

Psychologická analýza projevů násilí

Bc. Radka Baumrukrová, DiS.

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka Baumrukrová, DiS.**
Osobní číslo: **A15450**
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Psychologická analýza projevů násilí**
Téma anglicky: **A Psychological Analysis of Expressions of Violence**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice psychologické analýzy projevů násilí.
2. Vymezte a analyzujte psychologické prostředky k identifikaci násilí na pracovišti.
3. Pomocí dotazníkového šetření provedte kvalitativní analýzu, získaná data vyhodnoťte a interpretujte.
4. Navrhněte strategická opatření a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.**
2. **KOHOUTEK, Rudolf. Základy užití psychologie. Brno: CERM, 2002. ISBN 80-214-2203-3.**
3. **NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999, 287 s. ISBN 80-200-0690-7.**
4. **PAUKNEROVÁ, D. 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, s. 246. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.**
5. **SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegu, Mobbing skrytá hrozba. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.**
6. **WAGNEROVÁ, I. 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Vyd. 1. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.**

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Stanislav Zelinka

Ústav bezpečnostního inženýrství

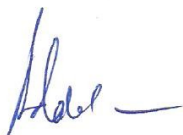
Datum zadání diplomové práce:

3. února 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

24. května 2017

Ve Zlíně dne 3. února 2017



doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.

děkan



doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.

ředitel ústavu

Jméno, příjmení: Bc. Radka Baumrukrová, DiS.

Název diplomové práce: Psychologická analýza projevů násilí

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne *12.5.2017*

Baumrukrová
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vymezením otázek spojených s psychologickou analýzou projevů násilí se zaměřením na projevy násilí na pracovišti, kterými jsou mobbing a bossing. Cílem diplomové práce je analýza podstaty a projevů násilí, včetně agrese, manipulace, vnitřních a interpersonálních konfliktů; vymezení psychologických prostředků a metod k identifikaci, řešení a likvidaci následků násilného jednání, popis obranných strategií.

Praktická část je realizována pomocí dotazníkového šetření, kde jsou zkoumány konkrétní projevy násilí na pracovišti a způsoby reakce obětí na tyto situace. Data jsou statisticky vyhodnocena a zpracována do grafů a tabulek. Práce je zakončena návrhem obranných strategií a doporučeními pro praxi.

Klíčová slova: násilí, agrese, manipulace, stres, konflikt, pracoviště, násilí na pracovišti, psychologická analýza, psychologické prostředky, psychologické metody, obranné strategie

ABSTRACT

This thesis deals with definition of issues related to psychological analysis of violence, focusing on the manifestation of violence at the workplace, which are mobbing and bossing. The aim of the thesis is to analyse essence and manifestation of violence, including aggression, manipulation, internal and interpersonal conflicts. Definition of psychological means and methods for identification, solution and elimination of violent behavior, description of defense strategies.

The practical part is realized through a questionnaire survey, which examines concrete manifestation of violence at the workplace and ways of responding victims to these situations. The data are statistically evaluated and processed into charts and tables. The thesis is completed with a proposal of defensive strategies and recommendations for a practice.

Keywords: violence, aggression, manipulation, stress, conflict, workplace, violence at workplace, psychological analysis, psychological means, psychological methods, defence strategies

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Mgr. Stanislavu Zelinkovi, vedoucímu mé diplomové práce, za jeho odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu, které mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VYMEZENÍ PSYCHOLOGICKÉ ANALÝZY	11
2 NÁSILÍ A JEHO PODOBY	12
2.1 DEFINICE NÁSILÍ.....	12
2.1.1 Základní druhy násilí.....	13
2.1.2 Definice násilí na pracovišti.....	14
2.2 AGRESE.....	15
2.2.1 Agresivita a hostilita	16
2.2.2 Typy agrese	16
2.3 MANIPULACE	17
3 PROJEVY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI	19
3.1 PRACOVIŠTĚ JAKO SOCIÁLNÍ SKUPINA	19
3.1.1 Definice pracovní skupiny	19
3.1.2 Formální a neformální vztahy na pracovišti.....	20
3.1.3 Pracovní klima na pracovišti	21
3.1.4 Osobnost vedoucího pracovní skupiny	22
3.2 STRES A KONFLIKT JAKO FAKTORY VZNIKU NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI.....	23
3.2.1 Definice stresu.....	23
3.2.2 Stresové faktory na pracovišti	24
3.2.3 Intrapersonální a interpersonální konflikty	25
3.2.4 Konfliktní situace na pracovišti	27
3.3 SPECIFICKÉ FORMY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI.....	28
3.3.1 Šikana.....	28
3.3.2 Mobbing.....	29
3.3.3 Bossing.....	29
3.3.4 Sexual harrasment	29
3.3.5 Staffing.....	30
3.3.6 Chairing.....	30
4 PSYCHOLOGICKÁ ANALÝZA VYBRANÝCH PROJEVŮ NÁSILÍ.....	31
4.1 MOBBING	31
4.1.1 Projevy mobbingu	31
4.1.2 Původce a oběť mobbingu.....	32
4.1.3 Příčiny vzniku mobbingu	33
4.1.4 Fáze mobbingu	34
4.1.5 Důsledky mobbingu	36
4.2 BOSSING.....	37
4.2.1 Projevy bossingu	37
4.2.2 Původce a oběť bossingu.....	38
4.2.3 Příčiny vzniku a důsledky bossingu	39

5	PSYCHOLOGICKÉ PROSTŘEDKY A METODY K IDENTIFIKACI, ŘEŠENÍ A LIKVIDACI NÁSLEDKŮ NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI	40
5.1	PSYCHOLOGICKÉ METODY K IDENTIFIKACI NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI.....	40
5.1.1	Metoda pozorování.....	41
5.1.2	Metoda rozhovoru	42
5.2	PSYCHOLOGICKÉ METODY A PROSTŘEDKY K ŘEŠENÍ NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI.....	42
5.2.1	Metoda přesvědčování	42
5.3	PSYCHOLOGICKÉ PROSTŘEDKY K LIKVIDACI NÁSLEDKŮ NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI	43
5.3.1	Obranné mechanismy.....	43
5.3.2	Obranné strategie	44
6	PRÁVNÍ ÚPRAVA NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI V ČR.....	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	49
7	PRŮZKUM	50
7.1	CÍL PRŮZKUMU.....	50
7.2	STANOVENÍ OTÁZEK A HYPOTÉZ.....	51
7.3	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	51
7.4	PŘÍKLADY Z PRAXE	87
7.5	VÝSLEDKY PRŮZKUMU A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	90
8	NÁVRHY OBRANNÝCH STRATEGIÍ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	92
8.1	DOPORUČENÝ ZPŮSOB ŘEŠENÍ MOBBINGU A BOSSINGU DLE MPSV ČR	93
8.2	ŘEŠENÍ MOBBINGU A BOSSINGU PROSTŘEDNICTVÍM JINÝCH ORGANIZACÍ	93
8.2.1	Odborové organizace	93
8.2.2	Nevládní organizace.....	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Pracoviště je místem, kde jako zaměstnanci trávíme podstatnou část dne. Je to nejen místo výkonu práce, která je pro člověka jednou z jeho základních potřeb, ale také prostředí, do něž vstupujeme v první řadě s očekáváním odměny za odvedenou práci. Pracoviště je ale také sociálním prostředím, v němž můžeme vytvářet sociální vztahy s jinými lidmi, našimi spolupracovníky, a tím uspokojit potřebu sociálního kontaktu, která je přirozenou součástí lidského bytí.

Bohužel však žijeme v době, kdy většina organizací stále více stupňuje tlak na zvyšování výkonů za současné minimalizace nákladů, zejména formou zavádění nových výrobních technologií a postupů, zrychlováním pracovních procesů, rušením nadbytečných pracovních míst, robotizací výroby atd., což u zaměstnanců může vyvolávat stres v důsledku strachu ze ztráty zaměstnání. Právě zmíněné působení stresu může negativně ovlivnit i mezilidské vztahy na pracovišti a podnítit tak častější výskyt konfliktů, které mohou přerůst ve vážný problém, jakým je násilí na pracovišti. Ačkoliv si organizace často nechtějí existenci násilí na pracovišti připustit, je žádoucí, aby této problematice byla věnována dostatečná pozornost, jelikož výskyt tohoto typu násilí může mít dopad nejen na rozvracení pracovních kolektivů, ale i na klesající zisky organizací.

Diplomová práce, jejímž tématem je „Psychologická analýza projevů násilí“, se zabývá vymezením otázek týkajících se vybraných forem psychického násilí na pracovišti, tzv. mobbingu a bossingu.

Teoretická část práce je členěna do šesti hlavních kapitol. První kapitola obsahuje stručné vymezení podstaty a průběhu psychologické analýzy. Druhá kapitola pojednává o násilí, jeho psychologické podstatě a základních podobách, kterými jsou agrese a manipulace. Ve třetí kapitole jsou rozebrány projevy násilí na pracovišti, včetně vymezení pojmu pracoviště a faktorů vzniku násilí na pracovišti, za něž lze považovat stres a mezilidské konflikty, a také je zde přehled nejčastějších forem násilí na pracovišti. Čtvrtá kapitola se zabývá psychologickou analýzou vybraných projevů násilí na pracovišti, tedy mobbingu a bossingu, a je zde popsána analýza projevů, účastníků, příčin a důsledků násilí na pracovišti. Pátá kapitola vymezuje psychologické prostředky a metody k identifikaci, řešení a likvidaci následků násilného chování a jednání, včetně procesu tvorby obranných strategií. V poslední, šesté, kapitole je pojednáno o právní úpravě vybraných projevů násilí na pracovišti, resp. o využitelných právních dokumentech při řešení mobbingu a bossingu.

Praktická část práce je realizována formou dotazníkového šetření, které je zaměřeno na zkoumání výskytu vybraných projevů násilí na pracovišti a způsobů reakce obětí na tyto situace. Data jsou statisticky vyhodnocena a zpracována do grafů a tabulek. Součástí praktické části jsou i výpovědi obětí násilí na pracovišti s následným vymezením společných znaků násilných incidentů. Závěr praktické části obsahuje návrhy obranných strategií a doporučení pro praxi jako formy možné prevence těchto negativních jevů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ PSYCHOLOGICKÉ ANALÝZY

V úvodu práce považuji za účelné v první řadě vymežit pojem, podstatu a kroky vedoucí ke zhotovení psychologické analýzy a následnému vytváření obranných a preventivních strategií.

Spurný (1996) definuje psychologickou analýzu jako: „*postup, který umožňuje odhalit a vysvětlit psychologickou podstatu konkrétního projevu násilí, naznačit možné příčiny jeho vzniku, předpovědět jeho další vývoj a zvolit prostředky a postupy, které k předcházení a zamezení incidentů a konfliktních situací mohou výrazně přispět.*“ [35, s. 95]

Podstatou psychologické analýzy je určitý proces zkoumání násilných projevů skládající se z hledání příčin, zkoumání průběhu a následků těchto projevů tak, aby bylo možné tyto následky eliminovat a zamezit prostřednictvím preventivních opatření dalším budoucím výskytům násilných projevů. [35]

Psychologická analýza projevů násilí by měla probíhat formou rozboru a zkoumání jednotlivých složek konkrétního projevu násilí v následujících krocích:

1. analýza násilných projevů původců tohoto násilí, včetně popisu a zaměření jejich aktivit, a popisu typických obětí konkrétních projevů násilí,
2. analýza motivů a pravděpodobných příčin násilí,
3. analýza intrapersonálních a interpersonálních konfliktů aktérů projevů násilí a
4. analýza psychologických prostředků a postupů k vytvoření obranné strategie při prevenci, řešení a zmírnění následků projevů násilí. [35]

2 NÁSILÍ A JEHO PODOBY

V rámci provádění literární rešerše z pramenů vztahujících se k problematice psychologické analýzy projevů násilí pokládám za důležité vymezit nejprve základní pojmy, které budou v této diplomové práci používány. Problematika projevů násilí na pracovišti je velmi složité a rozsáhlé téma, definice jednotlivých pojmů se proto dle různých autorů mohou lišit.

2.1 Definice násilí

Pojem násilí je předmětem zkoumání mnoha vědních disciplín, které se zabývají různými aspekty života člověka a jeho interakcí s okolím, v němž se denně pohybuje, kde navazuje sociální kontakty a vytváří sociální vztahy. Pod pojmem násilí si řada z nás představí rozmanité negativně mířené aktivity fyzického či psychického charakteru. Také v odborné literatuře se můžeme setkat s různými charakteristikami tohoto pojmu, a to z důvodu, že pojem násilí je předmětem zkoumání mnoha vědních disciplín a oborů. Níže uvádím příklady interpretací různých autorů dle vědních oborů, které se zkoumáním násilí zabývají. Rozdíly v jednotlivých definicích lze spatřovat v hledisku a účelu zkoumání.

V sociologii je dle Gála (1994) násilí vyjádřeno jako: *„jev, který je vyvoláván sociálními procesy a vztahován k různým typům sociálního chování. Vyzvedává vliv společnosti při jeho definování, zejména v závislosti na hodnotový systém, davové chování a masmédiu.“* [12, s. 87]

Kriminologie slovy autorů Novotného a Zapletala (2008): *„směřuje ke ztotožnění násilí s pojmem agrese, ovšem chápaným úžeji, kdy se nejvíce prosazuje definice, podle níž je násilím útok na fyzickou nebo psychickou integritu člověka ve smyslu úmyslného užití fyzického násilí, resp. pohrůžky násilím vůči jiné osobě.“* [30, s. 286]

Dle mého názoru je však obecná definice pojmu násilí nejlépe vyjádřena v reportu Světové zdravotnické organizace (2014) jako: *„záměrné použití nebo hrozba použití síly proti sobě samému, jiné osobě či společnosti osob, které působí nebo má vysokou pravděpodobnost způsobit zranění, smrt, psychické poškození, strádání nebo újmu.“* [7, s. 2]

Výše uvedené definice vyjadřují pojem násilí v obecnějším pojetí. Zejména sociologie a kriminologie nahlízejí na násilí jako na určitý sociální jev, jehož příčiny lze nalézt v sociálních procesech.

Předmětem této diplomové práce je však zkoumat projevy násilí z psychologického hlediska. V odborné literatuře psychologie jako vědního oboru existuje taktéž mnoho definic pojmu násilí, např. Spurný (1996) psychologické pojetí násilí definuje jako: „*patologický způsob interakce konkrétního jedince (skupiny) s okolím. Řadíme sem všechny aktivity, pomocí nichž si jedinec či skupina (subjekt, aktér) vytváří a reguluje vztahy vůči sociálnímu okolí způsobem, který je vnímán jako agresivní nebo manipulativní.*“ [35, s. 7]

2.1.1 Základní druhy násilí

Násilí jako takové existuje v mnoha formách, je proto účelné vymezit alespoň základní druhy násilí podle povahy a způsobů provádění násilných činů. Z tohoto pohledu lze násilí klasifikovat jako fyzické, psychické a sexuální násilí. [14]

Fyzické násilí je charakteristické použitím fyzické síly vůči jiné osobě, případně skupině osob, které může mít za následek způsobení fyzické, psychické nebo sexuální újmy. Mezi projevy fyzického násilí lze zařadit bití, kopání, fackování, šťouchání apod. **Psychickým násilím** můžeme rozumět záměrné použití síly, vyhrožování fyzickým násilím vůči jiné osobě, případně skupině osob, které může způsobit újmu na mentálním, morálním nebo sociálním vývoji jedince. Projevy psychického násilí mohou být slovní ponižování, obtěžování, vyhrožování, případně mobbing či bossing. **Sexuální násilí** může mít mnoho podob, které se liší dle závažnosti způsobené újmy. Projevy sexuálního násilí jsou různého charakteru, od nevhodných narážek až po fyzické napadení s cílem vynucení sexuálního styku. [14]

Zmíněné základní druhy násilí se velmi často vyskytují společně a jejich projevy mohou mít různé podoby, které se liší způsobem, jakým je násilí pácháno, příčinami násilí, důsledky, ale také dobou, po kterou toto násilí trvá. [14]

Pro účely této práce považuji za podstatné doplnit klasifikaci násilí dle doby jeho působení. Jedná se o:

- násilí s krátkodobým, zato intenzivním průběhem ve formě násilných projevů, jednorázové a neočekávané nepříjemné události,
- násilí, které se stupňuje s nárůstem konfliktních situací a
- dlouhodobě působící násilí, které je utajené, skryté a je důsledkem předchozích konfliktních situací. [35]

Dle mého názoru je v dnešní době nejrozšířenější formou násilí, dle výše zmíněné klasifikace, právě násilí působící dlouhodobě, jehož projevy nejsou na první pohled viditelné jako například u jednorázového konfliktu. Typickým příkladem dlouhodobého utajeného násilí je zejména násilí na pracovišti.

2.1.2 Definice násilí na pracovišti

Násilí na pracovišti je specifickým druhem násilí, které taktéž může nabývat různých podob. Pro účely tématu této diplomové práce si zde dovoluji zmínit také definici doktora Chromého (2014), který ve své knize *Násilí na pracovišti* charakterizuje násilí jako: „*negativní incident, jakým je slovní útok (zesměšnění, urážka, pomluva apod.), šikana (manipulace, naschvály, vydírání apod.), fyzický útok (facka, úder pěstí, kopání apod.), vyhrožování fyzickým útokem, vynucený sexuální styk nebo pokus o sexuální styk anebo jiné sexuální obtěžování (nevhodné komentáře, osahávání, obnažení apod.)*.“ [17, s. 26]

Charakteristickým znakem tohoto typu násilí je, že se jedná o násilí, které je prováděno v pracovním prostředí a souvisí s výkonem práce. Může se jednat o situace, v nichž jsou pracovníci uráženi, verbálně, případně fyzicky napadáni, a to buď na pracovišti, nebo i mimo něj, např. cestou do práce či z práce. Násilí na pracovišti je pouze výjimečně jednorázovou záležitostí ve formě běžného nedorozumění. Většinou se jedná o opakované a dlouhodobé snahy přivodit druhému újmu psychického či fyzického charakteru, a tehdy již zdánlivě bezvýznamný, ale neřešený konflikt přerůstá ve vážnou formu násilí. [17]

Společnými znaky, dle kterých lze násilí na pracovišti charakterizovat jsou dle Chromého místo činu, pachatel a oběť. **Místem činu** chápeme pracoviště nebo jiné místo, které je určeno k vykonávání práce, nebo s výkonem práce nějakým způsobem souvisí. Jedná se o místo, které je určeno zaměstnavatelem k výkonu práce, může jít o budovu, výrobní halu, ale také zde můžeme zařadit pracovní cestu, na kterou byl zaměstnanec zaměstnavatelem vyslán. Za **pachatele** násilí na pracovišti lze označit kteréhokoliv účastníka pracovněprávního vztahu, tedy zaměstnavatele, zaměstnance, případně také osobu, která je určena k výkonu povolání nebo k odborné přípravě na tento budoucí výkon. Dle povahy vykonávané práce, např. při poskytování služeb, ve zdravotnictví apod., může být za pachatele násilí na pracovišti označen i zákazník. Za **oběť** násilí na pracovišti považujeme jakoukoliv osobu, bez ohledu na povahu pracovněprávního vztahu, v němž tato osoba vykonává práci. Obětí tedy může být jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec, a stejně jako u pachatele, osoba určená k výkonu povolání nebo k odborné přípravě na tento výkon. [17]

2.2 Agrese

Agrese je v odborné literatuře označována za jeden z projevů násilí. Z psychologického hlediska lze pojem agrese definovat dle Defektologického slovníku jako: „*jednání, jímž se projevuje úsilí vůči některému objektu nebo nepřátelství a účinnost s výrazným záměrem ublížit.*“ [10, s. 20] Hartl a Hartlová (2009) ve svém Psychologickém slovníku navíc uvádějí, že se jedná o: „*úmyslný útok na překážku, osobu, předmět stojící v cestě k uspokojení potřeby (reakci na frustraci).*“ [13, s. 22]

Agresi tedy můžeme vyjádřit jako destruktivní útočné chování, které je namířeno proti jinému jedinci, případně předmětu, a jehož cílem je fyzický, slovní či symbolický útok. Cílem takového způsobu chování bývá zastrašení, zmocnění se, nebo úplné odstranění objektu, vůči němuž je agrese mířena, případně se může jednat o získání určité společenské výhody. Agresi lze tedy považovat za určitý způsob, jakým se člověk vyrovnává s psychickou zátěží. [35]

Na první pohled by se mohlo zdát, že agrese, resp. agresivní chování, lze charakterizovat fyzickým útokem jedince na jinou osobu, ale ne vždy je tomu tak. Projevy agrese mohou být nejen fyzického, ale i psychologického charakteru. V prvním případě dochází k poškozování majetku jiné osoby, projevům fyzického násilí apod. Ve druhém případě se jedná o projevy násilí z psychologického hlediska, jako jsou ponižování, urážení či vydírání. Z toho vyplývá, že agrese je chováním, jehož cílem nemusí být ani tak způsobení materiální škody, jako vyvolání pocitu ohrožení či psychického nepohodlí. Chování jedince, které je možné považovat za agresi, musí obsahovat následující atributy:

- musí být úmyslné,
- cílem musí být poškození osoby či věci,
- musí být v rozporu se společenskými normami a zásadami a
- primárním motivem nesmí být snaha tímto chováním pomoci. [39]

Pojem agrese však není spojován pouze s negativními projevy chování, mnohdy se můžeme setkat s interpretací agrese v pozitivním slova smyslu, většinou tak bývá označováno bojovné chování hráčů při sportovním utkání, což sociální psychologie označuje vhodnějším termínem asertivita. [39]

Z uvedených definic vyplývá, že pojmy agrese a násilí jsou si velmi podobné, avšak je mylné se domnívat, že se jedná o synonyma. Násilí je většinou označováno jako jeden z mnoha projevů agrese, kdežto agrese je téměř vždy motivačním zdrojem násilí. [8]

2.2.1 Agresivita a hostilita

Prvním pojmem, který je v souvislosti s agresí vhodné zmínit, je **agresivita**. Agresivitou můžeme rozumět vrozené sklony člověka k agresivnímu chování. Může se jednat o sklony k útočnému jednání vůči sobě samému nebo vůči jiné osobě, případně skupinám osob, institucím apod. Agresivita jako taková obsahuje dvě složky, a to prožívaný stav, při němž je vnitřní agresivní prožitek doplněn o pocity smutku, hněvu, vzteku na jedné straně, a vnější chování na straně druhé, které lze pozorovat dle podráždění a směřování k použití síly agresivního jedince proti jiným subjektům, příp. objektům. Mezi projevy agresivity mohou patřit jak fyzické, tak i verbální formy agresivních projevů, může se jednat např. o urážky, pomluvy, gesta, šikanu, psychický teror, či přímo fyzické útoky. [17]

Druhým pojmem je **hostilita**, což znamená všeobecně zaměřený nepřátelský postoj vůči lidem, přičemž hostilní jedinec nesnese něčí úspěch, lidem se vyhýbá a jakékoliv jejich jednání kritizuje. Hostilita bývá označována také jako jedna z možných příčin agresivního chování jedince. Právě všeobecnost hostilního postoje vůči okolí, významově odlišuje tento pojem od agrese a agresivity, které se dotýkají konkrétních činů s cílem objektu svého zájmu ublížit. [17]

2.2.2 Typy agrese

V odborné literatuře se můžeme nejčastěji setkat s dělením agrese na dva základní typy z hlediska povahy agrese a souvislostí jejich příčin, a to agresí emocionální a agresí instrumentální.

Emocionální agrese vyjadřuje reakce na pocity frustrace, doprovázené vztekem či nenávistí, a považuje se za vrozenou vlastnost jedince. Emocionální agrese většinou není plánovaná, ale vyprovokovaná určitým chováním potencionální oběti, a její projevy mohou být verbálního i neverbálního charakteru. Cílem emocionální agrese je poškození, případně úplné zničení objektu. Proti tomu **agrese instrumentální** bývá označována jako naučená vlastnost jedince. Tento typ agrese bývá uplatňován v rámci dosahování vedlejších cílů, při němž je instrumentální agrese pouze vedlejším, doprovodným projevem. Příkladem tako-

véto agrese může být sportovní utkání, při němž se hráč fotbalového týmu snaží o vítězství a při hře zraní svého protihráče. [39]

Někteří autoři se zmiňují o třetím typu agrese, kterým je **šikana**. Šikanování bývá vyjadřováno jako opakované, dlouhodobější ubližování, kdy charakteristickým znakem je nepochopitelný poměr sil nebo moci mezi obětí a původcem agrese. V případě šikany někdy není snadné určit, zda se jedná spíše o projev emocionální nebo instrumentální agrese, jelikož toto jednání nemusí být primárně motivováno úmyslem obět' poškodit, ale může být nástrojem k dosažení jiného cíle, např. získání peněz, moci atd. [8], [39]

2.3 Manipulace

Manipulace je, stejně jako agrese, považována za jednu z podob násilí. Pojmem manipulace většinou označujeme chování, které není v souladu s naším přesvědčením, ale ke kterému jsme nějakým způsobem, přímo či nepřímo, nuceni. Tímto chováním osoba manipulátora sleduje jediný cíl, a to získání určitých výhod proti vůli manipulované osoby. Spurný (1996) manipulaci definuje jako: „*způsob komunikace, kdy pod vlivem emocionálních argumentů rozhodujeme, měníme své postoje, jednáme v souladu s cíli manipulátora.*“ [35, str. 15]

Je to tedy snaha o ovlivnění myšlení nebo chování jiné osoby, příp. se může jednat o ovlivňování více osob, kdy tito jedinci ve většině případů dobrovolně přejímají názory manipulátora, např. citové vydírání, odkazování na různé morální zásady apod.

Manipulace může probíhat dvěma způsoby, a to ve prospěch manipulovaného, tzv. altruistická manipulace, kdy typickým příkladem je ovlivňování dítěte rodiči, např. při výběru zaměření střední školy. Druhý způsob manipulace, tzv. manipulace egocentrická, slouží k dosažení zisku manipulátora. Obvykle jde o jednání, které má za cíl získání určitých výhod za současného poškození druhé strany. [4]

K manipulování bývá využíváno různých technik, nejtypičtějším jsou:

- mlžení,
- nepřímá žádost,
- provokace,
- překrucování skutečnosti. [24]

Manipulace využívá také technik přímého či nepřímého donucování. Nepřímé donucování může mít podobu vyhrožování, zastrašování nebo psychického nátlaku. Specifickým znakem manipulování je, že na první pohled není zřejmé, o co se jedná, avšak oběť manipulování získává pocit zodpovědnosti za vzniklou situaci a její řešení, proti tomu manipulující osoba se tímto jednáním pokouší zprostit se jakékoliv viny či zodpovědnosti. Důvody pro manipulování jsou různého charakteru, ale téměř vždy je manipulace určitou formou obrany. Může se jednat o strach z vlastního selhání, strach ze ztráty postavení, nedostatek sebe-důvěry, případně jde pouze o jakousi formu hry, kdy manipulující jedinec zkouší svůj vliv na okolí. Manipulace může probíhat činy, chováním, jednáním. [28]

3 PROJEVY NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI

Aby bylo možné pochopit podstatu, příčiny a projevy násilí na pracovišti, je nezbytné objasnit pojmy s touto problematikou spjaté, a porozumět tak vztahům mezi účastníky zkoumaných způsobů chování a jednání. Zásadní význam má zde vymezení pracoviště a pracovních skupin, dále pak vztahů na pracovišti a jejich vlivu na výkonnost pracovní skupiny a tzv. pracovní klima. V neposlední řadě považuji za důležité objasnění a vysvětlení pojmů stres a konflikt, které svým působením mohou podpořit výskyt násilného chování na pracovišti, a také seznámení s nejznámějšími a nejrozšířenějšími formami násilí na pracovišti.

