

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Diskriminace a manipulace na pracovišti

– prevence a řešení

Discrimination and manipulation in the workplace

– prevention and solution

Tereza Kešnerová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Diskriminace a manipulace na pracovišti – prevence a řešení“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2022

v. r. *Tereza Kešnerová*

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. et Mgr. Petře Špačkové, za veškeré cenné rady, připomínky a za její ochotný a vstřícný přístup při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucí odboru Personální procesy a vzdělávání z podniku Doosan Škoda Power s.r.o. za poskytnutí konzultací a interních dokumentů pro zpracování praktické části této bakalářské práce. Velké díky patří také zaměstnancům podniku, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	7
1 Diskriminace na pracovišti	9
1.1 Obecné vymezení	9
1.2 Formy diskriminace	12
1.3 Diskriminační důvody	13
1.3.1 Rasa a etnický původ	14
1.3.2 Národnost a státní příslušnost	14
1.3.3 Pohlaví	15
1.3.4 Sexuální orientace	16
1.3.5 Věk	17
1.3.6 Ostatní diskriminační důvody	17
1.4 Obtěžování a pronásledování	18
1.5 Řešení diskriminace na pracovišti	19
1.5.1 Mimosoudní řešení	19
1.5.2 Soudní řešení	20
1.6 Obrana proti diskriminaci na pracovišti	22
1.6.1 Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce	22
1.6.2 Veřejný ochránce práv	23
2 Manipulace na pracovišti	25
2.1 Obecné vymezení	25
2.2 Důvody manipulativního jednání	27
2.3 Podoby manipulace na pracovišti	28
2.4 Řešení manipulace na pracovišti	29
2.5 Obrana proti manipulaci na pracovišti	30

3	Prevence	34
3.1	Prevence z pohledu zaměstnance	34
3.2	Prevence z pohledu organizace	35
3.3	Důsledky absence prevence v souvislosti s chodem podniku.....	38
4	Společnost Doosan Škoda Power s.r.o.	39
5	Prevence a řešení diskriminace a manipulace v DŠPW	44
5.1	Prevence	44
5.2	Řešení.....	46
6	Dotazníkové šetření	48
6.1	Cíle výzkumu	48
6.2	Respondenti.....	49
6.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
7	Navrhovaná doporučení	62
	Závěr	65
	Seznam použitých zdrojů	66
	Seznam tabulek	68
	Seznam obrázků	69
	Seznam použitých zkratk a značek	70
	Seznam příloh	71
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Diskriminace a manipulace jsou velmi nepříjemnými a citlivými záležitostmi, které může každý zaměstnanec na pracovišti během své kariéry zažít. Nerovné, neetické či manipulativní jednání je bohužel stále přítomným fenoménem i v českých podnicích.

Je zapotřebí, aby podniky disponovaly preventivními opatřeními proti takovému chování, s cílem ho v co největší možné míře eliminovat. Pokud se však takový případ objeví, měly by podniky být schopny nastalou situaci korektně řešit a dát jasný signál ostatním zaměstnancům, že takové chování není v podniku tolerováno.

Prevence a řešení diskriminace na pracovišti se však netýká pouze podniků, ale také samotných zaměstnanců, kteří by ve svém vlastním zájmu měli získávat o této problematice relevantní informace a snažit se jejímu vzniku předejít tím, že se zaměří na prevenci a obranu především sami u sebe. Zaměstnanci by si také měli být vědomi existence antidiskriminačního zákona, svých možností a svých práv, kterých se mohou u zaměstnavatele domáhat.

Tato bakalářská práce je zaměřena na prevenci a řešení diskriminace a manipulace na pracovišti. Cílem práce je prošetřit a zhodnotit výskyt manipulace a diskriminace ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., zjistit povědomí zaměstnanců o existenci účinné prevence a možnostech řešení tohoto chování. Na základě zjištěných skutečností pak navrhnout doporučení, která by společnosti pomohla výskytu takového chování předcházet.

Bakalářská práce je dělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je členěna do tří kapitol. První kapitola se zaměřuje na diskriminaci na pracovišti, vymezuje obecné pojmy, charakterizuje formy diskriminace, představuje dílčí diskriminační důvody, obtěžování a pronásledování. V druhé polovině první kapitoly jsou nabídnuty způsoby, jakými může zaměstnanec svou situaci řešit, a také, jaké formy obrany může využít.

