

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno 2009

Miroslava Koudarová

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

Mobbing, bossing – předcházení a řešení šikany na pracovišti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

Prof. PhDr. Kohoutek Rudolf, CSc.

Vypracovala:

Miroslava Koudarová

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „, Mobbing, bossing – předcházení a řešení šikany na pracovišti“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 1. března 2009

Miroslava Koudarová

Poděkování

Děkuji panu prof. PhDr. Rudolfu Kohoutkovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a rady při zpracování bakalářské práce.

Současně bych chtěla ocenit trpělivost mého manžela Ivana, který je mojí velkou oporou nejen při studiu.

Miroslava Koudarová

OBSAH

ÚVOD	3
I. TEORETICKÁ ČÁST	5
1. Formy teroru na pracovišti a jeho typický průběh	5
1.1. Mobbing, bossing	5
1.2. Místo	8
1.3. Oběť	8
1.4. Agresor	9
1.5. Důvody	10
1.6. Průběh	11
1.7. Důsledky	14
2. Řešení situace	16
2.1. Pacifikace agresora	16
2.2. Pomoc oběti	16
2.3. „Zkulturnění“ pracovního prostředí	17
3. Předcházení mobbingu, bossingu	18
II. PRAKTICKÁ ČÁST	21
4. Empirický výzkum	21
4.1. Cíl a výzkumné otázky	21
4.2. Výzkumná metoda a výzkumný vzorek	21
4.3. Průběh výzkumu	21
5. Výsledky výzkumu	22
5.1. Vyhodnocení a interpretace dat	22
5.2. Tabulkové a grafické vyjádření výsledků výzkumu	23
5.3. Srovnání s výsledky obdobných výzkumů a způsoby řešení ve světě	28

III. ZÁVĚRY PRO SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKOU TEORII A PRAXI	30
ZÁVĚR	37
Resumé	38
Anotace	38
Klíčová slova	38
Seznam literatury	39
IV. PŘÍLOHY	

ÚVOD

Pojem lidská společnost je jedním z nejobecnějších a nejneurčitějších pojmů, a to jak z obecného hlediska, tak z pohledu sociálních věd, filozofie nebo práva. V širším slova smyslu znamená souhrn všech sociálně žijících lidských bytostí na zemi, v užším smyslu souhrn v určitém prostoru sdruženě žijících nebo přechodně na určitém místě shromážděných lidí (Ottova encyklopedie).

Jednou ze společností shromážděných na určitém místě za určitým účelem je pracovní kolektiv. Tato skupina lidí bývá obvykle různorodá, lidé se tu nesdružují z důvodu společných zájmů, vzájemného přátelství, se shodným náboženským či politickým přesvědčením. Každý z nich může mít jiné morální hodnoty, prošel jinou výchovou. Tito lidé pak společně tráví velkou část dne. A je jen na jednom každém z nich, jakým způsobem se k sobě budou chovat a jak spolu budou vycházet. Někteří z nich se mohou vzájemně obohacovat, stanou se nejen kolegy, ale i přáteli. Ovšem ne vždy si rozumíme i s našimi nejbližšími, jak by to potom mohlo fungovat mezi víceméně cizími lidmi. Proto je naprosto normální, že mezi lidmi vznikají konflikty, vždy tu byly, jsou a budou. Pokud je ochota je řešit, je vše v pořádku. Ne vždy je to pravdou, stále častěji naopak dochází ke konfliktům záměrně vytvářeným, dlouhodobým, se snahou co nejvíce znepříjemnit život kolegovi, podřízenému. Jedná se o jevy poškozující pracovní prostředí, snižující produktivitu práce, znevažující osobnost jedince. Vztahy na pracovišti provázené popsanými jevy člověka deptají, ničí, mohou mu ublížit nejen krátkodobě, ale na celý život. Otázka mobbingu a bossingu není nová, jen se o ní doposud příliš nemluvilo a i dnes je známá spíše po teoretické rovině.

Pracuji jako personalistka ve velké společnosti a starost o zaměstnance pro mne neznamená jen vyplnění formulářů a spočítání výplaty. Prosperita a výsledky firmy jsou závislé na lidech a jen zdravé pracovní prostředí může zajistit dobré pracovní výkony. Dobře vím, že nikdo není dokonalý a problémy mezi zaměstnanci existují v každé společnosti, tedy i v té naší. Proto jsem si jako téma bakalářské práce vybrala to, co je mi blízké, co se týká mé profese a hlavně co je podle mne třeba řešit. Chtěla bych se zabývat faktory vyvolávajícími šikanu na pracovišti a způsoby, jak tyto problémy nejen řešit, ale i jim předcházet. Inspiraci pro návody na řešení konfliktů na pracovišti chci získat z praktických zkušeností ze zahraničí, z odborné literatury, ale také z konkrétních případů a z konzultací se svými profesními kolegy.

Cílem mojí práce je tedy potvrdit, že údaje o mobbingu a bossingu nejsou jen čísla na papíře, ale skuteční lidé. Dále najít a popsat všechny dostupné možnosti řešení, poskytnout jakýsi návod pro terorizované zaměstnance.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Formy teroru na pracovišti a jeho typický průběh

1.1 Mobbing, bossing

Negativní jevy a vztahy ve škole nebo v armádě popisované slovem šikana se na pracovištích označují slůvkem mobbing. Jedná se o slovo anglického původu „to mob“, které má mnoho různých významů, ve slovníku najdeme slova dotírat, napadnout, ale také chátra, lůza .. V podstatě tedy popisuje jednu jedinou věc. A to jsou projevy negativního chování mezi lidmi, v tomto případě vztažené na pracoviště. Jedná se o znepríjemňování života kolegům na pracovišti, obvykle prováděné rafinovanou, zákeřnou, skrytou formou. Konkrétní osoba cílevědomě, systematicky a dlouhodobě intrikuje za účelem poškození jiné osoby či více osob. Toto jednání má za cíl znevážení postiženého, poškození jeho pověsti, snížení jeho sebevědomí, sebeúcty. Vyznačuje se sociálními a psychosomatickými následky, důsledkem bývá i vysoký stupeň existenčního ohrožení. Na rozdíl od šikany, jejímž cílem je okamžité ponížení a používá primitivnějších metod, u mobbingu se jedná o záležitost dlouhodobou, rafinovanou. V průběhu psychoteroru se agresor stává stále agresivnější a týraný pracovník depresivnější. Ostatní kolegové se obvykle drží stranou, důvodem může být zbabělost, lhostejnost, sobectví.

Být obětí znamená být vystaven sociálnímu stresu, vyčleněn z kolektivu na pracovišti, následovat mohou zdravotní obtíže, problémy ve vztazích mimo pracoviště.

Výraz mobbing nebyl původně používán ve stejném významu jako dnes, ale rakouský zoolog, zakladatel etologie Konrad Lorenz jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce, chování zvířat bránící své teritorium. Mobbingem je v tomto případě útok domovské smečky na vetřelce za účelem vyhnat jej ze svého území. V sedmdesátých letech minulého století pak výraz mobbing použil německý autor Peter Paul Heinemann k popisu agresivního chování dětí.

Spouštěcím momentem mobbingu je konflikt mezi pracovníky. Profesor Jaro Křivohlavý (2008)¹ definuje konflikt následovně: „V podstatě jde o vyjádření současného simultánního

¹ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6, s. 17

nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“

Ne každý konflikt ale označujeme jako mobbing. Jsou stanovena kritéria, která musí být splněna, abychom mohli mluvit o mobbingu. Jako jeden z prvních se mobbingem zabýval a také ho pojmenoval švédský psycholog německého původu profesor Heinz Leymann. Během své praxe se zabýval vztahovými problémy na pracovišti a zjistil, že podobné chování jako popisuje K. Lorenz u zvířat, se objevuje také u lidí. Za mobbing lze podle něj označit negativní chování páchané jednotlivcem či skupinou osob vůči jinému člověku, a to po dobu minimálně půl roku a alespoň jedenkrát týdně. Leymanova definice mobbingu říká (P. Beňo, 2003)², že se jedná o: „negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více jiných osob), velmi často přetrvávající po delší dobu a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti,“ jinak řečeno jde o „psychologický útisk v zaměstnání zahrnující nepřátelskou a neetickou komunikaci zaměřenou systematicky jednou nebo více osobami na někoho, kdo je v důsledku takového útoku dotlačen do defenzivní pozice.“ Dalším příkladem definice mobbingu může být ta od H. J. Kratze (2005)³ „Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“ Existují další definice od dalších odborníků, ale všechny nám říkají totéž, mobbingem je označováno týrán jedince jeho kolegou, případně více kolegy na jejich pracovišti.

Synonymem mobbingu je označení bullying, což je pojem odvozen ze slova bully, tedy brutální člověk, tyran, hulvát. Tento výraz je používán v anglosaských zemích.

V Americe se pak pro šikanu na pracovišti používá výraz employee abuse.

² BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9, s. 9

³ KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, s. 16

O bossing se jedná tehdy, přichází-li šikana od nadřízeného pracovníka. Bossing se může projevat poněkud razantněji než mobbing, protože vedoucí pracovník má jiné možnosti a pravomoci než stejně postavení kolegové v případě mobbingu. Jedná se obvykle o zneužívání moci nadřízeného. Také důvody jsou poněkud jiné, nadřízený se může bát konkurence ze strany úspěšného a schopného pracovníka, projevuje svou averzi vůči konkrétnímu jedinci nebo chce jen dokázat, kdo je šéfem. Může mít strach ze ztráty kontroly nad svými podřízenými a proto preventivně nastolí atmosféru strachu a teroru. Bossing může být také vyvolán tlakem na vedoucího ze strany jeho vlastních nadřízených, následně pak ventiluje svoje problémy na podřízené. Vedoucí pracovník má usnadněnou pozici pro týrání podřízeného již svými pravomocemi. Bossing se projevuje zadáváním nesmyslných úkolů, buď jsou nepřiměřeně obtížné či naopak vůbec neodpovídají odborné kvalifikaci pracovníka. Pouze tomuto zaměstnanci je neustále kontrolována docházka, čas strávený na obědě, mimo kancelář. Není mu umožněno čerpat dovolenou tehdy, kdy by chtěl a potřeboval.

V případě bossingu může být situace a její řešení daleko složitější než u mobbingu, člověk má strach se postavit nadřízenému, který má obvykle navrch a vzhledem k tomu, jak je obtížné sehnat zaměstnání, bude spousta lidí raději mlčet. Pokud je navíc nadřízený i majitelem firmy, zůstává jako řešení pouze změna zaměstnání nebo soudní spor.

Mobbing i bossing může mít také charakter sexuálního obtěžování. Jedná se o jakékoli chování se sexuálním podtextem, které jedinec vnímá jako urážlivé nebo ponižující. Mohou to být nevhodné doteky, gesta, dvojsmyslné poznámky, zasílání textů nebo obrázků s pornografickým obsahem. Tímto způsobem jsou ve většině případů obtěžovány ženy.

