

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Alena Bomberová

Patologické jevy na pracovišti a jejich vliv na zaměstnance

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martina Kalvodová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Alena Bomberová

**Pathological phenomena in the workplace and their impact
on employees**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Martina Kalvodová

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 5. 1. 2016

Alena Bomberová

Poděkování

Děkuji za vedení bakalářské práce Mgr. Martině Kalvodové a za její odbornou pomoc a cenné rady při jejím zpracování. Poděkování patří také mým dvěma synům Janovi a Markovi a mému příteli Zdeňkovi, kteří se mnou prošli celým mým studiem, ale i náročným obdobím při psaní bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na patologické jevy na pracovišti i jejich vlivem na samotné zaměstnance. Zabývá se psychologickými i sociologickými aspekty při výskytu patologických jevů na pracovišti, jednotlivými formami těchto jevů, prevencí, možnou obranou i jejich vlivem a následky nejen pro zaměstnance, ale i pro společnost. Bakalářská práce rozebírá otázku přítomnosti patologických jevů na pracovišti a umožňuje širší veřejnosti seznámení s touto problematikou. Práce je proto pojata v teoretickém plánu s praktickými výstupy.

Klíčová slova

Agresor, aktér, bossing, defaming, dissen, mobbér, mobbing, následky, oběť, pachatel, prevence, sexuální obtěžování, staffing, šikana na pracovišti.

Annotation

Thesis deals with the view of the phenomena at work and their impact on the employees themselves. It deals with the psychological and sociological aspects of the occurrence of pathological behavior in the workplace, different forms of these phenomena, prevention, defense and their possible impact and consequences not only for employees but also for society. Bachelor thesis analyzes the question of the presence of pathological behavior in the workplace and allows the general public familiar with this issue. Labour is thus conceived in the theoretical plan with practical outcomes.

Keywords

Aggressor, actor, bossing, defaming, Dissen, Mobber, mobbing, consequences, victim, offender, prevention, sexual harassment, staffing, bullying in the workplace.

ÚVOD.....	9
1 PATOLOGICKÉ JEVY NA PRACOVÍŠTI.....	12
1.1 Patologické jevy na pracovišti z pohledu psychologického a sociologického	12
1.2 Patologické jevy na pracovišti v souvislosti s lidskými potřebami	14
1.2.1 Biologické, fyzické potřeby	16
1.2.2 Potřeba bezpečí a jistoty	17
1.2.3 Potřeba sounáležitosti	17
1.2.4 Potřeba uznání a úcty	18
1.2.5 Potřeba seberealizace	19
2 FORMY PATOLOGICKÝCH JEVŮ	20
2.1 Formy patologických jevů na pracovišti.....	20
2.1.1 Mobbing.....	20
2.1.2 Bullying.....	22
2.1.3 Bossing	22
2.1.4 Staffing	23
2.1.5 Sexuální obtěžování	24
2.2 Méně rozšířené patologické jevy na pracovišti	27
2.2.1 Chairing	28
2.2.2 Stalking.....	28
2.2.3 Defaming.....	28
2.2.4 Shaming	29
2.2.5 Dissen	29
3 ÚČASTNÍCI PATOLOGICKÝCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI.....	30
3.1 Útočník.....	30
3.1.1 Útočník muž, útočník žena	32
3.2 Svědek patologických jevů na pracovišti	33
3.3 Oběť patologických jevů na pracovišti	34
4 PREVENCE PATOLOGICKÝCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI.....	37
4.1 Prevence výskytu patologických jevů na pracovišti z pohledu zaměstnance	37
4.1.1 Patologické jevy na pracovišti očima nového zaměstnance	38
4.2 Prevence výskytu patologických jevů na pracovišti z pohledu organizace	39
4.2.1 Firemní kultura a její role v prevenci patologických jevů na pracovišti	40
5 NÁSLEDKY PATOLOGICKÝCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI	42
5.1 Vliv přítomnosti patologických jevů na pracovišti na zaměstnance	42

5.2	Následky přítomnosti patologických jevů na pracovišti pro společnost	43
6	OBRANA PROTI PATOLOGICKÝM JEVŮM NA PRACOVIŠTI	45
6.1	Obrana proti patologickým jevům na pracovišti z pohledu zaměstnance	45
6.2	Obrana proti patologickým jevům z pohledu společnosti	47
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
	SEZNAM ZKRATEK	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	58

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá patologickými jevy na pracovišti, jejich vlivem na zaměstnance, ale i na společnost /instituci, organizaci, firmu/.

Cílem bakalářské práce je představení problematiky patologických jevů, které se mohou vyskytovat na pracovišti a představení možnosti prevence a obrany proti patologickým jevům na pracovišti a následky, jež mohou mít nejen pro zaměstnance, ale pro společnost /instituci, organizaci, firmu/samotnou.

Problematika mezilidských vztahů, je vzhledem k nárokům, které jsou na zaměstnance kladeny, v dnešní době aktuální téma. Jedná se především o mobbing, či další podoby patologických jevů na pracovišti, jež se často stávají osobní zkušeností většiny pracujících lidí. Jedná se o zkušenosti, které ovlivnily nejen jejich osobnost, zdraví, pracovní výkon, ale vlastně celý jejich další i soukromý život. Je nezpochybnitelné, že se patologické jevy vyskytují téměř na každém pracovišti. Vykytují se v různých formách i v různé intenzitě.

V České republice jsou pojmy jako mobbing, bossing, staffing či sexuální harassment, poměrně nové. Začaly se více méně používat až po roce 1989. Před tímto datem k psychoteroru na pracovišti zcela jistě docházelo také, přesto se však vyskytoval spíše v menší míře, než dnes a pojmenování těchto patologických jevů výše uvedeným způsobem, se u nás zažilo až v „porevoluční“ době.

Pojem šikana není tedy přesná, přesto je však také vystihující, protože význam těchto pojmů je podobný. Jsou to opakované psychické, někdy i fyzické útoky, které mají dlouhodobý, skrytý, trýznivý a pro oběť šikany až destruktivní charakter.

K mobbingu dochází pouze na pracovišti a pouze mezi dospělými lidmi, kdežto šikana je jev procházející společností na různých věkových úrovních a v rozličných sociálních skupinách. Mobbing se od šikany liší také motivací útočníka a strategií vedeného útoku. Vzhledem k tomu, že se tato bakalářská práce zabývá různými druhy patologických jevů na pracovišti, bude se objevovat v jejím průběhu k výrazu mobbing

jako synonymum též slovní spojené psychoteror nebo šikana na pracovišti. Ke slovu mobber pak synonymum pachatel, útočník či agresor.

Spokojenost pracovníků je pro společnost (instituci, organizaci, firmu), která je zaměstnává, vždy jen pozitivním přínosem. Pokud je na pracovišti tzv. zdravý kolektiv, přátelskost, spolupráce, kolegiální a komunikace zde probíhá všemi směry, je tím posílena provázanost celé pracovní i mezilidské funkčnosti stávající instituce. Přítomné a především fungující pravidlo zpětné vazby, je pro existenci zdravého kolektivu nezbytné. V takovéto skupině lidí je méně prostoru pro negativní a konfliktní chování. Rivalita je zde na zdravé úrovni a zaměstnavateli přináší užitek ve formě dobrých pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců i celých pracovních kolektivů.

Na druhou stranu je ale normální a lidské, že v kolektivu, byť tzv. zdravém, dochází k obvyklým a běžným konfliktům, které ale s patologickými jevy jako jsou mobbing, staffing, bossing a dalšími patologickými jevy na pracovišti, nemají nic společného. Jsou to běžné srážky a střety lidí, které vyplývají již jen z toho, že je více lidí pohromadě a každý z nich je individualita. H. J. Kratz říká: „*Etologové mají sklon označovat konflikty za základní prvek lidského života. Považujeme je za každodenní, běžné, průvodní jevy jakékoli pracovní činnosti. Je vždy důležité, jak spolu jednotlivé strany konfliktu vzdor momentální neshodě vycházejí, jakou mají „kulturu řešení sporů“ a jak jsou ochotni se jí řídit*“¹. I takové „zdravé“ konflikty mohou být pro zaměstnavatele přínosem, neboť přinášejí mezi pracovníky diskuze a podporují kreativitu jednotlivých zaměstnanců. Mnohdy jim ukazují správný směr, pro zkvalitnění práce a zvýšení úrovně probíhajících pracovních postupů a v konečném důsledku je vedou především k dosažení dobrých pracovních výsledků.

Pokud však v pracovním kolektivu neexistují a nefungují pravidla, ať už pracovní nebo lidská, pokud je ve společnosti špatně nastavená firemní kultura. Firemní politika je nepřehledná a není jasná, panuje zde nervozita, závist mezi kolegy, chaos a stres. Práce zde často není dobře organizovaná a i neškodné pracovní konflikty mohou časem

¹ KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha Management Press. 2005, s 24. ISBN 80-7261-127-5.

přerůst do nějaké z forem šikany na pracovišti. Toto vše je pro vznik patologických jevů na pracovišti živnou půdou.

Každá dobře fungující společnost (instituce, organizace, firma) by měla mít nastavená jakási pravidla „slušného“, kolegiálního chování a zároveň mechanismy, jak co nejlépe a nejrychleji patologické jevy na pracovišti rozpoznat a zasáhnout proti nim.

V rámci pracovních vztahů se setkáváme s patologickými jevy přes např. workoholismus, chairing, stalking, defaming a shaming, dissen, až po patologické jevy, kterými se tato bakalářská práce bude zabývat více. V širší míře bude rozebrán mobbing, dále pak bossing, staffing, bullying a sexuálním obtěžování.

Patologické jevy na pracovišti jsou celospolečenský jev a cílem této bakalářské práce je tyto jevy analyzovat a upozornit na to, že nás v pracovním životě sice mohou potkat, ale že na pracovišti nejsou normou mezilidských vztahů. Dalším záměrem je také ukázat, jak mohou ovlivnit nejen osobnost zaměstnanců, ale i jejich pracovní výkon. Cílem bakalářské práce je poukázat na příčiny a důsledky přítomnosti patologických jevů na pracovišti a popsat formy prevence proti nim.

Bakalářská práce bude napsaná v teoretické podobě. Autorka zde bude vycházet z odborné literatury popisující danou problematiku, která bude též doplněna o poznatky z každodenní praxe.

1 PATOLOGICKÉ JEVY NA PRACOVIŠTI

V úvodní části bakalářské práce budou popsány a analyzovány patologické jevy na pracovišti z pohledu psychologického a sociologického. Dále pak dojde k vymezení pojmů nejvíce se vyskytujících patologických jevů na pracovišti i těch, které nejsou rozšířeny v takové míře. Zároveň se tato bakalářská práce bude zabývat samotnými účastníky v problematice patologických jevů na pracovišti a tím, jaký vliv na ně má jejich účast v těchto incidentech z pohledu útočníka, oběti i svědka. V závěru se bude zabývat prevencí a následky patologických jevů na pracovišti nejen z pohledu pracovníka, ale i následky, které přítomnost patologických jevů na pracovišti přináší samotným společnostem (institucím, organizacím, firmám).

1.1 Patologické jevy na pracovišti z pohledu psychologického a sociologického

Patologické jevy na pracovišti obecně poškozují psychický, mnohdy i fyzický stav člověka. Kolektiv pracovníků tvoří v podstatě menší či větší sociální skupinu, I zde je kromě mnoha pozitiv, jež sebou nesou dobré sociální vazby v kolektivu, přítomna agrese a stres. PhDr. Fischer a doc. Škoda píší: „*Všeobecně přijatá a uznávaná definice agrese neexistuje. Agresivní chování z hlediska sociální patologie můžeme definovat jako porušení sociálních norem, jako chování omezující práva a narušující integritu sociálního okolí*“². V tzv. pracovně vytvořené sociální skupině přinášejí patologické jevy na pracovišti oběti těchto negativních jevů zhoršené postavení, osobní nestabilitu, degradaci. Poškození jedinci jsou většinou odsouváni na její okraj, na okraj pracovního kolektivu, z něhož jsou, ve značné míře, nakonec vyloučeni zcela.

Současná doba se vyznačuje dynamikou a vysokými nároky na jedince. Paralelně s nimi jdou ruku v ruce nejistota a existenčních problémy u těch, jenž rychlému tempu přítomnosti nestačí. Hojně používaný výraz: „boj o přežití“, je stále častěji považován za synonymum dneška. Sociální vazby mezi lidmi, spjitost a společné postoje jsou těmito negativními vlivy nutně poznamenány. Z mezilidských vztahů obecně se vytrácí

² FISCHER, S., ŠKODA, J. *Sociální patologie: závažné sociálně patologické jevy, příčiny, prevence, možnosti řešení*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 48. ISBN 978-80-247-5046-0.

ochota naslouchat, dobrota, pochopení, trpělivost, tolerance a lidskost. Je to celospolečenský jev, jenž se bohužel promítá i do vztahů rodinných, tedy vztahů mezi nejbližšími, jež mají poskytovat člověku jistotu, zázemí a klid.