Druhá kapitola se věnuje manipulaci na pracovišti. Nejprve jsou vysvětleny obecné pojmy, přičemž větší pozornost se dostává charakteristice manipulátora, dále jsou představeny důvody manipulativního jednání. Kapitola následně uvádí podoby manipulace na pracovišti, řešení a možnou obranu.

Třetí kapitola teoretické části se zabývá prevencí obou těchto jevů, nejprve z pohledu zaměstnance a poté z pohledu organizace. Pro komplexní zpracování teoretické části byly využity knižní i internetové zdroje.

Praktická část je rozdělena na čtyři kapitoly. První kapitola představuje společnost Doosan Škoda Power s.r.o., která je významným výrobcem a dodavatelem v oblasti strojírenství a energetiky na českém i světovém trhu. Je představena z pohledu charakteristiky a základních údajů, historie a produktového portfolia. Graficky znázorněna je základní organizační struktura společnosti a dále jsou popsány lidské zdroje s využitím vývoje počtu zaměstnanců v letech 2016-2022.

Následuje kapitola o prevenci a řešení diskriminace a manipulace v této společnosti, jež byla zpracována na základě jejích interních dokumentů.

Třetí kapitolou je dotazníkové šetření, které tvoří stěžejní část práce, a je zaměřeno na názory a zkušenosti zaměstnanců, a jejich povědomí o možné prevenci a řešení manipulace a diskriminace ve společnosti. Výstupy jsou prezentovány formou tabulek a věcně komentovány. V rámci tohoto výzkumu byly definovány dílčí cíle, jejichž vyhodnocení je prezentováno ve shrnutí dotazníkového šetření.

Čtvrtá, a tedy závěrečná kapitola, nabízí doporučení, která by mohla společnost zavést zejména jako preventivní opatření proti dalšímu výskytu diskriminace a manipulace.

1 Diskriminace na pracovišti

V této kapitole je věnována pozornost problematice diskriminace na pracovišti, v jejímž rámci jsou obecně vymezeny základní pojmy, které jsou pro toto téma klíčové. Následně jsou popsány formy diskriminace, jako jsou přímá a nepřímá diskriminace, a také pozitivní a negativní diskriminace. Dále následuje představení jednotlivých diskriminačních důvodů, obtěžování a pronásledování. V druhé polovině této kapitoly je uvedeno, jaké možnosti má diskriminovaný při řešení takovéto situace a jak je možné diskriminační jednání na pracovišti prošetřit.

1.1 Obecné vymezení

Nejprve je potřebné vymežit základní pojmy, které jsou klíčovým úvodem do problematiky diskriminace na pracovišti. Mezi tyto patří pojem rovnost a antidiskriminační zákon, diskriminace, komparátor, pracovní poměr, pracovní skupina a pracoviště.

Rovnost a antidiskriminační zákon

Pojem rovnost lze charakterizovat jako „existenci souladu nebo shody mezi osobami, procesy, situacemi, alespoň v jednom ohledu nebo vlastnosti.“ (Šimečková, 2020, s. 15).

Každý jedinec, důsledkem výchovy, sociálního původu, vzdělání a dalších faktorů, chápe tento pojem subjektivně. Vnímání principu rovnosti je však ve většině případů spojeno s rozdílnými hodnotami lidí. Pojem rovnost obecně vyjadřuje myšlenku, že všichni lidé by měli mít právo na to, aby k nim bylo v různých situacích přistupováno rovným a spravedlivým způsobem, měli stejné příležitosti k společenskému i pracovnímu uplatnění, a měli tak stejné šance na kvalitní a spokojený život (Šimečková, 2020).

Toto ošetřuje antidiskriminační zákon, tedy zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, a o změně některých zákonů. Tento zákon obsahuje základní pojmy antidiskriminačního práva a vymezuje hlavní zásady rovného zacházení, které zakazují znevýhodnění jedince na základě konkrétně vymezených zakázaných důvodů (Šimečková, 2020).

