

# **Problematické vztahy na pracovišti - komparace dvou společností**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Jana Dundelová, Ph.D.**

**Vypracovala:  
Lenka Baklíková**

**Brno 2015**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Problematické vztahy na pracovišti** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 18. května 2015

---

Chtěla bych poděkovat PhDr. Janě Dundelové, Ph.D. za vedení bakalářské práce, za cenné rady a připomínky v průběhu vypracovávání. Dále bych chtěla poděkovat společnosti a jejich zaměstnancům, kteří se zúčastnili mého výzkumu.

## **Abstrakt**

Baklíková, L. Problematické vztahy na pracovišti. Bakalářská práce. Brno: 2015  
Tato práce se zaměřuje především na dlouhodobé problematické vztahy na pracovišti. Teoretická část se skládá z jejich definování, přiblížení jejich příčin, průběhu, cílů a charakteristiky typických účastníků. Obsahuje důsledky nefunkčních mezilidských vztahů na pracovišti na společnost a na jednotlivce. Jsou přiblíženy možné preventivní opatření, možnosti obrany a řešení a také legislativa, která může pomoci obětem. Praktická část analyzuje osobní zkušenosti pracovníků dvou vybraných firem v ČR s problematickými vztahy na pracovišti. Cílem je zjistit, zda a jakým způsobem probíhají problematické vztahy na pracovišti a zmapovat povědomost respondentů o této problematice a jejím řešení. Pro výzkum je využit dotazník a z jeho výsledků budou navržena doporučení pro zlepšení vztahů na pracovišti.

## **Klíčová slova**

Pracovní vztahy, problematické vztahy, konflikty, mobbing, sexuální obtěžování, legislativa.

## **Abstract**

Baklíková, L. Problematic relationships at workplace. Bachelor thesis. Brno: 2015

This thesis focuses mainly on long-term problematic workplace relationships. The theoretical part is composed of their definitions, explaining their causes, processes, goals and typical characteristics of participants. Also it contains consequences of dysfunctional interpersonal relationships in workplace to society and individuals. There are explained a possible preventive actions and other defense capabilities which can help to the victim and to company. The practical part analyzes the personal experience employees with problematic relationships in workplace of two selected companies in the Czech Republic. The aim is to find out process and consequences of problematic relationships and map the awareness of people about this issue and its solutions. For research is used questionnaire and its results will be analyzed and proposed recommendation to improve relations and the workplace for bought companies.

## **Keywords**

Employment relationships, problematic relationship, conflicts, mobbing, sexual harassment, legislation.



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíle bakalářské práce</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>15</b>
4.1	Vztahy na pracovišti .....	15
4.1.1	Pracovní prostředí .....	15
4.1.2	Konflikty na pracovišti .....	16
4.1.3	Vznik dlouhodobých problematických vztahů.....	17
4.2	Problematické vztahy na pracovišti .....	18
4.2.1	Mobbing a bullying.....	18
4.2.2	Bossing.....	23
4.2.3	Staffing.....	24
4.2.4	Sexuální obtěžování.....	25
4.2.5	Další příbuzné pojmy .....	26
4.3	Charakteristické rysy účastníků .....	28
4.3.1	Spolupracovníci.....	28
4.3.2	Oběti.....	28
4.3.3	Pachatelé.....	29
4.3.4	Typická odvětví .....	30
4.4	Důsledky problematických vztahů na pracovišti .....	31
4.4.1	Důsledky jednotlivců.....	31
4.4.2	Důsledky organizací a společností.....	32
4.5	Možnosti prevence a řešení .....	33
4.5.1	Prevence a řešení z pohledu jednotlivce .....	33
4.5.2	Prevence a řešení z pohledu společnosti.....	36
4.5.3	Instituce pro pomoc obětem .....	39
4.6	Právní ochrana.....	40

---

<b>5</b>	<b>Praktická část</b>	<b>45</b>
5.1	Cíle průzkumu.....	45
5.2	Metodika .....	46
5.3	Hypotézy .....	47
5.4	Charakteristika zkoumaných společností .....	48
5.5	Výsledky a jejich analýza .....	49
5.5.1	Návratnost dotazníků .....	49
5.5.2	1. Oddíl: Obecné otázky.....	50
5.5.3	2. Oddíl: Typ problematických vztahů na pracovišti .....	51
5.5.4	3. Oddíl: Příčiny problematických vztahů na pracovišti.....	57
5.5.5	4. Oddíl: Projevy problematických vztahů na pracovišti .....	59
5.5.6	5. Oddíl: Řešení problematických vztahů na pracovišti .....	62
5.5.7	6. Oddíl: Vlastní názory, možná zlepšení situace .....	67
5.6	Diskuse.....	72
5.7	Návrhy na zlepšení a doporučení pro společnosti.....	74
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>87</b>
	<b>Příloha č. 1 – Dotazník</b>	<b>94</b>
	<b>Příloha 2 – Zákony</b>	<b>102</b>



## Seznam obrázků

Obr. 1	Pohlaví respondentů (Společnost č. 1).....	50
Obr. 2	Pohlaví respondentů (Společnost č. 2).....	50
Obr. 3	Věk respondentů.....	50
Obr. 4	Nejvyšší ukončené vzdělání.....	51
Obr. 5	Výskyt problematických vztahů na pracovišti.....	52
Obr. 6	Typ problematických vztahů (Společnost č. 1).....	52
Obr. 7	Typ problematických vztahů (Společnost č. 2).....	52
Obr. 8	Povědomost respondentů.....	53
Obr. 9	Typ problémů na pracovišti.....	56
Obr. 10	Rozšířenost problematických vztahů v ČR (Společnost č. 1).....	57
Obr. 11	Rozšířenost problematických vztahů v ČR (Společnost č. 2).....	57
Obr. 12	Chyby oběti v přítomnosti agresora (Společnost č. 1).....	59
Obr. 13	Chyby oběti v přítomnosti agresora (Společnost č. 2).....	59
Obr. 14	Důsledky obětí.....	60
Obr. 15	Psychické důsledky.....	61
Obr. 16	Psychosomatické důsledky.....	61
Obr. 17	Sociální důsledky.....	62
Obr. 18	Řešení problémů na pracovišti respondenty (Společnost č. 1)....	64
Obr. 19	Řešení problémů na pracovišti respondenty (Společnost č. 2)....	64
Obr. 20	Důvody obětí pro neřešení problémů (Společnost č. 1).....	65
Obr. 21	Důvody obětí pro neřešení problémů (Společnost č. 2).....	65
Obr. 22	Empatie s další obětí (Společnost č. 1).....	66
Obr. 23	Empatie s další obětí (Společnost č. 2).....	66
Obr. 24	Reakce na problémy kolegy.....	66
Obr. 25	Uplatnění obětí v dalším zaměstnání (Společnost č. 1).....	67
Obr. 26	Uplatnění obětí v dalším zaměstnání (Společnost č. 2).....	67

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Návratnost dotazníku</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Kurzy pro vedoucí pracovníky</b>	<b>75</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Dlouhodobé kurzy pro vedoucí pracovníky</b>	<b>75</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Nabídka kurzů</b>	<b>76</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Odborné časopisy</b>	<b>77</b>

# 1 Úvod

Většina z nás se dříve nebo později účastní pracovního procesu, kdy na pracovišti strávíme velké množství času. Ani tam se nelze vyhnout občasným konfliktním situacím. Bohužel také z neřešeného konfliktu se může vyvinout dlouhodobější problém. Ohrožení problematickými vztahy na pracovišti jsou potencionálně všichni z nás. Také proto, že ne vždy máme možnost si vybrat pracoviště a kolektiv podle vlastních představ.

Tématem této bakalářské práce jsou dlouhodobé problematické vztahy na pracovišti. Násilí, diskriminace nebo sexuální obtěžování v dnešní době již poměrně známé a veřejností odsuzované. Ale vedle těchto problémů se na pracovišti můžeme setkat i s jinými druhy problematických vztahů, kterým prozatím není věnováno dostatečné pozornosti. Můžeme se setkat také s psychologickým terorem na pracovišti. Tomuto se začalo věnovat poměrně nedávno, proto je také prozatím povědomost o těchto problémech nižší. Toto je jeden z důvodů, pro který jsem si vybrala toto téma bakalářské práce. Sama jsem se s problematickými vztahy na pracovišti nesetkala, ale měla jsem možnost vyslechnout několik zkušeností obětí se závažnými následky.

Ve skandinávských zemích, ve kterých byly provedeny první výzkumy, je výskyt problematických vztahů na pracovišti velmi vysoký. Nezaměstnanost je v těchto zemích sice nižší, ale pracovní proces provází mimo jiné velmi vysoký tlak na výkonnost, a ty se také určitými způsoby na pracovišti ventilují. Vyskytují se však také, i když ne až v tak vysoké míře, i v dalších zemích. V českém prostředí může hrát roli naopak nezaměstnanost, také tlak na vyšší výkonnost a nižší náklady i v oblasti lidských zdrojů. Na pracovním trhu panuje konkurenční prostředí, ve kterém se pohybuje velké množství kvalitních kandidátů, a také rivalita na pracovním trhu může dlouhodobě špatné vztahy v práci násobit. Vzdůstají obavy ze ztráty sociálních a finančních jistot a jsou nižší šance získat dobré zaměstnání, kde by lidé byli pracovní spokojeni. Stres a tlak na každého působí jinak a může ovlivnit také naše chování. Dlouhodobé problematické vztahy na pracovišti ovlivňují psychické a fyzické zdraví člověka, ale také, ač si toto většina vedoucích nebo zaměstnanců neuvědomuje, ovlivňuje společnost v jejich nákladech a výkonnosti.

V těchto případech je prevence velmi důležitá. Existuje spousta způsobů, jak výskyt těchto problémů minimalizovat. Ne všechny jsou finančně náročné. Když je zakročeno již v počátku, nemusí být případ obvykle závažný a také škody nemusí být velké. Naopak následná obrana a řešení těchto situací je mnohdy velmi nákladný a náročný proces jak pro oběti, tak pro společnosti. V současné době jsou uzákoněny a právně chráněny oběti sexuálního obtěžování, diskriminace a násilí na pracovišti. Ostatním formám teroru se dá bránit prostřednictvím odkazu na podstatu těchto událostí v několika zákonech, ale stále se vyskytují oblasti, které nejsou legislativně ošetřeny.

Závažnost spočívá mimo jiné v dlouhodobosti a v tom, že si tohoto problému okolí většinou všimne, až ve chvíli, kdy je problém v pokročilé fázi

a projevují se důsledky ve zdraví a psychice oběti. Své problémy se snaží někteří skrývat, a tak se mohou dostat do závažné situace.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část zpracovává dostupné poznatky o problematice. Definuje jednotlivé druhy problematických vztahů, jako jsou především mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování a vymezení i dalších specifických problematických vztahů na pracovišti. Jsou nastíněny charakteristiky účastníků, příčiny jednotlivých problémů a jejich projevy v chování a zdraví člověka. Závěr teoretické části je věnován možnostem prevence a řešení těchto situací. Také jsou přiblíženy instituce, na které je možné se obrátit a souhrn právní ochrany.

V praktické části je analyzován výskyt, vznik, průběh, problematika řešení a povědomost o dlouhodobých špatných vztazích. Zkoumaná data jsou získána prostřednictvím dotazníkového šetření ve dvou českých společnostech. Výzkum je proveden v menších společnostech s nižším počtem respondentů, a z tohoto důvodu byly do dotazníku zařazeny otevřené otázky, které zkoumají vlastní zkušenosti a názory respondentů na tuto problematiku. Jelikož se jedná o pracoviště, kde problematické vztahy na pracovišti nejsou neznámé, předpokládáme, že se respondenti tak o svých problémech v otevřených otázkách více rozepíší. Dále, také z důvodu menších společností a menšího procenta obětí, které mohou vylíčit svůj problém, je zkoumána povědomost o výskytu a průběhu dlouhodobých problémů těch pracovníků, kteří se s tímto za celou svou dosavadní kariéru nesetkali. Právě povědomost o problémech a informovanost jak vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců, je z mého pohledu klíčová ke zlepšení situace.

## 2 Cíle bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je především zpracování souhrnného přehledu dosavadních znalostí o dlouhodobých problematických vztazích na pracovišti a zhodnotit je na dvou pracovištích v České republice. Výzkum v praktické části je soustředěn na dvě společnosti v České republice.

Cílem teoretické části práce je především zpracovat souhrnný přehled dosavadních poznatků a znalostí z této problematiky. První část je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti a jejich vliv na chod společnosti. Následuje vymezení mobbingu, bossingu, bullyingu, staffingu, diskriminace, sexuálního obtěžování a dalších dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti. Dále jsou zpracovány možné příčiny vzniku, průběh, cíle a charakteristické rysy vztahů a jejich aktérů. V poslední části jsou podrobně popsány existující preventivní opatření z pohledu oběti a společnosti. Také jsou přiblíženy možnosti řešení, instituce pro pomoc obětem a příslušná legislativa.

Cílem praktické části práce je zhodnocení a porovnání pracovního prostředí ve dvou společnostech z hlediska problematických pracovních vztahů. Data byla získána z provedeného dotazníkového šetření. Pomocí výzkumu ve dvou českých společnostech bude zmapován výskyt, všeobecná informovanost a povědomost o problematických vztazích na pracovištích a možnosti jejich prevence, nápravy a řešení. Ze získaných výsledků budou navržena možná preventivní doporučení, jak zlepšit vztahy, atmosféru na pracovišti a minimalizovat rizika problematických vztahů ve zkoumaných společnostech.

### 3 Metodika

Bakalářská práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické. Pro nastudování problematiky obou částí je využito dostupné odborné literatury, výsledků výzkumů, internetových zdrojů a zákonů České republiky a Evropské unie.

Pro nastudování a vypracování teoretické části je použita odborná literatura, internetové zdroje, časopisecké články a materiálů EU o této problematice. V neposlední řadě je využito zpracovaných dostupných výzkumů z této oblasti. Také je čerpáno z příruček pro oběti mobbingu, bossingu a jiných problematických vztahů na pracovišti. Pro zpracování legislativní části je použito platných zákonů.

Praktická část je vypracována na základě výzkumu, pro který je využit cíleně vytvořený dotazník. Dotazník je přiložen v příloze č. 1 a je sestaven tak, aby byly jak zjištěny potřebné data, osobní zkušenosti a názory respondentů. Dotazníkové šetření bude provedeno ve dvou českých společnostech. Získaná data budou zpracována do tabulek a grafů a následně vyhodnocena a analyzována.

## 4 Teoretická část

Mezilidské vztahy jsou nedílnou součástí společenského života a dennodenně se s nimi setkáváme jak v osobním životě i v zaměstnání. Na pracovišti se především projevují v komunikaci a vzájemné spolupráci se spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými. Také z tohoto důvodu jsou významné pro fungující chod společnosti. Schopnost komunikovat každého člověka se liší, a proto se i tyto situace mohou stát zdrojem stresových situací.

### 4.1 Vztahy na pracovišti

Na pracovišti se běžně vyskytují pravidly vymezené formální vztahy, které vyplývají z organizační struktury a neformální vztahy, které se většinou řídí naopak osobními zájmy a spontánními sympatiemi mezi spolupracovníky. Veškeré formální i neformální vztahy, které se na pracovišti vyskytují je možno členit, podle Koubka (2007, s. 325–326), na následující:

- vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením,
- vztahy mezi zaměstnaneckým sdružením a zaměstnavateli,
- vztahy mezi nadřízenými a podřízenými,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

V rámci těchto vztahů spolu lidé komunikují verbálně, tedy ústní a písemnou formou. Ale také je velmi významná neverbální komunikace, tedy gesta, pozice těla, výrazy tváře, tónu hlasu a další. (Michalík, 2011, s. 37) Pro úspěch a prosperitu společnosti jsou velmi důležité vztahy mezi pracovníky i s vedením společnosti z několika důvodů. Spokojení pracovníci odvádějí kvalitnější práci a nepřenesou například svou frustraci na zákazníky. Nejsou však důležité pouze v odvětví služeb. Kvalitní vztahy a spokojení zaměstnanci na pracovišti se mohou projevovat v jejich lepší výkonnosti a v produktivitě práce jednotlivců i celých týmů, což může společnosti ušetřit spoustu financí i času.

#### 4.1.1 Pracovní prostředí

Obrovský vliv na pracovní spokojenost a produktivitu práce má také prostředí, ve kterém pracovníci každodenně tráví podstatnou část svého života. Pracovní prostředí tvoří jak interpersonální vztahy, tak i materiální vybavení na pracovišti. Souhrnně se dá říct, že se jedná o všechny podmínky, ve kterých

pracujeme. Samozřejmostí by mělo být zajistit bezpečnost práce, ale při zajištění příjemného prostředí k vykonávání práce, je důležité myslet také například na vhodné osvětlení, ovzduší, teplota nebo i osvětlení a vzduch. „Pracovní prostředí je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím jeho rozvoj člověka. Pokud toto prostředí nebude příznivé, žádná z jiných věcí, které pro člověka uděláme, nebude efektivní.“ (Armstrong, 2007, s. 498)

Pro vytvoření dobrého pracovního prostředí je také důležité klima na pracovišti. Je to v podstatě emoční nálada, atmosféra, ve které je pracoviště laděno. Dobrá atmosféra na pracovišti vyzařuje i navenek, ve spolupráci s firemními partnery a zákazníky. A naopak špatná negativní atmosféra může podpořit vznik dlouhodobých problematických vztahů jako je například mobbing, bossing nebo staffingu a další.

Dalším nesmírně důležitým faktorem pro správné fungování společnosti je firemní kultura. „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.“ (Pheifer, Ulmanová, 1993, s. 19) Má obrovský vliv na chování zaměstnanců. Pokud je firemní kultura dobrá může firmu značně pozitivně ovlivnit, ale i naopak. Špatná firemní kultura může vést ke krizím i závažnějším problémům.

#### **4.1.2 Konflikty na pracovišti**

Konflikty nás obklopují ve všech fázích našeho života a jsou součástí mezilidských vztahů. Konflikt můžeme definovat jako „srážku, soutěž nebo vzájemný střet proti sobě stojících nebo neslučitelných sil nebo vlastností (jako jsou myšlenky, zájmy nebo vůle).“ (Rabiňáková, Mičienka, 2004, s. 16) Tuto definici můžeme ještě zjednodušit a dá se říct, že konflikt je „nedorozumění mezi dvěma nebo více lidmi.“ (Rabiňáková, Mičienka, 2004, s. 16) Nelze se jim vyhnout ani na pracovišti. Mohou být vyvolány či ovlivněny mnoha faktory, jako jsou například frustrace, nesplněné očekávání, osobnostní dispozice, ego, psychický stav či slouží jako prostředek k získání převahy. Také mohou být způsobeny pouhým nedorozuměním či chybným chápáním projevů druhé osoby. Svou roli na pracovišti, a samozřejmě i mimo ně, mohou hrát také rivalita, předsudky či přehnaná soutěživost.

Konflikty vznikají tam, kde je více lidí delší dobu pohromadě, a potýkají se s řešením určitých problémů. V každém pracovním týmu nebo mezi spolupracovníky se dříve nebo později objeví konfliktní situace. Ale do jaké míry jsou spolupracovníci schopni své neshody vyřešit, a zda jsou schopni uvést vztahy do pořádku, se liší. Ve studii, o konfliktech na pracovišti, a jak z nich mohou společnosti prospívat, s názvem Workplace conflict and how business can harness it to drive, která byla provedena v 9 zemích Evropy a Severní a Jižní Americe zjistili, že až 85 % respondentů se do určité míry zabývá konflikty na pracovišti. A také že průměrný zaměstnanec stráví konfliktem v práci 2,1 hodiny týdně.

Důležité ale je, že ne každý konflikt je škodlivý. Některé mohou být považovány dokonce i za prospěšné. „Konflikt je běžnou a nezbytnou součástí lidské existence a společnosti by se je měli snažit zvládnout, nikoliv odstranit.



Organizaci bez konfliktu může také chybět nejdůležitější tvůrčí jiskra.“ Tvrdí Thompson<sup>1</sup> ve studii o konfliktech na pracovišti. Konflikt lze definovat také jako destabilizující aspekt, který může způsobit změnu stavu. Jako pozitivní změnu můžeme uvést například uvolnění napětí, které mezi aktéry panuje nebo může konflikt pomoci k otevření nových témat k diskuzi o problému a tím přispět i k jeho řešení.

Některé z konfliktů na pracovišti mohou mít negativní následky a frustrace sporů se může mimo jiné projevit také v produktivitě práce, anebo narušit psychickou pohodu jak jedince, tak celého pracoviště. Riziko konfliktů spočívá v jejich neřešení. V takovém případě mají spory tendenci se stupňovat, a čím jsou konflikty dlouhodobější, tím mají horší následky.

### 4.1.3 Vznik dlouhodobých problematických vztahů

Velmi důležitou otázkou ale je, proč vlastně dlouhodobé problematické pracovní vztahy vůbec vznikají a co žene agresory k znepríjemňování života svých obětí. Většina pracujících stráví téměř polovinu dne ve svém zaměstnání, a jak již bylo řečeno, nemůžeme se tedy vyhnout konfliktům na pracovišti. Ne mnoho pracovních týmů a kolektivů se dá označit za naprosto bezproblémový, a pro každého také ideální situace na pracovišti vypadá jinak. Problém nastává často ve chvíli, kdy zůstane konflikt mezi pracovníky nevyřešený. V takovém případě může začít eskalovat a rozvinout se do mobbingu, bossingu, nebo jiných problematických vztahů na pracovišti.

Ke vzniku mohou přispět stresory, které působí na zaměstnance i nadřazené. Může mezi ně patřit například stereotypní, monotónní práce, vysoké nároky na přesnost, mentální zátěž, nadměrná hlučnost, přetíženost či špatné osvětlení, rizika, uzavřené prostory, velký počet lidí a vysoké nároky a další (Štíkar, 2003, s. 81–82) Každý člověk je jiný, individuální. Problematické vztahy tedy ovlivňují i osobnostní vlastnosti a temperament jedinců. Časté osobnostní dispozice problematických jedinců jsou například „emoční labilita, zvýšená agresivita, neschopnost přizpůsobit se, popudlivost, zvýšená sugestibilita, nízké sebevědomí, sklony k úzkostem, impulzivnost a nedostatek vůle.“ (Spurný, 1996, s. 41)

Roli hraje také vhodně zvolený styl podnikového řízení, vzhledem na typ pracoviště a celkové klima na pracovišti. Špatně zvolený styl řízení může přispět vzniku problematických vztahů na pracovišti. Psychický teror bývá dáván za vinu stylu řízení nejen z důvodu, že „sami nadřazení často sužují své podřízené, ale často bývají jeho nepřímými strůjci.“ (Huberová, 1995, s. 18) Odborníci se shodují, že k problematickým vztahům na pracovišti dochází jak z vnějších, tak vnitřních vlivů. Mezi vnější vlivy můžeme zařadit především všeobecný tlak na zvyšování kvalifikace a výkonů, snižování nákladů nebo i strach ze ztráty zaměstnání a finančního zajištění. Mezi vnitřní vlivy patří již zmíněný styl řízení a klima na pracovišti, monotónní práce, nedostatečné

---

<sup>1</sup> Rich Thompson, ředitel výzkumu, CPP Inc.

pracovní požadavky a s nimi spojená nuda, nebo naopak příliš vysoké nároky na výkon, touha po změně, žárlivost, závist a touha po moci. Svou roli může sehrát také frustrace, zloba, stres a intolerance.

Pro porozumění chování je také důležité popsat motivační faktory, kterými jsou pachatelé hnáni. Čtyřmi základními motivy jsou: „ohrožení sociálního statusu, ohrožení práce a funkce, ohrožení svobody v jednání a rozhodování, potřeba bezpečí a uznání.“ (Davenport v Lednická 2012, Wagnerová, 2007, s. 11) Pokud nastane jedna z výše uvedených situací, existuje větší riziko, že k problematickým vztahům na pracovišti dojde. Z počátku se může pouze jednat o ochranu sebe sama z pozice útočníka, ale mnohdy se může bohužel obrana změnit v útok. Oběť se brání nečestnými zbraněmi a druhou osobu vědomky, či nevědomky dostává do velmi nepříjemné situace.

## **4.2 Problematické vztahy na pracovišti**

Vedle konfliktů existuje velké množství dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti, které mohou ovlivnit i fyzické a psychické zdraví člověka. Po dlouhou dobu bylo vnímáno pouze násilí na pracovišti, jako fyzické napadání. Dnes se ale do definic tohoto násilí zařazují i výhrůžky, obtěžování, sexuální obtěžování i způsoby, které útočí na psychiku oběti. (Chromý, 2014) Problematické vztahy na pracovišti můžeme dělit podle toho, kdo je vykonává a na jaké pozici se nachází agresori. Může se vyskytnout mobbing, bossing nebo staffing. Také podle toho, jak a z jakého důvodu je agresori provádějí. Může se vyskytnout diskriminace, rasismus nebo i sexuální obtěžování a chairing. Problematické vztahy na pracovišti je také možné dělit podle toho, jakých prostředků agresori využívají. Například Hightech-mobbing, defaming, shaming, dissen nebo dokonce stalking a fyzické napadání. V následující kapitole jsou přiblíženy jednotlivé druhy dlouhodobých problémů v práci, jejich motivy a strategie.

### **4.2.1 Mobbing a bullying**

Termín mobbing vychází z anglického „to mob“, které se také překládá jako utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se. Je pod ním definováno systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti (Wagnerová, 2011, s. 129).

Za průkopníka mobbingu je považován profesor Heinz Leymann, který se jako poprvé zaměřil výzkum šikany na pracovišti a byl u zakládání prvních center pro pomoc obětem mobbingu. Mobbing byl poprvé systematicky popsán až v roce 1984 po výzkumu švédských psychologů, jejichž výsledky byly publikovány Národním ústavem pro pracovní bezpečnost a zdraví ve Stockholmu. (Leymann, Gustavsson, 1984). „Psychický teror nebo mobbing v pracovním životě znamená nepřátelskou, neetickou komunikaci, která je systematicky směřována jednou nebo skupinou lidí směrem k jednotlivci, který je tlačěn do bezmocné a bezbranné pozice. Tyto činnosti se vyskytují často,

alespoň jednou týdně a minimálně šest měsíců.“ (www.leymann.se, 1996) Většina autorů z této definice vychází a navazuje na ni.

Další autoři do definic zahrnují také cíle a průběh. „Mobbingem na pracovišti se rozumí situace zatížená konflikty, při níž je příslušný člověk jednou osobou nebo více jinými osobami napadán systematicky, nejméně jednou týdně během souvislého roku s cílem nebo efektem vyloučení ze společné oblasti činnosti, přímo nebo nepřímo.“ (Fehlau, 2003, s. 24). „Mobbing – psychické týrání – je systematický, cílevědomý a především opakovaný útok na určitou osobu. Využívá degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik.“ (Novák, Capponi, 1996, s. 73) Za příčiny se považuje také neschopnost správně komunikovat. „Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota.“ (Beňo, 2003, str. 8)

Mobbing je často připisován neřešeným konfliktům a škodolibému zákeřnému chování. Pro odlišení od běžných konfliktů, dle výše uvedených definic, by měly problémy trvat alespoň půl roku, s tím, že je jedinci systematicky ubližováno nebo křivděno různými způsoby. Podle toho, na jaké pozici je útočník můžeme považovat za určité podskupiny mobbingu bossing, kdy je agresorem vedoucí pracovník nebo naopak staffing, kdy zaměstnanec terorizuje svého nadřízeného.

Bullying. Tento termín se používá především ve Velké Británii. Název je odvozen od slova „bully“, které je anglickým termínem pro brutálního člověka, tyrana. V USA je používán termín employee abuse. Jedná se opět o systematické utlačování a ubližování někomu na pracovišti, které trvá delší dobu a často je provázeno psychickými, psychosomatickými a zdravotními problémy. V podstatě se jedná o synonyma k pojmu mobbing, s tím rozdílem, že agresorem je spíše jednotlivec, než skupina kolegů.

Pachatele mobbingu můžeme rozdělit do několika skupin podle jejich motivů a vlastností podle Svobodové (2008, s. 50–53).

- **Mobber závistivec.** Závidí a nepřeje druhým to, co nemá sám a zároveň za to svou oběť nenávidí. Její výhody se snaží zničit, nebo přivlastnit.
- **Mobber tyran a manipulátor.** Ničí a ponižuje druhé. Nedokáže respektovat jiného člověka, útočí na sebevědomí oběti jen proto, aby si zvedl svoje. Má touhu ovládat druhé, manipulovat s nimi a s jejich životy.
- **Mobber diktátor.** Jeho ústředním motivem je moc. Má velkou touhu vládnout, být nadřazen, mít převahu. Potřebuje mít vše pod kontrolou.
- **Mobber ničitel konkurence.** Postupně a cíleně zpochybňuje profesní zdatnosti kolegy, který je pro něho soupeřem v kariérním postupu.
- **Nespokojený mobber.** Motiv nespokojenosti bývá charakteristický pro všechny mobbery. Všechny svoje nedostatky a potíže svaluje na druhé

a jeho obranou je projekce. To znamená, že se na oběť snaží přenést vše, co je špatné na něm. Neustále si na něco stěžuje.

- **Stresovaný mobber.** Těžce se vyrovnává s velkou pracovní zátěží a s tím spojeným stresem. Odreagovává se tím, že napadá druhé.
- **Znuděný mobber.** Jednotvárnost práce, anebo její nedostatek dává prostor k vymýšlení toho, jak vyplnit čas. Toto se stává také jedním ze spouštěčů mobbingu.
- **Mobber bývalá oběť.** Útočí první ze strachu, že by se mohl stát opět obětí. Je těžké ho odhalit, protože má roli oběti již za sebou. Vzbuzuje v druhých soucit, ti ho litují a přitom sebou nechávají manipulovat.
- **Mobber středobod vesmíru.** Je to člověk, který chce být středem pozornosti a chová se jako oběť. Díky tomu využívá slabosti druhých, aby v nich posílil pocity viny, a provokuje své oběti k nevhodné reakci většinou před svědky. Chce vzbudit dojem, že za všechno může oběť.

