

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

Bakalářská práce

2013

autor: Petr Mareš

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

A

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

Šikana na pracovišti – mobbing, bossing

Autor: Petr Mareš

Vedoucí práce: doc. JUDr. Dr. Jan Hejda

Studijní program: Sociální pedagogika, specializace činnost a řízení bezpečnostních služeb

Datum odevzdání: 1. 3. 2013

Prohlášení

**Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Šikana na pracovišti – mobbing, bossing“**

**jsem zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci
čerpal, způsobem ve vědecké práci obvyklým.**

**Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění,
souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě,
elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované
Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.
Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedením zákona
č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele i záznam o průběhu a výsledku obhajoby
kvalifikační práce.**

**Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních
prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací
a systémem na odhalování plagiátů.**

Jindřichův Hradec, dne 1. 3. 2013

.....

podpis

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou mobbingu a bossingu. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku mobbingu a bossingu a na jejich základní pojmy. Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření na pracovištích státních zaměstnanců a zaměstnanců soukromých firem. Bakalářská práce vede ke zjištění, jak je šikana na pracovištích rozšířená, poskytuje zaměstnancům větší informovanost o mobbingu a bossingu a postup, jak se proti této šikaně bránit.

Annotation

The subject of this dissertation is the problematical effects of mobbing and bossing with the theoretical part focused on the characteristics of this subject with descriptions. In addition, the practical part is focused on a working survey based on employees within government institutions and in the private sector. The aim and conclusion of this dissertation is to demonstrate that this form of bullying is commonplace within working environments, as well as providing a useful tool for employees about the effects of mobbing and bossing, the processes involved, and how the issue can be proactively tackled.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé práce, doc. JUDr. Dr. Janu Hejdovi, za jeho odborné vedení a podnětné připomínky k tvorbě textu. Dále děkuji své rodině a svým blízkým za jejich podporu a trpělivost.

Obsah:

1. Úvod	9
2. Cíl práce a metodika	11
I. Teoreticko metodologická východiska	13
3. Vysvětlení pojmů bossing, staffing a mobbing	13
3.1 Bossing	13
3.2 Staffing	14
3.3 Mobbing	16
3.3.1 Znaky mobbingu	17
3.3.2 Cíle mobbingu	18
3.3.3 Průběh mobbingu	19
3.3.4 Zdroje mobbingu	21
3.3.5 Techniky mobbingu	22
3.3.6 Typy mobberů	23
4. Kdo se může stát obětí mobbingu	25
4.1 Způsoby, jak čelit mobbingu a reakce na mobbing	25
4.2 Důsledky mobbingu pro jednotlivce	28
4.3 Důsledky mobbingu pro firmu	29
4.4 Pravidla obrany vůči mobbingu	30
4.5 Právní obrana	30
5. Prevence	37
5.1 Relaxační techniky	37
5.2 Autogenní trénink	39
II. Aplikační metodologická východiska	41
6. Vyhodnocení dotazníků	41
7. Shrnutí	48
8. Příběhy z praxe	49
8.1 Příběh první:	49
8.2 Příběh druhý:	50
8.3 Komentář k výše uvedeným příběhům	52
9. Návrhy opatření a doporučení	53

10. Závěr	57
11. Seznam literatury.....	59

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je mobbing, bossing – šikana na pracovišti. Toto téma jsem si zvolil, neboť si myslím, že v současné době je nebo se stává vysoce aktuálním.

Každého z nás jednou čeká nástup do zaměstnání, což pro člověka znamená zařadit se do již fungujícího systému práce, do již fungujících mezilidských vztahů, které jsou pevně stanoveny a mají určitá pravidla. Tato pravidla jsou při nástupu do nového zaměstnání dána nejen mezi jednotlivými zaměstnanci, ale i ve vztahu zaměstnanec - vedoucí. Druhou možností může být i změna zaměstnání, kde jsou problémy podobné. V obou případech si musí člověk budovat vztah s kolegy, vztah s nadřízeným, vztah s ředitelem či majitelem firmy.

Ve zdravém kolektivu funguje pomoc mezi jednotlivými kolegy, nadřízení nás dostatečně informují a zadávají nám úkoly, které odpovídají našemu funkčnímu zařazení a dosaženému vzdělání. Každý zaměstnanec rád vykonává práci v dobrém pracovním prostředí, kde fungují kvalitní pracovní vztahy, je respektována osobnost zaměstnance a zachována jeho důstojnost. Toto však funguje pouze ve společnostech s kvalitním personálním řízením, přístupnou podnikovou politikou a jasně vymezenými kompetencemi, kde si je každý zaměstnanec jistý sám sebou a svými schopnostmi.

Na druhé straně všude, kde se setkávají lidé při plnění pracovních povinností, vznikají konflikty mezi zaměstnanci. Ne všechny konflikty na pracovišti jsou škodlivé, některé mohou vést i ke zlepšení a zkvalitnění činnosti. Valná část konfliktů je však vyhraněná a nelze je s úspěchem usměrnit. Dochází ke střetům na pracovišti, k potížím v mezilidských vztazích a vyústěním tohoto může být mobbing v různých podobách.

V současné době se mobbing v naší společnosti rozšiřuje mnohem víc, než jsme ochotni si připustit. Souvisí to se současnou neuspokojivou ekonomickou situací společnosti, mírou nezaměstnanosti a rostoucím stresem. Jak je patrné z odborné literatury a medií, s mobbingem nebo bossingem se setkala již velké procento jedinců. Každý z nich se však s mobbingem setkal jinak. Někdo fungoval jako mobber, někdo jako oběť. I když si to nikdo nechce připustit, hodně z nás již bylo spoluúčastníky mobbingu.

Na začátku jsem se zmiňoval o zdravých firmách, kde se mobbingu nedaří. Naopak ve špatných firmách, kde není přehledná a jasná firemní politika a je špatně organizována práce, dochází k nezdravým konkurenčním vztahům a závistí mezi zaměstnanci, což je prvopočátek vzniku mobbingu.

Jistotu toho, že se mu mobbing vyhne, nemá žádný zaměstnanec, proto by ho neměl nikdo přehlížet a ignorovat.

Předmětem této bakalářské práce je na přítomnost mobbingu a bossingu poukázat a přispět ke změně této problematiky. Často se totiž stává, že ve firmách i celé společnosti dochází pouze k analýze a odstranění následků, ale nikdo se již nezabývá příčinami. V praxi to znamená, že oběť z tohoto nezdravého prostředí odchází a mobber zůstává a působí znovu na někoho jiného. Velmi záleží na pracovním kolektivu, na jeho jednotlivých členech, zda se dokážou mobberovi postavit a pomoci jeden druhému. Důležitou roli může sehrát i samotný nadřízený, v jehož okruhu působnosti k mobbingu dochází. Pokud je nadřízený schopen tuto věc poctivě přiznat a řešit, dá se zamezit působení mobbera a zavést na pracovišti standardní vztahy.

Tato bakalářská práce se zabývá zkoumáním problematiky mobbingu a bossingu konkrétně ve firmách na území města Českých Budějovic a měla by i navrhnout opatření k minimalizaci výskytu tohoto problému. Zkoumání probíhalo pomocí dotazníkového šetření na pracovištích státních zaměstnanců a zaměstnanců soukromých firem. Toto dotazníkové šetření vzniklo díky pochopení a vstřícnosti pracovníků různých firem a možností využití osobního kontaktu při vyplňování dotazníků.

Myslím si, že šikanou na pracovišti budou více ohroženi zaměstnanci soukromých firem, protože vycházím z hypotézy, že státní zaměstnanci jsou více informováni o šikaně na pracovištích (mobbing, bossing), poněvadž tuto problematiku u státních zaměstnanců řeší pravidelné porady, školení a etický kodex. Navíc mezi státní zaměstnance patří i bezpečnostní složky, jejichž znalost následků této problematiky je dána právní úpravou.

Součástí této bakalářské práce budou i navržená opatření v oblasti prevence a obrany proti mobbingu a bossingu.

2. Cíl práce a metodika

Tato práce si stanovuje za cíl vyhodnocení existence veškerých negativně působících vlivů na pracovišti a způsob vedení boje proti těmto vlivům. Toto téma se jeví v současné době jako velice aktuální. Cílem této práce není pouze zkoumání problematiky všech níže uvedených negativních jevů, ale i snaha navrhnout opatření, která povedou k tomu, že se tento problém na pracovištích sníží na minimum. Podrobná analýza, která je v této práci popsána, musí jasně ukázat výskyt mobbingu a bossingu na jednotlivých pracovištích soukromých firem a státních organizací.

Jak vyplývá z výše uvedeného, hlavním cílem této práce je zjištění, zda jsou mobbingem a bossingem více ohroženi pracoviště soukromých firem či pracoviště státních organizací. Zároveň je zde uveden návrh opatření, který by měl vést k odstranění či naprosté minimalizaci tohoto problému na jednotlivých pracovištích.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a aplikační část. Teoretická část práce se zaměřuje na studium odborné literatury, ve které je uvedena podstatná část informací a metod, které se zabývají problematikou mobbingu a bossingu na pracovištích. Rozebírá i důležité body dané problematiky, s jejichž řešením se musí vypořádat jak soukromé firmy, tak i státní organizace. Významným momentem této práce je studium teoretických dokumentů, které navrhuji zlepšení pracovních podmínek a kvality pracovního prostředí. Navrhuji zlepšení nejen pro oběti mobbingu a bossingu, ale i pro původce těchto jevů.

Aplikační část se zabývá podrobným rozbořem výše uvedených jevů na jednotlivých pracovištích. K vypracování aplikační části byly použity dvě metody. První metodou bylo dotazníkové šetření. Díky provedenému dotazníkovému šetření mohla být použita i druhá metoda. Tou je rozhovor se dvěma účastníky dotazníkového šetření, kteří na vlastní kůži zažili mobbing a bossing a byli ochotni se o tyto zkušenosti podělit v krátkém rozhovoru.

Jak už bylo uvedeno, první fází aplikační části bylo dotazníkové šetření. Dotazník je v dnešní době rozšířenou metodou jak zjistit od široké veřejnosti informace, které jsou potřebné k ověření si stávajících informací, k získání nových dat či k potvrzení své vlastní teorie, která je pro danou práci rozhodující. Otázky, které pokládáme určité skupině dotazovaných, musí být zvoleny vhodným způsobem a srozumitelnou formou, aby vedly k jednoznačné odpovědi. Musí být stanoveny takovým způsobem, aby nedocházelo k nesprávné interpretaci otázky.

Existuje celá řada způsobů dotazování, pro tuto práci byl zvolen způsob písemného dotazování. Výhoda písemného dotazování spočívá v určité anonymitě dotazovaného

a omezení přímého kontaktu s druhou osobou. Tím pádem dochází k dobrému promyšlení otázky a k pravdivější odpovědi.

Dotazník byl předložen vzorku zaměstnanců státních organizací a soukromých firem. Cílem zjišťování byl výskyt mobbingu a bossingu na pracovištích jednotlivých skupin. V závěrečné části dotazníku byla zjišťována možnost prevence proti negativním jevům na jednotlivých pracovištích a možnost tuto prevenci využít.

Druhým bodem aplikační části byl rozhovor se dvěma účastníky dotazníkového výzkumu, kteří byli ochotni hovořit o problému mobbingu a bossingu, který se jich bezprostředně týkal.

Dotazník byl předložen náhodně vybraným zaměstnancům státních i soukromých organizací tak, aby se potvrdila či vyvrátila v úvodu uvedená hypotéza.

I. Teoreticko metodologická východiska

3. Vysvětlení pojmů bossing, staffing a mobbing

3.1 Bossing

Toto slovo vychází z anglického slova „boss“, což v překladu znamená vedoucí nebo šéf. Z toho vyplývá, že slovo bossing používáme pro označení nátlaku či pronásledování ze strany vedoucího. Systematické šikanování ze strany vedoucího dokáže všem jeho podřízeným velmi ztěžovat práci i pracovní prostředí. Každý vedoucí, od vedoucího oddělení až po ředitele firmy, má velké množství možností, jak podřízeným ztížit jejich počínání. Jedním z možných způsobů je například zesměšňování, kterým vedoucí dává najevo svoji nadřazenost. Další možností je zadávání obtížných úkolů lidem, o kterých ví, že je se svými schopnostmi a vzděláním nejsou schopni splnit. Kontrastem k tomuto je, že vedoucí zadává vysokoškolsky vzdělanému pracovníkovi podřadné úkoly, u kterých absolutně nevyužije své vzdělání a zkušenosti. Bossing je málo přehledný, protože se jedná o nátlak ze strany vedoucího, tento nátlak bývá veden většinou velmi rafinovaně, lze obtížněji rozeznat a velmi obtížně se lze dovolat spravedlnosti.

Kategorie bossingu:

- Není možné vyjádřit svůj názor – v praxi se to projevuje tím, že podřízenému není umožněno se souvisle vyjádřit k řešenému problému, podřízený je vedoucím neustále kritizován. Každý názor podřízeného je podroben kritice, která může přejít i do mírného nátlaku a vyhrožování.
- Nedodržování sociálních vztahů – v určité fázi bossingu je podřízený vedoucím přehlížen, později vyloučen z kolektivu. V praxi je toto prováděno převedením na jiné pracoviště, zadáváním úkolů, kde je vyloučena možnost spolupráce s kolegy.
- Zpochybňování pověsti – pokud měl podřízený úspěch v pracovní činnosti, vedoucí tyto úspěchy často znevažuje. Dává podřízenému najevo, že si ho neváží a nemá k němu žádnou úctu. Snaží se pomlouvat jak výsledky jeho práce, tak i jeho osobu. Může docházet i k zesměšňování.
- Kritika práce podřízeného – úzce souvisí s předchozím bodem. Vedoucí neuznává výsledky práce podřízeného. Výsledky jednotlivce vydává buď za své nebo za práci celého kolektivu. Podřízený, který čelí bossingu, dostává často úkoly, které ve výsledku nemají žádný smysl. Splnění těchto úkolů nepřináší nic ani jemu samotnému a není ani k prospěchu firmy. S tím souvisí i zadávání nesplnitelných úkolů ze strany vedoucího.

- Ohrožení zdraví při práci – jde například o vykonávání práce bez řádně provedeného školení o bezpečnosti práce, práce bez předepsaných pracovních pomůcek.

Bossing je, jak již bylo uvedeno výše, nátlak a šikana vedoucího vůči podřízenému. Tento nátlak prochází určitými fázemi, které jsou pro bossing typické. V podstatě se jedná o čtyři vývojové fáze.

Zpočátku se nejedná o nic plánovaného, vedoucí testuje pracovníka a jeho odolnost vůči nátlaku. Jedná se spíše o škodolibosti a přehlížení. Pokud vedoucí zjistí, že je podřízený slabší a nedokáže se úspěšně bránit této počáteční fázi, dochází k psychickému nátlaku. Tento nátlak se projevuje svojí pravidelností s úmyslným záměrem. Vedoucí se soustřeďuje na zdůrazňování slabších stránek pracovníka, které v první fázi bossingu zjistil. Interval výpadů proti podřízenému se neustále zkracuje, časem se stává denní záležitostí. V třetí fázi dochází k cíleným útokům vedoucího, dochází k pracovnímu přetěžování podřízeného a k zadávání nesmyslných a nesplnitelných úkolů. Postupně dochází ke snižování sebevědomí postiženého pracovníka.

„Oběti bossingu je možné připisovat různé chyby, zbavit ji různých výhod, neposkytovat jí prakticky žádné informace, ale především dát ostatním pracovníkům najevo, že jde o „mukla“ či „žukla“ (tj. muže či ženu určené k likvidaci, byť jen pracovní).“¹

Pracovník není schopen se vůči výpadům vedoucího bránit a tato fáze bossingu v téměř všech případech končí výpovědí napadeného.

„Mnozí tvrdí, že kdo uteče, ten vyhraje... alespoň nad riziky psychosomatických chorob.“²

3.2 Staffing

Vedle bossingu a mobbingu se v pracovních kolektivech vyskytuje ještě jeden problematický vztah, který nazýváme staffing. Vyskytuje se v porovnání s případy bossingu a mobbingu méně často, odborná literatura uvádí asi devět až deset procent případů. Staffing vyjadřuje neshody mezi vedoucím a podřízeným, ohroženým jedincem je

¹ NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha:Grada Publishing,2010. ISBN 978-80-247-2956-5, str. 33

² NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha:Grada Publishing,2010. ISBN 978-80-247-2956-5, str. 33

však vedoucí a tím kdo útočí je podřízený pracovník. Ke staffingu dochází většinou v případech, kdy do ustáleného a fungujícího kolektivu, který má určitá svoje pravidla a zřetelně dané sféry vlivu, přichází nový vedoucí. Podřízení pracovníci, kteří měli sami ambice na výkon práce vedoucího, se snaží nového vedoucího negativním způsobem ovlivňovat. Proti novému vedoucímu vystupují rovněž i ti z kolektivu, kteří se cítí jeho příchodem ohroženi. Kolektiv se ještě více stmeluje a snaží se nové vedení zlikvidovat.

