

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Čevelová

Mobbing / anti-mobbing - možnosti a meze mezinárodní
spolupráce

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Pavel Beňo

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED
STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Lucie Čevelová

**Mobbing / anti-mobbing - possibilities and limits of
international cooperation**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Pavel Beňo

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 15. února 2014

Lucie Čevelová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce PhDr. Pavlu Beňovi za vedení mé diplomové práce, za podporu, vřelý přístup a inspirativní rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou mobbingu a jiných forem násilí na pracovišti. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy mobbing, bossing, šikana, sexuální obtěžování; je nastíněn jejich vývoj a současná situace. Pozornost je věnována zákonnému vymezení mobbingu a institucím, které se tímto problémem zabývají v České republice a v zahraničí. V praktické části se autorka formou dotazníkového šetření snaží ověřit hypotézy, které se týkají možné mezinárodní spolupráce v této oblasti a snaží se navrhnout řešení těchto negativních jevů na pracovišti.

Klíčové pojmy

Bossing, dotazník, mobbing, pracoviště, sexuální obtěžování, šikana.

Annotation

The diploma thesis presents mobbing and other forms of violence in the workplace. In the theoretical section explains the basic concepts of mobbing, bossing, bullying, sexual harassment, outlines the development and current situation. Attention is paid to the legal definition of mobbing and institutions that deal with this problem in the Czech Republic and abroad. In the practical part, the author via survey to verify the hypothesis concerning a possible international cooperation in this field and attempts to propose solutions to these negative phenomena in the workplace.

Key words

Bossing, mobbing, questionnaire, sexual harassment, violence, workplace.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část.....	10
1.1 Zlo, sociální deviace, agrese, násilí	10
1.2 Oblasti násilí	13
1.3 Násilí a konflikty na pracovišti	13
1.4 Šikana a její účastníci	16
1.5 Bossing	19
1.5.1 Příčiny vzniku bossingu	19
1.5.2 Techniky bossingu.....	20
1.5.3 Důsledky bossingu	21
1.6 Pojem mobbing a jeho fáze.....	22
1.7 Sexuální obtěžování jako forma mobbingu	24
1.8 Strategie mobbingu	26
1.9 Typické příčiny mobbingu	28
1.10 Typická oběť mobbingu	30
1.11 Typický pachatel	32
1.12 Jak lze čelit mobbingu	35
1.13 Důsledky mobbingu	37
1.14 Jak řeší mobbing nadřízený	39
1.15 Antimobbingová ujednání a zákony	41
1.16 Historie, vývoj a současný stav mezinárodní spolupráce v oblasti šikany, mobbingu.....	44
1.17 Instituce zabývající se mobbingem v zahraničí	49
2 Empirická část.....	52
2.1 Tvorba dotazníku	52
2.2 Vzorek respondentů	54
2.3 Stanovení hypotéz	55
2.4 Dotazník.....	55
2.5 Výsledky a vyhodnocení dotazníku	57
2.6 Shrnutí výsledků	71
Závěr.....	73
3 Seznam použité literatury.....	75
Internetové zdroje	75
4 Seznam grafů.....	77
5 Seznam tabulek	78

Úvod

Pro diplomovou práci si autorka vybrala téma „Mobbing / anti-mobbing – možnosti a meze mezinárodní spolupráce. K výběru a rozpracování tohoto tématu ji vedlo několik impulsů: již několik let se opakovaně a často hovoří o různých formách šikany na pracovišti, autorka sama pracuje ve velké mezinárodní firmě, kde k mobbingu, bossingu a jiným formám násilí dochází, ačkoliv si to firma samotná nepřipouští a k výše uvedené problematice se nevyjadřuje. Ve firmě sice existují některé nástroje vedoucí ke zlepšení mezilidských vztahů, ale jejich účinnost není dostatečná.

V teoretické části, která bude mít převážně kompilační charakter, bude stručně popsány základní pojmy násilí, agrese, šikana, sexuální obtěžování, zvýšenou pozornost autorka věnuje pojmům mobbing a bossing. Zde se práce bude zabývat jejich příčinami, technikami, způsoby řešení a důsledky, které způsobují. V samostatných kapitolách bude pojednáno o antimobbingových ujednáních a zákonech, o historii, vývoji a současném stavu mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu. Závěrečná kapitola teoretické části bude věnována institucím, které se zabývají mobbingem v zahraničí.

V praktické části byl vytvořen dotazník, jež zkoumá pohledy respondentů na problematiku mobbingu ve velkých mezinárodních firmách a zabývá se perspektivami možné mezistátní spolupráce. Dotazníky bude vyhodnocen a jeho výsledky následně analyzovány. Cílem rozboru dotazníku má být ověření správnosti předem stanovených hypotéz.

Při stavbě dotazníku bude autorka postupovat podle teorie tvorby dotazníku, zvolí si přiměřený počet otázek s cílem zjistit, jaký je pohled respondentů na problematiku mobbingu a možné mezinárodní spolupráce.

Respondenty dotazníku budou HR manažeři a personalisté velkých firem, které působí na českém trhu, ale i v zahraničí. I když všichni pracují na pozicích, na nichž se setkávají s problémy mezilidské komunikace, lze očekávat, že vzhledem k choulostivosti tématu bude návratnost dotazníku nižší a ochota otevřeně odpovídat na otevřené otázky malá. Autorka osloví 50 mezinárodních firem, u kterých je předpoklad, že se problematikou mobbingu zabývají.

Autorka si stanoví tři základní hypotézy: 1)) HR manažeři a personalisté velkých mezinárodních firem mají jen velmi nízké povědomí o problematice

mobbingu, 2) zástupci firem nejsou ochotni připustit, že šikana na pracovišti je problémem, který se týká i jejich společnosti, 3) nápravu současného stavu spatřují HR manažeři a personalisté v lepším zakotvení problematiky mobbingu a jiných forem šikany v zákonech a zákonných opatřeních jednotlivých států.

Cílem práce je podat celkový obraz dnešního stavu mobbingu, bossingu a jiných forem násilí na pracovištích nejen v České republice, ale i v zahraničí. Na základě vzorku respondentů chce zjistit, zda existuje předpoklad pro vznik a rozvoj mezinárodní spolupráce v boji proti mobbingu.

V práci bude použito nejen odborné literatury, jež bude řádně uváděna dle citační normy, ale i informací, jež budou získávány z elektronických zdrojů a zejména z dotazníku, který je stěžejní součástí praktické části.

K hlavním knižním zdrojům patří tyto práce: BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice : Era, 2003. Kniha pojednávající o mobbingu a bossingu je publikací nejen pro personalisty a vedoucí pracovníky, ale i pro oběti násilí na pracovišti. SVOBODOVÁ, I.: *Nenechte se šikanovat kolegy.* Praha : Grada, 2008, Kniha přináší informace, jak se mobbingu bránit a jak mu předcházet. Součástí jsou i konkrétní situace. KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* Praha : Management Press, 2005. Kniha se zabývá vznikem, průběhem a důsledky mobbingu, přináší i rady pro nadřízené, jak mobbing rozpoznat, a rady pro oběti, jak se mu vyvarovat

V této diplomové práci budou použity metody analýzy, syntézy, dedukce a indukce. V praktické části bude tvořit základ dotazníková metoda, jež poslouží k získání základních dat o obou profesích. Následně budou výsledky analyzovány a vzájemně porovnány.

1 Teoretická část

1.1 Zlo, sociální deviace, agrese, násilí

Na jednoduchou otázku, kde se v člověku bere zlo, je velmi těžká odpověď. Po důvodech zla pátrají lidé od samých počátků svojí existence. Pokud bude známa příčina zla, bude možné zlo redukovat či dokonce odstranit úplně. Mnoho odborníků z řad psychologů, sociologů se snaží objasnit, proč se zlo objevuje v neočekávaných situacích, co vede jedince ke zlu a agresivnímu chování. Otázku si však nekladou pouze odborníci, ale i laici, my všichni, jelikož s projevy agrese se setkáváme každodenně a velmi těžko se s nimi vyrovnáváme. Lidé se agresivity bojí, neví, jak s ní naložit. Objevuje se v každém z nás, ale jen velmi obtížně ji můžeme společensky přípustným způsobem vybit. Dochází k její kumulaci a na závěr je lepší nepomyslet. Stačí se chvíli zastavit v mediálním světě, který je naplněn agresí, zlem, krví. Vše je už naprosto běžné, jen způsoby páchaní zla mi připadají stále bezcitnější a krutější. Může se stát, že tento stav už přijímáme jako přirozený.

Zlo je nelogická, iracionální veličina. Nedá se vysvětlit. Pokud by to bylo možné, znamenalo by to obhajobu zla a jeho ospravedlnění. Původ zla tedy zůstane navždy utajen, nenajde se důvod, proč je nutné.

Pojem sociální deviace se poprvé objevil v americké a britské sociologii ve 40. letech minulého století. Sociologie definuje deviaci jako zvrhlost či nemravnost. Obecně lze deviaci definovat jako nepřizpůsobení se stanovené normě, jež je akceptována společností. Deviantní chování je narušením sociální normy a je sankcionováno právně, morálně či nábožensky. Často se rozlišuje deviace z hledisek dvou rovin – psychologické a sociologické, jež se vzájemně prolínají. Teorie vycházejí buď z rozboru aktéra či situace. Existují typy lidí, kteří mají sklon chovat se deviantně. Jejich zařazení je možné na základě biologických dispozic nebo psychiky aktéra. Situační teorie vychází z předpokladu, že deviantem se člověk nerodí, ale stává se vlivem příležitosti. Volbu deviantního chování ovlivňují pokušení, provokace, negativní příklady. Situační teorie chápe deviaci jako výsledek interakce aktéra a dané situace.

Z velkého množství teorií deviace lze vyčlenit tři základní směry. První směr hledá příčiny deviace v biologických faktorech, v dědičné zátěži, vlivu rasy apod. Druhý směr nachází příčiny v psychologických faktorech, jako jsou poruchy osobnosti, extrémně silné zátěže organismu. Třetí směr vychází ze sociálních podmínek, tedy z vlivu masových médií, vysoké koncentrace obyvatelstva ve velkoměstech, neutěšené sociální situace mnoha rodin.

Deviantní chování většinou vede ke společenské reakci, která směřuje k ochraně společnosti a jedinců, nápravě provinilce či varování každého, že odchylky od společenské normy nebudou tolerovány.¹

Definovat pojem agrese je velmi obtížné, neboť projevů agrese je velké množství. Agrese může být jednak chápána jako násilné porušování práv druhého člověka.² Je těžké rozlišit formy agrese, jichž bychom se rádi zřekli, od těch, jež musíme mít k dispozici, abychom přežili.³ Někteří psychologové označují agresi jednak jako ubližování a poškozování, ale také jako pozitivní chování a jednání sportovce či podnikatele. Tento jev je v sociální psychologii pojmenován jako asertivita. Agrese je často spojována s fyzickým napadením druhé osoby. Agrese však nemusí mít jen podobu fyzického napadení, často se vydělují tři základní podoby agrese: fyzické poškození jiné osoby, psychologické zranění druhé osoby v podobě ponižování, urážení, zesměšňování, vydírání, a poškození majetku jiné osoby.

Agrese je chápána jako chování, jež je zaměřeno na ublížení a poškození jiné osoby. Důležitým faktorem je skutečnost, zda bylo agresivní chování vykonáno záměrně a cílevědomě. V opačném případě, pokud je újma způsobena náhodně či z neopatrnosti, se o agresi nejedná.

Agrese je členěna na instrumentální a emocionální. Instrumentální agrese je prostředkem, jak dosáhnout vnějšího cíle. Emocionální agrese je typická přítomností silných negativních citů, agrese zde není prostředkem, ale cílem sama o sobě.⁴ Emocionální agrese je také nazývána zlobnou a směřuje k poškozování objektu a má nejspíše pudový původ, instrumentální agrese je naučenou sociální technikou.⁵ Emocionální agrese je „horká“, zatímco

¹ BÁRTLOVÁ, S.: *Sociální patologie*. Brno : NCO NZO, 1998, s. 53.

² ČERMÁK, I. : *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou : Fakta, 1999, s. 204.

³ Tamtéž, s. 213.

⁴ Tamtéž, s. 226.

⁵ NAKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Akademia, 1997, s. 447.

instrumentální je „chladná“.⁶ Někteří psychologové k výše uvedeným typům agrese přidávají ještě tyranizování, pro nějž je typické opakované ubližování během určitého časového úseku. Hlavním rysem je nerovnost v síle mezi agresorem a obětí.

Dle Moyerovy klasifikace, jež je založena na studiu zvířat a je podnětná i pro porozumění lidské agresi, se rozlišuje sedm typů agrese:

1. Predátorská agrese je útočným chováním zvířete proti přirozené kořisti. Jde o mezidruhový typ agrese.
2. Agrese mezi samci je vnitrodruhovou agresí sloužící k nastolení hierarchie ve skupině.
3. Agrese vyvolaná strachem se vyskytuje v situaci, která neumožňuje únik a která ohrožuje jedince. Vždy jí předchází pokus o útěk.
4. Dráždivá agrese je vyvolána různými objekty. Předchází jí frustrace, bolest, hlad, únava.
5. Mateřská agrese je reakcí matky v situaci ohrožení jejího mláděte.
6. Sexuální agrese je vyvolána stejnými podněty, které jsou příčinou sexuálních reakcí.
7. Agrese jako obrana se objevuje jako reakce na narušení již vymezeného území.⁷

Často bývají zaměňovány pojmy agrese a násilí. Násilí může být jedním z projevů agrese v chování. Někdy je z agrese vyčleňováno jako samostatná podkategorie. Nejčastěji je definováno jako záměrný pokus někomu fyzicky ublížit. K základním motivům násilí u lidí patří chamtivost či etnická nenávisť. V méně rozvinutých civilizacích dominuje manuální násilí s etnickou motivací. Ve vyspělých společnostech převažuje ekonomické násilí, které ani chamtivost nezastírá.

Odborníci se snaží odpovědět na otázku, zda je násilí problémem duševního zdraví. MUDr. Jan Volavka přichází s následující odpovědí: „*Existuje mnoho variant násilí, z nichž některé jsou přímým následkem vážné duševní nemoci a jiné jsou páčány lidmi, kteří žádnou diagnostikovatelnou duševní nemocí netrpí. Správně je přikládána důležitost mezigeneračnímu přenosu násilí.*“⁸

⁶ SLAMENÍK, I., VÝROST, J.: *Sociální psychologie*. Praha : ISV, 1997, s. 453.

⁷ ČERMÁK, I. : *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou : Fakta, 1999, s. 253.

⁸ HAYESOVÁ, N.: *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 2003, s.54.

Obětí násilí se může stát kdokoliv. U určitých jedinců však lze předpokládat, že se stanou oběťmi. Jsou to lidé něčím výjimeční. Rasou, náboženstvím, politickými postoji, Jsou to jedinci oslabení a osamělí, introverti, lidé s vadou řeči či s jinou odlišností. Člověk nějak nápadný je nejčastějším terčem útoku. Může se jednat i o lidi úspěšné, kteří svojí prací a schopnostmi ohrožují zažité stereotypy.

Platí jednoduchá premisa, že násilí je agrese, ale agrese nemusí mít podobu násilí.

1.2 Oblasti násilí

V rámci sociální psychologie se rozeznávají čtyři oblasti, kde se projevuje násilí.

Institucionalizované násilí zahrnuje jevy jako genocida, deportace, války. Je pro něj typické využívání organizovaných celků a institucí. Typickým příkladem jsou vojáci, policisté, zástupci vězeňské služby. Tito lidé páchají násilí, jež vyplývá ze stanovených příkazů.

Násilí v rodině zahrnuje širokou oblast fyzického, sexuálního a emocionálně negativního zacházení jednoho člena rodiny s jiným členem rodiny. Rodinu však tvoří osoby, jež se od sebe odlišují fyzickou silou, rozumovou vyspělostí, pohlavím. Rodina tvoří uzavřenou skupinu, takže násilí je v ní velmi těžko odhalitelné.

Častým jevem je násilí ve školách, Násilí má obvykle formu šikany, kdy oběť musí čelit fyzickým a psychickým útokům svých spolužáků. Může být vykonáváno jednotlivcem nebo skupinou, obětí je však většinou jednotlivec. Klíčovým bodem je rozdíl v moci agresora a oběti. Zdrojem moci je u dětí nejčastěji fyzická síla.

Vzhledem k tématu diplomové práce je nutné věnovat zvláštní kapitolu poslednímu typu prostředí, kde se násilí odehrává, a to pracovišti.

1.3 Násilí a konflikty na pracovišti

Na pracovišti se vyskytují prakticky všechny formy násilí a agrese, převažuje agrese psychická – verbální, nepřímá a pasivní. Do násilí na pracovišti zahrnujeme mobbing, bossing, bullying a sexuální obtěžování. Dominanci méně závažných ublížení na pracovištích lze vysvětlit větším rizikem odplaty pro agresora a větším

počtem svědků jeho agrese. Násilí na pracovišti je spíše jevem latentním. Pokud se na pracovišti vyskytne, je ukryto v menší sociální skupině organizace či instituce.

Za psychické týrání na pracovišti je chápáno každé zneužívající chování, jež se projevuje v jednání, slovech, činech nebo gestech, která poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují její pracovní místo či znehodnocují pracovní klima prostředí.⁹

Spouštěčem násilí na pracovišti jsou konfliktní situace. Ty ještě nemusí vyvolat jakýkoliv druh šikany; konflikty mezi lidmi totiž vznikají z důvodu rozdílů v rysech osobnosti, v zájmech, ideálech, pudech. Lidé jsou různí a je normální, že si část nerozumí. I soudržný tým zažívá střídání období klidu a náročnějších chvil.¹⁰

Konflikt lze definovat jako ostrý, vyhrocený spor verbálního či brachiálního charakteru. Jsou rozlišovány dvě skupiny konfliktů – interpersonální, který probíhá uvnitř sociální skupiny, a intrapersonální. V důsledku obou typů konfliktů dochází ke změnám v pracovním výkonu, k narušení psychické rovnováhy.

Interpersonální konflikt je stav, kdy se střetává jednatel s vnějším prostředím, s lidmi. Je rozlišován konflikt jedince s jedincem, jedince se skupinou a skupiny se skupinou. V případě konfliktu více osob dochází ke vzniku koalic, neboli klik. Klika provádí svoji činnost po předchozí dohodě, má společný zájem na získání moci. Typickými znaky jednání kliky s vedoucím pracovníkem patří dezorientace vedoucího klamnými informacemi, sabotování příkazů za účelem nedosažení úspěchu vedoucího, odstraňování lidí, pomlouvání a zveličování sebemenších omylů a nedostatků vedoucího.

Příčiny konfliktů na pracovišti je možno spatřovat ve špatných mezilidských vztazích, ve formální organizaci, v ekonomické oblasti a ve špatných pracovních podmínkách.¹¹ Konflikty mají negativní vliv na pracovní klima, mohou vést k absentérství, fluktuaci a k poruchám zdravotního stavu člověka.

Intraindividuální konflikt je charakterizován situací, při níž se střetnou protichůdné motivy uvnitř jedné osobnosti. Je rozlišováno několik typů intraindividuálních konfliktů.

⁹ HIRIGOYEN, M. F. : Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Akademia, 2002, s. 59.

¹⁰ VENGLÁROVÁ, M.: *Sestry v nouzi, syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 91.

¹¹ KOHOUTEK, R.: *Základy užité psychologie*. Brno: Cerm, 2002, s. 224.

Konflikt mezi dvěma kladnými hodnotami, když lze získat pouze jednu. Opačným typem je volba mezi dvěma zápornými cíli. Konflikt ambivalentních postojů je typický pro nevyrovnané osobnosti.

Podle sklonu lidí k prožívání vnitřních a vnějších konfliktů je rozeznáván typ osobnosti s malou internalizací frustrujících podnětů, který si nepříjemné zkušenosti z konfliktů nebere příliš k srdci a má sklony k opakovanému konfliktnímu řešení náročných situací. Opačně se chová typ s vysokou internalizací frustrujících podnětů, který velmi intenzivně prožívá emoce spojené s konfliktní situací. Tento jedinec si většinou vezme ponaučení, i když má sklon k vnitřním konfliktům.