Za nejčastější se považuje agrese s cílem snížit hodnotu člověka a mezi ty především patří pomluvy a intriky. Existují 3 kategorie strategií, které agresori používají podle Nováka a Capponi (1996, s. 79).

- **Biliárový náraz:** Oběti jsou nepřímě napadány prostřednictvím třetích osob. Zpravidla jde o útoky ve formě hanobení oběti, pomluv nebo svádění odpovědnosti na kolegy
- **Střely na Achillovu patu:** pro agresi je využito slabiny oběti.
- **Komplot:** Jedná se o teror ze strany skupiny agresorů. Ti útočí společně a systematicky na oběť. Není výjimkou, že se objeví tzv. Dublér. Zdánlivě se přátelí s obětí, ale poskytuje skupině agresorů informace.

Agentura GFK se ve svém výzkumu z roku 2001 zajímala o to, jaké jsou nejčastější formy šikany na pracovišti. „Nejčastěji se šikana projevovala jako kritika nebo nedoceňování oběti nařízeným, ukládání nekvalifikované práce či zadávání nesmyslných úkolů. Dále neustálé přerušování řeči nebo zesměšňování. K fyzickému násilí docházelo jen výjimečně.“ Stejný výzkum byl proveden i v roce 2003 kdy mezi nejčastější formy šikany v rámci výzkumu patřili opět zadávání nesmyslných pracovních úkonů, ukládání nekvalifikované práce, zesměšňování a kritika. Dále se zde objevilo nedocenení již provedené činnosti a časté okřikování. Fyzické násilí se opět objevovalo výjimečně.

Existuje mnoho způsobů, kterými může být ubližováno obětem. Nelze říct, který ze způsobů je nejhorší a může oběti uškodit nejvíce. I přes podrobné vymezení, které jsou zpracovány mnoha autory, se mohou v praxi objevovat jiné, nové a odlišné metody. Zvolený způsob vyplývá také z postavení a funkce agresora a toho, co je konkrétně nepříjemné pro oběti. Může být využito i více strategií najednou. Každý z autorů na problematiku nahlíží z jiného pohledu. Proto je uvedeno několik z nich.

Profesor Leymann ve svém výzkumu objevil, že se opakují formy chování agresorů, které používají k dosažení svého cíle a 45 strategií mobbingu rozdělil do 5 skupin.

Leymannův soupis psychického terorizování LIPT 45 (Čech, 2001, s. 27)

1. **Útoky cílené na možnost oběti vyjádřit se, adekvátně komunikovat.** Umlčování, přerušování nebo znemožnění jakékoliv komunikace oběti, slovní i písemné výhrůžky i telefonické, křik, verbální útoky v souvislosti s prací nebo osobním životem, přehlížení nebo odmítání kontaktu s obětí.
2. **Útoky na mezilidské vztahy a společenské styky (sociální vztahy) oběti.** Agresor nemluví s obětí nebo naopak zakazuje oběti mluvit s agresorem, kolegové mají zakázáno mluvit s obětí, izolace od ostatních, popírání přítomnosti oběti.
3. **Útoky poškozující osobní pověst, úctu a vážnost oběti.** Pomluvy, lži, zesměšňování i osobního života, očerňování obětí, kritika, napodobování hlasu, gest, výrazů tváře, napadáno náboženské přesvědčení oběti, etnická příslušnost, či národnost, nařknutí z duševní či jiné choroby a posílání na psychiatrii, zpochybňování rozhodnutí, neustálá kontrola a pátrání po nedostacích, oběť je nucena vykonávat ponižující úkoly, sexuální obtěžování.
4. **Útoky na kvalitu pracovní situace oběti.** Nepřidělování úkolů nebo naopak přidělovány nesmyslné, ponižující úkoly pod úrovní schopností oběti, přetíženost úkoly nebo úkoly přesahující schopnosti a kvalifikaci obětí.
5. **Útoky působící na fyzické zdraví oběti.** Vyžadování plnění nebezpečných pracovních úkolů, tělesné výhrůžky, zastrašování, fyzické útoky, vyvolávání nehod na pracovišti, či u oběti doma, sexuální útoky

Co se týče rozdílu mezi muži a ženami, většina autorů tvrdí, že ženy neprovádějí mobbing častěji než muži, ale formy jejich tyranie se liší. Muži nejčastěji používají více pasivních metod, bývají více agresivní. Využívají ignorace, mnohdy mají bezohledné připomínky, shazují oběť, častěji upozorňují na slabiny, přiřazují nebo podsouvají úkoly oběti, které jí nejsou příjemné anebo jsou nemožné. Zato naopak ženy se více posmívají, pomlouvají, využívají nepříjemných narážek, kritizují nebo druhým skáčou do řeči. (Huberová, 1995, s. 24)

Psychologové práce se zabývali celým procesem mobbingu a rozdělili jej do čtyř fází. Každý z případů se může od těchto fází lišit, záleží na mnoha faktorech například osobnostmi aktérů nebo o jaký druh agrese se jedná. Autorem těchto čtyř vývojových fází je průkopník mobbingu profesor H. J. Leymann. Také mnoho dalších autorů jako například Beňo, Kratz, Huberová nebo Svobodová dělí problematické vztahy na pracovišti do čtyř fází. Jejich názvy se liší, ale obsahem se fáze shodují. (Beňo, 2003, str. 43)

- **Fáze první: nevyřešený konflikt.** Problém může nastat ve chvíli, pokud se konflikt na pracovišti neřeší, neurovná se a nevyřešené vztahy mezi pracovníky mohou začít eskalovat a přerůst do druhé fáze dlouhodobého teroru. Konflikt bývá často banální, někdy i náhodný. Tyto spory začínají často nevinně urážlivými či zesměšňujícími poznámkami nebo vtípkami, pomlouváním, schválnostmi, či zadržováním informací, ale v této fázi se stále nejedná o dlouhodobé útoky. První fáze není příliš dlouhá a konstruktivním řešením těchto konfliktů se dá mobbingu zabránit. (Svobodová, 2007)
- **Fáze druhá: psychický teror je již systematicky vykonáván.** Nepřekona-li se úspěšně první fáze, konflikt není úspěšně a konstruktivně vyřešen a následně se jedinec stane cílem pravidelných útoků, vstupuje mobbing do druhé fáze. Nastupuje cílený psychický teror ze strany jednoho nebo více útočníků. Tato fáze je charakteristická tím, že ojedinělé jízlivosti, zášti, zákeřnosti a zlomyslnosti se změň v systematický a cílený psychický teror. Nevyřešený konflikt ustupuje do pozadí, a při pozdější analýze si aktéři ani nemusí uvědomovat, co tuto situaci způsobilo. Oběť je čím dál zranitelnější, citlivější a zhoršuje se její fyzický a psychický stav. (Kratz, 2005) Problematické vztahy se začnou projevovat například frustrací, sníženým sebevědomím oběti nebo úzkostmi.
- **Fáze třetí: reaguje vedení a případ se stává oficiálním.** V této fázi je utrpení oběti větší a pokles výkonnosti oběti nebo celého oddělení je již znatelný. I agresor se věnuje práci méně, protože vkládá energii do útoků a jejich plánování. Je tedy nevyhnutelné, že si situaci v této fázi někdo všimne nebo se ozve oběť sama, protože situaci dále nezvládá. Do hry vstupuje vedení nebo jiná pomoc. Situace se následně měň a pozornost je často věnována především oběti a její negativní pověsti, která je dále rozšiřována. Pro vedení je jednodušší přeložit oběti na jiné oddělení, to ale nemusí pomoci ke zlepšení situace. Vzhledem ke špatné pověsti může být oběť předem považována za nedůvěryhodnou a následně izolována z kolektivu i v jiném oddělení. Vedení se rozhodne, že problémového zaměstnance, nelze vzhledem k snížení pracovní výkonnosti dále udržovat na jeho dosavadním pracovním místě.
- **Fáze čtvrtá: oběť je vyloučena z podnikového společenství.** V poslední fázi je zahrnuto celkové vyloučení oběti. Vedení se může pokusit nejdříve oběť přeložit na jiné pracovní pozice. V takové chvíli se může také stát, že je oběti ukládána nesmyslná práce nebo je izolována od okolí. Pokud ani přeložení nepomůže, není ve svém zaměstnání vítaná. Je méně efektivní, dělá chyby a možná budoucí medializace problému by mohla přivodit špatnou pověst společnosti. V této chvíli může být oběti naznačeno, že je vhodné odejít z pracoviště, nejlépe bez nároku na odstupné, kdy může být na oplátku nabídnut například kladný posudek. Pokud oběť neodejde dobrovolně, vždy se najde nějaký

způsob, jak ji k odchodu donutit. (Svobodová, 2007, s. 12) Většina obětí nakonec opustí toto zaměstnání i přes snahu zůstat.

Každý případ problematických vztahů je specifický a faktory, které jej provázejí, jsou individuální. Proto ne ve všech případech projdou oběti všemi vývojovými fázemi, ale v každé z nich mohou podle Kratze (2005, s. 22–23) nastat následující změny.

- Kultura v řešení sporů je velmi dobrá, a tak jsou problémy vyřešeny již v první fázi a žádný dlouhodobý konflikt nenastane.
- Na začátku druhé vývojové fáze se začne oběť úspěšně bránit.
- Ve třetí fázi okolí zakročí a přijme potřebná personální opatření.
- Najde zastánce. Za oběť se postaví nadřízený nebo pomohou kolegové.
- Šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí.

„Mobbing je časovaná bomba, která nesmí explodovat. Naopak je třeba ji včas zneškodnit, aby nemohla napáchat trvalé škody.“ (Kratz, 2005, s. 24). S mobbingem a problematickými vztahy na pracovišti se dá bojovat, lze ho i ukončit a to v jakékoliv z jejich prvních tří fází, pokud je společnost a okolí obětí ochotné problém řešit.

#### 4.2.2 Bossing

Pojem vychází z překladu z anglického „boss“ tedy vedoucí, šéf. Autorem tohoto slova je norský profesor Svein Kile, který jej používal pro označení systematického šikanování ze strany vedoucího. (Beňo, 2003, str. 10) Také se někdy používá termín „mobbing shora“. Bossing tedy systematické a dlouhodobé utlačování nadřízeným pracovníkem, který může využívat svého postavení a moci.

Důvody pro agresi nadřízeného mohou být různé. Příčinou může být žárlivost na schopnějšího podřízeného, který může ohrozit pozici vedoucího. Má vyšší vzdělání nebo něco, co agresor postrádá. Původem může být hněv na organizaci, tlak se shora, přenášení osobních problémů a vlastního stresu nebo touha po moci. Za nejčastější příčinu je považován strach. Strach ze ztráty kontroly, pozice, přehledu nebo respektu. (Huberová, 1995, s. 98–100) Většinou je jím vynucována autorita nebo si agresor posiluje sebevědomí.

Podle Huberové (1995, s. 101) umožňuje pozice nadřízeného agresorovi využívat specifických taktik.

- **Sisyfovská taktika.** Podřízenému jsou přidělovány nesmyslné úkoly.
- **Malé požadavky.** Podřízenému jsou úmyslně přidělovány úkoly, které jsou pod jeho odbornými schopnostmi.
- **Přehnané požadavky.** Jedná se o přidělování úkolů, které svou obtížností přesahují schopnosti a kompetence podřízeného pracovníka.

- **Metoda Achillovy paty.** Jsou schválně ukládány úkoly, které jsou pracovníkovi nepříjemné, i přes možnost že je mohou vykonat kolegové, kteří s touto prací nemají problém. Mohou to být úkoly pro oběť osobně traumatizující.
- **Trvalá kontrola.** Spočívá v nadměrné kontrole pracovníka, ve srovnání s kolegy. Oběť musí předkládat průběžné výsledky a častěji konzultovat postupy práce. Kontrolovány mohou být i telefonní hovory a vyžadováno striktnější dodržování pracovní doby ve srovnání s kolegy.
- **Překvapující úkoly.** Agrese touto formou nastává ve chvíli, kdy je rozhodováno o pracovní pozici za zády podřízeného.
- **Oklešťování kompetencí.** Nastává tehdy, kdy jsou bezdůvodně podřízenému odebírány kompetence související s pracovní pozicí. Například jsou odebrány a předány úkoly někomu jinému. Mohou to být projekty, se kterými byl zaměstnanec spokojený a vložil do nich spoustu práce.
- **Izolace.** Podřízenému může být zabráněn přístup k důležitým informacím, pracovní porady, je přeřazen na jiné místo, kde postrádá sociální kontakt.
- **Útoky na zdraví.** Oběti jsou přiřazovány úkoly, které mohou poškodit její zdraví nebo je z nějakého důvodu nemůže vykonávat. Například přeřazení pracovníka s astmatem do prašnějšího prostředí.
- **Narážky na psychický stav.** Chování podřízeného je vysvětlováno jako projev duševní choroby a jakékoliv zpětné reakce jsou opět použity proti oběti.

Pozice nadřízeného umožňuje využití velkého množství prostředků, kterými může uškodit svým podřízeným. Bosseři jsou často vypočítaví, taktizují a intrikují. Ve srovnání s psychologickým terorem mezi spolupracovníky je také těžší se vzhledem k postavení aktérů bránit, protože právě vedoucí by měl být ten, který by měl pomoci s řešením této situace a na koho se mohou zaměstnanci obrátit. Za bossing je považováno nejen problematické chování samotné, ale také pokud je toto chování tolerováno nadřízenými. (Fehlau, 2003)

### 4.2.3 Staffing

Pojem staffing<sup>2</sup> vychází z anglického „Staff“ jako zaměstnanci, štáb. Bývá také označován za „mobbing zdola“. Jedná se v podstatě o opak bossingu. Jde tedy o útoky jednotlivce nebo celé skupiny vůči jedinci ve vedoucí funkci. Příčinou staffingu může být především nedostatek respektu autority, žárlivost nebo také odlišnost nadřízeného od pracovního kolektivu. Například pokud je nový vedoucí výrazně mladší nebo méně zkušený nemusí být brán jako autoritativní.

---

<sup>2</sup> Termín staffing se také používá pro personální činnost, která se zabývá péčí o zaměstnance a formování pracovní síly pro zajišťování výkonnosti organizace.



Vedoucí má vyšší vzdělání nebo je pracovníky preferován někdo jiný, kdo již byl na pozici, nebo měl tuto pozici dostat. Také se může jednat o situaci, kdy bývalý vedoucí toleroval určité situace a chování nebo nechával pracovníkům větší volnost. (Huberová, 1993) „Cílem je zničit vedoucího, jeho tým nebo celou společnost.“ (Beňo, 2003, s. 42)

S odlišným postavením a pravomocemi se samozřejmě odlišují i způsoby, kterých agresori využívají k terorizování obětí, v tomto případě nadřízeného. Podřízení pracovníci se často chovají a pracují tak, že se vedoucí pracovník nemůže plnohodnotně věnovat své práci a nemůže očekávat takové pracovní výsledky, které potřebuje. Často podrývají autoritu, využívají izolace, pomlouvají, dělají naschvály či neplní zadané úkoly včas z různých vymyšlených důvodů. Velmi často se vyskytuje, že zamezují vedoucímu přístup k informacím, nebo mu tyto informace poskytnou až ve chvíli, když je pozdě. Tímto ovlivní rozhodnutí vedoucího a ohrožují jeho výkonnost. Nebo vedoucímu podávají informace, ale jsou neúplné nebo zkreslené. V těchto situacích přivádějí vedoucího do pozice, kdy je ne vlastní vinou předurčen k neúspěchu a je také ohroženo jejich váženost. Staffing se nevyskytuje často, ale když se již objeví, může být záluďnější a obtížněji řešitelný.

#### **4.2.4 Sexuální obtěžování**

Pojem sexuální obtěžování se začal používat v sedmdesátých letech v USA a postupně se rozšířil do celého světa. Je to forma diskriminace na základě pohlaví, která je úzce spojená se sociálními rolemi mužů a žen a mocenskými vztahy. Pachateli jsou zatím zejména muži. I když jsou oběťmi zpravidla častěji ženy, mohou být ohroženi i homosexuálové. Sexuální obtěžování je vážný problém, který může přivodit jak fyzické, psychické nebo psychosomatické problémy. V některých případech se může proměnit i v mobbing. (David, 2003, s. 7–8)

Sexuální obtěžování je bohužel i dnes součástí pracovního života, i když ne tak často jako v minulosti. Proti této formě teroru je nutné bojovat a dát ve firmě jasně najevo, že sexuální obtěžování nebude ve společnosti tolerováno. (Armstrong, 2007) Každý jednotlivec si pod sexuálním obtěžováním může představit něco jiného a spousta fyzických kontaktů je společností tolerováno. V každé kultuře může být dána jiná hranice, od které je toto chování považováno za nepřipustné. Sexuální obtěžování můžeme definovat jako „nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné sexuálně založené chování, které snižuje důstojnost mužů a žen na pracovišti.“ (Ferrarová, 2007, s. 24) Tímto mohou být nežádoucí fyzické, verbální nebo neverbální projevy. V rámci sexuálního násilí rozlišujeme: obtěžování v podobě sexistických poznámek a chování, svádění, sexuální vydírání, nevyžádanou a nechtěnou sexuální pozornost, nucení k sexu, sexuální útok. (Hirigoyen, 2002, s. 75)

V pracovním prostředí se sexuální obtěžování vztahuje především k nerovnosti mezi muži a ženami, také ho lze chápat jako uplatnění moci. Způsobů nežádoucího chování je mnoho. Patří mezi ně například sexuálně podbarvená konverzace, jak verbální jako jsou například sexuální nabídky,

narážky, tak neverbální, například dvojsmyslné gesta. Milostné a sexuální vztahy na pracovišti, posílání lechtivých vtipů a obrázků po síti, okukování, vystavování nevhodných obrázků, prohlížení pornografie na pracovišti, flirtování mezi kolegy nebo se zákazníky, dotěrné dotazy na soukromý život, vztahy, sexuální orientaci. Nebo také nechtěný tělesný kontakt a jeho vynucování, sexuální vydírání, znásilnění, ale také požadavek, na navazování ne zcela formálních vztahů s klienty. (Křížková a kol., 2005, s. 8)

Podle Křížkové a kol. (2005) se rozlišují se dvě formy sexuálního obtěžování.

- **Obtěžování pro něco** (quid pro quo = něco za něco). Jedná se o to, že za nežádoucí chování je něco nabízeno, například vyšší ohodnocení, výhody nebo benefity nebo naopak je oběti vyhrožováno, zabráněno v kariérním postupu nebo je podmíněno samotné pracovní místo.
- **Nepřátelské prostředí**. Oběť musí přebývat v pracovním prostředí, které obsahuje například pornografické fotografie, kalendáře nebo časopisy a je jí to nepříjemné. Také zde patří chování se sexuálním podtextem, které znepráhňuje a znesnadňuje pracovní výkon nebo je tímto chováním vytvořeno nepřátelské, zastrašující prostředí. Tato forma se častěji vyskytuje mezi spolupracovníky.

„Významným faktorem ovlivňujícím výskyt sexuálního obtěžování na pracovišti je obecná atmosféra ve firmě, podniku či organizaci. Zejména postoj vedení k nejrůznějším formám sexuálně laděné konverzace či fyzickým dotykům nastavuje v kolektivu určité hranice akceptovatelného chování.“ (Křížková a kol., 2005) Sexuální obtěžování se na rozdíl od jiných problematických vztahů na pracovišti projevuje větším výskytem fyzického kontaktu a k útokům může dojít i mimo pracoviště. Má často kumulativní charakter a oběť si svou situaci uvědomí téměř okamžitě. Každý pracovník považuje za nevhodné chování se sexuálním podtextem něco jiného, a proto je i na každém jednotlivci, ne jen společnosti, kde si stanoví hranici.

#### 4.2.5 Další příbuzné pojmy

**Chairing.** Představuje souboj o pomyslné „křeslo“ v čele společnosti. Vyznačuje se specifickou formou útoků na pozici nejvyššího vedení. (Beňo, 2003) Jedná se v podstatě o mobbing v prostředí vedoucích pracovníků nebo těch, kteří aspirují na vrcholovou pozici. Dá se říct, že existuje spousta dalších metod a forem útoků, které mohou být při chairingu použity. V boji o moc a vyšší pozici je často využito manipulace, zneužívání důvěry a podvádění. Může se objevovat jak mezi sobě rovnými konkurenty, tak ve chvíli, kdy se agresor snaží převzít pozici vedoucího pracovníka.

**Defaming.** Vychází z anglického slova defame, jehož významem je fáma, znevažování a pomluvy a **Shaming**, jež je v překladu „stydět se“. Tyto formy problematických vztahů na pracovišti využívají pomluv a útočí na osobní pověst

oběti. Soustředí se na zostuzení, zesměšňování nebo znevažování oběti nebo v ní podporují pocit viny.

**Stalking.** Jedná se o trestný čin, který je v trestním zákoníku vymezen jako nebezpečné pronásledování. „Za stalking lze považovat opětovné, systematické, dlouhodobé obtěžování nevyžádanými esemeskami, e-maily, různé druhy chatu, telefonáty, nechtěnými pozornostmi, případně opakované cílené sledování osoby. Obsah těchto zpráv může být příjemný až veselý, ale též urážející, zastrašující. Útočník u oběti vyvolává pocit strachu.“ (Papežová, 2014)

**Fyzické napadání.** Je to „užití fyzické síly proti jiné osobě nebo skupině, které ústí ve fyzické, sexuální nebo psychologické poškození.“ (definice Světové zdravotnické organizace). Můžeme zde také zařadit výhružné pohledy, přerušování řeči, obscenní gesta, nebo znásilnění a vraždu. (Výrost, Slaměnk, 2001) Závažné fyzické násilí na pracovišti se v dnešní době nevyskytuje často.

**Diskriminace na pracovišti.** Problematické vztahy na pracovišti jsou podníceny některými z tzv. diskriminačních kritérií, kterými jsou rasa a etnický původ, národnost, pohlaví, věk, sexuální orientace, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor. Obětí jsou z těchto důvodů upírány například odměny, benefity nebo něco jiného, na co má oběť nárok. Jsou jí přiřazovány podřadné práce nebo přesčasy, oběť bývá častěji než kolegové vybírána k práci přes svátky nebo o víkendech. Čelí posměškům ohledně sexuální orientace, rasistických poznámek nebo zesměšňování na základě diskriminačních znaků pracovníka.

**Dissen.** Původ má v hovorovém anglickém slově „diss“, což znamená diskriminovat, diskreditovat. Dissen je označován jako „proces, ve kterém je jedinec označen jako „jiný“ (je jiný než my, jinak myslí, jinak se chová) a posléze je s takto „označovanými“ naloženo s výrazně negativními důsledky.“ (Beňo, 2003, s. 43) Je jím opovrhováno, nebo je dokonce vyřazen z kolektivu. Měřítka odlišnosti vychází z předpokladů a může se jednat o jiné náboženství, rasu, styl oblékání, oběť je výrazně vyšší, mladší. Roli může hrát také rozdílnost pohlaví, od většiny v kolektivu. V extrémních případech může být projevem rasismu. ([www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz), 2012)

**Hightech-mobbing.** Je novou formou napadání, která souvisí se stále častější kyberšikanou. Jedná se o chování, při kterém dochází k poškození oběti pomocí vymazávání souborů, jejich výměně nebo posílání výhružných zpráv či virů.

## 4.3 Charakteristické rysy účastníků

### 4.3.1 Spolupracovníci

Vedle samotných aktérů problematických vztahů na pracovišti je spousta dalších lidí. Mohou to být blízcí, spolupracovníci či kolegové z jiných oddělení, nadřízení či podřízení pracovníci nebo jakýkoliv jiný zaměstnanec společnosti.

Vznik a především vývin dlouhodobých problémů na pracovišti je možný pouze s pomocí anebo tolerancí okolí. Podle toho, jaký postoj a stanovisko zaujmou k situaci, můžeme rozdělit osoby v okolí do tří hlavních kategorií a to na ty, kteří se zapojí do situace a aktivně pomáhají a přispívají ke konání agresora. Napomáhají mu s utlačováním, oběť například popichují a osvojují si některé praktiky pachatele, které následně aplikují. Také se bohužel velmi často objeví lidé, kteří situaci pouze nečinně přihlížejí. Důvody k jejich ignoraci problému mohou být různé. Velmi často se tito jedinci bojí ozvat z obavy o ztrátu zaměstnání, a tím i finanční stability nebo se obávají, že by se agrese mohla obrátit jejich směrem a stali by se dalším objektem agresora. Jiným pouze vyhovuje, že je pozornost problematické osoby směřována na někoho jiného a sami pak zůstanou v ústraní, kde mohou v klidu pracovat. Poslední skupinou jsou ti spolupracovníci, kteří si tohoto problému všimnou, a situace na pracovišti jim není lhostejná. Osoby v této skupině podporují oběť a aktivně pomáhají oběti s řešením. (Huberová, 1995)

„Každý, kdo o mobbingu ví a nic nepodnikne, se stává spoluviníkem.“ (Svobodová, 2007, s. 24) Psychologové John Darley a Bibb Latané (1968) zkoumali pasivní chování lidí, v situacích, kdy je v okolí problému větší počet lidí. V takové situaci jsou lidé méně ochotni obětem pomoci. Jedná se o tzv. Efekt přihlížejícího. Za příčinu považují především rozložení zodpovědnosti, kdy očekávají, že bude jednat někdo jiný. Pokud se takto ale zachovají všichni, situace zůstane neřešena. Další příčinou je pluralistická ignorance, kdy lidé nepovažují situaci za závažnou, pokud na ni nikdo v jejich okolí nereaguje. Také lidé ve stresu jsou méně ochotni pomáhat druhým.

### 4.3.2 Oběti

Může se nabízet, že se obětí obvykle stane někdo neprůbojný, tichý, introvertní. „Obětí mobbingu se nestávají jen slabí jedinci, ale i ti, kteří jsou ve své práci dobří nebo oblíbení v kolektivu.“ (Douglas, 2001, s. 11)

S názorem, že typickou oběť nelze identifikovat, souhlasí i většina odborníků. Oběti se sice nevyznačují typickými osobnostními znaky a nelze stanovit typický profil oběti, ale ze zkušeností je možné předpokládat, že „k pracovníkům postiženým mobbingem je možné připočítat spíše ty méně výkonné, neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé a převážně pesimisticky založené.“ (Kratz, 2005, s. 20)

Do pozice oběti se může dostat téměř každý, žena či muž, líní i pracovití lidé. Většina obětí má ale společné to, že se nějakým způsobem odlišují od

skupiny spolupracovníků. Existují čtyři typy lidí, kteří jsou ohroženi více než ostatní. Těmi jsou, podle Huberové (1995, s. 20) osamocení, nápadní, úspěšní a noví pracovníci.

- **Osamocení.** Tito pracovníci jsou odděleni nějakým způsobem od většiny zaměstnanců. Příkladem jsou ženy v mužském kolektivu nebo naopak muži v převážně ženském kolektivu. Díky tomu se stávají středem pozornosti a tak i možnou obětí. Tito lidé jsou zranitelnější než pro své vlastnosti nebo kvalitu vykonané práce, ale pouze díky své odlišnosti od svých spolupracovníků.
- **Nápadní.** Také pokud se pracovníci liší vzhledem, původem anebo zdravotním stavem jsou náchylnější k vyčlenění z kolektivu a stávají se tedy potencionálním terčem agresorů. Může dojít k jakémukoliv znevýhodňování či utlačování na pracovišti.
- **Úspěšní.** Ve chvíli, kdy se stanou pracovníci úspěšnější je velice lehké se stát objektem pasivních i aktivních útoků. I přes to, že byli oblíbení. Motivy mohou být různé. Například strach z možné konkurence, ohrožení autority a moci nebo závist.
- **Noví.** Ve chvíli, kdy přijde nový zaměstnanec do kolektivu a možná se i odlišuje, může se stát více ohrožený. Také může být rizikové, když nová pracovní síla nahradí velmi oblíbeného člena týmu. Rovněž vyšší kvalifikace a schopnosti nové osoby v kolektivu nebo vyšší potenciál do budoucna mohou vyvolat negativní reakce. Mnohdy postačí, že vlastnosti nebo zvyky oběti se podobají rysům někoho, kdo pachateli ublížil. I toto stačí k propuknutí teroru.

Charakteristiky osob, které jsou rizikové, se z pohledu většiny autorů prolínají s již zmíněnými skupinami. Pravděpodobněji se obětí stanou ti, kteří se odlišují fyzicky, psychicky nebo nováčci v pracovním kolektivu. Mimo tyto skupiny je definována skupina s názvem obětní beránek.

- **Obětní beránek.** V situaci, kdy se něco nedaří, je nutné pro některé lidi najít osobu, na kterou je přenesena zodpovědnost a neúspěchy. Nebo ve chvíli, kdy některé osoby hledají způsoby jak zmírnit napětí, které prožívají v důsledku velkého vytížení a stresu na pracovišti. Hledají tzv. obětního beránka. Tím se může stát méně populární člen týmu nebo spolupracovník. (Svobodová, 2008, s. 60)

### 4.3.3 Pachatelé

Stejně jako neexistuje typická oběť, nelze přesně definovat ani typického pachatele. Může jím být jak žena, tak muž, na jakékoliv pracovní pozici. Opět je ale možné vymezit některé vlastnosti, kterými se většina pachatelů vyznačuje.

Pachatele můžeme rozdělit podle toho, jak se na mobbingu podílejí na strůjce, náhodné pachatele a spoluúčastníky. (Huberová, 1955) Pod strůjcem si

můžeme představit osobu, která aktivně utlačuje svou oběť, výměnou za výhody nebo izolaci a „odstranění oběti“. Strůjci si často v kolektivu hledají spojence. Za tzv. náhodného pachatele je označena osoba, která se dostala do nadvlády v dlouhodobém sporu. Tento spor mohl přerůst i z nezávažného konfliktu. Spoluúčastníci jsou těmi pracovníky, kteří problematické vztahy podporují nebo je ignorují.