V případě staffingu nejde o náhodné neshody mezi podřízeným a vedoucím, ale účelem je systematický a cílený nátlak. Většinou k tomu dochází, pokud byl starý kolektiv s původním vedoucím spokojen, neboť ten jim toleroval určité zažité situace a nezasahoval do klidného průběhu chodu pracoviště. Při nástupu nového vedoucího se kolektiv musí nedobrovolně přizpůsobit novým požadavkům, novému způsobu práce a jinému chodu pracoviště. Proto kolektiv číhá na každou příležitost jak nového vedoucího nebrat vážně. Pokud kolektiv drží v tomto boji při sobě a spojí své síly, je těžké obstát i pro zkušeného manažera. Jestliže je řízení kolektivu ze strany vedoucího hodně direktivní, bývá staffing většinou hned v prvopočátku potlačen.

Staffing se vyskytne v případě, že řízení týmu ostřílených pracovníků dostane na starosti nový šéf, který chce všechno řešit po dobrém, o všem diskutovat a vše si dobře rozmýšlet. Pracovní kolektiv ho časem přestává brát vážně, začíná ho obcházet a problémy řešit s vedoucím o úroveň výš. Přímou k tomu vybízí osobnost vedoucího, kterou kolektiv považuje za příliš měkkou. Pokud se vedoucí stává obětí staffingu, ocitá se ve stále horší a horší pozici. Nechce přiznat, že ho podřízení šikanují, ale neví si s týmem rady a řeší to různými způsoby. Netouží shazovat sám sebe, zřídka tento problém otevírá před nadřízeným nebo psychologem. Z těchto důvodů, aby neutrpěla manažerská pověst vedoucího, odchází z kolektivu a udává zcela jiný důvod odchodu.

Pokud v pracovním kolektivu ke staffingu dochází, je typické, že jiným vedoucím by kolektiv různé chyby odpustil nebo by si to proti nim ani nedovolil. Vedoucímu, kterého chce kolektiv zničit, neodpustí nic. Jedná se o systematické deptání, zpochybňování jeho vizí a myšlenek. Svou agresi kolektiv často schovává za pomluvy nebo předstíraný humor, protože si ji netroufne použít přímo. Proti takto vedené agresi se velmi těžko brání. Podřízení projevují svůj nátlak i tím, že dělají vedoucímu naschvály a vymýšlí důvody, proč nejsou schopni zadaný úkol splnit. Dochází i k zamlčování zdrojů a informací. Vedoucí zbytečně řeší problémy, neboť se neorientuje v novém prostředí.

Extrémem použití staffingu je fáze, kdy staffing přeroste v otevřenou agresi. Toto se většinou vyskytuje v prostředí, které umožňuje šikanu či mazáctví, například u policie

nebo v armádě. Sjednání respektu vůči pracovnímu kolektivu je pro vedoucího někdy hodně těžké. Jedinou obranou, kromě odchodu, je obrnit se trpělivostí, vypnout emoce, stát si za svým názorem a uplatňovat sankce. Určitou možností jak ovládnout kolektiv, je i tým rozdělit a zbavit se toho, kdo skupinu neformálně řídí. Aby se vedoucí nestal obětí ani vykonavatelem nátlaku, je nutné se řídit jednoduchou poučkou. Respektovat druhého, ale zároveň důsledně vyžadovat respekt k sobě.

3.3 Mobbing

„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 k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají 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.“³

Mobbing je výraz označující vztah mezi spolupracovníky či kolegy v práci, mezi kterými dochází k nedostatečné komunikaci. Dalším projevem je pohrdání jednoho druhým, špatné chování a jednání. Důsledkem toho vzniká neschopnost řešit konflikty, otevřeně si mezi sebou vyřikat problémy, což vede ze strany jednoho kolegy k druhému až k psychickému nátlaku. Problém mobbingu je specifický tím, že může trvat i několik měsíců až let. Není to jednorázová záležitost, ale dlouhodobý proces. Důvodů vzniku mobbingu na pracovišti je celá řada:

- Neřešený problém – v prvopočátku může jít o velmi jednoduchý problém, jehož řešení je zaměstnanci odkládáno nebo vůbec neřešeno. Tím zdánlivě jednoduchý problém narůstá do větších rozměrů a dostane svoji vlastní dynamiku. Potom dochází k počátkům napadání mezi osobami, kterých se problém týká a zde podle síly jednotlivých protivníků krystalizuje mobber a jeho oběť.
- Psychický nátlak – do výše uvedeného problému se zapojují i další spolupracovníci, kteří sympatizují s mobberem, nepomáhají oběti, čímž se tato dostává do takové situace, že není schopna se bránit. Okruh jejich nepřátel se

³ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4, str. 18

neustále zvyšuje a oběť již není tento tlak schopna ustát. Dochází k ventilaci problémů z její strany, tím se její problém stává veřejným.

- Stupňování nátlaku – tlak neustále narůstá, oběť začíná mít zdravotní problémy, začínají se u ní projevovat deprese. Oběť si začíná uvědomovat, že je vyloučena z kolektivu, že již neexistuje cesta se do tohoto kolektivu normálním způsobem vrátit. Dochází k její rezignaci.
- Izolace – oběť již tuto situaci nezvládá, ve snaze obhájit svoje vlastní hodnoty dělá další chyby pod nátlakem. Je jen otázkou času, kdy si tohoto stavu všimá zaměstnavatel. Zaměstnavatel ve snaze nepřidělovat si další problémy na svých pracovištích uvažuje o přemístění oběti či přímo o ukončení pracovního poměru. Tím utvrzuje oběť o neřešitelnosti svého problému a podporuje chování mobbera a aktivuje jeho další činnost.
- Opuštění pracoviště – tímto řešením končí valná většina vztahu mobber – oběť.

Specifikou mobbingu je, že se odehrává na určitém pracovišti mezi dospělými jedinci – kolegy. V podstatě shodnou záležitostí s mobbingem je šikana, která je ale typická pro jiná společenství. Šikana se vyskytuje spíše v prostředí jako jsou armáda nebo škola. To znamená v prostředí, kde se na relativně malém prostoru schází poměrně velký počet jedinců s úplně rozdílnými zájmy. Šikana je typická i ve svém fyzickém násilí, které ji může provázet. Tím, že u ní dochází k projevům násilí, je snadněji rozpoznatelná.

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že mobbing je rafinovanější a skrytější formou útlatku. U mobbingu převažuje působení na psychiku, snaha zlikvidovat protivníka tichou formou.

3.3.1 Znamky mobbingu

Charakteristickým znakem mobbingu je chování či situace, které se pravidelně opakují, nejsou jednorázové či chvilkové, ale trvají delší dobu. Nikdy se nejedná o střety vyrovnaných účastníků nebo stran, ale vždy o střet silnějšího a slabšího jedince.

- „Dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince;
- pravidelnost a opakovatelnost;
- útoky jsou systematické a cílené;
- nepřátelská a neetická forma komunikace;
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje;

- rafinovanost a zákeřnost;
- aktivní a trvalý tlak;
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost;
- trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese.“⁴

3.3.2 Cíle mobbingu

Cílem mobbingu je snaha jednoho ze zaměstnanců poškodit svým jednáním neoblíbeného kolegu za účelem jeho přemístění na jiné pracoviště, eventuálně přímo propuštěním ze zaměstnání. Příčin je velké množství, některé jsou důležitější, některé méně důležité. Podstatnou příčinou je strach samotného mobbera z toho, že nezvládne stanovené úkoly a bude mu hrozit určitý postih ze strany zaměstnavatele nebo bude muset přímo čelit možnosti propuštění ze zaměstnání. Snaží se proto obrátit pozornost jiným směrem, přenést míru zodpovědnosti za svěřený úkol na slabšího člověka, o kterém ví, že nebude schopen úkol zvládnout. Potom vhodnou manipulací slabšího článku i jeho dalších spolupracovníků odpoutává pozornost od svého problému a přenáší ho na oběť. Úspěšné působení mobbingu je typické pro podniky s nižší firemní kulturou, kde není zavedena forma tvrdého, ale poctivého vedení. To znamená, že mobbingu se daří v prostředí, kde vedoucí a nadřízení nevykonávají svoji práci dobře.

„Neustálé intrikování, pomlouvání a zesměšňování vede k vyčlenění z kolektivu a vystavení extrémnímu sociálnímu stresu. Mobber chce oběť destabilizovat natolik, aby u ní vyvolal velké pocity viny a znehodnocení sebe sama. Prostřednictvím nejrozumnějších skrytých agresivních technik se snaží oběť donutit chovat se nepřírozeně a tak ji přimět k chybám. Všemi možnými prostředky usiluje o znemožnění oběti, způsobení škody a zničení jejího života. Každou buňkou svého těla dává mobber oběti najevo, že ona do kolektivu nepatří. Snaží se vytvořit její negativní obraz, proto nevynechá příležitost, aby jí před druhými očernil či ponížil. Tím vším chce poštvat proti oběti všechny ostatní a dokázat sobě i okolí, že on je nejlepší.“⁵

⁴ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4, str. 27

⁵ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4, str. 30, 31

3.3.3 Průběh mobbingu

Mobbing je charakteristický tím, že se nejedná o žádnou krátkodobou záležitost, ale dost dlouhý proces, který má určitý vývoj a postupně směřuje k určitému cíli. Podle zkoumání vědců se mobbing vyznačuje čtyřmi vývojovými etapami. Tyto čtyři etapy nemusí zákonitě proběhnout všechny, neboť je možné v kterékoliv z etap konflikt ukončit.

První fáze nastává tehdy, pokud se vzniklý konflikt nezačne ihned řešit. První fáze začne zcela neočekávaně, jen občasnými poznámkami na činnost kolegy a drobnými vtípkami, které začnou vyvolávat konflikt. Vývojově dochází k hádkám, k rozčilení, napětí a následně boji mezi mobberem a obětí.

„Konflikt je pocíťován jako vysloveně nepříjemný, protože je často spojován jen s nervovým vypětím, ztrátou času a energie, jakož i s emocionálním zatížením. Snadno se pak přehlédne, že konflikt je ve světě nedostatečných zdrojů a neshodných potřeb zaměstnanců a práci přidělujících zaměstnavatelských organizacích něco zcela normálního. Rozdílné názory, náhledy, hodnotové představy, pocity, postoje, zkušenosti, vize, cíle a kompetence vytvářejí mnoho třecích ploch, na nichž mohou snadno vzplát názorové různice a proměnit se v mžiku v jasně plápolající oheň. Společenství lidí, v němž nedochází ke sporům o to, co bylo, co je a co by mělo být, se objevuje pouze v báječném světě pohádek, filmu a reklamy a neexistuje od chvíle, kdy byli Adam a Eva vyhnáni z ráje.“⁶

Pracovní konflikty vyplývají většinou ze samotné práce a vyvolávají je rozdílné postoje jednotlivých zaměstnanců. Pokud by se konflikty řešily věcně, obě strany naslouchaly argumentům a vysvětlování toho druhého, mohly by závěry takového konfliktu přijmout obě strany a došlo by k čistému vyřešení konfliktu. Jelikož však ve valné většině dochází k neřešení konfliktů, konflikt se tím pádem neustále zvětšuje a dostává se do podoby, kdy už ani nejde vyřešit.

Nevyřešený konflikt se mění ve druhou fázi mobbingu. Tou je systematický, psychický nátlak. Zajímavé je, že ve druhé fázi nevyřešený konflikt ustupuje do pozadí a vše se již točí jen a pouze kolem psychického nátlaku. Oběť je neustále vystavována psychickým útokům mobbera, reaguje na tyto útoky stále citlivěji a toto může vést ke zhoršení psychického i fyzického stavu oběti.

⁶ KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 24

„Oběť ztrácí sebedůvěru, sílí u ní symptomy stresu a dostavuje se strach o holou existenci. Trpí stále intenzivnějšími pocity strachu a izolace, pochybuje o sobě čím dál častěji a projevují se u ní psychosomatické poruchy. Tomuto tlaku se snaží čelit krátkodobými „absencemi“ (nemoc, lůžko, krátkodobá volna, kvalifikační kurzy, studijní volna), během nichž se ale zotaví jen dočasně a po několika dnech v zaměstnání je zase všechno při starém (problémy, totiž nezmizí úplně, šikanovaná osoba je s sebou vleče neustále jako balvan).“⁷

Tím, že šikanovaný člověk není schopen zvládat psychický nátlak a řešit nastalou situaci, dostává se stále častěji mimo kolektiv a svým jednáním nahrává mobberovi, který od něho toto chování očekává. Ztrácí také podporu ostatních zaměstnanců, kteří si již dovedou představit, že by se bez oběti v pracovním kolektivu snadno obešli a naopak řešení jeho problémů se pro ně stává přítěží. Mobber nedává oběti možnost se vyjádřit, neumožňuje jí si s nikým promluvit. V mnoha případech je oběť přesunuta do jiné kanceláře a izolována od kolektivu, čímž se mění v osobu nevyhledávanou, přestává být zvána na porady i společenské firemní akce. Tím, že je oběť izolována, je pro mobbera snadnější ji zatajovat důležité informace, které oběť potřebuje k plnění úkolů, čímž se situace neustále vyhrocuje. Oběť je neustále provokována k nepředloženému jednání tak, aby si toho všiml i nadřízený oběti. Vrcholí to zpochybňováním profesní kvalifikace oběti a ukládáním úkolů převyšujících její fyzické schopnosti.

Třetí fází mobbingu je reakce vedení. Ustavičný mobbing snižuje výkon na pracovišti. Oběť přestává pracovat naplno a mobber plýtvá časem a energií na vymýšlení dalších útoků. To se pak projevuje nedostatečným plněním úkolů. Mobber splnil svůj úkol. Podařilo se mu vyčlenit oběť z kolektivu, narušit pracovní proces tak, aby do toho případu konečně zasáhlo vedení.

„Odpovědní personalisté často hodnotí situaci stejně jako mobber, který zůstává nepotrestán. Zraky všech zúčastněných jsou spíš upřeny na šikanovanou osobu, která je už psychicky a fyzicky zdeptaná a často se brání příliš okatě. Ke své smůle se při tom dopouští stále více chyb, nepodává obvyklý výkon, hodně chybí v zaměstnání a proto v ní dokonce i neúčastněné osoby nakonec spatřují neschopného jedince.

⁷ KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press,2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 28

Zanedlouho se všichni shodnou, že tohoto „problémového zaměstnance“ a „kazisvěta“ nelze už déle udržet v jeho pracovním místě.“⁸

Postižený zaměstnanec je přeložen na jiné pracoviště. Zdálo by se, že tímto je zbaven mobbingu. Toto však ale neplatí. Ve většině případů se stává, že v novém oddělení dříve či později vejde ve známost jeho „špatná“ pověst z předchozího pracoviště a tímto se stává opět obětí mobbingu.

V tomto případě nastává čtvrtá fáze a tou je vyloučení z podnikového společenství. Jelikož nejsou důvody pro výpověď ze strany zaměstnavatele, je pomalu nucen k tomu, aby zaměstnanec podal výpověď sám a opustil podnik. Ve většině případů je ze strany podniku slibován kladný pracovní posudek. Vyčerpaná oběť se vzdá a dobrovolně firmu opustí.

„Většinou je jen otázkou času, než diskriminovanému pracovníkovi dojdou síly a odejde ze zaměstnání.

Mnohdy ani nenastoupí do nového pracovního poměru, protože je třeba nejprve dlouhou medicínskou rehabilitací „napravit“ zdravotní následky mobbingu nebo nezpůsobilost k výkonu výdělečné činnosti vyřeší příslušný důchod.

Jestliže se šikanovaná osoba uchází o nové pracovní místo ihned, nemá příliš valné vyhlídky na úspěch. Většinou trpí psychosomatickými onemocněními, jež jsou často natolik evidentní, že je pozorný personalista rozezná už během přijímacího pohovoru a podle toho také přistupuje k podobnému „problémovému případu“ při obsazování pracovních míst.“⁹

3.3.4 Zdroje mobbingu

Základním zdrojem, který může vyvolat mobbing mezi zaměstnanci je nízká morálka a špatné lidské vlastnosti. Čím nižší je úroveň zaměstnanců, tím snadnější je úloha mobbera i neschopnost oběti se bránit. Charakteristickými špatnými vlastnostmi je závist, dále nadměrná ctižádost, rivalita a snaha udělat kariéru, kdy se jeden člověk prosazuje na úkor druhého.

⁸ KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press,2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 32

⁹ KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press,2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 33, 34

Dalším důležitým zdrojem mobbingu je nízká produktivita práce a vyloučení zaměstnanců z rozhodovacího procesu. Pokud zaměstnanec vykonává nudnou, monotónní a stále stejnou pracovní činnost, dojde k tomu, že přestává o své práci přemýšlet. Potom má dostatek času přicházet na hloupé nápady, které vedou ke vzniku mobbingu. Krátce řečeno, když se zaměstnanec začne nudit, vymýšlí zlomyslnosti, protože potřebuje nějak zabít čas. S tím souvisí šíření klepů a pomluv na pracovišti. Tyto pomluvy odnáší vybraný slabší jedinec, který se nedokáže bránit a dává tak okolí možnost zapomenout na vlastní nedostatky mobbera.