Nelze diskutovat o tom, že se tyto celospolečenské negativní jevy podepisují na vztazích na pracovišti, mezi kolegy. Bohužel zde ale funguje negativní zpětná vazba. Pokud má jednotlivec problémy v zaměstnání, logicky je přenáší do svého soukromého života, který by měl být od života pracovního oddělen a měl by být tzv. hájeným územím. Důsledky stresu, nervozity a narušených rodinných vztahů sebou v konečném důsledku nesou rozvodovost, rozpad rodiny a rozvrat soukromého života jedince.

Naprostá většina lidí někde pracuje, tudíž je čas strávený na pracovišti důležitou součástí jejich života. Pracovní kolektivy jsou tvořeny lidmi, kteří si mezi sebou vytvářejí formální i neformální sociální vztahy a v rámci zaměstnání spolu komunikují, spolupracují a žijí. Podle PhDr. Plevové a kolektivu mají právě vztahy mezi lidmi na pracovišti velký vliv na jejich spokojenost v práci: „*Vztahy na pracovišti – Pracovní vztahy představují veškeré formální i neformální vztahy se spolupracovníky, vzájemné sdílení a přátelství, ale i konflikty a neshody, všechny tyto faktory významně ovlivňují pracovní spokojenost*“³. Formální vztahy jsou tvořeny jasně danou organizační strukturou firmy, kde jsou vymezené pozice jednotlivých zaměstnanců, jejich kompetence a odpovědnosti. Jsou dány vnitřními normami, pravidly a nařízeními. Neformální vztahy mezi lidmi na pracovišti vycházejí z podstaty samotného člověka - zaměstnance. Jsou představovány vzájemným setkáváním, tedy vytvářením si vzájemných vztahů a mezilidských vazeb mimo formální oblast. Neformální vztahy na pracovišti jsou tedy dány celou řadou obyčejných lidských pocitů, faktorů i životních zkušeností každého jednotlivce. Německý psycholog a sociolog Fehlau říká: „*Sociální vztahy na pracovišti se stávají obtížnými tehdy, když spolu neladí také hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, jejich postoje a způsoby chování*“⁴. Je tedy optimální, avšak ne vždy jednoduché, ne-li téměř nemožné, aby byli v rámci pracovních kolektivů sdružení lidé, kteří mají podobné životní postoje a uznávají podobné hodnoty.

³ PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 164. ISBN 978-80-247-3871-0.

⁴ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, s. 23. ISBN 80-247-0533-8.

Takovýto stav by byl však zcela jistě optimální pro vytvoření pracovního kolektivu, jež by byl mimořádně výkonný a instituci by přinesl kýžený přínos v podobě dosahování cílů, jež si daná společnost předsevzala.

Na pracovišti se každý den setkáváme s řadou problémů a neshod s ostatními spolupracovníky. Ty však vznikají na základě rozdílných povah, temperamentů, hodnotových představ, či potřeb. Běžné názorové střety, tzv. normální konflikty, které se v životě stávají, se za sociálně patologické jevy nepovažují a jedinci se s nimi musí v běžném životě vyrovnat. Ve chvíli, kdy však dojde k systematickým, cíleně mířeným a opakujícím se nepřátelským útokům, kdy dojde často až k sužujícím tlakům na člověka a k zasahování do jeho pracovního i soukromého života, hovoříme o mobbingu.

Mobbing, dále pak v jeho modifikacích staffing, bossing a sexuální obtěžování, jsou neznámějšími patologickými jevy ve vztazích mezi lidmi na pracovišti.

1.2 Patologické jevy na pracovišti v souvislosti s lidskými potřebami

Docent Vtípil práci chápe jako: „... zdroj rozvoje osobnosti člověka, jako prostředek uspokojení jeho materiálních, společenských a psychologických potřeb“⁵. Práce a to, že je člověk v rámci svého zaměstnání členem pracovního kolektivu, sociální skupiny, přináší do jeho života zcela jistě celou řadu pozitivních aspektů. Mgr. Novotná již v anotaci své knihy říká: „*Naše každodennost se odehrává v sociálních skupinách. V nich prožíváme svá přátelství a spory, v nich si druhých vážíme či je zatracujeme. V nich se máme rádi, milujeme a nenávidíme, hádáme se a pomlouváme. Ve skupinách spolupracujeme a soutěžíme, pomáháme si, ale i ubližujeme. Ve skupinách nejsme sami - a nejsme-li sami, nebo ve dvojici, jsme v sociální skupině*“⁶.

V rámci pracovního kolektivu člověk někam patří, jeho život má jistou pravidelnost, řád a směr. Může se seberealizovat, má pocit vlastní ceny a uplatnění. Finanční odměna, jež za vykonanou práci dostane, sebou nese jeho vlastní zabezpečení, či zabezpečení jeho rodiny. Vzhledem k tomu, že se v zaměstnání setkat s mnoha patologickými jevy,

⁵ VTÍPIL, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: (pracovní motivace)*. 1. vyd. Olomouc Univerzita Palackého, 1987, s. 21-22.

⁶ NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 120. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2957-2.

může se na druhou stranu pro člověka stát jeho vlastní práce a chování jeho spolupracovníků konfliktem, stresem i demotivátorem. Vedle pozitivního přínosu, jenž se týká např. získání finančních prostředků, pocitu sounáležitosti, uspokojení z vlastní práce, možnosti na sobě pracovat a dále růst, se tedy jedinec lehce dostane do pocitu frustrace, osobního selhání, pocitu vlastní neschopnosti, osamělosti až k pocitu vyloučení.

V bakalářské práci budou lidské potřeby, jež jsou popsány v pyramidě psychologa A. H. Maslowa zakomponovány do vztahu s patologickými jevy. Autorka zde popíše, jak uspokojení základních lidských potřeb přímo souvisí s vlivem patologických jevů na pracovišti na jedince.

Americký klinický psycholog Maslow definoval v roce 1943 v pyramidě potřeb hierarchicky uspořádané potřeby člověka. Definoval je tak, že na základě uspokojení jedné potřeby je pak uspokojena ta další.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj⁷

⁷ FRANĚK, P. *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. ©2011 - 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova-pyramida/>

Jak popisuje Doc. Ing. Častorál: „*Lidé reagují v souladu s uspokojováním svých potřeb. Tyto reakce mohou být vědomé nebo podvědomé. Potřeby tedy ovlivňují jejich myšlení a jednání. Potřeby jednotlivců jsou individuální a mohou se vlivem různých podmínek měnit*“⁸.

Špatné vztahy na pracovišti povšechně, tím více pak takové, jež jsou způsobeny přímo patologickými vztahy a jsou o to trýznivější a hlubší, obětem šikany v upokojení základních lidských potřeb brání. Je otázkou, do jaké míry se tato frustrace podepíše na jedinci samotném, na jeho osobnosti, jeho pracovní i životní motivaci.

Doc. Mastiliaková vyjadřuje potřebu jako takovou tvrzením: „*Potřeba jako výchozí motivační stav je spojena s instrumentálním chováním člověka (situace, motivace, chování). Potřeby, instrumentální chování a dosažení uspokojení vytvářejí jednotný, smysluplný celek mentálních a behaviorálních aktivit*“⁹.

1.2.1 Biologické, fyzické potřeby

Biologické, fyzické potřeby jsou nejzákladnější potřeby člověka - uspokojování hladu, potřeby tepla, spánku, obživy, zajištění své a svých blízkých, mzda a další. V podstatě jsou to potřeby k přežití.

Šikana v pracovním kolektivu sebou přináší strach o ztrátu pracovní pozice, nebo dokonce o ztrátu zaměstnání a tím omezení finančních, případně i jiných zdrojů. Tímto je pak ohroženo uspokojení základních biologických a fyzických potřeb jedince. Je tím ohrožena schopnost sobě, případně svým blízkým, zabezpečit dostatečnou a kvalitní výživu, bydlení, zázemí a další potřeby, které jsou nutné pro normální a plnohodnotný život.

Velké následky mají všechny formy patologických jevů na pracovišti také na zdraví člověka. Dlouhodobý stres a trýznivý tlak na oběť psychoteroru na pracovišti se podepisuje na jejím psychickém i fyzickém stavu. Stres, jež např. způsobuje poruchy

⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 98. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁹ MASTILIAKOVÁ, D. *Posuzování stavu zdraví a ošetrovatelská diagnostika: v moderní ošetrovatelské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 25. ISBN 978-80-247-5376-8.

spánku, dlouhodobou únavu a neschopnost plné koncentrace, jsou jen další faktory, které ovlivňují celkový stav jedince a podepisují se na jeho osobním i pracovním životě. Důsledkem toho jsou negativní psychosomatické projevy spojené s vlivem dlouhodobého stresu, až útěk organismu do nemoci, jako přirozená, nevědomá obrana organismu a vznik zcela jasného onemocnění.

1.2.2 Potřeba bezpečí a jistoty

Potřeba bezpečí a jistoty - jistota práce, zaměstnání, pracovního uplatnění, zdravotní podmínky, jistota přístupu k finančním a jiným zdrojům, bezpečnost – zajištění ochrany před agresí, jistota rodinného zázemí, morální jistota, zajištění důchodu, atd.

Tato potřeba přímo souvisí se strachem ze ztráty zaměstnání a jistoty stálého výdělků, vlastního zabezpečení, či zajištění své rodiny. Je zde přímá souvislost s nezákladnější lidskou potřebou – biologickou a fyzickou, jež byla zmíněna v předchozích řádcích. Obavy ze ztráty zaměstnání se v mnoha případech týkají nejen oběti psychoteroru na pracovišti, ale i mobbera, který se stává obětí strachu např. o svou pracovní pozici. Absence této jistoty sebou nese dalekosáhlé důsledky nejen pro toho, kdo ji přímo ztratí, ale i pro jeho rodinu. Pro člověka je jistota zaměstnání prioritou číslo jedna, která předčí např. i to, že vykonávaná práce není adekvátní jeho vzdělání, nebo že se při práci nedodržují např. zásady bezpečnosti a ochrany zdraví. Jak je v tomto případě, pro některé z obětí patologických jevů na pracovišti situace v podstatě bezvýchodná, jak na oběť šikany působí tato situace negativně, je neoddiskutovatelné. V každém případě, potřeba bezpečí a jistoty je u obou aktérů patologických jevů na pracovišti, tedy útočníka i oběti, ohrožena.

1.2.3 Potřeba sounáležitosti

Potřeba někam patřit, být součástí nějaké skupiny, potřeba přátelství a lásky. Tato potřeba souvisí s tím, že je člověk tvor společenský. „*Lidské individuuum má přirozenou touhu někam patřit a být součástí určitého celku. Ať patříme do rodiny, školy, mezi sportovce, každá taková skupinka naplňuje naše nitro pocitem sounáležitosti*“¹⁰.

¹⁰ ŘASOVÁ, K. *Pocit sounáležitosti* [online]. © 2010–2015[cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://easymagazine.cz/blogy/katerinarasova/pocit-sounalezitosti>

Je zcela přirozené, že má člověk potřebu být součástí nějakého společenství. Skupinou, kam pracující člověk patří, je kolektiv lidí na pracovišti. Je – li v pracovním kolektivu, tedy malé sociální skupině, někdo vystaven psychoteroru, zesměšňování, pomluvám, nátlaku, verbálnímu i neverbálnímu napadání a ustrkování, je z takové skupiny pomalu, ale jistě vylučován. Dochází zde tedy k cílené ignoraci, vyřazování až izolaci jedince. Jeho pocit sounáležitosti se skupinou se vytrácí a jako oběť šikany podléhá dlouhodobě frustraci a v rámci zaměstnání osamělosti. Oběť nejen, že se cítí osamělá a pro své kolegy v podstatě bezcenná, ztrácí ale participaci se svými kolegy při plnění pracovních úkolů. Pociť spolupodílení se na dosažení kladných pracovních výsledků a stanovených cílů, je mu v rámci kolektivu odepřena. Mgr. Vévoda tvrdí, že: „*Práce v týmu vede i k uspokojení potřeb svých členů. Dochází k naplňování pocitu sounáležitosti. Pracovníkům to dává pocit, že někam patří, jsou ostatním užiteční, něco pro ně znamenají. Každý touží někam patřit, něco znamenat. Pociť sounáležitosti s týmem zvyšuje pracovní spokojenost a motivaci k práci*“¹¹.

Z pohledu společnosti má pocit sounáležitosti v rámci pracovního kolektivu nepopíratelný význam a její vedení by jej mělo podporovat všemi dostupnými způsoby.

1.2.4 Potřeba uznání a úcty

Je přirozené, že každý člověk potřebuje od ostatních cítit úctu, uznání, užitečnost, respekt a pozitivní ocenění. Lidský pohled P. Jelínkové je v tvrzení: „...*všichni máme potřebu být respektováni, a sami k sobě mít přiměřenou sebeúctu*...“¹². Tato lidská potřeba tedy úzce souvisí i se sebeúctou.

Každý, kdo vstupuje do pracovního kolektivu, chce být kladně přijímán, chce být užitečný i potřebný. Projevy respektu a uznání jsou pro zaměstnance nejen motivací pro další plnění úkolů, ale naplňují ho sebedůvěrou a radostí. V souvislosti s prací potřebuje každý člověk zpětnou vazbu od svého okolí. Touto zpětnou vazbou je z jejich strany vyjádření názoru, jakým způsobem zadané úkoly a činnosti v rámci své práce vykonává.

