

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM**

**2011 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**Ľubica Kosecová**

**Vzt'ahová patológia, možnosti jej riešenia a prevencie v praxi**

**Praha 2013**

**Vedúci diplomovej práce: PhDr. Milena Krislová**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2011 - 2013**

**DIPLOMA THESIS**

**Ľubica Kosecová**

**Relation pathology, options of its resolution and prevention in  
practice**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Milena Krislová

## **Vyhlasenie**

Vyhlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 11.3.20013

Lubica Kosecová

## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa poďakovať mojej školiteľke práce PhDr. Milene Krislovej za cenné rady, odborné usmernenie, podporu a pomoc, ktorú mi poskytla pri vypracovaní diplomovej práce. Poďakovanie patrí aj manažérom a personalistom, ktorí boli ochotní pomôcť mi pri výskume a našli si čas na náš dotazník.

## **Anotácia**

Diplomová práca sa v teoretickej časti zaoberá druhmi vzťahovej patológie na pracovisku. Rozoberá fázy, príčiny, aktérov vzťahovej patológie a možné dôsledky. Zameriava sa aj na spôsoby riešenia vzťahovej patológie a na prevencie, ktoré sa využívajú v pracovnom prostredí k jej zabráneniu. Praktická časť na základe dotazníkového šetrenia a preštudovanej literatúry zodpovedá na otázky: Ako riešia vybrané firmy a organizácie vzťahovú patológiu v ich spoločnosti. Akú prevenciu proti vzťahovej patológii využívajú vybrané firmy a organizácie.

## **Kľúčové slová**

Mobbér, mobbing, možnosti riešenia, obeť, prevencia, vzťahová patológia.

## **Annotation**

The diploma paper in the theoretical part focuses on types of relational pathology at work. It analyses stages, causes, actors of relational pathology and possible consequences. It focuses on solving of relational pathology and prevention, which is used at work to avoid it. The practical part based on questionnaire and studying literature answers to the questions: How do selected companies and organizations solve relational pathology. What prevention of relational pathology do the selected companies and organizations use.

## **Key words**

Mobber, mobbing, prevention, relational pathology, resolution options, victim.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 ZÁKLADNÉ POJMY .....</b>	<b>11</b>
1.1 Šikanovanie vs. Bullying .....	12
1.2 Bossing.....	14
1.3 Ďalšie druhy agresívnych útokov .....	17
1.4 Mobbing.....	22
1.4.1 Príčiny mobbingu.....	23
1.4.2 Fázy mobbingu .....	25
1.4.3 Mobbér.....	26
1.4.4 Obet' mobbingu.....	30
1.4.5 Dôsledky mobbingu.....	32
<b>2 RIEŠENIE VZŤAHOVEJ PATOLÓGIE.....</b>	<b>35</b>
2.1 Ako môže riešiť vzťahovú patológiu obeť?.....	35
2.2 Ako by mal riešiť vzťahovú patológiu nadriadený? .....	41
2.3. Ako by mal riešiť vzťahovú patológiu zamestnávateľ?.....	42
<b>3 PREVENCIA VZŤAHOVEJ PATOLÓGIE.....</b>	<b>44</b>
3.1 Medziľudské vzťahy .....	46
3.2 Pracovná klíma .....	48
3.3 Bezpečná kultúra.....	49
3.4 Firemná kultúra.....	50
<b>4 VÝSKUM .....</b>	<b>52</b>
4.1 Výskumný cieľ, otázky a hypotézy .....	52

4.2 Výskumná vzorka .....	53
4.3 Výskumná metodika .....	55
<b>5 VÝSLEDKY VÝSKUMU .....</b>	<b>57</b>
<b>6 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV A DISKUSIA .....</b>	<b>67</b>
6.1 Overenie hypotéz .....	73
<b>ZÁVER .....</b>	<b>76</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>79</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>83</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>85</b>



## Úvod

*„Problém s bezohľadnou honbou za kariérou v závode kryš spočíva v tom, že aj keď vyhráte, zostávate krysou.“*

Lily Tomlin

Tento výrok aj keď znie drsne, odzrkadľuje súčasnosť na trhu práce. Ľudia sa ženú za kariérou a túžia napredovať vo svojej profesii a byť najlepšimi a tým získať ohodnotenie adekvátne ich predstave. Trh práce je v podstate súťaž o to, kto bude rýchlejší, lepší, kvalifikovanejší, skúsenejší, kreatívnejší, modernejší... a takto by sme mohli pokračovať. Vďaka snahe vyrovnáť sa druhým je človek často v strese. Nie je ale stres len strach z nedostatočného vzdelania, strach, že nebudú dostatočne dobrí, aby uspeli v pracovnom svete podľa ich očakávaní? Prejavy stresu sú u každého individuálne, závisí to od osobnosti človeka a schopnosti zvládať stresové situácie. Človek keď je v strese, môže vyvolávať konflikty svojou nervozitou, podráždenosťou, výbušnosťou. Keď už konflikt nastane treba ho riešiť. Ak si dve strany nevysvetlia a neospravedlnia sa za vyvolaný konflikt, nastáva problém. I banálna maličkosť môže narušiť pracovnú klímu a tím odštartovať niečo, čo je neskôr tak ťažké zastaviť. Hovoríme o vzťahovej patológii, inak poznanú ako šikanovanie, mobbing, bullying, bossing a mnoho iných druhov znepríjemňovania pracovného života.

V práci sa zameriame na definície viacerých druhov patológie odohrávanej v pracovnom prostredí a opisujeme možné fázy, príčiny či dokonca dôsledky, ktoré zanechávajú na človeku či dokonca na firme. Ďalej sme sa zamerali nielen na opis obete, teda čo sú typické znaky, ktoré z človeka robia terč vzťahovej patológie, ale aj opis mobbéra, teda čo sú typické znaky človeka, ktorý iného psychicky či fyzicky trápi v pracovnom prostredí. Zaujímalo nás ale aj to, ako ich je možné riešiť. A to nie len z pohľadu obete vzťahovej patológie, ale aj z pohľadu nadriadeného a podniku. Zamerali sme sa aj na to najdôležitejšie a to ako im vôbec predchádzať. Čo všetko je potrebné na to, aby sa zamestnanci cítili bezpečne a tak mohli naplno a kvalitne pracovať. Opisujeme možné druhy prevencie pred vzťahovou patológiou.

Naša výskumná časť práce je zameraná na manažérov a personalistov. Zaujímalo nás, či sa manažéri a personalisti stretli so vzťahovou patológiou behom ich pracovného života. Chceli sme vedieť, či riešia manažéri a personalisti vzťahovú patológiu, keď sa u nich vo firme vyskytne. Ďalej sme chceli zistiť, ako riešia vzťahovú patológiu na ich pracovisku, aké možnosti riešenia využívajú. Zároveň nás zaujímalo aj to, čo robia pre to, aby sa jej vyhli resp. akú prevenciu využívajú k zabráneniu patologickému správaniu na ich pracoviskách. Stanovili sme si predpoklady tzv. hypotézy, ktoré sa budeme snažiť dokázať alebo naopak vyvrátiť. Použitou metódou výskumu je dotazník. Prácu sme si vybrali z dôvodu aktuálnosti témy, ktorá sa môže týkať každého z nás. Je to téma, ktorá je z nášho pohľadu často prehliadaná a podceňovaná vo firmách i v spoločnosti.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 ZÁKLADNÉ POJMY

*„Obtiažnosť vymedziť presne, čo je patologické, vyplýva z toho, že nevieme dobre stanoviť, resp. definovať normalitu. Porozumieť tomu, čo je abnormálne, možno iba vtedy, ak máme jasno v tom, čo je normálne.“ ... „Vysvetliť pojem normality sa skôr podarí prostredníctvom spoločenských vzťahov, prevládajúcich spoločenských rol, postojov, vzorcov správania, príp. kultúry. Preto je nevyhnutné upozorniť na socio-kulúrnú podmienenosť sociálnopatologických javov a ich premenlivosť v závislosti na čase a území regions.“<sup>1</sup>*

*Sociálna patológia podľa Ondrejkooviča „je súhrnný pojem pre označenie chorých, nenormálnych, všeobecne nežiadúcich spoločenských javov. Patria sem aj sankcionované formy deviantného správania, ako aj štúdium príčin ich vzniku a existencie.“<sup>2</sup>*

*Durkheim považoval „sociálnu patológiu za vedu o chorobách a nepriaznivých skutočnostiach, činoch a správam, ktoré sa odchyľujú od stanovených noriem, ale súčasne sú organickou súčasťou, komponentom života sociálnych celkov. V tomto zmysle podľa Durkheima nie je možné stavať chorobu (sociálnu) proti zdraviu, lebo sú komplementárne, vzájomne sa vysvetľujú prejavy biologického i sociálneho života.“<sup>3</sup>*

*So sociálnou patológiou je nevyhnutné spomenúť aj sociálny problém. „Podľa Spectoru a Kituseho je sociálna patológia iba druhým názvom pre sociálny problém, dezorganizáciu, deviáciu a konflikt hodnôt.“<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> TOKÁROVÁ, Anna et al. *Sociálna práca : kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce*. Prešov : FF PU, Akcent Print, 2. vydanie. 2003. s. 337-338. ISBN 80-968367-5-7.

<sup>2</sup> ONDREJKOVIČ, P., BREZÁK, J., VLČKOVÁ, M. *Sociálna patológia ako predmet pozornosti sociálnej práce, sociálnej pedagogiky a výchovateľstva*. Bratislava: Pedagogická fakulta UK, 1999. s. 5. ISBN 80-88868-47-5.

<sup>3</sup> DURKHEIM, E. In: Tamže s. 5.

<sup>4</sup> ONDREJKOVIČ, P., BREZÁK, J., VLČKOVÁ, M. *Sociálna patológia ako predmet pozornosti sociálnej práce, sociálnej pedagogiky a výchovateľstva*. Bratislava: Pedagogická fakulta UK, 1999. s. 8. ISBN 80-88868-47-5.

*„Sociálny problém je situácia, ktorú ten, kto sa v nej ocitol, vníma ako obtiažnu, ťažko zvládnuteľnú, až neriešiteľnú. Problémová situácia vzniká ako dôsledok nemožnosti jednotlivca alebo určitej skupiny občanov realizovať svoje spoločnosťou akceptované potreby.“<sup>5</sup>*

Termín „vzťahová patológia“ je navrhovaný ako nadradený pojem pre všetky existujúce formy stresujúcich sociálnych väzieb a vzťahov v skupine a najmä vzťahov v zamestnaní, v škole, v rodine, komunite i v celej spoločnosti. Patrí sem najmä tzv. šikana, mobbing, bossing, bullying, staffing, chairing, whistleblowing, obťažovanie, diskriminácia, stalking.<sup>6</sup>

## **1.1 Šikanovanie vs. Bullying**

Šikanovanie je všadeprítomné a môže nás sprevádzať celý život. Začína v rodine medzi súrodencami, pokračuje v škôlke a v ďalších školách (bullying), v záujmových skupinách, na vojne, v zamestnaní (mobbing), v partnerských vzťahoch (domestic violence), v nemocniciach, napríklad na psychiatrii, medzi nájomníkmi domu a končí napríklad týraním seniorov v rodine alebo v domove dôchodcov. Šikanovanie je nebezpečne rozvíjajúcou sociálnou chorobou v spoločnosti, jej dôsledkom je poškodzovanie zdravia jednotlivca, skupín, vrátane rodiny a spoločnosti vôbec.<sup>7</sup>

*„Samotné slovo šikana má poté svoj pôvod ve francouzském slově „chicane“, a označuje zlomyslné obtěžování, sužování, pronásledování, ale také naprosté lpění na předpisech(at' už vůči podřízeným, nebo občanům) apod.“<sup>8</sup>*

Bullying predstavuje tyranizovanie, zastrasovanie, šikanovanie. Je odvodený od podstatného mena „bully“, čo znamená brutálny človek“ alebo „tyran, hulvát, grobian“.

Ide o zjavný a situačne podmienený priamy prejav agresie šikanujúceho. Odohráva

---

<sup>5</sup> LEVICKÁ, J. 2004. *Základy sociálnej práce*. Trnava: Spoločnosť pre podporu vedy a vzdelávania na FZaSP TU, 2004, s. 99. ISBN 80-968952-3-0.

<sup>6</sup> BEŇO, P. *Mobbing a bossing: úvodní prezentace*. Práce a vzťahy. [cit.2012-12-12]. Dostupné z : <http://praceavztahy.cz/wp-content/uploads/2011/11/Mobbing-a-bossing%C3%BAvod22.ppt>

<sup>7</sup> KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-513-X

<sup>8</sup> ŘÍČAN, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi : jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Praha: Portál, 1995, s. 25. ISBN 80-7178-049-9.

sa medzi dvoma ľuďmi a nie je až taký deštruktívny ako mobbing.“<sup>9</sup>

Vágnerová definuje šikanovanie ako násilné, ponižujúce správanie jednotlivca alebo skupiny voči slabšiemu jednotlivcovi, ktorý nemôže zo situácie uniknúť a nie je schopný sa účinne brániť.<sup>10</sup>

Podľa Olweusa vzniká bullying, keď osoba je obeťou šikanovania, keď on/ona je vystavená opakovanému negatívnemu správaniu po isté obdobie zo strany jednej alebo viacerých osôb. Za negatívne správanie sa považuje, keď človek úmyselne spôsobí zranenie alebo nepohodlie inej osobe, a to prostredníctvom fyzického kontaktu, slov alebo iných spôsobov. Šikanovanie je nielen zjavné, ale aj skryté správanie.<sup>11</sup>

V zahraničí sa pre šikanovanie používa termín bullying. Termínom bullying označujeme šikanovanie žiakov medzi sebou, a to najmä nadávkami, posmechom, ohováraním, hrozbami, okrádaním a inými. Do šikanovania patrí mobbing, sexual harassment a bossing. Ide o druhy šikanovania medzi dospelými na pracovisku.“<sup>12</sup>

Pojem bullying sa v USA používa „employee abuse“, ide o súhrnný názov pre mobbing a bossing a môžeme ich tiež vyjadriť ako hulvátstvo. V niektorej literatúre je tento pojem vysvetlený ako zastrašovanie, tyrania a zahrňuje<sup>13</sup>:

„• *snižování důstojnosti, ponižování*

• *vyhrožování*

• *slovní napadání*

• *obviňování*

• *izolace, exkluze pracovníka/ce*

• *opakované zadávání úkolů, které nelze splnit (termín)*

• *bezdůvodné a/nebo skryté sledování (odposlouchávání)*

• *omezování*

---

<sup>9</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>10</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3

<sup>11</sup> OLWEUS, D. A. *Research Definition of Bullying*. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.cobbk12.org/preventionintervention/Bully/Definition%20of%20Bullying.pdf>

<sup>12</sup> SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.

<sup>13</sup> ŠČUREK, R. *Ochrana před násilím a obtěžováním v práci*. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic\\_prevention\\_violence/czech/state\\_of\\_play.pdf](https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/czech/state_of_play.pdf)

- *sabotáž pracovního výkonu*
- *negativní útoky bez objektivního důvodu*<sup>14</sup>

V ČR sa predtým, než sa ustálil termín mobbing, používal výraz šikanovanie na pracovisku. Mobbing a šikanovanie sú ale dve rôzne veci. Šikanovanie sa vyskytuje v primitívnejších spoločenstvách (vojna, škola) a je priehľadnejší, mobbing je omnoho rafinovanejší, zákernejší.<sup>15</sup>

*„Stretávame sa aj s názorom, že slovenský výraz šikanovanie je spoločným pre mobbing a bullying. Pri šikanovaní ide o zastrašovanie a znižovanie dôstojnosti, ktoré môže mať za následok fyzické, duševné, morálne alebo sociálne ublíženie.”*<sup>16</sup>

## 1.2 Bossing

Bossing podľa Kileho je *„systematické šikanovanie ze strany vedoucích“*.<sup>17</sup>

Bossing je v podstate šikanovanie zamestnanca zo strany vedúceho pracovníka či manažéra. Je o to závažnejšie, že zamestnanec sa ťažšie bráni, ak mu hrozí nadriadený vyhodnením z práce. Zamestnanec sa nemá na koho obrátiť, pretože práve pri šikanovaní kolegom sa môže obrátiť na nadriadeného a ten by mu to mal pomôcť riešiť.

Viacerí autori sa zhodujú v tom, že bossing býva tiež signálom, že vedúci má nejaký osobný problém. V takej situácii sa prirodzene cíti byť svojím podriadenými pracovníkmi obzvlášť silne ohrozený. Suverenita, vulgárnosť, či dokonca hrubosť k svojim podriadeným a okoliu nemôže dostatočne efektívne zamaskovať neurotické

<sup>14</sup> ŠČUREK, R. *Ochrana před násilím a obtěžováním v práci*. s. 2. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z:

[https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic\\_prevention\\_violence/czech/state\\_of\\_play.pdf](https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/czech/state_of_play.pdf)

<sup>15</sup> Tamže

<sup>16</sup> KUBÁNI, V. (ed.) *Psychologická revue III.: Analýza výskytu negativních projevov správania a na pracovisku*. s. 37. 2008. [cit. 2012-12-12]. ISBN 978-80-8068-912-4 Dostupné z: [www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani4/.../kubani.pdf](http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani4/.../kubani.pdf)

<sup>17</sup> KILE, S. In: BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. s. 10. ISBN 80-86517-34-9.

správanie a predovšetkým zníženú mieru sebaúcty, s ktorou sa pravdepodobne stretáva mnoho „veľkých šéfov“.<sup>18</sup>

### **Príčiny bossingu**

Bossing býva niekedy signálom, že vedúci má nejaký problém. Dôvody sú rôzne:

Strach. Či už zo straty vlastnej autority, zo straty moci, alebo zo straty kompetencií.

Financie. Radi by ušetrili a nechcú vyplatiť to, čo pracovníkovi podľa zákona patrí.

Zloba. Keď sme nesympatickí, pretože...<sup>19</sup>

Podľa Huberovej sú najčastejšie príčiny bossingu:

Hnev na organizáciu. Nadriadený, manažér nesie veľkú dávku zodpovednosti nielen za svoju prácu, ale aj za prácu svojich podriadených. Niekedy manažéri prenesú zodpovednosť za problémy na podriadených, než aby hľadali riešenie.

Tlak zhora. Vedúci, nadriadení prenášajú ten tlak zhora dolu. Zameria sa na celý pracovný tím, alebo niekedy len na jedného „obetného baránka“.

Túžba po moci. Ak sa zo spolupracovníka stane nadriadený, je možné, že svojho postavenia začne zneužívať a bude používať nefér metódy.

Osobné dôvody. Vzťahy na pracovisku sa odvíjajú od vzájomných medziľudských vzťahov. Nesympatičnosť voči pracovníkom, závisť, alebo si nesadli.

Strach, ktorý môže mať najrôznejšie dôvody. V podobách ako strach z kontroly a zodpovednosti, strach z prevahy, nevyslovených myšlienok a pod.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>19</sup> Tamže

<sup>20</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing.*, Martin : Neografie, 1995. ISBN 80-85186-61-6.

