

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Barbora Hrychová**

**Násilí na pracovišti**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jana Mottlová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2014

**BACHELOR THESIS**

Barbora Hrychová

**Workplace Violence**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jana Mottlová, Ph.D.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Janě Mottlové, Ph.D. za odbornou pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Dále děkuji všem zaměstnancům diagnostického ústavu, kteří se podíleli na boji proti bossingu a navzájem se podporovali.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pojmy a průběhem násilí na pracovišti. V kapitolách jsou rozebrány druhy násilí, fáze mobbingu podle časové posloupnosti, možné příčiny vzniku násilí a popsání osobnosti jak oběti, tak útočnicka samotného. Na konci teoretické části se nachází kapitola věnující se prevenci a možné obraně násilí. V praktické části je popsána kazuistika ženy, která si prošla bojem s násilím na pracovišti.

## **Klíčová slova**

Bossing, fáze mobbingu, kolektivní smlouva, mobbing, obrana proti násilí, osobnost násilníka, osobnost oběti, pojem násilí, prevence násilí na pracovišti, psychické a psychotropní následky, příčiny vzniku

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the concepts and process of violence in the workplace. The chapters are types of violence, according to the phase of mobbing, both in reality takes place, possible causes and describe the personality of both the victim and the attacker. At the end of the theoretical part is the chapter devoted to the prevention of a possible defense of violence. The practical part describes a case report of woman who was combat with workplace violence.

## **Key words**

The concept of violence, phase of mobbing, mobbing, bossing, causes, celebrity victim, abuser personality, workplace violence prevention, defense against violence, psychological effects, psychotropic effects, collective agreement

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>1 CO JE TO NÁSILÍ .....</b>	<b>8</b>
1.1 NÁSILÍ .....	8
1.2 VZTAH MEZI FYZICKÝM A PSYCHICKÝM NÁSILÍM .....	9
<b>2 FORMY NÁSILÍ .....</b>	<b>10</b>
2.1 MOBBING .....	10
2.2 BOSSING .....	11
2.3 SEXUÁLNÍ OBTEŽOVÁNÍ .....	11
2.4 BULLYING .....	12
2.5 STAFFING .....	13
<b>3 PŘÍČINY VZNIKU .....</b>	<b>14</b>
3.1 ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI .....	14
3.2 RIZIKOVÁ PRACOVIŠTĚ .....	14
<b>4 FÁZE MOBBINGU .....</b>	<b>15</b>
4.1 FÁZE: KONFLIKT SE NEŘEŠÍ .....	15
4.2 FÁZE: SYSTEMATICKÝ PSYCHICKÝ TEROR .....	15
4.3 FÁZE: VĚC VEŘEJNÁ .....	16
4.4 FÁZE: MOBBER VYHRÁL .....	16
<b>5 ÚČASTNÍCI NÁSILÍ .....</b>	<b>18</b>
5.1 ÚTOČNÍK .....	18
5.2 OBĚŤ .....	19
<b>6 DŮSLEDKY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI .....</b>	<b>22</b>
6.1 NÁSLEDKY U JEDINCE .....	22
6.1.1 <i>Psychické následky</i> .....	22
6.1.2 <i>Psychosomatické následky</i> .....	22
6.2 NÁSLEDKY PRO SPOLEČNOST .....	23
<b>7 PREVENCE A OBRANA NÁSILÍ .....</b>	<b>24</b>

7.1	MOŽNOSTI PODNIKU .....	24
7.1.1	<i>Kolektivní smlouva</i> .....	25
7.1.2	<i>Možnosti ze strany nadřízeného</i> .....	26
7.2	JEDINCOVA PREVENCE PŘED MOŽNÝM NAPADENÍM .....	26
7.3	ŘEŠENÍ Z POHLEDU JEDINCE .....	27
7.3.1	<i>Strategie pro dosažení úspěchu</i> .....	27
7.3.1.1	Poznání osobnosti mobbera .....	27
7.3.1.2	Zkusit se s mobberem bavit .....	27
7.3.1.3	Podrobné záznamy.....	28
7.3.1.4	Najděte si spojence.....	28
7.3.1.5	Neustupovat a aktivně se bránit .....	28
7.3.1.6	Informovat vedoucího.....	28
7.3.1.7	Další instituce.....	28
7.3.1.8	Odborná pomoc.....	28
7.4	PRÁVNÍ OBRANA.....	29
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>KAZUISTIKA .....</b>	<b>31</b>
9.1	VÝBĚR NOVÉHO ŘEDITELE .....	31
9.2	PRVNÍ PROBLÉMY .....	31
9.3	SOUDNÍ ŘÍZENÍ .....	32
9.4	MONIČINO ZHROUCENÍ.....	32
9.5	ZÁSTUPCE ŘEDITELKY .....	33
9.6	NÁSTUP PO NEMOCENSKÉ .....	33
9.7	POZITIVA A NEGATIVA.....	36
9.8	ZDRAVOTNÍ NÁSLEDKY .....	36
9.9	NÁZORY ZAMĚŠTNANCŮ A VEŘEJNOSTI.....	36
9.10	DNEŠNÍ SITUACE .....	38
9.11	MŮJ POHLED .....	38
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>40</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>41</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>43</b>



## Úvod

Pro vypracování své bakalářské práce jsem si vybrala téma „Násilí na pracovišti“, které je v dnešní době velmi aktuální a byla jsem jeho svědkem. I když je násilí na pracovišti velmi starým jevem, teprve na začátku devadesátých let minulého století byl popsán jako jev, který způsobuje psychické i fyzické ztráty a snižuje ekonomickou produktivitu práce. Na žádném pracovišti nevládne naprosto idylická atmosféra a všude dochází k menším nebo větším neshodám. Pokud se tyto rozpory vyskytují častěji a jsou mířeny cíleně, začínají se stávat nebezpečnými a narušují mezilidské vztahy, později i oběť samotnou. O násilí na pracovišti se mluví jen zřídka, i když se s ním civilizace setkává čím dál tím častěji a je velice těžké s ním bojovat a vyhrát nad ním. Určitě však mlčením a ignorací je násilí jen prohlubováno. Mobbing byl, je a bude nadále využíván, jelikož vždy budou na světě lidé, kteří si potřebují něco dokázat či hladoví po úspěchu v kariérním růstu.

Téma své bakalářské práce jsem si zvolila pro jeho aktuálnost v dnešní době. Cílem je poukázat na způsoby, kterými se lze násilí bránit a bojovat proti němu. V první kapitole objasňuji pojem násilí na pracovišti a propojení mezi psychickým a fyzickým násilím. V další kapitole se věnuji různým formám násilí na pracovišti, které popisují druhy šikany, a dále se věnuji atmosféře na pracovišti, která velice ovlivňuje chování agresora i oběti. Popsána jsou i riziková pracoviště. Popisují i fáze mobbingu, kterými si většinou jak útočníci, tak oběti projdou. Dále jsem se věnovala účastníkům násilí a popsala jejich osobnosti a předpokládané chování. Šestá kapitola je zaměřena na důsledky konaného násilí. Jsou zde popsány jak psychické nemoci, tak i fyzická postižení násilí na pracovišti. Důsledky však lze registrovat nejen u jedince, ale také u společnosti, ve které je mobbing prováděn. Poslední kapitola je věnována prevenci a obraně před násilím. V podkapitolách se lze dočíst, jak řešit mobbing ze strany zaměstnavatele a jakými způsoby a strategiemi může jedinec docílit úspěchu.

V praktické části se zabývám kvalitativním šetřením, kde popisují případ Moniky, která byla vystavena bossingu. Cílem praktické části je ukázat jak se násilí bránit a jak lze bojovat za svá práva.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Co je to násilí

Násilí může být definováno jako forma negativního chování nebo jednání ve vztahu mezi dvěma nebo více lidmi. Vyznačuje se agresivitou, která může být opakovaná a někdy neočekávaná.

### 1.1 Násilí

Násilí často zahrnuje případy, kdy jsou zaměstnanci zneužíváni, je jim vyhrožováno a nadáváno nebo jsou obětí jiného útočného chování či jednání při výkonu své práce.

Násilí se může projevovat jak ve formě fyzické, tak i psychické. Sahá od fyzických útoků až ke slovnímu napadání, mobbingu a obtěžování, především sexuálního a rasového.

Na pracovišti může být násilí silným zdrojem nerovnosti, diskriminace, stigmatizace, demoralizace, odcizení a konfliktů na pracovišti.<sup>1</sup>

Joža Spurný ve své knize<sup>2</sup> definuje násilí jako patologický způsob interakce konkrétního jedince nebo skupiny s okolím. Mezi taková jednání řadí všechny aktivity, pomocí nichž je jedinec či skupina vnímána jako agresivní či manipulativní. Násilí můžeme dle délky trvání řadit na:

- Násilí dlouhodobé
- Násilí v podobě postupně gradujících konfliktních situací
- Násilí ve formě jednorázových incidentů s krátkým intenzivním průběhem

V dnešní době se nejčastěji setkáváme s dlouhodobým násilím neboli latentním násilím, tedy násilím skrytým s dlouhodobým trváním. Typickými příklady latentního násilí je domácí násilí, násilí na pracovišti či šikana ve školách. Dále se pak nachází

---

<sup>1</sup> Rámcový návod k řešení násilí na pracovišti ve zdravotnictví, první vydání, ČMKOS ve vydavatelství Educa Service, Praha 2001, str. 12

<sup>2</sup> Spurný, Joža. Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu. Praha Eurounion, 1996, str. 6

násilí situační v podobě postupně gradujících konfliktních situací, naopak jednorázové incidenty se jako forma násilí vyskytuje nejméně.

## 1.2 Vztah mezi fyzickým a psychickým násilím

Fyzické a psychické násilí je vzájemně propojeno. Jakékoliv chování, které ovlivňuje fyzickou pohodu, má vliv i na psychiku a obráceně. Dle členění Josefa Výrosta a Ivana Slaměníka lze fyzické násilí rozdělit na:

- Aktivní
  - Přímé – např. vražda, znásilnění, přepadení, výhružné pohledy, přerušování řeči hovořícího
  - Nepřímé, kdy se jedná o krádež, sabotáž, poškozování majetku nebo ukrývání důležitých materiálů.
- Pasivní
  - Přímé – záměrné zpomalení práce, odmítání poskytnutí pomoci, zatajování informací, bránění kontaktu s jinými kolegy
  - Nepřímé – pasivita, meškání porad, brždění kolegů

Psychické neboli verbální se taktéž dělí na:

- Aktivní
  - Přímé – vyhrožování, neférové hodnocení pracovního výkonu, sexuální obtěžování, zesměšňování
  - Nepřímé – šíření pomluv, udávání, znevažování výkonu
- Pasivní
  - Přímé - neodpovídání na telefony, odmítání žádostí
  - Nepřímé – zadržování informací, neupozornění na nebezpečí, pasivní přihlížení nepravostem<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Josef, Výrost, Slamění, Ivan. Aplikovaná sociální psychologie II. První vydání, Grada Publishing, spol. s s. r. o. 2001, str. 181

## 2 Formy násilí

Po celém světě se můžeme setkat s několika termíny, které označují různé typy násilí. Ty nejznámější z nich uvádím v následujících podkapitolách.

### 2.1 Mobbing

Šikana na pracovišti je označována slovem mobbing, jak je běžně užíváno ve skandinávských zemích, v angličtině se využívá slovo bullying. Základem slova mobbing je „to mob“, tedy srocovat se, obtěžovat nebo napadnout.