Některé osoby mají díky své labilitě silné tendence k vyvolávání konfliktů. V tomto případě se tito jednotlivci označují jako konfliktogenní osobnosti, které často intenzivně prožívají ambivalentní postoje. Mají sklon k subjektivní interpretaci reality. Chování těchto jedinců často vede ke konfliktům, neboť jsou neústupní a velmi kritičtí. Konfliktogennost osobnosti je podmíněna jak vrozenými faktory, tak i výchovou či sociálními faktory.

Řešení konfliktů má čtyři fáze:

- Definování, tj. co nejpřesnější vymezení konfliktu
- Generování, tj. stanovení alternativních řešení
- Hodnocení a výběr nejvhodnější alternativy
- Implementace (provedení) navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo

Konflikty na pracovišti jsou přirozenou součástí života firmy či organizace. Nikdy nemohou být zcela eliminovány, naopak jsou často i nositelem pozitivních změn. Cílem by tedy nemělo být se konfliktům vyhýbat za každou cenu, ale snažit se o minimalizaci jejich možných destruktivních následků.¹²

Z hlediska různých typů konfliktů může jít o:

- Konflikty představ – vznikají tehdy, pokud existují rozpory mezi tím, jak lidé vnímají konkrétní situaci a co si z ní zapamatují
- Konflikty názorů – vyplývají z rozdílných hodnocení jednotlivých skutečností, z jejich odlišné interpretace
- Konflikty postojů – vznikají na místech, kde se jedná o rozdílné tendence a přístupy účastníků k jednání v obdobných situacích

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 251.

- Konflikty zájmů – vyjadřují rozdílné, mnohdy protikladné úsilí jednotlivých účastníků komunikace o uspokojení jejich potřeb

V konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního uvažování vlivem rozmanitých emocionálních reakcí. Důsledkem je posléze nelogická argumentace, zkreslený výklad minulých či současných situací, ztráta sebekontroly, snížení respektování autority, narušená komunikace, obsahující nadávky urážky, vzájemné okřikování.

Zvládnutí konfliktů vyžaduje od účastníků konfliktu i od vedoucího pracovníka, který vzniklý problém řeší, velkou řadu komunikačních dovedností. Při řešení sporů má velký význam i styl řešení konfliktů. V rámci sociální psychologie je rozlišováno pět základních stylů zvládnání konfliktů:

- Přizpůsobivý styl – jednání je kooperativní, ale nikoliv sebeprosazující
- Únikový styl – zahrnuje přístupy, jež jsou nesebeprosazující a nekooperativní.
- Kompetitivní styl – zastupuje jednání, která je kooperativní, ale nikoliv sebeprosazující
- Kooperační styl – zde je jednání jednak sebeprosazující, ale i spolupracující. Tento přístup bývá nazýván jako oboustranná výhra.
- Kompromisní styl - jednání je na střední úrovni v oblasti spolupráci i v oblasti sebeprosazování. Pro této styl je typické, že obsahuje sérii postupných ústupků. Je to velmi vhodný styl řešení konfliktů

1.4 Šikana a její účastníci

Pojmem šikana, neboli bullying označuje fyzické a psychické týrání jedince v kolektivu. Když je pojem spojován se především se školním prostředím, k šikaně dochází ve všech věkových a sociálních skupinách. Setkat se s ní můžeme tedy nejen ve školních lavicích, ale i v organizacích založených na jasné hierarchii, ve věznicích, v rodinách i v jakémkoliv zaměstnání. Podle toho, zda je původcem kolega či nadřízený, mluvíme o mobbingu nebo bossingu.

Variant šikany je velké množství, podobně jako metod, kterými je prováděna. K typickým znakům patří zejména fyzická či početní převaha.

Slovo šikana má svůj původ ve francouzském slově „chicane“, což je možné přeložit jako zlomyslné obtěžování, týrání, pronásledování. Pojem šikana se využívá i ve významu zneužívání moci, obtěžování byrokratickým státním aparátem.

Agresorem tak může být státní úředník, policista. První význam je však daleko čtenější, šikanou je označováno opakované týrán, ponižování jedince nebo skupiny jiným jedincem nebo skupinou.

Bullying je překládán jako tyranizování, zastrašování, šikanování. Slovo je odvozeno od substantiva bully, jež znamená krutý člověk, tyran, hulvát. V podstatě lze pojmy šikana a bullying považovat za synonyma.¹³

Šikana je považována za projev patologických interpersonálních vztahů. Vztahů, které vyvolávají u oběti dlouhodobější a stupňující se psychické násilí. Oběť se snaží uniknout z nepříjemné situace jakýmkoliv způsobem. Příčiny násilného jednání hledají odborníci v osobnosti agresora, v osobnosti oběti a v podmínkách, v kterých šikana probíhá.¹⁴

Motivem agresorova jednání bývá většinou nevyřešený vnitřní konflikt, vlastní zkušenost získaná v roli oběti šikanovaného. Bezprostředním motivem pro vznik agresivního chování je jednání potenciální oběti, jež nabízí příležitost pro ventilování konfliktu agresora.¹⁵

Šikana je chápána jako porucha v komunikaci sociální skupiny. V případě šikany se tak nejedná jen o vztah agresora a oběti, ale i o celkové klima skupiny. Šikana má svůj vývoj a dynamiku. Směřuje od první fáze, vzniku ostrakismu, až k poslední fázi, systematickému ničení pozitivních vztahů ve skupině.

V první fázi, zrodu ostrakismu, dochází k vyloučení jedince ze skupiny. Podmínky vzniku mohou být úplně nenápadné, iniciátory šikany nemusí být agresivní jedinci, ale obyčejní lidé. V každé sociální skupině se objevují jednotlivci, kteří stojí na okraji, jsou méně oblíbení. Běžně se pro jejich označení používá pojmů černá ovce, outsider, obětní beránek. Všichni jedinci, kteří se dostanou na okraj skupiny, zakoušejí na vlastní kůži prvky ostrakismu. *„Jde o mírné, převážně psychické formy násilí, kdy se okrajový člen necítí dobře – je neoblíbený a není uznáván. Ostatní ho více či méně odmítají, nebaví se s ním, pomlouvají ho, spřádají proti němu intriky, dělají na jeho účet drobné legrácky apod.“*¹⁶ Výše popsaný stav je zárodkem šikany, je nazýván ostrakismem a může přerůst do druhé fáze.

Ve fázi psychické agrese a přitvrzování manipulace slouží ostrakizování jedinci jako ventil. Spolupracovníci či spolužáci si na nich odreagovávají špatné pocity, jež

¹³ BENO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003, s. 10.

¹⁴ SPURNÝ, J.: *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion, 1996, s. 114.

¹⁵ SPURNÝ, J.: *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion, 1996, s. 115 – 116.

¹⁶ KOLÁŘ, M.: *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001, s. 36.

mohou mít rozmanitou příčinu. Další vývoj závisí zejména na stupni pozitivního zaměření skupiny a na postojích pracovníků či žáků k šikanování. Pokud ve skupině existují přátelské vztahy, soudržnost, pozitivní morální hodnoty, pokusy o šikanování nemají větší šance na úspěch. Jestliže je však imunita skupiny vůči šikaně oslabena, je pravděpodobné, že násilí ve skupině hluboce zakoření. Agresivní jednání se začíná opakovat, hlavní agresor své útoky proti oběti provádí s cílem pobavit ostatní členy skupiny.

Ve třetí fázi dochází ke vzniku jádra, skupinky nejsilnějších agresorů. Tito jedinci spolupracují a systematicky šikanují nejvhodnější oběti. Sociální skupina je již v této fázi rozdělena na podskupiny, které bojují o svůj vliv. Pokud se nenajde silná pozitivní podskupina, která bude rovnocenným partnerem „tvrdému jádru“, činnost jádra může bez problémů pokračovat.

Ve čtvrté fázi přejímá většina členů skupiny normy agresorů. Jejich normy se stávají nepsanými pravidly. U členů skupiny dochází k vytvoření alternativní identity, jež je poplatná normám agresorů. I jindy bezproblémoví členové skupiny se začnou chovat krutě a aktivně se podílejí na šikaně.

Celý proces je zakončen přijetím norem agresorů všemi členy skupiny a dochází k nastolení stádia totalitní ideologie šikanování, tzv. stádia vykořisťování. Ve skupině definitivně vítězí zlo, původně neutrální členové jsou stále více konformnější, přihlížejí se zájmem agresi a dokonce se stávají aktivními agresory. Násilí je považováno za normu, standard.

1.5 Bossing

Bossing lze definovat jako šikanu ze strany vedoucího. Je to účelová likvidace zaměstnanců. Je to útočné, šikanózně cílené jednání vedoucího vůči podřízenému, jež trvá v delším časovém úseku. Jde o zneužívání a prosazování moci z pozice nadřízeného – bosse. Z pozice vedoucího má šikana stejná specifika jako mobbing, ale bývá daleko škodlivější. Nejen kvůli tomu, že nadřízený by měl regulovat a eliminovat nezdravé životní prostředí, ale hlavně proto, že před bossingem nemá šikanovaný podřízený téměř žádnou šanci úniku. Vedoucí pracovník drží oběť „v šachu“ a ovlivňuje pracovní postavení a podmínky svých podřízených.

1.5.1 Příčiny vzniku bossingu

Nejčastěji je rozlišováno šest základních příčin bossingu. Na prvním místě je třeba uvést strach ze ztráty vlastní autority. Zde je myšlena autorita vedoucího pracovníka, jež je vytvořena na základě pracovní pozice a ne přirozeného respektu. Tendenci k tomuto typu šikany mají jedinci s nízkým sebevědomím. Jejich hrubá a vulgární chování vůči svým podřízeným a celému okolí jsou pouhou maskou osobních problémů, neurotického chování.

Další příčinou vzniku bossingu je strach o vlastní pozici. Vedoucí „žárí“ na svého podřízeného. Inteligentní, kreativní podřízený může představovat reálnou hrozbu pro nadřízeného. To je důvod, proč mnoho nadřízených ve snaze si udržet vlastní pozici začne jednat z pozice síly.

U nadřízeného pracovníka se často projevuje i strach ze ztráty kompetencí. Musí mít vše pod neustálou kontrolou, podřízení jsou podrobováni opakovaně kontrole a přezkušování. Nadřízený nutí své zaměstnance, aby ho informovali o všech maličkostech. Podřízení jsou neustále úkolováni. Aniž by mnohdy chápali smysl uložené práce.

U vedoucího pracovníka se může projevit strach, že se jeho podřízení proti němu spiknou a vytvoří vůči němu opozici. Neustále pátrá po možném podřízeném, jež by se mohl stát mluvčím opozice. Jako jedinou protizbraň nachází preventivní útok a nastolení atmosféry strachu. Předpokládá, že v atmosféře strachu se budou podřízení bát, budou se mu snažit zavděčit či nebudou na sebe příliš upozorňovat.

Jedním ze silných motivů bossingu je hněv na organizaci a tlak shora, ke kterému dochází zejména v období reorganizace. Vedoucí projektuje svoje frustrace, jež vyplývají z negativního vztahu se svými nadřízenými, na své podřízené.

K příčinám bossingu patří i negativní povahové vlastnosti vedoucího, jež se projevují v okamžiku získání moci nad ostatními lidmi. Touha po moci a vyřízení účtů s některým podřízeným jsou silným motivem k šikaně.

1.5.2 Techniky bossingu

Vedoucí pracovník používá k šikanování odlišné strategie, jež vyplývají z mocenské pozice vůči postiženému podřízenému.

Jednou ze strategií je přidělování sisyfovských úkolů. Vedoucí přiděluje úkoly, které jsou buď úplně nesmyslné či minimálně rozporuplné.

K dalším strategiím náleží zadávání sice smysluplných úkolů, které jsou však pod kvalifikační a odbornou úroveň šikanovaného pracovníka. Opačnou taktikou je pak přidělení úkolu enormně obtížného, jehož splnění je nemožné. Některé vědomě zadané úkoly mohou způsobit postiženému i zdravotní újmu, pokud je např. alergikovi přidělena práce v nevhodném prostředí. Pracovníkovi mohou být přiděleny úkoly, které jsou pro něj obtížné i z osobních důvodů.

Častou taktikou bossingu je trvalá kontrola. Oběť je kontrolována nad běžný rámec na daném pracovišti. Agresor kontroluje vše, co souvisí s pracovním procesem, zejména efektivní využívání pracovní doby, délku přestávek. Tato strategie je i velmi jednoduše obhajitelná, neboť vedoucí musí kontrolovat plnění úkolů a pracovní morálku svých podřízených.

Vedoucí může pro šikanovaného připravit tzv. nepříjemné překvapení. Po delší nepřítomnosti z důvodu nemoci je přemístěn podřízený do jiné kanceláře, k jinému stolu, jsou mu odejmuty pracovní pomůcky ve prospěch jiné osoby.

Agresor může svému podřízenému postupně odebírat kompetence, odvolávat ho z plnění náročnějších úkolů, byť je podřízený doposud bezproblémově zvládal. Posléze jsou podřízenému přidělovány úkoly, jež jsou pod jeho odbornou úroveň.

Pracovní izolace rovněž patří mezi běžné metody bossingu. Šikanovaný pracovník není zván na porady, není informován o podstatných věcech a důležitých rozhodnutích. Podřízený má nabytí dojmu, že je na pracovišti zbytečný.

1.5.3 Důsledky bossingu

Tuto podkapitola lze rozdělit do dvou částí. Bossing přináší následky jednak pro oběť, tak i pro nadřízeného.

V okamžiku, kdy si vedení firmy všimne, že oběť šikany často chybí, nepodává standardní pracovní výkony, objevují se stížnosti na její chování, začne být postižený pracovník vnímán jako zdroj neklidu a důvod snížených pracovních výkonů. Jen ojediněle se personální oddělení zajímá o příčiny změny chování oběti, většinou je úkol jednoznačný – zbavit se nepohodlného pracovníka. Častou metodou, jak se zbavit nepohodlného pracovníka, je výpověď ze strany zaměstnavatele nebo dohoda o ukončení pracovního poměru, jež je spojena s odstupným, aby výpověď byla pro oběť lákavější. Běžným prostředkem, jak se zbavit zaměstnance, jsou časté výstrahy a upozornění. Není vůbec obtížné dokázat zaměstnanci, že pochybil. A pokud se jedná o oběť bossingu, jež je dlouhodobě ve špatném psychickém stavu, pak je to ještě snazší. Nadřízený se snaží oběť izolovat od kolegů, a tím ji donutit k dobrovolnému ukončení pracovního poměru. Podobnou metodou je i přikládání pracovníky na různá místa v rámci firmy či organizace.

Situace nadřízeného pracovníka, agresora je úplně odlišná. Jako vedoucí pracovník má značné pravomoci a přestupky proti podřízeným jsou velmi těžko prokazatelné. Může zadržovat informace, špatně informovat zaměstnance, v důležitých okamžicích se nevyjadřovat a posléze svádět odpovědnost na podřízené. To vše se však velmi špatně prokazuje. Naopak, pokud nemá šikanový pracovník na své straně většinu kolektivu, nemá velké šance na udržení na svém pracovním místě.

Selhání vedoucího pracovníka má pro týraného podřízeného závažné následky, doprovázené psychosomatickými a sociálními potížemi jako u mobbingu, jelikož člověk vystavený bossingu se cítí ještě bezmocnější než při šikaně ze strany svých kolegů.

1.6 Pojem mobbing a jeho fáze

Pojem mobbing je odvozen z anglického slova „to mob“, což lze přeložit jako urážet, utlačovat, napadat, útočit.¹⁷ Výraz mobbing nejdříve používal rakouský etolog K. Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru psychologie práce byl výraz přenesen až v 60. letech 20. století.

Velmi výstižně je podstata mobbingu charakterizována ve slovech H. J. Kratze: *„všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne idylická atmosféra, nýbrž stále znovu dochází k neshodám, které nás vytrhávají z každodenní jednotvárnosti, zvedají bouřlivé vlny a je třeba je urovnávat. Vznikají třenice, pnutí, zášti a rozmíšky mezi zaměstnanci podniku patří ke světu práce jako molekuly vody k moři. Neškodnou šuškanou, hlasitou hádku mezi členy pracujícího týmu nebo dočasný souboj dvou bojovných kohoutů ještě nenaznačuje na mobbing. Každodenní konflikty se silným emocionálním nábojem, které lze považovat spíše za běžné, ještě nevzbuzují žádné obavy. Musíme s těmito stresovými situacemi volky nevolky žít, neboť „když se kácí les, létají třísky“. A když se tyto konflikty sprovodí ze světa hned druhý den, jakmile vychladnou horké hlavy, považujeme dotyčnou záležitost za vyřízenou – prostě se zase jednou ukázalo, že jsme jenom lidi.“¹⁸*

V okamžiku, kdy dochází v mezilidských vztazích k systematickému, opakovanému a cílenému zasahování do pracovního a osobního života druhých, lze hovořit o mobbingu. Útočník napadá a šikanuje ostatní zaměstnance, na pracovišti tak dochází k psychickému týrání.

Na rozdíl od šikany se mobbing vyskytuje pouze na pracovišti, mezi dospělými osobami. Šikana naopak probíhá v hierarchicky jednodušších skupinách, jako je škola nebo armáda. Šikana je i snáze odhalitelná, často ji provází i fyzické násilí. Jedná se spíše o „primitivní formy“ násilného chování. Zatímco šikana způsobuje oběti okamžité utrpení a následkem často bývá zisk a prospěch, nejčastěji materiální povahy, mobbing je skrytý a dlouhodobý. V mobbingu se uplatňují zejména metody zastrahování, intriky, pomluvy, popř. donášení informací nadřízeným. Na rozdíl od šikany se k mobbingu uchylují rozumově vyspělejší jedinci. Nad terorem končícím fackou se nemusí tolik přemýšlet jako nad terorem psychickým.¹⁹

¹⁷ Ve Velké Británii se místo výrazu mobbing používá spíše slova bullying, ve USA pak spojení employ abuse.

¹⁸ KRATZ, H. J.: Mobing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. s. 15.

¹⁹ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 20 – 21.

Riziko vzniku mobbingu je na různých pracovištích odlišné. Nejčastěji se s tímto nežádoucím chováním lze setkat na pracovištích s byrokratickou strukturou, s hierarchickým uspořádáním pozic, dominancí pravidel a norem, s odměňováním na základě kvalifikace a zásluh.²⁰ Větší výskyt mobbingu byl zaznamenán mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitou organizační strukturou. Nízký podíl mobbingu byl naopak prokázán ve firmách s vyrovnaným počtem pracovníků obou pohlaví.

Mobbing není krátkou epizodou, ale zdoluhavým procesem, jež se vyznačuje velkou dynamikou. Psychologové práce sestavili model průběhu mobbingu, jež se rozčleňuje na čtyři vývojové fáze. Následné dělení je však pouze orientační a není jej možné aplikovat na každý případ mobbingu. Fáze mobbingu mohou ovlivnit mnohé skutečnosti. Oběť mobbingu se vehementně brání, oběti se zastane nadřízený pracovník, oběť úplně otočí své chování a sama se stane agresorem, šikanovaný změní zaměstnání, nenastane třetí fáze, jelikož personalisté nevezmou mobbing na vědomí, odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi proti mobbingu a ovlivní agresora personálními opatřeními – propuštěním, přeřazením, napomenutím. V každé z prvních tří etap lze ukončit rozvíjející se konflikt.²¹

Mobbing začíná nevinně občasnými hloupými narážkami, jízlivými poznámkami. Postupně dochází k šíření pomluv, zdržování informací. To vyústí v konflikt. Pokud je řešen konstruktivně, nedochází k druhé fázi mobbingu

Ve druhé fázi se jedná o přechod k mobbingu, kdy jsou již akce proti oběti prováděny plánovitě s cílem ji uškodit. Oběť je odříznuta od pracovního okolí, stává se více zranitelnou, zhoršuje se její fyzický a duševní stav. Dochází ke ztrátě sebedůvěry, nastupuje stres, stále zesilují pocity strachu. Oběť čelí útokům krátkodobými absencemi, účastí na školeních, seminářích, po návratu do práce se však vše opět vrací „do starých kolejí“.

Ve třetí fázi již dochází ke konkrétnímu napadání, útokům, nespravedlivým obviněním. Pracovník je záměrně přetěžován, Oběť je před vedením „očerňována“, mobbing je neoficiálně schvalován vedením společnosti. Do této fáze mohli nadřízení považovat projevy mobbingu za soukromé záležitosti zaměstnanců, projevy špatné nálady. V této fázi by však již měli zasáhnout, jelikož klesá pracovní výkon jak oběti, tak i agresora, který vydává energii na další útoky.

²⁰ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 39

²¹ KRATZ, H. J.: Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 31.

