

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miroslav Ort

Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 – 2013

DIPLOMA THESIS

Miroslav Ort

Workplace conflicts and their prevention

Prague 2013

The diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 2. 2013

Miroslav Ort

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za vedení diplomové práce a odbornou pomoc při jejím zpracování.

Anotace

Tato práce se zabývá kategorizací konfliktů v zaměstnání, prevencí konfliktů a možnostmi jejich řešení. Tematika konfliktů je nejprve teoreticky rozebrána, jsou nastíněny druhy konfliktů a možné příčiny. Jejich vyhodnocení, provedené na základě praktického výzkumu v akciové společnosti podnikající v energetice, je obsaženo v praktické části.

Klíčové pojmy

Agrese, bossing, komunikace, konflikty, mobbing, pracoviště, prevence, psychické týrání, sexuální obtěžování, stres, šikana na pracovišti, zaměstnanec.

Annotation

This thesis works with the categories of conflicts, their prevention and possible resolutions. The conflict theme is at first covered at the theoretical level with the different kinds and the reasons for the conflicts shown. Evaluation of the theory carried out by observation of the company operating in the energy sector is presented in the practical part of the thesis.

Key words

Aggression, bossing, bullying, communication, conflicts, employee, mobbing, prevention, psycho-terror, sexual harassment, stress, workplace.

OBSAH

ÚVOD	8
1 DEFINICE KONFLIKTU	10
1.1 Druhy konfliktů	11
2 ZDROJE A PŘÍČINY KONFLIKTŮ	13
2.1 Biologické příčiny:	14
2.2 Vnější příčiny	14
2.3 Agrese	15
3 TYPY KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI	17
3.1 Mobbing	17
3.2 Bossing	24
3.3 Bullying	31
3.4 Sexual Harassment	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41
5 PRŮZKUMNÉ TERÉNNÍ ŠETŘENÍ	43
5.1 Vytýčení cílů praktické části	43
5.2 Charakteristiky organizace, ve které probíhal výzkum	43
5.3 Stanovení hypotéz a použitých postupů	44
5.4 Seznámení se záměry dotazníku a stavbou otázek	46
5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
5.6 Vyhodnocení vytýčených cílů a stanovených hypotéz.....	73
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
PŘÍLOHA	I

ÚVOD

Každému člověku, který jen trochu nahlédl do učebnic dějepisu, bible nebo přepisů dávných kronik a historických spisů, je neoddiskutovatelně jasné, že lidské konflikty jsou odnepaměti běžnou součástí lidského života.

Vznik konfliktu mezi lidmi lze považovat za celkem přirozený jev, protože každý jedinec má na situace, s kterými se ve svém životě setkává odlišné názory a pohledy a také svým chováním sleduje různé cíle. Zvykli jsme si tak na to, že konflikty nás provázejí celým životem a že život bez konfliktů, tedy následků rozdílného vymezování se vůči nějaké situaci, si vlastně v rámci lidského společenství ani nelze představit.

V prvotním smyslu slova chápeme pojem „konflikt“ jako něco záporného. Ale proč by měl být následek rozdílného pohledu na danou záležitost vlastně jednoznačně negativní? Vždyť zejména v oblasti vědy a někdy i politiky se setkáváme s tím, že v některých situacích mohou dobře vyřešené sporné pohledy přinášet i možnosti dalšího rozvoje a pokroku.

Z tohoto hlediska je důležité, jak s konfliktem, který se již rozhořel, dále nakládáme. Současné právní a společenské normy chování již nepovažují za přijatelné řešení konfliktů cestou násilí tak, jak tomu bylo v převážné části lidské historie a tak jsme v současné době zvyklí volit jiné, civilizovanější prostředky, založené především na dialogu, či nastavení a respektování určitých pravidel.

Samozřejmě, že ne všechny konflikty se dají vyřešit k úplné spokojenosti obou, případně více zúčastněných stran. Ale víme, že pomocí vstřícného dialogu, nebo respektováním kvalifikovaného posouzení třetí stranou, se mnohdy dá včas zabránit zbytečnému vyhrocení sporu. Jiné konflikty lze tímto způsobem alespoň vymezit pro další možné jednání, či usměrnit do racionálních měřítek.

Podstatné pro nás však je, zda konflikt začneme nějakým způsobem řešit anebo ho necháme zbytečně vygradovat. Tedy, aby řešení konfliktu, který se již rozhořel, začalo dialogem nebo smířčím gestem a někam směřovalo.

Jak již bylo uvedeno výše, konflikty jsou průvodním jevem našeho společenského života a tak se s nimi nevyhnutelně setkáváme i na pracovištích, kde trávíme podstatnou část našeho života. Je samozřejmé, že i když většina z nás konflikty úmyslně

nevyhledává, není nám dáno být si všichni navzájem sympatičtí a mít se všemi kolegy jen hezké a přátelské vztahy. Tak jako v běžném životě, tak i na pracovišti se musíme s konflikty umět vypořádávat, protože včasné řešení těchto situací je cesta k pozitivní atmosféře v pracovním kolektivu, ke zvýšení jeho soudržnosti a může vést i ke zlepšení pracovních podmínek, či zvýšení produktivity práce.

Naproti tomu i některá drobná nedorozumění, která nebyla včas vyřešena, mohou časem přerůst ve vážný problém, narušují atmosféru v kolektivu a v extrémních případech mohou vést až k výskytu patologických jevů v mezilidských vztazích na pracovišti.

Pokud pak každé ráno vstáváme s vidinou, že nás v zaměstnání čeká nepříjemná atmosféra, případně další zbytečná hádka nebo překonávání drobných či větších zlomyslností od kolegů, je jisté, že se do zaměstnání příliš těšit nebudeme, že tato situace bude negativně ovlivňovat výsledky naší práce a s velkou pravděpodobností se bude dále promítat do našeho chování i v soukromém životě.

Nelze však opomenout na skutečnost, že výskyt rozvinutých a dlouhodobých konfliktů na pracovišti svědčí mimo jiné o tom, že management dané firmy nebo úřadu zanedbal jednu ze svých hlavních funkcí z hlediska personalistiky a pro vrcholné manažery tak zřejmě musí vyvstávat otázka, zda je ještě možné ve stejném personálním složení managementu přistoupit k nápravě a hlavně k předcházení podobných situací v budoucnu.

Vztahy mezi lidmi, kteří se spolu setkávají na pracovišti, mohou být různé. Od vysloveně přátelské atmosféry až po čistě komisi. Tyto vztahy by ale měly vždy obsahovat dodržování obecných společenských pravidel a konvence slušného chování. Každý člověk je individualita, která se musí ostatním osobám v pracovním týmu víceméně přizpůsobovat. Usměrnění těchto individualit do spolupracujícího a výkonného kolektivu je jedním z hlavních úkolů managementu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE KONFLIKTU

Většina tradičních definicí slova konflikt obsahuje především negativní výrazy vyjadřující slovo boj, silnou konfrontaci, boj mezi protiklady. Konflikt je standardně vnímám především jako záporný a destabilizující prvek.

Samotné slovo konflikt je latinského původu, odvozené ze slov „con“ a „flig“. Jádrem slova „flig“ vystihuje výraz pro náraz nebo úder a předpona „con“ zde vyjadřuje, že se jedná o střet více účastníků nebo pohledů na danou záležitost.

Také Anglické slovníky často definují výraz konflikt jako bitku, střet, boj nebo rozpor a rozvíjejí pojem na aktivní nesouhlas lidí s protichůdnými názory nebo nevyhnutelnost volby mezi nejméně dvěma rozporuplnými tendencemi.

V současné době nám však stupují do podvědomí tendence, které výraz konflikt vnímají poněkud pozitivnějším pohledem. Zpochybňují nekompromisní výrazy o neslučitelnosti zájmů zúčastněných stran a hovoří spíše o rozdílném vnímání reality než o reálných, jednoznačně protichůdných rozporech.

Vznik konfliktu je v tomto pojetí vnímám jako běžný jev v lidském společenství. Není to tedy něco nepřírozeného a jednoznačně záporného, co musí mít nutně násilné nebo mocenské vyústění. Konflikt může být za určitých okolností i užitečný, protože při jeho řešení jsme nuceni hledat ta nejvhodnější, někdy i zcela nová řešení, což nás učí se adaptovat na změny.

Tato pozitivní pojetí konfliktu se pohybují v intencích, kdy v konfliktu zúčastněné strany si jsou víceméně rovny a směřují za cílem, který má mít nějakou přínosnou hodnotu.

Konflikty mezi lidmi však mohou vyústit i do patologických jevů, kdy cílem jedné strany je pouze oponenta jakýmkoliv prostředky ponížit, zesměšnit nebo týrat. Takové formy konfliktů se nacházejí v úplně jiné rovině. V mezilidských vztazích způsobují závažné problémy a budou podrobně popsány v další části této práce.

Pokud se tedy budeme pohybovat v mezích všeobecně pojatých podob konfliktů, můžeme považovat za nejvýstižnější tuto definici konfliktu: „*Je to střet dvou anebo více do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil a tendencí.*“¹

1.1 Druhy konfliktů

1.1.1 Intrapersonální konflikt

Intrapersonální konflikt lze definovat jako vnitřní rozkol jedince nebo také jako konflikt uvnitř jediné osoby. Naše cíle, způsoby chování a jednání jsou konfrontovány s naším svědomím, společensky uznávanými hodnotami a normami chování, nebo s právními normami. Může se tak jednat o konflikt vlastních postojů či zájmů, nebo o hluboké a složité rozhodování se, jaká varianta řešení životní situace bude pro nás nejlepší. Intrapersonální konflikt tedy svědčí o tom, že na danou problematiku nemáme zcela a jednoznačně vyhraněný názor.

V případě dlouhodobého trvání pro nás může mít řešení vlastního vnitřního konfliktu i velice negativní následky. Můžeme tak dojít až k pochybnostem o vlastní osobě a z toho následně mohou pramenit i osobní problémy v běžném životě. Vnitřní konflikty tak mohou ovlivňovat naše nahlížení, rozhodování nebo prožívání životních situací a způsobovat negativní emoce jak v nás, tak v našem okolí.

1.1.2 Interpersonální konflikt

Interpersonální konflikty jsou rozpory většího počtu zúčastněných osob. Podstatou těchto konfliktů je konfliktní vztah způsobený manipulativním nebo agresivním jednáním jedné ze zúčastněných stran vůči straně druhé. Tento typ konfliktu může být i důsledek intrapersonálního konfliktu zúčastněné osoby.

Ačkoliv se v životě asi nejčastěji setkáváme s interpersonálními konflikty, které vznikly na základě nějakých konfliktních situací, základní typy konfliktů jsou obecně definovány takto:

¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. s. 17.

- konflikt vztahů - nesympatie k jiné osobě,
- konflikt hodnot - spor o to, co je dobré nebo zlé, správné nebo nesprávné,
- konflikt zájmů - střet odlišných zájmů a potřeb,
- konflikt informací - odlišné zdroje a interpretace údajů,
- konflikt strukturální - mocensky nevyvážené organizační struktury.

Konflikt mezi lidmi se nejčastěji projevuje formou hádky. Pokud je hádka vedena v rovině věcného řešení, nelze proti vzájemnému vyjadřování si postojů zúčastněných stran nic namítat. V průběhu hádky však velmi často dochází k tomu, že protistrany přechází z roviny věcného řešení na kritiku chování, jednání a vlastností oponenta. Pak již nejde o řešení sporu na věcném základě, ale o konflikt osobního rázu, způsobený spíše neochotou pokusit se vyjít si vstříc a neschopností aktivně naslouchat. Se vznikem konfliktu osobního rázu, který není včas zažehnán, se bohužel vytrácí možnosti konstruktivního řešení problému a záležitost se stává dlouhodobou s perspektivou dalších hádek nebo zlomyslností ze strany zúčastněných. Nelze také zapomenout na to, že v některých situacích a za určitých okolností může hádka přerůst až v konflikt fyzický. Na pracovišti často vznikají konflikty mezi lidmi kvůli úplným maličkostem. Díky stresovému prostředí pracoviště a dalším pro pracoviště charakteristickým okolnostem však mohou drobná nedorozumění velmi rychle vygradovat v nesmiřitelné postoje nebo do patologických forem jednání. Často jsou pak takové konflikty přenášeny na další osoby a vytvářejí se tak znesvářené protistrany.

Podle webového portálu Personall.cz lze konflikty na pracovišti dělit na:

- *„konflikty mobilizující, mají kladný vliv na pracoviště, vedou k výstupu v podobě zlepšení stávajícího stavu, kdy forma konfliktu je vzhledem ke specifickému problému nevyhnutelná, ze svého charakteru jsou tyto konflikty krátkodobé,*
- *konflikty destruktivní, jsou negativním jevem nevedoucím k výstupu, ale pouze k „zaseknutí“ na samém konfliktu v důsledku osobních „přestřelek“ s cílem nad někým zvítězit.“²*

² Personall.cz: *Konflikty na pracovišti*, [online]. 2007 [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html.

Logickým vyústěním destruktivních konfliktů je narušení vztahů na pracovišti. Posléze dochází k propojování a navazování jednotlivých konfliktů v další a lidé zapojovaní do konfliktů začnou vytvářet koalice. Členové znesvářených protistran pak v důsledku nejsou schopni efektivně spolupracovat, což se zákonitě přenáší do výkonnosti a dalších měřítek úspěšnosti daného týmu.

V pracovním prostředí se také lze setkávat se skupinovými konflikty podle příslušnosti k jednotlivým organizačním jednotkám firmy nebo úřadu. Mimo jiných okolností za tím může být i pocit nadřazování důležitosti nebo rozdílného finančního ohodnocování jednotlivých pracovních skupin.

V případě výskytu jakýchkoliv forem konfliktů na pracovišti je v kompetenci managementu povinnost neprodleně a operativně zakročit, snažit se zjistit podstatu problému, vyřešit ji a dále nastolit standardní kolegiální vztahy podle běžných konvencí organizace.

2 ZDROJE A PŘÍČINY KONFLIKTŮ

Generátorem vyústění nějakého sporu do závažnějšího typu konfliktu je zpravidla to, že lidé do konfliktu vstupují pod vlivy svých emocí. Tyto emoce mohou pramenit z obav o ohrožení svého ega, pocitů nejistoty, zranitelnosti či frustrace.

Podněty, které slouží jako hybná síla vyústění sporu jsou označovány jako startéry emotivních reakcí. Patří mezi ně především tyto obecně udávané okolnosti:

- snížená hladina emoční citlivosti,
- dlouhodobá frustrace,
- přenesená agresivita (např. bouchnutí do stolu),
- pocit ponížení a bezmoci (např. z důvodu protekce některých osob),
- maskování své vnitřní nejistoty,
- různá nedorozumění (např. při rozšíření mylných informací),
- momentální špatná nálada (např. v důsledku předešlé hádky).

Při rozboru jednotlivých konfliktů lze rozpoznat celou řadu příčin, které vedou k jejich vzniku. Můžeme však také vysledovat, že některé typy konfliktů vznikají za podobných okolností, v obdobných situacích a v případě určitých lidských reakcí.

„Principiálními důvody mohou být rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování. Jádrem konfliktů je zpravidla vzájemná neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů.“³

Naše psychika je vymezena a určována různými činiteli, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin, na biologické a společenské příčiny.

2.1 Biologické příčiny:

Biologické příčiny jsou dány osobností, charakterovými vlastnostmi, životními návyky nebo aktuálním duševním rozpoložením daného jedince.

Charakterovými vlastnostmi, které působí jako spouštěč mezilidských konfliktů jsou závistivost, sobectví, ješitnost, egoismus, ziskuchtivost, nedostatek tolerance nebo žárlivost. Z pohledu vlastních příčin může být spouštěčem také lenost, neochota se přizpůsobovat novým podnětům, nebo možné deprese vyplývající z aktuální tíživé životní situace. Mezi lidmi však lze nalézt i určité procento jistým způsobem narušených osobností, které konfliktní situace úmyslně vyhledávají nebo je vytvářejí pouze pro potřebu svého potěšení a vzrušení.

2.2 Vnější příčiny

Vnější příčiny souvisejí s danou konfliktní situací. Mohou tak být vyvolány rozdílnými postoji lidí k jejich potřebám, v jejich názorech, postojích, zájmech, hodnotách nebo cílech. Dále z nesprávného vyhodnocení situace z důvodu nedostatku informací nebo zkresleného úhlu pohledu. Někdy může být zdrojem konfliktu provokující vystupování nebo nepříjemný vzhled oponenta, ale mohou to být i kulturní a společenské nebo civilizační rozdíly, včetně rasistických pohnutek. Lidé jsou také ovlivňováni svou momentální životní situací v osobním i pracovním životě.

Již od prvních slabších názorových rozdílů až po nejvyšší stupně eskalace konfliktu stojí eskalační prahy, vytvářející určité meze, ve kterých se konflikt odehrává.

³ FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada, 2003. s. 20.

Při překračování těchto eskalačních prahů by si měli aktéři uvědomit, zda stojí za to konflikt ještě více prohlubovat a zda není čas ke zdrženlivosti nebo k obratu ve způsobu jednání. Mnoho konfliktů totiž bývá zbytečně vygradováno naší podrážděností z důvodů rychlého životního tempa a konzumního způsobu života. A ačkoliv postupy a metody zvládání různých konfliktů zaměstnávají zástupy teoretiků i specializovaných mediátorů, je třeba si z pozice účastníka sporu uvědomit, že důsledky vygradovaných konfliktů dopadají především na hlavy zúčastněných protistran.

2.3 Agrese

V konfliktních situacích mají někteří lidé sklony jednat ve formě agrese. Agresi lze definovat jako jakýkoliv způsob jednání, které má za cíl oponenta nějak poškodit nebo mu ublížit.

Za agresi se tedy nepovažuje nějaké náhodné ublížení, ale chování, kdy je cílem zastrážit nebo odstranit druhou osobu, zmocnit se požadovaného objektu, či jinému zmařit a sobě zajistit společenské výhody. *„Cílevědomé prosazování se děje v prostředí psychosociálních vztahů, ovlivňujících volbu nástrojů agrese, která pak může být kultivovaná.“*⁴

Agresivní chování může mít různé podoby, od nenápadného slovního napadání, přes agresivní formy komunikace, obsahující nadávky a výhrůžky až po fyzické násilí. Cílem agrese nemusí být jen druhá osoba nebo jiná živá bytost. Někteří lidé mohou projevovat agresi i vůči různým věcem a předmětům.

Zdrojem agrese v člověku mohou být vrozené pudy jako je agrese ze strachu, mateřská agrese spočívající v ochraně svých dětí, sexuální agrese nebo agresivní ochrana svého teritoria. Zdroji agrese mohou být také okolnosti momentálního rozpoložení jedince, jako je zloba, hněv, vztek nebo frustrace a neuspokojení potřeb.

„Tendenci člověka jednat agresivně zvyšuje: pocit bezmoci, nemožnost alternativních voleb, „provokující“ verbální i neverbální projevy, existence znaků či scén prezentujících násilí, úspěch, který tímto jednáním dosáhl, schvalování agresivního

⁴ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. Praha: Praha Eurounion, 1996. s. 17-19.

jednání okolím, pocit sounáležitosti s agresivně laděným davem, situace konfrontační, soupeřivé, s prvky násilí, intoxikace alkoholem, drogami, léky.“⁵ Někteří lidé mohou mít také sklony k větší agresivitě díky dědičným vlastnostem.

Nejběžnějším druhem agrese je agrese spontánní, způsobená silnou emotivní emocí, například hněvem. Taková agrese bývá impulzivní s následkem navázání motorických reakcí. Agrese v tomto případě nebývá prostředkem k dosažení nějakého cíle ale vyústěním bezprostřední reakce.