Existuje několik dalších forem teroru na pracovišti (Beňo, 2003)⁴:

- staffing - útoky vedené podřízenými vůči nadřízenému za účelem zlikvidovat jeho osobně, vedení firmy či celou firmu
- defaming – pomluvy, znevažování, může být použito proti jedinci, ale také proti celé skupině nebo firmě, což může mít za následek i její likvidaci

⁴ BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9, s. 42

- chairing – boj o „křeslo“, probíhá mezi vedoucími pracovníky za využití možností, které mezi řadovými pracovníky nejsou běžné ani možné
- stalking – telefonní teror, výhrůžky, pronásledování

Tato forma teroru je v České republice v poslední době horkým tématem. Bylo medializováno několik případů pronásledování, které skončily vraždou oběti. Stalking je jednou z novinek v novém trestním zákoníku, který byl schválen v lednu letošního roku a nabude účinnosti v roce 2010. Za nebezpečné pronásledování bude možné uvalit trest až do výše tří let odnětí svobody.

Co se týče rozšíření podle typu šikany, je nejčastější mezi stejně postavenými kolegy, a to ve 44 %, následuje bossing, 37 % a staffing v 9 %, společně se na mobbingu podílejí podřízení s nadřízeným v 10% (Beňo, 2003).⁵

1.2 Místo

Jak už bylo řečeno, mobbing i bossing se odehrává v zaměstnání, na pracovišti. Je samozřejmé, že musí existovat určitý kolektiv, tedy minimálně dvě osoby. Častější bývá výskyt šikany na pracovišti ve velkých firmách. A to především na pracovištích, kde na stejných nebo odpovídajících pozicích pracuje větší množství lidí.

Z již provedených výzkumů vyplývá, že mezi více ohrožená pracoviště patří odvětví zdravotnictví, bankovní sféra, státní správa.

1.3 Oběť

Oběť mobbingu se nedá přesně specifikovat. V podstatě se jí může stát každý z pracovního kolektivu. Obětí se stávají muži i ženy různých věkových kategorií, pracovníci v různých funkcích a v různém postavení. To, jestli se někdo dostane do role oběti, závisí mimo jiné na jeho sebevědomí, schopnosti řešit konflikty, vyrovnávat se se stresem, důležité je také jeho osobní zázemí. Stejně tak má význam i existenční zajištění, kvalifikace, cena na trhu práce.

⁵ BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9, s. 64

Častěji je obětí uzavřený, osamocený člověk. Nemá osobní zázemí, jiný kolektiv, kde by mohl najít pomoc a radu.

Snadnou obětí je pracovník existenčně závislý na dané místě.

Častou obětí může být také úspěšný a schopný pracovník, který ohrožuje pozice ostatních.

Nebo i ten, který nemá ambice být lepší než ostatní, jen je prostě svědomitější, pečlivější, odpovědnější.

Další obětí se může stát člověk odlišný od ostatních. Nezapadá mezi ostatní svým věkem, pohlavím, vzezřením, náboženským nebo politickým přesvědčením.

Nebo kolektiv pracovníků nepřijme nového zaměstnance, a to z nejrůznějších důvodů.

1.4 Agresor

Agresora označujeme slovem mobber – ten co mobbuje. Tento pachatel využívá jakoukoli situaci k psychickému teroru, případně si vhodné situace sám vytváří. Vyhledává nové a rafinovanější metody, které by jeho oběť mohly poškodit. Současně se obvykle snaží najít mezi ostatními pracovníky spojence, manipuluje své okolí ke své potřebě a prospěchu.

Agresor se může uchýlovat k násilí fyzickému, slovnímu či symbolickému.

Rozlišujeme různé typy agresorů.

- Neprůhlednějším a nejčitelnějším je primitivní, až brutální typ agresora. Jeho chování se dá v podstatě očekávat, oběti i okolí dává své záměry jasně najevo.
- Druhým typem agresorů jsou slušní jedinci, kteří s okolím nemají problémy. Ale dokáží jednat velice impulsivně a nepřiměřeně situaci, reakce okolí obvykle nebývá jednoznačně negativní, vzhledem k jeho běžně normálnímu chování se excesy obvykle zlehčují.
- Nejvíce nebezpeční jsou ti, u kterých žádnou agresi nečekáme. Jedná se o oblíbené kolegy, kteří v pracovním kolektivu vystupují přátelsky, pracovní výsledky mají také dobré a žádné problémy od nich nikdo nečeká. Tento typ pak bývá velice těžko odhalitelný.

B. Huberová (1995)⁶ používá následující dělení:

- Strůjci – vymyšlejí způsoby týrání
- Náhodní pachatelé – z bezvýznamného konfliktu se vyvine boj
- Spoluúčastníci – buď podporují mobbera nebo se tváří, že problémová situace neexistuje

1.5 Důvody

Před více než dvěma stoletími napsal ekonom Adam Smith knihu *Bohatství národů*, ve které říká, že „své postavení nezakládáme na altruismu, ale na sobectví“. Sobectví tedy není jen špatná vlastnost, ale stává se součástí společenských poměrů. Naplňování lidských tužeb a přání pak vede k jednání, které není zcela v souladu s morálkou.

Dnešní společnost se stále více orientuje na materiální stránky života. S tím souvisí snaha o prosazení se v pracovním procesu, touha po kariéře, po úspěchu, vše se zaměřuje na výkon jak společností tak jednotlivců. Ne vždy dokáže vyniknout jedinec pouze svými pracovními kvalitami a proto chce prokázat svoji výjimečnost a jedinečnost na úkor ostatních.

Stejně tak může být mobbing či bossing spuštěn tlakem na zvyšování výkonnosti, snižování nákladů, hrozbou propouštění. Atmosféra na pracovišti je v takových případech poznamenaná stresovými podmínkami, zaměstnanci pracují pod tlakem existenční nejistoty.

Dalším důvodem bývá antipatie vůči jedinci, která může vyplývat z jeho fyzické odlišnosti, příslušnosti k náboženské nebo politické skupině.

Nebo se agresor pouze nudí a dává průchod svému někdy i sadistickému chování jen pro své pobavení, případně i pro pobavení svých kolegů. Případně si jedinec kompenzuje svoje pocity méněcennosti, neúspěchy v práci i soukromí, dává průchod svojí závisti vůči jinému.

Dlouhodobé pracovní přetížení, změna pracoviště, kolegů, šéfa, změna ve vedení celého podniku, to vše může být předpokladem pro vznik šikany na pracovišti.

V neposlední řadě jsou příčinami mobbingu a bossingu špatně nastavená firemní kultura, nízká úroveň etiky na pracovišti, nesprávný styl řízení, nedostatečná kvalifikace řídicích pracovníků, nedostatek tolerance.

⁶ HUBER, B.: *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4, s. 23

Cílem mobbingu je udržení vlastní pracovní pozice nebo její zvýšení, získání postupu na úkor ostatních.

Nejčastější příčiny mobbingu lze obecně shrnout do několika bodů (M.Vargová, 2003)⁷:

- Nízká schopnost vyrovnat se s konfliktem
- Nedostatek tolerance
- Strach před ztrátou zaměstnání
- Závist a konkurenční vztahy
- Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů
- Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí
- Firemní kultura s nízkou úrovní etiky
- Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách

1.6 Průběh

Začátkem šikany na pracovišti bývá většinou nějaký konflikt, případně antipatie mezi pracovníky.

Mobbující se obvykle snaží o poškození oběti po stránce sociálních vztahů, tzn. omezit, znemožnit, zneprůjemnit jeho vztahy s ostatními na pracovišti, tedy postiženého pracovníka izolovat. Mobbování většinou začíná pomluvami, schválnostmi, upozorňováním na chyby pracovníka. Jakýkoli problém se neustále přetřásá, neúměrně se zveličuje, opakovaně se připomíná, znevažují se pracovní schopnosti a výkony. V neposlední řadě se jedná i o poškozování soukromí. Protože agrese neprobíhá otevřeně, ale skrytě, není vždy jednoduché odhalit ji v počátcích. Proto se obvykle projeví tehdy, kdy je oběť natolik stresovaná, že reaguje neobvyklými způsoby.

⁷ VARGOVÁ, M.: *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Bezpečná práce, 2003, ročník 34

V průběhu mobbingu dochází k tzv. viktimizaci jedince (victim – z angličtiny – oběť), která má několik fází:⁸

- Primární viktimizace – finanční a emocionální újma oběti
- Sekundární viktimizace – špatná reakce kolektivu pracovníků i vedení firmy, oběť ztrácí sebedůvěru, zažívá pocity nespravedlnosti, ponížení
- Terciální viktimizace - u oběti začínají psychické problémy, objevují se i potíže fyzické

Průběh mobbingu lze rozdělit do několika etap, toto dělení používá většina autorů zabývajících se mobbingem, například H. J. Kratz (2005)⁹, B. Huberová (1995)¹⁰:

1. Konflikty

Mezi zaměstnanci dochází ke konfliktu, který není vyřešen. Právě v tu chvíli může být zaseto počáteční semínko budoucího teroru. Přicházejí první útoky, schválnosti, začínají se objevovat první pomlvy o oběti, tyto akce zatím nejsou plánované. Oběť útoků se zatím nebrání, nechce se hádat kvůli drobnostem.

2. Psychický teror

Samotný průběh mobbingu, akce jsou připravované, mají cíl. Nejobvyklejším způsobem šikany bývá šíření pomluv o oběti, zveličování jejích chyb. Pracovník nedostává ucelené informace potřebné ke svojí práci nebo je dostává se zpožděním a nemá šanci zadané úkoly zpracovat kvalitně a včas. Oběť je systematicky týrána, zhoršuje se její zdravotní stav, klesají pracovní výkony, oběť dochází do zaměstnání s nechutí a strachem.

3. Případ se stává oficiálním

Díky méně kvalitní práci a vyšší nemocnosti se pracovník dostává do problému i s nadřízeným. Je více kontrolován, pokud se výkonnost nezlepší, může být převeden na méně kvalifikovanou, horší práci, může se hovořit o výpovědi z pracovního poměru.

⁸ <http://www.mpsv.cz/cs/5162>

⁹ KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, s. 24

¹⁰ HUBER, B.: *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4, s. 35

4. Vyloučení

Jedinec je pod neustálým tlakem, a to jak ze strany mobbera, tak ze strany nadřízených. Oběť nedokáže útlak dále snášet a řeší situaci. V této fázi závisí na síle a odvaze oběti, pro jakou cestu se rozhodne. Buď je zaměstnanec donucen k odchodu nebo se začne bránit všemi dostupnými možnostmi.

Odchod ze zaměstnání může proběhnout několika způsoby, ne každý je pro oběť zcela schůdný.

