

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Dostálová

Mobbing a formy šikany na pracovišti

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:
JUDr. Lenka Papíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Lenka Dostálová

Mobbing and forms of mobbing in the workplace

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
JUDr. Lenka Papíková

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

.....
Lenka Dostálová

Poděkování

Ráda bych poděkovala JUDr. Lence Papíkové, za její odborné vedení a metodickou pomoc, kterou mi poskytla během zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou šikany na pracovišti, především mobbingem a bossingem. Zaobírá se konflikty na pracovišti, agresí a dále se věnuje formám šikany na pracovišti. Popisuje příčiny vzniku, průběh a jednotlivé fáze, důsledky a prevenci těchto negativních jevů na pracovišti.

Praktická část bakalářské práce je tvořena dotazníkovým průzkumem, který je zaměřen na zjištění míry mobbingu u zaměstnanců ve společnosti Kooperativa v.o.d. Cílem průzkumu bylo zjistit, v jaké míře jsou zaměstnanci uvedené společnosti vystaveni psychoteroru na pracovišti.

Klíčová slova

Agrese, bossing, bullying, chairing, konflikt, mobbing, psychoteror, sexuální obtěžování, staffing, stalking, šikana na pracovišti.

Annotation

This thesis deals with different forms of bullying behavior, aggression and conflicts in the workplace.

Following chapters describe the causes, course and the different phases, consequences and suggestions for prevention of these negative phenomena in the workplace.

The practical part is composed of a questionnaire survey, in order to establish a level of bullying behavior in the company Kooperativa v.o.d. The aim of the survey was to find out is whether the employees of the company exposed to such kind of behavior.

Key words

Aggression, bossing, bullying, chairing, conflict, mobbing in the workplace, psychological terror, sexual harassment, staffing, stalking.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 KONFLIKTY, AGRESE A FORMY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI	11
1.1 Konflikty.....	11
1.1.1 Druhy konfliktů.....	12
1.1.2 Příčiny, prevence a řešení konfliktů	13
1.2 Agrese.....	15
1.3 Formy šikany na pracovišti	16
1.3.1 Bossing	16
1.3.2 Sexuální obtěžování	20
1.3.3 Jiné formy agresivních útoků na pracovišti	22
2 MOBBING	23
2.1 Znaky	24
2.2 Příčiny	25
2.3 Strategie.....	26
3 FÁZE MOBBINGU	28
3.1 Model čtyř fází podle H. Leymana	28
3.2 Italský model šesti fází podle H. Ege	30
4 ÚČASTNÍCI MOBBINGU	32
4.1 Typický mobber.....	32
4.2 Profil oběti	35
4.3 Důsledky	36
5 PREVENCE A OBRANA	38
5.1 Opatření zaměstnavatele	38
5.2 Jak se může bránit oběť	41
5.3 Právní úprava	43
PRAKTICKÁ ČÁST	
6 KOOPERATIVA VÝROBNĚ OBCHODNÍ DRUŽSTVO	48
6.1 Profil společnosti	48
6.2 Průzkumné předpoklady.....	50
6.3 Použitá metodologie.....	50
6.4 Časový harmonogram realizace průzkumu.....	51
6.5 Analýza výsledků šetření.....	51

6.6 Shrnutí výsledků průzkumu	64
6.7 Ověření průzkumných předpokladů	66
ZÁVĚR.....	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
SEZNAM OBRÁZKŮ a GRAFŮ.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Dnešní moderní společnost, vyznačující se svým rychlým tempem, přináší lidem spoustu novinek, neznámého, kladného, ale i záporného. Negativní jevy lidé často nevnímají, nebo je přehlížejí. Až do chvíle než se budou týkat jejich osoby nebo osob jím blízkým. Negativní jevy, které se vyskytují i mimo pracoviště je nutné včas rozpoznat, odhalit jejich původ a hledat jejich řešení. Zametáním pod koberec se nic nevyřeší ani nezmění, právě naopak se tyto jevy začínají šířit. Přítomnost takových jevů se v současném pracovním životě projevuje například workoholismem, syndromem vyhoření neboli burn-out syndromem, diskriminací, ale i psychoterorem na pracovišti, označovaným jako mobbing.

Přesto, že šikana na pracovišti existuje od samého počátku skupinové práce, pozornost jí věnovaná byla doposud značně nedostatečná. Psychoteror na pracovišti je zpočátku skrytý jev, který lze jen těžko rozpoznat. Signálem přítomnosti mobbingu na pracovišti může být zhoršení atmosféry na pracovišti, pokles výkonnosti zaměstnanců a fluktuace, odstrčení či izolace nějakého pracovníka z kolektivu, jeho častá pracovní neschopnost, nebo opakované poptávky po pracovnících na konkrétní pozici. Větší část společnosti si stále ještě myslí, že se jedná o fenomén týkající se pouze jedinců. Taková představa je mylná, důsledky psychoteroru na pracovišti nezasahují pouze oběť samotnou, ale celou společnost.

První kapitola práce je věnovaná konfliktům, agresi a formám šikany na pracovišti. Prvopočátkem psychoteroru na pracovišti bývá označovaný nedořešený konflikt, proto je převážná část kapitoly o konfliktech, jejich základním členění, příčinách, prevenci a řešení. Zbylá část pojednává o agresi a nejrozšířenějších formách šikany na pracovišti, jako je bossing, sexuální obtěžování, staffing, aj. Druhá kapitola se zabývá popisem mobbingu, jeho znaky, možnými příčinami tohoto jevu a využívanými strategiemi útočníků. Třetí kapitola rozebírá dva modely mobbingových fází. První model je model čtyř fází podle profesora H. Leymanna, druhý, nazývaný italský model šesti fází, podle doktora Haralda Ege. Ve čtvrté kapitole je zaměřena pozornost na profil oběti psychoteroru na pracovišti, mobbující osoby a následky mobbingu jak pro jednotlivce, tak pro společnost. Poslední, pátá kapitola teoretické části práce, se věnuje prevenci a obraně proti mobbingu. Jsou zde popisována možná opatření zaměstnavatele, možnosti obrany obětí a v neposlední řadě právní obrana.

Praktická část práce vyhodnocuje provedený průzkum ve výrobním družstvu Kooperativa v Uhlířských Janovicích na Kutnohorsku. Průzkum byl proveden metodou

anonymního dotazníku, který byl distribuován mezi technicko-hospodářské a výrobní zaměstnance.

Téma práce bylo zvoleno na základě jeho aktuálnosti a aktivní prezentaci tohoto negativního společenského jevu. Cílem práce je informovat o šikaně na pracovišti, která se ve společnosti objevuje čím dál častěji. Nejedná se o zcela výjimečný proces, proti kterému je nutné bojovat. V moderní společnosti, ve které žijeme, by nemělo být běžnou praxí zneužívání slabosti druhých, jejich cílená likvidace a poškozování jejich zdraví.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KONFLIKTY, AGRESE A FORMY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI

Původní význam slovesa *flictus, us, configere, m.* je *náraz či úder* lze tedy přeložit jako *utkat se s někým, srazit se s někým ve vzájemném zápolení*, například v boji. Konflikty jsou součástí každodenního společenského života a nelze se jim trvale vyhnout. Konflikty vznikají uvnitř každého jedince, ve chvíli kdy se vnitřním konfliktům bráníme a potlačujeme je, vyplouvají napovrch skrz naše chování a vystupování a stávají se tak příčinami mezilidských konfliktů. Je v samé podstatě člověka a je výrazem jeho situace ve světě.¹

1.1 Konflikty na pracovišti

V posledních letech čas manažerů a zaměstnanců strávený řešením konfliktů na pracovišti stále více roste, tento fakt s sebou přináší větší míru stresu, napětí a ztrátu nadšení z práce. Ve chvíli, kdy není konflikt správně řešen, nebo není řešen vůbec, dochází ke stoupání emocionálního napětí a prohlubuje se nespokojenost jak v soukromém životě, tak na pracovišti. Pro většinu manažerů či vedoucích pracovníků je těžší připustit si častou přítomnost konfliktních situací, než tyto situace ignorovat.

Většina zaměstnanců tráví značnou část svého života v zaměstnání. Dobré pracovní vztahy zakládající se na vzájemné úctě, solidaritě a týmové spolupráci, jsou zárukou spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele. Konflikty na pracovišti nejsou hlavním problémem, ale je důležité, jakým způsobem se vzniklé problémy řeší. Management konfliktů by měl být nedílnou součástí znalostí každého vedoucího zaměstnance.

K zmezení růstu konfliktů na pracovišti, nebo dokonce jejich zamezení působí podmínky nastavené podnikem, ale nejvýznamnější jsou postoje a chování každého pracovníka zvlášť. Mohou vznikat zadržováním informací či špatnými komunikačními kanály mezi zaměstnanci, pouze otevřená a poctivá komunikace na pracovišti je zárukou zamezení sporů již v samotném začátku.

¹ SPURNÝ, Joža. Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 30. ISBN 8085858304.

1.1.1 Druhy konfliktů

Konflikty jsou nezbytnou součástí vývoje mezilidských vztahů, během kterého se dostávají do rozporu jejich názory, postoje, cíle nebo představy. To vše je základním kamenem konfliktních situací, které se projevují v různých formách. Ve značné míře ovlivňuje vnímání a jednání účastníků konfliktní situace síla neslučitelnosti postojů a cílů, nebo počtem účastníků konfliktní situace. Mezi další rozlišení lze zařadit verbální či neverbální postoje účastníků a jakým způsobem je aktéři prezentují. Vznik, průběh, následky a délka trvání určuje podmínky konfliktní situace.²

Základním rozdělení konfliktů je podle počtu zúčastněných osob na intrapersonální, interpersonální a skupinové konflikty.

Intrapersonální čili vnitřní konflikty se odehrávají uvnitř každého člověka, během kterých dochází k pochybnostem o sobě samém v momentě, kdy má rozhodnout něco důležitého, nebo obtížného. Intrapersonální konflikty jsou hnacím motorem každého z nás. Takový druh konfliktů a jejich výsledky jsou součástí tvoření lidského charakteru.³

Intrapersonální konflikty působí na lidské vnímání, rozhodování a prožívání, přičemž během uvedených procesů vznikají uvnitř člověka vnitřní konflikty. Přítomnost vnitřních konfliktů bývá hlavním důvodem celé řady omylů ve vnímání, komunikaci a jednání. Chybné vnímání vlastních vnitřních konfliktů je nejčastější příčinou špatného řešení konfliktních situací. Ovšem nejsnazším řešením intrapersonálních konfliktů je nechat volný průchod jedné z konfliktních tendencí nad druhou, tak, že se pokusíme minimalizovat nežádoucí tendence. K ideálnímu vyřešení intrapersonálního konfliktu je zapotřebí si uvědomit a přiznat jeho přítomnost a objevit jeho příčiny vzniku.

O interpersonálních konfliktech hovoříme v případě, že se jedná o konflikty dvou a více osob. Vlivem nakupení intrapersonálních konfliktů uvnitř člověka, vzniká potřeba tyto konflikty řešit, aby se s nimi dotyčný mohl snáze vyrovnat. Emoční vypětí, které doprovází potřebu otevřeně řešit vnitřní konflikt, se vyvine v interpersonální konflikt, protože je okolím vnímáno jako útočné a manipulativní. Například přenášení vlastní odpovědnosti na druhou osobu. Nejznámějším a nejčastějším vnějším konfliktem je označována hádka, čili verbální konflikt, během kterého dochází k neochotě a neschopnosti aktivně naslouchat.⁴

² SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 45. ISBN 8085858304.

³ FEHLAU, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, s. 19. ISBN 80-247-0533-8.

⁴ SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 30-40. ISBN 8085858304.

Ke skupinovým konfliktům na pracovišti může docházet se změnami ve vedení, změnami kancelářských prostor nebo během podnikové reorganizace. Vedle osobních důvodů hrají roli také problémy specifické pro dané oddělení nebo podnik.

1.1.2 Příčiny, prevence a řešení konfliktů

Nejefektivnější zvládnání konfliktů je jejich řešení již v samém počátku, tedy řešení příčiny, tak aby stejný či podobný konflikt v budoucnu znovu nenastal. Plamínek⁵ od počátku devadesátých let, kdy se začal konflikty profesionálně zabývat, zjistil, že přibližně 45% konfliktů mělo hlavní příčinu ve střetu věcných zájmů, které je možné racionálně řešit stejně jako problém. 35% mělo hlavní příčinu v mezilidských vztazích a zbylých 20% v mezilidské komunikaci. Problémy jsou takové konflikty, kdy obě strany hledají správné řešení, neprosazují za každou cenu své názory a vzájemně spolupracují. Tyto informace se od poloviny devadesátých let měnily vlivem větší informovanosti populace ohledně konfliktů, jejich příčinách a prevenci.

Značná část konfliktů vzniká z malicherností a zbytečností. Aby bylo možné správně předcházet zbytečným konfliktům, během kterých jedna strana přesvědčuje druhou o nadřazenosti a správnosti svých postojů, názorů, představ nebo zájmů, je potřeba držet se dvou zásad. První zásada je vyhýbat se střetům v oblastech, jako jsou základní životní hodnoty, náboženství, národnostní citění, ideové a politické přesvědčení, atd. Druhá zásada spočívá ve snaze vyhnout se konfliktním osobám. Jako konfliktní osoby jsou označováni egocentricki, agresivní, impulzivní a labilní jedinci, psychopati, ale i osoby extrémně přecitlivělé. V problematice prevence vzniku konfliktů je nejzásadnější snaha zamezit vrstvení problémů a jejich včasné řešení.⁶

Řešení mezilidských konfliktů závisí na volbě způsobu řešení. Není možné jasně definovat, které řešení je správné, protože je vždy podstatné zvolit řešení podle dané situace, osobnosti druhé strany nebo vlastností své vlastní povahy. V situaci kdy se řešená problematika jeví jako nedůležitá je možné takový konflikt řešit pasivitou, přestože takovým řešením se zároveň riskuje nedořešení zásadního problému. Další variantou je předání neboli delegování řešení někomu jinému, například soudu, odborníkovi na danou problematiku nebo nadřízenému. V takovém případě nelze kontrolovat průběh a výsledek řešení konfliktu. Vyjednávání a projednávání je vhodný způsob, když rozčilující se strana kontroluje průběh i výsledek konfliktu. Často dochází

⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 63-68. Poradce pro praxi. ISBN 8024715910.

⁶ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 125-128. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.

k násilí psychickému a fyzickému, které je moderní společností považováno za řešení nezodpovědné. Toto řešení je odsuzováno a je nezákonné.

Kratz⁷ ve své publikaci uvádí následující plán kooperativního řešení konfliktu:

- 1. stupeň: důležité je identifikace, popis a charakteristika konfliktu, není zásadní označení viníka – hlavně „nechodit kolem horké kaše“,
- 2. stupeň: vypracování možných variant řešení bez jakéhokoliv hodnocení a zapojení všech zúčastněných do diskuse, důležitým faktorem je odstranit obavy a stud,
- 3. stupeň: kritický pohled na navržená řešení s eliminací jednostranných řešení, nutno je také počítat s následky jednotlivých řešení
- 4. stupeň: zjištění nejlepšího řešení – rozhodnutí o nejlepším možném řešení, které nebude označeno za definitivní. Je potřeba aby zúčastněné strany měly možnost bez strachu oponovat,
- 5. stupeň: způsoby realizace rozhodnutí během kterého se stanoví, jakým způsobem se řešení bude prosazovat s jasným vymezením kdo co, do kdy udělá,
- 6. stupeň: správnost rozhodnutí a jeho přezkoumání. Během této fáze dochází ke zpětné kontrole, zda byl konflikt urovnán, dodržování domluvených dohod s případnými úpravami.

Výše zmíněný plán kooperativního řešení konfliktů je považován za nejvyzrálejší formu, ale k uvedení této metody do praxe je důležitá ochota a chuť spolupracovat všech zúčastněných stran.

Za vzniklé konflikty na pracovišti účastníci často nemohou, jelikož jsou převážně ovlivněni nastavenými pracovními podmínkami ze strany zaměstnavatele. Během opakování takových konfliktů je potřeba zásahu na úrovni řízení systému, tedy managementu.⁸

⁷ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 39. ISBN 80-7261-127-5.

⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 26-29. Poradce pro praxi. ISBN 8024715910.

1.2 Agrese

Není pochyb, že lidské chování je výsledkem mozkové činnosti člověka. Centra sociální hierarchie, teritoriality a agrese najdeme v tzv. R-komplexu. Původně latinský termín „aggredi“ = „ad gredi“, ze kterého se pojem agrese zpravidla odvozuje, však zdaleka neznamena pouze něco negativního. V širším slova smyslu jej můžeme přeložit jako „kráčet“, „přibližovat se“, nebo „vejít s někým ve styk“, to samo o sobě nemusí znamenat ohrožení či útok.⁹

V literatuře se liší názory, zda je agrese lidskou konstantou nebo získanou naučenou vlastností. Agrese jako lidská konstanta je označována jako výhradně vrozená, neměnná. Naopak zastánci názoru, podle kterého je agrese získaná vlastnost, dávají přednost stanovisku, že agresivní jednání a násilí je možné vymýtit správnou výchovou a správnými sociálními podmínkami. Z psychologického hlediska je agrese vrozená vlastnost zahrnující stavy jako zlost, vztek, zuřivost nebo nepřátelství, čili emoční stavy s vnitřními impulzy k jednání.¹⁰

Nejčastěji je agrese rozdělena do čtyř skupin. *Instrumentální agrese* využívaná jako nástroj dosažení vnějšího cíle, přičemž dochází k ublížení druhé osobě, které vnímáno jako vedlejší účinek. *Emocionální agrese* označovaná také jako afektivní agrese je doprovázena přítomností negativních emocí, převážně hněvu. Během *vědomě kontrolované agrese* účastník velmi přemýšlí o důsledcích. *Impulzivní agrese* se vyznačuje neřízeným výbuchem negativních emocí s následujícími reakcemi¹¹

Naopak Frielingsdorf¹² ve svém díle agrese rozděluje do tří skupin: *ničivé destruktivní agrese*, *potlačené agrese* a *životu prospěšné konstruktivní agrese*.

Ničivé destruktivní agrese, jsou agrese s negativním výsledkem, který probíhá během válek, osobních sporů, slovních urážek, šikany na pracovišti nebo mučení. Takový druh agrese se projevuje ironickými poznámkami, urážkami, posměchem, výsměchem nebo ponižováním, to vše je doprovázeno nesmiřitelností a nenávisť. Oběti takové agrese mohou na slabší osobnosti ve svém okolí v duchu hesla: „Jak ty mně, tak já tobě.“ také útočit. V takové situaci je možné, že oběti této agrese mohly být znásilňovány nebo jim bylo v dětství různými způsoby vyhrožováno. Takové oběti mají v dospělosti sklony k obrácení agrese na slabší. Jinou formou zpracování agrese je autoagrese spočívající v obrácení agrese proti sobě samém, takoví lidé tíhnou

⁹ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 29. ISBN 80-86517-34-9.

¹⁰ PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2004, s. 21-23. ISBN 80-7254-593-0.

¹¹ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1.vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, s. 10. ISBN 80-902614-1-8.

¹² FRIELINGSDORF, Karl. *Agrese vytváří vztahy: jak se z destruktivních sil mohou stát síly prospěšné životu*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000, s. 15-18. Pomoc v životě. ISBN 8071925020.

k sebevraždám, opovrhují sami sebou, upíjí se k smrti a vyhledávají jiné způsoby sebepoškozování.

Potlačené agrese nelze snadno na první pohled rozpoznat, nejsou ihned jasné a při pohledu na život lidí s potlačovanými agresemi vychází najevo, že bývali v dětství až přílišně poučováni o škodlivosti a nevhodnosti v projevech svých agresí. V dospělosti vyrůstají převážně v depresivně laděné introverty, u kterých se objevují příznaky nervozity, stisknuté zuby, neklid nebo naopak smutek, bledost, únava a vyčerpání z přílišného potlačování a skrývání svých agresí, které považují za zakázané, nevhodné a proto musí být všemi možnými prostředky ovládnuty a drženy pod pokličkou.

Konstruktivní agrese, jsou síly, co přináší do vztahů nové životní energie zaměřené na lásku. S konstruktivními agresemi umí nejlépe pracovat osoby, které jsou schopné je využívat nejen ve svůj prospěch, ale i ve prospěch druhých ve svém okolí. Takoví lidé se nebojí dát jasně najevo svůj názor, sebevědomě čelí konfliktům a dokáží je řešit. Lidé znalí svých kladných a záporných vlastností využívají konstruktivní agrese například k obrácení negativních rodičovských poselství k vytvoření vlastních pozitivních životních směrnic ve prospěch svého života.