## **Stratégie bossing**

*„Sizyfovská taktika. Postihnutému sa pridávajú namáhavé práce. O zmysle, ktorých nemá jasno alebo ktoré sú dokázateľne zbytočné. Obeť teda vie: pracuje pre odpadkový kôš.*

*Malé požiadavky. Trpiteľ dostáva pridelené úlohy, ktoré nezodpovedajú jeho kvalifikácii a jeho schopnostiam.*

*Prehnané požiadavky. Opak nie je o nič menej zhubný. Postihnutý má vykonávať práce, na ktorých musí stroškotať – lebo sú zjavne nad jeho schopnosti, jeho odborné vedomosti.*

*Metóda Achillovej päty. Obeť musí principiálne vybavovať úlohy, ktoré mu – ako je v oddelení všeobecne známe – prichodia ako najťažšie, ktoré sú mu možno dokonca protívne. Aj keď sa ponúknu druhí kolegovia, lebo im taká činnosť neprekáža alebo sa im dokonca páči, šéf ostane tvrdý.*

*Trvala kontrola. Činnosti a prítomnosť sa kontrolujú nad rámec bežný v podniku. Aj najmenšie výsledky sa musia predkladať predstavenému, aj najmenšie rozhodnutia vopred dohovoriť. Každý telefonický hovor sa musí hlásiť v centrále. Takýto spôsob zaobchádzania zodpovedá otvorenej nedôvere a mnohokrát sa rovná čiastočnej odbornej bezprávnosti.*

*Prekvapivé útoky. Rozhodnutia, ktoré sa ho týkajú, sa rozhodnú za chrbtom trpiteľa. Zasiahnu obeť ako blesk z jasnej oblohy.*

*Okliešťovanie kompetencií. Systematicky sa okliešťa doterajšia pracovná oblasť postihnutého. Úlohy, ktoré doteraz vybavoval, pridelia druhým kolegom – často bez bližšieho udania príčin.*

*Izolácia. Spolupracovníka už neinformujú o dôležitých zmenách, vylučujú ho z porád, na jeho názor sa neprizerá. Niekedy sa obeť izoluje aj priestorovo - tým, že mu pridelia odľahlú pracovňu, ktorá neumožňuje nijaký kontakt s kolegami.*

*Útoky na zdravie. Obeť vnucujú zdraviu škodlivé práce.*



*Narážky na psychický stav. Obeti sa podsúvajú psychické choroby a psychiatrické poruchy. Každá reakcia postihnutého sa vykladá ako ďalší symptóm a ako potvrdenie predpokladu.*<sup>21</sup>

### **Prevenia proti Bossingu**

Metóda 360 stupňovej spätnej väzbe v hodnotení pracovníkov. Ide o prístup k hodnoteniu manažérskych kompetencií. Dáva jedinečnú šancu pracovníkovi a jeho nadriadenému získať výkonovú spätnú väzbu. Jej hlavným prínosom je pochopenie, ako je zamestnanec vnímaný z rôznych perspektív. Metóda je založená na komplexnom hodnotení „zo všetkých možných strán“ – od svojho nadriadeného, od kolegov, spolupracovníkov, podriadených a zákazníkov, hodnotí sa i on sám.<sup>22</sup>

## **1.3 Ďalšie druhy agresívnych útokov**

### **Staffing**

*„(angl., staff – personál) - označuje správanie podriadených voči nadriadenému, ktoré má viesť k jeho zosadeniu. A. Riquelme (2006) konštatuje, že vo všeobecnosti sa to stáva vtedy, ak do organizácie nastúpi niekto zvonku a jeho metódy nie sú podriadenými prijaté, alebo vtedy, ak po jeho mieste túži niektorý z podriadených. Ďalšou možnosťou môže byť tá, kedy je zamestnanec vymenovaný na nejaký riadiaci post a musí riadiť svojich bývalých kolegov, ktorí nie sú s jeho vymenovaním spokojní. Používa pojem vzostupná forma mobbingu. Cieľom staffingu je zničenie nadriadeného, vedenia alebo personálnej, či podnikovej politiky.*<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing*. Martin : Neografie, s. 99-100. 1995. ISBN 80- 85186-61-6.

<sup>22</sup> VAMPOLOVÁ, P., STŘELEČ, J. *Zvýšení výkonnosti pracovníků a vzájemné spolupráce*. 2010. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/nabidky-1/zvyseni-vykonnosti-pracovniku-a-vzajemne-spolup>

<sup>23</sup> DRGOŇOVÁ, Z. *Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. Zamestnanosť a sociálna politika*. 2009, November- December, 11-12, s. 5. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost\\_20091112.pdf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost_20091112.pdf).

## **Stalking**

Podľa Drgoňovej je „*Kriminológia a psychiatria definujú STALKING (stopovanie) ako dlhodobé prenasledovanie a obťažovanie inej osoby, čím sa znižuje kvalita života tejto osoby a ohrozuje jej bezpečnosť. Rôzne podoby stalkingu poznáme z viac či menej kvalitných amerických filmov, ale prípady dlhodobého prenasledovania a vyhrožok sú aj súčasťou slovenskej reality.*“ Najmä ľudia mediálne známi by vedeli rozprávať o obťažujúcich telefonátoch, listoch či návštevách. Stalking je o to nebezpečnejší, že sa k nemu uchylujú zvyčajne psychicky labilní či chorí ľudia s nevyspytateľným správaním.“<sup>24</sup>

Stalking je považovaný za trestný čin a je uvedený v trestnom zákonníku ČR a to v § 354:

*„Nebezpečné pronásledování*

*(1) Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že*

*a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmu jemu nebo jeho osobám blízkým,*

*b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,*

*c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,*

*d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo*

*e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu, a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti. „<sup>25</sup>*

**Chairing** „(angl. chair znamená stolička, kreslo) predstavuje špecifickú formu neférových útokov na úrovni najvyšších vedúcich, akýsi „boj o kreslo“, pričom top

---

<sup>24</sup> DRGOŇOVÁ, Z. Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. *Zamestnanosť a sociálna politika*. 2009, November- December, 11-12, s. 5. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost\\_20091112.pdf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost_20091112.pdf).

<sup>25</sup> Zákon č. 40/2009 Sb. trestní zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2009, částka 11, s 354-464. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>. ISSN 1211-1244.

*manažment má k dispozícii ešte celý rad špecifických nástrojov a metód, ktoré môže využiť.* <sup>26</sup>

**Defaming** „ (angl. ohovárajúci) podobne ako *shaming* (angl. *shame* znamená hanbiť sa) značí zosmiešnenie, ohovorenie, znevažovanie. Je to otvorený a neférový útok najmä na povesť jednotlivca, skupiny alebo organizácie na verejnosti. *Shaming* je viazaný na konkrétne ohováranie, *defaming* môže pracovníka zasiahnuť nečakane. Deštruktívne roly tu zohrávajú najmä médiá. “ <sup>27</sup>

**Higtech-mobbing** „je správanie, pri ktorom dochádza k vymazávaniu a výmene počítačových súborov. Posielanie anonymných výhražných e-mailov alebo vírusov. Niektorí autori používajú pojmy *mobbing* a *bullying* synonymicky, iní obidva pojmy zahŕňajú pod slovenský termín *šikanovanie*. “ <sup>28</sup>

**Whistleblowing** (alebo „whistle-blowing“) označuje situáciu, kedy jednotlivec poskytne informáciu o tom, že v určitej organizácii alebo úrade dochádza či zrejme dochádza ku korupcii, zlému hospodáreniu alebo inému porušeniu zákona alebo etických predpisov, a to osobe alebo orgánu, ktorý je schopný prijať nevyhnutné preventívne a nápravné opatrenia (korupciu tzv. „odpíska“). Český právny poriadok zatiaľ výslovne neobsahuje úpravu problematiky *whistleblowingu* a ochrany oznamovateľov. Ochrana osôb, ktoré pristúpia k podaniu informácie o protiprávnom jednaní v rámci špecifického vzťahu zamestnávateľ – zamestnanec, je realizovaná prostredníctvom všeobecných právnych inštitútov, najmä z oblasti pracovného a trestného práva. Táto ochrana je však len čiastková, nedostatočná a primárne slúži k zaisteniu iných princípov a účelov práva. V roku 2012 bola vyvinutá zo strany vlády iniciatíva smerujúca k prijatiu špecializovanej právnej úprave. V súčasnosti je ukončené pripomienkové riadenie k návrhu vecného zámeru legislatívneho riešenia

---

<sup>26</sup> DRGOŇOVÁ, Z. *Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. Zamestnanosť a sociálna politika*. 2009, November- December, 11-12, s. 5. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost\\_20091112.pdf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost_20091112.pdf)

<sup>27</sup> Tamže s. 5.

<sup>28</sup> Tamže s. 5.

whistleblowingu a ochrany oznamovateľov. Tento vecný zámer pracuje s variantou pripojenia úpravy ochrany oznamovateľov do zákona č. 198/2009 Sb., antidiskriminačného zákona.<sup>29</sup>

### **Sexual harassment (sexuálne obťažovanie)**

Postavenie žien na pracovisku je zvláštne, a ako u tých, ktoré vykonávajú vedúcu funkciu a sú im podriadení muži, tak aj obyčajných zamestnankýň. Dôležitou rolou vedľa veku ženy, jej fyzickej príťažlivosti a sympatií, ktoré dokáže vyvolať, hrá jej osobnosť a postoje k mužom, sexu a pod. Na pracovisku vznikajú ako veľké lásky, tak krátke sexuálne dobrodružstvá, pomerne veľké percento žien uvádza, že boli vystavené sexuálnym útokom zo strany mužov – spoluzamestnancov, a to nie len nadriadených. Vzácné však nie sú ani prípady, kedy ženy používajú sex ako nástroj k získaniu rôznych výhod, najmä u svojich nadriadených.<sup>30</sup>

Sexuálnym obťažovaním sa „ rozumí, *pokud dojde k jakékoli formě nežádoucího chování sexuální povahy, vyjádřeného verbální, neverbální nebo fyzickou formou, které má za účel nebo za následek narušení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašující, nepřátelské, ponižující, pokořující nebo urážlivé atmosféry.*“<sup>31</sup>

Novela zákonníka práce definuje sexuálne obťažovanie ako „*jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je*

*1. dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření, nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti, nebo*

*2. které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů*“.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> KAVĚNA, M. *Právní úprava tzv. whistleblowingu a ochrany whistleblowerů ve vybraných zemích*. 2012. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=131398>

<sup>30</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>31</sup> Směrnice Evropského parlamentu a rady 2002/73/ES ze dne 23. září 2002, kterou se mění směrnice rady 76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky. In: Úřední věstník Euvropské unie. 2002. s. 9. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/2503/32002L0073EN\\_CS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/2503/32002L0073EN_CS.pdf)

<sup>32</sup> PREJDOVÁ, K. *Novela zákoníku práce přesně definuje pojem sexuální obtěžování*: Tisková zpráva. 2004. s.1. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/398/140104.pdf>

Z. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravuje otázku zákazu diskriminácie v §16 odstavce druhý: „*V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zvláštní právní předpis.*“<sup>33</sup>

ZÁKON č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) uvádza „*Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.*“<sup>34</sup>

Právnu obranu pred diskrimináciou, čo je aj sexuálne obt'azovanie, uvádza antidiskriminačný zákon v ČR v § 10, odstavci jeden, dva a tri: „*(1) Dojde-li k porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má ten, kdo byl tímto jednáním dotčen, právo se u soudu zejména domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění.*

*(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zjednání nápravy podle odstavce 1, zejména proto, že byla v důsledku diskriminace ve značné míře snížena dobrá pověst nebo důstojnost osoby nebo její vážnost ve společnosti, má též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.*

*(3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.*“<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 2006, částka 84, s. 3146-3272. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>. ISSN 1211-1244.

<sup>34</sup> Zákon č. 198/2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 2008, částka 58, s. 2822-2829. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2009&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10>. ISSN 1211-1244.

<sup>35</sup> Zákon č. 198/2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 2008, částka 58, s. 2822-2829. Dostupné z:

## 1.4 Mobbing

Pojem mobbing je odvodený od anglického slovesa „to mob“, čo znamená utlačovať, urážať, útočiť, napadať, vrhať sa na niekoho. Výraz mobbing pôvodne použil etológ Konrad Lorenz, ktorý ním označoval útok zvieracej tlupy na votrelcov. Do odboru ľudského správania ho preniesol v 60. rokoch minulého storočia švédsky chirurg Heinemann. V roku 1993 zaviedol v Nemecku pojem mobbing švédsky psychológ práce profesor Leymann<sup>36</sup>.

Psychický teror alebo mobbing v pracovnom živote zahŕňa nepriateľskú a neetickú komunikáciu, ktorá je v rézii systematického spôsobu jednanja jedného alebo viacerých osôb, najmä voči jednej osobe, ktorá v dôsledku mobbingu je tlačaná do bezmocných a bezbranných polôh. Tieto akcie sa vyskytujú vo veľmi častých intervaloch (štatistická definícia: prinajmenšom jedenkrát týždenne) a po dlhej dobe (štatistická definícia: dĺžka najmenej šesť mesiacov).<sup>37</sup>

Mobbing zahŕňa systematické, cieľavedomé, a predovšetkým opakované útoky jednotlivcov či skupiny na určitú osobu. Nepriateľská a neetická komunikácia má za cieľ dotlačiť vybraného jedinca do defenzívnej pozície, vylúčiť ho z kolektívu, ponižiť, znevážiť a donútiť tak k odchodu z pracoviska. Čestina nemá jednotné synonymum pre slovo mobbing. Prekladá sa ako psychoteror, alebo psychické týranie, psychické násilie, alebo aj ako šikanovanie.<sup>38</sup>

Nakonečný popisuje mobbing ako v čase sa predlžujúci proces vzájomných agresíí, ktorý vedie k vzniku javu označovaného ako psychostres, kedy sa jeden z partnerov konfliktnej dvojice stáva v dôsledku opakovaných a zvýšených agresíí obeťou druhého, ktorý vo vzájomnom stretávaní získal prevahu a kontroluje teraz správanie svojej obeti.<sup>39</sup>

---

<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2009&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10>. ISSN 1211-1244.

<sup>36</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

<sup>37</sup> LEYMAN, H. *The Content and Development of Mobbing at Work*. European journal of work and organizational psychology, 1996, 5 (2), 165-184. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/6573/2010/Leymann1996.pdf>

<sup>38</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>39</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

P. Hartl a H. Hartlová uvádzajú mobbing ako formu psychického terorizmu uplatňovanú v podnikovej praxi, pričom uvádzajú, že jeho podstatou je správanie skupiny, ktorá vnucuje svoje názory osobe s názorom, ktorý nezapadá do skupiny.<sup>40</sup>

Podľa Beňa „*Mobbing je nedostatečná schopnosť komunikovať, nedostačujúci osonost, znevažovanie a arogance, závisť, špatné spôsoby chovania a jednania s druhými, neschopnosť riešiť konflikty a otvorené k nim pristupovať, sociálna nejistota...., ďalej si již tuto definici smíte doplňovat sami.*“<sup>41</sup>

„*Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).*“<sup>42</sup>

### 1.4.1 Příčiny mobbingu

Dôvody začiatku mobbingu môžu byť rôzne, ale majú jedno spoločné a to je konflikt. Konflikty patria medzi úplne bežné javy nášho spoločného života.

Podľa E.G. Fehlaua konflikty je možné rozlišovať v troch formách. Prvou sú konflikty intrapersonálne. Odohrávajú sa vo vnútri človeka samého. Musí bojovať sám so sebou, keď má niečo náročné rozhodnúť alebo momentálne dobre nevie, čo je práve skutočne dôležité. Druhou formou sú interpersonálne konflikty, čiže keď dve osoby alebo viac si vzájomne nerozumejú a nevychádzajú spolu. Niekedy sú konflikty prenášané na iné osoby a z nejakého intrapersonálneho konfliktu sa potom stáva konflikt interpersonálny. Keď je napríklad človek nespokojný so svojou prácou, prenáša zodpovednosť na svojich kolegov. Treťou formou sú konflikty v skupinách alebo medzi nimi. Vo sporoch v pracovných skupinách alebo medzi nimi, hrajú svoju rolu vedľa osobných aspektov

---

<sup>40</sup> HARTL, P. - HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>41</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. s. 8. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>42</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

väčšinou tiež problémy špecifické pre oddelenie alebo podnik. Často vznikajú tiež skupinové konflikty zo zmenených pracovných vzťahov.<sup>43</sup>

Mobbing niekedy môže vyvolať nízka morálna úroveň alebo zlé ľudské vlastnosti ako závisť, zášť, extrémna antipatia, žiarlivosť, nadmerná ctižiadostivosť a rivalita zachádzajúca až na „ostrie nože“. Jednou z príčin vzniku mobbingu je práve zaneprázdnenie v práci. Čím je práca menej produktívna, čím je zamestnanec viac vylučovaný z rozhodovacích procesov, čím viac monotónnosti, nudy a frustrácie denne prežíva, tým skôr môže prísť na hlúpe nápady a rôzne výmysly čo vedú k mobbingu. Potrebuje zabiť čas a spestruje si každodennú jednotvárnosť klebetami, ohováraním a intrigami, aby sa „zabavil“.<sup>44</sup>

Hlavnú rolu príčin mobbingu samozrejme zohráva agresívny jedinec, ktorý pácha na druhých násilie a jeho osobné dôvody. Nežiaducu atmosféru na pracovisku vyvolávajú predovšetkým sociálne neprispôsobiví jedinci (agresívni, psychopatickí, neurotickí, úzkostliví, nesamostatní atd.). Človeka vedú k tomu rôzne pohnútky či už nesympatia, peniaze, závisť alebo strach z konkurencii, výsledkom jeho správania je prinajmenšom narušenie sociálnej klímy na pracovisku.<sup>45</sup>

Jedným z faktorov príčin mobbingu je pracovná klíma. *„Či sa človek na pracovisku cíti dobre, alebo nie, to závisí v prvom rade od atmosféry podniku. Väčšina pracujúcich pociťuje zlú pracovnú klímu ako stresový faktor číslo jeden a trpia preň viac ako napríklad pod tlakom času alebo výkonu.“*<sup>46</sup>

Podľa Beňa existuje 10 hlavných spúšťačov:

1. Nedostatočná kvalifikácia pre vedenie ľudí.
2. Nízka schopnosť vysporiadať sa s konfliktom.
3. Permanentný tlak na zvyšovanie výkonu a znižovanie nákladov.
4. Firemná kultúra s nízkou úrovňou etiky.
5. Nedostatky v vnútropodnikových štruktúrach.

---

<sup>43</sup> FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci (Jak je rozpoznat, řešit a předcházet jim)*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0533-8.

<sup>44</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

<sup>45</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>46</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing*. Martin : Neografie, 1995. s. 17. ISBN 80- 85186-61-6



6. Strach pred stratou zamestnania.
7. Závist' a „konkurenčné vzťahy“.
8. Podstatné rozdiely v miere, prípadne nedostatok tolerancie.
9. Deštruktívne zachádzanie s chybami či omylmi.
10. Štruktúra osobnosti mobbovaného, ale tiež mobbujúceho.<sup>47</sup>

Typické príčiny mobbingu podľa Huberovej sú:

*„Stres z preťaženia alebo zlej organizácie. Neustály tlak času a prehnané požiadavky priaznivo ovplyvňujú mobbing.*

*Jednotvárnosť a nuda. Kto má príliš veľa času, príde ľahšie na hlúpe myšlienky.*

*Zlý štýl riadenia. Je to závažný mobbingový faktor. Veľa expertov pokladá psychický teror v prvom rade za problém riadenia.*

*Konkurenčný tlak a strach z nezamestnanosti. V podniku, kde sa nikto nemusí obávať o svoje pracovné miesto, kde je vzostup možný len férovými metódami, nemá mobbér vlastne šancu.“<sup>48</sup>*

## 1.4.2 Fázy mobbingu

Mobbingový proces sa rozdeľuje do 4 fáz. Autori sa zhodujú na charakteristike jednotlivých fáz. Každý ich uvádza po svojom ale v podstate ide o tie isté fázy:

1. Nevyriešený konflikt. Ak nebude konflikt uspokojivo a konštruktívne vyriešený získavajú tí, ktorí majú prevahu a majú navrch. To je tá chvíľa, keď proces mobbingu môže naplno vypuknúť.
2. Psychoteror dostáva zelenú.. Prejavy nevraživosti, ktoré doteraz fungovali skôr ako šuškanie, prerastú v cieľený a systematický psychoteror.

<sup>47</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>48</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing*. Martin : Neografie, 1995. s. 17-18. ISBN 80- 85186-61-6.

3. Do hry vstupuje šéf. Snaha mobbérovo prináša ovocie a „správanie“ obeť sa stáva tiež predmetom záujmu nadriadeného, či nadriadených. K tomu však môže dôjsť až po dlhšom čase. Logicky a zákonite tieto útoky sa premietnu do kvality jeho pracovného výkonu, ktorý sa obvykle zhoršuje. Vedúci často za manifestačnej podpory personalistov a často aj odborov, „rozhodne“, že práve táto obeť je osoba zodpovedná za neuspokojivý stav na pracovisku.

4. Vylúčenie obeť z kolektívu, firmy či organizácie. V tejto fáze rozhodne zodpovedný vedúci pracovník, poprípade personálne oddelenie, o tom, že by mala obeť odísť. V tom lepšom prípade je rozhodnuté o jej priradení na iné pracovisko, toho sa však dočkajú len obeť, ktoré mlčia.<sup>49</sup>

### 1.4.3 Mobbér

Ktokoľvek z nás za istých okolností schopný mobbingu, pretože v každom z nás je agresia. Mobbing sa vyvíja z neriešiteľných konfliktov, a tak obyčajný konflikt sa tak môže stať zdrojom pocitov krivdy či nepochopenia. Teoreticky by sa teda mohol stať utlačovateľom ktokoľvek. Rozdiel medzi nami je ten, že mobbér nemá výčitky svedomia za čin, ktorý spácha.