Profesor Heinz Leymann za mobbing považuje psychický teror na pracovišti. Definuje mobbing jako: „Psychický útlak v zaměstnání zahrnující nepřátelskou a neetickou komunikaci zaměřenou systematicky jednou nebo více osobami na někoho, kdo je v důsledku takového útisku dotlačen do defenzivní pozice.“ Dále dodává, že aby se jednalo o mobbing, musí probíhat pravidelně – nejméně tedy jednou týdně, a po delší časový úsek – tedy minimálně po dobu šesti měsíců.<sup>4</sup>

Tento fenomén je bohužel rozšířený mnohem víc, než je společnost ochotná uznat a jeho nebezpečnost stále stoupá. Mobbing existuje tak dlouho jako práce sama.

Mobbing je v příčinné souvislosti s otázkou bezpečnosti práce, neboť pod jeho vlivem dochází u oběti k poruchám koncentrace pozornosti, což může mít za následek zvýšenou míru selhání, chyb či úrazů. Příčiny tohoto jevu nejsou jen v osobnosti mobbera, ale především ve špatně nastavené firemní kultuře, kde nechybí závist ale naopak etika. Dále ve špatné organizaci pracoviště, nedůsledné kontrole pracovníků a to zejména ve stylu řízení. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že tento patologický jev nemá negativní dopad pouze pro oběť mobbingu, ale i pro firmu a celou společnost. Mnoho vedoucích pracovníků neumí předcházet situaci, natož jí řešit. Často dojde jen k odstranění následků, což v realitě znamená, že je oběť z pracoviště vyštvána, zatímco mobber zůstává.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Leymann, Heinz. The Mobbing Encyclopaedia. Bullying, Whistleblowing. Dostupný z: <http://www.leymann.se/English/frame.html>

<sup>5</sup> Svobodová, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou. První vydání. Grada Publishing, a. s. 2008. str 15

## 2.2 Bossing

Bossing je odvozeno od anglického slova „boss“ tedy nadřízený, šéf. Jde o mobbing, kdy šikanující je nadřízený. V případě mobbingu a bossingu se jedná o obdobný termín, kdy odlišnost spočívá pouze v aktérech psychického teroru. Bossing může být také nazýván jako mobbing nadřízeného.

Kratz<sup>6</sup> hovoří o „mobbingu provozovaném nadřízeným“: „Vykonává - li vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa, označují se tyto nefér útoky jako „bossing“ („mobbing provozovaný nadřízeným“).“ Tyto pojmy můžeme pokládat za synonymní.

Na základě odborné literatury můžeme bossing vymezit jako nežádoucí chování na pracovišti, specifické psychickým či fyzickým násilím páchaném na jednotlivci ze strany jeho nadřízeného pracovníka (či více nadřízených pracovníků). Nezbytným předpokladem, aby toho chování bylo hodnoceno jako bossing, je, též jako v případě mobbingu, jeho úmyslnost, dlouhodobost a soustavnost.

## 2.3 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je další z forem násilí, se kterým se můžeme setkat na pracovišti. Diskriminací v pracovněprávních vztazích z hlediska rovného postavení mužů a žen se zabývá Příručka Rovné příležitosti žen a mužů. V této příručce je sexuální obtěžování definováno jako „nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné sexuálně založené chování, které se dotýká důstojnosti žen a mužů na pracovišti. Toto chování může zahrnovat nežádoucí fyzické, verbální nebo neverbální projevy.“<sup>7</sup>

Sexuální obtěžování je specifickou formou mobbingu i bossingu a je tedy pokládáno za součást šikany na pracovišti. Kratz<sup>8</sup> sexuální obtěžování vyjmenovává v rozsáhlém seznamu mobbingových postupů: „Zdánlivě neúmyslné doteky,

---

<sup>6</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

<sup>7</sup> Gender centrum FSV, Masarykova univerzita Brno. Příručka Rovné příležitosti žen a mužů. 2001.

<sup>8</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 31.

ohmatávání, sexuální narážky nebo verbální sexuální nabídky porušují zákon nedotknutelnosti a degradují šikanovanou osobu na pouhé „zboží“.

Obecně je sexuální násilí zaměřeno především proti ženám. Proč je tomu tak, určuje několik faktorů. Prvním může být fakt, že ženy tvoří většinu zaměstnanců v rizikových povoláních – sociální pracovníci, učitelé, zdravotní sestry. K problému přispívá i přetrvávající segregace žen v málo placených a málo prestižních zaměstnáních. Dále útočník předpokládá u žen větší zranitelnost a zvyšuje tak jeho agresivitu a také fakt, že v některých společnostech a kulturách stále přetrvává předsudek, že ženy jsou podřadnější než muži.<sup>9</sup>

Cílem sexuálního obtěžování není donutit oběť k sexuálním hrátkám, ale dát najevo svou pozici nad obětí. Vzhledem ke skutečnosti, že sexuální obtěžování má především psychickou povahu, je velmi těžké ho dokázat.

## 2.4 Bullying

V literatuře se můžeme setkat také s pojmem „bullying“. Tento termín není v českém prostředí příliš používaný. Na jeho význam nenahlíží všichni autoři jednotně. Kratz<sup>10</sup> uvádí, že se jedná o termín používaný ve Velké Británii popisující chování, které je například v ostatních zemích označováno za mobbing. Svobodová<sup>11</sup> ovšem shledává jisté odlišnosti: „Někteří autoři, především v USA, užívají slovo bullying pro souhrnné označení mobbingu i bossingu. Jiní autoři však mobbing a bullying striktně odlišují (u bullyingu jde totiž na rozdíl od mobbingu o užívání fyzického násilí).“

---

<sup>9</sup> Rámcový návod k řešení násilí na pracovišti ve zdravotnictví, první vydání, ČMKOS ve vydavatelství Educa Service, Praha 2001, str. 53

<sup>10</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 15.

<sup>11</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou : mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 19.

## 2.5 Staffing

Staffing je výraz opačný slovu bossing. Jedná se o případ, kdy podřízení napadají svého nadřízeného. Cílem staffingu je úplné zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky. Nejedná se, ale o příliš často se vyskytující situaci. V oblasti narušených vztahů na pracovišti jde spíše o okrajové téma.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 19.

### **3 Příčiny vzniku**

Příčin mobbingu je mnoho. V první řadě je to však osobnost pachatele – mobbera, osobnost oběti, atmosféra na pracovišti, struktura organizace, kvalita vedení zaměstnanců, stres z přetížení, reorganizace, existenční nejistota, ale také nuda či jednotvárnost.

#### **3.1 Atmosféra na pracovišti**

Atmosféra na pracovišti má jednoznačně vliv na chování pracovníků. Pokud je dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně a zvyšuje tak i jejich výkonnost. Negativní atmosféra však přispívá ke vzniku patologických vztahů, jako je mobbing. V přátelské a optimistické atmosféře se mobbing nenachází, pokud ano, tak velmi vzácně.

K vytvoření správné pracovní atmosféry je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na pevných morálních základech. Měla by jasně a srozumitelně vyjadřovat co je po pracovních požadováno a co není tolerováno. Vedoucí by měl jít určitě ostatním kolegům a podřízeným příkladem.<sup>13</sup>

Můžeme sem zahrnout i fyzické prostředí pracoviště jako je zvolená barva omítky, úroveň hluku by měla být minimální, měli by být odstraněny nepříjemné pachy. Dále by se mělo udržovat určité osvětlení a měla by být přijata opatření na zajištění vhodné teploty, vlhkosti, dostatečné zabezpečení budovy a veškeré rozvody a instalace by měly být dobře udržovány.<sup>14</sup>

#### **3.2 Riziková pracoviště**

Dle odborníků na tuto tematiku je pravděpodobnost vzniku mobbingu nejvyšší na pracovištích, které mají byrokratickou organizaci a kde je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, dominantnost pravidel a předpisů. Jedná se tak v podstatě o oblast školství, zdravotnictví, sociální práce, úřady státní správy apod.

---

<sup>13</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 35

<sup>14</sup> Rámcový návod k řešení násilí na pracovišti ve zdravotnictví, první vydání, ČMKOS ve vydavatelství Educa Service, Praha 2001, str. 92



## 4 Fáze mobbingu

Nejčastěji se rozlišují čtyři fáze mobbingu:

1. Konflikt
2. Systematický psychický teror
3. Zveřejnění případu a zásah nadřízeného
4. Vyloučení

Pokud se konflikt nestupňuje anebo se vystavení mobbingu včas zastaví, nemusí oběť mobbingu projít všemi těmito fázemi.<sup>15</sup>

### 4.1 Fáze: konflikt se neřeší

Konflikt často bývá naprosto banální a malicherný či náhodný a také se může jednat o nedorozumění, jízlivé poznámky a drobnou neomalenost. Konflikt se často neřeší, ať z důvodu nezávažnosti nebo se všichni řešení vyhýbají. Poté se konflikt stupňuje a může se stát určitou roznětkou.

Zpočátku se mobber snaží oběť vyvést z rovnováhy v malých a nepřímých náznacích. Oběť přitom ustupuje, protože nechce čelit konfliktu, což mu však nepomůže a příčiny tímto postojem nezmizí. Tato fáze bývá nejkratší.<sup>16</sup>

### 4.2 Fáze: systematický psychický teror

Pokud se konflikty neřeší, přerůstají v psychický teror a nastává tím druhá fáze, kdy se jedinec stává terčem cílených útoků. Ze začátku mobber jen sonduje, kam až může zajít, začíná dělat schválnosti a pomlouvat. Tím, že oběť tyto schválnosti neřeší a ustupuje do pozadí, je čím dál více zranitelnější a může se to projevat i na jeho zdravotním stavu – klesá jeho sebedůvěra, snižuje se pracovní výkon, dostávají se úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění.<sup>17</sup>

Mobber se snaží svoji oběť ovládnout a udržet ji v neustálém napětí. Nutí jí tak chovat se jinak, což si oběť vůbec neuvědomuje. Zároveň začíná s procesem izolace

---

<sup>15</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 24

<sup>16</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 40

<sup>17</sup> Tamtéž s. 41

oběti. Oběť se tak stává terčem stále častějších a promyšlenějších útoků a je postupně vytěšňována z kolektivu. Oběť se stává konfliktní a mění se, čemuž její okolí nerozumí. Výsledkem je, že okolí začne oběť hodnotit negativně.

#### **4.3 Fáze: věc veřejná**

Ve třetí fázi jsou útoky stále častější, krutější a záluďnější. Krize se zintenzivňuje, mobbing nabývá na síle, mobber sahá k tvrdším technikám. Postižený si již plně uvědomuje cílenost útoků a je jimi doslova zotročován. Stává se stále častěji středem pozornosti a veškeré naschvály jsou podnikány za účelem oběť zlikvidovat.<sup>18</sup>

V této fázi se k mobberovi mohou přidat i další členové kolektivu. Pokud nejsou včas zastaveni, brzy situace přeroste do stavu „všichni na jednoho“.