K vytváření osobitých obranných strategií je nutné vnímat agresi jako vrozenou, ale sociální zkušeností zformovanou tendenci člověka k jednání a způsob obrany proti ohrožujícím vlivům a vnějším podmínkám. Rozmanité projevy a jejich rozpoznání je základním kamenem obrany proti agresi. Také je třeba vnímat agresi jako jednání vyvolávající negativní emoce, během kterých se dostaví neadekvátní agresivní reakce. Znat své projevy působící agresivně je důležité k ovlivnění vlastního chování a jednání.¹³

1.3 Formy šikany na pracovišti

1.3.1 Bossing

Bossing (z angl. boss - předák, šéf, pohlavár) lze definovat jako šikanu „shora“. Nejedná se o šikanu ze strany spolupracovníků, nýbrž ze strany nadřízeného. Tato forma psychického obtěžování je realizována s výslovným cílem přimět zaměstnance, aby odstoupil z funkce, nebo podal výpověď. Často se tak děje z nemožnosti dát

¹³ SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, s. 19-20. ISBN 8085858304.

zaměstnanci výpověď ze zaměstnání. Jsou to cílené ataky, před kterými nemá oběť možnost uniknout.

Z klasického mobbingu se snadno může vyvinout bossing tak, že se agresorům, tedy mobberům, podaří získat podporu kolegů. V takové situaci je pro řídícího pracovníka velmi složité rozsoudit, kdo ze zúčastněných stran je v právu. Uzná-li, že je v právu oběť, vystavuje se riziku, že proti sobě obrátí velkou část svých podřízených, proto je pro něho jednodušší zastat se této strany a za iniciátora vzniku konfliktu označit oběť.

Bossing se může projevovat různými způsoby, ale společným cílem je vytvořit napjatou atmosféru nesnesitelným jednáním s obětí, její ponižování či zamezení každé příležitosti osobního nebo kariérního růstu. K praktikám nadřízení využívají téměř zpravidla svého postavení, veřejně oběť znevažují a zesměšňují, přidělují pracovní úkoly, na které oběť nemá potřebnou kvalifikaci a které jsou nad rámec jejích možností, nebo naopak jsou hluboce pod úrovní jejích znalostí a dovedností, odebírají dosud přiznávaná privilegia, jako jsou např. mobilní telefon, služební vozidlo či notebook.

Zásadní je zapřemýšlet nad nejčastějšími příčinami bossingu. Odborná literatura uvádí netoleranci, frustraci, dlouhou chvíli, zlobu a závist, tlak či boj o právo vlastnit. Jako projevy bossingu lze považovat:¹⁴

- přehnané kontrolování plnění povinností a docházky,
- arogantní chování, slovní urážky, častá a neoprávněná kritika,
- zadávání neadekvátních úkolů, ať už těžkých či naopak nesmyslně lehkých,
- zesměšňování před kolegy,
- zabraňování přístupu k informacím nebo naopak sdělování mylných informací,
- zabraňování vyjadřování svého názoru,
- probírání chybiček, které jsou u ostatních přehlíženy,
- různé naschvály,
- přemíra přesčasů,
- sexuální obtěžování.

Všeobecně se za nejčastější příčiny bossingu uvádí *hněv na organizaci*, kdy nadřízený nevládá svou práci a za své neúspěchy a svou neschopnost viní své podřízené, na které si vylévá svou frustraci. *Tlak shora*, který postihuje celý kolektiv nebo jedince v kolektivu, na kterého vedoucí osoba přenáší tlak, jež jsou na něho vyvíjeny jeho nadřízenými. *Touha po moci*, se projeví ve chvíli, kdy je řadový zaměstnanec povýšen, vystrčí lokty a zneužívá své nově nabyté moci k dalšímu

¹⁴ BŘEZINOVÁ, Simona. Slovníková hesla - bossing a sexuální agrese. [online]. [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://sikana.blogspot.cz/2009/05/slovnikova-hesla-bossing-sexualni.html>

kariérnímu růstu. Další příčinou mohou být *osobní důvody*. V tomto případě hrají roli mezilidské vztahy, kdy příčinou může být cokoliv. Vedoucí pracovník má od samého začátku výhrady k podřízenému, mají odlišné vzdělání, žárlí na oblíbenost v kolektivu, nebo podřízenému závidí jeho spokojený soukromý život.

Strach je nejčastějším důvodem, který vede nadřízeného k psychoteroru. Strach v nejrůznějších formách lze rozdělit na:

- *Strach ze ztráty kontroly*. Každý vedoucí pracovník se obává, že ztratí přehled o chodu oddělení, pracovního nasazení svých podřízených, především pokud se cítí být v kolektivu izolovaný. Ve chvíli kdy se proti němu skupina postaví, je zcela jasné, že je jeho pracovní pozice v ohrožení.
- *Strach z převahy*. Nastává u starších vedoucích pracovníků, kteří se cítí být mimo aktuální novinky ve svém oboru nebo naopak velmi mladé a nezkušené vedoucí pracovníky, kteří mají ve svém kolektivu podřízeného s velkým přehledem. Takový podřízený může ve vedoucím pracovníkovi vyvolávat možné obavy, že do budoucna bude muset takovému pracovníkovi uvolnit své pracovní místo.
- *Strach z nevyslovených myšlenek*. Jedná se o strach vedoucích pracovníků z toho, co si o něm myslí jeho podřízený. Mohou se tvářit, že ho uznávají, ale co si ve skutečnosti myslí, může jen tušit.¹⁵

Psychoteror ze strany nadřízeného je pro oběť o to složitější, jelikož se cítí mnohem více bezmocná, než v případě klasického mobbingu, tedy šikany ze strany kolegy nebo kolegů. Strach a bezmoc postižené osoby se stupňuje, protože nadřízený disponuje většími pravomocemi a šikanování jde těžko dokázat, neboť kontrolování podřízených má nadřízený v popisu práce.

Mobbující nadřízený, který cíleně psychicky ničí jinou osobu využívá nejrůznější strategie¹⁶. Mezi nejčastější strategie patří *Sisyfovská taktika*, při níž jsou podřízenému udělovány bezpředmětné a pošetilé pracovní úkoly, které by se daly charakterizovat jako zbytečné.

Na oběti jsou kladeny *malé* nebo *přehnaně vysoké požadavky*, kdy jsou úkoly pod úrovní a kvalifikací vykonávajícího, nebo naopak úkoly, které podřízený není schopen vykonávat, protože na požadovaný úkol nemá odpovídající kvalifikaci či odborné znalosti.

Metoda Achillovy paty spočívá v nutnosti vykonávat úkoly, které jsou oběti velice nepříjemné a v pracovním kolektivu se o nich veřejně ví, přestože se kolegové

¹⁵ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 98-100. Rádce. ISBN 8085186616.

¹⁶ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 101. Rádce. ISBN 8085186616.

nabídnou tento úkol vykonat, vedoucí striktně požaduje úkol vykonat mobbovaným pracovníkem. Kontrola vedoucími pracovníky je běžná, *trvalá kontrola* jako bossingová strategie se projevuje nadstandardní kontrolou oběti, která musí nadřízeného informovat o své sebemenší aktivitě a veškerá rozhodnutí musí předem předkládat ke schválení. Oběti je nedůvěra jasně dávana najevo. Během strategie *překvapujících útoků* jsou realizována rozhodnutí týkající se oběti za jejími zády, takové útoky ji zasahují jako blesk z čistého nebe. Situace, kdy jsou kompetence zaměstnanci záměrně odejímány, přestože jimi bez problémů disponoval a využíval je, jsou předávány ostatním spolupracovníkům. Takovou strategii nazýváme *oklešťování kompetencí*. *Izolace* probíhá formou záměrného neinformování o důležitých změnách, vylučování z plánovaných porad, bagatelizování názorů oběti, nebo také prostorovou izolací, aby pracovník měl co nejméně příležitostí kontaktu se svými kolegy. *Útoky na zdraví*. Zaměstnanec je nucen vykonávat pracovní úkoly, které jsou pro jeho zdraví škodlivé a nebezpečné. *Narážky na psychický stav*, oběti jsou přisuzovány psychické poruchy a jakákoliv snaha o vyvrácení je brána jako potvrzení předpokladů.

Samozřejmě každý zaměstnanec by byl nejradši veden vedoucím, který má týmového ducha, rozumí své práci, zajímá se o své podřízené a atmosféru na pracovišti a je svým kolegům kdykoliv nápomocný. Bohužel své nadřízené si nemůžeme vybírat. Typický bosser „*Mobbuje, protože má moc (ale i potřebu se o ní neustále utvrzovat), příp. se k této moci „dere“*“.¹⁷ Zadává nedůležité úkoly, neuznává odvedenou práci, oběť je pod stálou kritikou i před spolupracovníky, tak aby dokázal kdo je tady pánem. Takový typ bossera je ve firmě velmi ostražitý a díky dostatečným informacím reaguje ve stresových situacích sebevědomě a bez jakýchkoliv skrupulí.

Ve své knize uvádí Beňo¹⁸ pět následující typologii bosserů. *Závistivec*, své oběti závidí vlastnosti a schopnosti, které jemu samotnému chybí a tím v něm jeho závist vyvolává strach. Jeho útoky spočívají v tom, že své oběti ničí pověst a ponižuje ji. *Zbabělec* útočí z nedostatku sebevědomí. Taková osoba se bojí změn, otevřených diskusí a osobní konfrontace, při které se mají věci uvést na pravou míru, je pro něho tabu. *Škodolibec* zpravidla označuje viníka jako první, aby náhodou nemohl být považován za viníka on sám. Dělá mu dobře, když může druhé šikanovat a pomlouvat. *Tradicionalista* uznává jen tradiční hodnoty, zvyklosti a řád. Jeho terčem bývají nováčci, kteří přicházejí na jeho pracoviště. Útočí na všechny, kteří si dovolí jakkoliv porušit zaběhnuté zvyklosti a tradice. *Ušlechtilý pomocník* rád manipuluje, ovládá a poučuje díky potřebným znalostem, které má. Je velmi ochotný do doby, dokud jeho

¹⁷ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 75. ISBN 80-86517-34-9.

¹⁸ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 76. ISBN 80-86517-34-9.

oběť bude manipulaci tolerovat, v opačném případě si na něho bosser stále stěžuje u vedení společnosti.

1.3.2 Sexuální obtěžování

Pevné a trvalé vztahy vznikají i na pracovištích a občasnému flirtování se nikdo neubrání. Stává se, že vzájemné sympatie se nedostaví a jsou proječovány pouze z jedné strany. Snaha o dosažení lásky nemá se sexuálním obtěžováním vůbec nic společného. Sexuální obtěžování je zpravidla doprovázeno následujícími způsoby chování:

- které si ženy nepřejí,
- které ženy pohoršuje a uráží,
- překračující ženami vymezené hranice,
- chování, při kterém ženy musí počítat, pokud odmítnou nebo se kriticky vyjádří, s negativními následky.¹⁹

Tato definice platí, pokud vezmeme na vědomí, že se ženy nestaví k chování mužů velmi přecitlivěle.

Nežádoucí jev upozorňující na sexualitu v organizacích je sexuální obtěžování. Sexuální obtěžování je označováno jako diskriminační reakce odehrávající se v zaměstnání, která mění postavení mužů a žen, jejich kariéru a motivaci k vykonávání práce. U obětí vyvolává dlouhodobý stres, klesající spokojenost s odvedenou prací, časté myšlenky o odchodu ze zaměstnání, které často vedou k rozvázání pracovního poměru. Výzkumy v zahraničí tvrdí, že nejčastěji jsou oběťmi sexuálního obtěžování na pracovišti ženy. Tato problematika se týká také mužů a dochází k obtěžování stejným pohlavím, k takovým útokům dochází zřídka.²⁰

„Studie provedené ve Spojených státech a Velké Británii ukazují, že 42 až 88 procent žen zakusí v určitém období své pracovní kariéry sexuální obtěžování.“²¹ Ženy se se sexuálním obtěžováním setkávají ve všech odvětvích, přičemž největší pravděpodobnost výskytu je v pracovních oblastech, kde dominují muži, ženám je touto formou dáváno najevo „kdo je tady pánem“. Děje se tomu z obav, že ženy dosáhnou stejné úrovně jako muži a mohly by se stát rovnocennými partnery. Ženy zaměstnané v typicky ženských oborech se tak často neseťkávají se sexuálním obtěžováním. Jinou

¹⁹ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 80. Rádce. ISBN 8085186616.

²⁰ KŘÍŽKOVÁ, Alena. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, s. 97. ISBN 80-7261-117-8.

²¹ Ragins a Scadura, 1995 In: RENZETTI, Claire M. Ženy, muži a společnost :1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, s. 283. ISBN 8024605252.

variantou jsou ženy pracující v ženském odvětví, kde dochází k častému kontaktu s muži, tyto ženy se také ve vysoké míře setkávají se sexuálním obtěžováním. Přestože dochází k nárůstu ohlášení takového jednání, stále existují ženy, které tuto skutečnost neohlásí, velká část žen upřednostňuje jako formu řešení odchod ze zaměstnání, než aby se sexuálnímu obtěžování postavily a začaly ho řešit. Bohužel tyto ženy nemají žádné záruky, že v novém zaměstnání se celá situace nebude opakovat.

Stejně jako se liší jednání obětí, liší se i reakce zaměstnavatelů na oficiální stížnosti obětí sexuálního obtěžování. Někteří zaměstnavatelé dávají přednost tichému smetení problému ze stolu. Opačným případem jsou zaměstnavatelé, kteří problematiku sexuálního obtěžování aktivně řeší okamžitým zásahem. Tito zaměstnavatelé nebo personalisté jsou úspěšnější v řešení a potlačování sexuálního obtěžování na pracovišti. V současnosti někteří zaměstnavatelé, jako prevenci sexuálnímu obtěžování, zakázali sexuální vztahy mezi zaměstnanci, přestože jsou od obou aktérů chtěné a rádi by navázali intimní vztah.²²

Sexuální obtěžování lze rozlišit na dva druhy, prvním je *obtěžování pro něco* a druhým je *nepřátelské prostředí*. *Obtěžování pro něco* (quid pro quo) se vyznačuje tím, že útočník požaduje sexuální uspokojení jako protislužbu za to, že si oběť udrží svou pracovní pozici a bude mít stále stejné výhody. Pachatelem této formy obtěžování pro něco je obvykle vykonáván nadřízeným vůči svým podřízeným.

Mezi spolupracovníky se převážně projevuje forma sexuálního obtěžování nazvaná *nepřátelské prostředí*, která zahrnuje všechny projevy sexuálního charakteru, jež znepríjemňují a komplikují pracovní výkon oběti nebo ji uráží a zastrašují. Využívá se při tom vyprávění sexuálně laděných vtipů, slovních urážek, šíření pomluv nebo veřejné ukazování materiálů se sexuální povahou, jako jsou například fotografie.²³

²² Ragins a Scadura, 1995 In: RENZETTI, Claire M. Ženy, muži a společnost :.1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, s. 283-285. ISBN 8024605252.

²³ KŘÍŽKOVÁ, Alena. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, s. 97-98. ISBN 80-7261-117-8.

1.3.3 Jiné formy agresivních útoků na pracovišti

Bullying (z angl. bully – tyran, surovec, hulvát). Autoři Kratz a Běňo²⁴ se shodují, že bullying lze označit za synonymum mobbingu. Tento termín není v českém prostředí příliš známý a používaný, naopak je rozšířený v anglosaských zemích, zejména ve Velké Británii. V USA se prosadil termín „employee abuse“.

Staffing (z angl. staff – vedení, štáb) je označení útoků zaměstnanců vůči vedoucím pracovníkům nebo vedení. Staffing se v porovnání s mobbingem a bossingem vyskytuje velmi zřídka. Ve většině případů k němu dochází ve chvíli, kdy do zaběhnutého kolektivu přijde nový vedoucí pracovník. V momentě, kdy se kolektiv zaměstnanců bude cítit v ohrožení nebo nebude ochotný akceptovat změny zavedené novým vedoucím pracovníkem, dochází ke stmelení kolektivu a snaze nové vedení zlikvidovat cílenými útoky a nátlaky. Zda se budou útoky dále stupňovat, nebo jim bude zamezeno hned v prvopočátku, záleží na přístupu a stylu řízení vedoucího pracovníka.

Jako další druhy agresivních útoků na pracovišti označuje ve své publikaci Beňo²⁵ stalking, chairing a shaming. Stalking (z angl. stalk – lov, honba, pronásledovat) je označení pronásledování a obtěžování pomocí telefonního teroru. Chairing (z angl. chair – židle, křeslo) jsou útoky na úrovni nejvyššího vedení, top managementu. Je to boj o vedoucí mocenské postavení. Shaming (z angl. shame – stydět se), cílem útoků je zostuzení, pomlouvání a znevažování oběti.

²⁴ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 15. ISBN 80-7261-127-5.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 10. ISBN 80-86517-34-9.

²⁵ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 42-43. ISBN 80-86517-34-9.

2 MOBBING

Mobbing z anglického slova „to mob“, znamená utlačovat, útočit či napadat. Pro toto slovo se v České republice nejčastěji užívá výrazu šikana. Ovšem tyto dva pojmy nelze označit jako synonyma. Mají mnoho stejných znaků, ale odlišné prostředí působnosti. Mobbing je uplatňován výhradně v kolektivu dospělých lidí a na pracovišti.²⁶

Mobbingem rozumíme souhrn nejrůznějších způsobů, jak znepříjemnit pracovní život své oběti za určitým cílem. Konrad Lorenz, který byl rakouským etologem, nositelem Nobelovy ceny a původním razitelem tohoto pojmu, označoval mobbing jako útok zvířecí tlupy na vetřelce. V 60. letech minulého století, byl tento výraz poprvé spojen s lidským chováním švédským chirurgem Heinemannem a v 90. letech téhož století byl pojem mobbing zaveden v Německu švédským psychologem práce, profesorem Laymannem.

Mobbingem nerozumíme pouze jednorázový útok na oběť mobbera, avšak zdoluhavý a dynamický proces konstruktivních útoků. Útočník, respektive mobber, tuto aktivitu vyvíjí vždy cíleně. Směr této činnosti udává jeho subjektivní pocit, který mu napovídá, že jeho vlastní osoba může být obětí ohrožena, a tak se jí musí zbavit. Tento proces destruktivních úkonů mobbera se odehrává v jeho pracovním životě. Ovšem rovina pracovního života se může protnout s rovinou života soukromého, mobber se totiž nebojí zasahovat do osobního života své oběti. Pokud hovoříme o obětech mobbingu, nelze tvrdit, že se jedná o útoky pouze na určité pohlaví. Obětí může být žena i muž různé věkové kategorie. Pro mobbera je typické upevňování své pozice pomocí těchto praktik a oběti tak ukázat svou nadřazenost.

Pavel Beňo ve své knize *Můj šéf, můj nepřítel?* tvrdí, že mobbing „jsou špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat“.²⁷ Dále uvádí, že mobbing je situace, kdy mobber svou oběť šikanoje, uráží či pomlouvá. Mobbingem je také přidělování poškozujících a nesmyslných úkolů nebo zadržování, zkruslování a falšování informací nezbytně nutných k výkonu práce.

Leymann vymezil pojem mobbing jako „negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě, často přetrvávající po delší dobu, a kterými je charakterizován také vztah pachatele a oběti“.²⁸

²⁶ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 20. ISBN 978-80-247-2474-4.

²⁷ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 8. ISBN 80-86517-34-9.

²⁸ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 8-9. ISBN 80-86517-34-9.

2.1 Znaký

Předzvěstí mobbingu je vždy konflikt, který bývá triviální. Rozhodující je, zda se tento konflikt vyřeší. Zda účastníci dojdou k uspokojivému řešení pro obě strany. V případě, že se tak nestane, hrozí riziko dalších, intenzivnějších a opakujících se neshod. Právě tehdy startuje dlouhá a vysilující cesta pro mobbovaného, kdy v cílové rovině může skončit jako poražený člověk s pošramocenou psychikou a zdravím.

Mobbing není krátkodobou záležitostí, ale během na dlouhou trať. Jedná se o útoky, jejichž intenzita se stupňuje. Mobber začíná na nejnižší úrovni škály této pomyslné intenzity útoků a postupně přitvrzuje. Pravidelně na oběť verbálně či fyzicky útočí. Ponižuje zaměstnance, ke kterému jeho praktiky směřují. Jeho cílem je totiž zbavit se nepohodlného kolegy. Důsledkem toho všeho je v konečné fázi znehodnocení pracovní atmosféry a ohrožení zdraví samotného mobbovaného. Často dochází k volbě prostředníka, který bude realizovat nápady mobbera.