Charakteristické vlastnosti schopných manipulátorů můžeme najít u mnoha pachatelů. „Navozují pocit viny u ostatních, komunikují nejasně, mění názory a chování podle potřeby, zpochybňují kvality, schopnosti a názory druhých, kritizují, podněcují konflikty, stavějí se do role oběti, nedbají žádostí ostatních, využívají druhé ve svůj prospěch, vyhrožují či vydírají, chovají se vyhýbavě, snaží se vyvolat dojem převahy, lžou, jsou egocentričtí, závistiví, odmítají kritiku své osoby, popírají fakta, nerespektují práva a potřeby druhých.“ (Nazare-Aga v Wagnerová, 2011, s. 130–131)

Také dle dalších autorů lze vyjmenovat několik charakteristických znaků pachatelů problematických vztahů na pracovišti. Mohou být neupřímní, závistiví, vyhýbaví, domýšliví, pomstychtiví, sobečtí, bezpáteční, nedůslední, nevděční, necitliví a náladoví. Vyznačují se také neschopností vyrovnat se s neúspěchem, neschopností naslouchat nebo plánovat dopředu. Mají často chybný úsudek a nejsou ochotni přijmout zodpovědnost, spolupracovat nebo komunikovat. Jejich hodnoty se mohou lišit od ostatních, mají nedostatek pravomocí nebo nejsou dostatečně pracovní vytíženi. (Field, 1996)

#### 4.3.4 Typická odvětví

Psychické války se mohou vyskytnout ve všech typech pracovišť. Avšak dá se říct, že výskyt těchto problémů má na některých pracovištích vyšší šance. Mezi dělníky se psychologický teror nevyskytuje tak často, jako v kancelářském prostředí. Obecně profese, které mají přesně vymezené pracovní povinnosti nebo omezené šance na postup, jsou méně rizikové. Důvodem může být především menší soutěživost a rivalita mezi spolupracovníky. V různých prostředích mohou mít jedinci také odlišné způsoby zvládání konfliktních situací. Hrát roli může i velikosti společnosti. V menších firmách je obecně jednodušší vytvořit dobrou pracovní atmosféru. (Huberová, 1995)

Odvětví, která jsou ohroženější podle Kratze (2005, s. 21)

„Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však podle výzkumů psychologa práce prof. Zapfa hrozí především zaměstnancům a úředníkům

- resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko),
- resortu školství a tělesné výchovy (tříapůlnásobné riziko),
- státní správy (trojnásobné riziko).

Profesor Zapf to vysvětluje tím, že učitelé, vychovatelé, zdravotní personál aj. pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také víc komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto skýtá větší prostor k různým útokům.“

## 4.4 Důsledky problematických vztahů na pracovišti

Problematické vztahy na pracovišti jsou závažným, a bohužel často přehlíženým problémem. A také díky přehlížení a ignoraci těchto situací a stavu oběti může dojít i k projevům tohoto dlouhodobého traumatu ve zdraví. Ne všechny případy zajdou tak daleko, ale v průběhu všech fází mohou oběti provázet různé psychické i fyzické problémy. I když si to často společnosti neuvědomují, mohou pocítit důsledky problematických vztahů na pracovišti ve svých nákladech. Utrpět může i pověst společnosti.

### 4.4.1 Důsledky jednotlivců

Následky problematických vztahů na pracovišti se dříve nebo později objeví u každé oběti. Tyto projevy jsou v podstatě důsledky těžko zvládnutelného stresu, které se u každého jedince projevují jinak. Mohou se projevit ve zhoršené náladě, snížené sebedůvěře a následně v menší motivaci k výkonu práce, nižší výkonnosti nebo ve větší chybovosti obětí. Trvalé napětí a strach se může promítnout také ve zdraví a psychické i fyzické problémy se mohou stupňovat.

Mezi nejčastější psychické problémy patří z počátku především neklid, nervozita, úzkost, podrážděnost, nedůvěřivost, ztráta sebedůvěry nebo ztráta energie a únava. (Nazare-Aga, 2010) Dále se mohou objevit poruchy koncentrace, smutek, pláč, přejídání anebo nechut' k jídlu, trvale špatná nálada, pesimismus, ztráta chuti k životu a deprese. Problematické vztahy na pracovišti se mohou projevit především v napětí, úzkosti, strachu, pocitu beznaděje nebo frustrace a ty se mohou přenést do fyzického stavu oběti. Jedná se o psychosomatické potíže. Ty jsou závažné zejména z důvodu, že nemoci, které jsou způsobeny narušením duševního stavu, nejsou vždy vysvětlovány správně a nejsou přičítány psychickému stavu. Léky mohou sice krátkodobě pomoci, ale potíže se opět vrátí, pokud není odstraněna příčina. Mezi nejčastější psychosomatická onemocnění můžeme řadit především chronické bolesti hlavy, zad či kloubů, některá kožní onemocnění, astma nebo vyšší krevní tlak. (Matoušek, 2003) Také se mohou vyskytnout záživací potíže nebo poruchy příjmu potravy, chronická únava nebo naopak nespavost a mnoho dalších. (Svobodová, 2008)

U obětí sexuálního obtěžování, mimo již výše zmíněných problémů, můžeme také sledovat neschopnost navazovat intimní vztahy. „Patologický interpersonální vztah vyvolávající u oběti obvykle stupňující se psychické zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem. Výjimkou nejsou ani pokus o únik trvalý, jednou pro vždy (sebevražedné pokusy).“ (Spurný, 1996, s. 114) Důsledky problematických pracovních vztahů se dříve nebo později projeví také v osobním životě. Oběti ztrácí smysl pro humor, jsou více odcizené nebo se izolují od okolí a vnějšího světa. Mohou být narušeny také vztahy v rodině nebo s přáteli. Některé z obětí nezvládnou tlak a samy odejdou ze zaměstnání. (Svobodová, 2008)

Neustálý myšlenkový teror a nejistota obětí vystavuje neustálému sociálnímu stresu. Profesor Laymann (1990) stanovil postupné změny osobnosti obětí a jejich přístupu.

1. Trvalá změna osobnosti s převažujícími obsesivními symptomy. Oběť méně důvěřuje svému okolí, je více podezíravá a citlivější, není si jistá sama sebou.
2. Trvalá změna osobnosti s převážně depresivními symptomy. Oběť je pesimističtější a depresivnější. Cítí prázdnotu, beznaděj a není schopna prožívat stejně běžné situace. Existuje riziko častějšího zneužívání alkoholu a drog.
3. Trvalá změna osobnosti se symptomy, jež naznačují, že se oběť vzdá. Oběť se sama izoluje od okolí, vyhýbá se společnosti jiných lidí a změnil se její přístup k životu.

Ve skandinávských výzkumech bylo zjištěno, mimo jiné, že „dlouhodobé, kruté útoky na sebehodnocení a identitu jedince, lze srovnat se zážitky z živelných katastrof, války, únosů, ohrožení vlastního života nebo života blízkých, znásilnění atd. U obětí, se tak může projevit tzv. Posttraumatická stresová zátěž.“ (Leymann v [www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz), 2012). Pro oběti může být také náročnější najít další zaměstnání a opět získat energii a ztracené sebevědomí.

#### **4.4.2 Důsledky organizací a společností**

Problematické vztahy na pracovišti neovlivňují pouze oběti, ale i organizace. Málokterý podnik uvědomuje vážnost problémů, které jsou spojené s problematickými vztahy na pracovišti. Situaci často ignorují a zlehčují ji. Jiné společnosti se s tímto snaží vypořádat, ale napáchají víc škody, než užitku.

To, že jsou společnosti ovlivňovány problematickými vztahy, dokazuje také výzkum Dormutského ústavu sociálního výzkumu v Německu „mobbing zabere přibližně 3,1% pracovní doby. To dělá asi 1,7 miliardy pracovních hodin ročně.“ (Kratz, 2005, s. 12). Dokázali tedy, že problematické vztahy na pracovišti se projeví jak ve zdraví pracovníků, tak v ekonomických a hmatatelných ztrátách společnosti. „Mobbing přináší ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává optimální výkon.“ (Šolcová v Wagnerová, 2007, s. 14).

Oběti podávají tzv. „vnitřní výpověď“ (Beňo, 2003). Jsou na pracovišti, ale jejich výkon a pracovní nasazení je nižší. Dá se říci, že oběti problematických vztahů na pracovišti mají častější absence a využívají více nemocenské dovolení. Je to projevem psychických i fyzických problémů, ale současně také únikem z nesnesitelného prostředí. Pokud se vyskytnou problematické vztahy na pracovišti, mění se i celková atmosféra, snižuje se i produktivita celých týmů a kolektivů.

Mezi převládající důsledky mobbingu i jiných problematických vztahů na pracovišti pro organizace, jak již bylo řečeno, patří znatelná ekonomická ztráta. Společnost ji začíná pocítovat ve chvíli, kdy se sníží výkonnost jednotlivých



pracovníků nebo celého týmu. Problematické vztahy na pracovišti zvyšují řadu nákladů organizace. Vyšší náklady společností se projeví ve větší nemocnosti pracovníků a tudíž i vyšších nákladů na nemocenské dovolené, v nákladech na čas věnovaný řešení těchto problémů. Problematické vztahy na pracovišti také provází nárůst předčasných odchodů do důchodu a nárůst stížností a soudních sporů. (Wagnerová, 2007)

Mobbing přináší nejen ekonomické ztráty spojené s nižším výkonem oběti a její zvýšenou nemocností. Může se stát, že kvalitní zaměstnanci odejdou ke konkurenci, protože na pracovišti panuje celkově špatná atmosféra. Tak mohou společnosti ztratit schopné a kvalitní zaměstnance. Ve firmě zůstanou pouze ti, kterým na práci až tak nezáleží a celkově se sníží konkurenceschopnost a produktivity společnosti. Také personální pracovník nebo celé oddělení bude potřebovat spoustu času a prostředků pro hledání nových pracovníků. Zvyšující se nezaměstnanost a vyšší konkurenceschopnost uchazečů o zaměstnání zvyšuje nervozitu. Strach ze ztráty zaměstnání může dostat oběť pod vyšší tlak a ovlivnit rozhodnutí o tom, zda své problémy řešit.

## **4.5 Možnosti prevence a řešení**

Předtím, než se problematické vztahy na pracovišti dostanou do fáze, kdy výrazně ovlivňuje lidskou psychiku, ale také zdraví, je pro oběti možné vyhledat si spoustu příruček, které obsahují množství rad a možná preventivních opatření. Také společnosti mohou zavedením preventivních opatření snížit riziko vzniku problematických vztahů na pracovišti. Pro společnost je nejlepší, aby k dlouhodobým problematickým vůbec nedošlo. Pokud se již mobbing nebo jiné problematické vztahy na pracovišti vyskytnou je nutné tyto problémy neodkládat a řešit je. V této kapitole jsou přiblíženy preventivní opatření pracovníků i společností a možnosti řešení těchto situací.

### **4.5.1 Prevence a řešení z pohledu jednotlivce**

Nelze zcela ovlivnit to, zda osoba bude nebo nebude mít problémy na pracovišti. Toto ovlivňuje spousta faktorů. Existují ale množství preventivních opatření, kterými se dá jejich vznik minimalizovat. Pro oběti i pro společnost je velmi důležité uvědomit si, v jaké situaci se nacházejí a začít ji řešit.

#### **Chování oběti**

Pokud dojde k problematickým vztahům na pracovišti, je dobré si situaci uvědomit a začít myslet dopředu. Oběti by se měly snažit být vzorným pracovníkem, tak aby se jim v budoucnosti nedalo nic vytknout. Vyhnou se tak tomu, že jejich chyby budou použity proti nim a celá situace se ještě zhorší.

Další radou je se snažit se být pozitivní v dobré náladě, nebrat situaci osobně, nepřipouštět si agresora k tělu. Je možné, že s terorem agresor po chvíli přestane, protože jeho útoky nebudou brány vážně. Samozřejmě ne vždy je toto jednoduchá, a pokud útoky po nějaké době nepřestanou, je důležité tuto situaci

řešit. Pro oběti může být prospěšná nějaká mimopracovní aktivita, ze které má pracovník radost a pomůže s odražením a tím i zvládnutím situace na pracovišti. Na pracovišti je dobré najít si duševní útočiště, či něco, co je uklidní. Může tím být například vědomí, že na základě dobře odvedené práce jsou spokojeni zákazníci, a to si připomínat v těžkých situacích.

Mnohdy je důležité snažit se pochopit, proč tato situace nastala. Jaké jsou motivy k agresi a proč se zrovna oni stali objektem útoků. Oběti by se měly snažit hrát v týmu. Důkladně vážit všechny možné scénáře a zvážit kdy se ozvat a kdy neozvat. V průběhu celé situace je důležité zůstat asertivní. Prevence může tedy být také snaha naučit se a jednat více asertivně. Toto může pomoci do budoucna především v řešení problému s nadřízenými pracovníky nebo u soudu.

### **Doporučené kroky pro oběti**

„Kdo se nebrání, prohrává předem. Kdo se brání, může sice prohrát, ale také může vyhrát!“ (Kratz, 2005, s. 110)

Jeden z důležitých prvních kroků pro oběť je ozvat se a nenechat si to líbit. Je dobré se pokusit o rozhovor s agresorem a upozornit na tuto situaci. Sdílet agresorovi, že jeho chování je nevhodné a také vysvětlit z jakého důvodu. Toto může být přínosné, zvláště pokud si své činy pachatel neuvědomuje. I přes nevědomost jednání agresora může být takový rozhovor pro oběť velmi obtížný. Také proto se doporučuje konfrontaci mezi čtyřma očima nebo v přítomnosti třetí osoby na klidném místě, kde nebudou nikým vyrušováni. Je praktické si sepsat strukturu rozhovoru i předložení případných důkazů pokud existují.

Další radou je krýt si záda a shromažďovat důkazy. I ve chvíli, kdy následně nemusí být použity. Je to z pohledu prevence velmi důležité a důkazy mohou ulehčit celé situaci. Existuje několik technik jak se tímto způsobem preventivně chránit před problematickým vedoucím nebo spolupracovníky. (Hirigoyen, 2002)

Doporučené kroky podle Beldinga (2009) jsou následující:

- Důsledně vyžadovat, aby požadavky a termíny byly předávány písemně.
- Archivovat a uchovávat si kopie korespondence, informace o zadaných úkolech a jejich termínech.
- Vést si deník. Pokud může být práce zpochybňována, je praktické si vést denní záznamy o tom, co bylo náplní pracovního dne nebo kdy nastaly problematické situace a co se dělo. Deník může být následně použit jako důkaz v případě řešení situace s nadřízeným nebo u soudu.
- V některých situacích je vhodné posílat kopie korespondence třetí osobě. Buď tak, aby si toho agresor všimnul a byl o tom upozorněn. Nebo ve skryté kopii. Třetí osoba může dosvědčit pravdivost. Pokud agresor ví, že jsou zprávy posílány v kopii, měly by mít logické vysvětlení tak, aby toto ještě nezhoršilo situaci.

- Potvrzovat si informace. Stručné potvrzující e-maily, které nevzbudí pozornost, ale upřesní stanovení práce. Pokud se tak již nestalo, bude zadání úkolu tak i v písemné podobě. Také je dobré průběžně informovat nadřízené nebo spolupracovníky, jak pokračuje práce, například na přiděleném projektu.

### **Řešení situace pro jednotlivce**

Ve chvíli, kdy rozhovor s agresorem nestačí, je nutné tuto situaci řešit jinak. Pokud je to možné, je dobré se obrátit na někoho na vyšší pozici. Pokud nepomohl ani nadřízený, jiný výše postavený pracovník nebo personální oddělení jsou doporučovány podle Durré (2012, s. 245) se následující kroky.

- Obrátit se na státní úřad inspekce práce.
- Obrátit se na poradce nebo terapeuta. Je to vhodné pro ty, kteří si chtějí uchovat soukromí, ale pokud by se situace dostala až k soudu, může si protistrana vyžádat záznamy ze sezení.
- Obrátit se na komisi pro rovné pracovníprávní vztahy.
- Obrátit se na úřad bezpečnosti práce. Lze v případech, kdy jde o porušení bezpečnosti práce.
- Obrátit se na oborové organizace.
- Vyhledat právní pomoc. Nejlepší je najít si právníka, který se specializuje na oblast pracovního práva.
- Pohrozit zaměstnavateli soudem. Někdy stačí napsat varovný dopis směřovaný agresorovi nebo vedení firmy s hlavičkou advokátní kanceláře obsahující popis problému. Většina společností nestojí o veřejnou publicitu a zdlouhavé soudní jednání. Dopis tak může vyvinout nátlak na vedoucího pracovníka, aby se situací něco udělal.
- Zažalovat společnost. Pokud žádných z předešlých kroků nevyšel, je možné žalovat společnost. Oběti ale musí počítat s tím, že je to dlouhý stresující proces, který je provázen velkým tlakem na oběť. Je možné, že se bude protistrana zabývat i maličkostmi v práci oběti a snažit se ji zdiskreditovat. Pokud žalobu podává více lidí, existuje větší šance úspěchu.
- Obrátit se na média. Tento krok může být riskantní, protože mnoho novinářů je nečestných a situace může být obrácena proti oběti.

Pokud se problém vyřeší, oběť opět získá zpět svou sebedůvěru a vyřešení situace přispěje to vytvoření lepšího pracovní prostředí jak pro oběť, tak pro ostatní pracovníky.

#### 4.5.2 Prevence a řešení z pohledu společnosti

##### Prevence řešení problematických vztahů na pracovišti

Nejenom oběť se může chránit. Také společnost může podniknout preventivní opatření, která pomohou omezit vznik problematických vztahů na pracovišti, nebo napomoci k jejich včasnému rozpoznání a řešení. Nejlepší je zachytit tyto problémy již na začátku. Existuje řada preventivních opatření, díky kterým je možné konfliktům vyhnout a také mnoho způsobů jak řešit ty problémy, které již existují. Napomáhat prevenci může silné vedení, efektivní komunikace na pracovišti nebo jasné stanovení pravidel, úkolů a pravomocí.

##### *Schopné vedení*

Jak již bylo řečeno, dobré mezilidské vztahy jsou na pracovišti velmi důležité. Za vytvoření dobrého pracovního prostředí je zodpovědný vedoucí pracovník. Správný vedoucí by měl jít příkladem, aktivně usilovat o dobré pracovní prostředí, a také sledovat atmosféru a klima na pracovišti. Nastavením firemní kultury a firemních zásad by měla být podporována spravedlnost a respekt mezi kolegy, vytvořeno prostředí pro týmovou spolupráci s možností otevřené komunikace. Správný vedoucí by měl být nezaujatý a všechny připomínky brát vážně a nezlehčovat je. Stanovit jasná pravidla, které chování je považováno za nepřijatelné a jak proti němu bude společnost bojovat. Ideální je, pokud je umožněno připomínky zaměstnanců shromažďovat, například do nějaké schránky se stížnostmi. Měl by stanovit určité hranice toho, jaké chování je považováno za přípustné. Může se jednat například o podnikové dohody, firemní kodexy, vnitřní předpisy či ujednání, která jsou všeobecně známá a uznávána ve firmě. Zaměstnanci i vedení by se s nimi měli ztotožňovat, a řídit jimi své chování. Pokud firmy mají určité zásady, většinou je zveřejňují na dobře viditelných místech. Správný vedoucí je zodpovědný za odstranění možných příčin problémů na pracovišti. Limity přípustného chování lze také zahrnout do kolektivní smlouvy, která by měla prosazovat především dobré pracovní, zdravotní, sociální a kulturní podmínky v zaměstnání. (Kahle, 2008, s. 181) Je vyžadován podpis všech zúčastněných stran a musí být dodržována všemi zaměstnanci i vedoucími pracovníky.

Rizikovitost pro výskyt problematických společností je dána také stylem řízení společnosti nebo oddělení. Pokud je zvolen autoritativní styl řízení, mohou se vyskytovat problematické vztahy častěji. Tento styl je založen především na rozkazech a příkazech a téměř žádná diskuze se na pracovišti nekoná. V takovém prostředí se akorát zvyšuje napětí mezi kolegy. Samozřejmě pro správné zvolení stylu řízení musí být zohledněn typ pracovníků, pracoviště a jeho velikost. (Hirigoyen, 2002)

Již při výběrovém řízení by měl vedoucí nebo personální pracovník myslet i do budoucna a tak zajistit a vybrat nejen odborně zdatné pracovníky, ale i ty, kteří se hodí do již existujícího kolektivu. Samozřejmě ne vždy je možné odhadnout osobnost člověka pouze na základně vstupního pohovoru. Proto, aby se ujistil, že nový pracovník zapadne, je možné určit patrona, tedy pracovníka, který pomůže novému zaměstnanci s orientací a bude za něj zodpovědný.

Vedoucí by měl zajistit informovanost svých podřízených o problémech, které se mohou vyskytnout jejich vymezení, prevenci a řešení. Také pomáhá, pokud je na pracovišti někdo, na koho se mohou zaměstnanci obrátit se svými problémy. V menších společnostech to může být určený pracovník, a ve větších společnostech například i krizové centrum, které svou existencí mohou i podpořit zaměstnance k urovnání svých sporů. (Fehlau, 2003)

#### *Utužování a vzdělávání kolektivu*

Vedle stylu řízení a pracovního prostředí má vliv na prevenci výskytu problematických vztahů na pracovišti také utužování kolektivu. Stmelování kolegů pomáhá organizování firemních večírků, výletů a různých teambuildingových aktivit. Mohou zde patřit jak mimopracovní aktivity, tak semináře, akce pro rodiny s dětmi i cílený rozvoj týmu a týmové spolupráce. Pokud to z časových a finančních důvodů není možné, měl by se vedoucí pracovník alespoň snažit nějakým způsobem podpořit komunikaci mezi pracovníky. Umožnit například zastavit se na pár minut v kuchyňce na kávu, nebo podpořit společné obědy v restauracích, kde se pokusí zařídit výhodnější ceny. (Hirigoyen, 2002)

Jako prevence může sloužit také průběžné vzdělávání jak vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců. Například školení, semináře, různé výcviky a podobně. Možné jsou školení, kterých se dá využít pro zlepšení vztahů na pracovišti, zlepšování komunikace a schopností řešit konflikty podle Kratze (2005).

- Semináře pro vedoucí pracovníky pro zlepšení chování a řízení. Vhodnými jsou tréninky zvládání konfliktů, sociální integrace a komunikace. Je vhodné zapojit především pracovníky střední a nižší úrovně managementu, kteří se s těmito problémy setkávají nejčastěji.
- Seminář pro všechny zaměstnance zaměřené na zlepšení jejich chování s cílem otevření komunikace v podniku.
- Seminář pro všechny zaměstnance pro lepší zvládání konfliktních situací.

Školením, pravidelným sbližováním pracovníků, podporou kolektivu a pomáháním se zvládání konfliktních situací může být zlepšena atmosféra ve firmě, a zároveň sníženo riziko výskytu problematických vztahů na pracovišti.

#### **Možnosti řešení problematických vztahů na pracovišti**

Prvním krokem k řešení situace je uvědomit si, že problém existuje. Prioritou společnosti by mělo být předcházet problematickým vztahům na pracovišti, ale neméně důležité je netolerovat tento problém a podniknout potřebné pracovní právní důsledky co nejdříve. Situace se dá vyřešit i pomocí alternativních metod.

### *Pracovněprávní důsledky*

Pokud již problém nastal, existuje několik způsobů jak ukáznit nebo případně i potrestat agresora pomocí pracovně právních kroků. Podle závažnosti problémů může společnost učinit následující kroky. (www.sikanavpraci.cz, 2012) „Poučení, napomenutí, výstraha, důtka, peněžitý trest, odebrat nějaké kompetence, odměny, přeložení, výpověď.“ Vždy je dobré zvážit konkrétní situaci, její délku a druh problému. Některé agresory stačí napomenout a polepší se. V jiných případech může být výpověď nejvhodnější variantou.

### *Sociomapování*

Sociomapování slouží pro rozvoj a koučování týmů, ale také nalezení problematických míst v jejich komunikaci. Správné identifikování problému může vést ke zkvalitnění práce a lepší komunikaci mezi lidmi na pracovišti, která je pro mnohé profese klíčová.

Tato metoda byla vyvinuta na začátku 90. let Dr. Radvanem Bahboughem. Původně byla vytvořena a využívána v rámci kosmického výzkumu a později i v Armádě ČR. Následně byla aplikována managementem a organizacemi. Hodí se především pro malé a střední týmy. Vyobrazuje v mapě členy pracovní skupiny a pomocí vrstevnic jejich vzájemné interakce, vztahy nebo komunikaci. Na základě sociomapy lze analyzovat situaci a na názorném příkladu snadně pochopit, kde a co je možné zlepšit. V analýze může být zpracována, zhodnocena a zobrazena spousta informací, které pomáhají vylepšit komunikaci týmu. Lze zjistit, jaká atmosféra panuje na pracovišti nebo jak efektivně jsou sdíleny důležité informace a problematická místa v komunikaci. Tato metoda je využívána především při nefungující týmové komunikaci, posouzení efektivity a sledování změn týmu v čase a tak je použitelná i pro problematické vztahy na pracovišti.

### *Videotrénink interakcí (VTI)*

Na začátku 20. let v Nizozemsku metodu vyvinul psycholog a terapeut Harrie Beiman, kdy byla původně využívána při poruchách komunikace ve školách. V ČR se metoda dnes využívá pro rozvoj verbálních i neverbálních komunikačních dovedností. Tuto metodu lze v některých případech použít pro boj s mobbingem, i když pro něj není primárně vyvinuta. Použití této metody je využíváno ke zvládnutí a odstranění problematických vztahů na pracovišti. Je možné ji využít především v situaci, kdy jsou ochotny spolupracovat jak oběť, tak pachatel.

Prvním krokem je vytvořit videozáznam situací. V pracovním prostředí jsou vhodné například porady. VTI trenér provede analýzu a následně s účastníky probere slabá i silná místa komunikace. Přítomnost VIT trenéra může také sloužit ke zlepšování atmosféry v průběhu komunikace, následnému porozumění všech stran a především ke zlepšení komunikace mezi pracovníky. (Bidlová, Gillernová, 2006)

### 4.5.3 Instituce pro pomoc obětem

Pro pomoc obětem se v průběhu času vytvořilo spoustu institucí, které jsou k dispozici obětem a jsou připraveni jim pomoci. Patří mezi ně různá sdružení, organizace a internetové poradny, které nabízejí poradenství zdarma. Také je možné se obrátit na poradny pracovního práva.

#### **Inspektorát práce**

Státní úřad inspekce práce je orgánem státní správy se sídlem v Opavě. Po celé České republice je rozmístěno dalších 8 okresních úřadů, které kontrolují a dohlížejí na povinnosti plynoucí z pracovněprávních předpisů, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Jejich cílem je především předcházení problémům na pracovišti, poradenství a příprava na zvládnutí řešení problému.

Inspektorát poskytuje zaměstnavatelům a zaměstnancům bezúplatně základní informace a poradenství týkající se ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek. (§ 5 odst. 1. písm. k, zákona 251/2005 Sb., o inspekci práce)

#### **Veřejný ochránce práv**

Je to veřejný ochránce práv, ombudsman, se sídlem v Brně. „Působí k ochraně osob před jednáním úřadů a dalších institucí uvedených v tomto zákoně, pokud je v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu a dobré správy, jakož i před jejich nečinností, a tím přispívá k ochraně základních práv a svobod.“ (Zákon č. 349/1999 Sb., o Veřejném ochránci práv)

Od roku 2009 také působí a zabývá se rovným zacházením a obranou před diskriminací. „Ochránce přispívá k prosazování práva na rovné zacházení se všemi osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víru nebo světový názor.“ (§ 21b, zákon o Veřejném ochránci práv).

Oběti nerovného chování mohou podat individuální podnět pro nerovné zacházení (diskriminační chování), institut veřejného ochránce následně posoudí situaci. Ve většině případů problematických vztahů na pracovišti ombudsman nemůže zasáhnout, pouze vyjádří svůj odborný názor na celou situaci a toto stanovisko může napomocť u soudu. Výjimkou jsou situace, kdy je šikana zároveň projevem diskriminace. Nejvíce případů, které jsou ombudsmanem řešeny, se týkají diskriminace zdravotně postižených občanů na pracovišti. Spolupracuje s neziskovou organizací Pro bono aliance.

#### **Pro bono aliance**

Je to neziskovou organizace, která může být nápomocná obětem, které si nemohou dovolit právní pomoc. Od roku 2009 pomáhá občanům zprostředkovat bezplatnou právní pomoc. Usiluje o vyšší zapojení advokátů do obecně prospěšných aktivit a usiluje o rozvoj legislativní úpravy ohledně bezplatné advokacie v České republice a tím se snaží zejména o větší dostupnost právní pomoci.

**On-line Mobbing Free poradna.**

Tato poradna funguje od roku 2012 a nabízí bezplatné poradenství, související s dlouhodobě špatnými a problematickými vztahy na pracovišti. Je připravován také projekt Mobbing Free Company, který se bude zabývat spoluprací se společnostmi, nabízet jim poradenství a pomoc s řešením konfliktů na pracovišti. Organizují také setkání obětí v ANTI MOBBING CLUBU v Praze.

**Občanské sdružení práce a vztahy.**

Zaměřují se na poskytování informací a řešení problematiky mezilidských vztahů na pracovišti. Poskytují obětem mobbingu informace, rady, pomoc a podporu. Jejich internetové stránky obsahují videozáznamy a texty ohledně této tematiky.