V mnoha zaměstnáních už samotné klima a způsob řízení je zdrojem mobbingu. Jedná se jak o tvrdý, tak i velmi benevolentní styl řízení. Oba dva styly řízení mohou vyvolat buď velkou soudržnost zaměstnanců nebo naopak tvrdý boj mezi nimi. Pracovní podmínky, kde nejde otevřeně a na rovinu s vedením komunikovat, kde se neustále poukazuje na nedůležitost zaměstnanců a jejich snadné nahrazení díky poptávce po pracovních místech, jsou ideální pro vznik mobbingu.

Zdrojem mobbingu je i aktivní násilí. Tento bod není třeba ani rozebírat, stačí se podívat na každodenní zpravodajství (napadání cizinců, násilné činy), což se přenáší i do podniků a firem. Mnozí zaměstnanci toto raději přehlížejí a nevidí, než by se proti agresi postavili.

Konflikt, který nebyl řešen vůbec, nebo byl vyřešen špatně, předchází vzniku mobbingu.

V současné době se stále aktuálnějším zdrojem mobbingu stává strach ze ztráty pracovního místa. Dochází neustále k rušení míst, snižování počtů zaměstnanců, přesouvání pracovních míst či celých firem do zahraničí a nahrazování zaměstnanců nasazením moderní techniky. Toto všechno jsou příčiny nemilosrdného boje o pracovní místa, kde zajištění základních životních potřeb vítězí nad morálkou a charakterovými vlastnostmi jedince.

3.3.5 Techniky mobbingu

Technik mobbingu je velmi mnoho a jde velmi těžko rozlišit, zda se jedná o náhodu nebo pravidelnou činnost. Mobbingem není použití fyzické síly, ale časté slovní nenápadné útoky, kterými se mobber snaží oběť vyvést z rovnováhy a poškodit její sebevědomí. Přehled technik mobbingu nemůže být nikdy úplný, protože co mobber to osobnost

a každý z nich používá úplně jiný, někdy i neodhalený způsob nátlaku. Jejich techniky se ve většině případů prolínají a v poslední době i vyvíjejí, takže je lze velmi těžko odhalovat.

Jednou z forem mobbingu jsou slovní útoky. Zde opět záleží na inteligenci mobbera a jeho schopnosti se vyjadřovat a používat skryté narážky a poznámky. Mobber, vše co oběť řekne, okamžitě slovně napadne a označí za špatné. S velkou radostí také mobber rád prozrazuje důvěrné informace o oběti, které nějakým způsobem získal. Jakmile to jde, svou oběť ponižuje a zesměšňuje. Častou technikou mobbingu je lhaní, tuto však mobber využívá jen výjimečně a nikdy nelže přímo.

Vedle slovních útoků se objevují i bezeslovné útoky. Mobber oběť přehlíží, ukončuje hovor s kolegy, pokud oběť vejde do místnosti a dává najevo, že ho oběť vůbec nezajímá.

Další technikou je izolování oběti ve všech oblastech. Nejdříve mobber, později i ostatní kolegové odmítají s obětí spolupracovat.

Tvrdší technikou mobbingu je poškození oběti falšováním výsledků její práce, mizení podkladů, pomůcek či souborů z počítače. Domluvit se s mobberem v podstatě nejde, neboť mobber nechce s obětí vůbec komunikovat, natož ji pomáhat. U mobbera existuje nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací. Mobber něco jiného slovně vyjadřuje a něco jiného říká jeho mimika a gesta. Oběť potom nedokáže rozeznat čemu věřit a co si myslet. Mobber odmítá dialog, aby případný neúspěch padl za vinu oběti. Mobber jasně neformuluje, věty nejsou dokončené a postrádají logiku. Je pro něho důležité, aby oběť měla potíže si větu nebo úkol domyslet. Neustále odbíhá od podstaty věci a snaží se zakrýt důležité informace. V neposlední řadě se vyhýbá přímým odpovědím, čímž v oběti vyvolává nechuť a strach se dále ptát. Hodně často používá odborný jazyk, vyvolává dojem, že je velmi vzdělaný a oběť tímto většinou uvede v omyl. Tím se mu podaří vyvolat v oběti zmatek.

3.3.6 Typy mobberů

Pevně stanovené typy mobberů nejsou dány, mobbeři se dělí spíše podle motivů, které je k provozování mobbingu vedou.

- Motiv závidi a nenávisti – motiv závidi vyvolává u mobbera oběť tím, že má znalosti a schopnosti, které na ní mobber obdivuje a sám jich není schopen dosáhnout. Hlavní náplní myšlenek mobbera je nadprůměrné znalosti a schopnosti oběti zlikvidovat nebo je vydávat za vlastní. Existuje velmi mnoho důvodů

k závisti. I když k mobbingu dochází v pracovním vztahu mobbera a oběti, důvodem závisti je třeba i jen spokojený rodinný život oběti.

- Motiv manipulace – mobber se v tomto případě vyžívá v manipulaci s lidmi. Zařizuje vše tak, že dochází k poštvání druhých lidí proti sobě. Používá k tomu nenápadné poznámky a drobné lži a snaží se proti sobě druhé poštvat. U mobbera dochází k uspokojení, když svoji oběť likviduje prostřednictvím někoho jiného. On sám zůstává v ústraní a posiluje svůj vliv.
- Motiv moci – mobbera uspokojuje vnitřní vědomí, že může někomu vládnout, kdykoliv proti komukoliv může ukázat svou sílu a nadřazenost. Musí mít neustále pod kontrolou vše, co kdokoliv řekne nebo dělá.
- Motiv likvidace konkurence – může nastat i případ, že mobber vidí v oběti konkurenci, ať už se jedná o získání lepšího pracovního místa nebo třeba i možnosti setrvání v podniku například při rušení pracovních míst. Potom volí mobbing pro dosažení svého cíle, snaží se zlikvidovat konkurenci, aby nemohlo vyjít najevo, že oběť je lepší a výkonnější než on.
- Motiv nespokojenosti – tento motiv je hodně typický a spojuje téměř všechny mobbery. Vše, co udělá špatně, se snaží shodit na ostatní. Neustále připomíná, že je zavalen prací, že je na všechno sám, že musí řešit spoustu problému za jiné lidi. Typickým projevem nespokojenosti je také to, že si neustále na něco stěžuje.
- Motiv stresu – tento motiv souvisí s tím, že se mobber nedokáže vyrovnat s větší psychickou zátěží. Nemusí to nutně souviset jen s prací, může to být zátěž například i v jeho osobním životě. V takovém případě hledá oběť, na kterou by mohl přenést všechny problémy, se kterými se sám nedovede vypořádat.
- Motiv nudy - jestliže není na pracovišti dostatek práce, nabízí se hodně volného času, který každý zaměstnanec využívá jinak. Mobber tento volný čas začíná využívat k hledání oběti a nastolení tichého násilí na ní.
- Motiv bývalé oběti – pokud byl v dřívější době mobber sám obětí, dá se předpokládat, že pokud k tomu bude vhodné prostředí a příležitost, mobber zaútočí. Jedná tak ze strachu, aby nebyl znovu napaden a nestal se opět obětí. Dovede se přesně vcítit do role oběti a toho využít k protiútok.
- Motiv soucitu – tohoto motivu mobber využívá nejčastěji, pokud obdrží úkol, který ví, že nedokáže splnit. Zveličuje své potíže a snaží se oběť donutit k jednání, které

by mohl označit za špatné. Tím vyvolává u ostatních pocit, že za všechno může oběť. Umí převrátit situaci natolik, že mu ostatní uvěří.

4. Kdo se může stát obětí mobbingu

Oběť mobbingu se nedá jednoznačně charakterizovat, protože nemá žádné typické osobní ani charakteristické znaky. Ve většině případů se jedná o osoby labilnější, pesimisticky založené, citlivé, kteří nedosahují v pracovním procesu vynikajících výsledků. Tyto osoby nejsou ve většině případů schopné dostatečně řešit konflikty ve svůj prospěch a nejsou ani schopné rozpoznat působení mobbera. Na druhé straně praxe ukazuje, že obětí mobbingu se může stát i silný, dobře pracující jedinec s vysokou kvalifikací.

„neexistuje žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout každého!“¹⁰

Dle výzkumů a pozorování oběti mobbingu většinou pracují ve větších kolektivech, kde jsou závislejší na spolupráci a musí spolu hodně komunikovat. Jedná se tedy často o zaměstnance ve zdravotnictví, školství a státní správě. Vzniku mobbingu vyhovuje struktura velkých podniků.

4.1 Způsoby, jak čelit mobbingu a reakce na mobbing

Jakmile pracovník zjistí, že na něho směřuje zájem jiného pracovníka (ať už vedoucího nebo spolupracovníka), nemusí si vůbec uvědomovat, kdy toto nepřátelství vzniklo. Není si ani vědom, že by se nějak nebo něčím provinil, přesto vzniká v tomto případě vztah mobber – oběť. Každá oběť se snaží nepřátelství namířené proti ní vydržet. Předpokládá, že se nátlak nebude zvyšovat a že přestane. Tento postoj oběti se téměř ve všech případech projevuje jako špatný. Některé oběti se snaží vztah mobbera k ní obrátit a získat si útočnickovo sympatie. Snaží se být vůči němu vstřícní, snaží se vyhovět jeho požadavkům a naklonit si ho zvýšeným úsilím. Dalším typem reakce je, že se oběť snaží mobberovi vyhnout. Všechny tyto způsoby však ztrácejí smysl v každodenním pracovním životě, neboť při každodenním potkávání se v podniku a plnění společných úkolů není absolutně možné se izolovat.

¹⁰ KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press,2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 21

Velmi důležitá oblast v boji proti mobbingu je obrana. Obranu proti mobbingu můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinou je, jak se brání mobbingu sama oběť. Druhou skupinou je pomoc kolegů a jejich činnost při vzniku mobbingu. Třetí oblastí je prevence ze strany samotné firmy. Z hlediska samotné oběti a její obrany proti mobbingu je velmi důležité už to, když do nového zaměstnání vstupuje. Každý zaměstnanec by měl ještě před nástupem do nového zaměstnání zjistit popis pracovního místa i z jiného pohledu než pouze z pohledu svého budoucího nadřízeného a svých budoucích kolegů. Po nástupu do zaměstnání je nutné se soustředit na svoji práci, nedělat zbytečné chyby, nesnažit se ihned zapůsobit skvělým dojmem a neprosazovat svoje názory hned od prvního dne. Je třeba vyčkat, až kolektiv zaměstnanců přijme mezi sebe a ten si vybuduje v kolektivu určitou pozici. Je třeba, aby ze začátku hodně pozoroval situaci, všímal si specifik nového pracoviště a přizpůsobil svůj styl práce ostatním kolegům. V počátku je třeba chovat se jako zaměstnanec, který se učí a ne dávat všem najevo, že disponuje většími odbornými znalostmi a má vyšší vzdělání než většina kolegů, i když je to ve skutečnosti pravda. Je dobré si vzít za přítele a pomocníka zkušeného kolegu, který pomůže v profesionálních otázkách a všech problémech, které sebou přináší nová pracovní situace.

„Nástupní fáze v novém podniku je proto mimořádně důležitá i pro prevenci budoucích konfliktních situací. Zpravidla probíhá úspěšně, cítíte-li se na svém novém pracovišti dobře a po uplynutí doby na zapracování zvládáte své úkoly samostatně. Náleží k tomu i to, že se svými kolegy spolupracujete na bázi plné důvěry a dokázal jste si vybudovat žádoucí loajalitu vůči svému zaměstnavateli. Tím jsou pak naplněny ty nejdůležitější předpoklady, jak být dalekosáhle spokojen s prací a jak dlouhodobě předcházet konfliktům.“¹¹

Pokud se nepovede výše uvedené a pracovník se přece jenom stane obětí mobbingu, neexistuje přesná a pravdivá poučka na to, jak se této situaci bránit. V podstatě existují jen tři možnosti:

- dát výpověď a změnit zaměstnání,
- setrvat v dosavadním zaměstnání a snášet ataky mobbera,
- setrvat v zaměstnání, začít s mobberem bojovat a bránit se.

¹¹ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8, str. 94, 95

Druhou skupinou boje proti mobbingu je, jak již bylo výše uvedeno, pomoc kolegů. Dost často se stává, že spolupracovníci, kteří nemají s mobbingem nic společného nechtějí nic řešit a drží se stranou. Někteří, i když s mobberem nesouhlasí, nejsou vůbec ochotni pomoci oběti, která to nutně potřebuje. Vysvětlením této nečinnosti je například jejich strach, že se mohou stát další obětí mobbera i oni. Pokud se však najde kolega, který je ochoten za oběť bojovat, má k tomuto několik možností. Může se oběti veřejně zastat, čímž nahlodá sebevědomí mobbera a dává příklad ostatním kolegům, kteří se nemohou rozhodnout nebo se bojí. Dalším způsobem je, že mobbera označí přímo a jeho chování veřejně odsoudí. Třetí možností, jak může kolega pomoci oběti, je usvědčení mobbera při jednání s vedoucím nebo při pohovoru vedeném s obětí.

Nejlepší cestou, jak se působení mobbera ve společnosti vyhnout, je prevence ze strany firmy. Pokud stojí ve vedení firmy schopný vedoucí či ředitel nejen po stránce odborné, ale i po stránce lidské, řeší firma problémy mobbingu již v prvopočátku. Odborně zdatní vedoucí, kteří umějí naslouchat problémům svých podřízených, mají mezi zaměstnanci vysokou míru autority. Jedná se o autoritu, kterou označujeme jako autoritu neformální. To znamená, že přichází jaksi samovolně, není vynucená, což podřízení pracovníci velmi dobře oceňují. Jak ukazují průzkumy, v takovýchto kolektivech je výskyt mobbingu značně omezen. Z hlediska firmy je také velmi důležité, aby byla připravena, řešit konflikty a násilí na pracovišti, vypořádat se s konkrétním případem před jeho vznikem, při jeho řešení a i po něm. K tomu můžou sloužit i firmou vytvořené anonymní dotazníky. Jsou postaveny tak, že se jedná pouze o průzkum pracovní spokojenosti a návrhů nových směrů v řízení podniku. Skrytými, vhodně zvolenými otázkami lze z těchto dotazníků zjistit i náladu a vztahy pracovníků na jednotlivých pracovištích. Této metody zjišťování mobbingu využívá v poslední době stále vyšší procento firem.

Důležitým faktorem z hlediska firmy je i vhodně zvolený dotazník, který vyplňuje každý nový zaměstnanec při nástupu. Pokud jsou v tomto dotazníku vhodně zvolené otázky, které se tváří, že souvisí s přijímacím řízením, lze odkrýt osobnosti, které mají sklon k mobbingu. Firmy musí také všechny zaměstnance dostatečně informovat, aby tito byli schopní rozpoznat i skryté formy mobbingu. Zaměstnanci musí být seznámeni i s tím, jak na mobbing reagovat a jak se mu bránit. K tomuto slouží různá školení zaměstnanců.

Velkou úlohu v boji proti mobbingu sehrává nadřízený pracovník. Ten musí po nástupu sledovat nového zaměstnance, zjistit si, jaká je atmosféra na novém pracovišti po jeho příchodu a rozpoznat včas vznikající konflikt. Existují určité pomůcky, kterými lze předejít případným potížím:

1. „správný výběr pracovníků
2. patron pro nového pracovníka
3. podnikové dohody, ujednání, kodexy
4. školení, semináře, výcviky
5. odstranění možných příčin
6. sledování situace, dotazníky, hodnocení
7. pravidelná sezení
8. pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit
9. osoby zabývající se mobbingem
10. modely na urovnání, sebeobrana“¹²

4.2 Důsledky mobbingu pro jednotlivce

Je dokázáno, že mobbing má velmi špatný vliv na zdraví oběti. V zaměstnání nemusíme onemocnět jen kvůli tělesné námaze, nezdravému prostředí nebo práci v noci, ale též kvůli stresovým faktorům, na kterých se velmi intenzivně podílí právě mobbing. Jedinec postižený mobbingem nenechává problémy v práci, ale snaží se tyto problémy řešit i doma se zbytkem rodiny a není schopen se jich zbavit ani o víkendu ve chvílích volna. Mobbing postiženou oběť zdolává nejen fyzicky, ale i psychicky. Oběť postupem času není schopna vlastního sebehodnocení, přestává rozlišovat, který problém zvládne a který ne.