¹¹ VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 45. ISBN 978-80-247-4732-3.

¹² JELÍNKOVÁ, P. *Pyramida důvodů, proč se vykašlat na falešné jistoty* [online]. [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.jatodokazu.cz/pyramida-duvodu-proc-se-vykaslat-na-falesne-jistoty/>

Vrcholem pak je, když okolí člověku vyjadřuje uznání jeho práce a úctu k němu samému. „*Abychom si mohli vážit sami sebe, potřebujeme vědět, že i druzí lidé si nás váží, že nás uznávají, že oceňují to, co děláme a v čem jsme dobří*“¹³. Při jakékoli diskriminaci a útocích vedených v zaměstnání mezi kolegy je i tato potřeba nenaplněna.

1.2.5 Potřeba seberealizace

Tato potřeba se objevuje většinou až dospělém věku, kdy se člověk potřebuje ve své práci realizovat.

Touha, nějakým způsobem se v životě uplatnit, využít své vrozené předpoklady, naplnit své schopnosti a uplatnit tyto schopnosti tedy i v rámci svého zaměstnání, je zcela přirozená. Osobní ambice jednotlivce a potřeba uplatnění, jsou motivací k podávání co nejlepšího pracovního výkonu. Potřeba seberealizace je v přímé souvislosti s potřebou uznání a úcty. V případě jakékoli formy psychoteroru na pracovišti, např. díky utlačování, cíleného podceňování, nepřidělování důležitých pracovních úkolů nebo naopak v případě přidělování úkolů velmi obtížných, úkolů nezvládnutelných, oběť takového chování k pocitu seberealizace může dojít jen velmi obtížně. Mobber svými útoky a tyranizováním nejen, že ničí sebevědomí šikanovaného zaměstnance, ale svými činy oběti přímo v její vlastní seberealizaci brání.

Uspokojení základních potřeb člověka je nezbytné pro jeho spokojený život i proto, aby mohl řádně pracovat a podávat odpovídající pracovní výkon. Vlivem patologických jevů na pracovišti, vlivem patologického chování spolupracovníků, však může být naplnění a uspokojení těchto potřeb ohroženo a následky na psychiku i pracovní výkon šikanovaného jedince, jsou jednoznačně negativní.

¹³ BOHOŇKOVÁ, I. *Co vlastně lidi v práci motivuje?* [online]. © 29.06.2012 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/co-vlastne-lidi-v-praci-motivuje/>

2 FORMY PATOLOGICKÝCH JEVŮ

Patologické jevy jsou na většině pracovišť přítomny v nejrůznějších podobách. Během své zaměstnanecké kariery se s nimi setká téměř každý člověk. Jejich odlišnost je většinou v postavení samotných aktérů těchto incidentů. To znamená, zda je útočník nebo oběť v postavení nadřízeném či podřízeném, nebo zda se jedná o kolegy na stejné úrovni, apod. Liší se i ve stylu vedených útoků a strategiích. Jsou to patologické jevy, jež se netýkají pouze jednotlivců, ale i celých kolektivů. Patologické jevy přítomné na pracovišti jsou v rovnítku s násilím na pracovišti. S násilím psychickým, fyzickým nebo obojím.

V prvních podkapitolách se tato bakalářská práce bude hlubším pohledem zabývat patologickými jevy na pracovišti, jako jsou mobbing, dále pak bossing, staffing, bullying a sexuální obtěžování. V dalších podkapitolách se bude věnovat dalším přítomným, avšak méně častým patologickým jevům na pracovišti.

2.1 Formy patologických jevů na pracovišti

Mobbing, bossing, staffing i bullying jsou formy šikany svým způsobem specifické. Odehrávají se na pracovišti a vždy jen mezi dospělými jedinci. Jsou to formy šikany se společnými znaky a někteří odborníci tvrdí, že vycházejí jedna z druhé. V následujícím textu budou tyto jevy charakterizovány.

2.1.1 Mobbing

Mobbing (je výraz uměle zpracovaný, anglicky to mob – urážet, útočit, napadat, srocovat se, utlačovat, vrhat se na někoho) – je to pojem, který vyjadřuje dlouhodobé, cíleně vedené útoky zaměřené jedním spolupracovníkem nebo skupinou spolupracovníků na druhého.

Jde o dlouhodobý, stálý nátlak na jedince za použití znevažování, psychického týrání, pomluv či nepřiměřené kritiky vedené vůči jedné osobě. Prof. Helus definuje mobbing jako: „...*tyranizování nebo mobbing, označujeme jako déledobé, opakující se ubližování, kdy oběť se nemůže/neumí bránit, což je charakteristickým zdrojem slasti na straně agresora, spolu s jeho pocitem nadvlády nad obětí („můžu si s ním dělat, co*

chci“)¹⁴. Mobbing se vykytuje na pracovišti mezi kolegy, jež jsou na stejné úrovni. Od běžných i třeba opakujících se konfliktů na pracovišti, jež nemohou být za mobbing považovány, se liší tím, že se jedná útoky vedené na oběť po dobu půl roku s minimem opakování jedenkrát týdně. Základním znakem mobbingového chování je jeho systematickost, dlouhodobost, sofistikovanost ve způsobech agrese a soustavnost. Vždy se jedná o dlouhotrvající nátlak, jež je vůči jedinci veden pravidelně a delší dobu. I dle prof. Kratze se nejedná o jednorázový a krátkodobý incident. „*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jejichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)*“¹⁵. Na rozdíl od šikany je mobbing více než na fyzické napadání zaměřen na systematické psychické týrání a ponižování. Je rafinovaný a útoky jsou vedeny mnohdy skrytě. Jeho podoba je rafinovaná a komplikovanější o to více, že k mobbingu se ve větší míře propůjčují lidé spíše vzdělanější s vyšší inteligencí. Nátlak útočníka na oběť se většinou postupně zvyšuje a využívají se k tomu nejen pomluvy a intriky, ale i dokonce snaha mobbera mít vliv na hmotné statky, které oběti mobbingu přísluší např. v odměně za práci. Psychologická válka, jež je v rámci mobbingu mezi útočníkem a obětí vyhlášená, nemá nic společného se slušným chováním a je provázena úskoky, nevraživostí, urážkami, sprostotou, úskočným a úkladným jednáním. Je provázena popichováním, nestydatostí, zesměšňováním, zlomyslností a zlobou. Často přerůstá až ve štvanici, kterou útočník na svou oběť vede. Spouštěcím okamžikem mobbingu bývá konflikt. Bohužel tento konflikt není vždy klasický střet kolegy s kolegou. Je třeba si uvědomit, že takový konflikt může být i skrytý, může se odehrávat pouze v duši mobbera a oběť vůbec nemusí tušit, že něčím způsobila u svého kolegy tak velkou averzi, že se tento okamžik stal začátkem šikany na pracovišti. Spouštěcím okamžikem může být pro mobbera slovo, pohled vůně, gesto, řeč těla kolegy, apod. Realita je taková, že do lidské duše není cesta snadná a je opravdu těžké odhadnout, co se v nitru člověka odehrává.

¹⁴ HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 241. ISBN 978-80-247-3037-0.

¹⁵ KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

2.1.2 Bullying

Bullying (anglicky bully – hrubián, tyran, hulvát) – jde o intrikování, systematické zesměšňování, tyranské chování. Jde v podstatě o chování podobné jako u mobbingu.

„Termín bullying se prosadil především ve Velké Británii a je odvozen z podstatného jména bully, které znamená brutální člověk nebo tyran, hulvát, hrubián. Volně se bullying překládá jako zastrašování, tyranizování a šikanování. V USA je pak užíván termín employee abuse“¹⁶.

Bullying je zaměřený více na týrání fyzické, než psychické a aktérem útoků je z větší části jednotlivec než skupina.

2.1.3 Bossing

Bossing (anglicky boss – šéf) – tento pojem je vlastně mobbing, ale vedený ze strany vedoucího zaměstnance ke svému podřízenému. Systematický psychoteror a tlak na zaměstnance směřující shora dolů.

Mobbing a bossing jsou tedy patologické jevy založené na stejném principu šikanování, jen s tím rozdílem, že útočníkem není kolega na stejné úrovni, ale nadřízený zaměstnanec šikanující svého podřízeného. Opět se ale jedná o dlouhodobé, systematické a negativní chování útočníka vůči oběti. V tomto případě často také nazývané jako mobbing shora. Tato forma šikany na pracovišti bývá pokládána za zákeřnější než mobbing, právě proto, že nadřízený drží ve svých rukou moc. Vyšší postavení, ve kterém se vůči podřízenému nachází, využívá jak nástroj k šikanování.

Motivem k pronásledování, je pro vedoucího zaměstnance v mnoha případech strach o svou pracovní pozici, obavy z vědomostí a schopností svého podřízeného. Důvodem k bossingu se někdy ale může stát i pocit vlastní moci, nabitý jmenováním do vedoucí funkce, tedy špatné charakterové vlastnosti nadřízeného. Praktiky, jež vedoucí zaměstnanec používá při šikanování svého podřízeného, jsou různé. Může to být vyloučení oběti z porad pro zaměstnance, přidělování neovladatelných pracovních

¹⁶ ŠIKANA V PRÁCI. *Bullying* [online]. © 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.sikanavpraci.cz/co-vsechno-je-sikana/bullying/>

úkolů, nebo nepřidělování úkolů žádných, s odůvodněním neschopnosti oběti. Vedoucí zaměstnanec může svého podřízeného nepřiměřeně kontrolovat. Kontrolovat ve větší míře, než ostatní zaměstnance a to nad normální a běžný rámec. Nadřízený nebere v potaz názory oběti, zesměšňuje ji, před kolegy ji často kritizuje a opakovaně kárá. Může ji dokonce nutit k činnostem, které ohrožují její zdraví. V některých případech jde i o sexuální obtěžování ze strany nadřízeného. Sexuálním obtěžováním se ale tato bakalářská práce bude zabývat v samostatné podkapitole. Jak uvádí profesorka Vykopalová: „*Jestliže se k mobbingu rozhodne nadřízený, nepoužije běžných strategií, ale zcela jistě využije nástroje moci. Většina případů šikanování z pozic vedoucího je založena na nepřiměřeném, svévolném a přehnaném výkonu moci nebo na zneužívání moci*“¹⁷.

Následky, jež sebou bossing nese, jsou pro oba aktéry této formy šikany na pracovišti velmi negativní. Pro oběť jsou však dopady v tomto případě mnohem závažnější, až fatální, neboť není v rovném postavení se svým nadřízeným a jeho situace je velmi těžká a komplikovaná.

2.1.4 Staffing

Staffing (anglicky staff – vedení) – jde o snahu zdiskreditovat vedoucího zaměstnance jeho podřízenými.

Dle prof. Kratze je cíl staffingu jasný: „*Cílem „staffingu“ je úplné zničení nadřízeného nebo vedení, či veškeré personální a podnikové politiky*“¹⁸. Podobně jako při již zmiňovaných patologických jevech na pracovišti jde při staffingu k cílenému, dlouhodobému, tlaku a útokům, tentokrát ale ze strany podřízených směrem k vedoucímu zaměstnanci. Podřízení dlouhodobě tyranizují svého vedoucího, znevažují jeho rozhodnutí. Různými pomluvami a úšklebkami mu znepríjemňují život. Bojkotují jeho příkazy, nerespektují jeho nařízení a pokyny. Snaží se o to, aby z pozice vedoucího

¹⁷ VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, s. 111. ISBN 80-244-0337-4.

¹⁸ KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

pracovníka odešel, popř. aby odešel ze zaměstnání úplně. Je to vlastně forma mobbingu, který směřuje v tomto případě zdola nahoru.

Příčinou staffingu je často změna ve vedoucí pozici. Pro nového manažera není vždy jednoduché vybudovat si respekt a získat důvěru svých podřízených. Pokud se jedná o mladého člověka, je jeho postavení na pozici nadřízeného ještě obtížnější. Ke staffingu nejčastěji dochází tam, kde jsou tzv. „zajeté koleje“, nechota něco měnit, popř. na pracovišti vládnu nejružnější „mafíánská seskupení“, která v podstatě dané místo ovládají a řídí. Vzhledem k tomu, že v jednotě je síla, je v případě staffingu postavení týmu velmi výhodné. JUDr. Chromý tvrdí, že: „*Velmi efektivní způsob, jak ztěžovat výkon pracovní činnosti vedoucímu zaměstnanci, spočívá v zamezení nebo omezení přístupu k informacím*“¹⁹. Zamlčováním skutečností a informací dostávají podřízení svého šéfa do situací, kde se vedení společnosti ukazuje jako neschopný řídit své podřízené. Je diskutabilní zda se tato forma šikany na pracovišti více objevuje tam, kde je styl vedení demokratický, či direktivní. Demokratické myšlení a benevolentnost vedoucího pracovníka je často jeho podřízenými zaměňována za jeho slabost. Při příliš direktivním řízení zaměstnanců, kdy tito jedinci nemají v podstatě žádný prostor, nemohou uplatnit své nápady a kreativitu, se v mnohých případech odpor vůči nadřízenému, jež může přerůst až do podoby staffingu, zvedá také. Zde je ale pozice šikanujících, vzhledem k „síle“ nadřízeného, obtížnější.