Odpovědné osoby často vyhodnocují situaci podobně jako mobber, který zůstává nepotrestán. Spíše si všímají šikanované osoby, jež je psychicky a fyzicky zdeptaná a brání se neadekvátním způsobem. Dopouští se stále většího množství chyb, podává nedostatečné pracovní výkony. To je i důvod, že i nezúčastněné osoby v postiženém spatřují neschopného jedince.²² Běžným řešením je přeložení postiženého pracovníka na jiné oddělení. I zde je však chápán spíše jako potenciální oběť, kolegové k němu díky jeho špatné pověsti budou přistupovat nedůvěřivě, či dokonce odmítavě.

V závěrečné fázi dochází k zavržení a vyloučení oběti z kolektivu. Postižený je zlomen v celé struktuře společnosti a jeho chování vykazuje znaky, které mu byly neoprávněně přisuzovány od samého počátku.

Pokud nepomůže ani přeložení na jinou práci a do jiného kolektivu, stává se šikanovaný pro firmu nepotřebným a je potřeba se ho „zbavit“. Překážkou jsou však právní předpisy. Nejdříve je tedy zaměstnanci naznačeno, aby výpověď podal sám. Motivací je zde pozitivní výstupní hodnocení nebo odstupné. Pokud však postižená osoba ani v této situaci nepodá výpověď, je postavena v rámci firmy na vedlejší kolej. Pobírá sice pravidelný plat, ale již nedostává nové úkoly, nikdo s ní nekomunikuje. Postižená osoba pak raději přistoupí na zrušení pracovního poměru dohodou. V opačném případě se mobbing zesiluje a je jen otázkou času, kdy postižený pracovník sám odstoupí.

1.7 Sexuální obtěžování jako forma mobbingu

Některé psychologické studie došly k závěru, že třetina partnerských vztahů vzniká na pracovišti. Někdy však přeskóčí jiskra jen jednostranně. Hranice mezi flirtem, jež je vítán oběma stranami, a sexuálním obtěžováním je naprosto jednoznačná. U sexuálního obtěžování jde o chování, které si ženy nepřejí, je pro ně urážlivé a ponižující. Je to chování, jež překračuje ženami vymezené hranice a ženy musí při odmítnutí či kritice počítat s negativními následky.²³

Ojedinelý sexuální útok či narážku ještě nelze považovat za mobbing. O něm lze hovořit až v okamžiku, kdy je žena ponižována často a v delším časovém období. Před sexuálním obtěžováním se nemůže cítit jistá žádná žena. Velmi často jsou však

²² Tamtéž, s. 32.

²³ HUBEROVÁ, B. :*Psychický teror na pracovišti – mobbing*. Praha : Geografie, 1995, s. 82.

postihovanými mladší ženy ve věku od 20 – 30 let. Pachatelé si vybírají oběti cílevědomě, ale ne proto, aby projevíli zájem o ženu, ale aby ji šikanovali a ponižovali.

Ženám se nabízí několik strategií, jež mohou k úspěšné obraně postižené ženy použít. Prvořadou strategií je jednoznačné vyjádření. Žena musí dát agresorovi jasně najevo, že tento způsob jednání je pro ni nepřijatelný a v budoucnu neakceptovatelný. Pokud se postižená osoba chce vyhnout přímému kontaktu s mobberem, může svoji situaci popsat v tzv. obžalovacím dopise. Zde pachatelovi popíše, jaké nežádoucí prvky má jeho chování, co způsobuje. Vhodné je připojit i časovou přímku událostí, které souvisí s mobbingem. Zde je nutné zapisovat, kdo byl o šikaně informován, jaké konkrétní kroky oběť podnikla. Oběť musí pachateli zdůraznit, že podobné chování nebude již tolerováno. Pokud je žena osahávána, nemusí jen pasivně trpět, políček či odstrčení pachatele budou mít většinou pozitivní účinek

Postižená osoba by měla pachatele podnítit k přemýšlení, přesvědčit ho, že jeho chování vyvolává negativní reakce veřejnosti. Účinnou obrannou strategií je i hrozba, že oběť o situaci informuje nadřízeného pracovníka či právního zástupce.

Další možností je zesměšnění násilníka před ostatními kolegy či samotným nadřízeným pracovníkem. S pachatelem je možno bojovat stejnými zbraněmi. V tomto případě se oběť musí snížit na úroveň útočníka, což pro mnohé jedince velmi složité.

O případu sexuálního obtěžování by měla oběť hovořit s kolegy a kolegyněmi.

Jednou z krajních variant je sepsání oficiální stížnosti. Mnohé postižené osoby však mají strach z následné reakce pachatele. Zde je rozhodujícím faktorem i čas. Čím déle oběti bezbranně snášejí obtěžování a šikanování, o to menší budou mít efekt obranné reakce.

1.8 Strategie mobbingu

Psychologové rozeznávají několik základních strategií mobbingu:

- šíření pomluv – nejběžnější formou je zde tzv. zákeřné šuškáni, kdy postižený jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm negativně hovoří. Objevují se dvojsmyslné narážky, poznámky a komentáře, jednotlivé případy jsou zveličovány. Postižený je očerňován u nadřízeného. Je to velmi rozšířená strategie mobbingu, avšak z hlediska oběti obtížně identifikovatelná. Postižený neví, co probíhá za jeho zády, jen má tušení, že něco není v pořádku. Pomluvy, i když jsou nepravdivé a nepodložené, získávají úspěch. Čím déle jsou v oběhu, tím těžší je možnost jejich odstranění.
- Izolace – k základním potřebám člověka patří možnost komunikace, společenského styku. Pracoviště, kde dostatečné možnosti komunikace absentují, ovlivňují psychické stresové reakce, neboť nepřipouštějí žádnou společenskou podporu.²⁴ Člověk se cítí nejistý, není známo, jak dlouho izolace potrvá. Většina obětí si ani neumí vysvětlit, proč jsou ostatními přehlíženi. Důležitá je skutečnost, kdo a kolik lidí oběť odmítá a ignoruje. K nejčastějším strategiím používaným v izolaci patří odmítnutí podpory, ignorování šikanovaného, oběti je bráněno vyjádřit vlastní názor, zadržování nových informací a zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, prostorová izolace, vyloučení ze společenských částí běžného dne. Postižený není zván na společné akce, nechodí s ostatními pracovníky na oběd. Vrcholem izolace je přeložení oběti na izolované místo, pracovní stůl je umístěn do kouta apod. Každý člověk má potřebu být uznáván a akceptován. Izolace člověka je tvrdým útokem na jeho vlastní důstojnost.
- Sabotování práce – k nejčastějším praktikám patří mizení pracovních podkladů a přístrojů. Odcizují se spisy, dopisy a nářadí oběti. Po několika dnech se většinou objeví mezi věcmi oběti. Další metodou je falšování a

²⁴ HUBEROVÁ, B. :Psychický teror na pracovišti – mobbing. Praha: Geografie, 1995, s. 45.

poškození. Agresor předělává již hotovou práci oběti, samozřejmě ve snížené kvalitě, již hotový výrobek je úmyslně poškozen, z počítače se ztrácejí hotové dokumenty. Dochází k informačním lžím, dohodnuté termíny jsou posunovány, oběti nejsou sdělovány zásadní informace nebo jsou prezentovány nejednoznačně. Ztrácejí se již vypracované zpráva, podklady. K nejzákeřnějším metodám patří blokáda, kdy ostatní odmítají s obětí spolupracovat. Vrcholem je skutečnost, kdy je spolupráce a pomoc přislíbena a na poslední chvíli je vše změněno a pomoc odmítnuta. Agresor si přivlastňuje duševní výtvoř oběti, prezentuje ho jako produkt své vlastní kreativity.

- Znevažování výkonů a schopností – zde se nejedná o věcnou a konstruktivní kritiku. Psychický teror nastupuje v okamžiku, kdy dochází ke stále novým útokům. K nejčastěji používaným strategiím patří neustálá kritika a výčitky, dělání komára z velblouda, kompromitace, oklešťování kompetencí, zpochybňování odborné způsobilosti.
- Poškození soukromí a osobnosti – zde se jedná např. o vtípkování na adresu vzhledu – účes, oblečení postava, pro pobavení ostatních je oběť komicky napodobována, je imitován její hlas chůze, gesta, agresori se vysmívají vadám oběti, rýpají v otevřených ranách, kritizují přesvědčení postiženého, přetřásají soukromý život, zejména problémy v partnerských vztazích, zveřejňují důležité informace, které mohou zdiskreditovat oběť. Častou strategií je i terorizování prostřednictvím mobilního telefonu, anonymní telefonáty i mimo pracovní dobu, do problému je i zavlékána rodina postiženého, oběť může být i podezírána z duševní choroby.
- Fyzické útoky – při mobbingu dochází i k útokům, které poškozují tělesné zdraví. Tato strategie je používána pro zdůraznění dalších nepřístojností. Oběti je vyhrožováno tělesným násilím, může dojít i k tělesnému zranění, útoky jsou zastírány, aby působily jako žert či nedorozumění. Pokud oběť trpí např. astmatem, je prostředí zamořováno kouřem, různými spreji. Postižený je poslán do prostor, které narušují jeho zdraví – musí pracovat celý den u počítače, ačkoliv jí z něho bolí hlava, nosí těžká břemena, i když má problémy s páteří aj.
- Neustálé popichování – aby byla oběť zničena, není mnohdy potřeba ani velkých útoků. I každodenní nevraživost, nezájem dokáží člověku otrávit

náladu. Mnozí mobbbéři se neřídí jasnou a systematickou taktikou, pouze člověka popichují.²⁵

1.9 Typické příčiny mobbingu

Příčin vzniku mobbingu je velké množství. Pokusím se popsat ty nejdůležitější a nejčastější:

- V řadě firem a organizací panuje klima, které je vhodné pro vznik mobbingu. Autoritativní styl řízení může vyvolat nejen soudržnost zaměstnanců, ale i vzájemnou nevraživost. Nadřízení ji nejčastěji podporují tím, že poukazují na převis poptávky nad nabídkou pracovních míst. Argumentují snadnou nahraditelností dosavadních zaměstnanců či používají poznámky typu: „Každý je nahraditelný, za dveřmi čeká spousta zájemců o tvoji práci...“ Ambiciózní člověk ve vedení firmy, který nemá ani potřebnou kvalifikaci pro vedení lidí, může napáchat rozsáhlé škody. Takový vedoucí pak na pracovišti vyvolává atmosféru napětí a nespokojenosti. Ani liberální styl řízení však není pro klima na pracovišti ideální. „*Přílišná direktivita plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost zase anarchii a zmatek.*“²⁶ Vedoucí nemusí být pouze odborníkem, ale má mít i schopnost naslouchat svým podřízeným.
- Pracovní klima, v němž není možnost otevřené komunikace, je ideálním prostředím pro intriky a mocenské boje“
- Hlavní roli hraje agresivní jedinec, který páchá zlo na ostatních, a jeho osobní důvody. Nežádoucí atmosféru vyvolávají na pracovišti především sociálně nepřizpůsobiví, agresivní, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní jedinci.²⁷
- Mobbing je způsobován nižší morální vospělostí jednotlivých pracovníků. Tam, kde své místo má závist, vzájemná averze, žárlivost, vyhrocená rivalita, je prostor pro násilné projevy..

²⁵ HUBEROVÁ, B. :Psychický teror na pracovišti – mobbing. Praha : Geografie, 1995, s. 76.

²⁶ Tamtéž, s. 35.

²⁷ Tamtéž, s. 36.

- Nezáživnost, monotónnost práce a nuda mohou vytvořit prostor pro vznik nevhodných nápadů, které mohou vést k mobbingu. Jednotvárnou práci si zaměstnanci zpestřují pomluvami, intrikami, hledáním oběti.
- Poslední desetiletí jsou dobou zvýšené míry násilí ve společnosti, tento patologický jev je často chápán jako standard. Mnozí lidé násilí přehlížejí, proti agresi nebojují.
- Lidé neumějí řešit konfliktní situace, a tak konflikt přerůstá v mobbing. Pozitivní roli zde musí sehrávat empatický vedoucí pracovník, schopný nastolit prostor pro vhodnou komunikaci.
- K častým chybám nadřízených, kteří ovlivňují klima na pracovišti patří chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, neprůhledná politika vedení, zadávání nesmyslných úkolů, opomíjení potřeb zaměstnanců, neustálé vydávání nových směrnic a dotazníků, časté organizační změny, neobjektivní systém hodnocení a nedostatek ocenění, malá schopnost vypořádat se s konfliktem, neúměrná kritika a jiné.²⁸
- Zaměstnanci se cítí ohroženi v boji o zachování pracovní pozice. Čím víc se ruší pracovních míst z důvodu „zeštíhlení firmy“, tím je boj o udržení tvrdší a nemilosrdnější. Pro mnohé zaměstnance není nic snazšího, než se odreagovat na druhých, uvolnit tak vnitřní tlak a zajistit si na úkor ostatních vlastní profesní přežití.²⁹
- Oběť mobbingu může být náhradním objektem násilí, pokud si agresor netroufne na nadřízeného.
- Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí. Autoritativní styl vedení „inspiruje“ zaměstnance k nevhodnému násilnému chování. Chování nadřízeného bývá vzorem, který vědomě či nevědomě přebírají podřízení. Z výše uvedeného důvodu by měl být vedoucí pracovník nositelem firemní kultury a příkladem pro své podřízené.³⁰
- Firemní kultura s nízkou úrovní etiky. Firemní kulturu je možno definovat jako převládající atmosféru v podniku. Má vliv na chování

²⁸ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 38.

²⁹ KRATZ, H. J. : Mobing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. s. 17 - 19.

³⁰ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 35.

pracovníků, a proto by měla pečovat o jejich životní podmínky.³¹ Pokud je fungující a příjemná, má pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Negativní atmosféra naopak přitahuje vznik patologických vztahů. Mobbing se jen vzácně objevuje v týmu, který je kompaktní a provází jej pozitivní atmosféra.

- Vedoucí pracovníci se dopouštějí řady pochybení – existují podstatné rozdíly v míře tolerance k jednotlivým zaměstnancům, popř. absence jakékoliv tolerance,
- Pro dobrý chod podniku je zapotřebí kvalitních a relevantních informací. Jejich absence vyvolává v lidech pocit přehlížení nebo ukřivdění. Základním komunikačním nástrojem uvnitř firmy by měla být pravidla zachycená v písemné formě, kde by byla vymezena práva, povinnosti a odpovědnost.³²

1.10 Typická oběť mobbingu

Často panuje představa, že typickou obětí mobbingu je slabý či handicapovaný jedinec. Psychologové se však shodli, že nelze vytvořit profil typické oběti. Mobbing závisí na osobnosti oběti jen málo.³³ Obětí se může stát každý, muži i ženy, mladí i staří, lidé různých společenských postavení, vzhledu či povolání.

Společným znakem většiny obětí je skutečnost, že nějak vybočují, jsou výjimeční. Může se jednat o psychickou či fyzickou odlišnost, oběť se může odlišovat svými negativy, ale i pozitivy.

Mobbery vždy přitahuje fyzická odlišnost. Hubení, tlustí, brýlatí, zrzaví byli, jsou a budou vždy snadným terčem posměchu. A to zejména v okamžiku, kdy ukáží, se nedokáží bránit. Mobbera vždy zaujme to, co uvidí na první pohled. Tělesná vada, barvy pleti, špatný přízvuk, neobvyklý účes, netypické oblečení.

K ohroženým skupinám patří osamělí jedinci, bez přátel a rodinného zázemí. Pozornosti neujde ani osamělá žena v mužském kolektivu nebo naopak jediný

³¹ Tamtéž.

³² Tamtéž.

³³ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 56.

muž v kolektivu žen. K obětem často patří příslušníci národnostních menšin, homosexuálové, cizinci.

Velkou roli hraje, do jaké míry je jedinec odolný psychické zátěži. Je to jeden z rozhodujících faktorů, který rozhoduje, zda se jedinec stane obětí šikany. Pasivní, úzkostliví, submisivní lidé, introverti mají větší potíže čelit mobbingu. Často u těchto jedinců dochází k psychickému zhroucení či psychosomatickým poruchám.

K šikanovaným lidem často patří i jedinci naivní a důvěřiví. Ti se snaží mobberovo chování neustále nějakým způsobem omlouvat, ale tím zároveň posilují útočnickou agresi. Naivita se projevuje i mylnou představou, že oběť pachatele převychová, přesvědčí, změní. Pachatel si posléze uvědomí záporné dopady svého chování a projeví účinnou lítost.

Oběťmi se stávají lidé, kteří nemají dostatek sebedůvěry. Lidé nervózní, ustrašení mobbera přitahují. K obětem patří lidé, kteří nedokáží zachovat klid a nechají se snadno vyprovokovat.

Mobbing se nevyhýbá ani lidem svědomitým, se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně se snášejí nedorozumění, netaktnost či křivdy a snaží se je napravovat.³⁴ Jsou citliví na kritiku ostatních osob a právě tento fakt dokáže mobber využít.

Velkou skupinu obětí tvoří, kteří jsou na práci existenčně závislí, pracují v oblasti s vysokou nezaměstnaností.

Mezi oběťmi lze nalézt i jedince úspěšné, iniciativní a průbojné. Oběť mobbingu se stávají i lidé pracovití. Právě oni jsou vnímáni jako nebezpečí, které může narušit zažitý stereotyp na pracovišti. Oběť se pro mobbera může stát zdrojem něčeho, co sám nemá.³⁵

Zvláštní kategorii pronásledovaných osob tvoří noví zaměstnanci. Nastupují do sehraného kolektivu, jenž v nich vidí nebezpečí změny zavedených pořádků. Problém se zvyšuje, pokud noví zaměstnanci převyšují ostatní pracovníky svým vzděláním, schopnostmi, pracovním nasazením. Heslo mobbera by mohlo znít: „všechno neznámé mě ohrožuje, proto to musím odstranit.“³⁶

³⁴ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 58.

³⁵ Tamtéž, s. 59.

³⁶ Tamtéž.

Oběť si může tíživou situaci přivodit i sama, pokud dává příliš najevo svoji nadřazenost, horlivě buduje svoji kariéru apod.

Na některých pracovištích dochází k vytvoření tzv. obětního beránka. Příčinou jsou pracovní neúspěchy, tlak a napětí. A častým řešením je právě nalezení osoby, jíž je přisouzena role obětního beránka. Může za všechny neúspěchy, když třeba v daný okamžik ani nebyl v práci.

Klíčovou roli při mobbingu hraje odolnost oběti. Jedná se o vlastnost osobnosti, která určuje, do jaké míry je jedinec schopen se bránit a vzdorovat v náročné životní situaci.³⁷

1.11 Typický pachatel

V každém jedinci je trochu agrese, takže lze zjednodušeně konstatovat, že mobbingu je schopen kdekoliv. Obyčejný, neřešený konflikt se může stát zdrojem pocitů křivdy a může dojít k neočekávané změně v chování každého jedince. Každý snad někdy ovlivňoval či dokonce manipuloval druhou osobou. Je tu však evidentní rozdíl mezi manipulací a cíleným mobbingem. Po manipulaci většinou nastoupily výčitky a pocity provinění. Toto u mobbera neexistuje.

Mobber je pachatel mobbingu, agresor, člověk, který druhým ubližuje a páchá na nich násilí.³⁸ Mobber vyvíjí na svoji oběť neustálý nátlak, minimálně jednou, po dobu minimálně šesti měsíců. Většinou k pachatelům mobbingu patří osoby se specifickou strukturou osobnosti. Jedná se o osoby nevyspělé a nevyzrálé, jež mají sklon k dětskému agresivnímu způsobu chování. K typickým pachatelům patří rovněž nevyrovnané osoby, jež mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží zvyšovat svoje nízké sebevědomí. Mobbeři často uznávají pouze svá vlastní pravidla a považují se za jediné nositele pravdy. K mobbistům lze často řadit i kariéristy, jež se prosazují na úkor svých kolegů nečistými způsoby a prostředky. Nejlepší předpoklady stát se mobberem má člověk, který se dostane do vyšší funkce nebo získá větší majetek.

Mezi odborníky panuje shodný názor, že neexistuje typický profil mobbera. Přesto se pokusím popsat určité charakteristické znaky mobbera. Z hlediska temperamentu patří k typickým vlastnostem mobbera egocentričnost, pocit vlastní

³⁷ Tamtéž, s. 61.

