

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Simona Schejbalová Říhová

Psychický nátlak a psychické násilí v zaměstnání

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Beňo Pavel

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Simona Schejbalová Říhová

Psychological Pressure and Psychological Violence at Work

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Beňo Pavel

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. 1. 2018

Simona Schejbalová Říhová

Poděkování

Děkuji PhDr. Beňovi Pavlovi, vedoucímu mé diplomové práce, za poskytnutí potřebných informací, odborných konzultací a vlastních zkušeností.

Dále děkuji všem respondentům, kteří mi věnovali čas a zúčastnili se mého výzkumu.

Anotace

Diplomová práce „Psychický nátlak a psychické násilí v zaměstnání“ se zabývá problematikou vztahové patologie na pracovištích zaměstnanců různých profesí. Teoretická část předkládá současné poznatky, definuje základní pojmy a navrhuje možná opatření ke zkvalitňování pracovních vztahů, nejen preventivním vzděláváním pracovníků, ale také teambuildingovými aktivitami, zvyšováním kompetencí manažerů a personalistů, zaváděním opatření proti manipulaci v organizacích a v neposlední řadě i výzkumem problematiky a předkládáním získaných informací široké veřejnosti. Na teoretická východiska navazuje část nejen pomocí preventivního vzdělávání pracovníků. Na teoretická východiska navazuje část empirická s kvantitativním výzkumem, který mapuje povědomí respondentů o rozdílu významu pojmů psychický nátlak a násilí, v souvislosti s využíváním preventivních programů zjišťuje rozdíly v četnosti jejich výskytu na pracovištích, identifikuje nejčastější agresory podle jejich postavení v hierarchii firemních pozic a rozkrývá specifika obětí v souvislosti s pohlavím, věkem a konkrétními dopady.

Výzkum nepotvrdil hypotézy, že oběti pracovního násilí jsou nejčastěji ženy a pracovníci ve věku do 25 a nad 59 let. Výsledky naopak ukázaly, že podle pohlaví jsou počty obětí vyrovnané a nejvíce je zasažena věková kategorie 26-36 let. Dále nebylo prokázáno, že prevence patologického chování vzděláváním na pracovišti, snižuje jeho výskyt. Bez ohledu na absolvování preventivních programů, se s tímto fenoménem potýká více jak 72 % zaměstnanců. Hypotéza, že nejčastějšími agresory jsou nadřízení pracovníci, se naopak potvrdila a ukázalo se, že mají na svědomí 48 % všech případů.

Klíčová slova

Agrese, agresivita, bullying, diskriminace, konflikt, kyberšikana, mobbing, psychické násilí, psychický nátlak, straining, šikana.

Annotation

The master's thesis "Psychological Pressure and Psychological Violence at Work" focuses on the issue of relationship pathology among employees of various professions at workplace. The theoretical part presents current knowledge and findings, defines key terms and suggest appropriate measures to improve relationships at work. These measures propose not only educating employees, but also introduce teambuilding activities, highlight the competencies of managers and human resources professionals, take anti-manipulation actions within organizations and last but not least conduct research of this issue and present the findings to the wide public. Following on these theoretical outcomes is the empirical research based on quantitative methodology, which maps out the respondents' awareness of the difference in meanings between the terms mental pressure and violence, and their incidence in workplaces in relation to implemented precautionary programs. It also identifies the most frequent aggressors based on their status within the hierarchy of work roles and uncovers the specifics of victims related to gender, age and its particular impacts.

The Research has not confirmed the hypothesis that the victims of violence in employment are mostly women and workers aged 25 to 59. On the contrary, the outcomes show that the victims are equally among men and women and the most affected are people aged 26-36. Furthermore, it was not proved that the precautionary actions of pathological behavior by educating employees at workplaces reduces its occurrence. Regardless of participation in preventive programs, more than 72 % of employees encounter this phenomenon. The hypothesis, that the most frequent aggressors are senior managers, has been confirmed, and they are responsible for 48 % of all cases.

Keywords

Aggression, aggressiveness, bullying, conflict, cyberbullying, discrimination, mobbing, psychological or mental violence, psychological pressure, straining.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 NÁSILÍ, NÁTĹAK A SOUVISEJÍCÍ POJMY	12
1.1 Agrese	14
1.2 Agresivita.....	15
1.3 Hostilita, hněv	16
1.4 Negativní emoce	16
1.5 Psychicky náročné situace	17
1.5.1 Stres.....	17
1.5.2 Vnitřní konflikty	18
1.5.3 Frustrace, deprivace	19
2 SVĚT PRÁCE	21
2.1 Nové trendy a hrozby.....	22
2.2 Podniková kultura	24
2.3 Motivování v pracovním procesu	26
2.4 Interpersonální konflikty.....	27
2.4.1 Možné příčiny	27
2.4.2 Fáze	28
2.4.3 Způsoby zpracování	28
2.4.4 Postup řešení	29
3 PATOLOGICKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI, MOBBING	29
3.1 Názvosloví	30
3.2 Obsahové vymezení mobbingu.....	32
3.3 Další druhy vztahových patologií	33
3.3.1 Diskriminace	34
3.3.2 Kyberšikana (kyberbullying)	34
3.4 Znaky mobbingu	36
3.5 Průběh mobbingu.....	36
3.6 Formy a techniky útočného chování	37
3.7 Aktéři a jejich motivy	39
3.7.1 Mobbeři.....	39

3.7.2	Oběti.....	43
3.7.3	Svědci.....	44
3.8	Důsledky mobbingu.....	45
4	PREVENCE MOBBINGU.....	48
4.1	Výzkum mobbingu v ČR.....	49
4.2	Kvalita manažerů a personalistů.....	50
4.3	Firemní vzdělávání a podpora učení v organizaci.....	52
4.4	Opatření proti manipulaci.....	55
4.5	Týmová supervize.....	57
4.6	Coping.....	58
5	OBRANA PŘI PROBÍHAJÍCÍM MOBBINGU.....	59
5.1	Co může udělat oběť.....	59
5.2	Co může udělat okolí.....	60
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	61
6	VÝZKUM.....	61
6.1	Orientace a cíle výzkumu.....	61
6.2	Harmonogram práce.....	61
6.3	Hlavní pojmy z oblasti výzkumu.....	62
6.4	Výzkumné problémy.....	63
6.5	Proměnné výzkumu.....	64
6.6	Hypotézy.....	65
6.7	Výzkumný soubor.....	65
6.8	Výzkumná metoda a sběr dat.....	68
7	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	69
7.1	Chápání pojmů psychické násilí a nátlak.....	69
7.2	Výskyt psychického nátlaku a násilí na pracovištích.....	71
7.3	Role aktérů zasažených pracovním násilím.....	72
7.4	Pracovní násilí podle délky trvání a hierarchie agresorů.....	73
7.5	Případy obětí pracovního násilí podle věku a pohlaví.....	75
7.6	Preventivní vzdělávání a jeho vliv na výskyt psychického násilí.....	77
7.7	Psychosomatické dopady na oběti psychického násilí.....	79

8	POROVNÁNÍ VÝSLEDNÝCH DAT S HYPOTÉZAMI	81
9	SHRNUTÍ VÝZKUMU	82
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	86
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Žijeme v moderní době, která nám poskytuje nepřehledné množství možností rozvoje a uplatnění jak v osobním, tak v pracovním životě. Tyto možnosti jsou však provázeny neustálými změnami, narušováním stávajících tradic, deformací norem a hodnot, informačním přesycením a všudypřítomným zvyšováním nároků a tím i tlaku na jednotlivce. Důraz na individualismus a růst potenciálu jedince, je pro mnoho z nás svazující a orientace v horečnatém tempu globálního světa někomu připadá téměř nemožná.

Psychická i fyzická odolnost lidí není univerzální. Každý člověk se s tlakem a zátěží vyrovnává jinak, naše reakce jsou odlišné. Mnozí hledají alternativní životní styly, které by odrážely jejich osobitost, nezávislost, životní postoje a hodnoty, jiní se snaží o návrat k přírodě, tradicím a hodnotám našich předků, někteří se pod náporom úkolů a požadavků potýkají s psychosomatickými problémy, propadají pasivitě, stagnaci, pocitům marnosti, zklamání apod. Každý jde svou osobitou cestou.

To, co nás všechny spojuje, jsou lidské potřeby. Práce, definovaná jako *kulturní a reprodukční potřeba biologického druhu člověk*,¹ je jednou z nich. Pomocí pracovního uplatnění a pracovních aktivit získáváme prostředky k obživě a určitou finanční svobodu, jistotu a bezpečí, sociální kontakty a vztahy, pocit sounáležitosti, seberealizaci, osobní růst, společenskou prestiž, respekt apod. Pracovní spokojenost ovlivňuje nejen klima na pracovišti a kvalitu odvedené práce, ale přenáší se i do našeho soukromí a zcela zásadně působí na životy lidí a jejich okolí.

Bohužel v současné společnosti se stále výrazněji projevuje konflikt rostoucích potřeb a snižování možností jejich uspokojení, což vede často k násilí, postupujícímu všemi sférami našeho bytí, pracovní nevyjímaje. Výskyt psychického násilí a nátlaku v zaměstnání je rozšířený, vážný problém s negativními celospolečenskými dopady, přesto nepochopitelně opomíjený, podceňovaný a mnohdy zlehčovaný. To je hlavní důvod výběru tohoto tématu ke zpracování v diplomové práci, která je rozdělena na část teoretickou, čerpající ze současných dostupných informací a část výzkumnou, která si

¹FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 225. ISBN 978-80-7452-130-0.

klade za cíl zmapovat povědomí respondentů o rozdílu významu pojmů psychické násilí a psychický nátlak, zjistit, zda vlivem využívání preventivních programů klesá četnost jejich výskytu na pracovištích, identifikovat nejčastější agresory podle jejich postavení v hierarchii firemních pozic a rozkrýt specifika obětí v souvislosti s pohlavím a věkem.

Jsem přesvědčena, že kvalita pracovního života lidí patří k zásadním ukazatelům nejen firemní kultury, ale kultury celé společnosti. Problematice vztahové patologie na pracovištích není věnována zdaleka taková pozornost, jaké je třeba, aby se mezilidské pracovní vztahy začaly uzdravovat. Každá práce i výzkum této problematiky může podpořit diskusi, otevřít další otázky a podněty na cestě k nápravě a o to se pokouší i tato práce v duchu hesla Václava Havla:

„Lhostejnost k druhým a lhostejnost k osudu celku je přesně tím, co otevírá dveře zlu.“²

²Citáty slavných osobností. Václav Havel. Zlo. [online]. [cit.15.08.2017]. Dostupné z: <http://citaty.net/citaty-o-zlu/>

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁSILÍ, NÁTĽAK A SOUVISEJÍCÍ POJMY

Když se řekne násilí, každý člověk má svou představu o tom, co tento termín znamená. V každodenním životě jsme neustále, zejména vlivem masových médií, konfrontováni s jeho nejrůznějšími formami, nejčastěji fyzického a sexuálního charakteru. Fyzické násilí znamená kontaktní útoky a napadání tělesné schránky. Útoky mohou mít podobu strkání, kopání, bití, štípání, tahání za vlasy, škrcení, svazování aj. Sexuální násilí může probíhat nejen formou nedobrovolného fyzického kontaktu sexuální povahy, ale i formou sexuálního obtěžování.

Ani narušené mezilidské vztahy nás příliš nešetří a dopřávají nám násilí v nejrůznějších podobách, útočící nejen na již zmíněnou sexuální a fyzickou oblast, ale existuje i násilí psychické, které je zaměřeno proti duševní rovnováze člověka a zahrnuje psychický nátlak, zstrašování, ponižování, vyhrožování, vytváření pocitu viny, nevhodné zacházení, nadávání, nerespektování přání, snižování důstojnosti aj.³ Psychické násilí se může uskutečňovat pomocí verbální komunikace mluvenou i psanou řečí a zvuky, ale i neverbální komunikací pomocí gest, mimiky, pohledů, posuňků, narušování osobního prostoru a podobně.

Sociologie hodnotí násilí jako jev vznikající v souvislosti se sociálními procesy a různými formami sociálního chování dané společnosti. Z důvodů odlišnosti norem a kultur různých společností je vytvoření univerzálně platné definice násilí obtížné, a proto existují rozmanité klasifikace násilí.

Násilí

- Násilí je „*uplatnění síly, moci, převahy k překonání někoho.*“⁴
- Z pohledu psychologie je násilí vnímáno jako „*patologický způsob interakce jedince či skupiny s okolím a zahrnuje aktivity, při nichž jedinec či skupina*

³ CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 2014, s. 19. ISBN 978-80-7478-552-8.

⁴ HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010, s. 333. ISBN 978-80-7367-686-5.

*vytváří či upravuje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní, případně manipulativní.*⁵

- V definici Světové zdravotnické organizace je násilí „*záměrné použití nebo hrozba použití fyzické síly proti sobě samému, jiné osobě nebo skupině či společnosti osob, které působí nebo má vysokou pravděpodobnost způsobit zranění, smrt, psychické poškození, strádání nebo újmu.*“⁶

Psychický nátlak

Na rozdíl od psychického násilí, není význam pojmu psychický nátlak, v dostupných pramenech dostatečně konkretizován. K dispozici je definice nátlaku, která ho klasifikuje jako způsob jednání, při kterém jedinec, či skupina působí na druhé lidi tak, aby vykonávali, akceptovali, souhlasili, nebo naopak odmítali, co by v běžných podmínkách sami nechtěli. Je postaven na výhružce síly, ať již domnělé, nebo skutečné.⁷ Synonymy pro slovo nátlak jsou naléhání a nápor (soustředěný útok).⁸ Při snaze definovat psychický nátlak, může vypomoci význam pojmu psychika:

- duševno
- souhrn duševních vlastností, procesů a stavů
- vnitřní svět člověka⁹

Z výše uvedeného lze vymezit podstatu psychického nátlaku následovně:

Psychický nátlak je z pozice síly vedené, promyšlené, cílevědomé a soustředěné naléhání a útočení na vnitřní svět člověka s cílem vynutit si souhlas k tomu, aby oběť jednala proti své přirozenosti, zásadám, proti tomu, co sama chce. Psychický nátlak může být praktikován v různých druzích psychického násilí, je tedy jeho podmnožinou.

⁵ SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion, 1996, s. 7. ISBN 80-85858-30-4.

⁶ Wikipedia, Násilí [online]. [cit. 16.07.2017]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Násilí>

⁷ *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot, 1999, s. 974. ISBN 80-902723-1-2.

⁸ Synonymus. Slovník českých synonym. Nátlak. [online]. [cit. 16.07.2017]. Dostupné z: <http://synonymus.cz/natlak-530/>

⁹ LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2003, s. 309. ISBN 80-85843-61-7.

Související pojmy:

- Agrese
- Agresivita
- Hostilita, hněv
- Negativní emoce
- Psychicky náročné situace
 - stres
 - vnitřní konflikty
 - frustrace, deprivace

1.1 Agrese

Je vědomé a záměrné chování s cílem poškodit, ublížit a způsobit utrpení druhému, nebo mu násilně bránit a omezovat ve výkonu činností, nebo pohybu.¹⁰ Tato definice popisuje heteroagresi, chování zaměřené na poškození druhých. Existuje i autoagrese, při které člověk poškozuje sám sebe.¹¹

V souvislosti s násilím je význam agrese vykládán různě. V některých publikacích je na pojmy nahlíženo jako na synonyma. Jiní autoři vidí v agresi motivační činitel, který vede k projevům násilí. „*Každé násilí je totiž agresi, ale ne každá agrese může být označena jako násilí.*“¹² Agresi lze dělit podle mnoha ukazatelů, například:

Dělení agrese podle zdroje frustrace na přímou a nepřímou:

- Přímá agrese je namířena přímo proti člověku, který je zdrojem frustrace.
- Nepřímá agrese znamená, že zdroj není znám, nebo nemůže být z nejrůznějších důvodů cílem útoků. Pokud nás frustruje například nadřizený pracovník, často dochází k útlumu a agrese bývá přenášena buď do fantazie, nebo na nevinný objekt. Útočník najde jinou oběť, na které si agresi vybije.¹³

¹⁰ Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot. Praha: Diderot, 1999, s. 25. ISBN 80-902723-1-2.

¹¹ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2003, s. 244. ISBN 80-200-1289-3.

¹² BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 142. ISBN 978-80-262-0938-6.

¹³ OUDOVÁ, D. *Sylabus z vybraných témat psychologie osobnosti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, s. 60. ISBN 80-7041-137-6.

Dělení agrese podle typu:

- instrumentální – je prostředek k dosažení cíle, při kterém jako vedlejší efekt může dojít k poškození druhého
- emocionální – agrese je cílem, nikoli prostředkem

Dělení agrese podle způsobu vzniku:

- naučená – sociální technika bez schopnosti citového reagování, efektivity
- pudová – biologicky účinná, vzteklá a nenávistná, vznikající na základě pudových například sexuálních, teritoriálních a obranných tendencí¹⁴

Dělení agrese podle stupně:

1. stupeň – agrese zůstává pouze v myšlenkové úrovni
2. stupeň – agrese se ve slovní formě projevuje navenek
3. stupeň – agrese je provázena ničením věcí
4. stupeň – fyzický útok na druhou osobu¹⁵

1.2 Agresivita

„*Agresivita je sklon, či dispozice člověka k násilnému a útočnému jednání v různých podobách*“.¹⁶ Z pohledu biologie jde o připravenost k útoku, řízenou centrálním nervovým systémem a hormony, označovanou také jako agonistické chování, které zahrnuje obranné a útočné reakce vznikající v konfliktních situacích u živočichů téhož druhu.

V širším psychologickém významu představuje agresivita schopnost organismu samostatně překonávat překážky, což můžeme vnímat, jako pozitivní nezbytnost nutnou pro naše přežití. Ve smyslu užším je to nezvratný rys osobnosti,¹⁷ vlastnost vyznačující se připraveností a sklony jedince myslet, nebo jednat útočně proti živým tvorům i věcem.¹⁸

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004, s. 224. ISBN 80-200-1290-7.

¹⁵ HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha: Budka, 1993, s. 11. ISBN 80-90 15 49-0-5.

¹⁶ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 141. ISBN 978-80-262-0938-6.

¹⁷ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004, s. 28. ISBN 80-200-1290-7.

¹⁸ *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot, 1999, s. 24-25. ISBN 80-902723-1-2.

V Pedagogickém slovníku je agresivita vymezena jako:

- dispozice k bezohlednému, nemilosrdnému prosazování svých cílů a zájmů
- tendence ovládat, získat nadřazené postavení, umožňující prosazení svých názorů a rozhodování o osudech druhých
- sklony projevovat slovem nebo činem nepřátelství¹⁹

Rozdíl mezi agresivitou a agresí spočívá v tom, že agresivita předurčuje jedince k násilí a útočení, zatímco agrese je již faktické uskutečňování násilného jednání.

1.3 Hostilita, hněv

Hostilita vyjadřuje postoj vůči jiné osobě, nebo sobě, vyznačující se nepřátelstvím a agresí. Může být způsobena např. chorobnými duševními pochody, závistí, žárlivostí.²⁰ Sklon k nepřátelským agresivním impulsům projevujícím se navenek, tendence ublížit, nenávisť k určitému objektu s touhou po jeho destrukci až likvidaci, to vše lze pod pojem hostilita zahrnout.²¹ Často je spojována s hněvem, ale význam je jiný.

Hostilní člověk je nepřátelský i bez podnětů, ale jedinec se sklony k hněvu reaguje na vyprovokování. K projevům hostilního chování patří i hněvivé popírání skutečnosti a další negativní emoce.²²

1.4 Negativní emoce

Emoce patří k prožitkům, díky kterým člověk subjektivně hodnotí prožitou minulost, přítomnost, nebo budoucnost. Mezi negativní emoce patří například hněv, zlost a vztek, nenávisť, pohrdání, smutek, strach a úzkost.

Zlost, vztek a hněv jsou reakce na nespravedlnost a újmu z minulosti, nebo současnosti a volají po změně. Často vedou k boji a odvetě. Nenávisť a pohrdání zahrnují negativní hodnocení určitého objektu a odrážející se v silně negativním postoji. U pohrdání se ještě přidává pocit vlastní nadřazenosti.

¹⁹ PRŮCHA, J., VALTEROVÁ, E. a MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001, s. 12. ISBN 80-7178-579-2.

²⁰ *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot, 1999, s. 552. ISBN 80-902723-1-2.

²¹ ABZ slovník cizích slov. Hostilita [online]. [cit. 09.07.2017]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/hostilita>

²² NEŠPOR, K. 2008. Hostilita jako rizikový faktor řady onemocnění a možnosti jejího ovlivnění. *Practicus* [online]. Praha: Společnost všeobecného lékařství, č. 10, s. 21. [cit. 09.07.2017]. ISSN 1213-8711. Dostupné z: <http://web.practicus.eu/sites/cz/Archive/practicus08-10.pdf10/2008>

Reálné, nebo smyšlené ohrožení člověk zrcadlí ve strachu a úzkosti, které se vztahují k budoucnosti. Rozdíl mezi strachem a úzkostí je v tom, že strach je obava z konkrétní věci, ale úzkost je blíže neurčená, nekonkretizovaná.

Smutek se projevuje sklíčeností, pocity neštěstí, depresemi, negativním zkreslováním reality, ztrátě aktivity, poklesu zájmů apod.²³

1.5 Psychicky náročné situace

Ve všech sférách lidského života se vyskytují obtížné situace, které zatěžují duševní život člověka. Řadíme mezi ně situace trojího druhu: stres, konflikt a frustraci.²⁴ Zejména v pracovním životě bývají tyto situace velmi komplikované a často se v nich prolínají všechny tři druhy psychicky náročných situací. Stres úzce souvisí s konflikty, které jsou nositeli frustrace a mohou vyústit až v deprivaci (dlouhodobé a významné strádání v oblasti základních lidských potřeb²⁵).

1.5.1 Stres

Stres je významná okolnost, která se podílí na duševní, tělesné, nebo sociální nepohodě člověka. Přesto ale není vždy negativním fenoménem. Mírně stresující prostředí může mít pozitivní vliv na optimalizaci výkonu. Hranice mezi úměrným a neúměrným stresem je u jednotlivců velmi rozdílná podle jejich citlivosti a odolnosti.

Pokud je člověk vystaven neúměrné zátěži, tlaku či napětí, říkáme, že je „ve stresu“. „*Stresem rozumíme takový stav jedince, kdy silné podněty z našeho okolí (tzv. stresory), které nadměrně působí na náš organismus, vyvolají uvnitř organismu „stav ohrožení“ a nutí ho tak ke spuštění a zapojení ochranných mechanismů.*“²⁶

Nývltová²⁷ navíc uvádí, že stresově může působit i prostředí nudné a nepodnětné, protože nepodporuje lidskou potřebu stimulace a přiměřené aktivity, což vede ke snížení výkonnosti a motivace.

²³ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 153. ISBN 80-246-0841-3.

²⁴ TRPIŠOVSKÁ, D., FARKOVÁ, M. *Psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 201. ISBN 978-80-7452-008-2.

²⁵ ABZ slovník cizích slov. Deprivace [online]. [cit. 10.07.2017]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/deprivace>

²⁶ PRINKE, V. *Mozek jako nástroj*. Olomouc: Rubico, 2003, s. 63. ISBN 80-7346-009-2.

²⁷ NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 46. ISBN 978-80-86723-48-8.

Pojem stres vyjadřuje:

- celkový vnitřní stav člověka způsobený nepříznivými vlivy prostředí
- zátěžovou situací, působící na člověka
- reakce organismu na stresující činitele (stresory)²⁸

Podmnožinou stresu jsou konflikty a frustrace. Při stresu vždy dochází k frustraci (neuspokojení fyzické, nebo psychické potřeby) a téměř vždy dochází k vnitřnímu konfliktu.²⁹

1.5.2 Vnitřní konflikty

Vnitřní konflikty se odehrávají v lidském nitru v případě nutnosti volby, která je z nějakého důvodu obtížná. Rozhodování se, výběr možností a variant patří k běžnému životu a slouží k tomu, aby výsledná situace byla co nejpříznivější a nejpřijatelnější. Problém nastává v případě, když se přání člověka neslučuje s jeho svědomím, nebo má více potřeb, kterým přisuzuje stejnou důležitost a ty buď nejdou uspokojit najednou, jsou vzájemně v rozporu, nebo je nemožná realizace všech.

„Někdy dojde ke konfliktu potřeb: uspokojení jedné z nich vylučuje uspokojení druhé.“³⁰ I případ, že situace má několik východisek, které člověk hodnotí jako stejně dobré, nebo špatné, často přináší strach z nevhodného rozhodnutí, pocitu bezradnosti a rozpolcenosti, což může vyústit až v neschopnost konat.³¹

Od narození jsme součástí nejrůznějších sociálních skupin (rodiny, školní třídy, sportovního družstva, profesní skupiny aj.). Každá skupina má systém požadovaného chování, komplexu povinností i privilegií, která nám přísluší podle toho, jakou pozici, roli ve skupině zaujímáme. *„Roli lze definovat jako soubor informativně vymezeného, v této pozici očekávaného i vyžadovaného chování.“³² Tyto role jedinci často*

²⁸ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 123. ISBN 978-80-7452-038-9.