Pro vedoucího pracovníka je situace, kdy cítí nepřiměřený odpor svých podřízených, velmi vypjatá. V tomto případě jde o to, aby dokázal ve svých podřízených vzbudit důvěru a především respekt.

2.1.5 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování – sexuální harašení – anglicky sexual harassment - nucení, donucování, týrání, sexuální napadání.

Sexuální obtěžování, je poměrně častou, avšak specifickou formou šikany na pracovišti. Např. J. A. DeVito rozděluje sexuální obtěžování takto: „*Existují dvě obecné*

¹⁹ CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha: Volters Kluwer, 2014, s. 54. ISBN 978-80-7478-552-8.

kategorie sexuálního obtěžování na pracovišti: quid pro quo (v doslovném překladu z latiny něco za něco) a vytváření nepřátelského prostředí“²⁰. První kategorie se zaměřuje na poskytování určitých výhod za sexuální protislužbu, zároveň ale represemi při nepodvolení se. Druhá kategorie má záběr širší a nevlídné až nepřátelské pracovní prostředí může útočník vytvořit konkrétními neverbálními i verbálními útoky se sexuálním podtextem, jež mohou dotčeného ponižovat a obtěžovat.

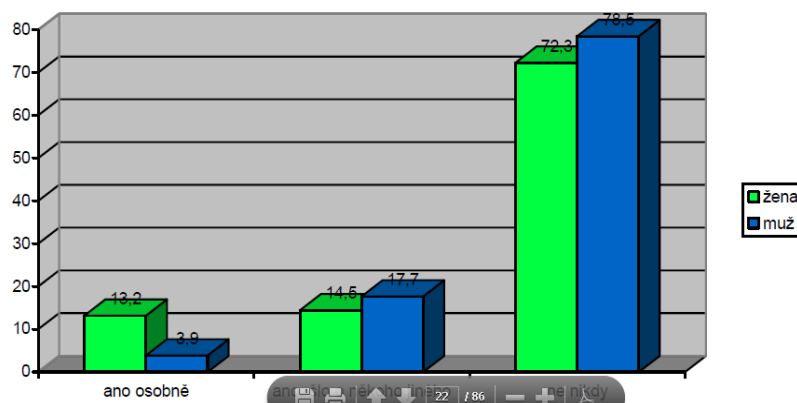
Se sexuálním obtěžováním se v zaměstnání může člověk setkat mezi kolegy na stejné úrovni, ale i mezi nadřízeným a podřízeným a paradoxně i naopak. Samotnou kapitolou je pak sexuální obtěžování ze strany klienta, či zákazníka. Zde se tedy tento problém přesouvá z pracovněprávní roviny do roviny klientské. Ve společnosti se jej tedy může dopouštět prakticky kdokoli. Jedná se o chování, jež snižuje lidskou důstojnost, je nevídané, urážlivé a nevhodné. Rozdíl mezi flirtováním a sexuálním obtěžováním se může zdát špatně rozpoznatelný a s nejednoznačnou hranicí. Vzhledem k rostoucí emancipaci a zrovnoprávnění žen a mužů, bývají tradiční modely galantního chování odsouvány do soukromí a na pracovišti přestávají být běžné. Hranice mezi tím, jak kdo sexuální obtěžování vnímá, je však velmi nejasná. V každém případě toto chování nesmí nikoho omezovat a přivádět mu negativní pocity či strach. Negativní chování v podobě sexuálního obtěžování se celou historií táhne od nepaměti. Při výzkumech této problematiky prováděné již dříve v 80. letech ve Spojených státech, dle doc. Mikuláščíka: „...odpovědělo více než 75% žen, že pocítili nějakou formu sexuálního obtěžování. Dále bylo prokázáno, že 27% žen chápalo sexuální komentáře, pohledy a gesta jako obtěžování, i když toto chování bylo míněno jako poklona“²¹. Posuzování toho, co tedy ještě poklona je a co již je obtěžování, je sporné a vnímání tohoto chování jako nepřipustného, je individuální. To, co jedni považují za škádlení, druzí považují za nevhodné chování, omezování a nechtěný nátlak. Také I. Wolfová uvádí, že jsou hranice vnímání sexuálního obtěžování u obou pohlaví zcela jiné: „Největší rozdíl mezi ženským a mužským hodnocením, co je sexuální obtěžování, se objevuje u „náhodných“ tělesných dotyků. Skoro dvě třetiny žen, avšak pouze jedna

²⁰ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, s.138. ISBN 978-80-247-2018-0.

²¹ MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 238. ISBN 978-80-247-2339-6.

čtvrtina mužů, pociťuje tuto záležitost jako zásadní“²². Ženy jsou o mnoho citlivější než muži a projevy, které muž ještě jako sexuální harašení nevidí, jsou většinou žen hodnoceny, již jako sexuální obtěžování. MUDr. Pastor uvádí, že: „O sexuální obtěžování se jedná pouze v situacích, je-li nevídané a působí-li ženě problémy a staví ji do nepříjemných situací“²³. To, že jsou sexuálním obtěžováním v rámci zaměstnání více zatíženy ženy, je patrné z výzkumu „Analýza výskytu obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuálního obtěžování na pracovišti“, provedeného Sociologickým ústavem AV ČR: „Celá čtvrtina české populace, z těch, kteří pracují nebo někdy pracovali, se v práci setkala se sexuálním obtěžováním, a to podle svého vlastního vyjádření a chápání problematického chování, se kterým se setkala“²⁴. Se sexuálním obtěžováním se potkávají ženy přímo jako oběti nebo mohou být takové situace přítomny u jiné své kolegyně. V obou případech je to situace obtížná a velmi citlivá.

Graf: 1 Odpovědi na otázku: Setkal/a jste se někdy na současném nebo minulém pracovišti se sexuálním obtěžováním? Podle pohlaví v %.



Zdroj²⁵

²² WOLFF, I. *Etiketa v zaměstnání: udělejte dobrý dojem!*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 56. ISBN 978-80-247-2081-4.

²³ PASTOR, Z. *Sexualita ženy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 176. ISBN 978-80-247-1989-4.

²⁴ KRÍŽKOVÁ, A. et al. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. [online]. ©2011 - 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

²⁵ KRÍŽKOVÁ, A. et al. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. [online]. ©2011 - 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

Obětí jsou tedy většinou ženy, ale ani mužům se sexuální obtěžování na pracovišti nevyhýbá. Je třeba si také uvědomit, že k sexuálnímu obtěžování dochází nejen u aktérů opačného pohlaví, ale i u obtěžování mířeného od muže k muži či od ženy k ženě. Srovnáme – li ale sexuální obtěžování s mobbingem jako takovým, při sexuálním obtěžování může tento incident být ojedinělý, kdežto u mobbingu se o ojedinělý útok nejedná nikdy a střety mezi obětí a pachatelem jsou opakované a dlouhodobé. Na rozdíl od klasického mobbingu, kdy jde většinou o týrání psychické, dochází při sexuálním obtěžování i k útokům fyzickým a ke kontaktnímu jednání mezi mobberem a obětí. Pro ni je takovéto chování velkým problémem především ve chvílích, kdy je obětí žena. Bohužel žena je mnohdy na trhu práce znevýhodňována právě proto, že je žena a jako „slabší“ pohlaví, je takové sexuální šikaně vystavena mnohem častěji, než muž. Zde je potřeba upozornit na to, že mnoho žen, takto obtěžovaných, na nepřipustné chování ze strany útočníka přistoupí. Důvody tohoto jednání jsou většinou spojené s obavou ze ztráty pracovní pozice či přímo strachem ze ztráty zaměstnání. Na trhu práce je tedy sexuální obtěžování genderovou diskriminací, která je definována na základě genderové charakteristiky – příslušnost k jedné skupině.

Sexuální obtěžování je v současné době vnímáno spíše jako individuální problém, nikoli jako záležitost společenská, týkající se sociálních vztahů v určité vymezené skupině – kolektivu spolupracovníků.

Obrana proti sexuálnímu obtěžování existuje. Od odmítnutí za využití vlastní autority, přes řešení situace se zaměstnavatelem, až po obrácení se na soud a řešení sexuálního obtěžování na pracovišti soudní cestou. Vzhledem k tenké hranici mezi tím, co již je a co ještě není sexuální obtěžování, je někdy dokazování obtížné i vzhledem k subjektivnímu vnímání posuzovatele. Přesto to není důvod, proč by si někdo, kdo je nechtěně sexuální pozornosti vystaven, měl něco podobného nechat líbit.

2.2 Méně rozšířené patologické jevy na pracovišti

V této části bakalářské práce budou popsány méně vyskytující se formy patologických jevů na pracovišti, s nimiž se v rámci pracovních vztahů setkáváme. Tyto formy negativního chování a jednání na pracovišti však nejsou veřejnosti tolik známy.

Mluvíme o formách patologických jevů, jako jsou např. chairing, stalking, defaming, shaming či např. dissen.

2.2.1 Chairing

(anglicky chair – křeslo, židle) - je pojem, který vyjadřuje šikanu v těch nejvyšších etážích managementu, tzv. TOP managementu. PhDr. Matoušková charakterizuje chairing jako: „... boj o vedoucí mocenské postavení, které využívá i různých forem nátlaku, šikany, psychoteroru, doslova boj o židli“²⁶. Chairing tedy představuje mocenské souboje o vedoucí postavení za použití nejrůznějších forem nátlaku. Je to boj o „křeslo“ či boj o „koryto“.

2.2.2 Stalking

(anglicky stalk – honba, pronásledování, lov) – je dlouhodobé pronásledování, sledování, sbírání informací o určité osobě, již takové chování obtěžuje a vzbuzuje v ní pocity strachu. V rámci vztahových patologií na pracovišti je to především tzv. cyberstalking, který se týká sledování oběti za pomoci počítače, internetu nebo mobilního telefonu. Doc. Pavlovský říká: „*Stalking (slídění, obtěžování, pronásledování, původně stopování lovné zvěře až k jejímu uštvení) je v kriminologickém smyslu úmyslné obtěžování s porušováním privátní sféry, pronásledování až fyzické ohrožování jiné osoby*“²⁷.

2.2.3 Defaming

(anglicky defame – pomluvit, utrhat na cti) – pomlouvání, osočování, znevažování, dehonestace, která může být vedena ze strany jednotlivce, skupin, ale třeba i medií. Ta hrají v pojmu defaming podstatnou roli.

²⁶ MATOUŠKOVÁ, I. *Aplikovaná forenzní psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 240. ISBN 978-80-247-4580-0.

²⁷ PAVLOVSKÝ, P.. *Soudní psychiatrie a psychologie*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 160. ISBN 978-80-247-2618-2.

2.2.4 Shaming

(anglicky shame – zostudit, stydět se, zahanbit) – zahanbování a zostouzení z největší části především jednotlivcem.

2.2.5 Dissen

(anglicky diss – zdiskreditovat, diskriminovat) – tento pojem používají hlavně Američané. Je popisován jako postup, při němž je jedinec nejprve pomluven a zostuzen a poté za všeobecného opovržení vyloučen z kolektivu. *„Na pracovišti je šikana ve formě dissen používána například mezi mužským kolektivem, kde je zařazena pracovnice opačného pohlaví a naopak. Věkové rozdíly a odlišnosti například ve stylu oblékání i práce a vědomostí hrají také velkou roli. Návrat do pracovního procesu po mateřské dovolené nebývá výjimkou“²⁸.*

Patologických jevů na pracovišti se vyskytuje celá řada, od „obyčejného“ workoholismu až po ty nejzávažnější formy šikany na pracovišti. Všechny mají ale společného jmenovatele a tím je zhoršení kvality života člověka v rovině osobní i jako zaměstnance.

²⁸ ŠIKANA V PRÁCI. *Dissen* [online]. © 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.cz/enigma-portfolio/dissen/>

3 ÚČASTNÍCI PATOLOGICKÝCH JEVŮ NA PRACOVIŠTI

Kdo jsou vlastně účastníci – aktéři, v problematice patologických jevů na pracovišti? Jsou to útočníci, jejich oběti, ale i přihlízející, tedy svědci takových útoků. Nutno říci, že dopady na všechny zúčastněné jsou jednoznačně negativní a všichni zainteresovaní s nimi pak musí žít. Účastníkem v incidentech souvisejících s patologickými jevy na pracovišti se může stát kdokoli. Lidé v sobě bohužel mají agresi, potřebu s ostatními manipulovat, touhu ovlivňovat věci ve svůj prospěch i za cenu konfliktu.