„Onemocnění vyvolaná nebo podpořená mobbingem se vyvíjejí zprvu pomalu, ale jejich příznaky jsou čím dál závažnější a zjevnější:

- celková nevolnost (např. poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a v oblasti ramen),
- poruchy duševní rovnováhy (např. pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti, depresivní rozlady),
- všeobecné stavy úzkosti (např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky a nakonec dokonaná sebevražda),
- projevy závislosti (např. zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, anorexie nebo bulimie),

¹² SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4, str. 90, 91

- potíže trvale se projevující v klinických obrazech, jako např. (žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění).¹³

4.3 Důsledky mobbingu pro firmu

Vzhledem k tomu, že oběť mobbingu se vyznačuje nízkým pracovním výkonem, nižší produktivitou práce a špatnou docházkou, má toto negativní důsledky pro celé pracoviště. Nižší výkonnost vykazuje nejen oběť, ale i mobber, který neustále přemýšlí o dalších útocích a dalších obětech a nedokonale využívá pracovní dobu. Atmosféra na pracovišti začíná být nepříjemná, vytváří se nepřátelství mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovní prostředí přestává fungovat. Dochází i k neplnění úkolů a k neuposlechnutí příkazů vedoucích. Mnozí zaměstnanci reagují na konfliktní situace pouze mechanickým plněním svých povinností a čekají na konec pracovní doby a přesně na minutu opouštějí své pracoviště. Přestává fungovat spolupráce mezi různými pracovními oblastmi a na významu nabývají pomluvy a tzv. „zaručené“ zvěsti. Podniku tím vznikají obrovské ztráty, které se projevují negativně v konkurenci s jinými firmami. Klesá produktivita práce, snižuje se kvalita výrobků nabízených firmou, výrobky se přestávají inovovat. Velice rychle se zhoršuje pracovní klima.

„Ačkoli negativní dopady šikany na podnik jsou viditelné, firmy často otálejí s opatřeními proti původcům mobbingu. Důvodem mohou být lhostejnost podnikového vedení (které ještě nerozpoznalo nebezpečnost celého problému), neschopnost nadřízeného přispět ke konstruktivnímu řešení nebo obavu z nežádoucích následků.“¹⁴

Každý podnik musí připustit, že se může i na jeho pracovištích vyskytnout mobbing. Musí proto řádně prověřovat každou situaci, která by mohla vést ke vzniku mobbingu, neboť je to pro něj nutné, ať už z morálních, tak hlavně z ekonomických hledisek.

¹³ KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press,2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 35

¹⁴ KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press,2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 40

4.4 Pravidla obrany vůči mobbingu

Pokud oběť práce baví, musí se rozhodnout, zda se bude bránit nebo ne. Pokud nemá chuť se bránit, nebo na to nemá dost sil, má jen dvě možnosti. První možností je zůstat a zařadit se. V tomto případě se smíří s tím, že bude vystavena neustálému tlaku mobbera a pokud se zařadí na místo, které ji mobber vybral, nečeká jí ani žádný pracovní postup, ani obdiv či kamarádství kolegů. Druhou možností je z pracovního prostředí odejít.

V případě, že se oběť rozhodne se bránit, neboť pracovní místo je pro ni zajímavé, má několik možností obrany.

Pokud oběť vycítí, že se stává obětí jednoho kolegy a ostatní se tomu jen smějí a jinak nereagují, nastává chvíle nenechat si to líbit. Řešením je se slovně bránit, křičet nebo klidně i bouchnout do stolu. Je třeba si ihned stěžovat nadřízenému, klidně i tomu nejvyššímu. Sice bude oběť chvíli charakterizována jako hysterka, ale obětí mobbingu bude někdo jiný.

Pokud se nedaří výše popsaná první fáze, je řešením najít si spojence. Pokud oběť nechce svůj problém řešit a rozebírat s rodinou, musí hledat jinde. Je třeba vyhledat instituce, které mají řešení mobbingu tzv. v náplni práce. Takové společnosti lze najít na internetu, kde existují poradny, diskusní skupiny a mají své www stránky i lidé, kteří mobbing zažili na vlastní kůži.

Dalším pravidlem obrany je zvolit strategii a „jít do toho“. Je třeba opravdu dobře zvážit, zda odejít v míru a ušetřit si další stresy nebo zůstat a opravdu bojovat. Boj je ve většině případů spojen s řadou dalších útoků, jak slovních tak i finančních. Ke svému boji je třeba důkladně znát svoji pracovní smlouvu, aby oběť věděla, k čemu může být donucena a k čemu ne. Dále je třeba zavést něco na způsob deníku a zapisovat si s jakými formami mobbingu se oběť setkala. Rozhodnutí vedoucích či kolegů, která dle názoru oběti mohou vést v budoucnu k omylům, či chybám je třeba si nechat stvrdit písemně. Toto všechno je nutné pro případné prokazování při řešení tohoto problému, kdy nezúčastněný pozorovatel lépe pochopí kritickou situaci a ponížení oběti.

4.5 Právní obrana

Existují i případy mobbingu, které se nepodařilo vyřešit přímo na pracovišti a dostaly se před soud. Mobbing ve většině případů naplňuje podstatu trestného činu pomluvy nebo vydírání. Pravdou však je, že soudní řešení těchto problémů často ztroskotává na nedostatku důkazů. Značnou pomůckou při řešení mobbingu právní cestou

bývá, tak jak je již uvedeno v předcházejících částech této práce vedení deníku či nahrávek s vysokou výpovědní hodnotou. Mobbera často vyléčí už jen pouhé zahájení trestního řízení. Je mu dán jasný signál, že jeho chování nezůstane bez odezvy a nejsou vyloučeny ani závažné následky pro jeho osobu. Žalobce si však musí uvědomit, že se pouští do nákladného a zdlouhavého procesu s nejistým výsledkem. Soukromá žaloba, která může vést k jeho vítězství u soudu, však může ohrozit postavení oběti v podniku. Existuje určitý přehled právních norem, které může oběť použít, pokud se rozhodne jít do sporu. Nejlepším a nutným řešením však je použití služeb právníka.

Pokud jde o právní nástroje obrany proti mobbingu a bossingu, pak jsou v podstatě totožné s nástroji obrany proti diskriminaci. Pro určení, zda je určité jednání v souladu s dobrými mravy nebo zda dobrým mravům odporuje, je rozhodující obecné mínění společnosti o tom, zda se toto jednání jeví z morálního hlediska za vhodné či nevhodné. Základní otázkou zůstává, jak se může zaměstnanec bránit. Nejprve by si měl zodpovědět otázku, zda existuje naděje na dohodu, a to po dobrém. Pokud jsou určité pochybnosti, zda to má smysl, pak i v pracovním životě platí, že je dobré se o to nějakým způsobem pokusit. Od okamžiku rozpoznání procesu mobbingu či bossingu je potřeba zaznamenávat všechny projevy a formy agrese nebo provokace. Shromažďovat stopy i nepřímé důkazy, zaznamenávat urážky a pořizovat fotokopie všeho, co by se mohlo stát součástí případné obhajoby. Oběť by měla zůstat bezúhonná a vyvarovat se profesním chybám, jelikož sebemenší chyby budou posuzovány jako důkazy jejího podílu na konfliktu.

Zjevnému porušování pracovněprávních předpisů na pracovišti se lze bránit poměrně snadno a s úspěchem. Pokud se jedná o jednodušší případy, lze tuto situaci řešit s odbory a zaměstnavatelem. Pokud se jedná o mobbing, lze využít pomoci inspekce práce, státních orgánů a soudní cesty. Oběti firem, které nemají odbory, mohou vyhledat pomoc v běžných občanských poradnách, krizových centrech či u psychologa.

U příslušníků bezpečnostních sborů se mobbing a bossing dokazuje velmi obtížně. Důvodem je zákon o služebním poměru a podle tohoto zákona musí příslušník uposlechnout a splnit rozkaz nadřízeného. Výjimkou je pouze, pokud by byl rozkaz v rozporu se zákonem a mohl by naplňovat skutkovou podstatu trestného činu. Pokud ale příslušník cítí, že se stal obětí mobbingu nebo bossingu na pracovišti, může se obrátit na odbory, nadřízeného a v neposlední řadě na generální inspekci bezpečnostních sborů. Má své internetové stránky, www.gibs.cz, kde je v sekci e-podatelná podrobný návod, jak postupovat. Nahlásit případ může osobně přímo na oddělení inspekce. Další možností je písemné oznámení listinnou formou nebo v elektronické podobě s platným elektronickým

podpisem. Z podání musí jasně vyplynout, kdo jej činí, čeho se týká a co osoba navrhuje. Pokud poddání nemá předepsanou formu, je považováno za anonymní.

V České republice je osobnost chráněná prostřednictvím institutu tzv. osobnostního práva na ochranu osobnosti. Právním následkem porušení je nesení právní odpovědnosti. Dle Občanského zákoníku má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zvláště života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, stejně tak i svého soukromí, jména a projevů osobní povahy.

V případě mobbingu a bossingu se jedná o narušení nebo ohrožení psychomorální integrity. Zákon však neposkytuje ochranu proti jakémukoliv zásahu, ale pouze proti neoprávněnému. Jelikož se jedná o čin osobní a mravní integrity fyzické osoby, snižující její důstojnost, vážnost a čest, o čin, který z hlediska vztahu fyzické osoby vůči ostatním spolupracovníkům ohrožuje její postavení a uplatnění v pracovním kolektivu.

Oběť se může bránit podáním žaloby, kterou lze rozdělit na tři typy:

- Negativní žaloba - navrhuje upuštění od neoprávněných zásahů (oběť poddá návrh na zamezení dalších útoků)
- Restituční žaloba – návrh na odstranění již uskutečněných zásahů
- Satisfakční žaloba – návrh na poskytnutí přiměřeného zadostiučinění.

V rámci trestněprávní roviny v případě sexuálního obtěžování či diskriminačního jednání se oběť může také obrátit na orgány v trestním řízení, shledá-li se, že dané chování má trestněprávní aspekt. V trestním zákoníku je několik skutkových podstat, pod které by se toto konkrétní jednání, pakliže by naplňovalo znaky skutkové podstaty trestného činu, dalo zařadit. V případě trestných činů, mobbing a bossing naplní např. skutkové podstaty těchto trestných činů dle trestního zákoníku:

§ 345 trestný čin křivého obvinění

§ 180 trestný čin neoprávněného nakládání s osobními údaji

§ 358 trestný čin výtržnictví

§ 184 trestný čin pomluvy

§ 146 trestný čin ublížení na zdraví

§ 171 trestný čin omezování osobní svobody

§ 185 trestný čin znásilnění

§ 175 trestný čin vydírání

Dle občanského zákoníku se může oběť mobbingu nebo bossingu domáhat náhrady škody. Pokud bude prokázána příčinná souvislost mezi porušením povinnosti a vznikem škody a předpoklad zavinění nebude vyvrácen, vznikne poškozenému zaměstnanci právo na náhradu škody a to v rozsahu skutečné škody a ušlého zisku. O výši náhrady rozhodne soud podle svého uvážení. Soud je ale povinen zohlednit závažnosti vzniklé újmy k okolnostem, za kterých k porušení práva došlo.

Určitou prevencí mobbingu a bossingu jsou podnikové dohody. V rámci každého pracoviště by měl platit interní právní předpis, který by přesně vymezoval, jaké jednání se považuje za šikanu. Jaké prostředky může oběť uplatnit na svou obranu a v neposlední řadě, jaké sankce postihnou pachatele.

Právem důstojnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace se zabývají následující zákony:

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění novel vymezuje právo na rovné zacházení, jakož i právo na ochranu před diskriminací. V článku prvním, kde stanoví, že lidé jsou si rovni v důstojnosti i právech a že základní práva a svobody jsou nezadatelná, nezcizitelná, nepromlčitelná a nezrušitelná, a dále v článku třetím, kde vymezuje diskriminační důvody, když říká, že základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního a sociálního původu, příslušnosti k etnické nebo sociální menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Na danou problematiku se vztahuje také článek 10, kterým je chráněna důstojnost každého člověka.

Rovné zacházení se zaměstnanci a následný zákaz jejich diskriminace upravuje zákoník práce č. 262/2006 Sb. § 16 odst. 1 vymezuje povinnost zaměstnavatele zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Vymezenými povinnostmi zaměstnavatele jsou uspokojivé pracovní podmínky, odměňování zaměstnance za práci a poskytnutí mu jiné peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty. Zajistit odbornou přípravu a příležitost funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Zákoník práce v § 16 odst. 2 zakazuje v pracovněprávních vztazích jakoukoliv diskriminaci. Následné pojmy upravuje antidiskriminační zákon. Těmito pojmy jsou přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné.

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

stanovuje v § 2 odst. 1, že pro účely tohoto zákona se právem na rovné zacházení rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které tento zákon určuje. § 2 odst. 2 uvádí, že za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Součástí odst. 2 je i rozdělení na diskriminaci přímou a nepřímou. Přímou diskriminací se v § 2 odst. 3 rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s osobou zachází méně příznivě, než se zachází, zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve stejné situaci. Z důvodů rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

Paragraf 4 odst. 1 zákona o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací vysvětluje obtěžování jako nežádoucí chování související s důvody vymezenými v § 2 odst. 3. § 4 odst. 1 písm. a) vysvětluje nežádoucí chování, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a následné vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí.

K újmě jiného účastníka služebního poměru nebo k ponižování jeho lidské důstojnosti nesmí bezpečnostní sbor ani příslušník dle § 77 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů vykonávající práva a povinnosti ze služebního poměru zneužívat. Dle § 77 odst. 2 je ve služebním poměru zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, jazyka, náboženského vyznání, víry, politického nebo jiného smýšlení, členství v odborových organizacích a jiných sdruženích, majetku, rodu, rasy, barvy pleti, národnosti, etnického nebo sociálního původu, věku, těhotenství a mateřství, manželského a rodinného stavu, povinností k rodině. Za formu diskriminace se považuje obtěžování a sexuální obtěžování i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

Dále v § 77 odst. 3 a 4 je rozdělená přímá a nepřímá diskriminace. Za přímou diskriminaci se v tomto případě považuje jednání, v jehož důsledku bylo nebo mohlo být z důvodu v odst. 2 s příslušníkem zacházeno výhodněji než s jiným příslušníkem ve srovnatelné situaci. Nepřímá diskriminace je v tomto případě zdaleka nediskriminační jednání, které znevýhodňuje příslušníka vůči jinému na základě důvodu v odst. 2.

V odst. 5 se obtěžováním rozumí jednání, které jiný příslušník vnímá jako nevítané a jeho záměr či důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytvoření nepřátelského nebo ponižujícího prostředí.

Dalším druhem obtěžování je sexuální, které je stanoveno v odst. 6. Sexuálním obtěžováním se rozumí takové jednání, které je nežádoucí z důvodu sexuální povahy

v jakékoliv formě v době služby a je zároveň příslušníkem oprávněně vnímáno jako nevíтанé a jeho záměr nebo důsledek vede následně ke snížení důstojnosti u fyzické osoby nebo k vytvoření nepřátelského či ponižujícího prostředí. Dále může být vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících ze služebního poměru. Zmíněné sexuální obtěžování se považuje za diskriminaci na základě pohlaví. Postup, který se nepovažuje za diskriminaci, je kdy bezpečnostní sbor prokáže věcný důvod spočívající v předpokladech nebo požadavcích na výkon služby, které jsou pro výkon služby nezbytné nebo zvláštní povaze služby, kterou má příslušník vykonávat. Takový účel musí být oprávněný a požadavek přiměřený, jelikož se považuje za výjimku stanovenou v odst. 7.

Povinností bezpečnostního sboru je v odst. 8 stanoveno vytváření podmínek pro výkon služby a zajišťovat rovné zacházení se všemi příslušníky, zejm. pokud se jedná o odbornou přípravu a dosažení služebního postupu, odměňování, jiná peněžitá plnění a plnění peněžité hodnoty. Za nerovné zacházení se nepovažuje postup dle odst. 7.

Pokud dojde k porušení práv a povinností ve služebním poměru vyplývajících z rovného zacházení jiným jednáním než rozhodnutím služebního funkcionáře, má příslušník dle odst. 9 právo domáhat se u soudu, aby bylo upuštěno od definovaného porušování a byly následně odstraněny jeho následky a aby bylo dosaženo přiměřeného zadostiučinění. Toto právo má příslušník i v případě, že jeho služební poměr již skončil. Soud určí výši náhrady s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a okolnostem, za nichž k porušení práv a povinností došlo.

Odst. 10 vymezuje, že bezpečnostní sbor nesmí následně příslušníka postihovat nebo znevýhodňovat z důvodu, že se zákonným způsobem domáhá svých práv a nároků, které pro něj plynou ze služebního poměru. Znevýhodňovat či postihovat nelze ani osobu, která příslušníka v řízení zastupovala.

Naplnění skutkového podstaty § 175 odst. 1 trestného činu vydírání zákona č. 40/2009 Sb. trestního zákoníku vymezuje v odst. 1, že kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí či pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta anebo peněžitým trestem.

Paragraf 184 trestný čin pomluvy trestního zákoníku v odst. 1 stanovuje, že kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který může ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejm. poškodit osobu v zaměstnání, narušit její rodinné vztahy nebo způsobit vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok. Odst. 2 rozvíjí odst. 1, kdy odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchal-li čin v odst. 1

formou tisku, filmu, rozhlasu, televizi, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem.