Agrese může být také prováděna podle připraveného plánu jako prostředek k dosažení nějakého cíle, kdy agresor může počítat i s různými variantami průběhu, odhadovat riziko a možné důsledky. Tento způsob agrese je označován jako instrumentální, protože agrese je pouze nástroj. Agresor zde racionálně kontroluje svoje emoce a nerespektuje morální pravidla mezilidského chování. Tímto způsobem chování pro sebe získává výhody, jedná se tudíž o naučenou sociálně odměňovanou agresi.

Variantou instrumentální agrese je šikana. Šikanu lze definovat jako *„agresivní jednání uskutečňované s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání druhých.“⁶*

Šikanování se projevuje jako agresivní způsob jednání, kdy jedinec nebo skupina osob nutí šikanovaného snášet nějakou formu omezování, urážek, násilí nebo provádět činnost, která sahá mimo jeho povinnosti a kompetence.

S různými formami šikanování se lze setkat ve školství, v internátních zařízeních, v ozbrojených složkách i na pracovištích. Formy šikany na pracovištích obsahují určitá specifika, která jsou podrobněji popsána v následující kapitole.

⁵ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. Praha: Praha Eurounion, 1996. s. 17-19.

⁶ NOVÁK, T. a V. CAPPONI, V. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 45.

3 TYPY KONFLIKTŮ NA PRACOVIŠTI

Typy konfliktů na pracovišti nejsou nepodobné konfliktům z běžného života, ale můžeme zde najít i některá specifika. Tato specifika jsou dána tím, že na pracovišti se mohou vyskytovat i konflikty mezi nadřízenými a podřízenými, což má podstatný vliv na průběh konfliktů a způsob jejich řešení.

Na pracovišti také nemáme možnost vybírat si své kolegy tak, jak si vybíráme své přátele, ale zařazujeme se a spoluvytváříme sociální prostředí z jedinců různého věku, povah a zaměření.

Sociální prostředí na pracovišti je zákonitě narušováno mnoha vlivy, jako je tlak na pracovní výkon, časová tíseň, pocit přepracování nebo stres. Pro příjemnou atmosféru zde také rozhodně nevytváří příznivé podmínky hrozba případného propouštění nebo změny pracovní pozic. V narušeném sociálním prostředí na pracovišti tak mohou vyvstávat podmínky pro vznik různých forem šikany.

Protože s pojmem šikana si většina z nás v první řadě asociuje tento typ konfliktu s výskytem ve školských zařízeních, mládežnických ubytovnách nebo v ozbrojených složkách a protože formy šikany na pracovišti mají i některá svá specifika, lze je výstižně charakterizovat celosvětově používanými anglickými výrazy.

A tak se výrazy jako mobbing, bossing nebo sexual harassment postupně stávají běžnou součástí našeho slovníku.

3.1 Mobbing

Je nepochybné, že různé formy šikany provází lidstvo již od dávné historie. Také v novodobé historii spjaté s technickou revolucí se jistě ve výrobních podnicích, ale i na úřadech vyskytovaly asociální vztahy, včetně různých forem psychického útisku a šikany. V současné době je však těmto patologickým formám mezilidských vztahů věnována zvýšená pozornost nejen proto, že ve svém důsledku snižují produktivitu práce ale i důvodu, že postižení mají možnost takové problémy více medializovat a domáhat se svých práv soudní cestou, což snižuje dobré jméno organizace, kde k daným problémům dochází. Pro různé formy šikany na pracovištích se v posledních letech

v regionu střední Evropy vžil pojem mobbing. Ve světě se pro tyto formy patologických vztahů na pracovišti používají i další výrazy jako je „bullying“ ve Velké Británii, nebo „employee abuse“ v USA.

Samotný výraz „mobbing“ vychází z anglického slova „to mob“, které znamená utlačovat, urážet, útočit, napadat nebo se na někoho vrhat. *„Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann. V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Leymann.“*⁷

Mobbing je obecně nejčastěji definován jako proces, v kterém jedna nebo více osob cílevědomě útočí na postiženého alespoň jedenkrát týdně po dobu šesti měsíců. Pro dokreslení je možné použít i následující definici: *„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.“*⁸

Slovo mobbing je tedy výraz pro vymezenou formu psychického terorizování na pracovišti. Jedná se o opakované, systematické, převážně psychologické útoky zaměřené na ponížení sebevědomí a lidské důstojnosti. Proti oběti často stojí někým manipulovaná skupina osob. Na rozdíl od klasických konfliktů však oběť mobbingu dlouhodobým psychickým nátlakem přichází o sebevědomí a projevují se další následky na psychickém a fyzickém stavu postiženého.

„Cílem mobbingových aktivit je:

- *zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,*
- *snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu,*
- *zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost.“*⁹

⁷ KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. s.15.

⁸ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era group; 2003. s. 8.

⁹ KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. s.16.

Za mobbing tedy nejsou považovány konflikty, ač těžké a dlouhodobé, při kterých proti sobě stojí protistrany s přibližně stejným postavením a rozložením sil.

3.1.1 Nástroje a faktory mobbingu

Nástroji mobbingu jsou nejčastěji pomluvy, izolování, sabotování práce, znevažování schopností a podceňování výkonu. Dále to může být i poškozování osobnosti nebo narušování soukromí. Lišit se mohou formy mobbingu v ženském a mužském podání. Ženy většinou používají skrytější metody jako je pomlouvání, štvání ostatních za zády postižené osoby, posmívání zaměřené na způsob chování, oblékání a vzhled. Používají také zlomyslné narážky a přerušují řeč oběti. Mužské metody zahrnují více přímého napadání oběti jako je ponižování, vyhrožování, hanlivé urážky, cynické poznámky na pracovní i soukromý život postiženého, případně výrazné ignorování oběti.

Ke vzniku mobbingu přispívají i následující obecně známé faktory:

- chybný styl řízení, zaviněný buď velmi autoritativním, nebo naopak velmi slabým nadřízeným,
- stres a přetížení z práce,
- špatná organizace práce,
- jednotvárná a stereotypní práce s nízkým mentálním zatížením,
- „konkurenční tlak a strach z případné ztráty zaměstnání.“¹⁰

3.1.2 Fáze mobbingu

3.1.2.1 Konflikt

Zárodkem mobbingu bývá většinou nějaký konflikt, ve kterém se může jednat i o bezvýznamnou banalitu. Okolím i samotnými účastníky může být tento konflikt zpočátku považován za nezávažný, ale z nějakého důvodu nedojde k jeho vyřešení. Podstatou je, že mezi účastníky nedojde ke smíření, ale napjatá atmosféra nadále přetrvává.

¹⁰ HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdrav. oborů, 2004. s. 70.

Pokud je jednou ze zúčastněných stran osoba se sklony k mobbingu, provádí zpočátku malé a nepřímé útoky, kterými se snaží oběť vyvést z rovnováhy a současně testuje reakce oběti. Pokud není oběť dostatečně silná, odolná a nemá-li vytvořené sociální vazby, o které by se mohla opřít, vyvolává mobber další konflikty a postupem času zvyšuje jejich četnost. Po určitou dobu bývá mobbing skrytý a zpočátku si ho nemusí uvědomovat ani sám postižený.

Většina lidí konflikt nevyhledává, cítí, že se s mobberem nedá rozumně domluvit a tak ustupuje. Postupem času začne oběť ztrácet sebedůvěru a půdu pod nohama. Proti dalším útokům zaujímá pouze defenzivní postoje a neví, jak se má bránit. Mobber cítí, že již má na vrch a jeho chování je stále agresivnější a kritičtější.

3.1.2.2 Psychický teror

V další fázi již jsou cílené útoky a schválnosti častější a bývají dopředu promyšlené. Mobber se snaží držet oběť v neustálém napětí a snaží se ovládnout její chování. Pomlouváním a dalšími prostředky se snaží oběť vyčlenit z kolektivu a jeho podpory.

Mobbovaný se postupně dostává do role bezbranné oběti, je čím dál zranitelnější, klesá mu sebedůvěra, přicházejí první úzkosti, a postupem času se mohou objevit příznaky psychosomatických onemocnění.

V oblasti pracovních výsledků klesá oběti výkonnost a úspěšnost. Objevují se chyby nebo nedodělky způsobené psychickým stresem postiženého, případně nenápadně zapříčiněné mobbující osobou.

Mění se i chování a reakce oběti vůči spolupracovníkům. Dříve příjemný společenský a usměvavý člověk nyní může působit jako konfliktní osoba s podrážděným vystupováním, což může dále prohlubovat jeho izolaci a vytěšňování z kolektivu. Kolektiv postupně začne na mobbovaného nahlížet jako na problematickou osobu a nemusí přitom vůbec chápat skutečnou situaci. Útoky na mobbovaného totiž mohou ostatní členové kolektivu hodnotit jako bezvýznamné pošťuchování a změnu chování oběti si s těmito útoky nemusí vůbec dávat do souvislostí.

3.1.2.3 Případ se dostává do obecného podvědomí

Problematické chování mobbovaného člověka se v další fázi dostává do obecného podvědomí. Způsob chování mobbera vůči oběti mohou přebírat další členové kolektivu. Motivy jejich chování mohou být různé. Může to být léčení vlastních komplexů, vidina lepšího postavení v kolektivu nebo pracovního postu, či snaha zalíbit se mobberovi. Pokud takovému chování není udělena včas přítrž, může se mobbing stát nestoudnou zábavou kolektivu, která má podobu „všichni na jednoho“. Cílem skupiny je oběť co nejvíce degradovat a vystrnadit jí.

V této fázi jsou již příznaky mobbingu patrné i pro vedoucí pracovníky. Registrují chyby podřízeného a mnohdy slyší i veřejné mínění. Ale buď se nechtějí zatěžovat řešením situace anebo si neumějí dát chování postiženého do souvislosti s psychickým nátlakem a pátrat po příčinách. Z důvodu špatných pracovních výsledků dostává mobbovaný od vedení v různých formách výtky. Jeho obrana a odkazování na skutečné příčiny již nemusí být brána v potaz, protože trýznitelé se mohou vzájemně krýt a pracovní výsledky postiženého bývají skutečně nedostačující. Vedení se pak nastoluje otázka, jak danou situaci řešit.

3.1.2.4 Vyloučení a odchod

V další fázi již prakticky není možné, aby mobbovaný zůstal na stávající pozici. Oběť je již z kolektivu vyloučena formálně, nyní následují oficiální kroky. Nadřízený často vidí pouze důsledky problému a řeší současné pracovní výsledky a povahové charakteristiky mobbovaného. Zaměňuje si tak důsledky za skutečné příčiny jeho současného chování. Mnoho nadřízených také často tuší skutečné příčiny problému, zvláště pokud zná rozložení sil v kolektivu, ale nechce přijmout odpovědnost a tak problém řeší pouze vůči oběti.

Oběti mobbingu jsou ze strany vedení následkem špatných pracovních výsledků postupně odnímány kompetence, jsou jí zadávány pro ni podřadné práce a je více kontrolována. Za určitých okolností pro ni může být východiskem přesun do jiného oddělení, případně na jiný post v organizační struktuře. (Pokud se ovšem vyrovná s pověstí a reputací, která jí v rámci organizace může díky přičinění mobbera provázet.)

Vedení si v této fázi konfliktu připravuje půdu pro odchod pracovníka z organizace, protože nevidí jinou cestu řešení situace. To znamená, že mobbing je tak vlastně přijat vedením a oficiálně schválen. Samotné kroky pro ukončení pracovního poměru mohou mít různou formu a záleží na úrovni kultury dané organizace a právním podvědomí i povahových vlastnostech oběti. Může se jednat o různé formy navenek seriózní dohody, přes právní kroky následující po sérii vytýkácích dopisů až po nastražení předem promyšlené „pasti“ a nekompromisní propuštění „na hodinu“.

3.1.3 Možnosti obrany proti mobbingu

Tak jako v ostatních rizikových životních situacích je nejúčinnějším typem ochrany před mobbingem prevence. Klíčovou roli sehrávají postoje vedení organizace, která musí dávat jasně najevo, že mobbing a ostatní patologické jevy nehodlá tolerovat. Základem je informovanost zaměstnanců o projevech mobbingu a určení kontaktního místa, na které se lze v případě potřeby obrátit. Ostatně, prevence v této oblasti je v zájmu každé organizace, protože mobbing ve svých důsledcích vždy přináší rozkol a snížení produktivity práce.

Možnosti obrany pro samotnou oběť začínají zjištěním, že ve vztazích a komunikaci s kolegu nebo kolegy není něco v pořádku. Drobné slovní výpady a vtípky, kterými si mobber často zpočátku svou oběť testuje, může postižený považovat za způsob navazování kontaktu nebo za obvyklý způsob komunikace v daném kolektivu.

Pokud se již situace dostane do stádia, kdy je nepochybné, že se jedná o projevy mobbingu, musí si sama oběť položit a vyhodnotit otázku, zda jí vůbec stojí za to zůstat v daném kolektivu a bojovat s nepřátelským prostředím. V mnoha případech může být daný kolektiv skutečně narušen patologickými jedinci a pokřivenými vztahy, které neodpovídají mezím běžného mezilidského chování. V takovém prostředí skutečně nebývají perspektivy k sebeuplatnění, a pokud není daný jedinec psychicky mimořádně odolná a sebevědomá osobnost s případnou perspektivou vedoucí pozice a kompetencí tyto vztahy a jejich nositele potříit, je lépe takto narušený kolektiv opustit. V tomto případě je doporučováno odejít co nejdříve, než se následky mobbingu projeví na psychice a sebevědomí mobbované osoby.

Pokud se potencionální oběť mobbingu rozhodne zůstat, není jiná cesta než se začít aktivně bránit. Nejhorší, co může takto postižená osoba udělat, je zůstat v kolektivu a tiše trpět další napadání.

Nejpřirozenější oporou bývá nalezení spojence, kdy vzniká mnohem větší šance na úspěšnou obranu. Důležité je i psychologické zázemí vytvořené mimo pracovní prostředí, které tvoří rodina, přátelé a koníčky.

Dalším doporučovaným krokem je promluvit si s mobberem o samotě, popsat mu své pocity, zeptat se ho na důvody jeho chování a případně pohrozit dalšími odvetnými kroky. (Informování vedení, personálních specialistů nebo medializace dalšími možnými cestami.) Uvedené hrozby však musí být ze strany mobbovaného splnitelné, jinak by jimi svého trýznitele spíše motivoval k prohloubení dalšího útaku.

Pokud osobní pohovor s mobberem nedospěje ke změně jeho chování, případně pokud na seriózní rozhovor vůbec nepřistoupí, je jako první krok doporučováno obrátit se na vedoucího pracovníka. Vzhledem k tomu, že někteří vedoucí pracovníci mají někdy sklony podobné případy bagatelizovat, je nutné mu v tomto případě zdůraznit, že se nejedná o běžné nedorozumění, ale o cílený a opakovaný nátlak. Pokud nebude postižené osobě poskytnuta náležitá podpora ze strany nadřízeného, je třeba uvědomit personalisty nebo odbory. Dalším stupněm je možnost obrany právní cestou. Jak vůči zaměstnavateli, který je za mobbing zodpovědný, protože zákoník práce zakazuje na pracovišti jakoukoliv diskriminaci, obtěžování a pronásledování. Tak vůči samotnému agresorovi.

Ke zdokumentování jednotlivých situací je doporučováno založit si mobbingový deník a události zapisovat. Je totiž velice pravděpodobné, že mobber bude při odvetných krocích ze strany oběti situaci bagatelizovat, zesměšňovat nebo vykreslovat po svém. Zvláště pokud případ ještě nevstoupil do fáze, kdy je již v obecném podvědomí. Z hlediska oběti je však včasná obrana velmi důležitá, protože ještě není psychicky deklasována a dosud nedělá profesní chyby, ke kterým by byla jinak postupně dotlačena.

Obětí mobbingu je podle průzkumů v rozvinutých zemích přibližně 4-8% pracujících osob. Podle průzkumů prováděných v České republice toto hodnota

dosahovala až 16%. Bohužel, většina případů mobbingu v praxi končí odchodem oběti z pracoviště a tedy faktickým úspěchem agresora nebo skupiny agresorů. Tato skutečnost je oboustranně velice znepokojivá, protože nejenže vážně postihuje oběť mobbingu. V důsledku je postižena i samotná organizace, které hrozí ztráta dobré pověsti a která je dále nucena vkládat prostředky do hledání a zapracovávání vhodných kvalifikovaných pracovníků.

3.2 Bossing

Pro vysvětlení u nás zatím nepříliš používaného slova „bossing“ lze tento výraz charakterizovat jako psychický teror na pracovišti, který provádí vedoucí pracovník na podřízeného.

Stejně jako v případě mobbingu se jedná o jev, který provází lidstvo jeho historií. V mnoha kulturách ještě mohl výše postavený člověk legálně doplňovat psychický teror na pracovišti i terorem fyzickým, například v podobě praskání bičem, či odepíráním stravy. (A to se nejednalo o vztah k otrokům, ale k sociálním třídám považovaným za relativně svobodné.)

I v současné době je upadnutí v nemilost u svého nadřízeného, kdy vedoucí dává zřetelně najevo nepříznivý osobní postoj, pro podřízeného závažná a nepříjemná záležitost, která může mít mnoho podob. V mnoha případech k tomu může mít nadřízený i legitimní důvody podepřené špatnými pracovními výkony, nespolehlivostí, nedochvilností nebo chováním podřízeného v kolektivu. Může se tak jednat o postoje zdůvodnitelné, ale i o postoje zcela iracionální, vyplývající například z osobních antipatií.

Upadnutí v nemilost u nadřízeného však automaticky neznamená, že nadřízený začne uplatňovat prvky bossingu. V mnoha běžných situacích, pokud vedoucí není osobností s patologickými rysy, nebo není problematickým pracovníkem „zahnán do kouta“, se tento vztah nadále odehrává v mezích přiměřeného společenského chování a nemá znaky psychického teroru s tím, že po určitém čase se vztahy mohou vrátit k normálu.

Pro vypuknutí psychického týrání ze strany vedoucího jsou podstatné faktory osobnosti vedoucího, jeho psychické rozpoložení a tlaky, které na něho působí.

Důvody, které obecně vedou nadřízené k projevům bossingu:

- obavy z chytrého a schopného podřízeného,
- možnost popuštění průchodu špatným osobním vlastnostem a dokazování si pocitu osobní moci,
- značná psychická zátěž, kterou pro ně představuje (díky svému chování) určitý pracovník a nemožnost nebo neznalost efektivního postupu jak se ho zbavit jinou cestou,
- přirozená averze vůči určitému člověku (jeho vzhled, způsob jednání, oblečení),
- vyřizování starých účtů.

K výskytu uvedených důvodů bossingu přispívají i další faktory, které vztahy mezi vedoucím a vybranou obětí vyhrocují. Tyto faktory většinou vytvářejí psychickou zátěž pro nadřízeného, který má potřebu svou frustraci nebo hněv ventilovat dále, nejlépe na lidi, nad kterými může uplatňovat prostředky své moci.

Další obecné faktory působící na nadřízené, které vyhrocují vznik bossingu jsou:

- razantní způsoby jednání vyššího managementu a „tlak shora“, které jsou posléze přenášeny na vlastní podřízené s ještě větším důrazem,
- hněv na vyšší management z důvodu zneuznávání výsledků jeho práce a zásluh,
- osobní frustrace nadřízeného pracovníka z pracovních nebo osobních důvodů a jejich přenášení na podřízené.

3.2.1 Praktiky a strategie bossingu

Samotné praktiky a strategie bossingu jsou odlišné od mobbingu. Projevy bossingu mohou být v některých případech velmi náhlé a razantní, protože vedoucí má nad svou obětí určitou moc, danou vzájemným postavením obou stran.

Praktiky a strategie můžeme rozlišovat tak, zda jsou praktiky se strany nadřízeného vedeny skrytou formou, nebo přímo a nezastíraně, často s veřejným podvědomím celého pracovního kolektivu. Nezastírané praktiky jsou spíše charakteristické pro

manuálně pracující zaměstnance s nižším právním podvědomím o možnostech obrany proti takovému jednání.

3.2.1.1 Nejpoužívanější obecně uváděné praktiky bossingu:

- opakované přidělování nejhorší práce,
- časté překládání z pracoviště na pracoviště,
- opakované veřejné peskování s osobními urážkami,
- podhodnocování vykonané práce,
- odpírání zaslouženého platu nebo prémie,
- nepovolení dovolené ve vybraném termínu,
- opakované nesmyslné pracovní úkoly,
- požadavky na odvedení práce mimo kvalifikaci,
- stálé vyhrožování (například výpovědí nebo snížením platu),
- hledání si záminek k trestům podle hesla „kdo chce psa bít, hůl si vždycky najde“.

K výše uvedeným praktikám bossingu můžeme přiřadit i strategie bossingu. Tyto strategie bývají ze strany vedoucího pracovníka většinou dobře promyšlené a probíhají v dlouhodobějším horizontu. Často nebývají vedeny přímo, veřejnou formou a jsou používány spíše v kancelářském prostředí, kde vedoucí předpokládá jisté právní podvědomí oběti.

Pomocí zvolené dlouhodobé strategie, jejíž forma je z pohledu z venku blízká standardním činnostem vyplývajícím z pravomoci vedoucího pracovníka, může nadřízený provádět bossing na vybrané oběti. Současně může sbírat důkazy o nedostacích v práci oběti a dopředu si vytvářet krytí proti případnému osočení z bossingu.

3.2.1.2 Nejpoužívanější strategie bossingu

Zadávání sisyfovských úkolů

Jedná se o úkoly, které nemají žádný praktický smysl a pro organizaci nemají žádný přínos. Může se tak například jednat o variaci opakovaného příkazu k vyhloubení jámy a k následnému pokynu k jejímu zaházení. Tedy praktice používané v minulosti k psychickému pokoření vězňů. Oběti této strategie bossingu je již při zadání samotného

úkolu jasné, že veškerá provedená práce přijde vniveč. Při několikanásobném opakování takového úkolu (i když s drobnými obměnami) je velice obtížné soustředit energii a přinutit se k jeho kvalitnímu splnění. Na takovou situaci však nositel strategie čeká a vytváří si tak důvody k možným represím.

Přidělování nevhodných úkolů

V tomto případě mají zadávané úkoly praktický smysl, ale sahají mimo kompetence nebo jiné možnosti pracovníka. Tyto úkoly mohou mít úroveň hluboko pod pracovníkovi kvalifikační předpoklady a nebo naopak mohou svou náročností jeho kvalifikaci vysoko překračovat. Může se také jednat o úkoly, které neodpovídají fyzickým možnostem nebo zdravotnímu stavu pracovníka. Opakované plnění takových úkolů je pro pracovníka traumatizující a snižuje jeho sebevědomí.

Nepřiměřená kontrola

Tato strategie je pro jejího nositele zřejmě nejsnáze obhajitelná z důvodu plnění jeho povinnosti kontroly odvedené práce. Těžko se totiž prokazuje, že prováděna kontrola v tomto případě sahá nad rámec běžných zvyklostí a týká se ověřování i nepodstatných dílčích výsledků a formalit. Nebo je tato kontrola prováděna s větší přísností a s nepřiměřenými nároky. Vyhodnocení kontroly může také obsahovat záměrné zneužívání výsledků a hodnoty odvedené práce.

Strategie nepřiměřené kontroly se nemusí týkat pouze kvality odvedené práce, ale může zahrnovat i detailní kontrolu docházky a přestávek v práci, využívání telefonu pouze pro služební účely, způsob komunikace se zákazníky a obchodními partnery anebo čas strávený připojením na internetu, či způsob využívání přidělených prostředků informačních technologií.

Cílem strategie je opět shromáždit dostatečný počet důvodů k nastavení následných represí a znejistit oběť, která tak může pod neustálým tlakem začít kupit chyby.

Nečekané změny a překvapení

Tato strategie využívá skutečnosti, že pro většinu lidí jsou do určité míry stresující nečekané a náhlé změny, nebo nepříjemná překvapení. Na podřízeného může například silně a negativně zapůsobit, když je bez předchozího upozornění jeho pracoviště náhle obsazeno někým jiným a jeho osobní věci jsou vystěhovány. Podobné důsledky může

mít pro pracovníka také zjištění, že pro něho běžné kompetence jsou náhle okleštěné, či že najednou nemá potřebná práva v oblasti informačních technologií. Obdobou této strategie může být i náhlé odebrání úspěšně rozpracovaných projektů a přidělení projektů bezvýznamných nebo meškajících.

Izolace pracovníka

Tato strategie se snaží separovat oběť od potřebných a nutných informací, včetně možné izolace od kolegů jako jednoho z informačních zdrojů. V praxi se jeví tak, že postižený pracovník není úmyslně informován o důležitých změnách nebo rozhodnutích anebo není zván na porady, které by se ho měly týkat. Důsledkem je ztráta odborné prestiže v očích kolegů. Nepozváním na poradu také dává vedoucí signál ostatním zaměstnancům, že tato osoba či její názor nejsou pro daný projekt důležité. Bossingem postiženému pracovníkovi může být také vedoucím očividně a veřejně dáváno najevo, že se s ním v perspektivě nepočítá.

Veřejné zpochybňování psychického stavu

Pokud jsou k tomu vhodné podmínky a povaha pracovníka tomu nahrává, může vedoucí sáhnout ke strategii založené na zpochybnění psychického stavu pracovníka. Tato strategie je zaměřena na zveličování významu energických gest nebo naopak neúměrně apatických reakcí pracovníka na vyvolávané podněty. Popis těchto zveličovaných reakcí je pak populární formou šířen dál jako výlevy psychických potíží. Takto „označený“ pracovník se může jen velice obtížně obhajovat, že jeho psychický stav odpovídá běžnému standardu. Přitom již samotná návštěva psychologa pro potvrzení o zdravotním stavu dává pro mnoho lidí podnět k pochybám.

3.2.2 Prevence proti bossingu

Cílem útoků ze strany vedoucího se může stát každý. Tyto útoky mohou být vyvolané jak způsobem jednání, tak i přirozenými osobními antipatiemi. Zatímco osobní antipatie jsou velmi obtížně ovladatelné, způsob svého chování může podřízený pracovník přizpůsobit tak, aby nevyvolával zbytečné podněty k bossingu.

Odborníci doporučují „nebýt přechytralý“, zvláště po nástupu do nového zaměstnání. Vedoucí si může projevy takového rázu vyhodnotit jako útok na svou

pozici a neadekvátně na ně reagovat. Osoba s tímto způsobem jednání si též velmi těžko získá sympatie a podporu od kolegů, které jsou velmi důležité pro psychickou podporu v případě, pokud se dotyčný obětí bossingu skutečně stane.

Podnětem k bossingu může být i dojem flákače nebo osoby, která má ke každému zadanému úkolu negativní vztah, rozvrací kolektiv anebo vytváří v kolektivu proti svému vedoucímu opozici. Toto jsou jevy, na které musí reagovat každý vedoucí pracovník. Ne každý však na ně zareaguje v rámci legálních a přiměřených postupů.

Nelze opomenout ani to, že některé osoby se svým způsobem chování sami nabízejí za oběť bossingu, pokud k takovému jednání má jejich vedoucí sklony. Podřízené jednání, strach nebo neschopnost vyslovit svůj názor předurčují takového člověka do role hromosvodu, zásobníku úkolů, vykonavatele osobních služeb, nebo oběti, které jsou odepírány zasloužené odměny za odvedenou práci.

3.2.3 Obrana proti bossingu

Pokud již dochází k nepochybným projevům bossingu, je třeba, aby si postižený pracovník sám vyhodnotil a posoudil, zda mu stávající práce a pozice stojí za dlouhodobou psychickou zátěž a překonávání překážek, které budou následovat v případě, že se rozhodne zůstat a bossingu vzdorovat. Odborníci na tuto problematiku se shodují v tom, že za odchod z pracovního postu z důvodu bossingu se nikdo nemusí stydět. V praxi je změna zaměstnání častý a vhodný způsob řešení některých druhů problémů a pocitu malého sebeuplatnění na pracovišti.

Pokud se pracovník postižený bossingem rozhodne zůstat, je třeba dát nadřízenému najevo své postoje. V některých situacích se stává, že si vedoucí, který sám může být pod velkým psychickým tlakem, neuvědomuje závažnost a důsledky způsobu svého jednání. Je tedy třeba vyžádat si rozhovor s nadřízeným a vyjádřit se, že způsob jeho jednání sahá dle mínění postiženého za rámec standardů chování na pracovišti nebo mimo pravomoci nadřízeného. Případně, že přidělované úkoly sahají mimo kompetence a možnosti postiženého. Současně je nutné nenechat se vyprovokovat k unáhlenému, nepředloženému nebo vulgárnímu jednání.

Dále je třeba mluvit o svých problémech s kolegy a přáteli. Zejména komunikace s kolegy umožní ventilaci problému a vzájemné porovnání osobních zážitků a postojů

aktérů k situacím, které se na pracovišti odehrávají. Zveřejnění problému, vstupující do podvědomí širšího okolí na pracovišti, může v některých případech vedoucího pracovníka utlumit v jeho projevech a případně usnadnit následující možnou konfrontaci.

Pro případnou následnou konfrontaci je doporučováno si zapisovat případy, které jsou obětí považovány za projevy bossingu, a případně shromažďovat důkazy v materiální i digitální podobě. Samozřejmě v rámci platných právních norem.

Dalším doporučovaným krokem v případě, že projevy bossingu i přes úvodní odezvu neustávají, je zaujetí oficiálního postoje a uvědomění odpovědných pracovníků personálního oddělení nebo vyšších nadřízených, případně odborové organizace. Součástí tohoto postupu je již konkrétní popis a doložení uvedených příkoří. S tím, že popis případů nemůže být zkreslený osobními postoji a reálně odpovídá skutečností. Postižený totiž musí počítat s tím, že nadřízený se bude snažit případy bagatelizovat nebo rozporovat a hledat nepřesnosti v údajích.

Pokud by ani výše uvedené postupy nebyly úspěšné a nebyl na ně brán zřetel, je možné se obrátit na sdružení, která se bossingem zabývají. Takovými sdruženími u nás jsou například Sdružení práce a vztahů nebo Český helsinský výbor.

V případě dalšího vyhrocení situace, zejména pokud byl s postiženým pracovníkem ukončen pracovní poměr nestandardními postupy s formami nátlaku nebo mimo platné právní normy, je možné řešit situaci právní cestou a žádat například finanční náhradu. Při tomto řešení je však třeba počítat s nutnou trpělivostí a odvahou k prokazování a prosazování svých práv.

Odborníci doporučují pracovníkům, kteří se cítí být ohroženi bossingem, preventivní zvyšování vlastní kvalifikace, protože většina lidí v důsledku tohoto dlouhodobého sociálního stresu odchází při první možné příležitosti do jiného zaměstnání. Problémem takového postupu bývá, že pracovník často ve snaze co nejrychleji nastoupit jinam, přejde do nového zaměstnání na pozici, kde nemůže uplatnit svou kvalifikaci, nebo na málo placené místo, kde jeho odbornost není plně využívána.

I když se v České republice o bossingu zatím příliš nehovoří a popis případů tohoto typu není často medializován, nemůžeme si dělat iluze, že by bossing u nás v různých formách jeho projevů neexistoval. A i když je z vyjádření odborníků na tuto

problematiku patrné, že většina případů končí odchodem oběti ze stávajícího zaměstnání, existují i cesty, jak se tomuto patologickému způsobu jednání bránit.

3.3 Bullying

Výraz bullying vznikl ve Spojených státech, kde je používán jako obecné označení pro všechny projevy šikany, jako jsou emocionální, verbální nebo fyzické napadání ve všech sférách, kde k těmto projevům může docházet. Jsou to například školství, ozbrojené složky, vězeňství, pracoviště, ale i náboženská sdružení a sportovní oddíly. Výraz bullying zde charakterizuje spíše napadání oběti jedním agresorem, případně agresorem a dalšími víceméně pasivními účastníky, kteří pouze přihlížejí nebo stojí v pasivní roli na straně agresora. Pro projevy agrese skupinového charakteru, v níž se na šikaně aktivně podílí více účastníků, se v USA používá výraz „mobbing“.

Podle některých evropských autorů je výraz bullying v současné době vnímán spíše jako označení pro nejhrubší projevy šikany ve formě přímého fyzického napadení nebo agresivního a hulvátského chování a urážení. Tito autoři nechápou bullying jako samostatný typ konfliktu, ale jako formu agrese, která daný typ konfliktu provází. Výrazem bullying tedy lze v našich podmínkách označit nejen opakované týrání fyzickými útoky, které se mohou ve veřejné sféře nejčastěji vyskytovat například mezi školáky nebo příslušníky ozbrojených složek, ale také opakované hrubé a hulvátské slovní útoky s cílem snížit sebevědomí a pokořit oběť, které se mohou vyskytovat ve více sférách lidské společnosti.

3.3.1 Formy bullyingu

Ve sféře pracovního prostředí není v naší republice forma bullyingu v podobě přímého fyzického napadání ze strany vedoucího typická. Byly však zveřejněny takové kauzy, kdy agresor považoval za součást pracovní náplně svých asistentek sexuální služby a v případě jejich odporu je opakovaně fyzicky napadal. Jsou také známé případy, které svojí formou stojí na hranici pracovních vztahů a nelegálního zaměstnávání (nebo dalších forem daňových úniků). Oběťmi takových případů přímého fyzického napadání mohou být nelegálně zaměstnávání cizinci a utečenci, pracující zejména ve stavebním průmyslu, nebo ženy vydírané v nelegálních erotických službách.

S formami hrubého slovního urážení a hulvátského chování v pracovním prostředí se lze potkávat poměrně často. Takové formy jednání často používají drobní podnikatelé ve stavebnictví nebo službách vůči svým zaměstnancům a považují je za adekvátní v případě kritiky kvality a množství odvedené práce. Objevují se však i případy u státních úřadů a renomovaných firem, kdy navenek distingováním manažeri volí při slovních vyjádřeních kritiky vůči podřízeným hrubé a urážlivé výrazy. Opakování takových výlevů vůči podřízenému tak může splňovat všechny znaky bossingu s projevy bullyingu.

Protože v našem prostředí lze výraz bullying považovat za agresivní formy takových patologických vztahů na pracovišti jako jsou mobbing, bossing a sexual harassment, vztahují se na tyto případy podobné metody a doporučované postupy řešení.

3.3.2 Obrana proti bullyingu

Obecně doporučované formy možné obrany proti bullyingu jsou:

- neztratit kontakt s realitou a usilovat o náhled nad celou záležitostí,
- nezůstat s problémem v izolaci, nechat si poradit od odborníků, či podobně postižených,
- „najít si spojence včetně psychologa či tzv. kouče“, ¹¹
- stanovit si priority, povinnosti a úkoly, abych ve stresu nedělal/a zbytečné chyby,
- zvážit rizika a rozhodnout se, zda zůstat, nebo odejít,
- neopomíjet rodinu, koníčky, účinnou relaxaci, styk s přáteli a známými.

3.4 Sexual Harassment

Sexual Harassment je další závažnou formou patologických vztahů, které se na pracovišti mohou vyskytovat. Samotný anglický výraz znamená sexuální obtěžování, týrání, donucování nebo šikanování a označuje situaci, při níž dochází k sexuálně motivovanému chování jedné osoby vůči druhé, která takové chování neopětuje nebo odmítá. Sexuální obtěžování tedy můžeme charakterizovat jako chování ovlivněné

¹¹ BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era group; 2003. s. 82.

základními lidskými pudy, i když v některých případech může být sexuální tematika pouze zástěrka pro chování primárně útočící na lidskou důstojnost s cílem obět' co nejvíce pokořit.

První právní ošetření sexuálního obtěžování jako forma diskriminace v zaměstnání bylo zavedeno v USA již v roce 1964, i když samotný pojem Sexual harassment vstoupil do obecného podvědomí až koncem sedmdesátých let minulého století.

V naší zemi byl problém sexuálního obtěžování na pracovišti dlouho přehlížen a bagatelizován. V období komunistické nomenklatury se zde vztahy na pracovištích odehrávali v poněkud jiných podmínkách. V organizovaném životě pod dohledem místních buněk komunistické strany a odborových organizací se ženy cítily v otázce sexuálního obtěžování celkem sebejistě a s pocitem, že se s případnými problémy mají kam obrátit. (Nutno poznamenat, že tato situace by zřejmě odvíjela jinak, pokud by oběť byla osoba politicky nevyhovující nebo pokud by byl agresorem vysoce postavený funkcionář.)

I po pádu železné opony, na počátku 90. let dvacátého století byl tento problém u nás i nadále zlehčován. Lze to charakterizovat oblíbeným překládáním původního anglického výrazu na pojem „sexuální harašení“, který přejal a zpopularizoval J. Škvorecký. Používání tohoto výrazu vytvářelo dojem, že se jedná o nezávažné prohřešky chování. Dojem přemrštěného postoje k projevům náklonnosti mezi muži a ženami navíc umocňovaly historky z extrémních soudních případů ze Spojených států, kde za formu sexuálního obtěžování může být považováno i podržení dveří, odsunutí židle, kompliment nebo omluva formou květiny.

V České republice pochází právní ošetření týkající se sexuálního obtěžování až z roku 2001, kdy úpravy stávajícího zákoníku práce umožnily postih za takové formy chování i u nás.

Z výsledků publikovaných výzkumů obecně vyplývá, že sexuálně obtěžovány jsou převážně ženy ze strany mužů, ale v jistém procentu případů je tomu i naopak. Podle informační studie „Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů“, kterou v roce 2005 provedlo oddělení Gender & sociologie sociologického ústavu AV ČR vyplynulo, že se sexuálním obtěžováním na pracovišti setkala čtvrtina české pracující populace. *„Jde častěji o ženy, jichž se se sexuálním*

obtěžováním setkala téměř 28 %. Z toho 13 % osobně a v 15 % šlo o někoho jiného. Z dotazovaných mužů se se sexuální obtěžováním setkala 22 %, z toho 4 % osobně a v 18 % šlo podle jejich vyjádření o někoho jiného.“¹²

Chování agresora v sexuální obtěžování může být podle mínění odborníků motivováno větším množstvím pohnutek. Od zoufalých projevů nešťastné lásky, přes způsoby chování ovlivněné komplexy méněcennosti, či naopak z dojmu vysoké nadřazenosti a pocitu, že se obtěžovaná osoba nemůže bránit. Dalšími motivy může být i víceméně skrývaná sexuální nebo psychická úchylka, ale také pragmatické snahy o upevnění si svého postavení z pozice nadřízeného a dokazování své moci.

Sexuální obtěžování bývá vedeno jak z pozice nadřízeného, tak od pracovníků funkčně zařazených na stejné úrovni. Z výsledků výzkumů obecně vyplývá, že procento obtěžování pracovníky zařazenými na stejné úrovni jednoznačně převládá. V případě, že je vedeno z pozice nadřízeného, je však závažnost situace rapidně vyšší, protože možnosti obrany pro oběť jsou mnohem obtížnější.

Pro posouzení, zda se v daném případě jedná o sexuální obtěžování, jsou nejdůležitější pocity adresáta, který vnímá dané chování buď jako nevymykající se běžným normám anebo jako formu obtěžování. Pokud tedy adresát vnímá určitý způsob chování jako urážlivý nebo nevhodný se sexuálním podtextem, může se jednat o sexuální obtěžování i když to sám agresor považuje za běžný způsob svého jednání, proti kterému ostatní osoby v obdobných situacích nic nenamítají. Toto posouzení vychází z prostředí, z kterého daná osoba pochází, ale i z dosavadních životních zkušeností ze vztahů v kolektivech, kterými člověk od dětství prochází.

3.4.1 Vliv firemní kultury na sexuální obtěžování

V české republice se lze v současné době setkat na pracovním trhu se třemi protipóly v oblasti firemní kultury, které se staví k fenoménu sexuálního obtěžování zcela rozdílným způsobem. „Je možné obecně konstatovat dosti častý výskyt sexuálně

¹² SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Informační studie oddělení Gender & Sociologie: Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. [online]. 2006 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: <http://www.mp-sv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

konotovaného chování mezi zaměstnanci organizací. Toto chování není ale vždy organizací vnímáno jako sexuální obtěžování. Postoj firmy k problematice sexuálního obtěžování se liší podle organizačního prostředí a firemní kultury. Existuje zásadní rozdíl mezi starým „postsocialistickým“ organizačním prostředím, prostředím malých firem rodinného typu a prostředím panujícím ve firmách se zahraniční účastí, kde je ustavována nová zahraniční organizační kultura.“¹³

Společnost se zahraniční účastí

Kultura této organizace je většinou importována z domácí země většinového vlastníka. Vládou zde obvykle formální vztahy, neosobní komunikace i způsoby chování a přesně nastavená pravidla pravomocí. Eventuální výskyt sexuálního obtěžování představuje pro organizaci hrozbu, která jí ohrožuje jak zevnitř, kdy rozvrací tým a ovlivňuje pracovní výkon, tak z venku, kdy by případná aféra mohla poškodit image organizace. Tyto organizace mohou mít rozdílný postoj k milostným vztahům na pracovišti. Pro některé mohou být tyto vztahy nepřípustné, stejně jako eventuální příbuzenské vztahy (zejména ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti). V některých firmách však mohou být vztahy mezi zaměstnanci naopak tolerovány.

Organizace tohoto typu mají většinou zpracované etické kodexy, které obsahují zákaz jakékoliv diskriminace a sexuálního obtěžování. V některých firmách fungují vyčleněné orgány, které se mají zabývat řešením konfliktů mezi zaměstnanci, včetně případů sexuálního obtěžování. Tyto koncepty tvořené dle zvyklostí mateřských zemí společností, však zatím nejsou v českém prostředí příliš funkční a existují spíše formálně.

Malá firma rodinného typu

Tyto organizace si většinou zakládají na neformálních a osobních vztazích, z čehož může, mimo jiné, vyplývat i vysoká hladina sexuality v prostředí organizace. Sexuálně zaměřené vyjadřování zde může být součástí běžné komunikace a majitelé nebo

¹³ SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Informační studie oddělení Gender & Sociologie: Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. [online]. 2006 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: <http://www.mp-sv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

manažeři mohou žít v přesvědčení, že nikoho nemůže obtěžovat. Protože majitelé znají zaměstnance osobně a běžně řeší problémy na základě neformálních vztahů a postojů, mají dojem, že o zaměstnancích vědí vše potřebné a předpokládají, že v případě výskytu sexuálního obtěžování by si postižená osoba přišla stěžovat. V tomto prostředí nejsou standardem etické kodexy a sexuální obtěžování není vymezeno žádnými pravidly nebo směnicemi.

Firma nebo úřad s „postsocialistickým“ organizačním prostředím

V tomto typu organizace může firemní kultura v některých případech vycházet ještě z minulého politického režimu. Oproti nadnárodním společnostem se v tomto prostředí obecně vyskytuje vyšší hladina sexuálně motivovaného chování. Organizační řády v těchto organizacích vycházejí většinou pouze ze zákoníku práce, ale některé aspekty mohou být řešeny v rámci kolektivní smlouvy, jako výsledek spolupráce s odbory. Preventivním opatřením vůči sexuálnímu obtěžování není v těchto organizacích věnována valná pozornost, ale vzhledem k existenci personálních oddělení a případně odborové organizace, se jeví případný výskyt problémů sexuálního obtěžování jako sice obtížně definovatelný, ale rámcově řešitelný.

3.4.2 Formy sexuálního obtěžování

Francouzská psychiatrická M. F. Hirigoyen (která však uvažuje pouze v intencích sexuálního obtěžování žen ze strany mužů) popsala různé kategorie sexuálního obtěžování takto:

- *„obtěžování sexistického typu, při kterém muž zachází se ženou odlišně, protože je žena, jedná se o sexistické poznámky nebo o sexistické chování,*
- *svádění,*
- *sexuální vydírání,*
- *sexuální pozornost, kterou si žena nepřeje,*
- *nucení k sexu,*

- *sexuální útok.*¹⁴

Podle již výše zmiňované informační studie oddělení Gender & Sociologie, Sociologického ústavu Akademie Věd ČR z roku 2005 jsou za způsoby sexuálního obtěžování považovány například:

- *„milostné vztahy na pracovišti,*
- *konverzace se sexuálním podtextem,*
- *neverbální způsoby jako dvojsmyslná gesta, obrázky nahých dívek vylepené na zdi kanceláře,*
- *posílání lechtivých vtipů a obrázků elektronickou poštou, prohlížení pornografie na internetu,*
- *prohlížení pornografických materiálů v zaměstnání,*
- *flirtování sahající nad rámec firemní etikety nebo osobně obtěžující,*
- *komentáře na fyzický vzhled a oblékání,*
- *nevhodné poznámky a narážky na životní styl,*
- *otázky na sexuální život i žádosti o sdělení osobních údajů,*
- *fyzické doteky a kontakty, které nejsou nutné,*
- *vynucování sexuálních kontaktů.*¹⁵

Dalšími formami obtěžování mohou být i tyto projevy:

- *„upřený pohled na intimní části těla obtěžované osoby,*
- *obtěžující telefonáty a neustálé zvaní schůzku, na večeri nebo do kina i přes opakované výslovné odmítnutí.*¹⁶

Dle závěrů studií se nejčastěji formy sexuálního obtěžování vyskytují ve verbální podobě. Jedná se například o různé vtipky nebo návrhy se sexuálním podtextem, narážky na soukromý život, nemístné poznámky, ale i žádosti o sdělení osobních a intimních údajů.

¹⁴ HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. s. 74.

¹⁵ SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Informační studie oddělení Gender & Sociologie: Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. [online]. 2006 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: <http://www.mp-sv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

¹⁶ MATYÁŠEK, P. *Sexuální obtěžování*. Právník, 1998, č.8. s. 17.

3.4.3 Důsledky pro osobu postiženou sexuálními obtěžováními

Důsledky pro oběť jsou souhrnem psychických, zdravotních a společenských problémů, které mohou vyústit ztrátou zaměstnání ale i stěhováním oběti. Oběť pak v dalších zaměstnání obtížně hledá důvěru ve spolupracovníky a nese si sebou dlouhodobou psychickou zátěž.

Možné obecně uváděné důsledky pro oběť sexuálního obtěžování jsou:

- komplex psychických a zdravotních problémů,
- ztráta důvěry v prostředí, kde obtěžování nastalo,
- ztráta důvěry v osoby, které jsou v podobném postavení jako agresor,
- snížení sebevědomí oběti,
- oslabení kruhu důvěry nebo vyloučení z profesních, rodinných nebo přátelských skupin,
- urážka na cti a pověsti,
- ztráta práce a příjmů,
- nutnost přesídlení (do jiného města, zaměstnání apod.),
- snížené ohodnocení v referencích pro nového zaměstnavatele z důvodu nižší produktivity práce nebo zvýšené absence.

3.4.4 Vliv sexuálního obtěžování na organizaci

Nejen samotná osoba postižená sexuálními obtěžováními nese důsledky tohoto chování. Tento jev negativně ovlivňuje vztahy v organizaci a následně se projevuje v celé řadě kontextů.

Možné důsledky vlivu sexuálního obtěžování na organizaci:

- zvýšený týmový konflikt a omezení produktivity práce,
- při neřešení problému vzniká dojem jeho tolerance, pád etických norem, kázně a respektu,
- zvýšená absence,
- zvýšené náklady na péči o zdraví při zdravotních důsledcích (deprese, úzkost, alkoholismus, noční můry, post-traumatický stresový syndrom, únava, bolesti

hlavy, poruchy koncentrace, žaludeční vředy, stravovací poruchy, apatie, agresivita, vysoký krevní tlak, ztráta sebeúcty, pokusy o sebevraždu...),

- ztráta kvalifikovaných pracovníků, kteří se rezignací chtějí vyhnout obtěžování,
- pokles prestiže organizace z pohledu veřejnosti a obchodních partnerů,
- finanční náklady, jestliže se věc dostane před soud.

3.4.5 Obrana před sexuálním obtěžováním

Obrana před sexuálním obtěžováním není vždy snadnou záležitostí. I když je ve většině případů iniciátorem kolega ve stejném postavení jako samotná oběť a je tak možno hledat zastání u nadřízených pracovníků, může dojít k nepochopení stížnosti v kolektivu spolupracovníků a k vyčleňování oběti. V případech, kdy je iniciátorem přímo zaměstnavatel nebo nadřízený je záležitost z pozice oběti ještě složitější. V zásadě jsou v případech, kdy se nejedná přímo o kriminální činy, doporučovány následující možnosti obrany:

Upozornění a výstraha iniciátorovi obtěžování

Pokud se osoba cítí být sexuálně obtěžována prohřešky méně závažného rázu, je doporučováno dát iniciátorovi najevo, že je jí takové jednání nepříjemné a nemělo by se opakovat. Obtěžovaná osoba může toto iniciátorovi sdělit při osobním rozhovoru nebo v písemné formě. Protože každý vnímá způsoby chování různě, je důležité dát najevo své postoje a stanovit hranice vzájemného chování. Včasným upozorněním a ohrazením se tak lze předejít mnohem závažnějším konfliktům a jejich důsledkům.

Vyzvání zaměstnavatele nebo nadřízeného o sjednání nápravy

Pokud se chování iniciátora obtěžování přes varování nezmění, je dalším krokem možnost obrátit se na zaměstnavatele. Ve větších organizacích prostřednictvím svých nadřízených nebo personalistů. V zájmu dobrého jména samotného zaměstnavatele je tuto záležitost řešit. Oběť může po zaměstnavateli žádat o upuštění od takového chování ze strany iniciátora a odstranění následků, včetně poskytnutí přiměřené omluvy a nápravy.

Oslovení odborové organizace

Oběť má též možnost se obrátit na odbory. Pokud je osoba v odborech organizována má právo na bezplatné právní poradenství ze strany odborů, případně

právo na bezplatné zastupování před soudem. Odbory by měly dávat jasně najevo svá stanoviska k sexuálnímu obtěžování na pracovišti, aby takové problémy nebyly tolerovány a přehlíženy.

Písemná stížnost na Inspektorát práce

Dalším krokem je možnost se obrátit na Inspektorát práce. Tyto úřady mají působnost podle krajů a jsou věcně příslušné k provedení kontroly ve věci diskriminace a sexuálního obtěžování na pracovišti. Kontaktní informace jsou snadno přístupné na internetových stránkách Státního úřadu inspekce práce.

Podání soudní žaloby

Soudní řízení je poslední možností jak se domoci svých práv. A i když se uvedené řízení může zřejmě pohybovat v různých intencích, od některými právníky vyhlašované presumpce viny (nařčená strana musí prokazovat svou nevinu) pro tyto případy, až po pravý opak, je možno považovat tuto formu obrany za velmi účinnou a pro agresora velmi nepříjemnou.

Česká společnost obecně vnímá hrozbu sexuálního obtěžování na pracovišti jako umělý a zbytečně přeceňovaný problém. Skutečnost, že se se sexuálním obtěžováním na pracovišti (ať už jako oběť nebo svědek) setkala celá čtvrtina pracujících osob, však svědčí o tom, že jde o velmi častý jev, o kterém se málo mluví.

Postoje jednotlivých organizací k problematice sexuálního obtěžování se liší podle firemní kultury dané organizace. Z praxe je však zřejmé, že pouze minimální počet případů je řešen formální cestou. Nejčastějším vyústěním případu proto bývá ukončení pracovního poměru ze strany oběti nebo přesun oběti či iniciátora na jiné pracoviště. Zaměstnanci a především ženy by však měly vědět, že existují účinné možnosti na koho se s žádostí o pomoc obrátit. Zde lze uvést především Státní úřady inspekce práce, které jsou vybaveny odpovídajícími pravomocemi k řešení případů sexuálního obtěžování.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V pracovním prostředí trávíme většinu času běžného pracovního dne. Proto je velice důležité jak se v tomto prostředí cítíme. Pokud se zde cítíme dobře, máme všechny předpoklady pro odvedení kvalitní práce. Naopak, nepříznivé pracovní prostředí nás může psychicky i zdravotně ovlivňovat, což bude mít s velkou pravděpodobností vliv i na produktivitu naší práce.

V zaměstnání jsme ovlivňováni firemní kulturou organizace, ve které pracujeme. Sdílíme hodnoty, normy, názory, rituály, symboly a způsoby chování, které jsou ve firmě standardem, a přebíráme pravidla chování v určitých situacích.

Se svými kolegy navazujeme v zaměstnání určité vztahy, které spoluvytvářejí prostředí našeho pracoviště. Tam kde převládá přátelská atmosféra, lidé navzájem spolupracují a pomáhají si, se ve valné většině cítíme lépe. To má samozřejmě kladný vliv i na výsledky naší práce. Naproti tomu, pokud se pohybujeme v prostředí, kde vzniká prostor pro intriky, nedůvěru a napětí se s velkou pravděpodobností mohou objevovat i patologické mezilidské vztahy. V takovém prostředí klesá i pocit sounáležitosti s firmou, motivace zaměstnanců a produktivita práce.

V každodenním životě, a to i pracovním, se setkáváme s odlišnými názory, spornými situacemi i problematickými osobnostmi. Konflikty na pracovišti jsme proto nuceni brát jako běžnou věc. Vznikají jak mezi jednotlivci, tak i mezi celými skupinami. Podstatné je, že musí být řešeny. K řešení konfliktů můžeme přistupovat formou spolupráce, hledáním kompromisu, ale i konfrontací nebo ústupem. V řešení mezilidských vztahů je třeba sebeovládání, trpělivosti a vcítění se do rolí jiných lidí.

Patologické mezilidské vztahy vznikají ze závisti, z obavy o pracovní post, z touhy ovládat druhé, komplexů méněcennosti, sexuálních motivů a ze špatných morálních vlastností a nedostatečného právního povědomí. Takové vztahy najdeme především v organizacích, ve kterých existuje nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, kde převládá autoritářský styl řízení, a nadřízení pracovníci se nejsou schopni vypořádat s konfliktem.

Nepřátelské chování na pracovišti má zpravidla směřovat k tomu, aby postižený zaměstnanec ukončil pracovní poměr a pracoviště opustil, případně sloužil agresorovi

jako bezbranná hračka. Iniciátoři často používají různé rafinované intriky, které navenek mohou vypadat banálně, neškodně nebo jako nevinné žertíky. Obětí patologických jevů na pracovišti se může stát kdokoliv. Neexistuje typická oběť, stejně jako neexistuje typický pachatel. (I když někteří lidé s uzavřenější povahou mohou být snadnějším a častějším cílem útoků.)

A jak se takovým útokům bránit? Mnoho odborníků, kteří se zabývají problematikou pracovněprávních vztahů, klade hlavní důraz na prevenci a celospolečenskou osvětu. Je třeba si také uvědomit, že za diskriminaci na pracovišti je zodpovědný zaměstnavatel. Zákoník práce totiž ve svém aktuálním znění jasně uvádí: „V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace“.¹⁷

Zaměstnavatelé by tedy měli se svými zaměstnanci mluvit, sledovat jejich chování a řešit konflikty ve všech podobách. Varování před patologickými jevy lze také zakotvit do pracovních smluv nebo interních předpisů.

Velká váha při řešení problému však spadá především na samotné oběti. Většina případů patologických jevů na pracovišti bohužel končí odchodem právě těch osob, které byly poškozeny. Potěšitelné však je, že v současnosti stoupá počet obětí těchto jevů, které se rozhodly všemi dostupnými prostředky bránit.

¹⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §16.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PRŮZKUMNÉ TERÉNNÍ ŠETŘENÍ

5.1 Vytýčení cílů praktické části

Předmětem šetření v praktické části této práce je problematika konfliktů, konfliktních situací a případných patologických jevů, které se vyskytují mezi zaměstnanci akciové společnosti se sídlem v Praze, která podniká v oblasti energetiky.

Záměrem je zjistit, zda jsou zaměstnanci organizace vystaveni některé z forem šikany nebo sexuálního obtěžování. Případně, zda jsou svědky nebo dokonce původci takových jevů.

Součástí šetření je i výzkum, jak zaměstnanci vnímají postoje vedení společnosti k prevenci patologických vztahů mezi zaměstnanci a jak vedení organizace zvládá případné konfliktní situace.

Cíle praktické části byly stanoveny takto:

- 1) Zjistit, zda se na pracovišti objevují konflikty a jaké jsou jejich příčiny.**
- 2) Jak vedení organizace zvládá konfliktní situace.**
- 3) Popsat efektivnost opatření ze strany vedení organizace k předcházení konfliktních situací.**

5.2 Charakteristiky organizace, ve které probíhal výzkum

Organizace, ve které probíhal výzkum je akciovou společností se sídlem v Praze podnikající v oblasti energetiky. V organizaci došlo v uplynulých letech k výrazným organizačním změnám v souvislosti se změnami vlastníků, kterými byly po přechodnou dobu i zahraniční investoři působící v energetice.

Restrukturalizace firmy postupně přinesla odprodej části nemovitého majetku a vydělení některých činností pod dceřiné společnosti. Toto má vliv na skutečnost, že se v organizaci v současné době výrazně snížilo procento zastoupení dříve většinových dělnických profesí, které spadaly zejména pod sekce údržby a výroby.

Dalším charakteristickým znakem organizace byl ještě před několika roky vysoký věkový průměr zaměstnanců, kteří zde ve velké míře pracovali dlouhodobě, často dvacet až třicet let. Po restrukturalizaci nyní nastupují do organizace především mladí lidé s vysokoškolským vzděláním. Věková skladba zaměstnanců se tak stává celkem vyrovnanou.

5.3 Stanovení hypotéz a použitých postupů

5.3.1 Hypotézy

Hypotéza k vytýčenému cíli č. 1) *Zjistit, zda se na pracovišti objevují konflikty a jaké jsou jejich příčiny.*

Vzhledem k tomu, že v nedávné době došlo k reorganizaci společnosti a byly tím částečně narušeny stávající mezilidské vztahy na pracovišti, byla vyslovena hypotéza **H1**:

- **Na pracovišti se objevují konflikty, příčinami jsou především narušené kolegiální vazby.**

Hypotéza k vytýčenému cíli č. 2) *Zjistit, jak vedení organizace zvládá konfliktní situace.*

Vzhledem k tomu, že reorganizace společnosti i nábor nových zaměstnanců jsou prováděny za spolupráce s personálními specialisty a organizace si zakládá na svém dobrém jménu, byla vyslovena hypotéza **H2**:

- **Vedení organizace zvládá konfliktní situace v dostatečné míře.**

Hypotéza k vytýčenému cíli č. 3) *Popsat efektivnost opatření ze strany vedení organizace k předcházení konfliktních situací.*

Vzhledem k tomu, že v poslední době nebyla veřejně ani vnitrofiremně medializována kauza konfliktních situací v organizaci, byla vyslovena hypotéza **H3**:

- **Efektivnost opatření ze strany vedení organizace k předcházení konfliktních situací je v současné době na dostatečné úrovni.**

5.3.2 Použité postupy

Jako nástroj ke zjištění požadovaných informací byl zvolen dotazník, jehož plné znění je uloženo v „Příloze A“ této práce. Pomocí uvedeného dotazníku byla oslovena skupina zaměstnanců organizace, vybraná s cílem pokud možno rovnoměrně rozložit respondenty podle pohlaví, věku, vzdělání a profese.

Dotazník byl respondentům zasílán elektronickou poštou na základě předchozí ústní dohody, s žádostí o kompletní vyplnění a vrácení buď v listinné formě do vlastních rukou zadavatele, nebo formou odpovědi v elektronické poště.

Součástí průvodní zprávy k dotazníku byl i příslib zachování plné anonymity, protože toto téma může být pro řadu oslovených respondentů velmi citlivé, zvláště pokud se jedná o vyjádření postojů k nadřízeným pracovníkům a prezentace osobních zážitků v této problematice.

Celkem byly shromážděny údaje od třiceti respondentů. Lze konstatovat, že všichni respondenti, kteří se po předchozí ústní dohodě uvolili dotazník vyplnit, ho i odevzdali.

Ke každé otázce je možnost výběru ze čtyř odpovědí. Pouze u otázky č.1, která se týká pohlaví respondenta, jsou logicky pouze dvě možnosti. V otázkách bylo používáno co nejméně odborných slov, aby dotazování nebyli mateni neznámými pojmy. V několika případech však přesto bylo třeba respondentům některé otázky blíže vysvětlit a upřesnit.

Výsledky vyhodnocení některých otázek byly konzultovány s personální specialistkou dané organizace, která přispěla cennými znalostmi z globálního pohledu v rámci organizace a porovnáním zjištěných údajů se svými praktickými zkušenostmi.

5.4 Seznámení se záměry dotazníku a stavbou otázek

Dotazník obsahuje 25 otázek a skládá se z několika částí tak, aby umožňoval co nejreálnější odezvu na otázky vytýčené v úvodu praktické části této práce.

V první části, kterou tvoří otázky č. 1 až č. 4, se dotazy týkají identifikace souboru respondentů podle pohlaví, věku, vzdělání a pracovního zařazení, pro ověření reprezentativnosti skupiny respondentů a případné upřesnění odezvy dle požadované kategorie.

V následující hlavní části dotazníku jsou sestaveny otázky č. 5 až č. 18 týkající se identifikace možných zdrojů konfliktů, jako je nevyhovující pracovní prostředí, pocit nespravedlivého nebo příliš nízkého mzdového ohodnocení, či nejasností v kompetencích jednotlivých pracovníků. Další otázky v této části dotazníku se týkají identifikace druhů konfliktů, které se na pracovišti vyskytují nejčastěji a především míry těchto konfliktů jako potencionálních zdrojů projevů mobbingu. Otázky č. 14 a č. 15 jsou navíc nepřímě směřovány ke zjištění, zda sám respondent nepociťuje projevy šikany na své osobě.

V další části dotazníku jsou uvedeny otázky č. 19 a č. 20 zaměřené na míru firemní kultury ve vztahu k sexuálnímu obtěžování a na postoje k, náboženskému vyznání, tělesným postižením nebo rasovým odlišnostem některých kolegů.

Otázky č. 21 a č. 22 dále mapují činnost nadřízených v otázkách přístupu k podřízeným a možným projevům bossingu.

Poslední část dotazníku tvoří otázky č. 23 až č. 25, které jsou zaměřeny na zjištění, zda respondenti pociťují důvěru v podporu ze strany zaměstnavatele, pokud by se setkali s případy patologických jevů na pracovišti a zda by měli odvahu se proti těmto jevům postavit.

5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.5.1 Identifikace souboru respondentů

Tato část dotazníku slouží k ověření reprezentativnosti skupiny respondentů a k případnému přidělení váhy zjištěných výsledků v případě, že se na určitou skupinu respondentů vztahuje vyšší riziko patologických jevů.

Otázka č. 1

Vaše pohlaví je

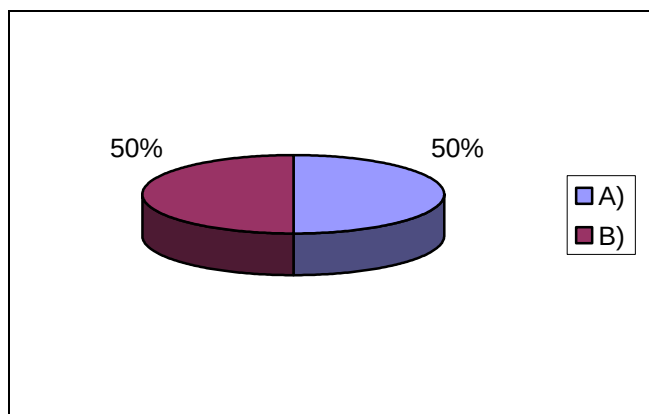
A) muž,

B) žena.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)
Počet odpovědí	15	15

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Shodou okolností se v dotazníkovém šetření podařilo shromáždit přesně poloviční poměr respondentů mužského a ženského pohlaví. Dostatečné zastoupení odezvy od osob ženského pohlaví bude důležité například pro šetření ohledně výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti.

Otázka č. 2

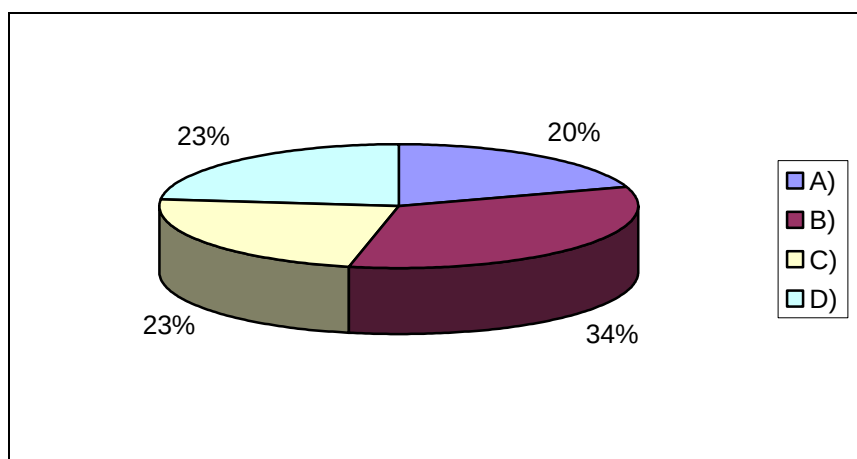
Váš věk je

- A) 20 až 30 let,
- B) 30 až 40 let,
- C) 40 až 50 let,
- D) 50 a více let.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	6	10	7	7

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Rozložení věkové struktury respondentů je poměrně rovnoměrné, pouze respondentů ve věku mezi 30 až 40 je v řádu deseti procent více, což by ale nemělo mít na výsledky šetření vliv.

Otázka č. 3

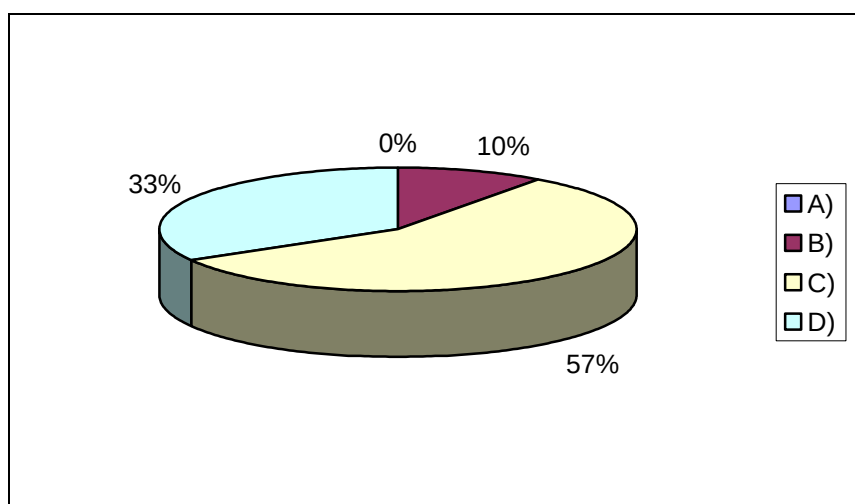
Vaše nejvyšší vzdělání je

- A) základní,
- B) vyučení,
- C) střední vzdělání ukončené maturitou,
- D) vysokoškolské.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	0	3	17	10

Graf 3: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Nejvíce respondentů má střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou. V zastoupení dále následuje vysokoškolské vzdělání a vzdělání zakončené výučním listem. Respondenta se základním vzděláním se mi nepodařilo oslovit. Při konzultaci s personální specialistkou společnosti jsem byl ujištěn, že tento poměr přibližně odpovídá poměru vzdělání zaměstnanců v rámci celé společnosti.

Otázka č. 4

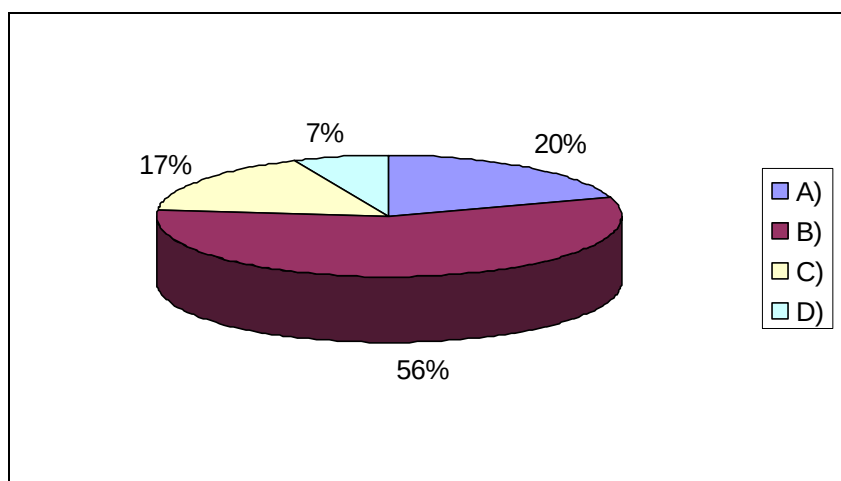
Ve firmě jste zařazeni na pracovní pozici

- A) dělnické,
- B) referentské nebo jako specialista,
- C) nižší management,
- D) vyšší management.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	6	17	5	2

Graf 4: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Největší počet respondentů pracuje na pozici referenta nebo specialisty, následují dělnické profese a pozice nižšího managementu. Podařilo se mi též shromáždit odpovědi od dvou zástupců vyššího managementu. (Při doplňkovém zjišťování poměrů dosaženého vzdělání a zastávané pozice bylo patrné, že referentské pozice a pozice specialistů zastávají středoškolsky i vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Překvapivý je vysoký počet zaměstnanců s úplným středoškolským vzděláním v dělnických pozicích. I tyto závěry mi při následné konzultaci potvrdila personální specialistka z globálního pohledu v rámci celé organizace.)

Vyhodnocení souboru respondentů

Vzhledem k výše popsaným vyhodnocením otázek č. 1 až č. 4 je možno skupinu respondentů považovat za reprezentativní vzorek zaměstnanců organizace.

5.5.2 Otázky dotazníkového šetření a jejich vyhodnocení

Otázka č. 5

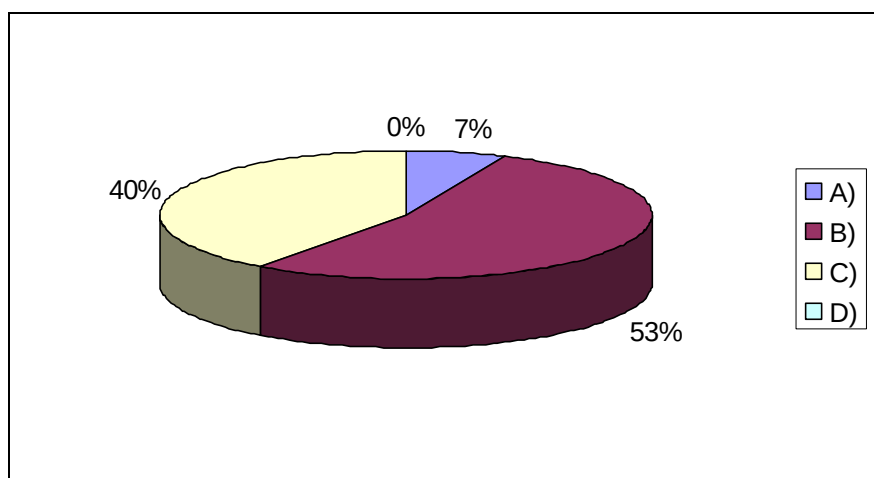
Máte kladný vztah ke svému pracovišti jako místu?

- A) ano, jednoznačně,
- B) mám ke svému pracovišti celkem kladný vztah,
- C) nemám nijak zvláštní, asi k jako k jakémukoliv jinému pracovišti,
- D) nemám, když si na své pracoviště vzpomenu, svírá se mi žaludek.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	6	16	12	0

Graf 5: Vztah k pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Z obdržených výsledků vyplývá, že většina respondentů má ke svému pracovišti kladný vztah, což lze z hlediska zaměstnavatele vyhodnotit jako pozitivum. Žádný z respondentů nezvolil v této otázce možnost pod bodem D), která by mohla být prvním vodítkem k případnému výskytu patologických konfliktů na pracovišti.

Otázka č. 6

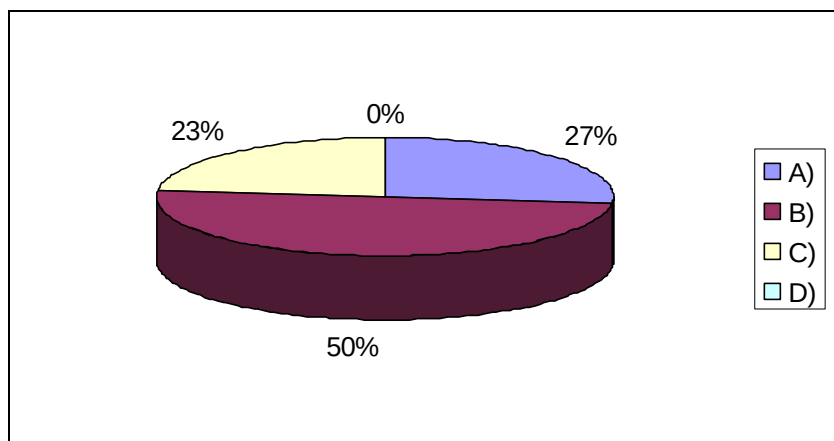
Je Vaše pracovní prostředí příjemné? Máte dostatek místa a klidu, vyhovující sociální zařízení, tepelnou pohodu a čistotu na pracovišti?

- A) pracuji v příjemném pracovním prostředí,
- B) moje pracovní prostředí sice není ideální, ale nemohu si stěžovat,
- C) pracovní prostředí mi není moc příjemné a někdy jsem kvůli tomu nervózní,
- D) moje pracovní prostředí je nevyhovující, já i moji kolegové to výrazně pociťujeme.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	8	15	7	0

Graf 6: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Ve výsledcích šetření v této oblasti převažuje spokojenost s pracovním prostředím na pracovišti. (Jako doplňující informaci lze uvést, že jako méně příjemné hodnotí své

pracoviště spíše zaměstnanci zařazení v dělnických profesích.) Možnost pod bodem D), která by mohla poukazovat na zvýšené riziko konfliktů z hlediska nevyhovujícího pracovního prostředí, nezvolil žádný z respondentů.

Otázka č. 7

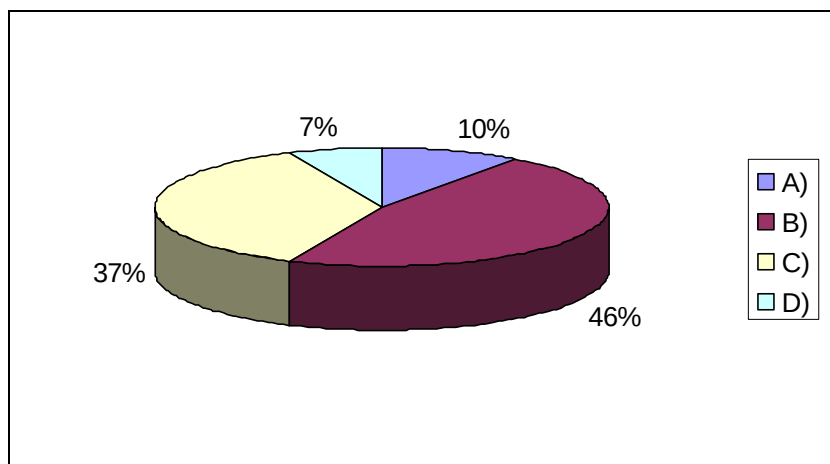
Odpovídá náročnost práce Vaší mzdě?

- A) jsem spokojen(a),
- B) mohlo by to být lepší, ale nemohu si stěžovat,
- C) nejsem příliš spokojen(a),
- D) rozhodně ne.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	3	14	11	2

Graf 7: Spokojenost se mzdou



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Ve výsledcích převyšuje spíše spokojenost se mzdou. Zjištěné výsledky nesignalizují zvýšené riziko konfliktních situací v této oblasti. (Jako doplňující informaci lze uvést, že mezi nespokojenými převládají pracovníci na dělnických pozicích a mladí vysokoškolsky vzdělaní lidé na pozicích referentů nebo specialistů.)

Otázka č. 8

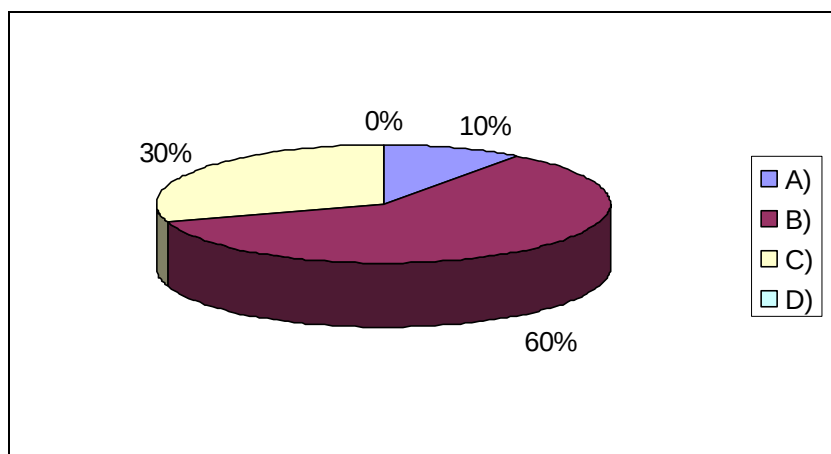
Domníváte se, že výše mzdy ve Vašem kolektivu je relativně spravedlivá?

- A) ano,
- B) asi celkově ano, i když se najdou výjimky,
- C) myslím, že je spíše nespravedlivá,
- D) rozhodně nespravedlivá.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	3	18	9	0

Graf 8: Spravedlnost mzdy



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Zjištěné převážně kladné hodnocení pohledu zaměstnanců na spravedlnost mezd je asi v prostředí české republiky poněkud překvapivé. Po konzultaci s personální specialistkou jsem došel k odůvodnění těchto výsledků tím, že zaměstnanci organizace mají většinou pouze velmi hrubou povědomost o výši osobního ohodnocení a případných odměn svých kolegů. Z pohledu organizace je takto nastavená politika příznivá i v tom, že dává méně podnětů k pocitu nespravedlnosti v odměňování mezi zaměstnanci a z toho méně pramenících podnětů pro konflikty.

Otázka č. 9

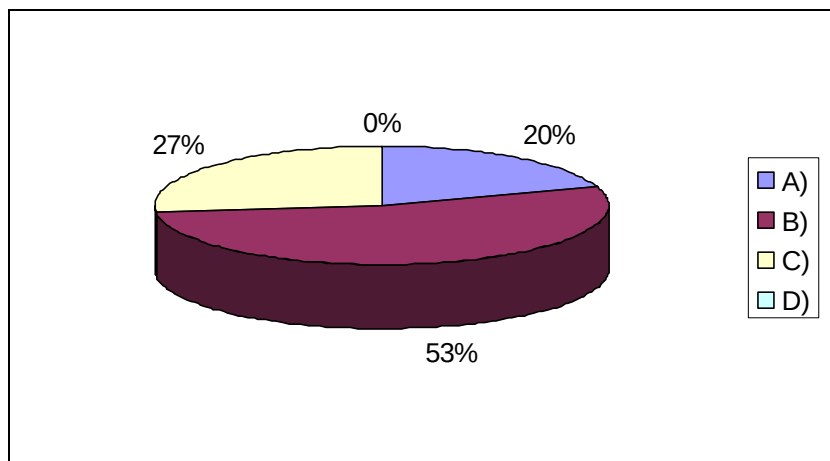
Existují nějaké nejasnosti v pracovních kompetencích ve Vašem kolektivu?

- A) ne, nejasnosti v kompetencích nemáme, víme co máme dělat a kdo koho zastupuje,
- B) ne, nejasnosti v kompetencích v zásadě nemáme, i když se v některých případech najdou drobné třecí plochy,
- C) ano, kde začínají a končí naše kompetence víme pouze přibližně, někdy se o tom musíme dohadovat,
- D) ano, věčně mezi sebou musíme řešit kdo a co má dělat.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	6	16	8	0

Graf 9: Nejasnosti v pracovních kompetencích



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

I když se většina odpovědí respondentů přiklání ke kladnému hodnocení určení a rozdělení kompetencí a zcela zápornou odpověď pod bodem D) nezvolil nikdo z dotazovaných. Bylo by možné se z pohledu organizace zamyslet na kladení důrazu v rozdělení kompetencí, protože téměř třetina respondentů připouští drobné třecí plochy

ve vztazích v této oblasti, která může potencionálně působit jako závažný zdroj konfliktů na pracovišti.

Otázka č. 10

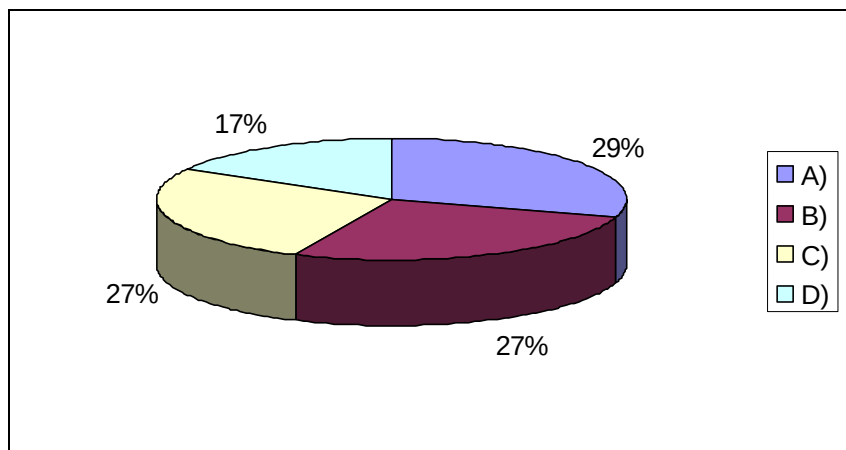
Na Vašem pracovišti vznikají nejčastěji konflikty

- A) mezi nadřízenými a podřízenými,
- B) mezi kolegy,
- C) mezi odděleními nebo směnami,
- D) s jinými subjekty (např. konflikty s dodavateli).

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	9	8	8	5

Graf 10: Původy vzniku konfliktů



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Celkem rovnoměrné rozložení odpovědí na uvedené možnosti této vložené otázky vypovídá o tom, že organizační kultura společnosti není zatížena jednostrannými konfliktními vztahy. Možnost pod bodem D) je spíše únikovou volbou pro respondenty, kteří se k otázce neumí vyjádřit.

Otázka č. 11

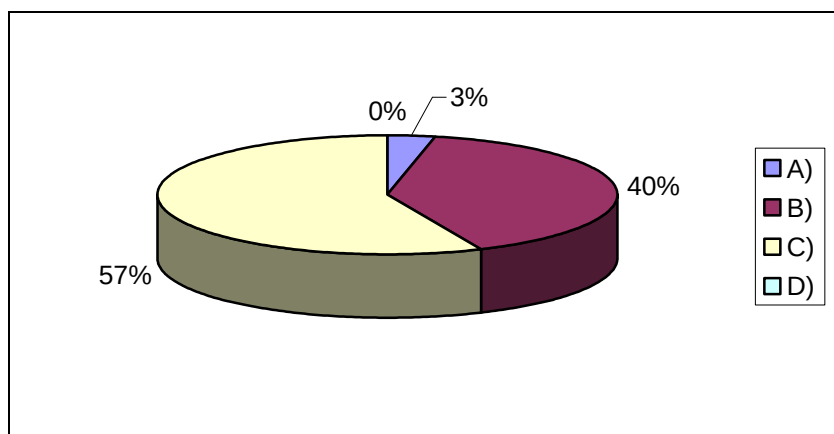
Je na Vašem pracovišti zvykem, že splnění úkolu má přednost před zachováním kladných vztahů s kolegy?

- A) ano, jednoznačně,
- B) ano, snad s výjimkou kolegů, kteří si mohou být navzájem nějak užiteční,
- C) ano, pokud si spolupracující kolega neplní své pracovní povinnosti a já bych na to doplatil(a),
- D) ne, i kdybych na to měl(a) doplatit.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	1	12	17	0

Graf 11: Pevnost vztahů mezi kolegy



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

I když více než polovina respondentů zvolila v této otázce odpověď, která svědčí o zdravých kolegiálních vztazích, je třeba vzít do úvahy druhou téměř stejně početnou skupinu zaměstnanců společnosti, která vztahy s kolegy posuzuje především z hlediska vzájemné užitečnosti. Z tohoto zjištění lze odvodit, že firemní kultura organizace není v současné době nasměrována k tomu, aby podporovala kolektivy s pevnými kolegiálními vazbami. Vzhledem k pouze jedné zvolené odpovědi pod bodem A) však toto šetření nenaznačuje nějakou patologii v kolegiálních vazbách zaměstnanců.

Otázka č. 12

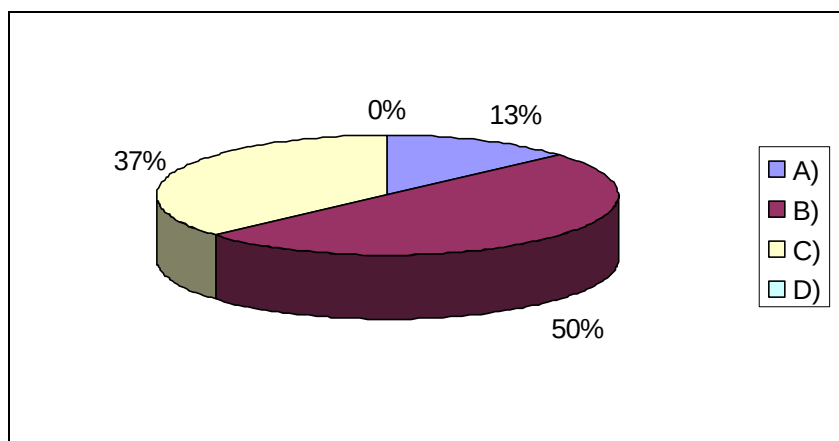
Dostáváte se do konfliktu s nejbližšími kolegy?

- A) ne, už si ani nepamatuji, kdy naposledy,
- B) ano, ale zřídka a snažíme se konflikty urovnávat,
- C) ano, v kolektivu nejsou vždy nejlepší vztahy, někteří kolegové spolu těžko komunikují,
- D) ano, téměř neustále, v kolektivu je velmi špatná atmosféra.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	4	15	11	0

Graf 12: Konflikty mezi nejbližšími kolegy



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

I když téměř dvě třetiny respondentů hodnotí své vztahy v kolektivu jako převážně kladné a nikdo neuvedl, že v jeho pracovním kolektivu je velmi špatná atmosféra, lze situaci v jedné třetině vztahů na pracovišti hodnotit jako napjatou. Z hlediska pravděpodobnosti výskytu patologických jevů z důvodu špatných kolegiálních vztahů prolínajících firemní kulturou organizace není situace alarmující, ale z hlediska personalistů by bylo vhodné sledovat další vývoj tohoto jevu.

Otázka č. 13

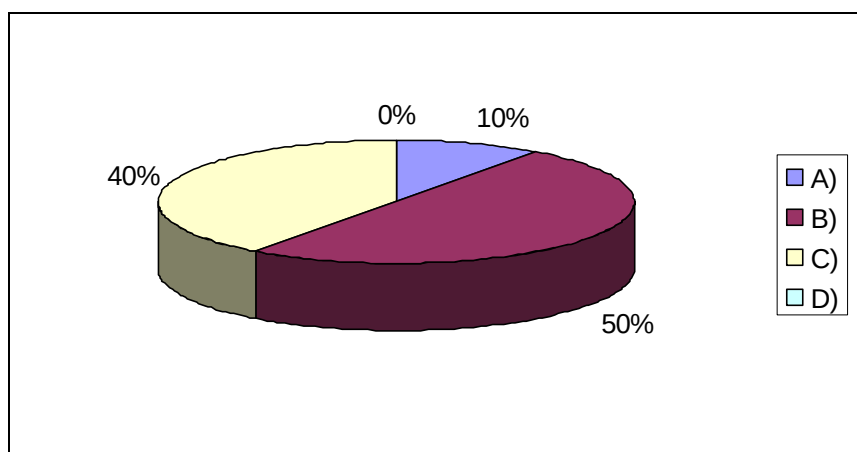
Dostáváte se Vy i vaši kolegové do konfliktu s pracovníky v rámci celé organizace?

- A) nemáme žádné problémy,
- B) někdy se jednotlivě vyskytne nějaký problém,
- C) stává se to poměrně často, ale spíše některým jednotlivcům,
- D) stává se to všem kolegům a téměř při každém jednání.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	3	15	12	0

Graf 13: Konfliktní vztahy napříč celou organizací



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka byla zaměřena na zjištění úrovně vztahů a spolupráce v rámci celé organizace. Zjištěné výsledky nenapovídají o tom, že by vztahy napříč organizací měly narušovat chod probíhajících procesů. Z pohledu personalistiky vyvstává otázka z jakého důvodu má část zaměstnanců opakované problémy v komunikaci. Zda je důvodem neznalost procesů nebo nedostatečné určení kompetentních osob, horší komunikační dovednosti části zaměstnanců nebo jsou příčiny v nedávné reorganizaci společnosti a v narušení původních dlouholetých osobních vazeb.

Otázka č. 14

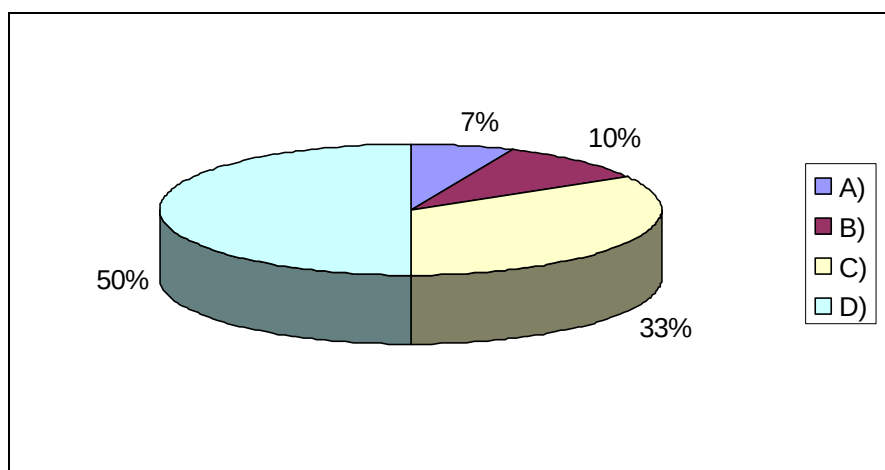
Je někdo v kolektivu, komu se raději vyhýbáte?

- A) ano a je jich více,
- B) ano, jedna osoba,
- C) ano, je to podivín a nemáme si co říci,
- D) ne.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	2	3	10	15

Graf 14: Konfliktní osoby v kolektivu



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka je zaměřena na zjištění příznaků, zda sama dotazovaná osoba nepociťuje příznaky mobbingu vůči své osobě. Z celkového počtu třiceti dotazovaných respondentů uvedlo pět osob odpovědi, které by mohli odkazovat na tento patologický jev. Zjištěné výsledky je třeba pro ověření validity dát do souvislosti s následující otázkou, která je položena se stejným záměrem. Důvodů, proč respondenti zvolili tento typ odpovědi, může být více.

Otázka č. 15

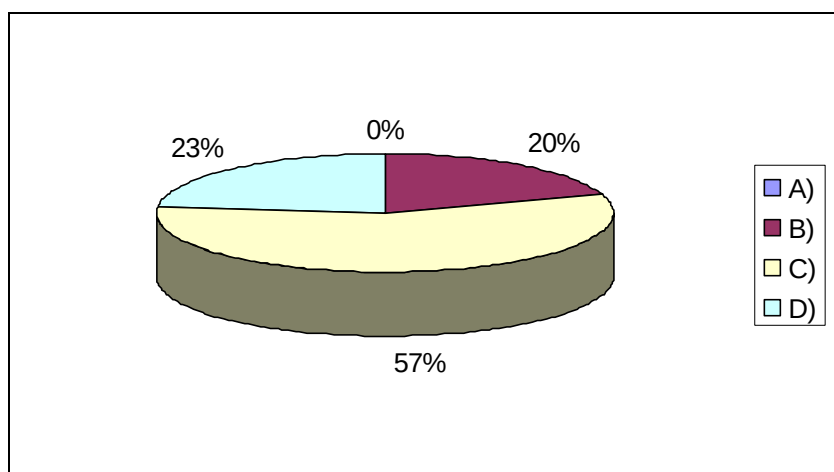
Dostáváte se někdy do konfliktu bez vlastního zapříčinění?

- A) ano, často - mívám z toho stres,
- B) někdy ano, aniž vlastně vím proč,
- C) zřídka, také jsem to hned s kolegy probral(a),
- D) ne.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	0	6	17	7

Graf 15: Konflikty bez vlastního přičinění



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka opět ověřuje, zda sama dotazovaná osoba nepociťuje příznaky mobbingu proti své osobě. Podstatným výsledkem je zjištění, že žádný z respondentů neuvádí odpověď pod písmenem A) a že více než tři čtvrtiny respondentů nemají v tomto ohledu problémy.

Otázka č. 16

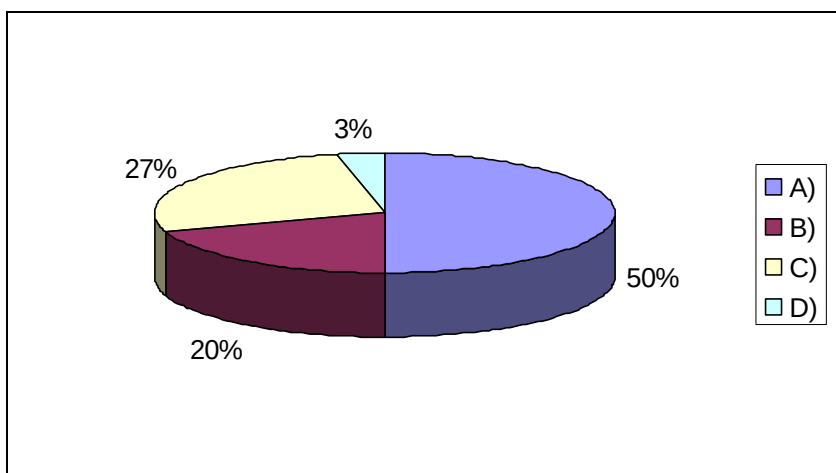
Je na Vašem pracovišti zvykem „zformovat“ si nováčka tak, že dělá některé úkony za své spolupracovníky?

- A) ne,
- B) ne, ale dokud nováček ještě nezvládá všechny úkoly, dostane část úkolů kolegy, který za něj složitější úkoly provádí nebo ho zaškoluje,
- C) ne, ale je zvykem, že nováček zastává některé společné úkony (např. rozdělování pošty, hlídání zásobování kuchyňky, zalévání květin),
- D) ano, je to u nás zvykem, musí za ostatní provádět některé činnosti,

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	15	6	8	1

Graf 16: Zvyk „formovat“ si nováčky



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka byla zaměřena na zjištění možného výskytu projevů šikany vůči novým zaměstnancům. Přinesla jednu alarmující odpověď a výsledky, které téměř u třetiny dotazovaných udávají rozdílné projevy chování zaměstnanců vůči nováčkům. Dosažené výsledky nemusí odkazovat přímo na patologický jev, ale díky okolnostem a charakterovým vlastnostem některých jedinců mohou v tento jev velmi snadno přerůst. Vedení organizace by mělo této problematice věnovat pozornost, protože hrozí, že se

rozdílné chování vůči nováčkům stane obecným znakem firemní kultury dané organizace.

Otázka č. 17

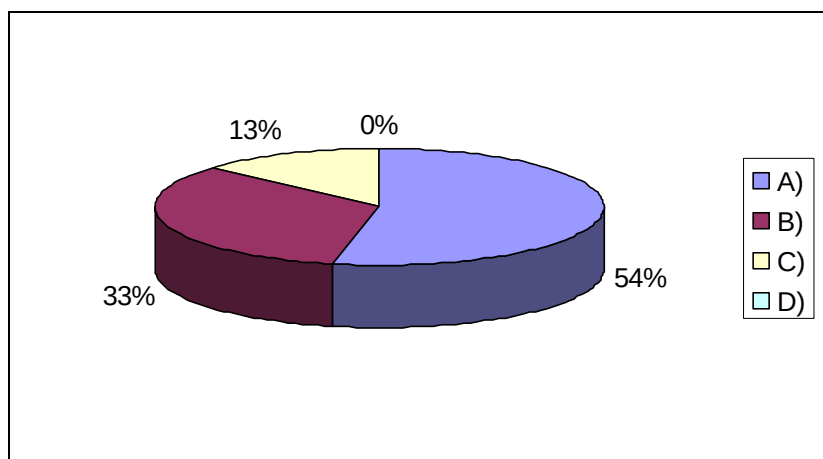
Používají se na Vašem pracovišti hanlivé nebo zesměšňující přezdívky?

- A) ne,
- B) ne, přezdívky se vyskytují, ale nejsou hanlivé a kolegové se s nimi ztotožňují,
- C) ano, v rámci naší skupinky nelichotivé přezdívky běžně používáme,
- D) ano, určité kolegy tak zná snad celá firma.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	16	10	4	0

Graf 17: Používání hanlivých přezdívek



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Otázka by měla reflektovat příznaky rozvinutých stádií mobbingu, kdy jsou oběti mobbingu již veřejně zesměšňovány napříč širší strukturou organizace. Shromážděné výsledky odpovědí respondentů o takto rozvinutých formách nesvědčí.

Otázka č. 18

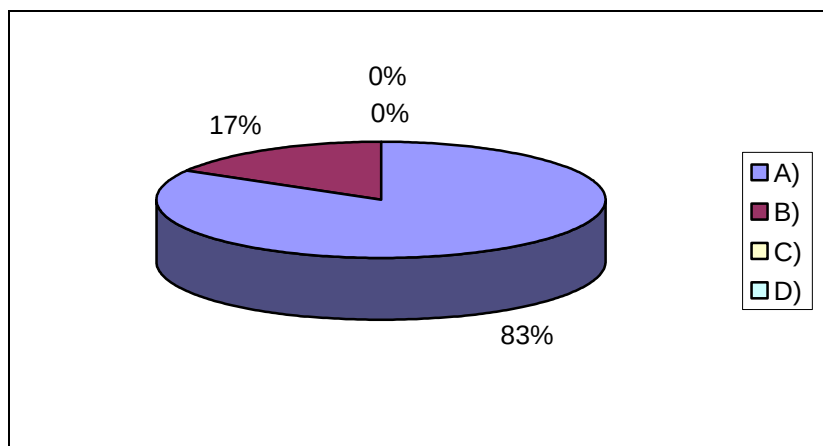
Stali jste se někdy svědkem fyzického útoku na Vašem pracovišti?

- A) ne,
- B) ne, ale slyšel(a) jsem, že se tu něco takového kdysi stalo,
- C) ano, jednou jsem to zažil(a),
- D) ano, opakovaně.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	25	5	0	0

Graf 18: Výskyt fyzických útoků na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka je zaměřena na případné zjištění velmi závažných patologických forem v mezilidských vztazích na pracovišti. Shromážděné výsledky svědčí o tom, že takto narušené vztahy se v organizaci nevyskytují.

Otázka č. 19

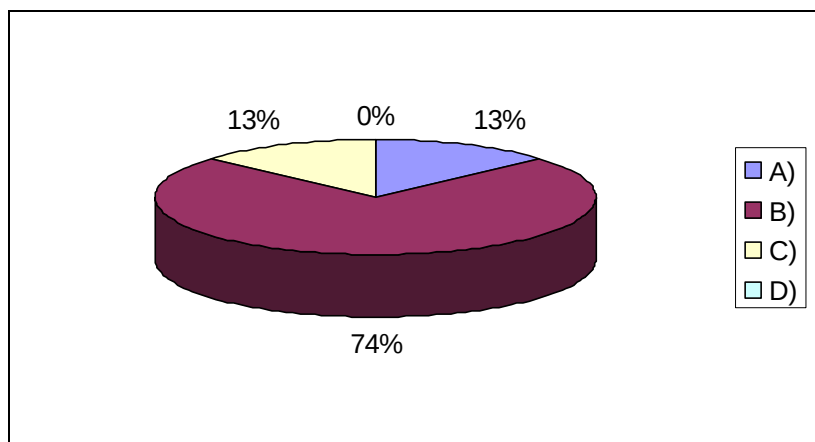
Setkáváte se na pracovišti s chováním se sexuálním kontextem?

- A) ne,
- B) ano, ve formě náznaků, úsměvů, podržení dveří a někdy i lichotek,
- C) ano, občas se objeví lechtivý e-mail, někteří kolegové říkají veřejně lechtivé vtipy nebo mezi sebou hodnotí kolegyně,
- D) ano, kolegové rozesílají sexuálně zaměřené e-maily, na PC nebo v tištěné podobě se objevuje pornografie, došlo i na fyzické kontakty a osahávání.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	4	22	4	0

Graf 19: Výskyt chování se sexuálním kontextem



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Dosažené výsledky celkem přesně vystihují odborníky popisované standardy sexuálně motivovaného chování v českých firmách, které se dosud liší od standardů v mezinárodních společnostech. Odlišný způsob chování vůči osobám druhého pohlaví ve formě erotických náznaků, podržení dveří a někdy i lichotek není v české společnosti obecně považováno za sexuální obtěžování. Dosažené zjištění hovoří o tom, že se zaměstnanci většinou setkávají se společensky tolerovaným chováním, i když čtyři případy, které již spadají do lehčích forem sexuálního obtěžování, jistě nejsou

v pořádku a z pozice vedení společnosti by bylo nadále potřeba na tyto formy chování upozorňovat.

Otázka č. 20

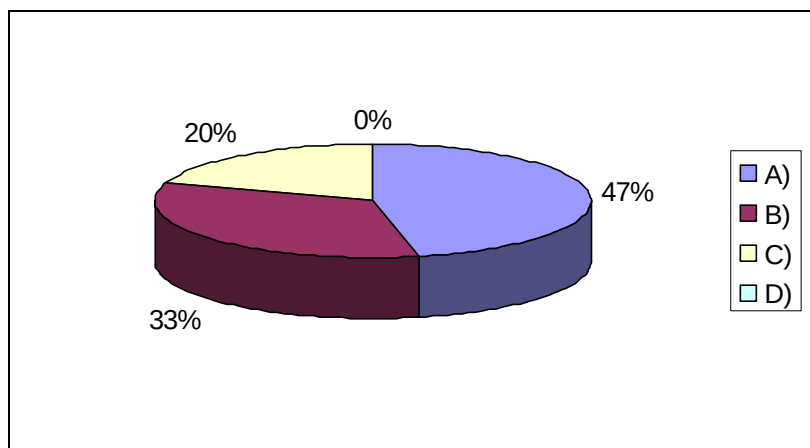
Setkáváte se na pracovišti s negativní pozorností kvůli rase, postižení, vyznání nebo jiné odlišnosti nějakého kolegy?

- A) ne,
- B) ne, ale někdy se člověk setká s pozdviženým obočím nebo údivem,
- C) ano, kolegové mezi sebou takového člověka pořádně proberou,
- D) ano, takový kolega je veřejně cílem legracek, vtípků, poznámek a ústrků.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	14	10	6	0

Graf 20: Negativní chování kvůli rase, postižení nebo vyznání



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Dosažené výsledky nenaznačují, že by se zaměstnanci vůči jedincům, kteří se nějakým způsobem odlišují od většiny, chovali způsobem, který by měl patologické rysy a byl zdrojem nějakých forem šikany. Určitým způsobem mohou být tyto výsledky zkresleny i tím, že v hlavní budově společnosti sídlí i Národní rada osob se zdravotním postižením a zaměstnanci organizace se s pracovníky i klienty NRZP denně setkávají,

což přináší nejen větší míru pochopení vůči zdravotně postiženým spoluobčanům, ale i drobné problémy a strasti například ve výtažích a v jídelně. Těmto zkušenostem zřejmě odpovídá třetinové zastoupení odpovědí zvolených pod bodem B). Šest zvolených odpovědí pod bodem C) přikládám běžným povahovým vlastnostem českého naturelu. Z pohledu hodnověrnosti obdržených odpovědí může být tento výsledek i kontrolou, že respondenti odpovídali na otázku v celku pravdivě.

Otázka č. 21

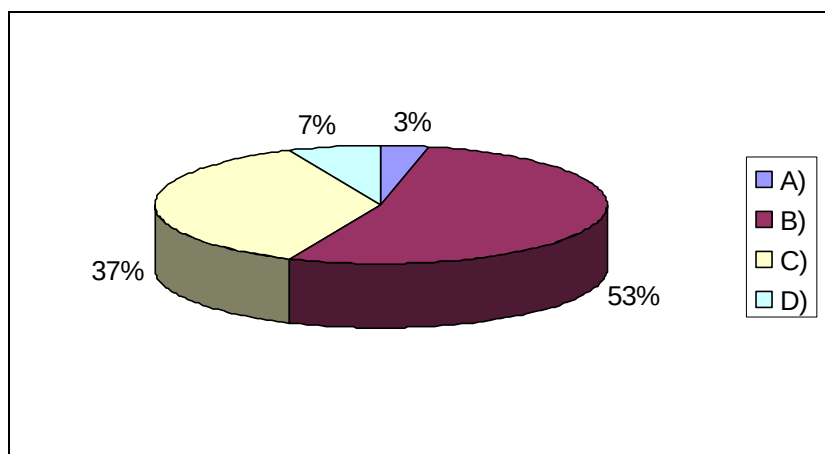
Má Váš nadřízený snahu řešit konfliktní situace v kolektivu?

- A) ano, má aktivní snahu o tom hovořit s jednotlivci i s celým kolektivem a vytvářet příjemnou pracovní atmosféru,
- B) ano, pokud za ním někdo s takovým problémem přijde, problém operativně řeší,
- C) ano, ale mám pocit, že ho s takovými problémy spíše obtěžujeme,
- D) ne, konflikty si prý máme řešit sami mezi sebou.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	1	16	11	2

Graf 21: Snaha nadřízených řešit konflikty



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka byla směřována na pocity zaměstnanců vůči tomu, jakým způsobem se nejbližší nadřízený snaží předcházet konfliktním vztahům v kolektivu, případně jak je řeší v situaci, kdy již nastanou. Dosažené výsledky rozhodně nenasvědčují o tom, že by se nejbližší nadřízený snažili nějakým způsobem konfliktům v kolektivu předcházet. K řešení těchto situací by navíc nadřízený dle mínění respondentů nepřistupovali vždy aktivním a vstřícným způsobem.

Výsledky tohoto zjištění by rozhodně měly být podnětem pro vedení organizace k proškolení vedoucích pracovníků ve způsobu přístupu k této problematice.

Otázka č. 22

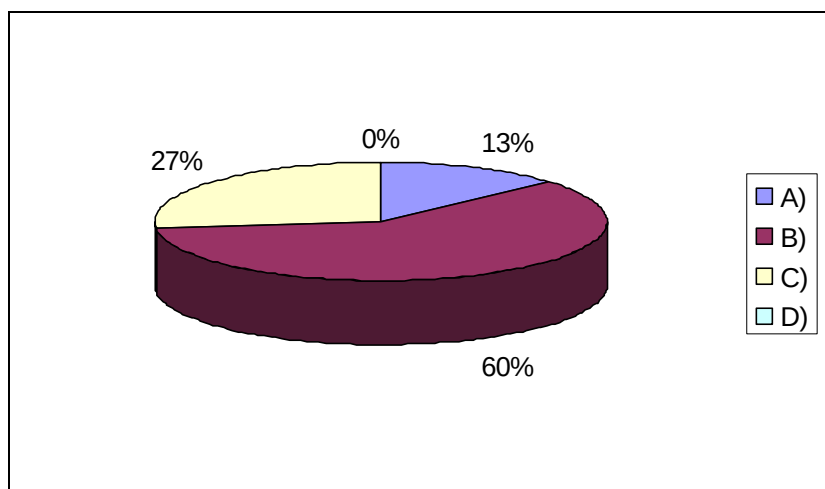
Jsou na výkony některého kolegy (nebo kolegů) kladeny od nadřízeného zvláštní nároky, případně se stali cílem výrazně neúměrného postihu z jeho strany?

- A) ne,
- B) ne, ale když někdo nesplní úkol, je nadřízený strohý a chce důkladné vysvětlení,
- C) ne, ale mám pocit, že nadřízený někomu více než ostatním vytýká chyby, někdy mu prý mezi čtyřma očima nadává nebo vyhrožuje či používá hrubší výrazy,
- D) ano, dává mu nejhorší nebo nejméně placenou práci, veřejně mu vytýká chyby, které jiným odpouští, případně ho zesměšňuje.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	4	18	8	0

Graf 22: Výskyt chování se znaky bossingu



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka byla zaměřena na způsob chování nadřízených a případné projevy šikany ze strany nadřízených. Výsledky sice napovídají, že se respondenti nesetkávají s nejhrubšími formami bossingu, ale že se v téměř jedné třetině případů (i když nepřímo) setkali s jednáním nadřízeného, které neodpovídá požadovaným standardům. Tento výsledek by měl být opět podnětem k proškolení nadřízených pracovníků ve způsobech komunikace s podřízenými.

Otázka č. 23

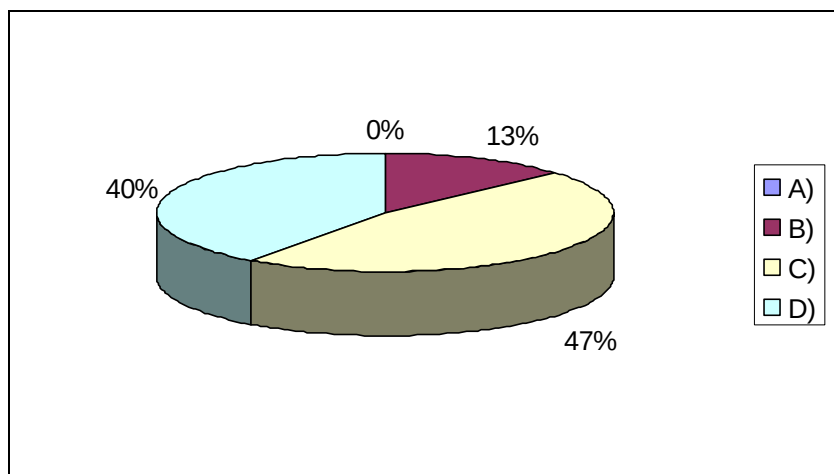
Jak myslíte, že by postupoval zaměstnavatel, kdybyste ho uvědomili, že jste terčem šikany nebo sexuálního obtěžování?

- A) vůbec by Váš podnět nevzal v potaz, bagatelizoval by ho a v případě Vaší neoblomnosti by se Vás snažil zbavit,
- B) zpočátku by se snažil Váš podnět bagatelizovat, poté by zřejmě zvolil způsob řešení, které by Vás mohlo ještě více poškodit,
- C) převzal by Vaše podněty a řešil je, ale nejste si jisti, že by šetření neprobíhalo neúměrně dlouho nebo s nejistým výsledkem,
- D) Váš podnět by byl operativně řešen s jasně stanovenými důsledky, pokud by byla vina prokázána.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	0	4	14	12

Graf 23: Postoj organizace k projevům šikany nebo sex. obtěžování



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Dosažené výsledky obdržené na základě této otázky hovoří o tom, že respondenti vnímají jinak chování nejbližších nadřízených a organizace jako celku. Narozdíl od deklarované chabé podpory ze strany nadřízených cítí z pozice organizace ve valné většině zastání. Zřejmě i proto, že organizace dala již několikrát v podobných případech v minulosti najevo, že jí záleží na jejím dobrém jménu. Této skutečnosti asi také přispívá aktivní fungování odborářské organizace.

Otázka č. 24

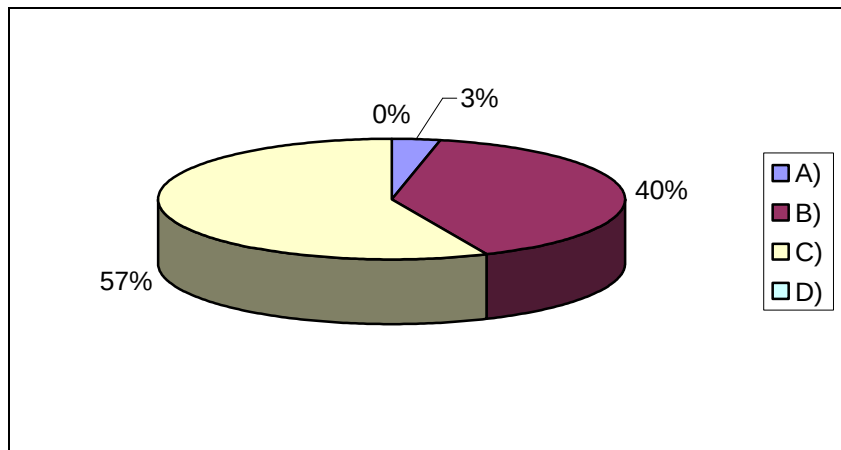
Seznámil Vás zaměstnavatel s tím, co máte dělat v případě neúnosných konfliktů, šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti?

- A) neseznámil,
- B) mám za to, že neseznámil, ale nejsem si jistý(á),
- C) mám za to, že s touto problematikou seznamuje nové zaměstnance a že tyto informace jsou v případě potřeby na firemním intranetu,
- D) seznamuje při nástupu, v rámci průběžných školení, vím, že informace o tom jsou i na firemním intranetu.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	1	12	17	0

Graf 24: Postoj organizace k prevenci konfliktních patologických jevů



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Výsledky uvedeného dotazu odkazují na to, že téměř polovina respondentů nebyla, nebo se necítí seznámena s tím, jakým způsobem má postupovat v případě neúnosných konfliktů na pracovišti a že s těmito informacemi není v průběhu svého působení v organizaci nadále průběžně seznamována. Z pozitivních závěrů lze uvést pouze to, že zaměstnanci cítí podporu ze strany organizace a předpokládají, že jim organizace prostřednictvím intranetu dává tyto informace v případě potřeby k dispozici.

Otázka č. 25

V případě, že byste se stali obětí šikany, sexuálního obtěžování, případně jiné formy útlaku nebo zesměšňování

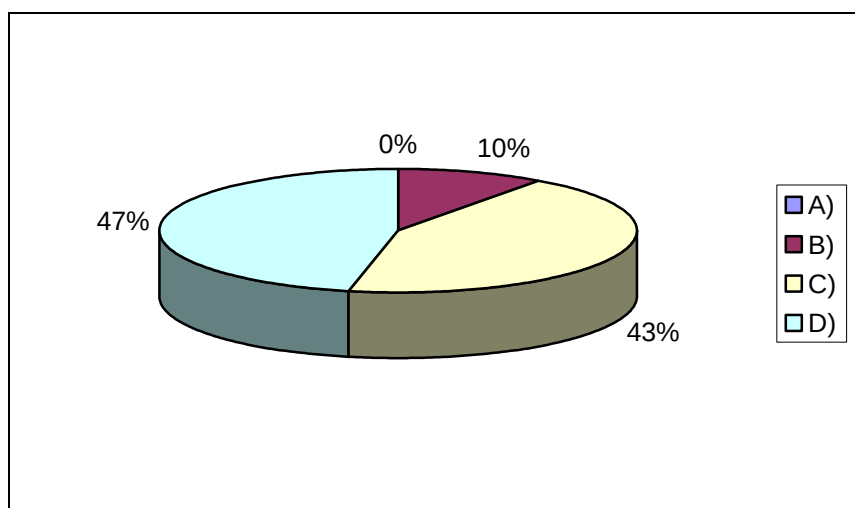
- A) budete toto považovat za běžný způsob chování v organizaci a snášet bez nějaké odezvy,
- B) budete toto snášet a případnou pomoc a oporu budete hledat v internetových zdrojích a ve spolcích podobně postižených lidí,

- C) rozhodnete se, že toto nebudete snášet dlouho a budete přemýšlet o možné formě odezvy,
- D) jste si jisti, že toto snášet nemusíte a ihned vyvoláte odezvu.

VYHODNOCENÍ OTÁZKY:

Možnosti	A)	B)	C)	D)
Počet odpovědí	0	3	13	14

Graf 25: Postoj respondentů ke snášení šikany nebo sex. obtěžování



Zdroj: Vlastní šetření autora práce

Tato otázka byla zaměřena na vyhodnocení, jakým způsobem by se respondenti chovali, nebo se spíše chtěli chovat v případě, že by se stali obětí sexuálního obtěžování nebo nějakých forem šikany. Většina respondentů v tomto případě předpokládá aktivní formu odezvy a pouze tři respondenti předpokládají jinou než přímou odezvu v organizaci. Dosažené výsledky svědčí o tom, že zaměstnanci organizace nehodlají být oběťmi těchto forem nátlaku a že takové jednání ani není součástí firemní kultury organizace.

(Vzhledem k tomu, jak těžkou životní situaci představuje být obětí šikany a jak je z praktických poznatků složité konfrontovat své postoje vůči svým trýznitelům v rámci organizace, lze předpokládat, že většina respondentů se zřejmě s projevy těchto patologických jevů skutečně nesetkala, protože jejich předpoklad řešení této situace by jinak byl zřejmě méně radikální.)

5.6 Vyhodnocení vytýčených cílů a stanovených hypotéz

5.6.1 Vyhodnocení vytýčeného cíle č. 1

Vytýčeným cílem bylo zjistit, zda se na pracovišti objevují konflikty a jaké jsou jejich příčiny.

Na základě tohoto cíle bylo v dotazníkovém šetření zjišťováno mínění respondentů vůči jevům, které vznik konfliktních situací podporují anebo přímo zapříčiňují. Těmito podněty mohou být nevyhovující pracovní prostředí, pocit nízkého a nespravedlivého mzdového ohodnocení, spory v kompetencích i úroveň podnikové kultury a kolegiálních vazeb.

Z vyhodnocení lze konstatovat, že firemní prostředí této organizace nevykazuje výrazné patologické rysy, i když pevnost kolegiálních vazeb nelze hodnotit příliš pozitivně.

Z rizik výskytu mobbingu v organizaci nebyly zaznamenány poznatky mobbingu v pokročilejších stádiích, i když podnětem pro další pozornost vedení může být rozdílné chování zaměstnanců vůči nováčkům, které by v případě přehlížení těchto jevů mohlo eskalovat do skutečných projevů šikany.

Z hlediska výskytu různých forem sexuálního obtěžování a negativní pozornosti kvůli rase, postižení, vyznání nebo jiné odlišnosti některých kolegů nebyly též zjištěny poznatky, které by překračovaly mez běžného chování v české společnosti jako celku.

Na základě souhrnných dat získaných dotazníkovým šetřením lze konstatovat, že konflikty se, tak jako v každém jiném lidském společenství, v organizaci objevují. Tyto konflikty vznikají v celém spektru mezilidských vztahů na pracovišti a nemají výrazně charakteristické příčiny. Rizikem výskytu konfliktů v budoucnu mohou být nepříteli silné kolegiální vazby a náznaky nerovného chování zkušených zaměstnanců vůči novým pracovníkům.

Hypotéza H1, ve které bylo vysloveno, že příčinami jsou především narušené kolegiální vazby, **se nepotvrdila**.

5.6.2 Vyhodnocení vytýčeného cíle č. 2

Vytýčeným cílem bylo zjistit, jak vedení organizace zvládá konfliktní situace. Na základě tohoto cíle byly v dotazníkovém šetření shromážděny odpovědi respondentů, jejichž překvapivým rysem je rozpor mezi očekávaným způsobem chování přímého nadřízeného na straně jedné a organizace jako celku na straně druhé. Zatímco podpora ze strany přímého nadřízeného v případě upozornění na výskyt konfliktních situací je respondenty očekávána spíše v pasivní formě přístupu a působí na ně celkem nepřesvědčivým dojmem, podpora ze strany organizace je v těchto případech očekávána drtivou většinou respondentů. Důvodem jsou především osobní zkušenosti respondentů z faktu, že tento přístup organizace se již v minulosti několikrát projevil v kauzách podobného typu.

Hypotéza H2, ve které bylo vysloveno, že vedení organizace zvládá konfliktní situace v dostatečné míře, **se potvrdila**.

5.6.3 Vyhodnocení vytýčeného cíle č. 3

Vytýčeným cílem bylo popsat efektivnost opatření ze strany vedení organizace k předcházení konfliktních situací. Shromážděné odpovědi poukazují na to, že pokud je bráno v úvahu vyjádření respondentů k opatřením prováděnými ze strany zaměstnavatele, kdy jsou zaměstnanci seznámeni s prevencí proti nežádoucím jevům pouze při nástupu do organizace. A kdy respondenty avizované chování nejbližších nadřízených nesvědčí o tom, že by byli školení a zainteresováni v prevenci a řešení konfliktních situací. Je nutno popsat opatření ze strany vedení organizace v oblasti prevence jako nevyhovující. Oproti tomu však stojí celkem jednoznačné vyjádření respondentů uvádějících, že nehodlají snášet jakékoliv formy útlatku. Důvodem je již dříve popisovaná osobní zkušenost zaměstnanců se způsobem řešení podobných kauz v minulosti, kdy jasně deklarovaná podpora ze strany organizace zajistila v mínění respondentů pocit její důvěryhodnosti. Toto však není záležitost prevence, ale způsob řešení již vzniklých problémů.

Hypotéza H3, ve které bylo vysloveno, že efektivnost opatření ze strany vedení organizace k předcházení konfliktních situací je na dostatečné úrovni, **se nepotvrdila**.

ZÁVĚR

V běžném životě i pracovní sféře se setkáváme s lidmi, kteří nás inspirují a motivují, ale i s lidmi, kteří mají tendence nám znepríjemňovat život. Tito lidé bezohledně sledují své cíle a nezatěžují se empatií vůči osobám, které považují za své nepřátele nebo oběti. Pokud se nemůžeme vžít do jejich způsobu myšlení, můžeme alespoň znát a předpokládat jejich motivace a způsoby či prostředky, které k různým formám nátlaku používají. Můžeme tak předcházet těžkým psychickým újmám svým, svých nejbližších ale i svých přátel a kolegů.

Je smutnou skutečností, že se s konflikty na pracovišti se setkává poměrně velká část zaměstnanců. Jsou zde například konfrontování s různě rozvinutými formami mobbingu, který je svou důmyslností a zákeřností snad ještě zhoubnější než jednoduché pojetí šikany, s kterou se děti a mladí lidé mohou setkat například ve školním prostředí. Cíle zde však zůstávají podobné, jde o to oběť ponížit a donutit jí k ústupu nebo bezmeznému podrobení.

Je třeba mít na paměti, že obětí patologických jevů na pracovišti se může stát prakticky každý, psychologové nevykreslují typickou oběť a ani obraz typického pachatele.

Největším nebezpečím pro oběť je, když si neuvědomuje, že příčina není v ní samotné, ale v jejím okolí. Oběť pak hledá příčiny sama v sobě a postupně tak ztrácí sebevědomí a sebedůvěru ve své schopnosti.

Podobné pocity zažívají i oběti bossingu nebo sexuálního obtěžování. Vždyť z pozice oběti není vůbec snadné postavit se proti svému nadřízenému a dokazovat mu jeho provinění.

Patologické jevy lze nalézt především v takových organizacích, kde vedoucí pracovníci nejsou dostatečně kvalifikováni pro práci s lidmi, kde nejsou konflikty operativně řešeny a kde jsou přehlíženy a ignorovány projevy konfliktních osob nebo kde převládá autoritářský způsob řízení a pracovníci jsou stresováni nadměrnými požadavky a úkoly.

Jak se tedy lze patologickým jevům na pracovišti bránit? Touto problematikou se zabývá mnoho odborníků, kteří zdůrazňují především osvětu a prevenci. Tito odborníci se samozřejmě zaměřují i na možné reakce samotné oběti a je potěšitelné, že jsou tyto případy medializovány a stoupá počet osob, které jsou schopni se proti těmto jevům aktivně bránit.

Je také třeba připomenout, že povinností zaměstnavatele je vytvářet pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky. Příznivými pracovními podmínkami je samozřejmě myšleno i sociální klima, ve kterém se lidé na pracovišti ocitají. Zaměstnavatelé by proto měli nové zaměstnance již při nástupu proškolit, jak se mají chovat v případě, že se s konfliktními a patologickými jevy setkají a i nadále vytvářet preventivní opatření tak, aby tyto jevy byly neslučitelné s firemní kulturou dané organizace.

Záměrem při zpracování práce na téma „Konflikty na pracovišti a jejich prevence“ bylo přiblížení této aktuální a společensky závažné problematiky jak pro vlastní potřebu autora, tak i pro další případné čtenáře. Cílem bylo popsat a rozpracovat tuto problematiku jak z teoretického, tak i z praktického hlediska, kde byly předmětem zájmu postoje, mínění a zkušenosti zaměstnanců pražské akciové společnosti podnikající v energetice.

Nezbývá než doufat, že se tento záměr podařilo naplnit a že si čtenář po seznámení s prací může udělat ucelený přehled o široké problematice a možných podobách konfliktů, s kterými se mohou lidé na pracovištích setkávat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0469-2X.

BENŮ, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era group; 2003. ISBN 8086517349.

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

ČERMÁK, I. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. ISBN 80-902614-1-8.

FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuál o násilí*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdrav. oborů, 2004. ISBN 80-7013-397-X.

HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografie, 1995. ISBN: 80-85186-62-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

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

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642.

LILLEY, R. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0687-X.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a KOL. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MATYÁŠEK, P. *Sexuální obtěžování*. Právník, 1998. č.8 15111998.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

NOVÁK, T. a V. CAPPONI. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

OLEJNÍČEK, A. a R. KOHOUTEK. *Metodika řešení problémů v mezních situacích*. Brno: Bonny Press, 2005. bez ISBN.

POKORNÝ, V., TELCOVÁ, J., TOMKO, A. *Prevence sociálně patologických jevů*. Brno: Ústav psychologického poradenství a diagnostiky, 2001. ISBN 80-86568-03-2.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1591-0.

SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Praha Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

JANOUSEK, V. *Co je to bossing?* [online]. 2004 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://www.zenain.cz/rubrika.asp?idc=8603&id=2>

PERSONALL.CZ. *Konflikty na pracovišti*. [online]. 2007 [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: [www.personall.cz/Konflikty %20na%20 pracovi %9Ati.html](http://www.personall.cz/Konflikty%20na%20pracovi%9Ati.html)

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Informační studie oddělení Gender & Sociologie: Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. [online]. 2006 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: [http://www.mp- sv.cz /files/clanky/1699/obtezovani.pdf](http://www.mp-sv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf)

Zákonné normy a ustanovení

Zákon č. 23/1991 Sb., Listina základních práv a svobod

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

PŘÍLOHA

Příloha A – Dotazník:

Vážení spolupracovníci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se zabývá zmapováním možných konfliktních jevů v mezilidských vztazích v naší organizaci.

Údaje z tohoto dotazníku budou sloužit jako podklad do praktické části mé diplomové práce a s výsledky tohoto dotazníku se bude možné seznámit po obhajobě mé práce na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha. Zaručuji se Vám, že výsledky tohoto dotazníku budou anonymní.

Vyplnění tohoto dotazníku Vám nezabere více jak 15 minut času.

Zvolenou odpověď prosím označte křížkem a v případě opravy chybného výběru označte vybranou odpověď křížkem před vyplňovací pole.

Vyplněný dotazník si rád osobně vyzvednu v nejbližším možném termínu po telefonickém upozornění na lince 2836. Případně mi ho můžete doručit do mé kanceláře č. 1317 ve třináctém patře administrativní budovy.

Děkuji Vám předem za kompletní vyplnění celého dotazníku a uvádění pravdivých informací.

Miroslav Ort

Otázky:

1) Vaše pohlaví je

☐ A) - muž

☐ B) - žena

2) Váš věk je

☐ A) - 20 až 30 let

☐ B) - 30 až 40 let

☐ C) - 40 až 50 let

☐ D) - 50 a více let

3) Vaše nejvyšší vzdělání je

☐ A) - základní

☐ B) - vyučení

☐ C) - střední vzdělání ukončené maturitou

☐ D) - vysokoškolské

4) Ve firmě jste zařazeni na pracovní pozici

☐ A) - dělnické

☐ B) - referentské nebo jako specialista

☐ C) - nižší management

☐ D) - vyšší management

5) Máte kladný vztah ke svému pracovišti jako místu?

☐ A) - ano, jednoznačně

☐ B) - mám ke svému pracovišti celkem kladný vztah

☐ C) - nemám nijak zvláštní, asi k jako k jakémukoliv jinému pracovišti

☐ D) - nemám, když si na své pracoviště vzpomenu, svírá se mi žaludek

6) Je Vaše pracovní prostředí příjemné? Máte dostatek místa a klidu, vyhovující sociální zařízení, tepelnou pohodu a čistotu na pracovišti?

☐ A) - pracuji v příjemném pracovním prostředí

☐ B) - moje pracovní prostředí sice není ideální, ale nemohu si stěžovat

☐ C) - pracovní prostředí mi není moc příjemné a někdy jsem kvůli tomu nervózní

☐ D) - moje pracovní prostředí je nevyhovující, já i moji kolegové to výrazně pociťujeme

7) Odpovídá náročnost práce Vaší mzdě?

☐ A) - jsem spokojen(a)

☐ B) - mohlo by to být lepší, ale nemohu si stěžovat

☐ C) - nejsem příliš spokojen(a)

☐ D) - rozhodně ne

8) Domníváte se, že výše mzdy ve Vašem kolektivu je relativně spravedlivá

☐ A) - ano

☐ B) - asi celkově ano, i když se najdou výjimky

☐ C) - myslím, že je spíše nespravedlivá

☐ D) - rozhodně nespravedlivá

9) Existují nějaké nejasnosti v pracovních kompetencích ve Vašem kolektivu?

- ☐ A) - ne, nejasnosti v kompetencích nemáme, víme co máme dělat a kdo koho zastupuje
- ☐ B) - ne, nejasnosti v kompetencích v zásadě nemáme, i když se v některých případech najdou drobné třecí plochy
- ☐ C) - ano, kde začínají a končí naše kompetence víme pouze přibližně, někdy se o tom musíme dohadovat
- ☐ D) – ano, věčně mezi sebou musíme řešit kdo a co má dělat

10) Na Vašem pracovišti vznikají nejčastěji konflikty

- ☐ A) - mezi nadřízenými a podřízenými
- ☐ B) - mezi kolegy
- ☐ C) - mezi odděleními nebo směnami
- ☐ D) - s jinými subjekty (např. konflikty s dodavateli)

11) Je na Vašem pracovišti zvykem, že splnění úkolu má přednost před zachováním kladných vztahů s kolegy?

- ☐ A) - ano, jednoznačně
- ☐ B) - ano, snad s výjimkou kolegů, kteří si mohou být navzájem nějak užiteční
- ☐ C) - ano, pokud si spolupracující kolega neplní své pracovní povinnosti a já bych na to doplatil(a)
- ☐ D) - ne, i kdybych na to měl(a) doplatit

12) Dostáváte se do konfliktu s nejbližšími kolegy?

- ☐ A) - ne, už si ani nepamatuji, kdy naposledy
- ☐ B) - ano, ale zřídka a snažíme konflikty urovnávat
- ☐ C) - ano, v kolektivu nejsou vždy nejlepší vztahy, někteří kolegové spolu těžko komunikují
- ☐ D) - ano, téměř neustále, v kolektivu je velmi špatná atmosféra

13) Dostáváte se Vy i vaši kolegové do konfliktu s pracovníky v rámci celé organizace?

- ☐ A) - nemáme žádné problémy
- ☐ B) - někdy se jednotlivě vyskytne nějaký problém
- ☐ C) - stává se to poměrně často, ale spíše některým jednotlivcům

☐ D) - stává se to všem kolegům a téměř při každém jednání

14) Je někdo v kolektivu, komu se raději vyhýbáte?

☐ A) - ano a je jich více

☐ B) - ano jedna osoba

☐ C) - ano, je to podivín a nemáme si co říci

☐ D) - ne

15) Dostáváte se někdy do konfliktu bez vlastního zapříčinění?

☐ A) - ano, často - mívám z toho stres

☐ B) - někdy ano, aniž vlastně vím proč

☐ C) - zřídka, také jsem to hned s kolegy probral(a)

☐ D) - ne

16) Je na Vašem pracovišti zvykem „zformovat“ si nováčka tak, že dělá některé úkony za své spolupracovníky?

☐ A) - ne

☐ B) - ne, ale dokud nováček ještě nezvládá všechny úkoly, dostane část úkolů kolegy, který za něj složitější úkoly provádí nebo ho zaškoluje

☐ C) - ne, ale je zvykem, že nováček zastává některé společné úkony (např. rozdělování pošty, hlídání zásobování kuchyňky, zalévání květin)

☐ D) - ano, je to u nás zvykem, musí za ostatní provádět některé činnosti

17) Používají se na Vašem pracovišti hanlivé nebo zesměšňující přezdívky?

☐ A) - ne

☐ B) - ne, přezdívky se vyskytují, ale nejsou hanlivé a kolegové se s nimi ztotožňují

☐ C) - ano, v rámci naší skupinky nelichotivé přezdívky běžně používáme

☐ D) - ano, určité kolegy tak zná snad celá firma

18) Stali jste se někdy svědkem fyzického útoku na Vašem pracovišti?

☐ A) - ne

☐ B) - ne, ale slyšel(a) jsem, že se tu něco takového kdysi stalo

☐ C) - ano, jednou jsem to zažil(a)

☐ D) - ano, opakovaně

19) Setkáváte se na pracovišti s chováním se sexuálním kontextem?

- ☐ A) - ne
- ☐ B) - ano, ve formě náznaků, úsměvů, podržení dveří a někdy i lichotek
- ☐ C) - ano, občas se objeví lechtivý e-mail, někteří kolegové říkají veřejně lechtivé vtipy nebo mezi sebou hodnotí kolegyně
- ☐ D) - ano, kolegové rozesílají sexuálně zaměřené e-maily, na PC nebo v tištěné podobě se objevuje pornografie, došlo i na fyzické kontakty a osahávání

20) Setkáváte se na pracovišti s negativní pozorností kvůli rase, postižení, vyznání nebo jiné odlišnosti nějakého kolegy?

- ☐ A) - ne
- ☐ B) - ne, ale někdy se člověk setká s pozdviženým obočím nebo údivem
- ☐ C) - ano, kolegové mezi sebou takového člověka pořádně proberou
- ☐ D) - ano, takový kolega je veřejně cílem legracek, vtipků, poznámek a ústrků

21) Má Váš nadřízený snahu řešit konfliktní situace v kolektivu?

- ☐ A) - ano, má aktivní snahu o tom hovořit s jednotlivci i s celým kolektivem a vytvářet příjemnou pracovní atmosféru
- ☐ B) - ano, pokud za ním někdo s takovým problémem přijde, problém operativně řeší
- ☐ C) - ano, ale mám pocit, že ho s takovými problémy spíše obtěžujeme
- ☐ D) - ne, konflikty si prý máme řešit sami mezi sebou

22) Jsou na výkony některého kolegy (nebo kolegů) kladeny od nadřízeného zvláštní nároky, případně se stali cílem výrazně neúměrného postihu z jeho strany?

- ☐ A) - ne
- ☐ B) - ne, ale když někdo nesplní úkol, je nadřízený strohý a chce důkladné vysvětlení
- ☐ C) - ne, ale mám pocit, že nadřízený někomu více než ostatním vytýká chyby, někdy mu prý mezi čtyřma očima nadává nebo vyhrožuje či používá hrubší výrazy
- ☐ D) - ano, dává mu nejhorší nebo nejméně placenou práci, veřejně mu vytýká chyby, které jiným odpouští, případně ho zesměšňuje

23) Jak myslíte, že by postupoval zaměstnavatel, kdybyste ho uvědomili, že jste terčem šikany nebo sexuálního obtěžování?

- ☐ A) - vůbec by Váš podnět nevzal v potaz, bagatelizoval by ho a v případě Vaší neoblomnosti by se Váš snažil zbavit
- ☐ B) - zpočátku by se snažil Váš podnět bagatelizovat, poté by zřejmě zvolil způsob řešení, které by Vás mohlo ještě více poškodit
- ☐ C) - převzal by Vaše podněty a řešil je, ale nejste si jisti, že by šetření neprobíhalo neúměrně dlouho nebo s nejistým výsledkem
- ☐ D) - Váš podnět by byl operativně řešen s jasně stanovenými důsledky, pokud by byla vina prokázána

24) Seznámil Vás zaměstnavatel s tím, co máte dělat v případě neúnosných konfliktů, šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti?

- ☐ A) - neseznámil
- ☐ B) - mám za to, že neseznámil, ale nejsem si jistý(á)
- ☐ C) - mám za to, že s touto problematikou seznamuje nové zaměstnance a že tyto informace jsou v případě potřeby na firemním intranetu
- ☐ D) - seznamuje při nástupu, v rámci průběžných školení, vím, že informace o tom jsou i na firemním intranetu

25) V případě, že byste se stali obětí šikany, sexuálního obtěžování, případně jiné formy útlaču nebo zesměšňování

- ☐ A) - budete toto považovat za běžný způsob chování v organizaci a snášet bez nějaké odezvy
- ☐ B) - budete toto snášet a případnou pomoc a oporu budete hledat v internetových zdrojích a ve spolcích podobně postižených lidí
- ☐ C) - rozhodnete se, že toto nebudete snášet dlouho a budete přemýšlet o možné formě odezvy
- ☐ D) - jste si jisti, že toto snášet nemusíte a ihned vyvoláte odezvu

Ještě jednou Vám děkuji za vstřícnost při vyplnění dotazníku. Pokud máte k uvedeným otázkám nějaké dotazy nebo připomínky, neváhejte se prosím vyjádřit.

Miroslav Ort

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslav Ort

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Konflikty na pracovišti a jejich prevence

Rok: 2013

Počet stran textu: 68

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.