3.1 Útočník

Útočník (agresor, pachatel, mobber), je zodpovědný za páchaní násilí a psychoteroru na svých spolupracovnících. „*Mobberem může být jednotlivec, skupina nebo i celá organizace, jejíž hodnoty, normy vykazují určitou míru manipulace až agrese*“²⁹. Minimálně v období šesti měsíců a jedenkrát týdně vyvíjí mobber svým chováním neustálý, trýznivý, až destruktivní tlak na svého spolupracovníka. Agresor svou oběť tedy systematicky ničí a staví ji do světla neschopnosti a nespolehlivosti v očích spolupracovníků. Pro poškozeného je to situace opravdu trýznivá, bolestná a mnohdy pro něj nemá východisko. Cílem mobbera je v naprosté většině likvidace oběti a naopak upevnění svého postavení v rámci svého pracoviště či v rámci celé společnosti. Usiluje nejen o znemožnění oběti, často však přímo o její odchod z pracovní pozice, nebo ze zaměstnání vůbec. Kdo a jaký tedy vlastně pachatel mobbingu je? PhDr. Hlubinková uvádí: „*Ten kdo někoho tyranizuje, se většinou vyznačuje určitými znaky: nezralost, vlastní pocity méněcennosti, nejistota, která vede k suverenitě, sklony odreagovat se na někom, kdo je slabší, atd.*“³⁰. Mobber je tedy někdo, kdo není vyrovnaný sám se sebou, a své ego si snaží zvyšovat na úkor ostatních. Je to někdo, kdo se snaží za každou cenu uhájit nebo povýšit své pracovní postavení a využívá k tomu agresivitu a metodu

²⁹ ONDŘIOVÁ, I., DUČAIOVÁ, J. *Mobbing ve zdravotnickém prostředí a možnosti jeho prevence* [online]. © 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/mobbing-ve-zdravotnickem-prostredi-a-moznosti-jeho-prevence-451699>

³⁰ HUBINKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 211. ISBN 978-80-247-1593-3.

zastařování vůči ostatním kolegům. Je to člověk s touhou ovládat druhé, sobec snažící se být za každou cenu středem pozornosti. Má nevalné charakterové vlastnosti, či se na něm negativním způsobem mohla podepsat jeho výchova. Agresor též může začít šikanou spolupracovníka reagovat na své vlastní pronásledování na pracovišti, které sám zažil. Útočníkem se ale může stát i člověk, který se v práci nudí a mobbování mu přináší zábavu a ukrácení času. Zde tedy vyvstává opět otázka dobré organizace práce na pracovišti a tím zamezení vzniku možných příčin patologických jevů. Charakteristika mobbera tedy není jednoduchá. Nemůže být zcela přesná, protože důvodů k šikanování kolegy na pracovišti pro něj může existovat celá řada. Motivem pro šikanování mohou být pro mobbera jak píše PhDr. Wágnerové: „*Ohrožení sociálního statusu, ohrožení práce a funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba uznání a bezpečí. K dalším motivům mobbingu patří frustrace, dlouhá chvíle a nuda, stres, organizační tlaky, zloba, závist, intolerance, strach ze ztráty vlastní autority a finanční situace*“³¹. Mobber bývá zpravidla velmi dobrý manipulátor, který manipuluje nejen se svou obětí, ale také se svým okolím. Manipulativního chování a způsobů, které mobber používá je mnoho a nelze je postihnout všechny. Dle PhDr. Edmullera a PhDr. Vilhelma jsou jeho techniky různorodé: „*Vyhrožovat, podvádět, nechtít rozumět, zadržovat informace, blokovat, vyhýbat se, tříštit pozornost, být rozvláčný, používat licoměrné argumenty, napadat určitou osobu, vydírat, lichotit – to jsou jen některé z forem manipulace*“³². Mgr. Lahnerová říká: „*Manipulace představuje jednu z nepříjemných nebezpečných strategií v oblasti interpersonální komunikace. Narušuje symetrii vztahů, omezuje na minimum možnost dohody a tvořivé spolupráce. Pokud se manipulace stane běžným způsobem komunikace na pracovišti, blokuje se prostor k rozvoji týmové práce, mezilidských vztahů a firemní strategie vůbec*“³³.

Zkoumání patologických jevů na pracovišti je ve velké většině zaměřeno na jejich příčiny a především pak na jejich oběti. Strůjci těchto negativních činů, se odborníci na problematiku patologických jevů na pracovišti do takové hloubky nezabývají.

³¹ WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 133. ISBN 978-80-247-3701-0.

³² EDMÜLLER, A., WILHELM, T. *Nenechte sebou manipulovat!: jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Praha: Grada, 2003, s. 17. ISBN 8024704102.

³³ LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 98. ISBN 978-80-247-2892-6.

Z popisované problematiky ale logicky vyplývá, že pachatel je v konečném důsledku také obětí. Obětí své vlastní nespokojenosti, zloby a agrese. Pachatel šikany na pracovišti, ať již svědomí má nebo ne, je také zasažen vším negativním, co při páchání takových činů vzniká stejně, jako všichni další zainteresovaní. I on je do jisté míry obětí. Obětí svého vlastního chování, zároveň však chování neomluvitelného.

3.1.1 Útočník muž, útočník žena

Není možné říci, kdo z obou pohlaví je v roli agresora horší. Zda muž nebo žena. Způsob jakým šikanuje muž je jiný již jen z toho důvodu, že je prostě muž – dominantní osobnost, kdežto žena je žena a k šikanování si většinou vybírá jiné způsoby. Mužská strategie mobbingu je přímější, tvrdá, verbálnější a více bez emocí. Způsob, jak dosáhnout likvidace oběti je chladnější, s ukázkou mužské síly a častěji s fyzickým napadáním. U žen je mobbování zákeřnější a plné emocí. Žena jako strategii šikany svého spolupracovníka volí jemnější způsob útoků. Jsou to skryté narážky a pomluby, které se více dotýkají i nejosobnějších záležitostí oběti. Žena více intrikuje a pomlouvá, a oběti svých útoků se vysmívá. Detaily způsobu šikanování mají ženy většinou promyšlené a málokdy jednájí na rozdíl od muže živočišně a impulsivně. U muže, jako agresora se, v případě, že šikanuje ženu, častěji setkáváme s šikanou na pracovišti vedenou ve formě sexuálního obtěžování. Pokud je navíc takový agresor v postavení vedoucího zaměstnance, je role oběti v takové kauze opravdu velmi svízelná a téměř neřešitelná. PhDr. Venglářová tvrdí že: „*Obvyklým pachatelem sexuálního obtěžování je kolega, muž kolem čtyřiceti až padesáti let. Bývá ženatý, častěji má děti. Je spíše dominantní, o právech a rovnocenném postavení mužů a žen na pracovišti má představy, za které by se nemusel stydět jediný macho*“³⁴. Odlišnost útočníků je i v tom, že si ženy jako své oběti vybírají častěji opět ženy a muži zase muže. Prof. Kratz mluví o tom, že procentní zastoupení je u obou pohlaví jiné. Šikany na pracovišti se muži na mužích a ženy na ženách dopouštějí přibližně až v 73%.: „*Mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže, nicméně se podle pohlaví značně liší procentní podíl těch,*

³⁴ VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 125. ISBN 978-80-247-3174-2.

*kterí se na nich mobbingu dopouštějí*³⁵. Muži se pak celkově na šikaně na pracovišti podílejí větší měrou než ženy. Dle PhDr. Huberové je způsob mobbingu mužů a žen ve strategii vedených útoků rozdílný, cíl však zůstává stále stejný: „*V každém případě sledují rozdílné strategie jeden a týž cíl, a to postiženého a zneklidnit a dotknout se tak jeho pocitu sebeúcty a krok za krokem ho zahánět do izolace*“³⁶. Pro oběti patologických jevů na pracovišti je tedy ve výsledku jedno, zda je pachatelem muž nebo žena. Tyto rozdíly podstatné nejsou. Podstatným zůstává to, jakým způsobem je šikana na pracovišti proti nim vedená ovlivní a co v nich zanechá. Jejich systematická likvidace je, pokud si je mobber vyhlédne, však většinou nevyhnutelná.

3.2 Svědek patologických jevů na pracovišti

Většina lidí se za svou pracovní kariéru s nějakou formou patologických jevů na pracovišti setkala. V roli oběti, agresora nebo v roli svědka. Pokud v případě, že o tomto jednání na pracovišti člověk ví a nějakým způsobem oběti šikany nepomůže, stává se sám spolupachatelem těchto činů. Svědek patologických jevů na pracovišti tedy může proti šikaně kolegy zasáhnout a různými způsoby oběti útoků pomoci. Opakem kladného přístupu je varianta, při níž se svědek mobbingu k pachateli připojí. Většinou je to spolupracovník agresora a zároveň však i oběti. Bohužel je tento jev celkem častý. Souvislost je možno hledat v tom, že život lidí v kolektivu lze přirovnat k životu smečky se silnými a slabými jedinci. Avšak pro jedince, který je cílem útoků jednoho mobbera a ve chvílce se stane cílem útoků dvou nebo i více svých kolegů, se tato situace stává o to složitější. V této problematice je také závažná lhostejnost okolí, avšak méně všímaví spolupracovníci nemusí napjatou situaci mezi kolegy ani vnímat, zvláště pak, je – li mobber dostatečně rafinovaný. „*Při mobbingu jde o systematický psychoteror, uskutečňovaný většinou ve vší tajnosti, o němž nemusejí vědět všichni ve skupině*“³⁷. Velmi nebezpečné je, pokud se spolupachatelem šikany na pracovišti stane vedoucí pracovník.

³⁵ KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 21. ISBN 80-7261-127-5.

³⁶ HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, s. 25. ISBN 80-851-8662-4.

³⁷ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 115. ISBN 978-80-247-2308-2.

Být šikanovaný celou skupinou je pro oběť situace zvlášť nesnesitelná a neúnosná. Co se týče setrvání v organizaci téměř vždy fatální. Ve velké většině poškozený ze zaměstnání odchází.

3.3 Oběť patologických jevů na pracovišti

Obětí psychoteroru se může stát kdokoli. Nezáleží na věku, pohlaví, vzdělání, pracovním zařazení apod. Nezáleží ani na tom, zda je jedinec slabá nebo silná osobnost. Záleží jen na tom, zda je potenciálnímu mobberovi dána nějaká záminka k tomu, aby na něj zaměřil svou pozornost. Zda je v něm něco, co vyvolá v mobberovi konflikt takový, který bude spouštěcím mechanismem dlouhodobého, systematického, trýznivého tlaku jednoho kolegy na druhého.

Typickou vlastností pro oběti patologických jevů na pracovišti je většinou to, že jakýmsi způsobem vybočují z řady, ať už v pozitivním nebo negativním slova smyslu. Ale to, co u jednoho může být aktivátorem šikany, je u druhého vlastnost, která je útočником zcela přehlížena. Jedná se o jakousi zvláštní, nedefinovatelnou „chemii“, která je mezi mobberem a obětí přítomna a je zcela nepochopitelná. PhDr. Svobodová říká: *„U některých lidí je větší pravděpodobnost, že se stanou obětí mobbingu, ale rozhodně to není jejich chyba“*³⁸. Právě tento dojem může u oběti vzniknout ve chvíli, kdy se terčem útoků kolegů stává opakovaně např. i po změně prostředí - pracoviště. Mnohdy na sebe přebírá odpovědnost za neomluvitelné a patologické chování mobbera. Také PhDr. M. Farková se přiklání k názoru, že někteří jedinci přitahují mobbing více, než druzí: *„U některých jedinců lze předpovídat s velkou pravděpodobností, že se stanou oběťmi psychického týrání na pracovišti. Takové typické oběti jsou především lidé, kteří jsou určitým způsobem oslabeni, také lidé osamělí, či lidé, kteří své místo ve firmě nutně potřebují z existenčních důvodů. Tito pracovníci se často chovají bez patřičné sebedůvěry, čímž pak bezprostředně přitahují pozornost agresorů“*³⁹.

³⁸ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 59. ISBN 978-80-247-2474-4.

³⁹ FARKOVÁ, M. *Dospělost a její variabilita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 99. ISBN 978-80-247-2480-5.

Sebevědomí oběti je velmi křehké. Pokud je vystavena dlouhodobým a zákeřným útokům, jež jsou vedeny systematicky, nesmlouvavě a bez jakýchkoli skrupulí, její psychika nesmírně strádá. Oběť je takovým chováním odsouvána na okraj kolektivu, přestává být členem sociální skupiny, kterou potřebuje pracovně i lidsky. Stává se vyvrhelem a osamělost, kterou zažívá je nesnesitelná. Protože je neustále vystavena agresivním útokům mobbera, je stále více izolována. Jedním z důsledků izolace je pak např. nedostatek informací potřebných k práci. Tato situace se nakonec logicky nutně projeví i na zhoršení pracovních výsledků oběti. Stres, kterému je oběť šikany na pracovišti dlouhodobě vystavena se podepisuje nejen na její psychice, ale na celém jejím zdraví. K pouhým projevům dlouhodobého, avšak intenzivního stresového zatížení, jako jsou třes, nedostatek spánku, bušení srdce, bolesti žaludku, bolesti zad, hlavy apod., se často přidává opravdový útek organismu do nemoci. Ten jde ale již zcela v intencích podvědomí oběti, bez možnosti vědomého ovlivnění. Tím, že je oběť patologických jevů na pracovišti vyčleněna na okraj kolektivu, stává se z ní samotář, v podstatě jde svým kolegům z cesty a uzavírá se do sebe. Vyčerpání, jež se neustálým bojem s útočníkem dostavuje, je o to hlubší, pokud je mobberů více. Oběť je zcela paralyzována neustálou ostražitostí a očekáváním dalších útoků. V konečném důsledku má šikana na pracovišti vliv i na soukromý a rodinný život šikanovaného. Ani chvilky odpočinku a volna oběti nepomohou. Jde jen o krátkodobé změny prostředí, vždy však pro oběť s vědomím toho, že se do stresového, vyčerpávajícího prostředí musí vrátit. Ze zaměstnání přicházející vystresovaný, nešťastný a zničený partner, není nic, co by rodinnému životu prospívalo. Oběť šikany se po neustálém, intenzivním psychoteroru na pracovišti není schopna po čase odreagovat ani v kruhu svých blízkých. Svou nervozitu, nejistotu i obavy přenáší i na členy své rodiny. Vzhledem k tomu, že je oběť často nucena opustit díky šikaně na pracovišti svou pracovní pozici, popř. je ohroženo její setrvání v zaměstnání a hrozí jí tedy ztráta existenční jistoty, je vliv patologických jevů na pracovišti pro oběť i její nejbližší ničivý.