V zákoně č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku § 11 má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zejm. života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména projevů osobní povahy. § 12 stanovuje v odst. 1, 2, 3 podmínky, za kterých mohou být použity písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky, obrazové a zvukové záznamy týkající se fyzické osoby, jež musí být použity pouze se souhlasem fyzické osoby. Svolení však není potřeba, pokud se vyjmenované osobní věci použijí k účelům úředním na základě zákona. Následně mohou být použity i bez svolení fyzické osoby k použití přiměřeným způsobem pro vědecké a umělecké účely a pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Ani takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby. Právo domoci se o upuštění od neoprávněných zásahů do práva na ochranu osobnosti, a aby byly odstraněny následky těchto zásahů a bylo dáno přiměřené zadostiučinění má fyzická osoba zakotveno v § 13 odst. 1. Odst. 2, pokud by se fyzické osobě nejevilo postačující zadostiučinění podle odst. 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Navazující odst. 3 § 13 týkající se výše náhrady podle odst. 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

Mezinárodní normy práva, které taky upravují zásadu rovnosti a diskriminace:

Např.

- Úmluva Rady Evropy o ochraně lidských práv a základních svobod (č. 209/1992 Sb.)
- Všeobecná deklarace lidských práv přijatá OSN v roce 1948, která zakotvuje všeobecný zákaz forem diskriminace
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech z roku 1966 (č. 120/1976 Sb.)
- Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech z roku 1966 (č. 120/1976)
- Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen z roku 1979 (č. 62/1987 Sb.), která zavazuje členské státy přijmout všechna vhodná opatření pro odstranění všech forem diskriminace žen v zaměstnání

- Úmluva č. 111 MOP o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání z roku 1958 (č. 450/1990 Sb.)

5. Prevence

Existují určitá opatření, jak se bránit mobbingu, bossingu a všem negativním jevům. Nejdůležitější obranou je vzájemná komunikace mezi všemi zúčastněnými. Velmi důležitým opatřením je i schopnost naslouchat druhému. Pokud není kolektiv schopen vést kvalitní dialog a nikdo nikomu nechce naslouchat, dochází k výše uvedeným negativním jevům. Důležitá je schopnost komunikace zvláště u vedoucích pracovníků. Způsobem, jak se naučit komunikovat jsou různé kurzy komunikačních dovedností a mimopracovních vzdělávání. Pokud spolu pracovníci komunikují poctivě, pravdivě se informují a jednají otevřeně, zabraňuje to možnostem vzniku mobbingu již v počátečním stádiu. Důležité je, aby v kolektivu převažovaly pozitivní ohlasy a hodnocení provedených úkolů nad těmi negativními. Tam, kde na pracovištích vládne přátelství a optimismus, mobbingu se nedaří. Pokud se mobbingové aktivity na pracovišti objeví, je důležité ze strany vedoucího i spolupracovníků tyto v začátcích řešit a likvidovat.

5.1 Relaxační techniky

Ať už se zmiňujeme o bossingu, staffingu či mobbingu, vždy se jedná o negativní vliv pro organismus člověka. U jedince probíhají situace, kdy z počátečního klidu začíná převládat hněv a nakonec dochází ke ztrátě zábran. Od pocitů zvýšeného hlasu, aby bylo zřetelné, že druhý poslouchá, až po výbušnou konfrontaci, to vše jsou doprovodné jevy výše uvedených negativních vlivů. To vše se negativně projevuje na organismu jedince.

„Čím se člověk víc trápí problémy, tím větší je jeho pocit napětí. Je nedílná bytost a tak psychické napětí vzbuzuje napětí kosterního svalstva. I když pak takový jedinec nepodává žádný velký výkon, cítí se unaven. Čím víc je unaven, tím méně toho stihne a tím víc přemýšlí, proč má tak málo energie a je tak unavený. Tím si zase zvýší psychickou tenzi a je mu den ze dne hůř a hůř.“¹⁵

Někteří lidé dokážou stresu a nátlaku ze strany protivníka odolávat delší, někteří kratší dobu. Konečná reakce všech skupin je však stejná. Pokud se problémy na pracovišti

¹⁵ NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra, *Sám sobě psychologem*. Praha:Grada Publishing,2003. ISBN 80-247-0606-7, str. 66

nevyřeší a nadále prohlubují, sahají všechny skupiny k prostředkům, díky nimž dochází k úlevě a uvolnění organismu.

„Jsou lidé odolní vůči frustraci a stresu, kteří si zachovávají pocit pohody a dobrou psychickou kondici i v situacích, které se jiným zdají být extrémní. Častější je však opačná reakce. Buď se trápí nebo sáhnou po nějakém jednoduchém a snadném prostředku, o němž předpokládají, že jim přinese úlevu. Často to bývají látky, které jsou v pravidelných dávkách ohrožující – alkohol, káva, různá farmaka, velké dávky vitaminů a bůhví co ještě. Za účinný a neškodný lze považovat útěk do spánku nebo k intenzivní fyzické aktivitě. To je však v řadě sociálních situací zcela nepoužitelné.“¹⁶

Důležitou obranou proti negativním vlivům nátlaku je naučit se relaxovat. K tomu existují zpracované relaxační techniky. Relaxační techniky by měly vést ke zklidnění, sebeovládání a snížení problémů. Zklidněním problémů dochází k rozpuštění násilnických konfrontací a pokojnějšímu vyřešení problémů. Lze použít vůči veškerým typům (utlačovatelů), jak neznámým tak známým, vůči mužům i ženám.

„Jednou z cest, jak zvládat vnitřní napětí, je naučit se relaxaci. Máte ji vždy s sebou, pro řadu technik nepotřebujete žádné zvláštní pomůcky ani moc času. Umění relaxovat se vám bude hodit nejen k rozmělnění aktuálních stavů napětí. Ani u řady technik prohlubujících sebepoznání to bez nich opravdu nejde. Všechny relaxační techniky pracují s relativně vědomým uvolňováním svalstva. Protože, jak jsme již uvedli, člověk je jeden celek, a stejně jako psychické napětí vede ke zvýšenému svalovému napětí, platí to i naopak. Podaří-li se nám snížit svalovou tenzi, sníží se i psychické napětí. Takže stav uvolnění má psychohygienický účinek sám o sobě a jsou lidé, kteří se s tímto spokojí. Kdo chce jít dál, může stavu relaxace využít k dalším cvičením, která prohlubují sebepoznání a zvyšují psychickou (a tím i fyzickou) kondici. I zde to totiž platí oběma směry – nejen tedy „ve zdravém těle zdravý duch“, ale i „zdravý duch má zdravé tělo.“

Relaxační techniky lze lépe nacvičovat pod vedením odborníka. Není to však nezbytnou podmínkou. Kontrolou, že cvičíte dobře, vám může být i to, že cvičení samo o sobě je příjemné a je vám dobře i delší dobu po jeho skončení – jako byste se umyli zevnitř. Pokud se tyto pocity příjemného nedostavují nebo rychle mizí, či jsou vzápětí vystřídaný dokonce pocity úzkosti a napětí, či únavy svalů, děláte nějakou chybu –

¹⁶ NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra, *Sám sobě psychologem*. Praha:Grada Publishing,2003. ISBN 80-247-0606-7, str. 67

vyhledejte odborníka. (Dnes to už není těžké, nemusí to být jen psycholog nebo psychiatr, ale třeba specializovaný rehabilitační pracovník nebo trenér jógy).“¹⁷

5.2 Autogenní trénink

Jednou z modifikací relaxačních technik je autogenní trénink. Jeho autorem je Johann Heinrich Schultz. Jedná se o metodu uvolnění organismu, jak ze strany tělesného tak psychického. Jedná se zřejmě o nejúčinnější a nejrozšířenější metodu. Autogenní trénink není otázkou jednoho dne, je to dlouhodobá záležitost, kde se vše musí řídit zásadou: „Vše ať plyne volně, bez násilí“. Je třeba se naučit, jak využít relaxaci k prohloubení relaxace. Výsledkem autogenního tréninku by mělo být dosažení lepšího sebeřízení a sebeovládání. Výsledkem autogenního tréninku je rovněž zlepšení koncentrace a výkonu, dochází k chuti zvládnout problém s protivníkem.

Existuje velké množství variant autogenního tréninku, které popisuje velké množství autorů ve své literatuře. Příkladem může být velmi jednoduchý autogenní trénink s jednoduchou instrukcí.

„Zaujmeme pohodlnou pozici, obvykle vleže, ale není podmínkou. V úvahu přichází i poloha vozky spícího na kozlíku. Zavřeme oči. Nádech, výdech opakovaně. Nastupuje představa příjemné krajiny. Můžeme, ale nemusíme si představit sebe sama v této krajině. Neseme „své závaží“, zavazadlo s problémy. Ty lze odložit a jít dál bez nich... Představu necháme po chvíli rozplynout. Zaměříme se na ty části těla, které budeme ovlivňovat sugescemi. Následující sugesci opakujeme vždy několikrát – obvykle je doporučováno šestkrát. Není to však dogma. Počet opakování není rozhodně třeba úzkostně počítat. U leváků začíná levá ruka. Postup u praváků je následující:

- Pravá ruka je těžká.
- Levá ruka je těžká.
- Pravá noha je těžká.
- Levá noha je těžká.
- Pravá ruka je teplá.
- Levá ruka je teplá.
- Pravá noha je teplá.

¹⁷ NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra, *Sám sobě psychologem*. Praha:Grada Publishing,2003. ISBN 80-247-0606-7, str. 67, 68

- Levá noha je teplá.
- Pravá ruka je těžká a teplá.
- Levá ruka je těžká a teplá.
- Pravá noha je těžká a teplá.
- Levá noha je těžká a teplá.
- Dech je klidný, snadný, pravidelný.
- Dýchá mi to.
- Celé tělo je v pořádku.
- Srdce tepe klidně a pravidelně.
- Do břicha proudí teplo.
- Do solárního plexu proudí teplo.
- Mé nitro je teplé a klidné.
- Čelo je klidné a chladné.
- Chladná hlava.
- Jsem klidný, uvolněný, vyrovnaný.
- Zvládám to.

Následují osobní, individuální formulky. Po nich ukončíme AT již bez opakování:

Nádech, výdech – následující pořadí není nutno dodržet, někteří cvičenci otevrou oči dříve, než splní tyto pokyny:

- Pohnout rukama.
- Pohnout nohama.
- Protáhnout se.
- Otevřít oči.
- Cvičení je skončeno.¹⁸

¹⁸ NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha:Grada Publishing,2010. ISBN 978-80-247-2956-5, str. 97, 98

II. Aplikační metodologická východiska

Tato část bakalářské práce je zaměřena na dotazníkové šetření, které bylo provedeno na pracovištích státních zaměstnanců a zaměstnanců soukromých firem a na rozhovor se dvěma účastníky dotazníkového výzkumu, kteří byli ochotni hovořit o problému mobbingu a bossingu, který se jich týkal.

Výsledkem šetření bude zjištění, zda se mobbing a bossing na pracovištích vyskytuje a v jaké míře. Dále z výsledků vyplyne, zda jsou mobbingu a bossingu více vystaveni státní zaměstnanci nebo zaměstnanci soukromých firem. Dotazník obsahuje celkem 26 otázek, které jsou zaměřené na tři tématické okruhy – bossing, mobbing a prevence. Výsledky šetření budou vyhodnoceny slovně a některé v grafické podobě.

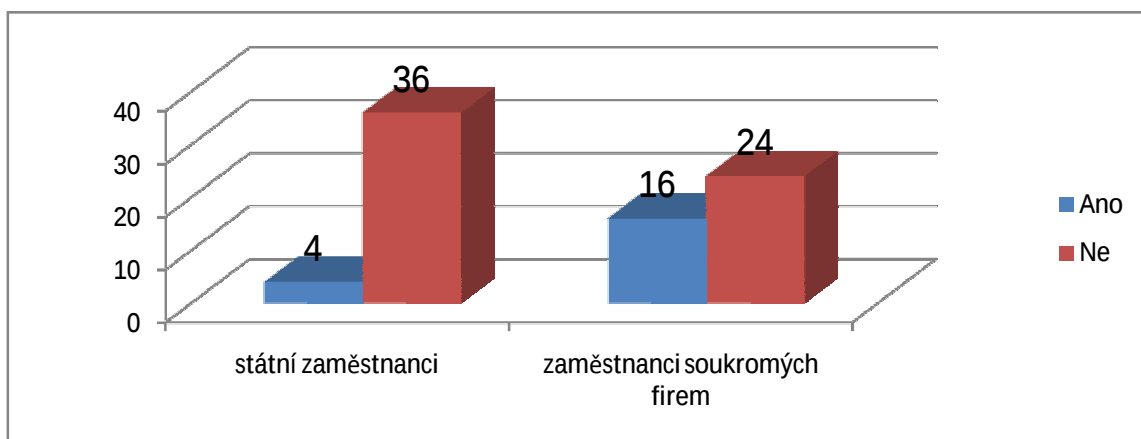
Výzkum nebyl prováděn jen u jedné sociální skupiny, ale jednalo se o respondenty obojího pohlaví, různých věkových skupin a vzdělání. Celkem se vyplnění dotazníků zúčastnilo 80 respondentů, z toho 36 mužů a 44 žen. Těchto 80 dotazovaných bylo rozděleno do tří věkových skupin. Věkovou skupinu do 29 let zastupovalo 21 dotazovaných, věkovou skupinu 30 až 45 let 31 dotazovaných a ve věkové skupině nad 45 let se vyplnění dotazníku zúčastnilo 28 osob. Pokud se týče vzdělání, nejvyšší počet zúčastněných byl se středoškolským vzděláním, celkem 39, dále 21 vyučených, 14 vysokoškoláků a 6 osob se základním vzděláním. Toto zjištění vyplynulo z prvních tří otázek dotazníkového šetření.

6. Vyhodnocení dotazníků

Úvodem vyhodnocení je třeba uvést, že dotazník byl vyplněn se 40 státními zaměstnanci a 40 zaměstnanci soukromých firem, což byla čtvrtá otázka z dotazníku.

Pátou otázkou dotazníků bylo, zda zaměstnanci dostávají úkoly, které považují hluboko pod úroveň svých dovedností. Zde se projevil velký rozdíl mezi státními zaměstnanci a zaměstnanci soukromých firem. Z výsledků vyplynulo, že státní zaměstnanci jsou vesměs spokojeni se svojí náplní práce. Tato odpovídá jejich pracovnímu zařazení a výši jejich dovedností. Pouze 4 ze 40 státních zaměstnanců nebyli spokojeni s úkoly, které jsou jim zadávány. Horší výsledek byl zaznamenán u zaměstnanců soukromých firem, kde 16 z nich uvedlo, že musí plnit úkoly, které neodpovídají jejich vzdělání a dovednostem.

Graf č. 1: Vyhodnocení páté otázky

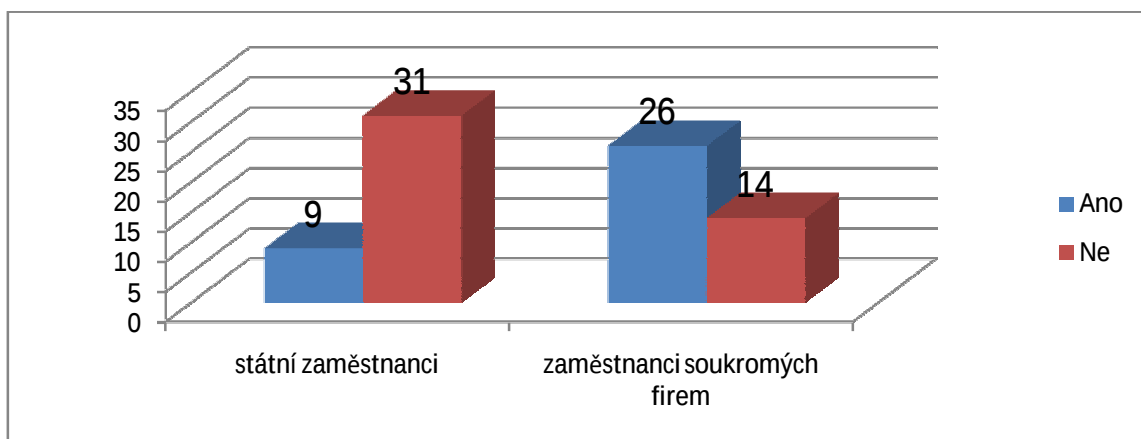


Zdroj: autor

Další dotaz, v pořadí šestý měl za úkol zjistit, zda se mezi zaměstnanci stává, že nedostávají žádné úkoly, zatímco ostatní kolegové jsou plně vytíženi. Všech 40 dotazovaných státních zaměstnanců uvedlo, že se jim toto na pracovišti nestává, že jejich pracovní vytížení je obdobné jako u kolegů. Stejný výsledek byl zjištěn i u zaměstnanců soukromých firem, kde je spokojeno se svým vytížením 39 zaměstnanců.