Mobbing je tichá a neviditelná součást života mnoha lidí po celém světě. V prvopočátku ani nevycítíme, že nás potkal. Útoky jsou totiž zahaleny pod vlídností mobbera, aby byla oběť zmatena a nevyvolaly v ní pochyby. Touto nenápadnou strategií si mobber upevňuje svou převahu nad mobbovaným. Nikdo ho totiž z takových praktik neusvědčí, navenek vypadají jako rutinní záležitost. V první chvíli, kdy zpozorujeme, že je něco v nepořádku, si ani neuvědomíme, že jsme obětí. V mnoha případech oběť svaluje vinu na svou neschopnost, ztrácí důvěru sama v sebe. Až se projeví následky těchto praktik, s největší pravděpodobností ani nebudou s mobbingem spojeny.

Za typické mobbingové znaky můžeme považovat:

- dlouhé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétní osobu,
- pravidelnost a opakovanost,
- systematické a cílené útoky;
- nepřátelská a neetická forma komunikace,
- hrozby jsou nepřímé a skryté,
- rafinovanost a zákeřnost,
- aktivní a trvalý tlak,
- bezcitnost, nelidskost,
- trvale jsou přítomny znaky nepřátelství a agrese.²⁹

²⁹ SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 26-27. ISBN 978-80-247-2474-4.

2.2 Příčiny

Vznik mobbingu ovlivňuje především prostředí, ve kterém by měl být realizován. Tam, kde je nastavená živná půda pro tyto intriky, tam se také s největší pravděpodobností budou odehrávat. Takovou nežádoucí atmosféru je schopen vyvolat potencionální mobber, který je neurotický, agresivní či nesamostatný. K realizaci mobbingu ho může vést závist, strach z konkurence či nesympatie.

Špatně nastavené prostředí firmy a její firemní kultura má nežádoucí vliv na zaměstnance. Kde nejsou pevné morální základy, není ani úcta ke kolegům. Tam, kde je uplatňována vysoká tolerance nežádoucího jednání bez odpovědnosti za následky, tam existuje riziko nerespektování jeden druhého. Kde vystupuje pouze ctižádostivý a podnikavý člověk jako vedoucí pracovník, který nedisponuje způsobilostí k výkonu této funkce, tam může napáchat mnoho škod. Pokud přehlíží konflikty, neumí zaměstnance správně vést nebo špatně řeší chyby, despoticky rozhoduje nebo je jeho přístup příliš tolerantní. Takové prostředí s sebou přináší podrážděnost a nespokojenost, či anarchii a zmatek.³⁰

Důležitou roli hraje dostatečná informovanost zaměstnanců. Každý má vědět, co je žádoucí, co se bude akceptovat a pokud se stane něco nepřijatelného, jaká odpovědnost se ponese. Neměla by se uplatňovat nepřímá komunikace. Kde se vše sděluje přímo a jednoznačně, tam bude vyšší a lepší informovanost. Ke spokojenosti zaměstnanců přispívá i vyšší motivace a také důvěra a loajalita.

Představme si mobbing jako množinu jevů a znaků, která je ohraničená prostorem firmy. Aby tyto jevy v podobě nežádoucích praktik ze strany mobbera mohly být realizovány, je potřeba splnit určité znaky této množiny. K tomu, aby byl mobbing realizován tedy přispěje nepřizpůsobivý a agresivní jedinec-mobber nebo skupina mobberů. Dále tento agresor potřebuje negativní atmosféru na pracovišti, která mu takové jednání umožní. A pak je tu objekt mobberova zájmu, tedy oběť na kterou bude mít jednání pachatele negativní vliv. Mobbing je tedy realizován výhradně v tomto pracovním prostoru.

Mezi nejčastější příčiny mobbingu patří:

- nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí,
- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem,
- permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů,
- firemní kultura s nízkou úrovní etiky,
- nedostatky ve vnitropodnikových strukturách,

³⁰ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing a jeho vliv na bezpečnost práce. [online]. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing_svobodova.html

- strach před ztrátou zaměstnání,
- závist a „konkurenční vztahy“,
- podstatné rozdíly v míře, případně nedostatek tolerance,
- destruktivní zacházení s chybami či omyly,
- struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.³¹

Neexistuje přesné vymezení příčin mobbingu. Každý jednotlivý případ musí být posuzován individuálně.

2.3 Strategie

Každý útočník-mobber používá při svém jednání určitou strategii. A každá tato strategie má svůj určitý průběh. Výsledek je však vždy stejný. Buď je celá situace vedením či personálním oddělením řádně řešena a vyřešena, nebo je oběť naprosto zničená s psychosomatickými, psychickými a zdravotními problémy.

Mobber může mít takovou strategii, kdy má se svou obětí navenek velice přátelský vztah. Mohou spolu trávit čas i mimo pracovní dobu a oběť nemá ani tušení, že za přívětivou maskou se skrývá její budoucí trýznitel. Cílem tohoto naoko přátelského vztahu je zjišťování nejrůznějších informací. Oběť časem, v důsledku důvěry ke kolegovi, promluví i o svých soukromých záležitostech. Tyto informace budou později použity proti mobbovanému. Mobber zjištěné údaje o oběti použije tak, aby došlo k šíření pomluv. Vše si totiž náležitě přibarví a pozmění. Někteří spolupracovníci se na pomlouvanou osobu začnou pomalu, ale jistě dívat jinak. To je pouze začátek, pomluvy totiž neustanou. O to se mobber patřičně postará a útoků bude přibývat. Oběť v tuto chvíli netuší, co přesně se děje, ale náznaky podivné atmosféry si už všímá. Nakonec jsou útoky tak intenzivní, že má oběť psychosomatické potíže, ztrácí chuť a své dřívější nasazení pro práci. Končí to dobrovolným ukončením pracovního poměru nebo vyhazovem ze strany zaměstnavatele.

Další strategií může být izolace kolegy. Na pracovišti, kde vládne zmatek a úkoly nejsou přesně dané, či nesprávné vymezení kompetencí, může mobber dosáhnout vyloučení svého kolegy z kolektivu. V tomto prostředí se vytvářejí skupinky spolupracovníků, kteří si mezi sebou pomáhají. Ten, kdo nespadá do žádné skupinky je ostracován, bez jakékoli opory. Oběť se sice snaží zapadnout, ale z jí neznámých důvodů se jí to nedaří a ani nepodaří. Začne být čím dál častěji terčem útoků a situace se stává vyhrcovanější. Informace se k oběti dostávají velice zřídka, pozdě nebo vůbec.

³¹ BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 59. ISBN 80-86517-34-9.

Nastanou první tělesné symptomy mobbovaného a častá onemocnění. Z důvodu nedostatečné komunikace začíná oběť velmi trpět. Pokud mobber dosáhne svého cíle, tento proces opět končí odchodem ze zaměstnání.

Častou strategií je také sabotování práce spolupracovníka. Oběti jsou do cesty kladeny překážky, zatajovány důležité informace či udělováno mnoho úkolů. Dochází k mizení pracovních podkladů, předávání lživých informací či zpronevěře s cílem poškodit spolupracovníka. Mobbovaný se po čase začne dopouštět chyb, ze kterých se stanou postupem času závažnější nedostatky a omyly. Psychosomatické problémy pak oběti pomohou k prohloubení pocitu nejistoty k sobě samému.

Dále může docházet ke znevažování výkonů a schopností mobbovaného. Tato strategie vznikne také na základě maličkostí. Zpočátku se mobbing projevuje velice opatrně, formou neškodných narážek či udivených otázek, ovšem v přítomnosti ostatních kolegů. Dochází ke zdánlivé domluvě mezi oběma účastníky šikany, ale poté přichází intenzivnější útok. Mobber stále hledá slabá místa své oběti, aby je mohl použít proti ní samotné. Dochází k častějšímu napomínání mobbovaného, samozřejmě v přítomnosti spolupracovníků. Jeho rozhodnutí bývají zpochybněná či úplně zavržená, oběť je upozorňována na sebemenší nedostatek. Malé chyby bývají zveličovány, mobbovaný je často kritizován a je mu neustále něco vytýkáno.

Příklad další strategie je strategie, při které je cílem útočnicka poškodit soukromí a osobnost oběti. Mobbovaný často snáší urážky, které mohou být cílené na vzhled, povahu, rodinný a soukromý život či její životní styl. K tomuto jednání po čase mobber nepotřebuje ani žádný podnět, nevadí mu, že jeho oběť ho ignoruje. Situace se stále stupňuje, stejně jako síla urážek a ponižování. Oběť je napodobována pro zábavu ostatním.

Novinkou není ani poškozování zdraví oběti. Mobber se například neštítí zdánlivě nechtěně vylít horký čaj své oběti na klín nebo ji ohrožovat nožem. Útočník uplatňuje výhrůžky tělesným násilím, tělesná zranění, špatné zacházení, zvrácené jednání či nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce. Strach mobbovaného pak začne přerůstat v nesnesitelnou paniku, která ho provází každým pracovním dnem.

Všechny výše uvedené příklady strategií mobberů při výkonu jejich praktik ve většině případů končí dobrovolným odchodem oběti ze zaměstnání nebo vyhazováním mobbovaného.³²

³² HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 36-72. Rádce. ISBN 8085186616.

3 FÁZE MOBBINGU

Průběh mobbingu není otázkou několika týdnů, ani se nejedná o nárazovou akci, nýbrž o dlouhodobý zdlouhavý proces, který je zpočátku pro okolí nejspolehlivý. Níže uvedené modely fází nelze doslova aplikovat na každý mobbingový případ, může se lišit délka trvání každé fáze a ukončení procesu může nastat během každé fáze. Vždy záleží na okolnostech a jednání zúčastněných aktérů a jejich okolí.

3.1 Model čtyř fází podle H. Leymanna

První fáze – neřešený konflikt

Mobbing povětšinou začíná velmi nenápadnými náznaky, občasnými jízlivými poznámkami, vtípky nebo narážkami. Jsou to signály a prvotní impulzy vyvolávající konflikty. Konflikty jsou každodenní součástí běžného života, bez jehož přítomnosti není možné si život ani představit. Lidé jsou rozdílní a liší se rozdílnými názory, postoji, zkušenostmi, pocity, pohledy a dalšími aspekty vyvolávající neshody a konflikty. Ve chvíli kdy není konflikt správně řešen a graduje, nesmí dojít ze strany vedení ke smetení konfliktu ze stolu, jinak tím mobber. Mobber tak dostane jasný signál o své nedotknutelnosti a přichází na řadu druhá fáze mobbingu, která dává volný průchod ke stupňování mobbingu.³³

Druhá fáze – systematický psychoteror

Mobber občasnými a nepravidelnými útoky zkoumá, jak daleko může zajít. Pokouší se ověřit své možnosti občasnými naschvály nebo pomluvami. Prozatím nedochází k cílené a plánované činnosti. Shazováním a ponižováním začíná oběti klesat sebevědomí, zesilují se pocity strachu a izolace řešené častými absencemi a následným klesáním pracovního nasazení. Oběť je postupně zranitelnější a přichází prvotní příznaky deprese a psychosomatických onemocnění. Častějšími absencemi se oběť pokouší odreagovat a zotavit, takové řešení je dočasné a po nějaké době zpět v zaměstnání se vše pomalu začíná vracet do starých kolejí. Útoky mobbera se stupňují, plánuje útoky a snaží se oběť ovládnout a udržovat ji v neustálém napětí. Tato jednání si v této fázi oběť ani neuvědomuje. Pokud z počátku byl neřešený konflikt s nějakou příčinou, v této fázi se o ní už neví. Promyšleností útoků oběť mění své chování, což její pracovní okolí nedokáže pochopit a z tohoto důvodu se z oběti stává

³³ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 45. ISBN 80-86517-34-9.

konfliktní osoba. Tím dochází k souzení oběti kolektivem a postupným vyčleněním z něj.

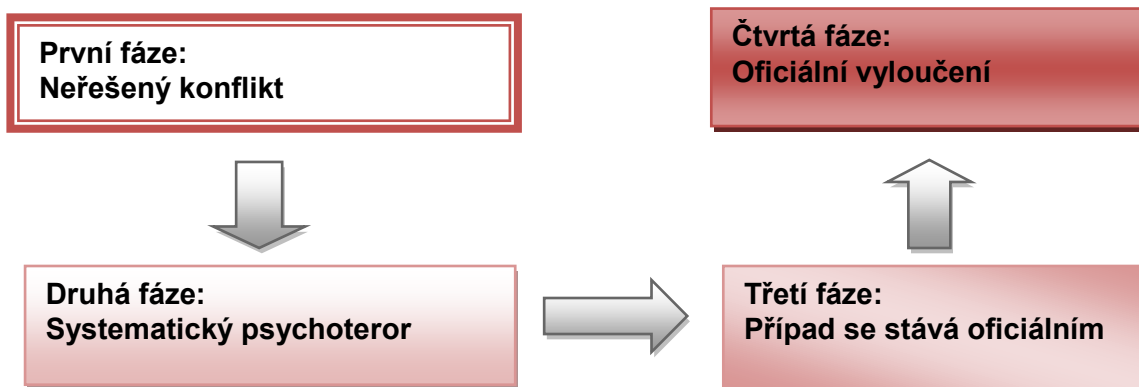
Třetí fáze – případ se stává oficiálním

Třetí fáze zveřejňuje mobbing. Cílené útoky ze strany mobbera stále pokračují, útoky jsou pravidelné, intenzivnější, zákeřnější s jediným cílem oběť zlikvidovat a donutit ji k odchodu ze zaměstnání.³⁴ Vedení nebo personální oddělení může registrovat mobbingové projevy na pracovišti, které by každý dobrý a odpovědný vedoucí či nadřízený měl být schopný rozpoznat. V ten moment je nutný okamžitý zásah vedením nebo personálním útvarem. Jestliže střety mezi účastníky mobbingu jsou zřetelné a odpovědný vedoucí problém přehlíží, přistoupí k řešení v momentě, kdy začíná klesat jeho produktivita. Dochází k odsouzení oběti vedením, v jejich očích je problémová, kvůli časté chybovosti, dostává ultimáta, aby opět začala plnit dané pracovní plány. Celá vzniklá situace končí nepotrestáním agresora a černou ovčí je oběť.³⁵

Čtvrtá fáze – oficiální vyloučení

Ve finální fázi dochází k vítězství agresora oficiálním vyloučením oběti z kolektivu, k neoficiálnímu došlo již v průběhu druhé fáze. Dochází ke zbavení se nepohodlného pracovníka, který bývá přesouván z jednoho oddělení na druhé v rámci firmy, obvykle nastává úplná izolace propojena nadměrnou kontrolou. Jestliže stále nedochází k více či méně dobrovolnému odchodu ze zaměstnání, personální útvar a vedoucí hledají a čekají na jakoukoliv záminku nebo příležitost k udělení výtek a následně udělení výpovědi ze zaměstnání. Tímto krokem dostává mobbing na pracovišti pomyslnou zelenou ze strany vedení k dalšímu šíření.³⁶

Obrázek 1: Průběh mobbingu



Zdroj: Vlastní zpracování

³⁴ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 41-42. ISBN 978-80-247-2474-4.

³⁵ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 31-33. ISBN 80-7261-127-5.

³⁶ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 44. Rádce. ISBN 8085186616.

3.2 Italský model šesti fází podle H. Ege

Psychoteror na pracovišti není ustálená situace, ale probíhající stupňující se proces. Nejznámějším modelem popisujícím mobbingové fáze, je model čtyř fází vypracovaný profesorem Leymannem. Jedná se o model, který se uplatňuje ve Švédsku a je mimořádně vhodný pro uplatnění také v Německu. Během studování podmínek v Itálii doktor Ege zjistil, že realita v této zemi se liší od té německé. Dospěl k závěru, že Leymannův model je pro italskou kulturu nedostatečný a neúčinný. Základem modelu Heralda Egeho je model profesora Leymanna, rozšířený pro uplatnění v italské kultuře a jí podobným, čili odlišných od germánských a severoevropských. Ege nazval svůj model „*Modello italiano Ege*“, tedy Italský model Ege. Tento model obsahuje předfázi nazvanou Nulová podmínka, která není sama o sobě ještě mobbingem.

„Nulová podmínka“

Nejedná se přímo o fázi mobbingu, ale o jakousi předfázi. Je to situace, která je zcela normální pro italskou společnost, naopak zcela neznámá v severoevropské kultuře. Nulovou podmínku lze definovat jako přirozený konflikt, který je v Itálii normální, přirozený a tolerovaný. Nutno dodat, že typický italský podnik je charakteristický svou konfliktností. Tato přirozená konfliktnost není prvotní fází mobbingu, ale vytváří živnou půdu pro vznik psychoteroru na pracovišti.

První fáze - mířený konflikt

Je to první fáze mobbingu, ve které je jasně určená oběť, proti které jsou vedené cílené konflikty. V přirozeném konfliktu dochází k průlomům, tudíž se už nejedná o stálou a stagnující situaci, ale vzniká cílená situace, jejíž podstatou je zničení protivníka. Konflikt už není zaměřený a omezený pouze na pracovní problematiku, ale více se směřuje k útokům na soukromí oběti.

Druhá fáze - počátek mobbingu

Útoky ze strany útočníka zatím u oběti nevyvolávají příznaky onemocnění nebo psychosomatické příznaky. Nicméně se agresor snaží způsobit oběti co největší pocit nepříjemnosti či nepohodlí, zatímco se oběť pokouší pochopit vyhrocené vztahy s kolegy na pracovišti.

Třetí fáze - první psychosomatické příznaky

Oběť začíná pociťovat zdravotní problémy, které v této fázi mohou vyplývat na povrch po dlouhé době. Jako prvotní příznaky lze uvést projevy častých problémů zažívacího ústrojí, poruchy spánku nebo deprese.

Čtvrtá fáze - chyby a zneužití ze strany vedení a personálního oddělení

Mobbing se v této fázi stává veřejným a díky chybám ze strany vedení a personálního oddělení je tento fakt tolerován a přehlížen, tím je zapříčiněno pokračování psychoteroru proti oběti a zhoršení jejího zdravotního stavu. Oběť je často nemocná a po návratu do zaměstnání se její stav zpravidla zhorší.

Pátá fáze - vážné ohrožení psychosomatického zdraví oběti

K chybám vedení a personálního oddělení dochází díky nedostatečné znalosti mobbingu, jeho charakteristických rysů a neschopnosti najít řešení. Během páté fáze dochází k opravdovému zoufalství mobbované oběti, která trpí více či méně závažnými depresivními stavy. Stav deprese je potřeba léčit psychofarmaky a různými formami terapií. Jedná se pouze o dočasné řešení situace, vzhledem k setrvání oběti na pracovišti. Přetrvávající psychoteror v zaměstnání má tendenci se stále zhoršovat a stupňovat. Vlivem nedostatečných opatření přijatých vedením se celá situace stává pro oběť velmi nebezpečná. Oběť začíná být přesvědčena, že vina je na její straně a vše zapříčinila. Oběť upadá do hlubších depresí.

Šestá fáze – vyloučení z pracovního světa

Vyčlenění z pracovního světa je poslední fází mobbingu. Deprese žene oběť k hledání únikových cest, únikovou cestu oběť většinou volí formou odchodu z pracovního místa prostřednictvím dobrovolné výpovědi oběti, výpovědi ze strany zaměstnavatele nebo odchodem do předčasného důchodu. V nejhorším případě zoufalství může oběť volit extrémním čin, čili sebevraždu.³⁷

³⁷ EGE, Herald. Mobbing: Il terrore psicologico sul posto di lavoro e le sue conseguenze psicofisiche sull'individuo. [online]. 2000. vyd. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.cesil.com/0300/mobit03.htm>

4 ÚČASTNÍCI MOBBINGU

Každý člověk se může stát obětí mobbingu. Oběti nemají jasně dané charakteristické rysy, nedostatky nebo způsoby vystupování. Všeobecně platí, že nejčastěji jsou mobbované osoby neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé a pesimisticky laděné. Díky křehké psychice je vyvede z míry sebemenší frustrace. Neschopnost konstruktivního řešení problému z takových osob dělá pro mobbery jednoduchý cíl, to ale neznamena, že se šikanovanou osobou nemůže stát odolný, sebejistý a kvalifikovaný zaměstnanec.