To, co by mělo být pro organizaci i všechny zúčastněné při výskytu patologických jevů na pracovišti varováním, je přítomnost suicidálních myšlenek i možnost suicidálního chování u lidí, jež jsou dlouhodobému psychoteroru na pracovišti vystaveni. Je aspektem přímo alarmujícím, že dlouhodobě šikanovaný jedinec na

pracovišti, v mnoha případech není schopen z této situace nalézt východisko, najít pomoc a řeší ji až sebevraždou.

Zdravý životní styl, pozitivní náhled na svět, dobré rodinné zázemí a další pozitivní faktory jsou jistě vším, co podporuje odolnost člověka proti všem stresorům i tlakům současnosti, včetně vlivu patologických jevů na pracovišti. Jedná-li se o mobbing, či jiný druh dlouhodobé šikany na pracovišti, stává se, že tlak na jednice je tak úporný, že ani člověk vyznávající zdravý životní styl, se slušnou psychickou výbavou a s dobrým rodinným zázemím, mu není schopen odolat. PhDr. Novák píše že: „*Proti jakýmkoli formám stresu, tedy i proti šikaně, jsou odolnější optimisté, ti, kdo mají své zázemí v rodině, ale také ti, kdo se lépe stravují, méně kouří nebo vůbec nekouří a mají možnost lepší zdravotní péče*“⁴⁰. Zdravý životní styl pracujícího tedy není lék nebo obrana proti vlivu patologických jevů na pracovišti. Pouze odolnost člověka zvyšuje a vzhledem ke všem stresujícím faktorům současnosti jej lze jen doporučit.

Samotnou kapitolou mezi oběťmi šikany na pracovišti bývá nově nastupující pracovník. Ten na sebe přirozeně strhává pozornost celého kolektivu. Jeho individualita, popř. jeho výjimečnost, není vždy vnímána jako přínos. Pro členy nezdravého kolektivu je v podstatě hrozbou, jež se týká např. i ustálené hierarchie této skupiny. To, že je nový spolupracovník něčím zvláštní může vyvolat konflikt a spustit mobbing. Osobní, či pracovní kvality jedince jsou v tuto chvíli spolupracovníky vnímány zcela iracionálně. Strach o vlastní postavení, popř. jistotu práce, jim nedovolí nového člena mezi sebe přijmout. Pokud se pak v kolektivu najde typický mobber, více či méně otevřeně jsou ochotni se k útočníkovi přidat.

Vyrovnaní se s psychoterorem na pracovišti je pro jeho oběti velmi obtížné. Následky si sebou nesou celý další život a v některých případech se díky nim stávají dalšími potencionálními mobbery. Mnohé oběti se s tím, jak je toto tyranizování na pracovišti poznamenalo, nejsou schopny vyrovnat nikdy.

⁴⁰ NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem* 2. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 41. ISBN 978-80-247-2956-5.

4 PREVENCE PATOLOGICKÝCH JEVŮ NA PRACOVIŠTI

Předcházení patologickým jevům na pracovišti je důležité jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Ideální je, pokud se na prevenci výskytu těchto negativních jevů podílejí tyto subjekty oba. PhDr. Plevová tvrdí: *„V obecné rovině lze říci, že bojovat s mobbingem není snadné. Účinná obrana vůči širokému spektru šikany je velmi náročná a často i omezená. Jako klíčové se v rámci jejího řešení jeví preventivní působení jednotlivých organizací proti mobbingu a také včasná identifikace problémů“⁴¹.*

4.1 Prevence výskytu patologických jevů na pracovišti z pohledu zaměstnance

Pro člověka jako zaměstnance je pracovní prostředí bez konfliktů a stresu významné. Člověk tráví v práci podstatnou část života a je tedy žádoucí, aby do ní chodil rád a byl zde spokojen.

Preventivní přístup zaměstnance k problematice přítomnosti patologických jevů na pracovišti je mít povědomí o tom, že existují. Je zde znovu se opakující otázka osobní sebeúcty a zdravého sebevědomí, jež pomáhá čelit těmto nepříjemným situacím. Na místě je také všímavost, kolegiálnost a přátelskost.

Z hlediska prevence je také třeba, aby zaměstnanci věděli, jak se v případě přítomné šikany na pracovišti chovat, kde mohou hledat pomoc a jakým způsobem se s mobberem vypořádat. Prevence vzniku patologických jevů na pracovišti spadá do celkového povědomí lidí o jejich existenci i o jejich možném výskytu v zaměstnání. Spadá do povědomí o tom, jakým způsobem se jim bránit, kde hledat pomoc i jaké mohou mít patologické jevy na pracovišti vliv na jejich vlastní život.

⁴¹ PLEVOVÁ, I. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 105. ISBN 978-80-247-3871-0.

4.1.1 Patologické jevy na pracovišti očima nového zaměstnance

Pokud je na prevenci výskytu patologických jevů na pracovišti nahlíženo pohledem nově nastupujícího zaměstnance, je škála opatření, předcházejících tomu, aby se v novém zaměstnání nestal potenciálním cílem nevídané pozornosti případného agresora dosti omezená. Žádná společnost /instituce, organizace, firma/ se při přijímání nových zaměstnanců neprezentuje jako instituce, ve které by k šikaně na pracovišti mohlo docházet. Doc. Zuzák a PhDr. Königová svorně píší: „*Odborníci odhadují, že mobbing postihne v průměru každého desátého pracovníka podniku. Nebezpečí mobbingu není jen ve stavu jednotlivce, ale projevuje se negativně v celkovém klimatu na pracovišti, snížení výkonnosti a kvality práce, ve zhoršení komunikace mezi pracovníky a může dokonce vyústit v rozsáhlejší krizi, pokud se stane předmětem zájmu medií*“⁴². Pro nového uchazeče je tedy důležitý dostatek informací ze všech dostupných zdrojů. Z psychologického hlediska je doporučováno držet se zpočátku zpátky a spíše pozorovat hierarchii, náladu a zvyklosti v kolektivu, příliš nevyčnívat a po přijetí kolektivem si své postavení v týmu teprve upevnit. Velmi výstižně popisuje to, jak se má zaměstnanec mezi novými kolegy v kolektivu chovat R. Templar: „*Musíte spíše porozumět chování stáda a naučit se s ním pracovat ku vlastnímu prospěchu. Viděl jsem zaměstnance, kterému nezbylo nic, než oči pro pláč. Nepochopil systém, jímž se řídilo jeho stádo, jeho kolegové se obrátili proti němu. Rozpoznali jeho odlišnost, ucítili strach, šli mu po krku*“⁴³. Tato strategie není nabádáním k tomu, aby nově nastoupivší zaměstnanec neukázal svoje schopnosti. Je modelem chování, který potencionálnímu mobberovi nedává příliš důvodů k tomu, aby začal nového zaměstnance pronásledovat. Přesto však ani tento způsob chování po nástupu do zaměstnání nemusí být účinný ve všech situacích. Jak již bylo výše uvedeno i jen jemné nuance v chování nového i stávajícího zaměstnance mohou být pro mobbera záminkou k pronásledování. Konfliktem uvnitř jeho samého a spouštěčem jeho patologického chování vůči kolegovi.

⁴² ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 20. ISBN 978-80-247-3156-8.

⁴³ TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel pro úspěšnou kariéru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 152. ISBN 80-247-1299-7.

4.2 Prevence výskytu patologických jevů na pracovišti z pohledu organizace

Předcházení patologickým jevům na pracovišti je z hlediska organizace podstatné především pro dosažení vytýčených cílů. Začíná již přijímáním „vhodných“ pracovníků. Podstatnou úlohu zde tedy hraje personalista, jeho empatie i zkušenost. Pro organizaci je důležité odhadnout budoucího zaměstnance nejen z pohledu jeho pracovní výkonnosti, ale i z hlediska jeho psychických vlastností, tedy jeho případné rizikovosti pro kolektiv. Tato část práce personalisty nebo vedoucího pracovníka není vždy lehká, protože mobbeři jsou většinou skvělí manipulátoři. Používaný výraz: „sériový mobber“ je velmi příhodný pro člověka, který střídá pracovní místa často již právě jen pro tento rys – stále, průběžně, na kterémkoli pracovišti, hledat potencionální oběti pro své mobbování. Odhalit takového pracovníka není jednoduché a vyžaduje zkušenost personalisty, popř. jeho intuici a odhad. V problematice výskytu patologických jevů na pracovišti je práce vedoucích pracovníků – manažerů zásadní. Oni by měli vnímat náladu na pracovišti, měli by umět naslouchat, být citliví na možnou nervozitu, konflikty a další signály, které mohou napovědět o možném zhoršení vztahů mezi jejich podřízenými. PhDr. Svobodová zdůrazňuje: „*Vedoucí pracovník musí kromě mnoha manažerských vlastností a dovedností mít i schopnost vcítit se do problémů druhých, naslouchat jim a být vnímavý k potřebám i emočním projevům svých podřízených. Nehledě na to, že musí být schopen racionálně zvládat i své vlastní emoce*“⁴⁴. Vedoucí pracovníci by také měli umět organizovat práci tak, aby pracovní úkoly pro zaměstnance byly rozvrženy rovnoměrně, a aby nedocházelo ke konfliktům přetížeností jedněch pracovníků a naopak nedostatečným pracovním vytížením a nudou dalších. Podle PhDr. Kelnarové a Mgr. Matějčkové je důležité správné vedení zaměstnanců, zároveň i řízení jejich práce: „*Kvalitní a efektivní řízení práce na všech stupních řízení také slouží jako prevence. Úroveň a kvalita manažerů na pracovišti může také sloužit k předcházení mobbingu*“⁴⁵. Kvalitní manažeři na všech úrovních řízení organizace jsou do jisté míry zárukou předcházení výskytu patologických jevů na pracovišti. Měli

⁴⁴ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 171. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁴⁵ KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 155. ISBN 978-80-247-3270-1.

by být schopni správně vyhodnotit momentální mezilidské vztahy mezi podřízenými. Tímto způsobem lze eliminovat přítomné patologické jevy na co nejnížší možnou míru. Správné vedení a řízení všech podřízených zaměstnanců zdůrazňují Doc. Dědina a PhDr. Cejthamr: „*Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců*“⁴⁶.

4.2.1 Firemní kultura a její role v prevenci patologických jevů na pracovišti

Prof. Armstrong uvádí: „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně formulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování*“⁴⁷. Firemní kultura a péče o zaměstnance hraje v prevenci patologických jevů na pracovišti velkou roli. Sceluje kolektiv, redukuje konflikty a nedorozumění. V povědomí zaměstnanců nastavuje společné vnímání norem a hodnot. Snižuje pocit nejistoty zaměstnanců a naopak upevňuje stanovená pravidla. Je neoddiskutovatelné, že pokud jsou ve firmě přítomny patologické jevy v chování zaměstnanců, odvádí to pozornost všech zainteresovaných od práce a klesá jejich výkonnost. Profesor Kratz tvrdí: „*Nehledě na odsouzeníhodné znevažování lidské důstojnosti, musí každá firma působit proti mobbingovým aktivitám také z ekonomických hledisek. Tam, kde dochází k mobbingu, se totiž nepracuje. Z pracovního procesu jsou – částečně vyloučeni především dva lidé, původce mobbingu a jeho oběť*“⁴⁸. Zhoršení pracovních výsledků zaměstnanců se pak nutně projeví v ekonomické situaci společnosti.