Velký rozdíl mezi státními zaměstnanci a zaměstnanci soukromých firem byl uveden u otázky číslo sedm, zda mají zaměstnanci pocit, že je jejich místo znevažováno a hodnoceno nevhodným způsobem. Zatímco u státních zaměstnanců uvedlo kladnou odpověď na tuto otázku pouze 9 zaměstnanců, u soukromých firem 26 zaměstnanců. Z toho vyplývá, že u soukromých firem je systém hodnocení závislý pouze na majiteli firmy, který hodnotí zaměstnance pouze podle dostupných finančních prostředků a až tak si zaměstnanců neváží. Ve státním sektoru je způsob odměňování zaměstnanců pevně stanoven dle tabulek, tzn., že každý v podstatě ví, jak je finančně hodnocen.

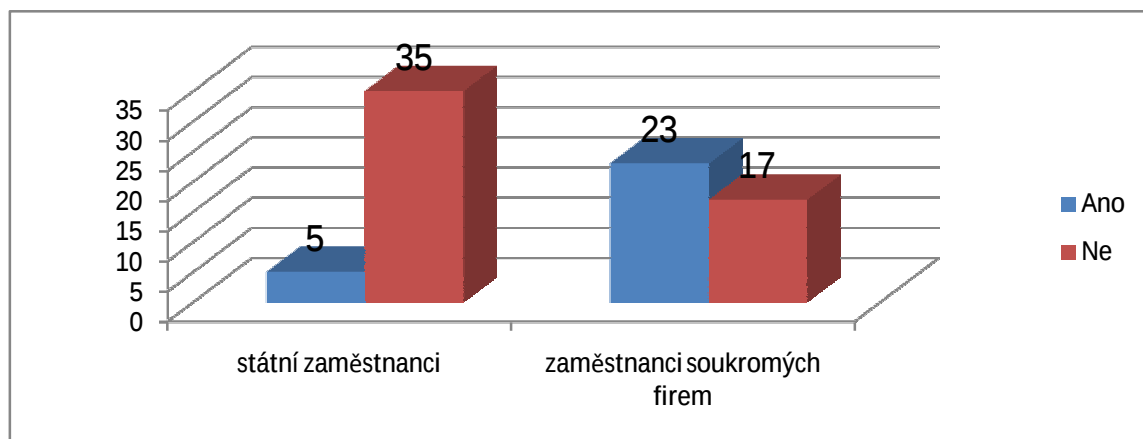
Graf č. 2: Vyhodnocení sedmé otázky



Zdroj: autor

Osmá otázka byla zaměstnancům položena ve znění, zda mají pocit, že jsou jejich pracovní rozhodnutí zpochybňována. Zde nastal opět velký rozdíl mezi pracovníky obou sektorů. U státních zaměstnanců pouze 5 z nich má pocit, že jsou jejich pracovní rozhodnutí zpochybňována. Vyplývá to z toho, jak už bylo naznačeno v předchozí otázce, že ve státním sektoru jsou nejen dána přesná pravidla odměňování, ale i přesně delegované pravomoci.

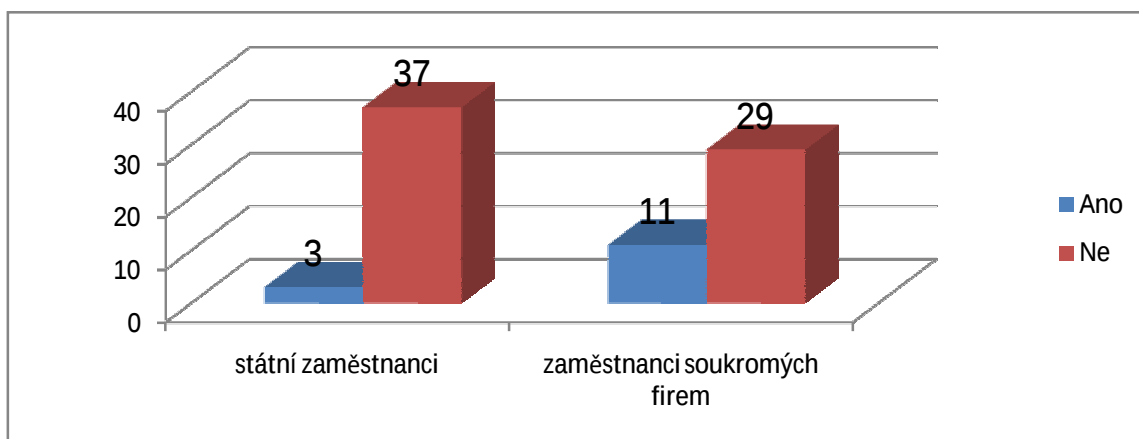
Graf č. 3: Vyhodnocení osmé otázky



Zdroj: autor

S předchozí otázkou korespondují i odpovědi na otázku devátou, která byla položena ve znění, zda mají zaměstnanci pocit, že k výkonu svého povolání mají méně informací od nadřízeného než jejich kolegové. Opět ve státní správě mají tento pocit pouze 3 zaměstnanci, vzhledem k tomu, že jak již bylo několikrát naznačeno, ve státních firmách je přesně stanoven řád toku informací. Zaměstnanci mají k dispozici velké množství příruček, zákonů a elektronických pomůcek (e-mailová pošta), kterými jsou jim veškeré informace zveřejňovány. U soukromých firem je počet nespokojených zaměstnanců o něco vyšší. Zde se jednalo o zaměstnance, s kterými je obtížnější komunikace vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky venkovních provozů (stavebnictví, řidiči).

Graf č. 4: Vyhodnocení deváté otázky



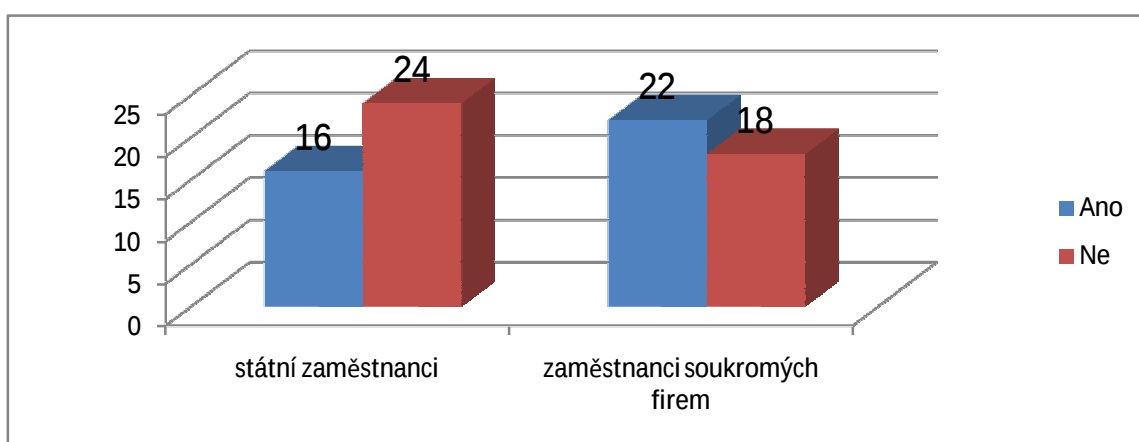
Zdroj: autor

V pořadí desátá otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci dostávají úkoly, které jsou jen těžko proveditelné. Valná většina zaměstnanců obou sektorů nedostává těžko proveditelné úkoly. U státních zaměstnanců je jejich počet 35, u zaměstnanců soukromých firem 30 ze 40.

Z odpovědí na jedenáctou otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že s nimi kolegové záměrně nekomunikují, vyplynulo, že tento pocit většinou nemají zaměstnanci obou sektorů.

Otázka číslo dvanáct, zda kolegové dělají vtipy na dotazovanou osobu, přinesla poměrně vyrovnané výsledky u obou kategorií zaměstnanců. U státních zaměstnanců 16 osob bylo terčem vtipů kolegů, 24 nikoli. V soukromých firmách 22 ano, 18 ne. Výsledek této otázky může být poněkud zkreslen tím, že se nemuselo jednat o vtipy, které by předznamenávaly výskyt mobbingu či bossingu na pracovišti.

Graf č. 5: Vyhodnocení dvanácté otázky

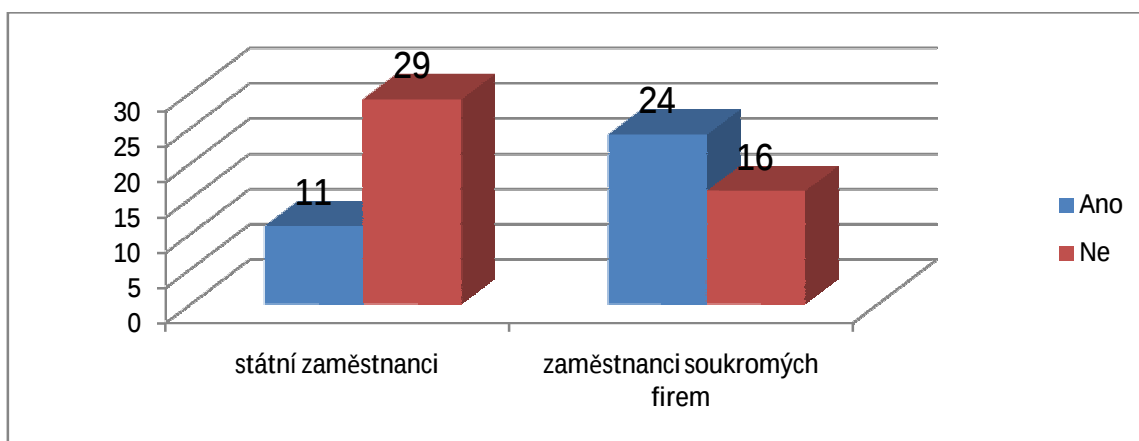


Zdroj: autor

Na otázku, zda jsou za Vašimi zády šířeny pomluvy, která byla v pořadí třináctá, odpovědělo 17 státních zaměstnanců, že ano, 23 zaměstnanců ne. V soukromém sektoru 13 ano, 27 ne. Zde se jasně ukázalo, že boj o pracovní místo a kariéru přináší pomluvy mezi obě skupiny sledovaných zaměstnanců. Navíc pomluvy jsou českým „národním sportem“.

Zatímco předchozí otázka byla hodně pocitová, otázka číslo čtrnáct – stává se Vám, že při vstupu do místnosti kolegové ztichnou – jasně ukazuje, že pracovní vztahy u zaměstnanců soukromých firem jsou mnohem horší než u státních zaměstnanců.

Graf č. 6: Vyhodnocení čtrnácté otázky



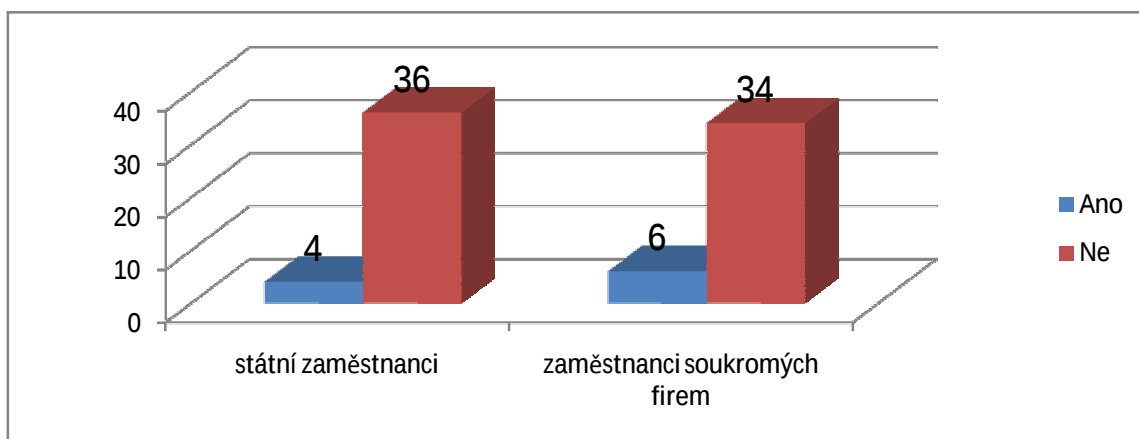
Zdroj: autor

S výhrůžnými telefonáty, které byly náplní patnácté otázky, se v podstatě ani jedna skupina zaměstnanců reálně nesetkala. Pouze 2 státní zaměstnanci uvedli, že byli nuceni čelit výhrůžným telefonátům.

U zaměstnanců soukromých firem se zaměstnanci mnohem více parodují a imitují, což je vidět z výsledků šestnácté otázky. Patnáct z nich se setkalo s parodováním či imitací své osoby, u státních zaměstnanců to bylo pouze 7 lidí.

Výsledky odpovědí na otázku číslo sedmnáct, zda se zaměstnancům stává, že jsou terčem nadávek či jinak znevažujících výrazů uvádí následující graf. Jak je z grafu patrné, s nadávkami či jinými znevažujícími výrazy se setkalo jen nepatrné množství všech zaměstnanců.

Graf č. 7: Vyhodnocení sedmnácté otázky



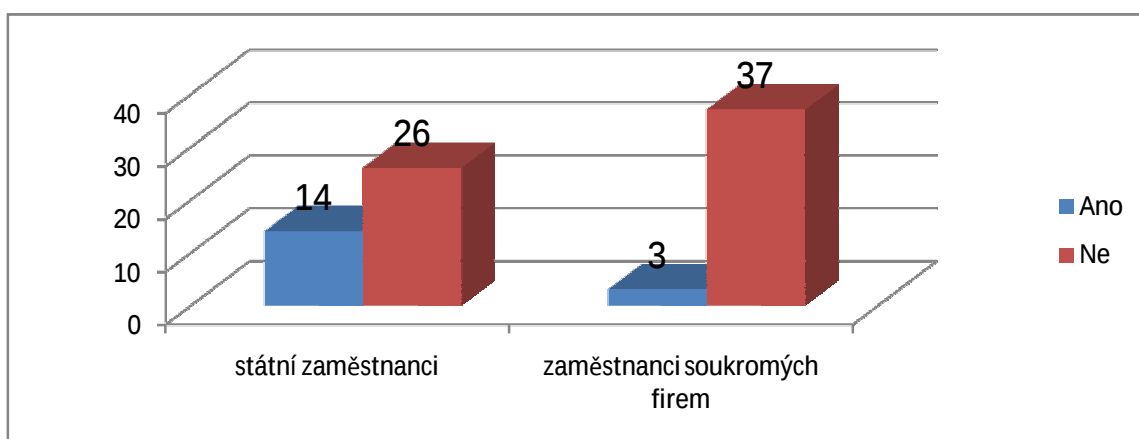
Zdroj: autor

Minimální výskyt sexuálního obtěžování na pracovišti byl zjištěn v odpovědích na otázku číslo osmnáct, přesto se u státních zaměstnanců vyskytly 3 případy sexuálního obtěžování, u zaměstnanců soukromých firem 2.

Zbývající otázky dotazníku byly zaměstnancům položeny za účelem zjištění, zda jejich zaměstnavatelé kladou důraz na prevenci v boji proti bossingu a mobbingu.

Z výsledků odpovědí na devatenáctou otázku dotazníku, která zjišťovala účast zaměstnanců na některých relaxačních technikách, je patrný rozdílný přístup mezi státním a soukromým sektorem. Školení relaxačních technik se zúčastnilo 14 ze 40 dotázaných státních zaměstnanců, zatímco u zaměstnanců soukromého sektoru dali kladnou odpověď pouze 3 zaměstnanci. Zde je vidět rozdílný přístup státních a soukromých firem k této otázce i chuť jednotlivých zaměstnanců se těchto školení zúčastňovat.

Graf č. 8: Vyhodnocení devatenácté otázky

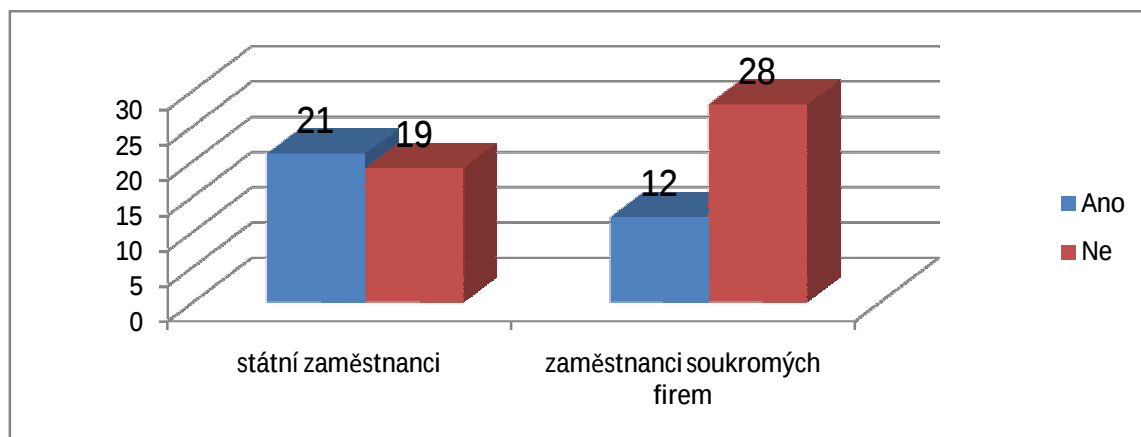


Zdroj: autor

Pro 8 ze 14 státních zaměstnanců, kteří se zúčastnili školení relaxačních technik, bylo toto školení přínosem. Přínosem bylo i pro všechny 3 zaměstnance soukromých firem, kteří se školení zúčastnili. Toto bylo zjištěno otázkou číslo dvacet.

Kurzy komunikačních dovedností jsou více propagovány ve státních podnicích, proto i kurzů komunikačních dovedností se zúčastnilo 21 státních zaměstnanců, oproti 12 zaměstnancům soukromých firem ze 40 dotazovaných. Toto bylo náplní dvacáté první otázky dotazníku.

Graf č. 9: Vyhodnocení dvacáté první otázky

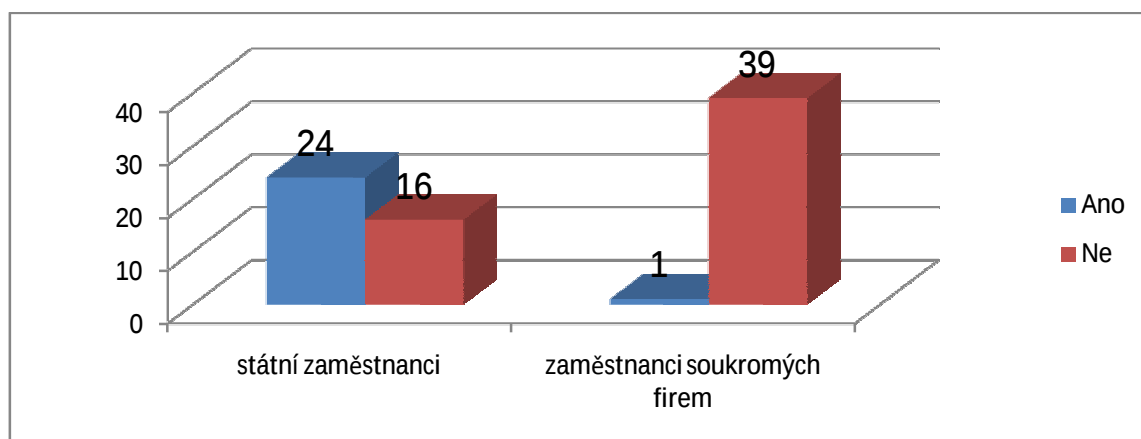


Zdroj: autor

Z 21 státních zaměstnanců, kteří se zúčastnili kurzu komunikačních dovedností, byl pro 18 z nich tento kurz přínosem. Z 12 zaměstnanců soukromých firem byl kurz přínosem pro 6 z nich. To vyplynulo z odpovědi na otázku číslo dvacet dva.

Otázka číslo 23 byla položena ve znění, zda mají zaměstnanci v zaměstnání využití supervize. Jak vyplývá z níže uvedeného grafu, ve státních podnicích je tento systém více zaveden, v soukromém sektoru nikoliv.

Graf č. 10: Vyhodnocení dvacáté třetí otázky



Zdroj: autor

Pro 12 z 24 kladných odpovědí ve státním sektoru je supervize přínosem. Rovněž jediný zaměstnanec soukromé firmy, který má možnost využít supervize, uvedl, že je pro něho přínosem. Na otázku dvacet pět a dvacet šest, které spolu úzce souvisí, nikdo služeb mediátora nevyužil.

7. Shrnutí

Dotazníkové šetření v písemné podobě proběhlo u 80 respondentů na území města Českých Budějovic a okolí. Čtyřicet dotazovaných respondentů bylo ze státních institucí a čtyřicet bylo zaměstnanci soukromých firem.

Dotazník obsahoval celkem 26 otázek, které byly zaměřené na 3 tematické okruhy – bossing, mobbing a prevenci. Výsledky šetření byly okomentovány a některé i graficky znázorněny v předchozí kapitole. První tři otázky z dotazníku nebyly zahrnuty do výzkumu, sloužily pouze k objasnění, u jakých sociálních skupin byl výzkum prováděn. Dále jejich obsahem bylo zjištění pohlaví respondentů, jejich věkových skupin a vzdělání. Čtvrtá otázka dotazníku, která byla jako první zařazena do výzkumu, nám dělí respondenty na státní zaměstnance a zaměstnance soukromých firem. Otázky číslo pět až deset měly za úkol zjistit výskyt bossingu na jednotlivých pracovištích. Z těchto šesti otázek bylo vyhodnoceno 240 odpovědí zaměstnanců státních firem a 240 odpovědí zaměstnanců soukromých firem. Bossing na pracovišti se vyskytl ve 26 případech u státních zaměstnanců a ve 214 nikoliv. Podstatně horší situace je u zaměstnanců soukromých firem. Zde byl uveden bossing v 87 případech, ve 153 nikoliv.

Působením mobbingu na pracovišti se zabývaly otázky číslo 11 až 18. To znamená, že bylo vyhodnocováno 320 odpovědí. Mobbing na pracovištích státních firem byl uveden v 68 případech, ve 252 ne. U zaměstnanců soukromých firem se mobbing objevil v 92 případech, ve 228 nikoliv.

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci soukromých firem se setkávají na pracovišti více jak s bossingem, tak s mobbingem.

Prokázalo se, že zaměstnanci státních organizací jsou více chráněni proti působení mobbingu i bossingu. Důvody, proč tomu tak je, byly již několikrát v této práci uvedeny. Jedná se hlavně o lepší strukturální členění vedoucích a jim podřízených pracovníků. Dalším důležitým faktorem je prevence, která byla náplní otázek číslo 19 až 26. Z odpovědí na tyto otázky jasně vyplynulo, že otázky prevence jsou mnohem lépe řešeny v oblasti státních podniků. Zde jsou zaměstnanci více vzděláváni a proškolení v otázkách komunikačních dovedností a používání relaxačních technik. Dále je ve státních podnicích více využívána pomoc nezávislého supervizora či mediátora. Vedoucí zaměstnanci a majitelé soukromých firem by se měli více soustředit na tuto oblast, aby se vyvarovali možným potížím na pracovištích. Samozřejmostí je, že i u státních firem by mělo docházet ke zdokonalování a dalšímu prohlubování těchto technik, aby případů konfliktů na pracovištích bylo co nejméně.

8. Příběhy z praxe

V následující kapitole bych Vás chtěl seznámit se dvěma příběhy, které s tímto tématem úzce souvisí. Oba příběhy mi vyprávěli náhodně respondenti při vyplňování dotazníků, které jsou součástí aplikační části této práce.

První příběh vypráví žena ze soukromé firmy, druhý příběh muž ze státní organizace.

8.1 Příběh první:

Z důvodu zrušení státního podniku jsem byla nucena skončit pracovní poměr ve firmě, kde jsem pracovala několik let. V této firmě jsem pracovala jako samostatná finanční a mzdová účetní. Mám mnoholetou praxi, takže najít si nové zaměstnání nebyl pro mě žádný problém. Nastoupila jsem do soukromé firmy, kde ředitel byl současně i majitelem firmy. V účtárně jsme byly čtyři ženy, každá dělala svoji část práce. Při nástupu jsem zjistila, že z firmy právě odešla hlavní účetní do důchodu. Jedna kolegyně z účtárny šla vykonávat její práci a já nastoupila do účtárny místo ní. Z počátku vypadalo všechno velmi dobře. Nová vedoucí měla menší zkušenosti a znalosti než já, z počátku jsem jí hodně věcí spojených s účetní agendou učila a vysvětlovala. Tento systém práce trval ve firmě zhruba půl roku. Vedoucí se zapracovala a v ten moment asi z důvodu strachu z mé konkurence začala proti mně intrikovat.

Z počátku jsem si toho vůbec nevšimla a nechápala. Vše začalo postupným zatajováním důležitých informací. Později začala vedoucí v práci zůstat po pracovní době a některé úkoly dělala tak, aby ji nikdo ze spolupracovníků neviděl. Já jsem měla kromě mzdové agendy a finančních věcí na starost i vymáhání pohledávek. V této činnosti se mi velmi dařilo a hodně mě i bavila. Majitel firmy moji práci uznával a byl spokojený. Stala se však jedna závažná věc. V době mé dovolené se veškeré podklady, spojené s agendou vymáhání pohledávek ztratily z mého stolu a nikdo nevěděl kam. Později jsem se od kolegyně z kanceláře dozvěděla, že v době mé nepřítomnosti přistihly vedoucí v mém stole. Dokonce zaslechly i rozhovor s majitelem, že kontrolovala moji práci a zjistila závažné nedostatky. Rovněž údajně pořád chvátám domů a je mi zatěžko věnovat práci navíc trochu volného času. Prý se nabídla majiteli, že agendu pohledávek vezme klidně za mě.

Po návratu z dovolené mi bylo majitelem sděleno, že vymáhání pohledávek s okamžitou platností předává vedoucí pracoviště. Zde mě hodně zarazil nezáměr kolegyně,

které pracovaly a ani nezvedly oči, natož aby řekly něco na mou obhajobu. Vše mi byly ochotné říct bez přítomnosti vedoucích a majitele. Mou velkou chybou bylo, že jsem nezašla za majitelem a křivdu si nechala pro sebe. Tímto špatným krokem jsem utvrdila vedoucí v tom, že jí lež prošla a začala si dovolovat čím dál víc. Začala jsem dostávat nesmyslné pracovní úkoly, a když jsem se bránila, dozvěděla jsem se, že jsem problémový pracovník, který si neustále na něco stěžuje. To vyhovovalo i kolegyním, protože když něco nechtěly dělat, měla jsem hned práci. Byly rády, že se v rámci pracovního kolektivu našel obětní beránek a ony mají od vedoucích klid. U mě se však začala projevovat nechuť k práci, již v neděli odpoledne jsem měla hrůzu z pondělka, a když jsem začala pociťovat i finanční újmu, bylo rozhodnuto.

Dnes již pět let pracuji v jiné firmě, kde je fajn kolektiv a spravedlivá vedoucí. V mém bývalém zaměstnání se do dneška vyměnilo již šest pracovníků. Není mi jenom jasné, že v mé bývalé firmě nikoho (majitele) neudivuje vysoká fluktuace zaměstnanců a důvody, které to způsobují.

8.2 Příběh druhý:

Je mi 26 let a státním zaměstnancem jsem již šestým rokem. Mám ukončené úplné středoškolské vzdělání. Po absolvování školy jsem nastoupil do svého prvního zaměstnání. Po seznámení s pracovními povinnostmi jsem začal pravidelně vykonávat své pracovní úkoly, které mi nařizovala pracovní smlouva.

Ze začátku bylo vše v pořádku a já jsem neměl žádný problém ani se svými kolegy, ani s nejbližším nadřízeným, bez problému jsem vycházel i s vedoucím. První problémy nastaly až po nástupu nového zaměstnance, který nastoupil zhruba tři roky po mně. Nový zaměstnanec si mě v krátké době vyhlédl jako oběť a začal mě ponižovat a urážet. Nejdříve mi při osobním kontaktu říkal do očí, že nic neumím a že dělám svoji práci špatně. Postupem času se ponižování a urážení stále stupňovalo. Z osobních útoků mezi čtyřma očima se stávaly útoky před zraky dalších mých kolegů a ostatních zaměstnanců. Docházelo ke stále většímu ponižování, urážení a zdůrazňování nedostatků. Nový zaměstnanec oplýval schopností nějak ovlivňovat mé kolegy, takže netrvalo dlouho a všichni se přidali na jeho stranu. Byl to velmi dobrý manipulátor. Jelikož jsem terénní pracovník, nemám tolik zkušeností s administrativní stránkou mé práce. Když jsem s tímto potřeboval pomoci a obrátil jsem se na ostatní kolegy, zjistil jsem, že tito jsou již ovlivněni

novým zaměstnancem. V mnoha případech mi pomoc odmítli. Dokonce jsem se setkal i s tím, že mi poradili úmyslně špatně, abych měl problémy u nadřízeného.

Postupem času byly mobberovi málo (a mobberem opravdu byl) slovní urážky a ponižování a uchýlil se i k tzv. „vtipným žertíkům“. Dostal se mi do mé osobní skříňky a sešil mi k sobě konce kalhot a košile. Poté s kolegy čekal na konec pracovní doby a všichni se při převlékání dobře bavili a uráželi mě. Někdy jsem měl oblečení a pracovní pomůcky přilepené vteřinovým lepidlem na vnitřní straně mé skříňky. Když jsem musel strávit pracovní dobu s mobberem, musel jsem každou hodinu kukat, abych upozornil, že uběhla další hodiny naší směny. Když jsem zapomněl nebo nekukal přesně, dostalo se mi slovních urážek a vyhrožování fyzickým napadením. Tento nátlak došel hodně daleko a já jsem nevěděl jak ho řešit. Šel jsem za vedoucím, kterému jsem se se svým problémem svěřil. Člověk, který v té době vykonával vedoucího, však nechtěl tento problém řešit a do organizace naší směny nechtěl zasahovat. Nebyl to člověk, který byl silným a dobrým vedoucím a nechtěl si v té době kvůli jednomu člověku znepřátelit ostatní podřízené. Z mé strany docházelo k čím dál častějším depresím, chodil jsem do práce s nechutí a začínal jsem dělat chyby, kterých jsem se dříve nedopouštěl. Tyto chyby mi pak byly vyčítány vedoucím před celým kolektivem. Čelil jsem v té době nátlaku jak ze strany mých kolegů, tak i ze strany vedoucího. Tato situace trvala dva roky. Byl jsem již rozhodnut, že ukončím pracovní poměr výpovědí a odejdu do jiného zaměstnání.

V době, kdy jsem byl stále ještě zaměstnaný, ale intenzivně jsem si hledal jinou práci, nastoupil nový směnový vedoucí, který byl hodně přísný, ale spravedlivý a během krátké doby si vytvořil značný respekt, jak u všech podřízených, tak i u přímého nadřízeného. Všichni zaměstnanci se začali zúčastňovat pravidelných porad. Nový vedoucí řešil na těchto poradách pracovní problémy a chtěl od svých podřízených slyšet i problémy, které jim v práci vadí. Aniž jsem se vedoucímu se svými problémy svěřil, začal sám od sebe nás všechny zaměstnance upozorňovat na problematiku vztahů na pracovišti a šikany. Jelikož se jedná o opravdu vnímavého vedoucího, který disponuje silnou autoritou, i bez mého stěžování rozpoznal, co se mezi mnou a mými kolegy děje. Dokázal tuto situaci vyřešit i na základě kázeňských trestů. Během několika měsíců si všichni zaměstnanci, kteří dříve sympatizovali s mobberem, začali opět všimnout své náplně práce. Mobberova činnost pomalu utichala, až skončila úplně. Situace na pracovišti se uklidnila natolik, že dnes jsem rád, že jsem vydržel a neodešel do jiného zaměstnání, protože práce, kterou vykonávám, mě opravdu baví.

8.3 Komentář k výše uvedeným příběhům

Zatímco v prvním příběhu se jednalo o příklad bossingu, druhý příběh vykazuje znaky mobbingu, hraničícího se šikanou. Typickým znakem bossingu v prvním příběhu je jeho počáteční skrytost. Násilí zpočátku nebylo vidět, neuvědomovala si ho tak ani oběť, natož její okolí. Ve skrytosti jednání byla obsažena i zákeřnost vedoucí, která nikdy nic neprojednávala s dotyčnou osobou, nýbrž vše řešila mimo dosah oběti s jejím nadřízeným.

Druhý příběh je typicky otevřeným mobbingem, který obsahoval i prvky šikany. Zde je zarážející i přístup kolektivu, který ač o věci věděl, nic neřešil a stranil nadřízenému.

V obou případech je také dobře patrný způsob, jakým se oběti s negativními vlivy na pracovišti vyrovnali. V prvním případě oběť útrapy neventilovala, vše řešila (či neřešila) mlčením a neřešené problémy nakonec vedly k jejímu odchodu z pracoviště. Druhá oběť byla ve své podstatě vytrvalejší, i když se rovněž aktivně nebránila, obrnila se trpělivostí a snášela útrapy. Nakonec mobbing díky tomu odezněl a oběť setrvala v práci, která ji bavila i nadále. Pravdou ale je, že druhé oběti velmi pomohla i situace s výměnou vedoucího.