Tak jako se obětí může stát kdokoliv, v určitých situacích se každý z nás může stát mobberem, jelikož v každém z nás je agrese. Odlišnost mobbera od ostatních lidí je, že mobber necítí výčitky, lítost ani provinění. Jedná se většinou o egocentrické a přehnaně soutěživé osoby ujišťující se o své důležitosti a nepostradatelnosti. Jedná se o velmi zdatné manipulátory, kteří jsou schopni oběti vnutit vlastní názor, který je pro oběť velmi těžké odmítnout. Takový člověk je k ostatním lidem přehnaně kritický, nic mu není dobré. Snaží se všemi možnými způsoby dosáhnout kontroly a ovládat lidi, čímž si dokazuje svojí nadřazenost.³⁸

4.1 Typický mobber

Mobbeři dávají přednost útokům na oběť stejného pohlaví. Asi jedna třetina mužů si za svou oběť vybírá ženu, v takovém případě se často jedná o formu sexuálního obtěžování, tedy mobbingu se sexuálním podtextem. Naopak ženy mají převážně sklony k mobbování žen. Tento fakt souvisí s tím, že ve vedoucích pozicích bývají převážně muži, tudíž je těžší je mobbovat. Huberová³⁹ uvádí následující typologii mobberů.

Strůjci jsou útočníci, kteří neustále vymýšlejí různé formy útoků, jejich útoky jsou velmi časté. Tito agresori jednájí buď sami, nebo ve skupině. Většina z nich se tak zbavuje vlastní frustrace, nebo se pro sebe snaží získat určité výhody.

Náhodní pachatelé. Z bezvýznamného konfliktu se vyvine trvalý spor, během kterého oba aktéři svádí vyrovnaný souboj do okamžiku, kdy jeden nezíská převahu.

³⁸ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 20-21. ISBN 80-7261-127-5.

³⁹ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 22-25. Rádce. ISBN 8085186616.

Do této chvíle u pachatele ještě existuje morální cítění, které mu dává na výběr, zda do budoucna zanechá všech útoků nebo slabšího protivníka zničí.

Spoluúčastníci jsou rozděleni na dva typy. Prvním typem jsou pachatelé, kteří se aktivně účastní mobbingu tím, že podporují agresora a snaží se oběť zatlačit do kouta například uštěpačnými poznámkami. Druhým typem jsou spoluúčastníci, kteří před chováním agresorů sklání hlavu a snaží se problém nevidět. Mají obavu z toho, aby do procesu psychického teroru nebyli zataženi, čímž k psychoteroru pasivně přispívají. Takovým osobám chybí dostatek odvahy, aby se zastali oběti a postavili se nepravostem. Jejich strach převládá nad vlastní odvahou postavit se na stranu spravedlnosti. Leymann tuto skupinu přihlížejících osob označil za potencionální pachatele.

Výše uvedenou typologii mobberů ve své knize uvádí také Lenka Svobodová, která dále rozděluje mobbery podle motivů, které je vedou k mobbingu.⁴⁰

Mobber závistivec a upír energie

Hlavním motivem a hnacím motorem těchto agresorů je závist, žárlivost a nenávisť. Důvodů k závisti může být celá řada, šťastný rodinný život, vzdělání, dům, auto, komunikační dovednosti, radost ze života, kreativita apod. Nejenže mobber oběti něco závidí, on ji za to také nenávidí, protože oběť vlastní něco, co on nemá. Její výhody se snaží buď zničit, nebo si je přivlastnit. Agresor shazuje výkon oběti, poukazuje na její slabé stránky a chyby, které náležitě nafukuje a zveličuje, tím vysává veškerou energii oběti. Proto si takový agresor zpravidla vybírá za svou oběť aktivní, vitální, energické a zdravé jedince.

Mobber tyran a manipulátor

Tento typ mobberů se vyžívá v ponižování a ubližování, které mu činí potěšení, s radostí o ponížení mluví před obětí. Takovým jednáním si zvedá vlastní sebevědomí, svou sebedůvěru a dokazuje si vlastní nepostradatelnost. Takový mobber má touhu ovládat druhé, se kterými rád manipuluje a disponuje velkým talentem rozhádat lidi ve svém okolí nenápadnými poznámkami a lživými informacemi. Dělá mu potěšení, že svou oběť může ničit prostřednictvím třetí osoby, kterou zneužije. Postrádá respekt k druhému člověku.

Mobber diktátor

Motivem mobbera diktátora je touha po moci, ovládnutí, nadřazenosti, dominantnosti. Potřeba vše kontrolovat, co druzí dělají nebo co si myslí, je spojená s nadměrnou potřebou obdivu, sebezdokonalení a uznání. Typické pro agresora takového typu je tendence rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího.

⁴⁰ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 50-52. ISBN 978-80-247-2474-4.

Mobber ničitel konkurence

Některé osoby pocítují ohrožení příchodem nového spolupracovníka, i když jim žádné ohrožení hrozit nemusí. Spolupracovník se stane sokem, který může být privilegován v kariérním postupu. Mobber není schopen snést srovnání, kde by mohlo vyjít najevo, že není tak dobrý jako kolega. Využívá mobbingu jako nástroj k odstranění nežádoucí konkurence. Jeho cílené útoky postupně znehodnocují a zpochybňují profesní dovednosti oběti.

Nespokojený mobber

Typický pro všechny mobbery je motiv nespokojenosti, mobber je frustrovaný, nejistý s pošramoceným egem. Není schopen přiznat si vlastní chyby, které svaluje na ostatní. Pokouší se na svou oběť přenést všechny jeho chyby a nedostatky, čímž mírní své vnitřní napětí a kompenzuje svůj komplex méněcennosti. Nespokojený mobber si neustále stěžuje na ostatní lidi, neboť mu s ničím nepomohou, nebo se lituje, že má moc práce a nestíhá, poněvadž si vezme mnoho úkolů sám, aby si následně mohl stěžovat, že nic nestíhá.

Stresovaný mobber

Motivem stresovaného mobbera je vlastní neschopnost vypořádat se se stresem, vypětím a zátěží, jak v práci, tak v soukromém životě. Jako odreagování využívá útočení na druhé, hledání obětního beránka. Takovým chováním a negativním přístupem k okolí maskuje vlastní psychickou bolest.

Znuděný mobber

Spouštěcím mechanismem mobbingu znuděného mobbera je nuda, stereotyp, prostor k vymyšlení jak zaplnit čas, špatná organizace práce, nedostatek práce.

Mobber bývalá oběť

Mobber útočí, protože sám se v minulosti stal obětí. Ze strachu, že by se útoky mohly znovu opakovat, zaútočí raději jako první. Pocítuje obavy z pronásledování nebo má pocit, že mu někdo chce ublížit. Tento druh mobbera je velmi složité odhalit, neboť vzbuzuje soucit, lítost, protože si myslíme, že prožil velké utrpení. Mezitím se sebou necháváme manipulovat.

Mobber středobod vesmíru

Takový mobber se vydává za oběť, protože potřebuje být litován, chce vyvolávat soucit a potřebuje se stát středem pozornosti. Aby se jím stal, nezdráhá se využít jakékoliv prostředky. Mobber využívá slabost oběti, aby ji mohl zesměšnit, vyprovokovat k odvetě nejlépe před svědky, aby se následně mohl vydávat za oběť. Emočním výbuchem oběť okolí přesvědčí o pravdivosti slov mobbera. Je velmi schopný manipulátor, proto na svou stranu získává okolí, které přesvědčí o tom, kdo je ten špatný.

4.2 Profil oběti

Odborníci na psychoteror na pracovišti se shodují, že typický profil oběti neexistuje. Přestože jsou za typickou obětí považováni lidé slabší nebo hendikepovaní, tento názor je zcela chybný. Psychoteror na pracovišti může postihnout kohokoliv. Profesor Leymann nekonstatoval, že by existovaly jisté shodné znaky obětí. Ale tvrdí, že oběti mají jeden společný fakt a to ten, že nějakým způsobem vyčnívají z davu. Útočníkovi je jedno, jakým způsobem obětí vyčnívá, nedělá rozdíly, protože na každém si vždy něco najde.⁴¹

Fyzická odlišnost vždy mobbera zaujme jako první, vždyť je to to první, co mobber vidí. Útočnickovu pozornost nejčastěji upoutají hendikepovaní nebo nemocní lidé nebo lidé s logopedickou vadou. Může to být jakákoliv fyzická odlišnost, osobitý styl oblékání a chování či barva pleti nebo vlasů. Přesto nejohroženější bývají osamělí jedinci. Kteří jsou pro mobbera nejjednodušší obětí, jsou to lidé stranící se společnosti, bez pevného zázemí, rodiny nebo přátel. Takový člověk jen tak nenajde osobu, které by se mohl svěřit. Obětí se často stávají příslušníci menšin, cizinci nebo homosexuálové.

Psychická odolnost je velmi důležitá a rozhodující. Dalo by se říci, že psychicky labilní, přecitlivělí, poddajní nebo úzkostliví jsou v jakési nevýhodě. Jejich křehká nervová soustava je předurčuje k psychickému zhroucení nebo psychosomatickým poruchám způsobených útočnickovými atakami. Důvěřiví a naivní lidé se povětšinou snaží mobberovo chování ospravedlňovat, například protože je nešťastný, osamocený, je v tíživé životní situaci, aj. Dále se ho pokouší přesvědčit o tom, jak moc svým chováním obětem ubližuje a jakou bolest jim způsobuje a přitom neustále doufají, že si mobber své chování uvědomí a své jednání ukončí. Bohužel konec stále nepřichází a útoky se více stupňují. Značnou část obětí tvoří lidé závislí na svém zaměstnání, pracují v oblasti s vysokou nezaměstnaností, matky samoživitelky, zaměstnanci se smlouvou na dobu určitou. Zaměstnanci s takovou nevýhodou jsou pro mobbera snadno vydíratelní. Zvláštní skupinou mobbovaných obětí jsou *noví zaměstnanci*, kdy nový pracovník přichází do zaběhnutého kolektivu. Jestliže takový pracovník vyčnívá z průměru kolektivu svou inteligencí, vzděláním, jazykovou výbavou nebo schopnostmi vyvolá tím u mobbera pocit ohrožení. Tím na sebe upozorní a stává se nežádoucím.⁴²

Výzkumy prokázaly, že *osamocené osoby* se snáze stávají terčem útoků mobbera, jasným příkladem může být žena pracující ve výhradně mužském kolektivu

⁴¹ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 20-21. Rádce. ISBN 8085186616.

⁴² SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 56-60. ISBN 978-80-247-2474-4.

nebo oboru. Jako poslední skupina ohrožených osob jsou *úspěšní lidé*. Oběť mohla být v pracovním kolektivu vždy oblíbená až do chvíle, kdy začala převyšovat své kolegy svými pracovními úspěchy a výkony nebo došlo k jejímu povýšení. Především *mobber* *závistivec* takovou situaci špatně snáší a cítí se ukřivděný. Začíná do práce oběti zasahovat, pomlouvat a zesměšňovat ji před kolegy.

4.3 Důsledky

Oběti dlouhodobě vystavené mobbingu psychicky i fyzicky onemocní. Prožívají až nepředstavitelnou bolest, která způsobuje hluboké jizvy na duši. Tyto jizvy se špatně hojí a mnohdy přetrvávají dlouho po ukončení mobbingu. Největší následky vždy nese oběť. Psychické následky se projevují depresemi, nízkým sebevědomím, nervozitou, trvalým stresem a v krajním případě myšlenkami na sebevraždu. Oběť trpí neustálým vnitřním napětím a pocitem strachu, to vyvolává poruchy spánku, podrážděnost nebo žaludeční nevolnosti.⁴³ Vedle psychických následků oběti často trpí také psychosomatickými poruchami. Kdy vyplují na povrch psychosomatické poruchy, záleží na celé řadě faktorů. Hlavním faktorem je tělesný a duševní stav oběti. Psychosomatické poruchy se projevují poruchami krevního oběhu, bolestmi hlavy a zad, kožním onemocněním či onemocněním trávicího traktu.

Je zřejmé, že psychické a psychosomatické následky psychoteroru se promítají do soukromého života oběti. Pro oběť je podpora nejbližších velmi důležitá, přesto po určité době jsou i tyto vztahy v ohrožení. Oběti často poukazují na následky mobbingu v soukromém životě, kdy se následkem zvýšeného tlaku rozpadají dlouholeté partnerské vztahy nebo pevná přátelství.⁴⁴

Jaké jsou důsledky pro zaměstnavatele? Důsledky pro organizaci spočívají především v ekonomických ztrátách a negativním ovlivněním pracoviště a atmosféry na ní. „*Škody způsobené mobbingem a bossingem vyčíslují někteří autoři v miliardových položkách ročně. Není jistě jednoduché se dobrat v tomto směru spolehlivých čísel, ale pokusů existuje již celá řada*“.⁴⁵ Mobber plýtvá svoji energií na vymyšlení nových útočných strategií, tak aby oběti co nejvíce znepríjemnil život. Trvale vyvíjeným psychickým tlakem na oběť značně klesá její produktivita a stoupá její nemocnost, která je projevem psychických i psychosomatických problémů. Současně

⁴³ HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, s. 171-173. ISBN 8020009949.

⁴⁴ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelstvo Neografie, 1995, s. 14-15. Rádce. ISBN 8085186616.

⁴⁵ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 77. ISBN 80-86517-34-9.

je absence pro oběť jakási úniková cesta z reality. Čili klesá produktivita jak mobbera tak oběti, protože ani jeden dostatečně nevyužívají pracovní dobu k plnění svých pracovních povinností. Mobbingu ovlivňuje atmosféru na pracovišti a tím klesá motivace a výkonost celého týmu, u spolupracovníků roste neochota navzájem si pomáhat. Vlivem špatné atmosféry na pracovišti může dojít až k rozpadu celého týmu.

Mobbingu je pro organizaci velkou finanční hrozbou. V momentě, kdy se oběť rozhodne zůstat na pracovišti, přináší tato situace firmě zvýšení nákladů v důsledku její časté neschopnosti. Naopak, když se oběť rozhodne odejít, odchází se špatnými pracovními zkušenostmi a může se rozhodnout odejít ke konkurenci, tím pádem organizace může ztratit dobrého pracovníka. Oběti bývají následovány dalšími schopnými kolegy, pro které je napjatá atmosféra na pracovišti dále neúnosná. Organizaci tak roste fluktuace zaměstnanců. Nejen, že tak v organizaci zůstávají většinou pouze průměrní zaměstnanci, ale musí vynaložit další nemalé finanční prostředky na nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolení. Navíc, nikdo nemůže zaručit, že se mobbingu nebude opakovat a tak by organizace musela vynaložit další finanční prostředky. Tím by výrazně klesla její produktivita a organizace by se po nějakou dobu mohla stát nekonkurenceschopnou.⁴⁶

⁴⁶ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing a jeho vliv na bezpečnost práce. [online]. 2008 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing_svobodova.html

5 PREVENCE A OBRANA

5.1 Opatření zaměstnavatele

Vedení každé společnosti by mělo proti mobbingu provést několik důležitých kroků. Důležitým a preventivním krokem je zkoumání důvodu odchodu zaměstnanců, ať už se jedná o jakýkoliv důvod. Tím vedení společnosti získá přehled, na kterém oddělení dochází k nejčastějším odchodům zaměstnanců. Jakmile počet odchodů je v nějakém útvaru podstatně vyšší, vedení nebo personální oddělení by tento signál neměl brát na lehkou váhu, může se jednat o prvotní signál vedení o tom, že na onom oddělení není něco v pořádku. Závěrečné pohovory by měl z pravidla vést odpovědný vedoucí pracovník, bohužel odcházející zaměstnanci mu povětšinou neuvádějí pravé důvody svého odchodu. Spíše nacházejí odvahu promluvit o psychoteroru na pracovišti až ve chvíli, kdy mají v ruce pracovní posudek a je jisté, že odcházejí s dobrým hodnocením.⁴⁷

Firmy, které neberou mobbingu na lehkou váhu, považují cestu preventivních opatření jako nejlepší způsob boje proti mobbingu. Dobrá atmosféra na pracovišti, správně nastavená firemní kultura s kvalitními morálními zásadami jsou nejlepším opatřením proti mobbingu. Jestliže je a pracovišti přítomný vzájemný respekt, důstojnost a úcta, nemá na takovém pracovišti mobbingu mnoho šancí vzniknout a šířit se.⁴⁸

Každý podnik by měl mít jasné a zřetelné zásady, se kterými dostatečně srozumí své zaměstnance. V takových zásadách se odráží podniková filozofie, tyto zásady by zpravidla měly obsahovat:

- soubor hodnotových představ a norem chování,
- všeobecné zásadní prohlášení podnikového vedení ke strategickým záměrům,
- definice podnikového cíle a oboru činnosti.

V tomto dokumentu je nezbytně nutné označit zaměstnance jako nejdůležitější článek podniku, jak známo právě kvalifikovaný a správně motivovaný zaměstnanec je základním kamenem prosperující a konkurenceschopné firmy. Zásadním pro každý podnik, který má stanovené a sepsané výše zmíněné zásady, je aby se jimi také sám řídil a dodržoval je. Jen sepsané zásady na papíře nic neřeší. V první řadě by se jimi

⁴⁷ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 39. ISBN 80-7261-127-5.

⁴⁸ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 88-89. ISBN 978-80-247-2474-4.

mělo řídit vedení a vedoucí pracovníci, kteří by měli jít podřízeným zaměstnancům příkladem.⁴⁹

Kvalitní výběr zaměstnanců, především do vedoucích musí být pro každý podnik prioritou. Během kvalitních a správně vedených přijímacích řízení, by měly být odhaleny osobnostní patologické rysy uchazeče se sklony k mobbingu. Tyto rysy je pro pracovníka personálního oddělení velmi složité odhalit, protože mobbeři jsou výjimečně zdatní v manipulaci a maskování, proto dovedou velmi šikovně ukrývat své sklony k agresivitě, přehnané soutěživosti, hádkám, netoleranci nebo nenávisti.

Vedoucí pracovník je důležitým záchytným bodem pro každého zaměstnance. Jeho úkolem je správně uvést a zapracovat nového zaměstnance do již zaběhnutého kolektivu, sledovat atmosféru na pracovišti a případné mobbingové signály. Rozvíjení pozitivních pracovních vztahů na pracovišti by pro něho mělo být samozřejmostí. Zásadní je netolerování donášečství, pletichaření a nezlehčování stížností zaměstnanců. Následující body by měly vedoucímu pracovníkovi napomoci jak v prevenci, tak i v řešení případných potíží:

- správný výběr zaměstnanců,
- patron pro nového pracovníka,
- podnikové dohody, ujednání, kodexy,
- školení, semináře, výcviky,
- odstranění možných příčin,
- sledování situace, dotazníky, hodnocení,
- pravidelná sezení,
- pokud mobbingu vznikne, určitě o něm mluvit,
- osoby zabývající se Mobbingem,
- modely na urovnání, sebeobrana.⁵⁰

Když vedoucí pracovník správným způsobem zapracuje nového člena týmu, vytvoří tím prvotní předpoklad k dlouhodobé spolupráci. Adaptační proces nového zaměstnance musí být promyšlený a především systematický. Během adaptačního procesu jsou novému zaměstnanci určeny a vysvětleny jeho pracovní povinnosti a kompetence. Díky včasnému rozdělení úkolů a pravomocí se předchází neshodám mezi zaměstnanci, takové neshody postupně mohou vygradovat až v šikanu. Pokud sám vedoucí pracovník nemůže sám zaučit nového kolegu, určuje mu mentora, který ho provází po celou dobu adaptačního procesu.

⁴⁹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 39. ISBN 80-7261-127-5.

⁵⁰ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 89-91. ISBN 978-80-247-2474-4.

Pojmem pletichaření jsou míněny lstivé intriky, kterými si pletichář snaží získat určité výhody. Lži, falešná obvinění, poškozování pověsti, to jsou nejčastější taktiky pleticháře. Správný vedoucí pracovník by měl takové chování včas zpozorovat a zamezit mu. Během porad se zaměstnanci je nutné dát jasně najevo, že takové jednání nebude na pracovišti tolerováno a takové chování se dané osobě nevyplatí. Jestliže vedoucí pracovník bude o takové osobě na svém pracovišti s jistotou vědět, doporučuje se rozhovor mezi čtyřma očima. Kde by mu mělo být objasněno, že svým chováním porušuje podnikovou morálku. Zaměstnanec by také měl dostat prostor k vysvětlení svého jednání, tím napomůže vedoucímu pracovníkovi zjistit a odstranit prvopočáteční problémy. Usvědčený pletichář od svého jednání zpravidla upouští.