**Společenství proti šikaně**

Jedná se o dobrovolné humanitní sdružení, které se zaměřuje na prevenci a pomoc obětem šikany. Zaměřuje se především na šikanu dětí a mládeže ve školách, ale poskytuje morální a odpornou pomoc i obětem problematických vztahů na pracovišti.

**Mezinárodní helsinská federace-Český helsinský výbor ČHV**

Je to nezisková, nevládní organizace pro lidská práva se sídlem v Praze. Funguje skoro 20 let a byla založena v čele s Jiřím Hájkem, bývalým prezidentem Václavem Havlem, Jiřím Dienstbierem, Evou Kantůrkovou a dalšími. Výbor navázal na činnost Charty 77 a výboru proti nespravedlivě stíhaným.

Zabývají se především rozvojem a dodržováním lidských práv v ČR, rasismem a nesnášenlivostí, diskriminací, právy žen, seniorů a dětí. Nabízí bezplatné sociální a právní poradenství ohledně ochrany rovnosti a osobní svobody i v pracovněprávní oblasti.

## 4.6 Právní ochrana

V české republice zatím neexistuje zákon, který by se souhrnně zabýval všemi problematickými vztahy na pracovišti i psychologickým terorem. Na rozdíl od české republiky antimobbingové zákony existují ve Skandinávských zemích, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii nebo USA. (Svobodová, 2008, s. 21)

Již před vstupem do EU Česká Republika upravovala svou legislativu tak, aby byla se postupně přibližovala Evropské Unii (dříve Evropskému společenství) a tyto změny se týkaly i diskriminace. První v této oblasti byla antidiskriminační směrnice (1997), která byla součástí zákona o zaměstnanosti, a tehdy se do v zákoně poprvé objevil zákaz nepřímé diskriminace. V letech 1999–2000 bylo do legislativy zahrnuto i odměňování a sexuální obtěžování. V následujících letech byly zákony novelizovány, ale jejich znění bylo složité a často nepřehledné. Začalo se tedy uvažovat o vytvoření jednotného zákona. Vytvoření provázal dlouhý proces. Nový zákon měl spoustu odpůrců i příznivců.



Nakonec byl přijat zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací tzv. antidiskriminační zákon. Existuje několik možností, na které se dá odvolat i v případě jiných problematických vztahů na pracovišti.

Podání bývají většinou doručena písemně formou obecné stížnosti, kde je uvedeno, že se oběť domáhá svého práva prostřednictvím právního zastoupení. V pracovněprávních žalobách o diskriminaci a problematických vztazích na pracovišti je sdílené důkazní břemeno s větší částí na žalovaném. To znamená, že žalovaná osoba musí dokazovat, že se tohoto jednání nedopustila.

### **Listina základních práv a svobod**

Základní vymezení rovného, nediskriminačního chování a jeho ochrana je obsažena i v Listině Základních práv a svobod. Ta zaručuje všem lidem bez rozdílu právo na stejné podmínky a zacházení bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, barvu pleti, přesvědčení, jazyk, víru a náboženství, politickou nebo jinou orientaci, národnost a společenský původ, příslušnost k národnostní či etnické menšiny, majetek, rodinný a jiný status. „Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno a na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.“ (Listina základních práv a svobod, článek 10 odst. 1, 2)

### **Občanský zákoník**

Zákoník práce a občanský zákoník mají vztah subsidiarity. To znamená, že ustanovení, která jsou obsažena v občanském zákoníku lze použít pouze v případě, kdy nejsou uvedeny v zákoníku práce. Preferuje se tedy znění zákoníku práce před občanským zákoníkem.

Zaměstnanec se může bránit žalobou na ochranu osobnosti podle § 81 až § 83 Občanského zákoníku. „Ochrany požívají zejména život a důstojnost člověka, jeho zdraví a právo žít v příznivém životním prostředí, jeho vážnost, čest, soukromí a jeho projevy osobní povahy.“ (Občanský zákoník, § 81 odst. 2). V případě porušení těchto práv má „Člověk, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek.“ (Občanský zákoník, § 82 odst. 1).

### **Zákoník práce**

Zákoník práce také obsahuje ustanovení o rovném zacházení na pracovišti. Zaručuje bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce a výslovně uvádí zákaz jakékoliv diskriminace v pracovně právních vztazích.

V Hlavě IV. s názvem Rovné zacházení a diskriminace je ustanovena povinnost zajišťovat rovné zacházení pro všechny zaměstnance, což se týká pracovních podmínek, odměňování za práci, možnost vzdělávání a postupu v kariéře. (Zákoník práce, §16 odst. 1). Výslovně je zakázána jak přímá, tak nepřímá diskriminace, sexuální obtěžování také pokyn či navádění k diskriminaci. (Zákoník práce, §16 odst. 2) Také je zde podrobně stanoveno, v jakých případech je rozdílné zacházení povoleno. A to v případech, pokud toto vyplývá z povahy pracovní činnosti a rozdílné zacházení, tedy i výběr

zaměstnanců je nezbytným ke správnému vykonávání práce. (Zákoník práce, §16 odst. 3). Příklady těchto situací můžeme najít v antidiskriminačním zákoně, na který se zákoník práce přímo odkazuje.

Bohužel se v zákoníku práce neobjevuje jasné vymezení situací a dlouhodobější psychický teror na pracovišti není výslovně uveden. Diskriminovaný zaměstnanec má povinnost skutečnosti prokázat pomocí výpovědi a důkazů, které byly nashromážděny, avšak v některých případech je tvrzení účastníka považováno za prokázané.

### **Antidiskriminační zákon**

Nabyl účinnosti dne 1. 9. 2009. Antidiskriminační zákon byl vypracován v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, jež jsou součástí právního řádu. Obsahuje některé předpisy Evropské unie (dříve Evropského společenství). Jako první zákon v české republice souhrnně v jednom dokumentu vymezuje detailně zákaz diskriminace v mnoha oblastech, mezi něž patří také znevýhodňování na pracovišti, o které se mohou oběti opřít. „Diskriminace je přímá i nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci či zneužití postavení k manipulování s lidmi a neoprávněného přetěžování.“ (Antidiskriminační zákon, §2 odst. 2) V tomto zákoně je také zahrnuto obtěžování, které je definováno následovně „Obtěžováním se rozumí nežádoucí chování a) jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo; b) které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů.“ (Antidiskriminační zákon, §4 odst. 1) Na tento odstavec se mohou odvolávat oběti, které pracují v takto definovaném prostředí. Také je ošetřeno sexuální obtěžování (Antidiskriminační zákon, §4 odst. 2), pronásledování (Antidiskriminační zákon, §4 odst. 3), a také navádění, či pokyny k diskriminaci. (Antidiskriminační zákon, §4 odst. 4 a 5)

V případech, které jsou definovány v tomto zákoně, mohou oběti podat diskriminační žalobu k soudu a požadovat upuštění od tohoto jednání, odstranění následků, přiměřené zadostiučinění nebo peněžitou satisfakci. (Antidiskriminační zákon, §10) V některých případech problematických vztahů na pracovišti se dá na tento zákon odkazovat. Bohužel se často vyskytují případy, kdy jsou oběti terorizovány jinými způsoby, a tento zákon nelze použít.

### **Trestní zákoník**

Na trestní zákoník je možné se obrátit v případě pomluv a vydírání, kterých se agresori mohou dopustit při problematických vztazích na pracovišti. Pomluvy jsou definovány následovně „Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobivý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání. „ (Trestní zákoník, §184). Vydírání je definováno jako „kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opomenul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.“ (Trestní zákoník, §175)

Chrání také soukromí člověka, osobní svobodu a svobodu vyznání. „bez oprávnění brání užívat osobní svobody, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta.“ (Trestní zákoník, § 171) V hlavě III Trestné činy proti lidské důstojnosti v sexuální oblasti je zahrnuto znásilnění §185 a sexuální nátlak §186. Bohužel znásilnění či sexuální nátlak se také bohužel může odehrávat v krajních případech sexuálního obtěžování na pracovišti.

Od 1. ledna 2010 také zařazen stalking. Je definován pod názvem Nebezpečné pronásledování § 354. Stalking je kriminologii definován jako úmyslné pronásledování osoby a její obtěžování, kdy snižuje kvalitu života a ohrožuje bezpečnost pronásledované osoby. V některých případech může prolínat s mobingem na pracovišti.



## 5 Praktická část

Praktická část je zaměřena na výzkum dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti. Byl proveden pomocí dotazníkového šetření ve dvou českých společnostech. Dotazníkem je zjišťován výskyt, typ, průběh a projevy problematických vztahů na pracovišti a jejich prevence, možnosti řešení a vlastní názory respondentů na zkoumanou problematiku. Skládá se z přiblížení zkoumaných společností, analýzy zjištěných dat a návrhů na zlepšení pracovního prostředí ve dvou českých společnostech.

### 5.1 Cíle průzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zhodnocení a porovnání pracovního prostředí ve dvou českých společnostech. Pomocí dotazníkového šetření bude zmapován výskyt, projevy, informovanost, povědomost a možnosti prevence, nápravy a řešení problematických vztahů na obou pracovištích. Zda a v jaké míře se objevují problematické vztahy na pracovišti ve dvou českých společnostech. S jakými typy problémů se respondenti setkali. Také zjištění osobních zkušeností a vlastních názorů respondentů. Mezi hlavní cíle patří prozkoumat pohled zaměstnanců na dlouhodobé problematické vztahy na pracovišti.

Dalšími vedlejšími cíli je zjistit pohlaví a věk obětí, zmapovat projevy problematických vztahů na pracovišti, příčiny a odkrýt dopady na oběti. Důležité je také zjistit, které jsou nejčastější projevy dlouhodobých problematických vztahů a povědomost respondentů o možnostech prevence, řešení, sankcích a trestech. Ze zjištěných výsledných dat budou navržena možná zlepšení vztahů a atmosféry ve zkoumaných společnostech.

## 5.2 Metodika

Pro získání informací a dat bylo použito kvantitativního výzkumu prostřednictvím vytvořeného anonymního dotazníku, který se skládá z otevřených i uzavřených otázek s možností výběru jedné nebo více odpovědí. Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím e-mailové korespondence s přiloženým odkazem na google formulář. Vyplnění trvá zhruba 10–15 minut. Dotazník je přiložen jako příloha č. 1

Pro získání co nejvíce dat a vytvoření srozumitelných otázek byl proveden předvýzkum. Dotazník byl rozeslán více než dvaceti náhodně vybraným respondentům, kteří jsou součástí pracovního procesu po několik let. Následně byla i s poznatky z předvýzkumu vypracovaná finální verze dotazníku. Je sestaven tak, aby bylo získáno co největší množství informací od malého množství respondentů.

Dotazník byl rozdělen na tři velké části. První část je upravena pro ty respondenty, kteří se již setkali s problematickými vztahy na pracovišti. Druhá část je upravena pro ty, kteří tento problém prožívali s někým ze svého okolí. Poslední, třetí část, je upravena pro respondenty, kteří se s tímto problémem nesetkali. V každé z těchto tří částí byla mírně upravena formulace otázky tak, aby bylo zjištěno co nejvíce dat, informací a názorů respondentů. Ve chvíli, kdy by mohly být otázky nepříjemné, měli respondenti možnost na tuto otázku neodpovídat, a tak si uchovat soukromí. Druhá část zjišťovala průběh zkušeností, které si prožili známí respondentů s tím, že bylo položeno větší množství otázek zjišťující vlastní názor respondentů. Poslední část zkoumala především povědomost o problematice a vlastní názory respondentů.

Následně byla anketa rozdělena na šest tematických oddílů. První oddíl obsahuje otázky, které zjišťují složení zkoumaného souboru a charakteristiku respondentů. Také zjišťuje, jaké jsou osobní zkušenosti respondentů s problematickými vztahy na pracovišti, podle kterých je následně generována jedna ze tří částí otázek. Druhý oddíl zjišťuje, s jakým typem se respondenti setkali, a jaký typ problematických vztahů na pracovišti je považován za nejčastější. Třetí oddíl obsahuje otázky, které se soustředí na zjištění příčin jednotlivých problémů a co je respondenty považováno za jejich nejčastější příčinu. Čtvrtý oddíl se zabývá vlivem problematických vztahů na oběti. Zabývá se chybovostí, psychickými, psychosomatickými a sociálními projevy problematických vztahů na pracovišti. Dále v pátém oddílu byly zjišťovány možnosti řešení problematických vztahů na pracovišti. Poslední část dotazníku, tedy šestý oddíl byl převážně zaměřen na zjištění vlastních názorů na prevenci a řešení situace.

Veškeré grafy a tabulky, u kterých není uveden zdroj, jsou vypracovány pomocí MS Excel a vycházejí ze zjištěných dat v dotazníkovém šetření.

### 5.3 Hypotézy

Na základě studia odborné literatury, výzkumů v oblasti problematických vztahů na pracovišti a zohlednění tematické struktury dotazníku byly stanoveny následující předpoklady.

*Hypotéza č. 1. Předpokládám, že alespoň 1/5 respondentů se osobně setkala s problematickými vztahy na pracovišti.*

Stanovení této hypotézy vychází z opakovaných výzkumů agentury STEM/MARK, podle kterých se s některou z forem šikany na pracovišti osobně setkala 21% osob starších 15 let (2013), 19% osob (2011) a 28% (2009). Vysoké procento v roce 2009 je přisuzováno začátku hospodářské krize.

*Hypotéza č. 2. Předpokládám, že alespoň 44% respondentů, kteří se setkali s problematickými vztahy na pracovišti, měli problémy se spolupracovníkem. Jednalo se tedy o klasický mobbing.*

Pro stanovení této hypotézy vychází z již provedeného výzkumu. Problematické vztahy na pracovišti se vyskytují, podle Kratze (2005, s. 18), nejčastěji jako:

- Klasický mobbing (spolupracovníci na stejné úrovni) 44%
- Bossing "mobbing shora" 37%
- Kombinace klasického mobbingu s bossingem 10%
- Staffing „mobbing zdola“ 9%

*Hypotéza č. 3. Předpokládám, že alespoň 28% obětí pocítovalo následky dlouhodobého stresu a trpělo depresemi nebo úzkostmi.*

Pro stanovení této hypotézy jsme vycházeli z výzkumu, který byl proveden ve Velké Británii s názvem Stress-related and psychological disorders in Great Britain 2014. Zabýval se výskytem stresu na pracovišti, který byl provázen depresemi nebo úzkostmi, které představovali 39% z celkového počtu 1 241 000 případů nemocí z povolání. V jejich důsledku bylo ztraceno v průměru 23 pracovních dnů na každý případ, což je celkem 11,3 milionů liber v období let 2013-2014.

Druhou nejčastější příčinou stresu na pracovišti jsou podle tohoto výzkumu mezilidské vztahy včetně problémů s nadřízenými, šikanování nebo obtěžování. Představují až 28% z případů stresu na pracovišti, který byl provázen depresemi nebo úzkostmi. Tato data jsou získána z hlášení praktickým lékařům (THOR GP<sup>3</sup> průměr z let 2011-2013).

---

<sup>3</sup> THOR GP - projekt, který využívá výzkumnou síť praktických lékařů pracovního lékařství pro stanovení výskytu nemoci z povolání, a nemocemi související s pracovním procesem. Je součástí THOR sítě a programu výzkumu a je částečně financován zdraví a bezpečnost.

## 5.4 Charakteristika zkoumaných společností

Pro výzkum byly vybrány dvě společnosti v České republice. Jedna působí v soukromé a druhá ve veřejné sféře. Počet zaměstnanců je v obou společnostech zhruba stejný a je tedy možné je mezi sebou porovnat. Vzhledem k tématice dotazníku se respondenti obávali publikovat výsledky veřejně, a proto je uchovávaná anonymita společnosti.

### Společnost č. 1

Tato společnost se zabývá poskytováním služeb v České republice řadu let. Za tuto dobu získala vážené postavení v oblasti služeb a logistiky. V současné době působí prostřednictvím více než 10 provozoven a její služby jsou k dispozici po celé České republice. Zabývá se také informačními technologiemi, informačními systémy a jejich distribucí.

Společnost si stanovila firemní poslání, které také veřejně prezentuje. Je jí především nabízet a poskytovat zákazníkům kvalitní služby s vysokou přidanou hodnotou. Důležitá je pro ně kvalita veškerých služeb, vysoká odbornost zaměstnanců, a také spokojenost a důvěra zákazníků. Uvědomují si, že spokojenost zákazníka, partnerů a prosperita společnosti spočívá také v lidských zdrojích a proto se snaží vybírat motivované zaměstnance. Počtem zaměstnanců se řadí do středních společností.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na jejím ředitelství, které má více než 50 zaměstnanců. Z nichž bylo osloveno 40 zaměstnanců, kteří se zaměřují především na administrativní zajištění, správu a podporu provozoven. Zaměstnanci zde pracují v oddělených kancelářích, kde je v každé několik zaměstnanců, ne však více než 3. Zaměstnanci pracují klasicky 40 hodin týdně s tím, že zejména zaměstnanci někteří zajišťují pohotovost pro naléhavé obchodní případy mimo pracovní dobu.

### Společnost č. 2

Druhou zkoumanou společností byla příspěvková organizace územně samosprávného celku. V závislosti na žádost respondentů, kteří se obávají publikovat výsledky veřejně je uchovávaná anonymita společnosti. Typ a obsah zkoumaných problémů je pro tyto zaměstnance, vzhledem k jejich zkušenostem velmi citlivý, a proto byl pouze popsán typ pracoviště, ve kterém byl výzkum proveden.

Jedná se o pracovní prostředí kancelářského typu, s tím, že v každé kanceláři sedí několik zaměstnanců. Na tomto pracovišti převládá ženský kolektiv, ve věku od 31 do 50 let. Společnost má 60 zaměstnanců. Přičemž dotazníky byly rozeslány jen části z nich. Dotazované osoby se zabývají účetní, finanční, personalistickou, organizační, a administrativní činností.



## 5.5 Výsledky a jejich analýza

Výsledky dotazníkového šetření jsou analyzovány dle tematických oddílů, ve kterých byl zpracován také rozeslaný dotazník. Je nutné zmínit, že výzkum problematických vztahů na pracovišti může mít určité etické nástrahy a limity. Pro některé z respondentů může být obtížné, či nepříjemné odpovídat na otázky týkající se soukromí. Řeší dilema, zda a do jaké míry vylíčit své osobní zkušenosti. Vyplnění by mohlo některým jednotlivcům i uškodit a proto byl důraz především kladen na anonymitu respondentů i společností. Limitem výzkumu je především to, že výzkum je proveden ve společnostech s nižším počtem zaměstnanců i respondentů.

### 5.5.1 Návratnost dotazníků

Do obou společností byl rozeslán stejný počet dotazníků. Celkově bylo vyplněno 65% dotazníků z obou společností. Nízké procento návratnosti můžeme připsat citlivosti zkoumané oblasti. Ve společnosti č. 1. bylo ze 40 rozeslaných dotazníků vyplněno 25 z nich. Návratnost je tedy 62,5%. Od většiny respondentů, kteří jej nevyplnili, jsme dostali zpětnou vazbu s omluvou a vysvětlením, z jakého důvodu se průzkumu nezúčastnili. Někteří byli v době rozeslání dotazníku vysoce pracovní vytížení a jiní se obávali vyplnit dotazník vzhledem k jeho tématice.

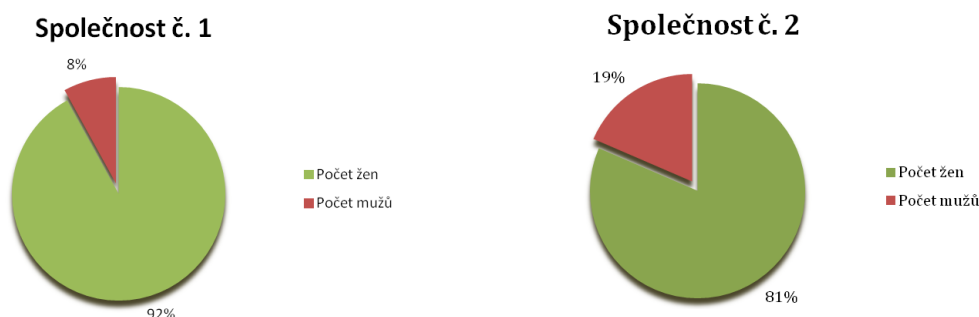
Situace ve druhé společnosti byla velmi podobná. Také bylo rozesláno 40 dotazníků. Již před samotným výzkumem jsme předpokládali, že určité množství dotazníků zůstane nevyplněno. Někteří respondenti se obávali veřejně svěřovat popisovat své osobními zkušenosti. Pracovní vytížení v této společnosti je také vysoké. Z tohoto důvodu je možné považovat návratnost 27 dotazníků, které představují 67,5% za vysokou. Toto lze přičítat dlouhodobě nepříjemnému stavu na pracovišti a jakési potřebě dát o svých problémech vědět.

Tab. 1 Návratnost dotazníku

	Počet oslovených osob	Návratnost dotazníků	
		Počet	%
Společnost č. 1	40	25	62,5%
Společnost č. 2	40	27	67,5%
Celkem	80	52	65,0%

### 5.5.2 1. Oddíl: Obecné otázky

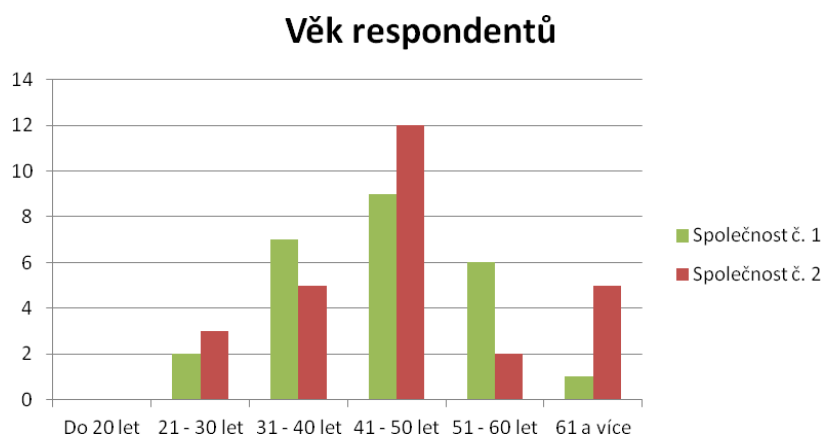
V rámci prvního oddílu jsou zjišťovány základní obecné charakteristiky, kterými je zjištěno složení dotazovaných respondentů, jejich pohlaví, věk a vzdělání. V obou společnostech dominují mezi respondenty ženy. I přes to, že bylo získáno zpět pouze 65% dotazníků. V závislosti na zjištěná data se zohlednění typu vykonávané práce a kancelářského prostředí můžeme tvrdit, že v obou společnostech dominují ženy jak mezi respondenty, tak v kolektivu na pracovišti.



Obr. 1 Pohlaví respondentů  
(Společnost č. 1)

Obr. 2 Pohlaví respondentů  
(Společnost č. 2)

Dále byl zjišťován věk respondentů. Nejčastěji zastoupená věková skupina je v obou společnostech 41–50 let. V první společnosti respondenti ve středním věku zastupují 36% a ve druhé 44% z respondentů. Naopak vůbec se zde nevyskytuje nejmladší generace do 20 let a malá část jsou jedinci mladší 30 let. Můžeme tedy tvrdit, že většina respondentů se účastní pracovního procesu již řadu let a mají spoustu pracovních zkušeností.

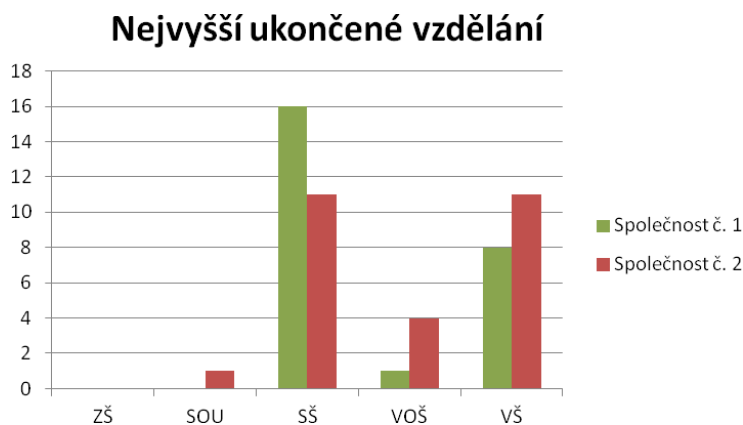


Obr. 3 Věk respondentů

Také nás zajímalo nejvyšší ukončené vzdělání respondentů. Mezi pracovníky, kteří se zúčastnili výzkumu společnosti č. 1, jsou převážně osoby se

středoškolským vzděláním, které je ukončeno maturitou v zastoupení 64%, a vysokoškolsky vzdělaní pracovníci představují 32% dotazovaných.

Ve druhé společnosti je stejný počet respondentů s vysokoškolským vzděláním a středoškolským vzděláním s maturitou, které jsou zastoupeny v obou případech 41%. V této společnosti existuje více pracovních pozic, pro které je vyžadováno vysokoškolské vzdělání. Mezi respondenty obou společností se nevyskytuje ani jediný se základním stupněm vzdělání. Dá se tak předpokládat, že vzhledem k typu pracovišť neexistuje pro tyto pracovníky uplatnění.



Obr. 4 Nejvyšší ukončené vzdělání

### 5.5.3 2. Oddíl: Typ problematických vztahů na pracovišti

Druhý oddíl je věnován typu problematických vztahů na pracovišti, tedy tomu, zda a s kým měli respondenti problém, a čeho bylo využito k jejich utlačování. Naopak jsme zjišťovali, které z typů a forem problematických vztahů na pracovišti jsou považovány za nejrozšířenější a tím bylo i nahlédnuto, na to jaká je povědomost respondentů o tomto problému. Oběti měli možnost popsat a rozepsat se o hlavních příčinách svých problémů.

*Otázka č. 1. Setkal(a) jste se někdy s jakýmikoliv problematickými vztahy na pracovišti?*

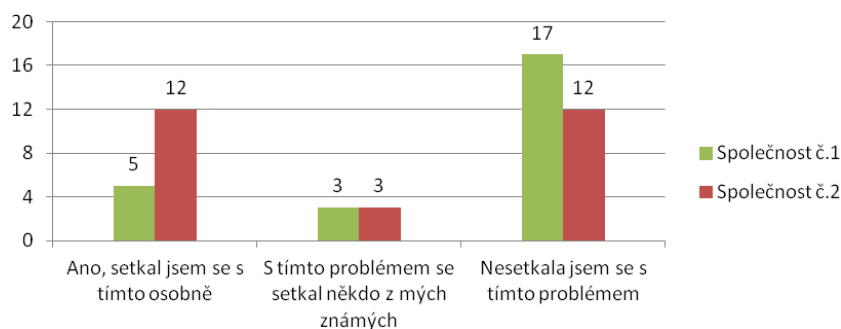
První otázka tohoto oddílu byla zaměřena na výskyt problematických vztahů na pracovišti. Bylo zjišťováno, zda mají respondenti osobní, zprostředkovanou nebo nemají žádnou zkušenost s dlouhodobými problematickými vztahy na pracovišti. Pro správné pochopení otázek byly veškeré problematické vztahy, které se týkají tohoto výzkumu, vymezeny a vysvětleny v úvodu dotazníku.

Z výsledků této otázky vyplývá, že výskyt obětí v obou společnostech je vysoký. Především ve společnosti č. 2. Na tomto pracovišti se s problematickými vztahy na pracovišti setkalo osobně 45% respondentů, což je alarmující. Je nutné také podotknout, že se na pracovišti může vyskytovat obětí více, někteří

pracovníci dotazník nevyplnili a je možné, že jej někteří z nich nevyplnili právě z tohoto důvodu. Zprůměrovanou zkušenost má 11 % respondentů.

Mezi respondenty 1. společnosti je ve srovnání s druhou zkoumanou společností situace lepší, ne však ideální. S problematickými vztahy se na pracovišti setkala 20% jedinců, 12% uvedlo, že se s touto situací setkal někdo z rodiny nebo známých a tuto situaci s nimi prožívali. Jsou si tedy vědomi a všímali si, jak byli jejich známí v průběhu problematických vztahů ovlivňováni, a jak situaci řešili.

### Výskyt problematických vztahů na pracovišti

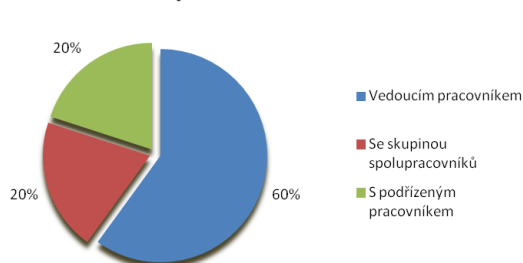


Obr. 5 Výskyt problematických vztahů na pracovišti

*Otázka č. 2. S jakým typem problematických vztahů jste se Vy nebo Vaši známí setkali?*

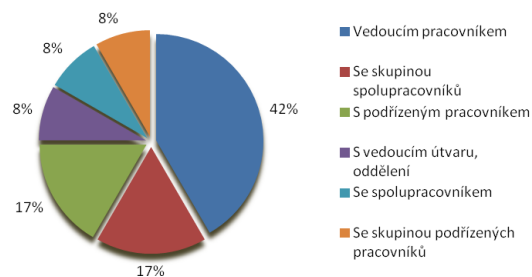
V první společnosti mělo nejvíce obětí problém s vedoucím pracovníkem. Další respondenti měli problém se skupinou spolupracovníků a také s podřízeným pracovníkem. Ve druhé společnosti byl také nejvíce problémů s vedoucím pracovníkem. Dále se vyskytli několikrát problémoví podřízení pracovníci a skupina spolupracovníků. Respondenti druhé společnosti mají také špatné zkušenosti, které vyplývají ze vztahu s vedoucím oddělení, spolupracovníkem a skupinou podřízených pracovníků. Výskyt problému s vedoucími může vypovídat o horším a nedostatečně kompetentním vedení.