²⁹ NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 45. ISBN 978-80-86723-48-8.

³⁰ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 191. ISBN 80-246-0841-3.

³¹ BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009, s. 32-34. ISBN 978-80-7367-525-7.

³² VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 320. ISBN 80-246-0841-3.

nevyhovují, ani nesouzní s jeho potřebami, přesto jich zastává mnoho v každém okamžiku svého života.

Druhy rolí:

- *připsané (pohlaví, věk, národnost)*
- *získané (prestiž, nezděděná privilegia, rodič)*
- *vnucené (vojenská služba, nezaměstnanost)*³³

Je logické, že při množství připsaných, získaných i vnucených rolí, bývají jejich vztahy různé. Mohou být v souladu nebo vůči sobě neutrální, ale zákonitě může docházet k jejich konfliktům.

Druhy rolových konfliktů:

- konflikt jedince v jedné roli
- konflikt v jedné roli, způsobený jinými požadavky ze dvou stran
- konflikt svědomí nositele role
- konflikt mezi rolemi³⁴

V těchto případech je nezbytné určit si priority podle osobní hierarchie hodnot a některé role upřednostnit před ostatními. Pokud se člověk nemůže rozhodnout, dochází k vnitřnímu boji, který vede „*k negativním pocitům, napětí, nejistotě, nebo vzteku na sebe a stresu.*“³⁵

1.5.3 Frustrace, deprivace

Situaci, kdy jakákoliv překážka znemožní člověku dosažení cíle, označujeme jako frustraci, vnitřní psychický stav při závažném neuspokojení důležitých lidských potřeb. Můžeme jej nazvat zklamáním, zmařením touhy.³⁶ „*Frustrace vyjadřuje blokování*

³³ Wikipedie. Otevřená encyklopedie. Role [online]. [cit. 09.07.2017]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_role

³⁴ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 280. ISBN 978-80-7452-130-0.

³⁵ BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009, s. 165. ISBN 978-80-7367-525-7.

³⁶ LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2003, s. 127. ISBN 80-85843-61-7.

dosaženého cíle,³⁷ na kterém člověku záleží, nebo uspokojení zájmů či možnosti rozhodovat o jeho záležitostech aj.

Zdroj překážek může pocházet z vnějšího prostředí, například pramení z rozhodnutí jiných, je způsoben vzdáleností, zákazy, finanční nedostupností a dalším nepřeberným množstvím možných bariér.

Další cestou k frustraci jsou vnitřní překážky člověka například: handicapy, nemoci, plachost, zábrany, nedůvěra v sebe,³⁸ nereálné představy o dosažení čehokoli, neznalost vlastních limitů. I vnitřní konflikty vznikající střetem dvou neslučitelných motivů jsou pokládány za druh frustrace, vzbuzující nepříjemné emoce úzkosti a zlosti.³⁹ Frustrující jsou neúspěchy, ztráty (zaměstnání, přátel, dobré pověsti) i nedostatky všeho druhu. „*Nejzávažnější jsou ovšem frustrace ego-vztažných motivů (ztráta prestiže, nedůvěra sociálního okolí ve schopnosti subjektu, neuspokojivé sociální vztahy a další).*“⁴⁰

V těchto situacích, které ohrožují pocit vlastní hodnoty, u člověka nastupují například tyto

obránné mechanismy:

- agrese – útočí, napadá zdroj agrese, nebo zástupný cíl
- bagatelizace – snižuje důležitost cíle
- fixace – lpí na nefunkčním způsobu reagování
- kompenzace – nedosažitelné nahrazuje dosažitelným
- popření – nechce uznat, ani vnímat frustrující skutečnost a tváří se, že neexistuje
- projekce – připisování vlastních pocitů, postojů, pohnutek či přání někomu, nebo něčemu jinému a jejich posuzování na tomto základě
- přemístění – negativní emoce přesouvá na nezúčastněný objekt
- racionalizace – vysvětluje neakceptovatelné přijatelným způsobem
- represe – vytěsňuje, odstraňuje z vědomí znepokojující myšlenky a pohnutky
- regrese – vrací se k již překonanému chování, které odpovídá nižšímu vývojovému stupni (dospělý reaguje jako dítě)

³⁷Univerzitní informační systém Mendelovy univerzity v Brně. Sociální psychologie. Frustrace [online]. [cit. 05.08.2017]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=47842>

³⁸ PRŮCHA, J., VALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001, s. 66. ISBN 80-7178-579-2.

³⁹ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2003, s. 243. ISBN 80-200-1289-3.

⁴⁰ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004, s. 542. ISBN 80-200-1290-7.

- rezignace, apatie – přeruší emoční účast s okolím
- útek do fantazie – denní snění, nedosažitelné žije ve fantazii
- záminková reakce (reaktivní výtvar) – protikladné chování navenek v rozporu s tím co člověk cítí, ale zároveň je to pro něj neakceptovatelné (alkoholik propagující abstinenci)⁴¹

Obranné mechanismy by měly působit zejména jako první ochrana v počáteční intenzivní fázi náporu. Dlouhodobé využívání obranných mechanismů je škodlivé a praktikují jej převážně nestabilní jedinci. Delší dobu trvající frustrace se nazývá **deprivace** (strádání). Pojem deprivace označuje stav dlouhodobého nedostatku něčeho, zbavení něčeho, nedostatečné uspokojování potřeb. V práci, může být člověk deprivovaný jak v oblasti materiální (odměna, vybavení pracoviště, bezpečnost práce aj.), tak v oblasti sociální (realizace práva na práci, sociální integrace, další vzdělávání, sociální opora aj.)⁴²

2 SVĚT PRÁCE

Svět práce tvoří pracující člověk (pracovní síla), vlastní práce (pracovní činnosti) a pracovní prostředí. Prostor, ve kterém se setkává nabídka a poptávka pracovních příležitostí, kde lze sledovat pohyby pracovních pozic a registraci nezaměstnanosti se nazývá trh práce. Ovlivňuje uchazeče o práci, pracovníky, podniky i zaměstnavatele.

Pracovní síla je složka pracovně právních vztahů a kulturního systému organizace, tvořená zaměstnavatelem a zaměstnanci (popř. školiteli, lektory aj.) Pro potřeby této práce je výklad pracovní síly zaměřen na zaměstnavatele a zaměstnance. Podle zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce jsou zaměstnavatelé právnické nebo fyzické osoby, které v pracovněprávních, nebo obdobných pracovních vztazích, zaměstnávají fyzické osoby a mají povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout postupu v zaměstnání. Dále jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení

⁴¹ Peterková. Psychologie. psyx.cz. Ego – obranné mechanismy. [online]. [cit. 14.07.2017]. Dostupné z: <http://www.psyx.cz/ego-obranne-mechanismy/>

⁴² HAVLÍK, R. *Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2016, s. 96-97. ISBN 978-80-7452-121-8.

pracovněprávních vztahů v souladu se zákony a s dobrými mravy. Zaměstnancem se může stát jen fyzická osoba starší 15 let s dokončenou povinnou školní docházkou, a to podepsáním smlouvy, ve které se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele.⁴³

Práce je specificky lidská aktivita, pohyb tělesných i duchovních lidských sil, vedoucí k cíli, zabezpečujícímu existenci.⁴⁴ Zahrnuje vědomě plánované a volené činnosti, postupy, druhy komunikace a kooperace. Ve výrobním procesu je nejdůležitějším výrobním faktorem.⁴⁵ Práce je cestou k ovládnutí a přetváření prostředí světa⁴⁶, uspokojování potřeb skupin i jednotlivců, hospodářskému zisku, tvorbě hodnot.

Pracovní prostředí lze definovat jako „soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru nebo také soubor podmínek, ve kterých se uskutečňuje pracovní proces.“⁴⁷ Základními prvky konkrétního pracovního prostředí organizace jsou pracovní místa přiřazených pracovníků, kteří vykonávají pracovní činnosti, plní soubory úkolů a nesou za ně zodpovědnost.⁴⁸

Všechny složky práce jsou významně ovlivňovány společenským vývojem, novými trendy i hrozbami, které vznikají.

2.1 Nové trendy a hrozby

Oblast práce se mění vlivem globalizace, nových informačních technologií, rostoucího důrazu na úspornost organizací, respektování individuality a osobnosti, preferování znalostních funkcí a učících se organizací, vyšších profesních a morálních požadavků, nejistot na trhu práce, nezaměstnanosti, chudoby, xenofobie a rychlých změn ve společnosti.

⁴³ Business center. Zákoník práce. Zákon č. 65/1965 Sb. [online]. [cit. 16.07.2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast1.aspx#par8>

⁴⁴ OLŠOVSKÝ, J. *Slovník filosofických pojmů současnosti*. Praha: Academia, 2005, s. 158. ISBN 80-200-1266-4.

⁴⁵ *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot, 1999, s. 1162. ISBN 80-902723-1-2.

⁴⁶ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 222. ISBN 978-80-7452-130-0.

⁴⁷ ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 47. ISBN 80-246-0448-5.

⁴⁸ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 179. ISBN 978-80-7452-038-9.

V důsledku proměn světa vznikají tyto nové trendy ve způsobu práce:

- člověk za svůj profesní život vystřídá několik zaměstnání (jedno, celoživotní zaměstnání je minulostí)
- zvyšují se počty částečných úvazků, pracovních smluv na dobu určitou, krátkodobých pracovních smluv
- význam nabývá využívání virtuální práce (přes PC)
- zvyšují se požadavky na kvalifikaci
- rozšiřuje se oblast správy (řízení, ochrana, kontrola) a tím nároky na mentální aktivitu⁴⁹

Současnost přináší nejen výrazné změny v pojetí práce, ale i řadu nových, ohrožujících fenoménů. Farková⁵⁰ zmiňuje následující rizikové faktory a společenské hrozby:

- hodnota nových věcí je dočasná, uměle vytvářena a rychle zaostává
- práce zajišťuje spotřebu, nikoli reprodukci drancovaných přírodních systémů
- některé skupiny obyvatel jsou na pracovním trhu znevýhodňovány
- dochází k obsazování odborných i lukrativních pracovních míst na základě protekce
- porodnost v ČR klesá vlivem demografických, ekonomických faktorů a genderovému chápání rolí aj.

Havlík⁵¹ rozšiřuje o tyto negativní jevy:

- snižování potřeb pracovníků (vlivem modernizace)
- pekarizace práce (nahrazování plnohodnotných pracovních poměrů)
- přesuny investic do zemí s levnou pracovní silou
- zvyšování složitosti vykonávané práce a tím i požadavků na vyšší kvalifikaci

⁴⁹ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 144-145. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁵⁰ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. ISBN 978-80-7452-130-0.

⁵¹HAVLÍK, R. *Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2016, s. 95-101. ISBN 978-80-7452-121-8.

- důraz na konzum a spotřebu, stoupající životní náklady
- vazba sociálního statusu na prestiž povolání
- nárůst chování výrazně porušující společenské hodnoty a normy (sociální deviace)

Všechny negativní vlivy, rizikové faktory a společenské hrozby přispívají k nejistotě a strachu lidí, podílejí se na znehodnocování pracovních vztahů, nárůstu vztahového násilí a degeneraci podnikové kultury.

2.2 Podniková kultura

V literatuře jsou používány pojmy podniková, firemní a organizační kultura, ale jejich význam je stejný.

Každý podnik, představuje určitý vlastní kulturní systém, který se projevuje jednáním uvnitř i navenek. Podniková kultura utváří identitu, nezaměnitelnost a originalitu organizace a je nositelkou společenské prestiže.⁵²

Jsou dva způsoby výkladu kultury organizace:

- **Objektivistický** výklad ji popisuje jako jednu ze záměrně přetvářených a modelovaných organizačních složek podniku, která ovlivňuje jeho výkonnost, působení a jednání.
- **Interpretativní** přístup zahrnuje do podnikové kultury vše, čím organizace je. Zásadní jsou interpretované významy, které pomocí symbolů vyjadřují sdílené hodnoty. Objektivní realita v tomto pojetí není důležitá.⁵³

Z nepřehledného množství definic je obtížné vybrat tu, která nejlépe vystihuje podstatu a obsah kultury podniku. Většina autorů ji obsahově vymezuje jako v organizaci sdílené normy chování, hodnoty, postoje, názory, přesvědčení, ideje, vize a shodují se na tom, že ovlivňuje jednání a myšlení lidí, vzorce chování, interpersonální

⁵² HAJEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 23. ISBN 978-80-86730-65-3.

⁵³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004, s. 21. ISBN 80-247-0648-2.

vztahy, způsoby vykonávání práce, procesy rozhodování a řešení problémů, průběh a realizaci řídicích procesů, cíle, loajalitu k podniku a spokojenost.⁵⁴

Bohužel kultury mnohých organizací jsou nezdravé. Lukášová a Nový⁵⁵ uvádějí klasifikace podle „*Vriese a Millera*“, kteří pojmenovávají a definují

druhy podnikových kultur s patologickým obsahem:

- kultura nátlaková - silné řízení všeho s důrazem na řád, detail, normy (nepřípustnost emocí)
- kultura dramatická – závislost na jedné idealizované, charismatické osobnosti
- kultura paranoidní – stav stálého ohrožení a připravenosti na vše, neustálé sledování ostatních
- kultura depresivní – rutina v atmosféře strachu, široké a nepraktické rozdělení moci, špatné vyhlídky
- kultura schizoidní – rozhodující je kariéra a taktika v boji o moc a prestiž

Nositelem firemní kultury je podnikový management, neboť právě vedoucí pracovníci mají mít kompetence i povinnost stylem svého vedení a přístupu, vytvářet a udržovat pozitivní „ovzduší“ na pracovišti, což ale není možné, pokud je podřízení nenávidí. V knize „*30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*“⁵⁶ autoři uvádějí zásady, které by měli nadřízení uplatňovat, aby nenávist nevznikala.

Manažerské zásady prevence vzniku nenávisti od podřízených:

- respektovat soukromí zaměstnanců
- komunikovat upřímně, v menších organizacích osobně, nelhat, méně mluvit a více naslouchat
- spravedlivě hodnotit a verbálně i finančně bezprostředně oceňovat i kárat jednotlivce (ne skupiny) za jejich práci i chování

⁵⁴ HAJEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 3-13. ISBN 978-80-86730-65-3.

⁵⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, s. 40. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁵⁶ KATCHER, B., SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press, 2009, s. 20-195. ISBN 978-80-251-1922-8.

- vítat otevřenost při vyjadřování názorů, nápadů, rad, kritiky apod., ale zároveň nastavit realistická očekávání v tom, že jen dobrý návrh může být použit
- předávat zaměstnancům pravomoci k samostatnému rozhodování a tím podporovat jejich nezávislost, ale nepřenášet na ně rozhodnutí a odpovědnost náležející manažerům
- vytvářet možnosti, aby podřízení měli větší kontrolu nad pracovním prostředím, a je-li to možné i nad pracovní dobou
- poskytovat zaměstnancům potřebné informace v nezbytném rozsahu
- zabývat se stížnostmi, řešit konflikty
- umožňovat rozvoj zaměstnanců a jejich další vzdělávání, včetně možnosti absolvovat preventivní programy zaměřené na zkvalitnění interpersonálních vztahů

Pokud manažeři, uplatňují tato pravidla, mají velkou šanci zdravě nastavit podnikovou kulturu, která stojí na pevných morálních základech a podporuje přátelské kolegiální vztahy, soudržnost, spolupráci, sdílení hodnot a cílů, iniciativnost, identifikaci s organizací, otevřenost a vnímavost, komunikaci, pocit seberealizace, flexibilitu, efektivitu a růst firmy a v neposlední řadě i motivaci pracovníků.⁵⁷

2.3 Motivování v pracovním procesu

„*Motivování je vnějšími činiteli aktivovaný stav motivace.*“⁵⁸ Profesionální motivování patří k jednomu ze stěžejních úkolů managementu. Cílem je, vnějšími motivačními aktivitami podpořit zaměstnance tak, aby se vnitřně ztotožnili s potřebami a cíli organizace, měli na jejich uskutečňování osobní zájem, dobrovolně se angažovali a vnímali práci jako proces seberealizace a zdroj uspokojování nejen podnikových, ale i svých potřeb. K ideálnímu stavu přispívá pozitivní motivace pomocí oceňování (verbálního i hmotného). Zaměstnance lze motivovat i negativně např. trestem, hrozbami, ale tento přístup je projevem nedostatečných kompetencí vedoucích

⁵⁷ HAJEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 26-39. ISBN 978-80-86730-65-3.

⁵⁸ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004, s. 456. ISBN 80-200-1290-7.

pracovníků, je násilný a vede k napětí na pracovišti, ke vzniku konfliktů mezi podřízenými a vedoucími pracovníky a nezřídkou končí odchodem zaměstnanců.

Motivace bývá označována za strůjce vnitřních pohnutek a vzorců lidského chování, což ale není přesné. Motivace sice souvisí s vnitřními pohnutkami, ale to, jakým způsobem se člověk chová je ovlivněno danou situací. Smysl motivace je v dosažení cíle, vedoucího k naplnění vnitřní potřeby člověka, která je odpovědí na nějaký nedostatek.

Motivaci lze definovat jako endogenní (vnitřní), emočně prožívaný proces, který podmiňuje úsilí dospět k určitému cíli a závisí na něm směr lidské činnosti. V chování člověka determinuje zaměření, vynaloženou energii, intenzitu a trvání v čase.⁵⁹ Tyto determinanty chování jsou také označovány jako složky motivace. Motivace vzniká na základě motivů. Základní formou motivů jsou potřeby. Existují různé teorie motivačních příčin hierarchií potřeb, které Častorál⁶⁰ uspořádal do tabulky. (Příloha A)

Nedostatečná motivace a motivování pracovníků negativně ovlivňuje příznivé klima v pracovních týmech, společné „zapálení“ pro práci i kolegiální vztahy a přispívá k prohlubování a obtížnosti řešení jinak běžných interpersonálních konfliktů.

2.4 Interpersonální konflikty

Mezilidské konflikty jsou neodmyslitelnou součástí lidského života. Jsou přirozené a potřebné, protože přispívají k dynamice a narušují „stojaté vody“ stereotypu. Často vznikají vlivem předsudků a domněnek, zkreslených informací i malicherných nedorozumění. Jsou dány odlišností, různorodostí, nebo protikladností postojů, názorů, motivů, cílů aj.

*„Konflikt existuje, pouze když ho připustíme“.*⁶¹

2.4.1 Možné příčiny

- aktuální situace (nepohoda)
- prostředí

⁵⁹ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004, s. 454-457. ISBN 80-200-1290-7.

⁶⁰ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 206. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁶¹ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007, s. 24-25. ISBN 978-80-247-1732-6.

- nadbytek, nebo nedostatek informací
- dezinformace (nejčastěji pomocí fám)
- osobnosti zúčastněných (charakter, temperament, osobní tempo, psychická odolnost aj.)
- kvalita vztahů
- emoce (zejména nezpracované, strach aj.)
- nedostatečné komunikativní dovednosti

2.4.2 Fáze

Každý konflikt je proces, který má příčinu (spouštěcí prvek) a následek. Ve fázi spuštění je možné vhodným zásahem např. odklonem na jiné téma, humorným odlehčením, přestávkou, obědem, pochvalou aj., hrozícímu konfliktu předejít a dosáhnout dohody. Pokud se signály nechají bez povšimnutí a spouštěče se hromadí, konflikt začne „žít svým vlastním životem“, přestože ho ještě lze uklidnit racionálním vysvětlováním, vizualizací stavu a důsledků nedohody, povoláním neutrální osoby apod. Konflikt, který se nepodaří zastavit, eskaluje k vrcholu. V této situaci je racionalita zcela potlačena. Na místě je odklad v čase, odchod od střetu.

Přestože po každém konfliktu se dříve, nebo později dostaví zklidnění, často dlouho přetrvávají negativní emoce a hrozba opětovného střetu. Po odeznění akutního konfliktu je na místě rekapitulace, zpětná vazba, uvážlivá volba slov, vědomí následků, využití nezainteresované osoby, analýza stavu a nalezení východiska, nebo alespoň definovaný výstup.⁶²

2.4.3 Způsoby zpracování

Přestože ne každý konflikt je řešitelný, existuje několik způsobů, jak se s ním může člověk vypořádat. Medlíková⁶³ uvádí tři možnosti přístupu ke zpracování konfliktu:

- aktivním řešením – identifikuje a řeší situaci s důrazem na výsledek a interpersonální vztah
- přijímáním akce protistrany – v procesu konfliktu pouze reaguje na chování druhých, nepřináší vlastní iniciativu a snahu, využívá manipulaci

⁶² MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007, s. 24-25. ISBN 978-80-247-1732-6.

⁶³Tamtéž, s. 27.

- uhýbáním – situaci buď nepovažuje za konfliktní, nebo nemá sílu ji řešit

2.4.4 Postup řešení

Nejprve je nutné konflikt analyzovat, identifikovat, zda jde o problém („*složitá, dosud nerozřešená otázka*“⁶⁴), nebo spor (konflikt dvou odpůrců s protichůdným zájmem na výsledku⁶⁵) a pojmenovat příčiny.

Dalším krokem je volba strategie a vlastní jednání – zásah.

Nakonec přichází v ideálním případě vyřešení konfliktu nalezením východiska, ale protože každý konflikt vyřešit nejde, je nutné jasně definovat závěr a tím incident uzavřít. V případě neuzavření, by pravděpodobně dál otevřeně nebo skrytě pokračoval, rozšiřoval se pohlcováním dalších lidí, ničil vztahy, pracovní klima a spouštěl různé druhy násilí.⁶⁶

Svobodová⁶⁷ konflikt označuje za první vývojovou fázi mobbingu, pravděpodobně nejrozšířenější formy tzv. vztahové patologie v pracovní oblasti.

3 PATOLOGICKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI, MOBBING

Patologické vztahy na pracovišti můžeme označit za nezdravé, chorobné a nefunkční. Patří do nich všechny druhy násilí probíhající při vykonávání práce v pracovním prostředí, jak již napovídá samotný název.

*„Násilí na pracovišti je jakákoli událost, při níž dochází ke zneužití, ohrožení nebo napadení osoby v podmínkách výkonu práce.“*⁶⁸

⁶⁴ Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot. Praha: Diderot, 1999, s. 1174. ISBN 80-902723-1-2.

⁶⁵ Tamtéž, s. 1381.

⁶⁶ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1732-6.

⁶⁷ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 40. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁶⁸ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 143. ISBN 978-80-262-0938-6.

3.1 Názvosloví

K pojmenování patologických vztahů na pracovišti se v České republice často používá plošně rozšířený a známý pojem **šikana**, avšak přesněji je vymezuje poměrně moderní pojem **mobbing**, původně označující teritoriální chování zvířat. Přenesení významu do psychologie se mu dostalo v 80. letech 20. století, zásluhou švédského lékaře a psychologa profesora Heinze Leymanna,⁶⁹ ale skutková podstata mobbingu byla v pracovních kolektivech naplňována již od nepaměti.

Přestože mobbing a šikana mají některé společné znaky, odlišují se od sebe prostředím, kde probíhají, způsoby a dopady na oběti.

Mobbing je promyšlenější, systematictější, zákeřnější, skrytější a dlouhodobější. Jeho cílem je psychicky zlikvidovat oběť a vyštvať ji z pracovního kolektivu.⁷⁰ U mobbingu tedy převažuje psychický teror, zatímco dominantní složkou šikany je fyzická újma oběti.

Ke shrnutí vztahové patologie na pracovišti pod jednu celosvětově uznávanou definici ještě nedošlo nejen pro její obsahovou šíři, odlišnost společenských norem různých kultur a složitost objektivního prokazování, ale také z důvodů individuálních rozdílů v psychické odolnosti jednotlivců. Názvosloví není zcela jasně vymezeno, ani ustáleno. V některých zemích (Austrálii, Jihoafrické republice, Novém Zélandu, Švédsku, Velké Británii, Holandsku, Norsku, Finsku aj.) je před pojmem mobbing upřednostňován u nás méně známým termín, který vyjadřuje násilnické a hrubé chování nejen v pracovních kolektivech a to **bullying**.⁷¹ Může mít různé podoby sahajících od neverbálních útoků přes pomluvy, nactiutrhání a urážky až k fyzickému napadání.

Pokud se tyto útoky šíří přes e-mail, mobilní telefon, internet či sociální sítě, mluví se o „e-bullyingu“ nebo častěji o „cyberbullyingu“ (kyberšikaně)⁷².