Další předností vedoucího pracovníka by mělo být umění naslouchat a nezlehčovat stížnosti zaměstnanců. Tak nejlépe vedoucí pracovník odhalí výskyt mobbingu mezi svými podřízenými. Pokud má nadřizený sklony k nepřipouštění si problému na svém úseku oddělení, dává tím živnou půdu pro rozšíření mobbingu.

Informovanost zaměstnanců o mobbingu je úkolem vedoucího pracovníka, jeho podřízení by měli být informováni o hlavních projevech mobbingu, případně by na toto téma měli být proškoleni. Během předávání těchto informací by měl nadřizený pracovník zdůraznit, že na jeho pracovišti takové jednání nebude tolerováno. Pokud se mobbingu na zmíněném pracovišti objeví, je důležité, aby tento fakt nebyl před ostatními zaměstnanci zatajován, naopak se o mobbingu musí hovořit.

Další formou obrany a prevence proti mobbingu jsou kolektivní smlouvy, podle kterých mají všichni zaměstnanci organizace zakázané mobbingové praktiky a jsou povinni psychoteror na pracovišti potlačovat. Kolektivní smlouva je písemná dohoda, kterou se všechny strany v podniku zavazují všemi dostupnými způsoby zamezit mobbingu na pracovišti. Kolektivní smlouva je v písemné formě doručena každému pracovníkovi organizace. Kolektivní smlouva by měla jasně definovat:

- oblast její působnosti,
- přesnou definici mobbingu především proto, aby nemohlo dojít k zaměnění mobbingu a občasných konfliktů,
- zákaz mobbingu,
- upozornění zaměstnanců na jejich právo stěžovat si a jejich informování o průběhu šetření,
- ochranná opatření proti mobbingu, zavedení poradenství a školení,
- zajištění podnikového centra proti mobbingu s definováním jeho úkolů a pravomocí,
- v případě žádosti zaměstnance o pomoc centra musí být uveden popis postupu,

- výpis pracovně právních důsledků pro osoby dopouštějící se mobbingu,
- závazek organizace pokusit se o urovnání případných konfliktů a závazek zaměstnanců účastnit se smířčího řízení
- platnost kolektivní smlouvy⁵¹

5.2 Jak se může bránit oběť

Oběť postižená Mobbingem bývá na takovou situaci zcela nepřipravená. Oběti čekající a doufající, že útoky ze strany mobbera sami od sebe pominou, se velmi mýlí, naopak jeho chování a jednání se stupňuje. Je možné, aby si oběti samy pomohly? Ne, k obraně proti mobbingu je zapotřebí pomoc okolí. Zastavit mobbingový proces, který je již v pohybu, lze zastavit pouze s pomocí druhých. Jedinou možnou variantou, jak mobbingu zastavit svépomocí je podání výpovědi. Ženy obecně hledají pomoc u svého blízkého okolí, rodiny, přátel, konzultují svůj problém s lékařem a jsou schopnější otevřeně hovořit o šikaně vůči jejich osobě například s kolegy nebo nadřízeným. Přesto počet mobbovaných žen převyšuje počet mobbovaných mužů. Důvodem by mohlo být, že ženy jsou citlivější a zranitelnější vůči šikaně na pracovišti. Naopak mužům dělá problémy hovořit o páchaném psychoteroru vůči jejich osobě, protože často tento fakt berou jako svoji osobní porážku a selhání. Zároveň mají sklony tento jev zlehčovat a uvnitř sebe potlačovat. Právě takovým postojem sami sobě nesmírně škodí.⁵²

Prvním krokem oběti v obraně proti mobbingu by mělo být rozhodnutí, zda setrvá na pracovišti a na svou situaci rezignuje, zůstane na pracovišti a mobbovaní se postaví, nebo se rozhodne své pracovní místo opustit. Pokud se oběť rozhodne na pracovišti setrvat a mobbingu se postaví, měla by se držet určitých kroků, především nesklánět před mobberem hlavu.

V druhém kroku je zapotřebí se včas a důrazně ozvat. Tento krok je nejučinnější v první a částečně druhé fázi mobbingového průběhu. To znamená ozvat se v prvopočátku mobbingu, kdy se na pracovišti oběť stává cílem žertů, nářeků nebo škodolibostí ze strany svých kolegů. Proti takovému zacházení je nutné tvrdě a hlasitě se ohradit, stěžovat si u vedoucího případně u nejvyššího. Sice tím, že sebe oběť s největší pravděpodobností udělá hysterického jedince, na druhou stranu tímto krokem předejde stupňování mobbingových ataků.

⁵¹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 46-70. ISBN 80-7261-127-5.

⁵² HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, s. 112-113. Rádce. ISBN 8085186616.

Jestliže nedojde k zastavení psychoteroru na pracovišti ve výše zmíněných krocích, třetím krokem bude pro oběť bezpodmínečně důležité hledat pomoc u druhých osob. Rozdělováním pracovních a soukromých záležitostí si oběti častokrát zbytečně prodlužují své trápení. Nejednou čelí rozhodnutí, zda se svěřit někomu z rodiny nebo přátel. Pokud nejbližší okolí selže ve své reakci a nezachová se dostatečně citlivě, může oběť nabýt dojmu odmítnutí a nepochopení. Tím u oběti dochází k zavírání se do sebe. Takovou reakci oběť nesmí dopustit a musí začít hledat pomoc v širším okolí nebo na internetu. V dnešní době se na internetu dají najít různá diskuzní fóra, kde se oběti svěřují se svými zážitky, jakým způsobem postupovali nebo zde jsou dostupné virtuální poradny. Komunikace a dostatečná informovanost je v tomto kroku nejzásadnější.

Čtvrtý krok nabízí jedinci poslední volbu rozhodnout se, zda odejít z pracovního místa nebo zůstat, pokud se rozhodne zůstat, bude zásadní se na tento krok pečlivě připravit a využít maximální možnou podporu svých spojenců. Níže uvedené podklady musí oběť zahrnout do přípravy:

- *písemnosti o zaměstnání* – znovu a pečlivě pročtení, prozkoumání co vše patří do náplně práce a povinností. Nejdůležitějšími dokumenty jsou pracovní smlouvy, náplně práce včetně všech dodatků, osobní hodnocení nebo odpovědnost za škodu,
- *deník* – podrobný popis všech mobbingových situací se kterými se oběť setkala. Není na škodu uvádět přesný čas, místo a případně emoční procesy odehrávající se v oběti,
- *dokumenty* – uchovávání veškerých dokumentů, vše je potřeba nechat si potvrdit písemně. Pořizování fotokopií, které mohou být důležité, zápisy z porad, docházkové listy nebo účetní doklady,
- *zákoník práce* – vyhledání důležitých ustanovení a paragrafů, které mohou pomoci řešit celou situaci.

Prohrát může znamenat vítězství. I tak by se dal nazvat pátý krok. Bohužel ve většině případů se oběti mobbingu nebo bossingu psychický tlak nevydrží a raději dobrovolně ustoupí, takový krok oběti vidí jako nevyhnutelný. Mobber takový krok bere jako známku prohry oběti a pro oběť je to výhra, která ji napomůže osvobodit se od psychoteroru. Faktem zůstává, že v současnosti stoupá počet ohlášení mobbingu nebo bossingu na policii.⁵³

⁵³ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, s. 81-87. ISBN 80-86517-34-9.

5.3 Právní úprava

Práve každého zaměstnance je bránit se všemi dostupnými způsoby šikaně na pracovišti, která je cílená na něho. Když je na něm páchán psychoteror, neměl by se uzavřít do sebe a tiše trpět. Variant jak se bránit mobbingu je mnoho, důležité je nepropadat panice. V každém případě je prvním krokem někomu se svěřit, komukoliv. Oběti psychoteroru na pracovišti se převážně svěřují rodině nebo nejbližším přátelům. Sdílený problém je poloviční problém. Dalším krokem by mělo být vyhledání pomoci u jednotlivců nebo institucí, které jsou oběti nápomocné při řešení tohoto problému. Prvořadě je, aby se oběť nebála požádat o pomoc a svou situaci začala řešit.

Oběti je v neposlední řadě nápomocná také naše legislativa. Pokud nedojde k vyřešení šikany na pracovišti zaměstnavatelem, je možné obrátit se na soud. Faktem je, že velká část takových případů selže díky nedostatku důkazů, proto jak již bylo uvedeno, je zapotřebí vedení podrobného deníku, případně shromažďování dalších důkazů. Jedná se o zdlouhavý a nákladný proces, kde není zaručený výsledek. Oběť mobbingu se může dovolat svého práva pomocí Listiny základních práv a svobod, zákoníku práce nebo trestního zákoníku. Kromě sexuálního obtěžování nebo stalkingu se v právních předpisech nenachází konkrétní ustanovení pojednávající o psychoteroru na pracovišti. Obranné právní prostředky proti těmto patologickým jevům jsou ve své podstatě totožné s obrannými právními prostředky proti diskriminaci. Pokud se i před veškerá rizika oběť rozhodne jít do sporu, níže uvedený přehled vybraných právních norem ji může napomoci.

Listina základních práv a svobod

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

- Článek 1

Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.

- Článek 10

(1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.

(2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života.

(3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.⁵⁴

Trestní zákoník (zákon č. 40/2009 Sb.)

- §171 - omezování osobní svobody

(1) Kdo jinému bez oprávnění brání užívat osobní svobody, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta.

(2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 v úmyslu usnadnit jiný trestný čin.

(3) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,

a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,

b) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání,

c) způsobí-li takovým činem fyzické nebo psychické útrapy,

d) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví, nebo

e) spáchá-li takový čin v úmyslu získat pro sebe nebo pro jiného značný prospěch.

(4) Odnětím svobody na tři léta až deset let bude pachatel potrestán,

a) způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt, nebo

b) spáchá-li takový čin v úmyslu získat pro sebe nebo pro jiného prospěch velkého rozsahu.

- §175 - vydírání

(1) Kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.

(2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,

a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,

b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,

c) spáchá-li takový čin se zbraní,

d) způsobí-li takovým činem značnou škodu,

e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinností, nebo

⁵⁴ Ústava České republiky: Listina základních práv a svobod ; Parlament, ministerstva ; Ombudsman ; Antidiskriminační zákon : podle stavu k .. Ostrava: Sagit, 2014, sv. ÚZ, 1005. ISBN 978-80-7488-031-5.

f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání.

(3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán,

a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví,

b) spáchá-li takový čin v úmyslu umožnit nebo usnadnit spáchání trestného činu vlastizrady (§ 309), teroristického útoku (§ 311) nebo teroru (§ 312), nebo

c) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.

(4) Odnětím svobody na osm až šestnáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt.

(5) Příprava je trestná.

- §184 - pomluva

(1) Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrožit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

(2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem.⁵⁵

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.)

- §16

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

(2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon¹⁰⁸).

(3) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je

⁵⁵ Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/>

odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.⁵⁶

Antidiskriminační zákon (zákon č. 198/2009 Sb.)

- §2

(1) *Pro účely tohoto zákona se právem na rovné zacházení rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví tento zákon.*

(2) *Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.*

(3) *Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.*

(4) *Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.*

(5) *Diskriminací je také jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu podle odstavce 3.*

- §3

(1) *Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.*

(2) *Nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního postižení se rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení.*

(3) *Při rozhodování o tom, zda konkrétní opatření představuje nepřiměřené zatížení, je třeba vzít v úvahu*

a) míru užitku, kterou má osoba se zdravotním postižením z realizace opatření,

⁵⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>

b) finanční únosnost opatření pro fyzickou nebo právnickou osobu, která je má realizovat,

c) dostupnost finanční a jiné pomoci k realizaci opatření a

d) způsobilost náhradních opatření uspokojit potřeby osoby se zdravotním postižením.

(4) Za nepřiměřené zatížení se nepovažuje opatření, které je fyzická nebo právnická osoba povinna uskutečnit podle zvláštního právního předpisu.

- §4

(1) Obtěžováním se rozumí nežádoucí chování související s důvody uvedenými v § 2 odst. 3,

a) jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo

b) které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů.

(2) Sexuálním obtěžováním se rozumí chování podle odstavce 1, které má sexuální povahu.

(3) Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle tohoto zákona.

(4) Pokynem k diskriminaci se rozumí chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby.

(5) Naváděním k diskriminaci se rozumí chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.

- §10

(1) Dojde-li k porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má ten, kdo byl tímto jednáním dotčen, právo se u soudu zejména domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění.

(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zjednání nápravy podle odstavce 1, zejména proto, že byla v důsledku diskriminace ve značné míře snížena dobrá pověst nebo důstojnost osoby nebo její vážnost ve společnosti, má též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.

(3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.⁵⁷

⁵⁷ Zákon č. 198/2009 Sb. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009

PRAKTICKÁ ČÁST

6 KOOPERATIVA VÝROBNĚ OBCHODNÍ DRUŽSTVO

6.1 Profil společnosti

Kooperativa, výrobně obchodní družstvo vzniklo v roce 1969 jako výrobce ocelových zárubní. Během následujících let do roku 1993 se zabývalo především výrobou ustájení pro živočišnou výrobu v zemědělství. Doprovodnými programy byly ocelové zárubně a stožáry veřejného osvětlení. V druhé polovině devadesátých let do družstva vstoupila významná sklářská společnost Kavalier Sázava a.s. V té době se hlavním a nejdůležitějším výrobním programem stala výroba ocelových zárubní a stožárů veřejného osvětlení, současně v tomto období se začíná budovat provoz na výrobu tvarovaných skleněných výrobků z tabulového skla a provoz na dekorování skla jako další výrobní program.

V roce 1999 vystupuje z družstva Kavalier Sázava a.s. V následujících letech Kooperativa, výrobně obchodní družstvo dále posiluje své pozice na trhu a stává se jedním z nejvýznamnějších výrobců ocelových zárubní a stožárů veřejného osvětlení v České republice.

V roce 2006 buduje družstvo, díky účasti v operačním programu Průmysl a podnikání – ROZVOJ II, linku na výrobu výrobků z plechu. Tato skutečnost výrazně ovlivnila inovativní činnost družstva především v programech KOVO a pomohla upevnit jeho pozice na trhu.

Družstvo Kooperativa, sídlící v Uhlířských Janovicích je firmou ve Středočeském kraji mezi městy Kutná Hora, Kolín, Benešov a Vlašim. Omezující často bývá dostupnost kvalitní vzdělané pracovní síly, proto se firma, ve zmíněných programech orientuje na strojírenství, zárubně, stožáry a sklářství.

Stožáry jsou určeny pro veřejný sektor a zárubně pro stavebnictví. Sklářská výroba je velmi specifická, v první řadě unikátní technologií, kterou firma sama vyvinula v poloautomatické i automatické podobě. V tomto oboru technologie nelze koupit, neboť v Evropě jsou pouze dva známí konkurenti a to firma FGH Plus s.r.o. pocházející z České republiky a portugalská firma Norma. Strojírenské programy využívají pálicích a děrovacích programovatelných strojů ke zpracování plechů a trubek. Významným oborem činnosti ve firmě je svařování železa i barevných kovů.

V okrese Kutná Hora zaujímá družstvo přední místo mezi výrobními firmami svou velikostí, to je počtem zaměstnanců, obratem a ziskovostí. Tyto výsledky jsou

dosaženy díky silné orientaci na inovace. Z toho důvodu družstvo získává mladé a perspektivní konstruktéry či obchodníky z širokého okolí, mimo jiné i z okresních měst.

Velmi specifický, co se týče technologie a produktů je obor skla. Ve firmě se vyrábí široký sortiment výrobků v oblasti užitkového skla (mísy, tácy, talíře, podšálky, a jiné), ve velikosti až 350 mm v průměru a výšky 50 mm, různých tvarů. Dalšími výrobky jsou ozdobná skla pro dekorativní svíce a další. 40% produkce tvoří Petriho mísky a hodinová skla pro potřeby laboratoří.

Vlastní technologie umožňuje pomocí aplikovaných programovatelných automatů měnit velmi rychle sortiment výrobků. Programovatelná technika družstvu umožňuje oproti konkurenci být pružně flexibilní v sortimentu a zvyšuje zároveň produktivitu výroby. Převážná část produkce je určena na export.

V roce 2006 družstvo obdrželo pro obor strojírenství dotaci z OPMP na „Linku na výrobu výrobků z plechu“. Tato technologie výrazně zasáhla do obou výrobních programů, zárubní a stožárů. Umožnila rozšířit program zárubní o ocelové dveře, zárubně z barevných kovů (nerez, hliník, měď). Kooperativa trhu nabízí atypické rozměry, zpracování, vlastnosti (protipožární nebo bezpečnostní). Většina domácí konkurence tyto technologie nevládní a tudíž je nemůže rozvinout v daný sortiment.

Výše zmíněná technologie lze použít i pro výrobu stožárů z barevných kovů, tímto směrem se bude ubírat inovace a vývoj nových řad stožárů v budoucnosti. Současná výroba probíhá současnou měrou na technologiích vyrobených firmou.

V oboru sklářské výroby Kooperativa má 50% podíl na českém trhu, jediným konkurentem je společnost FGH Plus s.r.o. se sídlem v Šumperku, jejím cenám Kooperativa konkuruje kvalitou, rychlostí a flexibilitou pro své zákazníky. Hlavní výhodou umožňující udržení tohoto podílu na trhu jsou již dříve zmíněné technologie.

Ze zahraničních konkurenčních organizací v daném oboru a v oboru laboratorního skla je známá portugalská společnost Normax, se kterou se Kooperativa prozatím na světovém trhu nesešla. 60% obrátu je dodáváno do zahraničí, především do Polska, Řecka, Německa, Indie, Holandska a Švédska. Dále se výrobky Kooperativy do zahraničí prostřednictvím českých firem, které ho exportují jako součást vlastního sortimentu. V České republice se to týká firem Kavalier Sázava, Vitrum s.r.o. Stříbrná Skalice a Technosklo s.r.o. Držkov.

V oblasti zárubní jsou hlavní konkurencí domácí výrobci, mezi něž patří zejména HSE s.r.o. Humpolec a Montkov, dále pak menší domácí firmy. Kooperativa má na českém trhu podíl o výši 25%, zahraniční konkurence má v této oblasti problém s dodržáním ČSN norem.

V oblasti stožárů družstvo zaujímá první místo v žebříčku firem co do velikosti prodeje v České republice, odhadem podíl na českém trhu činí přibližně 40%. Mezi hlavní konkurenty patří firmy Amako s.r.o., TL- Systems, ELV.S a další.

Všechny výrobní programy jsou prosazovány v rychlosti dodávek, flexibility a zejména nabídkou konstrukčních zpracování atypických výrobků pro své klienty.

6.2 Průzkumné předpoklady

K průzkumu byly stanoveny níže uvedené průzkumné předpoklady:

- Průzkumný předpoklad č. 1: Mobbingem jsou nejčastěji postiženy ženy než muži.
- Průzkumný předpoklad č. 2: Mobbingem se setkávají především zaměstnanci ve věkové kategorii 30-45 let.
- Průzkumný předpoklad č. 3: Nejčastější řešení mobbingu je podání výpovědi ze zaměstnání.
- Průzkumný předpoklad č. 4: Mobberem je většinou nadřizený.

6.3 Použitá metodologie

K provedení průzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření, proto byl k provedení šetření vytvořen *Dotazník – šikana na pracovišti*, který se zaměřuje na zjištění možnosti výskytu šikany na pracovišti ve společnosti Kooperativa výrobně obchodní družstvo, sídlící v Uhlířských Janovicích, zaměřující se na stavební kovovýrobu, zemědělskou kovovýrobu a sklářskou výrobu.

Dotazník je rozdělen na dvě části a obsahuje celkem 21 otázek. V první části se nacházejí otázky zjišťující základní údaje o respondentech. V druhé části je 17 otázek zjišťujících možnost výskytu šikany na pracovišti ve zmíněné společnosti. Na všechny otázky lze odpovědět pouze jednou odpovědí, nelze tedy u jedné otázky zvolit více odpovědí. V dotazníku se nenachází ani otevřené odpovědi. Dotazník je zcela anonymní.

Cílem průzkumu je zjistit, zda jsou zaměstnanci vystaveni šikaně na pracovišti, pokud ano, kdo je mobberem, jedná-li se o ženy či muže, v jakých věkových kategoriích jsou zaměstnanci nejvíce ohroženi a jakým způsobem vzniklou situaci řeší.

6.4 Časový harmonogram realizace průzkumu

V září roku 2014 jsem telefonicky oslovila vedoucí personálního oddělení společnosti, zda by bylo možné na pracovišti v Uhlířských Janovicích provést průzkumné dotazníkové šetření zjišťující výskyt šikany na pracovišti mezi technicko-hospodářskými zaměstnanci. Technicko-hospodářští zaměstnanci, jsou zaměstnanci pracující především v kancelářích, nejedná se tedy o výrobní zaměstnance.