Agresivita mobbera se stupňuje, mobbing již nelze přehlédnout. Oběť pracuje ve velkém stresu, dělá více chyb, což pro okolí znamená, že problém je na straně oběti. Oběť může dostávat různá ultimáta, vytýkají se jí chyby či nízká motivace. Vedoucí se tím stává spolupachatelem mobbingu. Nikdo nepátrá po skutečných příčinách, natož aby prohlédl, že oběť byla do této situace násilně vtlačena.<sup>19</sup>

#### **4.4 Fáze: Mobber vyhrál**

V poslední fázi je situace tak neúnosná, že je potřeba se s ní co nejdříve rozloučit, aby nedošlo k ještě větším škodám. Tomu však brání pracovně právní předpisy, jelikož důvody nestačí na to, aby podnik dal oběti výpověď a tak se mu naznačí, aby ji podal sám. Jelikož je oběť jak po tělesné tak po duševní stránce zcela vyčerpána, dobrovolně firmu opustí.<sup>20</sup>

Pokud však výpověď nepodá, stává se z ní černá ovce podniku. Brání se, ale mobbing pokračuje, aby postižený pokud možno co nejdříve sám podal výpověď a vzdal se tak nároku na odstupné. Je jen otázkou času, kdy tak učiní.

Často oběť mobbingu nenastupuje ihned do nového zaměstnání, jelikož je třeba nejdříve napravit zdravotní následky mobbingu. Pokud se ihned uchází o nové místo,

---

<sup>18</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 42

<sup>19</sup> Tamtéž str. 42

<sup>20</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 33

zkušený personalista rozezná již během přijímacího pohovoru, že osoba trpí psychosomatickými onemocněními.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 34

## 5 Účastníci násilí

Jistým způsobem lze za oběť násilí považovat i samotného útočníka. Brigitte Huber se ve své knize Psychický teror na pracovišti nad touto otázkou pozastavuje. Musí být ten, kdo šikanuje ty ostatní, chorobným sadistou? Anebo je sám spíše obětí, která se brání tak, jak umí? <sup>22</sup>

### 5.1 Útočník

Útočníkem se může v podstatě stát kdokoliv, protože v každém z nás se nachází agrese, kterou jsme nejdnou pocítili. Na rozdíl od útočníka mobbera, pak ale máme výčitky nebo se cítíme provinile.

Útočník mobber je tedy člověk, který ostatním ubližuje, napadá je a páchá na nich násilí. Vytváří tak aktivní a nelítostný nátlak na kolegu po dobu několik měsíců. Často to bývají osoby, které si potřebují zvyšovat sebevědomí. Jsou to lidé, kteří uznávají jen svoje vlastní pravidla, často kariéristé, či se stávají mobbery za účelem povýšení či získání funkce.

Co se týká temperamentu, útočník bývá egocentrický, silně autoritativní, má pocit výjimečnosti a důležitosti, postrádá skromnost. Často bývá popudivý, výbušný a nervózní. Je to mistr přetvářky a manipulace, kdy je velmi těžké ho odmítnout. Zpravidla si své nedostatky uvědomuje, ale velmi dobře jej maskuje a poukazuje na nedostatky cizí.

Útočník má snahu se prosazovat a nadřazovat velmi často a za každou cenu. Touží být dominantní a ovládat ostatní.

Typický profil pachatele neexistuje. Nicméně je možné vysledovat určité znaky:

- Přehnaná soutěživost
- Postrádání skromnosti
- Výbušnost
- Neustálé zdokonalování sebe samého
- Pocit důležitosti a výjimečnosti
- Manipulace

---

<sup>22</sup> Huber, Brigitte. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Vydavatelstvo Geografie, 1995, s 22

Brigitte Huberová ve své knize<sup>23</sup> rozděluje pachatele mobbingu na několik druhů:

- Strůjci – osoby, které mobbují od počátku zcela záměrně s účelem vlastního prospěchu, či si mobbením léčí komplexy
- Náhodní pachatelé – pachatelé, kteří se dostali do konfliktu s jinou osobou a mají na výběr se rozhodnout, zda konflikt ukončí nebo se stane dále šikanujícím. Hlavní roli zde má morální úroveň pachatele
- Spoluúčastníci – osoby, které se nacházejí na jednom pracovišti a buď podporují mobbera nebo zavírají oči před násilím, kterému jsou svědkem.

Na otázku, zda více či méně šikanují ženy nebo muži nelze odpovědět. Dle výzkumů profesora Leymanna není v mobbingu rozdíl mezi pohlavím. Podle Kratze<sup>24</sup> je odlišnost pouze v tom, že ženy si častěji za své oběti vybírají ženy, zatímco muži se stávají terčem mužů.

Určitou rozdílnost však lze najít v používaných strategiích. Muži častěji jednají přímo a vyvíjejí větší tlak na oběť. Více se objevuje i fyzická a verbální agresivita. Muži často využívají ignorace oběti, vyzdvihování slabých stránek svých kolegů či vyhrožování. Jsou chladnější a méně emocionální.

Naopak ženy často využívají posmívání se kolegyním kvůli úcesu či šatům a přerušování při hovoru. Šikana vytvářena ženou je více skrytá, ale také více zákeřná lpící na detailech. Často používají písemné sdělování příkazů a emoční vydírání. Neustále vymýšlejí nové chyby a pomluvy, které rozšiřují po pracovišti. Často si berou na pomoc třetí osobu, která mobbing provádí za ně.<sup>25</sup>

## 5.2 Oběť

Mnozí pracovníci ze začátku přehlížejí na ně mířenou diskriminaci v naději, že brzy ustane či se přestane stupňovat, protože nebude nacházet odezvu. Toto přehlížení

---

<sup>23</sup> Huber, Brigitte. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Vydavatelstvo Geografie, 1995, str. 23-25

<sup>24</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 34

<sup>25</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 54

však končí ve chvíli, kdy nátlak neustále eskaluje a ukazuje se, jak absurdní byl počáteční názor oběti. Oběť se může mobberovi vyhýbat jak jen to jde, ovšem toto chování jej velmi omezuje a ztrácí smysl při každodenní spolupráci, jelikož v podniku není prakticky možné se izolovat.

Často je prezentován názor, že obětí se stávají lidé slabí či nějak handicapovaní. Ovšem jde jen o mýtus, typický profil oběti tak jako pachatele neexistuje, a obětí se může stát kdokoliv. U některých lidí může být větší pravděpodobnost, že se stanou obětí mobbingu, ale rozhodně to není jejich chyba. Jediné, co mají oběti společného je to, že něčím vybočují – a to jak negativy, tak i pozitivy. Mobber dokáže využít obojího.

Odlišnost, která přitahuje pozornost, může být například fyzická, ta zaujme na první pohled. Může to být barva kůže, způsob oblékání, vada řeči či zvláštní odlišné chování. Nejohroženější jsou však lidé osamělí, a tak se snadnou kořistí může stát člověk bez rodinného zázemí či přátel. Pozornost upoutává například žena v mužském kolektivu, naopak jediný muž v kolektivu ženském. Podobně je to i s věkem. Oběťmi se rovněž stávají příslušníci menšin, cizinci, homosexuálové nebo lidé nemocní.<sup>26</sup>

Další odlišností je psychická odlišnost. V mobbingu na rozdíl od šikany neplatí, že se obětí stávají jenom jedinci slabší. Velmi důležitou roli však hraje odolnost proti zátěži. Osoby introvertní, labilní a neprůbojně mají větší problém útokům čelit a nevydrží vzdorovat násilníkovi tak dlouho, což může vyvrcholit v nervové zhroucení či psychosomatické poruchy. Oběťmi se rovněž stávají lidé, kteří často dělají chyby nebo se nechají snadno vyprovokovat. Osoba, která je sama se sebou spokojena, dokáže díky zdravému sebevědomí lépe řešit problémy a zvládat stres. Stres a frustrace se ve člověku vyvolává i ve chvíli, kdy ze zaměstnání nemůže odejít vůči existenčním potížím. Terčem násilí se však může stát i osoba úspěšná.

Brigitte Huberová<sup>27</sup> uvádí, že obětí se obvykle stává osoba:

- Osamocená – žena v mužském kolektivu, svobodná mezi vdanými
- Nápadná – cizinci, tělesně postižení, svobodné matky

---

<sup>26</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 57

<sup>27</sup> Huber, Brigitte. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Vydavatelstvo Geografie, 1995, str. 20

- Úspěšná – poté, co postoupila na vyšší post, motivem se zde stává závist ostatních pracovníků
- Nová - např. nahrazuje kolegu, který byl oblíbený, má lepší vzdělání, odlišuje se od kolektivu

## **6 Důsledky násilí na pracovišti**

Násilí na pracovišti má velmi závažné důsledky jak pro oběť, tak i pro organizaci či podnik, kde se násilí páchá.

### **6.1 Následky u jedince**

Následky, které si jedinec odnese po tom, co zažil násilí na pracovišti má na celý život. Na rozdíl od následků, které se týkají společnosti samotné, jsou těžko napravitelné, někdy vůbec.

#### **6.1.1 Psychické následky**

Důsledkem šikany se objevuje celé množství fyzických a psychických problémů, které se odrážejí nejen v profesním životě, ale i osobním, partnerském či rodinném. Oběť žije v trvalém stresu z násilníka, z obavy ztráty zaměstnání, financí, kariéry apod. Neustálé napětí se projevuje ze začátku jen na psychice, postupně se objevují i fyzické potíže. Mezi nejčastěji projevované potíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy sebehodnocení a narušené sebevědomí. Stálý stres vede k poruchám spánku a pozornosti. Oběť je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, často se vyskytuje agresivita, podrážděnost, dotčenost a obrovská zranitelnost.

Aby oběť unikla od reality, má sklony ke zvýšené konzumaci psychotropních látek – nejčastěji k alkoholu. Bezvýhodná situace může dojít až k myšlenkám na sebevraždu. Odhady hovoří zhruba o dvaceti procentech dokonaných sebevražd. Častým důsledkem šikany je také rozpad manželství, vztahů, rodin, ztráta přátel a izolace od společnosti.

#### **6.1.2 Psychosomatické následky**

Trvalé přetížení a posléze i vyčerpání adaptačních mechanismů vede ovšem rovněž k závažným psychosomatickým onemocněním. Stálý pocit napětí způsobuje bolesti hlavy, šíje a zad a rovněž i chronické trávicí problémy. Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má za následek i zvýšenou zátěž srdce a chronicky zvýšený krevní tlak. Tím se prudce zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění, včetně rizika infarktu. Stoupá rovněž riziko propuknutí dalších onemocnění – zvýšené činnosti štítné žlázy i jiných hormonálních onemocnění, astmatu, cukrovky, alergií, kožních onemocnění a jiných psychosomatických problémů. Trvalé oslabení imunity vede i ke



zvyšujícímu se riziku vzniku nádorových onemocnění a leukémie.<sup>28</sup> Bohužel tyto jevy nelze změřit, abychom mohli získat konkrétní důkaz proti mobberovi a případně soudního sporu vyhrát.

## 6.2 Následky pro společnost

Lze je vyjádřit pouze penězi, ztrátou pracovní síly a pracovního času. Oběti mobbingu jsou často práce neschopné, protože stres z práce, respektive pracovního prostředí, podporuje vznik jiných chorob a oslabuje organismus.

Přítomnost mobbingu následně zhoršuje psychosociální prostředí v celé firmě, protože tato aktivita se netýká jen uzavřené skupiny lidí, ale mohou ji pocítit i ostatní pracovníci. Týrání v práci vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí. Rozpadá se tým, roste neochota pomáhat, vedou se nekonečné debaty. V důsledku špatného pracovního prostředí dochází i k vyšší fluktuaci zaměstnanců a nedostatku motivace.

Podle Pavla Beňa<sup>29</sup> podávají oběti tzv. vnitřní výpověď, kdy jsou sice na pracovišti fyzicky přítomni, ale prakticky bez výkonu. Zvyšuje se jejich nemocnost, popřípadě invalidita a náklady na opakované pracovní neschopnosti rostou. Pokud oběť odejde, rozhodně ne v dobrém, což může uškodit jménu společnosti, která mobbing připustila.