3.1 Pracoviště jako sociální skupina

Člověk po dobu svého života prochází mnoha vývojovými stádii, kdy v téměř každém z nich bývá začleněn do nějaké sociální skupiny. Již od raného věku, kdy dítě začne navštěvovat mateřskou školu, až do dospělosti, kdy si začíná hledat zaměstnání, a tam poté budovat sociální vztahy, cítí každý jedinec potřebu někam patřit, ať už do kolektivu přátel nebo různých zájmových útvarů, tak i do kolektivu na pracovišti, kde tráví podstatnou část dne. Tento celoživotní proces je nazýván procesem socializace. Socializace vyjadřuje procesy vzájemného působení člověka a společnosti tak, aby v konečném důsledku byl jedinec schopen vytvořit si psychické předpoklady k životu ve společnosti, a současně byl schopen ovládat a nést zodpovědnost za své chování a jednání. Společnost jako celek je v tomto případě subjektem socializace, která je realizována prostřednictvím různých sociálních skupin a činitelů, např. rodinných příslušníků, školních spolužáků, spolupracovníků. [18]

3.1.1 Definice pracovní skupiny

Pojmem skupina lze označit seskupení dvou a více osob, jež spojují společné hodnoty, zájmy či cíle, a zároveň zde existuje možnost vzniku vzájemných interakcí, vztahů mezi členy skupiny. Jednou z takových skupin je i pracovní skupina, jejíž členy charakterizuje právě skupina lidí v rámci jednoho pracoviště, společná činnost vedoucí k realizaci společných cílů pracovní skupiny, dále struktura sociálních rolí uvnitř skupiny a jednotné vedení této skupiny v rukou nadřízeného. Pracovní skupiny lze označit také jako skupiny formální, které vznikají na základě plánovaných organizačních struktur a za účelem plnění cílů organizace. [5]

Dalším znakem, dle kterého můžeme pracovní skupinu charakterizovat je struktura pozic a rolí uvnitř této skupiny, které vypovídají o tom, jaké místo náleží konkrétnímu jedinci v rámci vztahů uvnitř skupiny. Pozice zpravidla vyjadřuje práva a povinnosti, kterými disponuje jejich nositel v rámci pracovní skupiny, a které jsou vyjádřením jeho hodnoty a postavení v rámci hierarchie této skupiny. Role člena skupiny vyjadřuje způsob chování, který je od jedince očekáván. Tyto role lze rozčlenit zpravidla do dvou skupin, a to role udržovacího charakteru a role úkolového charakteru. Úkolový charakter rolí ve skupině se orientuje na dosahování a plnění hlavních cílů organizace prostřednictvím plnění pracovních úkolů. Udržující role ve skupinách slouží k formování neformálních struktur pracovních vztahů v organizaci a k jejich soudržnosti. [38]

Ke správnému fungování pracovní skupiny je nutné, aby byl zajištěn vyvážený poměr rolí úkolového i udržovacího charakteru. Vyskytuje-li v pracovní skupině převaha či naprostá většina jedinců s rolí úkolového charakteru, kteří sledují pouze plnění pracovních úkolů, dochází k soupeření mezi členy pracovní skupiny, což vyvolává negativní atmosféru na pracovišti, a to v důsledku chybějících neformálních vztahů, která může být příčinou vzniku konfliktů na pracovišti. [20]

3.1.2 Formální a neformální vztahy na pracovišti

Jak jsem již výše zmínila, pracovní skupina je tzv. formální skupinou, která je vytvářena uměle, její podoba je předem daná dle požadavků a cílů organizace k zajištění plnění pracovních úkolů v rámci jednotlivých oddělení, středisek apod. Podstatným znakem formálních vztahů na pracovišti je jejich hierarchická struktura, do níž je jedinec zasazen, většinou se jedná o vztah nadřízeného pracovníka a jeho podřízených. [31]

K zajištění správného fungování formální skupiny na pracovišti, by měla být vymezena následující kritéria:

- **pracovní cíle** sloužící jako prostředek k uspokojování hmotných i nehmotných potřeb členů skupiny i celé organizace,
- **místo výkonu práce** společné pro celou pracovní skupinu (výrobní dílna, kancelář apod.),
- **pracovní činnost** vedoucí k uspokojování potřeb,
- **vztahy mezi členy skupiny** vázané předpisy a organizačními normami k zajištění plnění cílů organizace,

- **vědomí příslušnosti ke skupině**, které je tvořeno hodnotami a normami pracovního chování. [31]

V organizaci se však vyskytují také neformální skupiny založené na neformálních vztazích jejich členů, které vznikají spontánně na základě vzájemných sympatií jednotlivců. Jsou to vztahy mezi spolupracovníky. Na kvalitě neformálních pracovních vztahů závisí v podstatě chod organizace jako celku, a to z toho důvodu, že tyto vztahy v podstatné míře ovlivňují produktivitu práce jednotlivých pracovníků, a tím i celé pracovní skupiny. Nefunkčnost neformálních pracovních vztahů může pro organizaci znamenat zvýšené riziko výskytu negativních projevů chování na pracovišti, snížení produktivity práce a vyšší riziko nemocnosti, případně vzniku pracovních úrazů. [34]

V každé organizaci se vyskytují oba typy výše uvedených vztahů, odlišnosti lze najít zejména ve skladbě členů a početnosti konkrétních skupin, ve způsobu jejich vedení, a také formách komunikace a interakce jednotlivých členů skupiny.

3.1.3 Pracovní klima na pracovišti

Vztahy na pracovišti mají tedy zásadní význam pro existenci celé organizace, a proto je nezbytné dbát o jejich správné fungování. Odrazem kvality těchto vztahů je nejen spokojenost zaměstnanců, jejich motivace a výkonnost, ale rovněž také celková atmosféra konkrétního pracoviště. Tuto atmosféru můžeme nazvat jako sociální či pracovní klima. Pracovní klima je utvářeno v průběhu pracovního procesu, jeho podoba je relativně stálá a je vyjádřením vzájemných vztahů na pracovišti. [9]

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) se pracovní klima týká: „*atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy*“, zároveň však uvádí, že: „*příznivé pracovní klima nereaguje samo o sobě zvýšením efektivity výkonu, firma však bez něho nikdy nedosáhne optimálního výkonu.*“ [9, str. 269]

Existuje celá řada faktorů, které mohou mít vliv na úroveň pracovního klimatu, a tedy ovlivnit klima konkrétního pracoviště. Jedná se v první řadě o existenci a způsob prosazování sociálních norem v rámci pracovní skupiny, dalšími významnými faktory jsou úspěšnost pracovní skupiny při plnění pracovních úkolů, postavení pracovní skupiny v organizaci, způsob vedení členů pracovní skupiny, avšak jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivnění pracovního klimatu je styl řízení vedoucího pracovníka a jeho přístup k jednotlivým členům pracovní skupiny, stejně tak i přístup k pracovní skupině jako celku. [32]

Vedoucí pracovní skupiny by měl mimo jiné zajistit, aby na pracovišti nedocházelo k problémovým situacím. Nástrojem k dosažení požadovaného stavu pracovního klimatu může být například tvorba zásad vzájemné spolupráce. Ke zlepšení pracovního klimatu ale přispívají i sami jednotlivci, a to prostřednictvím svého chování k ostatním spolupracovníkům. Z tohoto pohledu je důležitá vzájemná tolerance ve skupině a naopak odvaha upozornit na vzniklé problémy, či problémové situace vhodným způsobem. [32]

3.1.4 Osobnost vedoucího pracovní skupiny

Za vedoucího pracovní skupiny lze považovat osobu, která svým chováním a jednáním výrazně působí na způsob komunikace na konkrétním pracovišti. Osobnost vedoucího pracovníka je významným faktorem interakce s podřízenými. Jedním z důležitých předpokladů dobrého vedoucího je jeho schopnost svým podřízeným naslouchat a zároveň podporovat a stimulovat jejich pracovní výkon, a to zejména prostřednictvím otevřené a efektivní komunikace. S tím úzce souvisí ochota vedoucího pracovníka k neustálému zlepšování pracovních podmínek, včetně komunikace mezi podřízenými pracovníky. [40]

Velmi důležitým prvkem v komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými je stimulace zájmu o aktuální dění v organizaci. Vedoucí by neměl svým podřízeným zatajovat informace o situaci organizace, zvláště dotýkají-li se přímo podřízených, např. snižování stavů na pracovišti. Dalším předpokladem dobrého vedoucího pracovníka je jeho přirozená autorita, která je považována za nezbytný nástroj k efektivnímu vedení lidí. Autorita jako vlastnost bývá vyjádřena sebedůvěrou jedince, jeho ochotou ke komunikaci a k vedení lidí ve snaze být pro ostatní příkladem. [6]

Efektivita a výkonnost pracovní skupiny je přímo úměrná schopnostem vedoucího pracovníka vytvořit mezi podřízenými žádoucí vztah mezi spokojeností, produktivitou a jejich dalším kvalifikačním rozvojem. V případech, kdy toto vedoucí pracovník není z nějakých důvodů schopen zajistit, dochází k oslabení důvěry podřízených vůči vedoucímu, v kolektivu se ztrácí ochota spolupracovat, a v konečném důsledku může být vedoucí odpovědný za případný vznik konfliktních situací plynoucích z nejistoty podřízených. [5]

3.2 Stres a konflikt jako faktory vzniku násilí na pracovišti

Negativní atmosféra na pracovišti vyvolává u pracovníků nepříjemné pocity napětí, frustrace, úzkosti a je jednou z hlavních příčin vzniku konfliktních situací. Zmíněné pocity lze označit pojmem stres. Tento pojem je dnes skloňován téměř denně, nejen v rámci pracovních vztahů, ale ve všech aspektech života jedince a jeho interakce s okolním světem, jelikož se stal jeho součástí. [21]

3.2.1 Definice stresu

Pojem stres je odvozen z latinského slovesa „stringere“, což lze do češtiny přeložit jako utahovat, svírat. Obecně tento pojem chápeme jako nepříjemnou situaci, se kterou se jednotlivec dokáže jen velmi obtížně vyrovnat. [23]

Různí autoři však vyjadřují definice tohoto pojmu různě, proto zde uvádím několik příkladů možných interpretací tohoto pojmu.

Arnold (2007) definuje stres jako: *„jakoukoliv sílu, která tlačí fyzikální a psychologické faktory mimo rozsah stability a produkuje napětí u jednotlivce.“* [3, s. 383]

Mlčák (2005) vymezuje stres v nejobecnějším pojetí jako: *„fenomén, který vzniká v důsledku nerovnováhy mezi úrovní nejrůznějších životních nároků a adaptivních schopností člověka je přiměřeným způsobem zvládat.“* [25, s. 24]

Dle mého názoru je nejlépe definován dle endokrinologa H.Selye (Pauknerová, 2012), který je považován za průkopníka v oblasti zkoumání stresu, a uvádí, že: *„stres je charakteristická fyziologická odpověď organismu na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu.“* [32, s. 144]

Vnímání a působení stresu však nemusí mít pouze negativní charakter, někdy je přiměřená míra stresu téměř žádoucím podnětem k překonávání různých překážek. Pozitivní charakter stresu literatura označuje jako eustres, kdežto negativně působící stres je nazýván termínem distres. Eustres je charakteristický pro zmíněné překonávání překážek a pro situace, jejichž vývoj máme pod kontrolou, typickým příkladem je prožívání stresu v rámci významné životní události, jakou je např. svatba. Distres jako opačné působení stresu již vyjadřuje situace, které jedinec nezvládá, působí mu pocity jakési zátěže, které nedokáže regulovat, příkladem negativního působení stresu je např. zahlcení pracovními úkoly. [33]

Působení stresu jako takového probíhá prostřednictvím tzv. stresorů, neboli stresových faktorů, které chápeme jako zdroje stresu, a které vyvolávají stresové reakce organismu. Tyto reakce nezáleží pouze na situaci, jež stres vyvolala, ale také na způsobu, jakým se jedinec k této situaci staví, jak tuto situaci prožívá a jak se s ní dokáže vyrovnat. Stresové reakce mohou být fyziologického i psychického charakteru. Fyziologické reakce na stres se mohou projevit bušením srdce, zvýšeným pocením, poruchami spánku, u žen změnami v menstruačním cyklu, dále svalovým napětím, bolestmi hlavy, pocitů na zvracení atd. Mezi psychické reakce je možné zařadit vztek, pocitů frustrace, které mohou vést až k agresi či depresi, a mohou zapříčinit vznik různých psychosomatických onemocnění. Míra zvládnutí stresu je u každého jedince individuální a závisí na mnoha faktorech, od osobnostních vlastností, až po výchovu a osobní zkušenosti. [33]

3.2.2 Stresové faktory na pracovišti

Zejména v pracovním prostředí můžeme pozorovat výrazný vliv stresových faktorů na jedince, které jsou různého charakteru. Velmi častý je původ stresových faktorů souvisejících s výkonem práce, kdy za stresory můžeme považovat jak samotnou práci a pracovní podmínky na pracovišti, tak i roli jedince či pracovní skupiny v organizaci, dalším faktorem stresu na pracovišti mohou být interpersonální vztahy, zejména nefungující mezilidské vztahy, nezáměr nadřízeného, a v neposlední řadě se jedná o faktory fyzikálního charakteru, jako teplota na pracovišti, hluk apod. [1]

Za významné stresové faktory na pracovišti lze považovat:

- **čas**, a to v případě nedostatku času na splnění pracovních povinností, ale také nepravidelná pracovní doba, nutnost zůstat v práci déle,
- neúměrně velkou **odpovědnost za odváděnou práci**, zejména v případě rizikových pracovišť,
- **nedostatečně vysvětlené pracovní úkoly** či pravomoci, kdy pracovník přesně neví, co má dělat,
- **hluk**, který působí po celou dobu přítomnosti na pracovišti a může mít za následek např. bolesti hlavy, zvracení atd.,
- **omezené pracovní prostory**, kde současně vykonává práci více lidí, případně je prostor zabrán technologickými zařízeními,
- **vztahy na pracovišti**, kde panuje negativní pracovní klima.

Existuje celá řada dalších faktorů, které mohou vyvolávat stres na pracovišti, mohou jimi být zbytečně prováděné činnosti, které zdržují od podstatných úkolů, rychlé pracovní postupy, neustálé změny pracovního prostředí či spolupracovníků, nedostatek uznání od nadřízeného a naopak neustálá kritika, neinformovanost. Dopady působení stresových faktorů lze pozorovat například ve změně chování pracovníků, v izolaci pracovníků od zbytku kolektivu, v nedostatečném soustředění při výkonu práce, ve zhoršení kvality odváděné práce, ve zvýšení nemocnosti na pracovišti, ve zvýšené míře konfliktů mezi pracovníky atd.

3.2.3 Intrapersonální a interpersonální konflikty

Pod pojmem konflikt rozumíme situaci, která svým charakterem vyjadřuje vzájemný střet dvou či více protichůdných, rozdílných sil, zájmů, tendencí, které vyvolávají pocity napětí. Sklony ke konfliktům pramení ze samé podstaty člověka a jeho bytí a jsou nedílnou součástí jeho života. Různé vědní disciplíny nahlíží na definici konfliktu z různých úhlů, a proto je význam tohoto pojmu ne zcela striktně definován. Obory společenskovední chápou konflikt jako jakýsi střet zájmů, na druhé straně např. v politologii bývá konflikt jevem přirozeným a ne vždy negativním. Naopak psychologie jako vědní disciplína chápe konflikt jako nutný střet nebo povinnost volit mezi dvěma protichůdnými směry, trendy. [22]

Mezi jakási pozitiva, která s sebou konflikty a konfliktní situace přinášejí, bychom mohli zařadit například:

- uvědomění si a pojmenování problému,
- nutnost hledání nových východisek,
- impuls k řešení dlouhodobě existujících problémů.

Konflikty v rámci pracovní skupiny jsou však téměř vždy jevem nežádoucím, narušujícím výkonnost a pracovní morálku pracovníků, jelikož odvádějí pozornost od vykonávané práce. Z hlediska subjektu, lze dělit konflikty na intrapersonální (osobní, individuální) a interpersonální konflikty (mezi dvěma a více osobami pracovní skupiny, mezi pracovními skupinami navzájem). [31]

Intrapersonální konflikty

Vnitřní neboli intrapersonální konflikty jsou považovány za hnací sílu chování jedince, která vyvolává tendence k řešení existujícího napětí. Jedná se zpravidla o rozhodovací situaci, kdy je jedinec nucen vybrat si z existujících možností jedinou, nejvhodnější alternativu, a to na základě jeho individuálních hodnot, potřeb a cílů. [31]

Hlavním předpokladem k úspěšnému řešení intrapersonálního konfliktu je schopnost jeho uvědomění, přiznání si jeho existence, a hledání jeho podstaty a příčin vzniku. Schopnost zvládnutí a vyřešení vnitřních konfliktů je základem k úspěšnému zvládnutí interpersonálních konfliktů. [35]

Řešení intrapersonálních konfliktů vyvolává různé důsledky na základě druhu, závažnosti a nositele konfliktu. Těmito důsledky mohou být nejen nově nabyté životní zkušenosti, určité sebepoznání a vývoj osobnosti, ale také v negativním významu může působit jako spouštěč dalších konfliktů a vést tak k prohlubování nedůvěry v sebe či v okolí, a to zejména v případech, kdy jedinec přenáší tyto konflikty do pracovního života, což se nepříznivě odráží na jeho chování, např. nervozitou, lhostejností, nesoustředěním se na pracovní úkoly, a může vést ke vzniku konfliktů interpersonálních. [35]

Interpersonální konflikty

Interpersonální konflikty tedy vznikají v důsledku řešení intrapersonálních konfliktů a objevují se ve formě konfliktních situací vyvolaných některým z účastníků této interakce formou manipulativního či agresivního jednání. Jako spouštěče interpersonálních konfliktů lze označit situace, v nichž jedinci není umožněno uspokojení základních lidských potřeb, jedná se např. o potřebu jistoty, bezpečí apod., a také v situace, které společnost všeobecně pociťuje jako stresující, např. advent a s ním související shon, doba dovolených apod. Typickým projevem interpersonálního konfliktu je verbální konflikt neboli hádka, ale mohou to být také projevy fyzického charakteru. [35]

Pauknerová (2012) považuje interpersonální konflikty za: „*příčinu i následek nepříznivého pracovního klimatu.*“ [32, s. 197]

Interpersonální konflikty mají mnoho podob, přičemž každá z nich má svá individuální specifika. Z důvodu velkého rozsahu problematiky interpersonálních konfliktů vymezím vzhledem k tématu diplomové práce pouze konfliktní situace na pracovišti.

3.2.4 Konfliktní situace na pracovišti

Konfliktní situace lze charakterizovat jako soupeřivé vztahy, v nichž jejich účastníci zaujímají rozdílné postoje, a kde dochází ke střetu těchto odlišných postojů, představ, zájmů, cílů nebo hodnot. Odlišnost těchto situací je vymezena mírou neslučitelnosti postojů jednotlivých účastníků, přičemž tato míra určuje charakter jejich jednání, dále se konfliktní situace liší dle počtu účastníků a vztahy mezi nimi, způsobem prezentace postojů jednotlivých účastníků a prostředky, které využívají k dosažení svých cílů, a v neposlední řadě lze spatřit odlišnosti v podmínkách a okolnostech konkrétních konfliktních situací, např. způsoby a příčinami vzniku, délkou trvání a následky. [35]

Konfliktní situace na pracovišti, resp. v rámci pracovních skupin mohou vznikat na základě různých příčin. Za nejvýznamnější příčiny vzniku konfliktních situací na pracovišti je možné považovat tzv. **strukturní příčiny**, a příčiny v chování a pracovním jednání. Mezi strukturní (technicko-organizační) příčiny vzniku konfliktních situací lze zařadit odstup mezi pracovními pozicemi v rámci organizační hierarchie, nedostatečné informace, systém odměňování pracovníků. Vznik konfliktních situací podporuje také nevhodná organizace práce, pracovní podmínky a pracovní prostředí. Řešení konfliktních situací vyvolaných strukturními příčinami může probíhat formou zavedení přesných struktur konkrétního pracoviště, přesném vymezení pracovních pozic a rolí, a zlepšením informovanosti jednotlivých pracovníků o aktuálním dění v organizaci. [31]

Příčiny konfliktních situací vyplývajících z chování a pracovního jednání (**příčiny psychologické povahy**) lze spatřovat v nevhodném stylu řízení pracovní skupiny, existujících konkurenčních vztazích mezi členy skupiny, případně pocitů nespravedlivého odměňování jednotlivých členů této skupiny. Na vznik konfliktních situací z chování a pracovního jednání však mohou mít vliv sami členové pracovních skupin, kdy jejich osobnostní vlastnosti mohou vyvolávat konfliktní klima na pracovišti. V tomto případě hraje velmi důležitou roli osobnost vedoucího pracovníka, jeho povahové rysy a schopnost jednat s lidmi, nejen ve smyslu předcházení vzniku konfliktních situací na pracovišti, ale zejména při jejich následném řešení. [31]

3.3 Specifické formy násilí na pracovišti

Dlouhodobý stres a konflikty na pracovišti bývají v praxi často podceňovány, avšak jedná se o velmi závažný problém, jelikož tyto zdánlivě bezvýznamné jevy mohou vyústit až do různých forem násilných projevů na pracovišti, které v konečném důsledku mohou znamenat nepříznivé dopady nejen na pracovníky, ale i na celou organizaci. Dle mého názoru by se tento vážný, a stále více aktuální, problém neměl přehlížet, ale pokud je to možné, řešit již ve stádiu vzniku. Níže uvádím nejrozšířenější formy násilí, se kterými se lze na pracovišti setkat.

3.3.1 Šikana

Výraz šikana má původ ve francouzském jazyce a do češtiny je překládán jako pronásledování či škodolibé trápení. Šikanování ve své podstatě znamená útočné chování, které má za cíl dosažení určitých výhod a pocitu nadvlády prostřednictvím fyzického či psychického nátlaku na jinou osobu či osoby. [29]

Původně byl pojem šikana spojován s prostředím armády, kde vyjadřoval charakter vojenského výcviku, postupně se však začal používat i v souvislosti se školními zařízeními, různými zájmovými skupinami, a přenesl se také do pracovního prostředí. Z toho lze snadno odvodit, že k šikaně může docházet ve všech typech sociálních skupin, její výskyt můžeme spatřovat zejména v prostředí bez složitého hierarchického uspořádání. [35]

Pojem šikana však vzhledem k prostředí, v němž probíhá, bývá v odborné literatuře označován výrazy převzatými z anglického jazyka. Pro šikanování žáků mezi sebou se používá výraz *bullying*, který vyjadřuje šikanování formou nadávek, posměchu, pomluv, krádežemi věcí a postupným vyloučením oběti z třídního kolektivu. Pro šikanování na pracovišti se využívají pojmy *mobbing*, *bossing* a *sexual harrasment*. Specifika jednotlivých pojmů budou rozebrána dále, avšak společným znakem těchto forem šikany je jejich působení na psychiku oběti, která se snaží o únik ze vzniklé, nepříjemné situace. Nelze se však domnívat, že šikana, resp. šikanování, jsou záležitostmi pouze oběti a jedince, který je původcem tohoto jevu. Vždy se jedná o problém, který se nějakým způsobem dotýká všech členů konkrétní skupiny, v níž probíhá, jelikož signalizuje oslabení funkčních vztahů celé skupiny. [35]

3.3.2 Mobbing

Pojem mobbing je odvozen z anglického slovesa „to mob“, které v překladu znamená obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout. Začátkem 80. let 20. století švédský lékař a psycholog Heinz Leymann zavedl do psychologie pojem mobbing, kterým pojmenoval problematiku násilí na pracovišti mezi kolegy. Jeho pojetí mobbingu zahrnuje pravidelně se opakující a dlouhotrvající nepřátelskou či neetickou komunikaci zaměřenou proti jedné nebo více osobám na stejné úrovni hierarchie pracovní skupiny. Časový interval, rozhodující pro označení tohoto jednání jako mobbingu, je nejméně šest měsíců a k negativním incidentům musí docházet alespoň jedenkrát týdně. Cílem tohoto jednání je oslabení sociální pozice oběti, případně její úplné vyčlenění z pracovního kolektivu či odstranění z organizace. [17]

Odlíšnosti pojmů šikana a mobbing lze spatřovat v povaze útoků na oběť násilí, kdy šikana je charakteristická primitivními formami násilného chování, je snáze rozpoznatelná a často doprovázená fyzickým násilím, mobbing probíhá formou skrytých psychických útoků s malou mírou využití fyzického násilí, a projevuje se především intrikami, pomluvami a donášením nadřízenému, proto se někdy označuje také jako psychický teror na pracovišti. [17]

3.3.3 Bossing

Pojem bossing je odvozen od anglického výrazu boss, což v překladu chápeme jako šéf, vedoucí či předák. Bossingem lze označit šikanu na pracovišti, jejíž účastníky charakterizuje nerovnost v postavení v rámci podnikové hierarchie. Jedná se o projevy násilí nadřízeného, vedoucího pracovní skupiny, případně zaměstnavatele, zaměřené proti podřízenému či podřízeným. Cíle bossingu jsou totožné s cíli mobbingu, rozdílem jsou pouze prostředky k jejich dosažení. V případě bossingu pachatel disponuje mnohem účinnějšími zbraněmi, než je tomu u mobbingu. Vyplývá to z jeho postavení a pravomocí. Může se jednat např. o přehnané požadavky na výkonnost pracovníka, neustálou kontrolu přítomnosti na pracovišti, kritiku pracovních výsledků apod. [17]

3.3.4 Sexual harrasment

Do češtiny můžeme tento pojem přeložit jako sexuální obtěžování. Za sexuální obtěžování můžeme označit sexuálně motivované jednání, v jakékoliv podobě, které svým charakterem směřuje ke snížení lidské důstojnosti a je reprezentováno širokou škálou projevů, od nevhodných gest, poznámek, připomínek se sexuálním podtextem, až po vymáhání sexuál-

ního styku. Již samotné označení takového jednání je však velmi obtížné, jelikož hranice, které by vymezily skutkovou podstatu sexuálního obtěžování a chování, které je možné považovat za ještě přípustné, nejsou přesně určeny. Také okolí se k tomuto jevu staví spíše lhostejně, případně samotná oběť ve většině případů z nějakých důvodů nechce sexuální obtěžování ohlásit nadřízenému či zaměstnavateli.[17]

3.3.5 Staffing

Výraz staff v překladu znamená zaměstnanec, podřízený, personál. Tento pojem označuje formu šikany na pracovišti, kdy původcem tohoto jednání je zaměstnanec či skupina zaměstnanců a obětí je jejich nadřízený. Cílem tohoto typu chování je sesazení nadřízeného z funkce, resp. znemožnění jeho efektivního a plnohodnotného fungování ve stávající pozici, např. neplněním pracovních úkolů, zamlčováním informací potřebných k rozhodování apod. [17]

3.3.6 Chairing

Slovo chair v překladu znamená židle a překlad slovesa to chair znamená předsedat či řídit. Chairing je chápán jako jakýsi boj o lepší pracovní pozici na vyšších úrovních řízení, zpravidla nadřízených nebo vedoucích zaměstnanců. [17]

4 PSYCHOLOGICKÁ ANALÝZA VYBRANÝCH PROJEVŮ NÁSILÍ

4.1 Mobbing

V předchozí kapitole bylo pojednáno o mobbingu z hlediska jeho charakteristiky. Nyní se zaměřím na podrobné zkoumání tohoto negativního projevu násilí na pracovišti pomocí psychologické analýzy jeho jednotlivých složek.

4.1.1 Projevy mobbingu

Mobbing, jako jednu z forem psychického násilí na pracovišti, lze v počátcích vzniku jen velmi těžce rozeznat, neboť ne každé negativní chování je automaticky považováno za mobbing. Kritéria, která musí toto chování a jednání splňovat, jsem zmínila v předchozí kapitole, avšak dalšími specifickými znaky mobbingu jsou zejména jeho skrytost a zákeřnost, díky nimž je toto násilí velmi obtížně identifikovatelné. Mnoho autorů se však shoduje v tom, že existují specifické formy chování, které lze považovat za projevy mobbingu, a které rozdělují tito autoři do následujících kategorií:

- **kategorie I** – útoky na možnost vyjádřit se, případně svěřit se, které zahrnují neustálé přerušování oběti, kritiku nebo vyhrožování, a vedou k úplnému znemožnění komunikace,
- **kategorie II** – útoky na sociální vztahy, kterými se rozumí zamezení existence sociálních vazeb oběti s okolím, může se jednat o vyloučení oběti z kolektivu, kdy ostatní členové skupiny s obětí nejen nemluví, ale přítomnost oběti úplně ignorují,
- **kategorie III** – útoky na pověst, úctu či vážnost oběti, které zahrnují pomluvy, posměšky, vysmívání se tělesným zvláštnostem oběti, způsobu mluvy apod.,
- **kategorie IV** – útoky na pracovní či osobní život, ve formě ovlivňování pracovních podmínek oběti na úkol jejího volného času, např. ve formě zadávání časově nesplnitelných či nesmyslných úkolů,
- **kategorie V** – útoky na zdraví, na fyzické dispozice jedince ve formě nebezpečných úkolů, které mohou být doprovázeny vyhrožováním fyzickým násilím. [6]

Zmíněná kategorizace projevů mobbingu podává obraz o tom, jak nepříjemným a nebezpečným problémem tento fenomén dokáže být. Jakkoliv jsou však zmiňované útoky zákeřné, všechny sledují společný cíl, a to svým působením vyčlenit oběť z pracovního kolektivu i z pracovního života.