- zaměstnanec sám podá výpověď. Toto řešení je pro pracovníka nejvýhodnější, sám se takto rozhodne, na situaci se připraví, může mít pocit, že ji dokázal vyřešit.
- ukončení pracovního poměru na základě oboustranné dohody. Tento způsob má obvykle ukrýt snahu firmy o zbavení se jedince a je mu nabídnuta dohoda s tím, že dále nebudou hledány chyby v jeho práci.
- okamžitá výpověď ze strany zaměstnavatele. Lze ji použít pouze v případě závažného porušení pracovních povinností. V tomto případě reaguje někdy zaměstnavatel ukvapeně a neoprávněně použije tento způsob rozvázání pracovního poměru. Pak je velká naděje pro odcházejícího pracovníka domoci se zadostiučinění právní cestou.

H. Leymann¹¹ hovoří o čtyřech typech mobbingového chování souvisejících s výše uvedenými etapami mobbingu:

- nepřátelský úmysl vůči cílové osobě
- pocit nevraživého chování ze strany kolegů či nadřízených
- častý a dlouhodobý psychický nátlak (psychoteror)
- cílová osoba se má stát obětí, má být negativně ohodnocena a vyhozena

Jak postižený zjistí, že je obětí mobbingu? V první řadě snadno rozpozná, jestli se k němu kolegové chovají slušně, jestli se jejich chování k němu neodlišuje od vzájemných vztahů mezi ostatními zaměstnanci. Níže jsou uvedeny nejběžnější příznaky mobbingu:

- pracovník dostává nejhorší práci
- za stejnou práci dostává méně peněz než ostatní, mívá nižší nebo žádné odměny

¹¹ <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/mobbing--nebezpeci-pro-zamestnance-i-pro-firmy.html>

- je kontrolován častěji než ostatní
- pokud se v pracovním kolektivu něco nepovede, nejčastěji se to svede na něj
- ostatní si o něm vyprávějí různé historky
- je terčem ironických poznámek, kanadských žertíků
- ztrácejí se mu věci, ať pracovní pomůcky nebo osobní drobnosti
- na neformální akce není zván, pokud ano, nikdo si ho nevšímá

Co se týče bossingu, jsou způsoby teroru v podstatě stejné jako u mobbingu. Zaměstnavatel, nadřízený má ale k dispozici „těžší munici“. Může zaměstnanci vyhrožovat snížením platu, ukončením pracovního poměru, neumožní mu čerpat dovolenou. Řešením je pak obvykle skutečně ukončení pracovního poměru, a to buď výpovědí zaměstnance nebo dohodou obou stran. Zaměstnavatelé se také často uchylují k výpovědi podle ZP¹² §52 písm. f) ... „nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady“ ... „spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích“ ..., případně podle ZP §52 písm. g) ... „pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci“...

1.7 Důsledky

Co vše vlastně může mobbing či bossing poškozenému jedinci způsobit?

Na počátku to bývají sice nepříjemné, ale ne příliš vážné potíže se zažíváním, poruchy spánku, podrážděnost. Při déle trvajícím teroru jsou potíže oběti závažnější.

V první řadě jsou to narušené sociální vztahy. A to jak mezi kolegy, tak velmi často i v soukromém životě. V pracovním kolektivu už má oběť nálepku problémového pracovníka, otloukánka, na kterém si může kdokoli vylít zlost, nebo se ostatní obávají kontaktu s ním, aby se šikana neobrátila i proti nim. Domů přichází psychicky vyčerpaný jedinec a pokud nemá silnou podporu a pochopení blízkého okolí, dochází ke zhoršení až zničení jeho zázemí. Člověk ztrácí sebevědomí, cítí se méněcenný, poníženy.

¹² JAKUBKA J. a spol.: *Zákoník práce*. Jihlava: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-370-8

Souvisejícím problémem jsou pak zdravotní potíže. Mezi ty patří již zmíněné poruchy spánku, zažívání, poruchy pozornosti. Velice časté jsou deprese, fobie. Objevuje se snaha řešit situaci alkoholem či jinými návykovými látkami. V krajním případě dochází k pokusům o sebevraždu. O mobbingu jako příčině se hovoří dokonce až u 20 % sebevražd.

U jedince se projevuje syndrom vyhoření. Má pocit, že práce nemá žádný smysl, nepocituje žádné uspokojení z vykonávané práce. Nemá důvěru ve svou vlastní výkonnost, cítí se neschopný.

Pokud není mobbing včas zastaven, vede obvykle ke ztrátě zaměstnání. Buď pracovník odchází o své vlastní vůli, protože situaci nedokáže dále snášet nebo je v podstatě k odchodu donucen pro zhoršené pracovní výsledky a problémy se svým okolím. V případě méně kvalifikovaných jedinců nebo v oblastech s vysokou nezaměstnaností se obvykle pracovník bojí ztráty zaměstnání a snaží se situaci vydržet. Tyto případy pak často končí u psychiatrů.

Mimo postižení pracovníka nese negativní důsledky i firma. Zaměstnanec snižuje výkonnost, bývá dlouhodobě nemocný. V nepříjemném prostředí pak nemají zájem pracovat schopní lidé, kteří nemají problém najít si práci jinde. Tím firma ztrácí kvalifikované pracovníky, snižuje se její konkurenceschopnost, utrpí její pověst na trhu práce.

Dalším negativem pro firmu je soudní řešení sporu. Jelikož těchto případů u nás není mnoho, bývají o to více sledovány a medializovány, a to může mít na další fungování a rozvoj firmy velmi špatné důsledky.

2 Řešení situace

2.1 Pacifikace agresora

Nelze určit jednoznačný postup řešení, je nutné postupovat podle závažnosti případů. Vždy je ale nezbytně nutné mobbera varovat před případnými dalšími excesy v jeho chování a stanovit jasná pravidla pro jeho další chování v kolektivu. V případě jejich porušení nelze situaci přehlížet, ale ihned řešit. Je možné použít následující možnosti:

- Situace je vyřešena osobním pohovorem, omluvou a vysvětlením šikanovanému kolegovi a příslibem nápravy ze strany agresora. Na řešení konfliktu dohlíží vybraný pracovník.
- Přeřazení do jiné kanceláře – mobber je přemístěn do jiných prostor firmy, vykonávaná práce se nemění.
- Přeřazení na jinou pozici – mobber je v rámci společnosti převeden na jinou práci současně se změnou místa jejího výkonu, záleží na možnostech a potřebách firmy.
- Propuštění z firmy – vzhledem k závažnosti provinění vůči kolegovi není možné z morálních důvodů dále pokračovat ve spolupráci s agresorem a je s ním ukončen pracovní poměr.
- Následně dle závažnosti a poškození pracovníka je možné podání trestního oznámení – záležitost je řešena právní cestou.

2.2 Pomoc oběti

Pomoc oběti je velice důležitá a současně velice složitá. Existuje několik možností, vždy je nutné volit řešení co nejšetrnější. Nejprve je nutné pokusit se řešit konflikt smírnou cestou, v případě, že mobber není ochoten jednání přistoupit, měl by se šikanovaný pracovník obrátit o pomoc na své kolegy. Ti ovšem mohou pomoc odmítnout, a to buď z obavy případného útoku na ně samotné nebo považují útočníka za svého přítele. Pak je načase obrátit se na vedoucího pracovníka, na zaměstnavatele. Ten může použít výše uvedená řešení týkající se agresora, tj. přemístění pracovníka do jiné kanceláře, jiného oddělení. Velice důležité je uvést vše na pravou míru v celém kolektivu, tedy neřešit problém jen mezi mobbujícím a mobbovaným, ale se situací a řešením seznámit všechny spolupracovníky.

Nutný je osobní přístup nadřízeného, který případ řeší, ale vhodná je i zainteresovanost personalisty společnosti, v případě větších společností i firemního psychologa.

Důležité je vědět, na koho se může postižený pracovník obrátit. Pokud tedy není ve společnosti nikdo schopný či ochotný potřebnou pomoc poskytnout, měl by mít minimálně personalista přehled o možnostech, které může postižený pracovník využít. Tedy vědět, že je možné využít pomoci třetí osoby, tj. obrátit se na občanské sdružení, odbory, úřad práce.

V některých případech je pro šikanovaného pracovníka nejlepším řešením odchod z firmy, protože nemá sílu se dále objevovat v kolektivu, který mu v těžké situaci nepomohl.

Většina postižených také obvykle volí odchod z firmy, to ale není řešení. Agresor je v tu chvíli spokojený, neboť dosáhl svého cíle. Ale také může být jen otázkou času, kdy si vyhlédne novou oběť a jeho „hra“ bude pokračovat.

2.3 „Zkulturnění“ pracovního prostředí

Při řešení situace způsobené mobbingem či bossingem je nutné postupovat velice citlivě, aby nedošlo k dalšímu narušení vztahů na pracovišti a vyvolání nových konfliktů. Bohužel většinou jsou odstraňovány pouze následky šikany a ne příčiny.

V každém případě je nutné jednoznačně pojmenovat problém, označit viníka a v souladu s výše uvedenými možnostmi řešení vybrat nejvhodnější variantu a skutečně problém vyřešit. Vedoucí pracovník by měl podřízeným vysvětlit a zdůvodnit svoje rozhodnutí týkající se účastníků mobbingu. Pokud ostatní vidí, že situace je řešena a viník je potrestán, je to pro ně i jasná výstraha pro případné další pokusy o šikanu.

Je nutné, i když se jedná o dospělé jedince, učit se neustále slušnosti. Toto je úkol pro vedení firem, vedoucí pracovníci by měli být vybíráni nejen podle odborných znalostí, ale i podle těch lidských.

Stejně tak při výběru řadových pracovníků je nutné přihlížet také k tomu, jak zapadnou do stávajícího kolektivu.

3 Předcházení mobbingu a bossingu

Problémy mobbingu a bossingu jsou sice v obecném povědomí známy, ale jelikož se o nich moc nemluví, tváří se společnost, že vlastně ani neexistují.

Teror na pracovišti ovlivňuje zdraví pracovníků, jejich bezpečnost. Z pohledu bezpečnosti práce může vlivem snížené koncentrace na některých pracovištích docházet i k úrazům. Současně dochází k poklesu výkonnosti, hůře odváděné práci. Není tedy poškozován jen šikanovaný jedinec, ale celá firma.

Proto je důležité mobbing nejen řešit, ale také mu předcházet. Prevence by tedy měla být nejjednodušší cesta k řešení. Je možné zabezpečit proškolení zaměstnanců speciální personální agenturou, a to buď vedoucích pracovníky firmy nebo plošně všechny zaměstnance. Je možné úkol proškolení nových zaměstnanců přenášet na vybrané pracovníky firmy, mohou to být jak vedoucí, tak vybraní řadoví zaměstnanci, samozřejmě i pracovníci personálního oddělení.