Po telefonické domluvě s vedoucí personálního oddělení jsem zaslala emailem žádost o provedení dotazníkového šetření s přiloženým předběžným návrhem dotazníku.

Provedení šetření mi bylo odsouhlaseno ředitelem družstva a přislíbena spolupráce personálního oddělení. V první polovině října 2014 došlo k osobní schůzce s vedoucí personálního oddělení, kde jsem navrhla průběh šetření. Ze strany paní vedoucí bylo navrženo provést dotazníkové šetření i mezi výrobními zaměstnanci a odsouhlasen dotazník.

V 50. týdnu roku 2014 jsem ve společnosti distribuovala 60 dotazníků, vzhledem k anonymitě dotazníku jsem zvolila jeho tištěnou formu. Dalším důvodem bylo, že výrobní zaměstnanci nemají pracovní emailovou adresu, kam by bylo možné dotazník zaslat.

Aby respondenti měli dostatek času na vyplnění dotazníků, které v zalepené obálce odevzdávali na personální oddělení, bylo domluveno s paní vedoucí odevzdání dotazníků dne 9. ledna 2015. Tento datum byl zvolen s ohledem na celozávodní dovolenou, která proběhla ve dnech od 22. prosince do 2. ledna 2015.

Z celkového počtu distribuovaných dotazníků bylo vráceno 58 vyplněných dotazníků, tento počet byl pro vlastní průzkum považován jako 100%.

Dalším postupem bylo vyhodnocení všech dotazníků s následným vyvrácením nebo potvrzením průzkumných předpokladů.

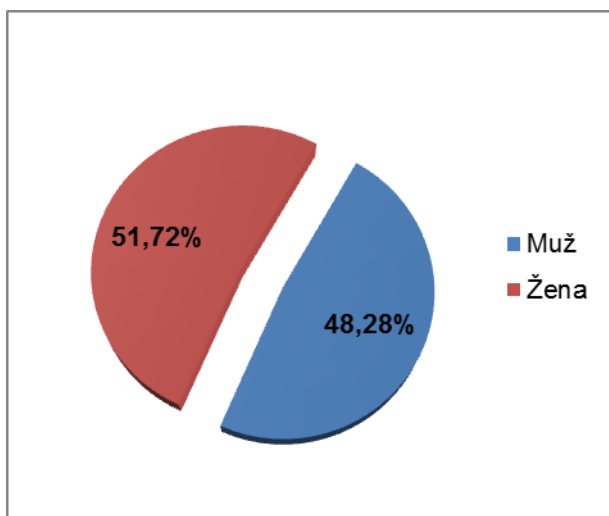
6.5 Analýza výsledků šetření

Dotazník byl rozdán 30 mužům a 30 ženám, tedy bylo distribuováno celkem 60 dotazníků, z toho 37 dotazníků bylo rozdáno mezi technicko-hospodářské pracovníky a 23 dotazníků mezi dělnické pracovníky. Vyplněno a vráceno bylo 58 dotazníků, návratnost byla 96,67%. Návratnost lze považovat za velmi úspěšnou. Vyhodnocení otázek v dotazníku je znázorněno procentuální grafickou úpravou pomocí grafů, s výjimkou grafu 2, který obsahuje počet respondentů. V první části se nacházejí čtyři

otázky zjišťující základní údaje o respondentech, tedy pohlaví, věk, dosažené nejvyšší vzdělání a délku současného pracovního poměru. Ostatních 17 otázek zjišťuje možnost výskytu mobbingu na pracovišti.

Na otázku č. 1 zjišťující pohlaví respondentů odpovědělo 30 žen a 28 mužů. Ze zjištěných informací vyplývá, že návratnost dotazníků od žen byla 100%, čili z celkového počtu vrácených dotazníků bylo 48,28% mužů a 51,72% žen.

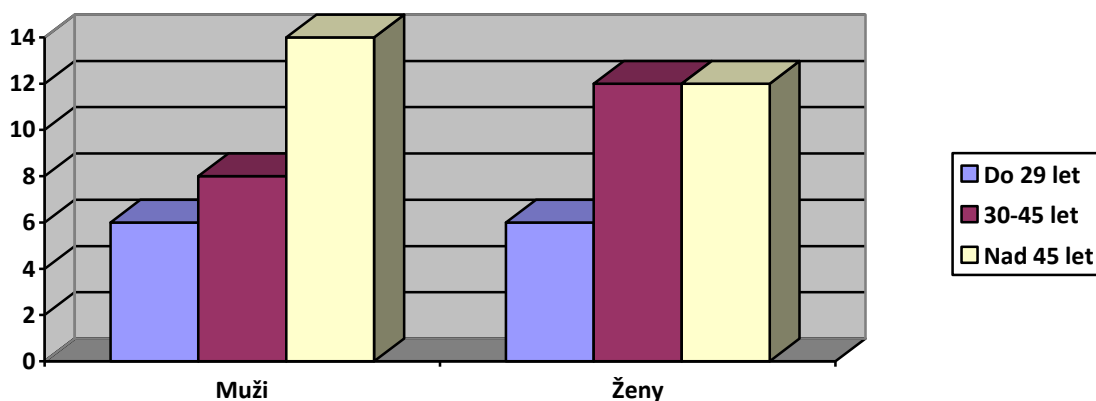
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

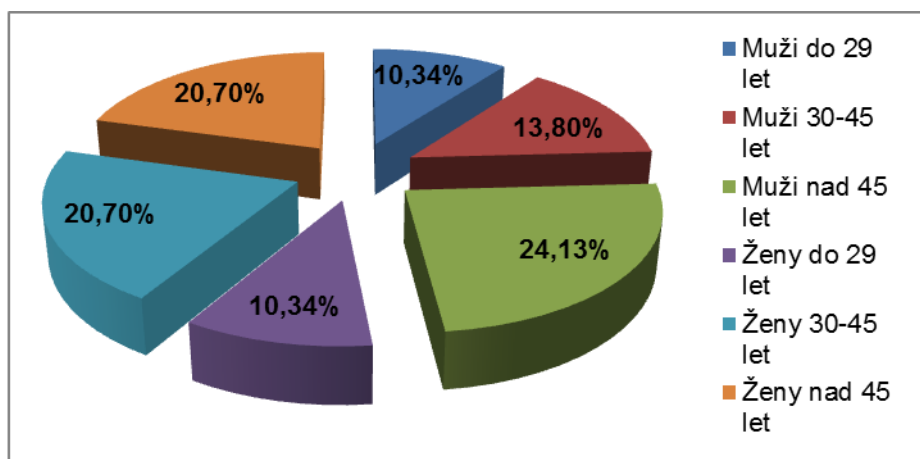
Z grafu 2 plyne, že větší část respondentů byla ve skupině nad 45 let, takto odpovědělo 14 mužů a 12 žen. Ve věkovém rozmezí 30-45 let odpovědělo 8 mužů a 12 žen, nejméně početnou skupinou byli respondenti ve věkové skupině do 29 let, kde odpovědělo 6 mužů a 6 žen. Na otázku odpověděli všichni dotazovaní. Procentuální rozlišení věkových skupin zaměstnanců společnosti je znázorněno v grafu 3.

Graf 2: Věkové rozlišení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

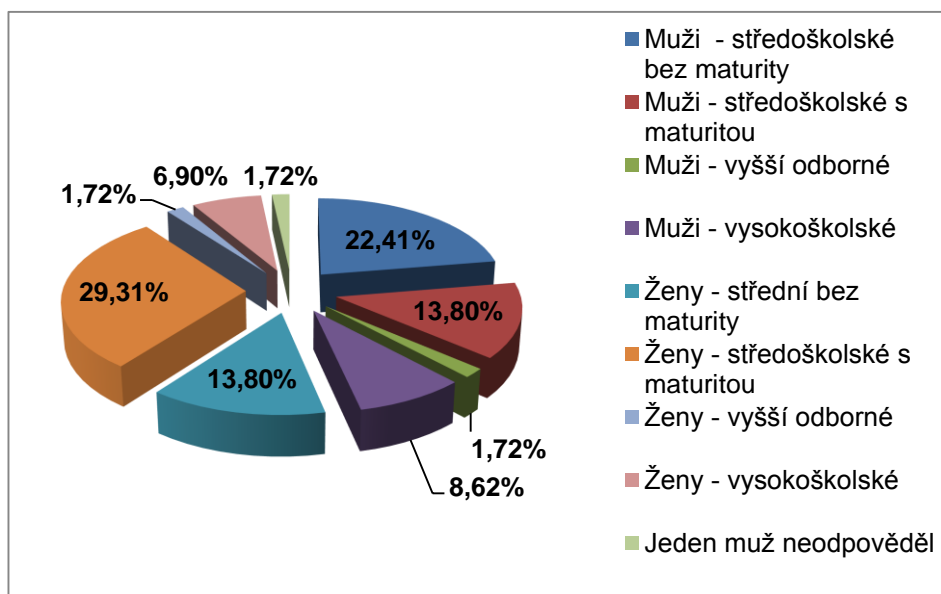
Graf 3: Procentuální věkové rozlišení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č. 3 zjišťující nejvyšší dosažené vzdělání odpovědělo všech 30 žen, v případě mužů jeden neodpověděl, odpovědělo 27 mužů. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti s dosaženým středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou, zde odpovědělo 17 žen a 8 mužů. Středoškolské vzdělání bez maturity označilo 8 žen a 13 mužů, vyššího odborného vzdělání dosáhla jedna žena a jeden muž. Vysokoškolské vzdělání bylo označeno 4 ženami a 5 muži. Procentuální rozlišení je znázorněno grafem 4.

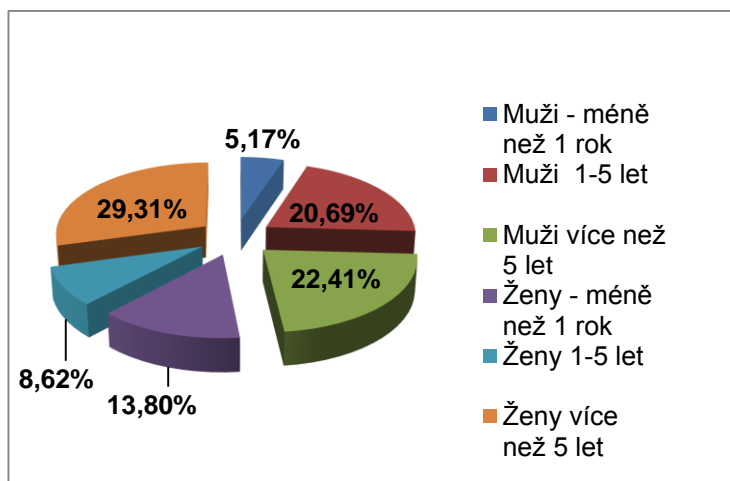
Graf 4: Nejvyšší dosažené věkové vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Délku současného zaměstnání zjišťovala otázka č. 4, na kterou odpověděli všichni respondenti v odevzdaných vyplněných dotaznících. Méně než jeden rok ve společnosti Kooperativa výrobně obchodní družstvo pracují 3 muži a 8 žen, v rozmezí 1-5 let je zde zaměstnáno 12 mužů a 5 žen, 13 mužů a 17 žen je zaměstnáno déle než 5 let. Procentuální zobrazení je znázorněno v grafu 5.

Graf 5: Délka současného zaměstnání

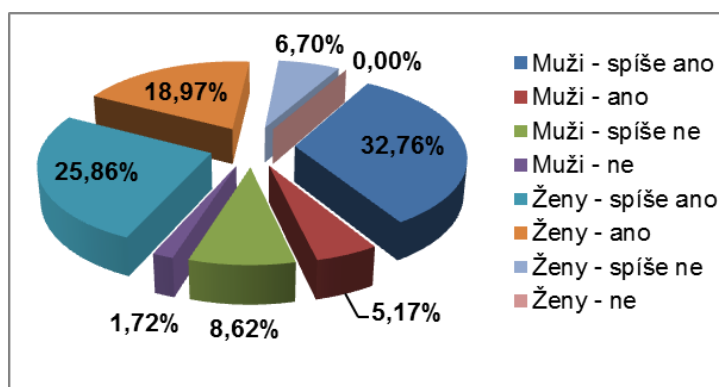


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 Jste ve svém zaměstnání spokojený?

Tato otázka zjišťuje míru spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, z vyhodnocení odpovědí vyšlo najevo, že většina zaměstnanců je převážně spokojena se svým zaměstnáním. Odpověď *spíše ano* vyjadřující převážnou spokojenost respondenta se svým zaměstnáním zvolilo 19 mužů (32,76%) a 15 žen (25,86%), celkem 34 respondentů (58,62%). Plnou spokojenost odpovědí *ano* označili 3 muži (5,17%) a 11 žen (18,97%), celkem 14 respondentů (24,14%). Částečnou znepokojenost odpovědí *spíše ne* volilo 5 mužů (8,62%), 4 ženy (6,70%), tedy 9 respondentů (15,32%). Absolutní nespokojenost vyjádřil pouze jeden muž (1,72%).

Graf 6: Spokojenost respondentů v zaměstnání

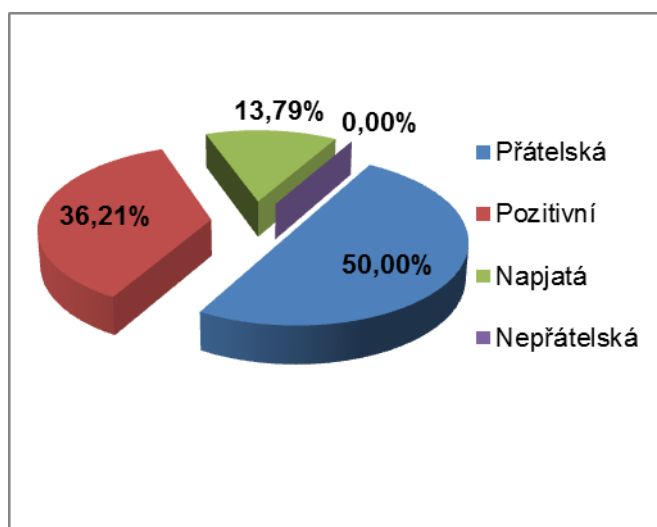


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká nálada panuje podle názoru respondentů na jejich pracovišti. Bylo zjištěno, že panuje převážně přátelská nálada, takto odpovědělo 11 mužů (18,97%) a 18 žen (31,03%), to je 50%. Odpověď *pozitivní* zvolilo 10 mužů (17,24%) a 11 žen (18,97%), celkem tedy 36,21% dotazovaných. 8 respondentů (13,79%), čili 7 mužů (12,07%) a 1 žena (1,72%) si myslí, že na pracovišti panuje napjatá nálada. Nepřátelskou náladu neoznačil žádný respondent. Zjištěné údaje znázorňuje graf 7.

Graf 7: Atmosféra na pracovišti

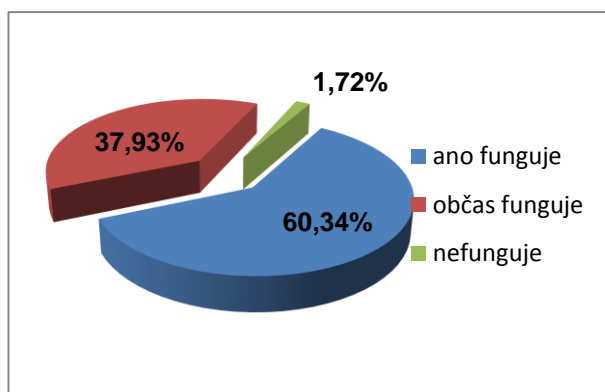


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Funguje podle Vás na pracovišti týmová spolupráce?

Spolupráce lidí s různými znalostmi, schopnostmi, názory nebo kreativitou je jedním ze základních kamenů dobře fungujícího týmu, oddělení nebo společnosti. Tato otázka zjišťovala názor respondentů účastnících se průzkumu na funkčnost týmové spolupráce. Z grafu 8 vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů (60,34%) zastává názor, že týmová spolupráce funguje je bezproblémová nebo s minimálními problémy, tento názor vyjádřilo svou odpovědí *ano, funguje* 18 mužů (31,03%) a 17 žen (29,31%). Občasnou funkčnost týmové spolupráce zvolilo 37,93% dotazovaných, 9 mužů (15,52%) a 13 žen (22,41%). Nefungující týmovou spoluprací zvolil pouze jeden muž (1,72%).

Graf 8: Funkčnost týmové spolupráce na pracovišti

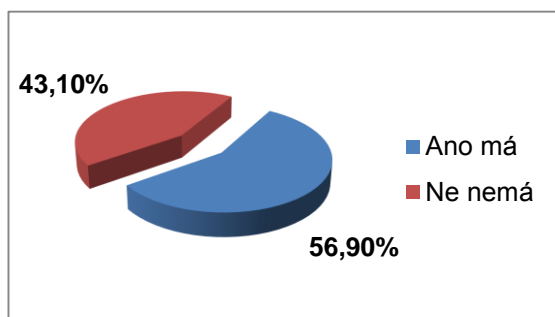


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Zajímá se Váš nadřízený o náladu na pracovišti?

Byly nabídnuty 2 odpovědi, *ano* a *ne* a odpověděli všichni účastníci dotazníkového šetření. Kladnou odpověď *ano* vybralo 33 respondentů (56,90%), z toho bylo odpovězeno 17 (29,31%) muži a 16 ženami (27,59%). Zápornou odpověď zaškrtno 25 osob (43,10%), 11 mužů (18,97%) a 14 žen (23,13%).

Graf 9: Má nadřízený zájem o náladu na pracovišti



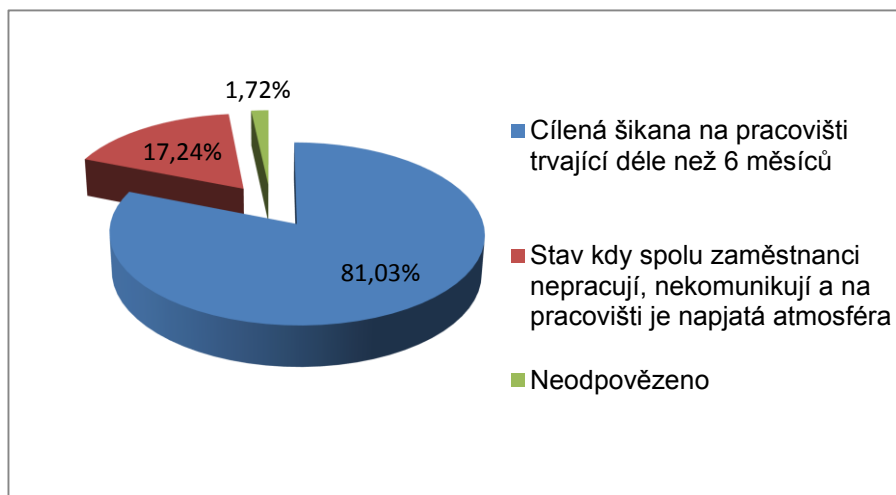
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Slyšel/a jste někdy o mobbingu?

Otázka byla zodpovězena všemi dotazovanými, odpověď *ano* zvolilo 19 mužů a 23 žen, celkem takto odpovědělo 42 respondentů (72,41%). Odpověď *ne* zvolilo 9 mužů a 7 žen. 16 dotazovaných respondentů uvedlo, že nikdy neslyšeli o mobbingu, to představuje 27,59%. Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že převažuje neinformovanost o mobbingu více u mužů než u žen.

Na Otázku č. 10 *Co podle Vás znamená Mobbing* odpovědělo ze zúčastněných dotazníkového šetření 57 respondentů, jedna žena (1,72%) nevybrala žádnou z nabízených možností. 47 zúčastněných respondentů (81,03%) zvolilo odpověď, že se jedná o cílenou šikana na pracovišti trvající déle než 6 měsíců. Tuto odpověď zvolilo 20 mužů a 27 žen. Stav na pracovišti, kdy spolu zaměstnanci nespolupracují, nekomunikují a je na pracovišti napjatá nálada, takovou odpověď zvolilo 10 respondentů (17,24%), 8 mužů a 2 ženy.

Graf 10: Význam termínu "mobbing"



Zdroj: Vlastní zpracování

Šíření pomluv na pracovišti, zjišťovaly otázky č. 11 a č. 12. Procentuální vyjádření odpovědí je znázorněno v grafech 11 a 12.