Podľa Huberovej rozdeľuje mobbérovo do skupín:

Strojcovia sú pri mobbingu určujúci, vymýšľajú si stále nové hanebnosti, nedajú obeť vydýchnuť, pretože si od toho sľubujú vlastné výhody alebo sa chcú zbaviť frustrácie. Niektorí konajú sami, ale sú aj takí čo hľadajú v tíme spojencov.

Náhodní páchatelia z takmer bezvýznamného konfliktu utvoria trvalý spor medzi dvoma protivníkmi. Boj na rovnakej úrovni, až kým jeden nezíska prevahu.

Spoluúčastníci vystupujú v dvoch úlohách. Buď aktívne podporujú človeka alebo strojcov tým, že vybranú obeť zatláčajú do ústrania. Alebo sa snažia problém nevidieť,

---

<sup>49</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

nedať sa zatiahnuť do malej vojny a tým pasívne nadfŕžajú psychickému teroru. Spoluzodpovední sú koniec koncov v každom prípade.

Obet' je pre mobbéra nástrojom k uspokojeniu jeho potrieb, zníženiu napätia, zabitie nudy, zdvihnutie sebavedomia či vlastné hodnoty. Potrebuje ostatných, aby ich mohol ničiť a zviditeľniť tak sám seba.<sup>50</sup>

Svobodová sa pokúsila svoju typológiu mobbérovo rozdeliť podľa prevažujúcich motívov, ktoré ich „nútia“ k mobbingu:

Mobbér závistlivec a upír energie. Motív závisti, žiarlivosti a nenávisť je jedným z najčastejších dôvodov k mobbingu. Nielenže mobbér závidí druhým niečo, čo nemá, ale zároveň za to svoju obeť nenávidí. Ani nie tak kvôli obeti samej, ale skôr kvôli tomu, že vlastní niečo, čo mobber nemá. Jej výhody sa snažia buď zničiť alebo privlastniť.

Mobbér tyran a manipulátor. Žijú z toho, že druhých ničia a ponižujú. Prežívajú dokonca dvojité potešenie. Jednak keď ubližuje a ponižuje, jednak keď o ponížení pred obeťou hovoria. Nedokáže rešpektovať druhého človeka. Útočia na sebavedomie a sebadôveru obeti len preto, aby si zdvihli vlastné sebahodnotenie. Znevažujú druhých, aby sami sebe dodali hodnotu.

Mobbér diktátor. Motív moci je pre mobbéra hnacím motorom. Túžba vládnuť, byť nadradený, dominovať, mať za každú cenu prevahu ho ženie stále vpred. S tým je spojená nadmerná potreba obdivu, uznania či túžba po sebazdokonalovaní sa. Má tendenciu rozkazovať, udeľovať úlohy, hrať sa na vedúceho. Mobbera ovláda potreba mať pod kontrolou všetko, čo druhí povedia, urobia alebo čomu veria.

Mobbér ničiteľ konkurencie. Mobbing má niekedy aj ziskuchtivý základ, pretože spolupracovník je súčasne súperom, ktorý môže byť uprednostnený v kariérom postupe, alebo naopak neprepustený pri reorganizácii podniku. Útoky sú teda cielené na postupné spochybňovanie profesných zdatností zamestnancov.

Nespokojný mobbér. Motív nespokojnosti je v podstate charakteristický pre všetkých mobbérovo. Mobbér je neistý, frustrovaný, má zranené ego. Všetky svoje chyby, starosti

---

<sup>50</sup> HUBEROVÁ, B. Psychický teror na pracovisku. Mobbing. Martin : Neografie, 1995. ISBN 80- 85186-61-6

či nedostatky hádže na druhých, svoju nenávisť premieta na ostatných, z ktorých sa potom stáva jeho korisť. Hlavnou metódou mobbérovej obrany je projekcia. Mobbér sa snaží na obeť preniesť všetko, čo je v ňom samotnom špatné. To mu pomáha utíšiť vnútorné napätie a kompenzáciu komplexu menejcennosti.

Stresový mobbér. Jedným zo zdrojov mobbingu býva i mobbérova neschopnosť vysporiadať sa s veľkým napätím a záťažou. Či už v práci alebo v súkromnom živote. Vhodným spôsobom odreagovania od stresu slúži napadanie druhých. Popiera tým vlastné utrpenie, bolesť, obťažuje či depresie. Hľadá obetného baránka, ktorý poniesie, čo sám neunesie.

Znudený mobbér. Dôvodom ku vzniku násillia na pracovisku je nuda. Zlá organizácia práce, jej nedostatkom či stereotypom dávajú dostatok priestoru k výmyslom, ako zaplniť čas a stávajú sa tak spúšťačom mechanizmu mobbingu.

Mobbér bývalá obeť. Mobbér môže napadnúť druhého i preto, že sám bol kedysi obeťou. Útočí prvý, lebo má strach, že by sa mohli opakovať útoky na neho. Často má pocit, že ho niekto prenasleduje lebo mu chce ublížiť. Rolu obete má zvládnutú. Takéhoto človeka je ťažké prehliadnuť.

Mobbér stredobod vesmíru. Tento typ mobbéra sa často stavia do role obeti, chce byť ľutovaný, vyvolávať súcit a čerpať s tým spojené výhody. Túto taktiku zvolí najčastejšie vtedy, keď je nútený k zodpovednosti. Túži byť stredobodom pozornosti a je schopný použiť k tomu akýchkoľvek prostriedkov. Využíva slabosť obeti, aby ju zosmiešnil, posilnil v nej pocit viny, a hlavne ju vyprovokoval k nevhodnej reakcii pred svedkami.<sup>51</sup>

Poznatok psychológa práce Dr. Martina Rescha o ženách, ktoré mobbujú: „*Kým ženy uprednostňujú aktívne formy mobbingu, muži siahajú radšej po pasívnych metódach.*“<sup>52</sup>

Podľa výskumu profesora Laymanna nie je v mobbingu rozdiel medzi pohlavím, vyskytuje sa rovnako často u mužov ako u žien. Spoločná je ich snaha obeť izolovať, zničiť a vyštváť zo zamestnania. Odlišnosť je iba v tom, že ženy si za svoje obete

---

<sup>51</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>52</sup> RESCH, M. In: HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing*. Martin : Neografie, 1995. s. 24. ISBN 80- 85186-61-6

častejšie vyberajú ženy (40%), zatiaľ čo muži sa častejšie stávajú terčom mobbingu mužov (75%, Kratz 2005). Rozdielnosť nájdeme v používaných stratégiách.<sup>53</sup>

„Typickými ženskými metódami sú:

*Vysmievanie sa kolegyni, pritom môže byť stredobodom výsmechu jej účes či jej postava rovnako ako hlas či gestikulácia.*

*Rozširovanie klebiet, bez toho, aby sme si preverili pravdivosť.*

*Štvanie za chrbtom obete, upierame mu právo otvorene sa vyjadriť.*

*Znepokojovanie kolegyně neustálymi narážkami, ktoré nekonkretizujeme.*

*Postihnutá sa ocitá pod nepretržitou sprškou kritiky, vyrukujeme s každou domnelou či skutočnou chybou.*

*Kolegyňa nedokončí v pokoji žiadnu vetu a stále ju prerušujeme.*

Typickými mužskými metódami sú:

*Ignorovanie kolegu, je pre nás vzduch a pri rozhovoroch ho preskakujeme, keď niečo povie, odvrátíme sa.*

*Neustále vynášanie slabých stránok obete a systematicky ju znevažujeme.*

*Namiesto argumentácie vyhrážanie a niekedy aj násilie.*

*Znepokojovanie kolegu cynickými poznámkami o jeho spôsobe života a jeho osobných stanoviskách.*

*Prisúvanie stále nových a nevďačných činností a o zmysle ktorých obeť vedome neinformujeme.“<sup>54</sup>*

---

<sup>53</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. s. . ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>54</sup> HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing*. Martin : Neografie, 1995. s. 24-25. ISBN 80- 85186-61-6.

#### 1.4.4 Obet' mobbingu

Už v detstve nám médiá ukazujú najmä vo filmoch, kto sa vymyká „normálu“ je za to trestaný. Najčastejšie to vidíme v amerických filmoch zo školského prostredia. Akoby dávali návod kto a najmä ako bude trestaný za svoju odlišnosť. Ide najmä o deti, ktoré sa dobre učia, okuliarnaté deti, malého vzhľadu, chudé, športovo nenadané, s chudobnejších pomerov, ryšavé, so strojčekom na zuboch. Silnejšie, bohatšie a krajšie deti naopak ich za to trestajú ohováraním, ignorovaním, zosmiešňovaním či dokonca fyzickým napadnutím.

Podľa Svobodovej je mýtus, že obeťami sú iba ľudia slabí či handicapovaní. Typický profil obeti neexistuje. Mobbing závisí na osobnosti obeti len málo. Môže sa ňou stať naozaj ktokoľvek z nás, muži i ženy rôznych vekových kategórií, postavení, vzhľadu či povolania.<sup>55</sup>

Obeť sa nevyznačujú typickými osobnostnými znakmi ani charakterovými nedostatkami. Skúsenosť však hovorí, že k pracovníkom postihnutými mobbingom je možné pripočítať skôr tie menej výkonné, nepriebojné, citlivé, labilné, chúlостivé a prevažne pesimisticky založené. Majú často veľmi krehkú nervovú sústavu a precitlivenú psychiku a sú ľahko zraniteľní. Preto spravidla ťažko nesú i malú frustráciu a nie sú schopní doviest' konflikty suverénne ku konštruktívnemu riešeniu a ubrániť sa „sociálne únosne“ mobbingu.<sup>56</sup>

#### Fyzická odlišnosť

Tá vždy priťahovala už v školskom období- chudí, silní, okuliarnatí, ryšaví, pehaví, a predovšetkým tí, ktorí ukázali, že sa nedokážu brániť, sú vždy zdrojom posmechu, narážok a často aj hrubšie násilie. Rovnako ako školáka i kolegu v práci zaujme to, čo vidí na prvý pohľad. Najviac ohrození ľudia sú osamelí, či ľudia, ktorí nemajú zázemie, rodinu či priateľov. Pozornosť takmer zaručene upúta jediná žena v mužskom kolektíve

---

<sup>55</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>56</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

či jediný muž v ženskom kolektíve. Podobné je to aj s vekom, alebo príslušnosťou menšiny, cudzinci, homosexuáli alebo chorí ľudia.<sup>57</sup>

### **Psychická odlišnosť.**

V mobbingu na rozdiel od šikany neplatí, že obeťou sa stávajú len jedinci slabší. Neplatí tiež, že sa obeťou stane len lenivý, neschopný či problémový pracovník. Ale vzhľadom k tomu, že veľmi dôležitú rolu hrá odolnosť proti záťaži, ktorá vlastne predurčuje, nakoľko sa obeť stane obeťou, sú jedinci s nižšou odolnosťou vo väčšej nevýhode. Jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, nepriebojní, pasívni, úzkostní či citliví, majú väčšie starosti čeliť mobbingu, pretože ich krehkejšia nervová sústava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovať tak dlho a ľahko u nich dochádza k nervovému zrúteniu či k psychosomatickým poruchám.<sup>58</sup>

Nový pracovník. Špeciálnou kategóriou sú práve noví zamestnanci. Tí sú sami o sebe v ohrození. Prichádzajú do zohraného kolektívu, ktorý v nich vidí nebezpečenstvo zmeny zavedených istôt. A pokiaľ sa navyše odlišujú od priemeru alebo ostatní prevyšujú svojim vzdelaním, inteligenciou či znalosťami, pravdepodobnosť, že sa stanú obeťou, sa podstatne zvyšuje. Niekedy si to môžu obeť spôsobiť aj samé. Ak dávajú najavo, že sú schopnejší, presadzujú sa na úkor druhých alebo idú za svojou kariérou príliš grobiansky.<sup>59</sup>

Obetný baránok. Niekedy ak je na pracovisku veľmi napätá situácia, pracuje sa pod veľkým tlakom a napätie je už neúnosné, že sa hľadajú spôsoby, ako ho zredukovať. Jedným z možných a bohužiaľ i častých riešení je rola obetného baránka. Najmenej obľúbený pracovník je tak vyčlenený a zvädzajú sa na neho všetky neúspechy.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>58</sup> Tamže

<sup>59</sup> Tamže

<sup>60</sup> Tamže

### 1.4.5 Dôsledky mobbingu

Davenportová a kol. uvádzajú vo svojej knihe 3 možné dopady mobbingu na obeť a jej schopnosť sa začleniť znova do zamestnania:

Obeť mobbingu buď odoláva, alebo sa od neho odlúči ešte v počiatkovej fáze, je schopná sa bez problémov znova začleniť do pracovného procesu a do kolektívu.

Obeť má značné psychické i fyzické problémy a jej začlenenie späť je veľmi náročné, viac menej nemožné.

Obeť je vplyvom mobbingu natoľko „narušená“, že nie je schopná pracovať, dochádza k chronickým ťažkostiam, ktoré jej znemožňujú pracovať.<sup>61</sup>

Podľa Kratza ochorenia vyvolané alebo podporené mobbingom sa vyvíjajú na začiatku pomaly, ale ich príznaky sú čím ďalej závažnejšie a zjavnejšie:

- Celková nevoľnosť (napr. poruchy spánku, bolesť hlavy, záchvaty migrény, apatia, búšenie srdca, žalúdočné problémy)
- Poruchy duševnej rovnováhy (napr. pocity neistoty vedúce až k strate sebahodnotenia, poruchy koncentrácie a pamäti, depresívne rozladenia).
- Všeobecné stavy úzkosti (napr. rezignácia vedúca až k zúfalstvu, obava zo straty postavenia, samovražedné myšlienky a nakoniec dokonaná samovražda)
- Prejavy závislosti (napr. zvýšené pitie kávy, gamblerstvo, zneužívanie liekov a alkoholu, anorexia alebo bulímia)

Ťažkosti trvalo sa prejavujúce v klinických obrazoch, ako napr.:

- žalúdočné a črevné ochorenia
- kardiovaskulárne poruchy a poruchy krvného obehu
- nádorové ochorenia<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>62</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.



### **Psychické dôsledky**

Sú najmä nepokoj, nervozita, úzkosť, poruchy koncentrácie, k tomu sa potom pridružujú poruchy sebahodnotenia, pochybnosti o sebe a narušené sebavedomie. Tento neustály stres a neistota vedú k strate energie a k únave. Nízka sebadôvera a nedostatočná motivácia spôsobuje, že výkonnosť obete klesá. Spolu s trvalým psychickým vypätím sa z obeti stáva problémová osobnosť.<sup>63</sup>

### **Psychosomatické dôsledky**

Nadväzujú na psychické. Dochádza k zhoršeniu zdravotného stavu. Obet' má bolesti hlavy, šije, chrbtu, ťažkosti dýchania a aj chronické tráviace problémy. Je tu zvýšené riziko kardiovaskulárneho ochorenia a trvalé oslabenie imunity môže zas viesť k nebezpečenstvu vzniku nádorových ochorení. V krajných prípadoch môže dôjsť i k tzv. posttraumatickej stresovej poruche (PTSD), ktorá prináša radu mentálnych a psychosomatických symptómov, ktoré sú zrovnateľné zo symptómami u ľudí, ktorí zažili nešťastie či útoky.<sup>64</sup>

### **Sociálne dôsledky**

Nie sú výnimkou pri mobbingu, pretože zasahuje i do súkromia obete. Obet' žije v neustálom sociálnom strese a neistote. Jej sociálne potreby sú chronicky frustrované. Nedokáže myšlienky odpútať od situácii v práci a tým sa snaží izolovať od vonkajšieho sveta, sťahuje sa z reality a odcudzuje sa svojmu okoliu. Stráca zmysel pre humor, schopnosť sa baviť, užívať si život. Dochádza aj k strate schopnosti komunikovať a tým sa zhoršujú vzťahy v rodine i s priateľmi.<sup>65</sup>

### **Dôsledky pre spoločnosť.**

Sú nemalé peniaze, ktoré stoja daňových poplatníkov. Vzhľadom k tomu, že mobbing často vedie k úplnému duševnému a telesnému vyčerpaniu, výrazne sa tým zvyšuje

---

<sup>63</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>64</sup> Tamže

<sup>65</sup> Tamže

chorobnosť pracovníkov, čím dochádza k zvýšeným nárokom na nemocenské poistenie. Skoré odchody do predčasného dôchodku, strata šikovných ľudí, zníženie konkurencie na trhu, to je len časť dôsledkov javu zvaného mobbing.<sup>66</sup>

Mnoho z obetí radšej podajú predčasnú výpoveď alebo odídu z pracovného života do predčasného dôchodku, ako by mali ďalej znášať záťaž a zdravotné obmedzenie spôsobené mobbingom.<sup>67</sup>

Aj keby si obeť mohla sama za mobbing alebo si ho vyvolala vlastným nesprávnym správaním, nemožno ničím ospravedlniť, keď niekto znižuje vážnosť druhého človeka natoľko, že z neho spraví fyzickú a psychickú trosku.

---

<sup>66</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>67</sup> Tamže

## 2 RIEŠENIE VZŤAHOVEJ PATOLÓGIE

Ako tvrdí Huberová, psychický teror zastihne obeť často nepripravenú. Experti odporúčajú, či už ide o lekárov, psychológov alebo advokátov, pri mobbingu treba čo najrýchlejšie konať. Spôsob závisí od individuálnej situácii, osobnej kondície a od toho, ako ďaleko proces mobbingu pokročil. Väčšinou sa to podarí len pomocou druhých, v mnohých prípadoch ostáva skutočne len organizovaný ústup- výpoveď.<sup>68</sup>

### 2.1 Ako môže riešiť vzťahovú patológiu obeť?

Podľa Beňa aktívna obrana by mala mať 5 základných pravidiel:

Pravidlo č. 1: Pamätaj, že rozhodnutie „zostať, alebo odísť“ je vždy tvoja osobná voľba nám ukazuje, že je na nás ako sa rozhodneme. Či potom všetko predsa len chceme zostať a ako to autor nazýva „zaradiť sa“ alebo sa rozhodneme odísť. Odísť však neznamená vždy rezignovať bez boja.

Pravidlo č. 2: Nenechajte si to páčiť a chyťte „vola za rohy“. Ako uvádza autor toto pravidlo v prípade bossingu asi nie je najideálnejšie, pretože sa nemusí vyplatiť skôr naopak. Avšak u mobbingu môže byť efektívne najmä v 1. fáze a na začiatku 2. fázy pokiaľ sa nestane obeť objektom „kolektívnej štvaničky“. Obeť by sa mala ohlásiť, sťažovať vedeniu i na úkor toho, že bude označená za hysterickú, ale mobbéri sa stiahnu.

Pravidlo č. 3: Samy to nezvládnete – nájdite si spojencov. Podľa autora je dôležité zveriť sa rodine či priateľom, avšak nie vždy sú dostatočne pripravení citlivo reagovať na túto tak delikátnu vec pre obeť. Tým sa obeť ešte viac vzťahuje do seba a prestáva byť objektívna a vylúčenie či dokonca likvidácia je skoro stopercentná. Alternatívou v tejto situácii je hľadať si, v prípade, že u blízkych to nie je možné, spojencov inde. Takouto pomocou môže byť buď jedinec alebo inštitúcie, ktoré pomáhajú obetiam mobbingu či

---

<sup>68</sup> HUBEROVÁ, B. Psychický teror na pracovisku. Mobbing. Martin : Neografie, 1995 ISBN 80- 85186-61-6

iným druhom šikanovania. Jednou z nich môže byť tzv. svojpomocná skupina, na internete sú to virtuálne „poradne“, diskusné skupiny, alebo osobné stránky ľudí, ktorí majú s mobbingom osobnú skúsenosť. Pomocou môže byť aj založenie vlastnej stránky a tým poukázať na svoj problém a tak nájsť podporu od iných ľudí.

Pravidlo č. 4: Ujasnite si, čoho chcete dosiahnuť a akú k tomu zvolíte stratégiu, ale potom už naozaj neváhajte a „chodte do toho“. Tu je posledná možnosť sa rozhodnúť či „zostať, alebo odísť“. Nie je predsa len výhodnejšie pristúpiť na dohodu so zamestnávateľom a odísť v mieru? Ak si obeť povie, že predsa len chce ostať a bojovať musí si uvedomiť, že popri urážkach, ohováraní, či dokonca vyvedení políciou z pracoviska, to môže vyústiť až k súdu. Tieto spory môžu trvať niekoľko mesiacov až rokov. Ak i napriek tomuto všetkému, to obeť chce podstúpiť, tak do svojej prípravy by podľa autora mala zahrnúť tieto dokumenty:

A, Písomnosti o zamestnaní- ako sú napríklad pracovné zmluvy, náplne práce alebo popisy pracovnej činnosti i všetky dodatky, poverenia a zápis o prevzatí tzv. hmotnej zodpovednosti, zodpovednosť za škody, osobné hodnotenie a iné dôležité písomnosti, ktoré je potreba si naštudovať.