Je důležité zbavit se iniciátorů mobbingu, eliminovat přijímání takových zaměstnanců. Firma, která se k boji s mobbingem veřejně hlásí, má velkou šanci, že se jí případný mobber vyhne obloukem.

Zákoník práce ukládá zaměstnavateli vytvářet pro zaměstnance příznivé pracovní podmínky. Ty bezpochyby zahrnují i optimální pracovní klima, ve kterém bude pracovník bez problémů vykonávat své povinnosti.

Z výše uvedených důvodů se o mobbing a bossing začínají zajímat pracovníci z resortů lékařství, zdravotních pojišťoven, pracovníci zajišťující bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, zástupci odborových organizací.

Pět základních opatření proti mobbingu uvádí H. J. Kratz (2005)¹³:

- Mobbujiící to mají těžké všude tam, kde vládne optimální pracovní klima.
- Mobbing se vyvine z mnohých konfliktů proto, že se nechá věcem volný průběh!

¹³ KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, s. 131

- Mobbing je časovaná bomba, kterou je třeba co nejdřív zneškodnit, aby nenapáchala rozsáhlé škody! Když včas rozpoznáme mobbingové aktivity a cíleně proti nim zakročíme, určitě se podaří problém vyřešit.
- Kdo se nečinně, mlčky smiřuje s mobbingem, mu jen pomáhá, aby se rozmohl a stává se spolupachatelem.
- S čím větším odporem se mobber setká, tím menší je problém diskriminace.

Vedoucím pracovníkům a manažerům, jejichž úkolem je mimo jiné řešit konflikty a problémy na pracovišti, jsou určeny čtyři zásady řešení problémů, o kterých mluví ve své knize Řízení konfliktů A. M. Mc Gill (1996)¹⁴:

- Identifikace podstaty problému – proč je to problém?
- Objasnění důvodů, proč daný problém existuje – zná zaměstnanec pravidla společnosti?
- Nasměrování zaměstnance k vyřešení problému – jeho návrhy na řešení, návrhy vedoucího a z toho vyplývající dohoda o řešení
- Podpoření snahy zaměstnance vyřešit problém – ocenit jeho snahu a výsledek

B. Huberová (1995)¹⁵ navrhuje pro řešení následující postup:

- Pojmenování konfliktu
- Zpracování konfliktu
- Urovnání konfliktu

Dalším doporučením pro každého zaměstnance je zvyšování psychické odolnosti, sebevědomí, vědomí si vlastní ceny na trhu práce. Proto je nutné si neustále zvyšovat kvalifikaci ve svém oboru a nejen v něm. Člověk v dnešní rychle se rozvíjející době může vykonávat v průběhu života naprosto odlišná zaměstnání, a proto by měl být přizpůsobivý novým výzvám a možnostem. Dalším důležitým pilířem je dobré rodinné zázemí, které bude člověka v případě problémů podporovat a pomáhat mu.

¹⁴ MC GILL, A.M.: *Řízení konfliktů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-136-4, s. 21

¹⁵ HUBER, B.: *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4, s. 115

Tedy větší šanci nestát se obětí nebo se se šikanou snadněji vypořádat mají ti připravení

Bohužel se neobjevují jen rady, jak proti mobbingu bojovat, ale také tipy a návody, jak ho využít pro vybudování kariéry, likvidaci kolegy, získání prestiže. Wolfhart Berg (1997)¹⁶ v knize *S vlky výti* hned v úvodu říká : „Staňte se pachateli, dříve než z vás někdo učiní oběť. Užijete si přitom dokonce zábavy a jen zřídka špatného svědomí. Vaši nepřátelé, kolegové, nepřejícníci ... ti to přece dělají také. Mobbing, intriky a kariéristická závist jsou zcela in a už vůbec ne ostuda.“

¹⁶ WOLFHART, B.: *S vlky výti*. Praha: Ivo Železný, 1997. ISBN 80-237-3504-7, s. 5

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 Empirický výzkum

4.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem bylo zjistit povědomí o výskytu mobbingu a bossingu na vybraném pracovišti. Provéřit, zda se zaměstnanci se šikanou na pracovišti setkali a pokud ano, jakým způsobem byla či nebyla řešena.

4.2 Výzkumná metoda a výzkumný vzorek

Jako metoda výzkumu byl zvolen stručný dotazník s uzavřenými otázkami (je daná možnost výběru pouze z předem stanovených odpovědí).

Výzkumným vzorkem bylo jedno pracoviště velké firmy (cca 3000 zaměstnanců), jednalo se o oddělení s 69 pracovníky, z nichž 80% tvořily ženy.

4.3 Průběh výzkumu

Dotazník byl rozdán 69 pracovníkům.

Bylo vráceno 61 anonymně vyplněných dotazníků.

8 pracovníků se odmítlo výzkumu účastnit.

5 Výsledky výzkumu

5.1 Vyhodnocení a interpretace dat

Výsledky výzkumu jsou zpracovány do tabulky, která ukazuje odpovědi jednak v absolutní hodnotě, jednak v procentech. Dále jsou hodnoty převedeny do grafické podoby.

Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že zkušenosti s mobbingem i bossingem jsou značné.

V případě mobbingu se s touto formou šikany setkala 16 % dotázaných, s bossingem má zkušenosti 11 % respondentů. Vzhledem k tomu, že ani jeden z dotázaných neuvádí současně obě formy šikany, je výsledkem takřka neuvěřitelných 27 % zaměstnanců, kteří mají nějakou zkušenost s terorem na pracovišti. Pravdou je, že výzkumný vzorek respondentů je z jednoho pracoviště a tudíž se v některých případech může jednat o shodné zkušenosti týkající se jedné konkrétní situace. Tím mohlo dojít k mírnému zkreslení výsledků výzkumu.

Dalším výstražným zjištěním je řešení prokázané šikany na pracovišti. V případě mobbingu bylo řešeno 40 % případů, u bossingu pouhých 16 %.

Zarážející jsou i výsledky řešených případů. Postižený opustil své zaměstnání ve většině případů, kdežto pachatel zůstal na své pozici. V případě bossingu toto platilo ve všech případech, mobbující byl v 25 % případů propuštěn a mobbovaný ve 25 % případů ze zaměstnání neodešel.

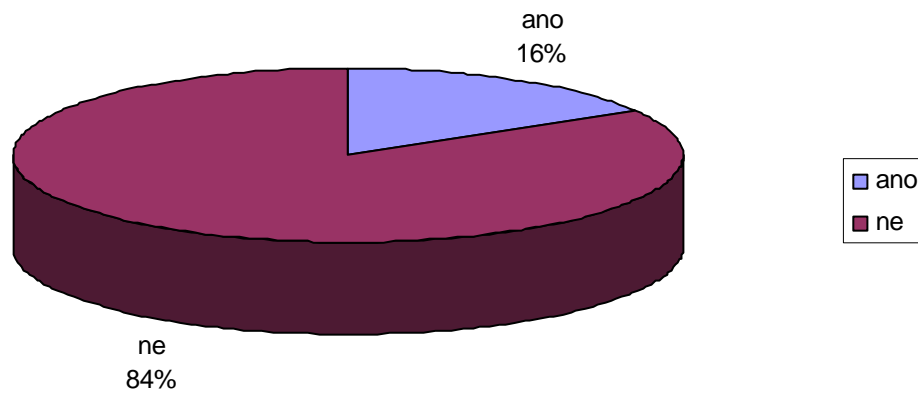
Pro objektivnější posouzení by bylo samozřejmě nutné vybrat širší vzorek respondentů, z různých pracovišť a různé skladby zaměstnanců, samozřejmě i rozšířit dotazník o další otázky.

I přesto dávají uvedené výsledky průzkumu jednoznačnou výpověď o tom, že teror se na pracovišti neřeší takřka vůbec nebo pouze v malé míře.

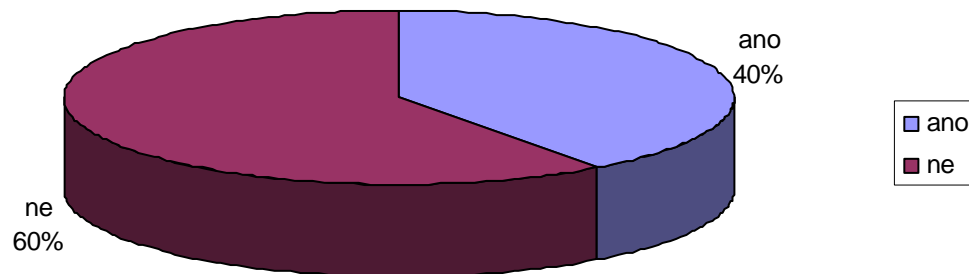
5.2 Tabulkové a grafické vyjádření výsledků výzkumu

otázka	odpověď	celkem	%
setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem	ano	10	16,39
	ne	51	83,61
byla situace řešena	ano	4	40,00
	ne	6	60,00
pachatel	zůstal	3	75,00
	byl přeložen	0	0,00
	byl propuštěn	1	25,00
postižený	zůstal	1	25,00
	byl přeložen	0	0,00
	odešel	3	75,00
setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem	ano	7	11,48
	ne	54	88,52
byla situace řešena	ano	1	14,28
	ne	6	85,72
pachatel	zůstal	1	100,00
	byl přeložen	0	0,00
	byl propuštěn	0	0,00
postižený	zůstal	0	0,00
	byl přeložen	0	0,00
	odešel	1	100,00

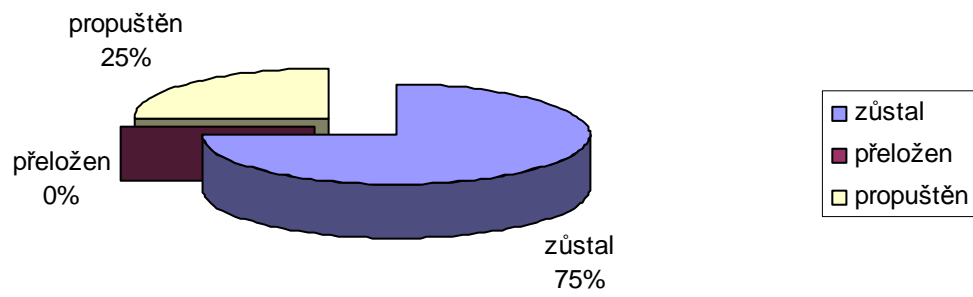
Setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem?



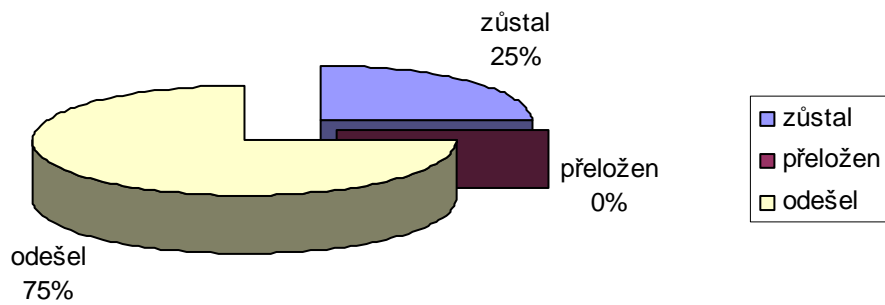
Byla situace řešena?



