit také ve chvíli, kdy se firma ocitne ve finanční krizi, tudíž se začne propouštět a šetřit, nebo když obecně dojde na pracovním trhu k růstu nezaměstnanosti.

Někdy se také může jednat o pracovní přetížení nebo naopak nuda na pracovišti, kdy se zaměstnanci baví jinak než náplní vlastní pracovní činnosti, samozřejmě nejlépe na úkor druhých zaměstnanců. Toto možná zpočátku nevinné škádlení může přerůst až do katastrofálních rozměrů na konci. Formy a způsoby mohou být opravdu různé a tím hůře, že pokud je dotyčný úspěšně umí skrýt, pak také v anonymitě.

## **1.6 JAK SE PROTI VZTAHOVÉ PATOLOGII BRÁNIT**

Podle Fehlaua (2003, str. 27) je jedno, v jakém konfliktu právě člověk bojuje, téměř vždy má dělat co se spletej zájmů a osob. Právě vzájemné závislosti dělají střety na pracovišti obzvláště neprůhlednými. Pokoušet se rovnou ocenit příslušné souvislosti a chtít je ovlivnit, to svědčí o nedostatečné zkušenosti v zacházení s mezilidskými problémy. Také ne každý problém stojí za nepřátelské střetnutí.

Je třeba se pokusit prognózovat budoucí vývoj sporu a ohodnotit dopady možného vyhrocení. Pokud už problém šikany na pracovišti vznikl, a my mu nemůžeme zabránit prevencí, pak je třeba patologické chování ihned řešit, a to samozřejmě nejdříve pomocí oběti.

Co se týká zmiňované prevence, patří k ní zejména činnosti jako sledování pracovní atmosféry, komunikace mezi zaměstnanci, jejich pracovní výkon a změny v něm, objektivní zabývání se kritikou či stížnostmi zaměstnanců a vždy jejich řádné projednání, nastavení pravidel zabraňující šikaně a jejich dodržování. Pokud už k patologickému chování na pracovišti došlo, musíme zareagovat rychlými kroky, a to ochraně oběti dle zákoníku práce a z celé této situace odvodit důsledky a probrat se k příčinám, které k ní vedly.

Nejllepší je získat na řešení této interní situace osobu, které je mimo firemní hierarchii a má legislativní nástroje, které umí použít a tak problém citlivě vyřešit.

Jako nejvíce důležitý bod prevence patologického chování ve firmě a způsob, jak bychom se měli proti vztahové patologii bránit, vidím zejména pečlivost, se kterou se budou vybírat nejen zaměstnanci a budoucí kolegové, ale také osobnosti na pozici manažera nebo nadřízeného. Právě ony jsou totiž důležitým článkem, který mnohdy může o budoucí šikaně na pracovišti rozhodnout.

Jsou důležité nejen osobní a charakterové vlastnosti, ale také povahové rysy člověka, které budou propojeny s vizí společnosti, pravidel spolupráce a principů kolektivní smlouvy. Také je vhodné dobře vybrat styl řízení pracovníků individuálně dle týmu. Přílišný autoritářský tlak není dobrý ani pro jednu stranu. Vyvíjet nátlak prostřednictvím funkce a svých práv v týmu nikdy nevyvolá pozitivní reakci.

Pokud se podíváme dle Eggerta a Falzona (2005, str.99 – 101) , co všechno může udělat zaměstnavatel na pomoc oběti šikany, jedná se zejména:

- určit a prosazovat podnikové zásady pro nápravu šikany, stanovit nulovou toleranci a kázeňské důsledky při porušení těchto zásad
- šikan a obtěžování zařadit mezi hrubé přestupky vůči pracovní kázi a stanovit, že za jediné porušení pravidel budu provinilec propuštěn
- založit pro zaměstnance horkou telefonní linku, aby postižení zaměstnanci mohli obejít obvyklý postup stížností v situaci, kdy tyran nebo trýznitel je bezprostředním nadřízeným oběti
- pro přijímání nových zaměstnanců výslovně uvést, jaké metody řízení mohou očekávat a co by měli dělat, pokud jejich očekávání nebudou naplněna
- vyškolit pracovníky pro lidské zdroje v problematice šikany, naučit je rozeznávat potenciální a skutečnou šikanu a zacházet s jejími oběťmi
- požádat pracovníky pro lidské zdroje, aby sledovali a prošetřili náhlé změny v pracovní docházce nebo výraznou obměnu pracovníků na určitém oddělení

Pokud jsme na straně kolegů, je vhodné pokud zpozorujeme, že se vyskytuje v našem okolí šikana, nebýt nečinný a podniknout nějakou akci, poskytnout útěchu, podporu, povzbuzení oběti a pomoci jí např. s oznámením situace.



Také bychom se měli připravit podepsat petici nebo stížnost ohlašující případ šikany. Je důležité se také postavit čelem k situaci, pokud bude potřeba převzít roli svědka nebo zástupce svého spolupracovníka.

Tzv. deník konfliktů (kde jsou vedeny veškeré informace o času, příčině a dalších údajů) si nemusí vést pouze oběť šikany, ale také její spolupracovníci. Je to vhodný důkaz v případě, kdy šikanující popírá svoji vinu. V případě oběti je důležité, aby si osvojila asertivní jednání a dokázala je použít ihned. Je třeba, aby oběť získala ztracenou sebedůvěru, byla schopna pojmenovat svá práva a mít o nich povědomí. Musí mít sílu říct ne. Je také dobré ovládat své emoce a přidršet se skutečnosti.

Pro posílení sebedůvěry, které povede k více sebevědomému chování, které může být silnou obranou proti samotnému teroru, je také velmi užitečné si vypracovat seznam všech úspěchů, a to jak v zaměstnání, tak i v soukromém životě.

Při pravidelném pročitání jednotlivých bodů totiž oběti dojde, že již sama něco dokázala a vytvořila, a tyto hodnoty ji nikdy nemůže nikdo vzít. Je důležité s těmito pocity hledět přímo do budoucnosti a vidět to, že je možné jich opět dosáhnout. Bylo již řečeno, že deník konfliktů je důležitý kvůli záznamům. Tyto záznamy se nikdy nesmí ukládat v zaměstnání. Díky těmto krátkým informacím, může poté dotyčný jednak předvídat tyranovo chování a poskytnout také důkazy pro pracovníky oddělení lidských zdrojů.

Je třeba vždy zaznamenat jakýkoliv projev mobbingu, bossingu či staffingu. Jak uvádí Kratz (2005, str. 91-92), je také dobré si poznamenat, ke kterým zdravotním následkům došlo kvůli šikaně a také data návštěv, u lékaře, kde se oběť léčila. Když jsem zmiňovala, jak velkou podporu a obranu může přinést seznam úspěchů a pozitivních vzpomínek, je také přínosné, pokud se dotyčný dokáže objektivně zamyslet nad vlastním chováním a zhodnotit ho z druhé strany, tedy ze stany kolegů a nadřízeného.

Může totiž dojít k situaci na pracovišti, kdy si například Vy budete v roli šikanovaného budete myslet, jak jste pečlivý, zatímco všichni ostatní Vás budou brát jako dotěrného a až jako přílišného perfekcionista.

Je tedy dobré rozvíjet kladné vlastnosti, které máme, a které mají také rádi i ostatní, a ty začít více využívat proti šikanujícímu. Ty vlastnosti, které už nejsou tak pozitivní, je vhodné umět ztlumit a naučit se je více kontrolovat a ovládat (mezi tyto

vlastnosti mohou patřit např. výbušnost, netrpělivost nebo nedochvilnost). Obvykle nám v hledání pozitivních i negativních vlastností nejlépe poslouží zpětná vazba od příbuzných nebo dobrých kamarádů, kteří budou upřímní a nebudou dotyčnému lhát a vymýšlet si.

A tím se dostáváme k sociální síti, která je k boji proti šikaně na pracovišti velkým pomocníkem.

Vždy je pro dotyčného podporou, pokud najde ochranu, pomoc a důvěru jak v rodině, přátelích či spolupracovnících, jak jsem již uváděla. S počtem lidí, kteří Vás mají rádi a kterým věříte, pak roste i víra, že se konflikt úspěšně vyřeší a Váš život se dá opět do správných kolejí. Pocit, když se člověk, který je šikanován, může v klidu vyvídat a na druhé straně se setká s porozuměním, je velice důležitý pro jeho psychiku. Samozřejmě největší oporou by vždy měl být partner.

Pokud nebude dokonale seznámen s veškerou situací, kterou jeho polovička prochází, může si špatně vyložit špatnou náladu, uzavřenost, depresi nebo lhostejnost svého druha a to může vést k ukončení vztahu, což by pochopitelně vše ještě zhoršilo.

Jako způsob, jak se proti šikaně začít bránit, je také možnost zvolit „Obranu jako útok“, tedy sejít se s tyranem osobně, tváří v tvář, bez jakékoliv veřejnosti na rozhovor. Ten by měl být připravený, konstruktivní, v klidu a také co nejlépe bez emocí. Oběť by měla mít všechny důkazy o mobbingu či jiné šikaně připravené a měla by je šikanujícímu přednést s tím, že je schopna podniknout příslušné právní kroky ke své obraně. Je vhodné si také připravit určité formy řešení situace a jejich varianty.

Je možné, že se dotyčnému podaří tyrana dostatečně informovat a on přistoupí na dohodu, ale samozřejmě je také možný opak, tudíž musí být oběť připravena na oba výsledky. Velmi záleží na osobnosti šikanujícího. Může uznat, že byl prohlédnut a jeho kroky jsou teď pečlivě sledovány, nebo může všechno popřít a doufat, že oběť nedostojí svým výhrůžkám o právních krocích.

Pokud vše shrneme, je důležité, aby oběť zůstala aktivní v konání a neuzavírala se do sebe. Tak má totiž možnost, že se vše může obrátit pro ni lepší situaci a také se jí zajistí i lepší podmínky na pracovišti, které sníží možnost šikany na pracovišti. Sílu má v těchto případech i pozitivní myšlení.

Pokud zaujme oběť patologického chování pozitivní postoj, zbaví se stavu úzkosti, a tím si opět připomene také vážnost vlastního já, svých úspěchů a víry v dobré a včasné vyřešení nepříjemné situace.

Zkušenost učí, že šikanován a odstrkován je ten, kdo o sobě nemá valné mínění, kdo je pesimistický, kdo se snaží problémy vidět v ostatních, místo aby zkusil hledat vinu v sobě.

Pokud si člověk bude opakovat negativní postoje, posílí tím vnitřní strach a jeho obavy se mohou spíše naplnit, než pokud se bude snažit nahlížet na věci pozitivně, tedy např. místo cestou do práce myslet na to, co ho čeká za nepěkné věci na pracovišti, bude lepší se naprogramovat a naplánovat situaci na pokud se stane toto a toto, budu reagovat takto a takto.

Tímto si dotyčný může dodat odvahy. Je vhodné, aby se také člověk uměl pochválit za dobře odvedenou práci nebo i šťastný soukromý život. Více k pozitivnímu náhledu na okolí mohou přispět antistresové metody a strategie jako například hluboké dýchání, jóga, pilates nebo tai-chi. Veškeré tyto techniky se snaží o propojení těla i duše tak, aby člověk pracoval, žil a vnímal svět v harmonii a klidu. Ruku v ruce s pozitivním myšlením jde i sebevědomé vystupování řeč těla, která vyjadřuje naši sebeúctu.

Bázliví lidé už na sebe upozorňují na první pohled, obvykle třeba tak, že chodí shrbeni, s hlavou staženou mezi rameny, mají pomalou chůzi, tichý hlas i vyjadřování, a někdy dávají svou nesoustředěnost najevo vrtěním na židli, hraním si s tužkami, vlasy nebo čímkoliv, co je po ruce. Je třeba se tímto projevům nejistoty na veřejnosti vyhýbat. S řečí těla, která prozrazuje vnitřní strach, souvisí slabá místa, která obvykle odkrývá a odhaluje, např. tedy při nástupu do nového zaměstnání. Pomocí těchto neverbálních signálů však bude nováček působit jako snadná oběť šikany.

Proto bych se nyní obšírněji zabývala důležitostí chování během prvním dnů, týdnů a měsíců v novém zaměstnání. Je totiž klíčové pro možnost výskytu patologického chování k novému pracovníkovi.

Zaměříme se na několik bodů, které jsou přínosné pro úspěšný vstup do nové firmy. Dle Kratze (2005, str. 105) platí, že z jedné ankety, uspořádané mezi oběťmi mobbingu vyplynulo, že asi třetina z nich začala být šikanována už během prvních šesti měsíců po nástupu do nového zaměstnání.

V každém osmém případě se dotazovaní stali terčem útoku na novém pracovišti hned od prvního dne, byly jim odpírány důležité informace a okolí jim dávalo najevo, že jsou nežádoucí. Proto je důležité, jak v prvních dnech na pracovišti člověk zapůsobí.

Jedná se o ovlivnění budoucí kariéry v této společnosti a také ovlivnění pracovních vztahů, takže není radno tuto skutečnost přehlédnout.