#### Společnost č. 1



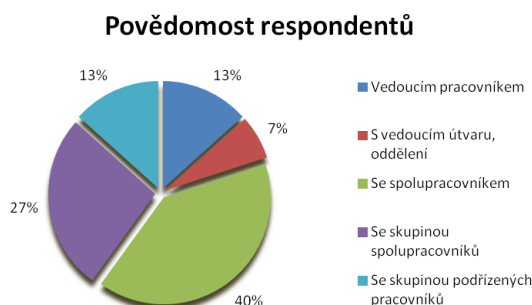
Obr. 6 Typ problematických vztahů (Společnost č. 1)

#### Společnost č. 2



Obr. 7 Typ problematických vztahů (Společnost č. 2)

Zajímavé jsou také odpovědi respondentů, kteří se s tímto problémem nesetkali. Největší část, tedy 40% respondentů, považuje za nejrozšířenější problematické vztahy se spolupracovníkem, tedy klasický mobbing. Následně za nejrozšířenější považuje 23% respondentů problémy se skupinou spolupracovníků. Tento předpoklad se shoduje s výsledky již provedených výzkumů. Výsledky nám napovídají, že mezi respondenty existuje určitá povědomost o této problematice.



Obr. 8 Povědomost respondentů

*Otázka č. 3. Popište prosím Vaši zkušenost. Jak dlouho jste pracoval(a)/pracujete na problémovém pracovišti? Kdy problém začal a jak dlouho trval? Jak časté bylo obtěžování? (Otevřená otázka)*

Touto otázkou byly zkoumány osobní a zprostředkované zkušenosti respondentů. Otázka byla položena velmi široce a každý z respondentů si ji tedy mohl přizpůsobit své situaci a tomu, na co je ochoten odpovídat a s čím je ochoten se svěřit. Odpovědi byly shrnuty do kategorií, podle charakteru situace, motivů a příčin problematických vztahů na pracovišti. Bylo vyzdvihnuto několik ukázkových případů. Jedná se o rizikovou skupinu nových pracovníků a jednu z vlastností, která je častou příčinou, závist.

**Noví zaměstnanci.** S touto situací se setkali dva respondenti. První z nich nastoupil do zavedeného kolektivu a obor činnosti se lišil od jeho předešlých pracovních zkušeností. Byl nový a navíc se odlišoval od zbytku kolektivu svými znalostmi z oboru. Druhý případ se týká maturantky, jež nastupovala do svého prvního zaměstnání. Díky nedostatku zkušeností měla na začátku problém v komunikaci se zákazníky, což nebylo pozitivně vnímáno kolegy. V obou případech se oběti staly terčem útoků celého kolektivu.

**Závist a touha po vyšší pozici.** Jedná se o situaci, kdy respondentka přijala novou pracovní sílu. Nová zaměstnankyně byla bez zkušeností z oboru, a proto jí bylo od vedoucí (oběti), věnováno spousta času pro zaučení i zdokonalování v oboru tak, že se stala velmi schopným pracovníkem. Za nějakou dobu začala toužit po moci, záviděla postavení své vedoucí a pokusila se nečestnými taktikami přebrat vedoucí pozici.

**Pomsta.** Hlavní příčina problémů spočívala v upozornění na nelegální postupy a nezákonné rozhodování. Problém s tímto nekompetentním nadřízeným trval zhruba 5 let, kdy se útoky stupňovaly.

**Nevyřešené osobní problémy.** Bylo vyvíjeno úsilí očernit oběť před okolím a kolektivem z důvodu vlastních neurovnaným osobních vztahů. Oběť byla mimo jiné neprávem označena jako žádoucí pro kolegu. Agresor se snažil uškodit klientovi prostřednictvím manipulace se svou obětí, naší respondentkou.

**Trvalá kontrola a izolace.** Oběť byla neustále kontrolována ze strany spolupracovníků při výkonu své práce a následně také izolována z kolektivu. Situace trvala sice pouze půl roku, ale byla vyhrocena natolik, že oběť, která se stala terčem útoků, byla postupně, ale stále více izolována a následně se zdravotně zhroutila.

Další z obětí uvádějí, že po dlouholeté praxi nastaly jejich problémy ve chvíli, kdy nastoupil nový vedoucí. Někteří z respondentů se o svých problémech nebyli ochotni rozepsat podrobně. Také se vyskytla malá skupina respondentů, kteří neodpověděli na tuto otázku. Pravděpodobně jim bylo nepříjemné se o svých potížích rozepsat. Problémy respondentů byly dlouhodobého charakteru, ať již se v některých případech jednalo o jeden rok, v jiném případě o dobu tří let a situace není stále vyřešená. Spousta obětí má dlouhodobé a velmi nepříjemné osobní zkušenosti. I u těchto několika případů si můžeme všimnout určitou podobnost s již definovanými skupinami v teoretické části práce.

*Otázka č. 4. Popište prosím, zkušenost Vašeho známého/Vaší známé. Jak dlouho trvá/trval pracovní poměr? Kdy problém začal, jak dlouho situace trvala a jak časté bylo obtěžování? (Otevřená otázka)*

Tato otázka byla položena respondentům, jejichž známí se setkali s problematickými vztahy na pracovišti. Jsou rozepsány zvláště, protože se na tyto problémy dívají respondenti ze třetí, nezúčastněné strany, a jejich interpretace se může lišit.

**Špatný management a nereálné požadavky.** Na oběť byly kladeny velmi vysoké, mnohdy nereálné požadavky. Na časovou tíseň bylo několikrát upozorňováno, ale vedoucí si těchto varování nevšímal. Při následném nesplnění požadovaných výsledků celého oddělení byla vina prisuzována právě oběti a ta se tak stala obětním beránkem agresora.

Další příběh se týká jedince, který pracoval ve společnosti, kde byl špatný time management na denním pořádku. Fatální chyby a nedostatky ve vedení organizace byly přenášeny na přímé podřízené. Vyskytovala se šikana ze strany vrcholového vedení a nedodržování pravidel platného zákoníku práce, rozpor v interních směrnících s reálným stavem, velká utilizace podřízených (obrovský nápor pracovních úkolů v malém časovém horizontu). Oběť se setkávala

s širokou škálou problémů vyplývajících z výhrůžek směrem k podřízeným při nedodržení daných "nadlidských" úkolů, například neoprávněné nařizování nerovnoměrné pracovní doby, spoustu přesčasových hodin, často nehodnocených nebo neproplacených. Často se měnící rozhodnutí, která vedla k pozastavení činností a následnému nedodržení termínu. Došlo i k poškození soukromého života.

Dále jsme se seznámili s příběhem dlouholetá pracovnice (20 let praxe). Její problémy nastaly jak se skupinou spolupracovníků, tak s vedoucí oddělení, situace trvala po příchodu pracovnice na toto pracoviště, problém skončil po jejím odchodu. Obtěžování bylo prakticky průběžně v rámci pracovní doby. Opět se někteří z respondentů rozhodli podělit pouze o část příběhu svých známých. V jednom případě se jednalo o to, že příchodem nového pracovníka byl agresor ohrožen ve své funkci. Oběť se setkala s neochotou spolupracovat, či zaučit nováčka, který následně nebyl přijat kolektivem.

*Otázka č. 5. Vyberte prosím konkrétní způsob, či způsoby problematických vztahů na pracovišti, se kterými jste se setkal Vy nebo Vaši známí, či je považujete za nejčastější.*

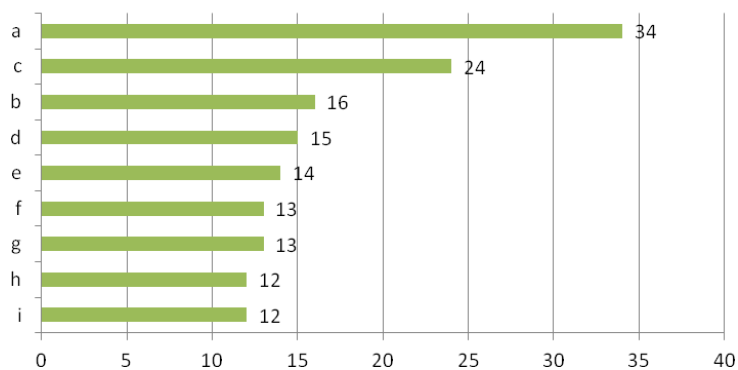
Ve společnosti č. 1 se oběti problematických vztahů na pracovišti setkávaly v největší míře s pomluvami, znevažováním výkonů a schopností, s neustálou kontrolou práce, která není vzhledem ke kolegům přiměřená a s neustálým nalézáním chyb v práci. Ve druhé společnosti se také nejvíce vyskytovaly pomluvy, zpochybňování slušnosti, spolehlivosti a soukromí, neustálá a nepřiměřená kontrola pracovníka a nucené přesčasy.

Dále se vyskytovalo vyhrožování, zastrasování, obviňování z věcí, které nespadají pod zodpovědnost oběti, přetěžování úkoly ve srovnání s ostatními, více práce než ostatní, problémy s uznáním dovolené, připisování odpovědnosti za kolektivní práci (na které se podílejí i jiní lidé), diskriminace, nářky na psychický stav a v minimálním počtu případů i izolace pracovníka od okolí, požadavky pod úroveň pracovníka a vydírání. Pomluvy mohou být způsobeny většinově ženským prostředím.

Respondenti, kteří se nesečkali s problematickými vztahy na pracovišti, předpokládají, že jsou nejčastěji oběti zákeřně pomlouvány. Ke stejnému názoru ale nedospěli v obou společnostech. Následně je podle nich časté zatajování informací a dokumentů, nucené přesčasy a snaha znepríjemnit práci tak, aby pracovník odešel z pracoviště sám. Respondenti vědí, jaké formy agrese se na pracovišti mohou vyskytovat a i z odpovědí na tuto otázku lze považovat jejich povědomost o problematice za dobrou.

V grafu je zobrazeno několik nejčastějších odpovědí respondentů obou společností. Na první pohled si můžeme všimnout, že jsou podle respondentů nejrozšířenější pomluvy. U těch se může jednat jen o probírání jedince za jeho zády, až po zákeřně a cíleně rozšiřované lži o jiných osobách, které mohou zásadním způsobem ovlivnit vztahy jak mezi aktéry, tak v rámci celého kolektivu.

### Typ problémů na pracovišti



Obr. 9 Typ problémů na pracovišti

#### Popisky os:

- a - Pomlouvání, klepy
- b - Snaha znepříjemnit práci tak, aby pracovník odešel
- c - Znevažování výkonů a schopností, snižování výsledků práce
- d - Zpochybňování spolehlivosti, slušnosti, poškození soukromí
- e - Neustálé nalézání chyb v práci (výsledcích), nespokojenost vůči osobě
- f - Nucené přesčasy
- g - Zatajování informací, dokumentů, materiálů, které jsou potřebné k práci
- h - Ignorování, přehlížení (na pracovišti)
- i - Neustálá kontrola (osoby, práce)

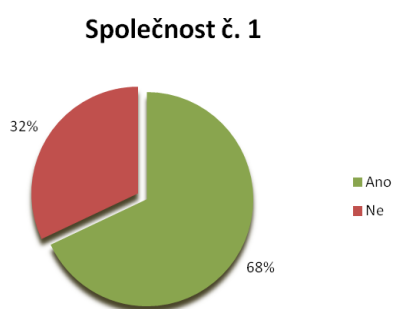


### 5.5.4 3. Oddíl: Příčiny problematických vztahů na pracovišti

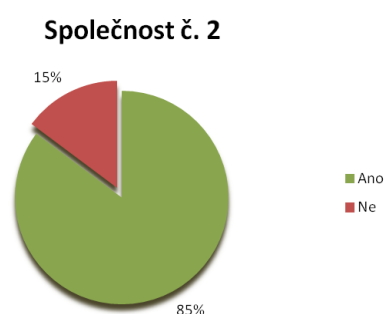
Tento oddíl se zabývá příčinami problematických vztahů na pracovišti. Vzhledem k tomu, že jsou zkušenosti individuální, skládá se převážně z otevřených otázek.

*Otázka č. 1. Myslíte si, že problematické vztahy na pracovišti jsou v ČR rozšířené?*

Ve druhé společnosti se s problematickými vztahy na pracovišti setkalo více lidí a i proto je mohou považovat za rozšířenější. Příčinou k tomuto mohou být nepříjemné zkušenosti obětí a jejich pocity. Ve chvíli, kdy jsou tyto problémy brány na vědomí, je více pravděpodobné, že se nebudou přehlížet, pracovníci je nezlehčují a mohou se tak dříve rozhodnout k řešení této situace.



Obr. 10 Rozšířenost problematických vztahů v ČR (Společnost č. 1)



Obr. 11 Rozšířenost problematických vztahů v ČR (Společnost č. 2)

*Otázka č. 2. Co bylo podle Vás příčinou vzniku Vašich problémů na pracovišti? (Otevřená otázka)*

V závislosti na možnou individualitu příčin jednotlivých případů a nespočet možností odpovědí, byla zvolena otevřená otázka, kdy nepodbízíme možné odpovědi a nejlépe zjistíme, co respondenti považují za příčiny svých problémů.

Respondenti s osobními zkušenostmi v první společnosti přisuzují příčiny svých problémů především závidi, studu, jednoduchosti, ješitnosti, odlišnosti od zaběhnutého kolektivu, osobnostní averzi vůči druhému člověku, v neochotě komunikovat, a také v přísném a direktivní chování vedení.

Oběti druhé společnosti se setkaly s problematickými vztahy na pracovišti především v důsledku vysokých ambicí, neloajality, neúcty ke starším lidem a neurovnáným osobním vztahům, které se negativně promítají do pracovního procesu. Většina respondentů této společnosti však vidí vznik jejich problémů především v nekompetentní, nesystematické práci vedoucího pracovníka a v jeho osobnostních charakteristikách. V jednom případě bylo také příčinou prokázání zájmu o vyšší kvalifikovanější pozici, které bylo chápáno jako ohrožení pozice vedoucího pracovníka.

*Otázka č. 3. Co bylo podle Vás příčinou problematických vztahů na pracovišti v případě Vašich známých? (Otevřená otázka)*

Interpretace zprostředkovaných zkušeností byla oddělena, protože se vnímání problematických vztahů na pracovišti může lišit. Na situaci se respondenti dívají z jiného pohledu, z třetí nezúčastněné strany.

Problémy měly původ v rivalitě a přehnaně autoritativním stylu vedení, nadřazování se, v ponižování a urážení ostatních. V jednom případě jsou problémy přisuzovány i špatnému výběru vedoucího pracovníka. Tato situace se často může vyskytovat například ve chvíli, kdy nadřízený pracovník není dostatečně autoritativní nebo získal povýšení a není vhodný typ k vedení podřízených. Může mít vysokou kvalifikaci a být velmi dobrý odborník v oboru, ale vedení lidí nezvládá.

*Otázka č. 4. Které příčiny problematických vztahů na pracovišti považujete za nejčastější?*

I ve chvíli, kdy mají oběti vlastní zkušenost s problémy, nemusí být tento negativní zážitek nutně považován za nejrozšířenější, a proto jsme se na tuto otázku zeptali všech respondentů. Je možné, že odpovědi obětí jsou částečně ovlivněny jejich osobními zkušenostmi, ale často tomu takto nebylo.

Respondenti první společnosti považují za nejčastější příčinu rivalitu, kariérismus a konkurenční vztahy mezi pracovníky, špatnou komunikaci nebo neochotu komunikovat a naslouchat. Za nejčastější příčinu považuje většina dotazovaných závist. Zmíněn je také strach. Strach o svou pozici a strach ze ztráty zaměstnání. Příčinou může být také potřeba upevňovat si autoritu, nedostatečné schopnosti nadřízených vést tým a nedocnění pracovníků. Slovy respondenta „Příčinou je množství práce a nízké finanční ohodnocení, z toho plynoucí nespokojenost a nervozita.“ Také přisuzují vyšší vznik problematickým vztahům na pracovišti nesprávnému pracovnímu prostředí v současné době. „Myslím si, že je to dáno dobou, ve které žijeme. Mnohdy lidé nemají radost z práce, do práce chodí pouze z existenčních důvodů. Na pracovišti se mnohdy záměrně vytváří negativní prostředí, aby nevznikaly kolegiální pozitivní vztahy, aby se lidé příliš nesbližovali. Každý pracuje pouze pro sebe, mnohdy není ochoten pomoci druhému kolegovi při řešení problému.“

Názory respondentů druhé společnosti byly velmi podobné. Nejčastější příčinou je opět považována závist, rivalita a konkurence mezi pracovníky. Také nedostatečné finanční ohodnocení, kariérismus a neschopnost spolupracovat, nekolegiálnost, povahové vlastnosti agresora a nedostatečné manažerské schopnosti vedoucích pracovníků. Arogance, strach o postavení na pracovišti, nezdravé ego a upřednostňování vlastních zájmů před zájmy společnosti.

Tyto příčiny také souvisejí s rychlejším stylem života a vyššími nároky na výkonnost pracovníků a jejich boj v prostředí trhu práce. I z těchto odpovědí vyplývá, že respondenti mají určité povědomí o problematice dlouhodobých špatných vztahů a ví, co je může způsobit.

### 5.5.5 4. Oddíl: Projevy problematických vztahů na pracovišti

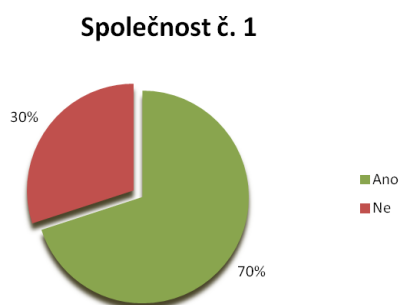
Čtvrtý oddíl se zabývá projevy problematických vztahů na pracovišti. Tím, jestli se u oběti projevuje vyšší chybovost v přítomnosti agresora, jaké důsledky pociťovaly dotazované oběti v psychickém a fyzickém zdraví nebo v soukromém životě.

*Otázka č. 1. Myslíte si, že oběť dělá více profesních chyb v přítomnosti problematické osoby?*

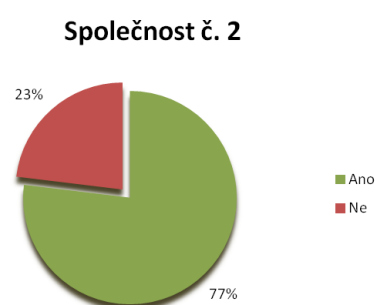
Bylo zkoumáno, zda dělají oběti více chyb v přítomnosti agresora, a zda je tím negativně ovlivněna jejich výkonnost.

Naším předpokladem bylo, že tomu tak je. Až 75% respondentů očekává zvýšenou chybovost obětí. Respondenti druhé společnosti častěji očekávají, že bude oběť dělat více chyb v přítomnosti agresora a špatné vztahy ovlivňují negativně výkonnost jedinců.

Více než polovina respondentů z první společnosti, kteří mají vlastní zkušenost s problematickými vztahy na pracovišti, s tímto souhlasila. Více chyb v přítomnosti agresora dělalo 60% obětí. Zbýlých 40% respondentů si více chyb nebyla vědoma. Tyto výsledky jsou zajímavé v porovnání s druhou společností. Více než polovina tj. 59% respondentů, kteří se s problémy setkali na vlastní kůži tvrdí, že na pracovišti nedělali více chyb v přítomnosti agresora. Tyto výsledky přičítám také tomu, s jakým typem agresora má většina respondentů této společnosti problém, tedy s nadřízeným pracovníkem, a že tito pracovníci o práci stojí, chtějí si ji udržet a snaží se tak vyvarovat se chybám, které by mohl nadřízený použít proti nim.



Obr. 12 Chyby oběti v přítomnosti agresora (Společnost č. 1)



Obr. 13 Chyby oběti v přítomnosti agresora (Společnost č. 2)

Následujícími dotazy byl zkoumán vliv dlouhodobých problematických vztahů na oběti a jejich psychické, psychosomatické a sociální projevy. Odpovědi byly vyhodnoceny celkově za obě společnosti, protože následky, které se projevují na obětech, jsou individuální u každého jedince i u jednotlivých typů problematických vztahů na pracovišti. Respondenti mohli vybrat jednu nebo více odpovědi.

*Otázka č. 2. Uved'te prosím, jak jste podle vašeho názoru byli ovlivňováni Vy, Vaši známí nebo oběti dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti?*

Většina obětí se na této situaci snažila najít i něco pozitivního a nepoddát se jí a některé z respondentů tyto problémy nijak neovlivněny. Další pociťovali následky problematických vztahů na pracovišti i v dalších zaměstnáních a v soukromém životě. Minimálně byli ovlivněni respondenti v pracovním výkonu a odevzdanosti k práci. Jeden respondent také změnil svůj jsem aktivní přístup k práci na pasivní a jeden pozoroval, a že častěji konzumuje alkoholické nápoje nebo cigarety. Respondentů předpokládají, že oběti nejčastěji začnou chodit do zaměstnání s odporem a v nepřátelském pracovním prostředí ztrácejí svůj aktivní přístup k práci. Také očekávají, že jsou oběti ovlivněny i v soukromém životě a v situaci, kdy si případně budou hledat nové zaměstnání.

### Důsledky obětí



Obr. 14 Důsledky obětí

### Psychické důsledky

I když jsou projevy individuální, u výsledků a četnosti vybraných možností si lze všimnout, že většina obětí byla nějakým způsobem ovlivněna. Špatné vztahy na pracovišti se negativně projevují v jejich psychice. Respondenti s osobními zkušenostmi nejčastěji pozorovali větší nedůvěřivost vůči okolí a měli celkově méně energie. Také často utrpěla jejich sebedůvěra a vnitřní klid. Méně častý byl u dotazovaných smutek, poruchy koncentrace, úzkosti a podrážděnost. Respondenti druhé společnosti obecně uváděli, že se jejich problémy projevili i v častém pláči, přejídání nebo nechutí k jídlu. Také v trvale špatné náladě, ztrátě chuti do života a v depresi.

Všichni respondenti se přiklání k tomu, že oběti mohou mít psychické následky a ani jeden z respondentů obou společností neoznačil, že oběti netrpí žádnými z těchto problémů. Za nejčastější projevy respondenti považují ztrátu sebedůvěry a jsou více nervózní. Také, že často trpí úzkostmi a jsou podráždění. Přemáhají je pesimistické myšlenky a méně věří svému okolí. Také se podle nich projevují v depresích, větším smutku a v pláči. Problematická situace na pracovišti vedla také ke ztrátě chuti k jídlu a špatné náladě.



Obr. 15 Psychické důsledky

### Psychosomatické důsledky

Jedná se o potíže, kdy se psychické problémy promítnou do fyzického zdraví. Nejčastěji jsou projevem duševní nepohody nebo dlouhodobé stresové situace. Můžeme si všimnout, že v mnoha případech se skutečně u respondentů tyto problémy vyskytly. Jedná se tedy o již pokročilejší fázi a pravděpodobně dlouhotrvající nevhodný stav na pracovišti. Největší část respondentů trpěla poruchami spánku, bolestmi zad, hlavy a svíravými pocity při dýchání.



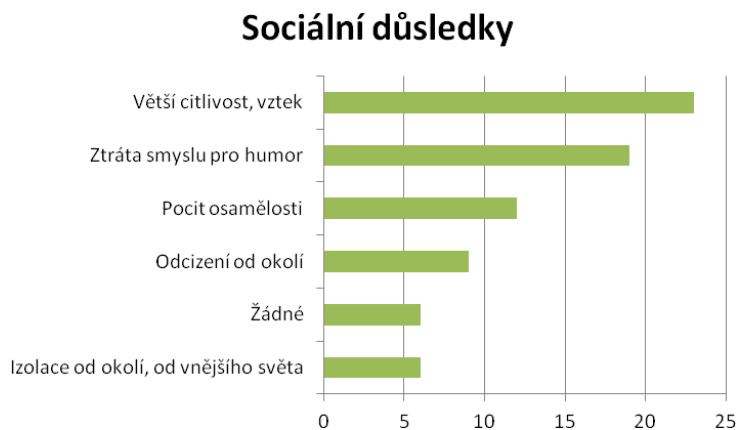
Obr. 16 Psychosomatické důsledky

Část respondentů na sobě nezpozorovala žádné z těchto problémů. Tyto případy pravděpodobně netrvaly dlouho nebo byly vyřešeny včas před tím, než se rozvinuly vážnější zdravotní problémy. Dále byl opět zkoumán názor na to, které psychosomatické důsledky jsou považovány za nejrozšířenější. 23% respondentů považuje za nejrozšířenější bolesti hlavy a migrény. Dále 21% poruchy spánku a 16% dotazovaných považuje za časté zaživací problémy. Samozřejmě i zde záleží na situaci, na jedinci a na tom, jak dlouho a jak intenzivně se problematické vztahy na pracovišti vyskytují.

### Sociální důsledky

Špatné vztahy na pracovišti také mohou ovlivnit oběti v sociální oblasti. Nejvíce respondentů si všimlo, že jsou více citliví nebo vznětliví. Další se cítí více osaměle, přešel je smysl pro humor a cítí se odcizení od svého okolí.

Podle respondentů oběti nejčastěji ztrácí smysl pro humor, jsou citlivější a vznětlivější. Také si myslí, že se cítí osaměleji a ve větší izolaci. Někteří se domnívají, že se na obětech problematických vztahů na pracovišti neprojeví žádné důsledky v této oblasti.



Obr. 17 Sociální důsledky

Jak se tato nepříjemná situace na pracovišti projevuje na oběti, je i v každé z těchto oblastí velmi individuální. Každý jedinec reaguje jinak a také u každé z obětí se projevuje jiné fyzické nebo psychické problémy. Velká část respondentů očekává, že oběti trpí fyzickými, psychickými problémy i v sociální oblasti.

### 5.5.6 5. Oddíl: Řešení problematických vztahů na pracovišti

Tento oddíl se věnuje řešení problematických situací na pracovišti. Oběti byly dotazovány, jak konkrétně svůj problém řešily a zda jim tato opatření pomohla situaci napravit. Bylo zjišťováno, zda ví jak se bránit a který ze způsobů řešení by nejpravděpodobněji volili respondenti, kteří se s touto situací nesetkali. Také jsme zjišťovali předpokládané chování respondentů ve chvíli, kdyby se jejich kolega nebo někdo z pracoviště stal obětí.

*Otázka č. 1. Pokud byste se Vy osobně stal(a) obětí problematických pracovních vztahů, jak byste ji řešil(a), jak se jim bránil(a)? Víte, na koho se obrátit?*

Tato otázka byla položena pouze těm respondentům, kteří se s problematickými vztahy na pracovišti nesetkali. Bylo zjišťováno povědomí o možnostech řešení těchto situací otevřenou otázkou, abychom zjistili, co si respondenti myslí bez podbízení odpovědí.

## Respondenti společnosti č. 1

Značná část respondentů by se pokusila nejdříve vztahy řešit sama s tou osobou, se kterou nastal problém. V případě, že by se situace nezměnila, obrátili by se někteří z respondentů na nadřízeného pracovníka. Také se objevilo několik názorů, že by se dotazovaní snažili nepříjemnou situaci přehlížet a zlehčovat ji. Nahlásili by problém nadřízenému až ve chvíli, kdy by nic jiného nepomohlo, nebo by se situace zhoršovala.

Velká část respondentů první společnosti by se obrátila na svého nadřízeného, se kterým mají někteří v této společnosti velmi dobrý dlouholetý pracovní vztah. V dalším kroku by pak jeden z respondentů volil i návštěvu psychiatra. Pokud by se jednalo o někoho na nižší pozici, projednali by s vedením společnosti možnost propuštění zaměstnance.

Záleží na tom, o jakou situaci by se jednalo. Pokud je šikana uplatňována ze strany nadřízeného, je podle respondentů nejjednodušším řešením odejít z práce a snažit se najít nové zaměstnání. Tento postup by někteří respondenti volili i v případech, kdy agresorem není nadřízený.

V této společnosti je vidět, že hodně obětí by v případě problému hledalo pomoc u nadřízeného pracovníka. Vypadá to, že v něm mají podporu a důvěřují svému vedení. Ale domnívají se, že pokud je agresorem nadřízený, je řešení situace velmi těžká.

## Respondenti společnosti č. 2

"Bránil bych se všemi přípustnými kroky v rámci zákona a podle závažnosti. Nejjednodušší a první krok bych zvolil domluvu (vyříkat si to mezi čtyřma očima)"

Několik respondentů by se snažilo o rozhovor, či konfrontaci agresora. Snažili by se přehodnotit dané problémy, povznést se nad malichernostmi nebo být více asertivní. Pokud by se tímto problémem nevyřešil, obrátili by se respondenti na osobu ve vyšší funkci. Skupina respondentů by se obrátila na vedoucího pracovníka.

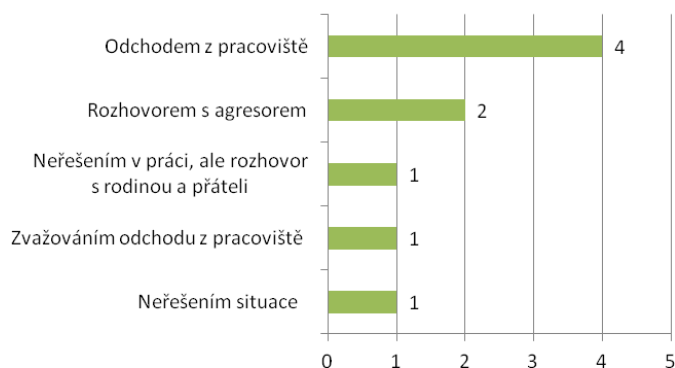
Většina respondentů druhé společnosti by se pokusila promluvit s agresorem, domluvit se s ním a následně by se obrátila na někoho na vyšší pozici. Ve srovnání s první společností se zde objevilo podstatně více respondentů, kteří by nevěděli jak situaci řešit nebo by ji neřešili a snažili by se nad ní povznést.