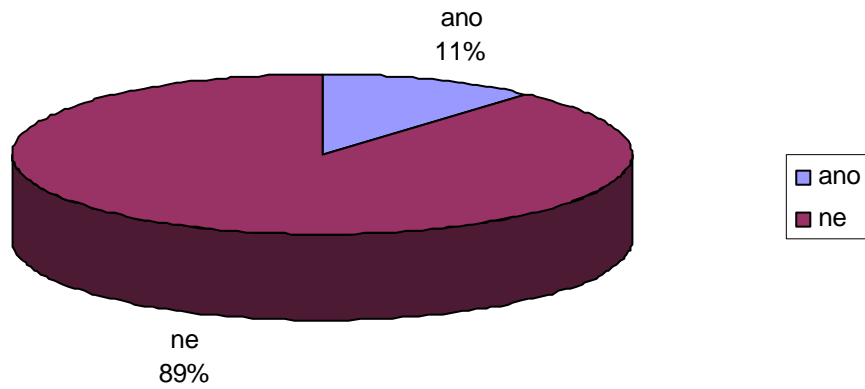
Pachatel



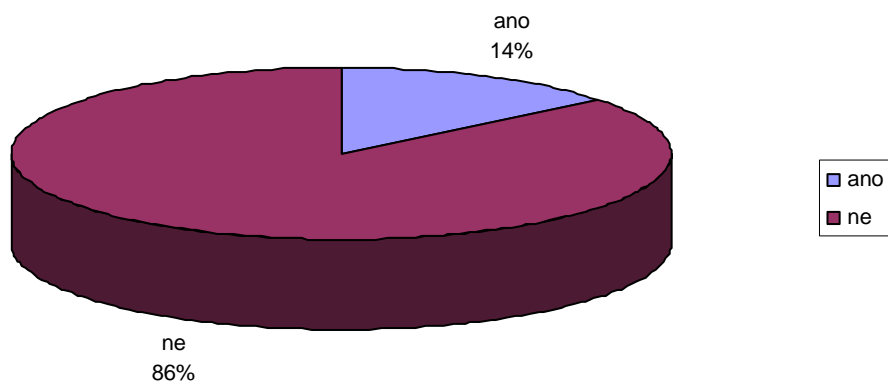
Postižený



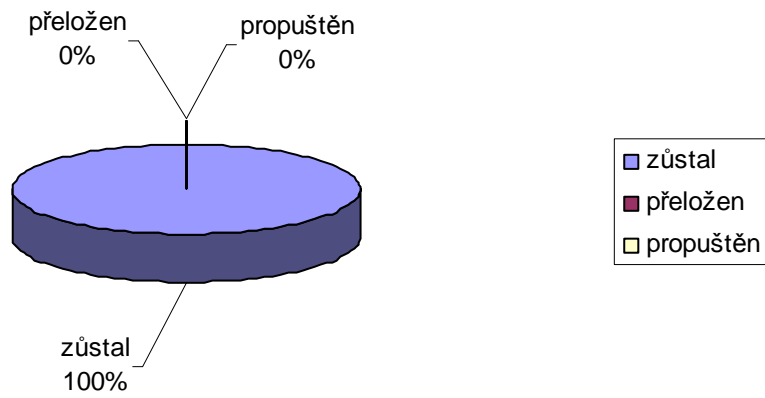
Setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem?



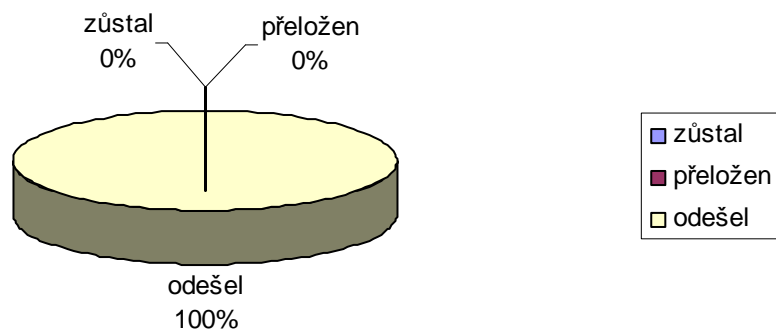
Byla situace řešena?



Pachatel



Postižený



5.3 Srovnání s výsledky obdobných výzkumů a způsoby řešení ve světě

Výsledky průzkumů v České republice získané z literatury a internetových serverů:

- téměř 80% odpovídajících na anketu pracovního serveru Job3000 se s bossingem či mobbingem setkalo, z toho bylo řešeno pouze 20% (2008)
- podle průzkumu agentury Gfk bylo obětí mobbingu nebo bossingu až 16% zaměstnanců, západní země uváděly poloviční hodnoty (2001)
- průzkum výše jmenované agentury Gfk o dva roky později udává 28 % obětí mobbingu (2003)
- 66 % občanů České republiky starších 15 let pokládá šikanu za vážný problém (Centrum pro výzkum veřejného mínění)

Výsledky průzkumů ve světě získané z literatury a internetových serverů a způsoby řešení:

- v Německu se podle výzkumů stává obětí mobbingu v průběhu svého profesního života každý čtvrtý jedinec (B. Huberová, 1995)¹⁷. Zaměstnavatel je odpovědný za nevhodné chování svých zaměstnanců a postižený pracovník má právo od něj požadovat odškodnění
- ve Švédsku se míra mobbovaných pohybuje kolem 3,5 %. V této zemi mají zřejmě nejlépe propracovanou ochranu proti teroru na pracovišti. Vyplývá to především z práce H. Leymanna, který se tímto problémem zabýval jako jeden z prvních psychologů a také ho pojmenoval. Ve skandinávských zemích existují zákony, které mají chránit jejich pracující nejen po fyzické, ale i po psychické stránce. Také množství financí na vědecký výzkum problematiky mobbingu je v těchto zemích nejvyšší. Problematikou mobbingu se zabývá Národní ústav pro bezpečnost práce
- v Dánsku existuje dvoudenní výpovědní lhůta, které je možné v případě prokázání šikany na pracovišti využít
- ve Skotsku je mobbing součástí trestního práva
- ve Spojených státech amerických existuje hnutí Bullybusters, tedy Krotitelé hulvátů, jehož cílem je snaha o zviditelnění mobberů

¹⁷ HUBER, B.: *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4, s. 8

- ve Velké Británii byla už v roce 1998 založena linka důvěry pro mobbované pracovníky. Současně byla spuštěna kampaň „Žádné výmluvy – zlikvidujte šikanu v práci!“ Pokud byl na pracovišti zjištěn psychický teror, který nebyl firmou řešen, čekala jej vysoká pokuta. Pracovněprávní záležitosti jsou řešeny u pracovních soudů
- V některých švýcarských firmách je ustanovena osoba určená pro řešení mobbingu a zaměstnavatel má určeny povinnosti týkající se řešení

III. ZÁVĚRY PRO SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKOU TEORII A PRAXI

Na základě studia dostupných materiálů a provedení vlastního výzkumu mezi zaměstnanci jsem došla z hlediska sociální pedagogiky k dále uvedeným závěrům a doporučením.

Je nutné, i když se jedná o dospělé jedince, učit se neustále slušnosti. Obecně je nám všem jasné, jak se chovat máme a jak ne. Jak říká Kantův kategorický imperativ: „Jednej jen podle té maximy, zásady, od níž můžeš zároveň chtít, aby se stala obecným zákonem.“ To znamená, že bychom se měli chovat tak, jak to čekáme od ostatních. Kdyby se celé lidstvo řídilo tímto pravidlem, jsou naprosto zbytečné zákony, soudy, tresty. Morální zásady a příkazy jsou přístupné a srozumitelné všem rozumným a normálním jedincům. Měli bychom tedy být schopni poznat své morální povinnosti a závazky. Ne každý jedinec je s těmito zásadami ztotožněn a řídí se jimi. Pokud svým chováním a jednáním ohrožuje jiné členy společnosti, a to ať fyzicky nebo psychicky, je nutné se tomuto bránit.

Nejjednodušší a nejúčinnější formou obrany a ochrany proti mobbingu a bossingu je prevence a dobrá informovanost. Ten, kdo je dobře informován, může se lépe bránit.

Všichni zaměstnanci, ať již na pozicích manažerských nebo řadových, by měli být o problematice šikany na pracovišti seznámeni a měli by znát možnosti řešení.

Do interních směrnic a předpisů firmy by měla být zařazena protimobbingová opatření, tato pravidla mohou být uveřejněna i v etických kodexech firmy.

Ve firmě by měla být určena konkrétní osoba, která se bude prevencí, případně řešením mobbingu zabývat.

Nadřízení by se neměli věnovat jen sledování výkonů, ale také vztahům na pracovišti. Měli by se zaměstnanci mluvit, řešit jejich problémy. Manažer by tedy měl mít nejenom vzdělání, ale také odpovědnost a charakter.

Ve firmách je velmi běžné, že na nižších manažerských pozicích bývá profesně nejschopnější pracovník, který je sice ve svém oboru odborníkem, ale není manažerem. Ten ne vždy ví, jak má pracovat s podřízenými, jak řešit mezilidské vztahy. Pokud se tedy projeví nekompetentnost v oblasti řízení zaměstnanců, je nutné zajistit potřebné manažerské vzdělávání nebo i změnu

ve vedení. Samozřejmě, že velmi důležité jsou u vedoucích pracovníků také jejich morální vlastnosti.

Každý vedoucí zaměstnanec by měl být odborně proškolen tak, aby šikanu na pracovišti dokázal odhalit v co nejrannějších počátcích a aby ji následně dokázal efektivně vyřešit. Za tímto účelem již vznikly a objevují se další specializované personální a vzdělávací agentury, které nabízejí odborné vzdělávání jak pro vedoucí pracovníky, tak pro kohokoli z řad zaměstnanců.

Agentury nabízejí různé typy kurzů, patří k nim například:

- Individuální terapie – zvyšování sebejistoty a sebevědomí jedince, nalézání a řešení potíží
- Skupinová terapie- optimální komunikace s ostatními
- Supervize – nezaujatý náhled na práci kolektivu, doporučení správných postupů a návyků

Důležitá je také správně sepsaná pracovní smlouva. Pokud se v ní objevují nepřiliš jasné formulace nebo naopak zcela jasné zákazy a příkazy, měl by se zaměstnanec před jejím podpisem ujistit, že není v rozporu se zákoníkem práce.