Zprvu by měl nováček přesně vědět, kde se hierarchicky nachází. S ohledem na pracovní výkon by noví zaměstnanci neměli být příliš horliví, ale také ne příliš laxní a lhostejní. Myslím, že ve zkušební době je nejvíce vhodné se v zaměstnání chovat jako houba, tedy nasávat veškeré informace, postupy, zvyky, prostředí, styl práce, vztahy mezi kolegy a dění okolo sebe. Je třeba si utvořit vlastní obrázek o novém pracovním místě a společnosti, které je nyní nováček součástí. Také je dobré působit otevřeně, to znamená pozitivně k okolí, být milý a ochotný. Pokud člověk působí odměřeně, ostatní ho zaškatulkují jako uzavřeného „nerudu“.

Pokud Vám ostatní radí, snaží se pomoci a odhalují pracovní úkony, není dobré je přesvědčovat o tom, že už vše víte a co všechno jste řídil a dělal v minulém zaměstnání. Působí to vychloubačně a rozhodně to dobrý dojem a dobré pracovní podmínky nezajistí. Další důležitým bodem je pozorování neformálních aktivit na novém působišti.

Zde je na místě opatrnost, neboť zapadnout do kolektivu je pro spokojenou práci to nejdůležitější. V prvních měsících je třeba se zdržet různých pomluv, intrik, klevet a šíření nepravdivých informací, zúčastňování se diskusí na tato témata nebo ukazování sympatií či nesympatií k určité skupince kolegů ve Vašem okolí.

Jakékoliv vyčnívání nad normu, ať již pracovním výkonem nebo „kamarádčkováním se“ s vybranými jedinci povede pouze k tomu, že na Vás kolegové budou moci již začít koukat „mezi prsty“ a tím je zaděláno na případnou šikanu. Okolí také jistě nepotěší fakt, pokud budete vše neustále srovnávat se svým starým zaměstnáním....jako např. „Tohle by se mi tam a tam stát nemohlo, protože tam nebyl takovým nepořádek atd.“

Také to znamená nepodporovat žádné hádky, protože jako nováčci se ještě ve firemním klimatu příliš nevyznáte a nevyhodnotíte správně danou situaci.

Ve zkušební době je lepší zachovávat zdrženlivost. Díky systému na zapracování, který by měl být nastaven v každém novém zaměstnání, byste měli mít lehčí vstup do nového prostředí a nový zaměstnavatel by Vás měl informovat důležitých aspektech jako jméně nadřízeného, Vašem mentorovi (patronovi), náplni Vašeho pracovního místa, dostatečné informovanosti ohledně činnosti a historii podniku, bezpečnosti práce

na pracovišti, vstupní lékařské prohlídce, interních předpisech a o místu výkonu práce. Čím více informací obdržíte, riziko vztahové patologie se bude zmenšovat.

## **1.7 OCHRANA OBČANŮ ZE STRANY STÁTU**

### **ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE**

Shrnutě je třeba prosazovat „anti“ šikanovací atmosféru, zařadit obecně jakékoliv patologické jednání a chování mezi hrubé porušování pracovní kázně, je také vhodné ihned při nástupu (a také při pracovním pohovoru) uvést, jaké metody řízení mohou očekávat zaměstnanci a co by měli dělat, pokud jejich očekávání nebudou naplněna.

Také je vhodné zavést školní v problematice šikany, kdy budou zaměstnanci schopni sami rozpoznat, kdy se jedná o nebezpečné jednání a budou s ním umět sami patřičně naložit. Je také důležité informovat pracovníky v personálním oddělení o sledování dění na pracovišti a snažili se předcházet a šetřit veškeré neobvyklé jednání.

Celkově je nejlepší obranou takový styl řízení, který počítá s formou komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Jak popisuje Kratz (2005, str. 43), nadřízený vidí v podřízených spolupracovníky a partnery, kteří se podle svých schopností, vědomostí a zkušeností aktivně podílejí na procesu dosahování stanovených cílů.

Tím, že se řídí zásadou delegování úkolů, kompetencí a odpovědnosti poskytuje zaměstnancům značnou samostatnost. V podniku převládá partnerské myšlení a jednání zbavené nátlaku, nezdravé ctižádosti a mocichtivosti.

Tento styl řízení vyžaduje od nadřízeného nejen chápavé, partnerské postoje, ale také ochotu vcítit se do postupů podřízených a vybudovat si vlastní schopnost komunikace (nadřízený si zvyšuje sociální kompetenci – „jde příkladem“) Samozřejmě nejvíce důležité je osobnost vedoucího a manažera.

Nejvíce je pro zdravé klima podniku důležité, jak funguje systém komunikace – zda je patřičně nastavený a dodržovaný. Jakmile se komunikace zadrhává, začne vznikat prostředí plné intrik, fám a pomluv.

Také styl řízení, který je příliš autoritativní, a nenechá prostě pracovníky mluvit a nenechá je vyjádřit názor či jejich připomínky, kritiku nebo někdy i pochvalu a spokojenost není vhodný. Dle mého názoru není vhodná ani opačná varianta a to styl příliš liberální, který je velmi mírný, vedoucí je příliš shovívavý, pasivní a nevšímá si

kolegů či podřízených. Čím větší je otevřenost ve společnosti, tím menší je riziko nevhodného chování na pracovišti.

Kdybychom měli shrnout základní doporučení, jak na oznámení patologického chování ve společnosti reagovat, vyčlenila bych dle důležitosti tyto body:

1. situaci neignorovat, ale začít ihned řešit
2. vedení by nemělo zaujímat postoj, který vyjadřuje nezájem a doporučení – „vyřešte si to sami mezi sebou a mě do toho netahejte“
3. pokud se bude mobber a oběť přímo konfrontovat, vždy pouze za přítomnosti třetí strany nebo pracovního psychologa
4. v žádném případě se nesnažit oběť „elegantně odstranit“ tedy přeřadit nebo dokonce dát jí výpověď
5. jasně se všemi účastněnými v mobbingové kauze komunikovat, předávat další zjištění, být otevření

### **ZE STRANY ODBORŮ**

Posláním odborů je hájit práva a zájmy zaměstnanců. Jejich činnost je postavena na principu vzájemné solidarity se všemi, kdo jsou v dnešním světě vystaveni útlaku, všem formám diskriminace a násilí. Z toho by mělo logicky vyplývat, jaká je jejich úloha při ochraně před násilím a sexuálním obtěžováním. Je-li diskriminovaná osoba odborově organizovaná, může se snažit jejich prostřednictvím záležitost vyřešit.

Pomoc u odborů může hledat i ten, který není odborově angažován, v tomto případě však nemá právo na bezplatnou právní pomoc a bezplatné zastupování před soudem. V současné době však dle mého názoru odbory nestaví k těmto situacím zrovna pozitivně, představují pro ně spíše uměle vytvořené problémy. Na druhou stranu je nutné podotknout, že se domnívám, že spousta zaměstnanců vlastně ani pořádně o jejich existenci neví, neví tedy ani jak je kontaktovat v případě potřeby a jak dále v dané situaci postupovat. Myslím si, že v této oblasti chybí hlubší osvěta a informovanost.

### **ZE STRANY NEVLÁDNÍCH ORGANIZACÍ**

V České republice působí např. Občanské sdružení Práce a vztahy, cílem jeho činnosti je především monitorování projevů diskriminace dodržováním rovných příležitostí a tzv. anti – diskriminačních zákonů a norem ve společnosti, monitorování pracovišť

z pohledu dodržování dobrých mravů a případné diskriminace, dokumentace projevů šikany, mobbingu, bossingu, sexuálního obtěžování...

Také poskytuje psychologickou, právní či jinou pomoc osobám postiženým diskriminací nebo jinými projevy, které jsou v rozporu s tzv. dobrými mravy. Další nevládní organizací působící i v této oblasti, je i Český helsinský výbor. Tato sdružení mohou své klienty rovněž zastupovat, právní ošetření této možnosti lze najít v občanském soudním řádu.

### **ZE STRANY ÚŘADU PRÁCE**

Na diskriminaci či násilí jej lze upozornit písemně či osobně. Nebývá však obvyklé, aby se subjekty ÚP v záležitosti patologických jevů v chování obracely. V částech republiky, kde je vysoká nezaměstnanost pak důvod může být i v tom, že člověk, i když je postižen mobbingem, bossingem či jinou formou šikany, se nesnaží situaci nějakým způsobem řešit, protože se obává její ztráty.

Ze strany policie:

Tento orgán řeší případy, které naplňují skutkovou podstatu některého z trestných činů jako například vydírání, omezování osobní svobody, krádeže v zaměstnání apod.

### **ZE STRANY ADVOKÁTŮ**

Ti poskytují placené právní služby a zastupují strany u soudu.

### **ZE STRANY SOUDU**

Právě soudy rozhodují ve správním či trestném řízení a rozhodují o právech, povinnostech a trestech. Občanský zákoník upravuje základní lidská práva a svobody a to právo na to, aby byla zachována lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno dobré jméno.

### **ZE STRANY ÚSTAVNÍHO SOUDU**

Tento soud rozhoduje v případech, kdy došlo k vyčerpání všech opravných prostředků, pokud došlo k porušení základních práv, vyplývajících z Listiny základních lidských práv a svobod či mezinárodních úmluv, kterými je Česká republika vázána. Co se týká právě Listiny základních práv a svobod, tam je zakotveno základní lidské právo – právo na to, aby byla zachována lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho dobré jméno.

Aktuální Zákoník práce se zákonem 262/2006 sb. obsahuje náležitosti o ochraně zaměstnanců v podobě „výkon práv a povinností z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů účastníků pracovněprávního vztahu a nesmí být v rozporu s dobrými mravy“. Také upravuje záležitosti týkající se rovného zacházení s zákazem diskriminace v pracovněprávních vztazích.

Pokud shrneme důsledky patologického chování na pracovišti, pak dle Wagnerové a kolektivu (2011, str. 137) přináší hlavně ekonomické ztráty, zvyšuje celou řadu nákladů organizace a tak negativně ovlivňuje výkonnost organizace jako celku. Zaměstnanci včetně oběti nemusí podávat požadovaný pracovní výkon, díky šikaně na pracovišti může docházet k častější fluktuaci ve firmě, tím ke zvýšení nákladů na hledání a výběr adekvátních nových pracovníků a s tím souvisí i celý systém zaškolování a adaptace nováčků.

Mezi další náklady můžou patřit náklady na zvýšenou nemocnost, soudní a správní výdaje, soudnímu sporu obvykle předchází stížnost zaměstnance, a firmy by se měly těmto stížnostem věnovat a také je spravedlivě vyřešit, jinak samozřejmě může dojít k poškození dobré pověsti podniku.



## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 OBĚTI VZTAHOVÉ PATOLOGIE NA PRACOVIŠTÍCH

Jak jsem již zmiňovala v první části práce, oběťmi se stávají více lidé nejistí, bázlíví, málomluvní a ne-sebevědomí. Často je také na pracovišti vybrán tzv. obětní beránek, na kterého je soustřeďována nespokojenost a výtky ostatních pracovníků, tedy jinak řečeno, kolegů, kteří si potřebují vybit svou zlost.

Myslím si, že pokud oběť sama nedovolí agresorovi nebo agresorům nátlak úplně maximalizovat, to znamená, že dá najevo, že hodlá těmto nepříjemnostem čelit a dokáže se bránit. Může se pokusit navázat s mobberem komunikaci a v klidu si s ním pohovořit za nepřítomnosti ostatních. Pokud mobber nechce, pak si najít spojence mezi kolegy a hledat pomoc – u zaměstnavatele, odborů, oblastního Inspektorátu práce atd. Nejhorší variantou je, pokud oběť bude tyto útoky přeházet, tedy vlastně si jich jakoby nevšimnout a trpně je snášet.

Jako příklad člověka, kterého znám a který byl obětí bossingu na pracovišti, bych uvedla osobu z mého příbuzenstva. Dotyčná pracovala ve velkém nadnárodním řetězci, kde zastávala nejdříve pracovní pozici doplňovače zboží. Později byla zaučena na pokladní, aby mohla v případě velkých front v časech nákupní špičky pomoci kolegyním k rychlejšímu odbavení zákazníků. Bylo jí nakládáno stále více práce, která nebyla časově vůbec možná, pokud například ze své pracovní doby dvě hodiny strávila za kasou, musela být schopná vybalit stejné množství zboží. Nikoho nezajímalo, jak dlouho bude v práci, přesčasy se pochopitelně neplatily.

Do toho začal psychický nátlak, od poznámek vedoucí, že je neschopná, pomalá a že na její místo čeká řada dalších lidí, více schopných, po další přidávání práce. Osoba jezdila do práce o hodinu dříve, ale odcházela stejně většinou o dvě hodiny později než dle pracovní doby. Také přibyla práce ve formě výpomoci marketingovému oddělení, která byla převážně administrativního charakteru a obsahovala přípravu změny cenovek u určitého zboží, které mělo být v akci za méně peněz. Jelikož se takový objem pracovních úkonů již nedal v jedné osobě zvládat, dotyčná vše telefonicky oznámila na místní Inspektorát práce.