B, Denník- kde si podrobne zapisuje obeť s akými formami mobbingu sa stretla, presnú hodinu, miesto kde sa to odohrávalo i kto tam bol prítomný. V prípade konfrontácie na súde bude obeť presne vedieť kedy sa čo stalo a tak ju nezaskočia mobbéri a bola čo najlepšie pripravená. Denník môže dopomôcť k zmierneniu napätia a stresu, tým, že všetky pocity zo seba obeť dostane prostredníctvom písania.

C, Dokumenty- Obeť by si mala niektoré veci nechať potvrdiť, najmä tie, ktoré by mohli viesť k omylom či chybám a tým ju zdiskreditovať. Mala by si zabezpečovať fotodokumentáciu dokumentov, ktoré by sa mohli stratiť či zničiť ako sú napr. dochádzkové listy, účtovné doklady, zápis o vyplatení odmien i návrh na zníženie osobného príplatku či odmeny a iné. Samozrejme nie vždy je to možné, niektoré dokumenty sú za tajné.

D, Zákonník práce- Nájsť si niektoré ustanovenia a paragrafy a porovnať ich s firemnými a s vecami, ktoré sa dejú okolo.

Pravidlo č. 5: I prehra môže byť niekedy začiatkom víťazstva. Podľa autora sa toto všetko „ustáť“ podarí asi 1 : 50 obetí, čo je odhad z roku 2002. Avšak celá rada obetí sa dožije konca svojich mobbérovo, i keď nie na aktuálnom pracovisku.<sup>69</sup>

Kratz sa rovnako ako Beňo zamýšľal nad otázkou: „ Utiect' alebo vytrvať?“. Postup čo robiť v prípade, že obeť sa rozhodne zostať a bojovať je:

1. Začnite inventúrou svojej situácie. Je dôležité si zostaviť prehľad predchádzajúcich udalostí a musí obeť konkrétne a komplexne vyrozprávať prípadným pomocníkom svoju nepriemnú situáciu. Autor odporúča viesť si „mobbingový denník“, aby si zapamätal čo sa dialo.

2. Uvedomte si svoje slabé miesta a snažte sa zmeniť správanie. Pohľad iných na nás a náš pohľad na seba môže byť niekedy rozdielny a preto je veľmi dôležitá spätná väzba tzv. feedback. V opačnom prípade rozvíjame naše osobité vlastnosti, ktorými proti sebe popudzujeme svojich blízkych a ktoré dávajú dôvod k mobbingu.

3. Zapojte svoju „sociálnu sieť“. Obeť potrebuje čo najviac sociálnej, emocionálnej a morálnej podpory, čo jej pomáha obstať ťažkú situáciu. Nemala by proti mobbérovi bojovať sama a zapojiť do tohto boja aj svoju sociálnu sieť. Je možné sa obrátiť na spojencov ako sú:

- životný partner
- dospelé deti
- príbuzní, známi a priatelia
- nadriadený
- podniková/personálna rada
- telefónna poradňa zameraná na mobbing
- ošetrojúci lekár
- svojpomocná skupina rovnako postihnutých
- podnikový zverenci pre otázky rovnoprávnosti

---

<sup>69</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

- zverenec pre boj proti mobbingu

4. Prehovorte si s pôvodcom mobbingu o jeho jednaní. Na toto je potreba sa pripraviť. Mala by sa snažiť nerozčuľovať, neprejavovať city ako je plač. Obeť by mala bez okolkov, pokojným a nevzrušeným tónom, predložiť prípady mobbingu, ktoré zaznamenala. Vysvetliť mu stručne, čo sa chystá podniknúť v prípade, že s mobbingom bude ďalej pokračovať. Pohroziť mu, že pôjde za nadriadeným a urobí právne kroky. Musí byť ale pripravená svoje vyhrážky naplniť.

5. Vyplatí sa vystupňovať konflikt? Silnejší vyhráva avšak musí brať na zreteľ, že vystupňovaním konfliktu, môže mať v extrémnom prípade tento priebeh:

- Obe strany sa snažia získať spojencov.

- Súper je diskriminovaný pred tretími osobami, prichádza k podpásovému útokom.

- Vyhrážky a zvyšujúce nedôvera sťaží vzájomným vztyk.

- Nakoniec ide už len o zadosťučinenie, o túžbu strhnúť pri vlastnom páde nepriateľa so sebou.

6. Dôležité je myslieť pozitívne. Pozitívne sebaovplyvňovanie je najúčinnějšía možnosť, ako sa zbaviť vlastných obáv a negatívnych vplyvov okolia. Keď osoba zaujme pozitívny postoj, tak potlačí svoje úzkosti a prestane sa báť. Práve v ťažkých životných situáciách je potreba sila pozitívneho myslenia. Ak má osoba stále negatívne pocity, je doslova nasmerovaná k nezdaru.

7. Snažte sa vystupovať sebavedomo a nedávajte rečou tela najavo neistotu. Je potrebné sa vyhýbať gestám prezradzujúcim neistotu a snažiť si zachovať pokojný postoj i v stresových situáciách, ktorými osoba naznačuje ochotu hovoriť a spolupracovať.

8. Neodhaľujte slabé miesta, keď sa začleňujete do nového tímu. Prvé dni na pracovisku prinášajú nováčikovi veľa nepredvídateľných situácií, ktoré ho zneisťujú. I keď sa snaží od začiatku urobiť dobrý dojem, určite sa necíti vo svojej koži. Chýba mu pocit bezpečia. Všade na neho číhajú neviditeľné pasce a stačí jeden nepremyslený krok a hneď sa stáva obeťou mobbingu. Prichádzajúci zamestnanec sa lepšie vyzná v novom pracovnom prostredí, ak:

- Pred nástupom si nechá riadne vysvetliť aktuálny popis pracovného miesta

- Spočiatku je dobré vyčkávať, pozorovať, pýtať sa a učiť sa a nie hneď prvý deň byť príliš horlivý.
- Je dobré naviazať pozitívny vzťah s nadriadenými, kolegami a ostatnými zamestnancami, nie je dobré uzatvárať sa do seba.
- Správať sa na začiatku ako zamestnanec, ktorý sa zaučuje a nie ako ten kto všetko vie.
- Aby ho ostatní uznávali a úspešne prekonal skúšobnú dobu, mal by sa držať späť a nevyskakovať si.
- Je dôležité sa správať ku všetkým spolupracovníkom priateľsky, ústretovo a ochotne.
- Podniky sa snažia novému pracovníkovi nástup uľahčiť cieleným, plánovitým zapracovaním.

9. Dodržujte skupinové normy. Pre každý pracovný tím platí, že sleduje určitý cieľ s prípadnými čiastkovými cieľmi a chce ho tiež dosiahnuť. Tím sa musí zjednotiť, tiež pokiaľ ide o ďalšie ciele, napr. má dohodnutú formu ranného pozdravu, narodeninových osláv, spoločného odchodu na obed a pod. Vo vnútri pracovného tímu vznikajú z očakávania a názorov väčšiny a najvplyvnejších členov skupinové normy, ktoré sú ako „ilegálne zákony“ zavádzané skryto, tichou dohodou alebo zakódovanou komunikáciou. Tieto normy stanovia „správne správanie“ a „primeraný pracovný výkon“, takže obsahujú rôzne pokyny ako pracovať a ako nepracovať. Môžu sa líšiť od podnikových cieľov, alebo sa s nimi naopak zhodovať. Keď nejaký člen tímu poruší normy, sklame všetkých. Vzápätí ho „exemplárne potrestajú“ čo je klasický príklad mobbingu.

10. Bráňte sa osobným útokom. Dôležité je poznať, že náš súper chce pritlačiť k stene, takpovediac nás pridusiť a prinútiť, aby sme opustili bojisko ako porazení. Keď si to necháme páčiť bez odporu, útoky alebo často ustupujeme, považujú nás ľudia za slabochov a stávame sa čím ďalej častejšie terčom útokov a systematického útlaku. Tým ochabuje stále viac naša vôľa a schopnosť sa presadiť. Po nejakej dobe si sami pripadáme slabí, váhaví a menejcenní. Keď opustíme bojisko ako rozžiarení víťazi, zanechávame za sebou porazeného, s ktorým musíme spravidla spolupracovať aj naďalej. Už len preto je vždy dobré odpovedať na osobné útoky pokojne, vecne a zdvorilo a vzápätí sa v rovnakej vecnej rovine porozprávať s agresorom.

11. Zvoľte právnu cestu. Je rozdiel mať pravdu a byť v práve. To sa naplňuje i v prípade, keď sa mobbing dostane pred súd. Síce naplňuje skutkovú podstatu trestného činu ohovárania, urážky alebo ublíženia na tele, právny dôsledok však z pravidla stroskotá na nedostatku dôkazov. Pomôcť môže ak si obeť vedie denník s vysokou výpovednou hodnotou. Žalobca by si mal uvedomiť, že sa púšťa do nákladného, zdĺhavého a denervujúceho procesu s neistým výsledkom, keď podá trestné oznámenie. Súkromná žaloba môže ďalej ohroziť jeho postavenie v podniku, ktoré môže byť dokonca neudržateľné, v prípade, že je žaloba zamietnutá. Avšak mobbéra môže „vyliečiť“ už len zahájenie trestného stíhania. Je mu totiž dané jasne na vedomie, že má byť prepierané jeho správanie a nedá sa vylúčiť ani závažné následky pre jeho osobu.<sup>70</sup>

Svobodová uvádza nasledovný postup:

1. Urobte si súkromnú inventúru a poznajte svojho protivníka.
2. Skúste osloviť mobbéra.
3. Ved'te si podrobné záznamy.
4. Nájdite si spojenca a rozvíjajte svoje zázemie.
5. Aktívne sa bráňte.
6. Informujte nadriadeného.
7. Obráťte sa na ďalšie inštitúcie.
8. Vyhľadajte odbornú pomoc.<sup>71</sup>

Podľa občianskeho zákonníka o ochrane osobnosti Českej republiky, § 11:

*„Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.“<sup>72</sup>*

Obeť ale nie je jediná, čo môže zakročiť proti mobbingu. Práve zamestnávateľ a nadriadený by mali byť tí čo chránia zamestnancov pred vzťahovou patológiou na pracovisku, už len zo svojich osobných a finančných dôvodov.

---

<sup>70</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>71</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>72</sup> Zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník In: Sbíрка zákonů, Česká republika, 1964, částka 19, s. 201-248. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1964&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=8>



## 2.2 Ako by mal riešiť vzťahovú patológiu nadriadený?

V prípade mobbingu sa ale žiadny nadriadený nemôže vyvlieknúť zo svojej zodpovednosti. Ak vedúci pracovník zaznamená začínajúci mobbing, podarí sa mu včasnými a cielenými opatreniami problém čoskoro zvládnuť, musí ale skutočne chcieť. Úlohou každého riadiaceho pracovníka je zaistiť optimálne plnenie úloh a súčasne maximálnu spokojnosť zamestnancov. Keď nechá nadriadený konflikt nečinne nafúknuť alebo pasívne sa prizerať všeobecnému zápasu v štýle „udri, ak môžeš“, porušuje hrubo svoje povinnosti. Šéf musí preventívne usilovať o navodenie dobrého pracovnej klímy a pokiaľ sa aj cez to všetko vyskytnú tendencie k mobbingu, je povinný konflikt zvládnuť a ísť do stretu aktívne. Nadriadený sa má podieľať na riešení klímy, pôsobiť ako akýsi „manažér konfliktu“. Ak nikto šikanujúcich agresorov rázne nezarázi a nevykáže ich do patričných medzí, pracovná atmosféra nesmierne utrpí nežiaducim psychickým terorom.<sup>73</sup>

Kratz ďalej vymedzuje postupy, ktoré je možné odporučiť vedúcim pracovníkom:

- Zaistiť úspešnú integráciu nových spolupracovníkov do tímu
- Sledovanie pracovnej klímy, aby riadiaci pracovník včas rozpoznal mobbingové aktivity a mohol im čeliť
- Boj proti donášaniu
- Nezľahčovanie sťažností podriadených
- Je treba hovoriť o mobbingu ako o špatnosti, ktorú je treba odstrániť
- Podieľajte sa na „sociálne únosnom“ riešení konfliktov
- Zásobovať obeť mobbingu potrebnými informáciami<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>74</sup> Tamže

## 2.3 Ako by mal riešiť vzťahovú patológiu zamestnávateľ?

Podnikové vedenie môže mobbingu čeliť tým, že preskúma všetky prípady, kedy zamestnanci opustili firmu z akýchkoľvek dôvodov. Pokiaľ je počet odchodov v nejakom útvare zvlášť vysoký, ihneď sa rozoznie poplašné zvony a motívy sa zistí pri pohovoroch s odchádzajúcimi zamestnancami. Zisťovať motívy fluktuácie by nemal priamy nadriadený, pretože mu odchádzajúci pracovník často uvedie klamné dôvody. Cenné informácie o situácii týkajúcej sa mobbingu poskytne vyhodnotenie záverečného pohovoru. Hoci negatívne dopady šikanovania na podnik sú viditeľné, firmy často otáľajú s opatreniami proti pôvodcom mobbingu. Dôvodom môžu byť ľahostajnosť podnikového vedenia, neschopnosť nadriadeného prispieť ku konštruktívnemu riešeniu alebo obava z nežiaducich následkov. Podnik by mal v každom prípade brať mobbing vážne a riadne preveriť vzniknutú situáciu. Podnik by nemal nečinne prihliadať mobbingu, či už z morálnych, alebo z ekonomických hľadísk. Musí dať príslušnými opatreniami najavo, že si mobbing nepreje ani ho nestrpí. Zamestnávateľ rovnako nesmie prehliadať, že je podľa pracovného práva povinný chrániť osobnosť svojich zamestnancov a starať sa o nich.<sup>75</sup>

*„Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí!“<sup>76</sup>*

V prípade, že zamestnanec chce uplatniť svoje práva, zamestnávateľ ho za to nesmie postihovať či nejakým spôsobom znevýhodňovať. Toto mu zakazuje práve zákonník práce a to § 7 odsek 3: *„Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv a nároků vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“<sup>77</sup>*

---

<sup>75</sup>KRATZ, H. J. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>76</sup>Tamže s. 41.

<sup>77</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 2006, částka 84, s. 3146-3272.

Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>. ISSN 1211-1244.

Zamestnávateľ má za povinnosť vytvoriť zamestnancom také pracovné podmienky, aby mohli vykonávať svoju prácu bez ohrozenia zdravia a bezpečnosti. Ukladá mu to Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. §14 odst. 3: „Zaměstnavatel je povinen projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stížnost zaměstnance na výkon práva povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Tím není dotčeno právo zaměstnance domáhat se svých práv u soudu.“<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 2006, částka 84, s. 3146-3272. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>. ISSN 1211-1244.

### 3 PREVENCIA VZŤAHOVEJ PATOLÓGIE

Preventívne predchádzanie mobbingu, bossingu a iných agresívnych útokov na pracovisku je veľmi dôležité. Práve prevencia nám pomáha eliminovať a odstrániť vzťahovú patológiu z pracoviska, ale najmä napomáha k tomu, aby v budúcnosti nevznikla znova v danej firme či organizácii. Je to druh obrany firmy pred neželaným škodlivým správaním zamestnanca či zamestnancov voči inému zamestnancovi. Zároveň je to predchádzanie finančných výdajov, ktoré firme mobbingom či iným agresívnym útokom vzniknú.

Podľa OHSА (The Occupational Safety and Health Authority) je 10 krokov pre prevenciu násilia a obťažovania pri práci:

1. Zvyšujte informovanosť o psychosociálnych nebezpečenstvách.

Poskytovanie informácií o tom, ako rozoznať obťažovanie, rizikové faktory násilia, aké sú ich účinky a ako získať ďalšie informácie.

2. Podporujte primeraný štýl riadenia a organizačnej kultúry.

Je dôležité podporovať tímovú prácu a participačný štýl riadenia, zlepšovanie komunikácii medzi manažmentom a zamestnancami. Poskytovanie jasných definícií a popisov úloh. Nastolenie primeranej kultúry na pracovisku, zahrňujúcu angažovanosť vrcholového manažmentu na vytváraní telesnej a duševnej pohody zamestnancov, bezpečné pracovné podmienky, porady pri rozhodnutí týkajúcich sa pracovísk.

3. Vykonávajte hodnotenie rizík pre psychosociálne nebezpečenstvo.

A to spôsobom analýzy všetkých faktorov, ktoré môžu viesť k násiliu alebo obťažovaniu. Musí sa zhodnotiť či sú preventívne opatrenia efektívne a dostatočné. Existujú tri hlavné kroky, každý by mal byť zaznamenaný a vykonaný s aktívnou účasťou zamestnancov. Prvý krok je identifikácia nebezpečenstva, tento proces môže zahrňovať metódy ako sú napr. audits pracoviska, analýza hlásenia úrazov a incidentov, používanie "dobrej praxe" (napr. kontrolné zoznamy) z iných organizácií atd. Druhý krok je vyhodnotenie rizika, keď je potreba zväziť frekvenciu, príčiny a následky incidentov násilia a obťažovania; kto je poškodený. Získavame všetky informácie

dostupné z predchádzajúcich incidentov. Tretím krokom je podniknutie opatrení pre elimináciu alebo potlačenie týchto nebezpečenstiev. Prioritou musí byť eliminácia nebezpečenstva v zárodku. Ak to nie je možné, malo by sa doložiť prečo, a mali by byť podniknuté opatrenia na potlačenie týchto nebezpečenstiev.

#### 4. Zabránenie násilia: niektoré možné zmeny fyzického prostredia.

Po vykonaní hodnotenia rizík v podniku by mali urobiť zmeny v zabezpečení pracovného prostredia s cieľom zabrániť násiliu. Zahrňujú napr. vstupné zámky, obrazovky, zodpovedajúce osvetlenie a recepcia, inštalácia kamerových systémov, zabezpečovacie systémy, kódované dvere, vonkajšie (citlivé na pohyb) osvetlenie, časované vnútorné svetlá, zaistenie lepšieho usporiadania rozsadenia, pravidelné informácie zákazníkom/klientom o meškanií atd.

#### 5. Zabránenie násilia: niektoré možné zmeny v organizácii práce alebo vytvárania pracovných miest.

Hodnotenie rizík by malo určiť, ktoré prvky organizácie práce a štrukturovanie pracovných miest by mohli byť zmenené, aby sa predchádzalo násiliu. Tieto prvky môžu zahŕňať riadenie a skracovanie front, otváracie hodiny prispôbené zákazníkom, vnímanie a informovanie verejnosti, kontrolovanie dokladov návštevníkov, sprievodný personál tam, kde je to potrebné, vyhýbanie sa práci osamelé alebo neskoré, pravidelné odstraňovanie hotovosti a cenností, užívanie bezhotovostných alternatív atd. Rozumné je zapojiť externé služby ako je napr. polícia, pre odborné rady alebo pre zaistenie vhodnej spolupráce pri incidentu.

#### 6. Zabránenie obťažovania: niektoré možné zmeny v organizácii práce alebo štrukturovanie pracovných miest.

Aby sa zabránilo prípadom obťažovania je dobré podporovať podnikovú kultúru, ktorá jednoznačne odsudzuje obťažovanie a uznáva ho ako potenciálny problém, pokúste sa vyhnúť náhlym organizačným zmenám a nestálosti pracovných miest. Zlepšovanie komunikácií medzi zamestnancami a manažmentom a medzi spolupracovníkmi.

#### 7. Bezpečnostná politika organizácie v boji s násilím na pracovisku.

Mali by existovať jednoduché, ale účinné postupy popisujúce činnosti organizácie v snahe zabrániť násiliu a obťažovaniu, a ako organizácia a jej zamestnanci budú

reagovať na incidenty, ak nastanú. Bezpečnostná politika organizácie a jej metódy by mali byť pripravené po poradách so zamestnancami, a mali by mať jednoznačnú podporu vrcholového manažmentu organizácie. Politiky a postupy by sa mali pravidelne revidovať, a to najmä vtedy, ak sa incident násillia alebo obťažovania predsa len vyskytne.

#### 8. Informácie, inštrukcie a školenia.

Keď sú bezpečnostná politika a metódy pripravené, je nevyhnutné, aby všetci zamestnanci boli informovaní o predpisoch pre primerané správanie a dostupných zdrojoch. Organizačné štandardy a hodnoty by mali byť efektívne distribuované na všetkých úrovniach v organizácii napr. prostredníctvom manuálov pre zamestnancov, informatívnych schôdzok, informačných novín atd. Zamestnanci pracujúci na oddeleniach s rizikom výskytu násillia, by mali byť školení o tom, ako násilliu predchádzať a ako jednať s agresívnym zákazníkom alebo klientmi.

Manažéri by mali byť školení, aby odhalili ranné príznaky agresie, a aby rozoznali a zvládli neprijateľné správanie zo strany spolupracovníkov. Mali by sa školiť ako zvládať konflikty a komunikáciu. Dostupné zdroje pre obeť násillia a obťažovania by mali byť dostupné všetkým zamestnancom, a po incidente by malo kolovať upozornenie pripomínajúce tieto zdroje.

#### 9. Monitorovanie situácie.

Situácia na pracovisku by mala byť starostlivo a pravidelne monitorovaná a zdokumentovaná. Zahrňujeme sem prieskum verejnej mienky medzi zamestnancami, pravidelné prejednávanie tejto otázky na schôdzach zamestnancov, monitorovanie či/ako sú incidenty hlásené a zaznamenávané atd. Ak sa incidenty stále vyskytujú, je potrebné urobiť krok späť a preskúmať ich príčiny a stanoviť, ako môžu byť terajšie politiky a systémy zmenené, aby sme sa vyhli opätovnému výskytu.

#### 10. Identifikujte zdroje podpory a poradenstva.

Je užitočné pripraviť si zoznam zdrojov užitočných informácií a poradenskej podpory ako pre organizácie tak pre jednotlivca, ktorí môžu byť postihnutí násillím alebo

obťažovaním. Tieto služby môžu zahŕňať miestne alebo vnútroštátne úrady, odborové zväzy, univerzity, poradenské služby, krízové centrá, telefónne linky dôvery atď.<sup>79</sup>

### 3.1 Medziľudské vzťahy

Vzťahy na pracovisku sú kľúčovou prevenciou proti akémukoľvek šikanovaniu na pracovisku. Vďaka vzťahom a kontaktom s ľuďmi dochádza k uspokojeniu určitých sociálnych potrieb, ktoré sú nevyhnutné pre človeka a jeho spoločenský život.

Sociálne potreby človeka sú najmä:

- „ - *potreba sociálneho kontaktu,*
- *potreba poskytovať a prijímať pomoc,*
- *potreba niekoho ovládať, niekomu se podrižovať*
- *potreba byť prijímaný, akceptovaný, náležte k určité skupině lidí,*
- *potreba náležat osoby blízke vlastní hodnotové orientaci,*
- *potreba sociálnych jistot.*“<sup>80</sup>

Ak mu nie sú umožnené, človek sa uzatvára, nedôveruje okoliu a prestáva dokonca dôverovať aj sám sebe. A práve personálne oddelenia by mali dbať na to, aby vo firme panovali dobré medziľudské vzťahy. Možnosťou upevňovania vzťahov sú meetingy, vianočné večierky, posedenie s kolegami mimo pracovnú dobu, alebo aj školenia.

Vzťahy na pracovisku možno rozdeliť na formálne a neformálne. Neformálne vzťahy sú príležitostnej povahy, odrážajú často charakteristiky osobnosti účastníkov. Formálne vzťahy sú upravované najrôznejšími pravidlami, platnými buď iba v rámci určitej pracovnej skupiny (napr. pravidiel pre rozdeľovanie odmien v autonómnej pracovnej skupine) či v rámci organizácie (napr. pracovný poriadok, prémiový poriadok, pravidiel

---

<sup>79</sup> 10 krokov OSHA pro prevenci násilí a obtěžování při práci. Dostupné z:

[https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic\\_prevention\\_violence/czech/index\\_html/10\\_steps\\_html](https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/czech/index_html/10_steps_html)

<sup>80</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada, 2006. s. 196. ISBN 80-247-1706-9.

pre vyriešenie sťažností a i.), alebo platnými celoštátne (zákony, upravujúce oblasť práce, ak napr. zákonník práce, zákon o zamestnanosti, zákon o kolektívnom vyjednávaní, popr. ďalšie oblasti, ako je napr. oficiálne prijatá Listina základných práv a slobôd) či dokonca s medzinárodnou pôsobnosťou (napr. Všeobecná deklarácia ľudských práv, Európska sociálna charta a i.).<sup>81</sup>

### 3.2 Pracovná klíma

Vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami vytvárajú celkovú atmosféru na pracovisku. Ideálne je ak prevyšuje tímový duch nad nezdravou konkurenciou.

Pojem organizačná klíma je analógiou klímy v zmysle geografickom, t.j. podnebí, príležitostne sa používa tiež príbuzný pojem atmosféra. G. A. Forehand a B. H. Gilmer definujú tento pojem ako ono množstvo charakteristík, ktoré popisujú organizáciu a ktoré rozlišujú organizáciu od iných organizácií, sú v priebehu času relatívne zotrúvajúce a ovplyvňujú správanie človeka v organizácii.<sup>82</sup>

Pracovná klíma je považovaná za charakter prevládajúcich vzájomných vzťahov medzi jednotlivými členmi pracovnej skupiny, ich celkové ladenie. Sociálna klíma podmieňuje pracovné jednanie pracovníkov, priebeh i výsledky ich pracovnej činnosti.<sup>83</sup>

*„Tým by neměl být tvořen pracovníky stejných znalostí, schopností a dovedností, nýbrž sklouben tak, aby se kompetence vzájemně doplňovaly.“<sup>84</sup>*

Dobrá pracovná skupina býva naplno zameraná na vytváranie priaznivých podmienok pre dosiahnutie pracovného cieľa. Pokiaľ sa objavia prekážky v dosahovaní podnikového cieľa v oblasti medziľudských vzťahov, zasahuje skupina i do tejto oblasti. Potlačuje prejavy neznášanlivosti, agresivity, závidosti a pod., a povzbudzuje prejavy

---

<sup>81</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-807261-168-3.

<sup>82</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

<sup>83</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>84</sup> ČADILOVÁ, O. *Tým, zásady týmové práce, profesionální chování*. 2009. s. 7. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.szsmc.cz/admin/upload/sekce\\_materialy/T%C3%BDm.pdf](http://www.szsmc.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf)



prostredníctvom, ktorých dávajú členovia skupiny najavo, že sú pre nich skupinové záujmy dôležité ako záujmy úzko osobné.<sup>85</sup>

„Základní charakteristika vysoce výkonných týmů:

1. komunikace – informační tok je otevřený

2. atmosféra – je aktivizující

3. autorita – je založena na kompetenci

4. úkol – je pojímán celistvě – důsledné sledování hlavního cíle

5. osobnost vedoucího týmu – vedle odborných kvalit i kvality osobnosti“<sup>86</sup>

### 3.3 Bezpečná kultúra

Bezpečná kultúra sa vzťahuje k formám správania či jednania, ktoré zvyšujú osobnú bezpečnosť každého zamestnanca a bezpečnosť samotnej organizácie a spoločnosti.<sup>87</sup>

Za bezpečnú by sme mohli považovať organizačnú kultúru, v ktorej na rozdiel od tej „nebezpečnej“ zamestnanci organizácie či firmy:

A, Ľahšie preberajú osobnú zodpovednosť za činnosti, ktoré im boli zverené.

B, Dokážu riešiť ťažšie a krízové situácie flexibilnejšie a rýchlejšie ako obvykle.

C, Viac dôverujú svojim spolupracovníkom, svojej firme a v konečnom dôsledku tiež sami sebe. Vzťahy na pracovisku sú v klíme bezpečnej kultúry kultivovanejšie, transparentnejšie a kvalitnejšie a v istom zmysle aj profesionálnejšie.

Bezpečná kultúra znamená, môcť si povedať vlastný názor bez obáv či sankcie, byť kreatívny a nápaditý bez strachu, že konkurencia sa bude snažiť nás diskreditovať. Budovať si kariéru bez toho, aby to bolo na úkor niekoho, pracovať v prostredí, kde

---

<sup>85</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

<sup>86</sup> ČADILOVÁ, O. *Tým, zásady týmové práce, profesionální chování*. 2009. s. 11. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce\\_materialy/T%C3%BDm.pdf](http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf)

<sup>87</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

nebudem chodiť so zlým pocitom v žalúdku a strachom, či nebudem znova ponížený či ignorovaný. Kde v priateľskom prostredí pôjdeme spoločným úsilím za cieľom. Zdá sa to ako ideál, ale je to vôbec reálne?

Podľa Beňa úspech každej firmy či organizácie závisí samozrejme na rade faktorov, nie len na tom, ako otvorená a kvalitná je komunikácia medzi jej spolupracovníkmi. „Efektívna mobilizácia ľudského potenciálu“, ktorá je v súčasných podmienkach neustálych zmien na svetových trhoch považovaná za kľúčovú podmienku úspechu, nemôže manažér dosiahnuť bez podpory svojich spolupracovníkov. Interferencia osobných a pracovných cieľov býva u našich manažérov skôr pravidlom ako výnimkou. Rovnako tak aj nerovnocenné, či dokonca nerovnoprávne postavenie podriadených, s ktorými sa o cieľoch zásadne nekomunikuje.<sup>88</sup>

### 3.4 Firemná kultúra

*„Běžně je firemní kultura považována za významný nástroj řízení (součást systému strategického řízení firmy), který lze poznat, různými způsoby ovlivňovat, řídit a měnit.“<sup>89</sup>*

Podľa Lukášovej a Novotného *„nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty“<sup>90</sup>*.

Firemná kultúra udáva, čím sa vyznačuje zohraný tím, a to snahou byť úspešný na základe dohodnutých hodnôt a cieľov. Tím vie ako sa vyrovnávať s odporom a chybami, ako sa vzájomne motivovať, rovnako ako hovoriť svoje názory a zvládať nové výzvy. Podarená tímová práca sa odráža na jednej strane na pozitívnej pracovnej

---

<sup>88</sup> BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>89</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Grada, 2004. 1. vydání. s. 132. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>90</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVOTNÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 15. ISBN 8024706482.

atmosfére na úrovni vzťahov, na výraznom pocitu „my“, na strane druhej potom dobrú odbornú orientáciu a výsledky v rovine vecnej.<sup>91</sup>

Podľa Riegela kultúra podniku alebo organizácie v širšom zmysle je teda súbor znakov tejto organizácie, v podstate podnetov, ktorými pôsobí navonok i vo vnútri na svojich pracovníkov, zákazníkov, klientov a pod. Sem patrí úprava a čistota okolia organizácie, vnútorný priestor, ale aj úprava firemnej dokumentácie počnúc elementárnym oznámením zamestnancom až po výročnú správu spoločnosti, logo, resp. znak firmy, úprava priestorov organizácie a konečne nástrojov, postupov a technológií, ktoré organizácia používa. Kultúra organizácie v užšom slova zmysle je súborom hodnôt, noriem a očakávaní, ktoré pracovníci organizácie zdieľajú, ku ktorým sa hlásia, na ktorých prípadné ohrozenie reagujú. Tieto hodnoty sú jednak výsledkom pôsobenia tradícií danej organizácii, resp. regiónu alebo zeme, súčasných vplyvov a tlakov v prostredí organizácie.<sup>92</sup>

Pre každú firmu je stanovenie firemných zásad základom. Od tých sa odvíja nielen úspechy resp. neúspechy firmy, ale hlavne správanie zamestnancov navzájom či navonok organizácie.

Firemná kultúra je súhrn písaných i nepísaných pravidiel v danej firme. Môže sa do nej zahrňovať etický kódex, ktorý si každá organizácia upravuje podľa svojich firemných potrieb. Do firemnej kultúry by sme mohli zaradiť aj „dress code“, kde sama firma určuje čo sa smie a čo nie nosiť do práce. No najmä by tam mali byť uvedené spoločné hodnoty, normy a postoje, ktoré by mali šíriť čestné a morálne správanie medzi zamestnancami, zdravú konkurenciu a odmietanie akýchkoľvek prejavov šikanovania na pracovisku.

---

<sup>91</sup> MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*, Grada Publishing, Praha: 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

<sup>92</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 4 VÝSKUM

### 4.1 Výskumný cieľ, otázky a hypotézy

Predmetom diplomovej práce bolo zistiť výskyt vzťahovej patológie na pracovisku, možnosti riešenia a prevencie, ktoré sa využívajú v praxi. V priebehu tvorby výskumného cieľa sme si kládli viacero otázok. Vyskytuje sa aj v dnešnej modernej spoločnosti vzťahová patológia na pracovisku? Ako riešia vzniknutú vzťahovú patológiu nadriadení? Akú prevenciu využívajú, aby sa vzťahová patológia neopakovala, alebo vôbec nevznikla? Pripustia firmy, že sa vyskytla aj u nich vzťahová patológia? Alebo zistíme, že ani v jednej firme nevznikla žiadna zo vzťahových patológií?

Na základe preštudovanej literatúry, ktoré sa predmetom problematiky zaoberali, sme stanovili dva hlavné ciele prieskumu:

C1: Zistiť ako riešia vybrané firmy a organizácie vzťahovú patológiu v ich spoločnosti.

C2: Zistiť akú prevenciu proti vzťahovej patológii využívajú vybrané firmy a organizácie.

Výskumné otázky nám vychádzajú zo stanovených cieľov a pomáhajú nám vytvoriť následné hypotézy:

#### **Výskumná otázka č.1:**

Aký počet opýtaných sa stretol so vzťahovou patológiou na pracovisku?

#### **Výskumná otázka č.2:**

Ako reagovali manažéri a personalisti na zistenie vzťahovej patológii na pracovisku?

#### **Výskumná otázka č.3:**

Aké riešenie využili personalisti a manažéri pri zistení vzťahovej patológie na pracovisku?

#### **Výskumná otázka č.4:**

Aké riešenie využívajú personalisti a manažéri, aby sa vyhli opätovnému návratu vzťahovej patológie na pracovisku?

Po definovaní výskumných otázok práce sme si stanovili hypotézy, pri ktorých vychádzame z poznatkov teoretickej časti:

#### **Hypotéza č.1:**

Minimálne polovica opýtaných bude tvrdiť, že sa nestretla so vzťahovou patológiou na pracovisku.

#### **Hypotéza č.2:**

Viac ako polovica manažérov/personalistov, pri zistení vzťahovej patológie, ju riešila.

#### **Hypotéza č.3:**

Viac ako polovica manažérov/personalistov riešili vzťahovú patológiu prostredníctvom preloženia obete na iné oddelenie.

#### **Hypotéza č.4:**

Viac ako polovica manažérov/personalistov má zavedenú prevenciu proti vzťahovej patológii na svojom pracovisku.

## **4.2 Výskumná vzorka**

Základným kritériom výskumnej vzorky boli manažéri alebo personalisti. Pre náš prieskum sme definovali personalistu, ako pracovníka v oblasti Interných ľudských zdrojov, do ktorej sú zahrnuté pozície ako Špecialista výberov, Špecialista pre tréningy a rozvoj zamestnancov, Špecialista odmeňovania a benefitov, Manažér ľudských zdrojov, Personálny konzultant, HR Business Partner, HR Generalista.<sup>93</sup> „*Manažéra*

---

<sup>93</sup> *Kariéra v oblasti...ľudských zdrojov*. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.synergie.sk/pre-kandidatov/kariera-v-oblasti/kudske-zdroje>

*môžeme definovať, ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu – organizácie. Je ním človek, ktorý plánuje, organizuje, vede a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje*<sup>94</sup>. Výskumnú vzorku tvorili manažéri a personalisti z firiem, ktoré boli vyhlásené za 100 najvýznamnejších firiem za rok 2011, ktoré vyhlasuje združenie CZECH TOP 100. Toto združenie sleduje firmy v Českej republike a na základe objektívnych mierok a v spolupráci s prednými odborníkmi vytvára a vyhlasuje rebríčky 100 najvýznamnejších firiem ČR, 100 obdivovaných firiem ČR, Najlepšie výročné správy, Najlepšie firemné časopisy. Rebríček je dostupný na internetovej stránke.<sup>95</sup> Ďalej sme sa zamerali na TOP 100 najstabilnejších firiem v ČR za rok 2011 podľa ČEKIA Stability Rating. Ocenenie ČEKIA Stability Award je už tretím rokom samostatnou kategóriou rebríčku CZECH TOP 100. Výsledky hodnotenia vychádzajú z metodiky ratingového modelu agentúry ČEKIA, ktorý meria stabilitu jednotlivých spoločností. Model zároveň poskytuje nezávislý pohľad na súčasný stav firiem, ich finančnú situáciu, a to vrátane predikcie rizika úpadku firmy v nasledujúcich dvanástich mesiacoch, ktoré je vyjadrené ČEKIA Stability Ratingom. Dostupné z tlačovej správy ČEKIA na internete.<sup>96</sup>

Prvú výskumnú vzorku tvorilo Top 100 najvýznamnejších firiem za rok 2011, v ktorých sme oslovili manažerov a personalistov na spoluprácu. Kontakty na jednotlivé firmy sme si vyhľadali cez internet prostredníctvom webovej stránky google.cz, cez ktorú sme sa dostali na konkrétnu stránku danej firmy. Na stránkach sme často nenachádzali kontakt priamo na personalistu alebo manažéra, a preto sme často museli kontaktovať najskôr recepciu, alebo sme použili kontaktný formulár uložený priamo na stránke. Druhú výskumnú vzorku tvorilo Top 100 najstabilnejších firiem za rok 2011, kde sme postupovali pri hľadaní kontaktov rovnako ako pri prvej výskumnej vzorke.

---

<sup>94</sup> SEDLÁK, M. In: PRIESOL, J. *Manažéri- Ich funkcie, schopnosti a roly využívané pri riadení organizácie*. 2008. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/clanok-m-on-line.pdf>

<sup>95</sup> Rebríček č. 1 dostupný z: <http://www.czechtop100.cz/zebricky-firem/100-nejvyznamnejsich-firem/2010/celkove-poradi>

<sup>96</sup> Rebríček č. 2 dostupný z: <http://www.czechtop100.cz/files/aktuality/2012/1/tz-cekia-stability-award-19.6.2012.pdf>

### 4.3 Výskumná metodika

Našou výskumnou metódou bol dotazník, ktorým sme zisťovali od respondentov požadované informácie pre náš výskum. Gavora vymedzuje dotazník ako spôsob písomného kladenia otázok a získavania písomných odpovedí. Samotný dotazník je sústava dopredu pripravených a starostlivo formulovaných otázok, ktoré sú premyslene zoradené a na ktoré dopytovaná osoba (respondent) odpovedá písomne.<sup>97</sup> Otázky a odpovede v dotazníku sme zložili sami. Dotazník bol vytvorený v českom jazyku, aby bol zrozumiteľný a pochopiteľný, keďže bol zasielaný do firiem sídliacich v Českej republike. Formu požadovanej odpovede sme použili prevažne uzavreté položky, ktoré sa vyznačujú tým, že sa u nich respondentom predkladá vždy určitý počet dopredu pripravených odpovedí. Výhodou týchto položiek je to, že sa zjednodušuje vyhodnocovanie odpovedí. Nevýhodou tejto formy je fakt, že všetky možné odpovede sú násilne vtierané do schéma pripravených odpovedí. Aby sme sa vyhli nebezpečenstvu, že neuvedieme niektorú možnú odpoveď, použili sme i odpoveď polouzavretú - „Iné“. U dvoch prípadov sme použili otvorenú položku, ktorá nenavrhuje respondentovi žiadne hotové odpovede. Nevýhodou týchto položiek je práve voľnosť, ktorá komplikuje vyhodnocovanie. Túto nevýhodu si uvedomujeme, ale pre náš výskum sme potrebovali vedieť aké riešenia a prevencie proti vzťahovej patológii majú jednotlivé firmy a či vôbec nejaké majú. U týchto odpovedí je nevyhnutná kategorizácia, rovnako ako u odpovedí „Iné“. Po obsahovej stránke sme použili položky zisťujúce fakty, ktoré obsahujú úvodné položky dotazníka ako sú vek, pohlavie, ukončenie vzdelanie, ale aj dichotomické položky, kde je možnosť odpovede áno alebo nie. Ďalšie položky, ktoré sme použili boli na zistenie mienky, postojov a motívov. Posledná použitá položka bola na zistenie znalostí alebo vedomostí. Tento druh položky sme využili len v jednom prípade, a to keď sme sa pýtali, či vedia čo majú spoločného pojmy mobbing, bossing, staffing, bullying. Snažili sme sa o to, aby položky v dotazníku boli respondentom jasné a zrozumiteľné, formulácia položiek, aby bola jednoznačná.<sup>98</sup> Po prijatí dotazníkov bola prvoradá selekcia, kde sme vylúčili dotazníky, ktoré boli zjavne nesprávne alebo neúplne vyplnené, alebo respondent nedodržel

---

<sup>97</sup> GAVORA, P. In: CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitatívneho výzkumu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=Xyc3Hj0klEcC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=Xyc3Hj0klEcC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

<sup>98</sup> Tamže

inštrukciu a vybral viac odpovedí. Potom sme využili metódu triedenia ručne, keďže sme mali návratnosť dotazníkov len niečo cez sto. Táto technika spočíva v tom, že si dotazníky ukladáme na „kôpky“ podľa triediacich znakov, ktorú sme robili prostredníctvom počítačového programu Excel.<sup>99</sup>

### **Časová organizácia výskumu podľa jeho fázy**

V polovici decembra 2012 sme skonštruovali dotazník, ktorý sme uložili na internetovú stránku google.cz cez aplikáciu Formulár, kde je možné vytvoriť dotazník s veľkou variáciou možností odpovedí. Po vyhotovení dotazníka sme ho dali pilotne overiť piatim ľuďom. Po úprave niektorých pripomienok sme na začiatku januára 2013 oslovili firmy z rebríčku Top 100 najvýznamnejších firiem za rok 2011 prostredníctvom e-mailu s prosbou o vyplnenie dotazníka. V e-mailu sme vysvetlili, kto sme, o akú tému sa jedná, prečo práve ich oslovujeme a na akú výskumnú vzorku sme sa zamerali. Ubezpečili sme ich o 100% anonymite, ktorú sme im mohli zaručiť vďaka internetovému softvéru, ktorý prijíma odoslané dotazníky bez osobných údajov respondenta, takže ani my sme nemohli vedieť, kto vyplňal ktorý dotazník. Po 3 týždňoch sme nedostali očakávanú návratnosť, ktorá činila len 56 dotazníkov a preto sme sa rozhodli rozšíriť výskumnú vzorku. Našli sme si ďalší rebríček českých firiem Top 100 najstabilnejších firiem za rok 2011. Rovnako aj im sme zaslali e-mail s informáciami o našom výskume. Návratnosť bola 58 dotazníkov. Po optickej kontrole nesprávne či neúplne vyplnených nám k vyhodnoteniu zostalo 108 dotazníkov (n = 108).

---

<sup>99</sup>CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výskumu: základy kvantitatívneho výskumu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=Xyc3Hj0klEcC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=Xyc3Hj0klEcC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



## 5 VÝSLEDKY VÝSKUMU

*Tab.1: Charakteristika základného súboru z hľadiska pohlavia.*

Otázka č.1	Počet	v %
Žena	70	64,8%
Muž	38	35,2%
<b>Celkom</b>	108	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Tabuľka obsahuje rozdelenie respondentov podľa pohlavia. Nášho výskumu sa zúčastnilo 108 respondentov. Z toho dotazník vyplnilo 64,8% žien a 35,2% mužov. Dotazník vyplnila prevažná časť žien.

*Tab.2: Charakteristika základného súboru z hľadiska veku.*

Otázka č.2	Počet	v %
menej ako 20 rokov	2	1,9%
20-30 rokov	19	17,6%
31-40 rokov	44	40,7%
41-50 rokov	18	16,7%
viac ako 50 rokov	25	23,1%
<b>Celkom</b>	108	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Z hľadiska veku sme zúčastnených respondentov rozdelili do vekových kategórií v rozmedzí desiatich rokov, okrem kategórii menej ako 20 rokov a kategórii viac ako 50 rokov, kde vekové rozmedzie je kolísavé. Výskumu sa zúčastnilo 40,7% respondentov s vekovým rozpätím 31-40, v kategórii viac ako 50 rokov bolo zaradených 23,1% zúčastnených. Podobný počet respondentov mali kategórie 20-30 rokov a 41-50 rokov, kde u prvého zmieného bolo 17,6% a u druhého 16,7%. Menej ako 20 rokov uviedli 2 respondenti (1,9%).

Tab.3: Charakteristika základného súboru z hľadiska vzdelania.

Otázka č.3	Počet	v %
Základné vzdelanie	0	0,0%
Stredoškolské bez maturity	0	0,0%
Stredoškolské s maturitou	29	26,9%
Vysokoškolské bakalárske	8	7,4%
Vysokoškolské magisterské	65	60,2%
Iné vzdelanie	6	5,6%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Tabuľka zobrazuje dosiahnuté vzdelanie oslovených personalistov a manažérov. Vysokoškolské magisterské vzdelanie uviedlo 60,2% opýtaných, stredoškolské s maturitou malo ukončených 26,9% respondentov a vysokoškolské bakalárske 7,4% respondentov. Možnosť „Iné“ zvolilo 5,6% opýtaných, ktorí vypísali druh svojho vzdelania. Do tejto kategórii respondenti uviedli dvaja respondenti: „Postgraduál“ a zvyšní uviedli presný odbor svojho vzdelania. Základné vzdelanie a stredoškolské bez maturity neuviedol ani jeden z respondentov.

Tab.4: Viete, čo majú spoločného pojmy mobbing, bossing, staffing, bullying?

Otázka č.4	Počet	v %
Konflikty s nadriadeným	11	10,2%
Systematické, cieľavedomé a opakované útoky jednotlivca alebo skupiny	83	76,9%
Opakované nezhody medzi dvoma zamestnancami na pracovisku	9	8,3%
Neviem	5	4,6%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Respondenti odpovedali na to čo si myslia, že majú spoločné pojmy mobbing, bossing, staffing a bullying. Úplná odpoveď je: Systematické, cieľavedomé a opakované útoky jednotlivca alebo skupiny. Na tú zodpovedalo 76,9% respondentov. Nevedelo zodpovedať 4,6% respondentov. Ďalšie dve odpovede neboli úplné. Opakované

nezhody medzi dvoma zamestnancami na pracovisku zvolilo 8,3% a konflikty s nadriadeným 10,2% respondentov.

*Tab.5: Stretol/Stretla ste sa niekedy so šikanovaním na pracovisk*

Otázka č.5	Počet	v %
Áno, videl som ju na kolegovi	25	23,1%
Nie	64	59,3%
Neviem, nie som si istý	19	17,6%
<b>Celkom</b>	108	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Respondenti odpovedali na to, či sa stretli niekedy so šikanovaním na pracovisku. Zamerali sme sa na odpovede týkajúce sa kolegov na ich pracovisku. Nestretlo sa s ním 59,3% respondentov, stretlo sa s ním 23,1% a nebolo si istých 17,6% respondentov.

*Tab.6: Stretol/Stretla ste sa niekedy so šikanovaním na pracovisku na sebe?*

Otázka č.6	Počet	v %
Áno	12	11,1%
Nie	91	84,3%
Neviem, nie som si istý	5	4,6%
<b>Celkom</b>	108	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Výsledky v tabuľke ukazujú tento krát odpoveď na otázku, či sa stretli respondenti so šikanovaním na pracovisku oni sami. Nestretlo sa s nimi 84,3% respondentov, stretlo sa 11,1% a nebolo si istých 4,6% respondentov.

Tab.7: *Stretol/Stretla ste sa s šikanovaním na Vašom terajšom pracovisku?*

Otázka č.7	Počet	v %
Áno	25	23,1%
Nie	79	73,1%
Neviem, nie som si istý	4	3,7%
<b>Celkom</b>	108	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

V tejto otázke sme sa zamerali na šikanovanie, ktoré sa vyskytlo na ich súčasnom pracovisku. Tu sme otázky nesmerovali konkrétne na to, kto bol šikanovaný. Stretlo sa s ním na súčasnom pracovisku 23,1% respondentov. Nebolo si istých 3,7% a nestretlo sa s ním 73,1% respondentov. V prípade odpovede „Nie“ sme respondenta posunuli na otázku č. 12.

Tab.8: *Riešili ste šikanovanie na pracovisku, keď sa u Vás vo firme vyskytla?*

Otázka č.8	Počet	v %
Áno	19	65,5%
Nie	10	34,5%
<b>Celkom</b>	29	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Výsledky v tabuľke ukazujú počet respondentov, ktorí sa stretli na terajšom pracovisku so šikanovaním alebo si neboli istí, či riešili šikanovanie keď sa vo firme vyskytlo. V tomto prípade je 100% len 29 respondentov, ktorí na predchádzajúcu otázku odpovedali, že sa stretli na terajšom pracovisku so šikanovaním alebo si neboli istí, či sa s ním stretli. Neriešilo šikanovanie na pracovisku 34,5% respondentov a riešilo ho 65,5% respondentov.

Tab.9: Aká bola Vaša reakcia pri zistení šikanovania na pracovisku?

Otázka č.9	Počet	v %
Nevedel som čo robiť	1	3,4%
Okamžite som to riešil s oboma stranami spoločnou komunikáciou	6	20,7%
Riešil som s kolegami čo ďalej	5	17,2%
Prehovoril som si s kolegom, ktorý bol obeťou a potom s mobbérrom	8	27,6%
Neriešil som ju	9	31,0%
<b>Celkom</b>	29	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Výsledky reakcií respondentov pri zistení šikanovania na pracovisku. Chceli sme vedieť ako by reagovali respondenti pri zistení šikanovania na pracovisku. Odpovedalo rovnako ako v predchádzajúcej otázke 29 respondentov, ktorí tvoria 100%. Najviac respondentov zvolilo odpoveď, že ju neriešili 31%. Jeden respondent nevedel čo robiť. Prehovorilo s kolegom, ktorý bol obeťou a potom s mobbérrom 27,6% respondentov. Okamžite to riešilo s oboma stranami spoločnou komunikáciou 20,7% respondentov a 17,2% respondentov riešilo s kolegami čo ďalej.

Tab.10: Ako dlho bola obeť šikanovaná?

Otázka č.10	Počet	v %
1-6 mesiacov	21	72,4%
7-12 mesiacov	3	10,3%
viac ako 1 rok	5	17,2%
<b>Celkom</b>	29	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Tabuľka ukazuje po akú dobu prebiehalo šikanovanie na pracovisku respondentov, ktorí označili „Áno“ alebo „Neviem, nie som si istý“ v otázke, či sa stretli na terajšom pracovisku so šikanovaním. Možnosti odpovede boli v rozpätí 1-6 mesiacov, 7-12 mesiacov a viac ako 1 rok. Rozpätie 1-6 mesiacov zvolilo 72,4% respondentov, 17,2% tvrdilo, že obeť bola šikanovaná viac ako 1 rok a 7-12 mesiacov bola obeť šikanovaná u 10,3% respondentov.

Tab. 11: Aké možnosti riešenia šikanovania na pracovisku využívate vo fi

Otázka č.11	Počet	v %
Odchod pracovníka, výpoveď	2	6,9%
„Domluva“, rozhovory so zúčastnenými	6	20,7%
Preloženie pracovníka na iné oddelenie	2	6,9%
Prevenčia	3	10,3%
Neviem	11	37,9%
Iné	5	17,2%
<b>Celkom</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Tabuľka ukazuje odpovede na otvorenú otázku. Aj v tejto otázke je 100% 29 respondentov. Z dôvodu otvorenej otázky sme museli odpovede kategorizovať. Nevedelo aké možnosti riešenia šikanovania na pracovisku využíva ich firma 37,9%. „Domluvu“ alebo rozhovor so zúčastnenými incidentu by zvolilo 20,7% respondentov. Prevenciu ako riešenie šikanovania na pracovisku by zvolilo 10,3% respondentov. Ako možnosť riešenia šikanovania na pracovisku označilo odchod pracovníka – výpoveď 6,9%. Rovnaký počet 6,9% respondentov napísalo ako možnosť riešenia preloženie pracovníka na iné oddelenie. Odpovede, ktoré sa nezhodovali nami zvolenými kategóriami sme zaradili do kategórii „Iné“, ktorých bolo 17,2%.

Tab.12: Využívate prevenciu proti šikanovaniu na Vašom pracovisku?

Otázka č.12	Počet	v %
Áno	44	40,7%
Nie	44	40,7%
Neviem	20	18,5%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Výsledky v tabuľke ukazujú, či všetci respondenti využívajú prevenciu proti šikanovaniu na ich pracovisku. Využíva prevenciu proti šikanovaniu rovnaký počet respondentov ako ju nevyužíva a to 40,7%. Nevedelo 18,5% respondentov, či na ich pracovisku sa prevencia využíva. V prípade odpovedi „Nie“ alebo „Neviem“ sme respondenta nasmerovali na otázku č. 14.

Tab.13: Akú prevenciu využívate na Vašom pracovisku?

Otázka č.13	Počet	v %
Etický kódex, smernice	18	40,9%
Komunikácia	8	18,2%
Firemná kultúra	15	34,1%
Iné	3	6,8%
<b>Celkom</b>	<b>44</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

V tabuľke vidno najčastejšie reakcie na otvorenú otázku, kde sa mohli respondenti vyjadriť akú prevenciu využívajú na ich pracovisku. V tejto otázke je 100% 44 respondentov. Odpovedali respondenti, ktorí využívajú na svojom pracovisku prevenciu. Rovnako ako v otázke č. 11 sme odpovede kategorizovali do nami zvolených skupín. Etická kódex alebo smernicu využíva ako prevenciu 40,9% respondentov. Firemnú kultúru používa 34,1% a komunikáciu 18,2% respondentov. Odpovede, ktoré nebolo možné kategorizovať sme zahrnuli do odpovedi „Iné“.

Tab.14: Je podľa Vás prevencia pred šikanovaním na pracovisku potrebná?

Otázka č.14	Počet	v %
Áno	71	65,7%
Nie	10	9,3%
Neviem	27	25,0%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Tabuľka ukazuje názor respondentov, či je podľa nich prevencia pred šikanovaním na pracovisku potrebná. Na túto otázku už odpovedalo všetkých 108 respondentov. Potrebná je prevencia pred šikanovaním na pracovisku u 65,7% respondentov, za nepotrebnú ju považuje 9,3%. Nevie, či je potrebná prevencia na pracovisku 25% respondentov.

Tab.15: Akú prevenciu pred šikanovaním by ste použil/a na Vašom pracovisku?

Otázka č.15	Počet	v %
Osoby zaoberajúce sa mobbingom, komunikácia, monitorovanie situácií	26	24,1%
Kódexy, školenia, semináre, dotazníky	48	44,4%
Myslím si, že žiadna prevencia nedokáže zabrániť šikanovaniu na pracovisku	24	22,2%
Iné	10	9,3%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Výsledky otázky, akú prevenciu pred šikanovaním by použili na ich pracovisku. Kódexy, školenia, semináre a dotazníky by zvolilo 44,4% respondentov. Osoby zaoberajúce sa mobbingom, komunikáciu a monitorovanie situácií by využilo 24,1% a 22,2% si myslí, že žiadna prevencia nedokáže zabrániť šikanovaniu na pracovisku. Možnosť „Iné“ zvolilo 9,3% respondentov a vypísalo svoju odpoveď.

Tab.16: Čo podniknete, keď sa na pracovisku stretnete s problémom šikanovania?

Otázka č.16	Počet	v %
Spoločnou komunikáciou s oboma stranami sa snažíme to riešiť	66	61,1%
Vyhodením mobbéra	20	18,5%
Preložením obete na iné pracovisko	12	11,1%
Vyhodením obete	0	0,0%
Iné	10	9,3%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Tabuľka s výsledkami názorov na to, čo podniknú respondenti, keď sa na svojom pracovisku stretnú s problémom šikanovania. Poskytli sme viacero druhov odpovedí a nechali aj možnosť vyjadriť vlastný názor v možnosti odpovedi „Iné“. Tú zvolilo 9,3% respondentov. Spoločnou komunikáciou s oboma stranami, by sa to snažilo riešiť 61,1% respondentov. Mobbéra by vyhodilo 18,5% a preložením obete na iné pracovisko by riešilo problém šikanovania 11,1% respondentov. Ani jeden z respondentov by nezvolilo, ako možnosť riešenia šikanovania na pracovisku vyhodenie obete.



Tab.17: Čo je podľa Vás lepšie riešenie v prípade výskytu šikanovania na pracovisku?

Otázka č.17	Počet	v %
Nechat' obeť šikanovania na rovnakom oddelení a pohovoriť si s mobbárom/mobbérmi	38	35,2%
Preložiť obeť šikanovania na iné oddelenie, aj keď to znamená, že nebude nová pozícia odpovedať tej minulej	21	19,4%
Prepustiť obeť šikanovania	0	0,0%
Prepustiť mobbéra/mobbérov	44	40,7%
Iné	5	4,6%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Tabuľka ukazuje názor respondentov na to, čo považujú za lepšie riešenie v prípade šikanovania na pracovisku. Rovnako ako v predchádzajúcej otázke sme dali viacero možností odpovede a ponechali i možnosť vyjadriť iný názor v odpovedi „Iné“.

Tab.18: Ako prebieha prijatie do kolektívu u Vás vo firme?

Otázka č.18	Počet	v %
Zamestnanec sa začlení sám	10	9,3%
Zamestnanca odovzdám kolegovi, aby ho oboznámil so všetkým	35	32,4%
Osobne zamestnanca zoznámim s chodom firmy a firemnou kultúrou	55	50,9%
Iné	8	7,4%
<b>Celkom</b>	<b>108</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Vlastné šetrenie

Respondenti odpovedali na otázku, ako prebieha prijatie do kolektívu v ich firme. I v tejto otázke sme ponechali možnosť vyjadrenia vlastného názoru, popri určených odpovediach, v odpovedi „Iné“, ktoré využilo 7,4% respondentov. Možnosť, že osobne zamestnanca zoznámim s chodom firmy a firemnou kultúrou využíva 50,9% respondentov. Zamestnanca odovzdá kolegovi, aby ho oboznámil so všetkým 32,4%. Zamestnanec sa začlení sám u 9,3% respondentov.

Tab.19: Využívate vo firme, kde pracujete, dotazníky či iný spôsob na zisťovanie spokojnosti zamestnancov?

Otázka č.19	Počet	v %
Áno, pravidelne	47	43,5%
Áno, ale iba výnimočne	43	39,8%
Nie	18	16,7%
<b>Celkom</b>	108	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

V tabuľke sú odpovede na otázku, či využívajú respondenti vo svojej firme dotazníky alebo iný spôsob na zisťovanie spokojnosti zamestnancov. Využíva dotazníky pravidelne 43,5% respondentov a výnimočne 39,8% respondentov. Nevyužíva dotazníky na zisťovanie spokojnosti zamestnancov 16,7% respondentov.

Tab.20: Stal/a ste sa niekedy Vy iniciátorom šikanovania na pracovisku?

Otázka č.20	Počet	v %
Áno	0	0%
Áno, ale neuvedomoval som si to	5	4,6%
Nie	103	95,4%
<b>Celkom</b>	108	100,0%

Zdroj: Vlastné šetrenie

Výsledky na otázku, či sa stali respondenti niekedy iniciátorom šikanovania na pracovisku. Nikto neodpovedal, že by sa stal iniciátorom šikanovania na pracovisku. Stalo sa ním, no neuvedomovali si to 4,6% respondentov. Odpoveď, že sa nestali nikdy iniciátorom šikanovania na pracovisku, zvolilo 95,4% respondentov.

## 6 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV A DISKUSIA

Prvým našim cieľom bolo zistiť, ako riešia vybrané firmy a organizácie vzťahovú patológiu v ich spoločnosti. Avšak skôr ako môžeme začať riešiť vzťahovú patológiu, musíme ju vedieť rozpoznať, čo je možné iba ak máme teoretické znalosti o vzťahovej patológii alebo ju poznáme z praktického hľadiska, tzn. zažili sme ju na sebe alebo sme ju videli na niekom v našom okolí. Pre zistenie teoretických znalostí respondentov sme v dotazníku položili jednu vedomostnú otázku. Zaujímalo nás, či vedia, čo majú spoločné pojmy mobbing, bossing, staffing, bullying. Len jedna odpoveď bola úplná a to systematické, cieľavedomé a opakované útoky jednotlivca alebo skupiny, ktorú zvolilo 76,9% respondentov. Konflikty s nadriadeným zvolilo 10,2% a opakované nezhody medzi dvoma zamestnancami na pracovisku 8,3% respondentov. Tieto odpovede nie sú považované za úplne zlé. Konflikt s nadriadeným môže vyvolať bossing či staffing, ale nie je to pravidlom a nezhody medzi dvoma pracovníkmi rovnako môžu vyvolať bullying či mobbing a dokonca časom i bossing, ale ani tu to nie je pravidlom. Nejde však o odpovede, ktoré sa viažu ku všetkým pojmom, na ktoré sme sa pýtali. Neviedlo 4,6% opýtaných.