Při výskytu patologických jevů na pracovišti jsou v tomto problému v kolektivu zainteresovaní všichni zaměstnanci. Všichni intenzivně vnímají nepříjemnou a složitou kolegiální atmosféru, jež v tuto chvíli na pracovišti vládne. Výhodou každé instituce

⁴⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 248. ISBN 80-247-1300-4.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ KRATZ, H.-J., *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 39. ISBN 80-7261-127-5.

tedy je, pokud má pravidla žádoucího chování svých zaměstnanců popsaná vnitřní legislativou. „*Pokud firma stanoví firemní zásady a normy chování založené na spolupráci, dialogu, otevřenosti a férovosti a dbá na jejich dodržování, může výskyt mobbingu a dalších negativních jevů výrazně eliminovat. Význam má také, deklaruje-li podnik zákaz šikany a ponižování v některém z vnitřních předpisů, např. v etickém kodexu*“⁴⁹. Na druhou stranu je si však také třeba uvědomit, že ani sebelépe propracovaný etický kodex firmě nezaručí ani spokojenost zaměstnanců, či polepšení těch problémových, ani velké zisky a její prosperitu. Je proto důležité, jak společně tvrdí i Doc. Dědina a PhDr. Cejthamr, aby se instituce při tvorbě etického kodexu kromě jiného opřely také o názory svých zaměstnanců: „*Při tvorbě etického kodexu musí být firma ochotna otevřít choulostivé (etické) otázky ve firmě. Zároveň musí být schopna věnovat této tvorbě mnoho času a značné úsilí a motivovat zaměstnance na všech úrovních tím, že je zapojí do jeho vypracování, aby se mohli ztotožnit s jeho programem a tím přinést očekávaný užitek*“⁵⁰. Tímto způsobem se mohou zaměstnanci s etickým kodexem společnosti ztotožnit a ctít zásady chování, které jsou v něm interpretovány. Pro vedení společnosti je tedy nezbytné, mít informace o tom, co se na její půdě děje, jaké zde panuje pracovní klima, jak tu fungují mezilidské vztahy. Je dobré mít přehled o spokojenosti svých zaměstnanců. Vedení by mělo zároveň vědět, jakým způsobem přítomnosti patologických jevů na pracovištích předcházet.

Zdravé a bezpečné pracovní prostředí s dobře nastavenou firemní kulturou, propracovaným systémem péče o zaměstnance jsou prvním krokem k tomu, aby se patologické jevy na pracovišti vyskytovaly v míře co nejmenší.

⁴⁹ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Jak na nepřátelské pracovní vztahy aneb jak vyřešit mobbing na pracovištích?* [online]. © 13.01.2014 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-61480760-jak-na-nepreatelske-pracovni-vztahy-aneb-jak-vyresit-mobbing-na-pracovistich>

⁵⁰ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 46. ISBN 80-247-1300-4.

5 NÁSLEDKY PATOLOGICKÝCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI

Následky přítomnosti patologických jevů na pracovišti jsou jednoznačně negativní, poškozující člověka i společnost. Negativně se odrážejí ve fungování i prosperitě celé instituce a zároveň se nežádoucím způsobem podepisují na psychickém i tělesném stavu všech zaměstnanců, zúčastněných v těchto incidentech.

5.1 Vliv přítomnosti patologických jevů na pracovišti na zaměstnance

Výskyt patologických jevů na pracovišti má na zaměstnance vliv vždy absolutně negativní.

Vliv a následky mobbingu na osobnost jedince /zaměstnance/ jdou od těch bezprostředních, až po ty dlouhodobé následky, trvající měsíce a roky. Tyto následky se nezdá podobají jiným traumatickým zážitkům a v extrémní, ne však neobvyklé intenzitě se mohou ztotožnit až se vznikem post – traumatické stresové poruchy: „*PTSD je definovaná jako rozvoj charakteristických symptomů, které následují po vystavení extrémnímu traumatickému stresoru, který způsobuje intenzivní strach a pocit bezmoci a hrůzy. Obvykle vede k trvalému vyhýbání se stimulům spojeným s traumatem a celkovému znečitlivění*“⁵¹. Podle PhDr. Huberové nelze určit, zda jsou dopady šikany na pracovišti větší na muže, či ženu, podřízeného, či nadřízeného apod.: „*Následky mobbingu totiž závisejí i na jiných faktorech (oběť, nadřízený, kolegové, prostředí...), nicméně jsou pro oběť podobně tragické. Nelze říci kdo je horším mobberem, protože facka často bolí mnohem méně, než opakované ponižování, ztráta důstojnosti a nedobrovolná izolace*“⁵². Ve všech případech přináší člověku dlouhodobý stres, který se na psychice zaměstnance projeví a přenesení se do jeho pracovního i osobního života. Největší následky si však nese především oběť. Ztráta sebeúcty a pocit bezvýchodnosti vede u oběti k depresím a bohužel až k suicidálním myšlenkám. „*Suicidální myšlenky jsou prvotním znakem suicidálního chování. Postižený začíná myslet na svou smrt jako*

⁵¹ WEBNODE. *Mobbing – psychický teror na pracovišti* [online]. © 23. 07. 2010 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-teror-na-pracovisti/>

⁵² HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, s. 25. ISBN 80-851-8662-4.

na poslední a tudíž i jediné řešení jeho zdánlivě neřešitelných problémů“⁵³. Z pracovního hlediska nejčastěji dochází ke ztrátě pracovní motivace. PhDr. Tureckiová píše, že motivace je: „...vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“⁵⁴. Tato touha dobře pracovat je setřena obavami, strachem a osamělostí oběti. Neřešené patologické jevy na pracovišti tak mohou být pro všechny zúčastněné zdrojem nejrůznějších negativních důsledků pro jejich osobnost a další život.

5.2 Následky přítomnosti patologických jevů na pracovišti pro společnost

Pro společnost, v níž je pracovní klima zatížené patologickými jevy v chování zaměstnanců, jsou ve většině případů následky nevyhnutelné. V případě šikanování klíčových zaměstnanců, kteří jsou pro chod společnosti nezbytní, mohou být následky pro danou instituci až fatální. Přítomnost patologických jevů na pracovišti, napětí, nepřátelství, agresivita, nefungující korektní pracovní a přátelské vztahy, se odráží na chování i pracovním výkonu zaměstnanců a organizaci přináší následky v podobě ztrát lidských i ekonomických. V případě, že se informace o nezdravém klimatu uvnitř organizace dostane do širšího povědomí veřejnosti, dostává se tato instituce v očích zákazníků a klientů do negativního světla. Z pohledu konkurenceschopnosti se společnost se špatnou pověstí stává zranitelnou.

U šikanovaných pracovníků klesá motivace, a jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, kladou si tyto zaměstnanci otázky spojené s pochybami s tím, proč pracovat naplno, proč být vůči zaměstnavateli loajální, či proč ve firmě nadále setrávat. Velmi výstižně popsal problematiku loajality zaměstnance Doc. Dytrt: „*Loajalita k firmě se nerodí sama od sebe. Vůdčí osobnosti o ni musí usilovat a udávat tón jejího pronikání do nižších hladin struktury. Především mezi vedoucími pracovníky musí existovat jednota slov a činů a ochota podat pomocnou ruku, když to zaměstnanec potřebuje*“⁵⁵.

⁵³ HLADÍKOVÁ, K. *Sebevražedné chování* [online]. © 09. 03. 2009 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://sebevrazednechovani.blog.cz/0903/anotace-sebevrazedne-chovani/>

⁵⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 55. ISBN 80-247-0405-6.

⁵⁵ DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 35. ISBN 80-247-1589-9.

Je na zvážení zaměstnavatele, zda se ze svých řad nezbavit člověka, který, do pracovního prostředí vnáší svým negativním chováním chaos a stres. V konečném důsledku totiž i takový pracovně kvalitní zaměstnanec, přináší dotčené společnosti ztráty.

6 OBRANA PROTI PATOLOGICKÝM JEVŮM NA PRACOVIŠTI

Přítomnost patologických jevů na pracovišti je situace negativní a nechtěná, avšak situace vyskytující se poměrně často. Vzhledem k tomu že projevy chování související s nejrůznějšími patologickými jevy na pracovišti jsou do jisté míry skryté a bez stop, jež by byly na první pohled vidět, je obrana proti nim obtížná. Je povinností zaměstnavatele vytvořit takové pracovní prostředí, takové pozitivní pracovní klima, aby se zde všichni zaměstnanci cítili bezpečně a měli podmínky k tomu, aby podávali očekávaný pracovní výkon.

6.1 Obrana proti patologickým jevům na pracovišti z pohledu zaměstnance

Osobní statečnost, silná vůle a vytrvalost, to jsou vlastnosti, které pomohou zaměstnanci, jež se stane obětí patologických jevů na pracovišti, se s touto situací vypořádat. Je důležité nezůstat pasivní. Aktivní obrana dá mobberovi najevo sebevědomí poškozeného. Oběti je doporučováno zapisovat si všechny mobbingové události, kterým byla vystavena. I to jí dá nakonec zpětnou vazbu v tom, zda se opravdu jedná o mobbing, nebo jen o ojedinělé, běžné konflikty. *„Zákeřnost a vynalézavost mobberů může být mimořádná. Právníci proto doporučují schovávat si důkazy, např. emailovou poštu, a zajistit přítomnost věrohodného svědka v situacích, kdy oběť očekává, že bude vystavena dalším výpadům. To může pomoci v následném řešení situace“*⁵⁶. V rámci obrany je tedy pro oběť důležité schovávat si a shromažďovat veškeré důkazy, které jí nakonec pomohou usvědčit agresora. Podporu a pomoc může oběť nalézt např. u svých kolegů. Jejich solidarita a otevřené odsouzení nepřijatelného chování mobbera může pomoci negativní situaci vyřešit. PhDr. Šuleř uvádí, že: *„Při setkání s mobbingem, resp. bossingem je třeba v první řadě získat zpětnou vazbu, ověřit*

⁵⁶ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Patologie v pracovních vztazích – mobbing 1. část* [online]. © 11/2013 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/renata-provaznikova-patologie-v-pracovnich-vztazich-mobbing-1.htm>

si objektivitu svého pohledu na věc. Dále je důležité, nezůstat s problémem sám...⁵⁷. Je důležité mít svědky, kteří budou ochotni šikanu na pracovišti dosvědčit.

Postižený zaměstnanec by měl vědět, že pomoc může nalézt u svého vedoucího zaměstnance, u zaměstnavatele. Pro organizaci je tedy, nutné mít ve svých řadách manažery na vysoké úrovni. Vzdělané, empatické a nestranné. Pokud už se terčem mobbingu, nebo jiné formy negativního chování spolupracovníka jedinec stane, musí vědět, že lze najít pomoc. Že se může obrátit na odborovou organizaci, na inspektorát práce, nebo zřizovatele instituce, na občanské sdružení Práce a vztahy, apod. Oběť může hledat pomoc i na Policii České republiky. Nabízí se otázka, zda si všichni zúčastnění uvědomují, že jakákoli forma šikany na pracovišti je trestným činem a může mít v případě soudního řešení právní následky. Problematika a otázka šikany v zaměstnání je taktéž řešena v zákonu č. 262/2006 Sb. - Zákoníku práce, dále také jde o zákon č. 40/1964 Sb. - Občanský zákoník, v zákonu č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v zákonu č. 141/1961 Sb. o trestním řízení soudním - Trestním řádu. Dále je řešena v Antidiskriminačním zákoně 198/2009 Sb. Tyto informace by měly být výstrahou, pro mobbery, či další osoby i jen šikaně přihlížející a zároveň by měly být obrazem možné pomoci pro oběti. Tuto problematiku vystihuje PhDr. Hloušková: „*Účinná obrana proti mobbingu na pracovišti je především záležitostí osobní odvahy zaměstnance vystoupit proti agresi asertivním chováním a získání podpory v bezprostředním okolí. Oběť by se proto měla především snažit najít spojence na pracovišti, popřípadě u odborové organizace působící u zaměstnavatele. Podávání stížností a pasivní očekávání pomoci od institucí či orgánů působících vně zaměstnavatele se nejeví jako účinné*“⁵⁸.

Pro šikanovaného zaměstnance je obranou i jeho dobré rodinné zázemí. Zde může nalézt i aktivní podporu některého ze svých blízkých, jenž může zasáhnout svoji intervencí jak u zaměstnavatele, tak přímou konfrontací s mobberem. Zde je však na místě opatrnost, avšak i tato aktivní obrana z řad blízkých oběti ukáže mobberovi, že objekt jeho negativního zájmu není slabý a sám.

⁵⁷ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, s. 36. ISBN 80-85839-87-3.

⁵⁸ HLOUŠKOVÁ, P. *Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce: [platné právní úpravě]*. Olomouc: ANAG, 2004, sv. Práce, mzdy, pojištění. 1x za 3 roky.

Obrana proti patologickým jevům na pracovišti existuje jak z pohledu zaměstnance tak společnosti a vychází především ze samotné prevence těchto negativních jevů, provázejících chování zaměstnanců. Je však diskutabilní, nakolik je účinná. Sestává z mnoha faktorů, které je schopen ovlivnit sám zaměstnanec a mnoha kroků, jež podniká zaměstnavatel.

6.2 Obrana proti patologickým jevům z pohledu společnosti

Dobrá organizace práce a vzdělaný a empatický management společnosti, jsou základem toho, jak se instituce může bránit vzniku patologických jevů na svých pracovištích. V organizační problematice mají velký význam především linioví manažeři, kteří zpravidla stojí za každodenním přidělováním úkolů a kontrolou plnění pracovních povinností svých podřízených. Právě správná organizace práce je nezbytná pro efektivně a dobře odvedenou práci zaměstnanců. Vyvážené přidělování úkolů následně brání vzniku stresu a předchází konfliktům. Faktory vzniku mobbingu shrnuly PhDr. Kelnarová a PhDr. Matějčková. Jsou to např.: „*Chaotická a nepromyšlená práce, časová tíseň při plnění zadaných úkolů, stereotyp při pracovní činnosti, manažer nezvládá svoji práci, ve vedení neschopní zaměstnanci, další vzdělávání zaměstnanců není podporováno, převládají zastaralé způsoby práce, chybí inovace, vysoká aspirační úroveň, málo zdatných pracovníků, chybí odměna (pochvala, finanční ocenění), nejsou vymezeny kompetence každého pracovníka, mezilidským vztahům na pracovišti není věnována pozornost, kvalita řízení práce na všech řídicích úrovních pokulhává*“⁵⁹. Pokud se instituce vyhne těmto faktorům, negativně ovlivňujícím psychiku i postoje svých zaměstnanců, je to jedna z cest, jak zabránit vzniku patologických jevů uvnitř sebe samé.