Bohužel ten se příliš korektně nezachoval, neboť vedení se dozvědělo veškeré náležitosti, tedy jméno oznamovatele i čas oznámení. Přesto se nic výrazně nezměnilo. Dotyčná se rozhodla odejít, neboť trpěla už velkým stresem pod neustálým tlakem, vyhrožováním a také fyzickým vyčerpáním. Bohužel si myslím, že podobných případů

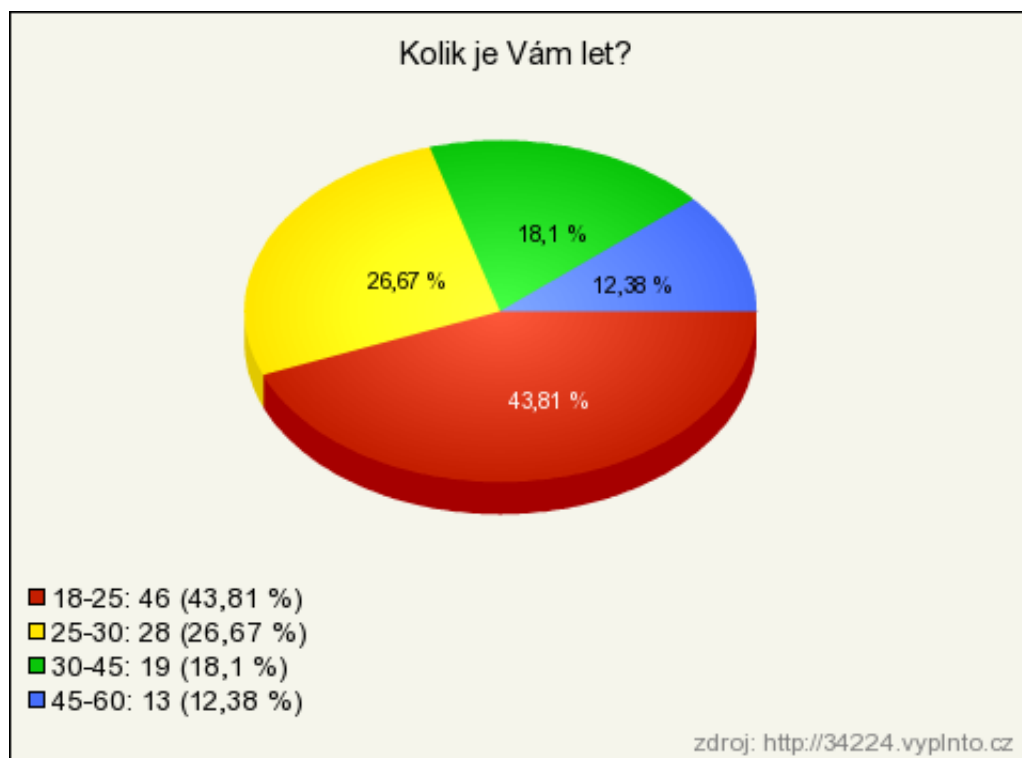
je v dnešní době stále více. Zcela jistě má na tom podíl také upadající firemní kultura a morálka velkých mezinárodních korporací, které obvykle zaměstnávají nejvíce lidí v této zemi.

## 2.2 DOTAZNÍKY A JEJICH VYHODNOCENÍ

Hlavním cílem dotazníků bylo prošetřit a znázornit stav šikany nebo patologického chování na pracovištích v současné době. Otázky měly respondenty navigovat k odhalení situace v jejich zaměstnáních a tím pomoci vykreslit aspekty a hlavní problémy, které se týkají pracovníků v dnešní době. Dotazník byl vytvořen a vložen na stránkách vyplnto.cz, kde jej vyplnilo 105 respondentů.

Mezi základní a první kladenou otázkou byl dotaz na věk respondenta. Celkové zpracování odpovědí přikládám v příloze bakalářské práce, tudíž se zde nyní zmíním pouze o obsahu jednotlivých otázek a co jsem pokládala za účel jimi zjistit.

Otázka č.1: Kolik je Vám let?

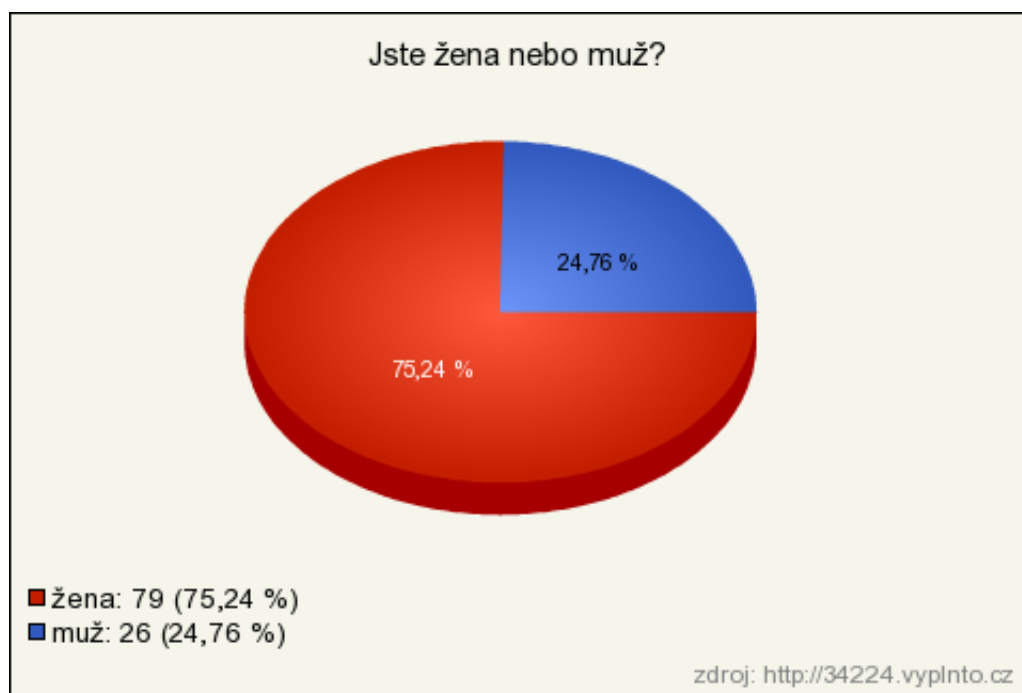


Obr.1: Graf rozložení věku respondentů

Mezi prvotní důležité parametry patřil pochopitelně i fakt, jestli je dotazovaný muž nebo žena. Další dotaz tedy směřoval na otázku pohlaví respondenta.

V mém výzkumu se jednalo o větší skupinu žen než mužů.

Otázka č.2: Jste žena nebo muž?



Obr.2: Graf rozlišující skupinu žen a mužů

Obecné otázky, které následovaly, se týkaly např. dosaženého vzdělání dotyčného.

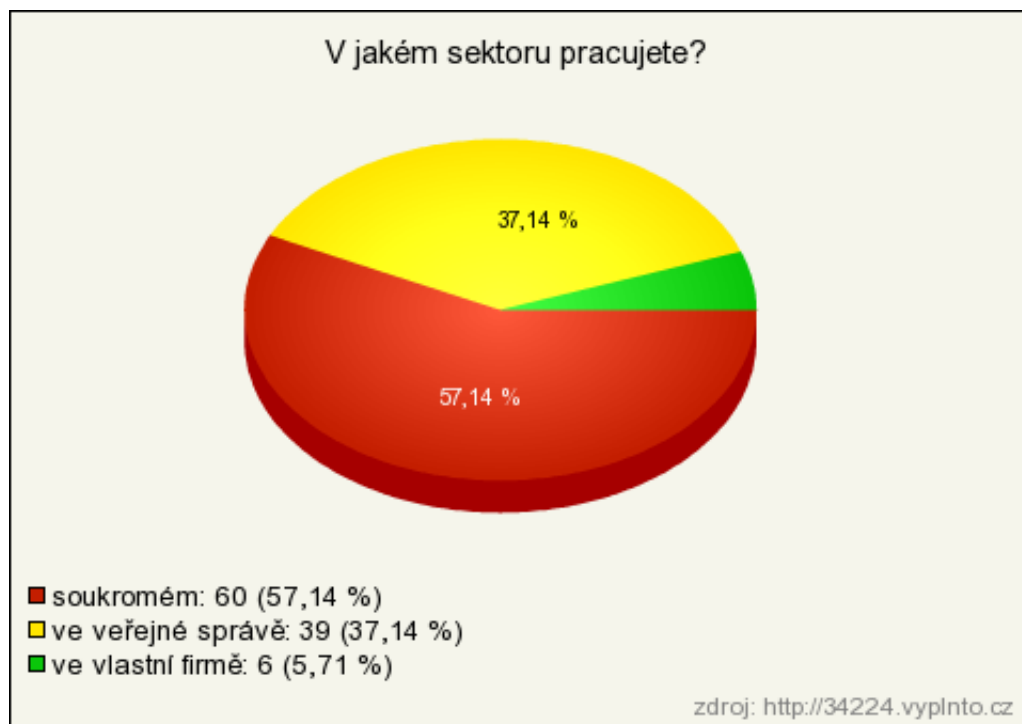
Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?



Obr.3: Graf znázorňující vzdělání respondentů

Těmito třemi dotazy (věk, pohlaví, vzdělání) se vytvořil alespoň základní profil osoby, která dotazník vyplnila. Další dotazy byly směřovány již více k danému zaměstnání a podrobnější situaci v něm.

Otázka č.4: V jakém sektoru pracujete?



Obr.4: Graf znázorňující podíl zaměstnání v soukromém, veřejném či podnikatelském sektoru

Nejprve jsem chtěla zjistit, zda-li osoba, která dotazník vyplňuje, pracuje v soukromém nebo veřejném sektoru. Oba dva sektory zaměstnání se dle mého názoru značně odlišují. Jednak zdánlivě podstatnými detaily jako např. pracovní doba, dovolená, odměňování zaměstnanců v rámci výroční, narozenin, odpracovaných let až k významnějším věcem, jako je styl vedení manažera, přesčasy a neplacená práce, zacházení se zaměstnancem (zvláště v negativním slova smyslu – tedy porušováním Zákoníku práce).

Z mnoha informací, které jsem měla možnost získat a zpracovat a také z vlastních zkušeností nebo ze zkušeností mých blízkých bohužel musím konstatovat, že ve veřejné správě, byť je neustále kritizována a označována za byrokracii úředníků a zkosnatělých procesů, se o své zaměstnance starají mnohem lépe, v první řadě jich dávají více najevo respekt, rovné zacházení, k odměňování dochází dle tabulek, tudíž je kontrola mnohem jednodušší.

Také se o ně starají více lidsky – v soukromém sektoru je stále více patrná snaha šetřit (místa na DPP místo klasického pracovního poměru), ale také přístup

k samotným pracovníkům, tedy snažit je „sedřít z kůže“ za minimální odměnu s vědomím neustále se zhoršující situací na trhu práce a tím i snadnější nahraditelností každého zaměstnance. Ano, určitě nevylučuji, že i v soukromém úseku lze najít zaměstnavatele, který Zákoník práce dodržuje a tím i dodržuje správné pracovní podmínky a tak vlastně podporuje dobrý pracovní výkon svých zaměstnanců.

Z vlastních zkušeností mohu oba sektory porovnat. Pracovala jsem jako soudní zapisovatelka ve veřejné správě a pak také jako recepční ve velké mezinárodní plynárenské společnosti.

V současné době pracuji jako asistentka ve švédské společnosti vyrábějící hygienické potřeby a je to moje první zaměstnání u soukromé firmy, kde jsem opravdu spokojená, protože mohu potvrdit jen to, že veškeré náležitosti Zákoníku práce jsou dodržovány a naopak je zaměstnancům poskytována celá škála benefitů, které je správně motivují k vyšším výkonům, loajalitě a spolehlivosti – např. penzijní pojištění, multisport karta (volné využívání sportovišť zaregistrovaných v tomto programu), stravenky, dary k výročí, Vánocům, narozeninám, příspěvek na dopravu, týden dovolené navíc atd.

Mé předchozí pracovní zkušenosti ze soukromého sektoru byly plné negativních a ponižujících zážitků, počínaje přesčasy zadarmo, nezákonnou délkou pracovní doby (např. 15 – 16 hodin denně), příliš krátké pauzy na odpočinek během pracovního dne atd.

Má zkušenost se zaměstnáním ve veřejném sektoru oproti tomu je stoprocentně pozitivní. Víte, co můžete očekávat, nejste vystaveni aroganci manažerů, kteří vlastně nejsou vůbec Vašimi nadřízenými. Vše, co je Vám slíbeno a řečeno při přijímacím pohovoru, je splněno a dodrženo.

Také jsem se v tomto sektoru nesetkala se šikanou ze strany ostatních zaměstnanců nebo slabým článkem pracovního týmu, který by se pouze „vezl“ na práci ostatních lidí, aniž by sám s jakoukoliv záležitostí pomohl a zrychlil tak celý projekt.

Mé bohužel negativní zkušenosti také vedly obecně ke zjištění, že čím více je firma velká a nadnárodní, tím méně je pro ni člověk jako zaměstnanec znamená. Je pouhým kolečkem v mohutném soukolí anonymních procesů. Proto i má další otázky

směřovala do oblasti chování zaměstnavatele k pracovníkům – jestli dochází v jejich práci k přesčasům.

Otázka č.5: Dochází ve Vašem zaměstnání k přesčasům?