Psychologové doporučují řešení problémů na pracovišti mediací. Mediátor nebo-li prostředník pomáhá stranám hledat řešení. Výsledkem by měla být oboustranně přijatelná dohoda. Tato metoda se používá jednak jako preventivní, tak k řešení již započatého problému. Výhodou mediace je její neveřejnost, rychlost, efektivita. Ovšem lze použít pouze za předpokladu vůle k řešení zúčastněných stran. Mediátor je obvykle jeden z kolegů agresora a oběti, musí to být nestranný a nekonfliktní jedinec se zájmem na urovnání situace.

Dalším způsobem prevence je tvorba týmu nebo-li team building. Cílem je vytvoření fungujícího týmu, který bude předpokladem pro kvalitní a optimální pracovní výkony. Zaměřuje se na stanovení rolí jednotlivců v týmu, stanovení jejich kompetencí, na komunikaci uvnitř i vně týmu, vnímání ostatních i sebe sama.

Pokud již k agresii dojde, je nutné řešit případy mobbingu a bossingu hned v počátcích. Oběť se musí bránit při prvních náznacích psychoteroru.

Co může pro svoji ochranu udělat sám zaměstnanec? V první řadě musí vždy reagovat na prvotní náznaky šikany a snažit se o řešení, vysvětlení. Důležitá je tedy hned v počátku šikany diskuse s agresorem. Včasný rozhovor a návrh dohody, kompromisu, může situaci uklidnit a vyřešit.

Dalším krokem je požádat o pomoc spolupracovníky. V případě, že jsou již zapojeni do hry na straně agresora, je to krok zbytečný, stejně tak mohou mít obavu, že se mohou terčem agrese stát i oni sami. Ale stejně tak mohou zapůsobit i jako prostředníci k urovnání konfliktu.

Poslední možností v rámci pracoviště je požádat o pomoc přímo zaměstnavatele. Ten má ze zákona povinnost vytvářet zaměstnancům příznivé pracovní podmínky. Ne vždy se ale zaměstnanec pomoci dovolá.

Dobré je zajistit co největší existenční nezávislost a zvyšovat svoji cenu na trhu práce. To znamená neustále se vzdělávat, prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a schopnosti. Jednak bude takový pracovník pro firmu cenný a ta se bude snažit o vyřešení konfliktů a tím i o jeho udržení. Navíc takový jedinec nebude tak závislý na problémovém pracovišti a bude mít více sebevědomí i možností při hledání nového uplatnění. V případě mobbingu nebo bossingu, který skončí výpovědí zaměstnance, by měl být člověk připraven na řešení vzniklé situace, připraven na hledání nového zaměstnání. Tedy by měl být obecně obeznámen s možnostmi na místním trhu práce, vědět, jak se chovat při přijímacích řízeních, eventuálně jak postupovat při přihlášení na úřadu práce či žádosti o předčasný důchod.

Teror na pracovišti může mít dohru v podobě soudního sporu. Právníci radí obětem mobbingu, aby si pro případ soudního řešení zajistili svědectví o jejich diskriminaci, pokud možno v písemné formě. Zaměstnanec obvykle žaluje organizaci o zrušení neplatnosti rozvázání pracovního poměru, ke kterému byl terorem na pracovišti dohnán. V tomto případě je nutná pevná vůle a odhodlání postiženého vybojovat svá práva, důležitá je podpora blízkého okolí a také dobré ekonomické zázemí. Problémem je, že i když soudní spor vyhraje, na bývalé pracoviště se již obvykle nevrátí.

Ve firmách s odborovou organizací se tato o případné právní kroky postará. Odbory by měly pomoci v případě nezákonného zrušení pracovního poměru, zabývají se i otázkami bezpečnosti práce a s tím spojenými možnými úrazy způsobené terorem na pracovišti.

Ostatní se mohou obrátit na krizová centra nebo občanské poradny, kde jim budou poskytnuty potřebné informace. Patří k nim například občanské sdružení Práce a vztahy (www.workrelations.eu, www.das.cz), které nabízí zastupování poškozeného, pokud jej k tomu zplnomocní.

Další institucí, která by měla být schopna zajistit potřebnou pomoc, jsou úřady práce.

Hlavně ženy pak mohou kontaktovat Český helsinský výbor (www.helcom.cz), který nabízí pomoc při všech formách diskriminace. Nabízí bezplatné právní poradenství, zajištění právního zástupce, v rámci projektu Evropské unie je možné zajistit úhradu služby advokáta.

Psycholog PhDr. Pavel Beňo věnující se v poslední době především organizační psychologii, tj. vztahům na pracovišti, založil internetový server „Špačkárna – Občasník pro anti-mobbing (bossing) a férové vztahy v práci“, později přejmenovaný na „Občasník pro zachování lidské důstojnosti v práci i v životě“ (www.osobnosti.jobs.cz/hr-a-kariera/beno-pavel/), což je dle jeho slov občasník týkající se problému psychoteroru na pracovišti. Zde je možné najít příběhy terorizovaných zaměstnanců, jejich zkušenosti s průběhem, řešením i neřešením mobbingu a bossingu. Jsou tu názory a rady odborníků na konkrétní případy.

Právní předpisy a zákony týkající práv zaměstnanců a lidských práv obecně

České právní normy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, nabyt účinnosti 1.1.2007

Část první Všeobecná ustanovení

Hlava III, Základní zásady pracovněprávních vztahů

§ 13, odst. 2 ZP: Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání.

§ 13, odst. 5 ZP: Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy.

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

§ 14, odst. 2 ZP: Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoliv způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobe, domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Hlava IV, Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů

- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník, § 11 – Ochrana osobnosti
- Zákon č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád, § 133a o přechodu důkazního břemene v případech diskriminace na žalovaného
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, čl. 3 odst.1 o základních právech a svobodách bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení
- Antidiskriminační zákon – právní norma, která má pomoci zajistit rovný přístup ke vzdělání, práci, zdravotnické péči, sociálním výhodám bez ohledu na věk, rasu, národnost, sexuální orientaci, zdravotní postižení, pohlaví, náboženství a světový názor. Tento zákon byl v březnu loňského roku schválen sněmovnou a následně v květnu vetován prezidentem republiky. Dne 4. 2. 2009 bylo poslanci již počtvrté odsunuto hlasování o tomto zákoně. Česká republika je přitom posledním státem EU, která obdobný zákon nemá, přičemž povinnost přijmout ho vznikla již při našem vstupu do EU v roce 2004.

Mezinárodní normy:

- Úmluva č. 111 o diskriminaci v zaměstnání a povolání č. 465/1990 Sb.
- Úmluva č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty č. 450/1990 Sb.
- Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod č. 209/1992, Sb.
- Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen č. 62/1987 Sb.
- Úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace č. 95/1974 Sb.
- Všeobecná deklarace lidských práv
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech č. 120/1976 Sb.
- Směrnice Evropských společenství

Výše uvedené informace by měly být dostupné všem zaměstnancům. Mohou být zveřejněny například na interních internetových stránkách, jako příloha pracovního řádu.

Doporučení pro sociálně-pedagogickou praxi

Všechny výše uvedené návody, doporučení a postupy se týkají řešení a prevence situace ve firmách a institucích. Stejně tak uvedené právní normy je možné použít k řešení vzniklého problému, pokud se účastníci rozhodnou řešit záležitost právní cestou. Jistě je velice důležité seznámit se s výše uvedeným a vědět, že existují možnosti a způsoby, jak si s šikanou na pracovišti poradit, či jak jí předcházet.

Podle mého názoru je ale prapůvod mobbingu i jakkoli jinak pojmenované šikany v první řadě nutno hledat a řešit jinde než na pracovišti. V dnešní době, kdy je většina populace orientovaná na konzumní způsob života, je velice málo času věnováno výchově v rodině, mizí čas, který rodina tráví společně. Stejně tak ve škole už se jedná jen o snahu děti a mládež „alespoň něco naučit“, ale na výchovu už není čas, síla, možnosti, schopnosti ... Proč musíme mít zákon o kyberšikaně? Jistě to svědčí o nemožnosti nebo neschopnosti zvládnout děti ve škole normálním způsobem. Proto musíme zavádět takové právní normy vztahující se k výchově dětí ve škole, které dříve nebyly zapotřebí. Je to samozřejmě i výsledek technického vývoje, tyto možnosti tu dříve nebyly, ale to není jediný problém. Děti ovlivňují masmédiá i jejich okolí

a utvrzují je v tom, že „ostré lokty“ jsou doménou dnešní doby a bez nich se ve společnosti nedá uplatnit. Toto se začne projevovat už od školních let a pokud se nezakročí v pravý čas a projevy násilnictví, teroru a šikany nejsou důsledně řešeny a potírány, může jedinec nabýt dojmu, že takovéto chování je vlastně v pořádku. Pokud není dítě vychováváno k úctě k ostatním, ať v rodině nebo ve škole, může se v budoucnu k ostatním chovat nepatřičným způsobem.

Podle mého názoru by se tedy problémy šikany, mobbingu měli začít důkladně a důsledně zabývat pedagogičtí pracovníci, tato problematika by měla být zahrnuta v co nejširším měřítku do vzdělávání na pedagogických školách a pedagogové by se měli naučit působit v tomto směru na děti už od základních škol. Toto vzdělání by neměl mít jen školní psycholog nebo výchovný poradce, ale každý z pracovníků podílející se na výchově a vzdělávání dětí a mládeže. Jistě by nebylo od věci i zařadit do škol i výchovu k rodičovství, v některých školách se podobné předměty vyučují, ale je důležité, aby výuku vedl kvalifikovaný pedagog.

Mimo vlastní výuku by se měli pedagogové častěji setkávat s rodiči svých žáků, měli by je seznamovat s problémy jednotlivců i celého kolektivu, měli by rodiče poučit o tématu šikany a nutnosti ji řešit, ať už se jejich dítě ocitne v kterékoli roli.

Dále by se problematika teroru měla samozřejmě zařadit do vzdělávacích programů firem, zaměstnanci by měli být informováni o svých právech, o možnostech obrany.

V každé firmě by mělo být jasně stanoveno, jaké chování je přípustné a jaké lze označit za mobbing. Dále by měly existovat interní směrnice s přesně určenými postupy pro řešení problematiky mobbingu.

Odhalený mobber by měl být potrestán veřejnou prezentací svého činu, například jeho pracovní posudek s popisem jeho skutků by byl součástí potvrzení o zaměstnání (zápočtového listu), který vyžaduje následující zaměstnavatel.

Náhradu škody, ať už za ušlý zisk nebo odškodné za psychickou či fyzickou újmu, by měl hradit pachatel.

Za neřešení případu by měl být postihován také vedoucí pracovník, do jehož kompetencí spadá řízení mobbujících a mobbovaných pracovníků.

Pokud by byly jasně stanovené postihy a pravidla pro jejich použití, a firmy by se neobávaly s nimi pracovat, jistě by se šikana na pracovišti snížila.