9. Návrhy opatření a doporučení

Tabulka 1: Návrh opatření a doporučení

Návrhy opatření
1. Kolektivní smlouva
2. Podnikové krizové centrum
3. Styl podnikového řízení
4. Firemní zásady
5. Školení komunikačních dovedností
6. Mediacce
7. Supervize
8. Relaxační techniky
9. Anonymní dotazníky („kniha přání a stížností“)
10. Pomoc rodiny a známých

Zdroj: autor

ad1. Kolektivní smlouva by měla řešit zásady prevence proti mobbingu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V kolektivní smlouvě by měl být výslovně uveden zákaz dopouštět se mobbingu a povinnost bojovat proti němu. Obě strany podepisující kolektivní smlouvu se tímto vlastně zavazují bojovat proti následkům mobbingu a bossingu v rámci podniku. Každý pracovník musí mít možnost do kolektivní smlouvy nahlédnout, čímž je vlastně seznámen s ochranou před mobbingem. V kolektivní smlouvě je do bodu ochrany proti mobbingu potřeba zahrnout veškeré pracovníky včetně učňů a brigádníků. Také zde musí být výslovně uveden postup v případě, pokud některý zaměstnanec požádá o ochranu proti mobbingu. Poslední věcí kolektivní smlouvy musí být přesné uvedení doby platnosti této listiny.

ad2. Žádoucím opatřením ve větších podnicích je zřízení krizového centra nebo zřízení funkce zvláštního zmocněnce pro potírání mobbingu. Toto může být velmi dobrým opatřením ve velkých firmách s velkým počtem zaměstnanců. Samozřejmě v malé dílně či malém podniku do určitého počtu zaměstnanců je lepší problémy vyřešit osobně přímo s vedoucím či majitelem. Zmocněnec na mobbing ve velkých firmách se musí zabývat informacemi a osvětou na všech podnikových úrovních. To se může dít prostřednictvím podnikových shromáždění či kampaně na potírání mobbingu. Podnikové krizové centrum musí vést zkušený psycholog, lékař nebo pedagog s praxí v oboru psychologie práce. Musí

dobře znát podnik, ale nezastávat v něm odpovědné postavení, aby mohl vystupovat nejen proti mobberům, ale i proti vedení, které mobbing neřeší a nehrozilo mu přitom, že bude kritizován za neplnění pracovních povinností.

ad3. Styl podnikového řízení obsahuje základní postoje nadřízeného vůči podřízeným. Styl řízení charakterizuje chování vedoucího a prostředky řízení, které si zvolí. Obsahuje formy komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

- Autoritativní styl řízení – vedoucí s velkými pravomocemi, který rozhoduje bez podřízených. Ti jeho rozhodnutí bezchybně provádí a jsou podrobeni nepřetržité kontrole. Mezi nadřízeným a podřízenými existuje velký odstup. Tento styl hodně potírá vznik mobbingu, ale je tak přísný, že se zvyšuje míra fluktuace.
- Kooperativní styl řízení – vedoucí se soustřeďuje na optimální plnění úkolů a usiluje o co nejvyšší spokojenost zaměstnanců. Podřízení jsou partnery vedoucího a aktivně se podílejí na dosahování cílů. Při prosazování tohoto stylu se musí vedoucí vcítit do postoje podřízeného a jít příkladem.

ad4. Zásady spolupráce jsou důležité pro fungování každého podniku. Pokud jsou stanovena jasná pravidla, s kterými zaměstnanci souhlasí a která je motivují, vede to k úspěchu podniku jako celku. Interní zásady bývají často obsahem reklamních materiálů podniku, jedná se v podstatě o tzv. „podnikovou ústavu“.

ad5. Každý podnik by měl bojovat proti mobbingu i vhodně zvolenými školeními komunikačních dovedností. Měl by zajišťovat jak semináře pro vedoucí pracovníky, tak pro všechny ostatní zaměstnance. Semináře pro vedoucí pracovníky by měly být zaměřeny na zlepšování chování nadřízených k podřízeným a na vylepšování stylu řízení. K tomu existují specializované firmy, které vedou tyto tréninky komunikačních dovedností. Mají perfektně zpracované tréninky konfliktů a komunikace, které vedou k zamezení sporů. Semináře pro ostatní zaměstnance jsou dvojího typu. První typ se zaměřuje na zlepšení chování všech zaměstnanců, druhý typ na vyrovnání se s konfliktem. Cílem je naučit zaměstnance lépe vstřebat konflikt a naučit se, jak konflikty zvládat únosným způsobem.

ad6. Mediace je metoda řešení sporů pomocí třetí strany – mediátora. Pokud je firma dostatečně veliká a má na to finanční prostředky, měla by mít funkci mediátora ve svém rejstříku pracovních funkcí. Pokud je mediátor schopný, ušetří firmě velké množství

prostředků díky tomu, že dokáže zamezit soudnímu řešení konfliktů a zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Základem fungování mediátora je, že obě strany (jak mobber, tak oběť) k němu přicházejí dobrovolně a vytvářejí tak možnost pro slušné, rychlé a smírné řešení. Cílem mediace a mediátora je vytvořit vzájemně přijatelnou dohodu. Předností mediace je vyhnout se soudnímu sporu, menší finanční i časová nákladnost. Každá mediace musí být dobrovolná, jednání musí probíhat v neformálním a bezpečném prostředí, neboť informace jsou důvěrné. Mediátor musí být schopen snížit napětí, zlepšit vzájemné vztahy a vytvořit prostor pro budoucí spolupráci. Důležitou činností mediátora je kontrolovat vyřešený spor a jeho výsledek. Mediátor nesmí být ve sporu nějak zapleten ani angažován, nesmí rozhodovat o vině či nevině zúčastněných stran, je pouze manažerem jednání a má zájem na prospěchu všech zúčastněných.

ad7. Jedním z možností řešení problémů na pracovišti je použití supervizora, který se zabývá chodem firmy z hlediska možnosti vzniku mobbingu. Jedná se vlastně o vyšší formu kontroly, která má dopomoci určitému jedinci, týmu či organizaci rozpoznávat a naučit se vnímat vlastní práci a vztahy a nacházet nová řešení problematických situací.

ad8. Relaxačním technikám byla věnována celá jedna kapitola této práce. Doporučením pro firmy je jenom jejich důsledné využívání, neboť tyto slouží k psychickému i fyzickému oddechu zaměstnanců, což rovněž napomáhá snížení výskytu mobbingu či bossingu na pracovišti.

ad9. Pokud je vedení firmy ochotno se zabývat případným výskytem mobbingu či bossingu na pracovištích je dobré zřídit systém anonymních dotazníků pro všechny zaměstnance a vedoucí. Pokud jsou v dotaznících dobře zvoleny a formulovány otázky a možnosti odpovědí na ně, zkušený psycholog či pedagog, který funguje v podniku jako mediátor, z nich dokáže odhalit i vznikající výskyt mobbingu nebo bossingu na pracovišti.

ad10. Důležitou možností, jak vyřešit či alespoň zmírnit problém oběti mobbingu a bossingu je pomoc rodiny. Podstatou úspěchu je však to, aby někdo z rodiny poznal, že není něco v pořádku a dovedl o tom s obětí pohovořit. Je nutné od oběti zjistit všechny podrobnosti a navodit atmosféru důvěry a podpory. Jen v tom případě bude oběť ochotna spolupracovat. Pak je možnost tento problém v rámci rodiny vyřešit. V určitých případech může funkci rodiny nahradit i dobrý známý či kamarád. Rodina a příbuzní musí

vyhodnotit, zda známý nebude mít příznivější vliv na oběť než ona sama. Pokud oběť důvěřuje více známému či kamarádovi, musí rodina využít jeho služeb a snažit se vyřešit problém oběti cestou pomoci přes tyto osoby.

10. Závěr

Cílem této práce bylo poodhalit výskyt všech negativních jevů na pracovišti a poodhalit způsob vedení boje proti nim. Byla předložena různá doporučení a opatření, jak postupovat proti mobbingu. Jelikož se jedná o oblast velice rozsáhlou, nemohla být tato problematika obsažena vyčerpávajícím způsobem. Mobbing na pracovišti existuje a přesto je často přehlížen a ignorován. Důležité je zvládání těchto konfliktních situací jednáním s problémovými lidmi a předcházením je třeba využít toho, že některé konflikty otevírají nové možnosti a mohou vést k pozitivním změnám. Nikdo z nás nemůže říct, že se ho tento problém netýká. Psychický nátlak totiž neexistuje jenom v zaměstnání, může se objevit i v rámci rodiny či partnerství a týká se celé společnosti. Pokud se s ním někdo dosud nesetkal, může se to stát kdykoliv v budoucnu. Mobbing nikdy nezmizí sám od sebe. Pokud bude ve společnosti vládnout optimální pracovní klima, vznik mobbingu bude obtížnější. Mobbing se vyvine z mnoha konfliktů jen tam, kde se nechá věcem volný průběh. Důležitým způsobem obrany proti mobbingu je včasné rozpoznání a cílené zakročení proti němu.

Teoretická část této práce je zaměřena na typy negativních vlivů, rozebírá vznik bossingu, staffingu i mobbingu. Jejich průběh, vliv na postižené, na jejich celkový psychický a fyzický stav. Důležitou kapitolou této práce je prevence, způsob obrany proti výše uvedeným vlivům. Je velmi důležité vědět, jak se dá psychickému a fyzickému tlaku předcházet a jak zmírnit jeho následky. Je třeba porozumět mezilidským vztahům pro vypořádání se se všemi druhy konfliktů a zvládání sebe sama. V každém případě je velice důležité se neuzavírat do sebe, ale o vzniklém problému mluvit a svěřit se. Pokud se člověk zdokonalí v těchto dovednostech, získá důvěru sama v sebe a odhodlání neutíkat před konflikty. Na druhé straně je důležité tyto konflikty zbytečně nevyvolávat. Smyslem je nejen vlastní spokojenost, ale funkčnější pracovní tým a lepší výsledky všech lidí, kterých se problém mobbingu týkal.

Aplikační část této práce je vedena formou dotazníkového šetření. Jednotlivé dotazníky jsou vedeny tak, že zjišťují míru bossingu a mobbingu na pracovištích. Dále mají ukázat znalost prevence či obrany proti negativním jevům na jednotlivých pracovištích. Jsou rozděleny na dotazníky pro zaměstnance státních organizací a zaměstnance soukromých firem.

Psychický nátlak se dle aplikační části vyskytuje poměrně u velkého procenta zaměstnanců obou skupin. Dle mého zjištění se projevuje spíše mírnější formou mobbingu a bossingu. Ve valné většině případů se nejedná přímo o typický mobbing či bossing, ale

spíše o chybějící manažerské schopnosti vedoucích pracovníků, neschopnost či neochotu vzájemné komunikace jednotlivých zaměstnanců a špatnou ekonomickou situaci současné české společnosti.

Výsledky aplikační části se potvrdila má hypotéza, že mobbingem či bossingem na pracovišti jsou více ohroženi zaměstnanci soukromých firem. Státní zaměstnanci jsou totiž více informováni o možných nebezpečích na pracovišti. Tuto problematiku u státních zaměstnanců řeší pravidelné porady, školení a etický kodex, s kterým je každý státní zaměstnanec seznámen. Navíc mezi státní zaměstnance patří i bezpečnostní složky, jejichž znalost následků této problematiky je dána právní úpravou.

Závěrem bych chtěl říci, že mobbeři existovali již v dávné historii, existují i dnes a budou existovat i v budoucnosti v každém pracovním procesu. Je jen na každém pracovníkovi samotném, jak se k negativním jevům dokáže postavit a jak se on sám, či firma dokáže těmto jevům bránit. Možnosti a způsoby nastínila tato práce. Důležité je zaměřit se již na výchovu dětí od útlého věku, aby z nich nevyrůstali mobbeři či lidé, kteří nejsou ochotni pomoci druhému. Pouze legislativa tento problém nevyřeší.

Cílem společnosti by mělo být motto: Chovejte se k ostatním lidem tak, jak si přejete, aby se oni chovali k vám.

Bakalářskou prací bylo zjištění a popsání, na jakých pracovištích jsou negativní jevy více rozšířeny. Byla navržena opatření v oblasti prevence a obrany proti mobbingu a bossingu.

Tímto byl naplněn cíl této práce.

11. Seznam literatury

- BEŇO, Pavel, *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice:ERA, 2003. 184 s. ISBN 80-86517-34-9.
- EDMÜLLER, Andrea, WILHELM, Thomas. *Nenechte sebou manipulovat!* Praha:Grada Publishing,2003. 112 s. ISBN 80-247-0410-2.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Praha:Grada Publishing,2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.
- HOLÁ, Lenka. *Mediace – způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha:Grada Publishing,2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.
- KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Praha:Portál, 2001. 256 s. ISBN 80-7178-513-X.
- KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- MAREWA, Al. *Nenechte si ubližovat*. Praha:Portál, 2002. 264 s. ISBN 80-7178-510-5.
- NAZARE - AGA, Isabelle, *Nenechte sebou manipulovat*. Praha:Portál, 1999. 264 s. ISBN 80-7178-256-4.
- NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra, *Sám sobě psychologem*. Praha:Grada Publishing,2003. 220 s. ISBN 80-247-0606-7.
- NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha:Grada Publishing,2010. 192 s. ISBN 978-80-247-2956-5.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou:Mobbing - skrytá hrozba*. Praha:Grada Publishing,2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- ústavní zákon** č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění novel
- zákon** č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění novel
- zákon** č. 198/2009 Sb., zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
- zákon** č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
- zákon** č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění novel
- zákon** č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění novel

Seznam grafů

Graf č. 1: Vyhodnocení páté otázky.....	42
Graf č. 2: Vyhodnocení sedmé otázky	42
Graf č. 3: Vyhodnocení osmé otázky.....	43
Graf č. 4: Vyhodnocení deváté otázky.....	44
Graf č. 5: Vyhodnocení dvanácté otázky	44
Graf č. 6: Vyhodnocení čtrnácté otázky.....	45
Graf č. 7: Vyhodnocení sedmnácté otázky.....	46
Graf č. 8: Vyhodnocení devatenácté otázky.....	46
Graf č. 9: Vyhodnocení dvacáté první otázky	47
Graf č. 10: Vyhodnocení dvacáté třetí otázky	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Návrh opatření a doporučení.....	53
---	----

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	
---------------------	--

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Jmenuji se Petr Mareš a jsem studentem Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Šikana na pracovišti – mobbing, bossing. Dotazník zkoumá míru šikany na Vašem pracovišti. V souvislosti s tím bych Vás rád požádal o pomoc v podobě vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je anonymní a shromážděná data budou využita výhradně pro zpracování této bakalářské práce. V žádném případě nemůže být zneužit proti Vám. Předem velice děkuji za Váš čas a ochotu.

Základní údaje:

1. Jakého jste pohlaví?

- a) Muž ☐
- b) Žena ☐

2. Kolik Vám je let?

- a) Do 29 let ☐
- b) 30-45 let ☐
- c) Nad 45 let ☐

3. Jaké je Vaše současné vzdělání?

- a) Základní ☐
- b) Vyučen ☐
- c) SŠ ☐
- d) VŠ ☐

4. Kde pracujete?

- a) Ve státním podniku, státní správě ☐
- b) U soukromého podnikatele ☐

5. Dostáváte úkoly, které považujete hluboko pod úrovní Vašich dovedností?

☐ ano ☐ ne

6. Stává se Vám, že nedostáváte žádné pracovní úkoly, zatímco kolegové jsou vytíženi?

☐ ano ☐ ne

7. Máte pocit, že je Vaše místo znevažováno a hodnoceno nevhodným způsobem?

☐ ano ☐ ne

8. Míváte pocit, že jsou Vaše pracovní rozhodnutí zpochybňována?

☐ ano ☐ ne

9. Máte pocit, že k výkonu svého povolání máte méně informací od nadřízeného než Vaši kolegové?

☐ ano ☐ ne

10. Dostáváte pracovní úkoly, které jsou jen těžko proveditelné?

☐ ano ☐ ne

11. Míváte pocit, že kolegové s Vámi záměrně nekomunikují?

☐ ano ☐ ne

12. Stává se Vám, že kolegové dělají vtipy na Vaši osobu?

☐ ano ☐ ne

13. Jsou za Vašimi zády o Vás šířeny pomluvy?

☐ ano ☐ ne

14. Stává se Vám, že při vstupu do místnosti kolegové ztichnou?

☐ ano ☐ ne

15. Máte výhrušné telefonáty?

☐ ano ☐ ne

16. Stává se Vám, že Vás kolegové parodují, imitují?

☐ ano ☐ ne

17. Stává se Vám, že jste terčem nadávek či jinak znevažujících výrazů?

☐ ano ☐ ne

18. Bylo vůči Vaší osobě praktikováno sexuální obtěžování na pracovišti?

☐ ano ☐ ne

19. Byl/a jste aktivním účastníkem některých relaxačních technik?

☐ ano ☐ ne

20. Pokud ano, byla pro Vás relaxační technika přínosem?

☐ ano ☐ ne

21. Zúčastnil/a jste se kurzu na komunikační dovednosti?

☐ ano ☐ ne

22. Pokud ano, byl kurz pro Vaše komunikační dovednosti přínosem?

☐ ano ☐ ne

23. Máte v zaměstnání možnost využití supervize?

☐ ano ☐ ne

24. Pokud ano, je pro Vás supervize přínosem?

☐ ano ☐ ne

25. Využil/a jste již služeb mediátora?

☐ ano ☐ ne

26. Pokud ano, byla pro Vás mediace přínosem?

☐ ano ☐ ne