4.1.2 Původce a oběť mobbingu

Původce mobbingu

Většina autorů odborné literatury se shoduje v tom, že nelze vymezit přesný profil původce tohoto jevu, mohou jím být jak muži, tak ženy, a to na různém stupni hierarchie pracovní skupiny či organizace. Zajímavostí však je, že muži se při výběru své oběti orientují spíše na muže a ženy bývají terčem útoků žen. Odlišnosti mezi pohlavími původců mobbingu můžeme nacházet taktéž v technikách a v provádění útoků, kdy jednání mužů je často zřetelnější než jednání žen. Ženy využívají spíše nepřímou komunikaci ve formě narážek, pomluv, lží, zatímco muži se nebojí jednat přímo a využívat k útokům verbální projevy agresivity. [21]

Na základě výzkumů vztahujících se k problematice násilí na pracovišti lze však stanovit alespoň základní osobnostní rysy, které mají původci mobbingu společné. Jedná se především o osoby s vysoce rozvinutou schopností manipulace, čímž u oběti dokážou vyvolat pocity viny, ale sami se staví do role oběti. Nejsou schopni přijímat kritiku, ani respektovat potřeby a práva jiných. Většinou se jedná o nevyzrálou, nevyrovnanou osobnost se sklony k agresivnímu chování a se strachem z vlastního selhání. Dalšími vlastnostmi příznačnými pro typického původce mobbingu mohou být egoismus, ctižádost vedoucí k přehnané soutěživosti, ale také samolibost a jakási namyšlenost. Tato osoba je také většinou velmi výbušná a nervózní. [36]

Dle Huberové je možné původce mobbingu rozdělit na tři typy, a to:

- **strůjci**, kteří jsou považováni za původce mobbingu v pravém slova smyslu, jelikož jsou to právě oni, na nichž závisí průběh mobbingu, jsou si vědomi svojí převahy, a proto neustále vymýšlejí nové taktiky a strategie k odstranění oběti,
- **náhodní pachatelé**, kteří se stávají původci mobbingu v důsledku neřešeného konfliktu, který přerostl v tuto násilnou formu chování, přičemž v případě náhodných pachatelů se může stát původcem mobbingu kterýkoliv z nich, záleží vždy na vývoji konkrétní situace a osobnostních vlastnostech účastníků konfliktu,
- **spoluúčastníci**, které je možné dále rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivním spoluúčastníkem je jakýsi pomocník původce mobbingu, který svým chováním a jednáním vědomě napomáhá k dalšímu vývoji násilí. Pasivní spoluúčastníci jsou osoby v okolí, které o probíhajícím mobbingu ví, avšak staví se k němu lhostejně. [16]

Z výše uvedených typů původců mobbingu vyplývá, že účastníky tohoto škodlivého jevu nejsou pouze původce a oběť mobbingu, ale také osoby, které tyto projevy násilí přehlížejí, jelikož svojí nečinností jistým způsobem podporují toto negativní chování či jednání.

Oběť mobbingu

Hovoříme-li o mobbingu a charakteristice jeho oběti, je především nutné zmínit, že touto obětí se můžeme stát kdykoliv i my sami. Nelze jednoznačně určit, jak vypadá typická oběť násilí na pracovišti, ale vždy se jedná o osobu, která nějakým způsobem vyčnívá z řad pracovního kolektivu, pracovní skupiny. Znaky, odlišující potenciální oběť mobbingu od ostatních pracovníků přitom nemusí být na první pohled viditelné, tzn., ne vždy se jedná o slabšího jedince s horšími pracovními výsledky, ba naopak. Oběť mobbingu může v něčem vynikat, být v něčem lepší než ostatní, aniž by na své kvality jakýmkoliv způsobem upozorňovala. V podstatě je jedno, zda se jedná o pozitivní či negativní odlišnosti oběti od ostatních, původce mobbingu dokáže využít jak silných, tak slabých stránek oběti, na které svým chováním buď upozorňuje anebo je znevažuje a kritizuje.

Huberová uvádí tyto typy obětí mobbingu dle jejich společných znaků:

- **nováček**, zejména pokud nastoupí do stávajícího pracovního kolektivu nový člen, který je zkušenější, vzdělanější, případně mladší než zbytek členů, ale jedná se i o osoby, které nastupují do zaměstnání na místo předtím oblíbeného kolegy či kolegyně,
- **samotář**, jako jediný muž či jediná žena v pracovním kolektivu,
- něčím **nápadný pracovník**, např. vzhledem, národností, nářečím,
- v něčem **úspěšný pracovník**, zejména při povýšení pracovníka z řad podřízených členů pracovní skupiny do vedoucí pozice. [16]

4.1.3 Příčiny vzniku mobbingu

Nedá se jednoznačně určit, jaké příčiny vedou ke vzniku mobbingu, jelikož každý výskyt mobbingu je individuální případ od případu, řada autorů odborné literatury se však shoduje na tom, že mobbing vyvolává zpočátku banální, ale nedostatečně řešený a nevyjasněný konflikt mezi účastníky tohoto sporu, tedy původcem mobbingu a jeho obětí. Vliv na vývoj situace mají osobnostní vlastnosti obou účastníků, v případě původce se jedná o sklony k agresivitě vyvolané negativními emocemi, v případě oběti je to nemožnost či neschopnost obrany vlastní osoby. Vzniku mobbingu však negativně napomáhají i další faktory,

kterými jsou nepříznivé pracovní klima, styl vedení nadřízeného pracovníka, kterým své podřízené podněcuje ke konkurenčnímu boji, a mnoho dalších spouštěčů projevů násilí. [21]

Beňo (2003) na základě výzkumů profesora Leymanna uvádí, že hlavními příčinami vzniku mobbingu jsou:

- „nedostatečná kvalifikace nadřízeného pro vedení lidí,
- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem,
- permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů,
- firemní kultura s nízkou úrovní etiky,
- nedostatky ve vnitropodnikových strukturách,
- strach před ztrátou zaměstnání,
- závist a konkurenční vztahy,
- podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance,
- destruktivní zacházení s chybami či omyly,
- struktura osobnosti oběti, ale také původce mobbingu.“ [6, s. 59]

4.1.4 Fáze mobbingu

Již výše jsem zmínila, že v případě výskytu mobbingu se nejedná o jednorázovou či krátkodobou záležitost, ale o dlouhotrvající proces, který prochází určitými fázemi vývoje. Ne v každém případě však musí tento jev projít všemi níže uváděnými fázemi, v některých případech dojde k jeho odhalení mnohem dříve, zejména v případech, kdy oběť mobbingu již dlouhotrvající nátlak není schopna snášet a stávající zaměstnání, bez jakéhokoliv řešení vzniklé situace, opouští. Tento proces zahrnuje čtyři fáze vývoje.

První fáze: konflikt.

Tato fáze je charakteristická právě vznikem konfliktu, který se při svém zrodu tváří jako neškodná součást komunikace mezi jeho účastníky, ale právě z takovýchto zdánlivě nenápadných sporů může vzniknout vážný problém, pokud spory a nedorozumění nejsou podchyceny již v okamžiku vzniku. Vznik mobbingu podporuje zejména utajení tohoto konfliktu obětí či případná ignorace ze strany nadřízeného. V obou případech dochází k upevnění pozice původce, který již v této fázi získává nad svou obětí převahu, a jeho útoky se mohou začít stupňovat. [21]

Druhá fáze: systematický psychický teror.

V této fázi již dochází k plnohodnotnému psychickému teroru, kdy útoky původce na oběť mobbingu bývají stále častější, intenzivnější a oběť začíná být vyčleňována z kolektivu a uzavírá se do sebe. V důsledku toho dochází u oběti ke snížení sebevědomí, snížení pracovního výkonu a mohou se začít dostavovat problémy psychického i fyzického charakteru. Psychický teror již v této fázi nemá nic společného s původním konfliktem. Původce mobbingu své aktivity nyní zaměřuje na pobavení ostatních kolegů, kteří jeho jednání považují za nevinné popichování oběti a neuvědomují si možné následky jeho jednání. [21]

Třetí fáze: zveřejnění a možný zásah nadřízeného.

V této fázi je již zřetelně viditelný a rozpoznatelný probíhající mobbing, jelikož útoky na oběť jsou mířeny na její odstranění z organizace. V mnoha případech se v této fázi k původci připojují další členové pracovní skupiny, a to z důvodu, aby se nestali jeho další obětí, případně z nudy. V této fázi sama oběť ví, že se stala obětí, ale již se nedokáže útokům bránit. V některých případech považuje za východisko z této situace svěřit se nadřízenému v domnění, že jedině on je schopen zasáhnout a mobbing ukončit, avšak může tomu tak být, ale nemusí. Všímavý nadřízený pohotově zasáhne a toto škodlivé chování či jednání ukončí, avšak v praxi jsou známější spíše případy, kdy se nadřízený od problémů v rámci pracovní skupiny raději distancuje, a nechá své podřízené, aby si je mezi sebou vhodným způsobem vyřešili sami. V případech, kdy vedoucí již nastalou situaci řeší, toto probíhá zpravidla tak, že za viníka tohoto jednání bývá označena sama oběť mobbingu. [21]

Čtvrtá fáze: vyloučení oběti z kolektivu či organizace.

V poslední fázi mobbingu jsou již vyčerpány veškeré obranné možnosti oběti, na kterou je svalována vina za vzniklou situaci a atmosféra na pracovišti je již tak napjatá, že sama oběť zvažuje dobrovolný odchod z organizace. Jsou však známy případy, kdy oběť stávající zaměstnání opustit nechce, přesto je k tomuto kroku nějakými způsoby donucena, zejména vyvíjením nepřetržitého tlaku z pozice nadřízeného či vedení organizace, naznačováním oběti, že se stala nežádoucí apod. Takovýto odchod z organizace s sebou však nese jistá rizika v podobě hledání si nového zaměstnání, kdy je oběť většinou předchozí zkušeností tak silně poznamenána, že její šance na úspěch, bez předchozího zotavení se, jsou takřka mizivé. [21]

4.1.5 Důsledky mobbingu

Výskyt mobbingu je záležitostí nejen původce a oběti, ale dotýká se celé organizace. Důsledků mobbingu je celá řada s různou mírou závažnosti, podstatné je však jejich rozdělení na důsledky pro oběť mobbingu a důsledky pro organizaci.

Důsledky pro oběť mobbingu

Jakékoliv působení negativních jevů a událostí mívají na jedince dopad nejen po psychické, ale i po fyzické stránce. Problémové situace provázejí oběť mobbingu ještě dlouhou dobu po jejich skončení a mohou nepříznivě ovlivňovat i její mimopracovní život. Dle povahy je možné tyto důsledky mobbingu kategorizovat na psychické, psychosomatické a sociální důsledky. **Psychické důsledky** se nejčastěji projevují neklidem oběti, nervozitou, pocity úzkosti, poruchami koncentrace, zvýšenou únavou atd. Toto má za následek poruchy komunikace s okolím, zvýšení agresivity oběti, oběť je často podrážděná, se sklony k pesimismu až k depresím. Psychické důsledky jsou typické pro počáteční stadia vzniku mobbingu. **Psychosomatické důsledky** jsou projevem dlouhodobě působících psychických důsledků, které se již projevují navenek, často ve formách fyzických onemocnění oběti. Dlouhodobé působení má za následek zhoršení zdravotního stavu oběti, dýchací problémy, bolesti hlavy, migrény, bolesti zad, onemocnění trávicího traktu, a mohou způsobovat také poruchy spánku, poruchy příjmu potravy a vést až k nádorovým onemocněním. **Sociálními důsledky** mobbingu je zasaženo sociální prostředí, soukromí oběti, kdy oběť není schopna přestat myslet na vztahy v pracovním prostředí, nedokáže se odreagovat, žije v neustálém stresu a frustraci, což má za následek nepříznivé ovlivnění i mimopracovních vztahů zejména s rodinou, přáteli apod. a následnou izolaci oběti od okolního světa. [36]

Důsledky pro organizaci

Nepříznivý vliv mobbingu je možné pozorovat nejen ve formě zhoršeného klimatu pracovní skupiny, ale projevuje se také ve finančních ztrátách organizace, a to zejména v důsledku nízkého pracovního výkonu oběti, zhoršené kvalitě odváděné práce, které ovlivňují celkovou ziskovost organizace. Mezi další negativní důsledky pro organizaci je možné zařadit zvýšenou nemocnost zaměstnanců, zvýšenou fluktuaci a s tím spojené náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců, a také nárůst předčasných odchodů do důchodu. Kromě finančních ztrát organizace stojí za zmínku ztrátu nefinanční, které zna-

menají např. ztrátu dobrého jména na trhu práce, kdy oběť mobbingu může přejít ke konkurenci, kde se zmíní o svých zkušenostech u předchozího zaměstnavatele. [36]

4.2 Bossing

Bossing jako další formu násilí na pracovišti je možné považovat za určitou variantu mobbingu. Za společné znaky těchto dvou pojmů, resp. forem chování a jednání, lze považovat zejména jejich dlouhodobost, skrytost a cíl, kterým je odstranění podřízeného pracovníka, a které je však v případě bossingu mnohem snadnější, a to z důvodu vyšších pravomocí nadřízeného, tedy původce tohoto chování. Odlišnosti mezi mobbingem a bossingem lze spatřovat v původci tohoto násilí, a také v projevech násilného chování.

4.2.1 Projevy bossingu

Bossing v pravém slova smyslu můžeme považovat za jakési zneužívání pravomocí nadřízeného pracovníka směřující k jistému cíli. V tomto ohledu nadřízený disponuje mnohem lepšími zbraněmi než je tomu v případě mobbingu, a může tedy využívat mnohem efektivnějších metod k dosažení svým cílů. Projevy bossingu jsou zřetelnější a lépe rozpoznatelné než je tomu u mobbingu, avšak i v tomto případě platí, že většinou se oběti nikdo z podřízených pracovníků zastat nechce, zejména z důvodu strachu z nadřízeného pracovníka. [6]

Za projevy bossingu lze tedy považovat zejména:

- nemožnost podřízeného vyjádřit se k jakémukoliv řešenému problému,
- neoprávněná kritika pracovního výkonu, názorů a postojů podřízeného,
- naprostá ignorace přítomnosti podřízeného,
- zadávání nesmyslných, nesplnitelných nebo příliš složitých a zdraví ohrožujících úkolů,
- přehnaná kontrola přítomnosti a pracovního výkonu podřízeného,
- neodpovídající ohodnocení pracovního výkonu,
- zpochybňování osobního života podřízeného, jeho zdravotního či psychického stavu apod. [6]

4.2.2 Původce a oběť bossingu

Původce bossingu

Dle Beňa je možné rozdělit původce bossingu do následujících skupin.

- **Klasický boss**, je typ nadřízeného, který si je vědom svých pravomocí, kterých zároveň rád využívá. Je pro něj charakteristická potřeba neustále se utvrzovat ve své moci, a proto rád veřejně hodnotí své oběti před ostatními podřízenými a nebojí se přidat několik kritických poznámek.
- **Závistivec** je charakteristický očerňováním své oběti za současného vyzvedávání vlastních kvalit. Jedná v důsledku závidění určité charakteristiky oběti, případně titulu, majetku apod.
- **Zbabělec**, jehož motivem k bossingu je právě strach, nedostatek sebevědomí či pocit méněcennosti. Tento typ se obává přímé konfrontace, a proto se kontaktu s obětí vyhýbá.
- **Škodolibec** je typ nadřízeného, kterému působí uspokojení a radost, pokud má možnost „tyranizovat“ své podřízené, ať už formou intrik, či obviňováním ostatních z vlastních chyb.
- **Tradicionalista** zastává tradiční zvyklosti, hodnoty a řád. Kdokoliv se svým chováním či jednáním odchyluje od jím nastavených pravidel, stává se terčem bossingu. Toto se týká zejména nových pracovníků.
- **Ušlechtilý pomocník** sám nedisponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi potřebnými pro výkon práce, proto rád ovládá a poučuje ostatní. [6]

Autorka Huberová navíc doplňuje tyto typy původců bossingu např. o mlčenlivé samotáře, kteří o problémech mezi podřízenými nechtějí vědět, nebo o nepřístupné šéfy, kteří kromě nezájmu dbají na udržení odstupu od podřízených atd. [16]

Oběť bossingu

V případě oběti bossingu se dá konstatovat, že charakteristiky typické oběti jsou totožné jako u oběti mobbingu, viz kapitola 4.1.1.

4.2.3 Příčiny vzniku a důsledky bossingu

Příčin chování a jednání, které lze považovat za bossing, může být nespočet, od nízkého sebevědomí nadřízeného, který trpí pocitem méněcennosti, přes závist a žárlivost na podřízeného, až po tlak vedení a pocit ohrožení. Vždy záleží na osobnosti a vlastnostech nadřízeného. Právě osobní problémy nadřízeného mohou být hlavním spouštěčem násilí směřovaného na své podřízené, které se mohou projevit např. sníženou mírou sebeúcty, suverenitou nebo neurotickým chováním, které mohou vyvolat pocity nedůvěry nadřízeného k podřízeným, potřebu nepřetržité kontroly podřízených a jejich neopodstatněné sankcionování. [6]

V odborné literatuře však panuje shoda v tom, že typickými příčinami bossingu mohou být zejména:

- obavy z konkurence ve formě podřízených,
- tlak ze strany vedení,
- málo pracovních povinností a následná „nuda“,
- intolerance podřízených,
- soutěživost nadřízeného a jeho touha po moci. [6]

Důsledky bossingu lze rovněž jako u mobbingu členit na důsledky pro oběť a důsledky pro organizaci, a jejich projevy jsou velmi podobné jako u mobbingu. V případě bossingu však hraje významnou roli právě postavení a vliv nadřízeného, což znamená, že oběť je mnohem bezmocnější, než v případě psychického násilí ze strany spolupracovníka, a dokazování bossingu je tedy obtížnější, někdy prakticky nemožné. V těchto případech je často jediným možným řešením právě odchod oběti z pracoviště, případně z organizace.

5 PSYCHOLOGICKÉ PROSTŘEDKY A METODY K IDENTIFIKACI, ŘEŠENÍ A LIKVIDACI NÁSLEDKŮ NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

Mobbing a bossing jako formy násilí na pracovišti negativně ovlivňují nejen klima pracovní skupiny či pracoviště, ale přinášejí s sebou, zejména pro oběť násilného jednání, řadu důsledků, které ve většině případů mají negativní dopad také na její osobní i pracovní život. Domnívám se tedy, že projevy a prvotní příznaky mobbingu či bossingu by se neměly podceňovat.

Nejlepší obranou proti projevům násilného chování a jednání je prevence, praxe je však taková, že násilí na pracovišti je považováno za problém až po jeho výskytu. Existují však psychologické prostředky a metody, jejichž správné využití může pomoci včas identifikovat projevy násilí na pracovišti, případně může významně pomoci při řešení již probíhajících incidentů, a také při likvidaci jejich důsledků.

5.1 Psychologické metody k identifikaci násilí na pracovišti

Včasně rozeznání známek hrozícího násilí na pracovišti je základním předpokladem a nutnou podmínkou pro následný výběr vhodných metod, prostředků či postupů k řešení násilného chování, případně jednání na pracovišti. Aby bylo možné takové příznaky identifikovat, je v první řadě nezbytné získat co nejvíce informací o formě hrozícího násilí, jeho zdrojích, a také informace o použitelných psychologických metodách.

Psychologie za takovéto informace považuje zejména **verbální a neverbální projevy** účastníků násilného chování, jejichž interpretace však vždy závisí na situačním kontextu. Verbálními projevy rozumíme nejenom konkrétní slovní vyjádření ve formě obsahu sdělení, ale také tón hlasu, či způsob hlasového vyjádření. Ve většině případů násilných interakcí lze velmi snadno identifikovat hrozící násilí vzhledem k rozkazovacímu způsobu vyjadřování původce násilí, jeho egoisticky zaměřenému vyjadřování, sebeprosazováním, kritikou vůči ostatním apod. Obsahem tohoto sdělení bývají velmi často výhrůžky. Naopak verbální projevy potencionální oběti jsou spíše omezené. Nevýhodou identifikace na základě verbálních projevů je však ve většině případů její skrytost, jelikož mobbing a bossing jsou považovány spíše za formy psychického násilí na pracovišti, jejich původce se může uchýlit k verbálním útokům na svoji oběť pouze bez přítomnosti ostatních, tedy tváří v tvář své oběti. [35]

V některých případech mají tedy lepší vypovídací hodnotu spíše projevy neverbální povahy, jako jsou:

- držení těla, které vyjadřuje ochotu ke komunikaci,
- dodržování vzdálenosti při komunikaci, kdy přílišná blízkost druhé osoby může vyvolávat pocity napětí,
- výraz tváře, který je odrazem emocionálního stavu jedince,
- pohyby rukou vypovídající např. o nervozitě,
- kontakt očima, z něž se dá odvodit aktuální psychický stav jedince a
- případné tělesné dotyky. [35]

5.1.1 Metoda pozorování

Na základě charakteristik násilí na pracovišti a s ním souvisejících konfliktních situací, které jsou považovány za jednu z hlavních příčin vzniku tohoto typu násilí, je vhodnou metodou k identifikaci násilných projevů právě psychologická metoda pozorování. Tato metoda je považována za základní metodu sběru dat a informací potřebných k provádění psychologické analýzy, která by měla obsahovat analýzu podmínek, kritických událostí a analýzu osobnosti účastníků zkoumaného chování či jednání. Pomocí myšlenkových procesů poté na základě získaných dat můžeme vytvořit model vlastností, podmínek a příčin existence zkoumaného jevu.

Spurný (1996) chápe pozorování jako: „*krátkodobé, cíleně zaměřené vnímání vnějších projevů chování lidí. Umožňuje získat základní informace především o vnějších projevech pozorovaných osob v konkrétních situacích. Z nich pak můžeme vysuzovat na existenci některých psychologických jevů,*“ [35, s. 75]

Za vnější projevy chování je možné považovat zejména temperament, emoce, charakterové vlastnosti či sociální postavení zkoumaného jedince. Při provádění pozorování jako metody zkoumání by měl být dodržen následující postup:

- určit cíl pozorování,
- vybrat hlavní zdroje informací k identifikaci projevů násilí,
- zaměřit se při pozorování na odlišnosti v projevech zkoumaného jedince, tedy chování za normálních okolností a chování při projevech násilí,
- získané informace interpretovat a požadovat zpětnou vazbu. [35]

5.1.2 Metoda rozhovoru

Další psychologickou metodou určenou k identifikaci projevů násilí na pracovišti může být rozhovor. Tato metoda je založena na verbálních i neverbálních formách komunikace, v nichž dochází k výměně informací o zkoumaném jevu. Výhodou této metody je možnost pohotové reakce obou stran, a také regulace průběhu rozhovoru vhodným uspořádáním a formulováním otázek. Při rozhovoru můžeme pozorovat také neverbální projevy chování, které mohou významně ovlivnit naše chápání obsahu sdělení. Před samotným prováděním rozhovoru je však nutné stanovit si cíl, resp. co chceme rozhovorem zjistit, a podle toho formulovat kladené otázky a jejich skladbu. Předpokladem každého úspěšného rozhovoru je ponechání dostatečného prostoru pro vyjádření respondenta. [35]

5.2 Psychologické metody a prostředky k řešení násilí na pracovišti

5.2.1 Metoda přesvědčování

Projevy násilí na pracovišti jako důsledek neřešených či nevyjasněných konfliktních situací lze označit jako poruchy v sociální interakci a komunikaci jejich účastníků. Vzhledem k tomuto chápání je možné považovat za vhodný způsob řešení negativních jevů v pracovním prostředí mimo jiné i metody přesvědčování. Spurný (1996) definuje přesvědčování jako: „*záměrné a cílevědomé uplatňování promyšlených komunikačních postupů, směřujících k dosažení změn v postojích a chování problémového jedince (popř. ostatních účastníků konfliktní interakce).*“ [35, s. 79]

Přesvědčování lze realizovat pomocí následujících nástrojů:

- předkládání argumentů, které lze využít k prevenci násilí na pracovišti, případně v prvotní fázi, kdy konflikt mezi účastníky již vznikl,
- uplatňování apelů neboli výzev, kterých je možné využít ve všech fázích řešení násilných projevů, a také při likvidaci jejich důsledků,
- využívání otázek vedoucích ke změně negativních postojů původce násilí,
- sugesce, jejíž podstatou a cílem je vnucení našich názorů a postojů původci násilí a jeho následné nekritické přijetí těchto názorů násilí. [35]

Základním předpokladem, který může výrazně pomoci při řešení násilí na pracovišti, zejména při prevenci a likvidaci jeho důsledků, je osvojit si následující psychologické prostředky, resp. schopnosti a dovednosti:

- schopnost řešení intrapersonálních konfliktů, které bývají nejčastějším zdrojem konfliktů interpersonálních,
- schopnost sebekontroly,
- schopnost včasné identifikace hrozícího konfliktu,
- schopnost jednat asertivně,
- schopnost využít informací o zdroji násilí a jeho cílech,
- schopnost využít psychologických metod k identifikaci zdrojů násilí, podmínek a účastníků násilí, dále také metod ovlivňování a přesvědčování účastníků násilných projevů a metod ke znovunabytí psychické rovnováhy, např. formou krátkodobých aktivit nebo ve vážnějších případech formou dlouhodobějšího poradenství, příp. psychoterapie. [35]

5.3 Psychologické prostředky k likvidaci následků násilí na pracovišti

Následky násilí na pracovišti jsou vždy subjektivního charakteru a záleží na individuálních schopnostech jedinců, resp. obětí, v jaké míře pocítují způsobenou fyzickou či psychickou újmu, a jakým způsobem mohou tyto negativní incidenty ovlivnit prožívání, chování a jednání obětí násilí na pracovišti. Tyto následky lze ovlivnit tvorbou a využitím vnitřních obranných mechanismů a obranných strategií, které mohou napomoci oběti násilí k opětovnému získání psychické rovnováhy prostřednictvím využití psychoterapeutických postupů a metod.

5.3.1 Obranné mechanismy

Za obranné mechanismy považujeme vrozené, nevědomé způsoby reakce, které pomáhají jedinci k překonání negativních situací. Jejich hlavní funkcí je pasivní vyhýbání se emočně nepříjemným, zátěžovým a stresovým, situacím, ale také přirozené reakce organismu jako způsob vyrovnání se s intrapersonálními a interpersonálními konflikty.

Základními obrannými mechanismy jsou:

- **racionalizace**, čili hledání logických a přijatelných argumentů,
- **bagatelizace**, tedy vlastní způsob zpřijemňování si nepříjemných událostí, povinností, omlouvání vlastních neúspěchů,
- **represe**, neboli vytěsnění, chápeme jako útěk od nepříjemných událostí,
- **regrese** neboli trucování,

- **kompence** čili nahrazení,
- **projekce**, přiřazování vlastních chyb druhým,
- **identifikace** neboli ztotožnění se s jiným člověkem,
- **přesun vlastní odpovědnosti** na jiné, agresivní chování vůči nevinným,
- **obviňování**, hledání viníka vzniklé situace a obviňování jiných,
- **únikové tendence**, od reality do pracovní neschopnosti. [35]

5.3.2 Obranné strategie

Obranné strategie chápeme jako psychologické metody či postupy, které jedinec využívá k udržení emoční rovnováhy: Tyto strategie mohou být buď naučené, nebo převzaté v rámci odborné psychologické pomoci. Cílem tvorby obranných strategií, zejména při likvidaci důsledků násilného chování, je dosažení ztracené psychické rovnováhy.