³⁸ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 45.

důležitosti, silná ctižádostivost, namyšlenost, až samolibost. Mobber je většinou egoista, je nespokojen se svým životem, profesním postavením či vztahy ve společnosti. Mobbera lze označit za mistra přetvářky a manipulace.³⁹ Svoje vlastní slabosti maskuje útoky na druhé osoby. Mobber se snaží získat vedoucí postavení za každou cenu, je velmi ambiciózní, snaží se druhé ovládnout. K ostatním lidem je velmi kritický, podezřívavý, má sklon hledat na druhých nedostatky. O ostatních lidech si myslí, že jsou hloupí a nedosahují jeho kvalit. Mobber velmi bedlivě rozlišuje mezi lidmi. K určité skupině osob je vlídný a milý, k ostatním lidem se chová hrubě a nevraživě.⁴⁰

Z hlediska citových aspektů je nutno zmínit nedostatek empatie.⁴¹ Mobber často není schopen výraznějších a hlubších citů. Je vnitřně rozpolcený a nejistý. To vše kompenzuje arogancí a suverenitou vůči svému okolí. Neumí uznat druhé osoby, je však otevřený chvále na svoji osobu. Mobber nemá často ani pocit viny, ba právě naopak. Moralizuje, odsuzuje druhé za sebemenší přestupky.

Mobber často neumí nést zodpovědnost. Nemá vlastní názor, nerad zaujímá vlastní stanoviska. Neumí si přiznat chybu, naopak se jí snaží podsouvat druhým osobám.

Motivů k šikaně podřízeným je mnoho – závist, strach ze ztráty zaměstnání, moci, pracovní pozice, pocit křivdy, nejistoty, předsudky, nuda.

Lenka Svobodová se pokusila vytvořit typologii mobbera podle převažujících motivů, jež nutí agresora k mobbingu:

- Mobber závistivec a upír energie – mobber nejen závidí oběti určitou věc, ale za tuto skutečnost ji dokonce nenávidí. Mobber si vybírá silné a aktivní jedince, aby si mohl přivlastnit jejich kvality a vysát z oběti jejich energii-
- Mobber tyran a manipulátor – agresor většinou útočí na oběť, aby si zvedl vlastní sebevědomí. Postiženou osobu velmi kritizuje, má touhu ji ovládnout a manipulovat s jejím životem. Snaží se lidi v okolí rozeštvát a popudit vzájemně proti sobě.
- Mobber diktátor – hnacím motorem mobbera je v tomto případě touha po moci. Chce být nadřazený, hrát dominantní roli

³⁹ Tamtéž, s. 47.

⁴⁰ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegu. Praha: Grada, 2008, s. 48.

⁴¹ Tamtéž.

- Mobber ničitel konkurence – mobber se cítí ohrožen schopným kolegou, často osobou, která nastupuje na pracoviště. Mobber se snaží útočit na profesní kvality oběti, má obavy, že kolegy může být schopnější. To je důvod k jeho likvidaci.
- Nespokojený mobber – agresor je v tomto případě nejistý a frustrovaný. Veškeré nedostatky a potíže svaluje na druhé. Na ostatní osoby projektuje vše, co je v jeho samotné osobě špatné.
- Stresovaný mobber – agresor se v tomto případě neumí vypořádat s napětím v zaměstnání nebo soukromém rodinném životě. Svoji nejistotu a stres projektuje na oběť, napadání druhých osob přináší mobberovi pocit odreagování.
- Znuděný mobber – v tomto případě je důvodem mobbingu nuda na pracovišti. Příčinou může být nedostatek práce, její špatná organizace. K motivům zde patří i stereotypní charakter práce, který vytváří prostor k hledání oběti a vymýšlení mobbingu.
- Mobber bývalá oběť – mobber se může stát útočníkem i proto, že sám byl v roli šikanovaného. Má strach, že by se útoky na jeho vlastní osobu mohly opakovat.
- Mobber středohor vesmíru – tento typ mobbera si situuje do role oběti, chce být litován, vyvolává soucit druhým za účelem získání výhod. Mobber se snaží dotlačit oběť k nějaké reakci, aby se mohl vydávat za oběť a o skutečné oběti říci, že ona je špatná. Využívá slabosti oběti, aby ji zesměšnil a vyprovokoval ji k reakci před svědky.⁴²

Podle výzkumů není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů i u žen. Odlišnost je pouze ve skutečnosti, že si ženy vybírají za své oběti ženy, zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů.⁴³ Odlišnost je patrná i ve výběru strategií. Muži spíše jednají přímo a vyvíjejí silnější tlak. Projevuje se u nich verbální i fyzická agresivita intenzivněji než u žen. Jsou tvrdší, preferují přímou cestu k odstranění oběti. Ženy jednají většinou skrytě, jsou však zákeřnější. Volí spíše emoční vydírání.

⁴² SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha: Grada, 2008, s. 48 – 52.

⁴³ Tamtéž, s. 53

1.12 Jak lze čelit mobbingu

Bránit se agresi ze strany kolegů není vůbec jednoduché. Mnozí postižení pracovníci přehlížejí agresi, která je namířena proti nim v naději, že se již nebude stupňovat a mobbing ustane, jelikož nenachází odezvu.⁴⁴ Tato naděje však většinou skončí v okamžiku, kdy celá situace eskaluje a ukáže se, jak byla původní představa naivní.

Mnozí lidé se před mobbingem „skloní“ a snaží se agresora naklonit na svoji stranu přehnaným úsilím a neobvyklou vstřícností. Je samozřejmé, že oběť se snaží za každou cenu vyhybat agresorovi. To však je těžko realizovatelné, pokud oběť i agresor jsou členy jednoho pracovního kolektivu. Všechny výše uvedené strategie obrany nejsou z dlouhodobého hlediska udržitelné, proto je nutné použít jiných technik a způsobů obrany.

V okamžiku, kdy oběť zjistí, že je terčem agrese, která bude trvat delší dobu, nesmí se s ní v žádném případě smířit. Oběť musí vyvodit patřičně vhodné závěry a postavit se na odpor, převzít odpovědnost sám za sebe. Nelze dlouhodobě chodit do práce s obavami, podléhat depresím, trápit se vzniklou situací. Oběť by brzy přestala být oblíbeným společníkem, stala by se nervózní, nevrlo a nepřátelskou osobou. I lidé, kteří byli oběti předtím nakloněni, by se začali odvracet.

Proto je velmi důležité si odpovědět na zásadní otázku, zda utéct nebo vytrvat.

Utéct by znamenalo odejít z pracoviště, vydržet pak čelit mobbingu příslušnými strategiemi. V životě však nelze neustále utíkat před konflikty a násilím. Násilí je nutno se postavit, přejít do útoku, použít vhodných obranných technik. Určitě však existují situace, v nichž je výhodnější změnit pracovní kolektiv.

Pokud se jedinec stane obětí mobbingu, měl by rozvážit kroky, které podnikne.

- Začne inventurou svojí situace
- Uvědomí si svoje slabá místa a snaží se změnit chování
- Zapojí svoji „sociální síť“
- Promluví si s původcem mobbingu o jeho jednání
- Odpoví si na otázku, zda je vhodné vystupňovat konflikt
- Je důležité myslet pozitivně

⁴⁴ KRATZ, H. J : Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 65.

- Snaží se vystupovat sebevědomě a nedává řečí těla najevo nejistotu
- Neodhaluje slabá místa, když se začleňuje do nového týmu
- Dodržuje skupinové normy
- Brání se osobním útokům
- Zvolí právní cestu⁴⁵

Dřív, než si oběť stanoví další postup svého jednání, měla by si vytvořit přehled předchozích událostí. Postižený by měl ve svém okolí nalézt pomocníky, jimž je ochoten vylíčit svoji složitou situaci. Musí uvést konkrétní příklady z poslední doby, jak byl šikanován. Je důležité působit věrohodně a hovořit věcně, aby oběť nebyla pomocníkem vnímána jako přecitlivělá osoba a nedošlo ke zlehčení vážnosti situace.

Odborníci doporučují, aby si týraná osoba zavedla mobbingový deník. Je užitečný k zajištění důkazů, pokud bude postižená jednou chtít postupovat proti mobberovi právní cestou. Oběti usnadní i popis situace třetí straně, její výpověď bude vypadat důvěryhodněji. Nezúčastněná osoba lépe pochopí situaci oběti. V neposlední řadě vedení deníku umožňuje „vypsat z duše“ traumatické zážitky a lépe je tak zpracovat.

Oběť je přesvědčena o svých pracovních kvalitách, morálních hodnotách, zatímco spolupracovníci mohou vše vnímat zcela odlišně. Je zapotřebí vytvoření zpětné vazby, v opačném případě oběť nadále rozvíjí vlastnosti, kterými dráždí a popuzuje svoje okolí a kterými zavdává důvod k mobbingu.

V boji s agresorem nemůže jedinec zůstat sám. Čím větší má sociální, emocionální a morální podporu z profesního a soukromého okolí, tím větší šance má obstát v tíživé situaci.⁴⁶ Osamocení boj proti mobberovi často vede k úplné izolaci, je nutné zapojit do boje spojence. V první řadě se jedná o životního partnera, dospělé děti, příbuzné, přátele a známé. Informace by měli získat i kolegové, kteří jsou na straně postiženého. Lze kontaktovat telefonní poradnu zaměřenou na mobbing nebo skupinu stejně postižených osob. Pokud oběť hovoří o svých problémech s výše uvedenými osobami, dojde k poznáním, že není izolována, vypovídá se a získá podporu druhých.

Osoby, které oběť mobbingu požádá o pomoc, projevená důvěra nejspíš motivuje.⁴⁷ Rady a pomoc druhých osob jsou sice cenné, ale oběť mobbingu by se v ideálním případě měla rozhodnout sama, jak se zachová a jaké kroky proti

⁴⁵ KRATZ, H. J. : Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 89 – 90.

⁴⁶ KRATZ, H. J. : Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 97.

⁴⁷ Tamtéž, s. 98.

agresorovi podnikne. Podle názorů psychologů a psychoterapeutů je velmi prospěšné, když jsou rádci empatičtí. Pod pojmem empatie lze rozumět vcítění, tedy stav, kdy člověk vystoupí ze sebe, aby pochopil druhého, aniž však podléhá stejným emocím. Jde tedy o druh nevzrušené sympatie, o schopnost vžít se do situace druhého a současně si zachovat objektivitu a odstup.⁴⁸

Pokud existuje osoba, jež je ochotna postiženému pomoci, a mají vzájemnou důvěru, měli by si oba aktéři připravit strategii boje proti agresorovi a „přehrát“ si příslušné situace. Po dobré teoretické přípravě a následném nácviku je oběť schopna vyzvat mobbera k rozhovoru mezi čtyřma očima.

V průběhu rozhovoru se oběť musí snažit dodržovat pravidla slušného chování, nesmí se rozčilovat, útočit, ani projevovat jakékoliv bouřlivější citové reakce. Úkolem postiženého je předložit klidným a nevzrušeným tónem nezpochybnitelné příklady mobbingu, které poškozený zaznamenal. Je nutné mobberovi sdělit, že v případě, že bude s mobbingem pokračovat, bude se poškozený bránit všemi dostupnými kroky, včetně právní cesty.⁴⁹ Poškozený musí v průběhu rozhovoru usilovat o přijatelnou dohodu, už před zahájením musí mít připravené návrhy možného řešení. Tato strategie obrany proti mobbingu je úspěšná zejména v raném stádiu šikanování, jelikož agresor si uvědomí, že jej odhalí a musí počítat s důraznou obranou oběti. I když tato strategie selže, nemusí si oběť následně vyčítat, že na svoji obranu nepodnikla žádné kroky.

Pozitivní sebeovlivňování je nejúčinnější možnost, jak se zbavit vlastních obav a negativních vlivů okolí. Pokud postižený zaujme k celému problému pozitivní postoj, potlačí svoji úzkost a přestane mít strach. *„Zkušenost učí, že šikanován a odstrkáván je ten, kdo o sobě nemá valné mínění a hledí na svět v zásadě pesimisticky.“*⁵⁰

1.13 Důsledky mobbingu

Nelze pochybovat o skutečnosti, že mobbing má vliv na psychické a fyzické zdraví šikanované osoby. Oběť prožívá nepříjemné pocity, jež přetrvávají i dlouhou dobu po skončení mobbingu. Postižený se každodenně vrací z práce psychicky unavený, poníženy. Zažívá neustálý pocit strachu z mobbera, ze ztráty zaměstnání.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž, s. 100.

⁵⁰ Tamtéž, s. 102.

Zranitelnost jedince závisí na jeho odolnosti odolávat zátěži. Nejčastěji jsou uváděny tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

- Oběť mobbingu buď odolá, anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
- Oběť má velké psychické i fyzické potíže a její zpětné začlenění je velmi náročné, ale možné.
- Oběť je vlivem mobbingu natolik narušena, že není schopna pracovat, má chronické potíže, které ji neumožňují pracovat.⁵¹

Mobbovaný člověk má před problémem tendenci k úniku. To často vede k tendenci unikat k alkoholu a jiným škodlivým, psychotropním látkám.

Důsledky mobbingu lze rozdělit na psychické, psychosomatické a sociální. K psychickým následkům patří neklid, nervozita, poruchy koncentrace, úzkost, snížení sebevědomí. Neustálý stres vede k nejistotě, ztrátě energie a únavě. To vše je příčinou snížené pracovní výkonnosti oběti. Dlouhodobé potíže mohou vést až k depresivním stavům. Postižený se cítí dotčený, je podrážděný a agresivní, ztrácí smysl života a chuť žít. To vše může vyústit až pokusem o sebevraždu.

K psychickým následkům se brzy přidávají i psychosomatické potíže, zdravotní stav oběti se zhoršuje. Neustálé napětí vyúští k zvýšenému krevnímu tlaku, dýchacím potížím, bolestem hlavy apod. Často dochází i k poruchám spánku a příjmu potravy.

Mobbing postihuje i osobní život šikanovaného. Sociální potřeby mobbovaného zůstávají neuspokojeny. Mobbovaný se izoluje od ostatního světa, odcizuje se okolí. Narušuje se jeho schopnost komunikace, to má za následek i zhoršení rodinných a přátelských vztahů. Vše může vyústit až v celkovou izolaci mobbovaného.

Negativní důsledky přináší mobbing i pro organizaci, kde je oběť zaměstnána. Dochází nejen k ekonomickým ztrátám kvůli nízkému pracovnímu výkonu oběti, ale mobbing má záporný vliv i na vztahy v pracovním kolektivu. Mobbing vytváří na pracovišti negativní atmosféru, roste nespokojenost pracovníků, rozpadá se kolektiv, snižuje se uspokojení z práce.

⁵¹ SVOBODOVÁ, I.: Nenechte se šikanovat kolegou. Praha : Grada, 2008, s. 83.

1.14 Jak řeší mobbing nadřízený

Dobry nadřízený pracovník se nemůže zajímat pouze o odborné kvality a výkon zaměstnance. Jeho úkolem je i vytváření příjemných pracovních podmínek, vhodného pracovního prostředí. Pracovníci musí fungovat jako tým a o jeho souhru se musí starat vedoucí pracovník. K případným konfliktům mezi zaměstnanci nemůže jen nečinně přihlížet. Pokud bude k vzájemným problémům a konfliktům zaměstnanců lhostejný, stane se podporovatelem mobbingu.

Samozřejmě je vhodnější mobbingu předcházet nebo podle symptomů rozpoznat nebezpečí jeho možného vzniku. K základním příznakům vzniku mobbingu např. patří:

- Pokles kvality práce snížení jejího objemu
- Časté absence či návštěvy u lékaře v pracovní době
- Postižený nedostává důležité pracovní informace
- Doposud sehraný tým se rozpadá, člení se na skupinky, někteří pracovníci se ocitají vně všech skupin
- Nedostatečná ochota podílet se na nových úkolech a řešeních důležitých problémů
- Chybí ochota ke kompromisu, diskuze pracovníků mají konfrontační charakter
- Zaměstnanci se navzájem hlídají a podezírají, hledají na druhých chyby i sebemenší pochybení, dochází k vzájemnému pomlouvání, hromadí se stížnosti k rukám vedoucího⁵²

Pokud vedoucí pracovníci rozpoznají výše uvedené či další příznaky, měli by rychle reagovat následujícími opatřeními:

- Zajistit úspěšnou integritu nových pracovníků do týmu. V první řadě musí být novému zaměstnanci jasně stanoveny kompetence a odpovědnosti. Vhodné je přidělit novému zaměstnanci mentora, jenž mu bude v počátcích pomáhat a pomůže mu začlenit se do pracovního týmu.
- Sledovat atmosféru v týmu, aby bylo možné včas rozpoznat případný mobbing a zakročit proti němu. Klima na pracovišti lze zjistit rozhovory s jednotlivými pracovníky či vytvořením a následným vyplněním a vyhodnocením dotazníku. Vhodné je i vytvoření sociometrického testu.

⁵² KRATZ, H. J. : Mobing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha : Management Press, 2005, s. 65.

- Bojovat proti pletichářství a donašečství. Pod pojmem pletichaření je nutné chápat všechny lstivé intriky, jako jsou pletichy, machinace či komploty, kterými se snaží pletichář pro sebe získat nějaké výhody.⁵³ Vedoucí pracovník musí dát jasně najevo, že podobné praktiky nebude na svém pracovišti trpět a tolerovat a v okamžiku, kdy se vyskytne podezření z pletichaření, musí aktivně zakročit.
- Nezlehčovat stížnosti zaměstnanců. Pokud se podřízený svěří svému nadřízenému s problémy na pracovišti, vysílá jednoznačný signál, že šéfovi důvěřuje. Správný vedoucí musí svého podřízeného vyslechnout a potvrdit mu, že chápe jeho stanovisko a rozumí jeho názorům. Po vyslechnutí názoru podřízeného je nezbytné, aby vedoucí co nejlépe objektivně objasnil stav věci. Nelze vycházet pouze z výpovědi stěžovatele, ale je nutné vyslechnout všechny zúčastněné osoby.
- O mobbingu je nutno hovořit jako o zlu, které je nutné potírat. Při prvním náznaku mobbingu je nutné proti němu rázně a odhodlaně vystupovat.
- Podílet se aktivně na sociálně únosném řešení – strany sporu se většinou snaží o jednoznačné vítězství. Vedoucí pracovník by měl plnit roli smířčího soudce, napomáhat přijímat kompromisní řešení, jež budou přijatelná pro obě strany. Není reálné, aby konflikt vyřešili původci mobbingu a jejich oběti bez cizího přičinění.⁵⁴ Je nutné, aby se do řešení vložila třetí nezaujatá strana, jejímž úklem je urovnat konflikt tak, aby to uspokojilo oba zúčastněné soupeře.
- Poskytovat obětem mobbingu potřebné informace. Podobně jako kterýkoli jiný zaměstnanec má i šikanovaný člověk právo informace a kontakty, aby mohl správně a účelně pracovat, dobře spolupracoval s ostatními zaměstnanci, aby uspokojoval svoje sociální potřeby a pozdvihl svoje sebevědomí.

⁵³ KRATZ, H. J. : Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 65.

⁵⁴ Tamtéž, s. 74.

1.15 Antimobbingová ujednání a zákony

Zaměstnanců, kteří jsou postiženi mobbingem nebo jinou formou násilí a kteří se nebojí svůj problém řešit, není mnoho. Příčinou je jakési přehlížení existence tohoto problému a také malé informovanost subjektů, které by mohly poskytnout účinnou pomoc.

Pokud se postižená osoba rozhodne bránit soudní cestou, nalezne výraznější oporu v zákoně pouze v případech sexuálního obtěžování nebo diskriminace. Tyto případy mají právní oporu v zákonech, na rozdíl od mobbingu či bossingu. Pokud se postižená osoba hodlá bránit proti sexuálnímu obtěžování či přímé nebo nepřímé diskriminaci právní cestou, platí tzv. obrácené důkazní břemeno a je tedy na žalovaném, aby prokázal, že tvrzení žalobce jsou neopodstatněná.

Horší situace nastává v případě mobbingu, o němž není v právním řádu ČR žádná zmínka. Pokud by se postižený jedinec chtěl obrátit na soud, bylo by důkazní břemeno na jeho osobě a on by musel dokázat, že má pravdu, když poukazuje na přítomnost konaného násilí. V tomto případě musí být oběť násilí dobře připravena na soudní jednání, musí mít předem připravené a archivované důkazy, kterými bude schopna potvrdit svoje tvrzení.

Pokud někdo cítí, že je na něm pácháno psychické násilí nebo že je diskriminován a nechce postupovat při své ochraně soudní cestou, může hledat pomoc u několika subjektů. Na prvním místě je to zaměstnavatel, jehož povinností je vytvářet příznivé pracovní klima, a pokud se na pracovišti vyskytnou náznaky mobbingu, je povinen zjednat nápravu.

Mobbovaný se může dožadovat pomoci i u odborové organizace i v případě, že není jejím členem. Posláním odborů je ze zákona hájit práva zaměstnanců, pomoc u nich může hledat i ten, kdo není jejich členem. V takovém případě však nemá nárok na bezplatné právní služby či zastupování u soudů.

Postižený se může obrátit i na některé nevládní organizace. V České republice existuje občanské sdružení Práce a vztahy. Cílem jeho činnosti je především monitorování projevů diskriminace, dodržování rovných příležitostí a tzv. antidiskriminačních zákonů a norem ve společnosti, monitorování pracovišť z hlediska dodržování dobrých mravů, dokumentace šikany, mobbingu a bossingu. Toto občanské sdružení rovněž monitoruje sexuální obtěžování a poskytuje právní pomoc postiženým osobám.

Další nevládní organizací, jež působí na území České republiky, je Český helsinský výbor. I toto sdružení může zastupovat svoje klienty, právní ošetření této možnosti je zakotveno v ustanovení paragrafu 26, odst. 3 občanského soudního řádu: „Ve věcech ochrany před diskriminací“.

Právní úprava, jež by se zabývala mobbingem či bossingem jako celkem, zatím v České republice neexistuje. Bylo by vhodné, kdyby se touto formou šikany začali kromě občanských sdružení zabývat i zákonodární činitelé a posléze vytvořili i právní předpis, jež by upravoval projevy mobbingu a bossingu jako trestné činy. To by bylo účinnou pomocí zejména pro oběti samotné. Současný trestní zákoník hovoří o právní úpravě sexuálního nátlaku.⁵⁵

Mobbingem by se měl zabývat i zákoník práce. Podobně jako sexuální harašení, které je v zákoníku práce definováno jako diskriminace, mohl by i mobbing být definován jako diskriminační jednání. Některé zahraniční státy se v boji proti mobbingu mohou již opřít o právní úpravy. Tak jako je sexuální harašení pojato v zákoníku práce jako diskriminace, měl by být i mobbing a jiné formy šikany na pracovišti brány jako diskriminační jednání. Příkladem mohou být některé státy, které dávají zaměstnavatelům v případě mobbingu zvýšené kompetence k ochraně mobbovaného. Zaměstnavatel může pohrozit mobberovi důtkou, peněžitým trestem nebo i výpovědí. A zaměstnanci, jež se stali obětí šikany, mohou žádat po zaměstnavateli odškodné a v případě zdravotní újmy i bolestné.

Současné platné znění Zákoníku práce mobbing nezmiňuje. Z pracovněprávního hlediska je obrana proti mobbingu obtížná a okamžité a účinné řešení, jež by zabránilo takovému jednání mezi lidmi, není k dispozici. Mobberovi, jež se dopouští psychického nátlaku a šikany, lze jen velmi těžko dokázat porušení právního předpisu.

Šikana na pracovišti je nežádoucím chováním, které je v rozporu s dobrými mravy. Rozpor spočívá v tom, že výkon práva se ocitne sice ne v rozporu s právem či zákonem, ale v rozporu se společenským míněním, které ve vzájemných vztazích mezi lidmi určuje, jaký má být obsah jejich jednání, aby bylo v souladu s obecnými morálními zásadami společnosti.

⁵⁵ Problematiku řeší § 186 trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

Oběť mobbingu nemusí spoléhat pouze na nedostatečnou právní ochranu poskytovanou Zákoníkem práce. V rámci občanského práva se mobbovaná osoba může bránit žalobou na ochranu osobnosti. Základ občanskoprávní úpravy osobnostního práva obsahuje Občanský zákoník v ustanoveních § 11 - § 16 pod názvem Ochrana osobnosti. Podle § 11 Občanského zákoníku má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zvláště pak života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, stejně tak i svého soukromí, jména a projevů osobní povahy. Zde se jedná o činy proti osobní a mravní integritě člověka, snižující její důstojnost, vážnost a čest, a činy, které ohrožují postavení a uplatnění osobnosti vůči spolupracovníkům a pracovnímu kolektivu vůbec.

Občanskoprávní ochrana osobnosti je založena na principu objektivní odpovědnosti. K žalobě je legitimována ta fyzická osoba, vůči jejíž osobnosti byl neoprávněný zásah směřován. Prostředky na ochranu osobnosti jsou vymezeny v § 13 Občanského zákoníku. Fyzická osoba má právo domáhat se, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a bylo jí dáno přiměřené zadostiučinění. Pokud by byla snížena důstojnost fyzické osoby ve značné míře, nebo snížena její vážnost ve společnosti, má právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Výši peněžní částky určí soud podle závažnosti újmy, ke které porušením osobnostního práva došlo. Pro postiženého mobbingem je určitě výhodnější, když se neomezí na podání žaloby dle Zákoníku práce a využije i jinou cestu ochrany, např. prostřednictvím Občanského zákoníku.

Postižená osoba se může bránit i v rámci trestního práva. Trestněprávní odpovědnost je na rozdíl od odpovědnosti podle Občanského zákoníku založena na subjektivním principu, u něhož se vyžaduje zavinění. Mezi skutkové podstaty, které v případě mobbingu přicházejí v úvahu, patří např. trestné činy proti životu a zdraví, z nich pak ublížení na zdraví - § 221 - § 224 trestního zákona nebo trestné činy proti svobodě a lidské důstojnosti, např. § 231 omezování osobní svobody nebo § 235 vydírání.

Dalším právním předpisem, jenž přichází v úvahu, je přestupkový zákon, který v ustanovení § 49 odst. 1, písm. E stanoví, že přestupku proti občanskému soužití se dopustí ten, který jinému způsobí újmu pro jeho příslušnost k národnostní menšině nebo pro jeho etnický původ, pro jeho rasu, barvu pleti, pohlaví, sexuální orientaci, jazyk, víru nebo náboženství nebo pro jeho politické či

jiné myšlení, členství nebo činnost v politických stranách, odborových organizacích, pro jeho sociální původ, majetek, rod, zdravotní stav nebo pro jeho stav manželský či rodinný. Mobber často napadá oběť pro odlišný politický či náboženský názor, barvu pleti, zdravotní vadu apod.

Oběť mobbingu nachází v současnosti největší podporu v antidiskriminačním zákoně. Zákon č. 198/2009 Sb.⁵⁶ upravuje problematiku diskriminace komplexně pro celý právní řád, tzn. nejenom v oblasti zaměstnání, ale uplatňuje se i v ostatních oblastech, např. ve zdravotní péči, sociálním zabezpečení, přístupu ke vzdělání, volbě povolání, členství a činnosti v profesních komorách apod. Zákon považuje za diskriminaci i sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Je rozlišována diskriminace přímá a nepřímá.

Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Zákon výrazně posiluje i kompetence veřejného ochránce práv a jiných soukromoprávních subjektů.

Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého důvodu osoba znevýhodněna oproti ostatním.

1.16 Historie, vývoj a současný stav mezinárodní spolupráce v oblasti šikany, mobbingu

Hnutí proti šikaně se začalo vytvářet ve Švédsku. Této problematice se v roce 1980 začal věnovat německý psycholog a lékař Heinz Leymann (1932-1999), který se zabýval traumatem pracovníků na pracovišti. Založil unikátní kliniku Violen pro jednotlivce traumatizované na pracovišti. Jeho vědecké články a knihy se taktéž zabývají i mobbingem. Byl přesvědčeným zastáncem zastavení šikany na pracovišti. Výsledkem jeho práce je skutečnost, že se Švédsko stalo prvním národem, který má zákon proti "Šikanování v práci", jež vznikl v roce 1994.

⁵⁶ Zákon č. 198/2009 Sb. – Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)

Samotný termín “šikana na pracovišti” byl vytvořen anglickou novinářkou Andreou Adamsem v roce 1988, která dlouhodobě bojovala a lobovala za vytvoření zákona proti šikaně v Anglii. V jejích stopách pak následně pokračovali Britové Andy Ellis a Tim Field.

Jedním z mílníků v oblasti šikany a mobbingu byl rok 1996, kdy *European Journal of Work and Organizational Psychology* legitimizuje problematiku šikany a mobbingu jako součást vědní disciplíny. Počáteční studie byly vytvořeny především odborníky ze Skandinávie a Velké Británie. Za důležitý rok je taktéž považován rok 2008, kdy vznikla organizace IABWH, podobně viz níže v této kapitole.

Ani ostatní státy nezůstaly pozadu. Austrálie již na počátku devadesátých let přijala členství *Beyond Bullying Association* (Sdružení proti šikanování – překlad autorky), což záhy vedlo k tomu, že ve státě Queensland byl přijat zákon bojující proti šikaně. V Jihoafrické republice bylo téma šikany a mobbingu velmi řešeno po roce 1997, kdy vyšla kniha *Hyenas at Work (Hyeny v práci - překlad autorky)*, kdy jedna z autorek Susan Marais – Steinaman, která velmi intencionálně začala působit v Jihoafrické republice v boji se šikanou a mobbingu. O rok později bylo vytvořeno obrovské hnutí ve Francii proti boji se šikanou a to díky Marii France Hirigoyen a její knize *Stalking the Soul (Pronásledování duší- překlad a autorky)*, což vedlo k tomu, že byl ve Francii vytvořen Zákon proti šikaně. V Kanadě se doposud nepoužívá termín “šikana”, ale anti-mobbing, hlavní specialistou v tomto oboru je Ken Westhues, jehož kniha *Eliminating Professors (Odstranění profesori – překlad autorky)*. V roce 2004, v provincii Quebec, byl přijat zákon proti psychickému obtěžování (šikany) při práci, o čtyři roky později, tj. v roce 2008, byl zákon proti šikaně přijat ve všech státech Kanady. Před rokem 1998 byly vědecké studie na problematiku šikany v USA velmi vzácné. Jmenujme alespoň tyto americké sociology: Loreleigh Keashley, Judy Richman a Joel Neuman, kteří se tématu mobbingu věnovali v “amerických prvopočátcích”. V současné době zatím není v USA zákon proti šikaně.

V roce 1997 byla ve Spojených státech amerických založena organizace *Workplace Bullying Institute* (dale jen WBI), jejíž snahou je legislativní kampaň proti šikaně. WBI byla založena Garym a Ruth Namie, snahou této organizace je pomoci šikanovaným na pracovišti. Doktor Gary Namie je jedním z nejuznávanějších psychologů v oblasti šikany a mobbingu v Severní Americe, taktéž přednáší tuto problematiku na univerzitě. Spolu se svou ženou Ruth Namie napsali knihu *The*

Bully-Free Workplace (Jak se zbavit šikany na pracovišti – překlad autorky) a *The Bully At Work* (Šikana na pracovišti - překlad autorky). Ruth Namie je klinickou psycholožkou, její osobní zkušenost se šikanou na pracovišti ji vedla k tomu, aby se spolu se svým manželem Garym Namie začala věnovat problematice šikany a násilí na pracovišti.⁵⁷

V letech 2003, 2006 a 2009 provedla WBI online výzkum (nikoliv vědecký výzkum) v oblasti šikany a mobbingu, kde zúčastnění popisovali své zážitky v oblasti šikany. Velký zlom v této oblasti nastal, když WBI začala spolupracovat s agenturou veřejného mínění Zogby International. Tyto průzkumy se poté staly jakýmsi ukazatelem šikanování na pracovišti ve USA. WBI pravidelně prezentuje své výzkumné práce a účastní se sympózií v různých odborných a vědeckých konferencích po celém světě. Taktéž tato organizace pořádá různé semináře, kurzy a školení, které jsou určeny pro HR managery, kouče, trenéry, konzultanty, managery a psychology. Ve Spojených státech amerických zůstává jedinou organizací, která integruje všechny aspekty šikany na pracovišti, jako např. osobní poradenství pro jednotlivce, osobní koučování, výzkum, vzdělávání veřejnosti, školení pro profesionály, poradenství pro zaměstnavatele a legislativní advokacii. WBI se dokonce podařilo, že otázka šikany, či násilí byla projednávána v Senátu USA, avšak federální zákon proti šikaně a násilí na pracovišti zatím nabyt přijat.

IABWH – International Association for Workplace bullying and Harassment (Mezinárodní asociace pracovišti šikany a obtěžování – překlad autorky). Toto sdružení je skupinou, která se snaží stimulovat, vytvářet, integrovat a rozšiřovat výzkum a praxi založenou na důkazech v oblasti šikany na pracovišti a obtěžování. Snahou sdružení je prosazování čestnosti, spravedlivosti a důstojnosti při práci pro všechny. Sdružení bylo založeno na vědecké konferenci v Montrealu v roce 2008 a má asi 140 členů z více než 20 různých zemí, jako např. z Austrálie, Kanady, Indie, Japonska, Nového Zélandu, Spojených států a některých států Evropy. Každé dva roky sdružení koordinuje konference, ta poslední se uskutečnila v červnu 2012 v Kodani a následná se bude konat v Miláně tohoto roku. Cíle a aktivity sdružení IABWH jsou:

⁵⁷ Who we are [online] leden 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z [www : http://www.workplacebullying.org/the-drs-namie/](http://www.workplacebullying.org/the-drs-namie/).

- Podpora spravedlivosti a důstojnosti pro všechny v práci,
- Zvýšení povědomí o kontextuálních faktorech, týkajících se šikany a obtěžování,
- Pochopení mezilidské, interpersonální, organizační a společenské dynamiky šikanování na pracovišti a obtěžování,
- Šíření znalostí na základě výzkumu a praxe založenou na důkazech o šikaně na pracovišti a obtěžování,
- Spojit výzkumné pracovníky a odborníky z praxe pro spolupráci a sdílení znalostí a dovedností,
- Rozšířit zeměpisný rozsah možnosti spolupráce v této oblasti.⁵⁸

Sdružení IABWH se převážně skládá z vědců a lékařů, kteří se specializují v oblasti šikany na pracovišti a obtěžování.

SelbsHilfeGruppen jsou tzv. podpůrné skupiny, jež jsou v německy mluvících zemích. Takovýchto svépomocných skupin je ve Spolkové republice Německou více než 70 000. Svépomocné skupiny jsou obecně zaměřeny na získávání informací ze strany pacientů a jejich rodin, praktické koučování a vzájemnou emocionální podporu a motivaci. Kromě toho se skupiny zabývají vzdělávací činností, podporou výzkumných projektů a advokací. Svépomocné skupiny jsou sdružení lidí se stejnými problémy, např. zdravotními, sociálními, či psychosociálními (mezi ně patří šikana). Většinou jsou tyto skupiny organizovány na federální úrovni, např. pracovní skupiny Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe (pracovní skupiny s federální svépomocí – pozn. autorky). Svépomocné skupiny mají svá kontaktní místa, která jsou na sobě nezávislá, poskytují informace, poradenskou činnost ve všech oblastech a také poradenskou činnost pro nově založené svépomocné skupiny.

ILO – International Labour Organization – Mezinárodní organizace práce, specializovaná organizace OSN, jež usiluje o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. Tato organizace byla založena v roce 1919 jako jedna ze součástí Versaillské smlouvy s cílem podpory světového míru na základě sociální spravedlnosti. Zakládajícími členy byly Belgie, Francie, Kuba, Itálie, USA, Japonsko, Polsko, Velká Británie a také i Československo. ILO je jedinou organizací svého druhu, která sdružuje zástupce vlád, zaměstnavatelů a pracovníků. V současnosti má 185 členů. Základní premisou ILO je dodržování

⁵⁸ Aims & Activities [online] červen 2010 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z www : <http://www.iawbh.org/activities>.

pracovních hodin, včetně stanovení maximálního pracovního dne a týdne, prevence nezaměstnanosti a poskytování přiměřeného existenčního minima, ochrana pracovníka proti nemoci, nebo nemoci a zranění vyplývající z jeho zaměstnání, ochrana dětí, mladistvých a žen, zásady rovného odměňování za práci stejné hodnoty, ochrana zájmů pracovníka atd.⁵⁹

OSHA – Occupational Safety & Healthy Administration – Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu při práci. Instrukce zvyšuje povědomí a šíří informace o významu bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků. V otázce prevence navrhuje inspirativní řešení pro malé a střední podniky, aby lépe předcházely možným rizikům v oblasti zdraví při práci. OSHA spolupracuje s vládami států, organizacemi zaměstnanců a zaměstnavatelů, subjekty EU a soukromými podniky. Rozpoznává a hodnotí nová rizika vznikající při práci a usiluje o začlenění BOZP do dalších oblastí politik, jako je vzdělávání, veřejné zdraví a výzkum. K výše uvedeným cílům využívá OSHA několik vlastních projektů (Projekt on-line interaktivního hodnocení rizik, Průzkum podniků ESENER, Projekt prognóza). Zajímavým nápadem jsou filmy o Napovi, ve kterých animované postavičky ze světa práce čelí různým problémům z oblasti bezpečnosti na pracovišti.⁶⁰

Taktéž existuje Ústav práce v italském Miláně, bohužel jejich internetové stránky k současnému datu, tj. 12. 3. 2014 nefungují.

WRAM – Work- Relations- Anti- Mobbing (Nyní nese název International AntiMobbing Association). Tato mezinárodní expertní skupina byla založena na počátku roku 2013. Členové skupiny jsou přesvědčeni, že mnoho HR managerů a personalistů si uvědomuje aktuálnost, nebezpečnost a destruktivní dopad vztahové patologie na pracovišti. Mnozí zástupci firem však hrají tzv. pštrosí politiku, popírají přítomnost jakýchkoliv negativních jevů na vlastním pracovišti. To samozřejmě oslabuje image a důvěhodnost vlastní firmy. Skupina nabízí vytvoření vztahového auditu, který je nutný k stanovení správné diagnózy zdraví firmy. Zástupci mezinárodní expertní skupiny (Hoza Manfred /AT/, Kampka Anka /DE/, Kreitlow Christiane /FR/, Kubát Jan /CZ/, Markupová Klára /CZ/, Maurer Sandra /DE/, Prchler Eva /AT/, Ritomska Maria /SK/, Schiller-Stutz Klaus /CH/, Startinger Hendrik /DE/, Švejdová Michaela /CZ/, Veselá Monika /CZ/, Beňo Pavel /CZ/) jsou ochotni se s

⁵⁹ Origins and History [online] leden 2002 [cit. 2014-03-11]. Dostupné <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm>

⁶⁰ Occupational Safety and Healthy Administration [online] květen 2011 [cit. 2014-03-11]. Dostupné <http://www.osha.gov/index.html>

kýmkoliv podělit o návrhy a způsoby řešení. Jsou pořádány pravidelné vzdělávací a poradenské akce – workshopy, konference, semináře, atp.⁶¹ V současné době na základě WRAM byla založena nova expertní skupina IAMA: International AntiMobbing Association.

V České republice existuje Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, jehož historie sahá až do počátku 20 století. Jeho hlavní náplní je aplikovaný výzkum v oblasti práce a sociálních věcí na regionální, celostátní, ale také mezinárodní úrovni. Ústav vykonává konzultační činnost, organizuje semináře, konference a také vydává odborné publikace vstahující se k této tématice.⁶²

1.17 Instituce zabývající se mobbingem v zahraničí

V zemích západní Evropy a v Americe mají oběti mobbingu mnohem výraznější oporu v zákonech a celá problematika šikany je častěji medializována a široká veřejnost má hlubší znalost této problematiky. Z toho vyplývá i větší snaha veřejnosti problém mobbingu potírat.

Ve vyspělých zemích existuje řada sdružení, která obětem mobbingu nebo jiných forem šikany poskytují pomoc. Stranou nezůstávají ani právníci, psychoterapeuti a odbory. Občanská sdružení a samotní poškození zakládají webové stránky, na nichž zřizují chat, kde si mohou vyměňovat rady a informace. Velké množství domén uveřejňuje nejen jednotlivé kauzy, ale také žaloby a podrobné informace o soudních sporech.

Pokusím se zmapovat situaci v některých zemích, kde ochrana poškozeného proti jakékoliv formě diskriminace je výrazně silnější a stabilnější.

Ve Velké Británii upravuje antidiskriminační právo prostředky ochrany v civilním řízení, pracovněprávní věci jsou zde projednávány speciálními pracovními soudy. Používá se stejného postupu jak u žaloby soukromého, tak i veřejného subjektu.

⁶¹Work-Relations-Anti-Mobbing [online] březen 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné <http://anti-mobbing-art.eu/2013/09/w-r-anti-mobbing-mezinarodni-spoluprace-a-supervize-v-oblasti-vztahove-patologie/>

⁶²Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online] leden 2007 [cit. 2014-03-12]. Dostupné <http://www.vupsv.cz/index.php?p=index&site=default>.

Základní sankcí je zaplacení finanční náhrady, pracovní soudy však mohou uložit i ochranné opatření.

V Irsku je zřízena funkce Ředitele pro rovné zacházení, který je oprávněn provádět šetření ve věcech stížnosti na diskriminaci z různých důvodů. Oběť je většinou povinna informovat žalovaného o podání stížnosti výše uvedené osobě. Ten je oprávněn provádět šetření, přičemž může vstupovat do prostor, nahlížet do záznamů a požadovat podání informací. Pokud je rozhodnuto ve prospěch oběti, může doporučit žalovanému, aby zaplatil odškodnění včetně náhrady za následky diskriminace a uložit žalovanému přijetí opatření k zajištění rovného zacházení. Nařízení Ředitele sice nejsou přímo vykonatelná, ale na návrh oběti může soud o jejich vykonatelnosti rozhodnout.

Nejlépe je problematika mobbingu rozpracována ve Skandinávii. Statistiky píší o pouhých 3% mobbovaných zaměstnanců.⁶³ Existují zde totiž zákonná opatření na ochranu pracujících proti mobbingu. Ve Švédsku se mobbingem mj. zabývá Národní ústav pro bezpečnost práce, který v roce 1993 přijal klauzuli o viktimizaci⁶⁴ na pracovišti. Klauzule definuje mobbing a poskytuje obětem rychlou pomoc a podporu a také zavazuje zaměstnavatele k prevenci proti mobbingu a podpoře oběti. Zakladatel pojmu mobbing, prof. Leymann, dokonce ve Švédsku založil kliniku pro oběti mobbingu, která kromě terapeutické činnosti slouží také jako dokumentační výzkumné centrum mobbingu. Švédsko je zemí, kde působí nezávislí ombudsmeni v problematice diskriminace z důvodu pohlaví, kteří poskytují pomoc ve věcech týkajících se zaměstnání či povolání. Vyšetřují stížnosti na diskriminaci s cílem zajistit vyřešení sporu mezi stranami jednáním. Pokud nelze dosáhnout smírného řešení, může podat nezávislý orgán jménem oběti žalobu k pracovnímu soudu.

V Nizozemí je vytvořena Komise pro rovné zacházení, která řeší případy jednotlivců a rozhoduje, zda došlo k diskriminaci či nikoliv. Stížnost může podat oběť diskriminace nebo organizace jednající jejím jménem. Komise je oprávněna požadovat předložení dokumentů a informací. Přijímá nevykonatelná rozhodnutí o tom, zda jednání, jež bylo předmětem stížnosti, je či není diskriminační. Může formulovat doporučení, jednání Komise jsou veřejná a zveřejňují se i výsledky jejího šetření. Výkon rozhodnutí a přiznání nároku na

⁶³ V České republice je odhadováno, že mobbingem je postižen každý šestý pracovník

⁶⁴ Proces, ve kterém se člověk stává obětí trestného činu

odškodnění je však v pravomoci soudu. Ve většině případů rozhoduje soud shodně s Komisí.

V sousedním Německu smějí zaměstnanci požadovat na zaměstnavateli přiměřené bolestné, pokud neučil vše proto, aby ve svém podniku zabránil zdravotním poškozením vyvolaných mobbingem, nebo jim předešel. Zaměstnavatel tedy ručí za nevhodné chování svých zaměstnanců. Již podpisem pracovní smlouvy vzniká povinnost zaměstnavatele chránit zaměstnance před mobbingem či jinou újmou. Zaměstnanec má rovněž právo na náhradu škody.

Běžným nástrojem je v mnoha zemích mediace, tedy mimosoudní způsob řešení sporu nebo pokus o řešení sporu dohodou obou stran. O mediaci se strany pokoušejí buď samy nebo za pomoci speciálně vyzkoušeného mediátora. Celá řada zaměstnavatelů projevuje stále větší ochotu řešit pracovněprávní spory cestou mimosoudního rozhodnutí a dohod. Úspěšná mediace je levnější, rychlejší a efektivnější než rozsudek soudu.

2 Empirická část

2.1 Tvorba dotazníku

Jednou z nejčastěji používaných metod ve výzkumu je dotazník. Dotazník lze definovat jako určitý způsob shromažďování dat od respondentů, jenž probíhá na základě písemně položených otázek. Na rozdíl od jiných typů průzkumů lze formou dotazníku získat velmi rychle a snadno velké množství informací. Pro zdánlivou jednoduchost sestavení, distribuci a závěrečné vyhodnocení je vyhledávanou výzkumnou metodou nejen mezi odborníky, ale i laiky. Při tvorbě dotazníku je však nutné dodržovat několik základních zásad.

Na samotném počátku vytváření dotazníku je nutné stanovení cíle průzkumu, na nějž se chceme zaměřit. Jestliže není cíl definován, nemůže dotazník většinou splnit očekávání. Cíl průzkumu musí být jasný a jednoznačný. V úvodu dotazníku musí být stručný a jednoduchý popis, jehož úkolem je oslovení respondentů, seznámení s obsahem dotazníku, sdělení stručných a jednoznačných pokynů k práci s dotazníkem a také poděkování za čas, který bude odpovídající vyplňování věnovat.

Základem je správná konstrukce dotazníku. Podle cíle dotazování a podle typu respondentů je nutno uzpůsobit stavbu dotazníku. To znamená, že autor dotazníku musí rozhodnout, jestli při výzkumu použije pouze uzavřené otázky, nebo otázky otevřené. Zásadní problém, který je řešen v dotazníku, by měl být rozdělen do několika částí. Většinou se dotazník skládá ze tří částí. Vstupní část je složena z hlavičky a základních informací o dotazníku. Úkolem této části je motivovat potenciálního respondenta k odpovědím. Druhá část obsahuje vlastní otázky. Nejdříve jsou pokládány lehčí otázky. Uprostřed dotazníku jsou otázky těžší, méně zajímavé, avšak otázky s nejvyšší vypovídající hodnotou. Závěrečná část je složena z faktografických otázek. V třetí části je nutné poděkovat respondentovi za čas a ochotu odpovídat na otázky obsažené v dotazníku.

Většina odborníků na výzkumné metody se shoduje na základních pravidlech při tvorbě dotazníkových otázek:

- Otázka musí být jasně vymezena. Pokud je zadání otázky širší, může docházet k volnějším odpovědím
- Otázky musí být jednoznačně a srozumitelně formulované, odpovídající jim musí rozumět, aby mohli adekvátně odpovídat.

- V dotazníku je nutné, aby se autor vyhýbal některým výrazům někdy, něco, několik, většinou, obvykle; respondenti si je mohou vykládat různě
- Dotazník nesmí obsahovat dvojité otázky. Otázka se musí týkat jediné věci. Pokud tomu tak není, respondent může odpovídat jen na jednu z nich
- Autor dotazníku se musí vyhýbat záporným výrazům
- Je nutno pokládat otázky, na které jsou respondenti schopni odpovědět
- Není dobré pokládat sugestivně zabarvené otázky, jež svojí formulací napovídají odpověď
- Dotazník nemá obsahovat otázky, jež vzbuzují předpojatost

Prvotním kritériem při dělení otázek v dotazníku je míra jejich otevřenosti. Otázky lze rozlišit na otevřené, uzavřené a polozavřené. Uzavřený typ otázek nabízí již vypracované alternativní možnosti odpovědí. Pokud otázky nabízejí respondentovi dvě možné odpovědi, jedná se o otázku dichotomickou. Otázka bývá často doplněna třetí alternativou – odpovědí typu neumím posoudit, rozhodnout se..., tato alternativa je volena respondentem, který nezná danou problematiku nebo nechce sdělit svůj vlastní názor. Jestliže by třetí varianta odpovědi nebyla zařazena, byl by respondent nucen k odpovědi, jež by nemusela odpovídat skutečnosti.

Otevřené otázky dávají respondentovi velkou možnost ve volbě odpovědí. K největším pozitivům otevřených otázek patří skutečnost, že žádným způsobem neomezují respondenta. Přinášejí nové informace, jež by nebylo možné získat při použití uzavřených otázek. Otevřené otázky podněcují respondenta k hlubšímu zamyšlení nad tématem, zachycují věrněji respondentův pohled na otázku, jelikož není omezen variantami odpovědí.

Polozavřené otázky nabízejí respondentovi nejdříve alternativní odpověď a potom ještě žádají vysvětlení a objasnění v podobě otevřené otázky.

Neobvyklým typem dotazníku je dotazník se sémantickým diferencíalem. Sémantický diferenciál je škála, pomocí níž vyjadřuje respondent své postoje k vlastnostem posuzovaného předmětu. Škálové otázky jsou nejvhodnějším způsobem pro měření názorů a postojů. Odpovědi lze relativně jednoduše statisticky analyzovat. Používají se otázky s hodnotící škálou, kdy respondent vyjadřuje svůj postoj k objektu zájmu na hodnotící škále výběrem ze stupnice. V případě škály pořadí seřazuje respondent jednotlivé předměty podle svých preferencí.

K nejpřesnějším metodám patří škála konstantní sumy, v níž respondent rozděluje pevně stanovené množství bodů mezi jednotlivé alternativy podle svých preferencí.

V dotazníku může být vedle sebe postaveno několik druhů otázek. Střídání otázek je naopak impulsem ke zlepšení pozornosti, vyvádí dotazovanou osobu ze stereotypního způsobu vyplňování. Správnost odpovědí nezáleží jen na položené otázce, ale i na respondentech. Přístup při vyplňování bývá diametrálně odlišný, někteří odpovídají úzkostlivě přesně a pravdivě, jiní přistupují k vyplňování volněji, mnohé odpovědi tzv. „přibarvují“.

Po sestavení by měl dotazník projít dvěma základními testy: měl by ho vyplnit autor samotný i malá skupinka respondentů. Tím je možno získat zpětnou vazbu ještě před samotnou distribucí dotazníků. Testovaný dotazník by měl být vyhodnocen, aby došlo ke zjištění, zda poskytuje potřebné údaje a je pro respondenty srozumitelný.

2.2 Vzorek respondentů

V dotazníkovém šetření jsem formou emailu oslovila 50 firem, které působí na území České republiky a jejichž vedení většinou sídlí v zahraničí. Především se jedná o velmi známé mezinárodní společnosti, které mají zastoupení v naší zemi.

Dotazníky byly adresovány HR managerům s prosbou o zodpovězení otevřených i zavřených otázek, jež jsem poskládala za účelem dotazníkového průzkumu v rámci praktické části diplomové práce. Respondentům jsem přislíbila poskytnutí zpětné vazby v podobě zaslání analýzy výsledků dotazníkového šetření. Motivací je i skutečnost, že práce může dát impuls ke vzniku nadnárodní organizace, jež by se zabývala mobbingem.

Návratnost dotazníků nebyla však vysoká, vyplněný dotazník mi zaslalo zpět 28 firem, tj. 56 % oslovených potenciálních respondentů. Příčiny tohoto výsledku lze spatřovat ve skutečnosti, že na stanovené téma, tj. výskyt mobbingu ve firmách, nechtěli HR manažeři či personalisté reagovat. Je to citlivé téma, jež může podkrýt i tabuizované problémy ve společnostech.

V závěrečné analýze jsou následně uváděny výsledky, které dokazují, že drtivá většina firem popírá jakoukoliv současnou nebo minulou přítomnost mobbingu a jiných forem násilí na pracovišti. Nedostatek lze rovněž spatřovat ve způsobu oslovení firem. Lze se domnívat, že osobní kontakt s potenciálními respondenty by

zvýšil procento návratnosti dotazníků. Efektivnější by mohlo být i oslovení zástupců firem formou dopisů, nikoliv emailové korespondence.

Při výběru oslovených firem jsem preferovala společnosti, o nichž jsem na základě internetové prezentace věděla, že se problematikou násilí v různých podobách zabývají. Mají např. vypracovaný etický kodex či personalistu, jenž je pověřen řešením mezilidských vztahů na pracovišti. Mezi oslovené firmy, které vyplnily dotazník, patřily např. Skanska, a.s., Telefonica Czech Republic, a.s., Auto Jarov s.r.o., Vitana, a.s., REG – PHARM, s.r.o. a řada dalších.

2.3 Stanovení hypotéz

Na začátku tvorby dotazníku je nejdůležitější, aby byl stanoven jasně a jednoznačně cíl průzkumu, kterým chceme potvrdit či vyvrátit předložené hypotézy. Jestliže by cíl výzkumu nebyl jednoznačně stanoven, nemusel by dotazník splnit očekávaný. Cíl výzkumu musí být tedy srozumitelný a zjistitelný.

V případě této diplomové práce je úkolem dotazníku ověření následujících hypotéz: 1) HR manažeři a personalisté velkých mezinárodních firem mají jen velmi nízké povědomí o problematice mobbingu, 2) zástupci firem nejsou ochotni připustit, že šikana na pracovišti je problémem, který se týká i jejich společnosti, 3) nápravu současného stavu spatřují HR manažeři a personalisté v lepším zakotvení problematiky mobbingu a jiných forem šikany v zákonech a zákonných opatřeních jednotlivých států.

2.4 Dotazník

1. Ve kterém státě má vaše firma hlavní sídlo?
2. Kolik zaměstnanců má vaše firma
 - Méně než 100
 - 100 – 500
 - 501 – 1000
 - Více než 1000
3. Na jaké pozici ve firmě pracujete?
4. Existuje ve Vaší zemi antidiskriminační zákon?

- Ano
 - Ne
 - Nevím
5. Existuje ve vaší zemi antimobbingový zákon?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
6. Existuje již mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
7. Znáte nějakou státní nebo mezinárodní odbornou organizaci, která se zabývá mobbingem?
- Ano
 - Ne
8. Má-li mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu začít / pokračovat, prohlubovat se/, je nyní zapotřebí, aby...(napište co)
9. Je současná legislativní úprava, jež se mobbingem na pracovišti, dostatečná?
- Ano
 - Ne
 - Neumím posoudit
10. Považujete mobbing za významný problém, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu?
- Ano
 - Ne
 - Neumím posoudit
11. Jakými nástroji bojuje Vaše firma na pracovišti s mobbingem?
12. Měl by ve firmě působit personální pracovník, který by se zabýval řešením interpersonálních konfliktů, např. mobbingu?
- Ano
 - Ne
13. Pokud působí Vaše firma v různých zemích, pociťujete nějaký rozdíl v množství, formách mobbingu v jednotlivých zemích?

- Ano
- Ne
- Neumím posoudit

14. Jaké řešení je dle Vašeho názoru při výskytu mobbingu na pracovišti nejúčinnější?

15. Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?

2.5 Výsledky a vyhodnocení dotazníku

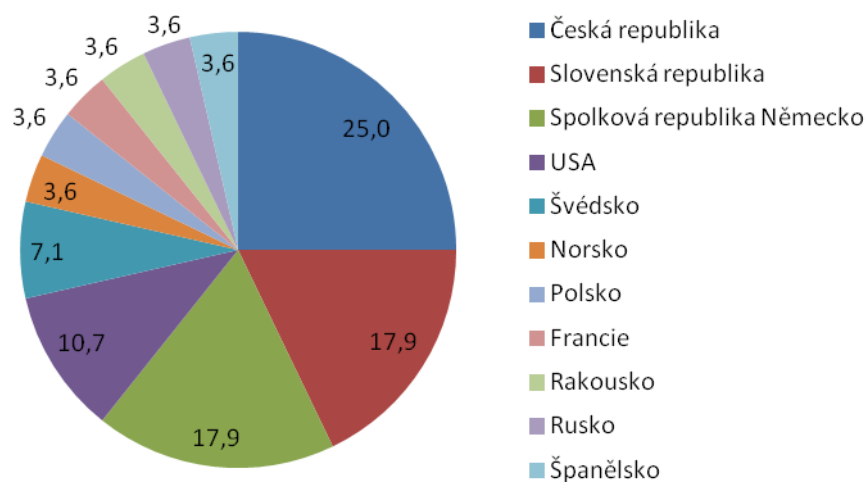
1. Ve kterém státě má vaše firma hlavní sídlo?

Tabulka 1: Ve kterém státě má vaše firma hlavní sídlo?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
Česká republika	7	25,0
Slovenská republika	5	17,9
Spolková republika Německo	5	17,9
USA	3	10,7
Švédsko	2	7,1
Norsko	1	3,6
Polsko	1	3,6
Francie	1	3,6
Rakousko	1	3,6
Rusko	1	3,6
Španělsko	1	3,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1 Ve kterém státě má vaše firma hlavní sídlo?



Zdroj: Vlastní šetření

Největší počet firem, jejichž HR manažeři vyplnili dotazník, má sídlo České republiky (7). K početně zastoupeným státům (5) patří Slovenská republika a Spolková republika Německo. Tři firmy mají hlavní sídlo ve USA, dvě ve státě, kde existuje antimobingový zákon – ve Švédsku. Šest států je zastoupeno jednou firmou.

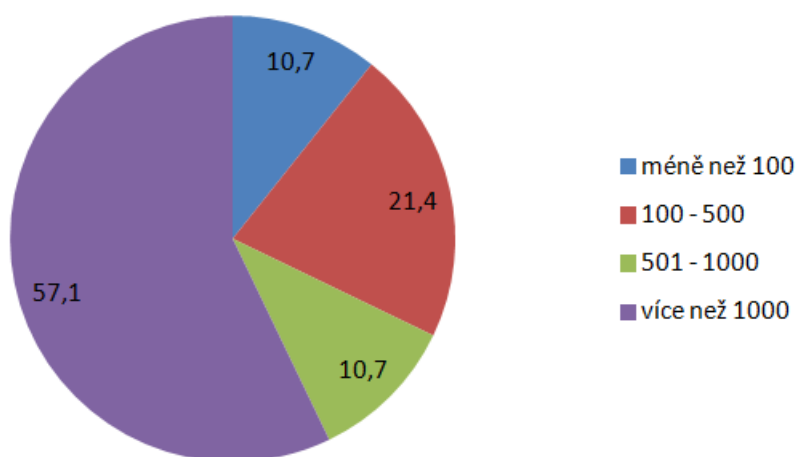
2. Kolik zaměstnanců má vaše firma?

Tabulka 2: Kolik zaměstnanců má vaše firma?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
méně než 100	3	10,7
100 - 500	6	21,4
501 - 1000	3	10,7
více než 1000	16	57,1

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2 Kolik zaměstnanců má vaše firma?



Zdroj: Vlastní šetření

Nejčastěji se dotazníkového šetření zúčastnily firmy, které zaměstnávají více než 1 000 zaměstnanců. Mají více jak 57% podíl. Pětina firem (21,4%) má 100 – 500 zaměstnanců. Ve třech firmách pracuje 501 – 1000 zaměstnanců nebo méně než 100 zaměstnanců.

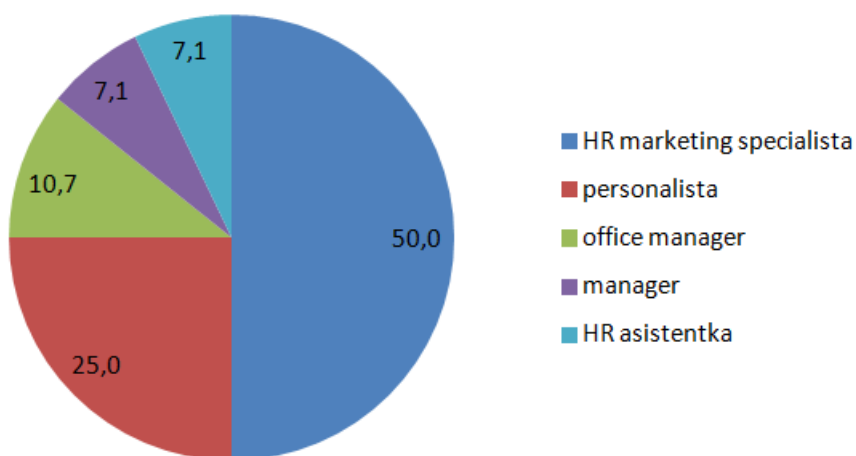
3. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

Tabulka 3: Na jaké pozici ve firmě pracujete?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
HR marketing specialista	14	50,0
personalista	7	25,0
office manager	3	10,7
manager	2	7,1
HR asistentka	2	7,1

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3 Na jaké pozici pracujete?



Zdroj: Vlastní šetření

Polovina dotazníků byla vyplněna HR managery, kterým byl dotazník též primárně rozeslán. Čtvrtinu dotazníků vyplnili personalisté. Zbýlá část respondentů uvádí jako své povolání pozici office managera, managera a HR asistentky.

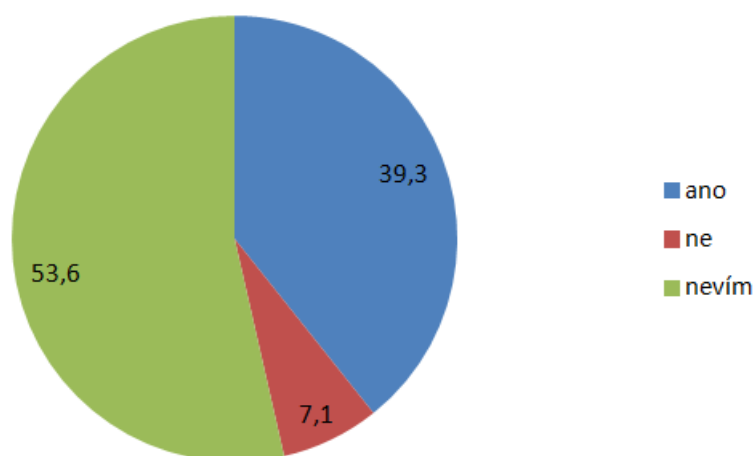
4. Existuje ve Vaší zemi antidiskriminační zákon?

Tabulka 4: Existuje ve Vaší zemi antidiskriminační zákon?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
ano	11	39,3
ne	2	7,1
nevím	15	53,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4 Existuje ve Vaší zemi antidiskriminační zákon?



Zdroj: Vlastní šetření

Více jak polovina respondentů (53,6%) neví, zda v jejich zemi existuje antidiskriminační zákon. Téměř 40% respondentů zvolilo variantu, že součástí právního řádu jejich mateřského státu je antidiskriminační zákon. Dva respondenti si myslí, že antidiskriminační zákon v jejich zemi neexistuje.

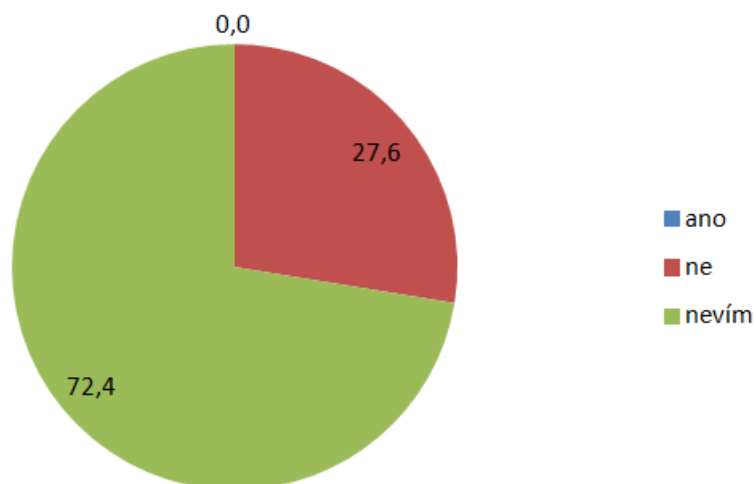
5. Existuje ve vaší zemi antimobbingový zákon?

Tabulka 5: Existuje ve vaší zemi antimobbingový zákon?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
ano	0	0,0
ne	8	27,6
nevím	21	72,4

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5 Existuje ve Vaší zemi antimobbingový zákon?



Zdroj: Vlastní šetření

Oslovení zástupci firem nejčastěji odpovídají, že neví, zda v jejich mateřské zemi existuje mobbingový zákon. Zbylí zástupci zastávají názor, že v jejich zemi neexistuje antimobbingový zákon, žádný respondent nezvolil odpověď, že součástí právního řádu sledované země je antimobbingový zákon.

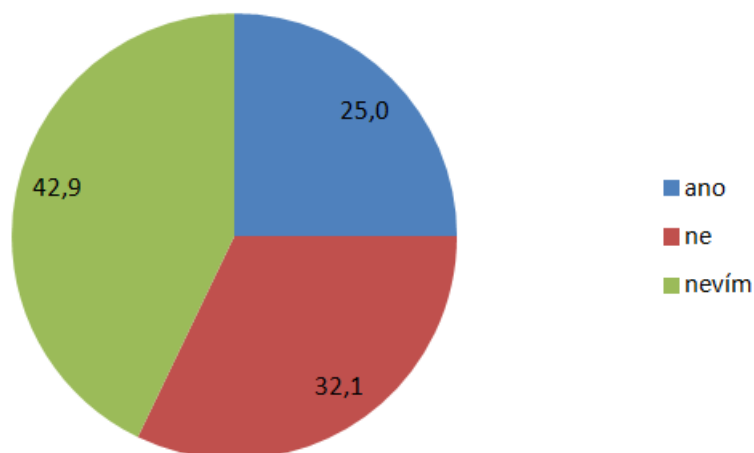
6. Existuje již mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu?

Tabulka 6: Existuje již mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
ano	7	25,0
ne	9	32,1
nevím	12	42,9

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6 Existuje již mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu?



Zdroj: Vlastní šetření

I v této otázce převažuje odpověď, v níž si respondenti nejsou vědomi, zda již existuje nějaká mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu. Jen čtvrtina dotazovaných se domnívá, že spolupráce v oblasti mobbingu existuje, naopak větší počet (32,1%) respondentů zastává názor, že mezinárodní spolupráce neexistuje.

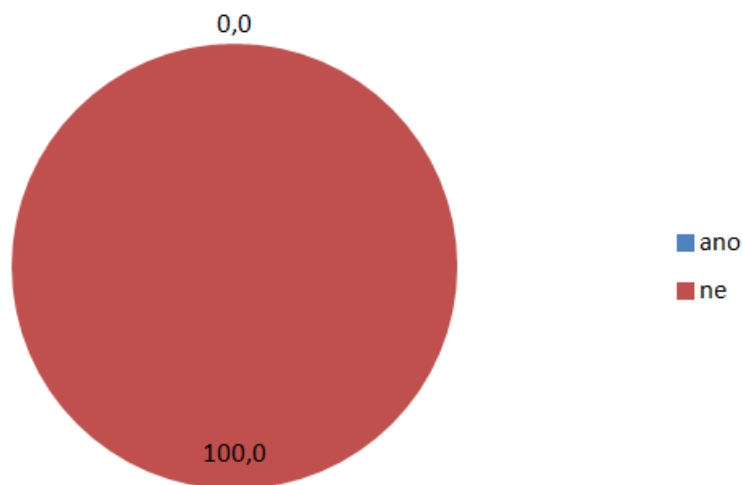
7. Znáte nějakou státní nebo mezinárodní odbornou organizaci, která se zabývá mobbingem?

Tabulka 7: Znáte nějakou státní nebo mezinárodní odbornou organizaci, která se zabývá mobbingem?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
Ano	0	0,0
Ne	28	100,0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7 Znáte nějakou státní nebo mezinárodní odbornou organizaci, která se zabývá mobbingem?



Zdroj: Vlastní šetření

Pokud v předchozích odpovědích byli zástupci oslovených firem ve svých odpovědích nejednoznační, v případě výše položené otázky se jednomyslně shodli: neznají žádnou mezinárodní organizaci, jež by se zabývala mobbingem.

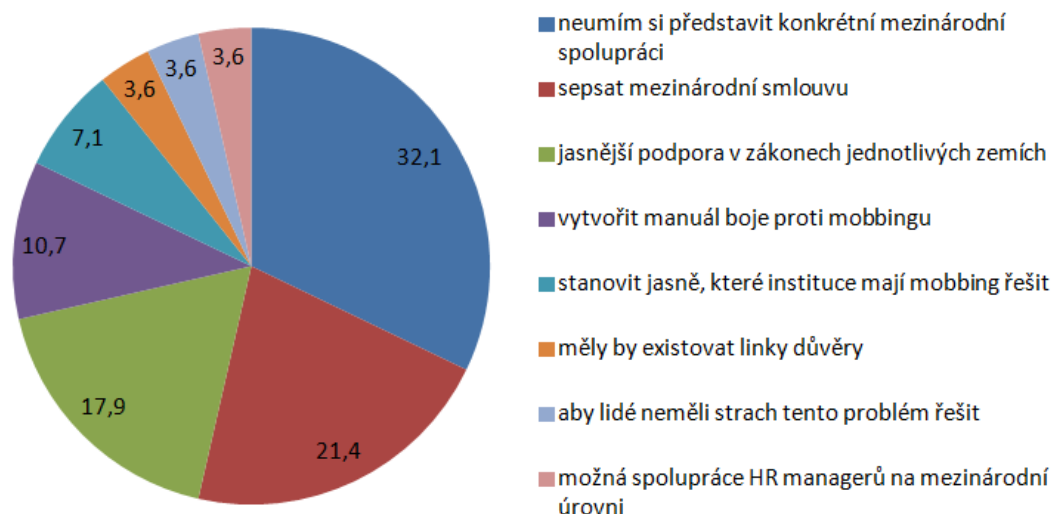
8. Má-li mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu začít / pokračovat, prohlubovat se/, je nyní zapotřebí, aby....(napište co)

Tabulka 8: Má-li mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu začít / pokračovat, prohlubovat se/, je nyní zapotřebí, íaby....(napište co)

Odpověď	Počet	Procenta [%]
neumím si představit konkrétní mezinárodní spolupráci	9	32,1
sepsat mezinárodní smlouvu	6	21,4
jasnější podpora v zákonech jednotlivých zemí	5	17,9
vytvořit manuál boje proti mobbingu	3	10,7
stanovit jasně, které instituce mají mobbing řešit	2	7,1
měly by existovat linky důvěry	1	3,6
aby lidé neměli strach tento problém řešit	1	3,6
možná spolupráce HR managerů na mezinárodní úrovni	1	3,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 8 Má-li mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu začít / pokračovat, prohlubovat se/, je nyní zapotřebí, aby....(napište co)



Zdroj: Vlastní šetření

Respondenti neznají mezinárodní organizaci, jež by se zabývala mobbingem, a více než 30% z nich si ani neumí představit jakoukoliv mezinárodní spolupráci. Zhruba pětina dotazovaných se domnívá, že by bylo účinné sepsat mezinárodní smlouvu, 18 % respondentů má realističtější pohled – požadují jasnější podporu boje proti mobbingu v zákonech jednotlivých států. Zajímavý je i názor tří respondentů, kteří požadují sepsání a následné vydání jakéhosi manuálu boje proti doppingu. Dva respondenti vidí řešení ve vyjasnění kompetencí, kdo má mobbing řešit. Ostatní odpovědi zazněly pouze jednou – vytvořit linku důvěry, odstranit strach, který se v souvislosti s řešením mobbingu objevuje, zajistit spolupráci HR managerů na mezinárodní úrovni.

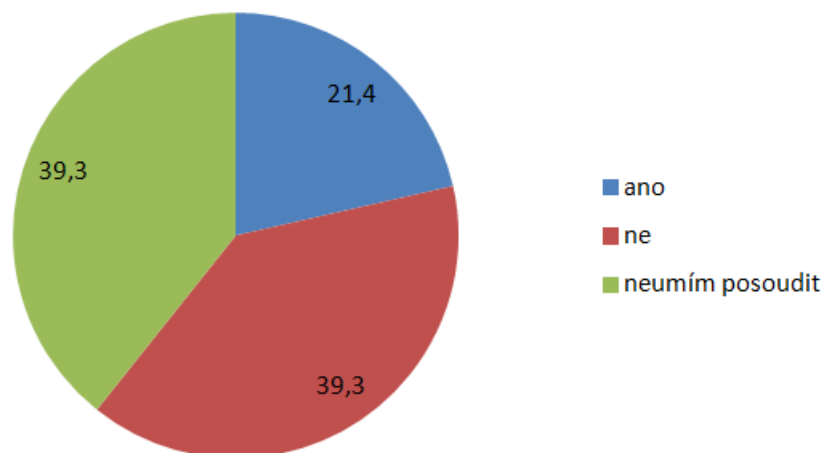
9. Je současná legislativní úprava, jež se mobbingem na pracovišti, dostatečná?

Tabulka 9: Je současná legislativní úprava, jež se mobbingem na pracovišti, dostatečná?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
ano	6	21,4
ne	11	39,3
neumím posoudit	11	39,3

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9 Je současná legislativní úprava, jež se mobbingem na pracovišti, dostatečná?



Zdroj: Vlastní šetření

Současnou legislativní úpravu v boji s mobbingem považuje za dostatečnou 21,4% respondentů. Stejný počet (39,3%) odpovídajících osob považuje legislativu za nedostatečnou nebo neumí současný stav posoudit.

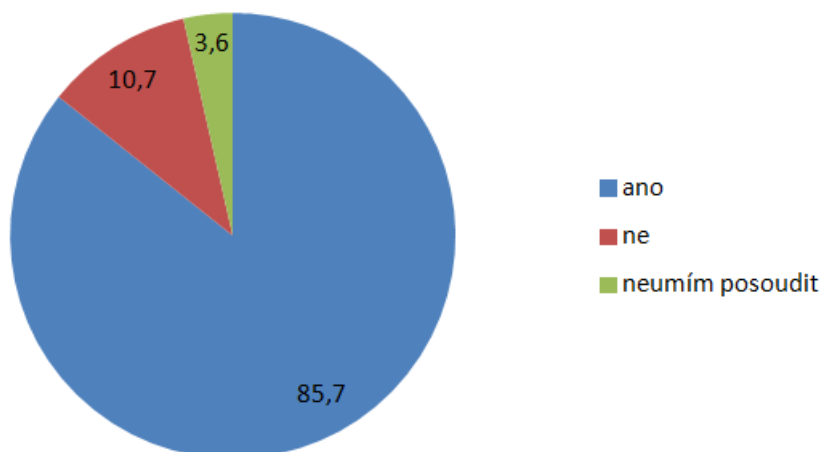
10. Považujete mobbing za významný problém, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu?

Tabulka 10: Považujete mobbing za významný problém, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
ano	24	85,7
ne	3	10,7
neumím posoudit	1	3,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 10 Považujete mobbing za významný problém, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu?



Zdroj: Vlastní šetření

Respondenti na výše položenou otázku odpovídají téměř jednoznačně. Mobbing je pro 85% z nich významným problémem, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a atmosféru na pracovišti. Desetina dotazovaných managerů je opačného názoru.

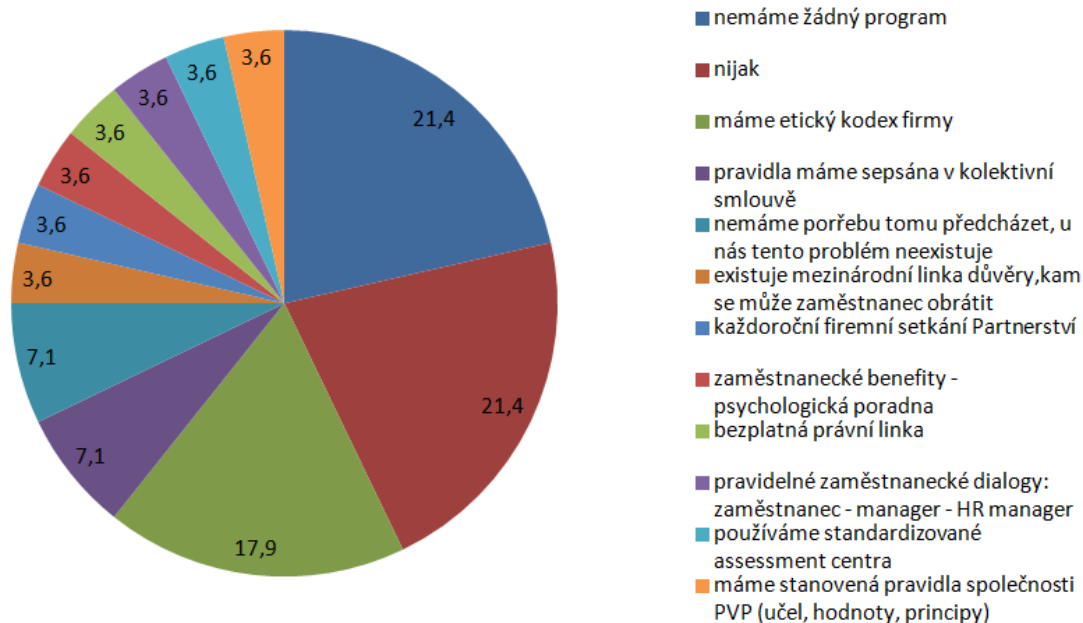
11. Jakými nástroji bojuje Vaše firma na pracovišti s mobbingem?

Tabulka 11: Jakými nástroji bojuje Vaše firma na pracovišti s mobbingem?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
nemáme žádný program	6	21,4
nijak	6	21,4
máme etický kodex firmy	5	17,9
pravidla máme sepsána v kolektivní smlouvě	2	7,1
nemáme potřebu tomu předcházet, u nás tento problém neexistuje	2	7,1
existuje mezinárodní linka důvěry, kam se může zaměstnanec obrátit	1	3,6
každoroční firemní setkání Partnerství	1	3,6
zaměstnanecké benefity - psychologická poradna	1	3,6
bezplatná právní linka	1	3,6
pravidelné zaměstnanecké dialogy: zaměstnanec - manager - HR manager	1	3,6
používáme standardizované assessment centra	1	3,6
máme stanovená pravidla společnosti PVP (učel, hodnoty, principy)	1	3,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11 Jakými nástroji bojuje Vaše firma na pracovišti s mobbingem?



Zdroj: Vlastní šetření

I když respondenti považují mobbing za významný problém, v jejich firmách nemají žádný speciální program či se touto problematikou speciálně nezabývají. Alespoň takto vidí situaci 40% dotazovaných osob. 18% zkoumaných firem má sepsaný etický kodex, který upravuje firemní kulturu a mezilidské vztahy na pracovišti. Ve dvou firmách je mobbing řešen v kolektivní smlouvě. Z ostatních odpovědí vyplývá, že některé firmy pořádají pro své zaměstnance společenské akce, mají benefity ve formě psychologických poraden či bezplatných linek důvěry.

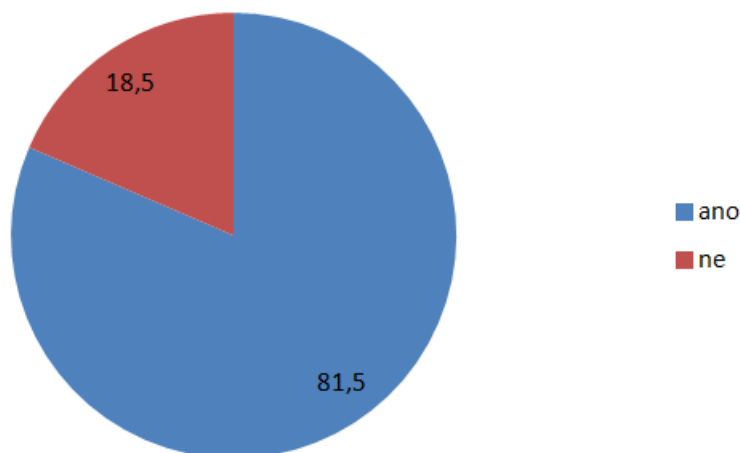
12. Měl by ve firmě působit personální pracovník, který by se zabýval řešením interpersonálních konfliktů, např. mobbingu?

Tabulka 12: Měl by ve firmě působit personální pracovník, který by se zabýval řešením interpersonálních konfliktů, např. mobbingu?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
ano	22	81,5
ne	5	18,5

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12 Měl by ve firmě působit personální pracovník, který by se zabýval řešením interpersonálních konfliktů, např. mobbingu?



Zdroj: Vlastní šetření

Více jak 80% dotazových HR managerů a personalistů se domnívá, že by na pracovišti měl působit speciální personální pracovník, který by se zabýval řešením mezilidských vztahů na pracovišti.

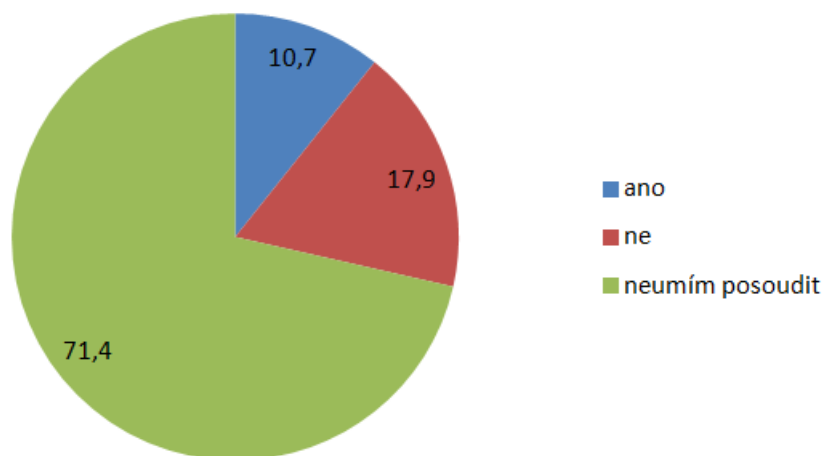
13. Pokud působí Vaše firma v různých zemích, pociťujete nějaký rozdíl v množství, formách mobbingu v jednotlivých zemích?

Tabulka 13: Pokud působí Vaše firma v různých zemích, pociťujete nějaký rozdíl v množství, formách mobbingu v jednotlivých zemích?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
ano	3	10,7
ne	5	17,9
neumím posoudit	20	71,4

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 13 Pokud působí Vaše firma v různých zemích, pocitujete nějaký rozdíl v množství, formách mobbingu v jednotlivých zemích?



Zdroj: Vlastní šetření

Drtivá většina respondentů, jejichž firmy sídlí v různých zemích, neumí posoudit, zda je rozdíl v projevech mobbingu mezi jednotlivými zeměmi. Pět respondentů rozdíly nespatřuje, tři dotazované osoby rozeznávají odlišnosti v projevech

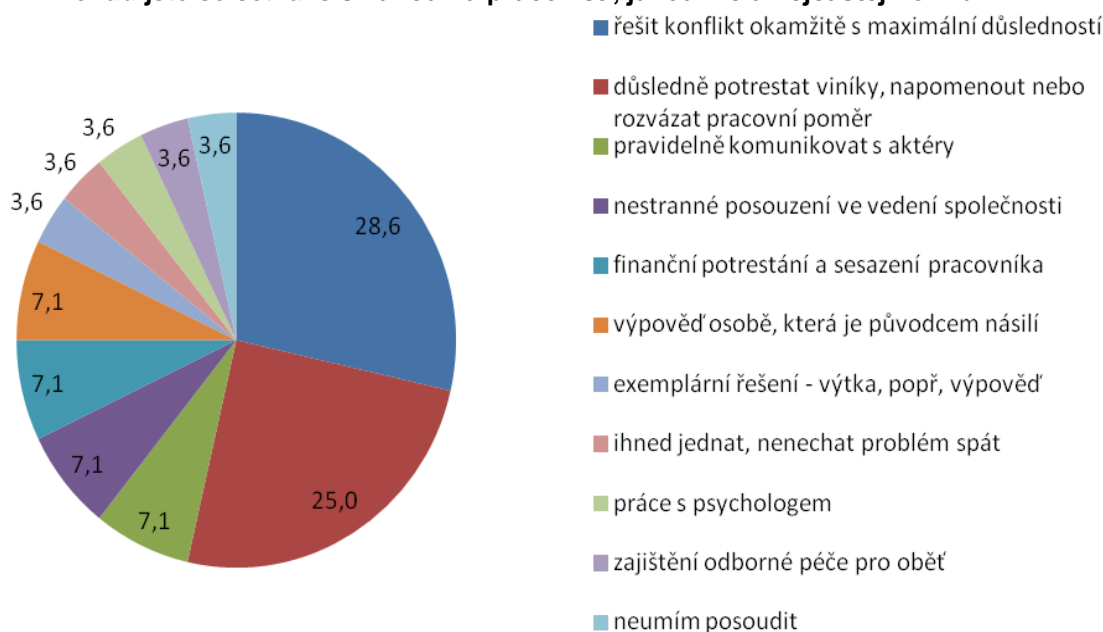
14. Jaké řešení je dle Vašeho názoru při výskytu mobbingu na pracovišti nejúčinnější?

Tabulka 14: Jaké řešení je dle Vašeho názoru při výskytu mobbingu na pracovišti nejúčinnější? Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
řešit konflikt okamžitě s maximální důsledností	8	28,6
důsledně potrestat viníky, napomenout nebo rozvázat pracovní poměr	7	25,0
pravidelně komunikovat s aktéry	2	7,1
nestranné posouzení ve vedení společnosti	2	7,1
finanční potrestání a sesazení pracovníka	2	7,1
výpověď osobě, která je původcem násilí	2	7,1
exemplární řešení - výtka, popř. Výpověď	1	3,6
ihned jednat, nenechat problém spát	1	3,6
práce s psychologem	1	3,6
zajištění odborné péče pro oběť	1	3,6
neumím posoudit	1	3,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 14 Jaké řešení je dle Vašeho názoru při výskytu mobbingu na pracovišti nejúčinnější? Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?



Zdroj: Vlastní šetření

Mezi odpověďmi převládají dva názory, které spolu korespondují. Konflikt na pracovišti je nutné řešit okamžitě a viníky je nutné okamžitě potrestat formou napomenutí či ukončení pracovního poměru. Tento názor má 53% respondentů. Ostatní odpovědi jsou zastoupeny pouze jedním nebo dvěma hlasy. I zde je většina odpovědí podobná předchozím odpovědím – potrestat viníky, jednat rychle, nestranně posoudit apod.

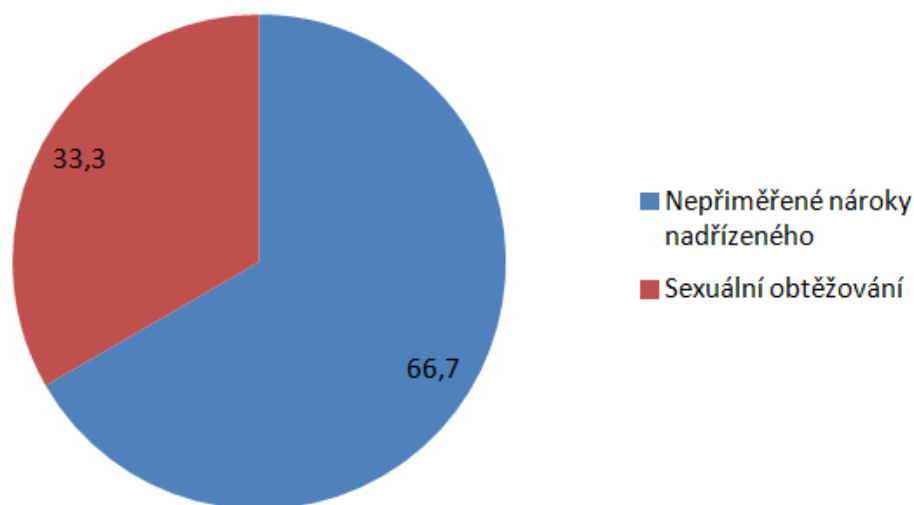
15. Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?

Tabulka 15: Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?

Odpověď	Počet	Procenta [%]
Nepřiměřené nároky nadřízeného	4	66,7
Sexuální obtěžování	2	33,3

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 15 Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?



Zdroj: Vlastní šetření

Jen šest respondentů přiznává, že se na své pracovišti setkali s šikanou. Čtyři respondenti mají zkušenost se situací, kdy byl zaměstnanec šikanován nesmyslnými požadavky vedoucího, 2 respondenti byli svědky sexuálního obtěžování.

2.6 Shrnutí výsledků

Z padesáti oslovených firem reagovalo a vyplněný dotazník odevzdalo pouze 28 HR managerů a personalistů. Není to sice vysoké procento návratnosti, ale vzhledem k citlivosti tématu není výsledek překvapivý. Jakýsi odstup od tématu mobbingu je patrný i ze samotných odpovědí respondentů.. Lze konstatovat, že se tak potvrzuje i jedna ze stanovených hypotéz. Zástupci firem nechtějí o mobbingu na pracovišti podrobněji informovat, veřejně nepřipouští existenci jakékoliv formy šikany ve vlastní firmě.

Většina respondentů spatřuje v mobbingu velký problém pro firmu a mezilidské vztahy v ní, ale jen několik dotazovaných osob přiznává, že v jejich firmě k mobbingu nebo jiným formám šikany dochází. Většina firem nemá speciální program či oddělení, které by se těmito nežádoucími jevy na pracovišti zabývalo.

Respondenti mají nejasné povědomí o existenci antidiskriminačního či antimobbingového zákona, nevědí, zda tyto zákony existují. Lepší povědomí mají o existenci antidiskriminačního zákona, avšak ani zástupci švédských firem netuší, že

v této zemi existuje i antimobbingový zákon. Neznají žádné instituce, které by se řešením mobbingu zabývaly na mezinárodní úrovni a nevěří, že spolupráce v mezistátním měřítku je možná. Jen ojediněle se v průzkumech objevil požadavek na sepsání mezinárodní antimobbingové smlouvy či podobného mezistátního ujednání. Pokud vidí nějaký způsob zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, pak ve zřízení pracovního místa personalisty, který by měl na starosti mezilidské vztahy na pracovišti.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily hypotézu, že většina HR manažerů a personalistů spatřuje v boji s mobbingem a jinými formami šikany jediné účinné řešení: vytvoření lepšího právního rámce v jednotlivých státech. Zákon by měl jasně vymezovat problematiku šikany na pracovišti a měl by stanovit i adekvátní sankce za porušení tohoto zákona. V případě přítomnosti šikany na pracovišti je vyžadována rychlost a důslednost řešení.

Respondenti působící v mezinárodních firmách nejsou schopni odlišit rozdíly projevů mobbingu na pracovištích v různých zemích. Mnohé firmy nemají vypracované speciální nástroje pro boj s mobbingem. Nejsou dle jejich názoru ani potřebné, jelikož se mobbing na jejich pracovišti nevyskytuje. Pokud se problematikou mezilidských vztahů zabývají, pak v rámci etického kodexu firmy či kolektivní smlouvy.

Závěr

V diplomové práci se autorka zabývala problematikou mobbingu a možností případné mezinárodní spolupráce v této problematice.

Práce je rozdělena na dvě části. V úvodní teoretické části, která má převážně kompilační charakter, pojednává o základních pojmech, zabývá se historií, vývojem a současným stavem dvou nejvýznamnějších forem násilí na pracovišti – mobbingu a bossingu. Autorka přináší ucelený pohled na způsoby řešení, které jsou užitečné nejen pro personální vedení, ale i pro oběti násilí. Součástí teoretické části je i přehled legislativní úpravy forem násilí a nástin vývoje a současného stavu institucí, jež se zabývají mobbingem.

Ve stěžejní, empirické části, jejíž základ tvoří dotazník, zkoumající povědomí HR managerů a personalistů velkých mezinárodních firem o mobbingu a stávající mezistátní spolupráci, autorka ověřuje hypotézy, které byly stanoveny v úvodu diplomové práce.

Poté, co byl sestaven dotazník, objevil se problém, jak získat odpovídající množství respondentů. Základním kritériem výběru bylo mezinárodní zakotvení firmy. Autorka zkoumala z elektronických zdrojů, zda se firmy zabývají prevencí násilí na pracovišti, zda mají zformulovaný etický kodex zaměstnance apod. Pak oslovila 50 vybraných firem, které splňovaly výše stanovené předpoklady,

Jak již bylo zmíněno dříve, cílem práce bylo ověřit následující hypotézy: 1) HR manažeři a personalisté velkých mezinárodních firem mají jen velmi nízké povědomí o problematice mobbingu, 2) zástupci firem nejsou ochotni připustit, že šikana na pracovišti je problémem, který se týká i jejich společnosti, 3) nápravu současného stavu spatřují HR manažeři a personalisté v lepším zakotvení problematiky mobbingu a jiných forem šikany v zákonech a zákonných opatřeních jednotlivých států.

Po zpracování výsledků dotazníku došla autorka k očekávaným, leč velmi zajímavým výsledkům.

Potvrdila se hypotéza, že HR manažeři a personalisté mají jen velmi nízké povědomí o problematice mobbingu, většinou nevědí, zda v mateřské zemi jejich firmy existuje antimobbingový zákon. Respondenti neznají žádnou instituci, jež by se zabývala mobbingem na mezinárodní úrovni. Pokud připouštějí možnost mezinárodní

spolupráce, nejčastěji zmiňují potřebu uzavření mezinárodní smlouvy, jež by se zabývala mobbingem.

V případě ověření druhé hypotézy se ukázalo, že respondenti nemají přílišnou ochotu o choulostivém tématu příliš vypovídat. Jejich odpovědi v otevřených otázkách jsou strohé, většina respondentů popírá přítomnost mobbingu a jiných forem násilí na vlastním pracovišti. Velká část firem nemá ani propracovaný preventivní program, dle jejich slov není potřebný, jelikož ve firmě problémy s mezilidskými vztahy neexistují. Část respondentů však přiznává, že se již s násilím na pracovišti setkala, ale zásluhou vniřních nástrojů firmy byl nežádoucí jev odhalen a odstraněn. Mezi nástroji boje s mobbingem nejčastěji zmiňují existenci etického kodexu, používání outdoorových aktivit – team building či firemní benefity v podobě bezplatných linek důvěry, konzultací s psychologickou poradnou apod.

I třetí hypotéza se potvrdila jako pravdivá. Respondenti jsou skeptičtí k dalšímu rozvoji a možnému fungování mezinárodní spolupráce v řešení a potírání mobbingu. Nápravu spatřují v lepších a propracovanějších zákonech, které by měly řešit násilí na pracovištích v jednotlivých zemích. Opora v zákonech, rychlé a důsledné řešení každého konkrétního případu, to jsou dle většiny respondentů nejúčinnější nástroje v boji proti mobbingu.

Slabou stránkou diplomové práce je relativně malý počet respondentů. Návratnost dotazníků činila pouhých 56 %. Jak se autorka zmínila v samotném úvodu, příčinou je zvolené téma, které je pro mnohé představitele firem tabuizované. Větší návratnost dotazníků by byla zajištěna, kdyby byly respondentům předány osobně.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Byla ověřena platnost stanovených hypotéz. Na základě seznámení s problematikou a současnou situací v oblasti mobbingu autorka souhlasí s názory většiny respondentů. Mezinárodní spolupráce je možná jen v případě, že potírání mobbingu bude mít oporu v legislativě jednotlivých zemí. Důsledné a rychlé potrestání pachatelů je nejúčinnějším způsobem boje proti jakékoliv formě násilí na pracovišti.

3 Seznam použité literatury

- BÁRTLOVÁ, S.: *Sociální patologie*. Brno : NCO NZO, 1998, s. 53., ISBN 80-7013-259-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice : Era, 2003, 181 s., ISBN 80-86517-34-9.
- ČERMÁK, I.: *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou : Fakta, 1999, 204 s., ISBN 80-902614-1-8.
- HAYESOVÁ, N.: *Základy sociální psychologie*. Vyd. 7. Praha : Portál, 2003, 164 s. ISBN 978-80-262-0534-0.
- HIRIGOYEN, M. F.: *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha : Akademia, 2002, 229 s., ISBN 80-200-0994-9.
- HUBEROVÁ, B.: *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. Praha : Geografie, 1995, 143 s., ISBN 80-85186-62-4.
- KOHOUTEK, R.: *Základy užité psychologie*. Brno : Cerm, 2002, 544 s., ISBN 80-214-2203-3.
- KOLÁŘ, M.: *Bolest šikanování*. Praha : Portál, 2001, 254 s., ISBN 80-7178-513-X.
- KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. 131 s., ISBN 80-7261-127-5.
- NAKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozšířené vyd., Praha : Akademia, 1997, 447 s., ISBN 80-200-0625-7.
- SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J.: *Sociální psychologie*. Praha : ISV, 1997, 453 s., ISBN 978-80-247-1428-8
- SPURNÝ, J.: *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu* Praha : Eurounion, 1996, 114 s., ISBN 80-85858-30-4.
- SVOBODOVÁ, I.: *Nenechte se šikanovat kolegu : mobbing - skrytá hrozba*. Praha : Grada, 2008, 108 s., ISBN 978-80-247-2474-4.
- VENGLÁROVÁ, M.: *Sestry v nouzi, syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011, 184 s., ISBN 978-80-247-3174-2

Internetové zdroje

Who we are [online] leden 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z www : <http://www.workplacebullying.org/the-drs-namie/>.

Aims & Activities [online] červen 2010 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z www : <http://www.iawbh.org/activities>.

Origins and History [online] leden 2002 [cit. 2014-03-11]. Dostupné <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm>

Occupational Safety and Healthy Administation [online] květen 2011 [cit. 2014-03-11]. Dostupné <http://www.osha.gov/index.html>

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online] leden 2007 [cit. 2014-03-12]. Dostupné <http://www.vupsv.cz/index.php?p=index&site=default>.

Work-Relations-Anti-Mobbing [online] březen 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné <http://anti-mobbing-art.eu/2013/09/w-r-anti-mobbing-mezinarodni-spoluprace-a-supervize-v-oblasti-vztahove-patologie/>

4 Seznam grafů

Graf 1 Ve kterém státě má vaše firma hlavní sídlo?	57
Graf 2 Kolik zaměstnanců má vaše firma?	58
Graf 3 Na jaké pozici pracujete?	59
Graf 4 Existuje ve Vaší zemi antidiskriminační zákon?	60
Graf 5 Existuje ve Vaší zemi antimobbingový zákon?	61
Graf 6 Existuje již mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu?	62
Graf 7 Znáte nějakou státní nebo mezinárodní odbornou organizaci, která se zabývá mobbingem?	63
Graf 8 Má-li mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu začít / pokračovat, prohlubovat se/, je nyní zapotřebí, aby....(napište co)	64
Graf 9 Je současná legislativní úprava, jež se mobbingem na pracovišti, dostatečná?	65
Graf 10 Považujete mobbing za významný problém, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu?	66
Graf 11 Jakými nástroji bojuje Vaše firma na pracovišti s mobbingem?	67
Graf 12 Měl by ve firmě působit personální pracovník, který by se zabýval řešením interpersonálních konfliktů, např. mobbingu?	68
Graf 13 Pokud působí Vaše firma v různých zemích, pociťujete nějaký rozdíl v množství, formách mobbingu v jednotlivých zemích?	69
Graf 14 Jaké řešení je dle Vašeho názoru při výskytu mobbingu na pracovišti nejúčinnější? Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?	70
Graf 15 Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu? .	71

5 Seznam tabulek

Tabulka 1: Ve kterém státě má vaše firma hlavní sídlo?	57
Tabulka 2: Kolik zaměstnanců má vaše firma?	58
Tabulka 3: Na jaké pozici ve firmě pracujete?	59
Tabulka 4: Existuje ve Vaší zemi antidiskriminační zákon?	59
Tabulka 5: Existuje ve vaší zemi antimobbingový zákon?.....	60
Tabulka 6: Existuje již mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu?.....	61
Tabulka 7: Znáte nějakou státní nebo mezinárodní odbornou organizaci, která se zabývá mobbingem?.....	62
Tabulka 8: Má-li mezinárodní spolupráce v oblasti mobbingu začít / pokračovat, prohlubovat se/, je nyní zapotřebí, íaby....(napište co).....	63
Tabulka 9: Je současná legislativní úprava, jež se mobbingem na pracovišti, dostatečná?	64
Tabulka 10: Považujete mobbing za významný problém, který ovlivňuje výkon zaměstnanců a atmosféru v kolektivu?.....	65
Tabulka 11: Jakými nástroji bojuje Vaše firma na pracovišti s mobbingem?	66
Tabulka 12: Měl by ve firmě působit personální pracovník, který by se zabýval řešením interpersonálních konfliktů, např. mobbingu?.....	67
Tabulka 13: Pokud působí Vaše firma v různých zemích, pociťujete nějaký rozdíl v množství, formách mobbingu v jednotlivých zemích?	68
Tabulka 14: Jaké řešení je dle Vašeho názoru při výskytu mobbingu na pracovišti nejúčinnější? Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?	69
Tabulka 15: Pokud jste se setkal s šikanou na pracovišti, jakou měla nejčastěji formu?	70

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Čevelová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Mobbing / anti-mobbing - možnosti a meze mezinárodní spolupráce

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo

