

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Václav Kučera

**Neetické chování na pracovišti, jako prostředek
ovlivňování osobní pozice.**

(mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování, „office romance“,
zneužitý gender)

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Anton Tomko

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Václav Kučera

**Unethical Conduct in the Workplace as a Tool for
Influencing of Personal Status**

(mobbing, bossing, staffing, pestering, “office romance”, misuse of
gender)

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Anton Tomko**

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.03.2012

Václav Kučera

Anotace

Bakalářská práce se zabývá neetickým chováním jako je mobbing, bossing, staffing, obtěžování, „office romance“, a zneužití gender jako prostředky ovlivňování osobní pozice. Práce chce poukázat na nešvary v pracovních vztazích v podnicích střední a vyšší úrovně. Zabývá se pohledem manažera na důsledky neetického chování v pracovním kolektivu a jeho dopady na řízený pracovní celek. Dále si pokládá otázku, zda existuje efektivní cesta k vyřešení citlivé situace v průběhu nebo po ukončení útoku původce neetického chování. Teoretické poznatky jsou aplikovány v praktické části, v analýze stavu, dotazníku, návrhu způsobu hledání společensky nežádoucího chování a hledání možnosti řešení narušených interpersonálních vztahů. V případové studii je ukázáno možné řešení nechtěné situace. V dotazníku jsou pak sebrána ilustrační data, která dokreslují závěry z případové studie.

Klíčové pojmy

Mobbing, bossing, staffing, office romance, gender, vztahy na pracovišti, úkol manažera, interpersonální vztahy, lidské zdroje, „tichá“ oběť, Listina základních práv a svobod.

Annotation

My bachelor thesis deals with unethical conduct, such as mobbing, bossing, staffing, pestering, “office romance” and misuse of gender; as tools for influencing of personal status. My thesis aims to highlight bad habits in working relations in companies of middle and higher level. It examines the consequences of unethical conduct in working team and its effects on the managed team from the managerial point of view. Also, it wonders whether there is an effective way to solve sensitive situations in the process or after an attack of an instigator of unethical conduct. Theoretical findings were applied in the practical part of my thesis, in the state analysis, questionnaire, and drafts how to recognize socially unacceptable behaviour and how to solve disrupted interpersonal relations. In the case study, there was outlined a possible solution of an unwanted situation. The questionnaire gatherers then illustrative data completed by deductions from the case study.

Key words

Mobbing, bossing, staffing, office romance, gender, working relations, tasks of manager, interpersonal relations, human resources, “silent” victim, Declaration of Fundamental Human Rights and Freedoms

Obsah

Úvod.....	7
1. Teoretická část.....	10
1.1 Šikana tyranizování a manipulace.....	10
1.2 Co je mobbing.....	12
1.3 Co je bossing.....	13
1.4 Co je staffing.....	13
1.5 Co je obtěžování resp. sexuální obtěžování.....	14
1.6 Co je zneužitý gender.....	14
1.6.1 definice gender.....	14
1.6.2 genderové stereotypy.....	15
1.6.3 zneužití genderu.....	15
1.7 Rizika spojená s „office romance“ (vztahy na pracovišti).....	15
1.8 mobber – hraniční osobnost.....	16
1.9 Oběť.....	18
1.10 „tichá oběť“.....	21
2. Zájmy organizace.....	21
2.1 Firemní kultura.....	21
2.2 Funkce a možnosti manažera s personální pravomocí.....	22
3. Trestně právní normy.....	23
3.1 Ústava a neetické chování.....	23
3.2 Listina základních práv a svobod.....	24
3.2.1 Opory v člancích Listiny základních práv a svobod.....	24
3.3 Mobbing a zákoník práce.....	25
3.4 Sexuální obtěžování v zákonech.....	26
3.4.1 Postih za sexuální obtěžování.....	27
3.5 Průměty zájmů organizace, manažera, mobbera a bossera.....	30
4 Praktická část.....	31
4.1 Případová studie.....	31
4.2 Řešení situace z případové studie.....	38
4.3 Souhrn a analýza výsledků z případové studie.....	43
4.4 Dotazníkový průzkum.....	43
5. Závěr.....	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	52

„Ani nejzbožnější nemůže žít v míru,
Pokud se to zlému sousedovi nelíbí.“
(Schiller)

Úvod

Zaměstnání na každého pracovníka klade vysoké nároky směřované k výkonu a stejně tak klade vysoké nároky jeho na interpersonální vztahy. Pracovník musí denně řešit úkoly plynoucí z jeho zařazení a přitom musí komunikovat s dalšími lidmi. Při této násobné interakci se projevují lidské vlastnosti, jako je porozumění, filantropie, voluntarismus, ale i ty na druhé straně spektra chování. A právě touto „temnou“ stránkou lidských projevů se budu zabývat v této práci.

Zaměstnání je pro člověka zdrojem hmotného zabezpečení, tvorby společenského dobra a osobního uspokojení. Toto osobní uspokojení může vést ke společensky nechtěnému jednání jednotlivce a v horším případě i skupiny. Myslím, že je možné pro zjednodušení pojmosloví pojímat celou skupinu společensky nechtěného jednání jako **neetické chování**. Pro účely práce sem řadím mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování, ale i společensky poměrně tolerované vztahy na pracovišti tzv. office romance a navíc i zneužitý gender.

Mnoho autorů se zabývá rozbořem situací, kdy dochází k porušování etických hranic, zákonů nebo jiných předpisů a dopadem tohoto na oběť. To je jistě dobré zabývat se šikanovanou obětí a ochranou případných dalších. Existuje však ale ještě jedna skupina tzv. „tichých“ obětí. Tichou obětí může být jednotlivec, skupina, ale i celá společnost. **Tichá oběť** je ten, kdo podlehe neetickému chování, není však tou dotčenou a přímo šikanovanou osobou. Tichá oběť reaguje a koná podle přání útočnicka, aniž by si to uvědomovala. Může jí být nadřízený, který nějakým způsobem vyhovuje útočnickovi. Může jí být kolega na stejné pracovní úrovni, který prosazuje zájmy útočnicka nebo ho jinak podporuje. A v nejhorším případě může útočnick získat vliv v celé společnosti, která pak podřizuje svou činnost vůli útočnicka, a protože jde o sobecké úmysly je činnost společnosti posouvána nechtěným směrem. Vždy dochází k ekonomickým ztrátám plynoucím z nespravedlivého přístupu

k hodnocení pracovníků, z přeceňování práce útočníka, z nesprávného směřování společnosti apod.. A samozřejmě dochází ke ztrátám na lidských zdrojích, kdy pracovníci mohou ztrácet motivaci, chuť k inovaci, jejich postoje mohou vést až k ukončení pracovního vztahu a tedy ke ztrátě zkušené pracovní síly.

Mohlo by se zdát, že tichá oběť je vedlejším produktem útoku. Pravděpodobně to je jinak. Útočník se snaží získat převahu nad šikanovanou osobou nebo nad osobou s cílem především uspokojit svá posunutá hodnotová očekávání. Jako další cíl sleduje, ať již vědomě nebo ne, svůj osobní či finanční prospěch, naplnění ambicí nebo jiných cílů. Je to útočnickova cesta, kterou je schopen nahlédnout jako nejschůdnější a eticky přijatelnou. To je pravděpodobně dáno neschopností útočníka rozpoznat své vlastní schopnosti a možnosti a využít je ke svému růstu etickým způsobem. Největším nebezpečím je „slepota“ tiché oběti. Je až zarážející, nakolik je člověk schopen nechat se ovlivnit a svěst ze svých rozhodnutí a ze svého původního směřování. Tichou obětí je v neposlední řadě podnik. Útočník může ohrozit výsledky celé firmy, čím má útočník vyšší postavení nebo čím širší okolí umí ovlivnit, tím jsou dopady horší. Samozřejmě záleží na spolupráci všech zainteresovaných managerů a zejména na jejich odhodlání se ve věci angažovat.

Jsem přesvědčen, že většina společností ani jejich manageři nejsou připravováni k řešení sekundárních dopadů neetického chování na chod podniku, na spravedlivý přístup k pracovníkům a ani nato, že sami mohou být tichou obětí. Není mnoho materiálů, které by upozorňovalo na nebezpečí reziduálního účinku útoku. Uvědomuji si, že neetické chování, jako prostředek ovlivňování osobní pozice je známý fakt. Cítím ale, že je třeba se tímto aspektem zabývat a nahlížet na věc z úhlu pohledu, který ho nebude v rámci jiného pouze zmiňovat, ale přímo pojmenuje situaci. Je jisté, že účel bakalářské práce nemá za cíl detailně analyzovat věc, ale jistě umožňuje dát podnět k hlubšímu k náhledu a hlubšímu rozboru.

Celou situaci komplikuje fakt, že neetické chování je velmi složité prokázat a dokázat. Oběť již proto, že je již svým postojem a vybavením svým

způsobem předurčena k upozadění a útoku, nemá často chuť ani sílu se svěřovat. Často jde o tvrzení proti tvrzení a bez pomoci jiných lidí nemusí dojít k prokázání útoku. To je situace, která dává útočnickovi sílu a jistotu, cítí se bezpečný, spoléhajíc na slabost oběti a zbabělost přihlízejících. V horším případě zapojí do útoku i další osoby, vznikne tak sdružení spoluviníků. Vrátime-li se k prokazování neetického chování, je v tuto chvíli prakticky nemožné cokoli dokázat tak, aby bylo možno neetické činy označit, a napravit je. Možná z této důkazní nejistoty plyne i obava vyšších managerů zabývat se pomocí oběti a raději věc přejdou nebo se zbaví oběti.

Bakalářská práce se v první části zabývá teoretickou částí, kde jsou uvedeny definice a teoretické předpoklady pro dobré zvládnutí interpersonální krize. Tato a následující část poskytne podklady k prokázání, vyvrácení nebo jen k polemice o následujících hypotézách.

- **Hypotéza I.: Mobber velmi rychle rozpozná, zda získá podporu nadřízeného. Pokud ji nezíská, snaží se ovlivnit dalšího vyššího manažera k získání převahy nad svou obětí, ale i nad svým přímým nadřízeným.**
- **Hypotéza II: V organizacích, které poskytují svým pracovníkům vysokou míru jistoty udržení si pracovního místa, se v pracovněprávních vztazích může projevat nevyváženost ochrany středního managementu, před neetickým působením podřízených.**
- **Hypotéza III.: Nejvyšší management má strach podpořit podřízené střední manažery v rozhodování, při řešení citlivých situací souvisejících s mobbingem, obtěžováním apod.**
- **Hypotéza IV.: Postulát „Každý je nahraditelný“ může vést k jednoduchým řešením, které nevyřeší symptomy problému a jen na čas odstraní jeho viditelnou část. Postih za neetické chování nemusí dopadnout na útočníka.**

V další části se práce zabývá firemní kulturou, postavením a povinnostmi manažera na střední a vyšší úrovni, přestupkovými a trestně právními normami. Rovněž je zde zmíněna úloha Evropské unie, která svými předpisy pozitivně ovlivňuje předpisy státní. Právě její předpisy formulují cíle, kterými by se měli zabývat jednotlivé všechny státy, tak aby byl pracovní trh v celé unii rovný a bez větších rozdílů, tedy i přívětivější pro pracovníky. V neposlední řadě je v této části zmíněna základní úloha Ústavy a její nedílné součásti Listiny základních práv a svobod, která tvoří základní právní rámec života společnosti.

Případová studie nastíní reálný problém, který vznikl ve státní rozpočtové společnosti. Studie bude použita jako typický příklad průběhu a řešení krizové situace s mobbingem a staffingem ze strany pracovnice a s bossingem mobberem ovlivněné nadřízené. Případová studie je doplněna o způsob řešení manažera a jeho metodikou hodnocení pracovníků.

V závěrečné části jsou shrnuty závěry případové studie, výsledky dotazníku a analýza teoretických podkladů.

1. Teoretická část

1.1 Šikana tyranizování a manipulace

Jak uvádí M. Armstrong (2007, s.708): Šikana či také terorizování je formou obtěžování a může být velice nepříjemná. Z hlediska zvládání a eliminování je to snad nejobtížnější stránka pracovního vztahu – může být obtížné šikanu prokázat a pracovníci nebývají ochotni si na šikanujícího šéfa stěžovat jednoduše jen proto, že je tyran. Ale to neznamená, že by měla organizace tento problém ignorovat, měla by být publikována pravidla jasně sdělující, že šikanování představuje nepřijatelné chování a že ti, kteří se jej dopouštějí, mohou být vystaveni disciplinárnímu řízení. Mělo by se vyhlásit, že každý, kdo je šikanován, má právo pohovořit si o tomto problému s někým z personálního

útvary nebo předložit stížnost a že při těchto diskuzích mají pracovníci právo na doprovod nějakého představitele pracovníků.

Nejde jen o absenci negativ, ale o aktivní definování a zlepšování pozitivních pracovních vztahů. Důraz musí být kladen na budování kultury respektování ostatních lidí s následujícími rysy:

- Je definováno pozitivní chování, které může každý očekávat od někoho jiného, a lidé jsou o něm informováni.
- Každý člověk je veden k tomu, aby akceptoval odpovědnost za své chování a za své činy. Šikanující osoby nejsou trestány a izolovány, ale dostává se jim pomoci, aby si uvědomovaly a uznávaly dopad svého chování a změnily jej.
- Každý člověk akceptuje odpovědnost za hledání řešení.
- Chování vrcholového týmu je považováno za životně důležité pro posilování pozitivního chování ostatních a pro vytváření kultury, která jde dále než jen k pouhé slovní podpoře.
- Kamarádi v organizaci, lidé ochotní vyslechnout a školení zprostředkovatelé mohou také pomoci při řešení šikany v rané fázi, ještě předtím než konflikt zapustí kořeny, naruší se vztahy a je třeba podniknout formálnější kroky.

Mobbingem je nazývána celá soubor negativních a neetických jednání, které mají společné cíle. Každá z těchto aktivit má za cíl zamezit oběti mezilidskou komunikaci, zablokovat její sociální vazby a poškodit její sociální vážnost.

Mobbingem lze tedy souhrnně nazvat všechny aktivity se společnými rysy, tedy o mobbingu, bossingu a staffing.

Podle výzkumů v evropských zemích dochází k tomuto neetickému chování v nezanedbatelném počtu případů. Přičemž mobbing a bossing jsou detekovány zhruba ve stejných počtech případů a spolu s případy, které kombinují oba tyto útoky, jde o asi v 90% případů mobbingu. Staffing je pak rozpoznáván ve zbylých deseti procentech případů.

V Evropě i v Severní Americe je přikládána velká váha řešení a zejména snaze předcházet nechtěným projevům interpersonálních vztahů. Na

internetových stránkách mobbing.usa (2010) je uvedeno, že ve Spojených státech, ale i v dalších zemích roste tendence předcházet mobbingu zákonnými opatřeními a nejen apelem na morálně volní vlastnosti lidí. Tato tendence má za cíl ochránit oběti resp. potencionální oběti před útoky. A zároveň je zde zmínění, že jde o zájem firem, které si uvědomují velikost ztrát způsobené společensky nechtěným chováním.

Tamtéž je řečeno, že mezinárodní konference na počátku roku 2002 v Austrálii formulovala důležitost zabývat se ochranou rovnosti a lidských práv na pracovišti. V lednu 2002 Francie přijala tzv. anti-mobbingový zákon. V Kanadě, v provincii Quebec, byla přijata „anti-harassment/mobbing“ legislativní úprava, která se detailně zabývá ochranou práv pracovníků v této oblasti. V Kolumbii byla proti obtěžování přijata zákonná úprava v únoru 2006. Zajímavé je, že v Německu byl mobbing na pracovišti uznán jako prvek, který predisponuje ke zhoršení zdravotního stavu a Evropskou unií je uznán, jako riziko bezpečnosti a ochrany zdraví. Což je velmi důležité, protože to přináší nový pohled na důsledky neetického chování jeho hodnocení a případný postih.

1.2 Co je mobbing

V literatuře lze najít mnoho různých definic toho, co to vlastně mobbing je. L. Svobodová (2008, s. 18 a 26) uvádí definici profesora Leymanna která, podle jejích slov, inspiruje většinu dalších:

Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak odchodu z pracoviště. Útoky bývají často bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.

Co mobbing není. L. Svobodová dodává: Mobbing není konflikt. Konflikty na pracovišti se vyskytovaly odjakživa, mylně však někdy bývají zaměňovány za mobbing. Mám-li konflikty v práci, ještě to nemusí znamenat, že jsem se stal obětí těchto patologických vztahů. Nicméně pokud se konflikty neřeší, v mobbing přerostou. Samostatně však mobbingem rozhodně nejsou.

1.3 Co je bossing

Kratz (2005, s 16) uvádí, že bossing je jiná podoba mobbingu. Při bossingu vykonává vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa. Tento tlak vykonává tzv. nefér způsobem naplňujíc předpoklad že: „jde o řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).

Bossing může být zaměněn za tvrdý manažerský přístup a často tomu tak bývá. Důsledky tohoto chování mohou být zničující nejen pro výsledky podřízeného útvaru, ale i pro výslednost celého podniku. Důvodem k tomu je to, že pracovníci se snaží vyhnout tlaku nadřízeného a nejen že se často nezajímají o osud oběti, ale snaží se nebýt sami obětí a ztrácejí motivaci být úspěšný v pracovním procesu.

1.4 Co je staffing

Kratz, (2005, s. 16) jej definuje jako útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení se nazývají staffing („mobbing provozovaný podřízenými). Cílem staffingu je úplné zničení nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky.

Právě staffing je může být důvodem velkých ztrát podniku. Zejména ve chvíli, kdy útočník ovládne nadřízeného tak, že ten ztratí schopnost běžného úsudku a není schopen kvalitně a dobře vykonávat svou práci. Může se stát, že

staffing je propojen s „office romance“ a se „zneužitým“ tenderem. To je pak zničující kombinace, ze které není prakticky úniku.

1.5 Co je obtěžování resp. sexuální obtěžování

Pojem sexuálního obtěžování je vymezen v § 4 odst. 8 zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti: Sexuálním obtěžováním se rozumí jakákoliv forma nežádoucího ústního nebo jiného než ústního projevu sexuální povahy, jehož cílem nebo výsledkem je narušení důstojnosti osoby, zejména když se vytváří zastrašující, nepřátelské, ponižující, pokořující nebo urážející prostředí.

A. Křížová (2005, s. 21) uvádí, že celá čtvrtina české populace, z těch, kteří pracují nebo někdy pracovali, se v práci setkala se sexuálním obtěžováním, a to podle svého vlastního vyjádření a chápání problematického chování, se kterým se setkala. Jde častěji o ženy, jichž se sexuálním obtěžováním setkala téměř 28 %. Z toho 13 % osobně a v 15 % šlo o někoho jiného. Z dotazovaných mužů se sexuálním obtěžováním setkala 22 %, z toho 4 % osobně a v 18 % šlo podle jejich vyjádření o někoho jiného. Lze konstatovat, že **ženy se sexuálním obtěžováním v práci setkávají častěji než muži a častěji toto chování vnímají jako osobně namířené proti nim samotným.**

1.6 Co je zneužitý gender

1.6.1 definice gender

Gender charakterizuje Křížová (2006, s.120) jako koncept, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami, jež jsou naučené, mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci kultury, tak mezi kulturami. Kategorie genderu poskytuje analytický nástroj pro popis a kritiku nerovného postavení žen ve společnosti a poukazuje na neudržitelnost obhajoby statu quo prostřednictvím odkazu na biologické či anatomické rozdíly mezi muži a ženami.

1.6.2 genderové stereotypy

Jde o soubor společenských očekávání vztahující se k sociálně konstruovaným kategoriím maskulinity a feminity, které definují očekávané chování mužů a žen, říká Křížová (2006, s.121). Pokud je gender zároveň diferencující kategorií mezi menšinovou a většinovou skupinou na pracovišti, jsou na menšinovou skupinu aplikována stereotypní generová očekávání spojená s danou generovou rolí. V případě pracovního prostředí, ve kterém převládají muži, je na ženy-zaměstnankyně nahlíženo spíše jako na sexuální objekt než na profesionální kolegyně.

1.6.3 zneužití genderu

O zneužití genderu jde tehdy, kdy pracovník vědom si společenské situace, tuto situaci využije ve svůj prospěch a ohne skutečnost ve svůj prospěch. V současné době je na otázku spravedlivého přístupu k práci a odměňování dáván velký důraz, a to je výhodné postavení ke zneužití čehokoli, v tomto případě genderu.

Při zneužití genderu pak útočník ovlivňuje své okolí tak, že vzbuzuje dojem diskriminované oběti. Okolí na to může reagovat a díky stereotypům pravděpodobně bude reagovat a postaví se na stranu pseudooběti.

Je velmi složité toto jednání odkrýt a ještě těžší vysvětlit a odhalit zlý úmysl útočníka. Prakticky vždy se útočník snaží získat výhody a využívá k tomu obecné nastavení společnosti, které vnímá oběť nerovného přístupu a zejména ženskou oběť jako toho slabšího v pracovním vztahu.

Tato věc bezesporu potřebuje velmi citlivý přístup vedoucích pracovníků, kteří musí ohleduplně posuzovat stav, tak aby nebyla nespravedlivě postižena skutečná oběť. I zde je problém velmi problematického dokazování.

1.7 Rizika spojená s „office romance“ (vztahy na pracovišti)

Zjednodušeně lze za office romance označit milenecký vztah dvou lidí na pracovišti. Ale není to tak jednoduché, tento vztah nemusí mít nutně

explicitní sexuálně pohlavní podtext, může jít o sympatie dvou lidí, kteří si rozumí, vyhovují si a sex je zde vyjádřen tzv. „jiskřením“. Okolí takový vztah vnímá, jako milenecký, bez ohledu na skutečný stav.

Rizikovost tohoto vztahu pro pracovní tým tkví v tom, že díky sympatiím může docházet ke vzájemnému zvýhodňování partnerů ve vztahu. Dále pak mohou ostatní kolegové přikládat takovému vztahu vyšší váhu, než třeba ve skutečnosti má. A v případě, že jde o vztah ve vertikální rovině vedení podniku, může být vztah podezírán z protekcionalizmu, v jakékoli formě. Tato podezírání anebo skutečné naplňování těchto předpokladů může rozkládat pracovní tým.

U tohoto jednání nelze jednoduše hovořit o útočnickovi. Jak uvádí Možný (1999, s.110) bylo by omylem domnívat se, že se jedinci snoubí podle charakterových rysů a sexuálních preferencí, jež jsou ve společnosti rozloženy náhodně: kdokoli si může vybrat kohokoli, je to jen věc náhody. Nic není vzdálenějšího od pravdy: ač v rétorice zrušeny, systémové determinanty výběru působí dále. Systémové determinanty ovlivňují výběr tím, že k určitému chování táhnou i tlačí. Tah k určitému typu výběru spočívá v jeho sociálním omezení: každá společnost je vnitřně rozdělena v subkultury, třídy a teritoria, za jejichž hranice se člověk těžko dostává. Tak lze označit jen účelové jednání jednoho z účastníků office romance, který si vybere svou oběť a snaží se ze vztahu získat nějakou odměnu. Garry S. Becker ve svém Pojednání o rodině“ užívá pro partnerský výběr ryze ekonomické výrazy jako: trh, převis poptávky, investice, náklady, ztráty apod. Budeme-li uvažovat o office romances v z úhlu tohoto názvosloví, odkryjí se daleko lépe motivy k tomuto chování a samozřejmě se lze dobrat i k nechtěným důsledkům tohoto chování, jako je nedodržování pravidel zaměstnavatele, preference jedince, jeho nespravedlivé odměňování a případné antipatie okolí.

1.8 mobber – hraniční osobnost

Ian Brooks (2003, s. 13) hovoří o tom, že osobnost člověka je důležitým faktorem chování lidí na pracovišti. Pro naše účely budeme osobnost definovat

jako specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace. Tato definice naznačuje, že osobnost ovlivňuje prostřednictvím interakcí ostatní lidi v organizaci, ale rovněž ovlivňuje, jak jednotlivci vidí sebe sama a tedy i jaký rozsah pozitivní nebo negativní síly představují jedinci v organizaci. Rozdíly v osobnosti mohou například vést k nevraživosti mezi jednotlivci, což může brzdit rozvoj efektivního týmu. Osobnost ovlivňuje postoje a motivace podle toho, jak jednotlivci reagují na motivační podněty. Naopak negativní pohled na sebe sama může vést k postojům, které brzdí snahu jednotlivce na organizační úrovni.

Kromě toho lze namítat, že osobnost může mít zásadní vliv na chování lidí v organizaci. Často debatovaným tématem je rozsah této interakce, jelikož se tvrdí, že chování je determinováno některými vrozenými faktory založenými na osobních vlastnostech, ale také faktory prostředí, jež jsou mimo kontrolu jednotlivce.

Mobber má často zvýhodněnou situaci právní nedostačivostí oběti nebo toho, kdo se snaží problém oběti řešit. Opakuje se výše zmíněná věc, kdy oběť nemá dostatek prostředků, jak prokázat a dokázat neetické chování útočníka. Mobber si je této situace vědom nebo si tento fakt uvědomí při prvním pokusu o řešení společensky nechtěného chování.

Tab. 1 Proměnné, které ovlivňují chování jednotlivce

Vrozené faktory	Faktory prostředí
Osobnost	Organizační/pracovní faktory
Vnímání	Rodina
Hodnoty	Tlaky ve skupině lidí stejného postavení
Schopnosti	Zkušenosti osobního života
	Národní kultura

Kratz (2005, s.22) dodává, že ženy volí metody mobbingu založené na pomlouvání, zesměšňování nebo neustálé kritice. Muži mají sklon používat spíše strategie přidělování méně hodnotných prací, časté vyrušování, zlehčování

nebo naprostého ignorování druhého, náznakového vyhrožování, kritiky politického nebo náboženského názoru.

1.9 Oběť

Dalo by se říci, že obětí je ten, kdo se projeví jako slabší. A je úplně jedno, zda jde o jednotlivce či skupinu. V každém případě je možné poměrně lehce vymezit oblasti, kde v zaměstnaneckých vztazích dochází k útokům.

V roce 2005 zpracovalo oddělení Gender & sociologie, Sociologického ústavu AV ČR pod vedením Aleny Křížové studii, ze které uvádím následující shrnutí:

Výzkum sledoval i řadu konkrétních forem chování, které ve svých důsledcích vedou buď k jednorázovému znevýhodnění (náhodnému či situačnímu), nebo k systematickému znevýhodňování jednotlivých, konkrétních zaměstnanců či celých pracovních skupin, týmů a kolektivů. Zajímá nás zejména udávaný relativní podíl výskytu (zaznamenání formy) dle vybraných charakteristik. Důležitý je zvláště zaznamenaný podíl výskytu dané formy chování. Sledovali jsme tyto možné formy chování vedoucí ke znevýhodňování zaměstnanců či zhoršování pracovního komfortu v kolektivech pracovníků nebo v celých organizacích a firmách:

- a) snižování výsledků práce pracovníka,
- b) přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními,
- c) zatajování informací před některými členy týmu,
- d) izolace jednoho z členů týmu,
- e) snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel,
- f) ponižování, vyhrožování, šikana, zastrašování,
- g) klepy, pomlouvání,
- h) jiná forma chování.

Zvláště muži udávali značný výskyt diskomfortních forem chování: „*klepy a pomlouvání*“ registruje na pracovišti 56,5% mužů (z toho 27,3% v současné době). Následují „*snižování výsledků práce pracovníka*“ a „*přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními*“ (45,5% a 42,1%). Více než 35% uvádějí muži u forem „*výskyt zatajování informací před některými členy týmu*“ a „*snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel*“.

Alarmující jsou však i formy s nižším udávaným výskytem. Každý pátý muž uvádí, že zažil „izolaci jednoho z členů týmu“ a každý čtvrtý „ponižování, vyhrožování, šikanu, zastrašování“.

Ženy obdobně jako muži uvádějí jako vůbec nejčastější formu „klepy a pomlouvání“, kterou registruje na pracovišti 57,8 % žen (z toho téměř 30 % v současné době). Následují „snižování výsledků práce pracovníka“ a „snaha znepríjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel“ (39,2 % a 37,1 %). Zhruba každá třetí žena uvádí „přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními“ a „zatajování informací před některými členy týmu“.

“Hrozby a šikanu“ prožívá v současnosti každá zhruba dvacátá žena z celého souboru sledovaných žen – což je nesporně alarmující situace. Izolaci od kolektivu uvedly tři ženy ze sta.

Dále se ve studii uvádí: Dle stupně vzdělání jsme porovnali u každé vzdělanostní kategorie zvlášť, jaký je podíl těch, kteří uvedli některou z forem znevýhodňování. Jsou velmi zřejmé některé rozdíly:

- muži se základním vzděláním jsou ohroženi více než jiné vzdělanostní kategorie „šikanou a ponižováním“
- Vysokoškoláci častěji uvádějí „klepy a pomluvy“ bez rozdílu pohlaví
- vysokoškolačky častěji narážejí na formu „snaha znepríjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel“
- „přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními“ častěji trpí středoškolačky s maturitou
- „zatajování informací“ – jednoznačně nejvíce uvádějí vysokoškoláci – muži
- „izolaci jednoho z členů týmu“ rovněž nejčastěji uvádějí muži – vysokoškoláci.
- obdobně je na tom i varianta „snaha znepríjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel“ – ta je pochopitelně vnímána jako jedna z forem šikany – toleruje ji pouze 16 % respondentů – více muži než ženy
- „klepy, pomlouvání“ by tolerovalo 19 % mužů a 16 % žen
- „snižování výsledků práce pracovníka“ by tolerovala za jistých okolností více než pětina mužů a 16 % žen

- „přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními“ by zřejmě velký problém nedělalo – za jistých okolností plně čtvrtině české populace
- „izolaci jednoho z členů týmu“ by připustila jedna čtvrtina mužů a jedna pětina žen
- „tajení informací“ toleruje téměř každý třetí muž či žena v souboru – není dnes pravděpodobně již v podmínkách organizace práce v některých firmách či organizacích pokládáno za nežádoucí formu chování – pravděpodobně bude i podporováno.

Oběti forem znevýhodňování

Kratz (2005, s.21) říká, neexistuje žádný profil oběti – mobbing může postihnout každého.

Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky, ani charakterovými nedostatky. Zkušenost však říká, že k pracovníkům postiženým mobbingem je možné připočítat spíše ty méně výkonné, neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé a převážně pesimisticky založené. Mají často velmi křehkou nervovou soustavu a přecitlivělou psychiku a jsou snadno zranitelní. Proto zpravidla těžce nesou sebemenší frustraci a nejsou schopni dovést konflikty suverénně ke konstruktivnímu řešení a ubránit se „sociálně únosně“ (= bez „trpké pachutě“) mobbingu. Terčem se však mohou stát také odolní, sebejistí a kvalifikovaní zaměstnanci.

Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však podle výzkumů psychologa práce prof. Zapfa hrozí především zaměstnanců a úředníkům

- resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko),
- resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko),
- státní správy (trojnásobné riziko)

Profesor Zapf to vysvětluje tím, že učitelé, vychovatelé, zdravotní personál aj. pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také víc komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto skrývá větší prostor k různým útokům.

Zatímco malé podniky si nemohou mobbingové výstřelky jednoduše „dovolit“, struktury velkých podniků mobbing podporují.

Mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže, nicméně se podle pohlaví značně liší procentní podíl těch, kteří se na nich mobbingu dopouštějí:

Žena jsou šikanovány...		Muži jsou šikanováni...	
... ženami	40%	... muži	76%
... muži	30%	... ženami	3%
... ženami i muži	30%	... ženami a muži	21%

Podle statistiky čelí mobbingu spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let), zatímco průměrný věk původců mobbingu činí 40 let.

Ženám hrozí oproti mužům o 75% vyšší riziko napadení. To je velmi značné tehdy, když ženy zaujímají profesní postavení, které bylo dosud tradičně vyhrazeno mužům.

1.10 „tichá oběť“

Tichou obětí je ten, kdo podlehe neetickému chování, není však tou dotčenou a přímo šikanovanou osobou. Tichá oběť reaguje a koná podle přání útočnicka, aniž by si to uvědomovala. Může jí být nadřizený, který nějakým způsobem vyhovuje útočnickovi. Může jí být kolega na stejné pracovní úrovni, který prosazuje zájmy útočnicka nebo ho jinak podporuje. A v nejhorším případě může útočnick získat vliv v celé společnosti, která pak podřizuje svou činnost vůli útočnicka a protože jde o sobecké úmysly je činnost společnosti posouvána nechtěným směrem.

2. Zájmy organizace

2.1 Firemní kultura

Organizace povzbuzují v týmech vyšší úroveň různorodosti. Diverzita je bránou vyšší efektivitě, a přece čím je tým homogennější ve smyslu sdílených zájmů, postojů a společenského pozadí, tím lehčí je pro něj stát se soudržnou silou. Jednotlivci v takovém týmu k sobě mohou snáze pociťovat empatii a najít k sobě vztah. Určitá individuální různorodost v otázce osobnosti

a odbornosti může na druhé straně působit jako pozitivní síla soudržnosti. Nicméně jestliže jsou tyto osobní rozdíly příliš výrazné, extrémní nebo prudké, mohou se vyskytnout spory osobností, což může uvnitř týmu vést ke konfliktu a rušivým vlivům. Belbin mluví o týmové rovnováze a o tom, jak se lidé navzájem doplňují. Jedním ze způsobů, jak dosáhnout správné hladiny rovnováhy v týmu a zajistit, aby byla vzata do úvahy celá škála individuálních rozdílů v takových oblastech, jako je odbornost, postoje a osobnost, je efektivnější proces náboru a selekce pracovníků. Tímto způsobem lze předvídat potenciální konfliktní situace a předem proti nim zasáhnout.

Jak říká Brooks (2003, s. 93) další zdroj konfliktu v týmu se může objevit, jestliže členové týmu navzájem soutěží o konečné zdroje. Výsledné rozpory a konflikty mohou znamenat disfunkci celého týmu. Určitá úroveň soutěže mezi členy týmu může být v mnoha směrech produktivní, ale důležité je vědět, na jaké úrovni tuto soutěž zarazit a jak ji odměnit. Systém individuální pobídky uvnitř týmu vyžaduje už svojí povahou vysoce přesný a spravedlivý proces měření výkonu.

2.2 Funkce a možnosti manažera s personální pravomocí

Dědina (2005, s.95) uvádí, slova vedení a management jsou někdy považována za synonyma. Je však mezi nimi rozdíl a nevyplývá z toho, že každý vedoucí by byl manager.

Management je často definován jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené organizační cíle.

Důraz u vedení je kladen na mezilidské vztahy v širokém kontextu. Je často spojováno s ochotným a nadšeným chováním těch, kdo vedoucího následují. Vedení nemusí být součástí práce, ale vlastností, která může být do práce přinesena. Vedoucí má často vliv na dlouhodobé změny v přístupu lidí a na lepší přijímání změn. Vedení může být především viděno jako inspirativní proces.

3. Trestně právní normy

3.1 Ústava a neetické chování

Ústava České republiky ve znění ústavního zákona č.1/1993 ve znění pozdějších předpisů v článku 3 odkazuje na Listinu základních práv a svobod, jako na součást ústavního pořádku České republiky.

V listině základních práv a svobod je obsažen základní pohled na právo a svobody jednotlivců v České republice. V preambuli Ústavy je uvedeno: „My, občané České republiky v Čechách, na Moravě i ve Slezku, v čase obnovy samostatného státu, věrni všem dobrým tradicím dávné státnosti Koruny české i státnosti československé, odhodláni budovat, chránit a rozvíjet Českou republiku v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, jako vlast rovnoprávných, svobodných občanů, kteří jsou si vědomi svých povinností vůči druhým a zodpovědnosti vůči celku...“

Za zdůraznění stojí následující výrazy:

„my občané“

„odhodláni budovat, chránit a rozvíjet“

„nedotknutelnost hodnot lidské důstojnosti a svobody“

„rovnoprávní, svobodní občané, kteří jsou si vědomi svých povinností vůči druhým“

To proto, že již v prvním zákoně státu je odkaz, který by měl člověka provázet celým životem. Každý z nás tu prohlašuje, že si je vědom práv druhého, zejména pak nedotknutelnost jeho důstojnosti a rovnoprávnosti.

Ve vztahu k tématu mobbingu dalšího neetického chování na pracovišti lze tedy vyvozovat, že každý občan si je vědom svých práv a svobod a práv a svobod druhého člověka. Znamé rčení, že „neznalost zákona neomlouvá“ je v případě ústavy a Listiny základních práv a svobod (viz níže) neodiskutovatelné. Každý, kdo se neetického chování dopouští nebo se ho tiše účastní, porušuje tuto základní dohodu občanů státu. Zároveň tím říká, že i jeho práva jsou narušitelná.

3.2 Listina základních práv a svobod

Listina je prvním uceleným ústavním dokumentem, který zakotvil tradiční demokratická práva a svobody. Listina je pramenem ústavního práva a je srovnatelná z hlediska právní síly s ústavními zákony, ačkoliv není jako ústavní zákon v současnosti formálně označena.

Listina vycházela především z Všeobecné deklarace lidských práv z roku 1948, Mezinárodního paktu o občanských a politických právech (1966), Mezinárodního paktu o ekonomických, sociálních a kulturních právech (1966), Evropské konvence o ochraně práv člověka a základních svobodách (1950), Evropské sociální charty, ale také z československé ústavy z roku 1920 a rakouské ústavní úpravy z roku 1867. Listina byla přijata ještě za dob federálního Československa a byla původně nesena ústavním zákonem č. 23/1991 Sb., jenž Listině zajišťoval nadústavní charakter. Při přechodu z federálního do právního řádu České republiky byla Listina od tohoto ústavního zákona oddělena a nově vyhlášena formou zvláštního usnesení Předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb. a následně po ústavním sporu byla znovu vyhlášena ústavním zákonem 162/1998 Sb.

Historický exkurz je důležitý právě proto, aby bylo zřejmé, co předcházelo jejímu přijetí, a jak velkou váhu jí přikládala společnost v minulých letech. Dnes, v době relativního blahobytu a společenského klidu, se důležitost Listiny jakoby vytrácí. Ale právě zde je kodifikováno právo každého z občanů a jako společenská smlouva vstupuje do života všech. Samozřejmě i do života pracovníků na všech úrovních podniků.

O Ústavu resp. o Listinu by se měl opírat každý a zejména ve vypjatých vztazích, ke kterým dochází při neetickém chování je vědomí svých práv důležité pro řešení problému.

3.2.1 Opory v člancích Listiny základních práv a svobod

Asi nejdůležitější ustanovení Listiny, ve vztahu k neetickému chování, je obsaženo v druhé Hlavě - Lidská práva a základní svobody v oddílu prvním

nazvaném Základní lidská práva a svobody. Článek 10 zní: **„Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.“**

Článek 10 se mimo jiné týká vztahu lidí, tedy i interpersonálních vztahů na pracovišti.

Práva člověka jsou pak rozvinuta do oblasti pracovně právních a jsou dotčeny povinnosti zaměstnavatele zajistit, takové pracovní podmínky, kdy nedojde k porušení práv jednotlivce. To je obsaženo ve čtvrté Hlavě Listiny - Hospodářská, sociální a kulturní práva. Kde v článku č. 28 je uvedeno: **„Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky.“**

Oba uvedené články vymezují právní rámec vztahů na pracovišti, rozvedený v dalších zákonech.

3.3 Mobbing a zákoník práce

Zákoník práce nezná pojem „mobbing“ či „bossing“ a tím pádem tyto jevy ani nijak blíže nedefinuje a nestanoví právní prostředky ochrany. To však neznamená, že je toto chování povoleno. Zákon ochraňuje pracovníky obecným zněním, což je pravděpodobně výhodnější, nežli specifické zákonné normy. Zákaz všech forem psychického násilí na pracovišti však lze v obecné rovině dovodit z následujících ustanovení zákona:

- § 1 odst. 8 - Obtěžováním se rozumí jednání, které je zaměstnancem, jehož se to týká, 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.
- § 13 odst. 5 - zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem (zákoníkem práce), s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy,

- § 14 odst. 1 - výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovněprávního vztahu a nesmí být v rozporu s dobrými mravy.

Rozpor s dobrými mravy (contra bonos mores) spočívá v tom, že výkon práva se ocitne v rozporu se společensky uznávaným míněním, které ve vzájemných vztazích mezi lidmi určuje, jaký má být obsah jejich jednání, aby bylo v souladu s obecnými uznávanými morálními zásadami společnosti. Za rozpor s dobrými mravy lze samozřejmě považovat i mobbing, čili jednání spočívající v systematickém psychickém pronásledování nebo šikanování zaměstnance. Zákeřnost mobbingu spočívá v tom, že utiskující postupuje často v mezích zákona a má pocit, že má právo na takový postup, protože žádné konkrétní ustanovení zákona neporušuje.

3.4 Sexuální obtěžování v zákonech

Zákoník práce definuje sexuální obtěžování, i jak je toto obtěžování hodnoceno.

- § 1 odst.9) - 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.
- § 1 odst. 10) - Obtěžování z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženství či víry a sexuální obtěžování se považuje za diskriminaci.

Evropská unie vydala řadu směrnic týkající se genderu například:

- Směrnice 2006/54/ES Evropského parlamentu a Rady ze dne 5. července 2006 o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání (přepracované znění).
- Směrnice Rady 2004/113/ES ze dne 13. prosince 2004, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s muži a ženami v přístupu ke dodávky zboží a služeb.
- Směrnice 2002/73/ES Evropského parlamentu a Rady 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 a pracovní podmínky.

3.4.1 Postih za sexuální obtěžování

V případě sexuálního obtěžování se rozhodně jedná u poškozeného o nepříznivé pracovní podmínky, kdy podle § 74 zákoníku práce jsou vedoucí zaměstnanci povinni vytvářet příznivé pracovní podmínky. Pokud by tedy zaměstnavatel nezjednal nápravu, mohl by přicházet v úvahu jeho postih.

Pokud by zaměstnavatel byl nečinný, mohl by přicházet v úvahu jeho postih ve smyslu zákona č. 251/2005 o inspekci práce v důsledku toho, že zaměstnavatel nezajistil rovné zacházení se všemi zaměstnanci ve smyslu § 11 odst. 1 písm. a) výše uvedeného zákona. Za takovýto přestupek by bylo možné uložit pokutu až do výše 400 000,-Kč.

Kromě uvedeného by přicházelo v úvahu i zadostiučinění, kterého by se mohl zaměstnanec domáhat na zaměstnavateli v rámci civilního řízení u soudu. Například podle názoru Vaško (2005, s.1) by zřejmě mohlo přicházet v úvahu v rámci soudního řízení, byť níže uvedené ustanovení formulaci sexuální obtěžování výslovně neobsahuje, použití § 133a zákoníku práce, který říká, že „*Skutečnosti tvrzené o tom, že účastník byl přímo nebo nepřímo diskriminován na základě svého pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku anebo sexuální orientace, má*

soud ve věcech pracovních za prokázané, pokud v řízení nevyšel najevo opak. “ Jedná se zde o přenesení důkazního břemene na zaměstnavatele, který by musel prokazovat, že k tomu, co by bylo zaměstnancem tvrzeno, nedošlo. Pokud se však jedná o uvedené přenesení důkazního břemene, toto nemůže být bezbřehé – v opačném případě by to totiž znamenalo, že zaměstnavatel musí fakticky evidovat a dokumentovat jakékoliv jednání, neboť jedině tak by zřejmě mohl důkazní břemeno unést – to za situace, kdy by nikdy nevěděl, jakou věc bude muset zpětně prokazovat. Proto se začínají objevovat i názory, které právě rozsah důkazního břemene omezují a dovozují i v určitém rozsahu trvající (za situace, že zaměstnavatel tvrzené jednání popře) důkazní břemeno zaměstnance.

Kromě výše uvedených možností postihu pro zaměstnavatele pak přichází v úvahu i postih osoby, která se sexuálního obtěžování bezprostředně dopustila. Mohlo by se jednat o přešupek proti občanskému soužití, popřípadě i o pokus trestného činu znásilnění, nedošlo-li by až ke spáchání trestného činu.

Je zde ocitován celý názor, protože je na něm vidět, jak zákonodárce stojí na hraně udržitelnosti práv jednoho na úkor práv druhé strany. Obecně se předpokládá, že útočník je ten silnější a oběť je v natolik oslabeném postavení, že je třeba jí umožnit bránit se i na úkor omezení práv útočníka resp. zaměstnavatele.

V některých případech může být šikanózní jednání, což je i mobbing a podobné chování také, hodnoceno jako trestný čin. U trestných činů, jejichž podstatou byla šikana, lze proto předpokládat, že právě s ohledem na rozšiřující se případy podobných jednání bude skutek jako trestný čin považován. Šikana bývá nejčastěji postihována podle ustanovení trestního zákona a to jako trestný čin.

Tomko (2005, s.10) uvádí, že šikanózní jednání agresora může naplnit skutkovou podstatu trestných činů:

§197 a - násilí proti skupině obyvatel a proti jednotlivci

§185 - znásilnění
§186 - sexuální nátlak
§187 - pohlavní zneužití
§189 - kuplířství
§ 221 - ublížení na zdraví
§222 - ublížení na zdraví
§231 - omezování osobní svobody
§232 - zbavení osobní svobody
§234 - loupež
§235 - vydírání
§237 - útisk
§ 247 - krádež
§ 257- poškozování cizí věci

Právní úpravy Evropské unie

Členské státy EU se zavázaly zrušit v zákonech a souvisejících předpisech diskriminační prvky. Evropská unie upravuje ve svých právních normách vztahy na pracovištích. V článku „Your rights and obligations” jsou například uvedeny:

Směrnice EU 75/117 zakazuje jakoukoli diskriminaci na základě pohlaví v oblasti odměňování nebože člověk, který je terčem diskriminace může podat žalobu bez obav z odvety od svého zaměstnavatele.

Směrnice EU 76/207/EHS ve znění Směrnice 2002/73/ES má za cíl zajistit, aby muži a ženy měli rovné zacházení v přístupu k:

- práci (včetně výběrových kritérií)
- samostatné výdělečné činnosti
- odbornému vzdělávání
- kariéernímu postupu
- pracovním podmínkám (včetně propouštění)

Zásada rovného zacházení znamená, že by nemělo docházet k jakékoli diskriminaci, přímé či nepřímé, na základě pohlaví.

Tato pravidla také zakazují:

- obtěžování
- sexuální obtěžování
- návod k diskriminaci.

Zaměstnanci, kteří si stěžují nebo podniknou právní kroky k vymáhání svého práva na rovné zacházení, jsou chráněni před propuštěním nebo jakékoliv jiné formě odvety ze strany zaměstnavatele. Předpisy EU o rovném zacházení se vztahují i na lidi, kteří jsou samostatně výdělečně činné, zejména v oblasti zemědělství (viz Směrnice EU 86/613).

3.5 Průměty zájmů organizace, manažera, mobbera a bossera

Jediná věc, kterou by měl být schopen dělat každý úspěšný manager, je řídit efektivně lidi, říká Dědina (2005, s.72). Teorie o managementu a povaze efektivity organizace poskytují pozitivní pohled na lidskou povahu a podporují přístup, který lidi motivuje k tomu, aby pracovali ochotně a odváděli výkony podle svých nejlepších schopností. V praxi však chápavý přístup k managementu selhává. Zdá se, že příliš mnoho managerů se stále snaží řídit prostřednictvím pravidel, systémů, postupů a kancelářské práce raději než se zabývat lidmi a jednat prostřednictvím lidí.

Je důležité, aby manažeři měli vysoce vyvinuté vnímání lidí a rozuměli pocitům zaměstnanců a také jejich potřebám a očekáváním. Jsou to lidé, kteří jsou řízeni, s lidmi by tedy mělo být nakládáno v lidských podmínkách.

Každý, kdo se snaží získat vliv nelegálními prostředky nebo manipulací jiných pracovníků se dostává do střetu se zájmy zaměstnavatele. Útočnickovo jednání ovlivňuje ve svých důsledcích i okolí oběti, někdy zasažený okruh může být i celá organizace. Ale i kdyby šlo jen o jednoho pracovníka, který

z důvodu útoku nebude odvádět výkon odpovídající jeho schopnostem, vzniká škoda.

4 Praktická část

4.1 Případová studie

Případ mobberky Karly.

Pracoviště: 50 pracovníků

Vzdělání na pracovišti: 12% vysokoškolsky vzdělaných, 20% pracovníků dosáhlo maturitního vzdělání, 64% vyučení a 4% základní vzdělání.

Věk pracovníků: 44% do 35 let, 22% do 55 let a 34% více než 55 let

Struktura řízení: dvouúrovňová – vedoucí manager (+ jeho zástupce), vedoucí oddělení resp. skupiny (4 lidé, kteří jsou zařazeni na stejné řídicí úrovni – nejsou navzájem v podřízené pozici). Popisovaným pracovištěm je odbor ve státní správě, který se zabývá zásobováním a stravováním pracovníků státního úřadu.

Období, kterým se případová studie zabývá, pokrývá čas od nástupu mobberky do vyřešení případu.

Před příchodem mobberky byly vztahy na pracovišti na velmi dobré úrovni. Pracovníci spolupracovali s vedením a navzájem si ochotně pomáhali, kdykoli byli ochotni zastoupit kolegu. Vztahy mezi jednotlivými lidmi měly až přátelský charakter, pracovníci byli vstřícní novým kontaktům.

Na konci popisovaného období bylo možné na pracovišti identifikovat dvě skupiny pracovníků. 1. skupina složená z mobberky a dvou pracovníků a 2. skupina ostatní pracovníci, mezi některými se posílila přátelská vazba, přetrvává zde původní ochota a spolupráce. Lidé opatrně přistupují k příchozím lidem a jen díky několika „tahounům“ – vyspělým osobnostem se pracovní výkony přiblížily původní úrovni. Prakticky všichni jsou vyhranění vůči první skupině a očekávají další útoky. Zajímavé je že druhá skupina se vymezila i prostorově a uvolnila místnost, kde se setkává skupina první v pracovních

přestávkách. Druhá skupina přijala i oběť, možná proto, že si lidé uvědomili že sami byli předmětem manipulace a útoků ze strany mobberky.

Zúčastněné osoby

mobberka - Karla (v hodnocení označená jako „11ž Karla“)

O Karle se říkalo následující: je nesnášenlivá, je schopna vztahově rozložit pracoviště, jde za výhodami tzv. přes mrtvoly. Hovořilo se o ní, že využívá svého sexapaelu a snaží se jím získat výhody. Karle bylo v době nástupu na uvedené pracoviště třiatřicet let, byla vdaná, studovala vysokou školu. Karle nelze upřít vysokou inteligenci, umění vzbudit zájem i zalíbit se pozitivními činy a pracovním výkonem.

V popisované době Karla studovala při zaměstnání vysoko školu – bakalářská studia.

Před dalším uvedu Karlinu typologii:

- vdaná, asi deset let (muže si příliš neváží),
- získala vysokoškolské vzdělání Bc (vzdělání věnovala mnoho úsilí, již proto že si vybrala školu a obor, který jí příliš nesedl),
- **je inteligentní** s vlastním názorem,
- vlastní názor prosazuje tzv. „za každou cenu“ (neumí přihlídnout k cizí argumentaci),
- umí vzbudit dojem příjemného vystupování, přístup k lidem selektuje a podle sympatií upravuje i formu komunikace od přívětivé po naprosto odmítavou,
- schopná velmi dobrých pracovních výkonů; pokud jí problém zaujme, je schopná a ochotná vysokého nasazení,
- velmi dobře verbálně vybavená, jak ve slovní zásobě, tak v umění slova použít,
- extravertně nastavená osobnost,
- potřebuje posluchače se zvýšenou potřebou obdivovatele,
- umí si druhé získat, a to i takové, kteří před tím byli předmětem její kritiky,

- stává se do pozice nízkých ambicí,
- v situaci nejistoty přechází do verbální agrese,
- je značně vztahovačná,
- **má potřebu být viděna v dobrém světle sociálního přijetí,**
- má černobílé vidění světa (např. okolí rozděluje na „ten je se mnou“ a na „ten je proti mně“),
- **má sklon k vytváření koalic**
- svévolně zachází s výroky druhých i se svými výroky,
- aktivně navazuje mimomanželské sexuální vztahy, některé mohou být z vnějšku vnímány jako účelové s vidinou zisku.

Oběť – žena (v hodnocení označená jako „13ž oběť“)

Mladá třiatřicetiletá žena. Svobodná samoživitelka jedné dcery. Nejistá sama sebou Má velkou touhou být uznávaná. Má tendenci věci přehánět a své výkony nadhodnocovat. Má tendenci stavět se do lepšího světla. Má mírně snížený respekt k osobnímu prostoru. Někdy špatně vyhodnocuje sociální situace. Je to pravděpodobně dané osobní frustrací, touhou po blízkosti a vztazích. Vystupuje spíše submisivně. Není agresivní slovně ani v chování.

19ž – žena

Osmatřicetiletá žena. Sebevědomá vdaná žena s jedním dítětem. Z minulého zaměstnání odešla po dvanáctiletém působení s pocitem nenaplněnosti vytčených cílů a údajně se zklamáním ze vztahů mezi lidmi na pracovišti. Je ambiciózní, kultivovaná. Působí dojemem, že má ujasněný světonázor a pojmenované cíle a hodnoty. Skutečnosti své nejistoty zakrývá stereotypy, které se jí v minulosti osvědčily. Pracovní povinnosti přijímá za své a s nasazením se věnuje jejich plnění. Umí se lehce naučit novým předpisům a postupům, naučené umí bezproblémově aplikovat v praxi. Je spolehlivá a přesná. V mezilidských vztazích hůře odhaluje manipulativní techniky druhých. Její sebevědomí jí brání přiznat si osobní selhání a to mohlo vést ke spirále, která jí více a více zatahovala do nechtěného stavu. V popisovaném případě mobberství se dostala do vlivu mobberky, ačkoli byla schopná

verbálně pojmenovat její negativní vlivy na celý tým. Mobberka jí však nabídla „spojenectví“ a po jistou dobu s ní sdílela i její tajemství, Tento svůj stín nebyla 19ž schopna překročit a vyjít z mobberčina vlivu.

16m - muž

Osmapadesátiletý muž. Zkušený dlouholetý pracovník v oboru. Vyrovnaný, přátelský, nekonfliktní, ochotný pomoci. V popisovaném případě je užit jako srovnání k mobberce.

Příchod mobbera

V roce 2008 nastoupila na pracoviště do podřízené funkce žena (dále také Karla), která měla pověst schopného pracovníka, ale na druhou stranu vztahově problémového člověka. Vedoucí pracovník s personální pravomocí byl přesvědčen, že situaci s novou pracovnící zvládne. Opíral se o zkušenost s jinými výzvami, které zvládl ku prospěchu výkonu ale i vztahů. Karlínu pověst považoval za nadnesenou, její bývalí nadřízení o ní hovořili rezervovaně a ve vztahu k její pověsti neurčitě. Na druhou stranu, Karla nikdy nebyla postižena za neetické chování, v hodnoceních nebyla ani zmínka o jejích složitých vztazích s kolegy, byla odměňována za velmi dobře odvedenou práci. Veškerá negativní hodnocení byla obsažena jen v „chodbových řečech“. Bývalí nadřízení nebyli ochotni se ani dodatečně písemně vyjádřit k její roli na dřívějších pracovištích.

Příklady Karlina chování na novém pracovišti:

- 1) **Vytváření pozice.** Karla po nástupu na nové pracoviště odhadla situaci a vybrala si dva, z jejího pohledu, nejméně oblíbené pracovníky. Začala o nich roznášet pomluvy, snažila se je očerňovat v očích kolegů smyšlenými řečmi a jim samotným dávala najevo převahu a nadřazenost. Situaci odhadovala na základě svého přesvědčení o jednání vedoucího pracovníka k těmto zaměstnancům. Mylně odhadla chování nadřízeného a považovala nekompromisní vyžadování pracovních povinností za neadekvátní nátlak na podřízené.

- 2) **Klasický mobber, snaha o organizaci bossingu.** Asi rok po Karlině nástupu byla přijata další žena. Ta měla stejné vzdělání, byla stejně stará, snažila se zaujmout aktivitou a možná mírně nadnesenými řečmi a nadšením ze svého pracovního okolí. Prakticky ihned první den se stala předmětem Karliných pomluv a útoků. Podařilo se jí vzbudit antipatie vůči této ženě až na výjimky u všech kolegů. Zorganizovala i slovní útoky a odmítání spolupráce s touto ženou. Snažila se do těchto útoků zaangažovat i svého nadřízeného. To trvalo poměrně dlouho a stačilo málo a Karla mohla docílit ukončení pracovního poměru napadené ženy ve zkušební době.
- 3) **Mobberství jako životní program.** Karle se v průběhu tří let dostali do hledáčku pomluv a organizování útoků prakticky všichni pracovníci odboru. Včetně osob, které si vybrala a zpracovala je jako své podporovatele a obdivovatele. Bylo velmi těžké identifikovat motivy, které vedly Karlu k neetickému chování. Po mnoha rozhovorech s kolegy, ale i s Karlou, bylo možné říci, že manipulace a ovládání okolí je její způsob zvládnutí životních situací. Ačkoli bylo zřejmé, že měla chuť být přátelská a uměla rozlišovat dobré a zlé, nebyla schopna podle verbálně predikovaných myšlenek žít. Vždy znovu a znovu sklouzávala do stavu, který ji vedl k manipulaci okolí a k neetickému chování vůbec. V manipulativních technikách neměla žádné omezení s výjimkou fyzického násilí. Její chování se po celou dobu projevovalo na verbální úrovni, ale někdy byla schopna vyjadřovat se velmi jadrně a její slova obsahovala i násilné myšlenky.
- 4) **Staffing.** Karla si vybudovala blízký vztah s pracovníci, která se v následující době měla stát a stala nástupkyní stávajícího nadřízeného. Vztah opírala o dvě roviny, první bylo vzbuzení zdání přátelství a sdílení soukromých věcí, druhou pak bylo zneužití důvěry a zneužití znalosti soukromých věcí k nátlaku. Dodnes ji záměrně využívá k útokům proti kolegům, tento vztah přináší vyšší ohodnocení odvedené práce a svým způsobem i ochranu jejího zaměstnání.

- 5) **Gender** resp. zneužitý gender. Karla se prakticky na všech místech, která zastávala, vymezovala jako ochránkyně práv poškozovaných a zejména se snažila vzbudit dojem soucítění s kolegyněmi, které měly problémy s nadřízenými. Možná v některých případech docházelo k nespravedlnostem, ale četností „obran“ došlo k inflaci jejích snažení v tomto směru. Ředitel zmiňovaného odboru ze své zkušenosti mohl směle tvrdit, že k protěžování pracovníků z pohledu genderu nedocházelo, Přesto Karla velmi často jeho rozhodování komentovala ve svých pomluvách. Manipulativní tendence jejích prohlášení bylo možné kdykoli vyvrátit například výkazem odměňování, přidělenými tabulkovými místy apod. Nebyla k tomu ovšem příležitost, protože šlo právě jen o pomluvy.
- 6) **Sexuální obtěžování a office romance.** Karla neměla příliš velké zábrany s využitím svého sexappealu. Její chování v sexuální oblasti se pohybovalo na hranici sexuálního obtěžování a office romance. Nebrala ohled na pravdivost výroků a byla schopna prakticky kohokoli označit za útočníka, který ji obtěžoval. Tyto výroky byly na úrovni pomluv a výjimečně se pokusila u svých nadřízených získat výhodu nebo soucítění. Takových případů bylo mnoho, ale nikdy nechtěla věc oznámit a řešit v trestně právním řízení. Od roku 2008 do roku 2011 její nadřízený zaznamenal čtyři takové. Právě ve vyzývavém chování Karly a ve způsobu nakládání s informacemi lze označit její počínání jako „sexuální obtěžování“. Prakticky každý, koho si Karla vybrala, se setkal s nějakou formou vydírání v souvislosti s těmito vztahy. Většinou šlo o to, že Karla v afektu nadřízenému sdělila, že existující obvyklý pohled společnosti více věří oběti obtěžování. V citlivých oblastech se pohybovala velmi opatrně, spíše v úrovni náznaků a nejistoty, nežli aby přímo věc pojmenovala. To jí dávalo prostor pro změnu názoru nebo pro oslabení původního dojmu z rozhovoru.

Karliny techniky

K pojmenování jejích metod jsou použity charakteristiky manipulativních technik, které uvádí Beck (2007, v celé knize). Karla měla velmi široký rejstřík metod, které užívá vůči svým spolupracovníkům s cílem získat převahu a výhodu.

Technika asociací – používání slov nebo sousloví, která vyvolávají předvídatelné emoce.

Technika atraktivity – ovlivnění někoho tak, aby byl útočník považován za atraktivního.

Technika bad guy/good guy – předstírání, že útočník stojí na něčí straně.

Technika drbů – drb (pomluva) je nepotvrzená informace, která koluje a může být přiživována polopravdami.

Technika imunizace – přimět někoho k tomu, aby pevně zůstal u svého postoje.

Technika intrik – intrika je úskočné, záludné, postraní a nečestné jednání.

Technika jazykové manipulace – cílené použití slov a řeči má přispět k tomu, jak ospravedlnit nebo legitimizovat nějaký čin.

Technika lhaní – lhaní je odchylka mezi tím, co člověk říká, a tím, co ví. Lež je výpověď učiněná se záměrem oklamat.

Technika lichocení – výroky a chování, které vyjadřují ocenění druhého, ačkoli toto ocenění neexistuje nebo neexistuje ve vyřčené míře, s úmyslem docílit tím prospěch.

Techniky obrazu nepřítele – jde o rétorickou konstrukci skutečnosti. Je to vědomě vytvořená falešná negativní představa.

Technika přátelství – zde jde o to vybrat si osobu „připravenou k přátelství“, vytěžit z přátelství zisk, v průběhu je třeba kontrolovat účinnost techniky.

Technika řízení dojmů – ukazuje cesty, jak úspěšně vytvoříte svůj obraz u druhých.

Karliny oběti

Oběti se mohl stát prakticky kdokoli. Dalo by se říci, že Karla si své oběti vybírá náhodně, podle aktuální situace. Shodným rysem Karliných obětí se jeví například:

- slabost nebo předpokládaná slabost,
- pracovní neúspěchy resp. dojem že je pracovník negativně hodnocen nadřízeným,
- „zajímavé“ informace nebo pomluvy o člověku,
- osobní antipatie vůči oběti nebo vůči příteli oběti, a další

Ani za tři roky spolupráce se zcela nepodařilo rozpoznat Karliny motivy k neetické činnosti, není tedy ani snadné přesně identifikovat shodné rysy.

4.2 Řešení situace z případové studie

Situace na pracovišti se po jisté době stala velmi vážnou. Interpersonální vztahy byly nepříjemné a pracovníci se uzavírali do sebe nebo tvořili „ochranné“ koalice. Ředitel odboru individuálně pracoval s podřízenými a snažil se je přivést k náhledu poznání Karliny mobberské činnosti. Postupně si všichni zaměstnanci, kromě dvou pracovníků, uvědomili neetické chování Karly. Nejtěžší bylo dovést podřízené k vzájemnému porozumění a rozhovorům o problémech, které Karla vnášela do kolektivu. Ředitel se mohl opřít o několik pracovníků, kteří se nedali strhnout Karlíným charizmatem.

Postavení ředitele odboru bylo problematické z několika důvodů. Na jedné straně chtěl očistit odbor od negativních vlivů a na druhé straně nechtěl být vůči nikomu nespravedlivý. V očišťování odboru narážel na obtíže zákonné ochrany pracovníků, na neochotu nadřízených se mobbingem zabývat, ale i na problém obtížné prokazatelnosti neetického chování. A v neposlední řadě bylo velmi obtížné prolomit hráz mlčení a obav. Snad nejobtížnější bylo rozpoznat, že pokles výkonnosti oběti je důsledkem mobberské akce, ke které ředitel odboru přispěl tím, že hodnotil oběť prizmatem mobberského podání věci. Poměrně dlouho hodnotil oběť, jako neschopnou výkonu práce. Předpokládal, že oběť – nová pracovnice nezvládá své povinnosti, přestože jí ostatní pomáhají se zapracováním a zařazením se do týmu. Opak byl pravdou: pomoc, kterou byla pověřena zástupkyně ředitele, se omezovala na zadávání úkolů a odkazování na nastudování předpisů a manuálů.

Nejdůležitějším momentem byl přístup pracovnice, která řediteli odboru odhalila pravý stav věci, pojmenovala mobbera a odhalila v činnosti ředitele prvky bossingu. Protože šlo o pracovníci, které ředitel důvěřoval, snažil se rozpoznat ve své činnosti chybná rozhodnutí. Rovněž si uvědomil, že je patrně čas zasáhnout proti Karle, kterou dosud považoval za velmi hovornou, selektivně nesnášenlivou, ale pracovní výkonnou pracovníci. Ředitel si rozdělil další práci na následující kroky:

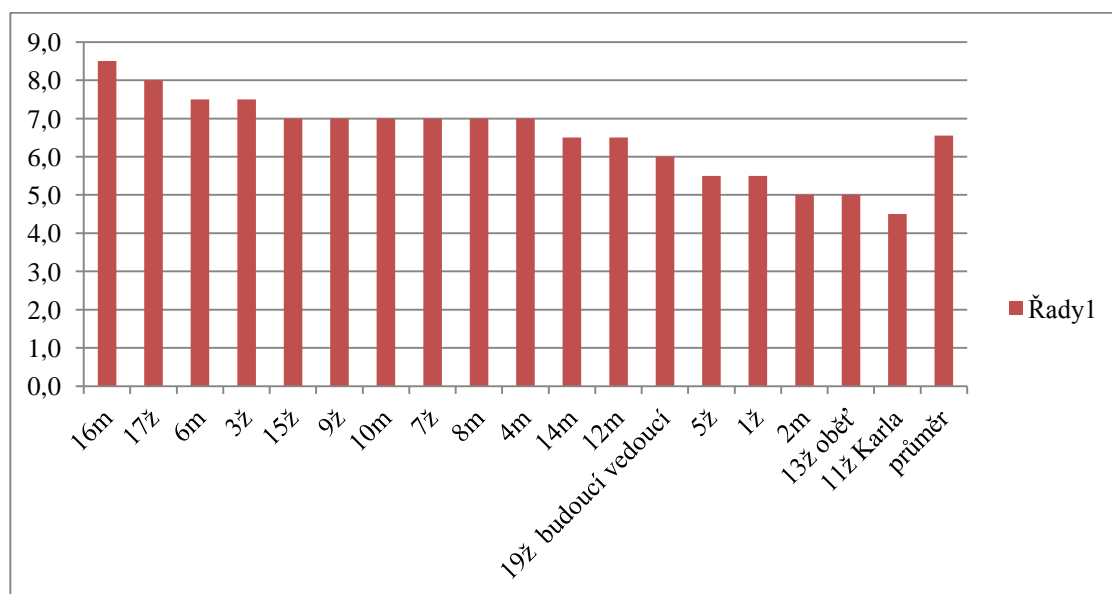
- První krok – ředitel provedl pohovory se všemi pracovníky, kteří přicházeli s obětí pracovní nebo jen lokačně do styku. Pohovor provedl i s mobberkou. Pohovor měl u všech prakticky stejný obsah s důrazem na cítění nálad na odboru a pocitu z práce. Zjistil, že je klima daleko horší nežli předpokládal. Pracovní výkonnost se držela na snesitelné úrovni, to ale bylo dáno relativní samostatností pracovních činností. Většina pracovníků udalo, že změnu nálady a klimatu pocítily několik měsíců po nástupu Karly. Někteří ji označili za původce těžkostí.
- Druhý krok – dokončil připravený projekt objektivizace hodnocení pracovníků. Ihned ho odzkoušel a snažil se zhodnotit cca dvacet klíčových pracovníků odboru z hlediska jejich celkového přínosu firmě.
- Třetí krok – provedl pohovor s obětí útoku. S ohledem na informace od ostatních pracovníků strukturoval pohovor do dvou rovin a) zvládnání pracovních povinností a za b) interpersonální vztahy. Z pohovoru vyplynulo, že se pracovníci nedostává pomoci v zapracování a že naráží na odmítání, vytěšňování, zamlčování zadaných úkolů, pomluvy a další znepríjemňování práce a pobytu v zaměstnání. Několikrát se snažila řediteli své problémy sdělit, nakonec vždy usoudila, že je ředitel na straně mobberky a ke sdělení se neodhodlala. Ředitel na další vzal zpět ústní výstrahu o možnosti ukončení pracovního poměru ve zkušební době.
- Čtvrtý krok – ředitel odboru si připravil variantní plán postupu, jak se problému s mobbingem zbavit. Postup byl následující
 - Ukončit svůj podíl na nátlaku na oběť a zbavit se tak manipulace.

- Napravit lidský vztah s obětí (omluva za způsobené ústrky a změněný přístup k vedení obětí, tlak na zástupkyni ředitele ke změně jejích postojů).
 - Změnit přístup v odměňování pracovníků odboru, z přístupu který hodnotil čistě jen výkon na přístup hodnotící celkový přínos pracovníka.
 - Aktivní práce s klíčovými osmnácti pracovníky odboru ve směru eliminovat neetické chování s cílem navrátit odbor do klimatu před nástupem Karly.
 - Aktivní práce s Karlou s využitím všech manažerských prostředků ke změně jejího přístupu ke kolegům a ke změně jejích vnímání kolegy. Zde se ředitel rozhodl, že v případě nutnosti donutí mobberku odejít z odboru nebo i z podniku. Zvolené prostředky byly například zvýšená kontrola pracovních úkolů, trvání na dodržení všech termínů, zpracování snímku pracovního dne atd.
- Pátý krok - ředitel informoval svého nadřízeného náměstka, který mu sice vyjádřil podporu, ale ihned ji relativizoval radou, že musí být ředitel opatrný a musí si být mobbingem jistý a musí ho umět prokázat.
 - Šestý krok – ředitel zorganizoval třídní výjezdní zasedání odboru zaměřené zejména na společné aktivity. Čas ředitel využil k rozhovorům s klíčovými pracovníky a zejména s obětí. Ve vztahu k oběti zde došlo k výraznému posunu vzájemného vnímání a dá se říci, že si získal její respekt tím, že byl schopen pojmenovat svou negativní roli a vymezil se proti mobberské činnosti Karly.
 - Sedmý krok – zajistit si podporu nadřízeného náměstka a personálního oddělení pro případné kroky proti Karle – mobberovi. To bylo ztíženo přehnanou opatrností obou podnikových institucí. Nadřízený i personální útvar ústy svého ředitele se vyjádřili tak, že ředitel musí mít jistotu, se kterou obhájí své kroky v případném soudním sporu.

Ředitel odboru si pro objektivizaci přístupu k jednotlivým podřízeným vypracoval systém hodnocení, který pojímal jak složku výkonovou, tak složku interpersonálních vztahů. Po porovnání výsledků vyplynuly zajímavé výsledky. Ukázalo se, že i ten pracovník, který má slušné, nebo výborné pracovní výsledky není pro práci kolektivu přínosem, pokud nepěstuje dobré interpersonální vztahy. Z přiloženého grafu je patrné několik věcí:

- 1) Mobberka (11žKarla) se dostala hluboko pod průměr hodnocených osob.
- 2) Oběť (13ž) je hodnocena nízko, což bylo pravděpodobně dáno dozníváním mobbingu.
- 3) Muž označený (16m) se na první pohled zdá jako lehce nadprůměrný, díky interpersonálním vztahům jeho hodnota pro celek stoupla na nejvyšší úroveň.

Graf č. 1 Hodnocení klíčových pracovníků



Popis hodnotící tabulky:

Hodnotící tabulka je vytvořena tak, aby manager měl jistou objektivizující oporu svých rozhodnutí. Tabulka je rozdělena na dvě části. V první je hodnocen pracovní výkon a ve druhé pak interpersonální vztahy. Oběma částem lze přidělit váhu, kterou mají pro výkon celku. To znamená například činnosti, které nejsou závislé na komunikaci pracovníků, mají vyšší váhu nežli interpersonální vztahy a naopak. Všechna pole jsou hodnocena celými čísly od 0 do 10. Pole 15, 23 až 29 jsou tzv. negativní a snižují celkové hodnocení. Vyplňují se jen žlutě zvýrazněná pole. Výkon je pak hodnocen propočtem složitého vzorce hodnotou 0 až 10 a stejně tak je tomu u celkového hodnocení. Tabulka má prostor pro slovní hodnocení a poznámky k jednotlivým hodnotícím polím.

Tab. 2 Hodnocení pracovníků

příjmení				odpracovaných let v		0		10.12.2010	
jméno				odměny/2010		- Kč			
funkce				celkové hodnocení		10,0		maximum = 10 minimum = 0	
slovní zhodnocení									
výkon práce ((1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11) * váha)		10		0		interpersonální vztahy ((15+16+17+18+19+20+21+22)-23-24-25) * váha		10	
1	spolehlivost	10		15	osobnostní výbava	10		četstnost, upřímnost, emoční stabilita	
2	odbornost	10		16	zvládnání stresu	10			
3	samostatnost	10		17	přínos odboru	10			
4	kvality výkonu	10		18	oblíbenost v kolektivu	10			
5	loajalita k podniku	10		19	schopnost kooperace	10			
6	kreativita	10		20	do držení slova	10			
7	vstřícnost vůči nadstandartním požadavkům	10		21	tolerance	10			
8	motivovanost	10		22	řešení konfliktů	10			
9	právní vědomí	10		23	sebestřednost	0		negativní projev osobnostního rysu ve vztahu k druhým	
10	ambice	10		24	dominance	0		negativní projev osobnostního rysu ve vztahu k druhým	
11	schopnost vést podřízené	10		25	tendence k negativním projevům	0			
12	logický úsudek	10					26	mobbing	0
13	ochota nést odpovědnost	10					27	staffing	0
14	stabilita výkonu	10					28	pomluvy	0
15	nutnost ocenění	1					29	manipula	0

5.3 Souhrn a analýza výsledků z případové studie

Z případové studie je patrné, že je velmi složité rozkrýt činnost a zájmy útočníka. Stejně tak těžké je chtít po nadřízených pomoc, ať už z důvodu jejich neochoty nebo třeba z důvodu obavy z odhalení vlastní neschopnosti.

Je jisté, že k nápravě věci je nutné přistupovat odhodlaně a rázně. Samozřejmě s ohledem na zákonná i vnitropodniková pravidla. Na druhou stranu je jisté i to, že náprava může trvat dlouhou dobu. K tomu je třeba vyžadovat trpělivost, motivovat celý kolektiv a získat podporu nejprve jednotlivců a jejich prostřednictvím i většiny nebo ideálně celého týmu.

Nejsložitější v boji proti nechtěnému chování na pracovišti je mlčenlivost pracovníků, jejich uzavřenost a neochota spolupracovat. Pracovníci často k věci přistupují s odstupem a nechávají věc na nadřízeném, kterého často považují za viníka celé situace. Asi nejvhodnější prevencí je dlouhodobě pracovat s lidmi a dát jim větší příležitost podílet se na vedení týmu nejen v pracovní oblasti, ale i v oblasti interpersonálních vztahů.

4.4 Dotazníkový průzkum

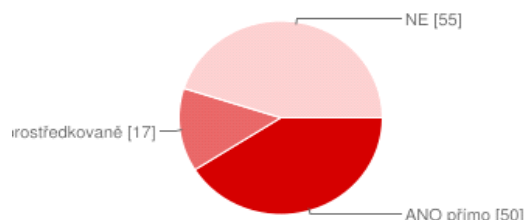
Pro dokreslení informací byl vytvořen dotazník, který se ve 24 otázkách zabýval četností setkání pracovníků s neetickým chováním na pracovišti. Dotazovaná skupina byla nahodilá a rekrutovala se z okolí autora práce. Protože soubor odpovědí je poměrně rozsáhlý, jsou dále uvedeny některé výsledky a souhrny výsledků, které bylo možné spojit.

Dotazování se zúčastnilo 122 respondentů, z toho 55 žen a 67 mužů, starých do 30let 25%, do 45 let 30% do 65 let 23% a žádný důchodce. Respondenti odpovídali na 24 otázek. Z nich jsou vybrány následující výsledky

Na otázku č.3 zda se dotazovaný setkal s neetickým chováním, byly odpovědi následovné:

Graf č 2 Neetické chování

3. Setkal/a/ jste se s neetickým chováním?		
ANO přímo	50	41%
ANO zprostředkovaně	17	14%
NE	55	45%

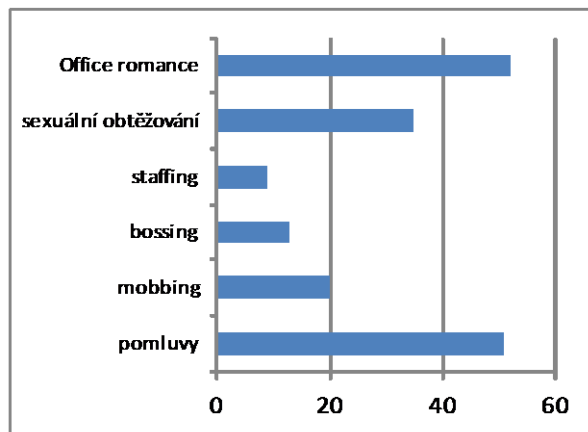


Dvacet sedm osob (to je 22%) se setkalo s neetickým chováním v každém zaměstnání.

Další otázka č. 4 se týkala toho, s jakým neetickým chováním se dotazovaný setkal. Nejčastější odpovědi jsou dvě - „pomluvy“ a „office romance“, s nimi se setkali téměř všichni dotazovaní.

Graf č. 3 Četnost neetického chování

5. S jakým neetickým chováním jste se setkal/a/?		
pomluvy	51	96%
mobbing	20	38%
bossing	13	25%
staffing	9	17%
sexuální obtěžování	35	66%
Office romance	52	96%
Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.		



Otázka č. 6 až 11 se týkaly posouzení přijatelnosti jednotlivých aspektů neetického chování pro respondenta.

Mobbing, bossing, staffing byly hodnoceny jako „naprosto nepřijatelné“ nebo „nepřijatelné“.

Sexuální obtěžování bylo v 89% hodnoceno stejně jako předešlé případy a v 11% jako „možné akceptovat“.

Pomluvy byly hodnoceny daleko měkčeji a rozptyl byl 15% „možno akceptovat“, 49% „nepřijatelné“ a 34% jako „naprosto nepřijatelné“ (rozdíl do 100% je na úkor zaokrouhlování).

Office romance je pak poměrně přijímáno. Výsledek dotazování je následující 3% „přijatelné“, 18% „s výhradou“, 18% „lze akceptovat“, 22% nepřijatelné, 39% naprosto nepřijatelné“.

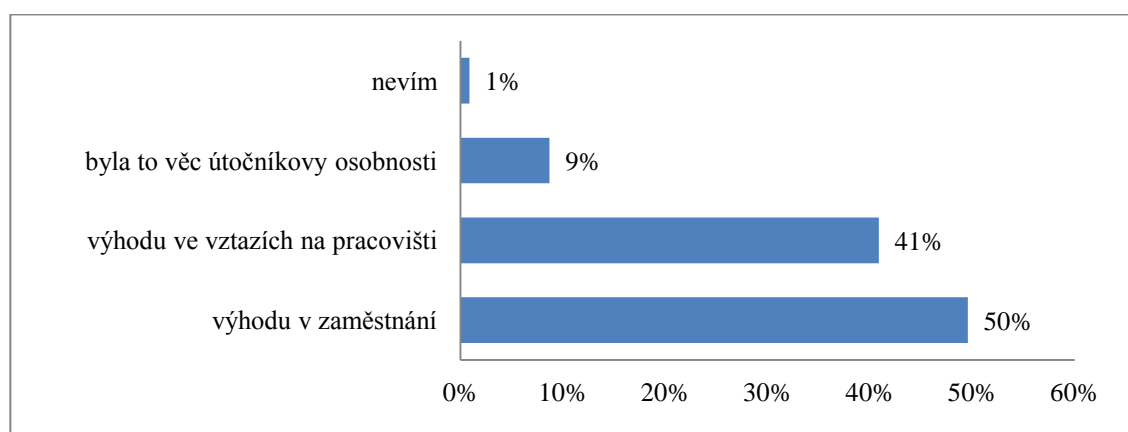
V otázkách č. 12 a 13 odpovědělo 16% respondentů, že se stalo obětí útoku a 2%, že bylo útočníkem.

Obětí byla častěji žena – v 60% případů a obě pohlaví byla jako oběť zastoupena rovně ve 14% případech. Tolik otázka č. 14.

Na otázku č. 15 „kdo byl nejčastěji útočníkem byly odpovědi následující, v 64% případech byla častěji útočníkem žena, ve 13% častěji muž a ve 12% muž. V obou otázkách č. 14 a 15 jde o vnímání situace respondentem.

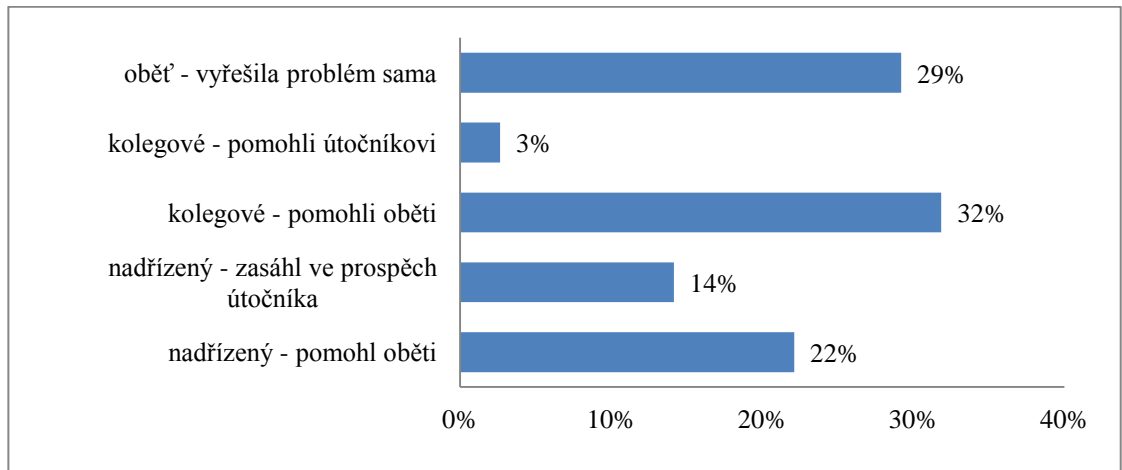
Otázky č. 16,17 a 18 „Co chtěl útočník získat?“ jsou shrnuty v následujícím grafu

Graf č. 4 Zisky útočníka



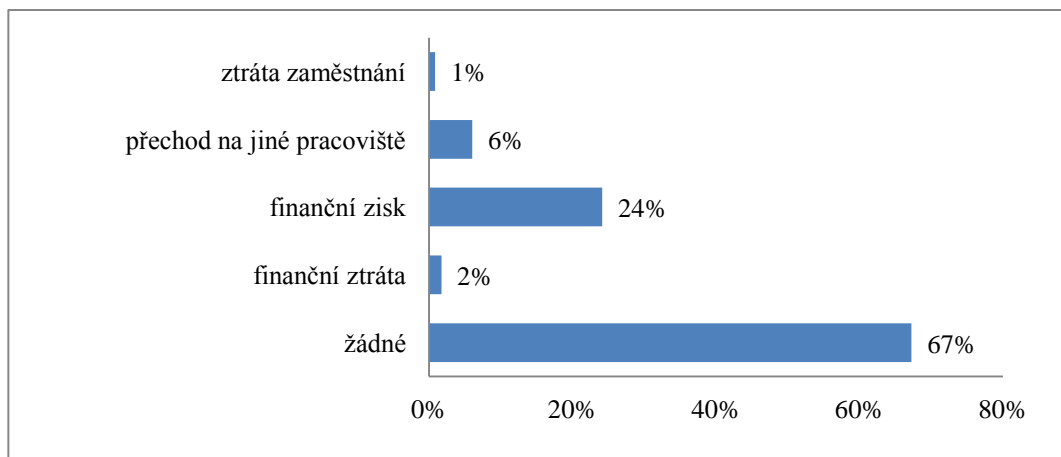
Otázky 19, 20 a 21 se dotazovaly, kdo problém řešil. Výsledky jsou uvedeny v grafu níže.

Graf č. 5 Kdo řešil problémy



Závěrečné tři otázky 22, 23 a 24 se dotazovaly na následky pro útočníka. Výsledky jsou shrnuty v grafu níže.

Graf č.6 Následky pro útočníka



5. Závěr

Všechny popsané neetické vzorce chování mohou a vedou k destrukci interpersonálních vztahů a k hmotným škodám podniku. I když jsou oproti

mobbingu a obdobným činnostem hodnoceny pomluvy a office romance lépe, ve smyslu přijatelnosti, není mezi nimi rozdíl. Snad jen to, že člověk se s nimi lépe vypořádá a možná se jejich vlivu umí lépe bránit.

Mobber resp. pracovník, který se snaží získat výhody, využívá systém ve svůj prospěch. Z toho důvodu se musí orientovat a přizpůsobovat své chování dané situaci. Jestliže narazí na odpor, obejde jej a hledá jinou nejlépe výhodnější cestu. To například znamená, pokud nejbližší nadřízený „klade odpor“ jeho záměrem obrátí se na vyššího nadřízeného. Mobber využívá i stav pracovněprávních předpisů, zažitých předsudků a tradičních modelů chování. Mobber se dostává do situace, kdy mu jeho chování musí oběť resp. nadřízený prokázat a dokázat nelegálnost jeho konání. Z toho plyne, že oběť je velmi lehce napadnutelná a po dlouhou dobu může být předmětem ataku. Na druhou stranu útočník je po dlouhou dobu mimo účinnost právních kroků, již proto že modely chování okolí oběti brání pojmenování nechtěné situace. Další útočnickovou „výhodou“ je těžkopádnost právních kroků. Je pravda, že složitost dokazování nechtěného chování má i pozitivní účel a to ochrana před zvlášť útočníka.

Z celého spektra pracovníků firmy je nejhůře chráněn střední management. To z toho důvodu, že odpovídá za své podřízené a za plnění daných cílů podniku. A dále protože pracují se širokou skupinou potencionálních útočníků resp. obětí. Musí rozpoznat útok, musí ochránit oběť a přitom zabránit ztrátám podniku. V rozhodování pak naráží na morální dilema ohledně řešení nechtěné situace a na problém, jak efektivně problém vyřešit. Morální dilema tkví v tom, co je pro podnik výhodnější – rychle se zbavit problému a podpořit tak útočníka, nebo zvolit výrazně pomalejší a nejistější cestu a podpořit oběť. Při volbě druhé, eticky správné cesty, pak manager naráží na nespolutpráci a nepochopení vyšších nadřízených, kteří již v oběti nemusí vždy vidět člověka, ale problém snižující výkonnost celku. K tomuto vývodu vedou naprázdno vyznívající „následky pro útočníka“ které jsou sice věcně chtěné, ale z praktického hlediska nenaplněvané.

Stává se, že při řešení nechtěných situací s mobbingem a dalšími neetickými projevy naráží jejich řešitel na bariéru osobní „statečnosti“ vyšších

resp. nejvyšších managerů společnosti. Ti se dostávají do nelehké pozice, kdy si uvědomují škodlivost neetického chování pro podnik, ale obávají se případného selhání odpovědných jedinců nebo celého systému při prokazování tohoto jednání. V neposlední řadě se obávají případného soudního sporu s útočníkem, se kterým by měli rozvázat pracovní vztah, ale nejsou si jisti, zda budou schopni obhájit své kroky před soudem. Možná to je důvod, proč je jednodušší podvolit se tlaku útočníka a „uklidit“ nebo propustit oběť. Tento postoj velmi rychle útočník rozpozná a přizpůsobí mu své chování a taktiku útoku.

Nejjednodušší a nejschůdnější cestou se pak jeví to nejhorší řešení nechtěné situace. Dle úsloví „Každý je nahraditelný“ je v týmu nahrazena oběť a nadřízení doufají, že nový pracovník bude silnější a odolnější nežli ten předchozí. Útočník zůstává na své pozici nebo v horším případě se dostane na výhodnější pozici.

Chceme-li si odpovědět na otázku, zda existuje efektivní cesta k vyřešení citlivé situace v pracovním kolektivu, musíme říci, že není. Rozhodně cesta k řešení není efektivní ani jednoduchá a již vůbec ne krátká. Aktéři se pohybují v jakémsi začarovaném kruhu. Je zřejmé, že útoky, kterým musí oběť čelit, a s nimi spojený stres, se dříve či později odrazí také ve snížení pracovního výkonu a spolehlivosti zaměstnance, což bývá důvodem k jeho oprávněnému postihu, čímž je ovšem právě dosaženo cíle šikany. Z literatury a článků je možné vyčíst, že ve velké většině případů je oběť mobbingu stejně propuštěna z pracoviště, například z organizačních důvodů, pro nadbytečnost.“ K tomu je však třeba dodat, že to v lepším případě... odchází oběť s odstupným; mnohdy je však nucena iniciovat ukončení zaměstnání sama nebo se nakonec propuštění ze zaměstnání stane pro oběť úlevou a vysvobozením. A není tak vyřešen základní problém, mobber resp. hlavní aktér neetického chování zůstává na pracovišti a pravděpodobně bude kolegy dále terorizovat.

Tato práce se snažila poukázat na problémy interpersonálních vztahů, které leží před managerem. A že zejména ve větších skupinách a při víceúrovňovém řízení je často velmi těžké rozpoznat neetické chování a

efektivně s ním bojovat. Rozpoznání totiž tkví v ochotě spolupráce podřízených, v jejich otevřenosti a důvěře ve svého nadřízeného. Stejně tak je na tom samo řešení věci, to se však musí ještě opírat o spolupráci s nadřízeným a s dalšími odpovědnými pracovníky podniku. Tam bývá často kámen úrazu, pravděpodobně pro nejasnost a složité prokazování neetického chování a mnohdy i o celkový přístup podniku k podobným aktivitám. Podniky mnohdy nemají zpracovanou svou „firemní kulturu“, kde by se jasně vymezovali proti nechtěným způsobům chování. Mnohdy se problém bagatelizuje a není mu přikládána dostatečná váha. To je pak prostor, kde může aktér neetického chování rozvíjet svou činnost prakticky bez hrozby nějakého postihu.

Cesta z hrozby ztrát způsobených neetickým chováním existuje a je nasnadě. Podnik musí být jasně vymezen ve vztahu k mobbingu a podobným aktivitám, manažeři nesmějí připustit rozvinutí nechtěných chování a musí chránit oběť. Pokud dojde k neetickému chování, pak podle povahy a závažnosti věci, manager by měl přiměřeně zasáhnout. Rozhodně by se nemělo stávat, aby útočník nepocítil žádný dopad za své chování a naopak aby oběť se stala obětí na druhou. To když je terorizována a navíc je ještě postižena např. odchodem z pracoviště nebo z podniku. V neposlední řadě bylo poukázáno na dopady neetického chování nejen na jednotlivce, ale i na celou organizaci.

Práce nastínila problém mobbingu a dalších forem neetického chování s cílem ukázat i jiný pohled na celou problematiku, kdy se i útočník může vydávat za oběť a jeho neetické chování mu může paradoxně přinést výhody. Cílem bylo, potvrdit výsledky jiných obdobných prací, a pokus posunout je v náhledu na vztah podnik - útočník - oběť. Řízení lidských zdrojů a řešení interpersonálních problémů je velmi náročná práce, která by se měla opírat nejen o poměrně dobře vystavěné zákonné předpisy a více méně dobré podnikové normy. Ale, a to zejména, manažerská práce by měla být vystavěna na ochotě nést odpovědnost a nebojácnosti postavit se problémům a správně a právně je řešit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BECK, G., *Zakázaná rétorika*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1743-2
- BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press. 2003., ISBN 80-7226-840-6
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno : Computer Press. 2003., ISBN 80-7226-763-9
- DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN
- KELLER, J., *Sociologie byrokracie a organizace*. 1.vyd.dotisk. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. ISBN 80-85850-15-X
- KOČIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1995. ISBN 80-85943-01-8
- KRATZ, H., *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-127-5
- KŘÍŽOVÁ, A., *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. 1.vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky.,2006.ISBN 80-7330-090-7
- MOŽNÝ, I. *Základy sociologie*. 1.vyd.Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 1999. ISBN 80-85850-75-3
- PLAMÍNEK, J., *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2593-2
- SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-2474-4
- THIELE, A., *Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010., ISBN 978-80-247-3310-4
- TOMKO, Anton. *Šikana v pracovním prostředí mobbing, bossing, sex-harassment*, 2005. Pracovní sešit. Ústav psychologického poradenství a diagnostiky r.s. Praha

Ústava České republiky ve znění ústavního zákona č.1/1993

Usnesení předsednictva ČNR o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součást ústavního pořádku České republiky č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

Zákon č. 262/2006 Sb.) Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

KŘÍŽOVÁ, A. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*, [online]. 2005 [cit.2012-01-09]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

Mobbing-U.S.A.: Mobbing is...[on line]. 2010 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z <http://www.mobbing-usa.com/>

VAŠKO, Jaroslav. Sexuální obtěžování a jeho postih.2005 [cit. 2011-12-15]. Dostupný z <http://www.epravo.cz/top/clanky/sexualni-obtezovani-a-jeho-postih-36540.html>.

Your rights and obligations.2010 [cit. 2011-12-15]. Dostupný z <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&intPageId=578&langId=en>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tab. 1	Proměnné, které ovlivňují chování jednotlivce	17
Tab. 2	Hodnocení pracovníků	42

Seznam grafů

Graf č. 1	Hodnocení klíčových pracovníků	41
Graf č. 2	Neetické chování	44
Graf č. 3	Četnost neetického chování	44
Graf č. 4:	Zisky útočníka	45
Graf č. 5	Kdo řešil problémy	46
Graf č. 6	Následky pro útočníka	46

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Václav Kučera
Obor:	Manažerská studia- řízení lidských zdrojů
Forma studia:	kombinované
Název práce:	Neetické chování na pracovišti, jako prostředek ovlivňování osobní pozice
Rok:	2012
Počet stran textu bez příloh:	43
Celkový počet stran příloh:	0
Počet titulů české literatury a pramenů:	15
Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:	2
Počet internetových zdrojů:	4
Vedoucí práce:	PaedDr. Anton Tomko