ZÁVĚR

Bakalářská práce „Mobbing, bossing – předcházení a řešení šikany na pracovišti“ se věnuje teroru na pracovišti, a to jak mezi nadřízenými a podřízenými, tak mezi sobě rovnými pracovníky. Jednat se může o teror jak fyzický, tak psychický, který ve většině případů převažuje.

V první, teoretické části jsem se snažila popsat, co vše se pod uvedenými pojmy skrývá, jakým způsobem šikanu odhalit, jaká řešení nabízejí odborníci zabývající se problematikou mobbingu u nás i ve světě.

Ve druhé, praktické části byl proveden výzkum na pracovišti. Tento výzkum měl potvrdit či vyvrátit rozšíření šikany mezi zaměstnanci, alespoň minimálně zmapovat jejich povědomí o tomto problému a také způsoby případných řešení. Výsledkem je fakt, že teror na pracovišti není ojedinělá záležitost a skutečně se s ním může setkat kdokoli, kdykoli a kdekoli. Dalším výstupem je skutečnost, že řešení těchto problémů není pravidlem, ale spíše výjimkou a způsob vyřešení nebývá obvykle ideální.

Třetí, závěrečná část je pak shrnutí všech možností, způsobů a doporučení řešení šikany na pracovišti. Zabývá se prevencí, osvětou a informovaností jako základní možností k eliminaci mobbingu. Stejně tak se věnuje již existujícím a probíhajícím problémům v zaměstnání. Jednak jsou to konkrétní postupy, které lze použít, jednak odkazy na instituce, které mohou pomoci mobbovaným pracovníkům. Dále jsou uvedeny právní normy, které je možné použít v případě řešení právní cestou nebo se lze na jejich znění odvolat již při řešení se zaměstnavatelem. V poslední části jsou pak doporučení a návrhy, ke kterým jsem dospěla při studiu problematiky mobbingu, při rozhovorech s kolegy, či při své vlastní práci personalistky.

Podle mého názoru ovšem zůstává nejdůležitějším a nejjednodušším řešením, a to ať jsem v jakékoli pozici, všímát si svého okolí a nebyť lhostejný k negativním projevům mezi kolegy. Pokud se všichni budeme řídit základními pravidly slušnosti, nebude nutné se výše uvedenými problémy zabývat.

Resumé

Bakalářská práce se zabývá šikanou na pracovišti. Jsou definovány pojmy mobbing a bossing a okrajově i dalších pojmy užívané pro šikanu mezi dospělými i mimo pracoviště. Snažila jsem se popsat typy agresorů i obětí, důvody i důsledky šikany mezi zaměstnanci.

V praktické části jsem formou dotazníkového výzkumu chtěla ověřit výskyt a způsoby řešení teroru na konkrétním pracovišti.

Pokusila jsem se podat co nejširší přehled možností řešení mobbingu, soustředila jsem se jednak na řešení již vzniklých situací a jednak na preventivní opatření.

Tato práce by měla podat určitý přehled o problematice mobbingu a pomoci k větší informovanosti zaměstnanců.

Anotace

Předmětem bakalářské práce jsou formy teroru na pracovišti, negativní vztahy mezi zaměstnanci, psychologický teror. Práce se zabývá pojmy mobbing, bossing, šikana. Hledá možnosti řešení a možnosti prevence teroru mezi pracovníky. Práce obsahuje souhrn doporučení, jak si se šikanou na pracovišti poradit a také přehled právních norem vztahujících se k tomuto problému.

Annotation

Bachelor theses subject is the study of terror forms on a workplace, negative relations among employees and psychological terror. The terms definitions like "mobbing, bossing, bullying" are heavily discussed. Possible solutions and possibilities how to prevent terror and bullying among employees are sought. Summary of recommendations how to solve such negative relations and bullying as well as related legal norms summary list are included.

Klíčová slova

Mobbing, bossing, šikana, konflikt, agresor, oběť

Keywords

Mobbing, bossing, bullying, conflict, aggressor, victim

Seznam literatury

- [1] BEŇO, P.: *Můj šéf, můj nepřítel*. Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9
- [2] HUBER, B.: *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4
- [3] JAKUBKA J. a spol.: *Zákoník práce s komentářem*. Jihlava: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-370-8
- [4] KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5
- [5] KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6
- [6] LEIBLOVÁ, Z.: *Nový zákon o zaměstnanosti s komentářem včetně prováděcích předpisů*. Ostrava: ANAG, 2004. ISBN 80-7263-241-8
- [7] MC GILL, A.M.: *Řízení konfliktů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-136-4
- [8] SVOBODOVÁ, L.: *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1
- [9] WOLFHART, B.: *S vlky výti*. Praha: Ivo Železný, 1997. ISBN 80-237-3504-7
- [10] VARGOVÁ, M.: *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. *Bezpečná práce*, 2003, ročník 34
- [11] www.bozpinfo.cz
- [12] www.das.cz
- [13] www.diskriminace.cz
- [14] www.encyklopedie.seznam.cz
- [15] www.job3000.cz
- [16] www.mpsv.cz
- [17] www.osobnosti.jobs.cz/hr-a-kariera_beno-pavel/
- [18] www.psychoporadna.cz
- [19] www.workrelations.eu
- [20] www.zamestnani.idnes.cz

IV. PŘÍLOHY

Příloha č. 1	Kazuistika I
Příloha č. 2	Kazuistika II
Příloha č. 3	Kazuistika III
Příloha č. 4	Dotazník
Příloha č. 5	Výběr z vyplněných dotazníků

Příloha č. 1

Kazuistika I, Eva, 51 let, SŠ

Ve firmě několik let pracovaly dvě kolegyně. Poprvé se sešly asi před deseti lety, kdy ta služebně starší (Eva) zaškolila novou (Jitku) a nějakou dobu jí dělala vedoucí. V rámci změn ve společnosti se rozešly a několik let každá z nich působila v rovnocenné organizační jednotce na pozici vedoucí oddělení – jejich postavení a pravomoci byly totožné, ale pracovní se v podstatě neselekávaly. Asi dva roky zpátky přišly další změny a Eva s Jitkou se opět sešly. Ale tentokrát v jiných rolích. Eva zůstala vedoucí oddělení, ale Jitka povýšila a stala se její nadřízenou. Za uplynulou dobu stihla vystudovat vysokou školu a ve svém oboru byla velice úspěšná, proto také získala vyšší pozici. Ale když se měla vyjádřit ke svým podřízeným, Evu nechtěla, na místo své podřízené chtěla některou ze spolupracovnic, které si za předchozí roky zaučila a vychovala sama. Protože tohoto nedosáhla, rozhodla se zřejmě Evě život znepříjemnit. Navenek nikdo nepoznal, že se něco děje. Jitka si na Evinu práci nikdy nestěžovala, naopak vždy o ní říkala, že je velmi snaživá a pracovitá. Ale omezovala její pravomoci na minimum, nepředávala jí informace potřebné k práci, Eviným podřízeným dávala protichůdné příkazy. Eva pak spoustu úkolů splnila pozdě nebo špatně, dělala spoustu zbytečných věcí a ty důležité naopak někdy nestihla. Bohužel se tento tlak začal přenášet i na Eviny podřízené, a to jak přímo ze strany Jitky, tak i ze strany Evy. V celém oddělení vládla napjatá atmosféra, protože nikdy nebylo úplně jasné, jaké úkoly se mají právě plnit a jaké zadání je to správné, zda zítra nebude úkol definován jinak. Problémy na oddělení se provalily navenek až v okamžiku, když Eva usoudila, že za těchto podmínek už dál nemůže pracovat a podala výpověď. Současně s ní se rozhodli ukončit pracovní poměr i tři Eviní podřízené. Celá věc se pak řešila u ředitele společnosti, protože současný odchod čtyř zaměstnanců včetně vedoucí už nebyl běžnou věcí. Eva sice sdělila své důvody a popsala situaci na svém oddělení, ale řešení nebylo snadné, protože jasné důkazy nebyly viditelné. Ani Eva ani Jitka nechtěly udělat vstřícný krok a začít spolupracovat znovu, jiným způsobem a navíc i ze strany ředitele nebyla velká snaha o optimální řešení. Spíše se vyčkávalo, že to nějak dopadne. Podřízené se k celé věci nechtěli vyjadřovat z obavy, že pokud budou na straně té, která nakonec prohraje, budou mít problémy i oni. Eva tedy trvala na své

výpovědi a z firmy odešla. Jitka se nedokázala obhájit a své místo byla nucena opustit, protože ze strany jejího šéfa a ani z její strany už nebyla možné vzájemná důvěra a spolupráce.

Tím byl sice problém bossingu na pracovišti vyřešen, ale rozhodně ne způsobem, jakým by zasluhoval. Viník nebyl odhalen, pojmenován, potrestán. A zaměstnanci, kteří na oddělení dále pracují, už se asi na své nové vedoucí nikdy nebudou dívat s plnou důvěrou.

Příloha č. 2

Kazuistika II, Jarka, 37 let, SŠ

Paní Jarka pracovala ve společnosti asi sedm let. Byla spokojená s náplní práce, firma platila dobře a včas, s kolegy si rozuměla. Protože se firmě dařilo, v průběhu let se rozrostla a bylo nutné přestěhovat se do větších prostor. Do té doby seděla se dvěma kolegyněmi v malé, skromně zařízené kanceláři. Nyní se ocitla v nové, prostorné a moderně zařízené kanceláři pro šest lidí. Všechny znala, ale kolegyně, se kterými sdílela místnost doposud, mezi nimi nebyly.

A tady pro paní Jarku začalo utrpení. Nejdříve to byly drobné ústrky ze strany vedle sedící kolegyně. Na Jarčin stůl si nejprve začala odkládat nepotřebné materiály, později špinavé hrnky od kávy, drobků od svačiny. Protože Jarka byla nekonfliktní a měla zájem vycházet s lidmi v dobrém, řešila situaci pouze slušnou žádostí, takřka se za svoji žádost omluvila. Na to kolegyně reagovala útrpným povzdechem „ty naděláš“, shrnula nepořádek na svůj stůl, ale během půlhodiny se vše přestěhovalo znovu k Jarce. Tato malá válka trvala týdny a začala zajímat kolegy v práci. Zničehonic byla klimatizace zapnuta tak, že průvan obtěžoval jen Jarku. Po její připomínce se klimatizace přepnula, ale v krátké době bylo vše při starém. Kolegyně sedící naproti Jarce zjistila, že při ráznějším zavření zásuvky se Jarčin stůl zachvěje, tak začala razantněji bouchat šuplíkem několikrát do hodiny. Pokud šel někdo z kanceláře odnést zpracované materiály vedoucímu a přinést novou práci, vždycky vynechal Jarku. Při jejím příchodu do kanceláře utichl rozhovor, jen sem tam se někdo zachichotal. Pokud se zapojila do hovoru, nikdo na její slova nereagoval. Jarka začala mít žaludeční problémy, špatně spala, do práce začala chodit s nechutí. Pokusila se kolegy zeptat, co s ní mají za problém a proč jí dělají schválnosti, ale odpovědi byly udivené pohledy a otázky „o čem to mluvíš?“. Protože neviděla jiné východisko, požádala vedoucího o přemístění do jiné kanceláře. Ten nebyl ochoten situaci tímto způsobem řešit, protože, dle jeho názoru, by pak stěhoval Aničky a Marušky každý druhý den. Když společně s Jarkou zašel do kanceláře a chtěl slyšet názor ostatních, opět se všichni tvářili, že o ničem neví. To už bylo Jarce jasné, že jediným řešením je změnit zaměstnání. Proto dala výpověď a do konce výpovědní lhůty zůstala v pracovní neschopnosti. Dodnes jí není jasné, co bylo důvodem šikany ze strany kolegů.