Odborná pomoc při budování obranných strategií

Samotná tvorba obranných strategií je velmi složitý a dlouhodobý proces, který se v mnoha případech neobejde bez pomoci a zásahu odborníka, např. psychologa, psychoterapeuta, jejichž úkolem je pomoci oběti násilného chování vyrovnat se s traumatizujícím zážitkem vytvořením jiného úhlu pohledu na situaci. Schopnost vyrovnat se s prožitou situací je u každého jedince individuální, a i když je schopen využívat vrozených obranných mechanismů, záleží vždy na okolnostech konfliktní situace, resp. důsledcích vyvolaných násilným chováním. Tyto důsledky mohou mít různou podobu, od pocitů napětí, úzkosti, nejistoty, až po těžké deprese a sklony k sebevraždě, případně pokusy o sebevraždu. [35]

Předpokladem tvorby úspěšných obranných strategií je zvládnutí základních metod tzv. autogenního tréninku, který je považován za zvláštní formu autosugesce. V rámci autogenního tréninku je formou relaxačního cvičení dosahováno uvolňování svalů, a s pomocí pravidelného a hlubokého dýchání dochází ke snižování napětí a navození klidu. Autogenní trénink je tedy založen na metodách relaxace a koncentrace. V praxi se využívá mnoha relaxačních technik a metod, avšak jejich účinná aplikace záleží na mnoha faktorech, např. na schopnosti koncentrace jedince a dalších osobnostních vlastnostech. [35]

Individuální obranné strategie

Jak bylo uvedeno výše, tvorba obranných strategií záleží vždy na specifikách konkrétního případu. Také způsob vnímání násilných projevů je záležitostí individuální, proto nelze podat univerzální návod, jak vytvořit strategii, která bude při konkrétních projevech násilí na pracovišti úspěšná a která nikoliv. Důsledky násilného chování a jednání však vyžadují prvotní řešení v psychice oběti. Oběť násilí na pracovišti by před samotným vyhledáním odborné pomoci měla nejprve zkusit využít určité metody psychické sebeobran, které jsou považovány za jakési individuální obranné strategie. Tyto individuální obranné strategie slouží k vytváření bezpečných vztahů jedince s okolím, resp. vnímání, prožívání a chování či jednání, pomocí nichž lze násilným projevům předcházet, proto jsou považovány za proaktivní přístup k řešení násilných projevů, ale také k řešení konfliktních situací obecně. V rámci tvorby individuálních obranných strategií bychom si měli nejprve zodpovědět otázky, které zrcadlí náš vlastní postoj k násilí a jeho účastníkům. Jedná se o následující otázky:

- Co považujeme za projevy násilí?
- Jaké významné hodnoty tyto projevy ohrožují?
- Jaké jsou zdroje projevů násilí?
- Jak můžeme minimalizovat pocit ohrožení?
- Chceme zvýšit vlastní pocit bezpečí?

Výše uvedené otázky mohou podstatně ovlivnit zejména vznik násilí na pracovišti. Jejich zodpovězení nám může významně pomoci se v konfliktní situaci rozhodnout, zda konkrétní násilné projevy budeme jako násilné vnímat, a zdánlivě bezvýznamný konflikt tedy hned v začátku vyřešíme, nebo naopak necháme jej přerůst v závažnější formu násilného chování. [35]

6 PRÁVNÍ ÚPRAVA NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI V ČR

Právní úprava násilí na pracovišti, resp. mobbingu a bossingu, není doposud v českém právním řádu zakotvena, což považuji za hlavní důvod, proč jsou tyto projevy násilí na pracovišti i v současnosti většinou organizací podceňovány, či přímo zneužívány. Vzhledem k této skutečnosti je také obrana obětí násilí na pracovišti formou soudní žaloby omezena pouze na dostupné právní dokumenty, ovšem za předpokladu, že oběť má shromážděny relevantní důkazy, případně svědectví kolegů apod. Níže uvádím příklady právních dokumentů využitelných v rámci obrany oběti násilí na pracovišti.

Za základní dokument právní obrany při mobbingu a bossingu je možné považovat **Listinu základních práv a svobod**, která v článku 1 uvádí, že: „*lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezczizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*“

Listina dále v článku 10 v odstavcích 1, 2 a 3 vymezuje, že: „*(1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.*

(2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života.

(3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.“ [44]

Dalším právním dokumentem využitelným při řešení mobbingu a bossingu je samozřejmě **zákoník práce**, zejména jeho § 16, kde v odstavcích 1 a 2 je uvedeno, že:

„*(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.*

(2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.“ [47]

Zmíněný **antidiskriminační zákon** přijatý v roce 2009 navázal na předpisy Evropských společenství, Listinu základních práv a svobod a další mezinárodní smlouvy. Upravuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace. Diskriminace je v tomto zákoně členěna na přímou a nepřímou a za diskriminaci dle § 2 odstavce tohoto zákona je považováno i: „*obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci*.“ Dále: „*diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace*“, ale také jednání: „*kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu*.“ [46]

Tento zákon v § 2 odst. 3 a § 3 odst. 1 specifikuje rozdíl mezi přímou a nepřímou diskriminací jako: „*(3) Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru*.

(1) Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“ [46]

Další možností právní obrany při mobbingu a bossingu je využití **restriktivního zákona** a jeho následujících paragrafů:

„§ 177 Útisk

(1) Kdo jiného nutí, zneužívá jeho tísně nebo závislosti, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

§ 184 Pomluva

(1) Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

§ 352 Násilí proti skupině obyvatelů a proti jednotlivci

(1) Kdo skupině obyvatelů vyhrožuje usmrcením, ublížením na zdraví nebo způsobením škody velkého rozsahu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

§ 353 Nebezpečné vyhrožování

(1) Kdo jinému vyhrožuje usmrcením, těžkou újmou na zdraví nebo jinou těžkou újmou takovým způsobem, že to může vzbudit důvodnou obavu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.

§ 354 Nebezpečné pronásledování

(1) Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že

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

b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,

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

d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo

e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu,

a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.“ [48]

Z výše uvedeného výčtu dostupných právních dokumentů, které se okrajově dotýkají řešení násilí na pracovišti, je zřejmé, že český právní řád problematiku násilí na pracovišti neřeší v dostatečné míře, proto je obrana proti mobbingu a bossingu mnohem složitější, než v případech, kdy jde o samotnou diskriminaci na základě národnosti, náboženského vyznání apod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PRŮZKUM

7.1 Cíl průzkumu

Průzkum byl orientován na vybrané formy násilí na pracovišti a jejich projevy, tedy na výskyt mobbingu a bossingu, které považuji za velmi aktuální a dlouhodobě se vyskytující problém na trhu práce v České republice. Při tvorbě dotazníku jsem se snažila o zjištění míry ohrožení respondentů a zkoumání jejich případných zkušeností se zmíněnými formami násilí, a to včetně reakce respondentů, způsobů řešení a likvidace násilných událostí.

Průzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, díky kterému bylo možné podat plnohodnotný náhled na problematiku a zkušenosti respondentů s vybranými projevy násilí na pracovišti. O projevech násilí na pracovišti jsem pojednávala již v teoretické části. Do praktické části jsem dotazník mířila především na zkušenosti respondentů s násilím na pracovišti s upřesněním projevů, účastníků a způsobů řešení mobbingu a bossingu.

Dotazník byl sestaven z celkem 32 otázek. Pro zajištění vypovídací schopnosti a získání využitelných výsledků jsem jej rozdělila do pěti částí. První část dotazníku obsahovala otázky vypovídající o charakteristice respondentů, jejich pohlaví, věku, a otázky týkající se zaměstnání. V další části dotazníku jsem zjišťovala charakter mezilidských vztahů na pracovišti, tedy v jakém pracovním prostředí respondenti pracují a četnost výskytu případných konfliktů na jejich pracovišti. Třetí část dotazníku byla mířena na zjištění preventivních opatření proti výskytu násilí na pracovišti. Čtvrtá a pátá část se věnovala konkrétním projevům násilí na pracovišti, mobbingu a bossingu, a otázky v těchto částech byly orientovány na povědomí respondentů o jejich výskytu, době trvání, účastnících, příčinách a projevech, ale také o možnostech obrany proti těmto negativním jevům.

Dotazník jsem rozdala skupině 50 zaměstnanců ve společnosti, v níž pracuji, a vytvořila jej také v elektronické podobě, a následně rozeslala přímým odkazem dalším 100 respondentům z mého okolí. Celkem bylo tedy rozdáno 150 kopií dotazníku.

7.2 Stanovení otázek a hypotéz

Před samotným vlastním průzkumem a sestavením otázek dotazníkového šetření jsem stanovila hypotézy, které budou v rámci práce ověřeny.

- 1) *Organizace podceňují nefungující mezilidské vztahy, které jsou hlavní příčinou konfliktů na pracovišti, a nadřizení tyto konflikty řešit nechtějí.*
- 2) *Více než 50 % respondentů se již v zaměstnání osobně setkali s projevy mobbingu či bossingu, za hlavní příčiny tohoto chování považují závist nebo žárlivost.*
- 3) *Většina obětí mobbingu a bossingu považuje pracovní neschopnost, s následným odchodem ze zaměstnání, za nejlepší způsob řešení násilí na pracovišti.*
- 4) *Veřejnost nemá povědomí o možnostech řešení mobbingu a bossingu prostřednictvím třetích stran.*

7.3 Vyhodnocení průzkumu

Vzorek dotazovaných byl tvořen z 50 tištěných kopií a 100 odeslaných přímých odkazů na můj dotazník. Celková návratnost byla 131 vyplněných dotazníků, z nichž 29 bylo vyplněno neúplně, proto byly z průzkumu vyřazeny. Výsledkem je tedy 68% úspěšnost dotazníku. Skutečnost, že necelá třetina respondentů nevyplnila můj dotazník, případně jej nevyplnila úplně, může mít řadu různorodých příčin, mimo jiné například i fakt, že se jedná o citlivé téma, které se respondentů přímo dotýká, případně nedostatek času respondentů či neznalost dané problematiky, a to zejména u respondentů, kteří do pracovního procesu teprve vstupují.

Vyhodnocení získaných dat je pro přehlednost znázorněno ve formě tabulek a grafů. Pro grafické znázornění výstupů dotazníkového šetření jsem zvolila typ výsečového grafu, který, dle mého názoru, nejpřehledněji interpretuje získané odpovědi.

První část dotazníku obsahuje 5 otázek zaměřených na obecné údaje o respondentech, které jsou orientovány na pohlaví, věk, vzdělání, současnou pracovní pozici a počet odpracovaných let respondentů.

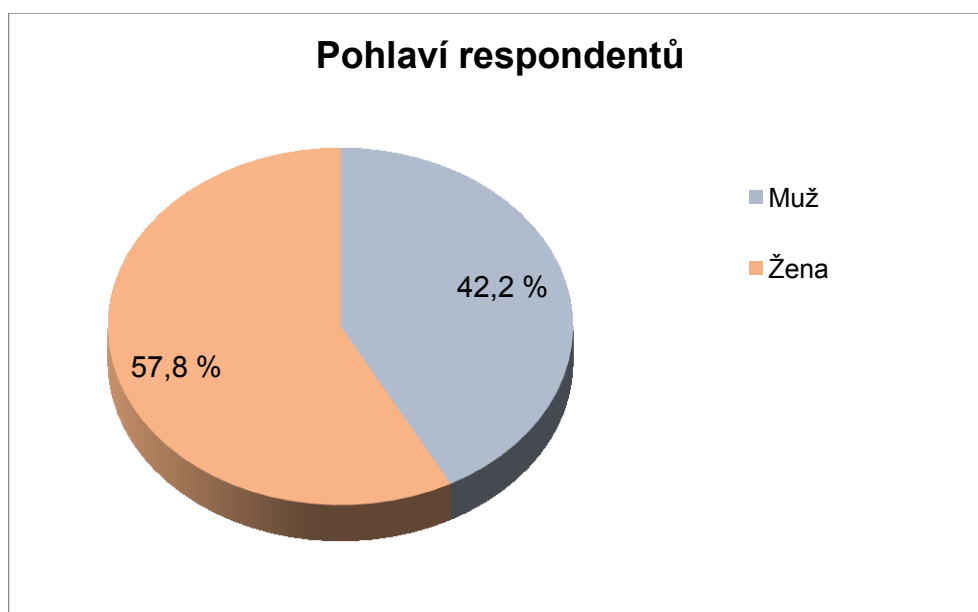
1. Jakého jste pohlaví?

Z celkového počtu 102 respondentů vyplnilo dotazník 43 mužů (42,2 %) a 59 žen (57,8 %). V mém průzkumu je tedy mírná převaha respondentů ženského pohlaví. Tuto skutečnost však vzhledem k tématice dotazníkového šetření považuji za irelevantní, odpovědi dle pohlaví respondentů nediferencuji, jelikož předpokládám, že pohlaví oběti nehraje významnou roli při výskytu projevů násilí na pracovišti.

Tab. 1. Jakého jste pohlaví?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Muž	43	42,2 %
Žena	59	57,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 1. Jakého jste pohlaví?

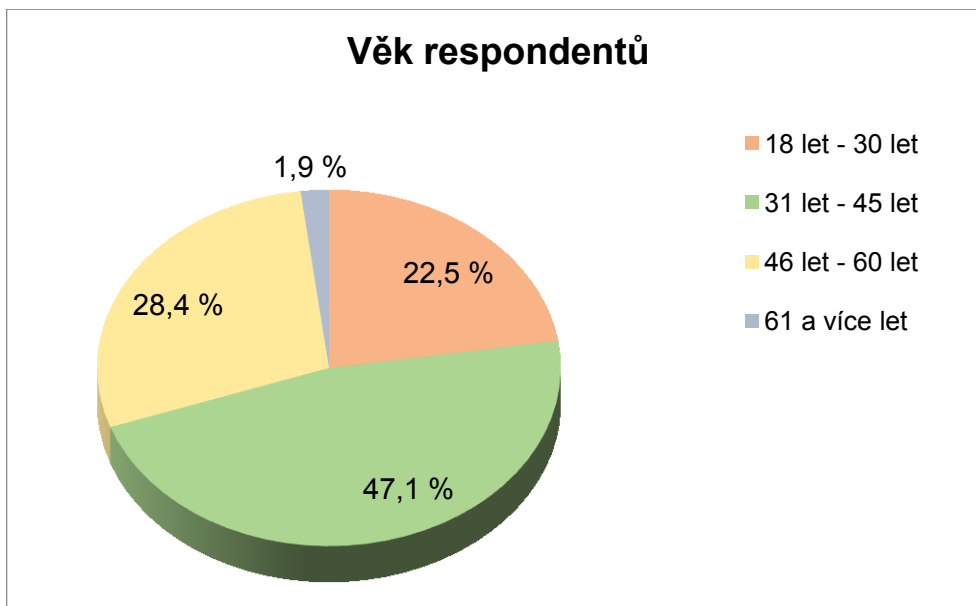
2. Kolik je Vám let?

Účelem této otázky bylo mimo jiné zjistit, jaká věková kategorie má nejvíce zkušeností s projevy násilí na pracovišti. Věk respondentů jsem proto rozdělila do čtyř věkových kategorií. Nejvýrazněji byla zastoupena kategorie respondentů ve věku od 31 let do 45 let, celkem 48 respondentů (47,1 %), nejméně bylo respondentů ve věku 61 let a více, přičemž tato kategorie byla zastoupena pouze 2 respondenty (1,9 %). Věkové kategorie od 18 let do 30 let a od 46 let do 60 let byly zastoupeny podobně. Respondentů ve věku od 18 let do 30 let bylo 23 (22,5 %), a respondentů ve věku od 46 let do 60 let bylo 29 (28,4 %).

Tab. 2. Kolik je Vám let?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
18 let – 30 let	23	22,5 %
31 let – 45 let	48	47,1 %
46 let – 60 let	29	28,4 %
61 let a více	2	1,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 2. Kolik je Vám let?

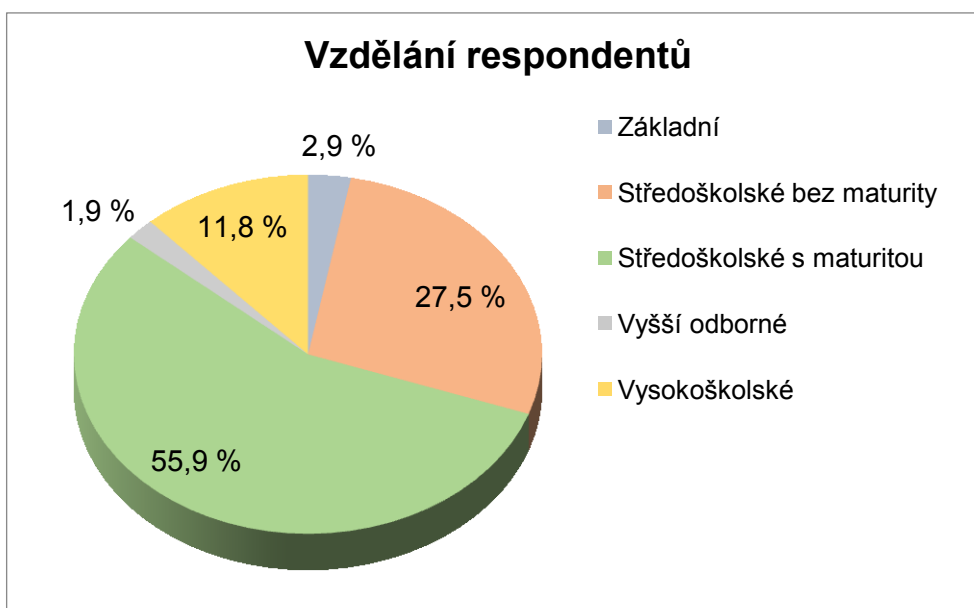
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Touto otázkou zjišťuji nejvyšší dosažené vzdělání 102 respondentů. Nejmenší podíl zabírají respondenti se základním a vyšším odborným vzděláním. Základní vzdělání je zastoupeno 3 respondenty (2,9 %), vyšším odborným vzděláním disponují 2 respondenti (1,9 %). Středoškolské vzdělání bez maturity má 28 respondentů (27,5 %), středoškolské vzdělání s maturitou zde zaujímá nejvýraznější podíl, celkem 57 respondentů (55,9 %). Více než poloviční podíl respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou přisuzují faktu, že dotazník v počtu 50 tištěných vyhotovení, jsem rozdala ve společnosti, v níž pracuji, zejména lidem vykonávajícím manuální práci na dělnických pozicích. Respondentů s vysokoškolským vzděláním bylo celkem 12 (11,8 %).

Tab. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Základní	3	2,9 %
Středoškolské bez maturity	28	27,5 %
Středoškolské s maturitou	57	55,9 %
Vyšší odborné	2	1,9 %
Vysokoškolské	12	11,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

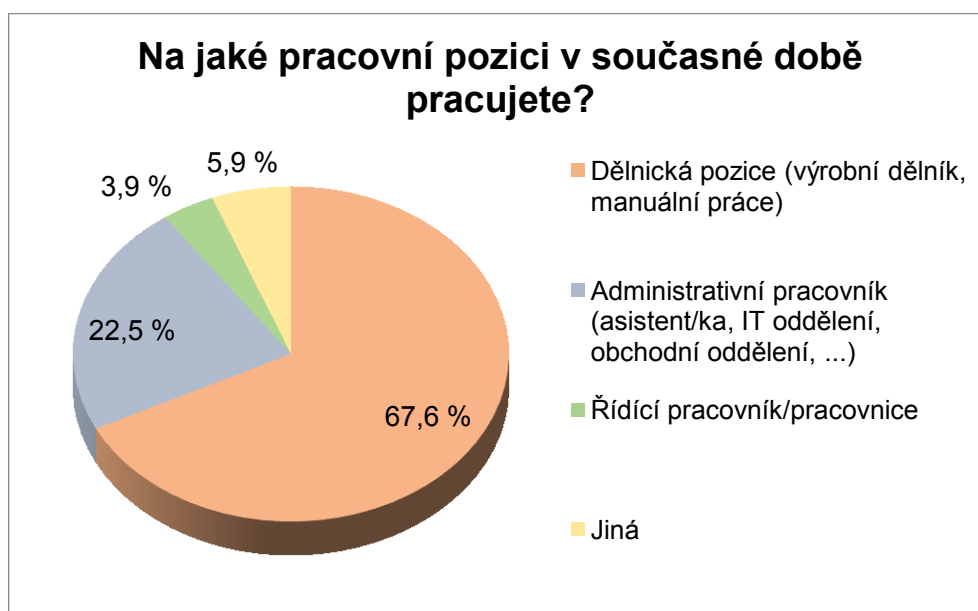
4. Na jaké pracovní pozici v současné době pracujete?

Z celkového počtu 102 respondentů jich nejvíce pracuje na dělnické pozici, celkem 69 respondentů, (67,6 %). Dále 23 respondentů (22,5 %) pracuje na administrativní pozici, do níž jsem zahrнула mimo jiné i asistenty, IT pracovníky, pracovníky obchodního oddělení apod. Nejmenší část respondentů, celkem 4 respondenti (3,9 %) tvoří řídicí pracovníci a možnost jiné, která zahrnovala odpovědi podnikatel (4 odpovědi), učitel (1 odpověď) a policista (1 odpověď), tvoří 6 respondentů (5,9 %). Počet odpovědí u možnosti vedení společnosti byl nulový (0 %), proto tato možnost v grafu znázorněna není.

Tab. 4. Na jaké pracovní pozici v současné době pracujete?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Dělnická pozice (výrobní dělník, manuální práce)	69	67,6 %
Administrativní pracovník (asistent/ka, IT oddělení, obchodní oddělení, ..)	23	22,5 %
Řídicí pracovník/pracovnice	4	3,9 %
Vedení společnosti	0	0 %
Jiná	6	5,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 4. Na jaké pracovní pozici v současné době pracujete?

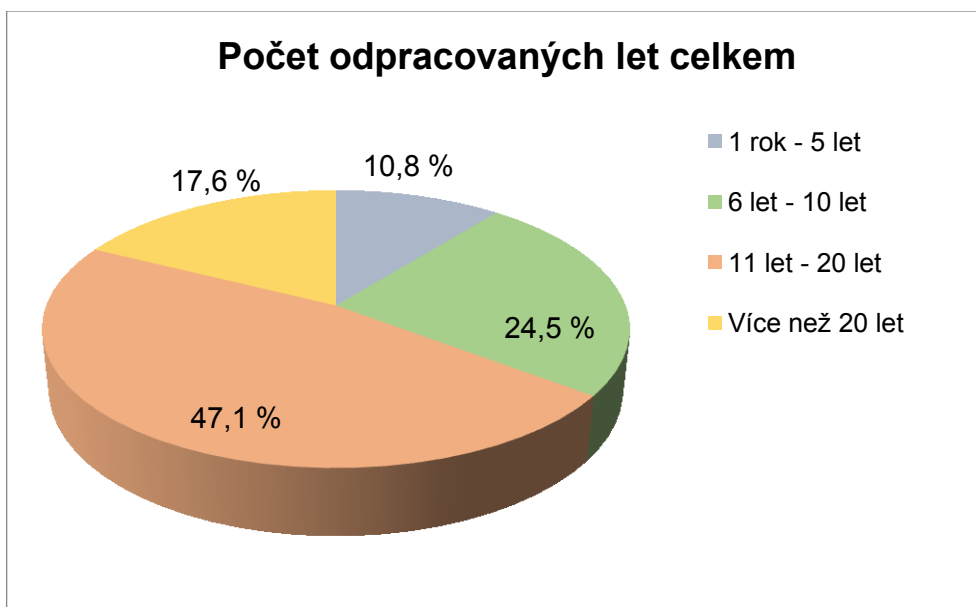
5. Jaký je celkový počet Vašich odpracovaných let?

Záměrem této otázky bylo ověření potencionálních zkušeností respondentů s projevy násilí na pracovišti vzhledem k celkovému počtu jimi odpracovaných let. Možnost odpovědi 1 rok až 5 let zvolilo celkem 11 respondentů (10,8 %), možnost odpovědi od 6 odpracovaných let do 10 let uvedlo 25 respondentů (24,5 %). Nejvyšší podíl v počtu odpracovaných let tvoří odpovědi od 11 let do 20 let, kde tuto možnost zvolilo 48 respondentů (47,1 %). Více než 20 odpracovaných let uvedlo celkem 18 respondentů (17,6 %).

Tab. 5. Jaký je celkový počet Vašich odpracovaných let?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 rok - 5 let	11	10,8 %
6 let - 10 let	25	24,5 %
11 let - 20 let	48	47,1 %
Více než 20 let	18	17,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 5. Jaký je celkový počet Vašich odpracovaných let?

Druhá část dotazníku, obsahující 5 otázek, je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti, a na četnost výskytu konfliktů a způsoby jejich případného řešení. Souborem následujících otázek se snažím poukázat na skutečnosti týkající se pracovního prostředí a nefunkčních mezilidských vztahů, které mohou přispívat ke vzniku konfliktů na pracovišti.

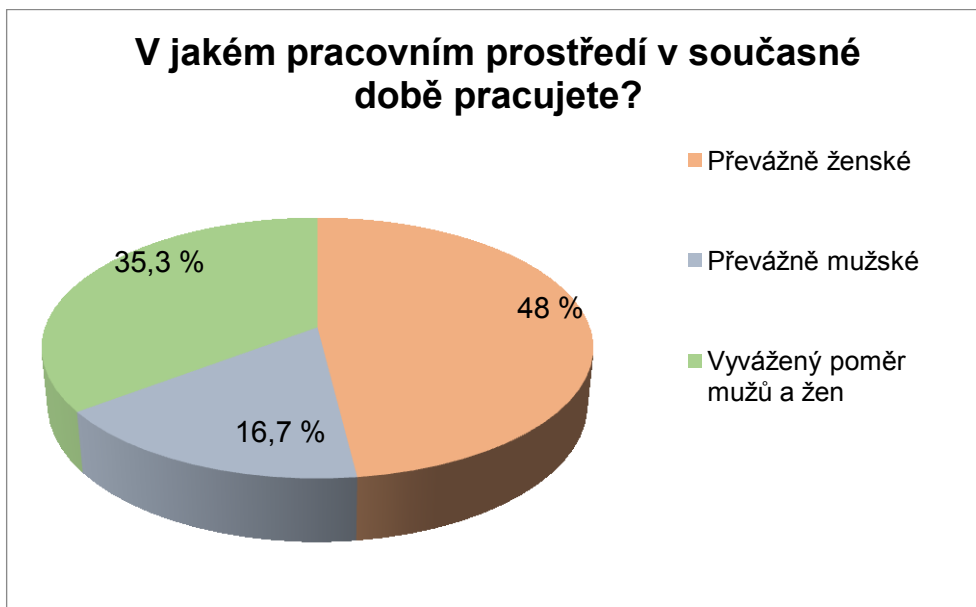
6. V jakém pracovním prostředí v současné době pracujete?

Z celkového počtu 102 respondentů pracuje 49 respondentů (48,0 %) v převážně ženském prostředí, 17 respondentů (16,7 %) v převážně mužském prostředí a 36 respondentů (35,3 %) pracuje v prostředí, kde je téměř vyvážený poměr mužů a žen.

Tab. 6. V jakém pracovním prostředí v současné době pracujete?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Převážně ženské	49	48,0 %
Převážně mužské	17	16,7 %
Vyvážený poměr mužů a žen	36	35,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 6. V jakém pracovním prostředí v současné době pracujete?

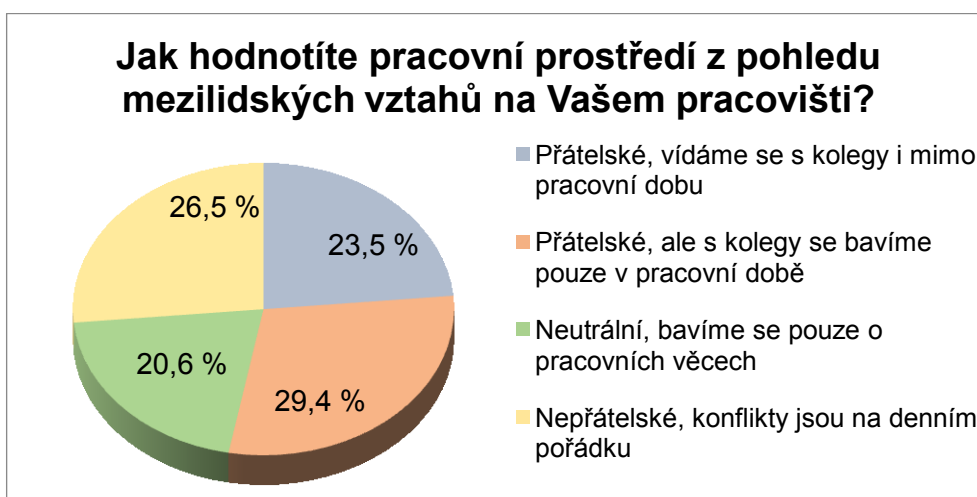
7. Jak hodnotíte pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na Vašem pracovišti?