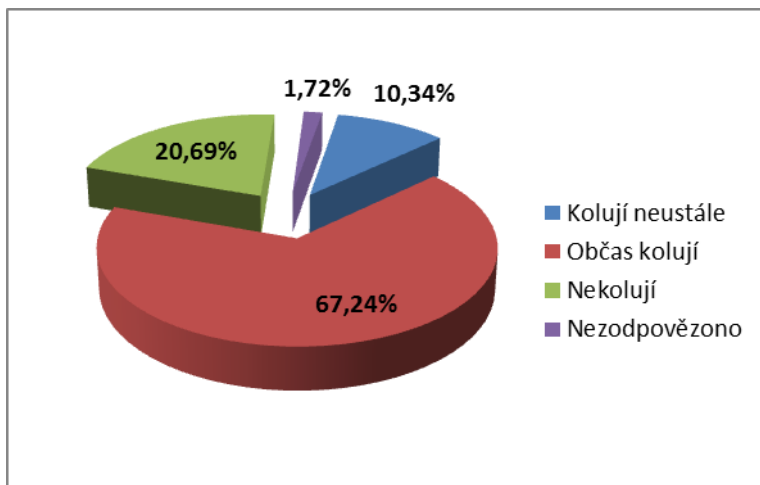
Otázka č. 11 Myslíte si, že o Vás kolují na Vašem pracovišti pomluvy?

Odpovědělo 57 dotazovaných a 1 dotazovaný (1,72%) na otázku neodpověděl. 5 mužů a jedna žena odpovědělo (10,34%), že na pracovišti neustále kolují pomluvy, 15 mužů a 24 žen potvrdilo občasné šíření pomluv o své osobě na pracovišti (67,24%), 7 mužů a 5 žen vyvrátilo šíření pomluv o své osobě na pracovišti odpovědí *ne*.

Záměrem otázky č. 12 bylo ověření šíření pomluv na pracovišti o spolupracovnících dotazovaných, odpovědělo všech 58 respondentů. Neustálé šíření pomluv o spolupracovníkovi nebo spolupracovnících potvrdilo 8 dotazovaných

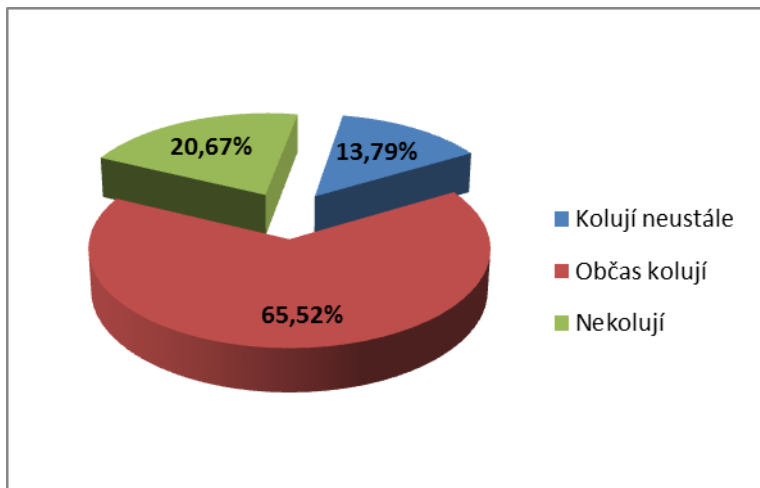
(13,79%) z toho odpovědělo 5 mužů a 3 ženy. Občasné pomluvy potvrdilo 38 dotazovaných, 16 mužů a 22 žen, což činí 65,52%. 25 osob vyvrátilo šíření pomluv na pracovišti odpovědí *ne, nekolují*. Takto odpovědělo 7 mužů a 5 žen (20,67%).

Graf 11: Kolují o Vaši osobě na pracovišti pomluvy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Názor respondentů zda o jejich spolupracovnících kolují pomluvy na pracovišti

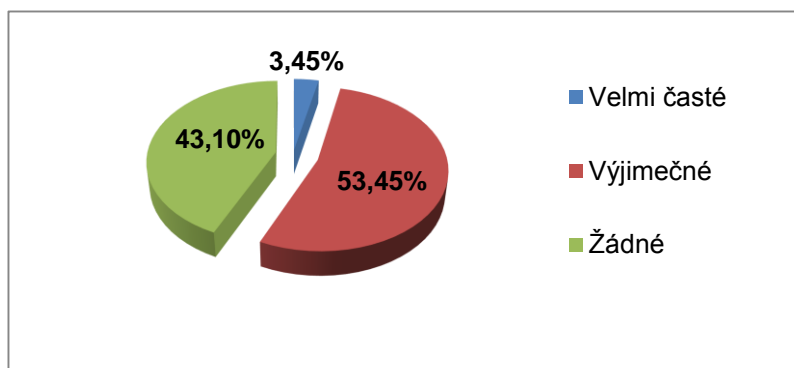


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.13 Máte se spolupracovníkem/ spolupracovnicí na pracovišti konflikty?

Respondentům byly nabídnuty 3 odpovědi a to *velmi často, výjimečně a nemám*. Odpověď velmi často zvolili 2 muži (3,45%), 31 dotazovaných zvolilo odpověď výjimečně, z toho počtu takto odpovědělo 17 mužů a 14 žen. 25 osob (43,10%) nemá na pracovišti s kolegy žádné konflikty, takto odpovědělo 16 žen a 9 mužů.

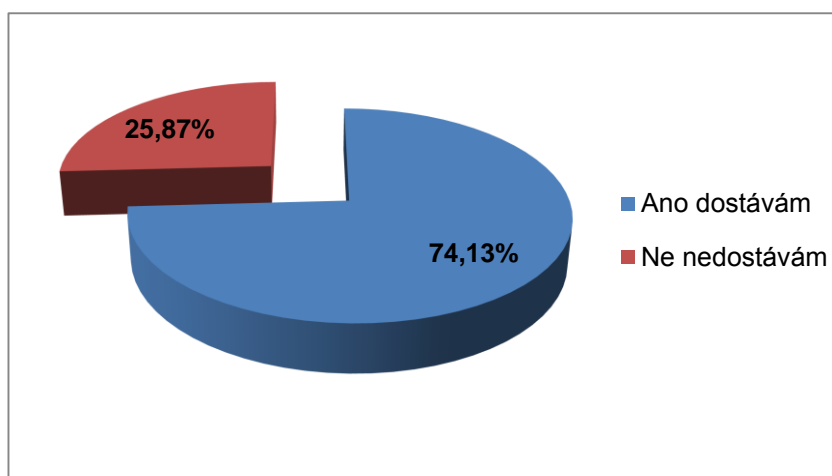
Graf 13: Konflikty na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků otázky č. 14 vyplývá, že nadpoloviční většina dotazovaných (74,13%) dostává potřebné informace k výkonu své práce, jedná se o 25 žen a 18 mužů. 20 dotazovaných odpovědělo negativně, nedostávají potřebné informace k výkonu své práce, jedná se o 15 mužů a 5 žen (25,87%).

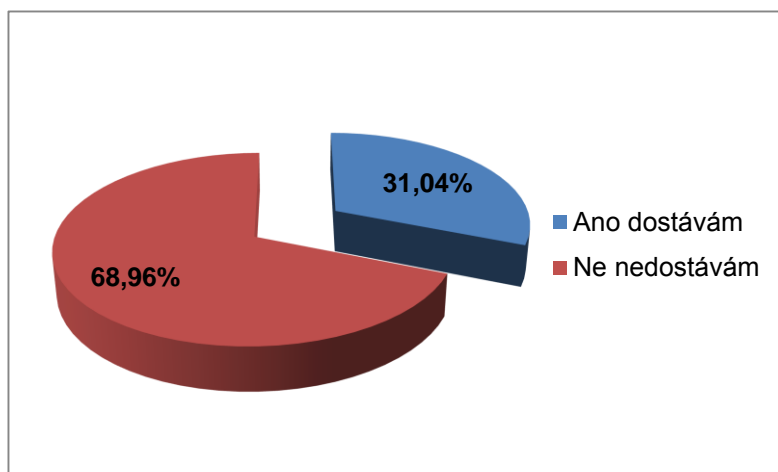
Graf 14: Dostatečné informace k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č. 15 zjišťuje, zda respondenti si myslí, že dostávají pracovní úkoly pod úroveň jejich znalostí, dovedností a zkušeností. Na tuto otázku odpověděli všichni dotázaní. 10 mužů a 8 žen (31,04%) se cítí podceňovaní, jako svůj názor odpověď *ano dostávám* pracovní úkoly pod úroveň dovedností a zkušeností. Opak označilo 18 mužů a 22 žen (68,96%).

Graf 15: Pracovní úkoly pod úroveň znalostí respondentů

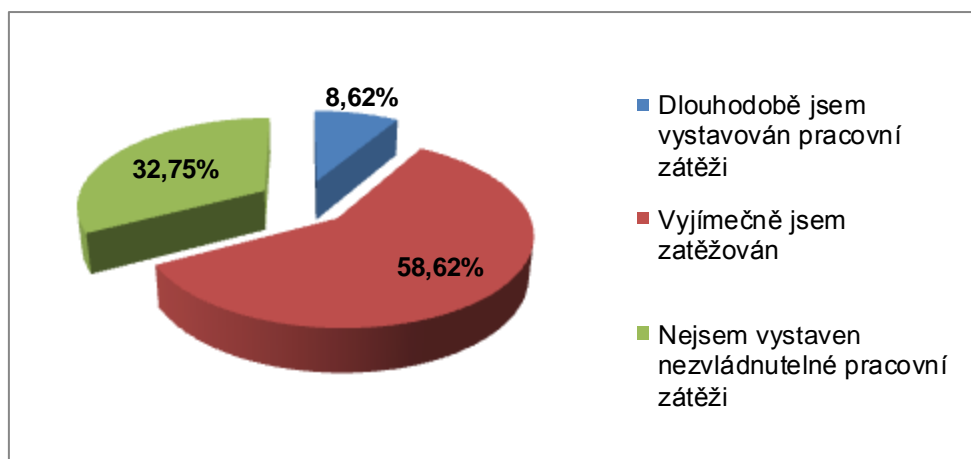


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Jste vystavován nezvládnutelné pracovní zátěži?

Většina odpovídajících účastníků průzkumného šetření, přesněji 34 osob (58,62%), z toho takto odpovědělo 14 mužů a 20 žen, uvedlo, že jsou občasně vystavováni nezvládnutelné pracovní zátěži. 32,75% respondentů uvedlo, že nejsou vystaveni pracovní zátěži, jedná se o 10 žen a 9 mužů. Z toho vyplývá, že žádná z žen se necítí být dlouhodobě vystavená nezvládnutelné pracovní zátěži, tuto odpověď označilo 5 mužů (8,62%).

Graf 16: Nezvládnutelná pracovní zátěž

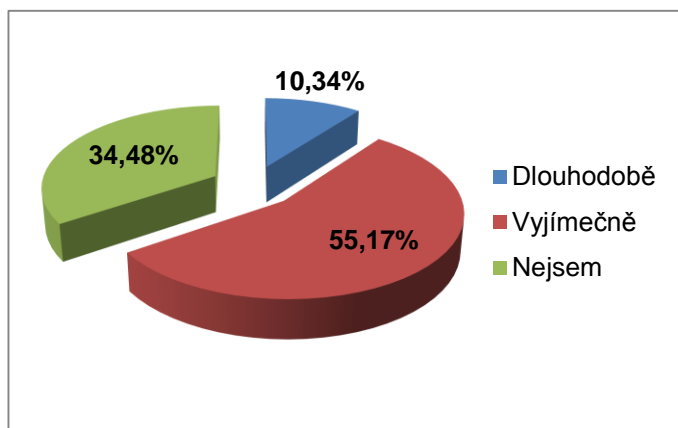


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou č. 17, která ověřovala, zda se zaměstnanci družstva cítí kritizováni za svou práci a úsilí. 6 odpovídajících (10,34%) se cítí být dlouhodobě kritizováni za svou práci a snahu. Takto odpověděli 3 muži a 3 ženy. Vyjimečně kritizován se cítí být 32 odpovídajících (55,17%), tedy 13 mužů a 19 žen.

Z procentuálního vyjádření v grafu č. 17 vyplývá, že se jedná o nadpoloviční většinu respondentů. 20 lidí (32,75%) lidí se vůbec necítí být kritizovaní, tuto odpověď zvolilo 12 mužů a 8 žen.

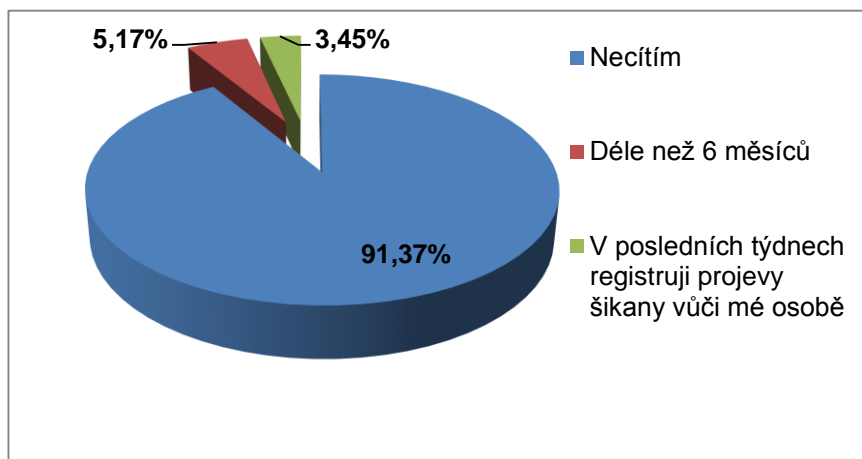
Graf 17: Jste kritizován za svou práci a úsilí?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda se dotazované osoby cítí být šikanované na pracovišti, případně kým zjišťují otázky č. 18 a č. 19. Na otázku č. 18, která prověřuje, zda se respondenti cítí být šikanovaní, odpověděli všichni dotazovaní. 24 mužů a 29 žen dopovědělo, že se necítí být šikanovaní na svém pracovišti, celkem takto odpovědělo 53 osob (91,37%). Jedna žena a 2 muži zvolili odpověď, kde uvádí, že jsou šikanovaní déle než 6 měsíců. Odpověděli tak 3 dotazované osoby (5,17%). Odpověď *V posledních týdnech registruji projevy šikany vůči mé osobě*, označili 2 muži (3,45%).

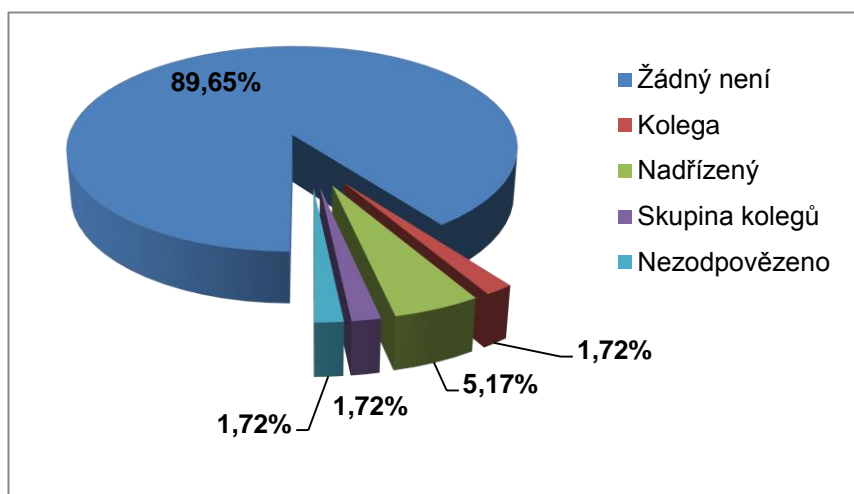
Graf 18: Cítíte se být obětí šikany na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na předešlou otázku, která ověřovala, zda se zaměstnanci družstva cítí být šikanováni, případně jak dlouho navazuje otázka zjišťující, kdo je šikanujícím, tedy mobberem. Na otázku odpovědělo 57 osob a jeden muž neodpověděl (1,72%). 52 osob odpovědělo, že nejsou nikým mobbovaní, jedná se o 29 žen a 23 mužů. Kolegou je mobbovaná 1 žena (1,72%), nadřízeným 3 muži (5,17%) a skupinou kolegů 1 muž (1,72%).

Graf 19: Mobber

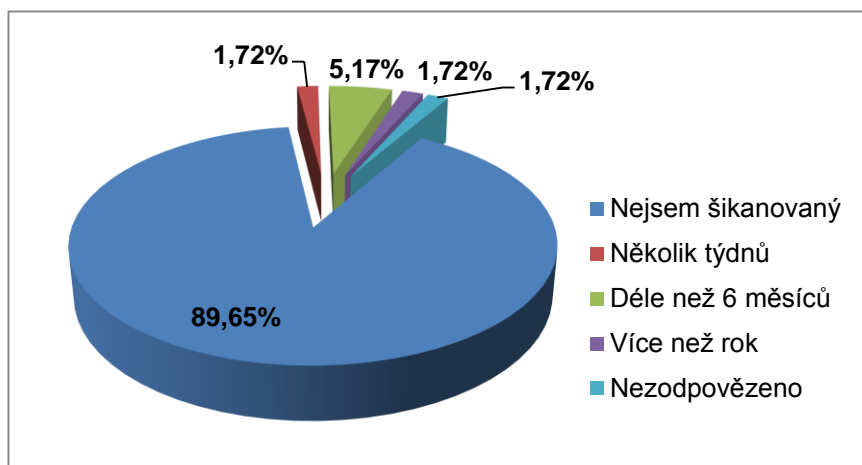


Zdroj: Vlastní zpracování

Jako ověřující otázku jsem zvolila otázku č. 20, která prověřovala délku trvání šikany vůči mobbované osobě. Na tuto otázku odpovědělo 52 respondentů (89,65%) 29 žen a 23 mužů a jeden muž neodpověděl (1,72%). Několik týdnů uvádí jeden muž (1,72%). Více než 6 měsíců zvolili 3 osoby (5,71%), 2 muži a jedna žena a déle než 1 rok uvedl jeden muž (1,72%).

Ověřující otázka potvrdila shodný počet respondentů s otázkou č. 18, kterou ověřovala. Jeden respondent neodpověděl na otázku č. 20, pokud tohoto respondenta započítáme k odpovídajícím, kteří odpověděli, že nejsou šikanováni. V obou otázkách shodně odpověděli 2 muži a jedna žena, kteří uvádí délku šikany na pracovišti delší než 6 měsíců. Počet respondentů se liší v odpovědi, která určovala několikátýdenní šikanu na pracovišti. V otázce č. 18 tuto odpověď zvolili 2 muži, v otázce č. 20 uvedl tuto odpověď jeden muž a jeden muž uvedl šikanu trvající déle než 1 rok.

Graf 20: Délka šikany

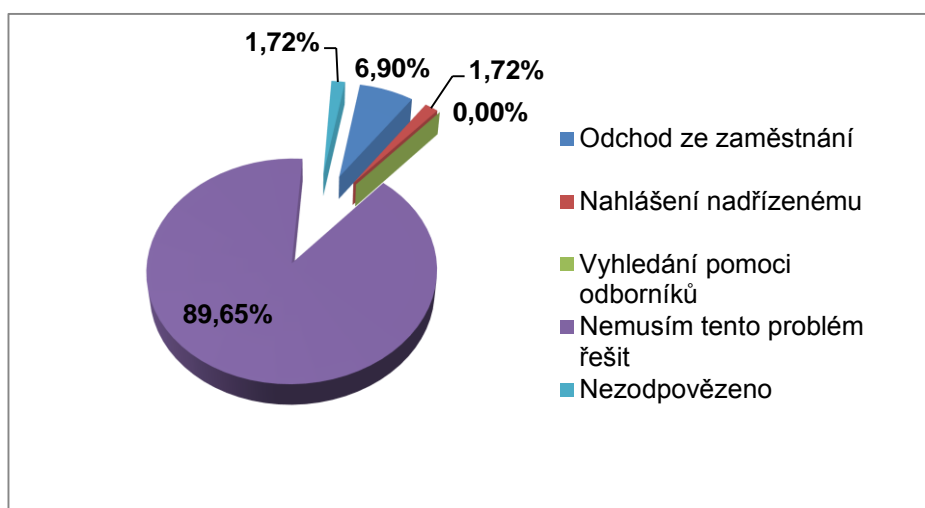


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21 Jakým způsobem řešíte šikanu vůči své osobě?

Na otázku odpovědělo 57 respondentů a jeden muž neodpověděl (1,72%). 23 mužů a 29 žen uvedlo, že tuto problematiku nemusí řešit, vzhledem k tomu, že na pracovišti nejsou šikanováni. Celkem odpovědělo 52 respondentů (89,65%). Odchod ze zaměstnání zvolili 4 muži (6,90%), svěřením se nadřízenému zvolila jako řešení jedna žena (1,72%). Vyhledání odporné pomoci nezvolil žádný z respondentů (0%)

Graf 21: Řešení šikany na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Shrnutí výsledků

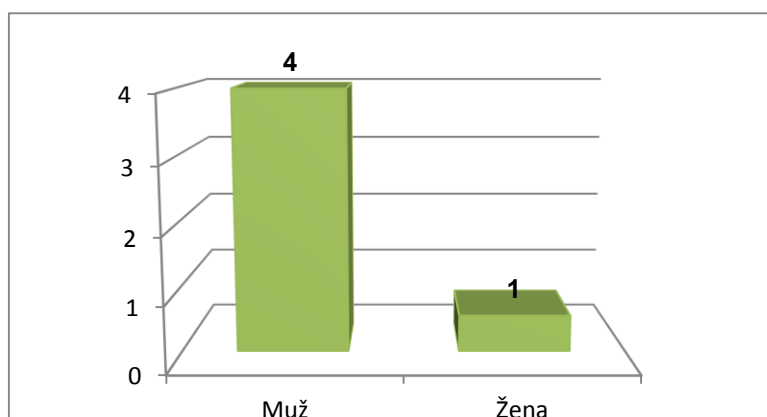
Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním v družstvu spokojena, což vyplývá z odpovědí na otázky č. 4 – č. 6. V těchto otázkách většina respondentů uvádí svou spokojenost na pracovišti, kde je přátelská a pozitivní nálada. Tento fakt potvrzuje otázka ověřující délku pracovního poměru v Kooperativě, nejpočetnější skupina respondentů uvedlo délku zaměstnání delší než 5 let, takto odpovědělo 22,41% mužů a 29,31%.

Z výsledků vyhodnocení všech navrácených dotazníků, lze říci, že ve výrobně obchodním družstvu Kooperativa nedochází ve velké míře k mobbingu. Na otázky bylo ve velké míře odpovídáno kladně. Zaměstnanci k výkonu své práce mají dostatek potřebných informací, nedostávají pracovní úkoly pod úrovní znalostí a zkušeností respondentů a občasně jsou vystaveni nezvládnutelné pracovní zátěži.

9,57% dotazovaných odpovědělo, že nikdy neslyšelo o mobbingu, což z celkového počtu 58 dotazovaných tvoří 16 osob, toto číslo je dle mého názoru uspokojivé a vypovídá o aktuálnosti a především o rostoucí informovanosti populace o této problematice. Přestože 16 respondentů uvedlo, že nikdy neslyšeli o mobbingu, pouze 10 respondentů označilo nesprávnou definici mobbingu a to odpověď, že mobbing je stav na pracovišti, kdy spolu zaměstnanci nespolupracují, nekomunikují a je na pracovišti napjatá nálada.

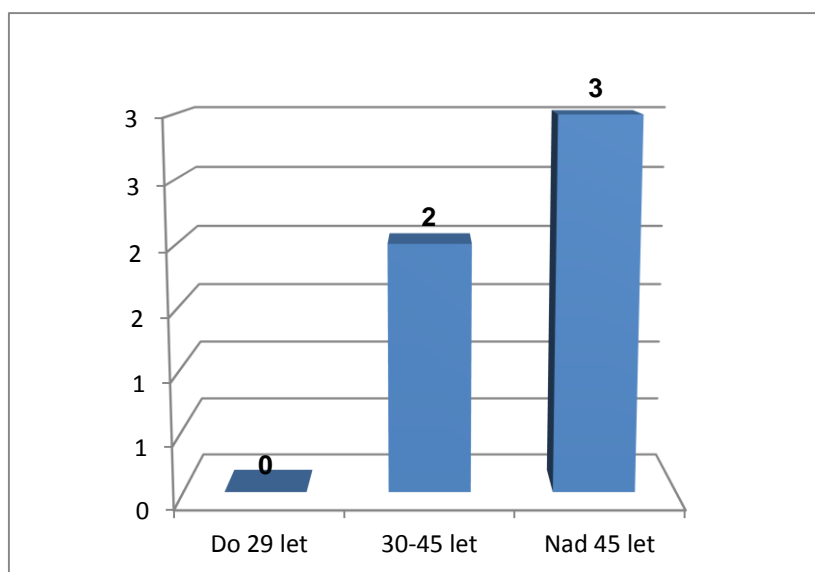
Přestože většina respondentů uvedla, že se necítí být šikanováni na pracovišti, z výsledků dotazníkového šetření vychází, že 5 osob potvrzuje šikanu na pracovišti vůči jejich osobě. Jedná se o 4 muže a 1 ženu, kdy 3 osoby patří do věkové kategorie nad 45 let a 2 osoby do věkové skupiny 30-45 let. Zjištěné výsledky jsou znázorněny grafy 22 a 23.

Graf 22: Šikanované osoby – rozlišení podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

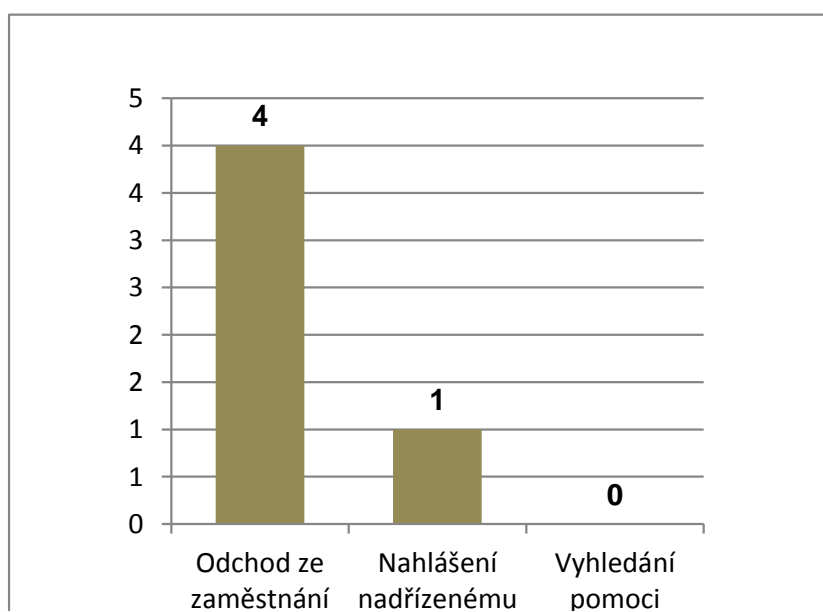
Graf 23: Šikanované osoby – rozlišení podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

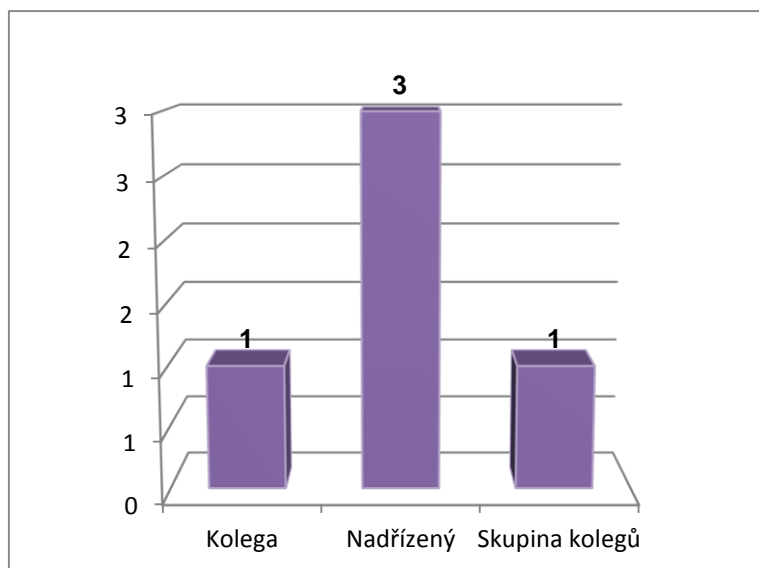
Jeden dotazovaný uvedl, že je šikanovaný kolegou, taktéž jeden uvádí šikanu ze strany kolegů a respondenti označili jako mobbera svého nadřízeného. Jeden dotazovaný uvedl, že šikanu vůči své osobě nahlásil svému nadřízenému, ostatní 4 dotazovaní zvažují jako řešené své situace odchod ze zaměstnání. Zjištěné výsledky jsou znázorněny grafy č. 24 a č. 25.

Graf 24: Šikanované osoby – volba řešení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Postavení mobbera



Zdroj: Vlastní zpracování

6.7 Ověření průzkumných předpokladů

- Průzkumný předpoklad č. 1, který tvrdil, že mobbingem jsou převážně postižené ženy, než muži se nepotvrdil.
- Průzkumný předpoklad č. 2, který uvádí, že s mobbingem se setkávají především zaměstnanci ve věkové kategorii 30-45 let se také nepotvrdil.
- Průzkumný předpoklad č. 3, podle kterého je nejčastější řešení mobbingu podání výpovědi ze zaměstnání se potvrdil.
- Průzkumný předpoklad č. 4, tvrdící, že mobberem je většinou nadřízený se potvrdil.

ZÁVĚR

Každý jedinec na světě žije v nějakém společenství, čili v nějakém sociálním systému, ve škole, rodině, nebo například zaměstnání. Při vyslovení pojmu šikana se lidem z velké části vybaví vojenská šikana, nebo šikana ve škole. Šikana se týká i pracovního prostředí. Společnost si pomalu, ale jistě začíná uvědomovat, že psychoteror na pracovišti se nějakým způsobem týká každého z nás, nebo by se týkat mohl. Udržet si zaměstnání je v dnešní době pro jedince velmi důležité, především proto, že v současnosti převyšuje poptávka zaměstnání nad nabídkou. Možná právě z toho důvodu mobbovaní zaměstnanci stále setrvávají v zaměstnání a raději dále snášejí příkoří na nich páchané. Často ani netuší, jakými prostředky by se mohli bránit. Důležitá je tedy informovanost zaměstnanců, je to prvořadé proti-mobbingové opatření. Na druhou stranu problematika informovanosti zaměstnanců by neměla být kladena pouze na stranu zaměstnavatele. Zaměstnanci sami by se sami měli o tento jev zajímat, vědět základní projevy a znaky tohoto patologického jevu, případně vědět jaké možnosti k obraně nabízí česká legislativa. Informovanost považuji jako nejúčinnější proti-mobbingové opatření. Je důležité, aby společnost začala pohlížet na mobbingu jako na šířící se zlo, které mu je nutné čelit a bojovat s ním.

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou šikany na pracovišti, především mobbingem, tedy šikanou mezi kolegy a bossingem - šikanou ze strany nadřízeného. V práci je věnovaný prostor konfliktům, základnímu dělení, příčinám a možnostem řešení. Vypracováním této práce jsem se pokusila vystihnout problematiku nebezpečného patologického jevu současnosti – mobbingu. Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol, z toho se čtyři kapitoly věnují mobbingu. Znaky příčiny a strategie popisuje druhá kapitola. Třetí kapitola pojednává o fázích průběhu mobbingu. Čtvrtá kapitola je věnována typologii mobberů, obětí a důsledkům mobbingu. Poslední kapitola teoretické části informuje o možné obraně zaměstnavatele, krokům jakými se může mobbingu bránit oběť a možných právních kroků.

Cílem praktické části bylo provedení průzkumu, zda jsou zaměstnanci společnosti Kooperativa v.o.d. vystaveni psychoteroru na pracovišti. Průzkum byl proveden metodou anonymního dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo najevo, že značná část zaměstnanců je na svém pracovišti spokojena a neregistruje žádné mobbingové projevy na pracovišti. Přesto několik respondentů potvrdilo mobbingové praktiky prováděné vůči jejich osobě.

Z uvedených průzkumných předpokladů se potvrdily dva a to, že mobberem ve společnosti Kooperativa v.o.d. je nejčastěji nadřízený a oběti nejčastěji zvažují jako

řešení odchod ze zaměstnání. Tudíž se ve zmíněném podniku rozšiřuje spíše bossing než mobbing. Další tři výzkumné předpoklady se nepotvrdily.

Překvapujícím zjištěním bylo, že 9,57% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že nikdy o mobbingu neslyšeli. Přestože, se toto číslo může zdát vysoké, podle mého názoru je uspokojující. Přesto doporučuji vedení a personálnímu oddělení společnosti učinit takové kroky, aby se snížilo procento neinformovaných zaměstnanců.

Výsledky výzkumu byly předány i s analýzou vedení společnosti a byly učiněny personálním oddělením spolu s vedením společnosti konkrétní kroky a nastaven mechanismus vyšší míry informovanosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, xiv, 181 s. ISBN 80-865-1734-9.
- ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1.vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902-6141-8.
- FEHLAU, G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
- FRIELINGSDORF, Karl. *Agrese vytváří vztahy: jak se z destruktivních sil mohou stát síly prospěšné životu*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000, 159 s. Pomoc v životě. ISBN 80-719-2502-0.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Vyd. 1. Překlad Abigail Kozlíková. Praha: Academia, 2002, 229 s. ISBN 80-200-0994-9.
- HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatel'stvo Neografie, 1995, 143 s. Rádce. ISBN 80-851-8661-6.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-726-1127-5.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1591-0.
- PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese, násilí a psychologie moci*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2004, 226 s. ISBN 80-725-4593-0.
- RENZETTI, Claire M. *Ženy muži a společnost* :. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 642 s. ISBN 80-246-0525-2.
- SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, 134 s. ISBN 80-858-5830-4.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 162 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.
- Ústava České republiky: Listina základních práv a svobod ; Parlament, ministerstva ; Ombudsman ; Antidiskriminační zákon : podle stavu k .. Ostrava: Sagit, 2014, sv. ÚZ, 1005. ISBN 978-80-7488-031-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

BŘEZINOVÁ, Simona. Slovníková hesla - bossing a sexuální agrese. [online]. [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://sikana.blogspot.cz/2009/05/slovníková-hesla-bossing-sexualni.html>

EGE, Herald. Mobbing: Il terrore psicologico sul posto di lavoro e le sue conseguenze psicofisiche sull'individuo. [online]. 2000. vyd. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.cesil.com/0300/mobit03.htm>

SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing a jeho vliv na bezpečnost práce. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2008/mobbing_svobodova.html

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/>

Zákon č. 198/2009 Sb. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>

Seznam ostatních zdrojů

Kooperativa v.o.d.: Interní podklady z personálního oddělení

SEZNAM ZKRATEK

atd. – a tak dále

např. - například

v.o.d. - výrobně obchodní družstvo

SEZNAM OBÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh mobbingu.....	29
---------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	52
Graf 2: Věkové rozlišení respondentů.....	52
Graf 3: Procentuální věkové rozlišení	53
Graf 4: Nejvyšší dosažené věkové vzdělání	53
Graf 5: Délka současného zaměstnání	54
Graf 6: Spokojenost respondentů v zaměstnání	55
Graf 7: Atmosféra na pracovišti	55
Graf 8: Funkčnost týmové spolupráce na pracovišti.....	56
Graf 9: Má nadřizený zájem o náladu na pracovišti	56
Graf 10: Význam termínu “mobbing“.....	57
Graf 11: Kolují o Vaši osobě na pracovišti pomluvy?	58
Graf 12: Názor respondentů zda o jejich spolupracovnících kolují pomluvy na pracovišti	58
Graf 13: Konflikty na pracovišti	59
Graf 14: Dostatečné informace k výkonu práce	59
Graf 15: Pracovní úkoly pod úroveň znalostí respondentů.....	60
Graf 16: Nevládnutelná pracovní zátěž	60
Graf 17: Jste kritizován za svou práci a úsilí?	61
Graf 18: Cítíte se být obětí šikany na pracovišti?	61
Graf 19: Mobber	62
Graf 20: Délka šikany	63
Graf 21: Řešení šikany na pracovišti	63
Graf 22: Šikanované osoby – rozlišení podle pohlaví	64
Graf 23: Šikanované osoby – rozlišení podle věku	65
Graf 24: Šikanované osoby – volba řešení	65
Graf 25: Postavení mobbera.....	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník – šikana na pracovišti	I
Příloha B – Souhlas k dotazníkovému šetření	V

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník – Šikana na pracovišti

Vážený pane, vážená paní,

Jmenuji se Lenka Dostálová a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského, obor MS-ŘLZ. V současné době pracuji na své závěrečné bakalářské práci, jejíž součástí je níže uvedené kontrolní dotazníkové šetření. Dotazník zkoumá míru šikany na Vašem pracovišti. V této souvislosti si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a nemůže být v žádném případě zneužit proti Vám. S jeho výsledky se můžete seznámit po obhajobě mé práce v knihovně univerzity.

DOTAZNÍK – ŠIKANA NA PRACOVIŠTI

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Je Vám:

- Do 29 let
- 30 – 45 let
- Nad 45 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. V současném zaměstnání pracuji:

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- Více než 5 let

ŠIKANA NA PRACOVIŠTI

5. Jste ve svém zaměstnání spokojený:
- Spíše ano
 - Ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti:
- Přátelská
 - Pozitivní
 - Napjatá
 - Nepřátelská
7. Funguje podle Vás na pracovišti týmová spolupráce:
- Ano, funguje
 - Občas
 - Nefunguje
8. Zajímá se Váš nadřízený o náladu na pracovišti?
- Ano zajímá
 - Ne nezajímá
9. Slyšel/a jste někdy o mobbingu?
- ano
 - ne
10. Co podle Vás znamená „mobbing“?
- Jedná se o cílenou šikanu na pracovišti, trvající déle než 6 měsíců
 - Je to stav na pracovišti, kdy spolu zaměstnanci nespolupracují, nekomunikují a je na pracovišti napjatá atmosféra
11. Myslíte si, že o Vás kolují na Vašem pracovišti pomluvy:
- Ano, neustále
 - Občas ano
 - Ne, nekolují
12. Kolují na Vašem pracovišti pomluvy o kolegovi/ kolegyni:
- Ano, neustále
 - Občas ano
 - Ne, nekolují

13. Máte se spolupracovníkem/ spolupracovnicí na pracovišti konflikty:

- Velmi často
- Výjimečně
- Nemám

14. Dostáváte k výkonu své práce potřebné informace:

- Ano
- Ne

15. Myslíte si, že dostáváte pracovní úkoly, které jsou pod úroveň Vašich dovedností a zkušeností:

- Ano
- Ne

16. Jste vystavován nezvládnutelné pracovní zátěži:

- Ano, dlouhodobě
- Zcela výjimečně
- Ne, nejsem

17. Jste kritizován za svou práci a úsilí:

- Ano, dlouhodobě
- Zcela výjimečně
- Ne, nejsem

18. Cítíte se být obětí šikany na pracovišti:

- Ne, necítím
- Ano, jsem šikanovaný déle než 6 měsíců
- V posledních týdnech registruji projevy šikany vůči mé osobě

19. Kým jste mobbovaný:

- Nikým
- Kolegou
- Nadřízeným
- Skupinou kolegů

20. Jak dlouho trvá šikana vůči Vaší osobě:

- Nejsem šikanovaný
- Několik týdnů
- Více jak 6 měsíců
- Více než 1 rok

21. Jakým způsobem řešíte šikanu vůči své osobě:

- Zvažuji odchod ze zaměstnání
- Svěřil/a jsem se svému nadřízenému
- Vyhledal/a jsem pomoc odborníků (psycholog apod.)
- Tento problém se mě netýká

Ještě jednou Vám velmi děkuji za ochotu a vstřícnost. Pokud máte k dotazníku nějaké připomínky nebo se chcete k tématu vyjádřit, můžete své připomínky zaslat na e-mail dostalova.l@volny.cz

Příloha B – Souhlas k provedení dotazníkového šetření

Souhlas k provedení dotazníkového průzkumu v našem družstvu

Udělují souhlas slečně Lence Dostálové studentce Univerzity Jana Amose Komenského, s.r.o. k provedení dotazníkového průzkumu, který bude využit pro zpracování praktické části bakalářské práce s tématem Mobbing a formy šikany na pracovišti.

Ribárová Ludmila
Personální oddělení

V Uhlířských Janovicích dne 3.11.2014

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Dostálová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Mobbing a formy šikany na pracovišti

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: JUDr. Lenka Papíková