Zaměstnavatel by měl, kromě zdravého konkurenčního prostředí a soutěživosti, mezi zaměstnanci na pracovišti budovat přátelské vztahy. Měl by prohlubovat komunikaci mezi vedením a řadovými zaměstnanci, dát jim najevo, že jsou pro instituci důležití a že zde funguje zpětná vazba. Dobře fungující vnitrofiremní komunikace má pozitivní vliv na zaměstnance i vedení organizace. Je velmi důležité, pro vzájemnou

⁵⁹ KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 154. ISBN 9788024732701.

komunikaci mezi spolupracovníky i vedením, aby se navzájem znali. Toho lze dosáhnout pořádáním nejrůznějších teambuildingů, akcí a setkání, jenž mezi zaměstnanci posílí osobní i profesní vazby.

Je v zájmu zaměstnavatele dávat svým zaměstnancům klid na práci. Správně nastavená personální politika, dostatečný počet pracovníků i náplň práce odpovídající jejich vzdělání, schopnostem i možnostem, pomáhají odbourávat stres a konflikty na pracovišti. Toto by měl mít zaměstnavatel na paměti, ať už se jedná o malou nebo velkou společnost. Dle prof. Koubka dobře vedená personální politika: „...*upevňuje vazbu mezi pracovníky a firmou, projasňuje procesy rozhodování a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé pracovní klima, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími pracovníky a vedenými pracovníky), musí však respektovat zájmy firmy, ale i pracovníků firmy. Těm pak dává určitý pocit jistoty a jasnější perspektivy*“⁶⁰. Podporování loajality pracovníků a budovat v nich pocit sounáležitosti, sdílení a kolejality, jsou, jak už bylo zmíněno, také jedním z prostředků, jak vytvářet pozitivní pracovní klima a bránit vzniku negativních jevů na pracovišti. I tato otázka úzce souvisí s fungující komunikací uvnitř firmy.

Další možnou obranou, proti výskytu patologických jevů na pracovišti, která se úzce prolíná s prevencí popsanou v předchozích kapitolách, je odměňování zaměstnanců. Dostatečná odměna za práci nejen ve formě finanční, ale i lidské, je opět dalším a velmi podstatným způsobem, jak se může zaměstnavatel bránit všemu negativnímu, co se může na pracovišti odehrávat. Zaměstnanci takto komplexně odměňovaní jsou spokojení a motivovaní k podávání vysokých pracovních výsledků, což se projeví na plnění cílů společnosti. Profesor Armstrong uvádí: „*Lidé budou lépe motivováni, jestliže bude jejich práce uspokojovat sociální a psychologické potřeby a rovněž ekonomické potřeby*“⁶¹. Komplexnost odměňování tedy vede k uspokojení potřeb zaměstnance. Umožňuje mu to pak plně se soustředit na práci. Nejistota u zaměstnance nevyvolává stres a není tak z tohoto pohledu vytvářeno podhoubí pro vznik patologických jevů na pracovišti.

⁶⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 25. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 118. ISBN 978-80-247-2890-2.

Obrana organizace proti přítomnosti patologických jevů na pracovišti však z největší míry spočívá v samotné prevenci jejich vzniku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá výskytem patologických jevů na pracovišti. Z popisované problematiky vyplývá, že se mobbing a další přítomné patologické jevy na pracovištích v současnosti rozšiřují stále více a více. Stávají se vážným problémem nejen pro zaměstnance a tedy samotné účastníky těchto negativních jevů, ale ve svém důsledku i pro jednotlivé společnosti, které je zaměstnávají.

V dnešní době je mobbing reálný pojem a jeho výskyt na pracovištích je nepopíratelný. Nezáleží na zaměření pracoviště, jeho velikosti, sociální skladbě, inteligenci a vzdělání pracovníků. Na jejich materiálním zabezpečení, či rodinném zázemí, ani na tom, jak jsou v kolektivu dlouho a jaké mají pracovní zkušenosti. Přes všechnu snahu podívat se na mobbing z hlediska psychologie klinické, pracovní, sociální či ze zcela jiných třeba i nelogických a nevědeckých pohledů, jsou okamžik vzniku i přítomnost mobbingu na pracovišti neuchopitelné.

Jednou z povinností vedení společnosti je snažit se o prohlubování zdravých, nekonfliktních, kolegiálních a přátelských vztahů na pracovišti. Dávat prostor zdravým konkurenčním vztahům bez závisti, nevraživosti, lhostejnosti a žárlivosti, bez absence etiky a kolegiality. Podporovat zdravé klima na pracovišti i pečovat o své podřízené. Cílem vedení organizace by mělo být přátelské, zdravě soutěživé, nekonfliktní pracovní prostředí, nakloněné dosahování vytýčených cílů. Pracovní prostředí s dobrou firemní kulturou, kde jeho zaměstnanci mají vytvořené takové pracovní podmínky, aby mohli pracovat dobře, efektivně tak, aby cíle společnosti mohli naplnit.

Spokojený zaměstnanec je nepopíratelným pokladem každé společnosti. Dobré vztahy na pracovišti, které vedou k co největší produktivitě práce, jsou nejen ukázkou dobře fungující firemní kultury, ale zvyšují konkurenční schopnost společnosti vůči dalším konkurenčním subjektům. Je proto nutné patologickým jevům na pracovišti předcházet a mělo by být snahou zaměstnavatele mezilidské vztahy na pracovišti neustále zlepšovat a negativní chování svých zaměstnanců v rámci pracovních vztahů eliminovat. Zaměstnavatel by měl dohlížet na dodržování lidských práv, na dobré vztahy mezi zaměstnanci a vzhledem ke konkurenčním výhodám, jež přináší dobré

klima na pracovišti, se svými zaměstnanci komunikovat a pečovat o ně. Pro oba subjekty, zaměstnavatele i zaměstnance, je přínosem vzájemná pozitivní zpětná vazba. Pro zaměstnance pak, je nenahraditelný pocit uznání, respekt i pocit, že byl za svou práci adekvátně ohodnocen nejen finančně, ale i lidsky. Mnohdy je pochvala a projev uznání a respektu pro zaměstnance mnohem cennější, než finanční odměna. Každopádně komplexní kladné ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance a jeho spokojenost, je vizitkou „zdravé“ společnosti. Kladně pojatá a fungující firemní kultura a zájem zaměstnavatele v povědomí zaměstnanců nastavuje společné vnímání a sdílení norem a hodnot. Snižuje pocit nejistoty a naopak upevňuje stanovená pravidla. Podporuje emocionální pohodu a dobré klima na pracovišti. V práci dává zaměstnancům pocit smysluplnosti a toho, že někam patří, že jsou součástí společnosti, která o ně jeví zájem. V podstatě je jakýmsi koordinátorem chodu organizace a zabezpečuje spolupráci mezi všemi zaměstnanci.

Je nutné, aby si každý člověk uvědomil, že i on sám se může stát obětí šikany na pracovišti. Psychický teror člověka ničí a pojmenování psychoteroru na pracovišti jako „znásilňování duše“ je pojem výstižný, zároveň však děsivý. Může se zdát výrazem příliš silným, avšak zcela se shoduje s tím, jak se oběť šikany na pracovišti cítí a jak destruktivní dopady na jedince patologické jevy na pracovišti mají. Patologické jevy, se kterými se člověk může setkat při výkonu své práce, mohou významně ovlivnit život každého zaměstnance. Zároveň ovlivní i každého, kdo ví o tom, že se v rámci jeho pracovního kolektivu něco takového děje a přesto nezasáhne, ať je už na pozici spolupracovníka, podřízeného, či vedoucího zaměstnance. S následky takového jednání se tak všichni zúčastnění vyrovnávají různými způsoby celý život.

Přítomnost patologických jevů na pracovišti je nechtěným jevem, jímž se každá společnost brání. Má velmi nepříznivé dopady nejen na člověka, jako zaměstnance, ale pro společnost /instituci, organizaci, firmu/, je zcela kontraproduktivní ve všech konečných důsledcích. V důsledcích ekonomických i lidských.

Bakalářská práce je napsaná v teoretickém plánu s výsledky praktických poznatků z každodenní praxe autorky. Tento jev neznámá, že zde nejsou praktické výstupy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, ISBN 978-80-86723-76-1.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. 1. vyd. [i. e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2018-0.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-1300-4.
- DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1589-9.
- EDMÜLLER, A., WILHELM, T. *Nenechte sebou manipulovat!: jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Praha: Grada, 2003, ISBN 8024704102.
- FARKOVÁ, M. *Dospělost a její variabilita*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2480-5.
- FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0533-8.
- FISCHER, S., ŠKODA, J. *Sociální patologie: závažné sociálně patologické jevy, příčiny, prevence, možnosti řešení*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5046-0.
- HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3037-0.

- HLOUŠKOVÁ, P. *Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce: [platné právní úpravě]*. Olomouc: ANAG, 2004, sv. Práce, mzdy, pojištění. 1x za 3 roky.
- HUBINKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1593-3.
- HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, ISBN 80-851-8662-4.
- CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha: VoltersKluwer, 2014, ISBN 978-80-7478-552-8.
- KELNAROVÁ, J., MATĚJKOVÁ, E. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 9788024732701.
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2892-6.
- KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha Management Press. 2005, ISBN 80-7261-127-5.
- MASTILIAKOVÁ, D. *Posuzování stavu zdraví a ošetřovatelská diagnostika: v moderní ošetřovatelské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5376-8.
- MATOUŠKOVÁ, I. *Aplikovaná forenzní psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4580-0.
- MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2308-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.
- NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2956-5.
- NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2957-2.
- PASTOR, Z. *Sexualita ženy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1989-4.

- PAVLOVSKÝ, P.. *Soudní psychiatrie a psychologie*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2618-2.
- PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3871-0.
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2474-4.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, ISBN 80-85839-87-3.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.
- VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4732-3.
- VTÍPIL, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: (pracovní motivace)*. 1. vyd. Olomouc Univerzita Palackého, 1987.
- VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, ISBN 80-244-0337-4.
- WOLFF, I. *Etiketa v zaměstnání: udělejte dobrý dojem!*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2081-4.
- TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel pro úspěšnou kariéru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-1299-7.
- VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3174-2.
- VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, ISBN 80-244-0337-4.
- WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3701-0.
- ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-3156-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

BOHOŇKOVÁ, I. *Co vlastně lidi v práci motivuje?* [online]. © 29.06.2012 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/co-vlastne-lidi-v-praci-motivuje-/>

FRANĚK, P. *Maslowova pyramida potřeb.* [online]. ©2011 - 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova-pyramida/>

HLADÍKOVÁ, K. *Sebevražedné chování* [online]. © 09. 03. 2009 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://sebevrazednechovani.blog.cz/0903/anotace-sebevrazedne-chovani/>

JELÍNKOVÁ, P. *Pyramida důvodů, proč se vykašlat na falešné jistoty* [online]. [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.jatodokazu.cz/pyramida-duvodu-proc-se-vykaslat-na-falesne-jistoty/>

KŘÍŽKOVÁ, A. et al. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů.* [online]. ©2011 - 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

ONDŘIOVÁ, I., DUČAIOVÁ, J. *Mobbing ve zdravotnickém prostředí a možnosti jeho prevence* [online]. © 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/mobbing-ve-zdravotnickem-prostredi-a-moznosti-jeho-prevence-451699>

PROVAZNÍKOVÁ, R. *Patologie v pracovních vztazích – mobbing 1. část* [online]. © 11/2013 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/renata-provaznikova-patologie-v-pracovnich-vztazich-mobbing-1.htm>

ŘASOVÁ, K. *Pocit sounáležitosti* [online]. © 2010–2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://easymagazine.cz/blogy/katerinarasova/pocit-sounalezitosti>

ŠIKANA V PRÁCI. *Bullying* [online]. © 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://www.sikanavpraci.cz/co-vsechno-je-sikana/bullying/>

ŠIKANA V PRÁCI. *Dissen* [online]. © 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z:
<http://sikanavpraci.cz/enigma-portfolio/dissen/>

WEBNODE. *Mobbing – psychický teror na pracovišti* [online]. © 23. 07. 2010 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-teror-na-pracovisti/>

SEZNAM ZKRATEK

AV ČR - Akademie věd České republiky

PTSD - Posttraumatická stresová porucha

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....15

Seznam grafů

Graf 1: Odpovědi na otázku: Setkal/a jste se někdy na současném nebo minulém pracovišti se sexuálním obtěžováním? Podle pohlaví v %.....26

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alena Bomberová

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Patologické jevy na pracovišti a jejich vliv na zaměstnance

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 39

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: Mgr. Martina Kalvodová