Pre zistenie osobných skúseností respondentov nám slúžila naša prvá výskumná otázka: Aký počet opýtaných sa stretol so vzťahovou patológiou na pracovisku? Respondentom sme preto v dotazníku položili 3 otázky, aby sme si ich praktické skúsenosti viac priblížili. V prvej otázke boli odpovede zamerané na šikanovanie u kolegov. Nestretlo sa so šikanovaním u kolegov 59,3% respondentov, videlo ju na kolegovi 23,1% opýtaných a neboli si istí 17,6% . Ďalšia otázka zisťovala, či sa stretli respondenti niekedy so šikanovaním na pracovisku u seba. „Nie“ odpovedalo 84,3% opýtaných, zažilo ich 11,1% šikanovanie na pracovisku na sebe a neboli si istí 4,6% respondentov. Nakoniec nás ešte zaujímalo, či sa respondenti stretli so šikanovaním na ich terajšom pracovisku či už na sebe alebo ho videlo na kolegovi. Nestretlo sa s ním 73,1%, stretlo sa s ním na terajšom pracovisku 23,1% a nebolo si istých 3,7% respondentov. Agentúra

GFK vykonáva opakovaný výskum v českej spoločnosti. V roku 2001<sup>100</sup> zistila, že s mobingom sa stretlo 16% osôb, v roku 2003<sup>101</sup> bolo zistených 28%, v roku 2005<sup>102</sup> 17% a v roku 2007<sup>103</sup> malo osobné skúsenosti s mobingom 16%. U našej výskumnej vzorky 23,1% respondentov uviedlo, že sa so šikanovaním stretlo na terajšom pracovisku a rovnaký počet respondentov uviedlo, že ho videli u kolegov. Na sebe ho zažilo 11,1%. Uvedomujeme si, že naša vzorka je príliš malá a tak nie je možné tieto výsledky zovšeobecňovať, ale aj tu vidieť, že sa pomer zhruba približuje k výsledkom agentúry GFK.

Z nášho prvého cieľa nám vyplynula ďalšia výskumná otázka: Ako reagovali manažéri a personalisti na zistenie vzťahovej patológie na pracovisku? V dotazníkovom šetrení sme sa snažili položiť otázky týkajúce sa tejto problematiky. Pýtali sme sa ich, či vôbec respondenti riešili šikanovanie na pracovisku, keď sa u nich vo firme vyskytlo. U týchto odpovediach je 100% len 29 respondentov, z dôvodu rozdelenia dotazníka podľa odpovedí respondentov. Väčšia polovica respondentov odpovedala, že ju riešila 65,5% a neriešilo ju 34,5% respondentov. Ďalej nás u týchto respondentov zaujímalo, aká bola ich reakcia pri zistení šikanovania na pracovisku. Z respondentov 27,6% uviedlo, že si prehovorilo s kolegom, ktorý bol obeťou a potom s mobbéro, okamžite to riešilo s oboma stranami spoločnou komunikáciou 20,7% respondentov. Riešilo s kolegami čo ďalej 17,2% opýtaných a nevedeli čo robiť alebo nerobili vôbec nič 34,5%, viz. tab. č. 9. Obeť v prípade konfrontácie s mobbéro, nemusí priznať, že ju mobbér šikanuje. Strach z toho, že sa jej neskôr pomstí, alebo že sa jej nebude veriť, pretože mobbér to bude popierať, môže spôsobiť, že obeť bude „hrať“ s mobbéro a nič neprezradí.

Ďalšou výskumnou otázkou zameranou na náš prvý cieľ je: Aké riešenie využili personalisti a manažéri pri zistení vzťahovej patológie na pracovisku? Pre jej zistenie sme v dotazníku položili niekoľko otázok. Najskôr sme sa zamerali na respondentov, ktorí sa stretli na terajšom pracovisku so šikanovaním alebo si tým neboli úplne istí. Pýtali sme sa ich, aké možnosti riešenia šikanovania na pracovisku využívajú vo firme.

---

<sup>100</sup> GFK In: WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kotraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Psychologická řada PSY-021. 2007. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230\\_021%20-%20Wagnerova.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230_021%20-%20Wagnerova.pdf). ISSN 1801-5999.

<sup>101</sup> GFK In: WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kotraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Psychologická řada PSY-021. 2007. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230\\_021%20-%20Wagnerova.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230_021%20-%20Wagnerova.pdf). ISSN 1801-5999.

<sup>102</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>103</sup> Tamže

Keďže išlo o otvorenú otázku, odpovede sme sa snažili kategorizovať do nami zvolených skupín. Najčastejšou odpoveďou bolo „Neviem“ to uviedlo 37,9%, „Domluva, rozhovory so zúčastnenými“ 20,7% respondentov. „Prevencia“ uviedlo 10,3% a „Iné“ 17,2% respondentov. Zhodne 6,9% uviedlo „Odchod pracovníka, výpoveď“ a „Preloženie pracovníka na iné oddelenie“. U „Iné“ som zaradila odpovede ako: „*Líniová eskalácia*“, „*Okamžite riešiť aj malé náznaky, neberieme na ľahkú váhu už prvé prejavy nezhôd*“, „*Predovšetkým dôkladné preverenie situácie, mediácia, dôrazná výtka*“, „*Prejednanie, upozornenie, označenie vinníka, formy nátlaku väčšinou nie je možné dokázať*“, „*Ide o výnimočné prípady, ktoré sa riešia individuálne*“.<sup>104</sup>

Ďalšou otázkou v dotazníku zameranou na našu výskumnú otázku sme zisťovali, čo podniknú respondenti, keď sa na pracovisku stretnú s problémom šikanovania. Túto otázku sme položili všetkým zúčastneným. Spoločnou komunikáciou s oboma stranami sa to snaží riešiť nadpolovičná väčšina respondentov 61,1%. Mobbéra by prepustilo 18,5% opýtaných a 11,1% by preložilo obeť na iné pracovisko. Odpoveď „Iné“ zvolilo 9,3% respondentov. Uvádzame niektoré z odpovedí: „*Prípád od prípadu, záleží na kľúčových schopnostiach*“, „*Urobíme prešetrenie situácie, na základe záveru rozhodneme o opatreniach, komunikácie s oboma stranami o výsledku*“. Ďalší dvaja respondenti uvádzali v tejto kategórii, že by využili postupne viacero z možností podľa konkrétnej situácie. Zvyšok sa vyjadril, že nevie, pretože sa so šikanovaním na pracovisku nestretol. V roku 2007 usporiadal anketu server „Job3000“ na svojich stránkach, kde 80% respondentov odpovedalo, že zažilo mobbing na pracovisku a z nich bolo adekvátne riešených len 20% prípadov. Ostatné prípady skončili výpoveďou alebo horšie. Išlo prevažne o respondentov s nízkymi príjmami, čo čiastočne vysvetľuje, keďže sú mobbingom zasahovaní častejšie.<sup>105</sup> V našom výskume sa ukázalo, že viac ako polovica všetkých respondentov by riešila vzniknutú situáciu vyhodením mobbéra. Zdalo by sa, že otázka č. 9 a otázka č. 16 sú totožné. Otázku č. 9 ako sme už vyššie spomenuli, vypĺňali len respondenti, u ktorých sa prejavilo vo firme šikanovanie a tí, ktorí si neboli istí. Otázka bola zameraná na ich reakciu, keď zistili šikanovanie na ich pracovisku. V otázke č. 16 sa pýtame už všetkých respondentov,

---

<sup>104</sup> Všetky odpovede respondentov sme prekladali z českého jazyka do slovenského jazyka.

<sup>105</sup> GFK In: WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kotraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Psychologická řada PSY-021. 2007. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230\\_021%20-%20Wagnerova.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230_021%20-%20Wagnerova.pdf). ISSN 1801-5999.

keďže sme chceli vedieť, čo by podnikli, keby sa s ňou stretli a zároveň zistili celkové reakcie respondentov na tento problém. Najčastejšou odpoveďou u oboch otázok bola komunikácia.

Potom sme chceli vedieť, čo je podľa respondentov lepšie riešenie v prípade výskytu šikanovania na pracovisku. Dali sme im vybrať zo 4 možností, ale nechali sme im aj možnosť nesúhlasiť ani s jednou z našich možností prostredníctvom polootvorenej odpovede „Iné“. Za lepšie riešenie považuje 40,7% respondentov prepustiť mobbéra/mobbérov, 35,2% respondentov by si vybrala za lepšie riešenie nechať obeť šikanovania na rovnakom oddelení a pohovoriť si s mobbérom/mobbérmi. Preložiť obeť šikanovania na iné oddelenie aj na úkor toho, že nová pozícia nebude zodpovedať tej minulej, považuje za lepšie 19,4% respondentov. Iný názor malo 4,6% respondentov a žiaden nepovažoval za lepšie riešenie prepustenie obeť šikanovania. Do kategórii „Iné“ napísali respondenti tieto lepšie riešenia šikanovania na pracovisku: *„Podľa intenzity a charakteru šikanovania by som to najskôr riešil v zmysle prvého bodu, až potom by som zvažoval ďalšie kroky s vylúčením prepustiť obeť šikanovania, pokiaľ by o to sama nepožiadala“*, *„Workshopy na tému hodnôt spoločnosti“*, *„Komunikácia, preloženie mobbéra“*, *„Nechať obeť šikanovania na rovnakom oddelení a pohovoriť si s mobbérom/ mobbérmi, alebo preložiť obeť šikany na iné oddelenie, i keď to znamená, že nebude nová pozícia zodpovedať tej minulej“*, *„Nechať obeť šikanovania na rovnakom oddelení a pohovoriť si s mobbérom/ mobbérmi, ak to nepomôže prepustiť mobbéra/mobbérov“*. Ani tu sa nám nepodarilo potvrdiť to, čo ukazovala anketa serveru „Job3000“, že častým riešením bola výpoveď. Samozrejme výsledky sa vzťahujú len na našu vzorku, ktorá je príliš malá na to, aby sme tvrdili, že to takto vo firmách nefunguje. Môže to byť spôsobené aj tým, že respondenti boli manažéri a personalisti a zvolili odpoveď, ktorá „znie“ lepšie.

Druhým hlavným cieľom bolo zistiť, akú prevenciu proti vzťahovej patológii využívajú vybrané firmy a organizácie. V dotazníkovom šetrení sme sa snažili položiť otázky týkajúce sa tejto témy, ktoré boli zamerané na našu výskumnú otázku: Aké riešenie využívajú personalisti a manažéri, aby sa vyhli opätovnému návratu vzťahovej patológii na pracovisku? Zisťovali sme, či respondenti využívajú prevenciu proti šikanovaniu na ich pracovisku. Na túto otázku odpovedali všetci respondenti. Výsledok tejto otázky vyšiel zhodne pre odpovede „Áno“ a „Nie“, kde obe odpovede uviedlo 40,7%

respondentov. Nevedelo, či využívajú prevenciu proti šikanovaniu na ich pracovisku 18,5% respondentov. Po tejto otázke sme odkázali respondentov, ktorí odpovedali „Nie“ alebo „Neviem“ na otázku č. 14.

Ďalšou otázkou v dotazníku sme chceli zistiť, akú prevenciu využívajú respondenti na ich pracovisku. Išlo o otvorenú otázku, ktorú vyplnil len ten respondent, ktorí označil, že vo firme využívajú prevenciu. Popísalo túto odpoveď teda iba 44 respondentov, čo znamená pre túto otázku je to 100%. Aj tu sme kategorizovali odpovede do nami zvolených skupín. Respondenti sa často vyjadrovali viacpočetnou odpoveďou, preto kategorizovanie bolo náročnejšie. „Etický kódex, smernice“ uviedlo 40,9% respondentov, žiadnu prevenciu uviedlo 34,1% a „Komunikácia“ 18,2% respondentov. Do kategórii „Iné“ sme zaradili 6,8% odpovedí. Uvádzame odpovede: „*Workshopy na tému hodnôt spoločnosti*“, „*Na začiatku vhodný výber spolupracovníkov do tímu*“. Niektorí respondenti uviedli viacero možností prevencie, ktoré nebolo možné kategorizovať, lebo sa vyskytli. Uvádzame ich pre ilustráciu: hot-line, dotazníkový anonymný prieskum, mimopracovné stretávanie pracovných kolektívov s príspevkom zamestnávateľa, školenia, Code of conducts, zapojenie všetkých do spoločného cieľa – celok väčšinou eliminuje rušivé elementy, pravidelné hodnotenie zamestnancov, profesionalita.

Ďalej sme zisťovali od všetkých respondentov, či je podľa nich prevencia pred šikanovaním na pracovisku potrebná. Viac ako polovica opýtaných uviedla „Áno“, presne 65,7%. Odpoveď „Neviem“ označilo 25% a 9,3% si myslí, že prevencia pred šikanovaním na pracovisku nie je potrebná. Zaujímalo nás akú prevenciu pred šikanovaním by respondenti použili na ich pracovisku. „Kódexy, školenia, semináre, dotazníky“ by použilo 44,4% opýtaných, „Osoby zaoberajúce sa mobbingom, komunikácia, monitorovanie situácií“ by využilo 24,1%. Tých, ktorí si myslia, že žiadna prevencia nedokáže zabrániť šikanovaniu na pracovisku je 22,2%. Odpoveď v kategórii „Iné“ uviedlo 9,3% respondentov. Uvádzame niektoré odpovede: „*Zdravý rozum a logika*“, „*Otvorená komunikácia, firemná kultúra, možnosť apelácie k nadriadenému, HR, GŘ, zamestnanecké hot-line*“, „*Firemná kultúra*“. Ostatní respondenti v kategórii „Iné“ uvádzali, že by použili obe možnosti, ktoré uvádzame.

Istým ukazovateľom prevencie by mohlo byť aj obdobie, za ktoré obeť bola šikanovaná. Teda ako rýchlo sa firme podarilo zachytiť túto patológiu na pracovisku, aby ju mohli začať riešiť. Zaujímalo nás u respondentov, ktorí sa so šikanovaním na terajšom pracovisku stretli, ako dlho bola obeť šikanovaná. Kategóriu 1-6 mesiacov uviedlo 72,4%, viac ako 1 rok 17,2% a 7-12 mesiacov 10,3% respondentov. Podľa opakovaného šetrenia spoločnosti STEM/MARK dve pätiny šikanovaných osôb (45%) sú niektorou z foriem mobbingu vystavovaní jedenkrát týždeň či ešte častejšie, a to takmer v troch pätinách prípadov (59%) po dobu dlhšiu ako jeden rok.<sup>106</sup> V našom výskume prevažuje obdobie 1-6 mesiacov, čo oproti výsledkom výskumu spoločnosti STEM/MARK je v nižšej hranici. Ako sme ale už zmienili naša vzorka je malá a nie je preto možné zovšeobecňovať výsledky na všetky firmy v Českej republike. Ani u našej vzorky nie je možné povedať, že v 72,4% našich respondentov uviedlo, že obdobie šikanovania obeť je „len“ 1-6 mesiacov. Pretože na túto otázku odpovedalo len 29 respondentov, ktorý sa stretli so šikanovaním na terajšom pracovisku. No i tak je to dobré zistenie, že z 29 respondentov uvádza 72,4%, že odhalili šikanovanie najneskôr do 6 mesiacov.

V rámci zisťovania, akú prevenciu využívajú firmy našich respondentov nás zaujímalo, ako prebieha prijatie do kolektívu u respondentov vo firme. Osobne zamestnanca zoznámia s chodom firmy a firemnou kultúrou 50,9% respondentov. Zamestnanca odovzdá kolegovi, aby ho oboznámil so všetkým 32,4% respondentov. Zamestnanec sa začlení sám u 9,3% opýtaných a do kategórii „Iné“ zapísalo svoj názor 7,4% respondentov. „Zamestnanca predám kolegovi, aby ho oboznámil so všetkým, záleží na akú pozíciu nový zamestnanec nastupuje, i tretí bod je uplatňovaný“, „Zamestnanca predám kolegovi, aby ho oboznámil so všetkým, Osobne zamestnanca zoznámim s chodom firmy a firemnou kultúrou, zamestnanec prechádza tzv. Zácvikovým plánom - zoznámenie s pravidlami na rôznych úrovniach organizácie (napr. vnútropodnikové dokumenty, politika kvality a environmentu, zachádzaním s IT technikou, ...)“, „Osobne zamestnanca zoznámim s chodom firmy a firemnou kultúrou, podľa zaradenia potom následne ho zoznámim s jednotlivými procesmi a zodpovednosťou jednotlivých kolegov, ktorí sa podieľajú na zaškolení a zapojenia nového človeka do tímu a pracovných procesov.“, „Za adaptáciu je zodpovedné HR, nadriadený manažér a určený kolega -

---

<sup>106</sup> STEM/MARK. *Se šikanou na pracovišti má aktuálne zkušenost necelá pětina osob*. Tisková zpráva. 2011. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.stemmark.cz/download/press\\_release\\_mobbing\\_2011.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf)



*každý za inú časť*“, „Adaptačný program, vždy nadriadený predstavuje ostatným zamestnancom a uvádza na pracovisko“. Traja respondenti uviedli, že to závisí od situácii, ale využívajú všetky tri možnosti.

Ďalej nás zaujímalo, či využívajú vo firme, kde respondenti pracujú, dotazníky či iný spôsob na zisťovanie spokojnosti zamestnancov. Pravidelne ich využívajú firmy u 43,5% opýtaných, len výnimočne používajú dotazník alebo iný spôsob na zisťovania spokojnosti zamestnancov 39,8% respondentov vo svojich firmách. Nepoužívajú ich firmy u 16,7% respondentov. Je to dobrý spôsob ako zistiť spokojnosť zamestnancov, ale aj možnosť prevencie. Dotazníky môžu byť anonymné, môžu poukázať na problém bez toho, aby musel zamestnanec prísť a „vyžalovať sa“.

Poslednou otázkou v dotazníku sme chceli vedieť, či sa niekedy stali respondenti iniciátorom šikanovania na pracovisku. Jednoznačnú odpoveď „Áno“ nezvolil ani jeden z opýtaných. Prevažná väčšina respondentov odpovedala jednoznačne „Nie“. Chceli sme zvoliť aj odpoveď, ktorá neukazuje na „vinníka“ a použili sme odpoveď „Áno, ale neuvedomoval som si to“. Túto odpoveď zvolilo 4,6% respondentov. Prišlo nám dôležité vedieť aj to, či niekto z opýtaných sa nestal mobbéro. Ako uvádzame v teoretickej časti, že každý sa ním môže stať, rovnako ako to, že z obeti sa môže stať mobbér.

Naše ciele, ktoré sme si stanovili na začiatku nášho výskumu sa nám podarilo dosiahnuť. Zistili sme, ako riešia personalisti a manažéri vo vybraných firmách šikanovanie na pracovisku, rovnako sme aj zistili, aké prevencie využívajú vybrané firmy. Samozrejme výsledky nie je možné vzťahovať na celú našu vzorku, keďže asi z 200 firiem sa nám vrátilo hodnotiteľných len 108 dotazníkov a keďže forma odpovedí bola anonymná, nie je možné ani zistiť, či viac odpovedí nie je z jednej firmy.

## **6.1 Overenie hypotéz**

Výskum nám mal potvrdiť alebo vyvrátiť naše hypotézy, ktoré sme si na začiatku stanovili vďaka naštudovania teoretickej časti:

**Hypotéza č.1: Minimálne polovica opýtaných bude tvrdiť, že sa nestretla so vzťahovou patológiou na pracovisku.**

Túto hypotézu sme overovali otázkami č. 5, 6 a 7. Na základe výsledkov z tabuliek č. 5, kde 59,3% odpovedalo, že nevideli šikanovanie na kolegovi, č. 6, kde uviedlo 84,3%, že sa nestretlo so šikanovaním na sebe a č.7, kde 73,1% respondentov sa nestretlo so šikanovaním na svojom terajšom pracovisku vyplýva, že viac ako polovica našich respondentov sa nestretla so vzťahovou patológiou.

**Hypotéza číslo 1 sa potvrdila.**

**Hypotéza č.2: Viac ako polovica manažérov/personalistov, pri zistení vzťahovej patológie, ju riešila.**

Hypotézu č. 2 sme si overili na základe priamej otázky, či riešili respondenti šikanovanie, keď sa u nich vo firme vyskytlo. Odpoveď „Áno“ uviedlo viac ako polovica respondentov, ktorí už sa so šikanovaním na terajšom pracovisku stretli. Bolo ich 65,5%.

**Hypotéza číslo 2 sa potvrdila.**

**Hypotéza č.3: Viac ako polovica manažérov/personalistov riešili vzťahovú patológiu prostredníctvom preloženia obete na iné oddelenie.**

Túto hypotézu sme overili prostredníctvom otázok č. 11, 16 a 17. U otázky č. 11 sme sa pýtali len respondentov, ktorí sa stretli na terajšom pracovisku so šikanovaním. Pýtali sme sa ich, aké možnosti riešenia šikanovania na pracovisku využívajú vo firme. Išlo o otvorenú otázku bez vopred stanovených odpovedí. Dvaja respondenti uviedli, že by preložili pracovníka na iné oddelenie. Z celkového počtu odpovedajúcich na túto otázku to bolo len 6,9%. U otázky č. 16 sme sa pýtali, čo podniknú respondenti, keď sa na pracovisku stretnú s problémom šikanovania. Odpovedali všetci zúčastnení respondenti na nami zvolené odpovede. Preložením obete na iné pracovisko súhlasilo len 11,1% respondentov. Pri otázke č. 17 nás zaujímalo čo je pre respondentov lepšie riešenie v prípade výskytu šikanovania na pracovisku. Rovnako ako u predchádzajúcej otázke aj tu sme zvolili uzavreté odpovede ale nechali im možnosť odpovedať inak a to

prostredníctvom kategórii „Iné“. Odpoveď „Preložiť obeť šikanovania na iné oddelenie, aj keď to znamená, že nebude nová pozícia odpovedať tej minulej“ zvolilo 19,4% respondentov. V polootvorenej možnosti odpovede jeden z respondentov uviedol: *„Nechat' obeť šikanovania na rovnakom oddelení a pohovoriť si s mobbérrom/mobbérmi, alebo preložiť obeť šikany na iné oddelenie, i keď to znamená, že nebude nová pozícia odpovedať tej minulej“*. Z výsledkov vyplýva, že manažéri a personalisti, ktorých sme oslovili neriešia v prevažnej väčšine vzťahovú patológiu tým, že preložia obeť na iné oddelenie

**Hypotéza číslo 3 sa nepotvrdila.**

**Hypotéza č.4: Viac ako polovica manažérov/personalistov má zavedenú prevenciu proti vzťahovej patológii na svojom pracovisku.**

Hypotézu číslo 4 sme si overili otázkou č. 12. Výsledky odpovedí „Áno“ a „Nie“ boli totožné, obe zaznačilo 40,7% respondentov. Nevedelo 18,5% respondentov, i keď nevedomosť neznamená, že u týchto respondentov neexistuje prevencia vzťahovej patológie. Keďže to ale nevieme dokázať, budeme to považovať, že ak o tom respondent nevie, pravdepodobne u nich prevencia dostatočne nefunguje. Z toho vyplýva, že prevenciu má zavedenú len 40,7% respondentov a teda je to menej ako polovica opýtaných.

**Hypotéza číslo 4 sa nepotvrdila.**

## Záver

Preštudovaná literatúra nám umožnila presne stanoviť ciele našej práce, ktoré sme dosiahli. Zistili sme, ako riešia vybrané firmy a organizácie vzťahovú patológiu v ich spoločnosti. Najviac z oslovených manažérov a personalistov uprednostňuje rozhovory so zúčastnenými incidentu. Ďalej sa prikláňajú k prevencii, výpovedi mobbéra, preloženi pracovníka na iné oddelenie. Zistili sme, že viac ako polovica opýtaných personalistov a manažérov sa nestretla so šikanovaním či už na sebe alebo na kolegovi. Viac ako polovica opýtaných riešila šikanovanie na terajšom pracovisku, ak ho zistili. Prekvapilo nás, že 10 respondentov z 29 ju neriešilo. Tu však vidíme problém aj v tom, že zvolená forma dotazníka nám neumožňuje v prípade nejasností sa dopýtať, a tak je možné, že respondenti síce neriešili šikanovanie na pracovisku sami, ale riešil ho niekto iný vo firme.

Zároveň sme zistili aj to, ako reagovali manažéri a personalisti pri zistení vzťahovej patológii na terajšom pracovisku. Opýtaní sa snažili reagovať tým, že si prehovorili s mobbérom, okamžite to riešili s oboma stranami spoločnou komunikáciou, alebo sa radili s kolegami čo ďalej. Tieto odpovede boli relatívne vyrovnané. Zistili sme, že prevenciu využíva menej ako polovica opýtaných, ale zároveň ten istý počet ju aj nevyužíva. Časť respondentov nevedela, či sa v ich firme prevencia proti šikanovaniu na pracovisku používa. Ďalej sme zistili, akú prevenciu proti vzťahovej patológii využívajú vybrané firmy a organizácie, čo bolo našim druhým cieľom. Z tých, ktorí ju využívajú sa ich najviac priklonilo k etickým kódexom, smerniciam a firemnej kultúre, školeniam, dotazníkom. Zaujímavé boli možnosti riešenia, ako napísali workshopy, vhodný výber spolupracovníka. Okrem týchto uvádzali zriedkavejšie odpovede, ktoré nebolo možné zaradiť do kategórií, ale boli zaujímavé typu hot-line zamestnanecká linka, Code of conducts, zapojenie všetkých do spoločného cieľa, pravidelné hodnotenie alebo dokonca zdravý rozum a logika. Všetky tieto prevencie sú vhodné a opakovaným používaním je možné dosiahnuť zániku, čo i len náznakov vzťahovej patológie.

To, čo nám ale v odpovediach chýbalo, bola pracovná klíma a medziľudské vzťahy, ktoré majú podľa nášho názoru významné miesto v prevencii. Na nich by mali byť postavené základy pre prevenciu pred vzťahovou patológiou. Čo by sme dali na prvé

miesto zo všetkých možností, je práve vhodné zvolenie nových pracovníkov a školenie personalistov a manažérov, aby rozpoznali náznaky v podobe osobnosti, vlastností a prejavov uchádzača o pracovnú pozíciu v ich firme.

Po overení hypotéz, ktoré sme si stanovili pred výskumom, sa nám potvrdili dve zo štyroch. Minimálne polovica opýtaných bude tvrdiť, že sa nestretla so vzťahovou patológiou na pracovisku. Viac ako polovica manažérov a personalistov, pri zistení vzťahovej patológie, ju riešila. Naopak naše tvrdenie, že viac ako polovica manažérov a personalistov riešili vzťahovú patológiu prostredníctvom preloženia obete na iné oddelenie, sa nám nepotvrdilo. Zistili sme, že viac ako polovica manažérov a personalistov by riešila šikanovanie na pracovisku prostredníctvom spoločnej komunikácie s oboma stranami. Druhou najčastejšou možnosťou riešenia bolo vyhodenie mobbéra a žiaden z opýtaných by neprepustil obeť šikanovania na pracovisku, ak by o to nepožiadala. Posledná hypotéza, u ktorej sme predpokladali, že viac ako polovica manažérov a personalistov po zistení vzťahovej patológie zaviedli na pracovisku prevenciu, sa nám neoverila. Zistili sme, že je rovnaký počet opýtaných manažérov a personalistov, ktorí používajú prevenciu a tých, ktorí ju nepoužívajú. Samozrejme naše výsledky nie je možné vzťahovať na českú populáciu. Počet respondentov, ktorí vyplnili náš dotazník bol malý a nedostatočný.

Výskum nám ukázal, že viac ako polovica manažérov a personalistov nevyužíva alebo nevie, či sa využíva prevencia u nich vo firme. Preto by sme odporučili zaviesť prevenciu v každej firme ako ochranu pred vznikom akéhokoľvek druhu vzťahovej patológie. Odporučili by sme firmám zaviesť viacero možností prevencie, aby sami zistili, ktoré z nich sú pre firmu prínosnejšie a výhodnejšie. Dôležitá je spätná väzba od zamestnancov, ktorá je možná komunikáciou alebo dotazníkovým šetrením.

Odporučili by sme výskum zameraný na zistenie, či firmy adekvátne k situácii riešia vzniknutú patológiu na pracovisku. V našom výskume sme zistili, že 20,7% respondentov by riešilo šikanovanie na pracovisku spoločnou komunikáciou s oboma stranami. Nepríde nám to ako vhodne zvolené riešenie z dôvodu, že obeť má pred mobbérom strach a nebude ho konfrontovať medzi šiestimi očami. Strach, že by tam svoju situáciu len zhoršil mu nedovoľuje hovoriť otvorene. Mobbér si je toho vedomý a tak celá situácia môže vyjsť v neprospech obete. Čo je dôvod, prečo by sme chceli

d ďalším výskumom zistiť, či obeť šikanovania na pracovisku vnímajú riešenie ich nadriadených a firmy za adekvátne.

Pre vysokoškolskú oblasť by sme odporučili v odboroch zameraných na personálne riadenie sa zamerať viac na rozpoznanie možných príznakov vzťahovej patológie na pracovisku, ako aj na schopnosť predvídať ju a najmä naučiť sa ako ju čo najefektívnejšie riešiť. Aj keď v našom výskume sa preukázalo, že prevažná časť respondentov má isté znalosti o druhoch vzťahovej patológie, odporučili by sme pre vysoké školy zaviesť prednášky ohľadne vzťahovej patológie, kde by sa preberali najmä základné pojmy a ako rozpoznať šikanovanie na pracovisku a ako sa brániť. Už len z dôvodu predpokladu, že každý študent sa po svojom štúdiu zamestná, a tak sa môže stať každý jeden obeťou mobbingu či dokonca mobberom.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých slovenských zdrojov

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovisku. Mobbing.*, Martin : Neografie, 1995. ISBN 80- 85186-61-6.

LEVICKÁ, J. 2004. *Základy sociálnej práce*. Trnava: Spoločnosť pre podporu vedy a vzdelávania na FZaSP TU, 2004. ISBN 80-968952-3-0.

ONDREJKOVIČ, P., BREZÁK, J., VLČKOVÁ, M. *Sociálna patológia ako predmet pozornosti sociálnej práce, sociálnej pedagogiky a vychovávateľstva*. Bratislava: Pedagogická fakulta UK, 1999. ISBN 80-88868-47-5.

TOKÁROVÁ, Anna et al. *Sociálna práca : kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce*. Prešov : FF PU, Akcent Print, 2. vydanie. 2003. ISBN 80-968367-5-7.

### Zoznam použitých zahraničných zdrojov

BEŇO, P. *Muj šéf, muj nepřítel*. Brno : Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci (Jak je rozpoznat, řešit a předcházet jim)*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0533-8.

HARTL, P. - HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-303-X.

KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-513-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-807261-168-3.

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

LUKÁŠOVÁ, R., NOVOTNÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 15. ISBN 8024706482.

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

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

ŘÍČAN, Pavel. *Agresivita a šikana mezi dětmi : jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-049-9.

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

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Grada, 1. vydání. 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

### **Zoznam použitých internetových zdrojov**

*10 kroků OSHA pro prevenci násilí a obtěžování při práci*. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic\\_prevention\\_violence/czech/index\\_html/10\\_steps\\_html](https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/czech/index_html/10_steps_html)

BEŇO, P. *Mobbing a bossing: úvodní prezentace*. Práce a vztahy. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z : <http://praceavztahy.cz/wp-content/uploads/2011/11/Mobbing-a-bossing%C3%BAvod22.ppt>

ČADILOVÁ, O. *Tým, zásady týmové práce, profesionální chování*. 2009. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce\\_materialy/T%C3%BDm.pdf](http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf)

DRGOŇOVÁ, Z. *Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. Zamestnanosť a sociálna politika*. 2009, November- December, 11-12, [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost\\_20091112.pdf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/magazine/2009/Zamestnanost_20091112.pdf)



- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=Xyc3Hj0klEcC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=Xyc3Hj0klEcC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Kariéra v oblasti...ľudských zdrojov*. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.synergie.sk/pre-kandidatov/kariera-v-oblasti/kudske-zdroje>
- KAVĚNA, M. *Právní úprava tzv. whistleblowingu a ochrany whistleblowerů ve vybraných zemích*. 2012. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=131398>
- KUBÁNI, V., ed. *Psychologická revue III.: Analýza výskytu negativných prejavov správania a na pracovisku*. 2008. ISBN 978-80-8068-912-4. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani4/.../kubani.pdf](http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani4/.../kubani.pdf)
- LEYMANN, H. *The Content and Development of Mobbing at Work*. *European journal of work and organizational psychology*, 1996, 5 (2), 165-184. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/6573/2010/Leymann1996.pdf>
- OLWEUS, D. A. *Research Definition of Bullying*. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.cobbk12.org/preventionintervention/Bully/Definition%20of%20Bullying.pdf>
- PREJDOVÁ, K. *Novela zákoníku práce přesně definuje pojem sexuální obtěžování: Tisková zpráva*. 2004. s.1. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/398/140104.pdf>
- PRIESOL, J. *Manažéri- Ich funkcie, schopnosti a roly využívané pri riadení organizácie*. 2008. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/clanok-m-on-line.pdf>
- Směrnice Evropského parlamentu a rady 2002/73/ES ze dne 23. září 2002, kterou se mění směrnice rady 76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky. In: Úřední věstník Euvropské unie. 2002. s. 9. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/2503/32002L0073EN\\_CS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/2503/32002L0073EN_CS.pdf)

STEM/MARK. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob*. Tisková zpráva. 2011. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.stemmark.cz/download/press\\_release\\_mobbing\\_2011.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf)

ŠČUREK, R. *Ochrana před násilím a obtěžováním v práci*. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic\\_prevention\\_violence/czech/state\\_of\\_play.pdf](https://osha.europa.eu/cs/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/czech/state_of_play.pdf)

VAMPOLOVÁ, P., STŘELEČEK, J. *Zvýšení výkonnosti pracovníků a vzájemné spolupráce*. 2010. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/nabidky-1/zvyseni-vykonnosti-pracovniku-a-vzajemne-spolup>

WAGNEROVÁ, I. *Mobbing jako druh kotraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Psychologická řada, PSY-021. 2007. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230\\_021%20-%20Wagnerova.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/230_021%20-%20Wagnerova.pdf). ISSN 1801-5999.

Zákon č. 198/2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 2008, částka 58, s. 2822-2829. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2009&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10>. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 2006, částka 84, s. 3146-3272. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník In: *Sbírka zákonů*, Česká republika. 1964, částka 19, s. 201-248. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1964&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=8>.

Zákon č. 40/2009 Sb. trestní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 11, s. 354-464. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>. ISSN 1211-1244.

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Charakteristika základného súboru z hľadiska pohlavia.....	57
Tabuľka 2: Charakteristika základného súboru z hľadiska veku.....	57
Tabuľka 3: Charakteristika základného súboru z hľadiska vzdelania. ....	58
Tabuľka 4: Viete, čo majú spoločného pojmy mobbing, bossing, staffing, bullying? .....	58
Tabuľka 5: Stretol/Stretla ste sa niekedy so šikanovaním na pracovisku?.....	59
Tabuľka 6: Stretol/Stretla ste sa niekedy so šikanovaním na pracovisku na sebe? .....	59
Tabuľka 7: Stretol/Stretla ste sa s šikanovaním na Vašom terajšom pracovisku?... .....	60
Tabuľka 8: Riešili ste šikanovanie na pracovisku, keď sa u Vás vo firme vyskytla? .....	60
Tabuľka 9: Aká bola Vaša reakcia pri zistení šikanovania na pracovisku?.....	61
Tabuľka 10: Ako dlho bola obeť šikanovaná?.....	61
Tabuľka 11: Aké možnosti riešenia šikanovania na pracovisku využívate vo firme? .....	62
Tabuľka 12: Využívate prevenciu proti šikanovaniu na Vašom pracovisku? ...	62
Tabuľka 13: Akú prevenciu využívate na Vašom pracovisku? .....	63
Tabuľka 14: Je podľa Vás prevencia pred šikanovaním na pracovisku potrebná? .....	63
Tabuľka 15: Akú prevenciu pred šikanovaním by ste použil/a na Vašom pracovisku?.....	64
Tabuľka 16: Čo podniknete, keď sa na pracovisku stretnete s problémom šikanovania?.....	64
Tabuľka 17: Čo je podľa Vás lepšie riešenie v prípade výskytu šikanovania na ... .....	65
Tabuľka 18: Ako prebieha prijatie do kolektívu u Vás vo firme?.....	65
Tabuľka 19: Využívate vo firme, kde pracujete, dotazníky či iný spôsob na získovanie spokojnosti zamestnancov?.....	66

Tabuľka 20: Stal/a ste sa niekedy Vy iniciátorom šikanovania na pracovisku?.....  
.....66

## **ZOZNAM PRÍLOH**

<b>Príloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

# Dotazník

## 1. Pohlaví:

- Žena
- Muž

## 2. Věk:

- méně než 20
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- více než 50

## 3. Dosažené vzdělání:

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Iné:

## 4. Víte, co mají společného pojmy mobbing, bossing, staffing, bullying?

- Konflikty s nadřízeným
- Systematické, cílevědomé a opakované útoky jednotlivce či skupiny
- Opakované neshody mezi dvěma zaměstnanci na pracovišti
- Nevím

## 5. Setkal/a jste se někdy se šikanou na pracovišti?

- Ano, viděl sem jí na kolegovi
- Ne
- Nevím, nejsem si jistý

## 6. Setkal/a jste se někdy se šikanou na pracovišti na sobě?

- Ano
- Ne
- Nevím, nejsem si jistý

**7. Setkal/a jste se s šikanou na Vašem nynějším pracovišti?**

- Ano
- Ne
- Ne jsem si jistý (V případě, že jste odpověděl/a NE, přejděte, prosím, k otázce č. 12.)

**8. Řešili jste šikanu na pracovišti, když se u Vás ve firmě vyskytla?**

- Ano
- Ne

**9. Jaká byla Vaše reakce při zjištění šikany na pracovišti?**

- Nevěděl jsem co dělat
- Okamžitě jsem to řešil s oběma stranami společnou komunikací
- Řešil jsem s kolegy co dál
- Promluvil jsem si s kolegou, který byl obětí a pak s mobbérem
- Neřešil jsem jí

**10. Jak dlouho byla oběť šikanována?**

- 1-6 měs.
- 7-12 měs.
- víc než 1 rok

**11. Jaké možnosti řešení šikany na pracovišti využíváte ve firmě?** (Prosím, vypište, stačí heslovitě)

**12. Využíváte prevenci proti šikaně na Vašem pracovišti?**

- Ano
- Ne
- Nevím (V případě, že jste na otázku odpověděl/a NE nebo NEVÍM, přejděte, prosím, k otázce č. 14)

**13. Jakou prevenci využíváte na Vašem pracovišti?** (Prosím, vypište, stačí heslovitě)

**14. Je podle Vás prevence před šikanou na pracovišti potřebná?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**15. Jakou prevenci před šikanou byste použil/a na Vašem pracovišti?**

- Osoby zabývající se mobbingem, komunikace, sledování situací
- Kodexy, školení, semináře, dotazníky
- Myslím si, že žádná prevence nedokáže zabránit šikaně na pracovišti
- Iné:

**16. Co podniknete, když se na pracovišti setkáte s problémem šikany?**

- Společnou komunikaci s oběma stranami se snažíme to řešit
- Vyhozením mobbéra
- Přeložením oběti na jiné pracoviště
- Vyhozením oběti
- Iné:

**17. Co je podle Vás lepší řešení v případě výskytu šikany na pracovišti?**

- Nechat oběť šikany na stejném oddělení a pohovořit si s mobbérem/ mobbéry
- Přeložit oběť šikany na jiné oddělení, i když to znamená, že nebude nová pozice odpovídat té minulé
- Propustit oběť šikany
- Propustit mobbéra/mobbérov
- Iné:

**18. Jak probíhá přijetí do kolektivu u Vás ve firmě?**

- Zaměstnanec se začlení sám
- Zaměstnance předám kolegovi, aby ho obeznámil se vším
- Osobně zaměstnance seznámím s chodem firmy a firemní kulturou



Iné:

**19. Využíváte ve firmě, kde pracujete, dotazníky či jiný způsob na zjišťování spokojenosti zaměstnanců?**

- Ano, pravidelně  
 Ano, ale pouze výjimečně  
 Ne

**20. Stal/a jste se někdy vy iniciátorem šikany na pracovišti?**

- Ano  
 Ano, ale neuvědomoval jsem si to  
 Ne  
 Iné:

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Ľubica Kosecová**

**Odbor: Andragogika**

**Forma štúdia: Kombinovaná**

**Názov práce: Vzťahová patológia, možnosti jej riešenia a prevencie v praxi**

**Rok: 2013**

**Počet strán textu bez príloh: 70**

**Celkový počet strán príloh: 19**

**Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 4**

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 15**

**Počet internetových zdrojov: 20**

**Počet ostatných zdrojov: 0**

**Vedúci práce: PhDr. Milena Krislová**