### Otázka č. 2. Jak jste Vy nebo Vaši známí řešili problematické vztahy na pracovišti?

U této otázky byl již zahrnut výčet odpovědí a bylo zkoumáno, jak respondenti, kteří se s problematickými vztahy na pracovišti setkali, řešili problémy, ve kterých se ocitli.

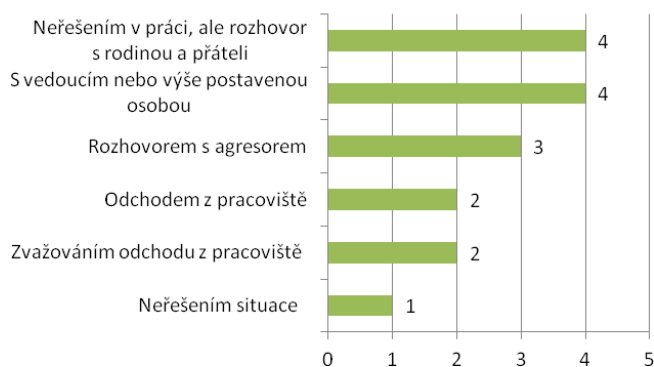
Nejčastějším řešením napříč všemi respondenty je odchod ze zaměstnání. V některých případech je dokonce vhodné odejít ze zaměstnání dříve, než se psychický teror a dlouhodobý stres projeví ve zdraví člověka. Ve druhé společnosti řešila část obětí své problémy s výše postavenou osobou. Právě ti mohou být schopni obětem pomoci a mají pro to potřebnou pravomoc. V některých případech ale nemusí být situace řešena správně a ani vedoucí pracovník nedokáže nebo nechce pomoci. Část respondentů také volila rozhovor s agresorem. Jedná se o první krok, který také většina respondentů doporučuje uskutečnit jako první. Někteří by zvažovali odchod z pracoviště, či situaci neřešili, kdy toto rozhodování mohly ovlivňovat o ztrátu finančních jistot.

#### Společnost č. 1



Obr. 18 Řešení problémů na pracovišti respondenty (Společnost č. 1)

#### Společnost č. 2



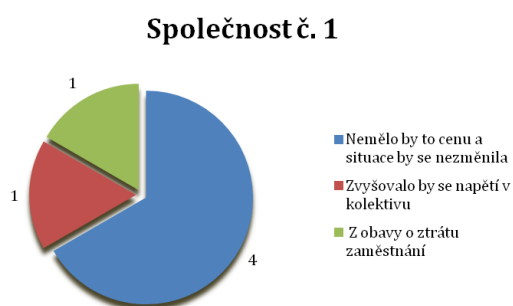
Obr. 19 Řešení problémů na pracovišti respondenty (Společnost č. 2)



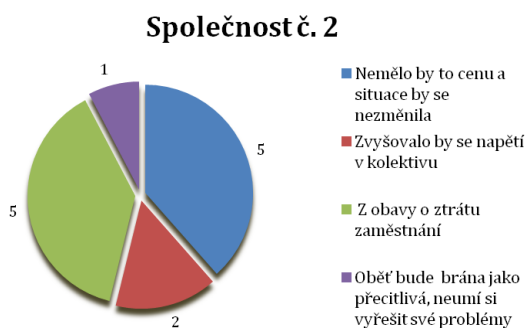
### Otázka č. 3. Z jakého důvodu jste tuto situaci neřešili?

Tato otázka byla položena těm respondentům, kteří v práci situaci neřešili, probrali ji s rodinou nebo přáteli, zvažovali odchod z práce nebo odešli z pracoviště, ve kterém měli problém.

Největší část respondentů obou společností situaci neřešila, protože si myslí, že by se i přes pokus o řešení situace nezměnila. Také se respondenti obávali ztráty zaměstnání a zvýšeného napětí v kolektivu. Další z obětí se bála, že bude považována za neschopnou a přecitlivělou a své problémy si neumí vyřešit sama.



Obr. 20 Důvody obětí pro neřešení problémů (Společnost č. 1)



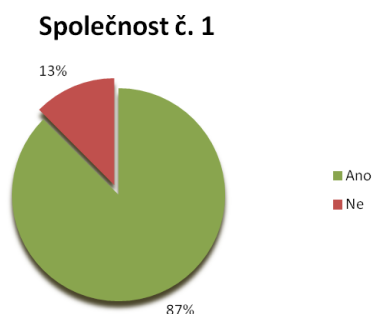
Obr. 21 Důvody obětí pro neřešení problémů (Společnost č. 2)

### Otázka č. 4. Myslíte si, že předpoklad Vaší reakce na problémy spolupracovníka, je ovlivněn Vašimi zkušenostmi nebo zkušenostmi Vašich známých? Soucítíte více s oběťmi?

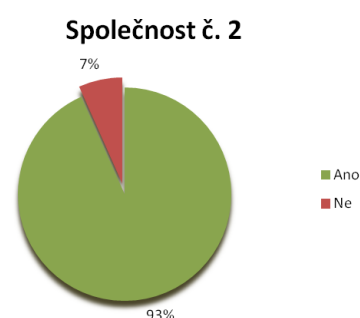
Tato otázka byla položena respondentům, kteří se osobně setkali s problematickými vztahy na pracovišti, nebo se s nimi setkal někdo z jejich známých.

Obrovská část respondentů v obou společnostech si myslí, že jejich chování je ovlivněno předchozími zkušenostmi s problematickými vztahy na

pracovišti. Poukazuje to na jejich vyšší empatii potom, co se setkali osobně nebo zprostředkovaně s problémy. Jsou si vědomi, jak nepříjemná tato situace může být a po svých zkušenostech soucítí více s oběťmi.



Obr. 22 Empatie s další obětí (Společnost č. 1)



Obr. 23 Empatie s další obětí (Společnost č. 2)

*Otázka č. 5. Pokud by se stal Váš spolupracovník obětí problematických vztahů na pracovišti, jak se zachováte?*

Nejvíce respondentů uvedlo, že by aktivně pomohli obětem problematických vztahů na pracovišti. Celkově 86% respondentů první společnosti a 88% respondentů druhé společnosti by se snažilo pomáhat spolupracovníkům v nouzi, zastali by se jich, snažili by se shromažďovat možné důkazy, zprostředkovat profesionální pomoc nebo by kontaktovali nadřízené pracovníky. Samozřejmě předpoklad situace se v reálných individuálních případech může lišit. Pouze malé procento již předem tvrdí, že by přihlíželo nepříjemné situaci nebo by pomohli oběti až ve chvíli, kdy by byla situace vážná.

### Reakce na problémy kolegy



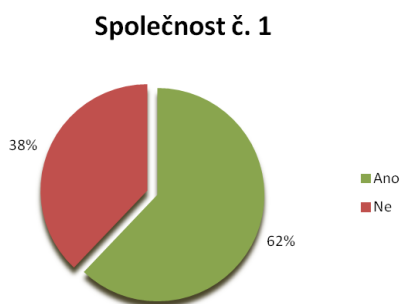
Obr. 24 Reakce na problémy kolegy

### 5.5.7 6. Oddíl: Vlastní názory, možná zlepšení situace

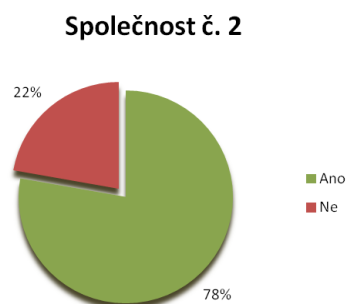
Poslední oddíl dotazníku je soustředěn především na získání vlastních názorů respondentů. Byly položeny otázky týkající se možností prevence dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti, zlepšení atmosféry a tím i pracovního prostředí. Bylo zjišťováno, které sankce a tresty považují respondenti za vhodné a zda je pro oběti těžší najít další zaměstnání po této negativní zkušenosti. Respondenti měli také umožněno vyjádřit podporu obětem pomocí doporučení a rad. Odpovědi respondentů jsou spojeny do skupin, které jsou seřazeny podle četnosti názorů.

*Otázka č. 1. Myslíte si, že pro oběti, nebo i pro Vás/Vaše známé je těžší najít další zaměstnání a uplatnit se v něm?*

Většina respondentů předpokládá, že pro oběti je náročnější najít a uplatnit se v následujícím v zaměstnání. Z předešlého pracoviště si s sebou mohou odnést mimo jiné negativní zkušenosti a obavy, že by se něco podobného mohlo opakovat. Svou roli hraje bezpochyby snížené sebevědomí, které je jedním z velmi častých důsledků problematických vztahů na pracovišti. V první společnosti předpokládá, že je budoucí uplatnění těžší 62% respondentů a ve druhé společnosti dokonce 78%. Toto může být způsobeno tím, že ve druhé společnosti se mezi respondenty vyskytuje více respondentů s osobní zkušeností a ti se takto sami cítí. Například ví, že nemají dostatečné sebevědomí a chuť na to, aby se prosadili na novém pracovišti a v kolektivu.



Obr. 25 Uplatnění obětí v dalším zaměstnání (Společnost č. 1)



Obr. 26 Uplatnění obětí v dalším zaměstnání (Společnost č. 2)

*Otázka č. 2. Jak se podle Vás dá předcházet vzniku dlouhodobým problematickým vztahům na pracovišti? Co myslíte, že by zlepšilo podmínky a atmosféru na pracovištích? (otevřená otázka)*

Respondenti společnosti č. 1

**Komunikace.** Pro to, aby se předešlo problémové situaci je podle mnoha respondentů důležitá dobrá komunikace napříč společnostmi a podpora otevřené komunikace. Je důležité umět naslouchat, spolupracovat, umět pomoci kolegům,

umět upozornit na chyby v dobrém, být více tolerantní a vyvarovat se pomlouvání ostatních.

**Dobry nadřizený.** „Nejdůležitější je osoba nadřizeného, který by měl svůj pracovní kolektiv velice dobře znát a nedopustit, aby k takovým situacím vůbec došlo!“ Správný styl řízení může fungovat jako velmi účinná prevence, ale vedoucí musí mít otevřené oči a vnímat chování ostatních, komunikovat se zaměstnanci a podporovat otevřenou komunikaci. Také by měl stanovit jasná pravidla, nevytvářet přehnanou rivalitu vzhledem k charakteru pracoviště. Pokud něco takového nastane, měl by okamžitě postihnout původce tohoto jednání.

**Utuzování kolektivu.** Velké množství respondentů považuje za možnou prevenci problematických vztahů na pracovišti utuzování a podporu kolektivu a s tím i spojené kolektivní akce a teambuilding. Možnost utvářet dobré pracovní i mimopracovní vztahy, podporovat týmového ducha na pracovišti, spolupráci mezi zaměstnanci a vzájemnou podporu. Více společných akcí a aktivit mimo zaměstnání, ať už společenské nebo i sportovní, a následné udržování dobrých vztahů. Také společné řešení problémů, porady a teambuildingové aktivity. Zkrátka takové aktivity, kterými by se prohlubovalo přátelství i poznání mezi spolupracovníky.

**Neodkládat a nepodceňovat řešení.** Podle respondentů je také velmi důležité problémy řešit okamžitě a celou záležitost neodkládat a nepodceňovat. Aby toto mohlo fungovat je důležitý zájem ze strany kolegů i vedení společnosti.

**Uznání, vymezení a hodnocení vykonané práce.** Pro vytvoření dobré atmosféry na pracovišti je také důležitá „možnost seberealizace, protože kdo si hraje, nezlobí“ Také je důležité hodnocení vedoucích i zaměstnanců a následná diskuze. Vymezení zodpovědnosti za práci a podle výsledků práce také třeba pochvala nebo finanční odměna.

Pro další z respondentů je důležitý vhodný výběr zaměstnanců se zohledněním současného kolektivu na pracovišti a s tím i vzdělávání vedoucích pracovníků v personalistice i vedení společnosti. Klíčová je vzájemná vstřícnost, komunikace a spolupráce, ale také záleží na přístupu lidí na pracovišti. Podle respondentů je také důležité to, jak pracoviště vypadá, jak je zařízeno a uklizeno. Zbýlá část respondentů odpověděla negativně, nevěděla, jak na tuto otázku odpovědět nebo nevěděli, co by se dalo zlepšit.

Respondenti společnosti č. 2

**Komunikace.** Opět největší část respondentů druhé společnosti tvrdí, že klíčem k předcházení problematických vztahů na pracovišti je dobrá komunikace a přímé jednání s nadřizeným, s kolegy i podřízenými a její zlepšování. Patříčná

komunikace, tolerance, upřímnost a vzájemná spolupráce a třeba i možnost kolečka mezi kolegy podporuje lepší vztahy na pracovišti.

**Nelze předvídat a tudíž předcházet.** Větší skupina respondentů této společnosti se domnívá, že se tomuto problému nedá úplně zabránit a je třeba se soustředit na práci, ne na konflikty. Tvrdí, že je to v lidech a jejich vhodném zkombinování v týmu, ale vždy se může objevit jedinec, který vzniku problematických vztahů přispívá. Také se zde objevili ti, kteří tvrdí, že je velmi těžké předcházet problematickým vztahům na pracovišti, ale v některých případech může pomoci čas.

**Dobrý nadřízený.** Je důležité profesionální, kvalifikované vedení týmu a s ním spojená motivace podřízených, odpovědnost za kolektiv a především jednotný cíl práce. A možnost pracovat na pracovišti, které podporuje realizaci zaměstnanců a nevytváří v nich pocit, že někomu zabírají místo. Také by mohlo pomoci nedělat příliš velké rozdíly mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem a zvolit volnější a vhodnější styl vedení. Je důležité, aby nadřízený byl dobrým manažerem se schopností rozdělit efektivně práci, která by měla být rozdělena tak, aby byla zvládnutelná v pracovní době.

**Utuzování kolektivu.** Velká část respondentů si myslí, že ke zlepšení atmosféry na pracovišti by mohla opět přispět organizace volnočasových aktivit pro zaměstnance, kterými by mohlo dojít ke stmelování kolektivu, utuzování vztahů a odbourávání stresu. Podpořit otevřený a upřímný kolektiv, poznávání se i mimo práci, a jejich vzájemnou důvěru a mít jistotu, že je ve společnosti někdo, na koho je možno se obrátit.

**Nepodceňovat.** Nepodcenit varovné signály, včasné řešení a prevenci. Mělo by se problém aktivně řešit i na úkor ztráty zaměstnání problematické osoby. Další z respondentů by předcházeli problematickým vztahům na pracovišti již při výběru pracovníků nebo by změnili vedení společnosti. V některých případech to může být vhodné. Například ve chvíli, kdy vedoucí pracovník není autoritativní nebo dostatečně schopný.

Respondenti zmiňují také důležitost profesionality jak vedoucích, tak všech zaměstnanců a jejich loajlnost a oddanost firmě. Také snahu se sebezdokonalovat a sebevzdělávat. Respondenti dále považují za důležité také stanovení postihů a sankcí. V této společnosti odpověděla větší část respondentů negativně a tedy, že nelze nebo si nejsou vědomi nebo neví jak předcházet vzniku problematických vztahů na pracovišti a neví, nebo podle nich nelze zlepšit atmosféru na pracovišti. Toto může být způsobeno tím, že se s problematickými vztahy setkalo větší procento respondentů a ti mohou být po své, třeba nevyřešené osobní zkušenosti, více skeptičtí.

*Otázka č. 3. Jaké jsou podle Vašeho názoru vhodné sankce, tresty pro agresora? (Otevřená otázka)*

Respondenti společnosti č. 1

- **Napomenutí.** Je vhodné předešlé napomenutí a případná nabídka profesionální pomoci. Následně je vhodné oficiální napomenutí agresora v písemné formě, které upozorní na možné důsledky tohoto chování.
- **Rozvázání pracovního poměru.** Podle většiny respondentů je vhodné agresory, v případě kdy se jedná o opakované útoky, potrestat výpovědí z pracovního poměru.
- **Finanční trest.** Další považují za vhodné peněžité tresty a sankce nebo odebrání bonusů, či výhod.
- **Veřejné odsouzení chování.** V některých případech podle respondentů někdy stačí, označit problémovou osobu veřejně za agresora. Ten může následně s útoky přestat. Zjistí, že v tomto prostředí takové chování není tolerováno. Také je podle některých respondentů vhodná veřejná omluva oběti před zbylými spolupracovníky ze společnosti.
- **Vyloučení z pracovního kolektivu.** Podle několika respondentů je vhodné napomenutí, a pokud toto napomenutí nepomůže následné vyřazení z kolektivu. Také bylo zmiňováno spojení těch slušných pracovníků a vyloučení neslušných z kolektivu. Toto není nejvhodnější způsob řešení, ale mohlo by to naopak prohlubovat problémy a podporovat vznik dalších problematických vztahů na pracovišti.

Při volbě sankcí a trestů je samozřejmě vhodné zvážit závažnost typu provinění a podle toho stanovit vhodné sankce a tresty. Toto by také podle respondentů mělo být bráno v úvahu. V případě opravdu hrubého a nepřístojného chování je na místě řešení situace i soudní cestou. Další z respondentů nepovažuje žádné ze sankcí za vhodné.

Respondenti společnosti č. 2

- **Výpověď.** Skoro polovina respondentů druhé společnosti považuje vhodné rozvázání pracovního poměru nebo odvolání z funkce, pokud špatná situace nepřestává. U zvláště hrubých případů je podle nich vhodné okamžité ukončení pracovního poměru pro hrubé porušení pracovní kázně.
- **Finanční.** Následně byl za nejvhodnější sankci považován respondenty druhé společnosti finanční postih. S tímto názorem se ztotožňuje ¼ respondentů. Podle nich je vhodné krácení finančního ohodnocení, snížení odměn nebo také pokuta.

Zbytek respondentů navrhovalo kolektivní odsouzení chování a veřejnou komunikaci o tomto problému. Také považovali za vhodné udělit agresorovi napomenutí, ve kterém jsou stanoveny kroky, ke kterým bude přistoupeno, pokud nepřestane s agresí. Podle dalších je vhodný osobní pohovor a zkusit se

mezi sebou domluvit nebo možné převedení na jinou práci. Několik respondentů se také domnívá, že žádné sankce nepomohou. Řešení jednotlivých problémů je samozřejmě individuálně a záleží na druhu agrese. Tyto problémy je těžké prokazovat a potrestat, ale je to možné.

*Otázka č. 4. Co byste poradil obětem problematických vztahů na pracovišti? (otevřená otázka)*

**Komunikace a pochopení problémů.** Snažit se komunikovat a celou záležitost si navzájem s agresorem vysvětlit. Velmi často respondenti doporučovali zachovat klid. Je důležité netajit celou situaci a otevřeně o ní komunikovat jak s nadřízeným, tak i s kolektivem. Je také dobré zkusit pochopit motivy agresora a proč se zrovna tato osoba stala jeho obětí. Zamyslet se, zda není částečně chyba i na straně oběti a následně situaci řešit. Nenechat si problém pro sebe a obrátit se na někoho, komu můžou důvěřovat. Může to být někdo z práce nebo někdo z rodiny a přátel a získat tak další pohled na celou situaci. „Oběť je útoky oslabená a zůstat slušná za každých okolností, což chce skutečně hodně síly.“ Je vhodné dát si pozor na své chování, aby tak agresoři neměli další záminku k útoku. V některých situacích je toto ale velmi těžké. Vzhledem k charakteru situace je dobré dát si pozor, na co je možné s určitými kolegy probírat, tak aby to oběti ještě více neuškodilo.

**Nevzdat se, ozvat se a aktivně situaci řešit.** Doporučení obětem je také nenechat se ponižovat, nebát se, bránit se, nenechat se zahnat do kouta a zastrašit se, nevzdat se a bojovat. Pokud je situace vážná a nezlepšuje se raději odejít ze zaměstnání. „Postavit se agresorovi čelem a ukázat mu, že se ho nebojím, že nebudu čekat, až si na mě zase vylije svou zlost apod.“ Respondenti také doporučují stanovit si veřejně své hranice.

Také radí, aby se oběti aktivně zapojily do řešení a nečekaly na to, že to za ně udělá někdo jiný. Problém by se měl řešit ve chvíli, kdy nastal, ale je dobré si ponechat určitý odstup a snažit se vše zvládnout v klidu.

**Odchod ze zaměstnání.** Pokud je situace závažná doporučují respondenti obětem nebát se udělat změnu, i za cenu dočasné ztráty zaměstnání. Někdy může být také vhodné si najít práci i v úplně jiném oboru a prostředí.

**Odborná pomoc.** V určitých případech je vhodné vyhledat odbornou pomoc. V některých situacích stojí za to se bránit, i když je to velmi těžké. Například se může jednat o pomoc právnických organizací nebo podpora ze strany aktivních odborů.

Část z respondentů toto vnímá jako „nutné zlo“, které jedince posílí, a je to dobré takto brát a snažit se nějakým způsobem přizpůsobit dané situaci. Také se zde vyskytl názor, že „oběti musí přežít, jinak skončí na ulici a nemají šanci“. Toto je velmi vyhraněný názor, a pokud si toto oběť myslí, je velmi těžké opustit stávající zaměstnání, i přes to, že by oběť po tomto kroku mohla být spokojenější.

## 5.6 Diskuse

Hlavním cílem praktické části bylo zjistit výskyt a projevy a povědomost o problematických vztazích na pracovišti. Výzkum byl prováděn ve dvou českých společnostech prostřednictvím dotazníkového šetření. Byla zjišťována atmosféra na pracovišti, s jakými typy problémů se respondenti setkali, jaká je povědomost o problematických vztazích na pracovišti a jejich možná řešení. V závislosti na zjištěných datech bylo společností doporučeno, jak zlepšit vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pracovní spokojenost a tím přispět i k lepší výkonnosti zaměstnanců.

*Hypotéza č. 1. Předpokládám, že alespoň 1/5 respondentů se osobně setkala s problematickými vztahy na pracovišti.*

Stanovení této hypotézy vychází z opakovaných výzkumů agentury STEM/MARK, podle kterých se s některou z forem šikany na pracovišti osobně setkalo 21% osob starších 15 let (2013), 19% osob (2011) a 28% (2009).

Tato hypotéza se potvrdila. S problematickými vztahy na pracovišti se z vlastní zkušenosti setkalo 17 respondentů, což představuje 32,5% všech dotazovaných. Porovnáme-li je s výsledky z výzkumů agentury STEM/MARK z posledního zkoumaného roku 2013 je výskyt obětí u první společnosti téměř stejný. S problematickými vztahy na pracovišti se setkalo pět zaměstnanců společnosti č. 1, což představuje 20% jejich respondentů. Mezi respondenty druhé zkoumané společnosti se vyskytlo 12 pracovníků, kteří se setkali s problematickými vztahy na pracovišti, což představuje až 45% respondentů z této společnosti. Také další z respondentů se již setkali s problematickými vztahy na pracovišti, ale obětí byl někdo z jejich rodiny, či známých. Zprostředkovanou zkušenost má 6 zaměstnanců (12% respondentů). I přes to, že je množství obětí v procentuálním vyjádření vyšší domnívám se, že na pracovišti se vyskytuje více obětí dlouhodobých problematických vztahů. Několik respondentů neodpovědělo, protože otázky byly příliš osobní, bylo jim nepříjemné se o těchto problémech svěřovat nebo se obávali negativních následků i přes to, že byli ujištěni o jeho anonymitě.

*Hypotéza č. 2. Předpokládám, že alespoň 44% z respondentů, kteří se setkali s problematickými vztahy na pracovišti, měli problémy se spolupracovníkem. Jednalo se tedy o klasický mobbing.*

Stanovení této hypotézy vychází z již provedeného výzkumu. Podle Kratze se problematické vztahy na pracovišti vyskytují nejčastěji jako:

- Klasický mobbing (spolupracovníci na stejné úrovni) 44%
- Bossing "mobbing shora" 37%
- Kombinace klasického mobbingu s bossingem 10%
- Staffing „mobbing zdola“ 9%



Tato hypotéza se nepotvrdila. Na obou dvou pracovištích mělo nejvíce respondentů problém s vedoucím pracovníkem. Setkali se tedy s bossingem. Z dotazníku vyplynulo, že se respondenci často setkávali s nekompetentním vedením. S bossingem se setkala více než polovina a tedy 53% z respondentů, kteří se setkali s problematickými vztahy na pracovišti na vlastní kůži.

I přes to respondenti považují za nejčastější problematické vztahy na pracovišti klasický mobbing, a tedy problémy se spolupracovníkem nebo se skupinou spolupracovníků. Toto si myslí 60% respondentů. Dalo by se říct, že mají určitou povědomost o této problematice.

*Hypotéza č. 3. Předpokládám, že alespoň 28% obětí pociťovalo následky dlouhodobého stresu a trpěli depresí nebo úzkostí.*

Podle výzkumu ve Velké Británii, který byl publikován v roce 2014, jsou druhou nejčastější příčinou stresu na pracovišti mezilidské vztahy včetně problémů s nadřízenými a šikanování nebo obtěžování. Představují až 28% z případů, které se týkají stresu na pracovišti, který byl provázen depresemi nebo úzkostmi

Tato hypotéza se nepotvrdila. Z celkového počtu 17 obětí trpěli depresemi a úzkostmi 4 respondenti, kteří představují 24% obětí. Ale i přes to většina z nich pociťovala následky dlouhodobého stresu na svém zdraví a v chování. Nejvíce obětí pociťovalo v důsledku svých problémů vyšší citlivost nebo vznětlivost (47%), ztrátu energie a únavy (41%). Až 41% trpělo poruchami spánku, 35% obětí ztratilo sebedůvěru, 29% pociťovalo neklid a 23% vyšší nervozitu. Problémy na pracovišti se dříve nebo později projeví na každé z obětí. Každý z nás reaguje jiným způsobem. Pokud se situace neřeší, mohou nastat psychosomatické onemocnění a problémy mohou eskalovat až k úzkostlivým stavům a depresím. Toto se nestává v ojedinělých případech, jak ukázal výše zmíněný výzkum. Také proto by měla být důležitá prevence. Konflikty by se neměli přehlížet, ale řešit ještě před tím, než ovlivní oběť i společnost.

Pokud bychom měli porovnat situaci a atmosféru na obou pracovištích, zaměstnanci společnosti č. 1 mají vyšší důvěru ve své vedení. V případě, že by měli problém, obrátili by se na něj. Respondenti druhé společnosti by více zdráhali s řešením situace a s tím, zda kontaktovat vedoucího pracovníka. Také ve chvíli, kdy jsme se ptali na to, co by se dalo na pracovišti zlepšit nebo zda se dá dlouhodobým problematickým vztahům na pracovišti předcházet a zabránit jim, byli více skeptičtí a negativní. Toto může mít souvislost s tím, že se mezi respondenty na tomto pracovišti vyskytuje vyšší procento obětí.

Při vypracovávání návrhů na zlepšení a doporučení pro společnost jsme zohlednili vlastní názory respondentů a to, co jim na jejich pracovištích chybí. Respondenti postrádali otevřenou komunikaci na pracovišti, kompetentní vedení a především mimopracovní aktivity. Byly navrženy možnosti, jak zlepšit vzdělanost a schopnosti vedoucích pracovníků i zaměstnanců společnosti. Dále

jsme doporučili zohlednit při výběrovém řízení také vhodnost pracovníka do stávajícího kolektivu, mimopracovní a teambuildingové aktivity.

## 5.7 Návrhy na zlepšení a doporučení pro společnosti

Z výsledků, které byly zjištěny ve výzkumu, byla navržena možná opatření, kterými mohou společnosti zlepšit atmosféru na pracovišti a mohou sloužit i jako prevence problematických vztahů na pracovišti. Zohlednili jsme vlastní názory respondentů a to, co jim na jejich pracovištích chybí. Respondenti postrádali otevřenou komunikaci na pracovišti, kompetentní vedení a především mimopracovní aktivity. Pro uchování anonymity byly uvedeny pouze ceny kurzů a teambuildingových aktivit a v případě uvedení nákladů na dopravu, či pronájem byly ceny stanoveny pro město Havířov.

### Vzdělávání a rozvoj osobnosti

Vzdělávání jak vedoucích pracovníků, tak řadových zaměstnanců může vést k jejich vyšší pracovní spokojenosti a může je naučit, jak lépe komunikovat i jak zvládat stresové a konfliktní situace. Tyto schopnosti mohou přispět k lepšímu řešení konfliktů a tak i snižovat možnost výskytu dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti.

#### *Schopné vedení*

Za to, jaké je pracoviště a jaká atmosféra na něm panuje, je zodpovědný vedoucí pracovník. Měl by být kvalifikovaný, mít autoritu, ale ve stejné chvíli i ukázat pochopení a vstřícnost. To i v případě problémů v osobním životě. Měl by správně delegovat úkoly a vymezit pracovní činnosti tak, aby nevedly k příliš vysoké rivalitě mezi kolegy a byly časově zvládnutelné. Odměny pracovníkům by také měly být spravedlivé. Schopné vedení by mělo podporovat otevřenou a efektivní komunikaci. Pokud je dobře zvládnutá posiluje efektivitu práce a výkonnost ve společnosti a zlepšuje konkurenceschopnost a image celé firmy i navenek. Vedoucí by měl vytvořit prostředí důvěry tak, aby se na něj zaměstnanci nebáli obrátit. Co se týče problematických vztahů na pracovišti, měl by vedoucí pracovník stanovit hranice přípustného chování a stanovit postup a sankce v případě jejich porušení a pokud se takové chování vyskytne, měly by tyto kroky být opravdu učiněny. Vedoucí pracovník by také měl dbát na firemní kulturu a spokojenost zaměstnanců. Cílem by mělo být pracovní prostředí, kde vládne důvěra, a pracovníci se neobávají, že pokud se ozvou, budou vyloučeni nebo nějakým způsobem odděleni od kolektivu. Proto, aby mohl zastat a zvládnout veškeré ze svých úkolů je potřebné sebevzdělání v této oblasti. Existuje celá řada možností jak toho dosáhnout.

Z dotazníku vyplývá, že velké množství respondentů považuje své vedení za nekompetentní, postrádají otevřenou komunikaci na pracovišti a efektivnější plánování času a úkolů. V závislosti na tyto nedostatky jsme navrhli několik možných kurzů, které přispějí ke zdokonalení schopností vedoucích pracovníků. Pro srovnání cen jsme vybrali několik agentur, které je možné využít.

Tab. 2 Kurzy pro vedoucí pracovníky

	Délka trvání	Cena pro 1 osobu vč. DPH	Agentura
Komunikační dovednosti	2 dny	7 248,- Kč	Topvision
Zvládání konfliktních situací	1 den	1 650,- Kč	TSM, spol. s r. o.
Stal jsem se manažerem	2 dny	6 390,- Kč	VOX a.s.
Time management 4. generace	1 den	2.990,- Kč	Cadet Go s.r.o.

Zdroj: [www.skoleni-kurzy.eu](http://www.skoleni-kurzy.eu), [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz), [www.cadetgo.cz](http://www.cadetgo.cz)

Na trhu je velké množství kurzů, a každý si může vybrat to, co je pro něj vhodné. Pro prevenci problematických vztahů na pracovišti ve dvou zkoumaných společnostech je nejvhodnější vybírat vzdělávací kurzy v oblasti konfliktů, rozvoje otevřené komunikace a zvládání stresových situací. Protože toto může být také jedním z důvodů, proč přenáší vedoucí pracovník svou frustraci na podřízené pracovníky. S tím souvisí také zvládání time managementu a správného rozvržení času. Je důležité, aby vedoucí pracovník uměl rozvrhnout práci tak, aby byla zvládnutelná, a následně není problém s dosahováním stanovených cílů. Dobré rozvržení času může působit pozitivně na míru stresu jak zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků. Mohou se tak vyhnout problémům pramenícím v dodělávání práce pod stresem a vedoucí není nucen nařizovat velké množství přesčasů pro dokončení úkolů.

Také je možné, a v především v případě druhé zkoumané společnosti vhodné, investovat do dlouhodobějšího vzdělávání pracovníka na vedoucí pozici. Pro srovnání cen jsme opět vybrali několik z nich.

Tab. 3 Dlouhodobé kurzy pro vedoucí pracovníky

	Délka trvání	Cena pro 1 osobu vč. DPH	Agentura
Manažerský akademie pro nové manažery	2+2 dny (28h)	19 239,-	Cadet Go s.r.o.
Hodnocení a motivace zaměstnanců - spokojený a produktivní pracovník	12 × 60 min	7 248,-	Tutor
Manažerská akademie I	2+2 dny	14 900,-	Pefek

Zdroj: [pefek.cz](http://pefek.cz), [tutor.cz](http://tutor.cz), [www.kurzy.edumenu.cz](http://www.kurzy.edumenu.cz)

Všechny z těchto kurzů nabízejí prohloubení schopností manažerů. Učí je jak vést a motivovat své podřízené, ale také jak zvládat stresové situace, time management, delegování úkolů a další. Absolvování těchto kurzů je vhodné pro

ty manažery, kteří nemají zkušenosti s vedením, nebo potřebují zdokonalení svých manažerských schopností. Ceny kurzů se pohybují jak podle délky, tak podle společnosti, která je nabízí. Pro výběr je nutné zohlednit finanční situaci společnosti a kvalitu nabízených služeb.

#### *Kurzy pro zaměstnance*

Pro podporu rozvoje schopností svých zaměstnanců mohou vedoucí opět vybírat z široké nabídky kurzů a školení. Pro výběr typu školení je rozhodující počet účastníků, jeho obsah a aktuální nabídka na trhu. Vzděláváním je možné zlepšit schopnosti zaměstnanců řešit konflikty na pracovišti a jak zvládat stresové situace. Mohou zdokonalit jejich komunikaci a naučit zaměstnance jak lépe jednat lidmi ze svého okolí a na pracovišti. Je vhodné se naučit jak efektivně kritizovat, a tak se vyhnout situacím, které by mohly vést ke vzniku dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti. V následující tabulce jsou vypsány kurzy, které se soustředí na to, jak lépe a citlivěji komunikovat ve složitých situacích, vhodné komunikační strategie, zvládáním konfliktních situací a tak mohou sloužit také jako prevence problematických vztahů na pracovišti. Jsou sepsány ceny na jednoho zaměstnance a jejich cena pro 40 zaměstnanců společnosti.

Tab. 4 Nabídka kurzů

	<b>Cena 1 osoba vč. DPH</b>	<b>Cena 40 osob vč. DPH</b>	<b>Agentura</b>
Pozitivní řešení konfliktu, aneb jak neztratit nervy a z konfliktu něco získat	1 990,- Kč	76 000,-Kč	TSM, spol. s r. o.
Kritika a zvládání konfliktů, jak uspět v kritice a efektivně kritizovat	1 613,- Kč	64 520,-Kč	NICOM, a.s.
Komunikace s kolegy – jak na to?	1 089,- Kč	43 560,-Kč	Centrum andragogiky, s.r.o.
Pozitivní komunikace místo hádek	1 090,- Kč	43 600,-Kč	Institut mezioborov- ých studií, s.r.o.

Zdroj: [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz), [kurzy.edumenu.cz](http://kurzy.edumenu.cz)

#### *Časopisy a knihy*

Mezi nejméně finančně náročné způsoby lze zařadit studium odborné literatury, časopisů i jiných zdrojů (internet, e-learning, videozáznamy a další). V závislosti na zvoleném typu se pohybují i jejich cenová relace. Některé články jsou dostupné zdarma. U těchto zdrojů je vhodné zvážit věrohodnost a odbornost zdroje. Dále je k dispozici celá řada odborných časopisů, které jsou zaměřeny na

vzdělání v oblasti řízení společností a personalistiky. Touto cestou si mohou vedoucí pracovníci, a nejen oni, doplňovat vzdělání a jsou pravidelně informováni i o nových trendech, popřípadě aktualitách, či změnách v legislativě. Mezi odebíraná periodika mohou být zařazeny také materiály, které podporují osobnostní rozvoj a tyto materiály by měly být dostupné i zaměstnancům. Každý z pracovníků může mít problémy i v osobním životě a v těchto materiálech mohou najít cenné rady, jak nepříjemnou situaci zvládnout. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni se svým osobním životem, nebudou přenášet své problémy nebo frustraci na pracoviště. Výběr je obrovský. Uvedli jsme několik příkladů a jejich ceny.

Tab. 5 Odborné časopisy

Časopis	Cena/kus	Roční předplatné	Vydavatelství
Ekonom	49,00 Kč	2388,00 Kč	Economia
Moderní řízení	140,00 Kč	1680,00 Kč	Economia
Praktická personalistika	139,00 Kč	834,00 Kč	Anag
Poradce veřejné správy	210,10 Kč	2230,10 Kč	Poradce s.r.o.
Psychologie dnes	86,60 Kč	520,00 Kč	PORTÁL s.r.o.

Zdroj: [www.periodik.cz](http://www.periodik.cz), [www.anag.cz](http://www.anag.cz), [www.i-poradce.cz](http://www.i-poradce.cz), [www.portal.cz](http://www.portal.cz)

### Výběr zaměstnanců

Prevenčí problematických vztahů na pracovišti může být také vkládání vyšší pozornosti do výběru zaměstnanců. U těch je důležitá jejich kvalifikace, ale také je vhodné zohlednit již stávající kolektiv, a zda se mezi tyto pracovníky nový zaměstnanec hodí. Záleží na společnosti, kolik je do tohoto ochotná investovat. Existuje opět velké množství kurzů, školení, knih nebo článků v časopisech a je možné se tak v této oblasti vzdělávat. Také je možné využít služeb společností, které se na výběr pracovníků zaměřují. Nabízejí velkou škálu služeb, a tak je možné využít jejich specializovaných dovedností pouze tam, kde je to potřeba. Pokud je například potřeba přijmout řadového zaměstnance, je možné investovat nižší finanční částku a například využít Eysenckova osobnostního dotazníku, což bychom také doporučovali pro obě společnosti. Tento test popisuje osobnost člověka ve škálách. Zjišťuje například impulzivitu, míru empatie a další. Agentura NTI nabízí vypracování zprávy s komentářem psychologa na základě vyplnění tohoto dotazníku a tak může vedoucí pracovník posoudit, zda se uchazeč hodí do stávajícího kolektivu. Náklady na jeden dotazník a jednoho uchazeče jsou 300 Kč bez DPH. V některých případech, kdy společnost hledá vedoucího pracovníka, či specializovaného odborníka, se společnosti vyplatí investovat do Assessment Centra. Náklady na tento výběr jsou poměrně vyšší. Jeden uchazeč o zaměstnání společnost vyjde společnost na alespoň na 4 500 Kč (Hogrefe testcentrum), nebo dokonce 8 400,-Kč bez DPH

(Agentura NTI). Záleží vždy, co vše agentura nabízí, a jaká je kvalita výběru pracovníka. Tyto ceny zahrnují řízený rozhovor, individuální a skupinové modelové situace a diagnostiku účastníků. Také je možné využít zprostředkování vhodného kandidáta personální agenturou, která může pracovníka vybrat, nebo pouze zajistí inzerci nabídek.

Také je důležité, aby nový pracovník zapadl do stávajícího kolektivu na pracovišti. Ve chvíli, kdy vedoucí pracovník přijme nového člena do svého týmu, je možné stanovit například patrona, který má na starosti v prvních dnech zaškolení pracovníka a jeho integraci do kolektivu. Tak mohou společnosti velmi nenákladným způsobem podpořit dobré vztahy na pracovišti. Je dobré, pokud patron věnuje určitý čas k tomu, aby s novým zaměstnancem prošel celou společností a představil osobně všechny kolegy, aby mu přiblížil hodnoty společnosti a seznámil ho s tím, jaké jsou zvyky a jak to na pracovišti chodí. Nový pracovník by se měl především cítit vítaný a ceněný. Proto také patron může zjistit, co by si pracovník představovat, a zda má nějaké připomínky.

### **Utuzování kolektivu a teambuilding**

Vedoucí pracovník by měl také podporovat sblížování kolektivu. Pro zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti je vhodné pořádat akce, díky kterým se pracovníci lépe poznají. Respondenti obou společností postrádali možnost se sblížit se svými kolegy a tak si více porozumět. Společnosti mohou podporovat kolektiv zaměstnanců mnoha způsoby. Mohou pořádat různé firemní večírky, setkání, sportovní aktivity nebo výlety.

Společnosti mohou také využít nabídky teambuildingových programů. Zde ale při výběru musí zohlednit jak cenu, tak fyzické schopnosti svých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se na pracovišti vyskytuje větší množství zaměstnanců nad 50 let, není vhodné vybírat z nejrůznějších nabídek adrenalinových zážitků, či fyzicky náročných programů, protože se vždy může objevit někdo, komu tyto aktivity nevyhovují. V oblasti teambuildingu na trhu převažuje nabídka nad poptávkou, a proto je možné vybírat z velké škály programů. Každý program bývá individuálně upraven pracovnímu týmu, schopnostem účastníků a jejich potřebám. Prostřednictvím těchto programů se mohou zaměstnanci odreagovat od práce, snížit tak míru stresu a zároveň lépe poznat své kolegy.

V závislosti na tom, že většina respondentů postrádá na pracovišti stmelování kolektivu, mimopracovní setkání a teambuildingové aktivity. Společnostem jsme navrhli podrobný plán s kalkulací pro jejich možnou realizaci. Pro obě společnosti jsou vhodné aktivity, které se pravidelně opakují a podporují pravidelnou komunikaci mezi pracovníky.

#### *Podpora společných obědů*

Pokud je to možné, doporučujeme vedoucím obou společností pokusit se uzavřít dohodu s některou z restaurací v okolí. Na oplátku za množství zákazníků, může být poskytnuta restaurací sleva na stravování pro zaměstnance společnosti tak,

aby z tohoto těžili všechny zúčastněné strany. Vedoucí takto může podpořit společné obědy kolegů, kteří se mohou v průběhu povinné pauzy více sblížit.

Denní menu restaurace: 79 – 100 Kč

Zvýhodněná množstevní sleva 10 %

Cena denního menu: 71 Kč – 90 Kč

Popřípadě by se dala dohodnout ještě výhodnější cena, ve chvíli, kdy by se tato dohoda restauraci osvědčila a zaměstnanci by skutečně využívali častěji služeb restaurace.

#### *Společná snídaně každý měsíc*

Společná snídaně alespoň jednou za měsíc. Může podpořit dobré vztahy na pracovišti a také společnost ukáže zaměstnancům, že jí na nich záleží a že se o své zaměstnance stará. Tímto mohou společnosti jednoduchým způsobem zvýšit loajalitu zaměstnanců a jejich zájem v ní pracovat a tím i osobní zájem na prosperitě společnosti. Pro zajištění je možné využít cateringových společností, které nabízejí velké množství obložených mís, či chlebíčků a jednohubek. Náklady na jednu osobu se pohybují okolo 60 Kč. Pro skupinu 40 lidí je to 2400 Kč za jednu měsíční snídani. Ročně by při této ceně snídane vyšly na 28 800 Kč.

#### *Bowling*

Dále bychom doporučili pořádat opět pravidelnou aktivitu, která sblízuje zaměstnance. Tato aktivita byla navržena s ohledem na věk zaměstnanců. Vhodný je turnaj v bowlingu. Není fyzicky náročný, každý se této akce může zúčastnit a to i ve chvíli, kdy nemá zájem hrát, ale pouze podporovat své kolegy. Oběma společnostem bychom doporučily využít služeb Bowlingového klubu ve Víceúčelové hale v Havířově. Má vysokou kapacitu a především umožňuje konání turnajů pro uzavřenou společnost a pořádání soukromých firemních akcí. Dle požadavku zákazníků lze upravit i provozní dobu pro uzavřenou společnost.

Pronájem jedné dráhy: 200 Kč/hodinu

Pronájem čtyř drah: 800 Kč/hodinu

Tuto společnou akci lze organizovat jako turnaj a soutěž týmů. Bowling doporučujeme organizovat jednou za čtvrt roku. Může být spojen i s hodnocením práce za uplynulý kvartál. Při tomto hodnocení může být zaměstnancům také dána možnost vyjádřit připomínky, stížnosti nebo návrhy na zlepšení společnosti. Nebo také návrhy dalších aktivit, kterých se mohou pracovníci společně účastnit. Pokud by společnosti pořádali tyto akce každé tři měsíce, pronájem dráhy za celý rok vyjde na 3200,-Kč. Může se jim tímto podařit stmelit kolektiv, možnost se mezi sebou poznat.

### *Teambuilding*

Také teambuilding je vhodnou aktivitou pro stmelení kolektivu. Několikadenní aktivity jsou často velmi finančně náročné. Nehledě na to, že ne každý ze zaměstnanců je ochoten se účastnit programu po několik dní. Protože se jedná o menší společnosti s nižší možností investic, doporučujeme využít nízkonákladového teambuildingového kurzu, který nabízí společnost NEW DAY s.r.o. Je to účelový týmový program pro rozvoj spolupráce a stmelení kolektivu s názvem LOW COST TEAMBUILDING. Tento program trvá 2,5 hodiny a společnost jej organizuje ve všech lokalitách České republiky. Jejich služby fungují tak, že společnost uhradí paušální částku, zařídí vhodné prostory a lektor nebo lektori se dostaví na určené místo. Program se soustředí na týmovou spolupráci a komunikaci a zahrnuje několik klasických týmových aktivit.

Průběh programu LOW COST TEAMBUILDING od společnosti NEW DAY s.r.o.

- Jednoduchý úvod do tématu týmové práce
- Představení účastníků
- Energiser následovaný společnou aktivitou pro celou skupinu
- 2 týmové úkoly
- Závěrečná společné zhodnocení.

Náklady na zvolený program pro jednoho zaměstnance jsou 1250 Kč. Pro společnost jsme vybrali dostatečně velký sál o rozloze 368 m<sup>2</sup> v Kulturním domě Radost v Havířově. Také bychom společně doporučili ukončit tento program společnou večeří, kterou je možné organizovat v restauraci Varieté. Tato restaurace se nachází ve stejné budově jako pronajatý sál. Ceny stálého menu se pohybují okolo 70–100 Kč dle výběru. Pro kalkulaci jsme použili vyšší cenu.

Celkové náklady:	
LOW COST TEAMBUILDING:	50 000 Kč pro skupinu 40 osob.
Pronájem sálu:	3 150 Kč/ 3 hodiny.
Společná večeře:	4 000 Kč/40 osob
Celkové náklady:	57 150 Kč

Celkové náklady na tento program pro 40 lidí jsou 57 150 Kč. Jedná se o jednorázovou akci, kdy může být podpořeno stmelení kolektivu profesionály. Od nich je také možné něco pochytit a získat odborné rady, jak pracovat s tímto kolektivem.

Další možností, které by mohli společnosti využít je teambuildingový program s názvem Treasure hunt. Tato akce může být spojena s firemním jednodenním výletem. Jedná se o navigační soutěž, kdy musí účastníci spolupracovat při řešení problémů, plnění úkolů a zodpovídání otázek v časovém limitu. Tato činnost podporuje týmovou spolupráci zajímavým způsobem v průběhu 3 hodin. Není fyzicky ani finančně náročná, a proto se jí mohou v případě zájmu



účastnit všichni zaměstnanci. Cena této akce se pro 40 účastníků pohybuje okolo 26 000 Kč. Orientační cena byla získána po telefonické konverzaci se společností Z-agency. Tato akce je pořádána v Brně a tak je nutné počítat s tím, že by měl zaměstnavatel zohlednit také náklady na dopravu. Společnost může náklady na dopravu uhradit, nebo požadovat finanční spoluúčasť svých zaměstnanců. Náklady na autobusovou dopravu z Havířova do Brna a zpět činí 500 Kč/osobu. Pokud by si společnost pronajala vlastní autobus s kapacitou 48 míst, náklady do Brna a zpět by byly podle platného ceníku ČSAD Havířov 9 960 Kč. Tato cena odpovídá zhruba 11 hodinám pronájmu autobusu. Celkové náklady jsou 35 900 Kč.

Je možné si vybrat z velkého množství teambuildingových aktivit. Například ze zážitkových, adrenalinových, vzdělávacích programů. Jejich organizací se zabývá například Feel Nature, Firemní cesty agentura s.r.o., TEP factor, ODYSSEY teambuilding, Agentura Salvia a mnoho dalších. Hlavním přínosem teambuildingu pro společnosti je v tom, že se zaměstnanci setkají v jiném prostředí, mají možnost se více poznat. Rozvíjejí jejich schopnosti týmové spolupráce a také se tímto způsobem mohou odreagovat.

### **Koučink**

Dále je možné využít koučingu. Jedná se o kombinaci individuálního poradenství s možností zpětné vazby a dotazů na individuální situaci na pracovišti. Finanční návratnost koučingu jedna z nejvyšších v rozvoji pracovníků a náklady na něj se řadí mezi nejlepší z investic do personálního rozvoje.

Prostřednictvím koučingu je nabízeno poradenství a řešení celé škály problémů. S klienty mohou řešit pracovní problémy, vztahy nebo také pomoci najít nový náhled na budoucnost a kterým směrem se má jedinec, nebo celá společnost může orientovat. Probíhá formou rozhovoru mezi koučem a klientem. Kouč může být partnerem při hledání nových cílů, nových cest a řešení, podporuje sebedůvěru a osobní rozvoj.

V průběhu budou stanoveny cíle, kterých chce klient dosáhnout, rozbor aktuálního stavu a následně kouč pomáhá a směřuje svého klienta ke hledání řešení. Jedno sezení trvá obvykle 60–90 minut a pro řešení běžných situací je vhodné absolvovat 4–6 sezení v průběhu 3 měsíců. Pro vedoucí pracovníky je doporučeno využít 8 – 18 setkání v průběhu 6 – 12 měsíců. Ceny bývají velmi individuální. Podle české asociace koučů jsou rozmezí cen následující.

- 1 000 – 3 000 Kč – ceny koučů, kteří procházejí odborným tréninkem.
- 3 000 – 6 000 Kč – ceny profesionálních zkušených koučů
- 6 000 Kč a více – cena špičkových koučů

Společnostem bychom doporučili vybrat kouče v závislosti na tom, kdo a na jaké pozici jej bude absolvovat. Pokud se jedná o vedoucí pozici, je vhodné využít kouče, který má již řadu zkušeností. A v jiných případech může být využito i levnějších služeb.

### *Kouč pro vedoucího pracovníka*

Kouč se u vedoucího pracovníka může soustředit především na rozvoj společnosti a stanovení jejich cílů. Může pomoci při nalezení té pravé cesty pro řešení individuální situace na pracovišti. Například při řešení krizových situací na pracovišti a v rozvoji vzájemných vztahů v týmu. Může být nápomocný také ve chvíli, kdy se na pracovišti vyskytne mobbing, bossing nebo jiné problematické vztahy. Kouč může vedoucího nasměrovat na správné zvládnutí a řešení této situace.

### Kalkulace ceny

Cena sezení: 3000 Kč / 1 hodinu  
Počet sezení: 10 sezení v průběhu šesti měsíců.  
Celková cena: 30 000 Kč

### *Kouč pro oběť problematických vztahů na pracovišti, která odchází z pracoviště*

Většinou je koučingu využíváno vedoucími pracovníky, ale protože kouč také může pomoci nasměrovat klienta správnou, novou cestou a snaží se zvýšit jeho sebevědomí a motivaci, je také jednou z možností financovat služby kouče pro zaměstnance, který se stal obětí problematických vztahů na pracovišti. Vhodné by toto mohlo být v situaci, kdy se na pracovišti vyskytovaly problematické vztahy a situace nebyla řešena včas, oběť byla izolována, přeložena na jinou pozici. V některých případech nemusí být přeložení nápomocné a situace se již nedá vyřešit jinak, než odchodem zaměstnance z pracoviště. Umožnění služeb kouče by mohlo být alespoň nějakou kompenzací za problémy, které se vyskytly na tomto pracovišti a pomocí od vedení společnosti pro následné jednodušší uplatnění zaměstnance na trhu práce.

### Kalkulace ceny

Cena sezení: 1 500 Kč/1 hodinu  
Počet sezení: 4 sezení v průběhu tří měsíců  
Celková cena: 6 000 Kč

Koučing je v dnešní době nabízen velkým množstvím společností. Mezi něž patří Koučing centrum, Cadet Go, VIP kouč nebo TCC a mnoho dalších.

### **Firemní psycholog**

Další možností, jak může vedení společnosti podpořit zaměstnance v jejich osobním životě je zprostředkování psychologické pomoci, která může patřit mezi benefity společnosti. Větší společnosti mohou mít svého vlastního psychologa, který je k dispozici zaměstnancům, ve chvíli kdy potřebují pomoc.

Pro menší společnosti by vlastní psycholog mohl být příliš finančně náročný a při nízkém počtu zaměstnanců nemusí být zcela využíván. Existuje možnost využít programu psychologické asistence pro zaměstnance organizací. Jedná se o službu, kdy kvalifikovaní pracovníci pomáhají zvládat problémy zaměstnanců v jejich osobním životě. Mají stanovené paušální ceny podle velikosti společnosti. Služba funguje na bázi platby určité měsíční paušální

částky a na základě toho pak mohou zaměstnanci kdykoliv využít profesionálních psychologických služeb. Tuto službu nabízí například firemní psycholog Ladislav Smékal. Cena za tyto služby se podle aktuálního ceníku pohybuje mezi 50 až 300 Kč/osobu dle domluvy a velikosti společnosti. Tuto službu také nabízí například společnost Assessment Systems International pod názvem Employee assistance program. Výhodou využití těchto programů vidím především v nabídnutí pomoci s řešením osobních problémů, kdy této služby mohou zaměstnanci využít anonymně a nemusí se bát toho, že někdo ze společnosti bude vědět, že vyhledali odpornou pomoc, pokud si to nepřejí.

Při finálním zhodnocení, které z preventivních opatření společnosti přijmou, by měly společnosti zhodnotit, kolik pracovníků se zúčastní a kde se bude kurz nebo mimopracovní aktivity probíhat. Pokud posílají své zaměstnance do jiného města, musí také pokrýt jejich náklady na dopravu a v případě několikadenního kurzu zohlednit také náklady na ubytování. Je také možné domluvit se na finanční spoluúčasti zaměstnanců. „Finanční ředitel se zeptal: Co když budeme investovat do našich lidí a odejdou? Na což výkonný ředitel odpověděl: Co když nebudeme a oni zůstanou?“ Odpověď na tuto otázku má jistě mnoho zastánců i odpůrců. Společnosti se obávají, že věnují velké množství finančních zdrojů do rozvoje svých zaměstnanců, a ti potom ze společnosti odejdou. V případě, kdy nejsou investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců žádné, existuje zde větší riziko, že v zaměstnání zůstanou pouze průměrní pracovníci a vyšší riziko výskytu problematických vztahů na pracovišti.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematické vztahy na pracovišti. Zabývala se mobbingem, bossingem, staffingem, sexuálním obtěžováním a dalšími problematickými vztahy na pracovišti. Teoretická část je především zaměřena na zpracování souhrnného přehledu dosavadních znalostí o dlouhodobých problematických vztazích na pracovišti. Nejdříve byly vymezeny vztahy a konflikty na pracovišti. Dále byly definovány dlouhodobé problematické vztahy na pracovišti, které se mohou vyskytnout a charakterizováni typičtí pachatelé, oběti a více ohrožená odvětví. Také bylo vymezeno, jak se mohou tyto vztahy projevit na jednotlivcích i na celé společnosti a možná preventivní opatření i řešení těchto situací. Podrobně byly rozepsány instituce, na které se mohou oběti obrátit. Poslední část byla věnována legislativě.

Cílem praktické části práce je zhodnocení a analýza získaných dat z provedeného dotazníkového šetření ve dvou českých společnostech. Byl zmapován výskyt problematických vztahů, jejich příčiny, důsledky a povědomost respondentů o problematických vztazích na pracovišti. Také jsme získali vlastní názory respondentů na prevenci a řešení této problematiky. Následně byly navrženy doporučení pro společnosti pro zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti.

V obou společnostech jsme zaznamenaly poměrně vysoký výskyt osob, které se s problematickými vztahy na pracovišti setkali. A jejich problémy na pracovišti, měly ve většině případů fyzické, psychické i sociální důsledky. Většina obětí měla problém s vedoucím pracovníkem. Zjišťovaná povědomost respondentů o této problematice byla poměrně dobrá. Většina respondentů o těchto vztazích ví. Je si vědoma jejich možných důsledků a také ví jakým způsobem je možné problémy řešit. Toto je pozitivní zjištění, protože povědomost o těchto problémech vede k tomu, že jedinci nezlehčují natolik nastalou situaci, a pravděpodobněji budou tyto problémy řešit. I přes to bylo společností doporučeno tuto povědomost stále zvyšovat, stanovit si interní pravidla pro chování. Společností bylo doporučeno zlepšování a utužování vztahů na pracovišti, vzdělávání jak vedoucích a zaměstnanců a podílet se také na jejich osobnostním rozvoji. Vypracovali jsme kalkulaci možných pravidelných aktivit pro podporu kolektivu a také jsme navrhli využití nízkonákladového teambuidingového programu.

Rychlejší styl života přináší vyšší nároky na výkonnost také v oblasti lidských zdrojů. Práce se stává méně fyzicky náročnou, ale přibývá psychické zátěže, odpovědnosti. Tento tlak může způsobovat vyšší stres a frustraci jak u pracovníků, tak u uchazečů o zaměstnání. Obava, že se neprosadí na pracovním trhu, může podpořit jejich vyšší soutěživost a rivalitu. Najít vhodné zaměstnání je obtížné a způsobuje u mnoha obětí problematických vztahů na pracovišti obavy ze ztráty dosavadního zaměstnání, a tím i ztráty sociálních a finančních jistot. Z tohoto důvodu své problémy oběti často neřeší a následně se projevují

v jejich fyzickém a psychickém stavu. Domnívám se, že je velmi důležité zvýšit informovanost o těchto problémech a jejich řešení. V české republice zatím neexistuje legislativa, která by se souhrnně zabývala všemi problematickými vztahy na pracovišti, na rozdíl od skandinávských zemí, Francie a mnoha dalších. Prevence je vždy lepší, než následné řešení problémů, pokud vezmeme v úvahu zdraví pracovníků, i prosperitu společnosti. Důraz by měl být kladen jak na vyšší informovanost o těchto problémech a jejich prevenci.



## 7 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BELDING, Shaun. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa: průvodce firemní zákopovou válkou*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 142 s. ISBN 978-80-7261-194-2.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003, xiv, 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- BIDLOVÁ, Eva, Ilona GILLERNOVÁ. *Sociální dovednosti učitele a možnosti jejich rozvíjení pomocí videotréninku interakcí*. Praha: FSV UK, 2006. 24 s. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-003. ISSN 1801-5999.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- BUCKLEY, Paul. 2015. *Stress-related and Psychological Disorders in Great Britain 2014* [online]. 2. Health and Safety Executive [cit. 2015-05-15].
- ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011, 255 s. ISBN 978-80-210-5448-6.
- DAVENPORT, Noa, Ruth Distler SCHWARTZ a Gail Pursell ELLIOTT. *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Ames, Iowa: Civil Society Publishing, c1999, 213 p. ISBN 0967180309.
- DAVID, Natacha. *Sexual harassment: Prevention versus power relations. Violence at work*. [online]. Labour Education, 2003, č. 4, s. 7-10. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms\\_111456.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_111456.pdf)
- DOUGLAS, Elaine. *Bullying in the workplace: an organizational toolkit*. Burlington, Vt., USA: Gower, c2001, ix, 185 p. ISBN 0566082756.
- DURRÉ, Linnda. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým žvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2012, 261 s. ISBN 978-80-7252-366-5.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
- FERRAROVÁ, Eva. *Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice*. Praha: Gender Studies, 2007, 26 s. ISBN 978-80-86520-26-1.
- FIELD, Tim. *Bully in sight: how to predict, resist, challenge and combat workplace bullying: overcoming the silence and denial by which abuse thrives*. Wantage, England: Success Unlimited, 1996. ISBN 0952912104.