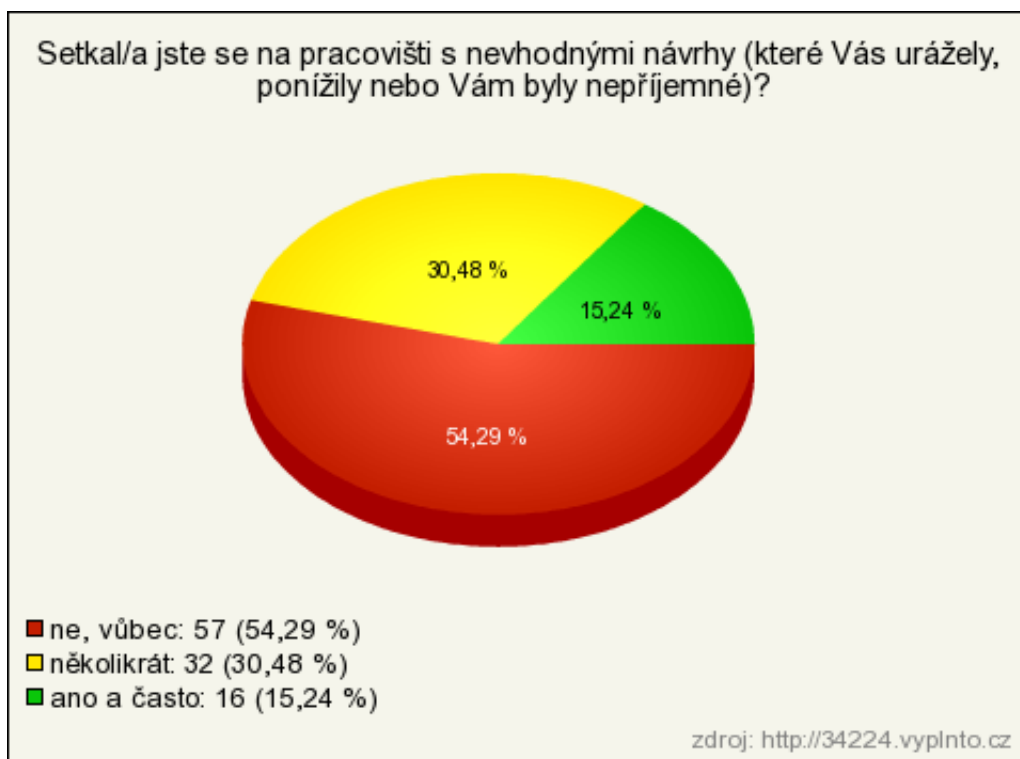
Obr. 5: Graf znázorňující přesčasy

Dle mého názoru se přesčasy v dnešní době rozšiřují – tím, jak firmy šetří, slučují pozice a tím i náplň práce, kterou poté nemůže jeden zaměstnanec absolutně stíhat. Někdy mohou být přesčasy i dobrovolné, např. když jde zaměstnanci o dosažení vyšší pozice za cenu dnů a nocí strávených v práci navíc, aby se dostal výš v pracovní hierarchii a tím k lepší finanční odměně.

To pochopitelně vede k tomu, že zaměstnanci nemají čas na svůj osobní život, až ho v některých případech mohou ztratit úplně. Myslím, že to má také návaznost na další nový trend dnešní doby a to tzv. singles, tedy lidé, kteří preferují budování kariéry, cestování a další činnosti místo zakládání rodiny a výchově dětí, nechtějí se vázat.

Další otázka směřovala na nevhodné návrhy na pracovišti, mohlo jít o nepříjemné narážky, sexuální návrhy či urážky, ponižující poznámky nebo zkrátka jakékoliv slovní požadavky, které by se na pracovišti neměly vyskytovat.

Otázka č.6: Setkal/a jste se na pracovišti s nevhodnými návrhy (které Vás urážely, ponižily nebo Vám byly nepříjemné)?



Obr.6: Graf znázorňující míru nevhodných dotazů na pracovišti

Pochopitelně tyto návrhy mohou vést a ovlivňovat také atmosféru na pracovišti – ta pochopitelně může pracovníky povzbuzovat, pokud je kladná a pozitivní.



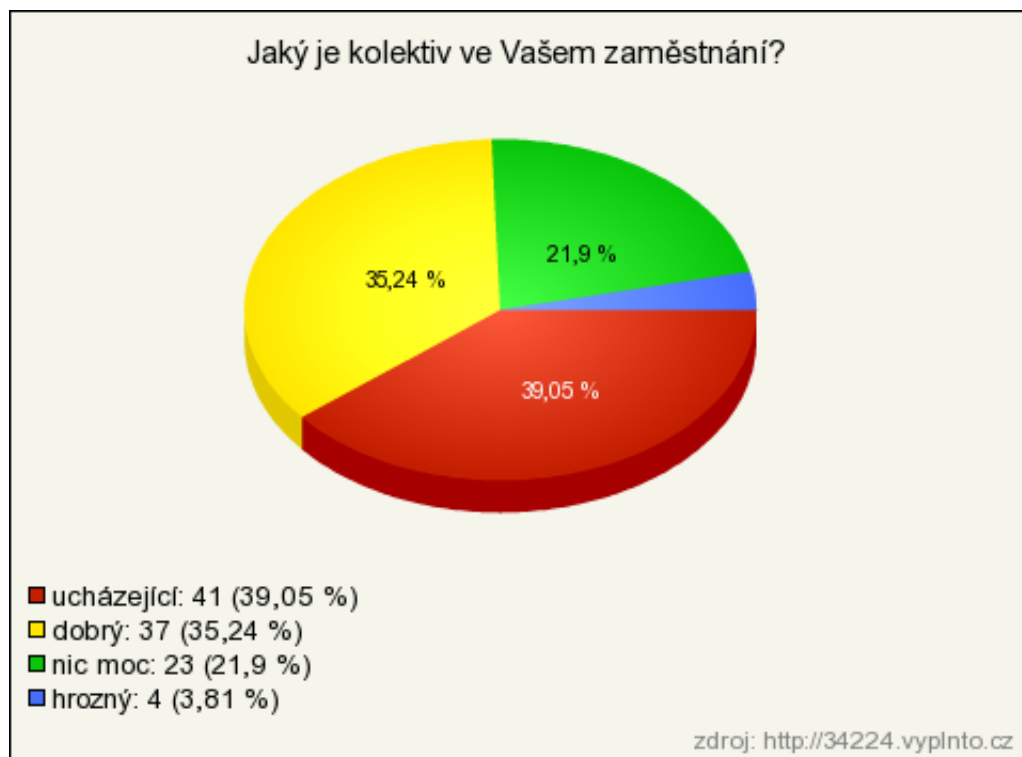
Otázka č.7: Jaké je atmosféra na Vašem pracovišti?



Obr.7: Graf znázorňující vyjádření příjemnosti atmosféry na pracovišti

Nebo také může jejich výkon ovlivnit negativně, pokud je nepříjemná či vyloženě dusná – například pokud se v podniku mají dít personální či jiné změny, avšak zaměstnanci jsou málo informováni, takže vznikají dohady, které pochopitelně příliš na práci nikomu nepřidají.

Otázka č.8: Jaký je kolektiv ve Vašem zaměstnání?

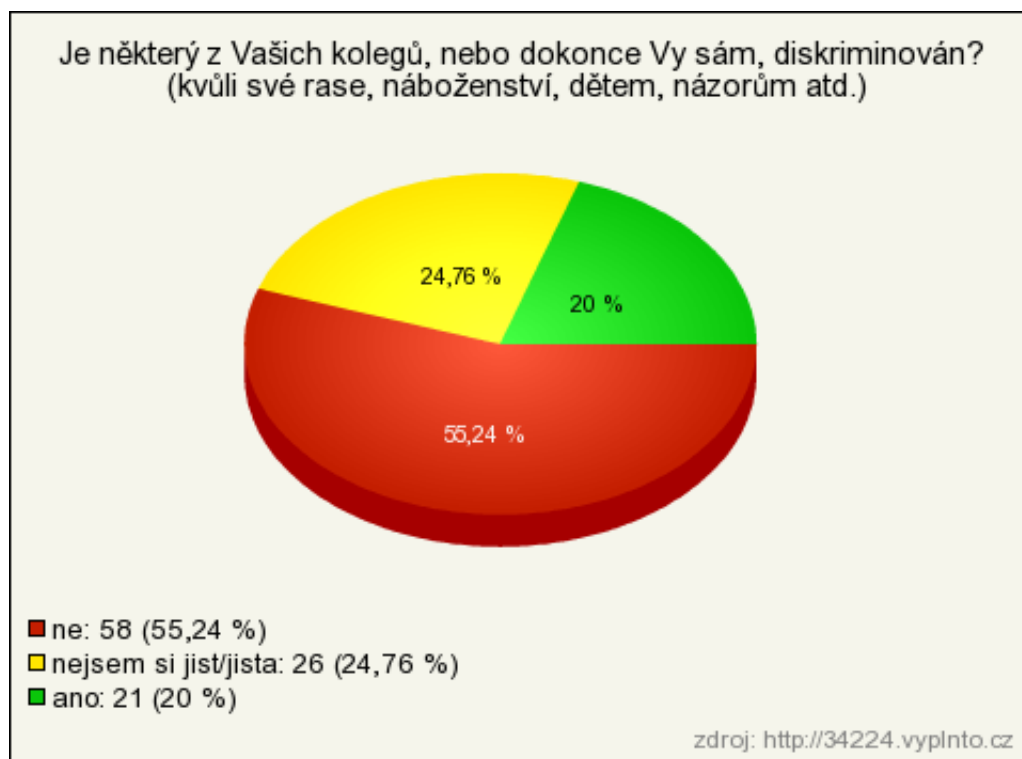


Graf č.8 : Graf znázorňující příjemnost kolektivu ve vztahu k respondentovi

K atmosféře přispívají pracovní podmínky, ale také například samotné pracoviště – jeho ergonomie, světlo, rozložení nábytku, barva místnosti, její pokojová teplota atd. Všechny tyto faktory zodpovídají poté za stav samotných zaměstnanců – za jejich fyzický i psychický stav. Dobrý manažer je schopen vybrat a sestavit takový tým spolupracovníků, kteří jsou schopni spolu vycházet nejen jako kolegové, ale také jako lidé. Je třeba vždy tým doplnit o jeho důležité články, aby mohl fungovat co nejvíce efektivně.

Dalším dotazem jsem zjišťovala, jestli je v zaměstnání člověka, který dotazník vyplňuje, přítomna šikana, a to buď přímo na něm, anebo na dalším pracovníkovi v jeho bezprostředním okolí. Tento dotaz zkoumal diskriminaci na pracovišti – jestli je někdo napadán např. kvůli rase, náboženství, sexuální orientaci, ale i např. kvůli tomu, že se jedná o matku, která má dítě, které je často nemocné atd.

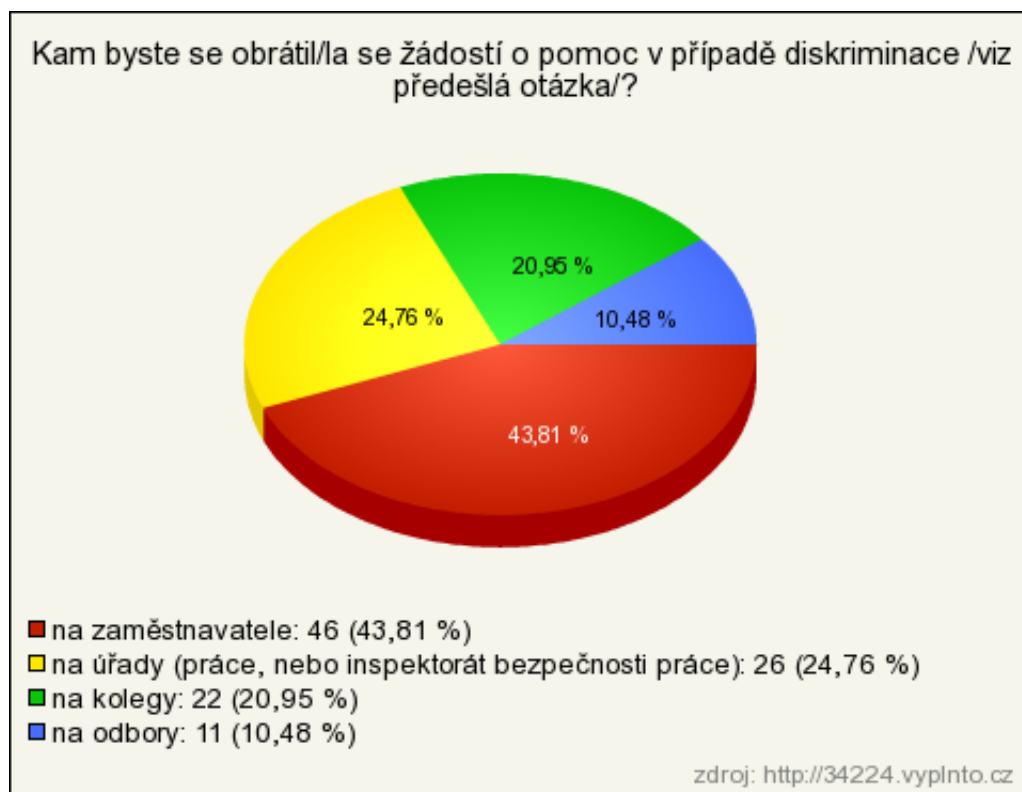
Otázka č.9: Je některý z Vašich kolegů, nebo dokonce Vy sám, diskriminován? (kvůli své rase, náboženství, dětem, názorům atd.)



Obr.9: Graf znázorňující diskriminaci v zaměstnání

Následující otázka zkoumala, kam by se dotyčný obrátil, pokud by byl svědkem šikany na pracovišti.

Otázka č.10: Kam byste se obrátil/a se žádostí o pomoc v případě diskriminace /viz předešlá otázka/?



Obr.10: Graf znázorňující strany, kde by respondent hledal řešení šikany

Poslední dotaz směřoval do oblasti určení, kdo přesně šikanu provádí a kde se hierarchicky ve společnosti nachází.

Otázka č.11: Je ve Vašem zaměstnání někdo, kdo šikanu osobně provádí? Pokud ano, na jaké je pozici?



Obr.11: Graf znázorňující strany, ze které šikana přichází

## 2.3 DOTAZNÍKY Z INSPEKTORÁTU PRÁCE

Díky ochotě a vstřícnosti Oblastního inspektorátu práce pro hlavní město Prahu jsem měla možnost osobní schůzky s Ing. Milanem Moravcem, vedoucím odboru inspektorátu práce. Pan Moravec za dobu svého působení v této oblasti práce získal mnoho cenných poznatků a informací, se kterými se se mnou podělil. Ráda bych tedy shrnula naše interview do několika přehledných bloků:

1. *Jak se zajišťuje anonymita člověka, který nahlásí podezřelé chování na místě svého pracoviště?*

Co se týká anonymity oznamovatele, je její zachování stanoveno v Zákoně č. 251/2005 Sb. o Inspekci práce. Jiná situace může však nastat, pokud o skutečnostech informuje

oznamovatel i ostatní potřebné úřady, např. hygienu nebo Ministerstvo životního prostředí. V takovémto případě už poté anonymita nemůže být zaručena, neboť ji tyto úřady nemusí dodržet.

V rámci inspektorátu práce je anonymita zaručena technicky – pokud inspektor na daném případě nepracuje, nevidí jméno oznamovatele – i organizačně. Někdy bohužel anonymitu zachovat z důvodů, ze kterých se jméno oznamovatele rozšíří mezi širší skupinu lidí. Např. pokud přijde stížnost z družstva, které objednává firmu na zateplení a konkurs nevyhraje firma protlačovaná správcem družstva, který poté začne inspektorát bombardovat stížnostmi na nedodržování pracovních podmínek (např. absence pracovních helem na dělnících, kouření na pracovišti atd.), je ihned všem ostatním členům družstva jasné, kdo si stěžoval, aniž by se o jménu oznamovatele inspektor jakkoliv zmínil. Samotný inspektor nemusí nic vyvracet ani potvrzovat.

## *2. Jak probíhá samotná kontrola u zaměstnavatele? Je dopředu oznamována?*

Celý proces začíná podáním stížnosti – tedy odborně podnětu, např. formou vyplnění formuláře na webových stránkách inspektorátu. Vedoucí podnět prostuduje a poté předá příslušnému odboru, tedy započne rozhodovací proces ( odbory např. bezpečnosti práce, pracovních – právních vztahů nebo odbor nelegálního zaměstnávání). Někdy je třeba část podnětu doplnit o chybějící skutečnost (které nespádají pod věcnou příslušnost inspektorátu práce) např. záležitosti týkající se požární ochrany, hygieny apod. Pochopitelně tyto informace je třeba doplnit, nebo nechat záležitost k vyřešení úřadu, který je vhodnější. Řízení je zahájeno oznámením kontrolované osobě. V určitých případech kontrola není oznamována, u některých ano.

Není vhodné ji oznamovat dopředu např. při nelegálním zaměstnávání cizinců. Po kontrole poté vznikne protokol, se kterým je kontrolovaná osoba seznámena. Ta poté může podat návrh na přezkoumání, pokud proti němu má určité námitky. O průběhu a výsledku je samozřejmě informován i oznamovatel. Pokud je kontrola potvrzena stížnost, je možností udělení sankce, a to od 200 000 – 2 000 000 Kč. Dále dotyčný zaměstnavatel dostane určený termín, do kterého má napravit nebo odstranit nevyhovující stav či nedostatek. Poté je inspektorátem sledována také je vhodné, když mu sám oznámí, že již tak bylo učiněno, např. dopisem, avšak není to povinnost.

Inspektorát nemá pravomoc např. na udělení nařízení vyplacení mezd (např. u zaměstnanců, kterým nedává zaměstnavatel mzdy).

Následná kontrola firem probíhá po určených termínech. Jsou vybírány převážně společnosti, které nezaslaly informační dopis, nebo u kterých je velký předpoklad, že zjevně nemají chuť nebo finance k nápravě.

*3. Dochází k nějakým přímým schůzkám zaměstnance a zaměstnavatele, aby mohlo dojít k přímé konfrontaci obou stran? (tady opět narážíme na anonymitu).*

Obě dvě strany (oznamovatel a kontrolovaná osoba) se pochopitelně mohou společně setkat a konfrontovat např. při konečném řešení u soudu. U soudu se většinou zaměstnavatel snaží upozornit na nepravdivé nařčení nebo poškození dobrého jména. Konkrétní data, informace a jména jsou také požadovány např. při pracovním úrazu, který zaměstnavatel nechtěl uznat. Tuto záležitost posléze řeší také policie. K soudnímu řízení může být přizvaný samozřejmě i samotný inspektor, který prováděl šetření za inspektorát práce.

*4. Dochází k nějakému rozlišování druhů, která jsou podávána na inspektorát práce? Např. na stížnosti a další kategorie? Rozlišují se také podle důležitosti řešení, např. na urgentní nebo naopak? Je vedená nějaká statistika počtů stížností? Nebo statistika vyřešených či nevyřešených případů?*

Druhy oznámení, která jsou podaná na inspektorát práce se nijak nerozlišují. Vždy se jedná o podnět. Výraz stížnost označuje jen stížnost, která může být vznesena na výkon samotné práce inspektora, poté dochází k přezkoumání situace. Někdy je podnět také povahy, že jeho řešení náleží rovnou Policii ČR (např. vyhrožování, krádež, napadení) v zaměstnání. Co se týká rozlišování na urgentní a méně urgentní případy k řešení, podněty, které se shodují nezávisle na sobě a náhle jich chodí velké množství (např. v případě, kdy firma je v ekonomické krizi a nevyplácí mzdy) nebo u podnětů, kde hrozí riziko z prodlení (např. nevydání zápočtového listu, nebo ošizení v cestovních náhradách), tak ty jsou brány přednostně.

Bohužel tedy podněty např. v oblasti pracovně – právních vztazích pak mohou mít lhůtu na zpracování až 3 měsíce. Na pražském inspektorátu se podnětů schází opravdu hodně, minulý rok jich bylo kolem 2000, např. na ústeckém inspektorátu je číslo nižší, pouze kolem 400. Také se urychleně vyřizují podněty týkající se nedodržování bezpečnosti práce na stavbách, které mohou být až životu nebezpečné. (např. práce ve výškách bez ochranných prostředků, nezapažený výkop, žádný zábor na chodníku při demoličních pracích, ale pouze páska atd.).

Nárůst podnětů podávaných na inspektorát začal v roce 2008, hlavními důvody byla především vyšší ztrátovost pracovních míst a horší situace na trhu práce (menší nabídka pracovních pozic). Vše samozřejmě také záleží na aktuálních počtech inspektorů, kterých je dle názoru pana Moravce podstatně méně. Někdy je téměř nemožné vyřešení případu z důvodu nečinnosti firmy či pozastavení jejího provozu. Majitel, společníci nebo vedení může být v pracovní neschopnosti a pouze zasílat omluvenky a tím celou situaci značně zdržovat. K nevyřešeným případům může patřit také příliš zadlužená osoba nebo majitel, který zkrachoval, a je celkově v exekuci, může být samozřejmě v péči psychiatrů apod.

U takovýchto případů je poté nejhorší situace, která se týká samotných bývalých zaměstnanců, kteří pochopitelně nedostali své mzdy. Inspektorát práce se jim snaží pomoci alespoň v rámci svých možností, tedy poradit jim, kam se obrátit a na jaké úřady zajít. V těchto podnětech by jist bylo vhodné např. zavést zákon o tom, že pokud firma zkrachuje, měla by se spojit s příslušným úřadem práce a začít s evidencí nově vznikajících nezaměstnaných. Ve státech, kde již toto opatření funguje, jsou za tato nenahlášení úřadu práce vedeny sankce – např. 12 měsíční trest odnětí svobody. Veškeré případy se samozřejmě archivují.

Dochází tak samozřejmě i k častým opakovaným stížnostem na určité společnosti, které poté dostávají stále vyšší sankce kvůli neodstraňování nedostatků. Jinak můžeme samozřejmě narazit na notorické stěžovatele, které bohužel berou stížnosti jako součást svého života a jako zajímavý koníček. Po znovu překontrolování postupu inspektora jiným inspektorem v případě stížnosti ze stany kontrolované osoby, může následovat stížnost na samotný inspektorát a poté na Ministerstvo práce. Pokud ale ani ministerstvo nepovažuje stížnost za oprávněnou, je možnost se obrátit až na ombudsmana.



5. *Dochází často k oznámením, kde hraje hlavní roli diskriminace, ať už rasová, národnostní, věková nebo náboženská? Jaký druh je ve stížnostech nejčastěji zmiňován?*

Šikany na inspektorátu práce klasifikují jako chování, které snižuje lidskou důstojnost – proti této formě patologického jednání na pracovišti nejlépe pomáhá jako důkazný materiál např. nahrávka na diktafon. Pochopitelně svou roli může v důkazech hrát i např. emailová komunikace, ta už ale nemusí být tak jednoznačná. Co se týká samotné šikany, velmi špatně se jinak dokazuje. Dokáže být velmi sofistikovaně schovaná. Zaměstnavatel se bude snažit všechny přesvědčit o opaku a bude si pomáhat jinými cestami, aby oběť označil jako nevěrohodnou. Např. může reagovat zadáváním méně pracovních úkonů, aby vypadalo, že dotyčný začal ztrácet svůj pracovní výkon a není již schopen tak kvalitních pracovních výsledků jako dříve.

Jelikož zákony nejsou v této situaci příliš optimálně zařízeny, lepším řešením se zdá být zadání celé věci policii nebo soudu. Soud vyslechne svědky, celkově má větší pravomoci a nebude mít s jejich výpověďmi potíže tak jako právě inspektorát. Jelikož tyto výpovědi mohou být zaznamenány v protokolu, ale nebudou mít takovou důležitost a prokazatelnost. Navíc se opět dostáváme k otázce anonymity svědků, která by právě v těchto případech byla porušena.

Navíc celkově může být závěr protokolu ovlivněn samotným přístupem dotyčného inspektora, tudíž závěr nemusí být doložitelný.

Přímo citace výpovědi svědků nelze doslovně uvést kvůli ztrátě anonymity. Tyto všechny faktory výpovědi svědků snižují jejich hodnotu. Inspektorát uvádí, že je vždy jednodušší dokazovat diskriminaci než šikany. Diskriminaci lze lépe dokázat na vybraném vzorku, což u šikany nelze. Inspektorát je schopen shromáždit veškeré dokumenty, ale nemá dostatečné rozhodovací pravomoci. Naštěstí se na druhou stranu neustále zvyšuje informovanost lidí, a to zejména díky internetu a také televizi a tím pádem se zvyšuje počet podaných stížností, jak jsem již uváděla v předchozí odpovědi na otázku.

Lidé totiž sami více hledají potřebné informace a snaží se více bránit svá práva v pracovním procesu. Jak uvedl pan Moravec, v posledních letech si všiml nárůstu

nedodržování zákonů ze strany zaměstnavatele (zejména v oblasti přesčasů a také rozvržení pracovní doby). Také se více rozšiřuje jev, kdy jsou zaměstnanci bráni jako levná pracovní síla a je jim často doporučováno, aby byli rádi za každou práci a nesnažili se nijak protestovat proti nastaveným pravidlům, jinak budou velmi rychle nahrazeni jinými, kteří zaměstnání nemají. Bohužel současná situace na trhu práce všem těmto faktorům velmi nahrává.

V posledních deseti letech začali zaměstnavatelé brát své pracovníky jako snadno dostupný artikl, ještě horší je ale zjištění, že mnoho lidí na toto jednání přistoupí, protože si nemůže dovolit zaměstnání ztratit, např. z důvodů hypoték, které jsou více a více rozšířené. Takže se vlastně také jedná o druh šikany, kdy je pracovník donucen k takovým podmínkám, které jsou pro něj absolutně nevýhodné. Zaměstnavatel se z něho pokusí dostat co největší výkon, a jakmile dojde k syndromu vyhoření či únavě, je pracovník odstraněn a nahrazen. Samotný syndrom vyhoření můžeme definovat jako stav, kdy je jedinec vyčerpán jak po fyzické, tak po psychické stránce. Je unavený, nervózní, neustále cítí potřebu něco dělat, neumí odpočívat a relaxovat (jednak na to nemá čas a i kdyby měl, neumí se zbavit myšlenek na práci), ztrácí zájem o uspokojení z práce, má poruchy spánku, málo nebo naopak hodně jí, má problémy s pamětí a soustředěním, rozpadají se mu vztahy na pracovišti i v soukromí.

Nezvladatelné množství práce ho pomalu, ale jistě ubíjí a bere mu veškerou energii až nastane zlom, kdy si sám je schopen přiznat, že už na to prostě nemá. Dotyčný je někdy až v depresi nebo chronické únavě, to vše po dlouhodobém nadměrném stresu. Pokud se v této situaci uchýlí k cigaretám, drogám nebo alkoholu, pak vše může mít naprosto destruktivní účinek.

Jak uvedl dále pan Moravec, šikana se vyskytuje dle oznámení opravdu velmi zřídka. Více je rozšířeno patologické chování na pracovišti, a to zejména staffing. Tento způsob je poté nejčastěji využíván ve formě vydírání. Zhrzení zaměstnanci mohou začít poukazováním na drobné nesrovnalosti v náplni jejich práce, vše může pokračovat ve velice detailně propracovaný systém vydírání, jehož cílem je zničit zaměstnavatele, jednak po jeho pracovní stránce, ale také po jeho stránce osobní. Což může zahrnovat výhrůžky rodině, intriky a fámy, které jsou víc a víc rozšiřovány a poškozují pověst dotyčného.

Ačkoliv bychom mohli vždy poukázat na to, že dotyčný nemusel být například zrovna ukázkový vedoucí či manažer a neovládal výborně všechny techniky, které by vedly ke zdárnému vedení týmu, skupinové práci či řešení problémů v týmu, neschopnost podřízené dostatečně motivovat nebo také vlastní neschopnost nést stresy a tlaky vyplývající z nařízení z vyššího managementu, tak tato cesta pomsty některého z podřízených je vždy ukázkou toho, kam až může nespokojenost v práci dojít.

Díky ochotě paní Sladké z Oblastního inspektorátu práce pro Jihomoravský a Zlínský kraj jsem také získala další informace. Paní Sladká mi zodpovídala na stejné dotazy, které jsem pokládala panu Moravcovi na pražské pobočce inspektorátu práce. Nedošlo tedy k osobnímu setkání, naše komunikace probíhala pouze elektronicky a proto tedy byla více stručná, obecněji zaměřena a nedotýkala se již přímo detailů. Např. otázky anonymity člověka jako oznamovatele – dle ustanovení paragrafu 8 písmene D zákona č. 251/2005 Sb. , o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů, je povinností inspektora zachovávat mlčenlivost o totožnosti toho, kdo podal podnět k provedení kontroly.

K samotné kontrole zaměstnavatele mi bylo zodpovězeno , že každá kontrola probíhá v souladu s ustanoveními zákona č. 251/2005 Sb. o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů. Tedy vstupem do objektů, zařízení a výrobních prostorů kontrolovaných osob za účelem výkonu kontroly, pořizováním kopií části dokladů nebo výpisů z dokladů pro potřebu doložení neplnění nebo nedostatečného plnění povinností zjištěných při výkonu kontroly, dotazováním se zaměstnanců kontrolované osoby na záležitosti související s vykonávanou kontrolou, apod.

Vždy se kontrola uskutečňuje osobním kontaktem s kontrolovanou osobou a zaměstnanci.

Oznamování kontroly kontrolovaným osobám je na zvážení konkrétního inspektora. Pochopitelně i zde jsem se dotazovala na následující postup po získání výsledků z prováděné kontroly. Inspektor je povinen seznámit kontrolovanou osobu s obsahem protokolu a předat jí jeho stejnopis, seznámení s protokolem potvrzuje kontrolovaná osoba podpisem protokolu. Podavatel podnětu je inspektorátem písemně informován o výsledku kontroly.

Co se týká rozlišování podnětů, druhů oznámení či jejich časové urgentnosti ohledně doby jejich vyřešení, mi byly poskytnuty tyto údaje – z větší části se jedná o oznámení typu: podnět, záznam o úrazu, žádosti, dotazy apod. Nejrozšířenější jsou podněty a záznamy o úrazu. Veškerá korespondence se vyřizuje v co možná nejkratších termínech. Všechny inspektoráty práce vedou informační systém, kde je možné získat údaje typu kolik podnětů ročně daná pobočka dostane, kolik jich prověří a případně vyřeší a také i statistika nevyřešených případů. Bližší informace mi nebyly z Jihomoravského inspektorátu bohužel poskytnuty.

Poslední dotazy se týkaly převážně výskytu diskriminace – rasové, náboženské, národnostní, věkové apod. Nerovné zacházení – diskriminace je jednou z mnoha oblastí, které inspektoři odboru pracovně právních vztahů a podmínek kontrolují. Z většiny případů se jedná o nerovné zacházení na úseku odměňování a věku.

## **2.4 PREVENCE PROTI VZTAHOVÉ PATOLOGII**

### **ROLE V TÝMU DLE BELBINA**

Proto bych chtěla upozornit na to, že pokud manažeři využijí při náboru zaměstnanců např. teorii členů týmu dle Belbina, mohou sestavit takový pracovní tým, který bude vykazovat vysokou efektivitu práce, bude spolehlivý, kreativní a zároveň motivující složkou jednak pro jeho členy a jednak také pro ostatní oddělení společnosti. Pojdme si shrnout základní aspekty této teorie – jedná se devět různých typů lidí, kterým náleží určitá role v týmu a to podle jejich chování, charakteru, vlastnostem, motivaci či rychlosti práce.

Role se nerozdělují na pozitivní nebo negativní, protože každá z nich má svou důležitost v rámci týmu a také každá má určité přínosy nebo naopak určitá slabá místa. Myslím, že největší přínosnost tkví v tom, že každý může nalézt svou užitečnost pro celou skupinu, tím zvýšit vzájemnou motivaci a urychlit dosažení týmového pracovního cíle.

Uvedu stručný výčet s popisem jednotlivých rolí – v kategorii **tvůrci** můžeme nalézt **inovátora** (myslitele), který je neutuchajícím zdrojem nápadů, nových myšlenek a idejí. Má velkou představivost, je inteligentní, bystrý, nápaditý, ale také ne příliš praktický, nezaměřuje se na detaily či souvislosti mezi jednotlivými nápady a jejich

provázaností a také špatně snáší kritiku – než by přiznal vlastní chybu, raději vyvolá ve skupině konflikt.

**Vyhledávač zdrojů** je zvědavý a nadšený člověk, který je velmi komunikativní, sdílný, sociálně aktivní, dokáže jednat jako diplomat nebo jako obchodník, má výborné rétorické schopnosti, je pozitivní, na okolí působí sympatickým dojmem. Negativní je na této roli nedostatek vytrvalosti – neschopnost dovést potřebné úkony a činnosti až do konce. Poté je tu kategorie **vůdců** – máme zde **koordinátora** – člověka, který je sebejistý, ovládá se, působí vyrovnaným dojmem. Dokáže správně určit vztahy mezi členy týmu, rozpoznat, kdo má pro co nejlepší schopnosti, stmeluje kolektiv uvnitř týmu, má dobré plánovací schopnosti. Jako přirozený vůdce vzbuzuje respekt. I možná proto se někdy může zdát, že s členy týmu manipuluje nebo že se snaží všem kolegům zavděčit.

Druhým typem vůdce je **formovač**. Tato role je dynamická, společenská, plná emocí, a to jak v pozitivním, tak v negativním slova smyslu. Formovač dokáže všechny strhnout nadšením, stejně tak je však dokáže rozhádat svou agresí, tvrdohlavostí, soutěživostí a nesmlouvavostí. Má v sobě hodně energie, kterou potřebuje nějakým způsobem uvolnit. Na druhý pohled se zdá být ale i netrpělivý, vznětlivý, náladový a podrážděný. Chce zkrátka neustále jít za cílem – a to někdy až příliš zbrkle a přes nesouhlas ostatních. V kategorii **zavaděči** máme role týmového pracovníka – který je mírný, citlivý, empatický, naslouchavý, tedy velmi harmonická osobnost, která dovede utiřit hádky a neshody. Díky své schopnosti vždy dobře poradit a pomoci je v týmu velmi oblíben. Mezi slabiny této role patří nerozhodnost a také snaha vyhnout se konfliktům za každou cenu.

**Realizátor** je člověk svědomitý, jednající dle pravidel a nařízení, disciplinovaný, spolehlivý a velmi praktický. Dokáže vše naplánovat do nejmenších detailů a umět rozhodnout, kterými kroky lze cíle dosáhnout. Je však také příliš konzervativní, nepřístupným změnám či novým věcem a je také málo flexibilní a pružný. V kategorii **dokončovačů** se pak dle Belbina nachází **vyhodnocovač** – vážně založený kontrolor, který je schopen vidět a vyhodnotit všechny možnosti řešení, je velmi opatrný, střízlivý, nerad riskuje, ale má velmi dobrý úsudek a analytické schopnosti. Je schopen vidět souvislosti tam, kde je většina týmu neodhalí. Jelikož se jedná o přemýšlivou bytost, může se zdát ostatním členům týmu nudná, málo energická či nezábavná.

**Dotahovač** je pečlivý, úzkostlivý typický introvert, který je velmi perfekcionista. Dokáže vše splnit včas, je dochvilný, termíny splní na sto procent, v hledání chyb je neúnavný – dokud je nenajde – nepřestane. Někdy není schopen práci delegovat, může se zdát až příliš starostlivý, ustrašený, příkládající některým věcem zbytečně velkou váhu. Vůči svým kolegům, kteří jsou méně dochvilní, se může chovat nepříjemně a netrpělivě.

Poslední, také důležitou rolí v týmu je **specialista**. Tato role je vyloženě extrovertní – dotyčný je cílevědomý, sebevědomý, oddaný své práci, do které je velmi zabraný. Obvykle své úkony zveličuje, má problémy s komunikací, jelikož působí arogantně a soustředí se převážně na svůj úsek práce, ve kterém je odborníkem.

Podle mého mohou existovat role, které jsou sloučením více typů, vždy však převládají rysy hlavního typu. A i když je každá z rolí naprosto odlišná od ostatních, dohromady vytváří jeden celek, který sloučí své kvality, talenty a silné stránky a jehož výsledek vede k úspěšnému plnění nastavených cílů, ale také k vybudování kolegiálních i mimopracovních vztahů.

## **JAK PODPOŘIT MOTIVACI PRACOVNÍKŮ**

Co je to vlastně samotná motivace? Motivací lze označit obecně dynamický proces, kdy probíhá cílená činnost, která povede k získání potřeby a tím odstraněním nedostatku, který člověk pociťuje. Zjednodušeně pokud máme hlad, je naší motivací se najíst, tudíž zajdeme do obchodu, abychom nakoupili nějaké jídlo, které potom zkonzumujeme a tím je potřeba naplněna a nedostatek odstraněn.

Dle výzkumů záleží motivace i na temperamentu či charakteru dotyčného. Podle Plamínka (2012, str. 42-47) rozlišujeme čtyři motivační typy lidí a to na

**Objevovatelé** – zaměřeni na užitečnost a dynamiku, jsou flexibilní, nezávislí, mají vysoké nasazení

**Usměrňovatelé** – jsou dynamičtí, důraz kladou dosažení výsledků, takže nemají rádi kritiku, rádi riskují

**Sladřovatelé** – jsou stabilní, efektivní, potřebují zázemí, fungující tým a pocit sounáležitosti

**Zpřesňovatelé** – jsou zaměřeni na užitečnost – usilují o dokonalost, mají přesný plán organizace a nemají rádi změny.

Dalším nástrojem, který můžeme použít k tomu, aby zaměstnanci byli v práci spokojenější a tím pádem tak minimalizujeme prostor pro vytváření patologického chování v zaměstnání jsou motivační teorie.

K motivaci nám obecně vedou ideály, návyky, zájmy, hodnoty nebo postoje. Obecně lze říci, že čím větší je motivace pracovníků, tím lepší a kvalitnější výkon odvádí, což vede k tomu, že podnik prosperuje, zaměstnanci mají práci, jsou spokojeni a také atmosféra na pracovišti je tak celkově příjemná a kolegové se vzájemně podporují s cílem dosáhnout společného cíle.

Pokud tedy nedokážeme pracovníky správně motivovat, mohou mít sebelepší pracovní kvality či talent, ale nebudou ho moci maximálně využít. Je důležité si také uvědomit, že každého pracovníka motivuje trochu něco jiného. Proto je klíčem k úspěchu nejprve zjistit u každého pracovníka, co je jeho „hnacím motorem“, co ho tedy přirozeně motivuje k vyššímu výkonu. Dle mého názoru je obyčejná pochvala, vyslovená ale před ostatními pracovníky (ať už kolegy nebo podřízenými či nadřízenými), tudíž tím nabývá její význam a váha.

Mnohé velké firmy dnes spoléhají převážně na benefity masového charakteru – tedy penzijní připojištění, stravenky, poukázky na kulturu atd., u některých jedinců ale tato forma může vzbuzovat dojem manipulace, nebo zkrátka odbyť formy motivace tím, že je pro všechny stejná za aniž by se o ni museli nějakým způsobem zvláště zasloužit. Je také třeba rozlišovat druhy motivace – vnější a vnitřní. Vnější motivace vychází z našeho okolí – tedy např. pokud uděláte to a to, dostanete za to tohle. Motivace vnitřní vychází přímo z nás, z naší touhy, chuti a podnětu získat něco, dosáhnout nějakého cíle.

Podle mého názoru je tato motivace daleko silnější, protože je v nás více zakořeněna, a přirozeně jí více nasloucháme a snažíme se potom daného cíle dosáhnout s mnohem větším přesvědčením a odhodláním. Poté můžeme motivaci rozdělit na pozitivní a negativní.

Pozitivní motivace obsahuje odměny všeho druhu, tedy jakási odměna cukrem, a negativní naopak – ta na nás zapůsobí výhružkou. Kdybychom měli toto rozdělení

demonstrovat, pak určitě na dítěti – chceš-li dostat dort, chovej se slušně (forma pozitivní motivace) anebo pokud se budeš chovat takhle nevhodně, žádný dort nedostaneš (forma negativní motivace). Cíl je stejný – přimět dítě, aby se chovalo slušně. Avšak je jasně vidět, že více ho bude motivovat právě pozitivní způsob. Vždy chceme radši něco splnit, abychom dostali odměnu, než se něčemu vyhnout nebo danou věc nedělat, protože odměnou bude trest.

Dlouhodobá negativní motivace může vést v pracovním procesu až k pasivitě nebo rezignaci – dotyčný ji přijímá jako nutné zlo a součást denní náplně práce, což však určitě nevede k jeho lepší pracovní spokojenosti. Dotyčný může být také deprivován, působit negativně, sklíčeně a unaveně na ostatní pracovníky a tím navozovat nepříjemnou pracovní atmosféru.

Nejdůležitější je tedy vnitřní pozitivní motivace – síla, která se utváří uvnitř člověka, který vidí odměnu a je motivován všemi prostředky, aby jí byl schopen dosáhnout. Jak můžeme pomoci zaměstnancům zvýšit jejich vnitřní motivaci? Manažer by měl být schopen zadávat jasné úkoly a také žádat jejich jasné plnění. Pracovníci by měli pracovní úkoly brát jako výzvu, hru, akci, která je stimuluje a během které se dozví nové věci.

Zaměstnanci by si měli být vědomi také toho, že firma je motivuje k lepším pracovním výsledkům také proto, aby mohli postoupit ve svém kariérním žebříčku o kus dál, tedy společnost by měla dávat najevo, že jí na svých zaměstnancích záleží, že podporuje jejich vzdělávání a rozvoj (např. formou jazykových kurzů, různých seminářů, školení, rekvalifikací atd.).

Také tím, že budeme dbát na pestrost úkolů, udržíme pracovníky v pružnosti reagování a zabráníme pracovnímu stereotypu. Důležité je, aby měli zaměstnanci odpovědnost, aby cítili, že jsou pro firmu důležití a mohli sami zasahovat do své pracovní náplně. Posiluje to ztotožnění s firmou a zvyšuje pocit sounáležitosti.

Prostředí na pracovišti bude samozřejmě o to hezčí a milejší, pokud si budou kolegové navzájem věřit a podporovat se, pomáhat si a stále si připomínat, že jsou za stejným cílem. Dobrý manažer umí zhodnotit odvedenou práci, poskytnout kvalitní feedback a právě i tím přispívat k motivovanosti pracovníků.



Již jsem tedy zdůraznila, že motivace přímo souvisí s efektivitou práce – zaměříme se tedy nyní přímo na pracovní motivaci. Mikuláščík (2007, str. 137) uvádí, že „jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků“. Chtěla bych teď ve stručnosti popsat několik teorií motivace, které se dle mého názoru hodí k využití do pracovního procesu. První z nich, teorie zesílení dle Frederica Skinnera vychází z idey, že člověk je ve svém chování velmi závislý na své předchozí zkušenosti.

Pokud byl odměněn za určitý druh chování, rád ho zopakuje, pokud byl naopak potrestán, nebude mít chuť ho opakovat. Toto lze využít – tedy naučit zaměstnance vzorce pracovního výkonu tak, aby za ně byli odměněni (různými formami – pochvalou, penězi, dary, poukazy) a oni poté sami automaticky toto chování převezmou, aby opět získali odměnu.

Skinner také radí stále přistupovat k zaměstnanci pozitivně, a to i tehdy, když výkon není zcela ideální, protože mu neustále připomínáme věci, které v pracovní náplni splnil dobře a on se bude více snažit splnit tak i své další povinnosti. Teorie stanovení cílů od Garyho Lathama a Edwina Lockeho se zabývá myšlenkou, že motivace a výkon zaměstnance se zvyšuje, pokud je pracovník přesvědčen o důležitosti svého úkolu a umí se s ním ztotožnit (považuje ho sám za užitečný a sám ho chce splnit dobře).

To samozřejmě opět souvisí s již zmiňovanou odpovědností – pokud zaměstnanec cítí závazek, snaží se ho splnit tím spíše, že si je vědom toho, že na jeho práci může být v rámci pracovních postupů být závislých mnoho dalších pracovníků.

Podle mého názoru tato teorie je velmi závislá na správném odhadu pracovníků – což je úkol pro manažera nebo vedoucího, aby uměl dokonale odhadnout zaměstnance a poté úkol pro něj vymyslet tak, aby byl dostatečně motivující, náročný či složitý, aby byl dotyčný schopen jej splnit, aby pocítil uspokojení z jeho dobrého odvedení, ale na druhou stranu nesmí být pracovník přetěžován, úkol nesmí být nad jeho síly nebo v rozporu s jeho charakterem, vlastnosti nebo např. náboženstvím, protože pak pochopitelně opět klesá ztotožnění se s ním. Teorie X a Y dle Douglase McGregora staví na přirozeném chování člověka v pracovním procesu a myslím, že je pojata velmi obecně.

Rozděluje zaměstnance na dvě skupiny – zatímco skupina X je tvořena lidmi, jejichž chování je o podstatě člověka v tom, že je líný, pracovat vlastně nechce a proto je třeba na ně dohlížet, a nutit je k práci, ať již pod pohrůžkou trestu nebo naopak pod

formou odměny. V teorii Y jsou naopak lidé viděni jako tvorové, pro které je práce přirozenou, protože jsou kreativní a mají potřebu něco vytvářet, a také jsou schopni se sami motivovat k výkonu a práci a sami kontrolovat dosahování cílů.

V dnešní době jsou zaměstnanci hodně motivováni peněžitou odměnou a tím se vlastně také nepřímo zabývá teorie spravedlnosti Johna Adamse. Pochopitelně každý zaměstnanec očekává za svou práci ocenění, které bude dle něj spravedlivé a přiměřené jeho snaze. Samozřejmě se srovnává s kolegy, nadřizenými i podřízenými, myslím, že se všemi, jejichž plat zjistí.

Zaměstnanec může cítit, že je podceňován, že jeho zkušenosti, schopnosti, úsilí a výsledky nejsou podle jeho očekávání spravedlivě odměněny. Pracovník tak pochopitelně reaguje tím, že sníží svůj výkon a produktivitu. Proč by se snažil, když to stejně nikdo pořádně neocení? Pokud má však pocit, že je naopak přeceňován, že jsou do něj vkládány naděje a má dostatečně velkou odpovědnost, pak naopak jeho motivace a také jeho výkon roste, neboť získá pocit vlastní důležitosti v rámci firmy. Myslím, že tato teorie je dobře využitelná v praxi.

Jako poslední dvě jmenuji teorii Victora Vrooma, jejíž podstata spočívá z názoru, že lidé jsou motivováni dosáhnout cíle, pokud mohou očekávat nějaké ocenění a pokud pro ně cíl má určitou hodnotu. Do pracovního procesu můžeme tuto teorii přenést ve formě závěru a to sice že pracovník bude motivovaný, bude-li vnímat přímý vztah mezi výsledkem své práce a odměnou a bude-li věřit, že výsledku lze dosáhnout vlastní prací a snahou a tím dosáhne i odměny.

Důležitými veličinami jsou úroveň motivace, subjektivní hodnotu výsledků motivovaného jednání a subjektivní očekávání, že motivované jednání povede k očekávanému výsledku. Z toho vyplyne to, že pokud zaměstnanec nemá ztotožnění s pracovním úkolem, tudíž nemá pro něj výsledek žádnou hodnotu, tím pádem motivace klesá.

Poslední teorie je dvoufaktorová od Fredericka Herzberga. Faktory jsou rozděleny do dvou částí a to na motivátory a hygienické faktory.

Zatímco motivátory přirozeně vyvolávají motivaci a touhu plnit pracovní úkoly a dobře a přesně, a v případě jejich absence se šíří nespokojenost, hygienické faktory jsou zastoupeny okolnostmi a prostředím, tudíž je pracovníci nevnímají, dokud nechybí.

Co můžeme do které skupiny zařadit? Mezi motivátory patří např. uznání, pochvala, úspěšné plnění pracovních výkonů, míra odpovědnosti a možnost sám si určovat práci, možnosti kariérního růstu, vzdělávání v oboru, pestrost pracovní náplně atd.

Pokud se zaměříme na hygienické faktory, pak tu můžeme nalézt např. postavení v rámci firemní hierarchie, jistota zaměstnání, rovné zacházení se zaměstnanci, politika a řízení firmy, pracovní podmínky, vedení zaměstnanců, vztahy na pracovišti, mzda a životní styl.

Aby byl zaměstnanec zcela spokojený, musíme pracovat na zkvalitnění obou faktorových skupin – tedy zvyšovat jak motivátory (např. poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu, zvyšování jejich odpovědnosti, podporovat osobní růst, poskytovat prostor pro vzdělávání v oboru) ale také zvyšovat i hygienické faktory (např. zlepšovat pracovní podmínky a podporovat dobré vztahy na pracovišti). Pokud shrneme část o teoriích motivace, je naším cílem zapůsobit na pracovníky tak, abychom podporovali jejich vnitřní motivaci, která povede jednak k efektivnímu splnění pracovních úkolů a tím také zcela automaticky k efektivní práci, tudíž k dobrému postavení podniku na trhu.

Další výbornou prevencí je dle mého názoru etický kodex společnosti, pokud ho tedy daná společnost má, pokud ne, pak určitě doporučuji vytvořit.

Prakticky se jedná o dokument, který shrnuje normy, pravidla, zvyky a postoje společnosti. Pokud do něj zaneseme také část o tom, že pro firmu jsou nepřípustně jakékoliv náznaky patologického jednání na pracovišti, že podporuje a chová se ke všem zaměstnancům rovně a nevidí v nich žádné rozdíly, pak si myslím, že je výrazně sníženo procento, že se v takovéto firmě budou dít situace jako šikana, mobbing, bossing atd.

V etickém kodexu mohou firmy vyjádřit své postoje k zaměstnancům, ke svému okolí, k ochraně životního prostředí, ale i ke konkurenci. V tomto dokumentu může být zahrnuta i ochrana dobrého jména společnosti a jejího majetku, kontrola dodržování etického kodexu, vzhled zaměstnance (aby dobře reprezentoval firmu), může se zabývat etikou šíření komunikace o ochraně firemních informací, možnosti používání loga společnosti atd. Je to souhrn zodpovědností firmy.

Některé organizace vyžadují při nástupu do zaměstnání podpis tohoto dokumentu, čímž pracovník stvrdí, že s ním souhlasí a bude ho dodržovat, u jiných

organizací je tato možnost pouze dobrovolná, takže záleží čistě na postoji pracovníka, zda s uvedeným obsahem souhlasí či nikoliv.

## **2.5 JAK VZTAHOVÉ PATOLOGII PŘEDCHÁZET**

Podle Wagnerové (2011, str. 138-139) patří do vhodných pracovních podmínek, které přispívají na dobrou atmosféru na pracovišti a také motivují pracovníky k lepšímu výkonu např.:

- dobrý pracovní plán s termíny, které lze dodržet (ubývá stres na pracovišti, pracovníci se zapojují do rozhodovacích procesů, tím pádem můžou vyjádřit svůj názor).
- Správně nastavené hodnoty, firemní klima, morálka (a taktéž dodržování tohoto všeho top managementem společnosti, což vede k motivaci pracovníků)
- Podnik by měl aktivně vystupovat proti patologickému chování v zaměstnání, šířit informace a osvětu, posilovat kladné vztahy na pracovišti a povědomí o šikaně (jak se projevuje, co je třeba dělat, pokud ji zaměstnanec zpozoruje atd.)
- Při výskytu mobbingu a snaze vyřešit konflikty, které jemu předcházely, což znamená nabídnout konfrontaci aktérovi a postiženému, ve které je důležitá hlavně asertivita a silná osobnost oběti, které svými připravenými argumenty (např. zápisky z šikanovacího deníku) donutí aktéra k přemýšlení a zpětnému rozebrání situace, jejímu počátku a průběhu.
- Vždy je samozřejmě nejlepším řešením situaci předcházet. Jelikož se tlaky na zaměstnance neustále zvyšují (tlak na výkon, ohodnocení, strach ze ztráty zaměstnání), to všechno vede k živné půdě pro patologické chování na pracovišti.

Dobrym prostředkem, který bude bojovat za proti patologickému chování na pracovišti je utužení pracovních vztahů v kolektivu.

Důležitým prvkem je bezpochyby komunikace, která je velmi důležitá - aby pracovní kolektiv pracoval efektivně, je třeba všechny názory a připomínky či kritiku říkat upřímně a otevřeně ihned, to povede k rychlé reakci. Co se týká vztahů kolegů,

měli by mezi sebou pěstovat empatii, vstřícnost, ochotu navzájem si pomoci s vidinou úspěšně dosaženého cíle. Nic takového nelze očekávat v týmu, kde komunikace nebude fungovat a naopak budou v čele kolektivu stát pomluvy a nedorozumění či staré křivdy.

Pro zlepšení komunikace a vytvoření lepší atmosféry mezi podřízenými je samozřejmě vynikající možností teambuilding nebo jiné společné volnočasové aktivity, kde mají dotyční možnost se seznámit i s dalšími stránkami svých kolegů a také může vzniknout i neformální přátelství. K dobré atmosféře na pracovišti přispívá i otevřenost a čistá komunikace vedoucího se svými podřízenými, tedy dostatečný a včasný přísun informací, informování o důležitých změnách, nových projektech, rozdělení úkolů atd. Touto komunikací se zajistí vcelku dobrá prvotní ochrana vůči pomluvám a intrikám.

Pochopitelně je také důležité vedoucího či manažera k jednotlivcům odděleně, tedy přistupovat ke všem rovně a spravedlivě, čím se zamezí pomluvám o něčí nadřazenosti či oblíbenosti vůči ostatním. To by se mělo týkat nejen pochval, ale také kritiky, tedy opět pokud jsou tyto záležitosti vyjadřovány veřejně, za přítomnosti ostatních, pak by se tak mělo dít bez výjimek v hierarchii podřízených.

## ZÁVĚR

Na závěr práce bych chtěla shrnout, že mobbing a jiné formy patologického chování na pracovišti tu byly odedávna. Více se o nich začalo hovořit v 80. letech minulého století díky švédskému psychologovi práce panu Heinzovi Laeymannovi, který během 80. a 90. let prováděl výzkumy týkající se této problematiky. Jako větším problémem shledávám skutečnost, že v České republice jsou formy patologického chování rozšířeny, nicméně zaměstnavatelé je berou jako samozřejmost, součást pracovního procesu anebo je zkrátka přehlíží, neboť je pro ně zbytečné je řešit a zabývat se jimi. Jako jednodušší možnost se jim jeví dotýčného se zbavit.

Zřejmě pro většinu obětí je snazší odejít ze zaměstnání, které je laxní v přístupu k šikaně a jiným formám násilí na pracovišti, aby si zachovali svou důstojnost, a zvládli přesun do jiného zaměstnání. Protože jsem měla možnost vidět oběti mobbingu, dokážu si představit, na jaké dno se mohou dostat. Proto je třeba tuto otázku řešit, nezametat pod koberec a nedělat, že ji nevidíme.

Organizace, které se s mobbingem již setkaly, nebo kde jeho výskyt hrozí, by měly vytvořit přesné směrnice a postupy pro další obdobné případy, které se budou vyskytovat i nadále. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s podrobnostmi, řešením, informacemi o tom, kam se mají přesně obrátit atd. (pokud tedy tyto náležitosti nemá společnost již ošetřeny v etickém kodexu, o kterém jsem pojednávala v podkapitole Prevence proti vztahové patologii. Informace mohou být předávány i formou školení, workshopů, manuálů, e-learningových kursů...Tím, že společnost dá předem najevo, že mobbing nebude tolerován v jakékoliv formě a budou za něj vyvozeny sankce, se mu může úspěšně ubránit.

Mobbing byl a bude formou násilí, jehož následky si může postižený nést po celý zbytek života. Je nutné, aby se o něm začalo více mluvit, a dostal se tak do širšího povědomí všech občanů naší země. Osvěta může být také dobrým a užitečným prvkem prevence (články v časopisech, internetu, přednášky pro veřejnost atd.)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ADÁMKOVÁ, P. *Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku: bakalářská práce*. Brno: Masarykova univerzita, katedra Podnikového hospodářství. akademický rok 2011/2012. 75 stran. Vedoucí práce Ing. Eva Lysoňková

BARTÁK, J. *Patologie vztahů: mobbing přijde draho*. *Personál* č.4. 2006, str. 13-14. Retrieved January, 2010, from [http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana\\_zdravi/mobb\\_boss\\_bull.html](http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana_zdravi/mobb_boss_bull.html).

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti aneb místo činu pracoviště*. Neografie, Martin 1995. 145 s.

ISBN 80-85186-61-6.

KMONÍČKOVÁ J., WAGNEROVÁ I., *Mobbing a další druhy násilí na pracovišti*. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2012. Retrieved January from <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/3.pdf>.

*Listina základních práv a svobod, článek 10*

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada Publishing, 2003. 361 s.

ISBN 80-247-0650-4.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání, vydání třetí*. Grada Publishing, 2012. 136 s.

ISBN 978-80-247-4485-8.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy, Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. 108 s.

ISBN 978-80-247-2474-4.

*Zákoník práce 2014, zákon č.262/2006, hlava třetí*

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

EGGERT, M., FALZON W. *Řešení konfliktů*. Portál, 1. vyd. 2009. 112 s.

ISBN 80-7367-011-9.

FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci – jak je rozpoznat, řešit a předcházet jim*. Grada, 2003. 112 s.

ISBN 8024705338.

KRATZ, H.J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. 131 s.

ISBN 80-7261-127-5.

MARREVA, A. *Nenechte si ubližovat*. Portál, 2002. 264 s.

ISBN 80-7178-510-5.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ŠVEJDOVÁ, M. *Webové stránky zabývající se šikanou v zaměstnání [online]*. 2013. [cit. 2014-02-20] Dostupné z: <http://www.sikanavpraci.cz/projevy-a-prubeh/>

### **Seznam grafů**

Graf č. 1 Graf rozložení věku respondentů .....	34
Graf č. 2 Graf rozlišující skupinu žen a mužů .....	35
Graf č. 3 Graf znázorňující vzdělání respondentů .....	36
Graf č. 4 Graf znázorňující podíl zaměstnání v soukromém, veřejném či podnikatelském sektoru .....	37
Graf č. 5 Graf znázorňující přesčas .....	39
Graf č. 6 Graf znázorňující míru nevhodných dotazů na pracovišti .....	40
Graf č. 7 Graf znázorňující vyjádření příjemnosti atmosféry na pracovišti .....	41
Graf č. 8 Graf znázorňující příjemnost kolektivu ve vztahu k respondentovi .....	42
Graf č. 9 Graf znázorňující diskriminaci v zaměstnání .....	43
Graf č. 10 Graf znázorňující strany, kde by respondent hledal řešení šikany .....	44
Graf č. 11 Graf znázorňující strany, ze které šikana přichází .....	45

### **Seznam ostatních zdrojů**

Grafy a tabulky byly vytvořeny pomocí nástroje pro zpracování dotazníků na webových stránkách Vyplnto.cz. Vytvořený dotazník zde vyplnilo celkem 105 respondentů [23.11.2013], dostupné z [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz)



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A –Vyhodnocení vyplněných dotazníků na téma Šikana na  
pracovišti ve formě tabulek.....I-III**

**Příloha B - emailová komunikace s Oblastním inspektorátem práce pro  
Jihomoravský a Zlínský kraj.....IV-V**

## Příloha A – Grafické vyhodnocení vyplněných dotazníků na téma Šikana na pracovišti ve formě tabulek

**Kolik je Vám let?**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>
18-25	46	43,81%	43,81%
25-30	28	26,67%	26,67%
30-45	19	18,10%	18,10%
45-60	13	12,38%	12,38%

**Jste žena nebo muž?**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>
žena	79	75,24%	75,24%
muž	26	24,76%	24,76%

**Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>
SŠ s maturitou	48	45,71%	45,71%
VŠ	44	41,90%	41,90%
SOU nebo SŠ bez maturity	8	7,62%	7,62%
ZŠ	5	4,76%	4,76%

**V jakém sektoru pracujete?**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>
soukromém	60	57,14%	57,14%
ve veřejné správě	39	37,14%	37,14%
ve vlastní firmě	6	5,71%	5,71%

**Dochází ve Vašem zaměstnání k přesčasům?**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>
ano	60	57,14%	57,14%
občas	33	31,43%	31,43%
ne	12	11,43%	11,43%

**Setkal/a jste se na pracovišti s nevhodnými návrhy? (Které Vás urážely, ponižily nebo se Vám byly nepříjemné?)**

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ano	48	53,93%	45,71%
občas	29	32,58%	27,62%
ne	12	13,48%	11,43%

**Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?**

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
jak kdy, střídavá	55	61,80%	52,38%
příjemná	26	29,21%	24,76%
nepříjemná	8	8,99%	7,62%

**Jaký je kolektiv ve Vašem zaměstnání?**

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ucházející	34	38,20%	32,38%
dobrý	33	37,08%	31,43%
nic moc	18	20,22%	17,14%
hrozný	4	4,49%	3,81%

**Je některý z Vašich kolegů nebo dokonce Vy sám, diskriminován? (kvůli své rase, náboženství, dětem, názorům?)**

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
ne	54	60,67%	51,43%
nejsem si jist/jista	19	21,35%	18,10%
ano	16	17,98%	15,24%

**Kam byste se obrátil/a se žádostí o pomoc v případě diskriminace /viz předchozí otázka/?**

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně
na zaměstnavatele	45	50,56%	42,86%
na kolegy	19	21,35%	18,10%
na úřady (práce, nebo inspektorát bezpečnosti práce)	18	20,22%	17,14%
na odbory	7	7,87%	6,67%

**Je ve Vašem zaměstnání někdo, kdo šikanu osobně provádí? Pokud ano, na jaké je pozici?**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet</b>	<b>Lokálně</b>	<b>Globálně</b>
nikdo takový tam není	55	61,80%	52,38%
je to vedoucí	19	21,35%	18,10%
je to můj kolega	7	7,87%	6,67%
je to zaměstnanec z jiného oddělení	6	6,74%	5,71%
je to můj podřízený	2	2,25%	1,90%

## **Příloha B - emailová komunikace s Oblastním inspektorátem práce pro Jihomoravský a Zlínský kraj**

Milady Horákové 3

658 60 Brno

Tel.: +420 950 179900

Fax: +420 950 179 901 e-mail: brno@oip.cz www.suip.cz/oip09

Oblastní inspektorát práce

pro Jihomoravský kraj a Zlínský kraj

Základní informace dle ustanovení § 5 odst. 1 písm. k) zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve

znění pozdějších předpisů

Vážená paní,

v rámci základního poradenství, které orgány inspekce práce poskytují bezplatně, Vám níže sdělujeme odpověď na Váš dotaz ze dne 06. 12. 2013, týkající se kompetencí inspektorátů práce, přičemž vycházíme z informací, které jste nám poskytnula.

### **1) Jak se zajišťuje anonymita člověka, který nahlásí něco podezřelého z pracoviště?**

Dle ustanovení § 8 písm. d) zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů, je povinností inspektora zachovávat mlčenlivost o totožnosti toho, kdo podal podnět k provedení kontroly.

### **2) Jak probíhá kontrola zaměstnavatele? Nějakými rozhovory, návštěvami zaměstnanců na pracovišti, kontrolou interních firemních dokumentů nebo telefonicky? Je tato kontrola dopředu oznamována?**

Kontrola zaměstnavatele probíhá v souladu s ustanoveními zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů. Tedy vstupem do objektů, zařízení a výrobních prostorů kontrolovaných osob za účelem výkonu kontroly; pořizováním kopií části dokladů nebo výpisů z dokladů pro potřebu doložení neplnění nebo nedostatečného plnění povinností zjištěných při výkonu kontroly; dotazováním se zaměstnanců kontrolované osoby na záležitosti související s vykonávanou kontrolou, apod. Vždy se kontrola uskutečňuje osobním kontaktem s kontrolovanou osobou a zaměstnanci. Oznamování kontroly kontrolovaným osobám je na zvážení konkrétního inspektora.

**3) Co se děje s výsledky kontroly? Jsou předány zaměstnavateli nebo je zaměstnanci, který upozornil na nesrovnalosti? Nebo oběma stranám.**

Inspektor je povinen seznámit kontrolovanou osobu s obsahem protokolu a předat jí jeho stejnopis; seznámení s protokolem potvrzuje kontrolovaná osoba podpisem protokolu. Podavatel podnětu je inspektorátem písemně informován o výsledku kontroly.

**4) Rozlišují se nějak druhy oznámení, která jsou podávána na inspektorát práce? Např. na stížnosti a další kategorie? Rozlišují se také podle důležitosti řešení, na něco jako urgentní nebo naopak?**

Z větší části se jedná o oznámení typu: podnět, záznam o úrazu, žádosti, dotazy, apod. Nejrozšířenější jsou podněty a záznamy o úrazu. Veškerá korespondence se vyřizuje v co možná nejkratších termínech.

**5) Je vedena nějaká statistika, kolik oznámení je např. učiněno během jednoho roku? A také nějaká statistika vyřešených či nevyřešených případů?**

Ano, inspektoráty práce vedou informační systém, ve kterém je možné veškeré tyto údaje získávat.

**6) Dochází často k oznámením, kde hlavní roli hraje diskriminace – ať už rasová, národnostní, věková nebo náboženská? Jaký druh je nejčastěji ve stížnosti zmiňován? Nerovné zacházení – diskriminace je jednou z mnoho oblastí, které inspektoři odboru pracovně právních vztahů a podmínek kontrolují. Z většiny případů se jedná o nerovné zacházení na úseku odměňování a věku.**

S pozdravem

Mgr. Radka Sladká, inspektor

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Tereza Psotová**

**Obor: Manažer a řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Vztahová patologie na pracovišti a ochrana občanů ze strany státu**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 65**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 9**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo**