

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marie Selnerová

Vzdělávání jako forma prevence proti mobbingu

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Helena Layerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Marie Selnerová

Education as a form of prevention against mobbing

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Helena Layerová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 2. 2017

Marie Selnerová

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Heleně Layerové za odborné vedení, metodickou pomoc, cenné připomínky a její čas, který mi při zpracování této bakalářské práce věnovala.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá násilím na pracovišti, mobbingem a vzděláváním dospělých (účastníků pracovního procesu) jako formou prevence proti tomuto násilí. Jsou zde uvedeny druhy a fáze násilí na pracovišti (mobbing, bossing, staffing, bullying, chairing, straining, sexuální obtěžování) i možné způsoby jeho řešení, preventivní opatření ze strany vedoucího pracovníka i podniku jako celku. Je rovněž zaměřena na metody vzdělávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků a možné způsoby řešení při výskytu těchto nežádoucích způsobů chování v pracovním prostředí.

Klíčová slova

Mobbing, bossing, šikana, bullying, staffing, chairing, straining, sexuální obtěžování.

Annotation

This thesis deals with violence in the workplace, mobbing and adult learning (participants work process) as a form of prevention against violence. There are the types and stages of workplace violence (mobbing, bossing, staffing, bullying, chairing, straining, sexual harassment) and possible ways of its solution, the preventive measures taken by the executive and the company as a whole. It also focuses on methods of training employees and managers, and possible solutions during these undesirable behaviors in the work environment.

Keywords

Mobbing, bossing, bullying, staffing, chairing, straining, sexual harassment.

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MEZILIDSKÉ VZTAHY A FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 Problematika násilí na pracovišti	12
1.2 Specifické formy násilí na pracovišti	13
1.2.1 Mobbing versus šikana.....	14
1.2.2 Bossing.....	15
1.2.3 Staffing.....	16
1.2.4 Bullying.....	16
1.2.5 Diskriminace	17
1.2.6 Defaming a shaming	18
1.2.7 Sexuální obtěžování	18
1.2.8 Straining.....	18
1.2.9 Chairing.....	19
1.2.10 Stalking.....	19
1.3 Příčiny šikany	20
1.4 Fáze mobbingu	21
1.5 Pachatel a oběť	23
1.5.1 Charakteristika pachatele	23
1.5.2 Charakteristika oběti	24
1.6 Následky mobbingu pro oběť	24
1.7 Následky mobbingu pro zaměstnavatele.....	25
2 BOJ PROTI MOBBINGU.....	26
2.1 Zákonná úprava proti násilí na pracovišti	26
2.2 Sebeobrana oběti	26
2.3 Boj proti mobbingu ze strany zaměstnavatele.....	31
3 PREVENCE MOBBINGU	33
3.1 Preventivní opatření ze strany zaměstnavatele.....	33
3.1.1 Supervize.....	34
3.1.2 Koučink.....	35
3.1.3 Využití odborných poradenských firem.....	35
3.1.4 Vzdělávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků.....	36

3.2	Preventivní opatření ze strany oběti	36
3.3	Metody vzdělávání dospělých	36
3.3.1	Vyučovací kognitivní metody	37
3.3.2	Zkušenostní a sebereflektivní vyučovací metody	37
3.3.3	Praktické vyučovací metody	38
	PRAKTICKÁ ČÁST	39
4	VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ	39
4.1	Cíle výzkumu	39
4.2	Hypotézy	39
4.3	Výzkumná metodika.....	40
5	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	41
5.1	Pohlaví respondentů	41
5.2	Věk respondentů	41
5.3	Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů.....	42
5.4	Pracovní zařazení respondentů	43
5.5	Zaměstnavatel respondentů	43
5.6	Spokojenost respondentů se svým zaměstnáním.....	44
5.7	Vztahy s kolegy a pracovní klima	44
5.8	Zaznamenání mobbingu	45
5.9	Osobní zkušenost respondentů s mobbingem.....	45
5.10	Osoba agresora	46
5.11	Frekvence útoků	47
5.12	Typy útoků	48
5.13	Příjemce oznámení mobbingu.....	49
5.14	Zaznamenání mobbingu vůči dalším kolegům	50
5.15	Výskyt zdravotních obtíží u oběti mobbingu	51
5.16	Reakce nadřízeného na oznámení mobbingu.....	52
5.17	Odchod ze zaměstnání z důvodu mobbingu.....	53
5.18	Respondenty preferované řešení mobbingu	54
5.19	Zastoupení preventivních opatření proti mobbingu na pracovištích respondentů .	55
5.20	Četnost supervize na pracovištích respondentů	56
5.21	Účinná prevence mobbingu dle respondentů	57

5.22 Zájem respondentů o další informace k obraně a prevenci proti mobbingu	58
6 DISKUZE	60
7 KONKRÉTNÍ NÁVRH PŘEDNÁŠKY NA TÉMA PREVENCE MOBBINGU	65
8 ZAJÍMAVOSTI K TÉMATU MOBBINGU	68
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
SEZNAM GRAFŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Násilí v různých podobách je bohužel stále součástí lidského života i přes to, že jsme jako lidstvo vstoupili již do 21. století. Rovněž i násilí na pracovišti a mobbing jsou stále běžnými jevy, a navíc ještě mají narůstající tendenci. Jelikož se v současné době jedná o vysoce aktuální témata, jimž by se měla věnovat větší celospolečenská pozornost, tudíž i tato bakalářská práce je zaměřena na téma mobbingu (útisk, teror na pracovišti) a násilí na pracovišti.

Podle výsledků statistického průzkumu prováděného agenturou Sten Mark z roku 2015, některé z různých forem šikany byla vystavena téměř čtvrtina všech pracujících osob, a to bez rozdílu věku či vzdělání. V této bakalářské práci budou popsány základní informace o tématu mobbingu a vzdělávání jako jednom z možných, ale zásadních preventivního opatření proti mobbingu.

Cílem této bakalářské práce je určit míru výskytu mobbingu u skupiny respondentů, jeho nejčastější typ, zastoupení preventivních opatření proti mobbingu u zaměstnavatelů respondentů, schopnost vedoucích pracovníků správně řešit případy mobbingu a v neposlední řadě zjistit, zda jsou samotní pracující ochotni se vzdělávat, aby byli schopni aktivně se mobbingu bránit.

V teoretické části této bakalářské práce budou shrnuta základní fakta týkající se násilí na pracovišti, mobbingu, pachatelů i obětí mobbingu, preventivních opatření proti mobbingu a možných vhodných vzdělávacích aktivit k prevenci proti mobbingu.

Praktická část bude vycházet z dotazníkového šetření a bude pracovat se šesti hypotézami zabývajícími se mobbingem, zkušenostmi pracujících s mobbingem, nejčastější formou mobbingu, existencí vztahu mezi vzděláním obětí mobbingu a mobbingem, preventivními opatřeními ze strany zaměstnavatelů, schopnostmi nadřízených pracovníků mobbing efektivně řešit a ochotou zaměstnanců vzdělávat se a zvýšit si tak své schopnosti pro boj se šikanou a s mobbingem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZILIDSKÉ VZTAHY A FIREMNÍ KULTURA

Mezilidský vztah je „*osobní vztah jednoho člověka k druhému, případně i k více lidem.*“ (Slovník cizích slov A.B.Z., online, cit. 2016-12-27)

Síla mezilidských vztahů je nezpochybnitelným činitelem lidského života. Úzce souvisí s jedincem, jeho socializací a následným vztahem ke společnosti. „*Mezilidské vztahy představují zdroj většiny radostí i bolestí v lidském životě.*“ (Mezilidské vztahy euweb, online, cit. 2016-12-27)

Jedna z nejdéle probíhajících psychologických studií, na které se podílel George Valliant ukazuje, že pozitivní vztahy s ostatními lidmi jsou zásadní pro lidské štěstí. Z tohoto zjištění vyplývá, že abychom byli spokojeni v zaměstnání, měli bychom mít dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Pro dobré mezilidské vztahy je důležitá schopnost empatie a umění naslouchat druhým (Dalla-Camina, 2013, s. 93).

Firemní kultura je souhrnné označení pro pracovní prostředí a z něj plynoucí pocity pracovníků, sociální atmosféru, procesy utváření vztahů a mezilidské vztahy jako takové (Bednář, 2013, s. 38).

Firemní kulturu je komplex zásad a pravidel, které řídí interní chod podniku. Můžeme je popsat jako zásadní vize o korektním chování, které by mělo vést ke zdárné realizaci aktivit podniku. Tato pravidla a principy jsou nápomocny původním i novým členům organizace lépe se vyznat a zorientovat ve firemním prostředí (Průcha, Veteška, 2014, s. 113).

Ideální firemní kultura zásadně ulehčuje vyrovnávání se s krizemi a nepředvídatelnými okolnostmi, zefektivňuje komunikaci ve firmě, ovlivňuje ochotu plnit příkazy managementu a pružnost pracovních týmů. Snaha o důvěru zaměstnanců v management a předpoklad, že všichni ve firmě mají za cíl prospěch firmy vytváří vysokou úroveň firemní kultury. Dalším důležitým faktorem je racionální a předvídatelné prostředí pro zaměstnance a pobídky k výkonu jednotlivce a skupiny bez vztahu rivality (Bednář, 2013, s. 39).

1.1 PROBLEMATIKA NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

Neshody, hádky, konflikty jsou přítomny mezi lidmi, a tudíž i v pracovním prostředí již od nepaměti. Každý konflikt není ještě mobbingem, ale jak zdůrazňuje Svobodová, neřešené konflikty často v mobbing právě vyústí. Bohužel narůstá počet případů, kdy se již o mobbingu hovořit dá. Doba klade stále větší nároky jak v osobním, tak i v pracovním životě. Současné omezování nákladů a tlak na růst výkonu a produktivity v zaměstnání jde ruku v ruce s poškozováním a narušováním pracovních vztahů (Svobodová, 2008, s. 18).

Konflikty jsou běžným jevem v lidském životě. Jsou následkem různých představ, názorů a postojů lidí. V organizaci navíc dochází ke střetu vedoucích a pracovních rolí. Důležitá je také míra ztotožnění se s cíli a očekáváními pracovníků a podniku. Rizikovost konfliktů vzrůstá s mírou upozadění rozumného chování a jeho vystředění emocionálního jednání s úbytkem sebekontroly. Nermalou příčinou rozvoje konfliktů, které vyúsťuje v násilí mezi zaměstnanci, jsou špatné způsoby řízení ze strany nadřízených. Tyto chybné strategie vedení právě podporují rozvoj sociálních patologií. Pro představu se jedná například o neúměrnou byrokracii, nepřiměřené množství povinností oproti právům, značné sociální překážky mezi zaměstnanci a vedením (Chromý, 2014, s. 40).

Konflikty v pracovním prostředí jsou tedy běžné a často nutné. Zároveň ale komplikují spolupráci, odvádějí od práce, způsobují větší chybovost, mohou také způsobovat absence nebo časté střídání zaměstnanců. Proto by vedoucí, chce-li být profesionálem na svém místě, měl včas a účinně konflikty na pracovišti řešit (Byznys. ihned, 2017, online).

Problém má oproti konfliktu rozumový opodstatněný základ, který může být řešen. Oproti tomu konflikt v rovině mezilidských vztahů nemůže být nikdy vyřešen uspokojivě pro všechny strany. Pokud je příčinou konfliktu problém, je tudíž reálné jej zcela odstranit. Naopak nemůžeme se domnívat, že se nám někdy podaří konflikty zcela odstranit (Bednář, 2013, s. 92).

„Násilí představuje negativní incident, jako slovní útok (zesměšnění, urážka, pomluva apod.), šikana (manipulace, naschvály, vydírání apod.), fyzický útok (facka, úder pěstí, kopání apod.), vyhrožování fyzickým útokem, vynucený sexuální styk nebo pokus o vynucený sexuální styk anebo jiné sexuální obtěžování (nevhodné komentáře, osahávání, obnažení apod.).“ (Chromý, 2014, s. 18-19)

Výsledná definice násilí na pracovišti vznikne, rozšíří-li se definici násilí: *„pokud je spácháno na pracovišti nebo jiném místě určeném k výkonu práce, resp. související s výkonem práce, a jehož pachateli i oběťmi jsou zaměstnavatelé, zaměstnanci nebo jiné osoby při výkonu povolání a při odborné přípravě k němu.“ (Chromý, 2014, s. 26)*

Agresí se rozumí ničivé poškozující chování, spějící k násilnému fyzickému, slovnímu (urážce, pomluvě) nebo symbolickému útoku (pomocí gest) vůči druhé osobě nebo jinému objektu (Spurný, 1996, s. 17).

Hostilita je obecně nepřátelský vztah k jiným lidem, má jasně negativní odstín. Hostilní osoba ostatní odsuzuje, straní se jich a vyloženě druhým nepřeje nic dobrého (Chromý, 2014, s. 21).

Kdy přeroste konflikt v násilí? Většina autorů se shoduje, že právě neřešený a nevyřešený konflikt na pracovišti často vyústí v násilí na pracovišti čili mobbingové aktivity.

1.2 SPECIFICKÉ FORMY NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI

Násilí na pracovišti je zvláštní formou násilí. Nejzákladnějším při posuzování mobbingu je ten fakt, že patologické způsoby jednání se samy o sobě velmi často jeví pouze jako nepříjemnost, hloupost či malichernost. Nejprve se velice obtížně rozlišuje, zda se jedná o nahodilost, či o promyšlené spolčení. Tento fakt znesnadňuje obětem jejich reakci a odpověď na tuto nepříjemnou situaci. A navíc nezúčastněným osobám připadají stížnosti ještě komické, malicherné a neopodstatněné (Huberová, 1995, s. 12).

Násilí na pracovišti může mít celou škálou různých podob, jak psychických, tak fyzických nebo sexuálních. To je způsobeno růzností objektů, aktérů, prostředím a dalšími okolnostmi. Nejčastějšími projevy fyzického násilí bývají fyzické útoky jako například strkání, fackování, bití a podobně. O psychické násilí se jedná v případě výhrůžek, nadávek, ponižování, zesměšňování a podobného chování. Sexuálním násilím se rozumí sexuální obtěžování, nedobrovolné činnosti se sexuálním podtextem jako například líbání, plácání, dotyky až po nedobrovolný pohlavní styk (Chromý, 2014, s. 22).

1.2.1 MOBBING VERSUS ŠIKANA

„Mobbing je pro většinu lidí neznámým pojmem, ale pro málokoho bude neznámým jevem“ je roven psychickému teroru na pracovišti, zjednodušeně – šikaně mezi kolegy.“ (Svobodová, 2008, s. 15)

„Mobbing je dlouhodobý a systematický teror, který se vyznačuje patologickou komunikací a absencí morálních zábran na straně útočníka. Pravidelné útoky na oběť jsou velmi rafinované a probíhají skrytě, proto je obtížné mobbing odhalit. Cílem mobberů je postupná izolace oběti s následkem jejího vyloučení z pracoviště.“ (VÚBP, 2007, s. 8)

V českém jazyce není stanovený jednotný výraz stejného či podobného významu jako je mobbing. Neexistuje ani jednotná mezinárodně uznávaná definice mobbingu. Většina definic však vycházejí z definice profesora Leymana, který se dlouhodobě věnoval pracovním vztahům (Svobodová, 2008, s. 18).

Leyman definuje mobbing coby: *„psychický teror nebo šikanu v pracovním životě zahrnující nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je jedním nebo více jedinci systematicky vyvíjena zpravidla vůči jedné osobě, jež je díky tomuto jednání zatlačena do bezmocné a beznadějně pozice, v níž je neustávajícím nepřátelským jednáním udržována.“* (Leyman In: Beňo, 2015, s. 72)

„O mobbingu (z angl. to mob = vulgárně vynadat, vrhnout se na) hovoří pracovní lékařství až tehdy, pokud se na některou osobu útočí systematicky a po dlouho dobu.“ (Huberová, 1995, s. 11)

Svobodová upozorňuje na ne zcela přesné zaměňování mobbingu se šikanou. Vysvětluje, že bychom mobbing mohli obecně označit za určitý typ šikany. Nicméně je důležité uvést rozdílnost těchto termínů. Mobbing se oproti šikaně děje pouze mezi dospělými, zpravidla na pracovišti, skrytě, dlouhodobě, vypočítavě, s intrikami, pomluvami a obrovskou četností psychologické agrese. Více se ho dopouštějí inteligentní jedinci, je variabilní a rafinovaný, a proto ne zcela snadno viditelný. Oproti tomu šikana se objevuje v méně rozvrstvených skupinách, jako například ve škole nebo v armádě. Šikana je často mnohdy spojena s fyzickým násilím, není tak rafinovaná, je lépe viditelnou a působí oběti očividnou a okamžitou trýzeň, útočník nad ní nemusí více přemýšlet (2008, s. 20-21).

Mobbing má často za následek psychická i fyzická onemocnění. Sociální stres je pro člověka nejvíce ovlivňujícím a ohrožujícím faktorem. Osoby vystavené mobbingu jsou podrobeny extrémnímu sociálnímu stresu se závažnými následky psychickými (od depresí, přes poruchy koncentrace, stavy úzkosti až po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu) a psychosomatickými (například srdeční a oběhové poruchy, tíseň při dýchání, různé bolesti, kožní obtíže a obtíže trávicího traktu). Úplná duševní a tělesná vyčerpanost je častým následkem psychického teroru. Výzkumy ukazují, že příčinou 10-20 % sebevražd bývá mobbing! Bohužel má fatální dosah až do soukromí jedince. Většinou ani podpora rodiny, pevná přátelství či partnerské vztahy neumí dlouhodobě čelit nezměrné tíze takové zátěže (Huberová, 1995, s. 13-14).

Chromý uvádí, že mobbing převážně páchá koordinovaně více osob a obětí, tak čelí mnohočetným výpadům z mnoha stran. Dále zmiňuje, že to, že se jedinec stane obětí mobbingu, nesouvisí přímo s ním, ale s poruchou sociální skupiny jako takové a rovněž s celkovými poměry na pracovišti (2014, s. 53).

1.2.2 BOSSING

Pro bossing je charakteristická rozdílná pozice agresora a oběti. Pachatelem je v tomto případě nadřízený, obětí zaměstnanec či zaměstnanci. Mocenské postavení nadřízeného dává širší možnosti volených mobbingových aktivit. Nejčastějšími styly bývají například: sisyfovská taktika spočívající v zadávání nesmyslných a obtížných úkolů. Dále pachatel mívá primitivní či naopak přehnané požadavky vůči oběti či

obětem, nebo oběti zadává speciálně nepříjemné či dokonce nesnesitelné pracovní úkoly, přestože ostatním zaměstnancům tyto úkoly žádné obtíže nečiní, a dokonce je vykonávat chtějí, anebo dokonce ukládá vyloženě zdraví škodlivé a nebezpečné úkoly. Také se objevuje trvalá, přehnaná kontrola zaměstnance, bezdůvodné změny pozice oběti, zbavování kompetencí, zamlčování důležitých informací či znevažování psychického stavu (Chromý, 2014, s. 55-56).

Jedná se o jednu z podob mobbingu, také bývá používán termín mobbing shora. Šikana jedince je zde provozována ze strany nadřízeného. Důvodem může být snaha dosáhnout přizpůsobení jedince či vynucení si jeho poslušnosti anebo cílená činnost k odchodu oběti k jinému zaměstnavateli (Chromý, 2014, s. 55).

1.2.3 STAFFING

„Staffing – forma šikany zaměřená zdola nahoru a sice neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení zruinovat, případně celý jeho tým či firmu“ (Chromý, 2014, s. 56).

V tomto případě závadného chování je rovněž rozdílná pozice oběti a pachatele. Pachatelem bývá nebo bývají zaměstnanci a obětí nadřízený nebo zaměstnavatel. Pachatelé kladou překážky naplňování role vedoucího tím, že neplní své pracovní úkoly, zamlčují podstatné informace pro řádné rozhodování v postavení nadřízeného. Příčinou může být snaha útočníka či útočnicků dosáhnout a vyrovnat se pozici, jež zastává nadřízený (Chromý, 2014, s. 57).

Huberová uvádí, že tento typ mobbingu je méně častý než bossing. Vyskytuje se například je-li nadřízený oproti podřízeným výrazně mladší, má-li vyšší vzdělání, byl-li předchozí nadřízený oblíben, je-li pracovní skupina pevně semknutá nebo když někteří s místem nadřízeného počítali anebo si přáli za vedoucího někoho jiného, a proto tudíž podrývají jeho vedoucí postavení (1995, s. 52-53).

1.2.4 BULLYING

Označení bullying s sebou nese jednoznačně definovaný pojem. Ve VB, USA a Austrálii se používá termín bullying, v ČR a střední Evropě spíše výraz mobbing.

V USA toto označení zahrnuje mobbing i bossing. Tam, kde je používáno obou termínů, je bullying odlišován od mobbingu tím, že u bullyingu je páčáno na oběti fyzické násilí (Svobodová, 2008, s.19).

Beňo definuje bullying jako „*hrubé a násilnické chování ve škole, ale také na pracovišti*“ (2015, s. 120) a uvádí jeho 4 nejčastější projevy. Za první emoční, vztahové násilí, druhým projevem je násilí verbální (slovní, písemné), třetím je násilí přímo fyzické, a čtvrtým je kyberšikana (agrese, útoky, výpady násilí) pomocí moderních technologií (Beňo, 2015, s. 121-122).

Encyklopedie šikany označuje bullying za termín významem podobný termínu mobbingu. V zásadě jde o psychický teror v zaměstnání, soustavné pletichaření a šikanu. Dopouštějí se ho spolupracovníci nebo nadřízení s účelem uškodit oběti. Ve většině případů bullying způsobí oběti onemocnění nebo v krajním případě zapříčiní až pokus o sebevraždu. Jedná se o soustavné útoky, agresi, trvající nejméně 6 měsíců, probíhající alespoň jedenkrát týdně (Mobbing free institut, online, 2017).

„*Pokud se tyto útoky nahrávají a šíří přes mobilní telefon, e-mail, internet či blog, mluví se o „e-bullyingu“ nebo častěji o „cyber bullyingu“ (kyberšikaně).*“ (Bezpečný internet, online, 2017)

1.2.5 DISKRIMINACE

K tomu, aby byl mobbing formou diskriminace, musí být jeho pohnutkami dle antidiskriminačního zákona některé z „*tzv. diskriminačních kritérií, kterými jsou: rasa a etnický původ, národnost, pohlaví, věk, sexuální orientace, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor.*“ (Veřejný ochránce práv, online, 2017)

Lze se setkat i s termínem dissein čili oběť diskriminovat a zdiskreditovat. Dopouštějí se jí mladí s úmyslem opovrhovat a pomluvit oběť. Ta bývá označena za odlišnou, je jí pohrdáno a je vyloučena ze skupiny. Mnohokrát vzniká z předsudků vůči rase, náboženství, pohlaví, věku či politického smýšlení (Mobbing free institut, online, 2017).

1.2.6 DEFAMING A SHAMING

„Do oblasti šikany se někdy také řadí pojmy *defaming* a *shaming*, kde se jedná o otevřený a neférový útok na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace.“ (Mobbing free institut, online, 2017)

Lze přeložit jako „zostouzení“, „pomlouvání“, „znevažování“. Shaming je zaměřen především na poškození jednotlivce. Defaming se orientuje na větší skupinu a bývají při něm využívána média (VŠFS, online, 2017).

1.2.7 SEXUALNÍ OBTĚŽOVÁNÍ

Sexuální obtěžování lze definovat jako nežádoucí jednání sexuálního charakteru (nevhodné sexuální vtipy, návrhy a poznámky intimní povahy, emaily se sexuálním zabarvením), dále fyzický projev sexuálního obtěžování (nežádoucí doteky, polibky, sexuální vydírání až znásilnění) (Šimečková, Jordánová, 2015, s. 34-35).

Huberová rozlišuje flirt a sexuální harašení. Flirt je chápán jako oběma stranám příjemná záležitost. Oproti tomu u sexuálního obtěžování jde pro oběť nepříjemné a nepříjemné způsoby chování vůči její osobě. Jde o chování, které si obtěžovaná osoba nepřeje, ponižuje a uráží ji, je nucena překračovat vymezené hranice a je vystavena negativním následkům, pokud takovéto praktiky odmítne. Aby se v tomto případě jednalo o mobbingové aktivity, musí být naplněna podmínka opakovanosti takového nevhodného chování a musí se dít po delší dobu. U této mobbingové agrese se na rozdíl od ostatních praktik již hovořit o typické oběti dá a jsou jí vystaveny hlavně ženy. Následky sexuálního obtěžování nejsou vůbec zanedbatelné, oběti trpí psychosomatickými následky, špatným spánkem, nočními můrami, úzkostmi, poruchami příjmu potravy a narušením společného partnerského života (Huberová, 1995, s. 81-83).

1.2.8 STRAINING

„*Straining*“ – přeloženo z anglického jazyka jako „*námaha*“ „*přetěžování*“, „(vy)nucení.“ (Beňo, 2015, s. 136)

Straining je novým termínem, který není ještě široce zavedený. Nejvíce je využíván v italské legislativě. Jedná se o rafinovanou a hůře odhalitelnou formou mobbingu. Útoků nemusí být oproti mobbingu mnoho, nicméně mají značné a trvalé následky spojené s dlouho trvajícím zhoršením pracovních podmínek. Vůči oběti je v zaměstnání vyvíjen nadměrný tlak, přináší jí námahu, zátěž a snadno přerůstá v psychické násilí. Beňo popisuje 4 fáze strainingu: První je přítomnost negativního a nepřátelského chování vůči osobě (útoky a psychické násilí), druhou je již trvalé nepřátelství, poškozující útoky vůči spolupracovníkovi, třetí fází je výskyt psychosomatických obtíží u oběti, poslední čtvrtou fází je ztráta pracovního místa (Beňo, 2015, s. 136–138).

1.2.9 CHAIRING

Chairing podle překladu znamená „boj o židli“. Pod touto specifickou formou násilí na pracovišti se tedy ukrývá „*soupeření pracovníků o vedoucí pozici na pracovišti*“ nebo jej také můžeme popsat jako mobbing ve vyšším vedení společnosti (Chromý, 2014, s.58).

Podle studie o firemních psychopatech, od amerických psychologů Babiaka a Hareho, je dvacetinásobně vyšší výskyt psychopatů u osob v manažerských pozicích než v běžné populaci. Jedním ze znaků psychopatologické osobnosti je obrovská touha po moci, neschopnost výčitek svědomí, bezcitný kalkul bez ohledu na zájmy, potřeby a pocity druhých. Vyšším vedením jsou tito firemní psychopaté často vnímáni pozitivně, jelikož mají osobité kouzlo, prezentační styl, kreativitu, jsou schopni strategického myšlení a disponují dobrými komunikačními dovednostmi. Neočekávaně ovšem, pokud zastávají vedoucí pozice, neoplývají manažerskými dovednostmi (Chromý, 2014, s. 58-59).

1.2.10 STALKING

Stalking lze popsat jako dlouho trvajícím (minimálně však 6 týdnů), úmyslné a soustavné obtěžování a pronásledování oběti, nijak nežádaná a nechtěná pozornost ze strany agresora, nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění oběti. Alarmujícím faktem je, že až příliš často končí násilnou smrtí oběti! Příčinou bývá snaha někoho ovládat a mít nad ním moc. Existují různé formy stalkingu jako například neustálá

snaha kontaktovat oběť či manifestace agresorovy moci a síly (výhrůžky, následování oběti, kamkoli se vydá, ničení a poškozování věcí patřících oběti). Stalking způsobuje u oběti těžké psychické následky (Beňo, 2015, s. 115-118).

1.3 PŘÍČINY ŠIKANY

„Většina odborníků se domnívá, že spouštěčem bývá vždy konflikt. Většinou celkem banální.“ (Huberová, 1995, s. 17)

Rozhodujícím faktorem, jak se konflikt bude vyvíjet a zda přejde v šikanu, je pracovní klima a atmosféra, která panuje v podniku jako celku. Neustálé napětí, časový tlak a přehnané požadavky vedou ke stresu a stres s sebou přináší agresí, ta vyžaduje naopak zpětně určitou ventilaci stresu (Huberová, 1995, s. 17).

„V těch nejhorších případech uděláme své nervové soustavě dobře tak, že zneprůjemníme život těm ostatním.“ (Huberová, 1995, s. 18)

Dalším faktorem podporujícím vznik patologického pracovního prostředí je špatný styl řízení. Často sami nadřízení šikanují své podřízené, anebo jsou nepřímými strůjci. Slabý vedoucí vytváří stejné mobbingové klima jako příliš autoritativní šéf. Rozdílem je jen odlišný způsob působení, výsledkem je již zmíněné mobbingové klima. Neboť frustrace, zlost či strach se velmi často mění v agresivitu. Tato agresivita a nahromaděné negativní emoce se často ventilují proti tzv. obětnímu beránkovi, kterým může být jiná skupina či jednotlivec. Velmi nebezpečným jevem je pocit útočníků, kteří se cítí být chráněni masou, navozením pocitu domnělé sounáležitosti. V neposlední řadě je také jedním z faktorů pro vznik mobbingu i konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti (Huberová, 1995, s. 18)

Vynalézavost útočníků nezná mezí, chtějí-li se zbavit nechtěného kolegy. *Vše může začít legráckami, žertíky a posměšky. Postupně se připojí schválnosti, intriky a plánované úsilí agresora, aby se jeho oběť stala ve firmě černou ovčí, kdy do hry zapojí okruh svých spojenců. „Profesor Leyman popsal 45 nactiutrhačských forem chování mobberů, ale nejspíš jich bude více (Pavel Beňo)“* (Peníze, online, 2016).

Zákoník práce zakazuje diskriminaci, obtěžování a pronásledování na pracovišti. Zaměstnavatel má povinnost vytvářet pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky a dobré pracovní prostředí, proto je za vznik mobbingu na pracovišti vždy zodpovědný. „*Dovolat se svých práv a nad šikanujícími kolegy zvítězit ovšem bývá obtížné.*“ (Peníze, online, 2016)

Mobbing narušuje nejen pracovní pohodu, ale zasahuje i do soukromí oběti a ovlivňuje všechny její vztahy. Permanentní sociální stres a chronická frustrace prakticky eliminuje možnost odpočinout si i přes víkend (Huberová, 1995, s. 21).

„*Příčinou často bývá i nízká úroveň etiky na pracovišti. Evropské statistiky uvádějí, že obětí mobbingu je 5-8 % zaměstnanců. Až 20 % z těchto případů pak končí tragicky sebevraždou. Tato čísla jsou alarmující, bohužel ale pravdivá.*“ (IUS Wiki, online, 2016)

1.4 FÁZE MOBBINGU

Chromý (2014, s. 52-53) zmiňuje 6 fází reakce oběti mobbingu. V první fázi si oběť nespojuje sebe a mobbingové aktivity. O něco déle si všímá neobvyklých situací a pokládá je za náhodné, nesouvisející se svou osobou. Ve druhé fázi si již začíná uvědomovat, že tyto neobvyklé situace nebudou náhodnými a mají s ní co do činění. V této fázi si také oběť myslí, že za toto chování si může sama, chybu hledá na své straně. Ve třetí fázi uvažuje, zda si tyto neobvyklé situace přeci jen správně vykládá. Tápe, zda a koho má požádat o radu. Myslí si, že mobbing časem ustane, že je to jen přechodná záležitost. Ve čtvrté fázi je již oběť přesvědčena o cílenosti mobbingových aktivit vůči své osobě. Již se s tímto svěří i dalšímu člověku. Ten často oběti nevěří a pokud již oběti uvěří, uděluje bezcenné rady. V páté fázi má oběť strach z vývoje situace a také z nepříznivé odezvy. Trpí pocity opuštěnosti a samoty. V poslední, šesté, fázi se oběť snaží unikat z práce. Vybírá si volno, bývá na nemocenské – jednak, aby unikla, jednak má již v důsledku mobbingu narušené zdraví. Může se také pokusit o sebevraždu (Chromý, 2014, s. 52–53).

Kratz popisuje na rozdíl od Chromého pouze 4 fáze mobbingu. V první fázi došlo ke konfliktu, který nebyl správně vyřešen. Radí používat osvědčené postupy při řešení konfliktů, jinak v konfliktu získá převahu silnější ze stran a vzniknou podmínky pro rozvoj mobbingu. Nicméně uvádí, že v této první fázi se dá většina konfliktů relativně úspěšně odstranit a vůbec se nemusí v mobbing rozvinout. Druhá fáze se dle Kratze projevuje již soustavně vykonávaným psychoterorem nabývajícím různě zákeřných praktik. Při této fázi oběť ztrácí potřebnou sebedůvěru a dochází k rozvoji stresových reakcí. Ve třetí fázi dochází již k zapojení personálního řízení do celého procesu. Kratz uvádí, že vedoucí, který si všimne mobbingu až nyní, nebo předtím situaci nechtěl řešit, není kvalitním profesionálem. Také zmiňuje, že z výzkumů vyplývá, že v průměru až dva roky trvá, než se vedení mobbingem na pracovišti začne zabývat, a to většinou po poklesu produktivity práce. Bohužel v této fázi často dochází k tomu, že oběť již nedokáže adekvátně (klidně a asertivně) reagovat, protože už má dosti narušenou psychickou a fyzickou rovnováhu. Z tohoto důvodu je nakonec oběť namísto agresora považována za původce způsobené situace a bývá potrestána například přeložením, kam se ovšem donese i její „zlá“ pověst a následně se i z tohoto důvodu může opět stát terčem mobbingu. Čtvrtou čili, poslední, fází je dle Kratze vyřazení z firemního kolektivu. Většinou přeložení oběti na jiné místo již nepomůže zajistit její perfektní a 100 % výkon. Firma dospěje k rozhodnutí, že je potřeba dát této oběti výpověď ze zaměstnání. Většinou ani pracovně-právní předpisy nepostačí k tomu, aby oběť v zaměstnání zůstala. Firma jí nabídne pozitivní pracovní posudek výměnou za to, že výpověď podá sama. Oběť často již psychicky i fyzicky vysílená firmu bez protestu opustí. Kratz uvádí, že opuštění firmy může být formou již výše zmíněné podané výpovědi, onemocněním, případně předčasným důchodem a dále pak nejhorším možným způsobem čili sebevraždou! Pokud přeci jen oběť v zaměstnání zůstává, nechce výpověď podat, je zatlačena do podružné role a mobbing může pokračovat dál. Nakonec stejně, úplně vyčerpaná, oběť výpověď sama podává, a tudíž navíc ještě ztrácí nárok na odstupné, které jí za odpracované roky náleží (Kratz, 2005, s. 22-33).

1.5 PACHATEL A OBĚŤ

1.5.1 CHARAKTERISTIKA PACHATELE

Ačkoliv nelze určit naprosto typickou charakteristiku mobbera, určité charakteristické rysy mohou napovídat o jedincově psychopatologii. Je to často jedinec, u kterého je typická absence empatie, který nezná morální zábrany, úctu, netrpí výčitkami svědomí, rád ponižuje a zneužívá druhé. Mobber je často rovněž osoba egocentrická, vysoce autoritativní s pocity vlastní důležitosti a neúměrnou ctižádostivostí. Je u něj enormně vyvinut talent podvádět a přesvědčivě lhát (Ihned, online, 2017).

Chromý zmiňuje studii amerických psychologů Paula Babiaka a Roberta Hara o firemních psychopatech. Výsledkem studie bylo zjištění, že výskyt psychopatů v manažerských pozicích je dvacetinásobně vyšší než u obyčejné populace. Projevuje se u nich obrovská touha po moci, bezohlednost, neznají výčitky svědomí. Mají vysoké pracovní výsledky a dostávají se do vedoucích pozic (Chromý, 2014, s. 58-60).

Odborníci rozlišují pachatele mobbingu na strůjce, náhodné pachatele a spoluúčastníky. Strůjce – tento pachatel je původcem hanebností páchaných na oběti. Může působit sám, ale také s dalšími spoluúčastníky. Náhodní pachatelé – jsou strany z počátku absolutně bezvýznamného konfliktu, ze kterého se vyvinul trvalý spor. Časem jeden z náhodných pachatelů dosáhne převahy a je na něm, zda druhého bude sužovat i nadále, nebo těchto činností zanechá. Spoluúčastníci – jedni se aktivně podílejí na útisku oběti (například posměšnými poznámkami), druzí dělají, že nic nevidí a netečně psychickému násilí dopomáhají. Zde je důležité zmínit, že rovněž i na pasivní spoluúčastníky padá zodpovědnost, protože se mobbing děje většinou pouze s přispěním těchto spoluúčastníků, kteří nikterak pachateli nebrání (Huberová, 1995, s. 23-24).

Ženy, jako pachatelky mobbingu si za oběti volí většinou opět ženy a používají aktivní způsoby mobbingu (posměch, poštvávání za zády, neustálou kritiku). Kdežto muži jako pachatelé mobbingu používají spíše metody pasivní (ignorace kolegy, poukazování na nedostatky a cynické osobní poznámky) (Huberová, 1995, s.24-25).

1.5.2 CHARAKTERISTIKA OBĚTI

Jak již Chromý zmiňuje, nedá se hovořit o společných specifických charakteristikách obětí, ale většinou o chorobnosti pachatele nebo sociální skupiny (2014, s. 53).

Kratz zmiňuje, že se více obětí šikany na pracovišti stávají ženy než muži. Více ohroženy bývají osoby osamocené – například jedna žena v čistě mužském kolektivu, nebo naopak jeden muž v kolektivu čistě ženském (Kratz, 2005, s. 20).

Obětí mobbingu se může stát každý, i naprosto normální muž či žena, nemůžeme definovat typickou oběť. Většinu ohrožení mobbingem mohou být vystaveny osoby, které se od ostatních něčím odlišují nebo jsou něčím nápadné (například příslušníci menšin, cizinci, tělesně postižení, svobodné matky) (Huberová, 1995, s. 20). Také úspěšné osoby (například ti, kteří byli povýšeni) se mohou stát rovněž terčem mobbingu. Též v kolektivu noví spolupracovníci nemají lehké postavení a rovněž jsou mobbingem ohroženi (Huberová, 1995, s. 21).

1.6 NÁSLEDKY MOBBINGU PRO OBĚŤ

Huberová uvádí, že stačí půl roku mobbingu a oběti začnou sužovat fyzické nebo psychické obtíže. Psychosociální stres vysoce ohrožuje lidské zdraví, a mobbing právě obětí tento extrémní sociální stres způsobuje. U obětí se objevují stresové reakce a psychosomatické choroby jako například: srdeční i oběhové poruchy, obtíže s dýcháním, migrény, bolesti zad, potíže s trávením až onemocněním trávicího ústrojí (žaludeční vředy). Nejčastějšími psychickými následky bývají deprese, poruchy koncentrace, poruchy spánku, nízké sebevědomí. Navíc tyto psychické obtíže mohou vygradovat až v psychiatrické příznaky se sebevražednými myšlenkami. Odborný odhad hovoří, že zhruba 20 % ze všech sebevražd má příčinu v mobbingu (Huberová, 1995, s. 12-14).

Kratz zmiňuje pokles kvality života oběti mobbingu a závažné poškození jejího sebehodnocení i fyzického a psychického zdraví. Zákonitě rovněž zvýšená nemocnost

má i pro oběť ekonomický dopad, jelikož nedosahuje takových příjmů, kterých by dosahovala, pokud by pracovala (Kratz, 2005, s. 34-35).

1.7 NÁSLEDKY MOBBINGU PRO ZAMĚSTNAVATELE

Kratz uvádí pokles výkonnosti celého pracovního týmu jako zákonitý důsledek mobbingu způsobený neschopností oběti pracovat na 100 % a agresorem, který místo pracovního výkonu práci zanedbává, mrhá časem a silou tím, že vymýšlí a osnuje další útoky. Tyto pracovní síly tudíž schází, výkonnost oddělení klesá, stejně jako klesají zisky podniku. Kratz také poukazuje na rozpor, že zaměstnanec, který mobbing provozuje, tudíž tím poškozuje firmu, bývá ještě odměňován prostřednictvím své mzdy (Kratz, 2005, s. 32).

Chromý se rovněž zmiňuje o ekonomickém hledisku mobbingu jako o závadném a neproduktivním chování (2014, s. 41). Statistické výzkumy ukazují alarmující výsledky, a to takové, že již desítky milionů osob se setkaly v zaměstnání s násilím v jeho nejrozmanitějších podobách, a to jen v rámci EU (Chromý, 2014, s. 45).

Mobbing ohrožuje každého člověka, negativně působí na hospodářství a je nebezpečím pro společnost (Huberová, 1995, s. 16).

2 BOJ PROTI MOBBINGU

Zásadním předpokladem pro úspěšný boj s mobbingem je **dostatek informací snadno dostupných oběti** (jak se mobbing projevuje, jeho znaky, podle kterých jej lze rozpoznat), **zaměstnavateli** (podle čeho a jak zjistit přítomnost mobbingu na pracovišti) **a společnosti** (to, že mobbing není záležitostí jedince, že si za něj oběť nemůže, že se jedná o nebezpečnou a patologickou záležitost, která může dokonce skončit až sebevraždou oběti mobbingu) (Ihned.cz, online, 2017).

2.1 ZÁKONNÁ ÚPRAVA PROTI NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

Násilí na pracovišti představuje porušení **Listiny základních práv a svobod**, článku 10, odst. 1, z roku 1993. Zde je deklarováno právo každého na ochranu své důstojnosti, dobré pověsti, jména a své osobní pověsti. Článek 28 deklaruje zaměstnanci právo na uspokojivé pracovní podmínky. Mezinárodním závazným právním dokumentem je **usnesení č. 2001/2339 přijaté Evropským parlamentem**, zaměřené na boj se šikanou na pracovišti. V roce 2007 byla podepsána **Rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti**. Ustanovuje povinnosti zaměstnavatele pro prevenci a řešení šikany. Rovněž **Zákoník práce** poskytuje obětem násilí na pracovišti zákonnou ochranu zaměstnance, rovné zacházení a zákaz jakékoli diskriminace. Tato zákonná ochrana zaměstnance je rozsáhle pojata, určuje povinnost zaměstnavatele ochránit zaměstnance, tedy i před násilím na pracovišti. Též zakládá povinnost zaměstnavateli i vedoucím pracovníkům, zajistit zaměstnanci bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a pracovníkům povinnost oznámit nadřazenému nedostatky a závady, které bezprostředně či závažně ohrožují bezpečnost nebo zdraví pracovníků při výkonu zaměstnání (Šimečková, Jordánová, 2015, s. 44-45). Zákoník práce také poskytuje zaměstnavateli nástroje (snížení mzdy a odebrání osobního příplatku) k potrestání zaměstnanců, kteří porušují své pracovní povinnosti (Šimečková, Jordánová, 2015, s. 63).

2.2 SEBEOBRANA OBĚTI

Jednou z taktik mobbingu bývá na počátku **pomlouvání oběti**, které má různé podoby například: zákeřné šuškáni, tajuplné narážky, zveličování událostí, škodolibé

osočování, znevažování u nadřízeného, obviňování z různých věcí a psaní anonymních dopisů. Huberová uvádí, že by oběť neměla váhat a měla by být aktivní co nejdříve, dokud nejsou vymezené žádné skupiny. Doporučuje oběti zeptat se osob, kterým důvěřuje, zda je to pravda, pak zjistit, kdo pomluvy roznáší a před všemi tuto osobu s jejími pomluvami přímo konfrontovat – věcně a klidně. Nebude pro ni lehké celou věc zapřít. Zřejmě se předpokládaný původce pomluv bude snažit z celé situace uniknout tvrzením, že to neřekl a bude se vymlouvat na někoho dalšího. Huberová (1995, s. 41) radí nadále vytrvat a posupovat podle návodu: „*Škoda, že si nedokážete vzpomenout od koho jste tu pomluvu slyšel? Jistě chápete, že teď musím celý případ oznámit vedoucím*“, a dodává, že je důležité stejně celou věc nadřízenému oznámit. Doporučuje oběti jasně a viditelně zastávat obranný postoj s tím, že nebude tolerovat pomluvy proti své osobě (Huberová, 1995, s. 39-42).

Další snahou aktérů mobbingu je **vyločit oběť z kolektivu**. Toto nejčastěji činí tím, že odmítnou pomoci, ačkoliv pomoci mohou, nebo zavírají před obětí dveře, dávají najevo, že s obětí nechtějí pracovat, ignorují oběť (nezdraví, nekomunikují, neodpovídají na dotazy), brání oběti vyjadřovat se (utnou ji při začátku jejího sdělení), nepředávají jí podstatné informace, ukončují rozhovor, když se oběť k nim přiblíží, straní se jí, odcházejí. I zde Huberová radí začít co nejdříve s obrannými strategiemi jako například poprosit spojence o podporu. Klidně si i události zaznamenat, pokud by došlo ke konfrontaci, aby byla oběť schopna konkrétně a věcně popsat projevy týkající se jejího vyloučení. Také dále radí, že pokud nedojde ke konfrontaci, má se oběť opět obrátit se na nadřízeného. U vyloučení z kolektivu Huberová doporučuje posílit vlastní jistoty v soukromém životě prostřednictvím přátel, rodiny a koníčků, čímž lze dojít k dosažení odstupu a načerpání potřebné energie k zvládnutí tohoto teroru (Huberová, 1995, s. 46-49).

Sabotování práce je další z mobbingových strategií a bývá často užíváno při staffingu. Děje se tím, že oběti mizí pracovní materiály a náčiní, dochází k falšování a poškozování hotové práce oběti, úmyslně je jí lháno o datech schůzek, novém procesu výroby atd., dochází ke zpronevěře i ke krádežím jejích věcí, jejích nových nápadů, které jsou vydávány za mobberovy. Při tomto typu mobbingu Huberová doporučuje, pokud to jde učinit potřebná opatření – například zamykat si skříňku, zaznamenávat si

toto maření činnosti i důkazní materiál (když není na dokumentu podpis oběti, ale padělatele...). Také by oběť měla opět požádat o pomoc. Huberová uvádí vhodnou formulaci: „*Jsem si vědoma, že právě vznáším závažné obvinění, a také vás prosím, aby tento rozhovor zůstal jen mezi námi, bohužel, vše nasvědčuje tomu, že ...*“ (Huberová, 1995, s. 55). A zmiňuje i ofenzivní opatření, kdy oběti tyto události může potvrdit i jiná osoba (může s ní například zkontrolovat nářadí, dopisy, složky) a později, je-li potřeba dosvědčit toto tvrzení (Huberová, 1995, s. 52-55).

Mezi další mobbingové strategie patří také „**znevažování výkonů a schopností oběti**“ (Huberová, 1995, s. 56-61). Většinou se jedná o zveličování bezvýznamných záležitostí, jejich roznášení a neustálé opakování, ustavičné výtky a kritika, znejišťování (tím, že dochází ke zpochybňování rozhodnutí), snižování motivace (sděleními, že to oběť nedokáže, nemá na to), omezování kompetencí (spolupracovníci přidělují oběti podřadnější práci – dopustí-li to však nadřízený) a zpochybňování odborné kvalifikace (hodnocením nesouvisejících okolností). Proti přehnané kritice Huberová radí oběti zaujmout sebevědomě stanovisko, že ví, že udělala chybu, ale má zároveň rozhodně sdělit, že takové reakce jsou dosti zveličené: „*Už jste na to třikrát upozorňoval, myslím, že to bylo dostatečné.*“ (Huberová, 1995, s. 61) Oběť by neměla zapomínat, a naopak by měla umět poukázat na své silné stránky. Nabízí se také dovednost využít protivníkových slabostí: „*Napadá mne, že mne neustále kritizujete, asi se vám zdám být velmi důležitá. Či se pouze snažíte odvést pozornost od vlastních nedostatků?*“ (Huberová, 1995, s. 61)

Velice často se mobbeři uchylují k taktice **poškození osobnosti a jejího soukromí**. Předmětem výsměchu se stává soukromý a intimní život, zesměšňování vzhledu, imitování oběti, vysmívání se nedostatkům a fyzickým vadám. Mobbeři se šťourají v pro oběť citlivých tématech, odsuzují či znevažují náboženské či politické přesvědčení, probírají soukromý život oběti, poškozují nebo zcizují její věci (od vypuštěných kol, po rozbité a „ztracené“ věci). Navíc trýzní oběť i po práci prostřednictvím telefonátů (anonymních, hrubých, uprostřed noci apod.), vtahování členů její rodiny do celé věci, neustálými narážkami na její psychické zdraví. I u tohoto případu mobbingu je potřeba najít mezi kolegy ty, kteří budou ochotní zastat se oběti. Huberová doporučuje již při prvních případech osobní šikany vymezit jasné hranice

jednak proto, že na začátku má oběť své sebevědomí ještě dostatečně jisté a „zcela neškodné poznámky“ se ještě nevyvinuly v otevřenou a nesnesitelnou agresi. Radí neprodleně odrazit urážky, pokud možno rozhodným jistým a odhodlaným tónem: „*Do mého soukromého života vám nic není a napříště si takové poznámky, prosím, odpusťte!*“ (Huberová, 1995, s. 66) Na neurčité narážky doporučuje rovněž reagovat a zeptat se, jak to útočník myslel. Oběť, ale také může volit stejné zbraně jako útočník a s úsměvem odpovědět: „*Velmi ubohé, že musíte hledat rozptýlení v mém soukromém životě. Z toho se dá zpětně usuzovat na vás.*“ (Huberová, 1995, s. 67) Tato taktika ovšem může v útočníkovi podnítit ještě větší snahu oběť ponížit. Pokud již oběť situaci nezvládá, je nutností řešit celou situaci s nadřazeným. Důležité je vylíčit srozumitelně a jasně celou záležitost a zmínit zásadní okolnosti a dopady, které tyto útoky vůči oběti způsobily (Huberová, 1995, s. 67).

Důležitou defenzívou při **sexuálním obtěžování** je podle Huberové dát agresorovi jasně a pevným postojem najevo, že toto je pro oběť nepřijatelné chování a agresora důrazně vyzvat, aby se takové chování již nikdy neopakovalo. Oběť může volit také fyzickou odpověď, jako je facka nebo odstrčení. Je-li oběti nepříjemný přímý rozhovor s agresorem, může napsat „*obžalovací dopis*“ a poslat ho agresorovi doporučeně. V dopise by oběť měla věcně a přesně popsat, kdy a jakým způsobem k sexuálnímu obtěžování došlo, vylíčit způsobené pocity a obtíže, které ji od té události sužují, formulovat požadavky na změnu agresorova chování a zmínit důsledky, pokud ke změně nedojde (komu bude toto obtěžování oznámeno, např. – spolupracovníkům, nadřízenému či policii). Dále lze anonymně umístit na agresorův stůl výstřižky novinových článků na téma sexuálního obtěžování. Další obrana je možná zkompromitováním a zesměšněním útočníka před spolupracovníky či nadřízenými: „*Ach, zopakujte, prosím vás, ten vtip, který jste dnes vyprávěl, možná, že se i ostatní pobaví vaší perverzitou.*“ *Anebo:* „*Jak jste ten výrok mínil, já jsem jej absolutně nepochopila.*“ (Huberová, 1995, s. 86) Rozhodně je přínosné zaznamenávat si všechny případy, okolnosti, i to, zda a komu věc byla oznámena a co oběť podnikla (Huberová, 1995, s. 86).

Veřejný ochránce práv uvádí tato východiska při řešení šikany v pracovněprávních vztazích. Oběť šikany se může zákonným způsobem **domáhat svých práv** čili obrátit se

se stížností na zaměstnavatele, aby zjednal nápravu. Dle § 276, odst. 9 Zákoníku práce, se může také dožadovat po zaměstnavateli, aby zachovával zásadu rovného zacházení vůči všem zaměstnancům. Nedojde-li ze strany zaměstnavatele k nápravě, má oběť možnost **obrátit se na příslušný oblastní inspektorát práce** s podnětem ke kontrole. Inspektorát je povinen dodržovat mlčenlivost o osobě oznamovatele. Bude-li se oběť chtít dožadovat finanční náhrady bude muset podat žalobu k soudu (Veřejný ochránce práv, online, 2017).

Bednář doporučuje několik sebezáchovných strategií. Podstatné je zvedat si sebedůvěru, prostřednictvím aktivit, které člověka baví, naplňují, zdokonalují a nesouvisí se zaměstnáním. Rovněž přátele by měl hledat mimo pracovní kolektiv a často se s nimi setkávat. Doporučuje „*důsledně zavést rituál vnitřní hranice*“ (Bednář, 2013, s. 154). Jedná se o vytěsnění myšlenek na práci, jakmile člověk opustí budovu firmy. Bednář zmiňuje, že tato strategie vyžaduje zvýšené úsilí, ale pokud se vyvine snaha, realizovat se to dá. Také doporučuje nezůstávat v zaměstnání déle, než je to nezbytně nutné a odmítat od spolupracovníků různé výhody, které zavazují, tím je možné držet si je od těla. Rozhodně jim nesdělovat žádné osobní trápení, ale ani budoucí plány. Také je pokud možno nedráždit dobrou náladou. Pokud je vyžadována práce, kterou osoba nemá vykonávat – obrátit se na toho, kdo ji zadal, mezi čtyřma očima a asertivně oznámit, že toto vykonávat nebude. Bude-li i nadále na vykonání trvat, může souhlasit, ale pod podmínkou, že zadaný úkol dostane písemně. Důležité je dát najevo, co již osoba není ochotna a ani povinna podle pracovní smlouvy vykonávat. Při této strategii je důležité chovat se slušně, mírně, asertivně a ani nenaznačit vědomí si své výhry, jelikož by se dotyčný mohl rozhodnout někdy příště toto odmítnutí náležitě spočítat (Bednář, 2013, s. 154-155).

Beňo zmiňuje také možnost medializovat vznik a vývoj tohoto problému, pokud se zaměstnavatel těmito otázkami není ochoten začít zabývat. Zasažený také může vyhledat pomoc u obecně prospěšných společností, které nabízejí zdarma podporu obětem mobbingu. Jednou z takových společností může být například Mobbing Free Institut. Oběť mobbingu může rovněž volit metodu tzv. veřejného slyšení. Při tomto veřejném slyšení se dostane příležitosti k vyjádření se oběma stranám. Jak upozorňuje

Beňo, tato metoda sice může být pro oběť určitým rozsahem stresující, ale na druhé straně přináší hodně užitečných informací o chování protistrany (Beňo, 2015, s. 84).

Svobodová uvádí 3 důležité kroky pro výběr obrany. Prvním krokem je poznat svou situaci a svého protivníka. Druhým a důležitým krokem je vedení si deníku, kam si oběť zaznamená všechny okolnosti útoku (co, kdy a jak se stalo, byl-li někdo události přítomen). Třetím a neméně důležitým krokem je nalézt si spojence (získat si kolegy jako svědky nebo i obránce) a naklonit si k sobě i nadřízeného. Obtížné, ale důležité je jasně ukázat agresorovi, že takové způsoby mu nebudou trpěny, chovat se sebevědomě, neukazovat rozpačitost. Svobodová radí nehledat vinu v sobě, protože mobber je ten, kdo nese vinu. Ve vhodném okamžiku je potřeba opět celou situaci oznámit nadřízenému (Svobodová, 2008, 23-25).

2.3 BOJ PROTI MOBBINGU ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE

Boj firmy proti mobbingu musí započít především před vznikem a rozvojem samotného problému, tedy ustanovením preventivních opatření k zabránění vzniku mobbingu, či pokud již nastal, efektivními nástroji k jeho řešení. Též výběr vhodných vedoucích (těch, kteří umí zajistit správný pracovní výkon, vytvořit pozitivní pracovní prostředí a zároveň aktivně řešit konflikty) je zásadní oblastí boje proti mobbingu ve firmě. Zaměstnavatel by se měl také zaměřit na školení vedoucích zaměstnanců, aby byli schopni tyto konflikty konstruktivně řešit (Bednář, 2013, s. 90-91).

Zaměstnavatel může využít hned několika prostředků k nastavení a zajištění zdravého pracovního prostředí pro své zaměstnance. Mezi tato opatření patří pozornost na sociální adaptaci nových pracovníků, výběr vhodných vedoucích pracovníků s manažerskými kompetentnostmi (komplexní schopnosti, osobnostní a sociální vlastnosti), podpora a zavedení 360° zpětné vazby, metoda socio mapování, budování etické infrastruktury organizace (prostředky a postupy k řešení a odstranění negativních jevů v zaměstnání, například etický kodex), provádění etických (sociálních) auditů, založení funkce firemního ombudsmana (Chromý, 2014, s. 60-64).

Důležitým předpokladem boje proti mobbingu je pozitivní pracovní atmosféra a schopnost nadřízeného na pracovišti ji vytvořit. Rovněž by se nadřízený měl aktivně zajímat o vztahy mezi pracovníky a při konfliktech být aktivním článkem pro urovnání sporu. Kratz se domnívá, že dopustí-li nadřízený vznik mobbingu u svých podřízených, porušuje hrubě své pracovní povinnosti, neboť právě jednou z jeho povinností je zabezpečit správný výkon pracovních povinností a zároveň nejvyšší možnou pohodu pracovníků (Kratz, 2005, s. 51).

Vedoucí by měl umět rozpoznat náznaky, které nasvědčují mobbingu, mezi jeho podřízenými a měl by ihned aktivně zasáhnout. Rovněž by měl být schopen oběti poskytnout potřebné informace k její obraně. Dalším předpokladem dobré vedoucí práce je dohlédnutí na řádné začlenění nových pracovníků do stávajícího kolektivu. Může určit vhodného pracovníka, který by nováčkovi pomáhal a dohlídl na jeho správné včlenění do kolektivu. Vedoucí by rovněž neměl trpět pletichaření, donašečství a rozhodně nepřecházet stížnosti podřízených, nýbrž by se jim měl aktivně věnovat, neboť to, že se mu pracovník svěří, znamená, že mu jako svému nadřízenému důvěřuje. Nadřízený by rovněž měl zastávat postoj a sdělovat, že mobbing je na jeho oddělení zcela nepřijatelný (Kratz, 2005, s. 49-81).

Přehlížení konfliktů mezi zaměstnanci jako jejich soukromou záležitost nebo jen útočnickovu mizernou náladu, považování stížností za malichernosti či přehánění oběti je závažnou chybou, které se dopouští špatní vedoucí (Kratz, 2005, s. 31).

Huberová zmiňuje, že u mobbingu stále převládají tendence, že oběť bývá postižena hned dvakrát. Prvně samotnou agresí, podruhé je to v tom případě, když dojde k jejímu přeložení na jiné místo, místo toho, aby byl pachatel řádně sankcionován a potrestán (Huberová, 1995, s. 91).

3 PREVENCE MOBBINGU

Ten, kdo je dobře informován, může se lépe bránit, včas zakročit a s větším úspěchem zareagovat (Huberová, 1995, s. 8).

„*Nejúčinnější obranou je prevence.*“ (Ihned.cz, online, 2017) Zásadní roli při prevenci zastávají personalisté. Ti by měli rozpoznat mobbera a zajistit, aby nebyl do firmy vůbec přijat. Mobber je patologický jedinec, který ovšem navenek není lehce rozpoznatelný. Schopný personalista může použít vhodně zvolené otázky a odhalit konkrétní charakteristické rysy, které poodhalí pravou tvář uchazeče o toto zaměstnání (Ihned.cz, online, 2017).

3.1 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE

Chromý (2014, s. 60) upozorňuje na zvyšující se společenskou potřebu snahy o kontrolu mobbingu. K tomu je potřeba nalézt a zároveň také používat efektivní nástroje a metody pro řešení mobbingových aktivit a k jejich odvracení, vzniku či rozvoji. Preventivním opatřením je **nepodceňování a snaha o dobré sociální začlenění a přizpůsobení nových pracovníků** do vztahů a do celkové atmosféry organizace. Účinným opatřením je **zavádění negativních a represivních postupů namířených proti pachatelům mobbingu** (snížení finančního ohodnocení, sesazení, propuštění) (2014, s. 61). Velmi důležitým faktorem pro boj a řešení mobbingu je dle Chromého **výběr vhodného vedoucího pracovníka**, který je „*manažersky kompetentní*“ (2014, s. 61). To znamená, že má vhodný charakter, vlastnosti a sociální schopnosti k tvorbě správných mezilidských vztahů a dokáže odpovídajícím způsobem řídit své podřízené. Proto je potřeba **vzdělávat vedoucí pracovníky**, aby byli schopni identifikovat různé podoby násilí na pracovišti a uměli s nimi pracovat. Další nápomocnou metodou dle Chromého je **sociomapping**. Tato metoda umožňuje zaznamenat a rozpoznat vztahy v sociálních skupinách a přispět tak k rozvoji vzájemné kooperace a efektivitě práce (2014, s. 62). Důležitým opatřením proti závadným vztahům je dle něj **tvorba a zavádění etických pravidel v rámci organizace**, nejčastěji etických kodexů. Jedná se o souhrn mimoprávních norem, ve kterých může být uveden i postup a druh postihu při porušení těchto pravidel. Přínosné pro organizaci je také **zřízení pozice firemního**

ombudsmana. Podstatou činnosti firemního ombudsmana je poskytnutí možnosti dostupného a bezelstného zdroje pomoci obětem násilí. Firemní ombudsman se nestává obhájcem oběti ani žalobcem pachatele, ale přezkoumává, vyhodnocuje a poskytuje postupy k řešení a prevenci problémových jevů a situací (Chromý, 2014, s.63-64).

Svobodová shrnuje tato nejdůležitější preventivní opatření: pravidelné hodnocení všech pracovníků, náležitě nastavená firemní kultura s vysokými morálními zásadami, výběr schopných vedoucích (VÚBP, 2007, s. 22).

3.1.1 SUPERVIZE

Supervizi lze definovat coby „*organizovanou příležitost k reflexi, která se zaměřuje na různé aspekty pracovní situace s cílem zkvalitnit práci a podpořit profesní růst pracovníka*“ (Havrdová a Kalina In Kalina, 2008, s. 233).

Supervizi můžeme popsat jako proces, který slouží ke konzultaci, zamyšlení a zhodnocení pracovní činnosti a činností spojených s profesním postavením. Mohou se jí účastnit pracovní týmy, skupiny pracovníků či jednotlivci. Supervizor navrhuje jiný úhel pohledu, poskytuje svůj soubor znalostí a přináší odborná doporučení. Profesionální supervize plynule vybuduje kvalitní vztah supervizora a supervidovaného. Poskytuje bezpečné prostředí akceptace, opory a pomoci. Podává informace a přináší nové podněty. Zaměřuje se rovněž na zapojení etických otázek a norem do společné činnosti. Pro přínosnost spolupráce je podmínkou uzavřít kvalitní ústní či písemný kontrakt (nejjasnější dohoda spolupráce supervizora a supervidovaného). V kontraktu je uvedena délka, frekvence, typ a cena supervize, dále osoba, skupina či tým, kterému je supervize určena. Důležitým předpokladem pro vybudování důvěry je předpoklad supervizorovy nestrannosti – to, že nebude mít žádné vazby a známosti s managementem (Venglářová, 2013, s.14-15). Supervize se střetává s obtížemi při zavádění do praxe nejčastěji tím, že vedení nemá povědomí o přínosnosti této metody, převládá malá motivace supervidovaných, strach z úniku sdělených informací atd. (Venglářová, 2013, s. 71).

3.1.2 KOUČINK

Koučink je metoda zaměřená především na stanovení cíle a jeho naplnění za pomoci kouče. Proti supervizi je více orientován na chování a výkonnost. Záměrně usiluje o odstraňování překážek pro maximální zapojení jedincových (skupinových, týmových) schopností, které povedou k vyššímu a žádoucímu výsledku. Dále koučink rozvíjí kreativitu a kreativní myšlení a také schopnosti naučit se novým věcem. Díky koučinku jsou nové situace, dovednosti a návyky rychleji zvládnuté a osvojené. Také podporuje a zdokonaluje přizpůsobivost a pružnost účastníků. Prvním krokem koučinku je stanovení cíle a uzavření kontraktu. Proběhne nasměrování a zacílení orientace společné práce. Dále se provede analýza a reflexe problému. Pracuje se na nalezení řešení, plánování akcí. Poté dochází ke snaze převést výsledky do reality a jejich pevnému ukotvení. Na závěr probíhá společné zhodnocení spolupráce (Venglářová, 2013, s. 64).

Koučink používá strukturovaný rozhovor s cílenými otázkami, na které se odpovídá konkrétními odpověďmi. Tento systém kladení otázek zlepšuje soustředěnost, podněcuje k přemýšlení a přináší nový úhel pohledu na skutečnost. Velké společnosti zaměstnávají svého vlastního kouče, většinou pro koučování běžných zaměstnanců, nižších a středních vedoucích funkcí. Je-li koučink veden externím koučem, bývá většinou využíván pro vyšší řídicí management (Venglářová, 2013, s. 66).

Bednář na druhé straně, ale v souvislosti s koučinkem, varuje před nabytím dojmu, že se jedná o univerzální vše řešící metodu. Klient by měl hledat řešení i tím, že vyřeší hlavně příčiny problémů (Bednář, 2013, s. 91).

3.1.3 VYUŽITÍ ODBORNÝCH PORADENSKÝCH FIREM

Mnoho podniků v dnešní době využívá služeb odborných poradenských a konzultačních firem. Tyto kvalifikované firmy se zaměřují především na podporu rozvoje osobních dovedností u vedoucích pracovníků a bývají přizvány k pomoci při řešení firemních problémů. Je ale potřeba vybrat si skutečně kvalitní, aby bylo dosaženo slibovaného rozvoje (Bednář, 2013, s. 90-91).

3.1.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Bednář zmiňuje, že naprostým předpokladem ve vzdělávání vedoucích pracovníků je jejich ochota připustit si tuto potřebu vzdělávání se a jejich osobní motivace ke svému zlepšování ve vedení a řízení pracovníků (Bednář, 2013, s. 90).

Pokud jsou tyto předpoklady splněny, existuje několik způsobů, jak se vzdělávat **viz. dále podkapitola 3.3 Metody vzdělávání dospělých.**

3.2 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ ZE STRANY OBĚTI

Důležitými kroky, jak se nestát obětí mobbingu, je mít dobré rodinné zázemí, aktivně se o ně starat, být zdravě sebevědomý, věnovat se svým zálibám a koníčkům. Před nástupem do zaměstnání si pořádně nastudovat pracovní smlouvu a seznámit se s budoucím zaměstnáním. Po nástupu Svobodová radí být obezřetný, příliš se kolektivu nestránit a nevybočovat z něj. Rovněž není rozumné svěřovat se kolegům se svými osobními záležitostmi a neukazovat své slabé stránky. Prospěšné je rozšiřovat si vzdělání, učit se správně a včas konflikty řešit a při prvním náznaku agrese rozhodně útočnickovi ukázat, že tyto jeho způsoby jsou nepřijatelné (Svobodová, 2008, s. 98).

Svobodová uvádí, že stane-li se člověk obětí mobbingu, musí se rozhodnout, zda chce či nechce setrvat v daném zaměstnání a zdali má potřebnou sílu ke své obraně. Usoudí-li, že síly nemá, je podle Svobodové rozhodně lepší z takového zaměstnání odejít než za jakoukoli cenu zůstat, trpět a dříve či později, tak jako tak, zaměstnání opustit, a ještě s podlomeným zdravím. Rozhodne-li se ovšem člověk bránit, tato obrana by měla nastat co nejdříve (VÚBP, 2007 s. 22-23).

3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Autorem myšlenky, že je potřeba člověka celoživotně vzdělávat, tedy od narození až do smrti, byl již Jan Amos Komenský (Fibichová, 2016, s. 31).

Barták, (2015, s.11) uvádí, že „vzdělávání zaměstnanců je specifickou součástí vzdělávání dospělých.“ Reprezentuje průřezový obor vícero disciplínami (pedagogika, sociologie, ekonomie, psychologie, právo, personalistika a jiné). K jeho využívání a pochopení je zapotřebí použití systémového přístupu. Pro úspěšnou edukaci dospělých (výchova a vzdělávání) je nutno brát v potaz zvláštnosti a „silné stránky“ osobnosti se zřetelem na odlišnosti ve vzdělávání dospělých od vzdělávání mládeže (Barták, 2015, s.11).

Fibichová udává tři vzdělávací směry a s nimi lektorovy vyučovací postupy ve vzdělávání dospělých. Prvním vyučovacím způsobem je vyučování prostřednictvím poznání (kognice). Druhým je zkušenostní a seberefektivní vyučovací způsob. Třetí je zmiňován vyučovací způsob prostřednictvím osvojení si praktických dovedností (Fibichová, 2016, s. 32-33).

3.3.1 VYUČOVACÍ KOGNITIVNÍ METODY

Kognitivní metody podporují osvojení znalostí s porozuměním a zapamatováním, rozvíjí všeobecné myšlení, představivost a inteligenci. Mezi tyto používané vzdělávací metody můžeme zahrnout **samostudium, konferenci, případovou studii, přednášku a sebe rozvojový program**. Zajišťují porozumění vzdělávaného a lektora s vědou. Stěžejní podmínkou u těchto metod je velká samostatnost a předpoklad schopnosti sám se učit. Nevýhodou je to, že nepočítá s těmito rozdílnými schopnostmi u jednotlivých osob a nenabízí možné postupy, byl-li vzdělávaný ve své snaze neúspěšný. Fibichová uvádí, že propracování komplexnosti této vzdělávací metody dosud chybí a nenabízí ji ani odborná literatura (Fibichová, 2016, s 32-33).

3.3.2 ZKUŠENOSTNÍ A SEBEREFLEKTIVNÍ VYUČOVACÍ METODY

Zkušenostní a seberefektivní vyučovací metody pracují s hlubšími vrstvami osobnosti, a proto dosahují stálých a efektivnějších změn u vzdělávaného. Aby bylo dosahováno stálých a trvalých změn, vyžadují tyto metody delší výukovou dobu (Fibichová, 2016, s. 41).

Zkušenostní metody pracují na ovlivnění sociálních složek osobnosti, na formování profesionálního chování, orientují se na změnu v jednání, postojích a citové

vyrovnanosti. Pracují s vlastním uvědomováním si okolností a jejich slovním vyjádřením vzdělávané osoby. Cílem těchto metod je nabytí nových zkušeností během vlastního vzdělávání, ale i prostřednictvím zkušeností již získaných (Fibichová, 2016, s. 35).

Zkušenostní metody se dělí na dva typy. První typ je zaměřen na zkušenosti, řízené poznávání a samotnou nauku. Druhý jde více do hloubky, pracuje se sebereflexí, nevědomím, snaží se rozvíjet fantazii. Zkušenostní metody nejsou uceleným vzdělávacím systémem, proto je vhodné podle zvoleného typu vybrat i některou z metod doplňujících. Mohou jimi být různé **verbální i neverbální, simulační, fantazijní hry**. Tyto hry zároveň i podporují seberefektivní rozvojové techniky. Fibichová uvádí například **verbální simulační hry, psychohry, rolové hry, brainstorming a Bálintovskou skupinu** (Fibichová, 2016, s. 36).

3.3.3 PRAKTICKÉ VYUČOVACÍ METODY

Praktické vyučovací metody propojují teorii s praxí, zdokonalují způsoby provedení, prohlubují pracovní dovednosti, a tudíž dosahují toho, že z vyučování vzniká andragogický celek. Praktické metody zajišťují vzdělávaným maximální prospěšnost, jelikož nejvíce napodobují reálné situace. Nemůže-li praktické vzdělávání probíhat rovnou na pracovišti, je žádoucí zajistit ukázky modelové situace pracovní činnosti tak, aby byla dosažena ucelenost vyučování. Tato komplexnost výuky s sebou přináší požadavek na dostatek potřebného času a finančních prostředků. Praktické vyučovací metody jsou uskutečňovány rozličnými vyučovacími procesy, například **instruktáží, demonstrací skutečné činnosti, zkoušením naučených pracovních postupů, individuální nebo skupinovou prací na konkrétním praktickém zadání, organizací a projektováním cvičení, tvorbou předpokladů k výukové činnosti, cvičným auditem, videotréninkem interakcí** a dalšími. Důležitý je také vhodný výběr a příprava vyučovacích pomůcek, prostředí ale i samotných vzdělávaných jedinců (Fibichová, 2016, s. 41-43).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ

Cílem této bakalářské práce je zjistit míru výskytu šikany u skupiny pracujících osob, její nejčastější typ, zda v organizacích zaměstnávajících respondenty existují preventivní opatření proti mobbingu, zda jejich vedoucí pracovníci umí případy mobbingu správně řešit a v neposlední řadě zjistit, zda jsou pracující ochotni vzdělávat se, aby byli schopni bránit se aktivně proti mobbingu.

4.1 CÍLE VÝZKUMU

Cíl 1. Zjistit míru výskytu šikany u skupiny pracujících osob a její nejčastější typ.

Cíl 2. Zjistit, zda existují v organizacích zaměstnávajících respondenty preventivní opatření proti mobbingu a zda vedoucí pracovníci umí případy mobbingu správně řešit.

Cíl 3. Zjistit, zda jsou pracující ochotni vzdělávat se, aby se byli schopni aktivně mobbingu bránit.

4.2 HYPOTÉZY

Hypotéza 1: *Většina pracujících osob má osobní zkušenost se šikanou na pracovišti nebo zná někoho, kdo šikanu na pracovišti zažil.*

Hypotéza 2: *Nejčastější formou šikany na pracovišti jsou verbální útoky.*

Hypotéza 3: *Se šikanou se setkávají častěji lidé s nižším vzděláním.*

Hypotéza 4: *Na pracovištích chybí preventivní opatření proti mobbingu ze strany zaměstnavatelů.*

Hypotéza 5: *Vedoucí pracovníci neumí šikanu na pracovišti řešit nebo ji řeší nevhodně.*

Hypotéza 6: *Většina pracovníků, kteří se již se šikanou setkali, se chce v problematice šikany a obrany proti ní vzdělávat.*

4.3 VÝZKUMNÁ METODIKA

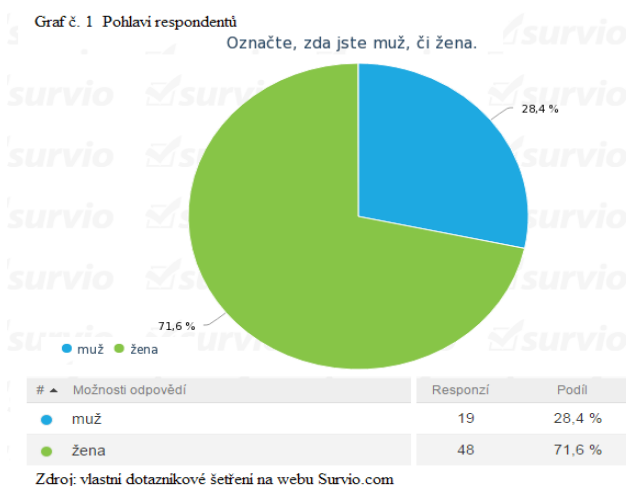
Výzkumnou metodou bylo zvoleno kvantitativní anonymní dotazníkové šetření, které probíhalo v období 12/2016-1/2017 prostřednictvím elektronického dotazníku na webovém serveru Survio.com. Dotazník (příloha č. 1) byl sestaven z 22 otázek uzavřených a polouzavřených. Vzorek respondentů byl náhodný. Nicméně zhruba třetina respondentů pracovala u jednoho zaměstnavatele. Celkem vyplnilo dotazník 67 respondentů.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Pro přehlednost a názornost je analýza výsledků dotazníkového šetření graficky znázorněna pomocí výsečových grafů s názorným zobrazením jednotlivých odpovědí.

5.1 POHLAVÍ RESPONDENTŮ

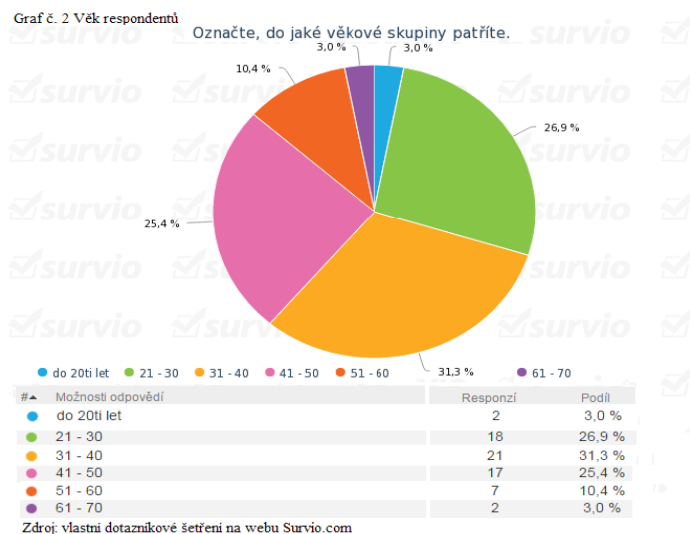
Vyhodnocení otázky č. 1, „Označte, zda jste muž či žena.“



Z celkového počtu 67 respondentů bylo 48 žen (71,6 %) a 19 mužů (28,4 %). Můžeme tudíž konstatovat, že respondentek byly zhruba tři čtvrtiny ze všech respondentů oproti zhruba čtvrtině respondentů mužů.

5.2 VĚK RESPONDENTŮ

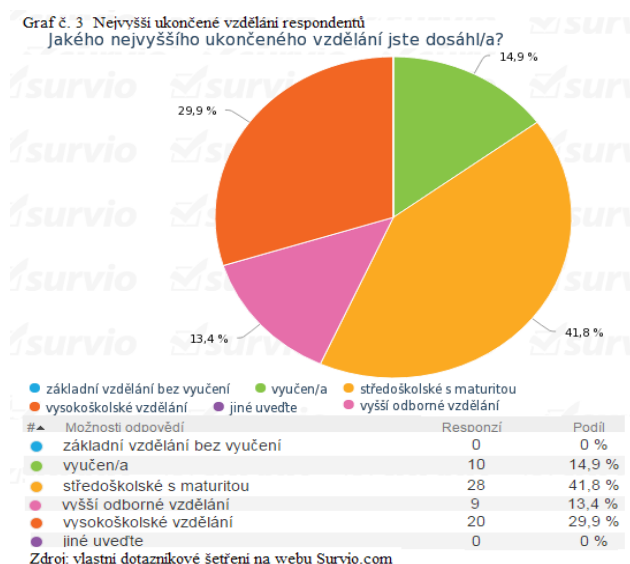
Vyhodnocení otázky č. 2, „Označte, do jaké věkové skupiny patříte.“



Nejvíce, 21 respondentů (31,3 %) bylo ve věkové skupině 31–40 let, druhá početně největší skupina s 18 respondenty (26,9 %) byli respondenti ve věku 21–30 let, třetí skupina se 17 respondenty (25,4 %) byla zastoupena respondenty ve věkovém rozmezí 41–50 let, čtvrtá skupina 7 respondentů (10,4 %) byli respondenti ve věku 51–60 let. Respondenti do 20 let věku byli 2 (3%) a respondenti nad 60 let byli rovněž také 2 (3%). Lze tedy vyvodit, že tři nejpočetnější věkové skupiny respondentů byly v rozmezí 21–50 let.

5.3 NEJVYŠŠÍ UKONČENÉ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ

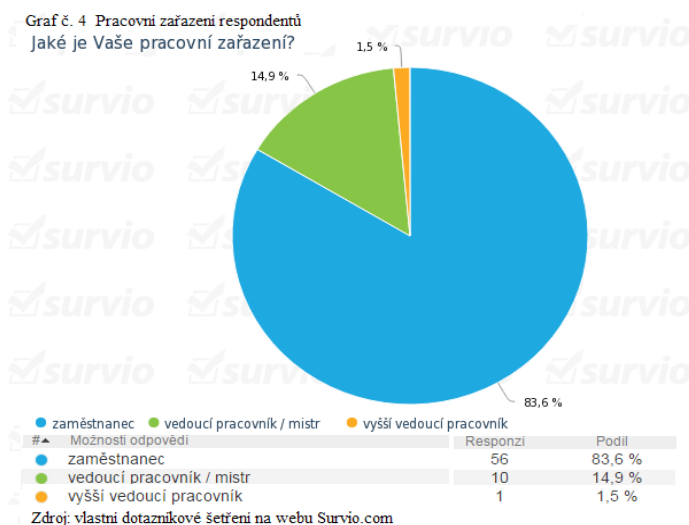
Vyhodnocení otázky č. 3 „Jakého nejvyššího ukončeného vzdělání jste dosáhl/a?“



Nejvíce respondentů 28 (41,8 %) odpovědělo, že má středoškolské vzdělání s maturitou. 20 respondentů (29,9 %) uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání. 10 respondentů (14,9%) uvedlo, že je vyučeno a 9 respondentů (13,4%) udalo dosažení vyššího odborného vzdělání. Lze vyvodit, že nejvíce respondentů má středoškolské, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání.

5.4 PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ RESPONDENTŮ

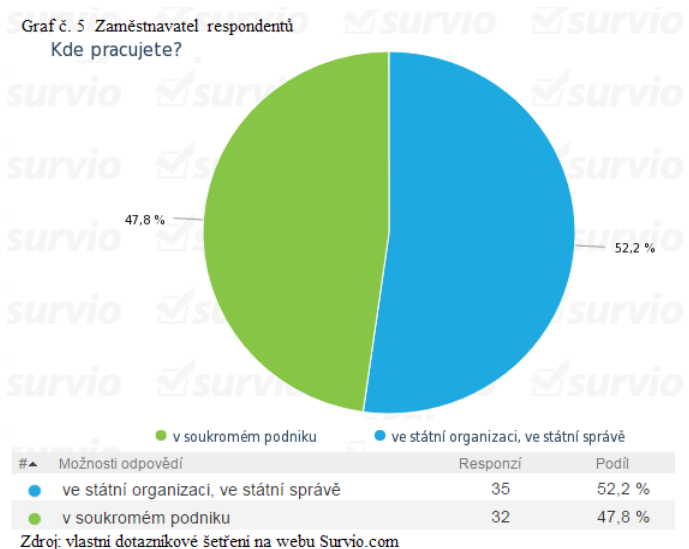
Vyhodnocení otázky č. 4 „Jaké je Vaše pracovní zařazení?“



Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 56 respondentů (83,6%), tedy většina, pracuje v pozici zaměstnanců, 10 respondentů (14,9%) pracuje jako vedoucí pracovníci či mistři a 1 respondent (1,5%) jako vyšší vedoucí pracovník.

5.5 ZAMĚSTNAVATEL RESPONDENTŮ

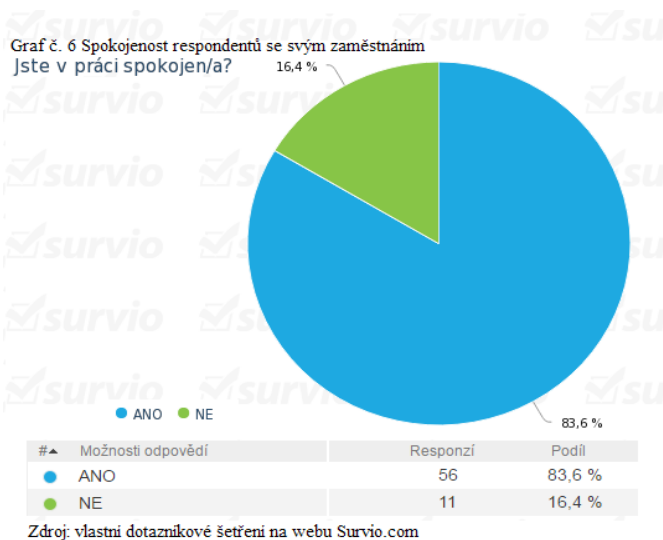
Vyhodnocení otázky č. 5 „Kde pracujete?“



Tato otázka byla zaměřena na zaměstnavatele respondentů. 35 respondentů (52,2 %) uvedlo, že pracuje ve státním sektoru a 32 respondentů (47,8 %), že pracuje v soukromém podniku. Z výsledku můžeme vyvodit, že zhruba polovina respondentů pracuje ve státní sféře a druhá u soukromého zaměstnavatele.

5.6 SPOKOJENOST RESPONDENTŮ SE SVÝM ZAMĚŠTNÁNÍM

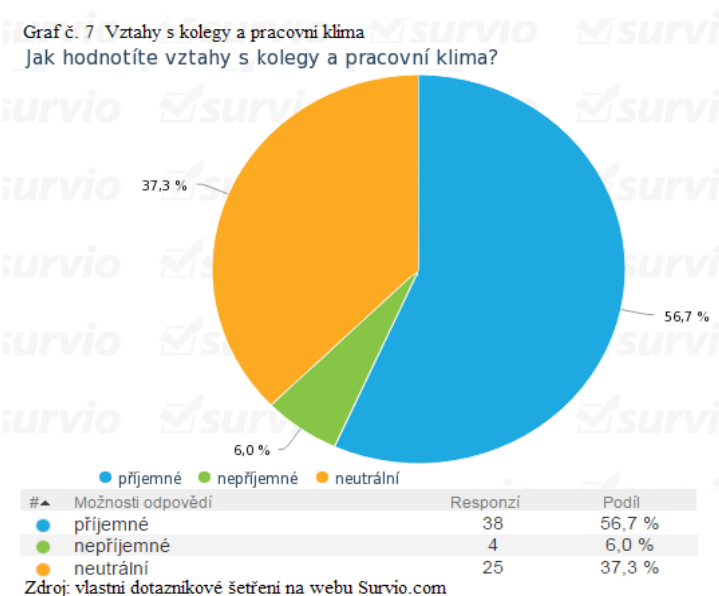
Vyhodnocení otázky č. 6 „Jste v práci spokojen/a?“



Z odpovědí vyplývá, že většina, tedy 56 respondentů (83,6 %) je ve svém zaměstnání spokojena. 11 respondentů (16,4 %) uvedlo, že ve svém zaměstnání spokojeni nejsou, což odpovídá menšině respondentů.

5.7 VZTAHY S KOLEGY A PRACOVNÍ KLIMA

Vyhodnocení otázky č. 7 „Jak hodnotíte vztahy s kolegy a pracovní klima?“

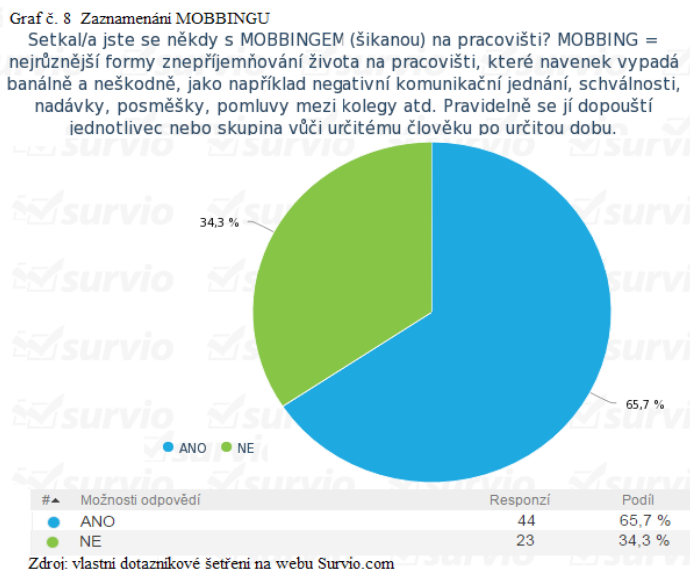


Více jak polovina respondentů 38 (56,7%) uvedla, že jejich vztahy s kolegy a pracovní klima jsou příjemné. 25 respondentů (37,3 %) odpovědělo, že jejich vztahy

s kolegy a pracovní klima jsou neutrální. 4 respondenti (6 %) se v práci a ve vztazích s kolegy necítí příjemně. Z těchto odpovědí můžeme vyvodit, že 63 respondentů (94,0 %), tedy většina pracuje v odpovídajících podmínkách.

5.8 ZAZNAMENÁNÍ MOBBINGU

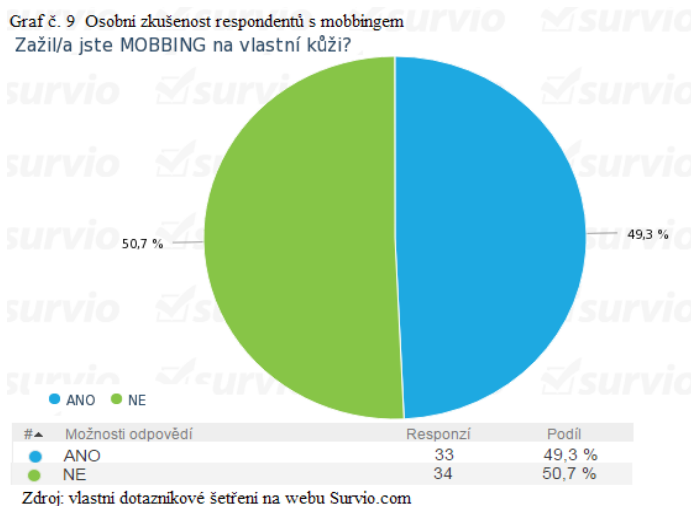
Vyhodnocení otázky č. 8 „Setkal/a jste se někdy s mobbingem (šikanou) na pracovišti?“



Tato otázka ukázala, že 44 respondentů (65,7 %), tedy zhruba dvě třetiny všech respondentů, se někdy setkaly na pracovišti s mobbingem. Oproti tomu 23 respondentů (34,3%), jedna třetina respondentů, se s mobbingem na pracovišti nikdy neseťkala.

5.9 OSOBNÍ ZKUŠENOST RESPONDENTŮ S MOBBINGEM

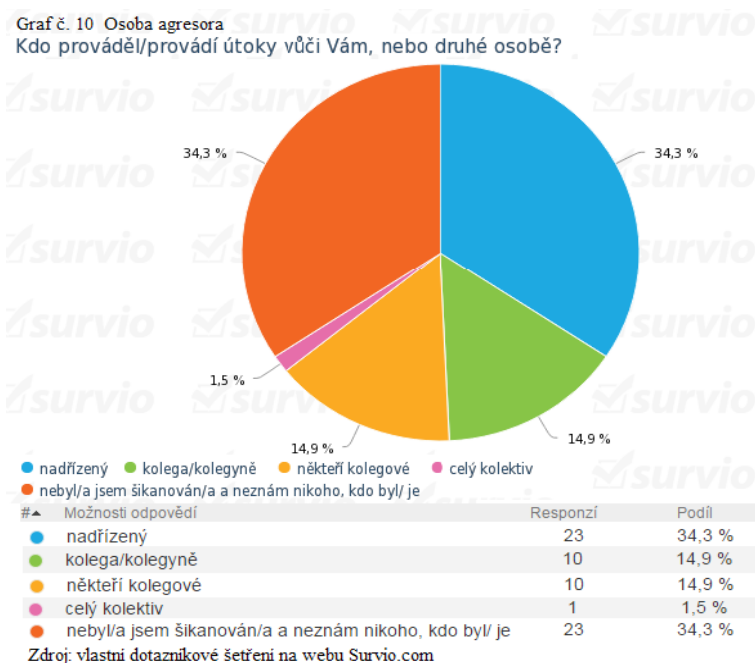
Vyhodnocení otázky č. 9 „Zažil/a jste mobbing na vlastní kůži?“



Odpovědi respondentů ANO, NE na tuto otázku jsou téměř vyrovnané. 34 respondentů (50,7 %) odpovědělo, že mobbing na vlastní kůži nezažilo. Naopak 33 respondentů (49,3 %) uvedlo, že mobbing na vlastní kůži zažilo. Je zajímavé, že u tohoto vzorku respondentů se vyskytuje vysoký podíl osobní zkušenosti s mobbingem, zhruba 50 %. Podle výzkumu prováděného agenturou Stem Mark z roku 2015, je zastoupena vlastní zkušenost s některou z forem šikany (mobbingem) 23 %.

5.10 OSOBA AGRESORA

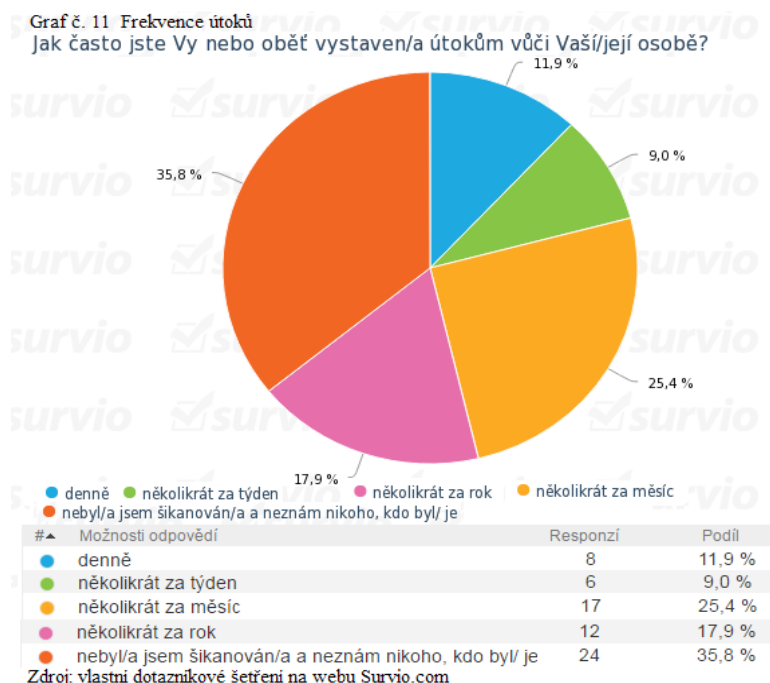
Vyhodnocení otázky č. 10 „Kdo prováděl/provádí útoky vůči Vám, nebo druhé osobě?“



Nadřízeného jako agresora uvedlo nejvíce respondentů – 23 (34,3 %). 10 respondentů (14,9%) označilo za pachatele agrese kolegu/kolegyni a rovněž 10 respondentů (14,9%) uvedlo pachatele agrese některé kolegy. Celý kolektiv jako původce útoků vůči oběti uvedl 1 respondent (1,5%). Variantu, že respondent nebyl šikanován a nezná nikoho, kdo byl, zvolilo 23 respondentů (34,3%). Z těchto odpovědí lze vyvodit, že třetinu respondentů šikanoval jejich nadřízený, druhou třetinu šikanovali kolegové a třetí třetina respondentů nemá s mobbingem žádnou zkušenost a ani nezná nikoho, kdo šikanu v práci zažil.

5.11 FREKVENCE ÚTOKŮ

Vyhodnocení otázky č. 11 „Jak často jste Vy nebo oběť vystaven/a útokům vůči Vaší/její osobě?“



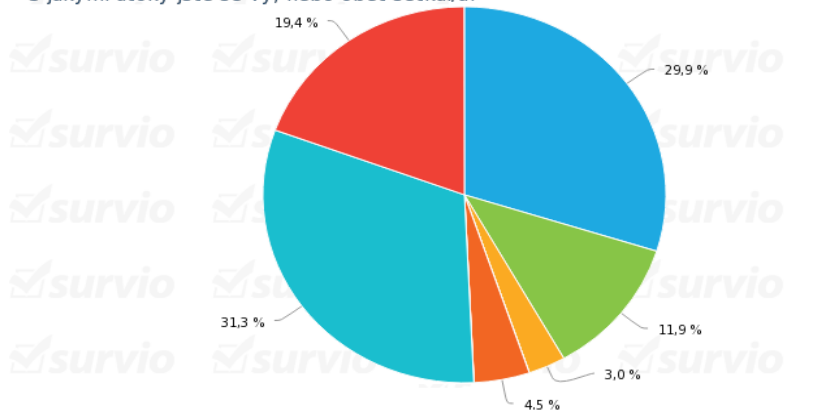
Tato otázka cílila na zjištění četnosti útoků vůči obětem mobbingu. Z respondentů, kteří se setkali s mobbingem uvádí 17 respondentů (25,4 %), že byli šikaně v zaměstnání vystaveni několikrát za měsíc. Méně se vyskytovaly útoky několikrát za rok – tuto možnost zvolilo 12 respondentů (17,9 %). Útoky několikrát za týden zažilo 6 respondentů (9,0 %) a denní útoky 8 respondentů (11,9 %). 24 respondentů (35,8%) zvolilo odpověď, že nebyli šikanováni a neznají nikoho, kdo byl. Na základě těchto odpovědí lze konstatovat, že zhruba čtvrtina respondentů 17 (25,4 %), byla vystavena útokům několikrát za měsíc a zhruba pětina respondentů 14 (20,9 %) (8 respondentů (11,9 %)+ 6 respondentů (9,0 %)) byla vystavována velice častým útokům denně či několikrát do týdne.

5.12 TYPY ÚTOKŮ

Vyhodnocení otázky č. 12 „S jakými útoky jste se Vy, nebo oběť setkal/a?“

Graf č. 12 Typy útoků

S jakými útoky jste se Vy, nebo oběť setkal/a?



#	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	a) verbální (např. kritika Vaší osoby, ponižování, pomluvy...)	20	29,9 %
2	b) neverbální (např. přehlížení, zatajování informací, izolace)	8	11,9 %
3	c) posměšky a žerty na její/Vaši osobu	2	3,0 %
4	d) sexuální obtěžování	0	0 %
5	e) zadávání nesplnitelných úkolů	3	4,5 %
6	f) izolace od ostatních kolegů a z různých porad, akcí atd.	0	0 %
7	g) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je	21	31,3 %
8	jiné, uveďte prosím; nebo můžete uvést více možností např. a), b), c),...atd.	13	19,4 %

f) a) vyhrožování propuštěním	ještě bych přidla a) c)	a), b), c), e)	a), b), c) f)
a,b,c,e	a), c), f)	a),b),c)	a),b)f)
A,e	a), b)	a,b,c	B, E.

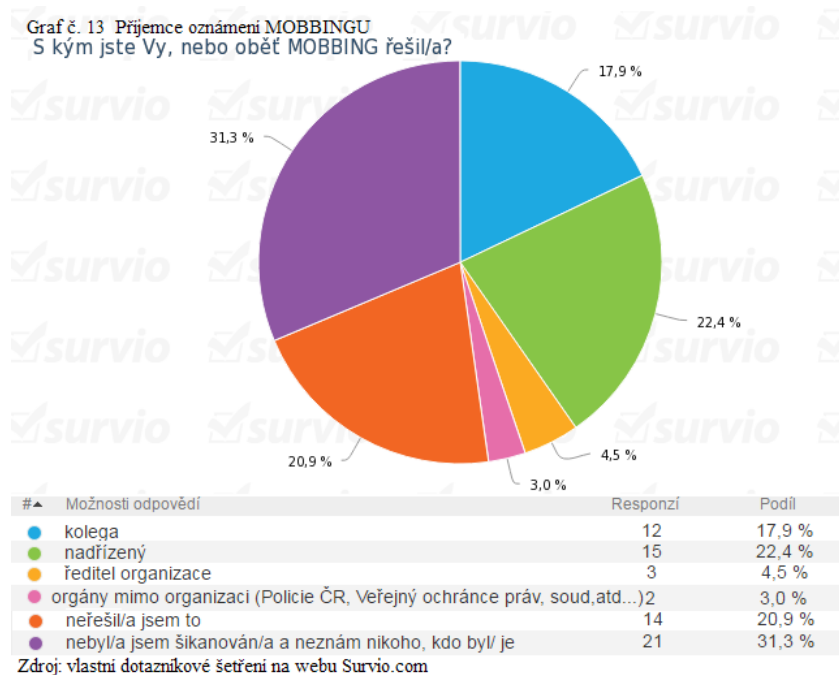
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření na webu Survio. com

Tato otázka byla zaměřena na zjištění nejčastějšího způsobu mobbingového chování. Jednalo se o polouzavřenou otázku, kde se respondenti mohli vyjádřit a uvést způsob mobbingového chování, kterému byli vystaveni. Nejvíce respondentů 20 (29,9%) uvedlo, že bylo vystaveno verbálním útokům. Možnosti uvést druh mobbingového chování, kterému byli respondenti vystaveni, volilo 13 respondentů (19,4 %). Tito respondenti většinou uváděli kombinaci více možností mobbingového chování, kterému byli současně vystavováni. Z těchto respondentů zvolilo 11 respondentů (16,4 %) jako jeden z útoků útok verbální. Lze tedy vyvodit, že respondentů, kteří se setkali s verbálními útoky je 31 (20 + 11) (67,4 %), tedy více jak polovina. Zkušenost s neverbálními útoky uvedlo 8 respondentů (11,9 %) a dalších 8 (11,9 %) respondentů uvedlo neverbální útoky jako jeden ze způsobů mobbingu, kterému byli vystaveni. Lze vyvodit, že neverbálním útokům bylo vystaveno 16 respondentů (8+8) (23,8 %). Útoky ve formě zadávání nesplnitelných úkolů uvedli 3 respondenti (4,5 %) a další 4 respondenti (5,9 %) volili zadávání nesplnitelných

úkolů jako jeden ze způsobů mobbingu, kterému byli vystaveni. Tudiž zadávání nesplnitelných požadavků bylo vystaveno 7 respondentů (10,4 %). Posměšky a žerty vůči své osobě zmínili respondenti 2 (3,0 %) a dalších 7 respondentů (10,4 %) uvedlo posměšky a žerty jako jeden z mobbingového chování, kterému byli vystaveni. Tudiž posměškům a žertům vůči své osobě bylo vystaveno 9 respondentů (2+7) (13,4 %). Izolaci od kolegů a dění ve firmě, jako jednu z možností mobbingového chování, kterému byli vystaveni zvolili 4 respondenti (5,9 %). Sexuální obtěžování ne zvolil nikdo z respondentů. 21 respondentů (31,3 %) uvedlo, že nebyli nikdy šikanováni a ani neznají nikoho, kdo byl.

5.13 PŘÍJEMCE OZNÁMENÍ MOBBINGU

Vyhodnocení otázky č. 13 „S kým jste Vy, nebo oběť mobbing řešil/a?“

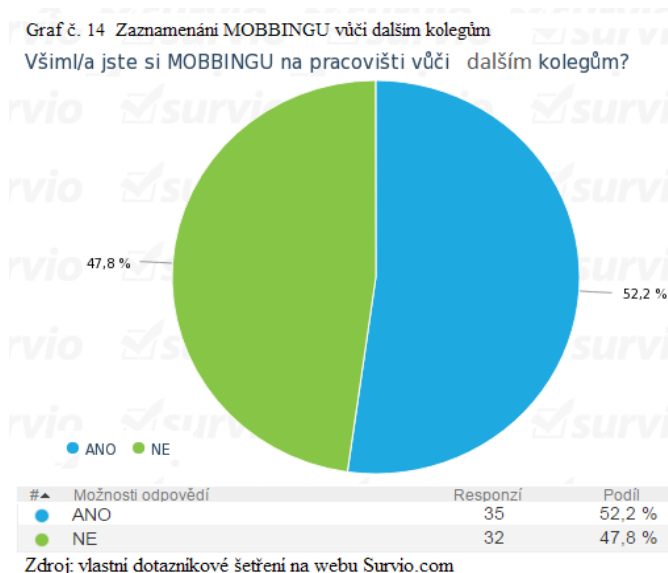


Nejvíce respondentů 15 (22,4 %) uvedlo, že věc řešili s nadřízeným. Zároveň, ale zhruba stejné množství respondentů 14 (20,9 %) uvedlo, že mobbing s nikým neřešilo. Možnost řešit mobbing s kolegou (spíše hledat zastání a podporu) zvolilo 12 respondentů (17,9 %). Na ředitele organizace se obrátili 3 respondenti (4,5 %) a 2 respondenti (3,0%) uvedli, že se obrátili na orgány mimo organizaci. 21 respondentů (31,3 %) volilo možnost, že nebyli šikanováni a neznají nikoho, kdo byl či je. Lze tedy

shrnout, že zhruba čtvrtina respondentů (15 - 22,4 %) se obrátila s oznámením mobbingu na vedoucího, ale je zároveň zarážející, že zhruba stejné množství respondentů 14 (20,9 %) mobbing s nikým neřešilo. Je otázkou, co tyto respondenty vedlo k rozhodnutí, neoznámit a neřešit mobbing s nadřízenými, zda to byla neochota či neschopnost nadřízených řešit konflikty mezi zaměstnanci, či nedůvěra respondentů k jejich nadřízeným, nebo obava ze ztráty pracovní pozice či zaměstnání.

5.14 ZAZNAMENÁNÍ MOBBINGU VŮČI DALŠÍM KOLEGŮM

Vyhodnocení otázky č. 14 „Všiml/a jste si mobbingu na pracovišti vůči dalším kolegům?“

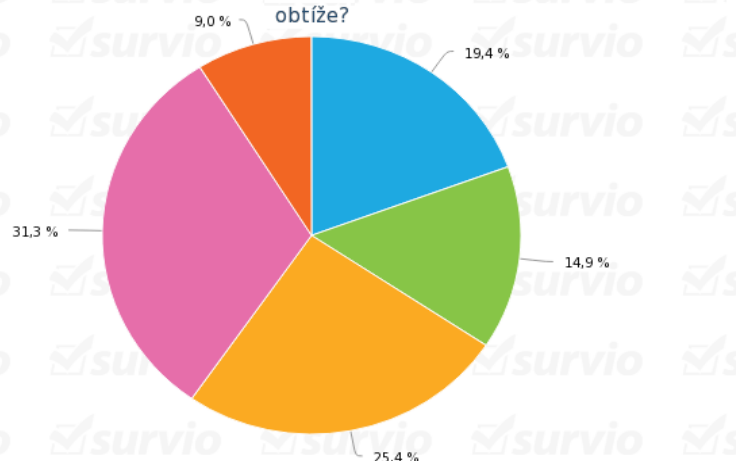


Zaznamenání mobbingu vůči dalším kolegům uvedlo 35 respondentů (52,2 %), naopak 32 respondentů (47,8%) odpovědělo, že mobbing vůči dalším kolegům nezaznamenalo. Z těchto odpovědí lze postřehnout rovněž zhruba stejný výskyt mobbingu jako u otázky č. 9 „zda respondent zažil mobbing na vlastní kůži“ kde kladné odpovědi dosáhly 49,3 % (33 z 67).

5.15 VÝSKYT ZDRAVOTNÍCH OBTÍŽÍ U OBĚTI MOBBINGU

Vyhodnocení grafu č. 15 „Pokud jste zažil/a mobbing na vlastní kůži, nebo jste byl/a svědkem mobbingu, měl/a jste, nebo měla oběť mobbingu v důsledku tohoto zacházení zdravotní obtíže?“

Graf č. 15 Výskyt zdravotních obtíží u oběti MOBBINGU
Pokud jste zažil/a MOBBING na vlastní kůži, nebo jste byl/a svědkem MOBBINGU, měl/a jste, nebo měla oběť MOBBINGU v důsledku tohoto zacházení zdravotní obtíže?



#	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	ANO, šikanovanou osobu trápily fyzické obtíže (bolesti hlavy, špatné zažívání, snížení imunity, častá pracovní neschopnost)	13	19,4 %
2	ANO, šikanovaná osoba zprvu měla obtíže fyzické a později i psychické (deprese, úzkosti, apod.)	10	14,9 %
3	NE	17	25,4 %
4	nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je	21	31,3 %
5	jiné, uveďte prosím	6	9,0 %

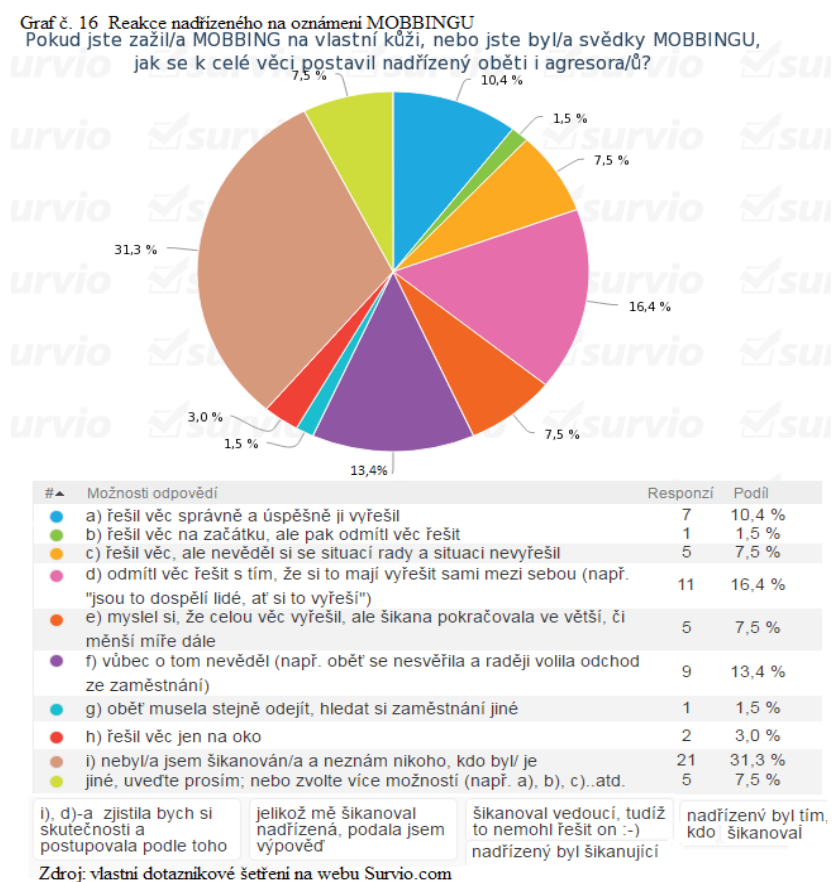
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření na webu Survio.com

Na tuto polouzavřenou otázku odpovědělo 13 respondentů (19,4%), že oběť mobbingu trápily fyzické obtíže. 10 respondentů (14,9 %) volilo možnost, že šikanovaná osoba měla zprvu fyzické a později psychické obtíže. 17 respondentů (25,4 %) uvedlo, že šikanovaný zdravotními obtížemi netrpěl. Možnost jiných obtíží volilo 6 respondentů (9,0 %). Z těchto 6 respondentů uvedli 3 respondenti (4,4 %), že osoba měla jen psychické obtíže a 2 respondenti (2,9 %) sdělili, že neví, zdali osoba nějaké zdravotní obtíže měla. 1 respondent (1,4 %) uvedl, že oběť mobbingu trápily potíže fyzické i psychické. Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit že se zdravotní obtíže (fyzické či psychické) vyskytly u 27 obětí mobbingu (13 + 10 + 4) (40,3 %), což dosahuje zhruba až jedné poloviny dotazovaných respondentů. 19 respondentů (28,3 %)

(17 + 2), což je zhruba jedna třetina, uvedla, že šikanovaný netrpěl zdravotními obtížemi, nebo o tom neví. Dále lze vyvodit, že zhruba třetina šikanovaných osob 28,3 % (17 +2) žádnými zdravotními obtížemi netrpěla. 21 respondentů (31,3 %) uvedlo, že nebyli šikanováni a ani nikoho takového neznají.

5.16 REAKCE NADŘÍZENÉHO NA OZNÁMENÍ MOBBINGU

Vyhodnocení grafu č. 16 „Pokud jste zažil/a mobbing na vlastní kůži, nebo jste byl/a svědky mobbingu, jak se k celé věci postavil nadřízený oběti i agresora/ů?“



21 respondentů (31,3 %) zvolilo možnost, že nikdy nebyli šikanováni a neznají nikoho kdo byl. Možnost rozšířené odpovědi zvolilo 5 respondentů. 1 z nich uvedl, že šikanovaný nebyl, ale že by si zjistil veškeré informace a podle nich by postupoval, proto tuto odpověď lze zařadit k 21 respondentům, kteří odpověděli, že nebyli šikanováni (21+1, 22 z 67 = 45) (32,8 %). Ostatní 4 respondenti (4 z 45 – 8,8 %) uvedli, že agresorem byl právě jejich nadřízený. Pouze 7 respondentů (15,5 %) (z 45 případů mobbingu) uvedlo, že nadřízený řešil případ mobbingu správně a úspěšně jej vyřešil.

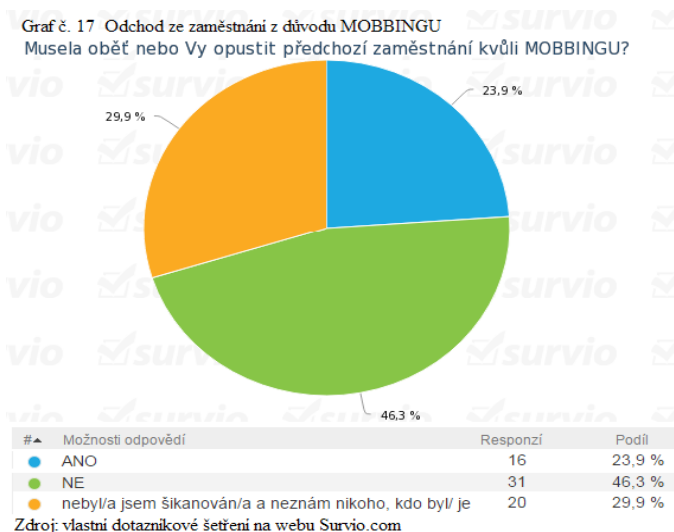
Tudíž vyplývá, že nadřízení v 38 případech (45-7) 84,5 % nebyli schopni adekvátně případy mobbingu řešit!

Dále 11 respondentů (11 z 45 - 24,4 %) uvedlo, že nadřízený odmítl problém řešit, s tím, že si mají strany vyřešit problém sami mezi sebou. 9 respondentů (9 z 45–20 %) zvolilo možnost, že nadřízený o případu mobbingu vůbec nevěděl a oběť raději sama ze zaměstnání odešla, což ukazuje na fakt, že oběti mobbingu volili odchod ze zaměstnání v jedné pětině případů. 5 respondentů (5 z 45 - 11,1 %) uvedlo, že si nadřízený nevěděl se situací rady a situaci nevyřešil. Dalších 5 respondentů (5 z 45 - 11,1 %) odpovědělo, že si nadřízený myslel, že celou záležitost vyřešil, ale šikana pokračovala dále. 2 respondenti (2 z 45 - 4,4 %) uvedli, že nadřízený řešil celou záležitost jen na oko. 1 respondent (1 z 45 – 2,2 %) zmínil, že nadřízený řešil věc na začátku, ale posléze již odmítl problém řešit. 1 respondent (1 z 45 – 2,2 %) uvedl, že oběť musela zaměstnání stejně opustit.

9 respondentů, kteří uvedli, že nadřízený o mobbingu vůbec nevěděl a oběť raději volila odchod ze zaměstnání, lze rovněž zahrnout mezi případy nevhodného řešení mobbingu nadřízeným, jelikož většina autorů se shoduje, že nadřízený má veškerou zodpovědnost za chod pracoviště a měl by mít přehled o veškerém dění na pracovišti tudíž i o způsobu chování mezi zaměstnanci. Pokud se o dění nezajímá, nemůže zakročit, a tudíž není vhodnou osobou na pozici vedoucího pracovníka.

5.17 ODHOD ZE ZAMĚŠTNÁNÍ Z DŮVODU MOBBINGU

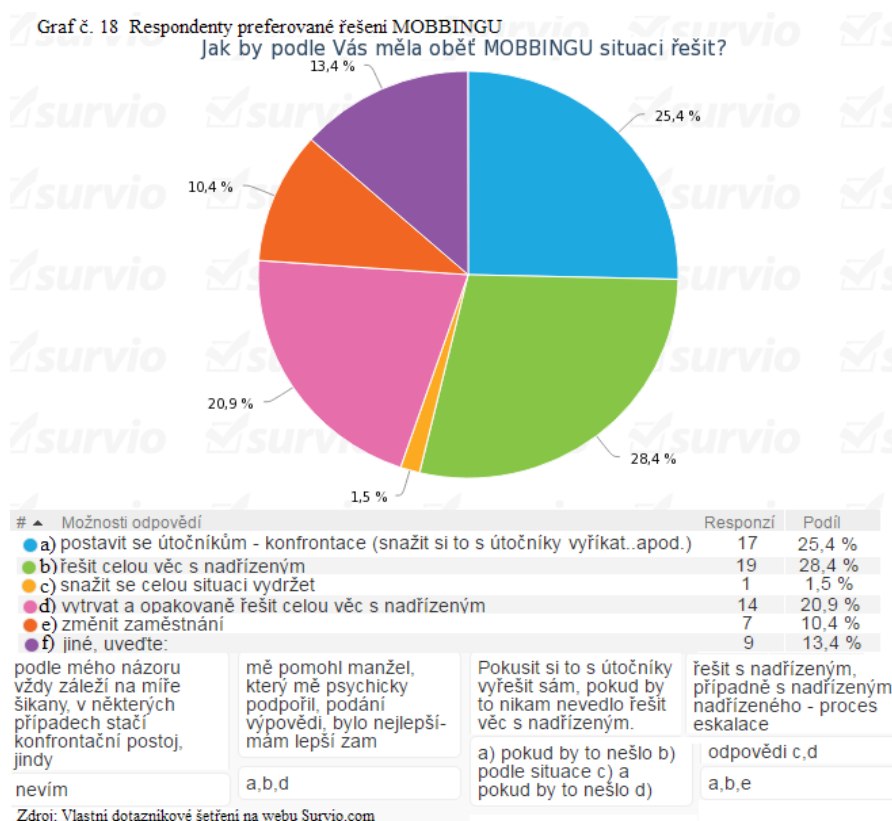
Vyhodnocení grafu č. 17 „Musela oběť nebo Vy opustit předchozí zaměstnání kvůli mobbingu?“



Na otázku, zda oběť mobbingu musela jako důsledek mobbingu ze zaměstnání odejít odpovědělo kladně 16 respondentů (23,9 %). Jelikož 20 respondentů (29,9 %) odpovědělo, že nebylo šikanováno a neznají nikoho, kdo byl, lze tudíž vyvodit, že 34,0 % ((16 ze 47 šikanovaných) (67-20 = 47)), tedy zhruba jedna třetina všech obětí mobbingu musela zaměstnání z důvodu mobbingu opustit. Naopak odpověď, že oběť mobbingu ze zaměstnání odejít nemusela zvolilo 31 respondentů (66,0 %) (31 z 47). Z těchto odpovědí lze vyvodit, že většina obětí mobbingu své zaměstnání z důvodu mobbingu nebyla nucena změnit.

5.18 RESPONDENTY PREFEROVANÉ ŘEŠENÍ MOBBINGU

Vyhodnocení grafu č. 18 „Jak by podle Vás měla oběť mobbingu situaci řešit?“



Nejvíce respondentů 19 (28,4 %) uvedlo, že by oběť mobbingu měla celou situaci řešit s nadřízeným. 17 respondentů (25,4 %) bylo toho názoru, že by se oběť měla útočnickům postavit a mělo by dojít mezi ní a útočníkem ke konfrontaci. 14 respondentů (20,9 %) volilo možnost, že by oběť mobbingu měla vytrvat

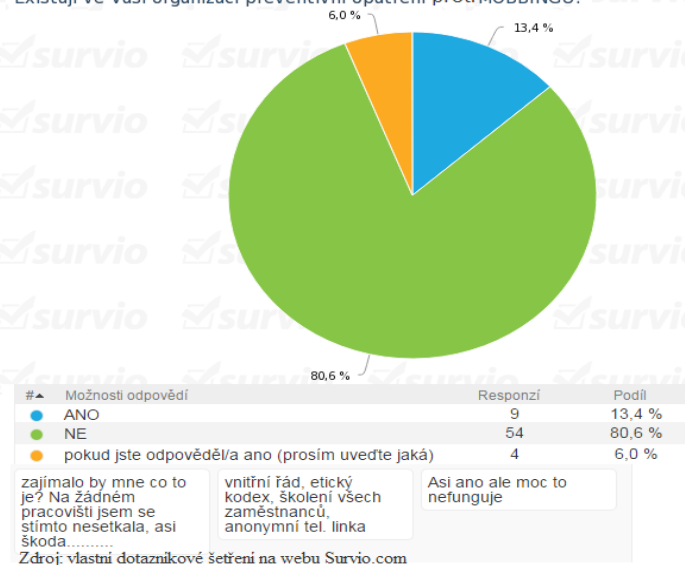
a opakovaně řešit celou situaci s nadřízeným. 7 respondentů (10,4 %) odpovědělo, že by oběť měla změnit zaměstnání a 1 respondent (1,5 %) zvolil odpověď, že by se oběť měla snažit celou situaci vydržet. 9 respondentů (13,4 %) volilo možnost rozšířené odpovědi. Z těchto respondentů odpověděl 1 (1,5 %), že neví, jak by měla oběť mobbingu situaci řešit, a 1 respondentka (1,5 %) odpověděla, že nejlepší možností pro ní bylo podání výpovědi jelikož našla lepší zaměstnání. Dalších 7 respondentů volilo kombinaci možností, přičemž 5 z nich zvolilo odpověď a) i b), tedy konfrontaci a poté řešit mobbing s nadřízeným. Další 2 volili i možnost c) tedy snažit se to vydržet. 3 z těchto respondentů, kteří volili kombinaci odpovědí zvolili také jednu z možností d) vytrvat a opakovaně řešit mobbing s nadřízeným, a 1 respondent zvolil i možnost e) tedy změnit zaměstnání.

Na základě těchto výsledků lze vyvodit, že aktivní řešení mobbingu ze strany oběti preferuje 58 respondentů (17 +19 +14 + (8 z 9)) (86,5 %). Je otázkou, zda do aktivního řešení mobbingu lze zahrnout i změnu zaměstnání, či nikoliv. 8 respondentů (7 + (1 z 9)) (11,9 %) volilo možnost odchodu ze zaměstnání.

5.19 ZASTOUPENÍ PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ PROTI MOBBINGU NA PRACOVÍŠTÍCH RESPONDENTŮ

Vyhodnocení grafu č. 19 „Existují ve Vaší organizaci preventivní opatření proti mobbingu?“

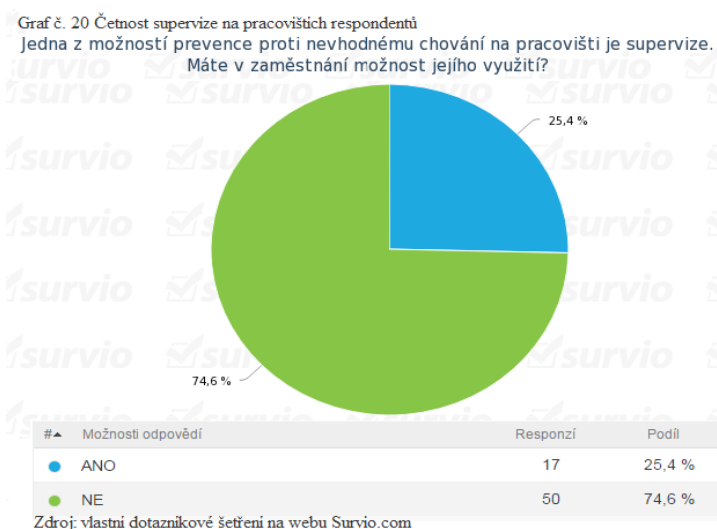
Graf č. 19 Zastoupení preventivních opatření proti MOBBINGU na pracovištích respondentů
Existují ve Vaší organizaci preventivní opatření proti MOBBINGU?



Na otázku, zda v zaměstnání respondentů existuje preventivní opatření proti mobbingu odpovědělo kladně pouze 9 respondentů (13,4%) z celkových 64 dotazovaných. 54 respondentů (80,6 %) odpovědělo, že jejich zaměstnavatel žádná preventivní opatření proti mobbingu zavedena nemá. 4 respondenti využili možnosti rozšířeného vyjádření. 2 respondenti uvedli, že zaměstnavatel zřídila opatření proti mobbingu má, proto je lze přičíst k 9 respondentům, kteří odpověděli rovněž, že jejich zaměstnavatel preventivní opatření zavedena má. To znamená, že 11 respondentů z 67 (16,4 %) má v zaměstnání zavedena preventivní opatření proti mobbingu. 1 respondent zmínil, že se na žádném pracovišti s preventivním opatřením proti mobbingu nikdy nesešel, proto jeho odpověď byla zařazena do možnosti NE, tudíž lze konstatovat, že zaměstnavatelé 55 respondentů (54 +1) (82,0 %) nemají učiněna žádná preventivní opatření proti mobbingu! 1 z respondentů, kteří uvedli, že jejich zaměstnavatel má učiněna opatření proti mobbingu sdělil, že tato opatření moc nefungují. Druhý uvedl, že jeho zaměstnavatel má zavedena tato preventivní opatření: vnitřní řád, etický kodex, školení zaměstnanců a anonymní telefonní linku. Jedna odpověď musela být vyřazena, z důvodu, že respondent volil rozšířenou odpověď, ale následně vůbec neodpověděl. Nelze proto posoudit, zda jeho zaměstnavatel preventivní opatření zavedena má, či ne.

5.20 ČETNOST SUPERVIZE NA PRACOVÍŠTÍCH RESPONDENTŮ

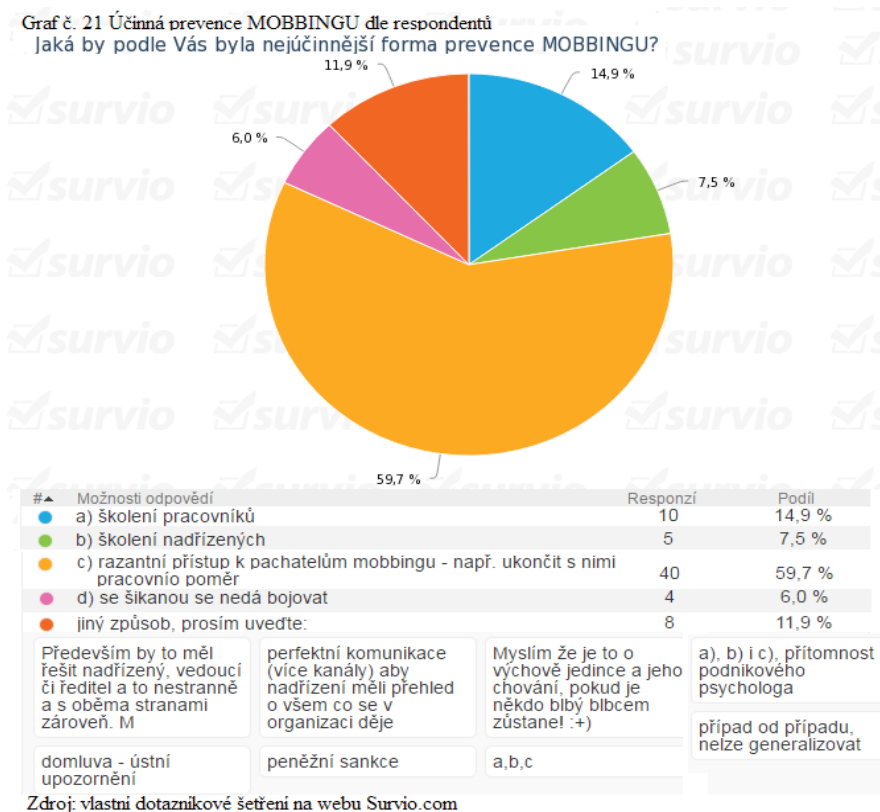
Vyhodnocení grafu č. 20 „Jedna z možností prevence proti nevhodnému chování na pracovišti je supervize. Máte v zaměstnání možnost jejího využití?“



Možnost využití supervize v zaměstnání uvedlo pouze 17 respondentů (25,4 %). Naopak nepřítomnost supervize v zaměstnání zvolilo 50 respondentů (74,6 %). Lze tudíž zhodnotit, že supervizi může využít zhruba pouze čtvrtina dotazovaných respondentů, naopak tři čtvrtiny respondentů možnost supervize v zaměstnání vůbec nemají.

5.21 ÚČINNÁ PREVENCE MOBBINGU DLE RESPONDENTŮ

Vyhodnocení grafu č. 21 „Jaká by podle Vás byla neúčinnější forma prevence mobbingu?“

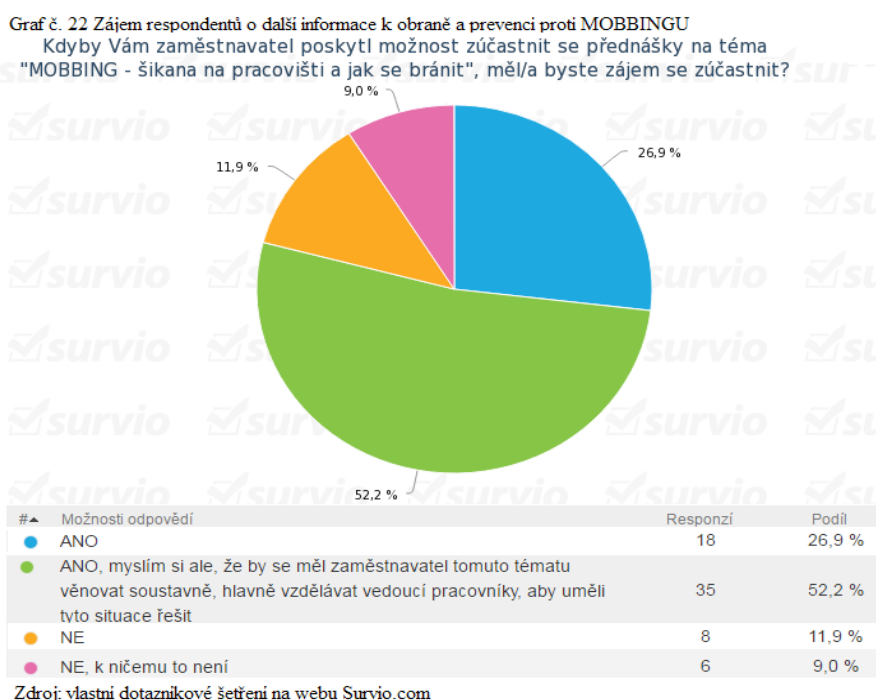


Nejvíce respondentů 40 (59,7 %) uvedlo, že razantní přístup k pachatelům mobbingu, je účinnou možností prevence mobbingu. 10 respondentů (14,9 %) volilo za účinnou možnost proti mobbingu školení pracovníků, 5 respondentů (7,5 %) uvedlo školení nadřízených jako možnou prevenci proti mobbingu. 4 respondenti byli přesvědčeni, že se se šikanou nedá bojovat (6,0 %). 8 respondentů zvolilo rozšířenou možnost odpovědi. Z těchto 8 respondentů 2 respondenti uvedli jako neúčinnější

nástroj prevence zároveň 3 možnosti: školení pracovníků, nadřízených a razantní přístup k pachatelům mobbingu. Třetí respondent zmínil důležitost výchovy jedince ve vztahu k jeho budoucímu způsobu chování. Čtvrtý respondent by k prevenci mobbingu použil peněžní sankce. Pátý respondent uvedl „případ od případu, nelze generalizovat“. Šestý respondent uvedl odpověď „domluva – ústní upozornění“. Sedmý respondent odpověděl, že by měl případy řešit především nadřízený, vedoucí či ředitel, a to nestranně a s oběma stranami zároveň. Osmý respondent uvedl potřebnost perfektní komunikace, aby nadřízení měli přehled o veškerém dění v organizaci. Na základě výsledků lze vyvodit, že více než polovina respondentů (40 - 59,7 %) je přesvědčena o účinnosti razantního postupu proti pachatelům mobbingu. Zhruba čtvrtina respondentů ((10+5) = 15 = 22,3 %) by volila vzdělávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků jako účinnou prevenci mobbingu. Pozitivní je zjištění, že pouze 4 respondenti (6,0 %) si myslí, že se se šikanou nedá bojovat.

5.22 ZÁJEM RESPONDENTŮ O DALŠÍ INFORMACE K OBRANĚ A PREVENCI PROTI MOBBINGU

Vyhodnocení grafu č. 22 „Kdyby Vám zaměstnavatel poskytl možnost zúčastnit se přednášky na téma „Mobbing – šikana na pracovišti a jak se bránit“, měl/a byste zájem se zúčastnit?“



53 respondentů (79,1 %) by projevilo zájem o přednášku na téma „*Mobbing – šikana na pracovišti a jak se bránit*“. 35 respondentů (52,2 %), ale preferovalo možnost odpovědi, kde bylo uvedeno, že by zájem o účasti na přednášce měli, že by se ale měl zaměstnavatel zaměřit hlavně na vzdělávání vedoucích pracovníků, aby uměli správně řešit případy mobbingu. 8 respondentů (11,9%) odpovědělo, že by nemělo zájem zúčastnit se přednášky a 6 respondentů (9,0 %) vybralo možnost odpovědi „NE, k ničemu to není“. Z těchto výsledků lze vyvodit, že většina zaměstnanců (53 – 79,1 %) by projevila zájem dozvědět se, jak se bránit mobbingu na pracovišti.

6 DISKUZE

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit míru výskytu mobbingu u skupiny pracujících osob, nejčastější typ mobbingu, existenci preventivních opatření na pracovištích respondentů, dovednost vedoucích pracovníků správně řešit případy mobbingu a ochotu zaměstnanců vzdělávat se k obraně proti mobbingu.

Hypotéza 1: Většina pracujících osob má osobní zkušenost se šikanou na pracovišti nebo znají někoho, kdo šikanu na pracovišti zažil.

Tato hypotéza se **potvrdila**.

Na otázku, zda se respondent někdy setkal s mobbingem (graf č. 8 Zaznamenání mobbingu), odpovědělo kladně 44 (65,7%) respondentů (44 z 67), záporně odpovědělo 23 (34,3%) respondentů (23 z 67) ze všech 67 odpovědí.

Na otázku, zda respondent zaznamenal mobbing vůči druhým kolegům (graf č. 14 Zaznamenání mobbingu vůči dalším kolegům), odpovědělo kladně 35 (52,2%) respondentů (35 z 67), záporně 32 (47,8%) respondentů (32 z 67).

Na otázku, zda má respondent osobní zkušenost s mobbingem (graf č. 9 Osobní zkušenost s mobbingem), odpovědělo kladně 33 (49,3 %) respondentů (33 z 67). Záporně odpovědělo 34 respondentů (50,7%) (34 z 67).

Zajímavé je, že u dotazovaného vzorku respondentů má téměř polovina respondentů (49,7%) osobní zkušenost s mobbingem, což je dvakrát více, než ukazují výsledky studie agentury Sten Mark z roku 2015, podle níž je v ČR mobbingu vystaveno 23 % osob čili skoro čtvrtina všech pracujících. Podle údajů z projektu www.stopmobbing.cz, je ČR jednou ze zemí s nejvyšším výskytem mobbingu (23 %) v rámci EU, jelikož v EU je průměr vystavení zaměstnanců mobbingu v průměru zhruba 16 % (stopmobbing.cz, online, 2017).

Hypotéza 2: Nejčastější formou šikany na pracovišti jsou verbální útoky.

Tato hypotéza se **potvrdila**.

U otázky, s jakými útoky se respondenti setkali (graf č. 12 Typy útoků), odpovědělo 20 (29,9%) respondentů (20 z 67), že bylo vystaveno verbálním útokům. U možnosti odpovědi, která nabízela možnost vybrat více druhů útoků, jimž byl

respondent vystaven, uvedlo 11 respondentů jako jeden z útoků útok verbální. Sečtou-li se respondenti, kteří odpověděli, že se setkali s verbálními útoky (20 + 11), tedy 31 respondentů z 46 (46 z 67), kteří mají zkušenost s mobbingem, lze dojít k závěru, že s verbálními útoky se setkalo 31 (67, 4 %) respondentů (31 z 46).

Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl v roce 2004 výzkum, který měl za úkol zmapovat násilí na pracovišti se zaměřením na oblast zdravotnických a sociálních služeb. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že s mobbingem má zkušenost 13 % dotazovaných. Z těchto dotazovaných se s verbálními útoky se setkalo 38 %, s fyzickým násilím 12 % dotazovaných osob. Rovněž i v tomto výzkumu převažovaly verbální útoky nad útoky fyzickými (VÚBP, 2000, s. 6).

Hypotéza 3: Se šikanou se setkávají častěji lidé s nižším vzděláním.

Tato hypotéza se **nepotvrdila**.

Respondentů, kteří odpověděli, že jsou vyučeni bylo pouze 10 (14,9%) z celkového počtu všech respondentů (10 z 67) (viz Graf č. 3 Nejvyšší ukončené vzdělání). Oproti tomu respondentů, kteří dosáhli středoškolského, vyššího a vysokoškolského vzdělání bylo 57 (85,1%) respondentů (57 z 67).

Pokud by tedy hypotéza 3 měla být potvrzena, muselo by podstatně méně respondentů odpovědět kladně na dotaz, zda mají osobní zkušenost s mobbingem (graf č. 9 Osobní zkušenost s mobbingem). Jelikož zastoupení respondentů s nižším vzděláním bylo v dotazníku zastoupeno pouze v 10 případech (14,9%) (10 z 67) a osobní zkušenost s mobbingem uvedlo 33 (49,3%) respondentů ze všech dotazovaných (33 z 67), tedy podstatně více, než je respondentů s nižším vzděláním, lze předpokládat, že zaměstnanci s nižším vzděláním se nesetkávají častěji s mobbingem oproti zaměstnancům se vzděláním středoškolským a vyšším.

V roce 2013 prováděla výzkum pro svou bakalářskou práci s názvem „*Mobbing jako forma násilí*“ Gabriela Zítková. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se s mobbingem střetávají častěji lidé se základním vzděláním (33,3%) a vzděláním středním bez maturity (28,6%) než lidé se vzděláním středoškolským s maturitou (18,4 %), vyšším odborným (16,7%) a vysokoškolským vzděláním (24,2%). U vysokoškolsky vzdělaných osob byl nicméně zaznamenán výskyt mobbingu (24,2 %) ve výši zhruba srovnatelné s výskytem (28,6 %) u osob se středoškolským vzděláním bez maturity (Zitkova, 2013, online).

Hypotéza 4: Na pracovištích chybí preventivní opatření proti mobbingu ze strany zaměstnavatele.

Tato hypotéza se **potvrdila**.

Pouze 11 respondentů (17,9%) ze všech (11 z 67) uvedlo, že v zaměstnání mají zavedena preventivní opatření proti mobbingu (viz graf č. 19 Zastoupení opatření proti mobbingu na pracovištích respondentů)

Lze tedy vyvodit, že na pracovištích 55 respondentů (82,0%) (55 z 67) žádná opatření proti mobbingu zavedena nejsou.

Rovněž pouze 17 respondentů (25,4%) uvedlo (viz graf č. 20 Četnost supervize na pracovištích respondentů), že mohou v zaměstnání využít supervizi (17 z 67). Tudíž se lze rovněž domnívat, že ostatní respondenti 50 (74,6%) supervizi v zaměstnání zavedenou nemají (50 z 67).

Agentura Stem Mark provedla v roce 2013 a 2015 výzkum zaměřený na zjištění zkušeností s mobbingem u pracujících osob. V roce 2013 tyto výzkumy ukázaly, že zkušenost s některou z forem šikany na pracovišti má více jak pětina osob starších 15 let (21%) (Stem/Mark, 2013, online). V roce 2015 již výzkum ukázal, že zkušenost s některou z forem šikany na pracovišti má již téměř čtvrtina osob (23%) starších 15 let (Stem/Mark, 2015, online).

Vzhledem k stoupajícímu výskytu případů mobbingu, které potvrdily výzkumy agentury Stem Mark z r. 2013 a 2015 se lze domnívat, že většina zaměstnavatelů zatím stále nevěnuje dostatečnou pozornost problematice mobbingu a zavedení účinných preventivních opatření.

Hypotéza 5: Vedoucí pracovníci neumí šikanu na pracovišti řešit nebo ji řeší nevhodně.

Tato hypotéza se **potvrdila**.

Pouze v 7 případech mobbingu řešených vedoucím pracovníkem respondenti odpověděli, že vedoucí pracovník mobbing úspěšně vyřešil (15,5%) (ze všech 45 případů mobbingu) (viz graf č. 16 Reakce nadřízeného na oznámení mobbingu).

Nevhodně řešené případy mobbingu uvedlo 25 respondentů. Pokud se k těmto 25 případům nevhodného řešení mobbingu nadřízeným, připočítá i 9 případů mobbingu (20%), kdy nedošlo vůbec k oznámení mobbingu vedoucímu pracovníku, a 4 případy

(8,8%), kdy byl agresorem přímo nadřizený, lze dojít k závěru, že nevhodných případů řešení mobbingu je 38 (84,4%) (ze všech 45 případů mobbingu).

Těchto 9 neoznámených případů mobbingu a 4 případy mobbingu páchané přímo nadřizeným, lze dle mého názoru zahrnout rovněž do nevhodných způsobů řešených případů mobbingu, jelikož se většina autorů publikací, které byly použity jako zdroje této bakalářské práce shoduje, že vedoucí pracovník je vždy zodpovědný za chod pracoviště, tudíž za vše, co se na pracovišti odehrává a měl by sám zaregistrovat nevhodné způsoby chování a svým jednáním a opatřeními tvořit pozitivní firemní prostředí a kulturu.

Navíc jak již bylo zmíněno výše, lze se rovněž domnívat, že tuto hypotézu podporuje i stálý nárůst výskytu mobbingu.

Hypotéza 6: Většina pracovníků, kteří se již se šikanou setkali, se chce v problematice šikany a obrany proti ní vzdělávat.

Tato hypotéza se **potvrdila**.

Na otázku, zda by respondenti měli zájem zúčastnit se přednášky na téma „*Mobbing a jak se mu bránit*“ odpovědělo kladně 53 respondentů (79,1%) (45 + 18 z 67) (viz graf č. 22 Zájem respondentů o další informace k obraně a prevenci proti mobbingu).

Jelikož 33 respondentů (49,3 %) (33 z 67) uvedlo, že má osobní zkušenost s mobbingem a 34 respondentů (50,7%) (34 z 67) odpovědělo, že osobní zkušenost s mobbingem nemá (viz graf č. 9 Osobní zkušenost s mobbingem) lze se tudíž domnívat že podstatná část z obou zastoupených skupin respondentů by měla zájem získat další informace o problematice mobbingu.

V prvním případě, kdyby zájem o další informace o problematiku mobbingu projevilo všech 33 respondentů, kteří mají osobní zkušenost s mobbingem, vyplývá tudíž, že rovněž i 20 respondentů (53-33) ze skupiny respondentů, kteří osobní zkušenost s mobbingem nemají (20 z 34) (58,8 %), projevilo zájem o informace problematiky mobbingu.

V druhém případě, kdyby projevilo zájem všech 34 respondentů, kteří osobní zkušenost s mobbingem nemají, tudíž vyplývá, že 19 respondentů (53-34) ze skupiny,

kteří mají osobní zkušenost s mobbingem by zájem o další informace o problematice mobbingu projevilo 19 (19 z 34) (55,8%). Tudiž se lze domnívat, že se hypotéza potvrdila.

7 KONKRÉTNÍ NÁVRH PŘEDNÁŠKY NA TÉMA PREVENCE MOBBINGU

Jelikož se všichni výše zmiňovaní autoři shodují, že mobbing se rozvíjí až poté, kdy není jemu předcházející konflikt vhodně vyřešen, pokusím se vypracovat konkrétní návrh semináře s praktickým nácvikem k získání povědomí, jak správně postupovat při řešení mezilidských konfliktů.

PŘÍPRAVA SEMINÁŘE

„Jak správně a konstruktivně řešit mezilidské konflikty“

Název projektu: MOBBING = nebezpečí,
které ohrožuje nás všechny

Organizace: Městská Policie Plzeň

Skupina: Doškolovací kurz strážníků

Realizátor: Marie Selnerová, Dis

Číslo hodiny: 1-3

Datum: 25. 1. 2017

Téma: Seminář je zaměřen na seznámení se s problematikou mobbingu a praktický nácvik vhodného řešení mezilidských konfliktů na pracovišti.

Vzdělávací cíl: Seznámit účastníky výukového bloku s pojmy násilí, typy násilí, mobbing, šikana, bossing, staffing, bullying, kyberšikana, sexuální obtěžování, s příčinami vzniku mobbingu, jeho fázemi a následky, přednést účastníkům důležité zásady při řešení mezilidských konfliktů dle Krazte - 6 kroků k řešení konfliktů (Kratz, 2005, s. 78), seznámit účastníky s možnou sebeobranou oběti, nacvičit si konkrétní způsoby řešení konfliktních situací.

Specifické cíle: Seznámit účastníky přednášky s riziky neřešených konfliktů, popsat základní kroky při řešení konfliktu, nacvičit řešení konfliktů na konkrétních modelových situacích, nastínit postup, pokud se již jedinec stane obětí mobbingu.

Výstupy vzdělávání: účastník chápe a definuje pojmy mobbing, šikana, bossing, staffing, bullying, kyberšikana, sexuální obtěžování; účastník dokáže charakterizovat příčiny vzniku mobbingu, zná jeho fáze a následky; zná modely k řešení konfliktních situací na pracovišti, umí vyřešit konkrétní modelové situace

Didaktické zásady: zásada názornosti, zásada uvědomělosti, zásada aktivity, zásada spojení teorie s praxí, zásada trvalosti, zásada zpětné vazby

Organizační forma: hromadná (frontální) výuka, 3 hodinový výukový blok se 2 přestávkami v délce 10 minut

Vyučovací metody: metody slovní (přednáška, diskuze), inscenační metody (navození 5 konkrétních konfliktních situací na pracovišti, modely k jejich řešení za pomoci formy hraní rolí), brainstormingová metoda (zaměřená na další možné řešení zmiňovaných konfliktů)

Didaktické prostředky: učební prostory, výpočetní technika, zobrazovací technika

Obsah: Vysvětlit pojmy násilí, typy násilí, mobbing, šikana, bossing, staffing, bullying, kyberšikana, sexuální obtěžování. Popsat příčiny vzniku mobbingu, jeho fáze, jeho následky a uvést konkrétní případ, seznámit účastníky s možnou sebeobranou oběti a důležitými zásadami 6 důležitými kroky při řešení mezilidských konfliktů dle Kratze (Kratz, s. 78). Vyzkoušet si na modelových situacích vyřešit 5 konkrétních příkladů konfliktů. Shrnout a zopakovat důležité zásady při řešení mezilidských konfliktů, ocenit zúčastněné za pozornost a aktivní spoluúčast při přednášce a modelových situacích, zhodnotit společně strávený čas a užitečnost zvoleného tématu. Poskytnout prostor kritice.

Pojmy: násilí, typy násilí, mobbing, šikana, bossing, staffing, straining, bullying, kyberšikana, sexuální obtěžování, příčiny vzniku mobbingu, fáze mobbingu, následky mobbingu

Časový harmonogram:

1. hodina

Uvítání, představení, seznámení s obsahem výukového bloku – 5 minut

Seznámení s pojmy násilí, typy násilí, mobbing, šikana, bossing, staffing, bullying, kyberšikana, sexuální obtěžování – 10 minut

Popsat příčiny vzniku mobbingu, jeho fáze, jeho následky, konkrétní případ – 10 minut

Seznámit se zásadami řešení mezilidských konfliktů – 6 kroků k řešení konfliktů (Kratz, s. 78), se sebezáchovnými teoriemi – 15 minut

Dotazy – 5 minut

Přestávka 10 minut

2. hodina

Modelové situace: 3 konkrétní modelové situace konfliktů, formou hraní rolí a jejich možných řešení – 35 minut

Brainstorming zaměřený na další možná řešení - 5 minut

Dotazy – 5 minut

Přestávka – 10 minut

3. hodina

Modelové situace: 2 konkrétní modelové situace konfliktů, formou hraní rolí a jejich možných řešení – 20 minut

Brainstorming zaměřený na další možná řešení - 5 minut

Shrnutí a zopakování důležitých zásad při řešení mezilidských konfliktů - 10 minut

Dotazy – 5 minut

Ocenění zúčastněných za pozornost a aktivní spoluúčast při přednášce a modelových situacích, společné zhodnocení společně stráveného času a užitečnosti zvoleného tématu, prostor pro kritiku – 5 minut

Hodnocení:

Došlo k naplnění výukového cíle?

Byli účastníci výukového bloku seznámeni se všemi tématy?

Byl dodržen časový harmonogram?

Byly zodpovězeny dotazy a proběhla vzájemná diskuze?

8 ZAJÍMAVOSTI K TÉMATU MOBBINGU

Zajímavostí je, že původ pojmu mobbing pochází z výzkumu zvířecího chování. Konkurenční – teritoriální, útočné chování bylo pozorováno u zvířat žijících ve větších společenstvech. V té souvislosti byly srovnávány souvislosti lidských způsobů chování s teritoriálním zvířecím. Největší teritorialitou se vyznačují hyeny, které o teritorium bojují i s podstatně silnějšími lvy (Beňo, 2015, s. 69).

„Výraz mobbing původně použil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60.letech minulého století švédský chirurg Heinemann. V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog profesor Heinz Leymann.“ (Mobbing free institut, online, 2017)

Můžeme se zamyslet nad tím, čím je ovlivněno zjištění, že zatímco u Rakouska, ČR a Finska je odhad mobbingu u zaměstnaných osob nad 20 %, pro jihoevropské země je tento odhad podstatně nižší (Kypr 6 %, Chorvatsko 12 %) (Stop mobbing, online, 2017).

Henry Ford i Walt Disney se stali také oběťmi šikany v zaměstnání (Chromý, 2014, s.61).

„Ne každý si uvědomuje o jak velký problém se jedná. Mobbing ale není žádná nevinná hra. Jeho oběti velmi často končí v pracovní neschopnosti. Navíc se nemalá část z nich již nikdy nedokáže vrátit na trh práce. Svými důsledky tedy zasahuje i celou společnost.“ (Ihned.cz, online, 2017)

„Kdo má kolegy, už žádné nepřátele nepotřebuje“ (Kratz, 2005, s. 34).

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala tématem mobbingu, násilí na pracovišti a vzděláváním jako prevencí proti mobbingu. Mobbingu je v současnosti vystaveno zhruba 23 % pracujících osob a statistické průzkumy nasvědčují, že problém mobbingu má narůstající tendenci. Vědecké výzkumy potvrzují obrovské finanční ztráty způsobené mobbingem a terorem v zaměstnání. U obětí dochází k výraznému poklesu produktivity práce, rovněž klesá produktivita práci také i u agresorů (v důsledku věnování se šikaně místo řádnému plnění pracovních povinností). Také celosvětově vzrůstají náklady na léčbu obětí mobbingu, které mají často dlouhodobé zdravotní následky a dokonce u 20 % případů všech sebevražd bývá příčinou právě mobbing.

V teoretické části této bakalářské práce jsou shrnuta základní fakta o tom, co je mobbing, příčiny mobbingu, nejčastější formy násilí na pracovišti, fáze mobbingu, zda mají pachatel a oběť nějaké charakteristické rysy, jaké následky může mít mobbing pro jeho oběť a pro zaměstnavatele. Také jsou zde základní informace o boji proti mobbingu, prevenci mobbingu ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů a možné návody pro sebeobranu v různých mobbingových situacích.

Jelikož se většina autorů, kteří byli použiti jako teoretický zdroj této bakalářské práce shoduje, že hlavní příčinou mobbingu bývá nevyřešený konflikt, byl v této bakalářské práci vypracován také návrh konkrétní přednášky na téma „Jak správně a konstruktivně řešit mezilidské konflikty“.

Praktická část této bakalářské práce zjišťuje míru výskytu šikany u skupiny respondentů. Dle dotazníkového šetření byl určen výskyt mobbingu u této skupiny respondentů ve výši 49,3 %. Z odpovědí respondentů, kteří měli osobní zkušenost s mobbingem také vyplynulo, že nejčastějším typem agresivního chování na pracovišti jsou verbální útoky. Při zjišťování zastoupení preventivních opatření proti mobbingu u zaměstnavatelů respondentů byla zaznamenána vysoká nepřítomnost preventivních opatření proti mobbingu a to v 82 %. Rovněž byla zkoumána i schopnost vedoucích pracovníků řešit případy mobbingu u svých podřízených. Šetření poukázalo na fakt, že nadřízení neumí správně mobbing řešit, jelikož v 84,4 % byl mobbing zaznamenaný

respondenty řešen nevhodným způsobem. Výsledky dotazníkového šetření také ukazují na 79 % zájem respondentů dovědět se více informací o problematice mobbingu a jejich ochotu vzdělávat se, ke zvýšení své schopni aktivně se mobbingu bránit.

V poslední části praktické části bakalářské práce byly ověřovány výzkumné hypotézy. Z testování hypotéz vyplynulo, že většina pracujících osob má osobní zkušenost se šikanou na pracovišti, nebo zná někoho, kdo šikanu na pracovišti zažil. Dále se potvrdil předpoklad nejčastější formy šikany, a to verbálními útoky. Nepotvrdil se předpoklad, že se se šikanou setkávají častěji lidé s nižším vzděláním. Zásadním negativním zjištěním je, že na pracovištích chybí preventivní opatření proti mobbingu ze strany zaměstnavatelů, a navíc že vedoucí pracovníci neumí šikanu na pracovišti správně a vhodně řešit.

Pozitivním zjištěním je fakt, že většina respondentů projevila zájem o získání informací k problematice mobbingu a dovedností k obraně proti němu a že pouze menšina respondentů je přesvědčena, že se s mobbingem nedá bojovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. Praha: Univerzita J. A. Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, PhDr. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizace a jejich management*. Pardubice: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

FIBICHOVÁ, Naděžda. *Další vzdělávání pracovníků jako andragogický problém*. 1. Strakonice: Vlastním nákladem, 2016. ISBN 978-80-270-0143-9.

DALLA-CAMINA, Megan. *Jak získat doopravdy to, co chceme*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4783-5.

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti. Charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-552-8.

KALINA, Kamil. *Terapeutická komunita: Obecný model a jeho aplikace v léčbě závislosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2449-2.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

PRŮCHA, Jan, a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, s. r. o., 1996. ISBN 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. ISBN 978-80-7502-070-3.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4082-9.

VÚBP – BEZPEČNÝ PODNIK. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

ABZ slovník cizích slov. *SCS.ABZ.CZ* [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/interpersonalni-vztah>

ENCYKLOPEDIÉ ŠIKANY: Druhy šikany. *Mobbing Free Institut* [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://mobbingfreeinstitut.cz/encyklopedie-sikany/>

IUS WIKI. *Etika v podnikání* [online]. 2011 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/start>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Ke konfliktům na pracovišti dochází často: Jak jim ale předejít?* [online]. Praha: Economia, a. s., 2013 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-59787170-ke-konfliktum-na-pracovisti-dochazi-casto-jak-jim-ale-predejít>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Šikana na pracovišti aneb mobbing – tichá epidemie* [online]. Praha: Economia, a. s., 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54252950-sikana-na-pracovisti-aneb-mobbing-ticha-epidemie>

MEZILIDSKÉ VZTAHY. *Psychologie mezilidských vztahů* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://mezilidske-vztahy.euweb.cz/vztahy.htm>

PENÍZE.CZ. *Mobbing-šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá* [online]. Praha: Partners media, 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>

SLOVNÍK. *Bezpečný internet* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.bezpecnyinternet.cz/slovník/>

STOP MOBBING. CZ. *Aktuální výskyt mobbingu v ČR* [online]. 2015 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://stopmobbing.cz/vice-o-mobbingu/aktualni-vyskyt-mobbingu-v-cr/>

VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV, OMBUDSMAN. *Šikana na pracovišti: mobbing, bossing a diskriminace* [online]. 2012 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z:

<http://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/chcete-si-stezovat/zivotni-situace-problemy-a-jejich-reseni/sikana-na-pracovisti-mobbing-bossing-a-diskriminace/>

VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ: <https://is.vsfs.cz/>. In: *Mezilidské vztahy na pracovišti* [online]. Praha, Karlovy Vary, Most: Vysoká škola finanční a správní, 2014 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z:

https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/B_PMV/B_PSY_MV_9_Mezilidske_vztahy_na_pracovisti.pptx

ZÍTKOVÁ, Gabriela. *Mobbing jako forma násilí*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013, 64 s. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/29442>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií, Katedra pedagogiky a psychologie. Vedoucí práce Palovčíková, Geraldina.

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	41
Graf 2: Věk respondentů	41
Graf 3: Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů.....	42
Graf 4: Pracovní zařazení respondentů	43
Graf 5: Zaměstnavatel respondentů	43
Graf 6: Spokojenost respondentů se svým zaměstnáním	44
Graf 7: Vztahy s kolegy a pracovní klima.....	44
Graf 8: Zaznamenání mobbingu	45
Graf 9: Osobní zkušenost respondentů s mobbingem.....	45
Graf 10: Osoba agresora	46
Graf 11: Frekvence útoků	47
Graf 12: Typy útoků	48
Graf 13: Příjemce oznámení mobbingu	49
Graf 14: Zaznamenání mobbingu vůči dalším kolegům	50
Graf 15: Výskyt zdravotních obtíží u obětí mobbingu.....	51
Graf 16: Reakce nadřízenho na oznámení mobbingu.....	52
Graf 17: Odchod ze zaměstnání z důvodu mobbingu.....	53
Graf 18: Respondenty preferované řešení mobbingu	54

Graf 19: Zastoupení preventivních opatření proti mobbingu na pracovníších respondentů	55
Graf 20: Četnost supervize na pracovištích respondentů	56
Graf 21: Účinná prevence mobbingu dle respondentů	57
Graf 22: Zájem respondentů o další informace k obraně a prevenci proti mobbingu	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
Příloha B – Seznam užitečných odkazů pro více informací o problematice mobbingu.....	V

Příloha A - Dotazník

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,
jmenuji se Marie Selnerová, studuji na Univerzitě J. A. Komenského, obor Vzdělávání dospělých.

Ráda bych Vás požádala o pomoc při zpracování mé bakalářské práce na téma Vzdělávání jako forma prevence proti mobbingu. Tento dotazník je anonymní, nemusíte se obávat zveřejnění výsledků. Získané výsledky budou sloužit ke zpracování praktické části bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci, ochotu a Váš čas.

- 1) Označte, zda jste muž, či žena.
 - a) MUŽ
 - b) ŽENA

- 2) Označte, do jaké věkové skupiny patříte.
 - a) do 20 let
 - b) 21-30
 - c) 31-40
 - d) 41-50
 - e) 51-60
 - f) 61-70

- 3) Jakého nejvyššího ukončeného vzdělání jste dosáhl/a?
 - a) základní vzdělání bez vyučení
 - b) vyučen/a
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vyšší odborné vzdělání
 - e) vysokoškolské vzdělání
 - f) jiné (uved'te)

- 4) Jaké je vaše pracovní zařazení?
 - a) zaměstnanec
 - b) vedoucí pracovník /mistr
 - c) vyšší vedoucí pracovník

- 5) Kde pracujete?
 - a) ve státní organizaci, ve státní správě
 - b) v soukromém podniku

- 6) Jste v práci spokojen/a?
 - a) ANO
 - b) NE

- 7) Jak hodnotíte vztahy s kolegy a pracovní klima?
 - a) příjemné
 - b) nepříjemné
 - c) neutrální

8) Setkal/a jste se někdy s MOBBINGEM (šikanou) na pracovišti? MOBBING = nejrůznější formy znepříjemňování života na pracovišti, které navenek vypadá banálně a neškodně, jako například negativní komunikační jednání, schválnosti, nadávky, posměšky, pomluvy mezi kolegy atd. Pravidelně se jí dopouští jednotlivec nebo skupina vůči určitému člověku po určitou dobu.

- a) ANO
- b) NE

9) Zažil/a jste šikanu na vlastní kůži?

- a) ANO
- b) NE

10) Kdo prováděl/provádí útoky vůči Vám, nebo druhé osobě?

- a) nadřízený
- b) kolega/kolegyně
- c) někteří kolegové
- d) celý kolektiv
- e) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je

11) Jak často jste Vy nebo oběť vystaven/a útokům vůči Vaší/její osobě?

- a) denně
- b) několikrát za týden
- c) několikrát za měsíc
- d) několikrát za rok
- e) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je

12) S jakými útoky jste se Vy, nebo oběť setkal/a?

- a) verbální (např. kritika Vaší osoby, ponižování, pomluvy...)
- b) neverbální (např. přehlížení, zatajování informací, izolace)
- c) posměšky a žerty na její/Vaši osobu
- d) sexuální obtěžování
- e) zadávání nesplnitelných úkolů
- f) izolace od ostatních kolegů a z různých porad, akcí atd.
- g) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je jiné, uveďte prosím; nebo můžete uvést více možností např. a), b), c) ...atd.

13) S kým jste Vy, nebo oběť MOBBING řešil/a?

- a) kolega
- b) nadřízený
- c) ředitel organizace
- d) orgány mimo organizaci (Policie ČR, Veřejný ochránce práv, soud atd....)
- e) neřešil/a jsem to
- f) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je

14) Všiml/a jste si MOBBINGU na pracovišti vůči ostatním kolegům?

- a) ANO
- b) NE

15) Pokud jste zažil/a MOBBING na vlastní kůži, nebo jste byl/a svědkem MOBBINGU, měl/a jste, nebo měla oběť MOBBINGU v důsledku tohoto zacházení zdravotní obtíže?

- a) ANO, šikanovanou osobu trápily fyzické obtíže (bolesti hlavy, špatné zažívání, snížení imunity, častá pracovní neschopnost)
 - b) ANO, šikanovaná osoba zprvu měla obtíže fyzické a později i psychické (deprese, úzkosti apod.)
 - c) NE
 - d) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je
 - e) jiné, uveďte prosím
- 16) Pokud jste zažil/a MOBBING na vlastní kůži, nebo jste byl/a svědky MOBBINGU, jak se k celé věci postavil nadřízený oběti i agresora/ů?
- a) řešil věc správně a úspěšně ji vyřešil
 - b) řešil věc na začátku, ale pak odmítl věc řešit
 - c) řešil věc, ale nevěděl si se situací rady a situaci nevyřešil
 - d) odmítl věc řešit s tím, že si to mají vyřešit sami mezi sebou (např. "jsou to dospělí lidé, ať si to vyřeší")
 - e) myslel si, že celou věc vyřešil, ale šikana pokračovala ve větší, či menší míře dále
 - f) vůbec o tom nevěděl (např. oběť se nesvěřila a raději volila odchod ze zaměstnání)
 - g) oběť musela stejně odejít, hledat si zaměstnání jiné
 - h) řešil věc jen na oko
 - i) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je
- jiné, uveďte prosím; nebo zvolte více možností (např. a), b), c) ...atd.
- 17) Musela oběť nebo Vy opustit předchozí zaměstnání kvůli MOBBINGU?
- a) ANO
 - b) NE
 - c) nebyl/a jsem šikanován/a a neznám nikoho, kdo byl/ je
- 18) Jak by podle Vás měla oběť MOBBINGU situaci řešit?
- a) postavit se útočníkům – konfrontace (snažit si to s útočníky vyříkat...apod.)
 - b) řešit celou věc s nadřízeným
 - c) snažit se celou situaci vydržet
 - d) vytrvat a opakovaně řešit celou věc s nadřízeným
 - e) změnit zaměstnání
 - f) jiné, uveďte prosím
- 19) Existují ve Vaší organizaci preventivní opatření vůči MOBBINGU?
- a) ANO
 - b) NE
 - c) pokud jste odpověděl/a ano (prosím uveďte jaká)
- 20) Jedna z možností prevence proti nevhodnému chování na pracovišti je supervize. Máte v zaměstnání možnost jejího využití?
- a) ANO
 - b) NE
- 21) Jaká by podle Vás byla neúčinnější forma prevence MOBBINGU?
- a) školení pracovníků
 - b) školení nadřízených
 - c) razantní přístup k pachatelům mobbingu - např. ukončit s nimi pracovní poměr
 - d) se šikanou se nedá bojovat
 - e) jiný způsob (uveďte prosím)

- 22) Kdyby Vám zaměstnavatel poskytl možnost zúčastnit se přednášky na téma "MOBBING – šikana na pracovišti a jak se bránit", měl/a byste zájem se zúčastnit?
- a) ANO
 - b) ANO, myslím si ale, že by se měl zaměstnavatel tomuto tématu věnovat soustavně, hlavně vzdělávat vedoucí pracovníky, aby uměli tyto situace řešit
 - c) NE
 - d) NE, k ničemu to není

Příloha B – Seznam užitečných odkazů pro více informací o problematice mobbingu

<http://mobbingfreeinstitut.cz/>

<https://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>

<http://statorg.cmkos.cz/dokumenty/Mobbing%20Free%20Institut%20-%20Dvan%20A1%20ctero%20bez%20%20C5%A1%20ikany%20na%20pracovi%20C5%A1%20ti.pdf>

<http://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/pracovni-pravo/nezarazene/2784-jak-se-branit-sikane-na-pracovisti.html>

<http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/mobbing-psychicky-terror-na-pracovisti/>

<https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/sikana-v-praci-reseni>

<http://www.suip.cz/pracovnepravni-vztahy/podani-podnetu-ke-kontrole/>

<http://www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/chcete-si-stezovat/zivotni-situace-problemy-a-jejich-reseni/rovne-zachazeni-a-ochrana-pred-diskriminaci/>

<http://pracovnipravo.iure.org/home/vydn-zpotovho-listu-a-pracovneho-posudku>

<http://alternativaplus.cz/sikanu-na-pracovisti-neni-nutne-resit-vypovedi-2/>

<http://osz.cmkos.cz/cz/clanky/26-10-2012-sikana.aspx>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marie Selnerová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vzdělávání jako nástroj prevence proti mobbingu

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 61

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: Mgr. Helena Layerová