Důsledky pro společnost jsou zřejmé – stojí daňové poplatníky dost peněz. Brzké odchody do předčasného důchodu, ztráta šikovných lidí, snížení kondice na trhu – to je jen část důsledků jevu zvaný mobbing.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Janoušek, Václav. Důsledky šikanování v zaměstnání. Dostupný z <http://zena-in.cz/clanek/dusledky-sikanovani-v-zamestnani>

<sup>29</sup> Beňo, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel? 1.vyd. Brno:Era. 2003

<sup>30</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, s. 86

## 7 Prevence a obrana násilí

Nejlepším řešením jak se násilí bránit, je snažit se mu předejít. Jednou z důležitých složek je tedy prevence.

### 7.1 Možnosti podniku

Vedení podniku může mobbingu čelit tím, že bude zkoumat případy, kdy zaměstnanci opustili firmu a z jakých důvodů se tak stalo. Lze s odcházejícími zaměstnanci provádět pohovor, který by měla provádět nanejvýš neutrální osoba – například vedoucí personálního oddělení nebo psycholog. Pohovor by zcela jistě neměl provádět nadřízený, jelikož zaměstnanec může často vinu jeho odchodu svádět na něj. Dále tento pohovor je lepší provádět, když zaměstnanec má již vystavený pracovní posudek a nebojí se o důvodech odchodu bavit, aby se mu hodnocení nezhoršilo. Závěrečné pohovory osoba jimiž pověřená vyhodnotí a získá tak cenné informace o možném mobbingu v podniku.<sup>31</sup>

Každý podnik by měl minimálně z ekonomického hlediska proti násilí na pracovišti působit. Tam kde dochází k mobbingu se totiž pracuje velmi málo. Klid a soustředění na práci nemá jak původce mobbingu, který neustále vymýšlí nové a nové způsoby jak oběť poškodit, tak i oběť, která uvažuje jak se zachránit a pokračovat dále. Podniku tak vznikají obrovské ztráty:<sup>32</sup>

- klesá produktivita práce
- snižuje se kvalita produktu
- ochabuje ochota inovovat
- mobbing vyvolává neklid v celém oddělení
- kvůli zadržovaným nebo zmanipulovaným informacím se zpomalují a komplikují pracovní procesy
- když oběť mobbingu podá výpověď, je třeba vynaložit spoustu peněz a námahy k získání nového zaměstnance a zaučení jej na určitou pozici

---

<sup>31</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 39

<sup>32</sup> Tamtéž s. 40

Dle Huberové <sup>33</sup> má podnik několik způsobů prevence jak násilí na pracovišti eliminovat. Jednou z možností je pořádat pro vedoucí zaměstnance školení a semináře, zjišťovat pomocí dotazníků, zda se v podniku s lobbingem setkali, v jak hojném počtu a co si myslí, že je jeho příčinou, popřípadě jak násilí řešili. Často se v podniku uzavírají dohody, kdy přijetí bodů obsahující antimobbingové předpisy je jednou z prevencí šikany. Na každém pracovišti by měl platit právní interní předpis, který přesně vymezuje jaké jednání je považováno za šikanu a jaké sankce hrozí pachateli mobbingu či bossingu. Vedoucí pracovníci by měli projít školením, kde se seznámí se způsoby řešení takových situací. Dále podnik může ustanovit osobu, která bude pověřena se mobbingem v podniku zabývat a řešit jej, popřípadě zřídit nezávislé poradny.

Jednou ze samozřejmostí je pořádání pravidelných sezení, takzvané supervize, kdy mají všichni zúčastnění možnost se vyjádřit k situaci v podniku. Od takovýchto sezení se očekává snížení počtů sporu na pracovišti.

### **7.1.1 Kolektivní smlouva**

Prevenici násilí v podniku lze řešit také kolektivními smlouvami mezi zaměstnavatelem a podnikovou radou. Podle nich mají všichni zaměstnanci zakázáno dopouštět se násilí a jsou povinni ho potírat. Obě strany touto dohodou dokládají, že jsou schopni zamezit ničujícím následkům šikany v podniku. Hlavní body obsahují:<sup>34</sup>

- Oblast působnosti – zahrnují všech pracovníků a to i praktikantů v podniku
- Definici pojmu násilí a objasnění mezi pojmy mobbing a občasnými konflikty
- Zákaz mobbingu
- Nabízet možnosti si stěžovat a získávat informace o průběhu řízení
- Ochranná opatření proti mobbingu
- Zřízení neutrálního centra
- Závazek podniku pokusit se o urovnání případného konfliktů a závazek pracovníků, že se zúčastní smířčího řízení
- Doba platnosti

---

<sup>33</sup> Huber, Brigitte. Psychický teror na pracovišti. Mobbing. Martin: Vydavatelstvo Geografie, 1995, str. 130-134

<sup>34</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005, s. 48

### **7.1.2 Možnosti ze strany nadřízeného**

Nadřízený bohužel často bývá tím, který mobbing ještě více „zazdí“. Špatný styl vedení podniku a oddělení mobbingu jen přispívá a neřešení mobbingu ze strany vedoucího mu jen napomáhá na síle. Zaměstnanec má právo sdělit svému zaměstnavateli či nadřízenému problémy s mobbingem na pracovišti a nadřízený je povinen se jím zabývat. Samotná situace je samozřejmě složitá i pro něj. Jedno z hlavních pravidel, kterými by se měl řídit je být nezávislý a posuzovat aktéry mobbingu nezaujatě a vážně. V rámci objektivitu může vyslechnout i ostatní spolupracovníky. Je důležité celou situaci dobře rozkrýt a nenechat se ovlivnit jednou či druhou stranou. Častým problémem bohužel je fakt, že nadřízený se raději zbaví nepohodlného zaměstnance, kterým snazší protivník – oběť.

V případě, kdy nadřízený vyhodnotí stížnost jako oprávněnou, má na starosti se postarat o nápravu. Důležité je konfrontovat agresora a pokusit se mu objasnit jak jeho chování působí na oběť a jak by se v její situaci cítil on. Poté je možné se pokusit o smíření obou stran. Je nutné jasně zdůraznit, že mobbing je tím nejhorším důkazem ubohosti a netolerance.<sup>35</sup>

### **7.2 Jedincova prevence před možným napadením**

Jedinec by si před nástupem do nového zaměstnání měl pořádně přečíst pracovní smlouvu. Neměly by v ní být žádné podezřelé klíčky, podivné formulace či „zadní vrátka“. Základem je se před zahájením pracovního vztahu s pracovištěm řádně seznámit a zjistit o daném pracovišti co nejvíce informací, které by se mohly hodit. Při nástupu je důležité vnímat okolí okolo sebe a příliš nevybočovat. Po čase, až bude v kolektivu přijatý, si může dovolit být méně obezřetný. Když člověk není finančně závislý na práci, dává mu to určitou volnost a svobodu, což je ideální. Měl by se snažit zvyšovat svojí kvalifikaci, rozvíjet sebedůvěru a sebevědomí. V neposlední řadě se věnovat své rodině, přátelům a svým koníčkům.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha : Grada, 2008, s. 97-98

<sup>36</sup> Tamtéž s. 91

### **7.3 Řešení z pohledu jedince**

Ve chvíli kdy člověk zjistí, že se stal obětí mobbingu neexistuje spolehlivá strategie, kterou by se měl řídit. Nabízí se pouze tři možnosti – odejít ze zaměstnání, zůstat a dále trpět nebo zůstat a bránit se.

Bohužel je obrana proti násilí na pracovišti ať už mobbingu nebo bossingu velmi obtížná, jelikož jde o násilí skryté a tak se špatně dokazuje. V každém případě by se nemělo přehlížet a od začátku myslet na to, že čím později se začneme bránit, tím se možnost obrany snižuje.

Na začátku by si každý člověk měl položit otázku, zda ve svém zaměstnání chce zůstat, protože jestliže o to současná práce nestojí, není nad čím přemýšlet. Další otázkou se nabízí, zdali má osoba postižená mobbingem dost sil se bránit, jelikož nejhorší volbou je v zaměstnání zůstat a tiše trpět.

#### **7.3.1 Strategie pro dosažení úspěchu<sup>37</sup>**

Jak jsem již výše napsala, nelze stanovit jasné strategie, které oběť vždy dovedou k úspěchu, ale lze se řídit pár radami, které v tomto nelehkém boji mohou pomoci.

##### **7.3.1.1 *Poznání osobnosti mobbera***

V první řadě je důležité rozpoznat osobnost nepřítele. Pokusit se pochopit proč se dotýčný chová tak jak se chová, a jestli to skutečně dělá úmyslně. Pomáhá také zrekapitulovat si jeho útoky, ale nezabývat se jimi příliš.

##### **7.3.1.2 *Zkusit se s mobberem bavit***

Než začít boj, ujistit se, jestli si protivník uvědomuje své chování a dát mu najevo, že vám takové jednání určitě nevyhovuje. V mnoho případech to funguje. Závisí ovšem především na mobberovi. K rozhovoru samozřejmě lze přizvat i nadřízeného.

---

<sup>37</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. 1. vydání. Praha : Grada, 2008, s. 93-97

### **7.3.1.3 Podrobné záznamy**

Jednou důležitou částí je vést si jakýsi deník o mobberově chování. Důležité je i připsání svědků, které se určité situace mohli zúčastňovat. Dále je důležité si schovávat jakoukoliv písemnou dokumentaci, vzkazy, eventuálně výhrušky.

### **7.3.1.4 Najděte si spojence**

Pokud mobber nemá jakýkoliv zájem s vámi spory řešit, najděte si svého spojence, budete mít větší šanci na úspěch. Tím, že kolegům budete vyprávět o chování a situacích, které s mobberem nastaly, nedostanete se do situace, kdy by si kolegové mysleli, že problém je ve vás. Navíc kolegové vám později mohou určité nepříjemné situace dosvědčit.

### **7.3.1.5 Neustupovat a aktivně se bránit**

Obrana je v okamžitém odrážení útoku, a pokud se mobber vyjádřil nejasně, což se v počáteční fázi často stává, dotazujte se ho, co tím myslel. Braňte se stejnou zbraní. Nedovolte, aby jste byli ovládáni. K aktivnímu bránění ovšem patří „nepřenášení si pracovních problémů domů“ a určit si určité hranice. Před mobberem by se měla zachovat chladná hlava a vystupovat sebevědomě, nezmatkovat.

### **7.3.1.6 Informovat vedoucího**

Vedoucí pracovník je povinen řešit situaci mobbingu u svých podřízených. V častých případech radši přivírá oči a čeká, že jej pracovníky vyřeší mezi sebou sami, ovšem situaci nelze přehlížet dlouho a je potřeba aby zasáhl a začal je řešit.

### **7.3.1.7 Další instituce**

V případě neúspěchu u vedoucího pracovníka se lze obrátit na vyššího nadřízeného, podat stížnost k majiteli firmy nebo se obrátit až na inspektorát práce. Dalšími institucemi u nás jsou Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor, popřípadě se můžete dovolat soudního řízení.

### **7.3.1.8 Odborná pomoc**

Terapeut, psycholog či psychiatr pomůže problém, který je velice náročný na psychiku osobnosti zmírnit, popřípadě se s ním naučit žít bez depresí.

Strategie, kterým by se oběť mobbingu měla vyhnout:

- Zavřít oči a čekat až to skončí
- Vyhýbat se mobberovi
- Snažit se získat mobberovy sympatie

#### **7.4 Právní obrana<sup>38</sup>**

Svých práv se můžeme domáhat u soudu a můžeme vycházet jak z ústavy České republiky včetně Listiny základních práv a svobod, tak i z pomoci například trestního zákona. Trestní zákon hovoří o násilí pro skupině obyvatel a proti jednotlivci a vyhrožování, pomluvě, vydírání, útisku apod. ovšem velice malé množství mobbingu se pomocí trestního zákona řídí. Ne proto, že by se nevyskytovaly, ale vyšetřování je obvykle zastaveno pro nedostatek důkazů. Dále se můžeme obrátit na občanský zákoník a § 11, který se věnuje ochraně osobnosti. Nejčastěji však lze vycházet ze zákoníku práce, který je jedním z nejefektivnějších zákonů k potírání mobbingu a bossingu.

Na rozdíl od české republiky ve světě se o mobbingu hovoří daleko více a právní předpisy jsou proti násilí na pracovišti lépe zajištěné ve vztahu k napadené oběti. V Německu smějí zaměstnanci od zaměstnavatele požadovat přiměřené bolestné, pokud neučinil všechno pro to, aby ve svém podniku zabránil zdravotním poškozením způsobeným mobbingem, nebo jim předešel. Dále má zaměstnanec nárok na náhradu vzniklé hmotné škody. Podepsáním pracovní smlouvy, vám zaměstnavatel ručí i za nevhodné chování svých zaměstnanců a je povinen vás chránit před újmami.

---

<sup>38</sup> Beňo, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era. 2003

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **8 Kvalitativní šetření**

Ve své praktické části jsem se zaměřila na zaměstnance Diagnostického ústavu, především Moniku, která pracovala na pozici sociální pracovníce přes pět let, z toho posledních 11 měsíců byla v přímém kontaktu s bossingem.

Cílem mé práce týkající se praktické části, je pomocí kazuistiky dokázat, že násilí na pracovišti probíhá i ve státně zřizovaných institucích a zanechává na osobách zdravotní, psychické i fyzické pozůstatky, s kterými se často pomalu vypořádáme. Dále chci poukázat na možnou složitost dobrání se spravedlivého výsledku, který se ovšem vyplatí.

Pro kvalitativní šetření jsem použila metodu rozhovoru, pozorování a analýzu dokumentů.



## **9 Kazuistika**

Monika pracovala na pozici sociální pracovníce ve školském zařízení přes pět let. Bylo to zařízení diagnostického ústavu, pod který spadalo několik subjektů, pro které pracuje zhruba 170 zaměstnanců.

### **9.1 Výběr nového ředitele**

Ministerstvo školství se po novele školského zákona, kde je řečeno, že může po šesti letech vyhlásit konkurz na ředitele zařízení, rozhodlo plošně u všech svých ústavů vyhlásit tyto konkurzy. V diagnostickém ústavu se do konkurzu přihlásil v tu dobu stávající ředitel, vedoucí sousedního dětského domova, vedoucí dětského domova se školou, který spadá pod diagnostický ústav a úřednice z ministerstva školství. Na prvním místě se umístil v tu dobu stávající ředitel a na druhém místě úřednice ministerstva školství. Jelikož ovšem ředitel neměl ještě v tu dobu dodělaný manažerský kurz pro vedoucí pracovníky ve školských zařízeních, ředitelkou zařízení byla zvolena úřednice ministerstva školství.

Po konkurzu byla jmenovaná v srpnu 2012 nová ředitelka ústavu. Když přišla 1. srpna, představila se pouze v kancelářích okolo své ředitelny pár lidem. Představila sebe a svého zástupce Ing. Zajíce, se kterým bude ústav řídit.

### **9.2 První problémy**

Asi čtvrtý den, chtěla ředitelka po Monice úkon, který nebyl v souladu se zákonem. Monika ji upozornila, že se takto jednat nemůže, a že musí jednat pouze v souladu se zákonem o ústavní výchově. Dnes má pocit, že to byl ten spouštěč, který nastartoval neoblíbenost Moniky v ředitelčiných očích, jelikož jí upozornila na neznalost elementární legislativy v oblasti ústavní výchovy. Problém se vyřešil správně, tak jak měl. Poté měla Monika týden dovolenou a po dovolené si jí zavolal do ředitelny zástupce paní ředitelky, která z kanceláře odešla. Pan Zajíc se zeptal Moniky, jestli by nechtěla ze zaměstnání odejít, čemuž Monika nerozuměla a dožadovala se odpovědi, zda udělala něco špatně. Dostalo se jí odpovědi, že má ředitelka pocit, že Monika zasahuje do jejich rozhodovacích kompetencí. Monika byla ještě překvapenější, jelikož ředitelku jen upozornila, že se musí řídit zákonem. Odpověděla, že rozhodně nemá

zájem odejít, pracuje zde již několik let a práce ji baví. Odvětil jen to, že ji paní ředitelka stejně zničí a její místo zruší, protože tam Monika teď pracuje na dvou pozicích – jako sociální pracovnice a jako administrativní pracovnice.

Monika přišla s řešením, že z úvazku administrativní pracovnice dá výpověď sama, ale sociální práce ji baví a ráda by ji dělala dále. Druhý den si výpověď napsala a do odůvodnění napsala, že výpověď podává po rozhovoru se zástupcem ředitelky. Ředitelka výpověď podepsala a Monika brala tento problém za vyřešený.

### **9.3 Soudní řízení**

Na podzim si Monika uvědomila, že ředitelka podepsala výpověď dohodou poté, co na ni byl vytvořen nátlak jejího zástupce, nikoho na to místo nedosadila a zřídila místo nové, a že tedy jde o reorganizační úkon. Napsala ředitelce dopis s domněnkou, že se jedná o reorganizační úkon a Monika má nárok na odstupné jak zákoník práce říká. Dopis zakončila slovy, že jestliže se na odstupném nedomluví, povede s ní soudní spor. Odpovědi od ředitelky se nedočkala, a tak se v lednu obrátila na soud. V březnu vydal soud platební příkaz, aby Monice bylo odstupné vyplaceno.

Na soudní jednání se ředitelka dostavila i se svou advokátkou. Monika sdělila, že na odstupném trvá a ředitelka řekla, že je schopna vyplatit Monice jeden měsíční plat, což Monice přišlo málo, na to, že v kolektivní smlouvě je dáno, že má být vyplaceno platů pět. Monika byla celou situací zaskočena, jelikož ředitelka na její žádosti neodpovídala a až více jak rok od Moničiny žádosti na odstupné sdělila, že je schopna přistoupit na kompromis. Monika odpověděla, že se celá situace pro ni byla vyčerpávající jak psychicky tak finančně, dlouhodobě se léčila a jeden plat jí nepřipadá dostačující. Na to konto mluvil soudce o to, jak je situace složitá a jak se celý spor můžu prodloužit o mnoho let. Monika tedy navrhla odstupné ve výši tří platů a protistrana nabídla částku, která sice nebyla ve výši tří platů, ale blížila se jim a Monika s tímto souhlasila.

### **9.4 Moničino zhroucení**

Po dalších pár dnech svého působení ředitelka zjistila, že více pracovníků má smlouvu na více úvazků a měli dohodu s bývalým ředitelem, že část úvazku mohou vykonávat doma. Po tomto zjištění vydala interní směrnici, ve které bylo nařízeno,

veškerou práci vykonávat na pracovišti a to v pětidenním cyklu, jelikož pracovníci někdy pracovali i o víkendech. Došlo k tomu, že je přinutila být dvanáct hodin na pracovišti a požadovala, aby takový počet hodin vykázali pracovníci za celý srpen.

Pracovníci byli všichni velice vyčerpaní a Monika si připadala, že připravuje svojí celou práci a svoje know-how pro dalšího jejího nástupce. Vedlo to k tomu, že Monika začala hubnout, neustále brečela a nakonec si došla k lékaři. Lékař jí předepsal antidepresiva a nařídil jí odpočívat. Na konci srpna zůstala doma, a když se z toho trošku dostala tak u dveří zvonila ředitelka se svým zástupcem. Monika se z toho znovu rozklepala a bála se, co mohou chtít. Udeřili na ní, kdy se vrátí do práce, načež Monika odpověděla, že jí není dobře a musí odpočívat. Za další dva dny přišel Monice doporučený dopis, který obsahovat třístránkový protokol o návštěvě ředitelky se zástupcem a o tom, že shledali vše v pořádku. Tento doporučený dopis přišel také lékaři Moniky, který se nad ním udivoval a sdělil, že za celou svou praxi, něco takového nezažil a byl i telefonicky dotazován, jestli je opravdu Monika nemocná. Monika zůstala doma tři měsíce.

## **9.5 Zástupce ředitelky**

Pan Zajíc byl radním v menší obci, vystudovaný elektrikář, který neměl žádné zkušenosti v práci s dětmi. Jak se později zjistilo, byl účastníkem soudního řízení, kdy pan Zajíc střelnou zbraní napadl svého souseda. Média se dozvěděla, že nyní pracuje ve školském zařízení a přišla s ním natočit rozhovor. On rozhovor odmítl udělat a do kamery udělal pár neslušných gest, která byla večer zveřejněna v televizních zprávách. Druhý den ministerstvo školství vydalo rozhodnutí, že musí být z postu zástupce ředitele odvolán.

## **9.6 Nástup po nemocenské**

Jelikož Monika věděla, že se do práce bude vracet jen na poloviční úvazek, našla si práci u jiného zaměstnavatele jako vychovatelka. Vrátila se v prosinci do práce zpět, kdy za jejím stolem seděla jiná pracovnice, a Monika byla přesunuta do kanceláře určené pro etopedy a to jak mimo dosah jak ředitelky, tak druhé sociální pracovnice. Cítila, že je v práci od ředitelky nechtěná. Mezitím do dětského domova sousedícím s diagnostickým ústavem, byl zvolený nový vedoucí, se kterým se Monika znala, a

který jí nabídl půl úvazek práce sociální pracovníce. Nechala se přeložit do dětského domova, s domněnkou, že nebude ředitelce tolik na očích.

V dětském domově byla sociální pracovníce na plný úvazek a Monika na úvazek poloviční. Z důvodu, aby se mohly pracovníce v práci střídat, požadoval ředitel dětského domova od ředitelky povolení, aby pracovnícím byla umožněna pružná pracovní doba. První sociální pracovníci to ředitelka umožnila, avšak Monice nikoliv a nařídila pevnou pracovní dobu. V průběhu několika dalších dní přišlo Monice několik dopisů s pruhem, které obsahovaly náplň práce sociální pracovníce, dodatek k pracovní smlouvě co se týče pracovní doby a o doložení kvalifikace pro výkon práce sociální pracovníce. Monika tomu nerozuměla, proč zrovna teď a proč jí nemohou tyto dopisy předat v práci, ale posílají je poštou. Nicméně svou kvalifikaci doložila a za pár dní jí přišel další dopis, ve kterém ředitelka Monice nařídila, aby se v průběhu následujících čtrnácti dní, nevzdalovala z místa svého pracoviště. Její vedoucí nevěděl co se děje, a proč takové nařízení přišlo. Kdyby se toto nařízení mělo brát tak jak litera zákona káže, tak by v práci musela spát či být o víkendu. Monika se tedy tímto nařízením neřídila a chodila do práce tak, jak má dáno v pracovní smlouvě.

Pár dní na to na schůzi odboru ředitelka přednesla, že chce Moniku propustit, jelikož nespĺňuje kvalifikační předpoklady na pozici sociální pracovníce. Podle zákona o sociálních službách osoba, která má vysokou školu jiného zaměření než je sociální práce, tak za předpokladu trvání praxe výkonu práce sociální pracovníce 5 let, je potřeba mít 200 hodin odborných kurzů. Pět let praxe Monika má, a k tomu má 253 hodin odborných kurzů, ale ředitelka se rozhodla jí uznat hodin pouze 6 hodin. Výcviky Monika absolvovala ve svém volném čase a platila si je sama. Na jeden z výcviků, které chtěla Monika absolvovat, bylo potřeba na přihlášce razítko a podpis zaměstnavatele, jelikož kurz probíhal od pátku do neděle a Monika si brala na pátky dovolenou, nepožadovala ani studijní volno nebo kurz zaplatit. Ředitelka jí však i přesto odmítla přihlášku podepsat.

Monika ke konci června ze zaměstnání odešla.

Určité násilí nebylo směřováno jen na Moniku, ale i na ostatní zaměstnance, především na ty, kteří byli přijati minulým vedením ústavu. Hledala jakoukoliv

příležitost těmto zaměstnancům cokoliv vytknout a to jak ústně tak písemně. Písemnými výtkami si shromažďovala materiály k tomu, aby jim později mohla dát výpověď za dlouhodobé a opakované porušování povinností. Mnoho lidí tento tlak nevydrželo a po první nebo druhé výtce sami dali výpověď, někteří vydrželi obrovskému tlaku a následně jim ta výpověď dána byla. Monika si dnes myslí, že celá situace vyvrcholila tím, když chtěla dát výpověď vychovateli Janovi, předsedovi odborové organizace a manželé Moniky. Podle zákoníků práce, pokud chce zaměstnavatel vyhodit z pracovního poměru kohokoliv z vedení odborové organizace, musí si vyžádat souhlas organizace. Ředitelka odbory oslovila, odbory svolali schůzi, jejíž výsledek – to, že Jan nemá být propuštěn, ředitelce písemně poslali. Ovšem ředitelka i přesto výpověď podala. Monika si myslí, že to mohl být jeden z kardinálních důvodů, které vedl k odvolání ředitelky, protože je to porušení jednoho ze základních pravidel zákoníku práce. Situace na pracovišti byla velice vyhrocená.

V srpnu Monika a dalších pět bývalých zaměstnanců zařízení adresovala výboru pro petice a školství žádost, aby se situací v ústavu zabýval. Bylo stanoveno veřejné projednání situace v diagnostickém ústavu a to ke dni 14. listopadu.

Ke dni 8. listopadu ministr školství odvolal ředitelku. Důvodem odvolání bylo závažné porušení a neplnění povinností vyplývajících z jejích činností, úkolů a pravomocí na vedoucím místě ředitelky. Závažné porušení a neplnění povinností bylo zjištěno, jak ve vztahu k žákům, tak k jeho zaměstnancům. Tato zjištění jsou kromě šetření prováděných ministerstvem, opakované inspekční činnosti České školní inspekce, podpořena i stanoviskem Veřejného ochránce práv a předsedou Českomoravského odborového svazu pracovníků ve školství, kteří na základě zjištěných informací zkonstatovali závažné porušení právních předpisů. Ředitelka uveřejnila článek v parlamentních listech, že její odvolání je komplotem Občanské demokratické strany a vše vysvětlí na veřejném slyšení v Senátu parlamentu České republiky, tam se však nedostavila.

## 9.7 Pozitiva a negativa

Dodnes Monika nechápe, jak mohla vůbec taková situace nastat, jak se mohla taková osoba dostat k řízení tak obrovského kolosu a když už se to stalo jak je možné, že proběhlo mnoho kontrol jako Česká školní inspekce, Inspektorát práce, Ministerstvo školství jako zřizovatel bylo pravidelně informováno o tom, co se v zařízení děje, byla sepsána petice, kterou podepsalo přes tisíc lidí, stěžovali si i ředitelé základních škol ve středočeském kraji a sociální pracovníci, tak jak je možné, že trvalo tak dlouho než se zjistilo, že se někdo přehmátl ve výběru kandidáta. Stále ji tohle občansky deprimuje, a nerozumí tomu, jak se to mohlo stát. Osobně celou situaci bere tak, že se to prostě stává a bere to jako zkušenost. Pozitivum vidí v tom, že se ukázalo to, že mělo cenu se ozvat. Nenechat si všechno líbit a říct „takhle se to dělat nemá“.

## 9.8 Zdravotní následky

Na podzim 2012 se nervově zhroutila a byla tři měsíce na nemocenské. Monika se necítila zdravotně špatně, ale cítila jistou emočně sociální nejistotu, byla lítostivější. V době největšího teroru měla problémy se spaním, dnes již naštěstí ne, ani se jí celá situace nevrací ve snech. Pár kilo zhubla. Pomáhal jí sport, chodila běhat a věnovala se zahradním pracím okolo domu.

## 9.9 Názory zaměstnanců a veřejnosti<sup>39</sup>

Pracovnice DÚ: *„Situace, která je právě v DÚ je šílená. Informace se mění ze dne na den, představte si, že na něčem dlouho pracujete, domlouváte, aby byl pro děti zvolen ten nejméně traumatizující a nejpříjemnější postup a pak "někdo" přijde, a bez podkladů psychologa, etopeda či jiného odborníka rozhodne tak, jak jemu se to líbí a bohužel často, nebere na děti ohled. Paní ředitelka si po ostatních zařízeních nadělává tímto svým jednáním nepřátele, a tyto zařízení se samozřejmě snaží vyhýbat kontaktu s DÚD, natož spolupracovat v zájmu dětí. A tím samozřejmě trpí nejen děti, ale také pracovníci DÚ a to obrovským způsobem. Většina kolegů je na sebe naštvaná v důsledku toho, že lidé dali výpověď nebo výpověď dostali a místo toho, aby se přijali pracovníci noví (ale kdo by chtěl pracovat v takovém blázinci) se práce hodí na někoho,*

---

<sup>39</sup> Petice za odvolání. *Petice* [online]. 2012 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.petice24.com/petice\\_za\\_odvolani\\_mgr\\_hrbkove\\_hrudkove](http://www.petice24.com/petice_za_odvolani_mgr_hrbkove_hrudkove)

*kdo nikdy nemůže stihnout práci za min. dva pracovníky. Totálně nefunguje informovanost a propojenost, určitá slušnost na pracovišti, na vše je málo času - většina "věcí" se dělá na poslední chvíli, nefunguje ani technika. Člověk by řekl, že práce s dětmi, které mají občas opravdu těžko uvěřitelné životné příběhy, jsou pro psychiku pracovníka DÚD těžko zpracovatelné, ovšem mnohem, mnohem, mnohem hůře se zpracovává atmosféra, která panuje v Diagnostickém ústavu, za kterou může ředitelka.“*  
26.6.2013

*Veřejnost: „Znám DU a jeho teď už bohužel bývalé osazenstvo dlouho. Obdivovala jsem vždy jejich angažmá, profesionalitu a empatii. To, co se již delší dobu odehrává pod vedením nové paní ředitelky, nemá obdoby. Nechápu, že nikoho z ministerstva tato skutečnost nezajímá. Jde přece o děti. Přesto doufám, že toto neprofesionální, egocentrický, socialistický, ignorantský vedení bude brzy, nejlépe hned vyloučeno.“* 7.11.2013

*Zaměstnanec DÚ: „A kdo je přímo s dětmi našeho zařízení, tak ví, jak se tato situace přenáší i mezi ně. Děti vše velmi citlivě vnímají a ptají se co se děje, proč odcházejí lidé, kteří jim hodně pomáhali a kteří tu najednou nejsou. Pro paní ředitelku i jejího bývalého "Zajíce" jsou opravdu děti až na posledním místě, jí zajímá kariéra, zastrašování, manipulace atd. Děti ne, to je jen materiál. Předchozího ředitele, který byl odvolán, měly děti opravdu rádi, i když, jako každý z nás měl i své chyby. Ale tato paní je pro ně velikým ohrožením - tím jak zařízení vede je ohrožena stabilita celého zařízení.“* 31.10.2012

*Zaměstnankyně DÚ: „Souhlasím s tím, že ředitelku děti zajímají jen jako materiál. Zaměstnanci nejsou lidi, ale jen ti zdola! Zajímal ji jen obnos pro ing., tedy než donutí odejít jiné zaměstnance. Osobnost ředitelky vykazuje známky poruchy v jejím jednání a chování, od srpna, co nastoupila společně s ing., z pozice moci začali šikanovat zaměstnance, po jednom likvidovali lidičky, kteří jim nic neudělali. Lidičky, kteří mají praxi, znají chod zařízení, děti je mají rády a mohli jim předat kus sebe jako vzor do života. Což se o ředitelce říct nedá, jako vzor použít sílu moci, manipulaci, vyhrožování, zastrašování, odmítání komunikace, pomlouvání, urážení, sekýrování apod. To opravdu není dobrý vzor. Posílala svého nohsleda, aby kontroloval,*

*vyhrožoval. Manipuluje se zaměstnanci a nutí podepsat výpovědi nebo vyhrožuje §, že už je pak nikdo nezaměstná apod.“ 31.10.2012*

### **9.10 Dnešní situace**

V diagnostickém ústavu se obměnil skoro celý tým. Celkově zde pracuje kolem 35 zaměstnanců, dnes již zůstali pouze dva vychovatelé, jedna učitelka a dvě uklízečky z bývalého týmu. Ostatní pracovníci jsou vybraní bývalou ředitelkou, většina jsou její přátelé.

Po nástupu dočasného ředitele, ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy podalo informaci o nutné reorganizaci celého zařízení. Všichni zaměstnanci ve zkušební době dostali výpověď a byl zákaz nabírání nových dětí, tudíž docházela ostatním zaměstnancům práce. S nástupem platnosti nového občanského zákoníku, ztratily diagnostické ústavy i spoustu svých rozhodovacích kompetencí. Od nového roku se z diagnostického ústavu stalo středisko výchovné péče. V této době (začátek března) by mělo probíhat výběrové řízení na post ředitele. Do svých funkcí se začínají vracet pracovníci, kteří byli ze svých postů ředitelkou svrženi, a zaměstnanci, které zaměstnala bývalá ředitelka, podávají výpovědi.

### **9.11 Můj pohled**

Já jsem v září 2012 nastoupila do diagnostického ústavu na školní praxi. Do ústavu jsem se těšila, jelikož jsem v tomto zařízení již na jedné praxi byla a velice se mi chod celého zařízení líbil. Když jsem v září přišla, vůbec jsem nevěděla co se děje. Pár pedagogů, které jsem znala, tam nebylo, a na jejich postech se začali objevovat lidé noví. Vznikl tam boj v podobě staří zaměstnanci proti novým. Brzy jsem pochopila, že nová ředitelka se svými pracovníky vůbec nehovoří, nové informace a hloupé výmysly jim zasílá poštou a to byla jedna z těch prvotních věcí, která zaměstnancům vadila.

Ředitelka se absolutně neptala na jejich názor, a vymýšlela pravidla, které v zařízení, kde děti potřebují řád, nefungovaly. Ředitelka vyhlašovala výběrová řízení na pozice, které byly obsazeny a tak se stávající pracovníci dozvídali, že jsou v zařízení nechtěni. Pár pracovníků odešlo hned na začátku jejího působení, další byli už v době mého nástupu na nemocenské a zbytek se snažil bojovat, jen pár jedinců dělali „mrtvého brouka“. Podle mého názoru byla situace pořád horší a horší. V březnu mi



bylo nabídnuto, abych převzala místo Moniky, půl úvazku sociální pracovníce, která odešla do vedlejšího dětského domova. Byla to pro mě těžká situace, jelikož jsem jako sociální pracovník pracovala především s novým týmem, který si ředitelka sestavila ze svých známých a přátel, ale více jsem si rozuměla s kolegy, kteří proti ředitelčiným výmyslům bojovali. V tomto otevřeném boji, kdy nikdo nemohl nikomu věřit, se odborná práce s dětmi rozpadala. I já jsem měla několik nepříjemných incidentů s ředitelkou, a od kolegů z jiného oddělení jsem věděla, že mě v zařízení nechce a několikrát pro mě měla nachystanou výpověď. Jelikož ovšem veřejnost věděla o tom, co se v zařízení děje, nikdo se již na výběrová řízení nehlásil, nikdo pro ni nechtěl pracovat. Troufám si říct, že po jejím odvolání, si všichni oddechli. Ale jen na chvíli, jelikož nebylo jisté, co se s ústavem stane a jestli všichni skončíme bez práce. Já dnes již v tomto zařízení nepracuji, ale jeho vývoj sleduji pořád a asi navždy budu. I když jsem zde zažila několik krušných dní, kdy jsem měla připravenou výpověď, vydržela jsem. V tuhle chvíli jen doufám, že Diagnostickému ústavu, dnes již Středisku výchovné péče, bude zvolen ředitel, který dokáže vrátit této budově prestiž, kterou vždy měla, bude rozumět a nebude zanedbávat práci s dětmi a bude se chovat slušně ke svým podřízeným.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo poukázat pomocí případové studie na průběh psychického násilí na pracovišti. Zaměřila jsem se na průběh celého šikanování, dopady i řešení celého konfliktu.

V teoretické části jsem se zabývala pojmy násilí, jeho odlišnými formami, prostředím, kde se nejčastěji vyskytuje a pravidly, jak se mu nejlépe vyhnout. Dále jsem se věnovala fázím, kterými prochází mobbing. Popsala jsem vlastnosti iniciátora násilí i vlastnosti obětí. V poslední kapitole jsem se věnovala prevenci a obraně proti mobbingu a to jak ze strany jedince tak obranou a možným řešením v podniku. Dále jsem věnovala kapitolu tomu, jaké mohou být dopady násilí na člověka.

O mobbingu je potřeba neustále mluvit a podat veřejnosti větší informovanost, aby se lidé mobbingu dokázali bránit, popřípadě včas začít řešit vzniklé konflikty. Řešení konfliktu může být zdlouhavé a velice nepříjemné. Věřím však, že se ve většině případů vyplatí a pocit, že zvítězilo dobro je nepopsatelný.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

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

HUŇKOVÁ, Markéta, Kristýna RYTÍŘOVÁ a Jolana NAVRÁTILOVÁ. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. Brno: Nesehnutí, 2003, 21 s. ISBN 80-903-2281-6.

PINDEŠ, Miroslav. *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2012, 216 s. ISBN 978-80-87306-08-6.

SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1996, 134 s. ISBN 80-858-5830-4.

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

*Ústava České republiky: Listina základních práv a svobod; Parlament, ministerstva; Ombudsman; Antidiskriminační zákon*: Ostrava: Sagit, 1995, sv. ÚZ.

*Rámcový návod k řešení násilí na pracovišti ve zdravotnictví: příručka pro školení*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR ve vydavatelství Educa Service, 2007, viii, 122 s. ISBN 978-80-903917-3-4.

*Aplikovaná sociální psychologie II*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, 260 s. ISBN 80-247-0042-5.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Vydavatelství Neografie, 1995, 143 s. Rádce. ISBN 80-851-8661-6.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Vyd. 1. Překlad Petr Babka. Praha: Portál, 2007, 139 s. ISBN 978-807-3672-997.

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

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

MŠMT. *Ministr školství odvolal ředitelku diagnostického ústavu* [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ministr-skolstvi-odvolal-reditelku-dobrichovickeho-ustavu>

Petice za odvolání. *Petice* [online]. 2012 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.petice24.com/petice\\_za\\_odvolani\\_mgr\\_hrbkove\\_hrudkove](http://www.petice24.com/petice_za_odvolani_mgr_hrbkove_hrudkove)

Práce a vztahy. *Práce a vztahy* [online]. 2013 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://praceavztahy.cz/>

Česká televize. *Zaměstnanci diagnostického ústavu se bouří* [online]. 2012 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/205693-zamestnanci-diagnostickeho-ustavu-se-bouri-proti-nove-reditelce/>

### **Seznam ostatních zdrojů**

KORDULOVÁ, Radka. *Formy násilí na pracovišti*. Brno, 2006. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/61051/pravf\\_m/](http://is.muni.cz/th/61051/pravf_m/). Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce JUDr. Drahomíra Houbová, CSc.

VONDRÁČKOVÁ, Michaela. *Formy násilí na pracovišti: (Mobbing, Bossing, Sexual Harassment)*. Brno, 2007. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/77167/pravf\\_m/Formy\\_nasili\\_na\\_pracovisti\\_\\_Mobbing\\_\\_Bossing\\_\\_Sexual\\_Harassment.pdf](http://is.muni.cz/th/77167/pravf_m/Formy_nasili_na_pracovisti__Mobbing__Bossing__Sexual_Harassment.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Nařízení práce Monice .....	I
Příloha B – Novinový článek o demonstraci .....	I
Příloha C – Vyjádření MŠMT.....	II
Příloha D – Stížnost podaná vedoucím DD .....	III
Příloha E – Novinový článek – rozhovor s vychovatelem Janem .....	IV

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Nařízení práce Monice

### Diagnostický ústav, dětský domov se školou, dětský domov, středisko výchovné péče, základní škola a školní jídelna

okres Praha - západ

tel., fax : 257 712 309  
tel. : 257 711 387

Vážená paní  
Mgr. Monika

Čj:

VYŘIZUJE

DOBŘICHOVICE

2113 /2013

dne 14.5.2013

Vážená paní kolegyně,

nařizuji Vám práci na Vašem pracovišti a to ve dnech 16.- 31.5.2013. Z místa výkonu své práce se prosím nevzdalujte.

Mgr.  
ředitelka DU, DDS, DD, SVP, ZS a SJ

## Příloha B – Novinový článek o demonstraci

Strana 9, AKTUALITY

Naše noviny 10/13

# Odvolejte ředitelku! žádali

DOKONČENÍ ZE STRANY 1

Po devíti měsících ve funkci propustila několik zkušených a dlouholetých zaměstnanců a další chtějí odejít. Situace v ústavu je kritická a doplácejí na ni i zdejší děti (více viz NN č. 8 a 9/2013). Demonstraci svolal odborný vychovatel DD Jan ... „Ano, byla nás hrstka slušných lidí, kteří se nemůžou nečinně koukat, co se děje. Vždyť ta hrstka je víc než jedna ředitelka. Pane ministře, proč neuvažujete o tom, že chyba asi není v týmu, ale v jedinci? Co má fungovat ve školství? Bossing, nebo spolupráce? ničí jedno zařízení a skupinu lidí, kteří v něm pracují,“ zhodnotil akci ... Na něj chce ředitelka

podat trestní oznámení pro pomluku, protože prý poškozují její dobré jméno a uvádí lži. Situaci by mělo řešit MŠMT jako zřizovatel DÚ. Zatím se k problému nevyjadřovalo, reagovalo až na páteční demonstraci. Ve svém prohlášení sdělilo: „MŠMT nemá takové informace a podklady, které by svědčily o tom, že se ředitelka ... v době jejího působení ve vedení zařízení dopustila takového jednání, které by bylo důvodem pro její odvolání.“ Podle MŠMT je



ODVOLEJTE TRAFIKANTKU. Zaměstnanci dětského domova na demonstraci před ministerstvem školství. Foto Jan FLEMR

**Pojďte na branný závod! zvou řevničtí hasiči**  
Branný závod, Memoriál Václava Brabce, pořádají 25. 5. od 9.00 v okolí Lesního divadla v Řevnicích místní hasiči. Jedná se o terénní běh družstev mladších a starších hasičů (mladší hasiči do 6 let, starší do 15 let). Soutěžit se bude v disciplínách jako střelba ze vzduchovky, znalosti topografických a hasičských značek, orientace mapy, uzlování, zdravotvěda, spřh... Startovné je 200 Kč, zúčastnit se může registrovaný člen SH ČMS. Družstva se skládají maximálně z 5 členů, s mladšími hasiči je povolen dospělý doprovod. Závodit se bude za každého počasí. Své družstvo můžete přihlásit na martin-ryšavy@centrum.cz. Lucie BOXANOVÁ, Svinář

situace mimořádně složitá a ministerstvo jí věnuje velkou pozornost. Co bude dál, je tedy nejasné.  
Lucie PALÍČKOVÁ

## Z našeho kraje

\* **Chovatelská přehlídka** trofeji zvěře ulovené loni v honitbách okresu Beroun je k vidění od 15. do 17. 5., vždy od 9 do 17.00 ve Společenském domě Plzeňka Beroun. Návštěvníci si budou moci prohlédnout například parůžky srnčí zvěře, parohy jelení a daňčí zvěře, lebky šelem či rohy muflonů. (pš)  
\* **Farmářské trhy** se v Dobřichovicích konají 25. 5. Na malém náměstí u zámku je můžete navštívit od 8 do 12.00. **Vladka CVRČKOVÁ**  
\* **Putování za Hagenem** pořádá 25. 5. Správa CHKO Český kras. Start je u pošty v Karlštejně mezi 8.30 a 11.00. Trasa povede kolem Dubu sedmi bratří, štolou k Malé Americe, přes Solvayovy lomy do Sv. Jana pod Skalou. **Irena JANČÁŘIKOVÁ**  
\* **Všenorský relax** určený všem, kteří se chtějí dozvědět od renomovaných lékařů o prevenci a léčbě bolestí v zádech, onemocnění kyčlí a kolien, se koná 25. 5. od 9.00 ve fitcentru Všenory. Zájemci si budou

## Příloha C – Vyjádření MŠMT



### Vyjádření MŠMT k demonstraci za odvolání ředitelky DÚ

**Praha, 3. května 2013 - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy velmi pozorně vnímá dnešní demonstraci za odvolání ředitelky Diagnostického ústavu, Dětského domova se školou, Dětského domova, Střediska výchovné péče, Základní školy a Školní jídelny**

Situace v tomto zařízení je mimořádně složitá. Na jedné straně stojí závažná pochybení předchozího vedení a na straně druhé velké potíže, které snahy o nápravu doprovázejí. MŠMT jako zřizovatel věnuje situaci v DÚ velkou pozornost, pravidelně ji monitoruje a celou záležitostí se odpovídajícím způsobem zabývá.

MŠMT nemá takové informace a podklady, které by svědčily o tom, že se ředitelka Mgr. Blanka Hrudková Hrbková, v době jejího působení ve vedení zařízení dopustila takového jednání, které by bylo důvodem pro její odvolání.

V nedávné době proběhla v tomto zařízení kontrola České školní inspekce, jejíž výsledky MŠMT nyní obdrželo a bude je podrobně vyhodnocovat. Na základě těchto výsledků je připraveno učinit všechna potřebná opatření, která budou nezbytná ke stabilizaci situace v zařízení. Ze závěrů ČSI vyplývají nedostatky v činnosti organizace, které mají z velké části původ v období před nástupem Mgr. Blanky do pozice ředitelky, nicméně musí být v krátké době napraveny. Po vyhodnocení závěrů kontroly lze předpokládat, že bude stanoven termín pro odstranění těchto nálezů ze strany zařízení. MŠMT bude také v nejbližším období pokračovat ve zvýšené metodické a kontrolní činnosti v DÚ. Prioritou MŠMT je především celou situaci uklidnit a zajistit přívětivé prostředí pro děti, které v zařízení pobývají.

## Příloha D – Stížnost podaná vedoucím DD

### Diagnostický ústav, dětský domov se školou, dětský domov, středisko výchovné péče, základní škola a školní jídelna



Dětský domov

Vážená paní ředitelka  
Mgr.

DÚ, DDŠ, DD, SVP a ZŠ

NAŠE ZNAČKA

Č.j.: DD/1190/2013/

VYŘIZUJE

Mgr.

dne 26.09.2013

Věc: Stížnost

Vážená paní ředitelko,

obracím se na Vás se stížností obsahující níže uvedené položky:

ad 1) Stěžuji si na jednání pana Ing. , který se mi včera v telefonickém rozhovoru pokusil nařídit udělení důtek vychovatelům za jejich selhání při plnění pracovních povinností, aniž by bylo provedeno řádné šetření a zdokumentování události, za které měly být důtky uděleny. Není mi známa pozice pana Ing. v organizační struktuře organizace. Mou nadřízenou jste Vy, proto jakékoli zásahy ze strany pana Ing. do řízení DD , ať již v oblasti personální nebo pedagogické, považuji za neadekvátní, nekompetentní a odporující veškerým známým principům řízení.

ad 2) Stěžuji si na Váš totalitní a despotický způsob řízení organizace, kterým opomíjíte většinu zásad psychologie a sociologie moderního řízení, kdy takřka veškeré rozhodovací kompetence soustřeďujete ve svých rukách a svým často neuváženým jednáním šíříte mezi zaměstnanci strach, obavy, pocity bezmoci a rezignace, čímž přímo ohrožujete kvalitu jejich výkonu práce. Vámi vytvářená atmosféra plná strachu a bezmoci se odráží na činnosti pedagogických pracovníků a tím se snižuje úroveň realizace výchovně vzdělávacího procesu, čímž jsou samozřejmě postiženy děti a ZNO.

ad 3) Stěžuji si na dlouhodobě nedostatečně prováděnou údržbu zázemí DD . Dle mého názoru již způsob výkonu údržby ze strany pana naplňuje podstatu trestných činů zejména v oblasti porušování povinnosti při správě cizího majetku a obecného ohrožení. Pan se při většině žádostí o příslušnou údržbu odvolává na Vás, že nemá Váš souhlas, že nemá možnost nakoupit materiál, že de facto nemá jakékoli kompetence.

Vážená paní ředitelko, věřím, že mou stížnost posoudíte objektivně, případně ji osobně projednáme a že zejména dojdeme k závěrům a řešením, které vytvoří plnohodnotné podmínky pro naplňování cílů, pro které jsme zde, tedy prospěch dětí a ZNO nám svěřených do péče.

S uctivým pozdravením

Mgr. , speciální a léčebný pedagog, adiktolog a psychoterapeut  
vedoucí DD





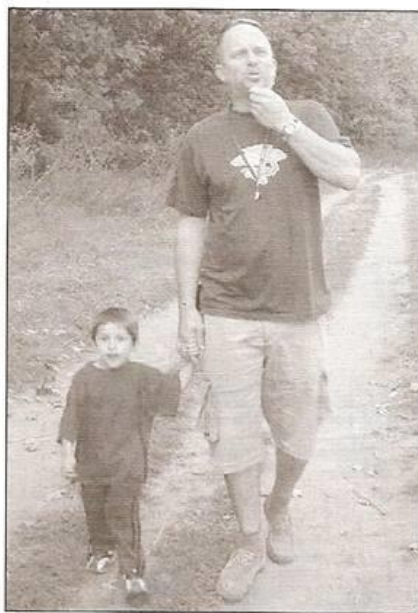
# Doufám, že už nic podobného nezažiju!

VYCHOVATEL DIAGNOSTICKÉHO ÚSTAVU

JAN

KOMENTUJE ODVOLÁNÍ ŘEDITELKY

Praha - Ve čtvrtek 14. listopadu se v Senátu konalo veřejné slyšení týkající se situace v Diagnostickém ústavu. Zúčastnili se jej autoři petice za odvolání ředitelky (v době konání slyšení už z rozhodnutí ministra ředitelkou nebyla), zástupci ministerstva školství, senátoři, bývalí podřízení i ředitelé dalších dětských domovů a výchovných ústavů. Salonkem zněly nepřívětivé příběhy dětí, zaměstnanců DD i stanoviska úřadů k případu. Jednomyslným závěrem jednání bylo, že se stala chyba při výběru osoby do vedení dětského domova a diagnostického ústavu. Nepochopitelná však je nesmyslně dlouhá doba, po kterou se tyto tragické události děly - přesto, že na ně byly příslušné úřady opakovaně upozorňovány. O vyjádření jsme požádali Jana, vychovatele diagnostického ústavu, který se v »boji« proti bývalé ředitelce angažoval na úkor vlastního času i psychického zdraví nejvíc.



NA PROCHÁZCE Jan Kubát s jedním ze »svých« dobrýchovických dětí. Foto ARCHIV

**Co má společného Senát s odvoláváním ředitelky jakéhokoliv ústavu?**

Senát PČR na základě požadavků občanské společnosti připravuje veřejná slyšení k celospolečenským i zásadním regionálním problémům. Výbor pro vzdělávání, vědu, kulturu, lidská práva a petice Senátu obdržel v únoru petici za odvolání ředitelky Mgr. ... V srpnu pak dostal i žádost několika bývalých zaměstnanců o projednání špatné situace v Diagnostickém ústavu.

Jednání výboru odhlasovalo, že se bude konat veřejné slyšení k této věci a na jeho základě bude vydáno usnesení senátního výboru, které bude doručeno ministrově školství. Na slyšení se mohli vyjádřit zainteresovaní představitelé a zástupci ministerstva, zúčastnil se ministr, který objasnil důvody odvolání ředitelky k 8. listopadu.

**Jaké to tedy byly důvody?**

Důvodem pro odvolání bylo závažné porušení a neplnění povinností vyplývajících z činnosti, úkolů a pravomocí na vedoucím místě ředitelky. Závažné porušení a neplnění povinností bylo zjištěno, jak ve vztahu k žákům DÚ, tak k jeho zaměstnancům. Tato zjištění jsou, kromě vlastních šetření prováděných ministerstvem a opakovaně činnosti České školní inspekce, podpořena i stanoviskem Veřejného ochránce práv a předsedou Českomoravského odborového svazu pracovníků ve školství, kteří na základě zjištěných informací konstatují závažné porušení právních předpisů.

**Co jste ředitelce vyčítali vy?**

Od počátku jí bylo vyčítáno, že neovládá základní legislativu. Ignorovala roli odborové organizace a nerespektovala její postavení u zaměstnavatele, měnila pracovní dobu, organizovala bezskrupulózní výběrová řízení na místa, která byla obsa-

zena jinými lidmi, čímž vyvolávala u zaměstnanců velký strach, nejistotu a nestabilitu... Směrem k dětem byla zcela necitlivá. Byly případy, kdy dítě čekalo několik hodin až si ředitelka něco vyřídí, když si předtím vyhradila právo, že mu sama sdělí něco, co mu mohl říci třeba psycholog. Ze dne na den odvolala vedoucího DD Lety a dětem situaci nijak nevysvětliila. Za jejího ředitelování postupně odešel téměř celý odborný tým z Diagnostického ústavu, docházelo k obrovské fluktuaci zaměstnanců. Kromě MŠMT jsme oslovovali Českou školní inspekci, Inspektorát práce, Ombudsmana, Českomoravský odborový svaz, Policii ČR a Okresní soud pro Prahu západ. Podnětů a stížností jsou dva plné šanony...

**Když už byla ředitelka odvolána, mělo veřejné slyšení nějaký smysl?**

Díky tomu, že došlo k odvolání dříve, než se uskutečnilo veřejné slyšení, byl hlavním tématem důvod, proč k této situaci došlo. Zaznělo jasné přání všech zúčastněných, aby se pro příště nezúčastňovali výběrových řízení na ředitelská místa zaměstnanci MŠMT. Byl zpochybněn výběr nevhodné kandidátky, jejíž dosavadní praxe byla v porovnání s ostatními nedostatečná. Přesto dostala před-

nost před mnohem zkušenějšími. Např. Mgr. ... vedl DD Lety od roku 2006, před tím působil jako vedoucí vychovatel v DÚ ... Nyní je ředitelkou DD ...

**Kdo teď povede ... »diagnostický«?** Ministr školství dočasně jmenoval ředitelkou DÚ v ... Ivana ... současného ředitele Dětského diagnostického ústavu v Praze - U Michelského lesa.

**Jste asi rád, že to dopadlo takhle. Je to tak?**

Já hlavně doufám, že se v mém životě už nic podobného nebude opakovat! A všem, kdo mně pomáhali nebo drželi palce, moc děkuji! Především svoji rodině, která po celý minulý rok žila ve velmi stresující atmosféře. A také Heleně Pelikánové i Lucii Paličkové, které se tímto tématem zabývaly na stránkách Našich Novin. Věřím, že když se slušní lidé nevzdají svých zásad a budou ochotní se za ně brát, bude na světě líp.

**Vý jste dostal od bývalé ředitelky výpověď. Co teď bude s vámi?**

Ta výpověď je protiprávní. Předsedovi odborové organizace totiž nelze dát výpověď bez souhlasu organizace a ten ... nedostala. Když mně byla výpověď zaslána, kontroval jsem písemným sdělením bývalé ředitelce, že výpověď je neplatná a trvám na dalším zaměstnávání. K tomu se bývalá ředitelka vyjádřila písemně v den svého odvolání t.j. 8. 11.: výpověď považuje za platnou a trvá na ní. Z podacího deníku ústavu vyplývá, že mi někdo sdělení odeslal až 11.11. a ještě se pokusil záznamy v deníku zfalšovat... Vyřešení neplatnosti mé výpovědi bude záležet na novém řediteli. Zda zůstanu, bude záviset i na tom, zda zůstane Diagnostický ústav. Bude se totiž jednat o jeho reorganizaci. Helena PELIKÁNOVÁ, (mif)

## S dětmi si můžete zabruslit i naplánovat dovolenou

Den otevřených dveří se koná 27. listopadu v ZŠ Dobříchovice. Dopoledne můžete navštívit kteroukoli vyučovací hodinu na prvním i druhém stupni, odpoledne pak výuku druhého stupně. Ve 2. B uvidíte práci na projektu zimní les, ve 3. B čtení s porozuměním, v jedné ze skupin angličtiny ve 3. třídě si můžete s dětmi zazpívat anglické písničky. Se 4. A a C můžete jet bruslit. Vaší pozorností by neměla uniknout dopolední lekce finančního vzdělávání Rozumíme penězům v aule budovy 1. stupně. Děti se budou v rámci fiktivních rodin rozhodovat, kam pojedou na dovolenou a jak ji budou financovat. V učebně fyziky si můžete vyzkoušet pokusy, v 7. třídách se s dětmi zabývat Dobříchovicemi a regionem Dolní Beřounka. Eva ŠKVIČKOVÁ, ZŠ Dobříchovice

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Barbora Hrychová**

**Obor: Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Násilí na pracovišti**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 43**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 9**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Počet ostatních zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: PhDr. Jana Mottlová, Ph.D.**