Ani pro pojem bullying, stejně jako pro mobbing, neexistuje jednotná definice, ale významově je můžeme považovat za synonyma, ať již mluvíme o násilí, které se týká dospělých, nebo kolektivů dětí a mladistvých.

⁶⁹ SVOBODOVÁ, L. *Bezpečný podnik. Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 5. ISBN 978-80-86973-66-1.

⁷⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 20-30. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁷¹ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 120. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁷² Bezpečný internet. cz. Slovník. Bullying. [online]. [cit. 06.08.2017]. Dostupné z: <http://www.bezpecnyinternet.cz/slovník/>

Bullying probíhající v pracovním prostředí blíže specifikoval Nor Einarsen, který určil dvě kategorie:

- související s výkonem práce – omezující nebo zcela znemožňující plnit pracovní povinnosti
- útoky osobního charakteru⁷³

Dalším moderním pojmem je **straining**. Název vytvořil na počátku 21. století, soudní znalec a psycholog Harald Ege s týmem italské neziskové organizace Mobbing-Prima,⁷⁴ odvozením z anglického slova strain, což v překladu psychologického významu vyjadřuje zátěž, vypětí, přetížení, přepracování, nadměrnou únavu a vyčerpání.⁷⁵ Motivací k vytvoření této kategorie byla neuspokojivá možnost potrestání psychických násilníků v soudní praxi, protože soudci neměli v ruce dostatečně jasné vymezení toho, v jakých případech je naplněna skutková podstata pracovního násilí.

Straining je v Itálii úspěšně využíván při dokazování páchaní psychického násilí na pracovišti v soudních procesech, a to díky konkrétnějšímu vymezení kritérií psychického násilí na pracovišti, než nabízí klasifikace mobbingu.

Aby mohlo být chování násilníka prohlášeno za straining, útoky nemusí být tak časté a progresivní, jak je tomu u prokazování mobbingu. Tento rozdíl je zcela zásadní. Je prokazatelné, že razantní násilí páchané v pracovním prostředí, může mít na oběť devastující dopady již po velmi krátké době. Straining je tedy z pohledu možnosti úspěšné obrany oběti zcela revoluční.

V ostatních obsahových kritériích se mobbing a straining poměrně shodují a je tedy otázkou budoucnosti, zda se termín straining vžije i v jiných zemích a bude uznán, jako nová forma vztahové patologie, nebo bude přehodnocena klasifikace mobbingu a přijme za svá některá strainingová kritéria. Pokud v ČR nedojde ke změnám ve vymezení této problematiky, vymahatelnost práva obětí bude mizivá, neboť jak řekl Ege: „*Je-li za mobbing považováno vše, neznamená termín „mobbing“ vlastně nic!*“⁷⁶

⁷³ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 124-125. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁷⁴ Tamtéž, s. 74.

⁷⁵ COLLYAH, B. *Anglicko – český slovník*. Praha: Fin Publishing, 2006, s. 1085. ISBN 80-86002-65-9.

⁷⁶ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 139. ISBN 978-80-262-0938-6.

3.2 Obsahové vymezení mobbingu

Mobbing má své podmnožiny a navzájem se prolíná a doplňuje s dalšími pojmy. Přesto se díky již publikovaným kvalifikacím lze velmi dobře zorientovat v jeho obsahovém vymezení.

- „Definován je jako útoky a psychické násilí ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve firemní hierarchii na stejné úrovni. Mobbing je definován i jako psychické násilí či teror na pracovišti.“⁷⁷
- „Mobbing je přesně vymezená forma teroru. Jedná se o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost.“⁷⁸
- „Profesor Leymann chápe mobbing jako vášnivou kolektivní kampaň spolupracovníků za účelem vyloučení, potrestání a ponížení vybraného pracovníka, obvykle bez náležité příčiny.“⁷⁹
- Psychické týrání na pracovišti podle Bennetta, T., je jako „trvalé nepřátelské verbální, nebo nonverbální chování s vyloučením fyzického kontaktu.“⁸⁰
- „Mobbingem se označuje především psychické týrání nebo systematický, cílevědomý, a hlavně opakovaný útok na určitou osobu. Využívá degradujícího přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik.“⁸¹
- „Mobbing spočívá v systematickém pronásledování či šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovněprávní vztah.“⁸²

Beňo⁸³ do obsahu zahrnuje také:

- v konkurenčním boji zdánlivé vítězství silnějších
- snahu o vlastní prospěch

⁷⁷ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 69. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁷⁸ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegov. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 26. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁷⁹ SVOBODOVÁ, L. *Bezpečný podnik. Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 5. ISBN 978-80-86973-66-1.

⁸⁰ SUTTON, R. I. *Kreténům vstup zakázán! Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. Plzeň: Plejáda, 2010, s. 12. ISBN 978-80-87374-11-5.

⁸¹ Mobbing free institut. Mobbing. [online]. [cit. 29.07.2017]. Dostupné z: <http://mobbingfreeinstitut.cz/encyklopedie-sikany/>

⁸² WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada, 2011, s. 129. ISBN 978-80-247-3701-0.

⁸³ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 81-82. ISBN 978-80-262-0938-6.

- neschopnost dialogu
- přetransformování fyzického násilí v psychické tzv. „*kultivaci*“
- trest za odlišnost
- vládu psychopatů
- „*demonstraci vlastní síly a převahy*“

Orientace v definicích mobbingu může být obtížná v tom, že je někdy používán pro označení násilí mezi kolegy se srovnatelným postavením ve firmě a jindy naopak pojmenovává všechny patologické vztahy na pracovišti bez ohledu na hierarchické postavení útočníků a obětí, což je poněkud matoucí. Každopádně právě v souvislosti s postavením zúčastněných, jsou definovány tyto podskupiny mobbingu:

- **bossing** (nadřízený pracovník útočí na podřízeného)
- **staffing** (zaměstnanec útočí na nadřízeného)⁸⁴

Podle tohoto dělení je definice, která za mobbing považuje psychické násilí a útoky mezi spolupracovníky kteří jsou ve firemní hierarchii na stejné úrovni, logická. Přesto je možné ve všech případech používat pojmenování mobbing, čehož využívá i tato práce.

3.3 Další druhy vztahových patologií

Každá vztahová patologie je svým způsobem originální. Pokud ve způsobu násilí převažují určitá kritéria, např. podoby útoků, oblast, na kterou je útočeno, použité nástroje, technologie apod., můžeme toto jednání zařadit mezi diskriminaci (obtěžování i sexuální, pronásledování – stalking, pokyny a navádění k diskriminaci) a kyberšikanu (sexting, kyberstalking, kybergrooming). I tyto formy mohou být součástí promyšleného mobbingu.

⁸⁴ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 91-98. ISBN 978-80-262-0938-6.

3.3.1 Diskriminace

V pracovním právu (Zákoník práce) diskriminace znamená porušení povinnosti rovných příležitostí a zacházení se všemi zaměstnanci v oblasti odměňování, odborné přípravy a příležitosti dosáhnout v zaměstnání postupu.⁸⁵

Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb., dělí diskriminaci na přímou a nepřímou. Přímá diskriminace je opominání či méně příznivé jednání a zacházení s jednou osobou, oproti jiným ve srovnatelné situaci „a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví (těhotenství, mateřství nebo otcovství a pohlavní identifikace), sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.“ Nepřímá diskriminace je opomenutí, nebo znevýhodňování osoby oproti jiným, a to vlivem zdánlivě neutrálního ustanovení.⁸⁶

Dále zákon za diskriminaci považuje:

- **obtěžování i sexuální** (harassment)
- **pronásledování** (stalking, kyberstalking)
- **pokyny k diskriminaci** (chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby)
- **navádění k diskriminaci** (chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.)

3.3.2 Kyberšikana (kyberbullying)

Kyberšikana je způsob zneužívání oběti, které Beňo⁸⁷ vymezuje jako „útoky, napadání či násilí prostřednictvím některých nových technologií (mobilního telefonu, internetu apod.).“ Jedná se například o obtěžování, pronásledování, zotročování, manipulování, ztrapňování, zdiskreditování, vydírání, zastrašování, pomlouvání, zneužívání, provokování, napadání aj. Kyberšikana je extrémně nebezpečná z mnohých důvodů.

⁸⁵Business center. Zákon č. 65/1965 Sb. [online]. [cit. 30.07.2017]. Dostupné z: <http://businesscenter.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>

⁸⁶ Zákony pro lidi. Zákon č. 198/2009 Sb. Diskriminace [online]. [cit. 30.07.2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=diskriminace>

⁸⁷ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 122. ISBN 978-80-262-0938-6.

Důvody nebezpečnosti kyberšikany:

- Obětí se může stát kdokoliv.
- Je zcela neočekávaná, oběť nemá žádné signály toho, co se chystá.
- Jakmile je oběť online, je dostupná agresorovi kdekoli i doma.
- Útočník využívá anonymitu virtuálního prostředí a má velkou šanci, že unikne odhalení. Lehce mění svou identitu a vydává se za někoho, kým ve skutečnosti není. Dokonce může jednat jménem jiné, konkrétní osoby, zneužitím jejího účtu apod.
- Prvotní, ojedinělý útok agresora se může rychle šířit vlivem sdílení a přeposílání například nelichotivé fotky, videa či zvukového záznamu oběti. Vzniká tak dlouhodobá šikana s desítkami i stovkami diváků a spolupachatelů.
- Může probíhat téměř nepřetržitě ve dne i v noci.
- Její projevy přetrvávají a jejich likvidace je téměř nemožná. Jdou dohledat i po letech.

Druhy kyberšikany:

- **Kybergrooming** – velmi nebezpečná forma manipulace s obětí, nejčastěji přes sociální sítě s cílem přimět oběť k osobní schůzce, jejímž plánovaným výsledkem může být sexuální i jiné zneužití, fyzické mučení, donucení k trestné činnosti, únos jedince i zavlčení do jiného státu např. za účelem provozování nedobrovolné prostituce a v neposlední řadě může dojít i k vraždě oběti.
- **Kyberstalking** – zneužívání informačních a komunikačních technologií k pronásledování, stalkingu. („*Pronásledování, opakované stupňované obtěžování, které může mít různou podobu a intenzitu.*“⁸⁸)
- **Sexting** – elektronické rozesílání kompromitujících materiálů (fotek, videí, SMS) se sexuálním obsahem.

⁸⁸Policie ČR. Víte, co je kyberšikana? [online]. [cit.18.08.2017]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/vite-co-je-kybersikana.aspx>

3.4 Znaky mobbingu

Za základní znaky jsou považovány četnost a opakovanost útoků, které jsou proti oběti vedeny dlouhou dobu, čímž se odlišují od konfliktů.

Profesor Leymann uvádí, že násilí musí probíhat alespoň jednou týdně po dobu minimálně šesti měsíců. Beňo⁸⁹ dále upozorňuje na názory některých současných expertů, kteří toto pravidlo označují za sporné, neboť půl roku je velmi dlouhá doba. Často jsou oběti pod tak nesnesitelným tlakem, že následky a dopady na jejich psychické i fyzické zdraví se dostavují mnohem dříve. V každém případě můžeme opakovanost, pravidelnost a nepřetržitost útoků po delší dobu, považovat za pilíře vztahových patologií.

Mezi další prokazatelná specifika patří skrytost a neviditelnost dobře promyšlených, systematických a zákeřných útoků, bezcitnost agresorů, snaha o vyčlenění a izolování vybrané osoby, neetická a negativní komunikace, nepřátelství aj.

3.5 Průběh mobbingu

Svobodová⁹⁰ definuje 4 vývojové etapy mobbingu:

- Na počátku je konflikt, který zahajuje ne příliš dlouhou prvotní fázi mobbingu.
- Pokud konflikt není řešen, proces přechází do druhé, dlouhodobé fáze. systematických, cílených útoků, které se postupem času zviditelňují a nabývají na intenzitě i razanci s vážnými dopady na oběť.
- Ve fázi třetí mobbing graduje takovým stylem, že se již nedá skrývat a stává se „věcí veřejnou“, která nutí nadřízené k zásahu a další kolegy k reakci, kterou může ale být i přidání se na stranu agresora. Pokud nedojde ke kompetentnímu zásahu a řešení ze strany managementu, dostává se proces do své závěrečné čtvrté fáze.
- V poslední fázi dochází v nejhorším případě k nedobrovolnému oficiálnímu vyloučení oběti z kolektivu (například přeřazením na jiné oddělení), nebo z pracovního poměru, často za pomoci vykonstruovaných důvodů a lživých

⁸⁹ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 73. ISBN 978-80-262-0938-6.

⁹⁰ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 40. ISBN 978-80-247-2474-4.

obvinění z hrubého porušení pracovní kázně. V lepším případě oběť odchází dobrovolně a rozvazuje pracovní poměr dohodou.

Kocábek⁹¹ rozlišuje tři stádia průběhu mobbingu a k jeho pojmenování využívá pojem **viktimize** (z kriminologické psychologie), kterým označuje období, kdy se potenciální oběť mobbingu stává obětí skutečnou.

Stádia viktimize:

- primární – přímá újma oběti
- sekundární – druhotné poškozování oběti nesprávnou reakcí kolektivu, vedení, blízkých osob apod.
- terciární - psychické i fyzické projevy oběti, které signalizují neschopnost vyrovnat se s prožitým (ztráta sebedůvěry, podrážděnost, strach, pocity viny a lítosti, snížení schopnosti udržet koncentraci a pozornost, náladovost, tělesná slabost, bolesti hlavy, plačtivost aj.)

3.6 Formy a techniky útočného chování

V knize „Šarmantní násilníci“⁹² autor uveřejňuje překlad německého „Katalogu 100+... forem jednání, které lze považovat za mobbing“, autorů Essera a Wolmeratha. (Příloha B)

Katalog obsahuje 115 konkrétních forem jednání, které autoři řadí do deseti kapitol:

- Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat*
- Útoky na pracovní poměr*
- Destruktivní kritika*
- Útoky na sociální integraci na pracovišti*
- Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání*
- Útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty*
- Vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu*
- Útoky na oblast soukromí*

⁹¹Kocábek, P. Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 25. 02. 2008. [cit. 17.08.2017]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/5162>

⁹² BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 75-79. ISBN 978-80-262-0938-6.

I. Útoky na zdraví a tělesnou integritu

J. Selhání pomoci

Existuje nepřehledné množství kombinací nepřátelského a útočného chování, promyšleně cíleného na nejcitlivější a nejzranitelnější místa vybrané oběti. Významně se v nich uplatňují různé typy manipulace „*skryté, zákulisní, podvodné, pletichářské jednání, s využitím něčí neznalosti nebo naivity, chytré intrikaření skryté za paravánem zdání, jehož záměrem je dosáhnout pro sebe maximálního prospěchu na úkor někoho jiného.*“⁹³

Manipulující techniky:

- přesouvání pozornosti k tématu, ve kterém je násilník sebejistý
- předstírání upřímnosti, přátelství, pochopení potřeb druhého
- předkládání předimenzovaných požadavků s cílem dosáhnout výhodnějšího kompromisu pro sebe
- vytváření stresujících podmínek – neustálé zvyšování požadavků, odkládání rozhodnutí, nechávání ostatní čekat, (lidé přijmou i to, co by bez tlaku odmítli)
- odmítání další komunikace po sdělení svého požadavku
- vyhrožování sankcemi, agrese, nátlak a současně lichotky, dárky i projevy zájmu⁹⁴

Podle nejnovějšího šetření problematiky v ČR, společností GfK (2017), můžeme v současnosti označit za nejčastější formy mobbingu:

- nesmyslné zadávání úkolů a povinností v souvislosti s neodpovídající kvalifikací pracovníka
- neustálou kritiku
- pomlouvání a zesměšňování v rámci pracovního kolektivu

⁹³ O psychologii.cz. Techniky manipulace a jak se jim bránit. [online]. [cit. 16.08.2017]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/205-nejste-jako-loutka-techniky-manipulace-a-jak-se-jim-branit/>

⁹⁴ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 334-335. ISBN 978-80-7452-130-0.

- nedostatečné oceňování pracovního výkonu vedoucí ke ztrátě sebevědomí pracovníka.⁹⁵

Různé způsoby a techniky mobberova chování se prolínají a odrážejí v zákeřných útočných kombinacích, „jedinečnosti“ průběhů i způsobů řešení a odlišnosti dopadů na prostředí i aktéry.

3.7 Aktéři a jejich motivy

Každý člověk se může stát obětí, nebo svědkem násilných, promyšlených útoků od jiného pracovníka z firmy, ale zdaleka ne každý jedinec by byl schopen toto násilí na druhém páchat. Z toho je zřejmé, že hlavní roli sehrává násilník – **mobber**, zejména, je-li podpořen špatně nastavenou firemní kulturou. Sutton, označuje mobbery hanlivým slovem „kreténí“, což překvapivě nepobouřilo širokou veřejnost ani odborné kruhy, ale naopak přineslo schodu, že toto pojmenování dokáže nejlépe postihnout podstatu tohoto typu lidí.⁹⁶

3.7.1 Mobbeři

Univerzální profil zosnovatelů a vykonavatelů mobbingu neexistuje, neboť každý člověk je výjimečná individualita s jinými zkušenostmi a potřebami, které formují jeho chování v určitých situacích. I přesto je absurdně agresivní chování mobberů determinováno často se opakujícími charakteristikami jejich temperamentu, vztahových sklonů a emočních aspektů.

Časté charakteristiky mobberů:

- autoritativnost
- egocentrismus
- dominance
- nadřazenost, povýšenost, samolibost
- nezdravá ctižádost, touha po moci

⁹⁵ GFK. Tisková zpráva. Šikana. [online]. [cit.17.08.2017]. Dostupné z: www.gfk.com/cz/search/search-results/?q=mobbing

⁹⁶ SUTTON, R. I. *Kreténům vstup zakázán! Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. Plzeň: Plejáda, 2010, s. 9. ISBN978-80-87374-11-5.

- pocity méněcennosti, nespokojenost, komplexy
- manipulativní chování
- neschopnost nést zodpovědnost
- hostilita
- neschopnost soucitu a vcítění se do druhého, emoční chudoba
- nezralost, nevyrovnanost aj.⁹⁷

Přestože se charakteristiky liší, všechny agresory spojuje to, že jsou nespokojeni se svým soukromým či pracovním životem, sami se sebou, nebo téměř se vším, a tak mají potřebu kompenzace, která se týká jejich nenaplněných potřeb (motivů).

Motivy vedoucí k mobbingu:

- potřeba zničit, nebo si přivlastnit, statky někoho jiného, které u agresora vzbuzují žárlivost, závist a nenávist
- potřeba kompenzace vlastních nedostatků hledáním viníka vlastní nespokojenosti a neúspěchů a jejich projekce do oběti
- potřeba moci, touha vést, ovládat, rozkazovat, kontrolovat, vyniknout, sebezdokonalovat se, dominovat aj.
- potřeba odstranit konkurenci ve strachu ze srovnávání
- potřeba ubližovat
- potřeba zaplnění času pod vlivem nudy, stereotypu, rutiny
- potřeba již nebyť obětí, vznikající na základě negativní zkušenosti a strachu z možnosti opakování prožitého
- potřeba být středem pozornosti, naplňovaná pomocí stylizování se do role oběti a následného čerpání výhod ze soucitu ostatních
- potřeba odstranit vlastní stres a napětí přenesením na oběť⁹⁸

Některé z výše uvedených motivů, které vedou k rozpoutání mobbingu, označujeme jako nevědomé, tzv. **komplexy**, které si člověk během života vybuduje vlivem

⁹⁷ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 46-48. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁹⁸ SVOBODOVÁ, L. *Bezpečný podnik. Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 13-14. ISBN 978-80-86973-66-1.

zkušeností, které jej ponižovaly, zraňovaly, byly bolestné nebo zesměšňující apod. Agresor s takovými zkušenostmi, ubližuje druhým, aby si jejich degradací zvedl vlastní sebevědomí, mstí se za utrpení, které sám prožil ve snaze o nastolení vnitřní rovnováhy. Toto úsilí o kompenzaci, lze vysvětlit pomocí teorie rakouského psychiatra Adlera, který hledá odpovědi v organickém světě, ve kterém slabé tělesné orgány prokazatelně reagují na svou nedostatečnost zvyšováním své výkonnosti. Adler tvrdí, že o totéž se pokouší „orgán duševní“ u kterého ale hrozí možnost „*překompenzace, která se může projevit jako chorobná bezohledná ctižádost, k níž se později může připojit ješitnost a úsilí překonat za každou cenu druhého.*“⁹⁹

Mobbeři jsou nevyvážení jedinci s povahovými odchylkami v psychice, které mají často za následek vývoj trvalých, abnormálních a patologických rysů osobnosti, projevujících se nepřiměřeným chováním.¹⁰⁰ V tomto případě se jedná o specifickou poruchu osobnosti s názvem **psychopatie**.

Podle autorů knihy „*Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce.*“¹⁰¹ jsou charakteristické tyto složky a rysy psychopatické osobnosti:

- *interpersonální* – lži, povrchnost, povýšenost
- *afektivní* – absence výčitek, soucitu, odpovědnosti
- *životní styl* – impulzivnost, absence dlouhodobého cíle, nezodpovědnost
- *antisociální* – nízká sebekontrola, antisociální chování od období dospívání

Vzorci chování psychopatických osobností jsou silně zakořeněné, stabilní, přetrvávající a vyjadřují vztah jedince ke společnosti i k sobě. Jejich nebezpečnost spočívá především v tom, že „*postižení své povahové rysy považují za součást svého charakteru*“¹⁰² a své chování vnímají jako normální a přinášející úspěch. Nezabývají se pocity ostatních, nepociťují výčitky a jejich zkušenosti jim nepřinášejí poučení.

Okolí často nedokáže psychopaty rozpoznat ani po dlouhé době. Tito lidé mají přesvědčivý komunikativní styl, umějí dokonale imitovat žádoucí chování a skrývat své úmysly, jsou mistři manipulace a mají dar podmanit si své okolí. „*A tak není náhodou,*

⁹⁹ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2003, s. 246. ISBN 80-200-1289-3.

¹⁰⁰ *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot, 1999, s. 1197. ISBN 80-902723-1-2.

¹⁰¹ BABIAK, P., HARE, R. *Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce*. Praha: Akademia, 2014, s. 35-36. ISBN 978-80-200-2366-7.

¹⁰² *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot, 1999, s. 1197. ISBN 80-902723-1-2.

že právě oběti „šarmantních násilníků“ nejsou až do posledního momentu ochotné připustit, že byly – někdy velmi brutálně – podvedeny.“¹⁰³ Pracovní život psychopatů je převážně založen na podvádění a vědomé vztahové manipulaci vedoucí k dosažení vlastního cíle.

Znaky vztahových manipulátorů:

- egocentrismus, závistivost
- lhaní, překrucování výroků ostatních, popírání zřejmých fakt
- skrývání a nesdělování svých opravdových potřeb, názorů, pocitů
- nezodpovědnost, přenášení zodpovědnosti na ostatní
- neurčitost odpovědi
- využívání poslíčků, nebo techniky (záznamník apod.) ke svým sdělením
- podněcování konfliktů, svárů a podezíravosti mezi kolegy
- změny názorů, vyjadřování a chování dle situace
- vyhrožování, vydírání (skryté i otevřené)
- vyzdvihování sebe sama, zpochybňování a kritizování druhých, odmítání kritiky své osoby
- vyhýbání se poradám, schůzkám i vlastní práci
- odchod od tématu během rozhovoru
- vytváření časového presu pro ostatní
- stavění se do role oběti
- předkládání logických důvodů svých požadavků

Důvodem k použití manipulace jsou nejčastěji strach ze ztrát důležitých hodnot a z vlastního selhání, nedostatek sebedůvěry, přejímání modelů chování z prostředí, zkoušení reakcí protivníka, neznalost jiného způsobu jednání se stejným efektem.¹⁰⁴

*„Manipulaci rozumíme takové výroky a způsoby chování druhého, které nás nepřímo zatahují do témat, o která nestojíme, a vzdalují nás od našeho původního záměru.“*¹⁰⁵

¹⁰³ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 33. ISBN 978-80-262-0938-6.

¹⁰⁴ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007, s. 59. ISBN 978-80-247-1732-6.

Základem úspěšné manipulace v pracovním procesu je dobrá znalost firemní kultury, prostředí i kolegů. Schopnost obratně obcházet pravidla, etické kodexy, kontrolu apod., vyžaduje inteligenci, talent, vytrvalost a znalost lidské psychiky. Manipulátoři „*musejí manipulovat mnoha kolegy i manažery najednou tak, aby věřili jejich lžím, a zároveň neutralizovat hrozbu, když někdo z kolegů odhalí jejich lži a machinace (a pohrozí jejich zveřejněním)*“.¹⁰⁶

„*Manipulace jsou nepříjemné. Většinou vyvolávají pocit viny, ale i strachu, zlosti a podráždění*“.¹⁰⁷

Je zřejmé, že mobbeři jsou nebezpeční jedinci a vyvstává otázka, kdo se může stát jejich obětí?

3.7.2 Oběti

Není výjimečné, že lidé stávající se terči útoků, se rekrutují z řad pracovníků, kteří „nejdou s davem“, ale jsou něčím výjimeční, zvláštní, nápadní, odlišující se, a to jak v pozitivním, tak negativním směru. Mobber dokáže negativní odchylky zveličít a zviditelnit a pozitivní znehodnotit, znevážit.¹⁰⁸ Výběr oběti na základě její odlišnosti není však pravidlem a obětí se může stát prakticky každý, kdo má, umí nebo vlastní cokoli, co by mohl agresor využít ve vlastní prospěch, nebo co ho dráždí.

Slovo oběť v mnoha lidech evokuje představu bezbranného, neprůbojného, zranitelného a nějak handicapovaného jedince. V praxi se ale do pozice obětí mobbingu dostávají i velmi schopní, vzdělaní, erudovaní, fyzicky zdraví a krásní jedinci. Možnost, že určitá osoba bude trýzněna, ovlivňuje její:

- odolnost nervové soustavy
- výše sebevědomí a kladného sebehodnocení
- opora v blízkých lidech (přátelé, rodina, kolegové)

¹⁰⁵ PECLOVÁ, J. *To je ono! Praktická psychologie pro manažery*. Praha: Portál, 2017, s. 117. ISBN 978-80-262-1241-6.

¹⁰⁶ BABIAK, P., HARE, R. *Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce*. Praha: Akademia, 2014, s. 83. ISBN 978-80-200-2366-7.

¹⁰⁷ PECLOVÁ, J. *To je ono! Praktická psychologie pro manažery*. Praha: Portál, 2017, s. 120. ISBN 978-80-262-1241-6.

¹⁰⁸ SVOBODOVÁ, L. *Bezpečný podnik. Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 15. ISBN 978-80-86973-66-1.

- naivita a důvěřivost
- vnější okolnosti (finanční tíseň, nezaměstnanost, zodpovědnost za druhé) aj.
- reakce ostatních zúčastněných (diváků)

3.7.3 Svědci

Lidé, kteří se stanou svědky mobbingu, reagují buď pasivitou, nebo se aktivně postaví na jednu ze stran.

- pasivní svědci
 - drží si odstup, nechtějí zasahovat a mlčí
 - události bagatelizují
 - vzdávají se zodpovědnosti
 - neuvědomují si rozsah páchaného zla, nebo naopak si uvědomují jeho nebezpečnost a sílu, ale nereagují ze strachu z pomsty, útoků na vlastní osobu, ztrátu pozice apod.
 - jsou zastrašováni výhrůžkami a sankcemi
 - nereagují, protože takové chování je ve firmě běžné
- aktivní svědci
 - přikloní se na stranu mobbera, nebo oběti
 - aktivně do procesu zasahují
 - dají najevo souhlas, či nesouhlas

Pokud se svědci nepřikloní na stranu zla, ale ani nepomáhají oběti, stávají se spolupachateli. a to i v případě, že jen mlčky přihlížejí, neboť „*Nespolupracovat se zlem je naší povinností stejně tak jako spolupracovat s dobrem.*“¹⁰⁹

¹⁰⁹ Citáty slavných osobností. Mahátma Gándhí. Zlo. [online]. [cit.15.08.2017]. Dostupné z: <http://citaty.net/citaty-o-zlu/>

3.8 Důsledky mobbingu

Dlouhodobého působení nepříznivých interpersonálních vztahových podmínek na pracovišti má negativní dopady na všechny aktéry, organizaci a z globálního pohledu i na společnost. Mobber neublíží pouze oběti, ale zasahuje i členy rodin, přátele a kolegy, kteří jsou zataženi do řetězové reakce. Ani agresor však není ušetřen důsledků svého chování. Má nepřátele, pohybuje se v ovzduší napětí a strachu, kolegům bere motivaci a energii, což zhoršuje výkon firmy, je ohrožen zostuzením po provalení jeho chování a možnou výpovědí, kolegové s ním odmítají spolupracovat i mu předávat nepříjemné zprávy, hrozí odvěta a pomsta od obětí apod.

Sutton¹¹⁰ poukazuje na „ničivé kumulativní účinky“ vlivu mobberů na základě výsledků psychologického výzkumu, který prokázal, že špatné chování, negativní rozhovory, hulvátství apod., mají na lidskou psychiku pětinasobně vyšší vliv než pozitivní zážitky. Pokud je tato negace opakovaná, jde-li o mobbing, dochází k devastujícím účinkům.

Důsledky pro osobu postiženou mobbingem jsou nejzávažnější, ale podobně závažně mohou postihnout i osoby přímých i nepřímých svědků, kteří prožívají vnitřní konflikt. S mobbingem nesouhlasí, špatně nesou negativní klima na pracovišti, ale z nějakého důvodu mají strach se ozvat. Je jim například vyhrožováno, jsou zastrašováni, mají existenční obavy apod. U všech těchto osob vlivem oslabení nervové soustavy může vzniknout neurastenický syndrom.

Projevy neurastenického syndromu:

- zvýšená unavitelnost
- spaní během dne, špatný noční spánek i usínání, únava po probuzení
- třes, brnění rukou, chvění těla, tiky očních víček
- strnutí šíje, blokáce páteře
- pocit nedostatku kyslíku
- trávicí problémy
- neobvyklé výkyvy nálad

¹¹⁰ SUTTON, R. I. *Kreténům vstup zakázán! Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není.* Plzeň: Plejáda, 2010, s. 30. ISBN978-80-87374-11-5.

- závratí, malátnost, slabost v nohách při chůzi
- pocení, sucho v ústech
- kolísání tlaku
- snížení schopnosti pozornosti, koncentrace
- náchylnost k nemocem
- oslabení libida aj.¹¹¹

Situace je v důsledku natolik vážná, že se oběť cítí smrtelně nemocná a ohrožená na životě. Takový člověk se může chovat problémově a nepředvídatelně, ztratí motivaci i sebevědomí, je pesimistický, prudce klesá jeho výkonnost i schopnost pracovat pečlivě, nebo již nedokáže vykonávat práci vůbec, což přináší další ohrožení a rizika. Kromě hrozby okamžitého zrušení pracovního poměru pro závažné, nebo hrubé porušení povinností zaměstnance či odchod z důvodu zdravotních problémů (§52 zákoníku práce)¹¹² vzniká i riziko úniku k závislostnímu chování, zejména k užívání návykových látek. Jedním z nejvíce nebezpečných důsledků je **deprese**. „*Porucha nálady vyznačující se smutkem, strachem a zpomalením psychických funkcí. V důsledku přidruženého pocitu bezútěšnosti a pesimistických fantazií o budoucnosti může deprese v krajním případě vyústit v sebevražedný pokus.*“¹¹³

Podle výše uvedených dopadů na oběti je zřejmé, že je vždy zasažena psychosomatická rovnováha postiženého člověka, jeho sociální vztahy a komunikace, což se promítá do firmy i celé společnosti.

Dalším důsledkem, který může vést k ochromení pracovního výkonu jednotlivců, pracovních týmů i celé organizace je **syndrom vyhoření**. Tento pojem vychází z anglického slovesa "burnout", tedy dohořet, vyhořet, vyhasnout. Syndrom vyhoření můžeme definovat jako stav celkového, především psychického vyčerpání v profesním životě v důsledku nadměrných nároků, které jsou na pracovníka kladeny a zatěžují především jeho psychiku a emocionální prožívání.¹¹⁴

¹¹¹ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 242. ISBN 978-80-7452-130-0.

¹¹² Business center. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online]. [cit. 17.08.2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>

¹¹³ *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot, 1999, s. 312. ISBN 80-902723-1-2.

¹¹⁴ Ekonomy, Syndrom vyhoření. [online]. [cit. 18.08.2017]. Dostupné z: <http://www.spektrumzdravi.cz/academy/syndrom-vyhoreni>

Existuje mnoho klasifikací tohoto fenoménu. Nývltová¹¹⁵ vymezuje syndrom jako „*Specifický důsledek chronické emoční zátěže, která je spojena s dlouhodobým pracovním nasazením ve prospěch jiných lidí.*“

Kopřiva¹¹⁶ efekt vyhoření spojuje především s nedostatkem energie a radosti v životě. „*Jeli naše energetická bilance dlouhodobě záporná (nemáme-li zdroje radosti v životě a nejsme-li dobře zakotveni v těle), dostaneme se do stavu, pro který se ustálil termín syndrom vyhoření.*“

Jeho příznaky se projevují na úrovni psychické, fyzické i sociální. Vyhoření pracovníka nevzniká ze dne na den, ale je vyústěním postupného procesu, který má svůj zdroj, průběh a vyvrcholení.

Nejčastěji jsou v odborné literatuře uváděny 4 fáze procesu vzniku syndromu vyhoření:

- Vysoké pracovní nasazení, očekávání, nadšení, nedostatek odpočinku a relaxace.
- Opadávání počátečního elánu, nástup stagnace, uvědomění si reality a vlastních potřeb.
- Frustrace, negativní vnímání pracovního procesu a jeho výsledků, konflikty s kolegy. Stupňování problémů.
- Apatie, vyčerpání, vyhoření. V této fázi dochází ztrátě motivace, invence a kreativity. Postižený člověk vykonává jen nejnutnějších činností. Má nechuť spolupracovat, vyhýbá se úkolům i kolegům., uzavírá se, reaguje nepřiměřeně apod.

Nývltová¹¹⁷ ještě rozšiřuje o pátou fázi, kterou je

- uvědomění si potřeby změny. Zaměstnanec uvažuje o odchodu ze zaměstnání, radikální změně celého života, vyhledání odborné pomoci aj. Pokud nedojde ke změně a není nastartován ozdravný proces, může v krajním případě dojít i k sebevraždě.

¹¹⁵NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogy*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2008, s. 50. ISBN 978-80-86723-48-8.

¹¹⁶KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006, s. 101. ISBN 80-7367-181-6.

¹¹⁷NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogy*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2008, s. 53. ISBN 978-80-86723-48-8.

Vzhledem k fázím a průběhu vzniku syndromu vyhoření je pravděpodobnější jeho rozvinutí u lidí, kteří byli pro svou práci „zapálení“ a vykonávali ji s velkým nasazením, obětováním a těch, kteří byli dlouhodobě vystaveni zátěži, stresu, mobbingu.

Z pohledu dopadů na organizaci jsou nezanedbatelné ekonomické ztráty vlivem zvýšené nemocnosti i dlouhodobé léčby obětí, odchodem zaměstnanců sympatizujících s obětí, nebo nákladností složitých a vleklých soudních sporů i nemalých částek za mimosoudní vyrovnání. Další významné ztráty při procesu řešení mobbingu jsou časové, neboť i zde platí že „čas jsou peníze“. V neposlední řadě je organizace postižena omezením kreativity, narušením vnitřní spolupráce, nárůstem chyb, pracovních úrazů, nechutí zaměstnanců svobodně uvažovat, aj.¹¹⁸ Dochází k pokřivení firemní kultury i pozitivního vnímání firmy zevnitř i zvenku, vzniká nedůvěra ve schopnosti managementu, klesá morálka, snižuje se motivace, výkonnost i zisky.

4 PREVENCE MOBBINGU

Nejlepší přístup k problematice nežádoucího násilí na pracovišti, je snižování pravděpodobnosti vzniku, preventivními opatřeními. Možnosti preventivních opatření jednotlivců jsou ale dosti omezené. Neexistuje žádná ověřená a univerzální technika obrany proti všem druhům mobberů a jejich způsobům násilí. Jedinec si může preventivně zjistit dostupné informace o firmě a budoucím pracovišti, chodu organizace, poměrech a vztazích, které ve firmě panují. Dobrým základem pro možnou budoucí obranu jednotlivce je také vybudované pevné zázemí a opora mimo pracovní prostředí.

Prevence má velkou šanci na úspěch, pokud je prováděna v širokém a celospolečenském měřítku, a to nejen s dospělými v samotném pracovním procesu, ale již mnohem dříve ve výchově a vzdělávání dětí, a to od jejich útlého věku, neboť výchova a vzdělávání ovlivňují vznik nejrůznějších poruch chování v dospělosti, které se následně mohou projevit absencí empatie, krutostí, bezcitností a rostoucím počtem mobberů.

¹¹⁸ SUTTON, R. I. *Kreténům vstup zakázán! Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není.* Plzeň: Plejáda, 2010, s. 43-44. ISBN 978-80-87374-11-5.

Výchova je definována jako intencionální (cílevědomé, záměrné a plánovitě) ovlivňování dispozic vychovávaného. Cílem je nezávislý, rozumný a emancipovaný jedinec, kterého již nikdo nemůže usměrňovat, ani řídit, což předpokládá konečnost výchovy a její přebytnost v dospělosti. Pojem výchovy v souvislosti s dospělým jedincem je tedy diskutabilní¹¹⁹ a z toho důvodu jsou v této práci, mimo jiných, rozebrány možnosti prevence z pohledu andragogiky, tedy vzdělávání a učení se dospělých. Jakékoliv vzdělávání by nebylo možné, bez předchozího získání a formulování poznatků, vědomostí, postupů, koncepcí a zkušeností do vzdělávacích materiálů v oblasti, kterou chceme předávat, šířit, vyučovat atd. S měnící se dobou přicházejí nové fenomény, k jejichž pochopení a definování výrazně přispívá výzkumná činnost. Cílem výzkumu je nejen získávání a formování poznatků, ale v neposlední řadě následné zveřejňování a srozumitelnou formou předkládání široké veřejnosti, neboť je možné se vědomě vyhnout rizikům a hrozbám jen tehdy, když si uvědomujeme jejich existenci a o to lehčí, čím více jejich specifik známe. V procesu prevence patologických jevů na pracovišti je nezbytné využít co nejvíce kombinací možných opatření a cest, mezi které patří například:

- výzkum problematiky a dostávání poznatků do povědomí široké veřejnosti
- zvyšování kvality manažerů a personalistů
- podpora firemního vzdělávání a učení se
- využívání účinných opatření proti manipulaci
- supervize aj.

4.1 Výzkum mobbingu v ČR

Výzkumem výskytu a rozsahu mobbingu v České republice se zabývá společnost GfK – Praha, spol. s r. o. od roku 2001. Poslední výzkum byl uskutečněný v květnu 2017 formou osobního dotazování 617 aktuálně pracujících osob starších 15 let.

¹¹⁹ BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2014, s. 15-17. ISBN 978-80-247-4824-5.

Výsledky výzkumu jsou následující:

- 19 % z respondentů má aktuální zkušenost s šikanou na pracovišti
- obětí žen je o 5 % více, než mužů
- 27 % obětí spadá do věkové hranice 40 až 49 let
- pachatelé jsou nejčastěji nadřízení pracovníci
- 41 % pracovníků je útokům vystavováno jednou týdně či častěji
- 55 % postižených čelí mobbingu po dobu alespoň jednoho roku či déle
- 57 % je obětí bossingu
- 55 % postižených se snažilo problém řešit, bohužel 10 % výpovědí z pracovního poměru
- na své nadřízené útočí jen 4 % podřízených¹²⁰

4.2 Kvalita manažerů a personalistů

Mobbing na pracovišti je úzce spjat se selháváním manažerů a personalistů, nejčastěji v oblastech:

- správné volby a zaškolování nových pracovníků, přidělování „patrona“
- jasného nastavení podnikové kultury (dohody, ujednání, kodexy)
- průběžného zajišťování vzdělávání, dle analýzy potřeb (semináře, školení, výcviky aj.)
- monitorování aktuální situace (pozorování, dotazníky, rozhovory, hodnocení)
- vnímání a průběžného odstraňování možných příčin mobbingu
- komunikace (porady, sezení, kontakt s podřízenými v běžném provozu)
- řešení již probíhajícího mobbingu (otevřenost, rozhovory, popř. přizvání odborníka aj.)¹²¹
- volbě stylu řízení – preference tvrdé podoby (Vnímání zaměstnanců jako zdroje k dosažení konkurenční výhody. Zaměření na kvantitu, praktické

¹²⁰ GfK. Tisková zpráva. Šikana. [online]. [cit.18.08.2017]. Dostupné z: www.gfk.com/cz/search/search-results/?q=mobbing

¹²¹ SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 88-91. ISBN 978-80-247-2474-4.

a podnikatelské strategie s důrazem na racionální způsob řízení lidí i ostatních ekonomických faktorů.¹²²⁾

- etického chování manažerů

Etika vedoucích pracovníků je součástí etiky obecné, kterou lze chápat z hlediska globálního, podnikatelského i z pohledu jednotlivců a úkolem vedoucího pracovníka v ekonomických souvislostech podniku je hledat rovnováhu mezi přínosy, zisky pro společnost a společenskými důsledky. Z toho důvodu přijímají organizace tzv. etické kodexy – soubory doporučení a zásad vhodného chování a jednání v organizaci. Etické kodexy jsou spjaty s celospolečenskou odpovědností organizací.

Zásady etických kodexů mohou být vymezeny jako:

- respekt k právním předpisům, zákonům, normám, standardům aj.
- eliminace korupce v organizaci
- dodržování a prosazování bezpečnosti práce, ochrana osobních údajů
- ctění pravidel hospodářské soutěže
- morální, čestné a poctivé podnikání, zachovávání mlčenlivosti
- vyloučení diskriminace, uznávání pravidel rovnosti šancí
- nepoužívání klamavé reklamy
- čestné vyřizování reklamací, stížností
- podpora znalostní organizace¹²³

Manažeři, kteří nectí etické kodexy a morální hodnoty nemají autoritu svých podřízených, ztrácejí uznání a kredit.

Příčiny neetického chování vedoucí pracovníků jsou podle Častorála:¹²⁴

- nedostatečná úroveň manažerských kompetencí
- zkreslené vnímání pojmů prestiž, image
- touha po zisku v nereálném rozsahu

¹²² ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 59. ISBN 978-80-7452-038-9.

¹²³ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 59. ISBN 978-80-7452-038-9.

¹²⁴ Tamtéž. s. 60-61.

- krátkodobé zisky bez domýšlení dopadů a souvislostí
- vyhýbání se řešení problémů

Kvalita personalistů a manažerů je pro dobré pracovní vztahy zcela zásadní, ale „Pro většinu společností je velmi obtížné odolat pokušení najmout tyrany, u nichž je zřejmé, že jim vydělají velké peníze. A ještě těžší je pro manažera propustit destruktivní pitomce, kteří již společnosti velké peníze vydělávají.¹²⁵

Velkou pravděpodobnost úspěšné eliminace patologického chování mají ve svých týmech a odděleních ti vedoucí pracovníci, kteří zvládají řešení konfliktů, přímou komunikaci, konstruktivní dialog, slovní a formulační stránku jednání, strategie a taktiky jednání, manažersky náročné rozhovory, vedení porad a zejména propouštění tyranů. Je zřejmé, že personalisté i vedoucí pracovníci musí zvládat řadu kompetencí a dovedností. Nároky na vykonávání personální a manažerské práce neustále stoupají v přímé úměrnosti s rychlostí změn ve společnosti, což přináší požadavek pružného aktivního přizpůsobování se a nutnost firemního vzdělávání a podpory učení v organizaci.

4.3 Firemní vzdělávání a podpora učení v organizaci

Firemní vzdělávání a podpora učení v organizaci je soubor, zaměstnavatelem zajišťovaných vzdělávacích aktivit, které jsou investicí do rozvoje členů organizace. Cílem je získat, rozvinout a udržet v organizaci způsobilé a vysoce motivované pracovníky, ochotné spojit své cíle s cíli organizace i vynaložit potřebné úsilí k jejich dosahování.

Vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, pracovních týmů i manažerů je jedním z nástrojů v oblasti prevence pracovní vztahové patologie. V této souvislosti lze firemní vzdělávání formulovat jako rozvoj sociálních kompetencí zaměstnanců s efektem projevujícím se na úrovni jejich jednání a postojů směrem k ostatním zaměstnancům i organizaci jako celku.

¹²⁵ SUTTON, R. I. *Kreténům vstup zakázán! Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není.* Plzeň: Plejáda, 2010, s. 57. ISBN 978-80-87374-11-5.

Vlastní cyklus firemního vzdělávání má tyto fáze:

- identifikace rozvojových potřeb pro určité období (strategická analýza)
- plánování vzdělávání (zdroje, druhy akcí, časové rozložení vzdělávání, možnost aktuálního zařazení neplánovaných akcí)
- vlastní realizace vzdělávání
- evaluace firemního vzdělávání (kontrola průběhu vzdělávání s plánem i srovnání s dřívějšími akcemi, ověření přínosu v praxi, zdokonalování struktury budoucích akcí) ¹²⁶

Efektivita vzdělávacích procesů závisí na kvalitě zpracování a přizpůsobení plánů individuálního rozvoje cílovým skupinám i jednotlivcům, na rovném a volném přístupu ke vzdělávání napříč celou organizací a na kvalitě vlastního zvoleného vzdělávacího programu.

Typy vzdělávacích programů jsou:

- Otevřené vzdělávací kurzy, dostupné všem zájemcům o studium.
- Uzavřené vzdělávací kurzy pro individuální, nebo společné vzdělávání specifických zájemců. (firemní vzdělávací programy vytvořené „na míru“, podle zadaných požadavků)

Na trhu je široká nabídka programů zaměřených na konkrétní problematiku s cílem pomoci zaměstnancům například:

- efektivně komunikovat ve vypjatých situacích
- spolupracovat v týmu
- zvládnout asertivní komunikační techniky (umění odmítat, žádat o laskavost)
- rozpoznat manipulaci
- používat individuální obranné mechanismy a techniky proti manipulaci
- rozlišovat a umět řešit problémy a interpersonální konflikty

¹²⁶TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 82-85. ISBN 978-80-86723-80-8.

- vnímat zdroje vnitřního a vnějšího stresu a používat praktické techniky k jejich odbourání
- využít stres k osobnímu růstu
- zvládat manažerské kompetence
- relaxovat aj.

Firemní vzdělávací aktivity se zaměřují na:

- Výcvik, trénink – členové si aktivním spolupracováním osvojují pro praxi potřebné dovednosti a kompetence (intelektové, motorické, senzomotorické)
- Rozvoj – týkající se jednotlivců, týmů v rámci organizace i organizace jako celku. Zahrnuje zdokonalování široké oblasti způsobilostí a specializovaných kompetencí.¹²⁷

Vzdělávání může probíhat jak na půdě organizace, tak mimo ni. V obou případech mohou být využity prezenční a externí formy vzdělávání, nebo jejich kombinace.

Formy firemního vzdělávání:

- Prezenční – probíhá za přítomnosti učících se a lektora (semináře, přednášky, kurzy, ucelená komplexní školení v dané oblasti aj.).
- Externí – probíhá prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (e-learning). Výhodou firemního e-learningu je, že umožňuje všem zaměstnancům elektronický přístup do systému nabízených vzdělávacích aktivit a dává všem možnost vzdělávat se vlastním tempem a řídit svůj čas, ale na druhou stranu od zaměstnanců vyžaduje disciplínu, vůli a motivaci ke studiu.
- Blended learning – je kombinací předešlých forem. Zpravidla využívá e-learning pro získání vstupních i doplňujících a průběžných informací ke vzdělávání a dále prezenční formu vzdělávání v probíhajícím kurzu, semináři, workshopu apod.

¹²⁷ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 68-69. ISBN 978-80-86723-80-8.

Vedle nepříliš záživného statického vzdělávání je ideálním nástrojem ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a k posílení jejich osobních i profesních vazeb **teambuilding**. Jde o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím zážitků, které jsou koncipovány tak, aby byli účastníci vystaveni různým situacím, ve kterých musí spolupracovat a společně řešit problémy v týmu. Přínosem teambuildingu je bourání stereotypů, odhalování silných a slabých stránek jednotlivců, stmelování týmu, uvolňování atmosféry, zlepšování komunikace a výkonnosti. Tedy přesně to, co je potřeba i ke kvalitnímu chodu společnosti. Unikátním teambuildingové aktivity mají nepřehlednou nabídku programů.

Nejčastější formy teambuildingu jsou:

- týmové zábavné soutěže (logické, sportovní, vědomostní aj.)
- motivační hry s příběhem
- týmové strategické hry
- komunikační hry založené na naslouchání, otevření a empatii¹²⁸

4.4 Opatření proti manipulaci

I na pracovištích, kde se zatím nevyskytuje mobbing se vyskytuje manipulace, jako celkem běžná součást každodenního života. Instituce, média, podniková i státní politika si prostřednictvím manipulace získávají lidi na svou stranu. Manipulace patří k sociálnímu chování a přechodně ji občas použije většina lidí, ale vědomě a promyšleně je nástrojem pro 20 % lidí.¹²⁹

Vztahový manipulátor dokáže bravurně využívat veškeré informace a znalost prostředí i lidí ve svůj prospěch. Z toho důvodu je nezbytné dodržovat při kontaktu následující zásady:

- poskytovat mu co nejméně podrobností o svém soukromí a svých záležitostech
- nekonkrétní žádosti neakceptovat

¹²⁸ Newday. Teambuilding, [online]. [cit.18.08.2017]. Dostupné z: <http://www.newday.cz/teambuilding/>

¹²⁹ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007, s. 61. ISBN 978-80-247-1732-6.

- nelichotit
- odmítat zprostředkování mezi ostatními
- dělat si poznámky
- „Uvědomit si, že rozvíjení témat, jimiž nás druhý manipuluje, je kontraproduktivní“¹³⁰

Pokud jsme pracovními okolnostmi, nebo přímo manipulátorem nuceni reagovat, je vhodné využít strategie proti manipulaci:

- hovořit srozumitelně, jasně, v krátkých větách
- chovat se zdvořile
- argumentovat pozitivně
- neospravedlňovat se, ale je-li to vhodné, omluvit se
- vhodně se dotazovat
- vyzdvihovat společné postoje

Při kontaktu s manipulátorem jsou účinnými nástroji obrany:

- překvapit nečekaným
- klást otázky
- volit vhodné odpovědi
 - použít odpovědi „ano – ne“ (minimalizují možnost manipulace)
 - použít protiotázku vytvářející tlak („A vy si o tom myslíte co?“, „Jaká konkrétní opatření máte na mysli?“ aj.)
 - vrátit manipulaci sugestivní otázkou, která zpochybní protistranu (např. „Vy, jako zkušený vedoucí podobných projektů přece víte, že tento postup je neefektivní“)¹³¹

¹³⁰ PECLOVÁ, J. *To je ono! Praktická psychologie pro manažery*. Praha: Portál, 2017. s. 125. ISBN 978-80-262-1241-6.

¹³¹ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007, s. 129. ISBN 978-80-247-1732-6.

4.5 Týmová supervize

Supervize je nástroj celoživotního učení, který se využívá u pracovníků zejména v pomáhajících profesích. V posledních letech je supervize stále více žádána a oceňována i v jiných oblastech, například školství, výchovy, medicíny, managementu, ve výrobních podnicích apod. Slouží k reflexi pracovních vztahů, vlastních emocí a profesionálního jednání.¹³² Je jednou z cest ke zvyšování motivace ke skupinové práci, stmelování týmů, podpoře otevřené komunikace a kolegiální spolupráce. Smyslem supervize je především posilovat vztahy, nacházet řešení problematických situací a předávat zkušenosti. Proces probíhá pod vedením ve většině případů externího zkušeného supervizora, který má vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo medicíny a dokončený psychoterapeutický výcvik, akreditovaný českou psychoterapeutickou společností.

Přestože, pojem supervize v překladu z angličtiny znamená dozor, kontrolu, řízení a inspekci, v praxi je používán spíše ve smyslu psychoterapie, která obsahuje prvky poradenství a učení.

Evropská asociace pro supervize ji definuje jako *"činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování a cílených otázek dochází k úvahám nad úrovní péče o klienta a k zvyšování pracovníkovy schopnosti reflexe (uvědomovaného vnímání) vlastní práce a sebereflexe"*.¹³³ Autoři Simon a Swerdlik¹³⁴ navíc zdůrazňují, že jádrem supervize je interakce mezi jedinci, kteří si sdělují poznatky, oceňují a hodnotí své profesionální kompetence a poskytují si zpětnou vazbu. Cílem je rozvoj nových kompetencí, které budou sloužit ke zvyšování profesionality a efektivity.

¹³² KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006, s. 136. ISBN 80-7367-181-6.

¹³³ Slovník supervize. Co je supervize? [online]. [cit.15.12.2017]. Dostupné z: <http://www.mujsupervizor.cz/slovník-supervize>

¹³⁴ SIMON D., SWERDLIK M. *Supervision in School Psychology*. London: Taylor & Francis, 2017, s. 35. ISBN 9781138121522.

4.6 Coping

Prevence jednotlivce by měla být v první řadě zaměřena na posílení jeho psychické odolnosti, která je u každého jedince silně individuální a je podmíněna:

- osobností jedince – genetickými předpoklady, získanými zkušenostmi a dovednostmi
- aktuálním stavem organismu
- aktuální stresovou situací
- dosaženým stupněm vývoje¹³⁵

Ke zvyšování psychické odolnosti a posilování sebevědomí jedince, může dopomoci jeho znalost strategií na zvládnání těžkých, psychicky zátěžových stresových situací, mezi které bezesporu patří i mobbing.

Řízeným způsobem udržení subjektivní psychické pohody i řešení problémů může být coping, který vyjadřuje boj jedince s nadlimitní, neúnosnou zátěží. Křivohlavý¹³⁶ pojímá coping jako „*snahu, jak intrapsychickou, tak zaměřenou na určitou činnost, s cílem řídit, tolerovat, redukovat a minimalizovat vnitřní i vnější požadavky kladené na jedince.*“ Samozřejmě se zohledněním individuálních zdrojů energie a sil, které jedinec má.

Existují dva přístupy lidí ke zvládnání stresových situací. Pasivní a aktivní. Pokud je člověk ochotný aktivně hledat východisko ze své situace, může zvolit dva způsoby copingu, podle toho, jak dokáže posoudit své možnosti a řešitelnost situace.

V případě, že je přesvědčen o tom, že se situace vyřešit nedá, je nutné, aby se s tímto stavem věci smířil, což v důsledku může vést k nastolení přijatelné vnitřní psychické pohody. Při tomto postupu ale existuje riziko rezignace a téměř jistého neúspěchu.

Pokud zátěžovou situaci člověk naopak vnímá jako řešitelnou, otevírá tím pozitivní možnosti a výhledy do budoucnosti, což vede k jeho odhodlanosti, aktivizaci a velké šanci zdárného řešení situace.¹³⁷

¹³⁵ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 266. ISBN 80-246-0841-3.

¹³⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Avicenum, 1994, s. 42. ISBN: 80-7169-121-6.

¹³⁷ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, s. 267. ISBN 80-246-0841-3.

5 OBRANA PŘI PROBÍHAJÍCÍM MOBBINGU

Pokud preventivní opatření nebyla dostatečně uplatňována, nebo selhala a mobbing již nastal, existují tipy, jak přežít s tyrany na pracovišti a jak se bránit.

5.1 Co může udělat oběť

- odejít ze zaměstnání
- zůstat a dále trpět
- zůstat a bránit se¹³⁸

Pokud se oběť rozhodne zůstat a bránit se měla by:

- Zachovat klid, nedávat najevo nejistotu.
- Neříkat psychopatovi, že je psychopat.
- Promluvit si s agresorem a podle jeho reakce zmapovat možnost smíru.
- Otevřeně vyjádřit, že toto trpět nebudete.
- Informovat nadřízené, odbory, zřizovatele apod.
- Analyzovat svou situaci (vést si deník, vytvořit inventuru konkrétních útoků).
- Najít podporu, spřízněnou duši, místo, kde panuje vzájemná podpora, rozum a bezpečí, kam lze na chvíli uniknout.
- Svěřit se někomu, nebýt na to sám. Mluvit se spolupracovníky, přáteli s rodinou.
- Shromažďovat důkazy (různé písemnosti, e-maily, SMS, zápisy z porad, zvukové nebo video nahrávky, fotodokumentaci aj.).
- Pokud je to možné vyhnout se jednání mezi čtyřma očima – mít svědky.
- Za účelem svědectví oslovit i bývalé kolegy, kteří už pro zaměstnavatele nepracují.
- Vyhledat pomoc nezainteresovaného odborníka. (Příloha C)
- Zvážit všechny možnosti obrany
 - informovat nadřízeného, zaměstnavatele, odbory aj.

¹³⁸ Oborový portál pro BOZP. Jak se bránit šikaně zaměstnavatele, [online]. [cit.15.09.2017]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/jak-se-branit-sikane-zamestnavatele>

- podat podnět inspekci práce nebo ochránci práv
- mediace (kooperativní řešení střetů, za pomoci třetí osoby, nezúčastněné osoby – mediátora¹³⁹)
- podat žalobu

5.2 Co může udělat okolí

- Vhodně zareagovat na sdělení a žádost o pomoc
 - poděkovat za důvěru a odvalu se svěřit
 - ve spolupráci s obětí posoudit, zda se jedná o mobbing (na základě přehledu útoků, popisu událostí, časových údajů a případných svědků)
- Zjistit důvody útoků (osobní averze, diskriminace, boj o moc aj.)
- Orientovat se v bližší charakteristice organizace a interním mechanismu stížností.
- Ujasnit si
 - zda chce oběť v zaměstnání zůstat
 - jakého chce oběť dosáhnout cíle
 - co je v rámci své obrany ochotná podstoupit
- Zjistit, zda a s kým oběť mobbing řešila a podle toho volit následný postup.
 - přímo na pracovišti s mobberem
 - přímo na pracovišti s nadřízeným pracovníkem
 - přes Inspekci práce
 - s veřejným ochráncem práv
 - s odborníkem (lékařem, psychologem, neziskovými organizacemi apod.)
- Shromáždit stávající důkazy, nebo nasměrovat oběť k jejich získání.
- Předložit oběti možnosti řešení a zvážit časovou i finanční náročnost.

¹³⁹ *Velký slovník naučný. Encyklopedie Diderot.* Praha: Diderot, 1999, s. 890. ISBN 80-902723-1-2.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUM

6.1 Orientace a cíle výzkumu

Kvantitativní výzkum byl zaměřen na oblast patologických vztahů na pracovišti, konkrétně na problematiku psychického nátlaku a násilí v pracovním procesu u náhodně vybraných pražských zaměstnanců, různého věku, pohlaví i profesí. Výzkumným nástrojem byl dotazník. (Příloha D)

Cíle výzkumu:

- Zmapovat povědomí dotazovaných o rozdílech významu psychického nátlaku a psychického násilí.
- Vyčíslit, kolik procent respondentů se na pracovišti setkala s psychickým nátlakem a násilím buď v roli svědka, nebo oběti a kolik vůbec ne.
- Identifikovat nejčastější formy vztahové patologie ve smyslu hierarchie pracovního postavení agresora.
- Porovnat, jak se počty respondentů, označující se za oběti, liší podle věkových kategorií (do 25 let, 26-36, 37-47, 48-58, 59 a více) a pohlaví.
- Zjistit, zda se preventivní vzdělávání v oblasti vztahové patologie, podílí na snižování počtu těchto projevů na pracovišti.
- Konkretizovat nejčastější dopady na oběť.

6.2 Harmonogram práce

leden–duben 2017

- definování klíčových výzkumných pojmů
- stanovení výzkumného problému, proměnných, hypotéz
- určení výzkumného souboru
- vytvoření časového plánu
- odborné konzultace

březen–červen 2017

- informační příprava výzkumu
- studium informačních zdrojů

- odborné konzultace

červen–srpen 2017

- příprava výzkumných metod
- studium informačních zdrojů
- odborné konzultace

září–prosinec 2017

- sběr a zpracování údajů
- osobní sběr dat (registrace, zapisování)
- interpretace údajů (zpracování do tabulek a grafů)
- odborné konzultace

září–leden 2018

- psaní výzkumné zprávy
- odborné konzultace

6.3 Hlavní pojmy z oblasti výzkumu

- Výzkum: je systematické, kontrolované, kritické a empirické zkoumání hypotéz o předpokládaných vztazích mezi jevy.¹⁴⁰
- Kvantitativní výzkum: zjišťuje matematicky zpracovatelné údaje (množství, frekvence, rozsah) o zkoumaných jevech.
- Výzkumný problém:
 - a) deskriptivní (popisný) – zjišťuje a popisuje situaci, stav, nebo výskyt určitého jevu
 - b) relační – zjišťuje existenci vztahu mezi jevy, nebo činiteli
 - c) kauzální – zjišťuje příčinu, která vedla k určitému důsledku¹⁴¹
- Respondent – člověk, který vyplňuje dotazník.
- Předmět výzkumu: jevy (osoby – subjekty, procesy, věci) o kterých chce výzkum získat informace.

¹⁴⁰ CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 10. ISBN 978-80-247-2915-2.

¹⁴¹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010, s. 28. ISBN 978-80-7315-185-0.

- Výzkumný soubor: subjekty, kterých se týkají výzkumné výsledky.
 - a) Základní výzkumný soubor - tvoří všechny subjekty, nebo jevy, kterých se výzkumný problém týká.
 - b) Výběrový výzkumný soubor – reprezentuje základní soubor. Jsou to konkrétní subjekty, se kterými je pracováno při výzkumu.
 - Náhodný výběr: je takový, při kterém má každý subjekt ze základního výzkumného souboru šanci, že se dostane do výběrového výzkumného souboru. Jediný faktor výběru je náhodnost.
 - Proměnné výzkumu: jsou prvky zkoumání, které nabývají různých hodnot. Může to být „jev, vlastnost, podmínka, činitel“.¹⁴²
 - Hypotéza: vědecký předpoklad, který vyjadřuje vztah mezi proměnnými (potvrzuje nebo nepotvrzuje stávající teorii).
 - Dotazník: je výzkumný nástroj především pro hromadné zjišťování písemných údajů, a to způsobem písemného dotazování.
 - Položka dotazníku: může být ve formě oznamovací např.: Jsem muž / žena.
Nebo formou otázky např. Jste muž? ano/ne
- Druhy otázek, položek v dotazníku:
- a) uzavřené – předkládají připravené odpovědi a respondent z nich vybírá a označuje je (pokud volí mezi ano/ne, nazývají se dichotomické)
 - b) otevřené – umožňují vlastní libovolné odpovědi bez nabídnutých možností
 - c) polouzavřené – nabízejí výběr z připravených odpovědí ale i možnost napsat, nebo doplnit odpovědi vlastní

6.4 Výzkumné problémy

- I. Kolik procent respondentů se na pracovišti nesetkalo s psychickým nátlakem a násilím a kolik ano, buď v roli svědka, oběti, nebo svědka i oběti zároveň?
- II. Jsou agresory častěji nadřízení pracovníci než kolegové mezi sebou, nebo podřízení vůči nadřízeným?

¹⁴² GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010, s. 48. ISBN 978-80-7315-185-0.

- III. Označují se krajní věkové kategorie, absolventi do 25 let a zaměstnanci v předdůchodovém věku od 59 let, častěji za oběti psychického nátlaku a násilí v zaměstnání, než zaměstnanci ostatních věkových kategorií?
- IV. Uvádějí ženy, že se staly obětí psychického nátlaku a násilí v zaměstnání, častěji než muži?
- V. Projevují se některé konkrétní psychosomatické dopady u obětí výrazně častěji, než jiné?
- VI. Je výskyt pracovního psychického násilí a nátlaku mezi zaměstnanci, kteří byli vzdělávání v oblasti prevence vztahové patologie nižší než u těch, kteří vzdělávání nebyli?

6.5 Proměnné výzkumu

- oběti a svědci psychického nátlaku a násilí v zaměstnání
- věkové kategorie obětí psychického nátlaku a násilí v zaměstnání (až 25 let, 26-36, 37-47, 48-58, 59 a více)
- pohlaví respondentů
- výskyt psychického nátlaku a násilí u zaměstnanců vzdělávaných a nevzdělávaných v oblasti prevence patologických jevů na pracovišti
- agresori – nadřízený pracovník, podřízený pracovník, kolegové
- četnost výskytu konkrétních psychosomatických dopadů na oběť (zvýšená unavitelnost, spaní během dne, nespavost v noci, špatné usínání, únava po probuzení, třes nebo brnění rukou, chvění těla, tiky očních víček, pocit nedostatku kyslíku, kolísání tlaku, větší náchylnost k nemocem, oslabení sexuální touhy, neobvyklé výkyvy nálad, strnutí šije, blokace páteře, trávicí potíže, závratě, malátnost, slabost v nohách při chůzi, zvýšené pocení, sucho v ústech, snížení schopnosti pozornosti, lekavost, strach z lidí, záchvaty paniky, výrazná změna tělesné váhy, jiné – dle uvedení respondenta)

6.6 Hypotézy

- I. Oběťmi psychického nátlaku a násilí na pracovišti se cítí častěji zaměstnanci okrajových věkových kategorií do 25 let a nad 59 let než zaměstnanci ostatních kategorií.
- II. Za oběti psychického násilí a nátlaku se častěji považují ženy než muži.
- III. Agresory, uplatňujícími psychické násilí a nátlak na pracovišti, jsou ve větší míře nadřízení pracovníci než kolegové mezi sebou, nebo podřízení vůči nadřízeným.
- IV. Zaměstnanci vzdělávaní v oblasti prevence vztahové patologie, uvádějí nižší výskyt psychického nátlaku a násilí na pracovišti než zaměstnanci bez preventivního vzdělávání.

6.7 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořili lidé různého věku, pohlaví i profesí. Jedinou podmínkou pro platnost jejich odpovědí bylo, že jsou aktuálně v pracovním poměru a to z toho důvodu, že bylo mimo jiné zjišťováno, zda v současném zaměstnání absolvovali vzdělávání zaměřené na upevňování a zlepšování pracovních vztahů a pracují-li ve vedoucí pozici.

Osobně bylo na území Prahy náhodně osloveno 300 respondentů, ze kterých 183 vyplnilo dotazník. Vyřazeno bylo 5 dotazníků z důvodu nezaměstnanosti respondenta. Platně vyplnilo dotazníky celkem 178 lidí z toho 89 mužů a 89 žen.

Podle věkových skupin se do výzkumu nejpočetněji zapojili lidé ve věku 37-47 a 26-36 let. Okrajové věkové kategorie byly zastoupeny méně. Nejnižší počet respondentů (22) se nacházel ve věkové skupině nad 59 let.

Ze 178 zaměstnanců 57 označilo, že pracují ve vedoucí pozici.

Respondenti byli pracovníci z 87 různých profesí.

Následující Tabulka 1 Charakteristika výzkumného souboru“, uvádí pohlaví, věk a firemní pozici pracovníků. Pro zajímavost jsou uvedena i zaměstnání respondentů, která ukazují profesní rozmanitost výzkumného souboru.

Tabulka 1 Charakteristika výzkumného souboru

Respondenti	počet v dané profesi	pohlaví		věková kategorie					pozice vedoucí
		Ž	M	do 25	26- 36	37- 47	48- 58	nad 59	
administrativní síla	3	3	-	-	1	-	2	-	3
agronom	1	-	1	-	-	1	-	-	-
antikvář	1	-	1	-	1	-	-	-	-
archeolog	1	-	1	-	1	-	-	-	-
asistent/asistentka	9	6	3	1	5	3	-	-	2
automechanik	2	-	2	-	-	2	-	-	-
bankovní úřednice	2	2	-	-	1	1	-	-	2
barman	1	-	1	1	-	-	-	-	-
copywriterka	1	1	-	-	-	-	1	-	1
cukrářka	1	1	-	-	-	-	1	-	1
dělnice ve výrobě	1	1	-	1	-	-	-	-	-
dispečer	3	-	3	1	-	-	-	2	1
elektrotechnik	2	-	2	-	-	-	-	2	-
fyzioterapeutka	1	1	-	1	-	-	-	-	-
grafik	2	-	2	-	1	-	1	-	-
hasič	6	-	6	1	1	3	1	-	2
herečka	1	1	-	-	1	-	-	-	-
hlídač v muzeu	1	-	1	-	-	-	-	1	-
hodinový manžel	1	-	1	-	-	1	-	-	-
hospodyně	1	1	-	-	-	-	-	1	-
hudebník	2	-	2	1	-	-	-	1	-
chemik/chemička	2	1	1	-	1	-	-	1	2
chůva	1	1	-	-	-	-	-	1	-
instalatér	1	-	1	-	1	-	-	-	-
IT	2	-	2	1	1	-	-	-	-
kadeřník / kadeřnice	4	3	1	-	1	3	-	-	2
keramik	1	-	1	-	-	-	1	-	-
klempíř	1	1	-	-	1	-	-	-	-
knihovnice	2	2	-	1	-	-	-	1	-
kolotočář	1	-	1	-	1	-	-	-	1
kominík	1	-	1	-	1	-	-	-	-
kontrolor	1	-	1	-	-	-	-	1	-
konzultant	1	-	1	-	-	1	-	-	-
koordinátorka školení	1	1	-	-	-	1	-	-	-
kuchař	2	-	2	-	1	-	-	1	1
lakýrník	1	-	1	-	1	-	-	-	-
lékárník	1	-	1	-	-	1	-	-	1
lékařka	1	1	-	-	-	-	-	1	-
manažer/manažerka	6	3	3	-	2	2	2	-	6
masér	1	-	1	1	-	-	-	-	-
mechanik spoj. zařízení	1	-	1	-	-	-	-	1	-
metodička	1	1	-	-	-	1	-	-	1

mistr na dílně	1	-	1	-	-	-	-	1	1
obsluha benzínové pumpy	2	-	2	-	1	-	1	-	1
ostraha	1	-	1	-	-	-	-	1	-
pedagog/pedagožka	12	10	2	1	2	4	4	1	3
pedikérka/manikérka	1	1	-	1	-	-	-	-	1
personalistka	4	4	-	-	2	1	1	-	-
plavčík	3	-	3	2	1	-	-	-	-
pojišťovací poradkyně	1	1	-	-	-	1	-	-	-
pokladní	2	2	-	-	-	1	-	1	-
policista/policistka	3	1	2	1	-	2	-	-	-
doručovatel/doručovatelka	2	1	1	1	-	1	-	-	-
pracovnice baby centra	1	1	-	1	-	-	-	-	-
pracovnice e-shopu	1	1	-	-	1	-	-	-	-
pracovnice callcentra	1	1	-	1	-	-	-	-	-
právník/právníčka	2	1	1	-	1	-	-	1	-
prodavač/prodavačka	7	3	4	3	-	1	3	-	1
produkční	1	1	-	-	1	-	-	-	-
programátor	1	-	1	-	1	-	-	-	-
projektový výpočtář	1	-	1	-	-	-	-	1	1
překladač	1	1	-	-	1	-	-	-	-
recepční	2	1	1	2	-	-	-	-	-
referentka	5	5	-	1	-	4	-	-	-
rehabilitační sestra	1	1	-	1	-	-	-	-	-
ředitel/ředitelka	3	1	2	-	-	1	2	-	3
řezník	1	-	1	-	-	1	-	-	-
řidič	4	-	4	-	1	2	1	-	1
servírka; obsluha	3	3	-	2	-	1	-	-	-
sociální pracovnice	1	1	-	-	-	1	-	-	-
specialistka živ. prostředí	1	1	-	-	-	1	-	-	-
státní zaměstnankyně	2	2	-	-	2	-	-	-	2
taxikář	1	-	1	1	-	-	-	-	-
technik	2	-	2	-	-	-	1	1	1
THP	2	2	-	-	-	2	-	-	1
telefonní operátor	1	-	1	1	-	-	-	-	-
trenér/trenérka	4	2	2	1	1	2	-	-	2
účetní	2	1	1	-	-	1	-	-	-
uklízečka	1	1	-	-	-	1	-	-	-
vedoucí pracovník/nice	6	3	3	-	1	4	1	-	6
příslušník VS ČR	2	-	2	-	2	-	-	-	2
výčepní, provozní	1	1	-	1	-	-	-	-	-
vychovatel/vychovatelka	3	1	2	-	1	-	2	-	-
výživová poradkyně	1	1	-	-	-	-	1	-	1
zahradník	2	-	2	-	-	1	-	1	2
záchranař	1	-	1	-	1	-	-	-	1
zdravotní sestra/bratr	2	1	1	-	-	1	1	-	1
celkem	178	89	89	31	43	55	27	22	57

6.8 Výzkumná metoda a sběr dat

Výzkumnou metodou byl dotazník. (Příloha D) Časový limit pro vyplnění dotazníku nebyl stanoven. Úvod dotazníku seznámil respondenta s účelem výzkumu, zdůraznil jeho anonymitu a vysvětlil, jak dotazník vyplnit. Zároveň vyjádřil poděkování za ochotu a čas dotazovaného.

Výzkumná část obsahovala celkem 13 položek.

Prvních 5 položek, zjišťovalo informace o respondentovi – pohlaví, věk, zda je aktuálně v pracovním poměru, jeho profesi a to, jestli v současném zaměstnání absolvoval vzdělávání v oblasti prevence psychopatologických jevů na pracovišti.

Zbývajících 8 položek hledalo odpovědi na to, jaké je mezi pracovníky povědomí o rozdílu pojmů psychický nátlak a psychické násilí, kolik lidí se stalo svědky, nebo terči takového jednání a jak často a na jaké úrovni v hierarchii postavení pracovníků k násilí docházelo. Poslední položka si kladla za cíl zjistit konkrétní negativní psychosomatické i jiné dopady u obětí mobbingu.

V dotazníku byly využity otevřené, uzavřené i polouzavřené otázky, které byly zodpovídaný:

- doplněním vlastní odpovědi
- zaškrtnutím jedné, nebo více z nabízených odpovědí
- zaškrtnutím jedné nebo více z nabízených odpovědí a jejich případným doplněním o odpověď vlastní

Sběr dat probíhal v období září–prosinec 2017. Dotazníky byly zadávány osobně v tištěné podobě. Z celkového počtu 300 oslovených bylo ochotno vyplnit dotazník 183 lidí. Platně bylo vyplněno 178 dotazníků. 5 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu nezaměstnanosti dotazovaného.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky jsou znázorněny pomocí číselných údajů uváděných v tabulkách a porovnávaných v grafech. Zároveň jsou doplněny slovním komentářem.

Příloha E Přehled pracovního násilí a jeho aktérů“, uvádí všechna získaná data, která jsou postupně rozpracována a analyzována. (str. 69-79)

Nejprve jsou předloženy získané informace o tom, jak lidé vnímají pojmy psychické násilí a psychický nátlak, včetně povědomí o jejich souvislostech. (7.1) Dále je uveden přehled četnosti výskytu pracovního násilí (7.2) a role postižených (svědek, oběť, obojí) včetně toho, zda se množství zkušeností mění podle toho, zda je pracovník podřízený, nebo nadřízený. (7.3) Délka trvání respondenty uvedených případů násilí a firemní pozice agresorů jsou rozpracovány v 7.4. Oběti pracovního násilí jsou vyčísleny a děleny podle pohlaví a věkových kategorií. (7.5) Nakonec jsou zodpovězeny otázky, zda preventivní vzdělávání snižuje výskyt patologického chování na pracovišti (7.6) a jaké jsou psychosomatické dopady na oběti. (7.7)

Všechny získané údaje jsou konfrontovány s hypotézami. (8)

Výzkum je zakončen shrnutím celé práce (9) a úvahou v závěru práce.

7.1 Chápání pojmů psychické násilí a nátlak

Dotazovaní odpovídali na následující položku: Psychické násilí a nátlak mají:

- Mají stejný význam
- Mají jiný význam
- Psychické násilí je součástí psychického nátlaku
- Psychický nátlak je součástí psychického násilí
- Nevím

Přestože tato položka dotazníku umožňovala zaškrtnutí všech odpovědí, které respondenti považovali za správné, většina z nich zvolila pouze jednu možnost.

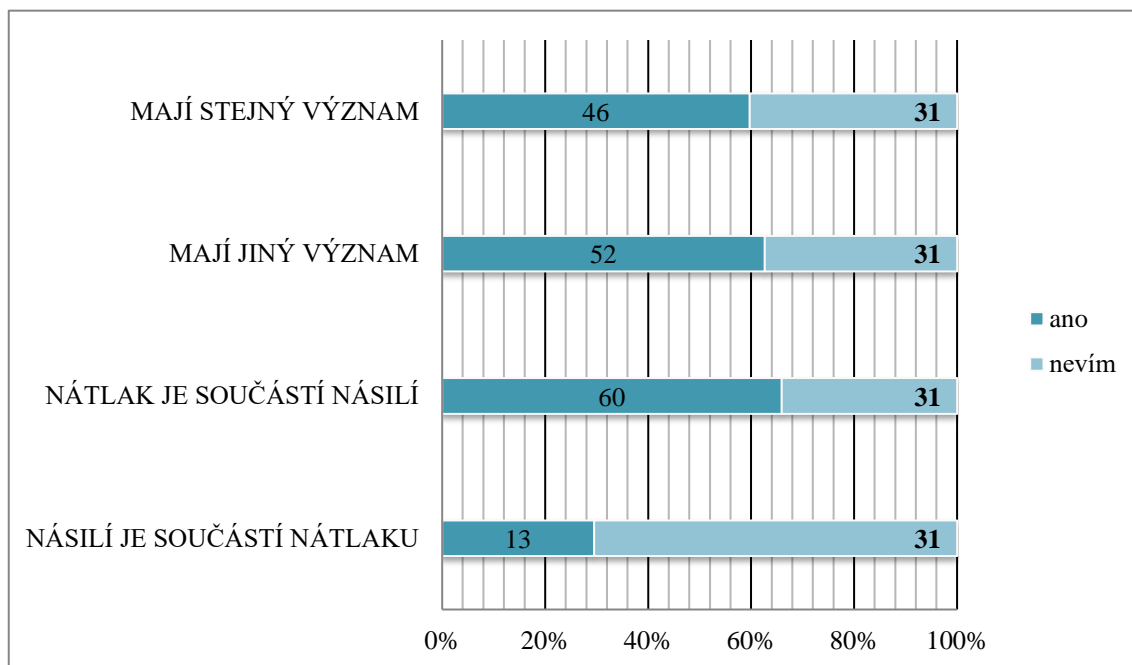
46 dotazovaných uvedlo, že psychický nátlak a psychické násilí mají stejný význam. Jiný význam těmto pojmům přisuzuje 52 respondentů, tedy jen o šest více. Odpověď nevědělo 31 lidí. Nejvíce kladných odpovědí (60) se shodlo na tom, že psychický nátlak je součástí psychického násilí a pouhých 13 lidí uvedlo, že psychické násilí je součástí psychického nátlaku.

Tabulka 2 Chápání pojmu psychické násilí a nátlak

PSYCHICKÉ NÁTĽAK A NÁSILÍ MAJÍ:				
VÝZNAM:		VZTAH:		
stejný	jiný	Psychické násilí je součástí psychického nátlaku.	Psychický nátlak je součástí psychického násilí.	Nevím
46	52	13	60	31

Z procentuálního znázornění odpovědí v grafu 1 je jasné, že počet respondentů, kteří přisuzují psychickému nátlaku a násilí stejný význam se téměř neliší od těch, kteří uvedli, že jejich význam je jiný. Naopak výrazně větší rozdíl se projevil u otázek, týkajících se jejich vzájemného vztahu. Přes 62 % dotazovaných uvedlo, že psychické násilí je součástí psychického nátlaku. O tom, že psychické násilí patří do psychického nátlaku, je naopak přesvědčeno pouze 25 % respondentů.

Graf 1 Chápání pojmů psychické násilí a nátlak



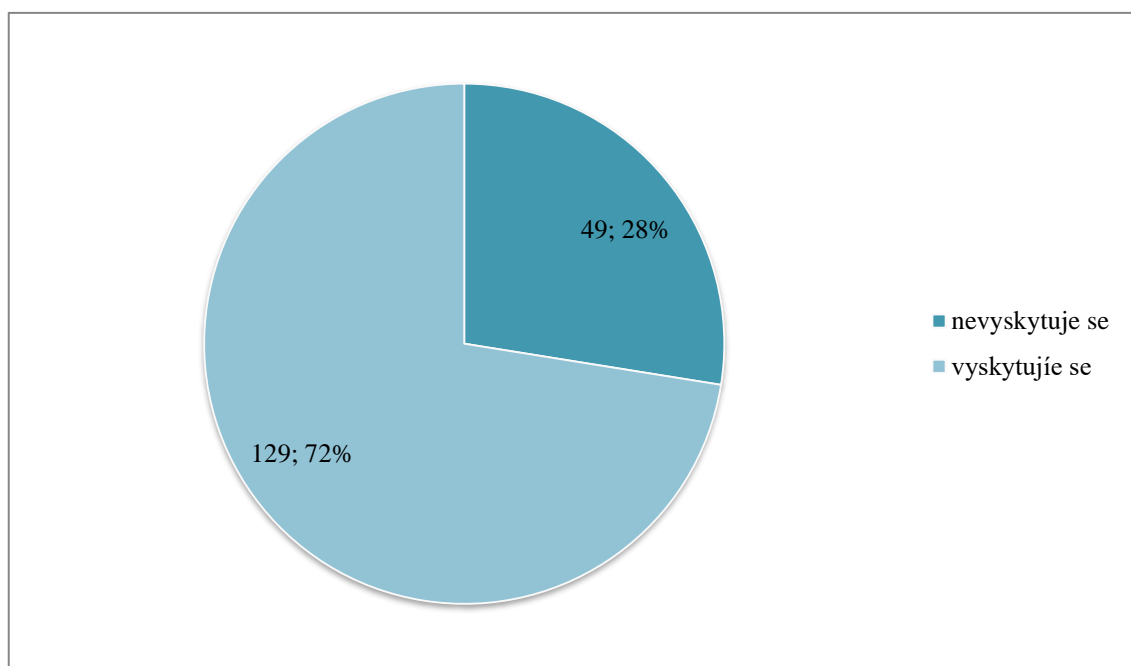
7.2 Výskyt psychického nátlaku a násilí na pracovištích

Z celkového počtu 178 respondentů, nemělo žádnou zkušenost s psychickým nátlakem a násilím na pracovišti 49 (28 %) a naopak 129 (72 %) zaměstnanců s tímto patologickým jevem zkušenost získalo.

Tabulka 3 Četnost výskytu pracovního násilí

PRACOVNÍ NÁSILÍ u 178 zaměstnanců	
Nevyskytuje se:	Vyskytuje se:
49 (28%)	129 (72 %)

Graf 2 Četnost výskytu pracovního násilí



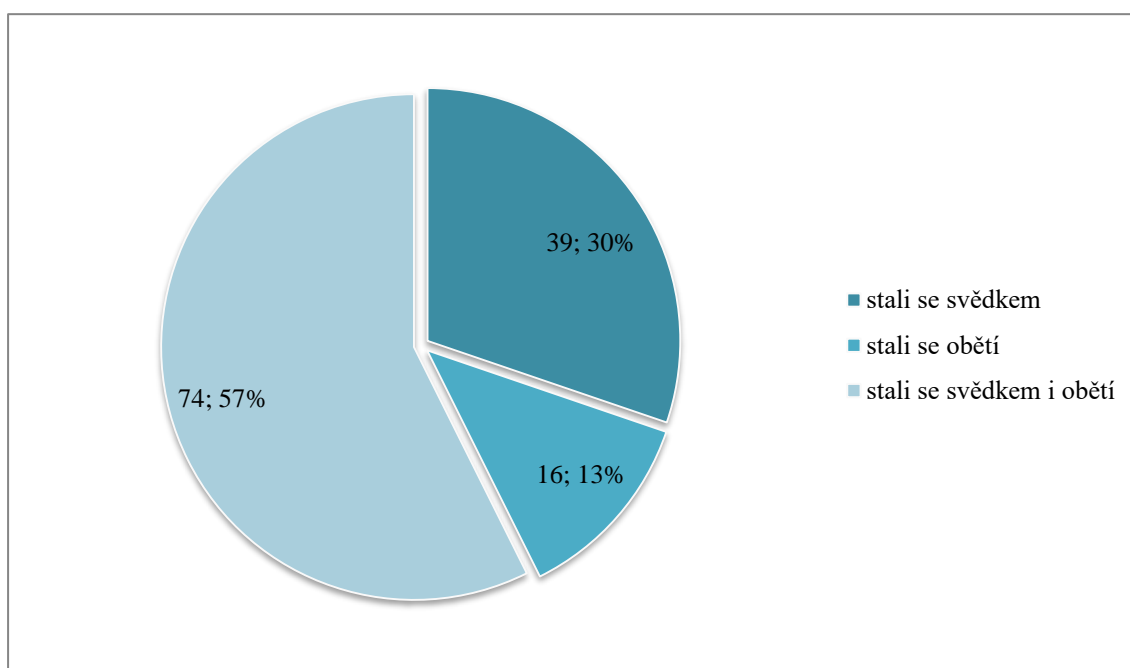
7.3 Role aktérů zasažených pracovním násilím

Zasažení pracovníci se ocitli buď v roli oběti, pozorovatele (svědka), nebo zároveň násilí přihlíželi i byli terčem. Rozdělení rolí bylo následovné:

- v roli svědka se ocitlo 39 zaměstnanců (30 %)
- v roli oběti se ocitlo 16 zaměstnanců (13 %)
- obě pozice zažilo 74 (57 %) lidí.

Z toho vyplývá, že obětí bylo celkem 90 a svědků 113.

Graf 3 Role aktérů zasažených pracovním násilím



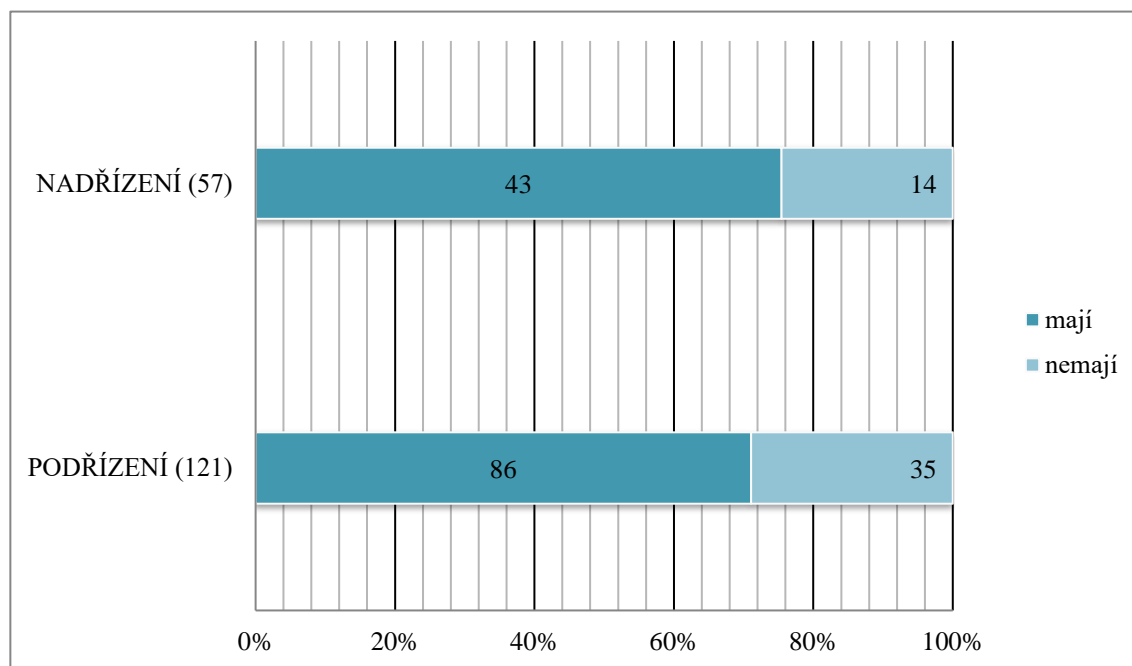
Vzhledem k tomu, že při výzkumu byli pracovníci rozděleni podle svého postavení ve firmě, bylo možné zjistit, zda se četnost zkušeností s pracovním násilím mění podle hierarchie pracovníků, jak ukazuje následující tabulka 4.

Tabulka 4 Zkušenosti s pracovním násilím podle hierarchie pracovníků

POZICE PRACOVNÍKA	ZKUŠENOST	
	MÁ:	NEMÁ:
podřízený (121)	86	35
nadřízený (57)	43	14

Výzkum prokázal, že se pracovníci setkávají s psychickým násilím na pracovišti všichni přibližně ve stejné míře (s rozdílem jen kolem 3 %), bez ohledu na jejich vedoucí, nebo podřízené postavení ve firmě. (Graf 4)

Graf 4 Zkušenosti s pracovním násilím podle hierarchie pracovníků



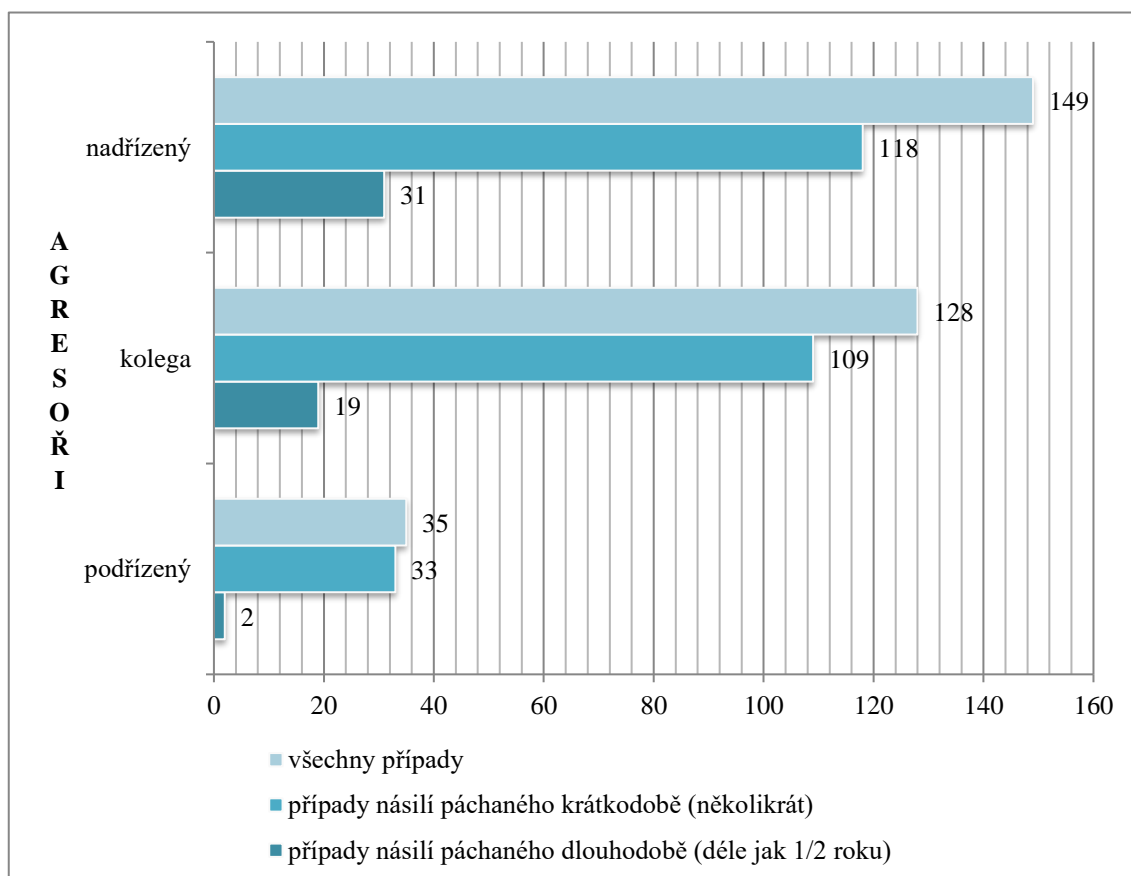
7.4 Pracovní násilí podle délky trvání a hierarchie agresorů

Při zpracování bylo vyřazeno 49 dotazníků těch pracovníků, kteří uvedli, že s psychickým nátlakem a násilím nemají žádnou zkušenost. Výsledky vycházejí z dat 129 dotazníků respondentů, kteří s pracovním nátlakem a násilím ve svém současném zaměstnání do styku přišli. (Tabulka 5, Graf 5)

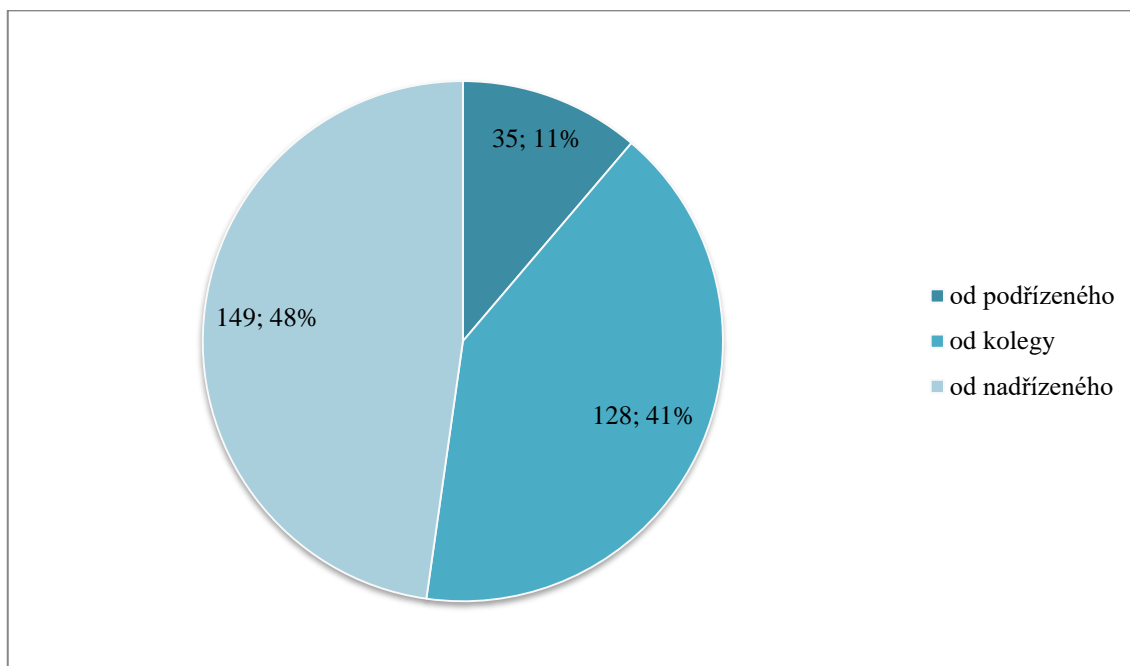
Tabulka 5 Pracovní násilí podle délky jeho trvání a hierarchie agresorů

PŘEHLED PŘÍPADŮ PRACOVNÍHO NÁSILÍ A JEHO AKTÉRŮ			
AGRESOŘI, strůjci násilí podle firemní hierarchie	VÝSKYT NÁSILÍ podle délky trvání		CELKEM případů
	několikrát	dlouhodobě (déle jak ½ roku)	
kolega/kolegyně	109	19	128
nadřízený/á	118	31	149
podřízený/á	33	2	35

Graf 5 Pracovní násilí podle délky jeho trvání a hierarchie agresorů



Graf 6 Případy násilí podle postavení agresora



Z grafického porovnání počtu, respondenty uvedených případů pracovního násilí, je zřejmé, že nejméně používají psychický nátlak a násilí podřízení pracovníci ke svým nadřízeným (11 %) a pokud ano, tak se ve většině případů nejedná o násilí dlouhodobé.

Naopak vedoucí pracovníci se, podle tohoto výzkumu, uchylují k patologickému chování na pracovišti velmi často (48 %). 129 respondentů uvedlo 149 případů osobní zkušenosti s násilím od nadřízeného pracovníka, což znamená, že mnozí byli nejen svědky, ale i oběťmi. Výskyt dlouhodobého násilí od nadřízených o 7 % převyšuje výskyt násilí mezi kolegy, ovšem celkové počty násilí páchaného mezi kolegy (128 případů na 129 respondentů) se také pohybují v alarmujících číslech. Případy násilí na úrovni kolegů se na celkovém počtu podílí 41 %.

7.5 Případy obětí pracovního násilí podle věku a pohlaví

Ze 178 dotazníků bylo vyřazeno 49 dotazníků, ve kterých nebyla uvedena zkušenost s psychickým nátlakem a násilím a zároveň 39 dotazníků svědků.

Data vycházejí z 90 dotazníků obětí psychického nátlaku a násilí na pracovišti, 44 mužů a 46 žen. Dotazovaní měli možnost uvést všechny druhy násilí, kterému čelili. Zda byli terčem násilí jen od nadřízeného, kolegy, podřízeného; nebo dokonce zažili

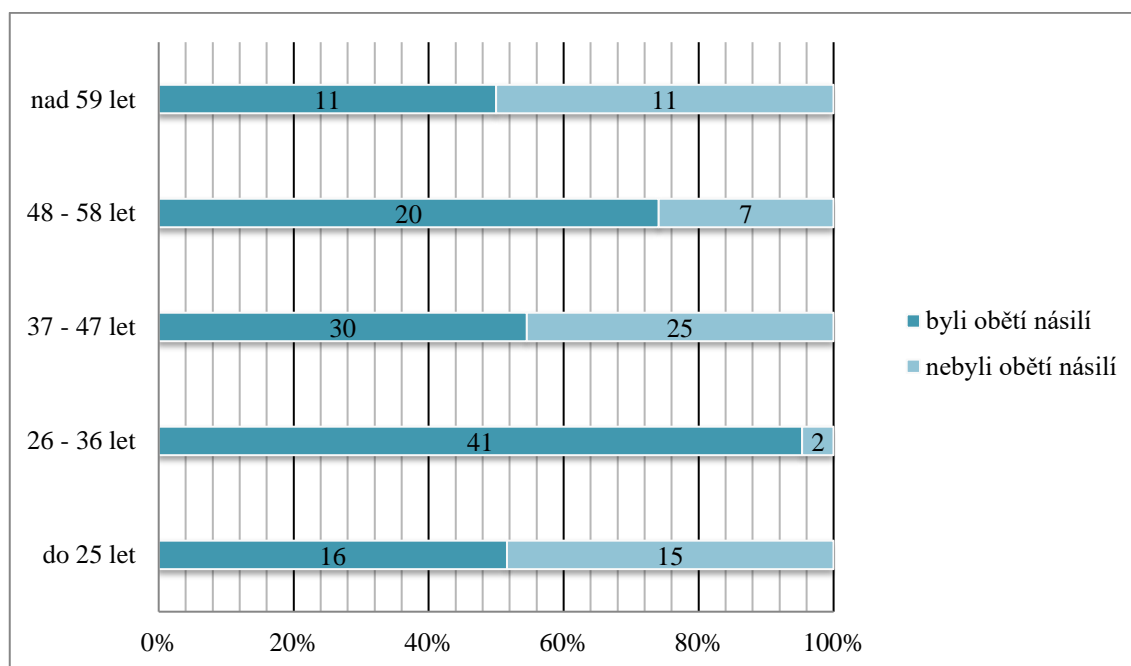
více případů násilí z více stran. Tento postup umožnil podrobněji zmapovat všechny případy páchaného násilí i to, zda byly ženy vystaveny násilí častěji než muži.

Tabulka 6 Oběti pracovního násilí podle pohlaví a věkových kategorií

PŘÍPADY OBĚTÍ PRACOVNÍHO NÁSILÍ							
POČET případů páchaného násilí:	pohlaví:		věková kategorie:				
	Ž	M	do 25	26-36	37-47	48-58	nad 59
	60	58	16 z 31	41 ze 43	30 z 55	20 z 27	11 z 22
DLOUHODOBÉ NÁSILÍ:	ženy 11 případů			muži 11 případů			

Z výzkumu vyplynulo, že počty obětí pracovního násilí se téměř neliší podle pohlaví. Ženy mají o dvě oběti více než muži. Alarmující je počet případů (118), který převyšuje počet obětí (90), což znamená, že někteří zaměstnanci byli terči násilného chování z více stran. Případy dlouhodobého násilí jsou naprosto vyrovnané. Ženy i muži byli dlouhodobými terči shodně v 11 případech.

Graf 7 Případy pracovního násilí podle věkových kategorií obětí



Oběťmi psychického nátlaku a násilí na pracovišti se absolutně nejčastěji stali zaměstnanci ve věkové kategorii 26–36 let. V tomto věkovém rozpětí se 95 % respondentů označilo za oběť.

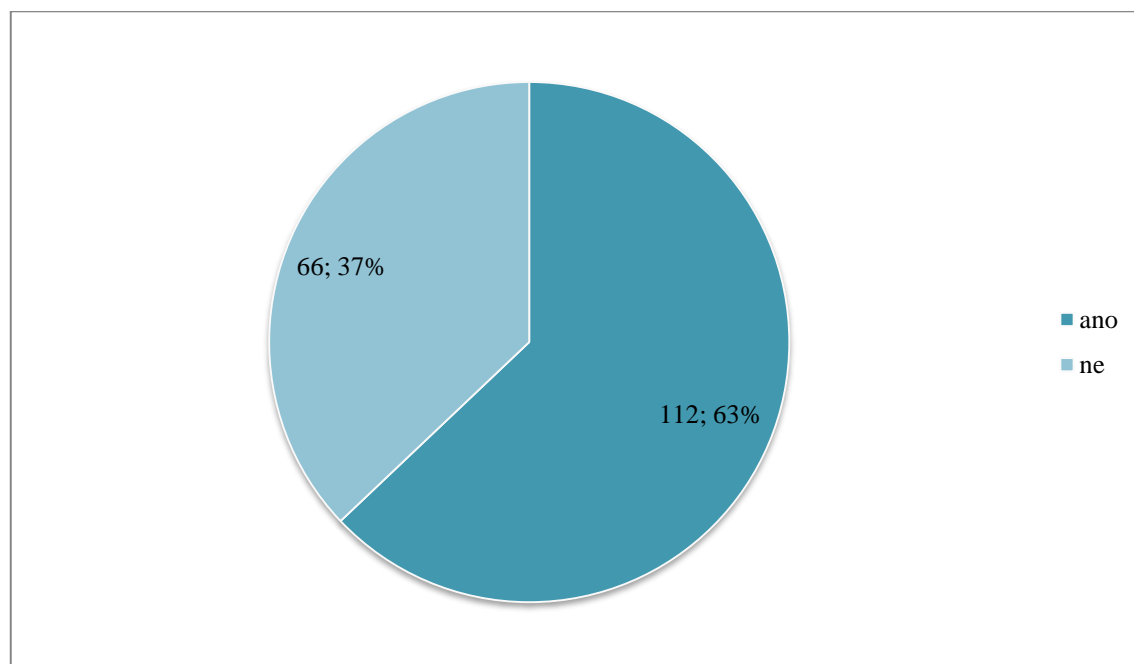
Všechny zkoumané věkové kategorie zažily více ataků než skupiny okrajové, u kterých tyto zkušenosti uvedla přibližně polovina zaměstnanců.

7.6 Preventivní vzdělávání a jeho vliv na výskyt psychického násilí

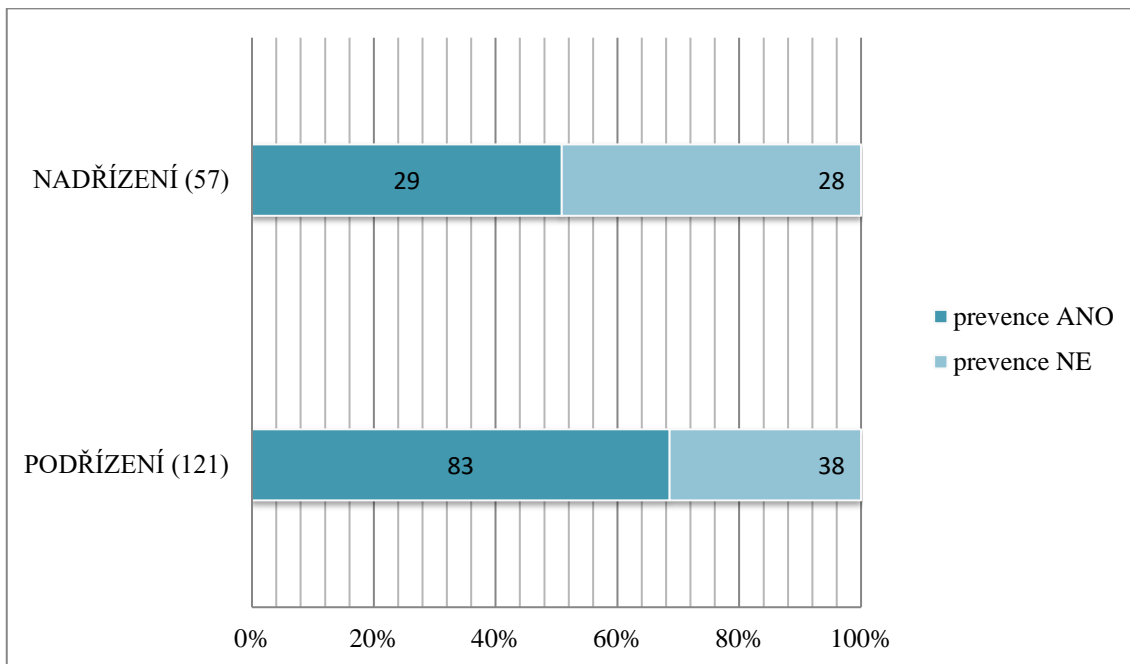
Kapitola je zaměřena využívání preventivního vzdělávání pracovníků, a to jak podřízených, tak nadřízených a na to, zda v souvislosti s absolvováním aktivit v oblasti prevence patologických jevů se mění četnost výskytu psychického pracovního násilí. Řeší tedy následující výzkumný problém: Je výskyt pracovního psychického násilí a nátlaku mezi zaměstnanci, kteří byli vzděláváni v oblasti prevence vztahové patologie nižší než u těch, kteří vzdělávání nebyli?

Současně přináší poznatky o tom, zda je při preventivním vzdělávání upřednostňována některá skupina zaměstnanců podle jejich postavení (podřízení, vedoucí pracovníci). Data byla získána ze všech 178 dotazníků.

Graf 8 Využívání preventivního vzdělávání

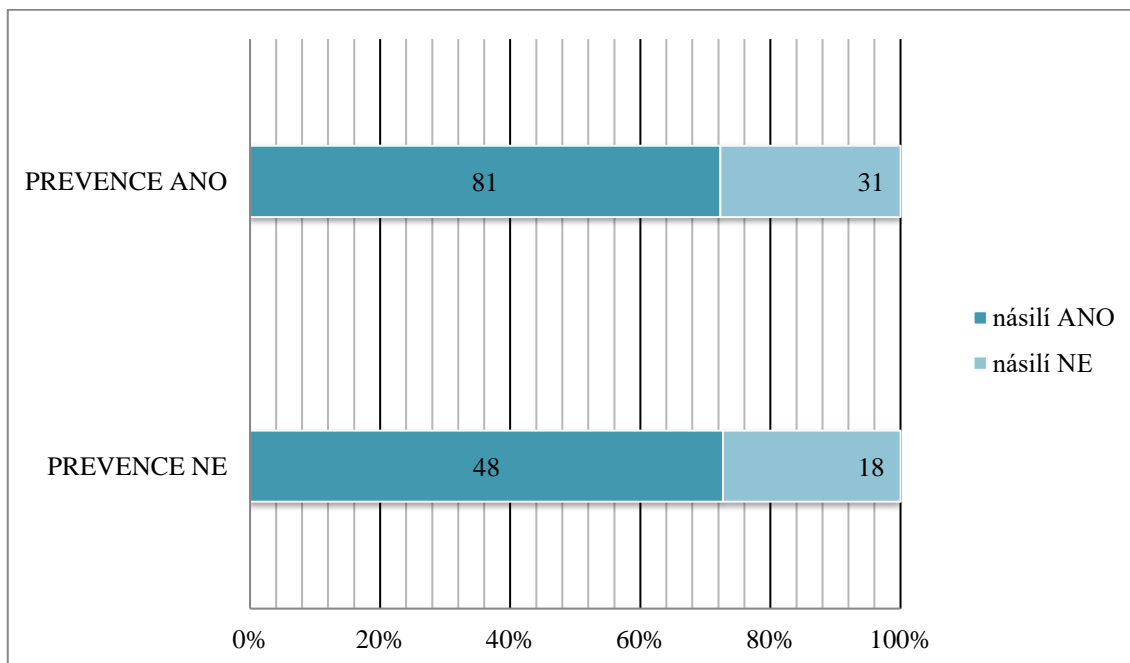


Graf 9 Preventivní vzdělávání pracovníků podle jejich postavení



Díky rozdělení pracovníků na nadřízené a podřízené bylo zjištěno, že preventivní vzdělávání absolvovala více jak polovina nadřízených pracovníků. Z pracovníků na nižších pozicích bylo vzděláváno téměř 65 %.

Graf 10 Vliv preventivního vzdělávání na výskyt pracovního násilí



Nebylo prokázáno, že by se preventivní vzdělávání podílelo na nižším počtu psychopatologického chování v pracovním prostředí. 72 % zaměstnanců se setkala s pracovním násilím, a to jak ze skupiny, která prevenci absolvovala, tak z té, která žádným preventivním programem neprošla.

7.7 Psychosomatické dopady na oběti psychického násilí

Psychosomatické dopady jsou takové, při kterých se psychické problémy projeví navenek i jako tělesné nemoci, přičemž se často ani podrobným lékařským vyšetřením nenajde nic. Můžeme říci, že duševní neklid a napětí mozku se intenzivně promítá do orgánů. V oficiální medicíně existuje obor (tzv. psychosomatická medicína), který je ochoten řešit skutečnou příčinu psychosomatických potíží. Jeho úkolem je přesvědčit pacienta, že není primárně nemocná ta část těla, která má potíže, ale že nemoc má svůj původ v pacientově neklidné psychice.¹⁴³

Tabulka 7 uvádí přehled psychosomatických dopadů, které na sobě pozorovaly oběti psychického nátlaku a násilí v zaměstnání a nachází odpověď na výzkumný problém: „Projevují se některé konkrétní psychosomatické dopady u obětí výrazně častěji, než jiné?“ Položky v tabulce jsou řazeny od nejčastějších k méně častým.

¹⁴³ Informační server o zdraví. Psychosomatické poruchy zdraví. [online]. [cit.15.11.2017]. Dostupné z: www.celostnimediceina.cz/psychosomaticke-poruchy-zdravi.htm

Tabulka 7 Přehled psychosomatických dopadů na oběti pracovního násilí

negativní dopady	počet	negativní dopady	počet
špatné usínání	30	výrazná změna tělesné váhy	12
zvýšená unavitelnost	23	třes nebo brnění rukou	9
nespavost v noci		tiky očních víček	
trávicí potíže	20	lekavost	8
zvýšené pocení	18	strach z lidí	
únava po probuzení	16	sucho v ústech	6
snížení schopnosti pozornosti	15	záchvaty paniky	5
blokáce páteře		spaní během dne	4
neobvyklé výkyvy nálad		pocit nedostatku kyslíku	
strnutí šije	14	slabost v nohách při chůzi	3
oslabení sexuální touhy	13	vztek	
chvění těla		malátnost	2
kolísání tlaku		dělání chyb	
větší náchylnost k nemocem		závrati	
jiné: úvahy o podání výpovědi, nechuť jít do práce, nechuť pracovat, zklamání, nepříjemné chování k nezúčastněným lidem, vyhoření, nenávisť, ošklivé představy, pocity že vše je zátěž a nic nezvládnou, červenání se.			1

Výzkum prokázal, že spektrum psychosomatických dopadů na oběti je velmi široké. U každého z 28 dotazníkem nabízených konkrétních dopadů se každý z nich alespoň u jedné oběti vyskytl. Tento výčet psychosomatických dopadů respondenti ještě o 10 rozšířili.

Z tabulky je zřejmé, že některé z dopadů jsou výrazně častější než jiné. Tři nejčastější mají souvislost s únavou a spánkem. Špatné usínání svou četností výrazně převyšuje ostatní dopady psychického pracovního násilí.

8 POROVNÁNÍ VÝSLEDNÝCH DAT S HYPOTÉZAMI

Hypotéza I.

Oběťmi psychického nátlaku a násilí na pracovišti se cítí častěji zaměstnanci okrajových věkových kategorií do 25 let a nad 59 let než zaměstnanci ostatních kategorií.

Výsledky výzkumu nepotvrdily tuto hypotézu. Naopak bylo prokázáno, že nejčastěji se obětí psychického násilí a nátlaku na pracovišti cítí být zaměstnanci věkové kategorie 26–36 let, a to až z 95 %. Počet zaměstnanců, kteří se v okrajových věkových skupinách označili za oběti, se v obou (do 25 let i nad 59 let) pohybuje okolo 50 %. (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, Graf 7)

Hypotéza II.

Za oběti psychického násilí a nátlaku se častěji považují ženy než muži.

Výsledky výzkumu nepotvrdily tuto hypotézu. Počty obětí mezi muži a ženami jsou vyrovnané. Za oběť se označilo 46 žen a 44 mužů. Dlouhodobě (déle jak půl roku) bylo násilí vystaveno 11 žen a 11 mužů (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**)

Hypotéza III.

Agresory, uplatňujícími psychické násilí a nátlak na pracovišti, jsou ve větší míře nadřízení pracovníci než kolegové mezi sebou, nebo podřízení vůči nadřízeným.

Výsledky výzkumu potvrdily hypotézu, že nejčastějšími agresory na pracovištích jsou nadřízení pracovníci a to v 48 %. (Tabulka 5, Graf 6)

Hypotéza IV.

Zaměstnanci vzdělávání v oblasti prevence vztahové patologie, uvádějí nižší výskyt psychického nátlaku a násilí na pracovišti než zaměstnanci bez preventivního vzdělávání.

Výzkumem bylo zjištěno, že přestože je v oblasti prevence vzděláváno více jak 50 % zaměstnanců (Graf 8), výskyt psychického nátlaku a násilí na pracovištích se nesnižuje a přes 72 % zaměstnanců preventivně vzdělávaných i nevzdělávaných se s tímto fenoménem setkalo. (Graf 10) Hypotéza tedy potvrzena nebyla.

9 SHRNUÍ VÝZKUMU

Výzkum se zabýval psychickým násilím a nátlakem na pracovišti. Povědomí o těchto pojmech je mezi lidmi rozdílné. Přibližně polovina je považuje za významově stejné, zatímco druhá polovina je vnímá odlišně, přestože převážná většina zahrnuje psychický nátlak pod psychické násilí. Pochopení odlišností významu a souvislostí těchto pojmů však nemá vliv na prokazatelnou četnost jejich výskytu, protože výzkum se dotazoval na oba tyto fenomény současně a nerozděloval je.

Byl prokázán masivní výskyt psychopatologického chování lidí na pracovištích. S psychickým nátlakem a násilím se setkalo 72 % (129) zaměstnanců, a to bez ohledu na to, zda ve firmě zastávají vedoucí postavení, nebo jsou řadovými zaměstnanci. Také nebylo prokázáno, že by se preventivní vzdělávání podílelo na nižším počtu psychopatologického chování v pracovním prostředí. S násilím na pracovišti se setkalo přes 72 % zaměstnanců, ať již byli, nebo nebyli preventivně vzděláváni.

Ze zaměstnanců, kteří byli zasaženi procesem psychického násilí na svém současném pracovišti, se jich 74 (57 %) ocitlo jak v roli pozorovatele, tak v roli oběti, což svědčí o silně negativních pracovních vztazích a rozšířenosti nezdravého nastavení firemních kultur.

Většinu procesů pracovního násilí na pracovišti, mají na svědomí nadřízení pracovníci a z pozice moci je uplatňují vůči svým podřízeným. Vedoucí pracovníci se uchylují k patologickému chování na pracovišti velmi často a jsou strůjci 48 % všech případů. Výskyt dlouhodobého týrání podřízených pracovníků nadřízenými o 7 % převyšuje výskyt násilí mezi kolegy. Celkové počty násilí páchaného mezi kolegy se ale také pohybují v alarmujících číslech. Kolegové si sami mezi sebou vytvářejí 41 % všech případů pracovních patologií, kdy se k sobě navzájem chovají násilně, znehodnocují své vztahy i pracovní klima. Nejméně používají psychický nátlak a násilí podřízení pracovníci směrem ke svým nadřízeným (11 %) a pokud ano, tak se ve většině případů nejedná o násilí dlouhodobé.

Z výzkumu vyplynulo, že počty obětí pracovního násilí podle toho, zda je oběť ženského, nebo mužského pohlaví, se liší jen nepatrně v neprospěch žen (46 žen, 44

mužů) a dlouhodobé násilí bylo páčáno shodně v jedenácti případech na ženách i mužích.

Oběti měly možnost uvést všechny druhy násilí, kterému čelily, zda byly terčem násilí jen od nadřízeného, kolegy, podřízeného, nebo dokonce zažily více případů násilí od různých agresorů. Tento postup umožnil podrobněji zmapovat všechny případy páchaného násilí a výsledky prokázaly, že násilné útoky na některé oběti přicházely z více stran, neboť počet násilných případů (118) převýšil celkový počet obětí (90).

Všechny oběti uvedly, že se u nich projevíly psychosomatické dopady a výčet dotazníkem nabízených 28 negativních vlivů ještě o 10 rozšířily. Výzkumem bylo zjištěno, že některé z dopadů se vyskytují výrazně častěji než jiné. Tři nejčastější mají souvislost s únavou a spánkem. Špatné usínání svou četností převyšuje ostatní a potýká se s ním celá třetina obětí.

Hypotéza, že pracovní násilí nejvíce postihuje okrajové věkové skupiny absolventů do 25 let a zaměstnanců v předdůchodovém věku nad 59 let se nepotvrdila. Naopak velmi překvapivě se za oběti označilo 95 % dotazovaných z věkové kategorie 26–36 let. Výzkum dále prokázal, že všechny věkové kategorie zažívají více ataků než skupiny okrajové, u kterých je postižena přibližně polovina zaměstnanců.

ZÁVĚR

Stres, agrese, násilí, šikana, diskriminace, bossing, stalking, harassment. Toto jsou jedny z mnoha pojmů, které se v posledních letech dostaly do povědomí široké veřejnosti, jsou donekonečna rozebírány v médiích, píší se o nich desítky knih a jsou součástí mnohých učebních programů.

Ať již člověk má s některými z těchto fenoménů osobní, nebo pouze zprostředkovanou zkušenost, troufám si říci, že v současné moderní společnosti je s nimi přímo či nepřímo konfrontován každý a nelze před nimi uniknout. Abychom mohli předcházet a bránit se konkrétním rizikům a hrozbám vycházejícím z aktuálních celospolečenských problémů, musíme je samozřejmě znát a v tomto ohledu je publicita a vzdělávání na místě. Ale mnohem důležitější je, podle mého názoru, jít ke kořenům a najít podstatu toho, proč tyto patologické jevy zaplavují nejen pracovní prostředí, ale

znehodnocují mezilidské vztahy napříč celou společností, pronikají do rodin, škol atd. Výzkum této práce prokázal, že 72 % zaměstnanců se v práci potýkalo s psychickým násilím. Tato čísla jsou opravdu vysoká a já si kladu otázku, proč se pracovní vztahy neuzdravují, když prokazatelně více jak 50 % pracovníků absolvovalo nejrůznější aktivity a programy zaměřené na prevenci pracovních patologií. Výzkumná část této práce nebyla zaměřena na zjišťování konkrétních forem prevence, které pracovníci absolvovali, ale z důvodů jejich prokazatelného selhávání, by se tato oblast měla stát předmětem dalšího zkoumání. Myslím si, že využívání preventivních programů může fungovat v případě, že účast na nich bude dobrovolná a formy společných zábavných aktivit pracovních kolektivů, budou převažovat nad statickým vstřebáváním předkládaných informací v učebnách. Samozřejmě nejen nefunkční prevence má vliv na četný výskyt špatných pracovních i mezilidských vztahů obecně.

Nezávislost, svoboda, úspěch a individualismus! Přestože osobnosti většiny z nás byly formovány v rodině, v duchu těchto aktuálních hesel současnosti se mění hodnotové orientace, životní styly i přání lidí. Trendem je odklon od tradičních modelů, hledání vlastních hodnot a volba mnohdy velmi odlišných cest. Za základ problémů mezilidských vztahů v české společnosti osobně považuji krizi rodin, které neposkytují vzory a dostatečně nepřipravují děti na partnerství, sexualitu, rodičovství, komunikaci i svět práce, a to již od útlého dětství. Při neskutečné zátěži, která je dnes na rodiny kladena se nelze divit, že někteří rodiče své povinnosti nezvládají, jiní s vypětím sil zabezpečují základní potřeby rodiny a na děti nemají čas, nebo si s jejich výchovou jednoduše nevědí rady. Velký nárůst tzv. „neurotických, nezvladatelných a hyperaktivních dětí“, je jen logickým vyústěním tohoto stavu, stejně tak jako nárůst sociálních deviací. Přestože v ČR máme vysokoškolské obory, které produkují odborníky na výchovu a vzdělávání, komunikaci, mezilidské vztahy, duševní zdraví a jiné, z běžného života se vytrácí tolerance, soucit, přirozenost, soudržnost a solidarita.

České školství se svými odborníky není schopno ani částečně suplovat výchovnou roli přetížených a frustrovaných rodičů. Celý systém je zaměřen na výkon a individuální přístup je z velké většiny pouze administrativní zátěží pro učitele při vypracovávání tzv. individuálních plánů. Třídy jsou přeplněné, učivo nahuštěné a vlivem inkluze je nesourodost intelektuálních schopností žáků často propastná a nároky na učitele

enormně rostou. Ani přítomnost pedagogických asistentů ve třídě často nebývá pro pedagoga ulehčením, ale mnohdy naopak.

Přesto jednu z nejefektivnějších cest k plošnému snižování násilí a ostatních psychopatologických jevů mezi zaměstnanci, spatřuji v individuálním, podporujícím a láskyplném přístupu při výchově a vzdělávání každého dítěte. Dítě stresované, neurotické a psychicky zraňované, se s následky bude potýkat i v dospělosti, což není nejlepší předpoklad pro to, aby se jednou stalo vlídným a podporujícím kolegou.

Aby bylo možné vytvářet fungující pracovní kolektivy v současné době, doporučila bych personalistům, zaměřit se při výběru a přijímání nových pracovníků nejen na odborné znalosti a dovednosti, které se dají doplňovat, zlepšovat a rozvíjet, ale především na charakterové kvality jednotlivých uchazečů, které jsou stabilní a silně zakořeněné. Důležité je, aby výběrové řízení pracovníků probíhalo v několika kolech. Vyhodnocování vhodnosti uchazečů podle zadaných kritérií výběrového řízení mohou provádět asistenti a úředníci personálního oddělení, ale konečný výběr, včetně nezbytného osobního pohovoru, by měl vždy provádět zkušený personalista.

Další cestu k vytváření harmonického pracovního prostředí vidím v odvaze lidí bojovat proti probíhajícímu násilí. Naše legislativa bohužel pojem mobbing nezná a v této oblasti silně pokulhává. Existují ovšem možnosti, jak řešit pracovní násilí i soudní cestou. Například se lze opřít o pojem „obtěžování“, který uvádí tzv. „antidiskriminační“ zákon č. 198/2009 Sb. Úspěšnost těchto sporů ve prospěch obětí je zatím minimální a tato skutečnost může odvahu lidí oslabovat.

Velký potenciál vlivu na snižování výskytu pracovního násilí mají vedoucí pracovníci. Managementem radikálně řešené případy se mohou stát jasným signálem pro ostatní pracovníky, že takové jednání jejich organizace umí řešit a netoleruje.

V tom všem spatřuji možný začátek nové éry mezilidských vztahů, ve kterých bude vládnout solidarita, pochopení a hodnoty, díky kterým budou lidé zvládat i složité situace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BABIAK, P., HARE, R. *Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce*. Praha: Akademika, ISBN 978-80-200-2366-7.
- BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.
- ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- ČASTORÁL, Z. *Tvůrčí přístup při tvorbě bakalářských a diplomových prací*. Praha: UJAK, 2012. ISBN 978-80-7452-025-9.
- CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-2915-2.
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-130-0.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HAJEROVÁ, L., ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha: Budka, 1993. ISBN 80-90 15 49-0-5.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HAVLÍK, R. *Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-121-8.
- HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1369-4.
- CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-552-8.

- KATCHER, B. L., SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
- KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.
- KRATZ, H. J. *Mobbing - jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Avicenum, 1994. ISBN: 80-7169-121-6
- LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2003. ISBN 80-85843-61-7.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1290-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-1289-3.
- NÝVLTOVÁ, V. *Psychopatologie pro speciální pedagogy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-48-8.
- OLŠOVSKÝ, J. *Slovník filosofických pojmů současnosti*. Praha: Akademia, 2005. ISBN 80-200-1266-4.
- OUDOVÁ, D. *Sylabus z vybraných témat psychologie osobnosti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 80-7041-137-6.
- PECLOVÁ, J. *To je ono! Praktická psychologie pro manažery*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1241-6.
- PRINKE, V. *Mozek jako nástroj*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-7346-009-2.
- PRŮCHA, J., VALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.

- SPURNÝ, J. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.
- SUTTON, R. I. *Kreténům vstup zakázán! Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. Plzeň: Plejáda, 2010. ISBN 978-80-87374-11-5.
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
- SVOBODOVÁ, L. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.
- ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TRPIŠOVSKÁ, D. FARKOVÁ, M. *Psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-008-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0841-3.
- VELKÝ SLOVNÍK NAUČNÝ Praha: Diderot, 1999. ISBN 80-902723-1-2
- WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- COLLYAH, B. *Anglicko – český slovník*. Praha: Fin Publishing, 2006. ISBN 80-86002-65-9.
- SIMON, D., SWERDLIK M. *Supervision in School Psychology*. London: Taylor & Francis, 2017. ISBN 9781138121522.

Seznam použitých internetových zdrojů

ABZ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. Deprivace [online]. [cit. 10.07.2017]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/deprivace>

ABZ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. Hostilita. [online]. [cit. 09.07.2017]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/hostilita>

BEZPEČNÝ INTERNET. CZ. Slovník. Bullying. [online]. [cit. 06.08.2017]. Dostupné z: <http://www.bezpecnyinternet.cz/slovník/>

BUSSINES CENTER. Zákoník práce. Zákon č. 65/1965 Sb. Diskriminace [online]. [cit. 30.07.2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>

GFK. Mobbing. [online]. [cit. 17.08.2017]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/search/search-results/?q=mobbing>

INFORMAČNÍ SERVER O ZDRAVÍ. Psychosomatické poruchy zdraví. [online]. [cit. 15.11.2017]. Dostupné z: www.celostnimedicina.cz/psychosomaticke-poruchy-zdravi.htm

KOCÁBEK, P. Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 25. 02. 2008. [cit. 17.08.2017]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/5162>

MOBBING FREE INSTITUT, Mobbing. [online]. [cit. 29.07.2017]. Dostupné z: <http://mobbingfreeinstitut.cz/encyklopedie-sikany/>

NEŠPOR, K. 2008. Hostilita jako rizikový faktor řady onemocnění a možnosti jejího ovlivnění. *Practicus* [online]. Praha: Společnost všeobecného lékařství, č. 10, s. 21. [cit. 09.07.2017]. ISSN 1213-8711. Dostupné z:

<http://web.practicus.eu/sites/cz/Archive/practicus08-10.pdf10/2008>

NEWDAY. Teambuilding. [online]. [cit. 18.08.2017]. Dostupné z: <http://www.newday.cz/teambuilding/>

OBOROVÝ PORTÁL PRO BOZP. Jak se bránit šikaně zaměstnavatele. [online]. [cit. 15.09.2017]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/jak-se-branit-sikane-zamestnavatele>

O PSYCHOLOGII. CZ. Techniky manipulace a jak se jim bránit. [online]. [cit. 16.08.2017]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/205-nejste-jako-loutka-techniky-manipulace-a-jak-se-jim-branit/>

PETERKOVÁ, M. Psychologie. psych. cz. Ego – obranné mechanismy. [online]. [cit. 14.07.2017]. Dostupné z: <http://www.psych.cz/ego-obranne-mechanismy/>

POLICIE ČR. Víte, co je kyberšikana? [online]. [cit.18.08.2017]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/vite-co-je-kybersikana.aspx>

SLOVNÍK SUPERVIZE. Co je supervize? [online]. [cit.15.12.2017]. Dostupné z: <http://www.mujsupervisor.cz/slovník-supervize>

SYNONYMUS. CZ Slovník českých synonym. Nátlak. [online]. [cit. 16.07.2017]. Dostupné z: <http://synonymus.cz/natlak-530/>

UNIVERZITNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM MENDELOVY UNIVERZITY, Frustrace, stres a deprivace. [online]. [cit. 05.08.2017]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=47842>

WIKIPEDIE, Násilí [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Násilí>

ZÁKONY PRO LIDI, zákon č. 262/2006 Sb. Diskriminace [online]. [cit. 30.07.2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=diskriminace>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika výzkumného souboru	66
Tabulka 2 Chápání pojmu psychické násilí a nátlak.....	70
Tabulka 3 Četnost výskytu pracovního násilí.....	71
Tabulka 4 Zkušenosti s pracovním násilím podle hierarchie pracovníků.....	72
Tabulka 5 Pracovní násilí podle délky jeho trvání a hierarchie agresorů	74
Tabulka 6 Oběti pracovního násilí podle pohlaví a věkových kategorií	76
Tabulka 7 Přehled psychosomatických dopadů na oběti pracovního násilí	80

Seznam grafů

Graf 1 Chápání pojmů psychické násilí a nátlak	70
Graf 2 Četnost výskytu pracovního násilí.....	71
Graf 3 Role aktérů zasažených pracovním násilím.....	72
Graf 4 Zkušenosti s pracovním násilím podle hierarchie pracovníků	73
Graf 5 Pracovní násilí podle délky jeho trvání a hierarchie agresorů.....	74
Graf 6 Případy násilí podle postavení agresora	75
Graf 7 Případy pracovního násilí podle věkových kategorií obětí	76
Graf 8 Využívání preventivního vzdělávání	77
Graf 9 Preventivní vzdělávání pracovníků podle jejich postavení	78
Graf 10 Vliv preventivního vzdělávání na výskyt pracovního násilí	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin (směrů).....	I
Příloha B - Katalog 100+... forem jednání, které lze považovat za mobbing.....	II
Příloha C - Možností poradenství a pomoci při mobbingu v ČR	VI
Příloha D – Dotazník	VII
Příloha E Přehled pracovního násilí a jeho aktérů	IX

Příloha A – Teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin (směrů)

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Aldelferova teorie tří kategorií potřeb	McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu	Herzbergova teorie dvou faktorů
Potřeby seberealizace	Potřeby zajištění osobního růstu	Potřeby úspěchu (úspěšného uplatnění)	Motivační faktory
Potřeby uznání osobnosti a spokojenost v práci	Potřeby zajištění sociálních vztahů	Potřeby prosadit se a mít vliv	
Potřeby sociální			Hygienické faktory (zdraví)
Potřeby bezpečí a jistoty	Potřeby zajištění existence	Potřeby sounáležitosti (spoluúčasti)	
Fyziologické potřeby			

Doslovně převzato z Častorál¹⁴⁴

¹⁴⁴ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 206. ISBN 978-80-7452-038-9.

Příloha B - Katalog 100+... forem jednání, které lze považovat za mobbing

A. Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat

1. Sabotáže: poškozování pracovních prostředků jejich krádeže, manipulace s nimi.
2. Krádeže výsledků práce (kupř. podkladů, data „jsou pryč“).
3. Manipulace s výsledky práce (např. přidávání zmetků, chyb).
4. Cílené vyrušování (kupř. nesmyslné telefonáty a jiné rušivé vlivy).
5. Zadržování informací potřebných k práci nebo jejich záměrné zkreslování.
6. Záměrné neinformování o poradách, koncových termínech (deadlines).
7. Nařizování nesmyslných činností (třídění již vyřazených šanonů, spisů).
8. Zakazování činnosti během pracovní doby.
9. Opakované a systematické nařizování přetěžujících činností.
10. Přidělování prací, které dotyčný nemá rád nebo které mu „nesedí“.
11. Přidělování objektivně nadměrného množství práce.
12. Nucené dokončování nedodělků (kupř. kvůli dovolené, odborářské činnosti).
13. Nepříznivé místo výkonu práce (hluk, vyrušování, bez ochrany či soukromí apod.).
14. Systematické nařizování prací, které jsou pod schopnostmi dotyčné osoby.
15. Příkazy jsou podávány takovým způsobem, že nevyhnutelně vedou k chybám.
16. Zmanipulované přidělování pracovních činností (kupř. pouze neoblíbené nejspinavější“).
17. Odepření běžných informačních kanálů (např. žádný telefon, fax, e-mail).
18. Odepření společné činnosti (např. „s ní ne!“).
19. Odepření pomoci, podpory, rady (i přestože by to bylo možné).
20. Překvapivé odepření původně slíbené podpory.
21. Krádež výsledků práce.
22. Omezení oprávnění a kompetenci (z odborného hlediska neoprávněné, svévolné).
23. Služba podle předpisu (např. záměrná nepružnost, nepochopen).
24. Permanentní zpochybňování rozhodnutí a kompetencí.
25. Příkazy zůstávají neprovedené a jsou sabotovány (otevřeně nebo skrytě).
26. Příkazy jsou prováděné doslova (i se zjevnými chybami).
27. Svévolně vytvářený časový tlak.
28. Překvapivé „útoky“ (kupř. náhlé změny pracovních příkazů, terminů).
29. Stále znejišťování a „srážení“.

B. Útoky na pracovní poměr

30. Poukazování na nesprávné chování (kupř. „zmizení žádosti o dovolenou“).
31. Na dotyčnou osobu jsou „házeny“ chyby a negativní události.
32. Svévolné napomínání (z vykonstruovaných důvodů).
33. Svévolné přemístění či přeložení (nebo pokusy o ně).
34. Svévolná výpověď z práce (z vykonstruovaných důvodů).
35. Manipulace s evidencí pracovní doby.
36. Obviňování z trestných činů (např. podsouvání kradeného zboží).
37. Stále zpochybňování kvalifikace pro výkon práce.
38. Svévolné zadržování odměn (náhrad za dovolenou, výloh).
39. Záměrně špatný pracovní posudek, tvrzení o špatné práci.
40. Odepírání jinak běžného nároku na povýšení či dosažení lepší pozice.
41. Cílené znemožňování dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

C. Destruktivní kritika

42. Ponižující, nevěcná, přehnaná a nelítostná kritika.
43. Zveličování jednotlivých prohřešků a chyb („dělání velblouda z komára“).
44. Kritika a zobecňování chyb („děláte všechno špatně!“).
45. Kritika za chyby, které byly vyvolány pokyny agresora.
46. Stálá tvrdá kritika.
47. Potlačování snah a návrhů na zlepšování.
48. Stále snižování a devalvace motivace (např. "To nikdy nedokážete!").

D. Útoky na sociální integraci na pracovišti

49. Prostorová izolace (např. záměrně odlehlé místo výkonu práce).
50. Potlačování možnosti vyjádřit svůj názor (např. „Ty už raději mlč!“).
51. Mluvení „za zády“ (šíření klepů, pomluv).
52. Narážky, dvojznačné poznámky.
53. Angažovanost a nasazení dotyčného jsou znevažovány jako „maskovaný egoismus“.
54. Možní spojenci a přátelé dotyčného jsou přeloženi.
55. Možní spojenci a přátelé dotyčného jsou zastrašováni.
56. Vyloučení z každodenní komunikace („jako by byl vzduch“).
57. Vyloučení z neformálních setkání („zavřené dveře“).
58. Vyloučení z běžných přátelských projevů mezi členy pracovního kolektivu (nabízení sladkostí, chlebíčků, vaření kávy, zalití květin).
59. Demonstrativní mlčení v přítomnosti dotyčné osoby (*silent treatment*)
60. Ignorování otázek, pokusů o rozhovor, žádostí o pomoc, nabídek spolupráce.
61. Demonstrativní vyhýbání (např. nesednout si za jeden stůl, odejít z místnosti, přejít na druhý chodník).

E. Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání

62. Cílené nactiutrhání, poškozování pověsti.
63. Cílené rozšiřování pomluv.
64. Dotyčné osobě je nepravdivě podsouvána zlomyslnost a nedbalost.
65. Provokace za účelem zneužití případných emociálních reakcí dotyčného.
66. Urážení a ponižování v přítomnosti jiné osoby.
67. Vyzrazení informací osobního charakter (tajemství dalším osobám).
68. Zesměšňování (např. slovně, neverbálně, karikováním).
69. Zostuzení, kompromitování dotyčného u ostatních zaměstnanců.
70. Cílené negativní „zvláštní zacházení“ (tímto způsobem je zacházeno jenom s touto osobou).
71. Demonstrativní zdánlivě pozitivní „zvláštní zacházení“ („uchválení k smrti“).
72. Nařknutí z psychického onemocnění.
73. Stížnostmi třetích osob (např. zfalšované dopisy, telefonáty, e-maily)
74. Jsou zveřejňovány fingované dopisy, které měl dotyčný údajně napsat či obdržet.

F. Útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty

75. Pokořování, ponižování, ztrapňování, devalvace (slovní, neverbální).
76. Utiskování prostřednictvím slovní dominance („seřvání“).
77. Neomalený způsob řeči s dotyčnou osobou.
78. Lidskost i charakter dotyčné osoby jsou zpochybňovány.
79. Podsouvání zlých úmyslů, hlouposti, nečestnosti apod.
80. Znejišťování, ubližování, urážení, hanobení.
81. Cílené útoky na osobní nejistotu a její zneužívání.
82. Zveřejňování osobních slabin (slabých míst)
83. Zveličování chyb nedostatků („vození se po někom“).
84. Cílené nerovné zacházení (kupř. negativní zvláštní kontrola, cílená křivda)
85. Stála nebo přehnaná kontrola („zaměstnanecká nesvéprávnost“).

G. Vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu

86. Navozování úzkosti strachu (dotyčný je někde zamčen, do jeho stolu vložen pavouk, do práce je přineseno mrtvé zvíře, je způsoben elektrický zkrat).
87. Navozování pocitu hnusu (v kanceláři dotyčného je schováno něco páchnoucího, zkažené potraviny)
88. Zastrasování, ohrožování (vyhrožování ztrátou zaměstnání, fyzickým násilím).
89. Povinná návštěva lékaře za účelem posouzení duševního zdraví.

H. Útoky na oblast soukromí

90. „Telefonní teror“ (např. volání v noci).
91. Telefonáty a návštěvy za účelem kontroly.
92. Naléhavé výzvy přerušit dovolenou nebo pracovní neschopnost a vrátit se do práce. Očerňování dotyčné osoby u členů její rodiny, přátel atd.
93. Obtěžování či napadání členů rodiny dotyčné osoby.
94. Poškozování věcí, které jsou v držení dotyčné osoby: pracovních nebo osobních předmětů, ošacení, náradí apod.
95. Nařizování nevhodných termínů dovolené.
96. Náhlé zrušení přislíbené dovolené či náhradního volna za přesčasy.
97. Zatajení nebo zcizení žádostí (o dovolenou, účast na vzdělávací akci).
98. Stálé znevažování soukromých koníčků, zálib a oblíbených činností.
99. Stálé znevažování náboženských, politických a světonázorových přesvědčení.

CH. Útoky na zdraví a tělesnou integritu

100. Přímé tělesné útoky a použití násilí.
101. Způsobená zranění v důsledku domnělé nehody či nešikovnosti.
102. Vědomé nařizování činnosti poškozujících zdraví.
103. Sabotování bezpečnosti práce, chybějící ochranné pomůcky a prostředky.
104. Sexuální obtěžování.
105. Utajené podání léků nebo návykových látek (kupř. alkoholu u abstinujícího alkoholika). Znehodnocení nebo znečištění potravin.
106. Způsobení zdravotní újmy (kupř. průvanem, chladem, horkem, hlasitým zvukem, vibrací, tabákovým dýmem, sprejem, tzv. smrdutými bombami).
107. Zneužívání zdravotního postižení nebo nemoci proti dotyčné osobě.
108. Vybízení dotyčné osoby k sebevraždě.

I. selhání pomoci

- 109. Ignorování situace mobbingu (ostatní např. hledí jinam, odejdou).
- 110. Zlehčování nebo zesměšňování stížností.
- 111. Výčitky a obviňování dotyčné osoby, když žádá o pomoc.
- 112. Trpění mobbingu.
- 113. Neposkytnutí pomoci.

(Esser, Wolmerath, 2001)

Doslovně převzato z Beňo¹⁴⁵

¹⁴⁵ BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*. Praha: Grada, 2015, s. 75-79. ISBN 978-80-262-0938-6.

Příloha C - Možností poradenství a pomoci při mobbingu v ČR

- **Linka důvěry**
 - 222 580 697
- **Krizové centrum RIAPS** (Regionální Institut Akutních Psychosociálních Služeb)
 - www.riaps.cz
 - 222 586 768 (8.00 – 16.00 hodin)
 - 222 582 151 (16.00 – poradna 8.00 hodin)
- **Veřejný ochránce práv**
 - www.ochrance.cz
 - podatelna@ochrance.cz
 - www.facebook.com/verejny.ochrance.prav
 - www.twitter.com/ochranceprav
 - informační linka 542 542 888
- **Pro bono aliance** – právní pomoc
 - Za Poříčskou bránou 365/24, Praha 8
 - probono@probonoaliance.cz
 - www.probonoaliance.cz
- **Psychosomatická ordinace**
 - Nitranská 1459/11 Praha 3 Vinohrady
 - info@psychosomaticka-ordinace.cz
 - 607053004 (8.00 – 18.00)
- **Telefonická anonymní linka Ministerstva obrany, pomoc v krizi** (je určena pro policisty, vojáky, příslušníky vězeňské služby, hasiče a jiné zaměstnance resortů vnitra a obrany a jejich rodiny a blízké).
 - 974 834 688
 - 991 834 688

Příloha D – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,
tento anonymní dotazník je zaměřen na získání informací o výskytu psychického nátlaku a násilí v zaměstnání, od zaměstnanců nejrůznějších profesí a věku. Vaše odpovědi mi pomohou objasnit tuto problematiku v mé diplomové práci.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Simona Schejbalová Říhová

Zaškrtněte, nebo doplňte správnou odpověď:

Jsem žena muž

Můj věk je do 25 let 26 – 36 37 - 47 48 – 58 59 a více

Jsem zaměstnaný/á ano ne

Pracuji jako:

V současném zaměstnání jsem absolvoval/a vzdělávání, nebo jiné aktivity, které byly zaměřeny na upevňování a zlepšování pracovních vztahů

ano ne

Psychické násilí a psychický nátlak (zaškrtněte, co považujete za správné odpovědi)

- Mají stejný význam
- Mají jiný význam
- Psychické násilí je součástí psychického nátlaku
- Psychický nátlak je součástí psychického násilí
- Nevím

Byl/a jsem svědkem psychického násilí mezi kolegy

- Ne nikdy
- Ano několikrát
- Ano po delší dobu (6 měsíců a více)

Byl/a jsem svědkem psychického násilí od nadřízeného pracovníka směrem k podřízenému

- Ne nikdy
- Ano několikrát
- Ano po delší dobu (6 měsíců a více)

Byl/a jsem svědkem psychického násilí od podřízeného pracovníka směrem k nadřízenému

- Ne nikdy
- Ano několikrát
- Ano po delší dobu (6 měsíců a více)

Byl/a jsem terčem psychického násilí od nadřízeného pracovníka

- Ne nikdy
- Ano několikrát
- Ano po delší dobu (6 měsíců a více)

Byl/a jsem terčem psychického násilí od kolegů

- Ne nikdy
- Ano několikrát
- Ano po delší dobu (6 měsíců a více)

Pokud jste výše označil/a, že jste byl/a terčem psychického násilí, zaškrtněte, popř. doplňte, jaké negativní dopady se u vás v této souvislosti projevily:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zvýšená unavitelnost | <input type="checkbox"/> strnutí šíje |
| <input type="checkbox"/> spaní během dne | <input type="checkbox"/> blokace páteře |
| <input type="checkbox"/> nespavost v noci | <input type="checkbox"/> trávicí potíže |
| <input type="checkbox"/> špatné usínání | <input type="checkbox"/> závratě |
| <input type="checkbox"/> únava po probuzení | <input type="checkbox"/> malátnost |
| <input type="checkbox"/> třes, nebo brnění rukou | <input type="checkbox"/> slabost v nohách při chůzi |
| <input type="checkbox"/> chvění těla | <input type="checkbox"/> zvýšené pocení |
| <input type="checkbox"/> tiky očních víček | <input type="checkbox"/> sucho v ústech |
| <input type="checkbox"/> pocit nedostatku kyslíku | <input type="checkbox"/> snížení schopnosti pozornosti |
| <input type="checkbox"/> kolísání tlaku | <input type="checkbox"/> lekavost |
| <input type="checkbox"/> větší náchylnost k nemocem | <input type="checkbox"/> strach z lidí |
| <input type="checkbox"/> oslabení sexuální touhy | <input type="checkbox"/> záchvaty paniky |
| <input type="checkbox"/> neobvyklé výkyvy nálad | <input type="checkbox"/> výrazná změna tělesné váhy |

jiné:

.....

.....

**Pracujete-li na vedoucí pozici, odpovězte na následující položku:
Byl/a jsem terčem psychického násilí od podřízeného pracovníka.**

- Ne nikdy
- Ano několikrát
- Ano po delší dobu (6 měsíců a více)

Příloha E Přehled pracovního násilí a jeho aktérů

PŘEHLED PRACOVNÍHO NÁSILÍ A JEHO AKTÉRŮ										
PSYCHICKÝ NÁTĚK A NÁSILÍ				SVĚDCI / OBĚTI						
A G R E S O Ř Í	druh násilí podle hierarchie agresorů a role postižených	délka trvání		pohlaví		věková kategorie				
		několikrát	dlouhodobě (déle jak ½ roku)	Ž	M	do 25	26- 36	37- 47	48- 58	nad 59
K O L E G O V É	byl/a svědkem mezi kolegy	70	13	45	38	9	28	24	14	8
	byl/a obětí od kolegů	39	6	23	22	5	15	12	9	4
	CELKEM násilí mezi KOLEGY	128 PŘÍPADŮ z toho 19 dlouhodobě		68	60	14	41	36	23	12
N A D Ř Í Z E N Í	byl/a svědkem od vedení	71	16	47	40	12	25	27	15	7
	byl/a obětí od vedení	47	15	31	31	11	20	15	9	7
	CELKEM násilí od VEDENÍ	149 PŘÍPADŮ z toho 31 dlouhodobě		78	71	33	45	42	24	14
P O D Ř Í Z E N Í	byl/a svědkem od podřízeného	23	1	13	11	0	8	12	4	1
	byl/a obětí od podřízeného	10	1	6	5	0	6	3	2	0
	CELKEM násilí od podřízeného	35 PŘÍPADŮ z toho 2 dlouhodobě		19	16	0	14	15	6	1
případů OBĚTÍ CELKEM		118 z toho 22 dlouhodobých		60	58	16 z 31	41 z 43	30 z 55	20 z 27	11 z 22

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Simona Schejbalová Říhová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Psychický nátlak a psychické násilí v zaměstnání

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 85

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů: 42

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 19

Vedoucí práce: PhDr. Beňo Pavel