Příloha č. 3

Kasuistika III, Lenka, 34 let, SŠ

Lenka pracovala asi šest let jako sekretářka ředitele společnosti. Poté, co z firmy odešel a na jeho místo nastoupil nový šéf, byla postavena před nepříjemnou volbu, buď přijmout místo řadové administrativy nebo z podniku odejít. Jelikož najít nové místo viděla jako obtížné, přistoupila na první možnost. Zpočátku vykonávala jednodušší administrativní činnosti, byla ostatním víceméně k ruce. S kolegyněmi v kanceláři zpočátku vycházela velice dobře, zvláště Marta byla velice přátelská, začaly se scházet i mimopracovně v rámci svých rodin. Když Lenka projevila zájem o složitější, zajímavější i lépe placenou práci, Marta jí to zpočátku vymlouvala. Podle ní měla Lenka být ráda, že dostala jednoduchou práci a nemusí se moc snažit. Vedoucí ale rozhodl, že to s Lenkou zkusí a Marta byla určena k jejímu zaškolení. Po nějaké době Lenčin vedoucí provedl kontrolu její práce a nebyl příliš spokojen, objevil velké množství chyb. Sešel se s Martou i Lenkou, probrali chyby v práci a domluvili se na dalším proškolení a způsobech kontroly. Marta tedy Lenku dál zaškolovala a současně kontrolovala její práci. V té době se začaly měnit i vztahy v kanceláři. Ostatní kolegyně naznačovaly, ať se vrátí k tomu co zvládne, nedělá věci, na které nestačí. Dávaly jí najevo, že nechápou, jak mohla pracovat u ředitele, když nezvládá tak jednoduché věci. Větu „to je něco jiného než vařit kafe, tady se musí makat“ slyšela snad stokrát. Jediná Marta se k ní stále chovala přátelsky. Víc jak po měsíci si Lenku vedoucí znovu zavolal s tím, že nedošlo k žádnému zlepšení, chyby se vyskytovaly ve stejné míře. Z pohovoru již byl vyhotoven zápis s upozorněním na nedostatečně zvládanou pracovní náplň. Kolegyně Marta měla Lenku stále na starost, utěšovala ji, že to se všechno zlepší, všechno se naučí, všechno zvládne. Následující měsíční kontrola dopadla opět špatně. Opakovaly se stále stejné chyby, Lenka dostala další písemnou výtku s tím, že do stanoveného termínu nedojde ke změně, bude ukončen její pracovní poměr. To už nechtěla riskovat a začala si hledat jinou práci. Měla štěstí a velice rychle našla dobré místo a hned se s tím svěřila Martě. Protože nastoupit měla až za měsíc, chtěla to nějak „doklepat“ a s vedoucím se domluvit na odchodu až ke konci měsíce. Marta ji asi po týdně začala přesvědčovat, ať dá výpověď ihned a užije si ještě chvilku volna. Protože atmosféra v kanceláři nebyla pro Lenku příjemná, uznala, že je to dobrý nápad, ale neměla v úmyslu mít nepracovní prostoje, a tak zašla ke svému novému zaměstnavateli, zda

by mohla nastoupit dříve. A pak už jen nevěřila a nechápala. Bylo jí řečeno, že na místo nenastoupí ona, ale její kamarádka Marta. Když se jí Lenka zeptala, co to má znamenat, odsekla Marta, že na takovou práci stejně nemá a určitě by ji za pár měsíců stejně vyhodili. V práci se Lenka zhroutila a s vedoucím dlouho mluvila o své situaci, o tom, jak jí kamarádka „ukradla“ místo. Ten měl zpočátku tendenci brát vše jako Lenčin stihomam, ale jelikož Marta přišla s výpovědí a hned dopředu se začala obhajovat, začal tušit, že vše může být jinak. Znovu s Lenkou probral její práci, to jak byla zaškolována, kontrolována a zjistil spoustu schválností ze strany Marty. Ta Lenku vůbec neupozorňovala na to, co dělá špatně, nechala ji neustále opakovat stejné chyby, během zaškolování ji nesdělovala vše, co bylo k práci zapotřebí. Kolegyně v kanceláři přiznaly, že to byla Marta, která v Lenčině nepřítomnosti neustále předhazovala její neschopnost, zdůrazňovala, že její práci musí dělat ony. Šéf se s Lenkou domluvil, že to zkusí znovu. Marta z firmy odešla, v kanceláři se vyjasnilo, že Lenčino osočování nebylo založeno na pravdě. I přesto vedoucí Lenku přeřadil do jiné kanceláře, na jinou práci. Lenka zapadla do nového kolektivu, práci se rychle naučila a žádné problémy se již neobjevily. Přesto už to pro ni nebylo jako dřív. Podezíravě sledovala kolegy, v každé větě hledala nějakou narážku, s nedůvěrou a obavami se setkávala se svým nadřízeným. Asi po půl roce z firmy odešla. Takže problém se sice řešil, ale rozhodně ne včas a postižená pracovnice zřejmě bude mít problémy s důvěrou k lidem jak v pracovním kolektivu, tak v osobních vztazích.

Příloha č. 4

Dotazník

Tento dotazník je anonymní, jeho výsledky nebudou spojovány s žádnou konkrétní osobou ani firmou. Jako výstup budou použity výsledky za celý soubor respondentů.

platnou odpověď označte křížkem

1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem (šikana ze strany kolegy/ů)?	1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem (šikana ze strany nadřízeného)?
	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
2.	Byla situace řešena (nadřízenými, kolegy)?	2.	Byla situace řešena?
	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
3.	Pachatel	3.	Pachatel
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení		<input type="checkbox"/> byl z funkce odvolán / přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy		<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy
4.	Postižený	4.	Postižený
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení / do jiné kanceláře		<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> odešel z firmy		<input type="checkbox"/> odešel z firmy
Děkuji za spolupráci.			

Příloha č. 5

Dotazník

Tento dotazník je anonymní, jeho výsledky nebudou spojovány s žádnou konkrétní osobou ani firmou. Jako výstup budou použity výsledky za celý soubor respondentů.			
platnou odpověď označte křížkem			
1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem (šikana ze strany kolegy/ů)?	1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem (šikana ze strany nadřízeného)?
	<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE		<input checked="" type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
2.	Byla situace řešena (nadřízenými, kolegy)?	2.	Byla situace řešena?
	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE
3.	Pachatel	3.	Pachatel
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení		<input type="checkbox"/> byl z funkce odvolán / přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy		<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy
4.	Postižený	4.	Postižený
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení / do jiné kanceláře		<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> odešel z firmy		<input type="checkbox"/> odešel z firmy
Děkuji za spolupráci.			

Dotazník

Tento dotazník je anonymní, jeho výsledky nebudou spojovány s žádnou konkrétní osobou ani firmou. Jako výstup budou použity výsledky za celý soubor respondentů.

platnou odpověď označte křížkem

1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem (šikana ze strany kolegy/ů)?	1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem (šikana ze strany nadřízeného)?
	<input checked="" type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE
2.	Byla situace řešena (nadřízenými, kolegy)?	2.	Byla situace řešena?
	<input checked="" type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
3.	Pachatel	3.	Pachatel
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input checked="" type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení		<input type="checkbox"/> byl z funkce odvolán / přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy		<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy
4.	Postižený	4.	Postižený
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení / do jiné kanceláře		<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení
	<input checked="" type="checkbox"/> odešel z firmy		<input type="checkbox"/> odešel z firmy
Děkuji za spolupráci.			

Dotazník

Tento dotazník je anonymní, jeho výsledky nebudou spojovány s žádnou konkrétní osobou ani firmou. Jako výstup budou použity výsledky za celý soubor respondentů.

platnou odpověď označte křížkem

1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem (šikana ze strany kolegy/ů)?	1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem (šikana ze strany nadřízeného)?
	<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE
2.	Byla situace řešena (nadřízenými, kolegy)?	2.	Byla situace řešena?
	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
3.	Pachatel	3.	Pachatel
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení		<input type="checkbox"/> byl z funkce odvolán / přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy		<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy
4.	Postižený	4.	Postižený
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení / do jiné kanceláře		<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> odešel z firmy		<input type="checkbox"/> odešel z firmy
Děkuji za spolupráci.			

Dotazník

Tento dotazník je anonymní, jeho výsledky nebudou spojovány s žádnou konkrétní osobou ani firmou. Jako výstup budou použity výsledky za celý soubor respondentů.

platnou odpověď označte křížkem

1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem (šikana ze strany kolegy/ů)?	1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem (šikana ze strany nadřízeného)?
	<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE		<input checked="" type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
2.	Byla situace řešena (nadřízenými, kolegy)?	2.	Byla situace řešena?
	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input checked="" type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
3.	Pachatel	3.	Pachatel
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input checked="" type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení		<input type="checkbox"/> byl z funkce odvolán / přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy		<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy
4.	Postižený	4.	Postižený
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení / do jiné kanceláře		<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> odešel z firmy		<input checked="" type="checkbox"/> odešel z firmy

Děkuji za spolupráci.

Dotazník

Tento dotazník je anonymní, jeho výsledky nebudou spojovány s žádnou konkrétní osobou ani firmou. Jako výstup budou použity výsledky za celý soubor respondentů.

platnou odpověď označte křížkem

1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s mobbingem (šikana ze strany kolegy/ů)?	1.	Setkal/a jste se v zaměstnání s bossingem (šikana ze strany nadřízeného)?
	<input checked="" type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE
2.	Byla situace řešena (nadřízenými, kolegy)?	2.	Byla situace řešena?
	<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
3.	Pachatel	3.	Pachatel
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení		<input type="checkbox"/> byl z funkce odvolán / přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy		<input type="checkbox"/> byl propuštěn z firmy
4.	Postižený	4.	Postižený
	<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici		<input type="checkbox"/> zůstal na své pozici
	<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení / do jiné kanceláře		<input type="checkbox"/> byl přeložen na jiné oddělení
	<input type="checkbox"/> odešel z firmy		<input type="checkbox"/> odešel z firmy

Děkuji za spolupráci.