- HAYES, Jeff. Workplace conflict: and how business can harness it to thrive. In: *CPP: Global human capital report*. 2008, s. 36. Dostupné z: [https://www.cpp.com/pdfs/ CPP\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_Workplace\\_Conflict.pdf](https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf)
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 229 s. ISBN 80-200-0994-9. s. 75
- HOEL, Helge. Sparks, K., Cooper, C. L. *The cost of violence/stress at work and the Benefits of a violence/stress-free working environment* [online]. International Labour Organization, 2001 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_108532.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_108532.pdf)
- HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 213 s. ISBN 978-80-7478-552-8.
- Jozef, Výrost, Slaměník, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie II.*, první vydání, Grada Publishing, spol. s r.o. 2001, s. 181.
- KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2008, 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5. s. 181
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena, Marie ČERMÁKOVÁ, Radka DUDOVÁ, Hana MAŘÍKOVÁ a Zuzana UHDEOVÁ. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů: Rozsah, formy, aktéři, řešení. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 2005, s. 86 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>
- LEYMANN, Heinz. 1996. *The content and development of mobbing at work*. Umeå Sweden: University of Umeå, s. 165 - 184. *European Journal of work and organizational psychology*, 5 (2). Dostupné z: <http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/6573/2010/Leymann1996.pdf>
- MATOUŠEK, Oldřich. *Pracovní stres a zdraví*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003, 18 s. ISBN 80-903604-1-6.
- MICHALÍK, David. *Jedinec v rámci pracovního prostředí: pohled na stěžejní aspekty s důrazem na psychosociální stránku*. Vyd. 1. Brno: IRCAES, 2011, 193 s. ISBN 978-80-87502-06-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.



- NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.
- OLSEN, L. (ILO). Preventing Workplace Violence, Labour Education, 2004, 133, s. 31-36. Dostupné z <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actrav/publ/133/133.pdf>
- PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUNOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018x.
- RABIŇÁKOVÁ, Dana a Marek MIČIENKA. *Konflikt, koření života: průvodce řešením konfliktů pro učitele a studenty středních škol*. 2., rev. vyd. Praha: Partners Czech, 2004, 175 s. ISBN 80-239-3339-6.
- ŘÍČAN, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1995, 95 s. ISBN 80-7178-049-9. s. 16 [safework/documents/publication/wcms\\_118190.pdf](http://www.safework.cz/documents/publication/wcms_118190.pdf)
- SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, 134 s. ISBN 80-85858-30-4.
- Stress-related and Psychological Disorders in Great Britain 2014* [online]. Health and Safety Executive, 2014, 14 s. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/stress.pdf>
- SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- SVOBODOVÁ, PhDr. Lenka. *Bezpečný podnik: Mobing – nebezpečný fenomén naší doby* [online]. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce [cit. 2015-12-1]. ISBN 978-80-86973-66-1. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing\\_final.pdf](https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf)
- Šikana na pracovišti. 2013. VEČERKOVÁ, Barbora. *STEM MARK* [online]. [cit. 2015-05-09].
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5, s. 81-82
- Tisková zpráva STEM/MARK: Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob. 2011. VEČERKOVÁ, Barbora. *STEM MARK* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: [http://www.simar.cz/assets/media/Clanky/TZ\\_STEMMARK\\_mobbing\\_211.pdf](http://www.simar.cz/assets/media/Clanky/TZ_STEMMARK_mobbing_211.pdf)

- WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007. 30 s. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-021. ISSN 1801-5999.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- Zákon č. 40/2009 Sb., Trestní zákoník, v platném znění
- Zákon 349/1999 Sb., o Veřejném ochránci práv, v platném znění
- Zákon č. 198/2009 Sb., Antidiskriminační zákon, v platném znění
- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, v platném znění
- Zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce, v platném znění
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, v platném znění

### **Internetové zdroje:**

- Anag: Odborné knihy, časopisy a semináře* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.anag.cz/>
- Bowling Club Havířov. *Správa sportovních a rekreačních služeb Havířov* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.ssrz.cz/ceniky~viceucelovahalaha~bowling/>
- Cadet Go: Vzdělávací kurzy, školení, semináře* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: [www.cadetgo.cz](http://www.cadetgo.cz)
- Český helsinský výbor: *Respekt k přirozeným právům člověka* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.helcom.cz/cs/o-nas/>
- ČSAD: *Pronájem autobusů* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.3csad.cz/pronajem-autobusu/>
- Edumenu: Kurzy, školení a semináře - vyhledávací portál* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://kurzy.edumenu.cz/>
- Employee Assistance Programme* [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.e-a.cz/>
- IAMA (*International AntiMobbing Association*): *mezinárodní spolupráce a supervize v oblasti vztahové patologie* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://anti-mobbing-art.eu/2013/09/w-r-anti-mobbing-mezinarodni-spoluprace-a-supervize-v-oblasti-vztahove-patologie/>
- I-poradce: informační portál* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: [www.i-poradce.cz](http://www.i-poradce.cz)
- Jak dobře vybrat kouče? *Česká asociace koučů* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/vyber-kouce/>

- Kulturní dům Radost. *Městské kulturní středisko Havířov* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.mkshavirov.cz/obsah/prostory-k-pronajmu/kulturni-dum-radost/>
- Ladislav Smékal: *Cenový sazebník služeb* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.psycholog-smekal.cz/cenik/>
- LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia*. [online] 1996. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- MELICHÁR, Josef. Efekt přihlížejícího. V: *Psychologie* [online]. 2012 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://psychologie.cz/efekt-prihlizejiciho/>
- MPSV. *Jak se vypořádat s mobbingem na pracovišti?*. V: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8040>
- Nakladatelství Portál [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: [www.portal.cz](http://www.portal.cz)
- Nízkonákladové akce. *NEW DAY s.r.o.* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.newday.cz/nizkonakladove-akce>
- NTI Consulting, s.r.o.: *Ceník služeb* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.nti.cz/cenik/>
- PAPEŽOVÁ, Zdeňka. PREVENCE – Stalking. V: *Policie České republiky: KŘP Karlovarského kraje* [online]. 2014 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/prevence-stalking.aspx>
- Pefek: *Odborné vzdělání zaměstnanců a managementu* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.pefek.cz/>
- Periodik [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.periodik.cz/predplatne/casopis.php>
- Pro bono aliance. *PRO BONO ALIANCE, o. s.* [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.probonoaliance.cz/cz>
- QED GROUP: *Team Sociomapping*. [online]. [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/produkty/tym/team-sociomapping/>
- Rekvalifikační kurzy, školení nebo semináře [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy.eu/>
- SPIN VTI [online]. [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.spin-vti.cz/praxe-vti-v-cr>
- Společenství proti šikaně. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.sikana.org/>
- Státní úřad inspekce práce. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/o-nas/zakladni-udaje/>
- ŠIKANA V PRÁCI: *MOBBING FREE PORADNA*. [online]. [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.sikanavpraci.cz/>
- Test centrum Hogrefe: *Assessment centrum* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.testcentrum.com/kurzy/24>
- TSM: *Vzdělávací kurzy, školení, semináře* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz),

*TUTOR: Profesní semináře* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z:

<http://tutor.cz/>

*Veřejný ochránce práv: Ombudsman.* [online]. [cit. 2015-04-11].

Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/>

*Z-agency: Treasure hunt* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z:

<http://www.z-agency.cz/akce/treasure-hunt-teambuilding-praha-brno>

# **Přílohy**

## Příloha č. 1 – Dotazník

Vážený pane, Vážená paní,  
jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na Mendelově Univerzitě v Brně a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku za účelem zpracování bakalářské práce. Cílem tohoto dotazníku je zjistit povědomost a výskyt problematických vztahů na pracovišti a v jakých formách se nejčastěji projevují. Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní a zjištěná shromážděná data budou použity pouze pro podklady mé bakalářské práce.  
Vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

Děkuji za pomoc

Lenka Baklíková

Vymezení problematických pracovních vztahů:

Za problematické vztahy na pracovišti prosím považujte problémy a konflikty, které se vyskytují po delší dobu, alespoň několik měsíců.

Pod problematickými problémy si můžeme představit několik forem, jako jsou například:

- Mobbing – psychický teror na pracovišti, opakované útoky spolupracovníka na určitou osobu
- Bossing – systematické šikanování ze strany vedoucího
- Bullying – zastrašování, tyranizování a šikanování
- Staffing – neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci
- Defaming a shaming – otevřený a neférový útok na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace
- Stalking – nebezpečné pronásledování (asi to tam nemusí být)
- Chairing – boj o mocenské postavení, pomocí různých forem nátlaku
- Dissen – jedinec označen jako „jiný“ a následně je opovrhován či izolován z kolektivu
- Diskriminace a rasismus
- Sexuální obtěžování

## 1. Oddíl: OBECNÉ OTÁZKY

Otázka č. 1. Pohlaví

- Muž  Žena

Otázka č. 2. Věk

- Do 20 let  41–50 let  
 21–30 let  51–60 let  
 31–40 let  61 a více

Otázka č. 3. Nejvyšší ukončené vzdělání

- Základní  
 Vyučen/a  
 Střední s maturitou  
 Vyšší odborné  
 Vysokoškolské

## 2. Oddíl: TYP PROBLÉMŮ PROBLEMATICKÝCH VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI

Otázka č. 1. Setkal (a) jste se někdy s jakýmikoliv problematickými vztahy na pracovišti?

Pokud jste se s tímto problémem setkali Vy osobně, i někdo z Vašich známých, prosím preferujte první možnost

- Ano, setkal/a jsem se s tímto osobně  
 S tímto problémem se setkal někdo z mých známých  
 Nesečkala jsem se s tímto problémem

Otázka č. 2. S jakým typem problematických vztahů jste se Vy nebo Vaši známí setkali?

- S vedoucím pracovníkem  
 S vedoucím útvaru, oddělení  
 Se spolupracovníkem  
 Se skupinou spolupracovníků  
 S podřízeným pracovníkem  
 Se skupinou podřízených pracovníků  
 S někým jiným (prosím uveďte)

*Otázka č. 3. Popište prosím Vaši zkušenost, zkušenost Vašeho známého/Vaší známé. Jak dlouho trvá/trval pracovní poměr na problémovém pracovišti? Kdy problém začal? Jak dlouho situace trvala a jak časté bylo obtěžování?*

- Prosím odpovězte vlastními slovy

*Otázka č. 4. Popište prosím, zkušenost Vašeho známého/Vaší známé. Jak dlouho trvá/trval pracovní poměr? Kdy problém začal, jak dlouho situace trvala a jak časté bylo obtěžování?*

Tato otázka byla položena těm respondentům, kteří mají osobní nebo zprostředkovanou zkušenost s problematickými vztahy na pracovišti.

- Prosím odpovězte vlastními slovy

*Otázka č. 5. Vyberte prosím konkrétní způsob, či způsoby problematických vztahů na pracovišti, které jsou podle Vašeho názoru nejčastější.*

Vyberte prosím jednu nebo více odpovědí

- Pomlouvání, klepy
- Verbální útoky
- Narážky na psychický stav
- Zpochybňování spolehlivosti, slušnosti, poškození soukromí
- Zatajování informací, dokumentů, materiálů (potřebné k práci)
- Nucené přesčasy
- Problémy s uznáním dovolené
- Neustálá kontrola (mé osoby a mé práce)
- Neustálé nalézání chyb v práci (a výsledcích) a nespokojenost vůči osobě
- Znevažování výkonů a schopností
- Ignorování, přehlížení (na pracovišti)
- Zadávání nesmyslných úkolů
- Malé požadavky – pod úroveň pracovníka
- Přehnané požadavky – nereálné termíny
- Přetěžování úkoly ve srovnání s ostatními, více práce než ostatní
- Obviňování za věci, které nespádají pod Vaši zodpovědnost
- Připisování odpovědnosti za kolektivní práci (podílejí se i jiní)
- Ponižování, snižování výsledků práce
- Snaha znepříjemnit práci tak, aby pracovník odešel
- Izolace pracovníka od okolí
- Vyhrožování, zastrašování
- Vydírání
- Diskriminace
- Rasismus
- Sexuální obtěžování
- Fyzické napadání
- Jiná forma (prosím uveďte)



### 3 Oddíl: PŘÍČINY PROBLEMATICKÝCH VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI

Otázka č. 1. Myslíte si, že problematické vztahy na pracovišti jsou v ČR rozšířené?

- Ano  Ne

Otázka č. 2. Co bylo podle Vás příčinou vzniku Vašich problémů na pracovišti nebo problematických vztahů Vašich známých?

Tato otázka byla položena respondentům, kteří se setkali s problematickými vztahy na pracovišti.

- Prosím odpovězte vlastními slovy

Otázka č. 3. Co bylo podle Vás příčinou problematických vztahů na pracovišti v případě Vašich známých?

Tato otázka byla položena respondentům, kteří mají zprostředkovanou zkušenost s problematickými vztahy na pracovišti

- Prosím odpovězte vlastními slovy

Otázka č. 4. Které příčiny problematických vztahů na pracovišti považujete za nejčastější?

Tato otázka byla položena všem respondentům.

- Prosím odpovězte vlastními slovy

### 4. Oddíl: PROJEVY PROBLEMATICKÝCH VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI

Otázka č. 1. Myslíte si, že oběť dělá více profesních chyb v přítomnosti problematické osoby?

- Ano  Ne

*Otázka č. 2. Uved'te prosím, jak jste podle vašeho názoru byli ovlivňováni Vy, Vaši známí nebo oběti dlouhodobých problematických vztahů na pracovišti?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí v následujících kategoriích

- Tato zkušenost obět' posilní
- Tato zkušenost obět' neovlivní
- Nižší odevzdanost práci
- Změna aktivního přístupu k práci na pasivní
- Do zaměstnání chodí obět' s odporem
- Ovlivní obět' i v dalších zaměstnáních
- Ovlivní obět' i v soukromém životě
- Častější užívání alkoholu, cigaret nebo drog.

### **Psychické důsledky**

Vyberte jednu nebo více odpovědí v následujících kategoriích

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Neklid                | <input type="checkbox"/> Přejídání, nechut' k jídlu |
| <input type="checkbox"/> Nervozita             | <input type="checkbox"/> Trvale špatná nálada       |
| <input type="checkbox"/> Úzkost                | <input type="checkbox"/> Pesimismus                 |
| <input type="checkbox"/> Velká podrážděnost    | <input type="checkbox"/> Ztráta chuti k životu      |
| <input type="checkbox"/> Nedůvěřivost          | <input type="checkbox"/> Deprese                    |
| <input type="checkbox"/> Ztráta sebedůvěry     | <input type="checkbox"/> Myšlenky na sebevraždu     |
| <input type="checkbox"/> Ztráta energie, únava | <input type="checkbox"/> Žádné                      |
| <input type="checkbox"/> Poruchy koncentrace   | <input type="checkbox"/> Jiné (prosím uved'te)      |
| <input type="checkbox"/> Smutek                |   |
| <input type="checkbox"/> Pláč                  |   |

### **Psychosomatické důsledky**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Svíravé pocity při dýchání | <input type="checkbox"/> Zažívací problémy     |
| <input type="checkbox"/> Bolesti hlavy, migrény     | <input type="checkbox"/> Vyšší krevní tlak     |
| <input type="checkbox"/> Bolesti šíje, zad          | <input type="checkbox"/> Poruchy spánku        |
| <input type="checkbox"/> Bušení srdce               | <input type="checkbox"/> Žádné                 |
|   | <input type="checkbox"/> Jiné (prosím uved'te) |

### **Sociální důsledky**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Větší citlivost, vztek  | <input type="checkbox"/> Izolace od okolí      |
| <input type="checkbox"/> Pocit osamělosti        | <input type="checkbox"/> Žádné                 |
| <input type="checkbox"/> Odcizení od okolí       | <input type="checkbox"/> Jiné (prosím uved'te) |
| <input type="checkbox"/> Ztráta smyslu pro humor |  |

## 5. Oddíl: Řešení problematických vztahů na pracovišti

*Otázka č. 1. Pokud byste se Vy osobně stal(a) obětí problematických pracovních vztahů, jak byste ji řešil (a), jak se jim bránil(a)? Víte, na koho se obrátit?*

- Prosím uveďte vlastními slovy

*Otázka č. 2. Jak jste Vy nebo Vaši známí řešili problematické vztahy na pracovišti?*

- Neřešeno v práci
- Neřešeno v práci, ale rozhovorem s rodinou a přáteli
- Zvážením odchodu z práce
- Odchodem z pracoviště
- Usilovnější a pečlivější prací
- Rozhovorem s agresorem tváří v tvář
- Vyhledáním odborné pomoci
- Řešením situace s vedoucím, personálním oddělením, nebo výše postavenou osobou.
- Zahrnutí odborů
- Stížností na Úřadu práce, Inspektorátu práce
- Podáním trestního oznámení
- Jiná odpověď (prosím uveďte)

*Otázka č. 3. Z jakého důvodu jste tuto situaci neřešili?*

Vyberte prosím jednu nebo více odpovědí

- Nemělo by to cenu a situace by se nezměnila
- Zvyšovalo by se napětí v kolektivu
- Z obavy o ztrátu zaměstnání
- Z obavy, že by se kolegové chovali jinak
- Z obavy, že bude oběť považována za přecitlivělou a neumí vyřešit své problémy sama
- Ze studu
- Nevím
- Jiná odpověď (prosím uveďte)

Otázka č. 4. *Myslíte si, že předpoklad Vaší reakce na problémy spolupracovníka, je ovlivněn Vašimi zkušenostmi nebo zkušenostmi Vašich známých? Soucítíte více s oběťmi?*

- Ano  Ne

Otázka č. 5. *Pokud by se stal Váš spolupracovník obětí problematických vztahů na pracovišti, jak se zachováte?*

Vyberte prosím nejpravděpodobnější možnosti

- Předstíral/a bych, že o ničem nevím
- Nepodnikl/a bych nic
- Nepodnikl/a bych nic z obavy, že se sám/sama stanu obětí
- Nepodnikl/a bych nic z obavy o ztrátu zaměstnání
- Vyslechl/a a podpořil/a bych ho/ji, ale aktivně bych nic nepodnikl/a
- Zastal/a bych se oběti
- Zasáhl/a bych, až uvidím, že je spolupracovník na dně svých sil
- Pomohl/a bych mu/ jí problém řešit
- Oznámil/a bych to nadřízenému
- Snažil/a bych se zprostředkovat profesionální pomoc
- Zkusil/a bych pořídit nějaké důkazy, pro případ, že budou potřeba v budoucnosti
- Jiná odpověď (prosím uveďte)

## 6. Oddíl: VLASTNÍ NÁZORY, MOŽNÁ ZLEPŠENÍ SITUACE

Otázka č. 1. *Myslíte si, že pro oběti, nebo i pro Vás/Vaše známé je těžší najít další zaměstnání a uplatnit se v něm?*

- Ano  Ne

Otázka č. 2. *Jak se podle Vás dá předcházet vzniku dlouhodobým problematickým vztahům na pracovišti? Co myslíte, že by zlepšilo podmínky a atmosféru na pracovištích?*

- Prosím odpovězte vlastními slovy

Otázka č. 3. *Jaké jsou podle Vašeho názoru vhodné sankce, tresty pro agresora?*

- Prosím odpovězte vlastními slovy

*Otázka č. 4. Co byste poradil obětem problematických vztahů na pracovišti?*

- Prosím odpovězte vlastními slovy

Mockrát děkuji za Váš čas při vypracování dotazníku.  
Lenka Baklíková

## Příloha 2 – Zákony

### Zákon o Veřejném ochránci práv

#### § 1

(1) Veřejný ochránce práv (dále jen "ochránce") působí k ochraně osob před jednáním úřadů a dalších institucí uvedených v tomto zákoně, pokud je v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu a dobré správy, jakož i před jejich nečinností, a tím přispívá k ochraně základních práv a svobod.

#### § 21b

Ochránce přispívá k prosazování práva na rovné zacházení se všemi osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víru nebo světový názor a za tím účelem

- a) poskytuje metodickou pomoc obětem diskriminace při podávání návrhů na zahájení řízení z důvodů diskriminace,
- b) provádí výzkum,
- c) zveřejňuje zprávy a vydává doporučení k otázkám souvisejícím s diskriminací,
- d) zajišťuje výměnu dostupných informací s příslušnými evropskými subjekty.

### Listina základních práv a svobod

Základní vymezení rovného, nediskriminačního chování a jeho ochrana je obsažena v Listině Základních práv a svobod. Také zde najdeme právo na lidskou důstojnost, čest, pověst a další.

#### Článek 1

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

#### Článek 10

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

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

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

## Občanský zákoník

Občanský zákoník poskytuje ochranu osobnosti, občanskou čest, soukromí a důstojnost s tím, že oběť má právo se tohoto domáhat. Ochrana soukromí je obsažena v § 81 až § 83 .

### § 81

(1) Chráněna je osobnost člověka včetně všech jeho přirozených práv. Každý je povinen ctít svobodné rozhodnutí člověka žít podle svého.  
(2) Ochrany požívají zejména život a důstojnost člověka, jeho zdraví a právo žít v příznivém životním prostředí, jeho vážnost, čest, soukromí a jeho projevy osobní povahy.

### § 82

(1) Člověk, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek. (2) Po smrti člověka se může ochrany jeho osobnosti domáhat kterákoli z osob jemu blízkých

### § 83

(1) Souvisí-li neoprávněný zásah do osobnosti člověka s jeho činností v právnické osobě, může právo na ochranu jeho osobnosti uplatnit i tato právnická osoba; za jeho života však jen jeho jménem a s jeho souhlasem. Není-li člověk schopen projevit vůli pro nepřítomnost nebo pro neschopnost úsudku, není souhlasu třeba.

(2) Po smrti člověka se právnická osoba může domáhat, aby od neoprávněného zásahu bylo upuštěno a aby byly odstraněny jeho následky.

## Zákoník práce

V zákoníku práce také obsahuje ustanovení o rovném zacházení na pracovišti, zaručuje bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce a také výslovně uvádí zákaz jakékoliv diskriminace v pracovně právních vztazích.

## HLAVA IV ROVNÉ ZACHÁZENÍ A ZÁKAZ DISKRIMINACE

### § 16

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.  
(2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.

(3) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.

### § 17

Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.

## **Antidiskriminační zákon**

Tento poměrně nový zákon vymezuje formy diskriminace jak přímé tak nepřímé. Také se zmiňuje o obtěžování, sexuálním obtěžování, pronásledování, navádění k diskriminaci, zneužití postavení k manipulování s lidmi a neoprávněného přetěžování. Zde uvádím jen část tohoto zákona, který obsahuje základní pojmy ohledně diskriminace.

## **HLAVA I OBECNÁ USTANOVENÍ**

### § 1

(1) Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství<sup>1)</sup> a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech

- a) práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání,
- b) přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti,
- c) pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,
- d) členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,
- e) členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují,
- f) sociálního zabezpečení,
- g) přiznání a poskytování sociálních výhod,
- h) přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování,
- i) přístupu ke vzdělání a jeho poskytování,
- j) přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.

(3) Fyzická osoba má právo v právních vztazích, na které se vztahuje tento zákon, na rovné zacházení a na to, aby nebyla diskriminována.



## Základní pojmy

## § 2

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

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

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

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

## § 3

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

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

## § 4

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

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

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

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

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

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

## PRÁVNÍ PROSTŘEDKY OCHRANY PŘED DISKRIMINACÍ

## § 10

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

odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění.

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

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

### **Předpisy EU (dříve Evropského Společenství), které jsou obsaženy v Antidiskriminačním zákoně.**

Směrnice Rady 76/207/EHS ze dne 9. února 1976 o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/73/ES ze dne 23. září 2002, kterou se mění směrnice Rady 76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky.

Směrnice Rady 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ.

Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání.

Směrnice Rady 75/117/EHS ze dne 10. února 1975 o sbližování právních předpisů členských států týkajících se uplatňování zásady stejné odměny za práci pro muže a ženy.

Směrnice Rady 79/7/EHS ze dne 19. prosince 1978 o postupném zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti sociálního zabezpečení.

Směrnice Rady 86/378/EHS ze dne 24. července 1986 o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků.

Směrnice Rady 96/97/ES ze dne 20. prosince 1996, kterou se mění směrnice 86/378/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků.

Směrnice Rady 86/613/EHS ze dne 11. prosince 1986 o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné, včetně oblasti zemědělství, a o ochraně v mateřství.

Směrnice Rady 2004/113/ES ze dne 13. prosince 2004, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s muži a ženami v přístupu ke zboží a službám a jejich poskytování.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES ze dne 5. července 2006 o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání.

## Trestní zákoník

Zde jsou vymezeny tresty za porušení soukromí člověka a ohrožení osobní svobody. Také jsou definovány pojmy, jako jsou pomluvy, vydírání, sexuální nátlak a znásilnění s vymezením jejich trestů.

### HLAVA II TRESTNÉ ČINY PROTI SVOBODĚ A PRÁVŮM NA OCHRANU OSOBNOSTI, SOUKROMÍ A LISTOVNÍHO TAJEMSTVÍ

#### § 171

##### Omezování osobní svobody

- (1) Kdo jinému bez oprávnění brání užívat osobní svobody, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta.
- (2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 v úmyslu usnadnit jiný trestný čin.
- (3) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,
  - a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,
  - b) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání,
  - c) způsobí-li takovým činem fyzické nebo psychické útrapy,
  - d) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví, nebo
  - e) spáchá-li takový čin v úmyslu získat pro sebe nebo pro jiného značný prospěch.
- (4) Odnětím svobody na tři léta až deset let bude pachatel potrestán,
  - a) způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt, nebo
  - b) spáchá-li takový čin v úmyslu získat pro sebe nebo pro jiného prospěch velkého rozsahu.

#### § 175

##### Vydírání

- (1) Kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.
- (2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,
  - a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,
  - b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,
  - c) spáchá-li takový čin se zbraní,
  - d) způsobí-li takovým činem značnou škodu,
  - e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo
  - f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání.
- (3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán,

- a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví,
- b) spáchá-li takový čin v úmyslu umožnit nebo usnadnit spáchání trestného činu vlastizrady (§ 309), teroristického útoku (§ 311) nebo teroru (§ 312), nebo
- c) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.

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

(5) Příprava je trestná.

#### § 184

##### Pomluva

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

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

### HLAVA III

## TRESTNÉ ČINY PROTI LIDSKÉ DŮSTOJNOSTI V SEXUÁLNÍ OBLASTI

#### § 185

##### Znásilnění

(1) Kdo jiného násilím nebo pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy donutí k pohlavnímu styku, nebo

kdo k takovému činu zneužije jeho bezbrannosti,

bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až pět let.

(2) Odnětím svobody na dvě léta až deset let bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1

- a) souloží nebo jiným pohlavním stykem provedeným způsobem srovnatelným se souloží,
- b) na dítěti, nebo
- c) se zbraní.

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

- a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 na dítěti mladším patnácti let,
- b) spáchá-li takový čin na osobě ve výkonu vazby, trestu odnětí svobody, ochranného léčení, zabezpečovací detence, ochranné nebo ústavní výchovy anebo v jiném místě, kde je omezována osobní svoboda, nebo
- c) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví.

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

(5) Příprava je trestná.

## § 186

## Sexuální nátlak

- (1) Kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy donutí k pohlavnímu sebeukájení, k obnažování nebo jinému srovnatelnému chování, nebo kdo k takovému chování přiměje jiného zneužívaje jeho bezbrannosti, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo zákazem činnosti.
- (2) Stejně bude potrestán pachatel, který přiměje jiného k pohlavnímu styku, k pohlavnímu sebeukájení, k obnažování nebo jinému srovnatelnému chování zneužívaje jeho závislosti nebo svého postavení a z něho vyplývající důvěryhodnosti nebo vlivu.
- (3) Odnětím svobody na jeden rok až pět let bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 nebo 2
- a) na dítěti, nebo
  - b) nejméně se dvěma osobami.
- (4) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,
- a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 se zbraní,
  - b) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 nebo 2 na osobě ve výkonu vazby, trestu odnětí svobody, ochranného léčení, zabezpečovací detence, ochranné nebo ústavní výchovy anebo v jiném místě, kde je omezována osobní svoboda, nebo
  - c) spáchá-li takový čin jako člen organizované skupiny.
- (5) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán,
- a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 na dítěti mladším patnácti let, nebo
  - b) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví.
- (6) Odnětím svobody na deset až šestnáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 nebo 2 smrt.
- (7) Příprava je trestná.

## HLAVA X

## TRESTNÉ ČINY PROTI POŘÁDKU VE VĚCECH VEŘEJNÝCH

## Díl 5 : Trestné činy narušující soužití lidí

## § 354

## Nebezpečné pronásledování

- (1) Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že
- a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmu jemu nebo jeho osobám blízkým,
  - b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,
  - c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,
  - d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo
  - e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu,

a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

(2) Odnětím svobody na šest měsíců až tři roky bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1

- a) vůči dítěti nebo těhotné ženě,
- b) se zbraní, nebo
- c) nejméně se dvěma osobami.

## **HLAVA X TRESTNÉ ČINY PROTI POŘÁDKU VE VĚCECH VEŘEJNÝCH**

### **Díl 5 : Trestné činy narušující soužití lidí**

#### § 354

##### Nebezpečné pronásledování

(1) Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že

- a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmu jemu nebo jeho osobám blízkým,
- b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,
- c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,
- d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo
- e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu, a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

(2) Odnětím svobody na šest měsíců až tři roky bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1

- a) vůči dítěti nebo těhotné ženě,
- b) se zbraní, nebo
- c) nejméně se dvěma osobami.