Záměrem této otázky bylo zjistit, v jakém pracovním prostředí, z hlediska atmosféry na pracovišti, respondenti pracují. Z celkového počtu 102 respondentů 24 respondentů (23,5 %) uvedlo, že pracují v přátelském pracovním prostředí, přičemž se svými kolegy se vidají i mimo pracovní dobu. Dalších 30 respondentů (29,4 %) označilo odpověď, že sice pracují v přátelském pracovním prostředí, avšak s kolegy se baví pouze v pracovní době. V neutrálním pracovním prostředí, v němž se zaměstnanci baví pouze o pracovních věcech, se pohybuje 21 respondentů (20,6 %). Možnost odpovědi, kdy respondenti pracují v nepřátelském pracovním prostředí s denním výskytem konfliktů, vybralo 27 respondentů (26,5 %). V tomto případě se nedá na základě responzí jednoznačně určit, jaké pracovní prostředí v organizacích převládá.

Tab. 7. Jak hodnotíte pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na Vašem pracovišti?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Přátelské, vidáme se s kolegy i mimo pracovní dobu	24	23,5 %
Přátelské, ale s kolegy se bavíme pouze v pracovní době	30	29,4 %
Neutrální, bavíme se pouze o pracovních věcech	21	20,6 %
Nepřátelské, konflikty jsou na denním pořádku	27	26,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 7. Jak hodnotíte pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na Vašem pracovišti?

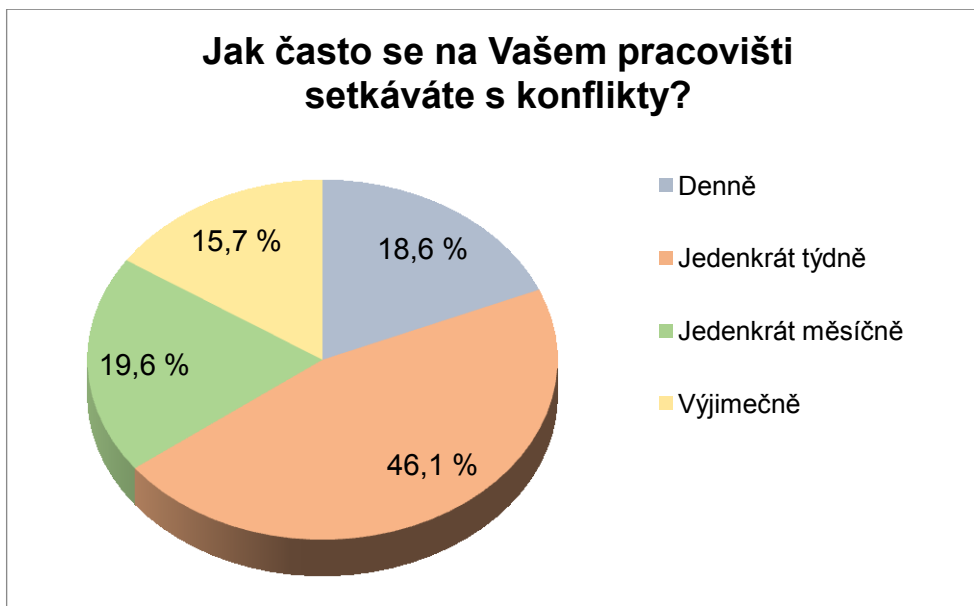
8. Jak často se na Vašem pracovišti setkáváte s konflikty?

Cílem této otázky bylo poukázat na četnost výskytu konfliktů na pracovišti. Celkem 19 respondentů (18,6 %) vybralo možnost denního výskytu konfliktů. Možnost jedenkrát týdně označilo 47 respondentů (46,1 %). Pro zajímavost uvádím, že tyto dvě možnosti byly označeny převážně početnou skupinou respondentů, kteří v otázce č. 6 uvedli, že pracují v ženském pracovním prostředí. Výskyt konfliktů na pracovišti jedenkrát měsíčně označilo 20 respondentů (19,6 %). Výjimečně se vyskytující konflikty vybralo 16 respondentů (15,7%).

Tab. 8. Jak často se na Vašem pracovišti setkáváte s konflikty?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Denně	19	18,6 %
Jedenkrát týdně	47	46,1 %
Jedenkrát měsíčně	20	19,6 %
Výjimečně	16	15,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 8. Jak často se na Vašem pracovišti setkáváte s konflikty?

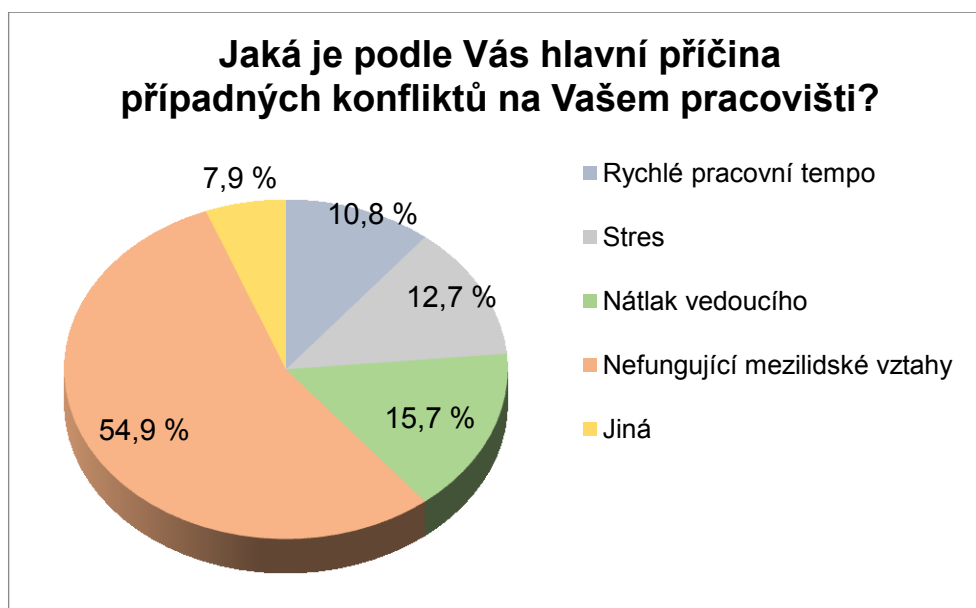
9. Jaká je podle Vás hlavní příčina vzniku případných konfliktů na Vašem pracovišti?

V této otázce jsem se snažila zjistit, co respondenti považují za hlavní příčinu vzniku konfliktů na pracovišti. Z celkového počtu 102 respondentů 11 z nich (10,8 %) vybralo možnost rychlé pracovní tempo. Stres byl označen 13 respondenty (12,7 %). Nátlak vedoucího považuje za příčinu konfliktů na pracovišti 16 respondentů (15,7 %). Nejvýraznější podíl v získaných odpovědích zaujímá možnost „nefunkční mezilidské vztahy“ jako hlavní příčina konfliktů na pracovišti, a tuto možnost vybralo 56 respondentů (54,9 %). V rámci odpovědi „jiná“ respondenti uvedli „neporozumění zadané práci“, „příliš mnoho pracovních povinností“, „nové výrobní technologie“, „osobní problémy účastníků konfliktu“ atd. Tuto možnost odpovědi vybralo 6 respondentů (7,9 %).

Tab. 9. Jaká je podle Vás hlavní příčina případných konfliktů na Vašem pracovišti?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Rychlé pracovní tempo	11	10,8 %
Stres	13	12,7 %
Nátlak vedoucího	16	15,7 %
Nefungující mezilidské vztahy	56	54,9 %
Jiná	6	7,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 9. Jaká je podle Vás hlavní příčina případných konfliktů na Vašem pracovišti?

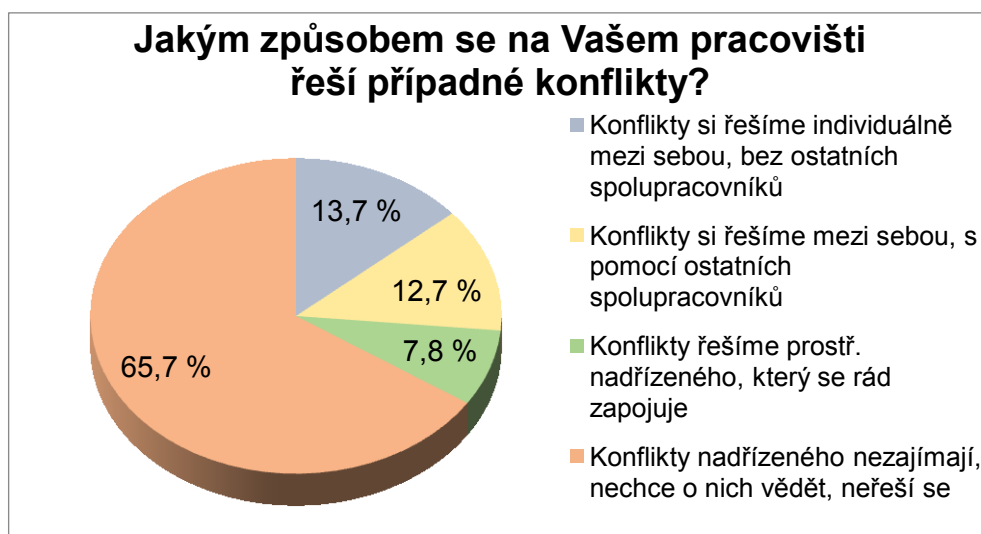
10. Jakým způsobem se na Vašem pracovišti řeší případné konflikty?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda případné konflikty na pracovišti jsou řešeny, a pokud ano, kdo tyto konflikty řeší. Celkem 14 respondentů (13,7 %) uvedlo, že vzniklé konflikty si účastníci řeší individuálně bez ostatních spolupracovníků. Konflikty, které se řeší individuálně, ale jsou do jejich řešení zapojeni i ostatní spolupracovníci, vybralo jako možnost odpovědi 13 respondentů (12,7 %). Odpověď řešení konfliktů prostřednictvím nadřízeného, který se do jejich řešení rád zapojuje, zaujímá nejmenší podíl v možných odpovědích, tuto možnost označilo pouze 8 respondentů (7,8 %). Naopak největší podíl v rámci možných odpovědí patří možnosti, že konflikty nadřízeného nezajímají, nechce o nich vědět, a tedy se neřeší. Tuto možnost vybralo celkem 67 respondentů (65,7 %). Vzhledem k tomu, že neřešené konflikty jsou považovány za jednu z hlavních příčin vzniku násilí na pracovišti, hodnotím vysoký podíl právě těchto odpovědí jako alarmující.

Tab. 10. Jakým způsobem se na Vašem pracovišti řeší případné konflikty?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Konflikty si řešíme individuálně mezi sebou, bez ostatních spolupracovníků	14	13,7 %
Konflikty si řešíme mezi sebou, s pomocí ostatních spolupracovníků	13	12,7 %
Konflikty řešíme prostř. nadřízeného, který se rád zapojuje	8	7,8 %
Konflikty nadřízeného nezajímají, nechce o nich vědět, neřeší se	67	65,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 10. Jakým způsobem se na Vašem pracovišti řeší případné konflikty?

Třetí část dotazníku, obsahující 4 otázky, je zaměřena na prevenci násilí na pracovišti, k níž významně přispívá úprava mezilidských vztahů na pracovišti a péče o ně, a také povědomí, na koho se v případě výskytu projevů násilí na pracovišti obrátit.

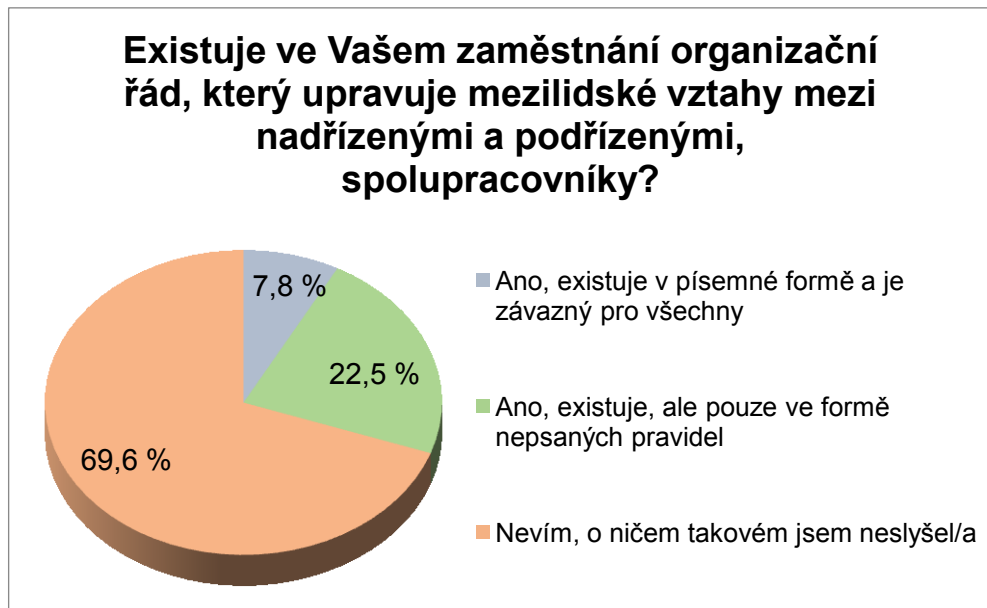
11. Existuje ve Vašem zaměstnání organizační řád, který upravuje mezilidské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda organizace přispívají k prevenci vzniku násilí na pracovišti prostřednictvím úpravy mezilidských vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, či mezi spolupracovníky navzájem. Možnost „ano, existuje v písemné formě a je závazný pro všechny,“ však vybralo pouhých 8 respondentů (7,8 %). Celkem 23 respondentů (22,5 %) odpovědělo „ano, existuje, ale pouze ve formě nepsaných pravidel“. Největší podíl však tvoří odpověď „nevím, o ničem takovém jsem neslyšel/a“, kterou vybralo 71 respondentů (69,6 %), z čehož plyne, že mezilidské vztahy na pracovišti nejsou ve většině případů upraveny žádným závazným interním předpisem, a jejich charakter tedy může být různorodý.

Tab. 11. Existuje ve Vašem zaměstnání organizační řád, který upravuje mezilidské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano, existuje v písemné formě a je závazný pro všechny	8	7,8 %
Ano, existuje, ale pouze ve formě nepsaných pravidel	23	22,5 %
Nevím, o ničem takovém jsem neslyšel/a	71	69,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 11. Existuje ve Vašem zaměstnání organizační řád, který upravuje mezilidské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky?

12. Je ve Vašem zaměstnání určena osoba, pověřená péčí o mezilidské vztahy na pracovišti?

Záměr této otázky byl podobný předchozí otázce, a to zjistit, jak organizace pečují o mezilidské vztahy na pracovišti. Ze 102 respondentů odpovědělo 16 respondentů (15,7 %), že v zaměstnání mají osobu, která je pověřena vymýšlením společných akcí pro celý kolektiv. Celkem 37 respondentů (36,3 %) uvedlo, že společné akce si s kolegy vymýšlejí sami. Největší podíl z nabízených odpovědí však zabírá možnost, že společné akce s kolegy jsou tabu. Tuto možnost vybrala téměř polovina dotazovaných, tedy 49 respondentů (48,0 %). Skutečnost, že spolupracovníci se setkávají pouze v pracovní době, a nemají zájem o setkávání se mimo pracoviště, může přispívat k nefungujícím mezilidským vztahům.

Tab. 12. Je ve Vašem zaměstnání určena osoba, pověřená péčí o mezilidské vztahy na pracovišti?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano, v zaměstnání máme takovou osobu	16	15,7 %
Ne, společné akce si s kolegy vymýšlíme sami	37	36,3 %
Ne, v mém zaměstnání jsou společné akce tabu	49	48,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 12. Je ve Vašem zaměstnání určena osoba, pověřená péčí o mezilidské vztahy na pracovišti?

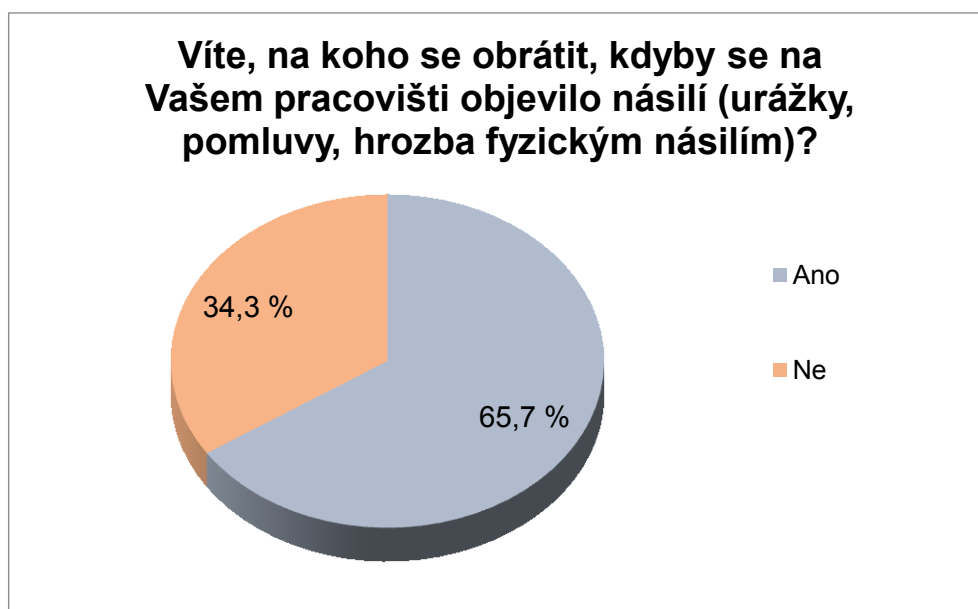
13. Víte, na koho se obrátit, kdyby se na Vašem pracovišti objevilo násilí (urážky, pomluvy, hrozba fyzickým násilím)?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda pracovníci mají povědomí o možnostech pomoci v případech, kdy by se cítili ohroženi některou z forem násilí na pracovišti. Z celkového počtu 102 respondentů 67 respondentů (65,7 %) vybralo možnost „ano“, což hodnotím pozitivně, otázkou však je, zda by se skutečně na tuto osobu v konkrétní situaci byli ochotni a schopni obrátit. Proti tomu 35 respondentů (34,5 %) netuší, na koho se v případech hrozby násilí na pracovišti obrátit. U respondentů, jejichž odpověď byla „ne“, v případě výskytu násilných projevů, je vyšší pravděpodobnost vzniku psychických a psychosomatických onemocnění.

Tab. 13. Víte, na koho se obrátit, kdyby se na Vašem pracovišti objevilo násilí (urážky, pomluvy, hrozba fyzickým násilím)?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	67	65,7 %
Ne	35	34,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 13. Víte, na koho se obrátit, kdyby se na Vašem pracovišti objevilo násilí (urážky, pomluvy, hrozba fyzickým násilím)?

14. Slyšel/a jste o nějakém případě násilného chování na Vašem pracovišti?

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti ohroženi nějakou formou násilí na pracovišti, protože pokud se násilí na pracovišti v organizaci již vyskytlo a vyskytuje, a respondenti o něm vědí, je mnohem pravděpodobnější, že jde o opakující se a dlouhotrvající jev. Vyhodnocení této otázky je téměř alarmující. Celkem 79 respondentů (77,5 %) zvolilo možnost „ano“ a pouhých 23 respondentů (22,5 %), z celkového počtu 102 respondentů, odpovědělo „ne“. Přesto však není vyloučeno, že respondenti nejsou ohroženi některou z forem násilí na pracovišti.

Tab. 14. *Slyšel/a jste o nějakém případě násilného chování na Vašem pracovišti?*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	79	77,5 %
Ne	23	22,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 14. *Slyšel/a jste o nějakém případě násilného chování na Vašem pracovišti?*

Poslední části dotazníkového šetření, čtvrtá a pátá, obsahují každá 9 otázek, týkající se výskytu mobbingu a bossingu. Cílem následujících otázek je zjistit, jaké je povědomí respondentů, či jaké jsou jejich zkušenosti s mobbingem a bossingem, včetně identifikace účastníků, projevů a četností útoků. Co respondenti považují za hlavní příčiny těchto forem násilí na pracovišti a jaký je dle nich vhodný způsob obrany proti zmíněným formám násilí na pracovišti?

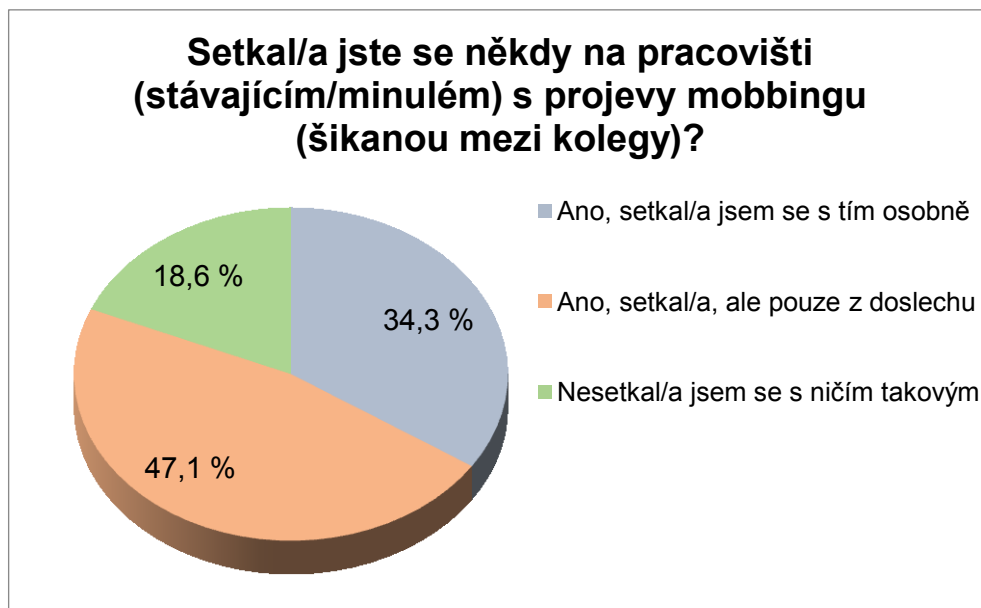
15. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy mobbingu?

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik respondentů má osobní zkušenost s projevy násilí na pracovišti ve formě mobbingu. Osobně se s tímto jevem setkalo 35 respondentů (34,3 %). Z doslechu o tomto jevu má povědomí téměř polovina respondentů, celkem 48 respondentů (47,1 %), a 19 respondentů (18,6 %) se s mobbingem dosud nesetkalo. Kladné odpovědi však vypovídají o tom, že tento jev je aktuální, a to i v případě, že se nedotýká přímo osob respondentů. Následující vyhodnocení odpovědí je tvořeno skupinou respondentů, kteří v této otázce vybrali jednu z možností „ANO“, jedná se o vzorek 83 respondentů.

Tab. 15. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy mobbingu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano, setkal/a jsem se s tím osobně	35	34,3 %
Ano, setkal/a, ale pouze z doslechu	48	47,1 %
Nesetkal/a jsem se s ničím takovým	19	18,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 15. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy mobbingu?

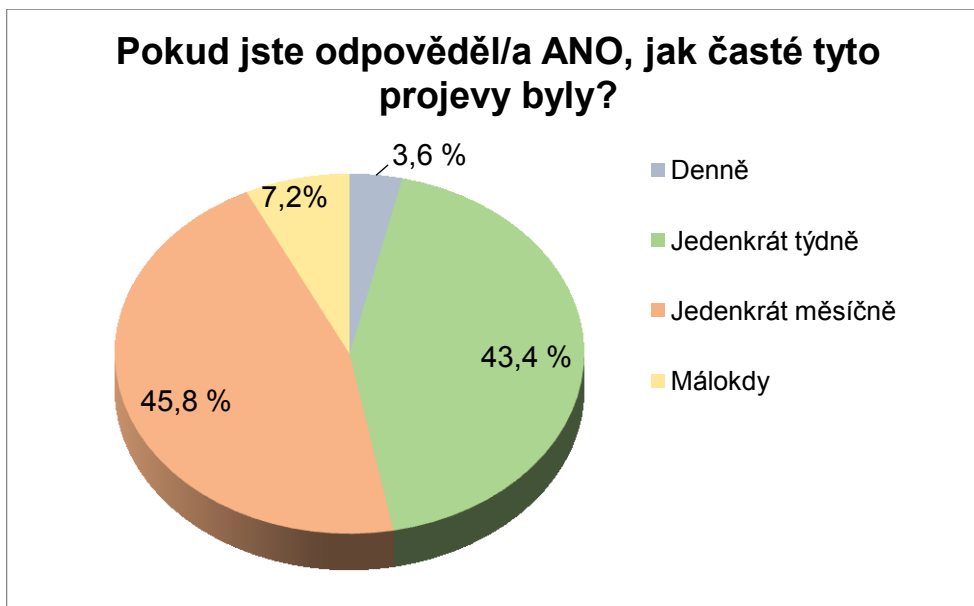
16. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

Záměrem této otázky bylo v první řadě zjistit, zda se na základě četnosti projevů, jednalo skutečně o mobbing. Ve vyhodnocení této otázky jsem vycházela z kladných responzí v předcházející otázce, celkově z počtu 83 respondentů. V případě odpovědi „málokdy“, kterou označilo 6 respondentů (7,2 %), můžeme tuto možnost vyloučit. V ostatních případech by se o mobbing potencionálně jednat mohlo. Denní projevy mobbingu vybrali 3 respondenti (3,6 %), projevy „jedenkrát týdně“ označilo 36 respondentů (43,4 %) a odpověď „jedenkrát měsíčně“, která zaujímá největší podíl, vybralo 38 respondentů (45,8 %).

Tab. 16. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Denně	3	3,6 %
Jedenkrát týdně	36	43,4 %
Jedenkrát měsíčně	38	45,8 %
Málokdy	6	7,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 16. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

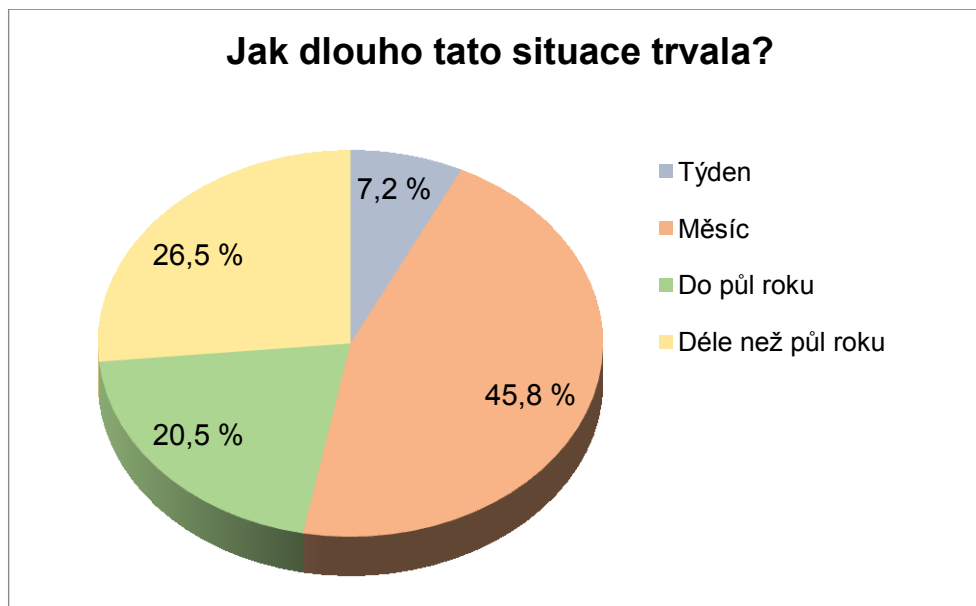
17. Jak dlouho tato situace trvala?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a jejím cílem je zjistit, zda se z hlediska dlouhodobosti projevů jednalo skutečně o projevy mobbingu, nebo zda jde pouze o subjektivní názor respondentů. Možnost odpovědi „týden“ vybralo 6 respondentů (7,2 %), odpověď „měsíc“ označilo 38 respondentů (45,8 %), odpověď v době trvání do „půl roku“ byla vybrána celkem 17 respondenty (20,5 %). Pro účely průzkumu považují za směrodatné odpovědi, kde se projevy bossingu vyskytují „do půl roku“ a „déle než půl roku“. Možnost „déle než půl roku“ vybralo celkem 22 respondentů (26,5 %).

Tab. 17. Jak dlouho tato situace trvala?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Týden	6	7,2 %
Měsíc	38	45,8 %
Do půl roku	17	20,5 %
Déle než půl roku	22	26,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 17. Jak dlouho tato situace trvala?

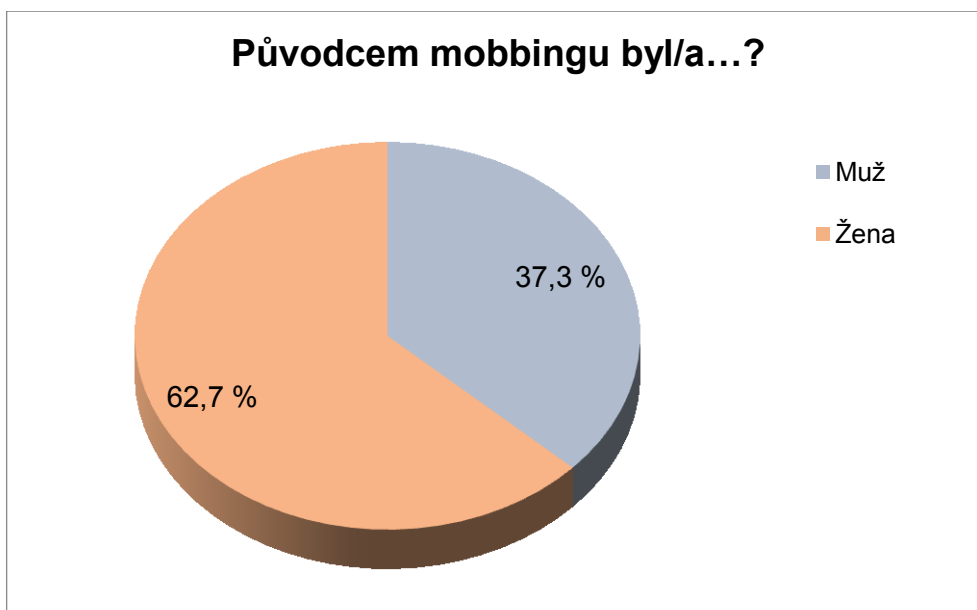
18. Původcem mobbingu byl/a...?

Záměrem této otázky bylo zjistit, které z pohlaví bývá častěji původcem mobbingu. Dle odpovědí respondentů se častěji jednalo o ženy, takto odpovědělo 52 respondentů (62,7 %), avšak odpovědi mohou být ovlivněny respondenty, kteří pracují v převážně ženském pracovním prostředí. Pouze třetina dotazovaných, 31 respondentů (37,3 %), odpověděla, že původcem bossingu byl muž.

Tab. 18. Původcem mobbingu byl/a...?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Muž	31	37,3 %
Žena	52	62,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 18. Původcem mobbingu byl/a...?

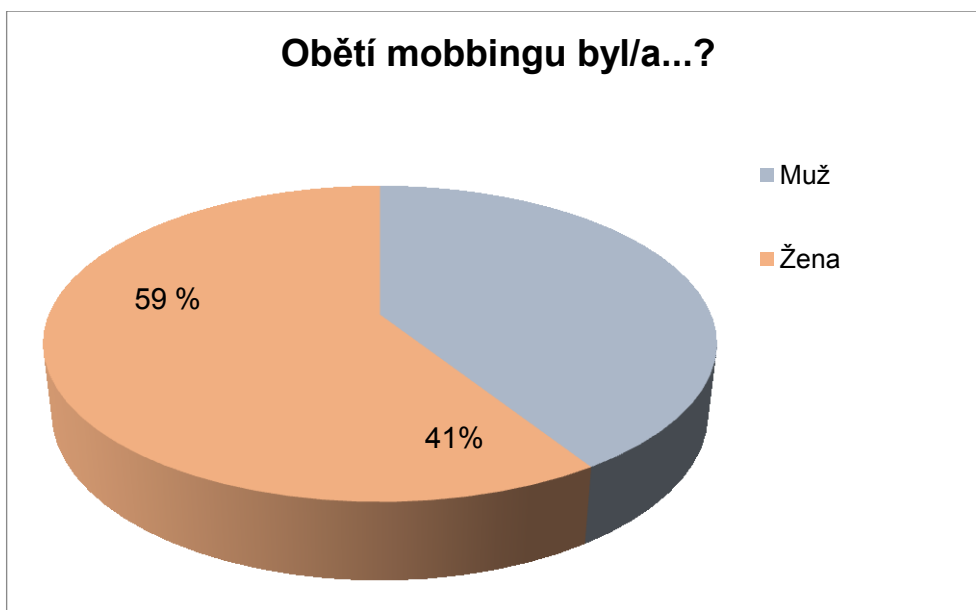
19. Obětí mobbingu byl/a...?

U této otázky, stejně jako u předchozí, bylo mým záměrem zjistit, které pohlaví je možné považovat za typickou oběť mobbingu. Podotýkám však, že získaná data mohou být ovlivněna prostředím, v němž respondenti pracují. Z celkového počtu 83 vhodných respondentů 34 respondentů (41 %) odpovědělo, že obětí mobbingu byl muž. Proti tomu 49 respondentů (59 %) odpovědělo, že obětí mobbingu byla žena.

Tab. 19. Obětí mobbingu byl/a...?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Muž	34	41,0 %
Žena	49	59,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 19. Obětí mobbingu byl/a...?

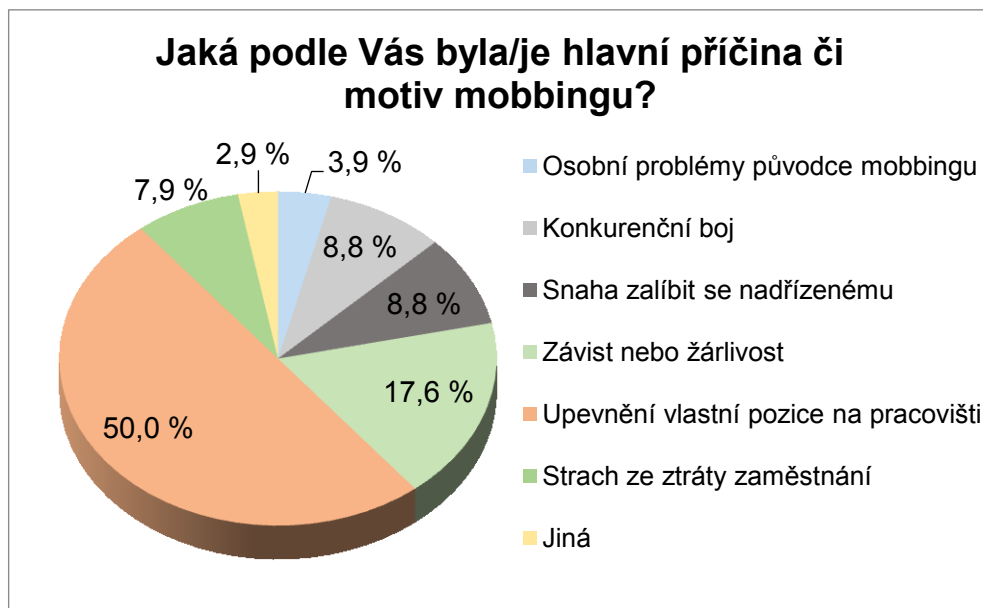
20. Jaká byla/je podle Vás hlavní příčina či motiv mobbingu?

Cílem této otázky bylo zjistit, co respondenti považují za hlavní příčinu mobbingu. Při vyhodnocování dotazníků jsem již brala v úvahu všech 102 respondentů, zejména kvůli zjištění jejich subjektivního názoru. Z celkového počtu 102 respondentů celkem 4 respondenti (3,9 %) odpověděli, že hlavní příčinou byly/jsou osobní problémy původce mobbingu. Konkurenční boj jako příčinu mobbingu označilo 9 respondentů (8,8 %). Mobbing ve snaze zalíbit se nadřízenému vybralo rovněž 9 respondentů (8,8 %). Závist nebo žárlivost považuje za příčinu 18 respondentů (17,6 %). Upevnění pozice původce mobbingu na pracovišti tvoří největší podíl responzí, celkem takto odpovědělo 51 respondentů (50,0 %). Strach ze ztráty zaměstnání jako příčinu mobbingu označilo 8 respondentů (7,9 %). Možnost „jiná“ zahrnovala odpovědi jako odstranění kolegy z pracoviště, antipatie a osobnost původce mobbingu. Tuto možnost odpovědi vybrali 3 respondenti (2,9 %).

Tab. 20. Jaká byla/je podle Vás hlavní příčina mobbingu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Osobní problémy původce mobbingu	4	3,9 %
Konkurenční boj	9	8,8 %
Snaha zalíbit se nadřízenému	9	8,8 %
Závist nebo žárlivost	18	17,6 %
Upevnění vlastní pozice na pracovišti	51	50,0 %
Strach ze ztráty zaměstnání	8	7,9 %
Jiná	3	2,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 20. Jaká byla/je podle Vás hlavní příčina mobbingu?

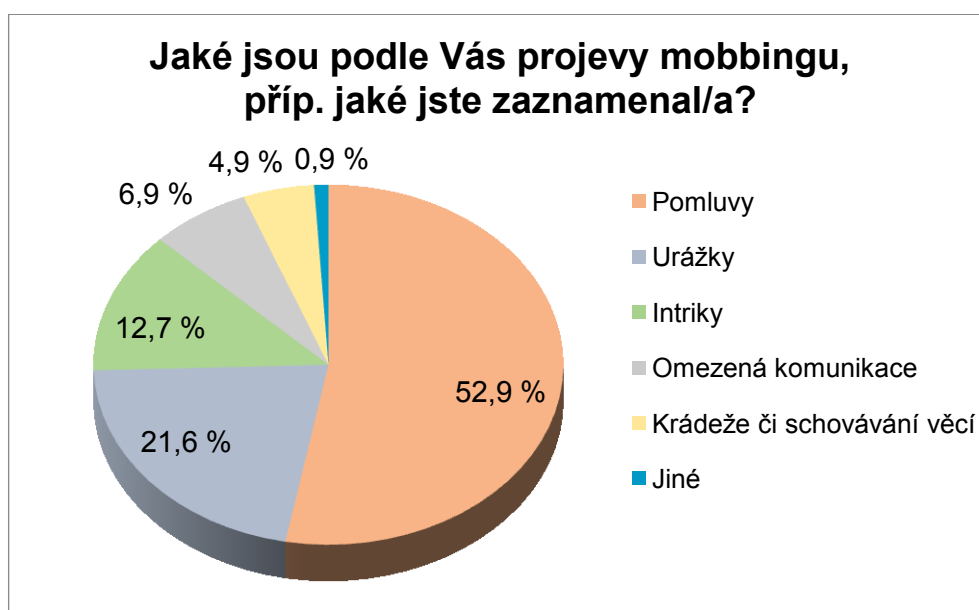
21. Jaké jsou podle Vás projevy mobbingu, případně jaké jste zaznamenal/a?

V této otázce jsem se snažila zjistit, jaké chování respondenti považují za projev mobbingu. Největší podíl odpovědí má možnost „pomluvy“, celkem takto odpovědělo 54 respondentů (52,9 %). Druhým nejčastějším projevem mobbingu jsou dle 22 respondentů (21,6 %) urážky. Intriky jako projev mobbingu vybralo 13 respondentů (12,7 %). V případě omezené komunikace vybralo tuto možnost 7 respondentů (6,9 %). Krádeže a schovávání věcí považuje za projev mobbingu 5 respondentů (4,9 %). Možnost „jiné“ byla vybrána jediným respondentem (0,9 %), který odpověděl, že za projev mobbingu považuje fyzické napadení.

Tab. 21. Jaké jsou podle Vás projevy mobbingu, případně jaké jste zaznamenal/a?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Pomluvy	54	52,9 %
Urážky	22	21,6 %
Intriky	13	12,7 %
Omezená komunikace	7	6,9 %
Krádeže či schovávání věcí	5	4,9 %
Jiné	1	0,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 21. Jaké jsou podle Vás projevy mobbingu, případně jaké jste zaznamenal/a?

22. Jak se tato situace vyřešila?

Tato otázka byla mířena na respondenty, kteří se s projevy mobbingu nějakým způsobem setkali. Jejím záměrem bylo zjistit, jaké důsledky vyvolalo násilí na pracovišti ve formě mobbingu. Dle mého očekávání největší podíl v odpovědích zabírá možnost „dobrovolný odchod oběti z pracoviště/ze zaměstnání“, kterou vybralo 49 respondentů (59 %). Možnost „dobrovolný odchod původce z pracoviště/ze zaměstnání“ byla označena 2 respondenty (2,4 %), což vypovídá o tom, že původce mobbingu pouze výjimečně opouští zaměstnání na úkor oběti. Ve většině případů je tomu naopak. Možnost „časté/dlouhodobé absence oběti s následným odchodem z pracoviště/ ze zaměstnání“ vybralo 26 respondentů (31,3 %). Druhý nejmenší podíl v odpovědích má možnost „zapojení třetích stran do řešení mobbingu, tuto odpověď vybralo 6 respondentů (7,2 %) a může značit nízké povědomí obětí o možnostech obrany řešení násilí na pracovišti.

Tab. 22. Jak se tato situace vyřešila?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Dobrovolný odchod oběti z pracoviště/ze zaměstnání	49	59,0 %
Dobrovolný odchod původce z pracoviště/ze zaměstnání	2	2,4 %
Časté/dlouhodobé absence oběti a odchod	26	31,3 %
Zapojení třetích stran do řešení (odbory,...)	6	7,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 22. Jak se tato situace vyřešila?

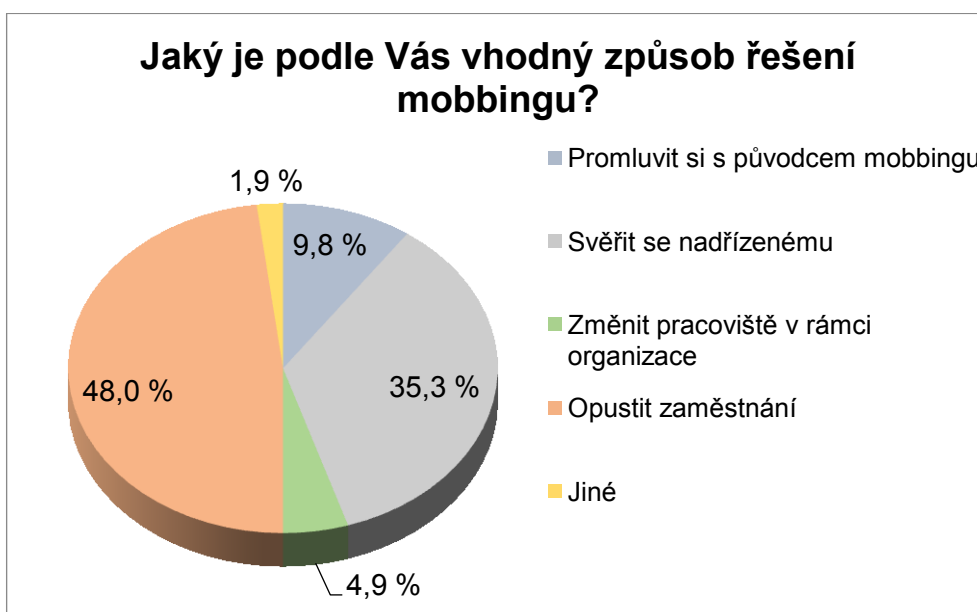
23. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení mobbingu?

Cílem této otázky bylo zjistit, co respondenti považují za vhodný způsob řešení mobbingu a zda mají povědomí o možnostech jeho řešení prostřednictvím třetích stran. Největší podíl odpovědí tvoří možnost „opustit zaměstnání“, kterou zvolilo 49 respondentů (48,0 %). Druhý největší podíl mezi možnými odpověďmi zabírá možnost „svěřit se nadřízenému“, kterou vybralo 36 respondentů (35,3 %). V tomto případě je však možnost, že nadřízený bude na straně původce mobbingu. Další možností řešení mobbingu byla možnost „promluvit si s jeho původcem“, takto odpovědělo 10 respondentů (9,8 %). I přesto se však domnívám, že pouhá domluva původci mobbingu ve většině případů nestačí. Změnit pracoviště v rámci organizace vybralo jako vhodný způsob řešení mobbingu 5 respondentů (4,9 %). Možnost „jiné“ byla označena dvěma respondenty (1,9 %), kteří shodně odpověděli, že za vhodný způsob řešení mobbingu považují hledání spojence z řad spolupracovníků.

Tab. 23. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení mobbingu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Promluvit si s původcem mobbingu	10	9,8 %
Svěřit se nadřízenému	36	35,3 %
Změnit pracoviště v rámci organizace	5	4,9 %
Opustit zaměstnání	49	48,0 %
Jiné	2	1,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 23. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení mobbingu?

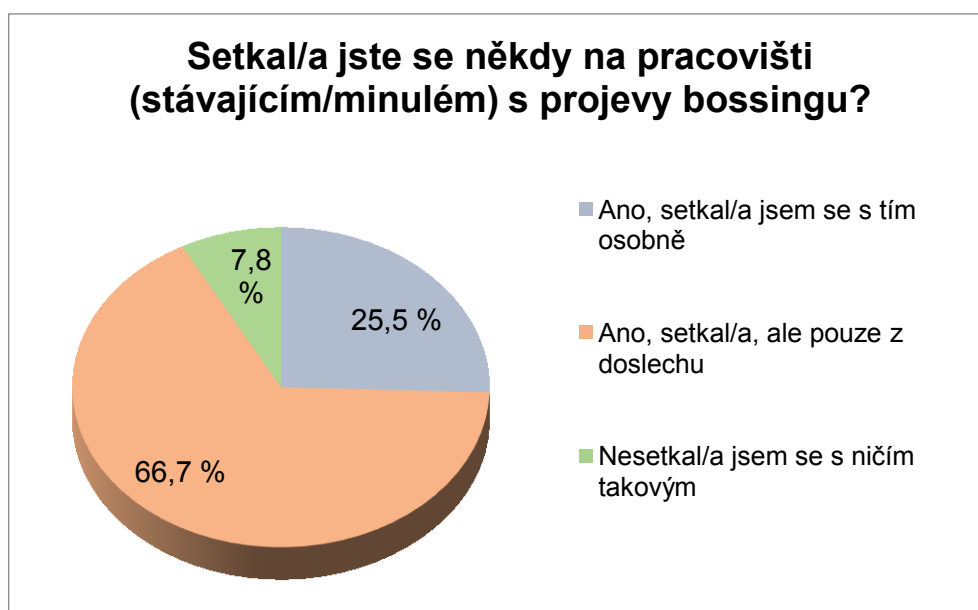
24. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy bossingu?

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik respondentů se setkalo s projevy násilí na pracovišti ve formě bossingu. Dle mého názoru, je velmi pravděpodobné, že v případech, kdy se v organizacích vyskytuje mobbing, není vyloučen ani výskyt bossingu. Z celkového počtu 102 respondentů se s bossingem osobně setkalo 26 respondentů (25,5 %). Celkem 68 respondentů (66,7 %) se s bossingem setkalo, ale pouze z doslechu. A pouze 8 respondentů (7,8 %) se s touto formou násilí na pracovišti dosud nesetkalo. Výsledek této otázky poukazuje na závažnost problematiky projevů násilí na pracovišti a potřebu řešení jejich výskytů.

Tab. 24. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy bossingu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano, setkal/a jsem se s tím osobně	26	25,5 %
Ano, setkal/a, ale pouze z doslechu	68	66,7 %
Nesetkal/a jsem se s ničím takovým	8	7,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 24. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy bossingu?

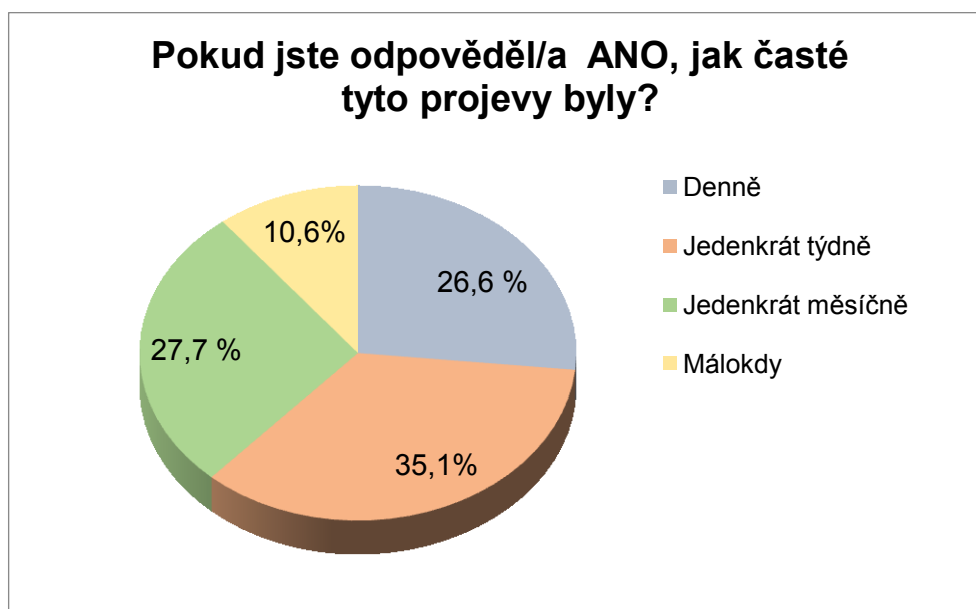
25. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

Záměrem této otázky bylo, na základě kladných odpovědí v předcházející otázce, zjistit, zda je možné projevy násilného chování skutečně považovat za projevy bossingu, či nikoliv, a to na základě jeho charakteristických znaků, kterými jsou stejně jako u mobbingu četnost a dlouhodobost. Z celkového počtu kladných responzí v předcházející otázce, kterých bylo celkem 94, 25 respondentů (26,6 %) zodpovědělo tuto otázku možností „denně“. Výskyt projevů bossingu jedenkrát týdně uvedlo 33 respondentů (35,1 %). Možnost jedenkrát měsíčně vybralo 26 respondentů (27,7 %), a možnost málokdy pouze 10 respondentů (10,6 %). Největší význam z hlediska označení násilných projevů za projevy bossingu mají odpovědi „denně“ a „jedenkrát týdně“.

Tab. 25. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Denně	25	26,6 %
Jedenkrát týdně	33	35,1 %
Jedenkrát měsíčně	26	27,7 %
Málokdy	10	10,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 25. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

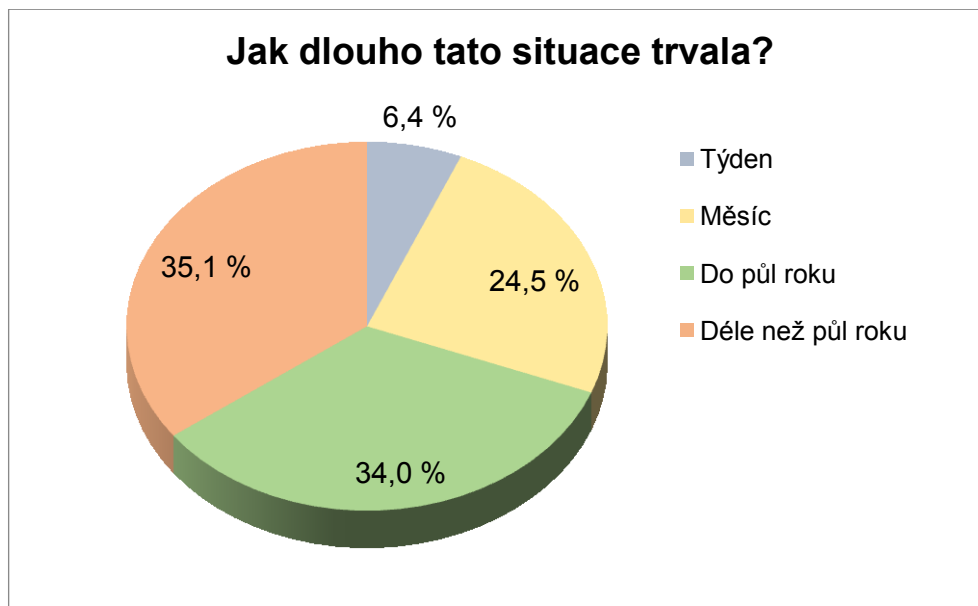
26. Jak dlouho tato situace trvala?

Záměr této otázky byl totožný jako u předchozí, avšak touto otázkou jsem chtěla zjistit dlouhodobost projevů bossingu. Tato otázka byla rovněž zaměřena na respondenty, kteří mají povědomí o výskytu projevů bossingu, tedy 94 respondentů. Možnost odpovědi „týden“ vybralo pouze 6 respondentů (6,4 %). Projevy bossingu v délce trvání „měsíc“ pozorovalo 23 respondentů (24,5 %). Možnost „do půl roku“ byla označena celkem 32 respondenty (34,0 %) a „déle než půl roku“ vybralo 33 respondentů (35,1 %). Největší význam zde přikládám odpovědím „do půl roku“ a „déle než půl roku“.

Tab. 26. Jak dlouho tato situace trvala?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Týden	6	6,4 %
Měsíc	23	24,5 %
Do půl roku	32	34,0 %
Déle než půl roku	33	35,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 26. Jak dlouho tato situace trvala?

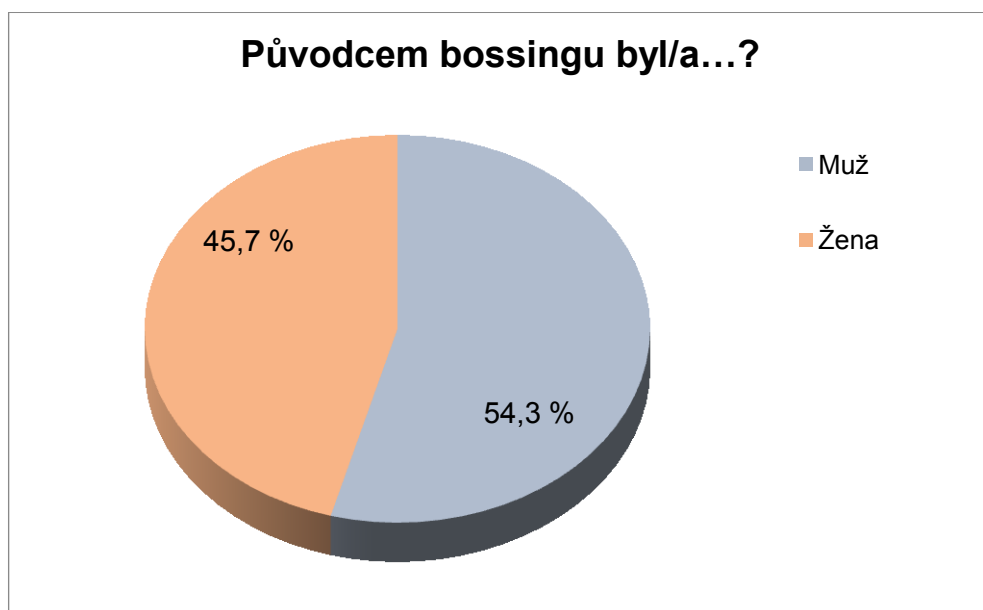
27. Původcem bossingu byl/a...?

Cílem této otázky bylo zjistit, které pohlaví je možné považovat za typické původce bossingu. Z počtu 94 respondentů, 51 respondentů (54,3 %) uvedlo, že původcem zaznamenaných projevů bossingu byl muž. Proti tomu 43 respondentů (45,7 %) uvedlo, že původcem bossingu byla žena. Výsledky této otázky však mohou být zkresleny skladbou pracovních týmů či prostředím respondentů, proto na základě odpovědí nelze jednoznačně určit pohlaví typického původce této formy násilí na pracovišti.

Tab. 27. Původcem bossingu byl/a...?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Muž	51	54,3 %
Žena	43	45,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 27. Původcem bossingu byl/a...?

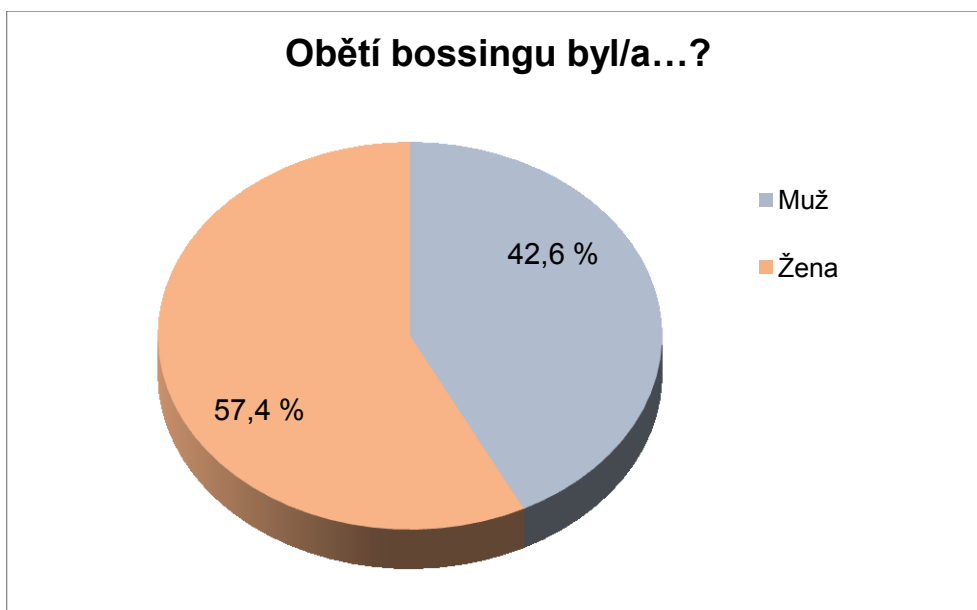
28. Obětí bossingu byl/a...?

Cílem této otázky, stejně jako u předcházející, bylo zjistit, které pohlaví je možné považovat za typickou oběť bossingu. Zde 40 respondentů (42,6 %) uvedlo, že obětí zaznamenaných projevů bossingu byl muž a 54 respondentů (57,4 %) odpovědělo, že obětí projevů bossingu byla žena. Tyto odpovědi však rovněž nelze považovat za směrodatné, a taktéž je potřeba zohlednit skladbu pracovního prostředí respondentů.

Tab. 28. Obětí bossingu byl/a...?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Muž	40	42,6 %
Žena	54	57,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 28. Obětí bossingu byl/a...?

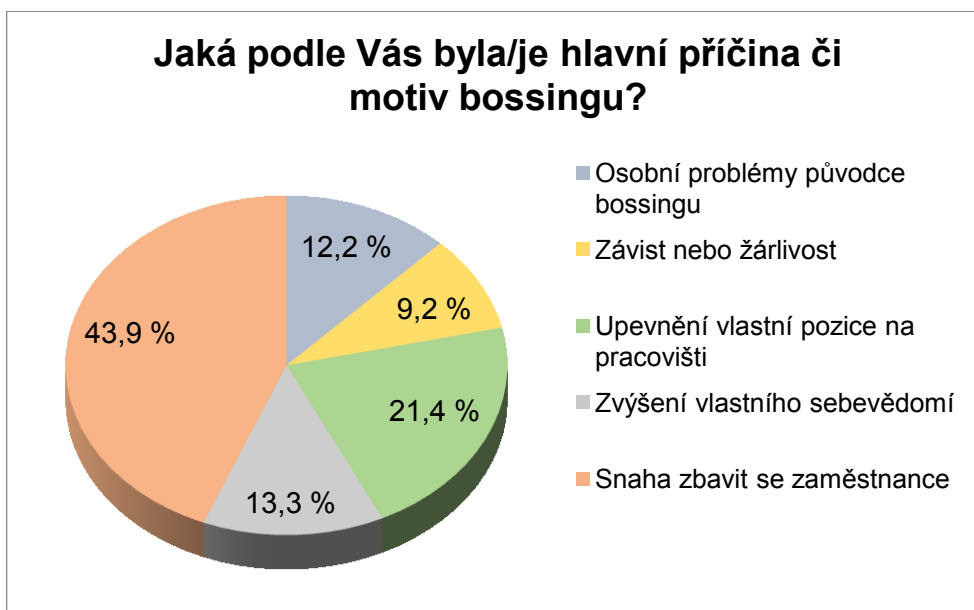
29. Jaká podle Vás byla/je hlavní příčina či motiv bossingu?

Tato otázka byla zaměřena na všechny respondenty a jejím cílem bylo zjistit, co respondenti považují za hlavní příčinu bossingu. Nejvýrazněji je zde zastoupena možnost odpovědi „snaha zbavit se zaměstnance“, tuto možnost vybralo 43 respondentů (43,9 %). Druhý největší podíl v odpovědích zde zabírá možnost „upevnění vlastní pozice na pracovišti“, která byla vybrána 21 respondenty (21,4 %). Ostatní možnosti byly označeny respondenty téměř totožně. Možnost odpovědi „osobní problémy původce bossingu“ jako hlavní příčinu bossingu vybralo 12 respondentů (12,2 %), „závist nebo žárlivost“ uvedlo jako hlavní příčinu bossingu 9 respondentů (9,2 %) a možnost odpovědi „zvýšení vlastního sebevědomí původce bossingu“ vybralo 13 respondentů (13,3 %). Možnost „jiná“ nebyla vybrána žádným z respondentů.

Tab. 29. Jaká podle Vás byla/je hlavní příčina či motiv bossingu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Osobní problémy původce bossingu	12	12,2 %
Závist nebo žárlivost	9	9,2 %
Upevnění vlastní pozice na pracovišti	21	21,4 %
Zvýšení vlastního sebevědomí	13	13,3 %
Snaha zbavit se zaměstnance	43	43,9 %
Jiná	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 29. Jaká podle Vás byla/je hlavní příčina či motiv bossingu?

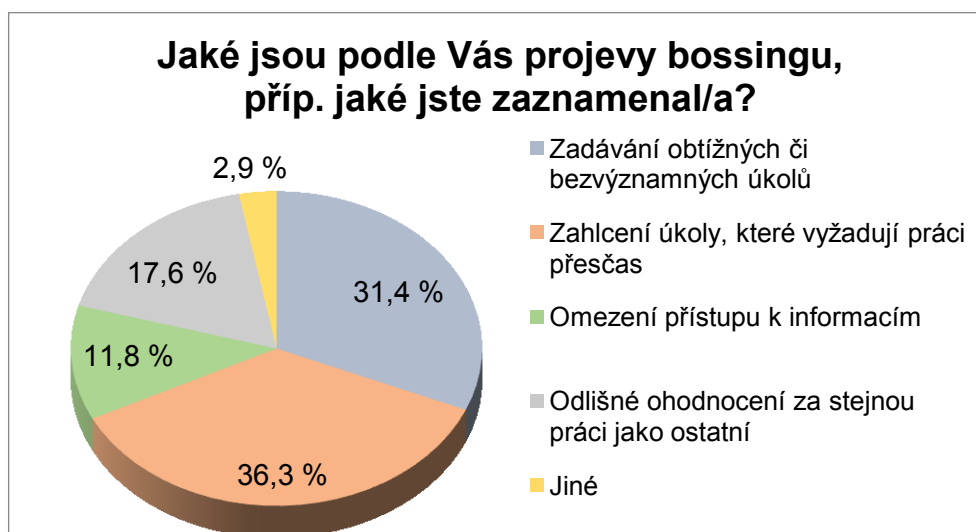
30. Jaké jsou podle Vás projevy bossingu, případně jaké jste zaznamenal/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké projevy bossingu respondenti zaznamenali, případně co za projevy bossingu považují. Otázka byla taktéž zaměřena na všechny respondenty. Z celkového počtu 102 respondentů, 32 respondentů (31,4 %) vybralo možnost odpovědi „zadávání obtížných či bezvýznamných úkolů“. Odpověď „zahlcení úkoly, které vyžadují práci přesčas“ vybralo 37 respondentů (36,3 %), tato odpověď zároveň tvoří největší podíl v možných odpovědích. „Omezení přístupu k informacím“ jako projev bossingu označilo 12 respondentů (11,8 %). Odpověď „odlišné pracovní ohodnocení za stejnou práci jako ostatní“ vybralo 18 respondentů (17,6 %). Možnost odpovědi „jiné“ zahrnovala projevy bossingu ve formě odpovědí „veřejné znemožňování před ostatními spolupracovníky“, „vysmívání se veškerým připomínkám“ a „nucené práce přesčas“, tuto možnost vybrali 3 respondenti (2,9 %).

Tab. 30. Jaké jsou podle Vás projevy bossingu, případně jaké jste zaznamenal/a?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Zadávání obtížných či bezvýznamných úkolů	32	31,4 %
Zahlcení úkoly, které vyžadují práci přesčas	37	36,3 %
Omezení přístupu k informacím	12	11,8 %
Odlišné ohodnocení za stejnou práci jako ostatní	18	17,6 %
Jiné	3	2,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 30. Jaké jsou podle Vás projevy bossingu, případně jaké jste zaznamenal/a?

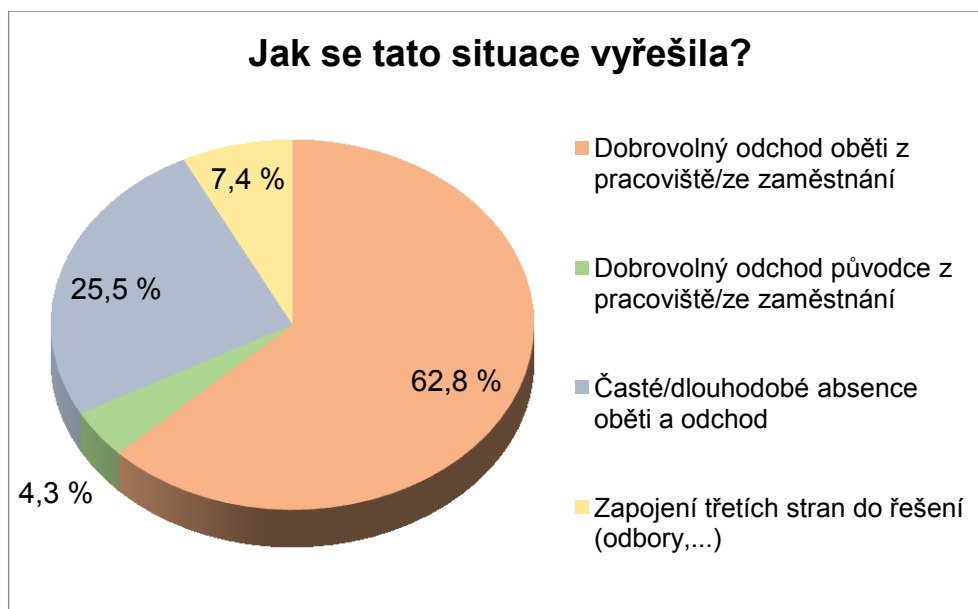
31. Jak se tato situace vyřešila?

Tato otázka byla zaměřena na respondenty, kteří se s projevy bossingu již setkali. Jejím záměrem bylo zjistit, jakým způsobem byl problém výskytu projevů bossingu vyřešen. Z celkového počtu 94 respondentů 59 respondentů (62,8 %) odpovědělo, že situace byla vyřešena dobrovolným odchodem oběti bossingu z pracoviště či ze zaměstnání. Pouze 4 respondenti (4,3 %) uvedli, že situace byla vyřešena dobrovolným odchodem původce bossingu z pracoviště nebo ze zaměstnání. Celkem 24 respondentů (25,5 %) uvedlo způsob řešení bossingu formou častých nebo dlouhodobých absencí oběti s následným odchodem ze zaměstnání. Možnost odpovědi „zapojení třetích stran do řešení“ byla vybrána pouze 7 respondenty (7,4 %).

Tab. 31. Jak se tato situace vyřešila?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Dobrovolný odchod oběti z pracoviště/ze zaměstnání	59	62,8 %
Dobrovolný odchod původce z pracoviště/ze zaměstnání	4	4,3 %
Časté/dlouhodobé absence oběti a odchod	24	25,5 %
Zapojení třetích stran do řešení (odbory,...)	7	7,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 31. Jak se tato situace vyřešila?

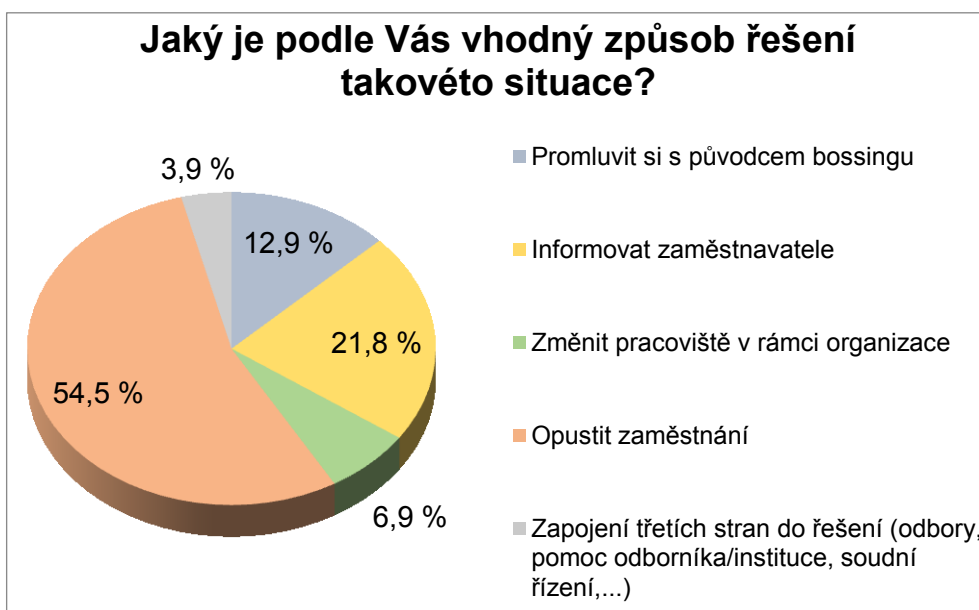
32. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení takovéto situace?

Cílem této otázky bylo zjistit, co respondenti považují za vhodný způsob řešení bossingu. Otázka byla zaměřena na všechny respondenty. Z celkového počtu 102 respondentů, 13 respondentů (12,9 %) vybralo možnost odpovědi „promluvit si s původcem bossingu“. Možnost odpovědi „informovat zaměstnavatele“ označilo 22 respondentů (21,8 %). Odpověď „změnit pracoviště v rámci organizace“ vybralo 7 respondentů (6,9 %). Nejvýraznější podíl mezi možnými odpověďmi zaujímá možnost odpovědi „opustit zaměstnání“, celkem takto odpověděla více než polovina respondentů, resp. 55 respondentů (54,5 %). Proti tomu nejméně responzí bylo zaznamenáno u odpovědi „zapojení třetích stran do řešení“, kde tato možnost byla vybrána 4 respondenty (3,9 %). Možnost „jiný“ nebyla vybrána žádným z respondentů.

Tab. 32. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení takovéto situace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Promluvit si s původcem bossingu	13	12,9 %
Informovat zaměstnavatele	22	21,8 %
Změnit pracoviště v rámci organizace	7	6,9 %
Opustit zaměstnání	55	54,5 %
Zapojení třetích stran do řešení (odborníci, pomoc odborníka/instituce, soudní řízení,...)	4	3,9 %
Jiný	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 32. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení takovéto situace?

7.4 Příklady z praxe

Jako podporu vyhodnocení dotazníkového šetření bych zde ráda poukázala na problematiku násilí na pracovišti formou příkladů z praxe, které jsem získala vyprávěním respondentů při sběru tištěných dotazníků. Řada respondentů se mi svěřila se svými zkušenostmi s projevy násilí na pracovišti z předcházejícího i stávajícího zaměstnání, avšak reálně není možné všechny příběhy kvůli jejich rozsahu zpracovat. Z toho důvodu jsem vybrala příběhy tří respondentů, prostřednictvím nichž chci poukázat na projevy násilí na pracovišti v praxi. Jména respondentů jsou z důvodu zajištění jejich anonymity změněna.

Příklad 1. – Paní Jana, 34 let

Paní Jana působí jako velmi vyrovnaný a nekonfliktní typ člověka. Za svůj život prošla více zaměstnáními. Zejména po dokončení vysoké školy hledala uplatnění ve svém vystudovaném oboru. Zpočátku několik měsíců byla zaměstnána jako prodavačka v nejmenovaném supermarketu, přičemž neustále sledovala nabídky práce na internetu i v novinách. Když jednoho dne objevila nabídku práce, která by odpovídala její kvalifikaci, neváhala a odpověděla. Za pár dní již byla pozvána k výběrovému pohovoru, a i přesto, že nedisponovala žádnou praxí ve svém oboru, byla vybrána a nastoupila do nového zaměstnání, které se jí zpočátku jevilo jako „práce snů“. Dobré mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody i práce samotná. Jediným problémem byl pracovní kolektiv složený z převážné většiny žen. Paní Jana totiž nahradila v kolektivu oblíbenou kolegyni, která odcházela na mateřskou dovolenou, a ostatní spolupracovnice jí to dávaly denně patřičně najevo. První týdny si paní Jana myslela, že se s ní kolegyně nechtějí bavit například z důvodu, že se ještě dostatečně neznají, případně se dosud nesmířily s odchodem oblíbené pracovnice, ale denně se objevovaly nové problémy a záminky, jak paní Janě znepríjemnit její práci. Nejen, že se jí z počítače začaly ztrácet podklady potřebné pro řádný výkon její práce, ale situace zašla až tak daleko, že ostatní kolegyně podaly žádost u nadřízeného, aby paní Janu přesunul do jiné kanceláře, na jiné oddělení. Když se paní Jana zajímala o důvody tohoto přeložení, nikdo jí nedokázal pravdivě odpovědět. Tato situace trvala dva a půl měsíce. Paní Jana chodila do práce s nechutí, začaly se u ní vyskytovat úzkostné stavy a prvotní příznaky deprese, kvůli nimž skončila v pracovní neschopnosti. Ihned po ukončení pracovní neschopnosti podala výpověď v rámci zkušební doby a toto zaměstnání opustila. Avšak několik následujících měsíců strávila na úřadě práce, a také návštěvami psychoterapeuta.

Příklad 2. – Pan Pavel, 42 let

Pan Pavel pracuje jako dělník v nejmenované výrobní společnosti již déle než 20 let. Svoji práci vykonává řádně, nadřízený s jeho pracovním výkonem ani chováním neměl nikdy žádný problém, dokonce jej považuje za jednoho z nejschopnějších zaměstnanců v celé organizaci. Pan Pavel má svoji stabilní pracovní pozici, avšak někdy je nucen zaskakovat za jiné zaměstnance v pracovní neschopnosti, což znamená, že odchází na jiné výrobní oddělení, do jiného pracovního kolektivu. Pan Pavel vypověděl, že jeden rok byl opět přeložen jako zástupce za zaměstnance, který náhle onemocněl, na jiné oddělení. S pracovníky na tomto oddělení se vzájemně znali, práci se taktéž naučil rychle, tak tedy neviděl žádný problém ve výkonu práce. Jednoho dne se však pan Pavel dopustil omylu, čímž zpomalil výrobu na tomto oddělení a znemožnil splnění normy i svým kolegům, kteří jeho omyl museli napravovat. Došlo ke konfliktu mezi panem Pavlem a jeho spolupracovníkem, avšak pan Pavel si myslel, že s koncem směny skončí i vzniklý konflikt. Následující den ovšem dusná atmosféra převládala a pokračovala až do konce týdne. Hádky, výtky a posměšky se stupňovaly. Jelikož pracovník, kterého pan Pavel zastupoval, upadl do dlouhodobé pracovní neschopnosti, nehrozilo, že by se Pavel mohl vrátit na své stabilní pracoviště, proto musel toto chování od svého kolegy trpět. Celkově tato situace trvala téměř sedm měsíců, poté se pan Pavel mohl vrátit na své pracoviště, ale tato zkušenost v něm zanechala trvalé následky. Pan Pavel vyhledal odbornou pomoc a sezení u odborníka absolvoval téměř rok po této zkušenosti. S konfliktním kolegou se dnes pouze zdraví, avšak o nějakém bližším kontaktu nemůže být řeč.

Příklad 3. – Paní Hana, 48 let

Paní Hana se stala terčem útoků nadřízeného. Hana pracovala ve společnosti poskytující služby veřejnosti. Náplní její práce byla obsluha zákazníka a současná nabídka dalších doplňkových produktů. Paní Hana odváděla dobrou práci a zadané úkoly plnila vždy svědomitě, proto do dneška netuší, co bylo příčinou jednání jejího nadřízeného, který na její práci neustále hledal chyby. Ostatní kolegyně a kolegové, jejichž pracovní výkon nebyl ani zdaleka tak kvalitní jako paní Hany, dostávali mnohem méně úkolů a vždy byli nadřízením pochváleni. V případě Hany však místo pochvaly padaly pouze urážky a poukazování na její vzhledové nedostatky ze strany nadřízeného. Ať se jakkoliv snažila, vše, co udělala, bylo dle nadřízeného špatně. Na plánované porady zvána nebyla, a pokud ano, nikdy nedostala příležitost, se k řešenému problému vyjádřit, ba naopak, nadřízený si nikdy neodpustil

poznámku k její práci, čímž Hanu znemožnil před ostatními kolegy. Když se paní Hana pokusila bránit a nadřízenému odporovat, dostala mnohem více práce než její kolegové, kvůli níž musela zůstat v práci déle, anebo si práci brát domů, aby ji do druhého dne mohla nadřízenému předložit. Tato situace se opakovala téměř rok. Paní Hana se doslova bála chodit do práce, ale práci potřebovala kvůli splátkám hypotéky. Dle slov paní Hany poslední kapkou bylo zjištění, že kolegové dostali od nadřízeného prémie jako dar ke konci roku za dobře odváděnou práci, ovšem její výplata byla stejná jako každý jiný měsíc. Paní Hana nadřízenému předložila výpověď se žádostí o zkrácení výpovědní lhůty, nadřízený na toto však nepřistoupil. Hana tedy odpracovala poslední dva měsíce a po vypršení výpovědní lhůty toto zaměstnání opustila. Následky této zkušenosti pozoruje dodnes. I když má již dávno jinou práci, od svých nadřízených si udržuje odstup.

7.5 Výsledky průzkumu a ověření hypotéz

Realizované dotazníkové šetření, včetně příkladů z praxe, poukázalo na závažnost a aktuálnost problematiky projevů násilí na pracovišti, a také na nutnost jejich řešení, nebo nejlépe předcházení vzniku násilných projevů prostřednictvím účinných preventivních opatření. Nyní se zaměřím na ověření stanovených hypotéz.

1) Organizace podceňují nefungující mezilidské vztahy, které jsou hlavní příčinou konfliktů na pracovišti, a nadřizení tyto konflikty řešit nechtějí.

Předpokládala jsem, že mezilidské vztahy na pracovišti nejsou upraveny žádným závazným předpisem, a tato část hypotézy byla na základě otázek č. 11 a č. 12 potvrzena. V otázce č. 11 pouze 8 respondentů (7,8 %), z celkového počtu 102 respondentů, uvedlo, že v jejich zaměstnání existuje organizační řád, který upravuje mezilidské vztahy na jejich pracovišti, a je závazný pro všechny zaměstnance. Dále pak otázka č. 12 doplnila tuto část hypotézy vzhledem k téměř polovině responzí vyjadřujících, že společné akce zaměstnanců mimo pracovní dobu jsou pro ně tabu. Takto odpovědělo celkem 49 respondentů (48 %). Další část hypotézy tvoří můj předpoklad, že konflikty na pracovišti vznikají v důsledku nefungujících mezilidských vztahů, což potvrdila otázka č. 9, kde 56 respondentů (54,9 %), považuje nefungující mezilidské vztahy za hlavní příčinu vzniku konfliktů na pracovišti. Posledním předpokladem této hypotézy byl nezájem nadřízeného o konflikty mezi podřízenými. Taktéž tato část hypotézy byla potvrzena, a to otázkou č. 10, kde 67 respondentů (65,7 %) vybralo možnost, že nadřízený o případných konfliktech vědět nechce, ani jej nezajímají. Na základě vyhodnocení dotazníkové šetření mohu tedy tuto hypotézu označit za kompletně potvrzenou.

2) Více než 50 % respondentů se již v zaměstnání osobně setkalo s projevy mobbingu či bossingu, za hlavní příčiny tohoto chování považují závist nebo žárlivost.

První část této hypotézy předpokládala, že více než polovina respondentů se stala obětí některé z forem násilí na pracovišti. Tento předpoklad byl záměrem položených otázek č. 15 a č. 24. V případě mobbingu se tato část hypotézy potvrdila částečně, s mobbingem v zaměstnání se osobně setkalo 35 respondentů (34,3 %). V případě bossingu je výsledek podobný, osobně se s těmito projevy násilí setkalo 26 respondentů (25,5 %). Většina re-

spondentů se se zmíněnými formami násilí na pracovišti sice setkala, avšak netýkaly se přímo jejich osoby. Druhá část této hypotézy je založena na předpokladu, že respondenti považují za hlavní příčinu výskytu násilí na pracovišti závist nebo žárlivost, a to ze strany podřízených či nadřízeného. Tuto část hypotézy měly ověřit otázky č. 20 a č. 29. Ani v jednom případě tato část hypotézy na základě responzí potvrzena nebyla. Závist nebo žárlivost považuje za hlavní příčinu mobbingu 18 respondentů (17,6 %), u bossingu pouhých 9 respondentů (9,2 %). Největší podíl responzí byl v případě hlavní příčiny vzniku mobbingu u možnosti posílení pozice původce mobbingu na pracovišti, v případě bossingu se jednalo o odpověď, kdy hlavní příčinou násilí na pracovišti byla snaha zbavit se podřízeného zaměstnance. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření tedy musím konstatovat, že tato hypotéza potvrzena nebyla.

3) Většina obětí mobbingu a bossingu považuje pracovní neschopnost, s následným odchodem ze zaměstnání, za nejlepší způsob řešení násilí na pracovišti.

Tato hypotéza byla založena na předpokladu, že oběti mobbingu a bossingu volí pracovní neschopnost s následným odchodem ze zaměstnání jako jedinou možnost řešení násilí na pracovišti. Otázky č. 22 a č. 31 měly tuto hypotézu potvrdit či vyvrátit. V případě otázky č. 22 tuto možnost vybralo 26 respondentů (31,3 %), u otázky č. 31 byl počet respondentů, kteří vybrali tuto možnost odpovědi 24 respondentů (25,5 %). V obou případech byly nejvíce zastoupeny odpovědi respondentů týkající se dobrovolného odchodu oběti násilí z pracoviště, či přímo ze zaměstnání. Tato hypotéza tedy v rámci dotazníkového šetření potvrzena nebyla.

4) Veřejnost nemá povědomí o možnostech řešení mobbingu a bossingu prostřednictvím třetích stran.

Tato hypotéza byla v rámci dotazníkového šetření potvrzena. Předpokládala jsem, že respondenti netuší, jak řešit výskyt násilí na pracovišti prostřednictvím třetích stran, resp. odborových či jiných organizací, anebo podáním soudní žaloby na původce násilí na pracovišti, či přímo na organizaci, v níž k incidentu došlo. Většina obětí se totiž domnívá, že jejich odchod ze zaměstnání je jediný možný způsob řešení takovéto situace, ale neuvědomují si, že i po jejich odchodu tento problém bude nadále přetrvávat, pouze s rozdílem v osobě oběti násilí na pracovišti.

8 NÁVRHY OBRANNÝCH STRATEGIÍ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Mobbing a bossing jako formy násilí na pracovišti jsou problémy, za něž je v první řadě zodpovědný zaměstnavatel. Nejenom z toho důvodu, že zodpovídá za nepříznivé pracovní prostředí, které přímo podporuje vznik násilí na pracovišti, ale mimo jiné i proto, že nedokáže předcházet vzniku nežádoucích situací zejména nedostatečnou formou prevence a vytvořením příznivých pracovních podmínek, které mohou do jisté míry eliminovat výskyt těchto forem násilí. Právě včasná prevence a dostatek informací k rozeznání prvotních náznaků násilných projevů jsou významnými faktory předcházení vážnějších forem násilí na pracovišti. [6]

Z výše uvedených důvodů by prvotní kroky v rámci prevence projevů násilí na pracovišti měla podniknout samotná organizace. Ať už se jedná o stanovení určitých závazných pravidel chování, tvorbu organizačních řádů, které upravují mezilidské vztahy mezi podřízenými, či vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, nebo určení osoby, která je pověřena péčí o mezilidské vztahy v organizaci. Dle mého názoru je nezbytné, aby se vedení organizace zajímalo o spokojenost svých zaměstnanců nejen z hlediska pracovních podmínek, ale také z hlediska mezilidských vztahů na pracovištích. Další možností, která by mohla pomoci při prevenci projevů násilí na pracovišti z hlediska organizace, je pořádání povinných a pravidelných školení pro zaměstnance, zaměřené nejen na předcházení vzniku násilí na pracovišti, ale také na možnosti řešení násilných projevů v případech, kdy se tento problém v organizaci již vyskytuje. Vedení organizace by mělo také zvážit stanovení sankcí a postihů původců násilného chování.

Při zjištění jakýchkoliv náznaků násilného chování by mělo dojít k zahájení obrany ze strany oběti. Realita je však taková, že většina obětí násilí na pracovišti si nepřipouští možnost, že jde o skutečné násilí a ne jen o pouhé nedorozumění, proto se odmítá bránit a původci násilného chování tak dává více prostoru k jeho dalšímu, mnohdy zákeřnějšímu, působení. Až ve chvíli, kdy toto působení přetrvává delší dobu, a útoky původce násilí se neustále stupňují, si oběť uvědomuje, že má problém. V této fázi má k dispozici pouze omezené možnosti řešení, a to buď podání výpovědi, anebo pokus o vyřešení vzniklé situace. V každém případě, oběť některé z forem násilí na pracovišti by se neměla bát s tímto problémem svěřit minimálně rodinným příslušníkům, kteří většinou již dle změn chování oběti pozorují, že něco není v pořádku, případně se může se žádostí o pomoc obrátit na

odborníka, např. psychologa, psychoterapeuta, který oběti dokáže pomoci zejména s důsledky psychického a psychosomatického charakteru vyvolanými působením násilí na pracovišti.

8.1 Doporučený způsob řešení mobbingu a bossingu dle MPSV ČR

Obrana a řešení násilí na pracovišti jsou však mnohem složitější a dlouhodobější proces, než se zdá. Dle Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky by měl být prvním krokem k úspěšnému řešení násilí na pracovišti zejména pokus o určitou domluvu s původcem tohoto násilí, aby svého negativního působení zanechal. Toto doporučení je však ve většině případů bezpředmětné, jelikož mobbing a bossing nejsou jednorázovými problémy, které by se objevily ze dne na den. [43]

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky dále doporučuje obrátit se s žádostí o pomoc na kolegy či spolupracovníky, kteří by se postavili na stranu oběti. Praxe je však taková, že většina lidí, kterých se násilí na pracovišti přímo nedotýká, se do „cizích“ sporů nechce plést, proto je přehlíží, čímž vědomě porušují svoji povinnost nahlásit jakékoliv nevhodné chování na pracovišti svému nadřízenému, personálnímu oddělení či zaměstnavateli, což může udělat i samotná oběť. Takovéto nahlášení však může vyvolat opačnou reakci a sama oběť může být potrestána za neplnění pracovních povinností, porušování pracovního řádu apod. [43]

V těchto případech má oběť další možnost, a to řešit vzniklou situaci prostřednictvím třetích stran, resp. obrátit se na instituce, odborové či nevládní organizace zabývající se řešením násilí na pracovišti a poskytováním pomoci obětem tohoto násilí.

8.2 Řešení mobbingu a bossingu prostřednictvím jiných organizací

V případech, kdy oběť násilí na pracovišti neuspěje v řešení vzniklé situace přímo u svého zaměstnavatele, nebo má pocit, že zaměstnavatel tuto situaci dostatečně neřeší, má oběť možnost obrátit se na specializované instituce zabývající se řešením násilí na pracovišti, resp. projevy mobbingu a bossingu.

8.2.1 Odborové organizace

Odborové organizace v České republice jsou ve vybraných podnicích zřizovány jako zaměstnanecká sdružení s cílem chránit práva a oprávněné zájmy ostatních zaměstnanců.

Odborové organizace pracují jako kontrolní orgán dodržování zákoníku práce a souvisejících pracovněprávních předpisů tak, aby nedocházelo ke zneužívání pravomocí zaměstnavatele a omezování práv zaměstnance. Jejich kontrolní funkce spočívá také v dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Oběť násilí na pracovišti se tedy může obrátit se žádostí o pomoc při řešení násilí na pracovišti na odbory, pokud jsou v konkrétním podniku zřízeny, a tyto poté projednávají nahlášený incident přímo se zaměstnavatelem. [37]

8.2.2 Nevládní organizace

Práce a vztahy

Práce a vztahy je občanské sdružení, které působí v České republice již od roku 1999. Jeho zakladatelem je psycholog PhDr. Pavel Beňo. Toto sdružení funguje jako poradna a pomáhá obětem tzv. vztahové patologie, tedy mobbingu, bossingu, staffingu apod. Dále pořádá semináře a konference pro veřejnost, a řeší nahlášené incidenty násilí na pracovišti. Na stránkách sdružení (www.praceavztahy.cz) lze nalézt řadu rozhovorů, videozáznamů a rad obětem vztahové patologie, a také telefonní čísla a e-mailové adresy, které je možné využít při hledání pomoci v šetření násilných incidentů nebo k získání doporučení při jejich řešení. [42]

Český helsinský výbor

Další významnou organizací v oblasti ochrany lidských práv je Český helsinský výbor, který byl založen v roce 1988 řadou významných osobností v čele s exprezidentem Václavem Havlem. Tato nevládní nezisková organizace navázala na činnost Charty 77 a v současnosti se zabývá ochranou lidských práv jak ve vztahu k jednotlivcům, tak i k organizacím. Výbor řeší zejména dodržování lidských práv, bojuje proti diskriminaci a rasové nesnášenlivosti, ale zabývá se také bezplatným sociálním a právním poradenstvím. Oběti násilí na pracovišti se mohou obrátit na poradnu Českého helsinského výboru prostřednictvím telefonického kontaktu či e-mailem, veškerá telefonní čísla a adresy jsou dostupné na internetových stránkách www.helcom.cz. [41]

Na podobném principu funguje v České republice i **Mobbing free institut**, jehož právní formou podnikání je zapsaný ústav (z.ú.). Předmětem činnosti tohoto ústavu je v první řadě bezplatná poradenská činnost v rámci prevence a eliminace forem násilí na pracovišti pro

podniky i jednotlivce. Poradenství probíhá formou podpory oběti násilí na pracovišti k získání aktivního postoje k řešení negativní situace. Mobbing free institut se dále zabývá poradenstvím a konzultacemi v oblastech firemní komunikace, krizové intervence, mediace a sociálního dialogu, a to prostřednictvím právního i psychologického poradenství. Kontaktování ústavu je možné např. prostřednictvím internetových stránek www.mobbingfreeinstitut.cz. [45]

ZÁVĚR

Téma diplomové práce Psychologická analýza projevů násilí jsem si vybrala záměrně. V práci jsem se zaměřila na analýzu projevů násilí na pracovišti, jelikož dle mého názoru je tato problematika stále podceňována jak organizacemi, tak i jednotlivci. Nikdo z nás si neuvědomuje, že kdykoliv se tento problém může stát součástí i našeho pracovního života, proto bychom se k němu neměli stavět lhostejně.

Zejména v dnešní době, kdy řada lidí neustále žije v nejistotě a ve strachu ze ztráty zaměstnání, se tento problém dostává do popředí a stává se i předmětem zájmu médií, avšak bohužel až v případech, kdy se jedná o jeho řešení. Nedostatečná prevence ze strany organizací, a chybějící informace veřejnosti o projevech a možnostech obrany proti tomuto fenoménu, pouze podporují vznik násilí na pracovišti a jeho častější výskyt.

Cíle diplomové práce byly naplněny. V teoretické části práce jsem vymezila otázky spojené s psychologickou analýzou projevů násilí, se zaměřením na projevy násilí na pracovišti ve formě mobbingu a bossingu. Shrnula a popsala jsem zde podstatu násilí a jeho projevy, intrapersonální a interpersonální konflikty, specifika násilí na pracovišti, dále také psychologické prostředky a metody k identifikaci, řešení a likvidaci následků násilí na pracovišti, a popsala možné obranné strategie obětí tohoto typu násilí. Praktická část práce byla realizována pomocí dotazníkového šetření, získaná data byla interpretována pomocí přehledných tabulek a grafů, a byla doplněna o příklady z praxe. Praktickou část práce jsem zakončila návrhy obranných strategií a doporučeními pro praxi, které jsem stanovila na základě výsledků realizovaného průzkumu. Tyto návrhy a doporučení považuji za nejvýznamnější přínos předkládané diplomové práce.

Výsledky získané průzkumem v praktické části poukázaly na mnoho zajímavých skutečností. Obohacující byly zejména příklady z praxe, které potvrdily stanovené hypotézy, avšak jejich jediným společným znakem bylo vyřešení násilí na pracovišti odchodem oběti ze zaměstnání či z pracoviště. Pohlaví účastníků násilí na pracovišti, stejně jako jejich věk, nemělo vliv na výskyt násilí.

Zajímavým zjištěním v rámci příkladů z praxe bylo, že násilí na pracovišti se může vyskytnout kdykoliv, nejen v případě nástupu do nového zaměstnání, ale i při přeložení zaměstnance, nebo z nejasných důvodů. Nebylo však zjištěno, co přesně vede původce k působení násilí na pracovišti, pouze byl potvrzen fakt, že většina obětí se nedokáže tomuto jevu ubránit, proto se předem vzdává a své zaměstnání dobrovolně opouští.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- [7] BUTCHART, Alexander a Christopher MIKTON. Global status report on violence prevention, 2014. ISBN 978-92-415-6479-3.
- [8] ČERMÁK, Ivo. Lidská agrese a její souvislosti. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80-902614-1-8.
- [9] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [10] Defektologický slovník. 3. upr. vyd. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-76-5.
- [11] FISCHER, Slavomil a Jiří ŠKODA. Sociální patologie: analýza příčin a možnosti ovlivňování závažných sociálně patologických jevů. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2781-3.
- [12] GÁL, Fedor. Násilí. Praha: Egem, 1994. Hic et nunc. ISBN 80-85395-41-X.
- [13] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. Psychologický slovník. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-736-7569-1.
- [14] HÁVA, Petr. Násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v ČR: vstupní teoretické studie: empirické šetření. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004. ISBN 80-86625-21-4.

- [15] HAYES, Nicky. Základy sociální psychologie. Vyd. 2. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-415-x.
- [16] HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- [17] CHROMÝ, Jakub. Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8.
- [18] KOHOUTEK, Rudolf, Irena OCETKOVÁ a Jaroslav ŠTĚPANÍK. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-064-2.
- [19] KOHOUTEK, Rudolf. Základy užité psychologie. Brno: CERM, 2002. ISBN 80-214-2203-3.
- [20] KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- [21] KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- [22] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.
- [23] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-x.
- [24] MEDLÍKOVÁ, Olga. Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.
- [25] MLČÁK, Zdeněk, ed. Profesionální kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-7368-129-3.
- [26] NAKONEČNÝ, Milan. Encyklopedie obecné psychologie. 2., rozš. vyd., v Academii vyd. 1. (1. vyd. v nakl. Vodnář pod náz. Lexikon psychologie). Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.
- [27] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- [28] NAZARE-AGA, Isabelle. Nenechte sebou manipulovat. Vyd. 7. Přeložil Hana PROUSKOVÁ. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0652-1.

- [29] NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. Sám proti agresí. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.
- [30] NOVOTNÝ, Oto a Josef ZAPLETAL. Kriminologie. 3., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-377-5.
- [31] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- [32] PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [33] PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. Asertivitou proti stresu. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.
- [34] PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- [35] SPURNÝ, Joža. Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.
- [36] SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [37] TETŘEVOVÁ, Michaela a David ZAHUMENSKÝ. Jak se bránit v pozici zaměstnance: pracovní právo v otázkách a odpovědích. Brno: Liga lidských práv, c2011. Manuály. ISBN 978-80-87414-05-7.
- [38] TURECKIOVÁ, Michaela. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.
- [39] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- [40] WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

[41] Český helsinský výbor - O nás. In: *Český helsinský výbor, z. s.* [online]. 2017 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.helcom.cz/cs/o-nas/>

[42] Expertní šetření vztahového rámce konfliktů, stížností nebo sporů (audit). In: *Práce a vztahy - Pracoviště by nemělo být místem utrpení a hrůzy* [online]. 2017 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://praceavztahy.cz/archives/expertni-setreni-vztahoveho-ramce-konfliktu-stiznosti-nebo-sporu-audit>

[43] Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2008 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5162>

[44] Listina základních práv a svobod. *Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky* [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

[45] Mobbing free institut - Respekt v zaměstnání nemusí být jenom sen. In: *Mobbing free institut* [online]. 2017 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://mobbingfreeinstitut.cz/kdo-jsme/>

[46] Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). *Portál veřejné správy* [online]. 2017 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=68893&name=antidiskrimina~C4~8Dn~C3~AD~20z~C3~A1kon&rpp=15#local-content>

[47] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6

[48] Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. *Portál veřejné správy* [online]. 2017 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=68040&nr=40~2F2009&rpp=15#local-content>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Jakého jste pohlaví?</i>	52
<i>Obr. 2. Kolik je Vám let?</i>	53
<i>Obr. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</i>	54
<i>Obr. 4. Na jaké pracovní pozici v současné době pracujete?</i>	55
<i>Obr. 5. Jaký je celkový počet Vašich odpracovaných let?</i>	56
<i>Obr. 6. V jakém pracovním prostředí v současné době pracujete?</i>	57
<i>Obr. 7. Jak hodnotíte pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na Vašem pracovišti?</i>	58
<i>Obr. 8. Jak často se na Vašem pracovišti setkáváte s konflikty?</i>	59
<i>Obr. 9. Jaká je podle Vás hlavní příčina případných konfliktů na Vašem pracovišti?</i>	60
<i>Obr. 10. Jakým způsobem se na Vašem pracovišti řeší případné konflikty?</i>	61
<i>Obr. 11. Existuje ve Vašem zaměstnání organizační řád, který upravuje mezilidské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky?</i>	63
<i>Obr. 12. Je ve Vašem zaměstnání určena osoba, pověřená péčí o mezilidské vztahy na pracovišti?</i>	64
<i>Obr. 13. Víte, na koho se obrátit, kdyby se na Vašem pracovišti objevilo násilí (urážky, pomluvy, hrozba fyzickým násilím)?</i>	65
<i>Obr. 14. Slyšel/a jste o nějakém případě násilného chování na Vašem pracovišti?</i>	66
<i>Obr. 15. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy mobbingu?</i>	68
<i>Obr. 16. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?</i>	69
<i>Obr. 17. Jak dlouho tato situace trvala?</i>	70
<i>Obr. 18. Původcem mobbingu byl/a...?</i>	71
<i>Obr. 19. Obětí mobbingu byl/a...?</i>	72
<i>Obr. 20. Jaká byla/je podle Vás hlavní příčina mobbingu?</i>	74
<i>Obr. 21. Jaké jsou podle Vás projevy mobbingu, případně jaké jste zaznamenal/a?</i>	75
<i>Obr. 22. Jak se tato situace vyřešila?</i>	76
<i>Obr. 23. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení mobbingu?</i>	77
<i>Obr. 24. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy bossingu?</i>	78
<i>Obr. 25. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?</i>	79
<i>Obr. 26. Jak dlouho tato situace trvala?</i>	80

<i>Obr. 27. Původcem bossingu byl/a...?</i>	81
<i>Obr. 28. Obětí bossingu byl/a...?</i>	82
<i>Obr. 29. Jaká podle Vás byla/je hlavní příčina či motiv bossingu?</i>	83
<i>Obr. 30. Jaké jsou podle Vás projevy bossingu, případně jaké jste zaznamenal/a?</i>	84
<i>Obr. 31. Jak se tato situace vyřešila?</i>	85
<i>Obr. 32. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení takovéto situace?</i>	86

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Jakého jste pohlaví?</i>	52
<i>Tab. 2. Kolik je Vám let?</i>	53
<i>Tab. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</i>	54
<i>Tab. 4. Na jaké pracovní pozici v současné době pracujete?</i>	55
<i>Tab. 5. Jaký je celkový počet Vašich odpracovaných let?</i>	56
<i>Tab. 6. V jakém pracovním prostředí v současné době pracujete?</i>	57
<i>Tab. 7. Jak hodnotíte pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na Vašem pracovišti?</i>	58
<i>Tab. 8. Jak často se na Vašem pracovišti setkáváte s konflikty?</i>	59
<i>Tab. 9. Jaká je podle Vás hlavní příčina případných konfliktů na Vašem pracovišti?</i>	60
<i>Tab. 10. Jakým způsobem se na Vašem pracovišti řeší případné konflikty?</i>	61
<i>Tab. 11. Existuje ve Vašem zaměstnání organizační řád, který upravuje mezilidské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky?</i>	62
<i>Tab. 12. Je ve Vašem zaměstnání určena osoba, pověřená péčí o mezilidské vztahy na pracovišti?</i>	64
<i>Tab. 13. Víte, na koho se obrátit, kdyby se na Vašem pracovišti objevilo násilí (urážky, pomluvy, hrozba fyzickým násilím)?</i>	65
<i>Tab. 14. Slyšel/a jste o nějakém případě násilného chování na Vašem pracovišti?</i>	66
<i>Tab. 15. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy mobbingu?</i>	67
<i>Tab. 16. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?</i>	69
<i>Tab. 17. Jak dlouho tato situace trvala?</i>	70
<i>Tab. 18. Původcem mobbingu byl/a...?</i>	71
<i>Tab. 19. Obětí mobbingu byl/a...?</i>	72
<i>Tab. 20. Jaká byla/je podle Vás hlavní příčina mobbingu?</i>	73
<i>Tab. 21. Jaké jsou podle Vás projevy mobbingu, případně jaké jste zaznamenal/a?</i>	75
<i>Tab. 22. Jak se tato situace vyřešila?</i>	76
<i>Tab. 23. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení mobbingu?</i>	77
<i>Tab. 24. Setkal/a jste se někdy v zaměstnání (stávajícím/minulém) s projevy bossingu?</i>	78
<i>Tab. 25. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?</i>	79
<i>Tab. 26. Jak dlouho tato situace trvala?</i>	80

<i>Tab. 27. Původcem bossingu byl/a...?</i>	81
<i>Tab. 28. Obětí bossingu byl/a...?</i>	82
<i>Tab. 29. Jaká podle Vás byla/je hlavní příčina či motiv bossingu?</i>	83
<i>Tab. 30. Jaké jsou podle Vás projevy bossingu, případně jaké jste zaznamenal/a?</i>	84
<i>Tab. 31. Jak se tato situace vyřešila?</i>	85
<i>Tab. 32. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení takovéto situace?</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI - Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Fakulty aplikované informatiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kde studuji obor Bezpečnostní technologie, systémy a management.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, jejímž tématem je Psychologická analýza projevů násilí. Dotazník Vám nezabere více než 10 minut Vašeho času. Vyplnění dotazníku a veškeré odpovědi na položené otázky jsou zcela anonymní a slouží pouze pro účely výzkumu v rámci mé diplomové práce. Také bych Vás chtěla poprosit o vyplnění všech otázek v dotazníku, aby bylo možné získat plnohodnotný obraz současného stavu a výsledek tohoto výzkumu byl co nejpřesnější.

Předem Vám děkuji za ochotnou spolupráci při vyplňování dotazníku a za jeho případné šíření.

Internetový odkaz: <https://www.surveio.com/survey/d/M8S6U8A9W4B9K8F4N>

S pozdravem a přáním pěkného dne

Bc. Radka Baumrukrová, DiS.

I. ČÁST – Obecné údaje

1. Jakého jste pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Kolik je Vám let?
 - a. 18 – 30
 - b. 31 – 45
 - c. 46 – 60
 - d. 61 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. Základní
 - b. Středoškolské bez maturity

- c. Středoškolské s maturitou
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské
4. Na jaké pracovní pozici v současné době pracujete?
- a. Dělnická pozice (výrobní dělník, manuální práce)
 - b. Administrativní pracovník/pracovnice (asistent/ka, IT oddělení, obchodní oddělení, ...)
 - c. Řídící pracovník/pracovnice
 - d. Vedení společnosti
 - e. Jiná, prosím
vypište.....
...
5. Jaký je celkový počet Vašich odpracovaných let?
- a. 1 – 5 let
 - b. 6 – 10 let
 - c. 11 – 20 let
 - d. Více než 20 let

II. ČÁST – Mezilidské vztahy na pracovišti

6. V jakém pracovním prostředí v současné době pracujete?
- a. Převážně ženské
 - b. Převážně mužské
 - c. Vyvážený poměr mužů a žen
7. Jak hodnotíte pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů na Vašem pracovišti?
- a. Přátelské, vídáme se s kolegy i mimo pracovní dobu
 - b. Přátelské, ale s kolegy se bavíme pouze v pracovní době
 - c. Neutrální, bavíme se pouze o pracovních věcech
 - d. Nepřátelské, konflikty jsou na denním pořádku
8. Jak často se na Vašem pracovišti setkáváte s konflikty?
- a. Denně
 - b. Jedenkrát týdně
 - c. Jedenkrát měsíčně

- d. Výjimečně
9. Jaká je podle Vás hlavní příčina případných konfliktů na Vašem pracovišti?
- a. Rychlé pracovní tempo
 - b. Stres
 - c. Nátlak vedoucího
 - d. Nefungující mezilidské vztahy
 - e. Jiná, prosím uveďte.....
10. Jakým způsobem se na Vašem pracovišti řeší případné konflikty?
- a. Konflikty si řešíme individuálně mezi sebou, ostatní členové pracovní skupiny se do toho nepletou
 - b. Konflikty si řešíme mezi sebou, ostatní členové pracovní skupiny se rádi zapojují a pomáhají
 - c. Konflikty řešíme prostřednictvím nadřízeného, který se do řešení rád zapojuje
 - d. Případné konflikty nadřízeného nezajímají, nechce o nich vědět, takže se neřeší

III. ČÁST – Prevence násilí na pracovišti

11. Existuje ve Vašem zaměstnání nějaký organizační řád, který upravuje mezilidské vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky?
- a. Ano, existuje v písemné formě a je závazný pro všechny
 - b. Ano, existuje, ale pouze ve formě nepsaných pravidel
 - c. Nevím, o ničem takovém jsem neslyšel/a
12. Je ve Vašem zaměstnání určena osoba pověřená péčí o mezilidské vztahy na pracovišti, např. vymýšlením kolektivních sportovních akcí, rekreací, apod.?
- a. Ano, v zaměstnání máme takovou osobu
 - b. Ne, společné akce si s kolegy vymýšlíme sami
 - c. Ne, v mém zaměstnání jsou společné akce tabu
13. Víte na koho se obrátit, kdyby se na Vašem pracovišti objevilo násilí (urážky, pomluvy, hrozba fyzickým násilím)?
- a. Ano
 - b. Ne
14. Slyšel/a jste o nějakém případě násilného chování na Vašem pracovišti?
- a. Ano

b. Ne

IV. ČÁST – Mobbing (šikana mezi podřízenými)

15. Setkal/a jste se někdy na pracovišti (stávajícím/minulém) s projevy mobbingu (šikanou mezi kolegy)?

- a. Ano, setkal/a jsem se s tím osobně
- b. Ano, setkal/a, ale pouze z doslechu
- c. Nesetkal/a jsem se s ničím takovým (pokračujte otázkou č. 20)

16. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

- a. Denně
- b. Jedenkrát týdně
- c. Jedenkrát měsíčně
- d. Málokdy

17. Jak dlouho tato situace trvala?

- a. Týden
- b. Měsíc
- c. Do půl roku
- d. Déle než půl roku

18. Původcem mobbingu byl/a.....?

- a. Muž
- b. Žena

19. Obětí mobbingu byl/a.....?

- a. Muž
- b. Žena

20. Jaká podle Vás byla/je hlavní příčina či motiv mobbingu?

- a. Osobní problémy původce mobbingu
- b. Konkurenční boj
- c. Snaha zalíbit se nadřízenému
- d. Závist nebo žárlivost
- e. Upevnění vlastní pozice na pracovišti
- f. Strach ze ztráty zaměstnání
- g. Jiná, prosím uveďte.....

21. Jaké jsou podle Vás projevy mobbingu, příp. jaké jste zaznamenal/a?

- a. Pomluvy
- b. Urážky
- c. Intriky
- d. Omezená komunikace
- e. Krádeže či schovávání věcí
- f. Jiné, prosím uveďte.....

22. Jak se tato situace vyřešila? (pokud jste v otázce č. 15 označil/a možnost c., tuto otázku přeskočte)

- a. Dobrovolný odchod oběti z pracoviště/ze zaměstnání
- b. Dobrovolný odchod původce z pracoviště/ze zaměstnání
- c. Časté či dlouhodobé absence oběti s následným odchodem ze zaměstnání
- d. Zapojení třetích stran do řešení (odbory, pomoc odborníka/instituce, soudní řízení, ...)

23. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení takovéto situace?

- a. Promluvit si s původcem mobbingu
- b. Svěřit se nadřízenému
- c. Změnit pracoviště v rámci organizace
- d. Opustit zaměstnání
- e. Jiné, prosím uveďte.....

V. ČÁST – Bossing (šikana nadřízeného vůči podřízenému/podřízeným)

24. Setkal/a jste se někdy na pracovišti (stávajícím/minulém) s projevy bossingu?

- a. Ano, setkal/a jsem se s tím osobně
- b. Ano, setkal/a, ale pouze z doslechu
- c. Nesetkal/a jsem se s ničím takovým (pokračujte otázkou č. 29)

25. Pokud jste odpověděl/a ANO, jak časté tyto projevy byly?

- a. Denně
- b. Jedenkrát týdně
- c. Jedenkrát měsíčně
- d. Málokdy

26. Jak dlouho tato situace trvala?

- a. Týden

- b. Měsíc
 - c. Do půl roku
 - d. Déle než půl roku
27. Původcem bossingu byl/a.....?
- a. Muž
 - b. Žena
28. Obětí bossingu byl/a.....?
- a. Muž
 - b. Žena
29. Jaká podle Vás byla/je hlavní příčina či motiv bossingu?
- a. Osobní problémy původce bossingu
 - b. Závist nebo žárlivost
 - c. Upevnění vlastní pozice na pracovišti
 - d. Zvýšení vlastního sebevědomí
 - e. Snaha zbavit se zaměstnance
 - f. Jiná, prosím uveďte.....
30. Jaké jsou podle Vás projevy bossingu, příp. jaké jste zaznamenal/a?
- a. Zadávání obtížných, příliš snadných či bezvýznamných úkolů
 - b. Zahlcení úkoly, které vyžadují práci přesčas
 - c. Omezení přístupu k informacím potřebným k výkonu práce
 - d. Odlišné pracovní ohodnocení za stejnou práci jako ostatní
 - e. Jiné, prosím uveďte.....
31. Jak se tato situace vyřešila? (pokud jste v otázce č. 24 označil/a možnost c., tuto otázku přeskočte)
- a. Dobrovolný odchod oběti z pracoviště/ze zaměstnání
 - b. Dobrovolný odchod původce z pracoviště/ze zaměstnání
 - c. Časté či dlouhodobé absence oběti s následným odchodem
 - d. Zapojení třetích stran do řešení (odbory, pomoc odborníka/instituce, soudní řízení, ...)
32. Jaký je podle Vás vhodný způsob řešení takovéto situace?
- a. Promluvit si s původcem bossingu
 - b. Informovat zaměstnavatele

- c. Změnit pracoviště v rámci organizace
- d. Opustit zaměstnání
- e. Zapojení třetích stran do řešení (odbory, pomoc odborníka/instituce, soudní řízení, ...)
- f. Jiný, prosím uveďte.....