Zatímco antidiskriminační zákon obsahuje uzavřený výčet diskriminačních důvodů, zákoník práce říká, že je zakázána jakákoli diskriminace, a vychází z něj hlavní zásada rovného zacházení v zaměstnání a to, že zaměstnavatel musí po celou dobu zacházet

se svými zaměstnanci stejně. V pracovněprávních vztazích tato zásada platí vždy, až na výjimky, kdy lze mezi zaměstnanci činit rozdíly. Jedná se však jen o případy, které vychází ze zákona nebo je určuje povaha pracovní činnosti (Tomšej, 2020).

Za diskriminaci je tedy teoreticky možné považovat každé rozlišování mezi zaměstnanci, které nemá důvod. Rovným zacházením je především myšlený zákaz diskriminace v pracovněprávním vztahu, a to od začátku pracovního vztahu až po jeho skončení (Tomšej, 2020).

Diskriminace

Pojem diskriminace pochází z latinského slova *discriminare*, jehož významem je rozlišovat, dělat rozdíl. Je tedy opakem rovnosti. Diskriminaci lze popsat jako jisté znevýhodnění jednotlivce nebo skupiny oproti druhé, které bývá často spojeno s nespravedlností, omezením osobních práv a nerovností mezi těmito jednotlivci či skupinami. Důvodem pro znevýhodnění neboli diskriminačním důvodem, bývá často věk, pohlaví, rasa a etnický původ, sexuální orientace, náboženství, víra, zdravotní postižení, národnost a státní příslušnost, politické smýšlení, sociální původ, jiné postavení či osobní přesvědčení (Tomšej, 2020).

Obecně platí, že o diskriminaci může jít jen tehdy, pokud zaměstnavatel o existenci daného diskriminačního důvodu ví a vychází z něj. Některé diskriminační důvody lze zjistit ihned, avšak u jiných to může být značně problematické (Tomšej, 2020).

Komparátor

Aby bylo možné potvrdit, že je s jedincem nerovně zacházeno, nebo že se stal obětí diskriminace, je nutné porovnat jeho tvrzení s postavením jiného zaměstnance, který působí u stejného zaměstnavatele a necítí, že by s ním bylo nerovně zacházeno nebo by byl diskriminován. Tomuto zaměstnanci se v antidiskriminačním zákonu obvykle říká komparátor (Šimečková, 2020).

Zformulovat obecně poznatky o tom, kdo je a kdo není vhodným komparátorem, je téměř nemožné. Uvádí se ale, že správný komparátor by měl mít více shod než neshod s komparovaným objektem. To, jak velký význam jednotlivé shody a neshody mají, bývá v praxi předmětem sporů a soudních rozhodnutí. Příkladem vhodného komparátora by mohl být muž, pokud namítá diskriminaci na základě pohlaví žena, člověk světlé barvy

pleti, pokud namítá diskriminaci z důvodu rasy nebo etnického původu člověk tmavé barvy pleti a podobně (Šimečková, 2020).

Pracovní poměr

„Pracovní poměr je pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jeho objektem je osobní výkon (práce) zaměstnance pro zaměstnavatele za danou mzdu či plat. Zaměstnanec je v pracovním poměru ve vztahu podřízenosti k zaměstnavateli.“ (Český statistický úřad, 2014).

V tomto vztahu vznikají zaměstnanci i zaměstnavateli určitá práva a povinnosti, vzniká pracovní závazek. Povinností zaměstnavatele je především přidělovat zaměstnanci práci podle sepsané pracovní smlouvy, odměňovat zaměstnance za výkon práce pravidelnou mzdou či platem, vytvářet vhodné podmínky pro výkon jeho činnosti a zároveň dodržovat smluvené podmínky. Povinností zaměstnance je vykonávat smluvenou práci v určené pracovní době a dodržovat smluvené podmínky (Podnikatel, 2022).

Pracovní skupina

K diskriminaci na pracovišti může docházet v pracovní skupině, jejímž členem se jedinec po zapojení do pracovního procesu stává. V pracovní skupině zastává člověk určité pracovní pozice, plní odpovídající role a vzájemně interaguje podle toho, jaké úkolové zaměření daná pracovní skupina má (Jermář & Egerová, 2017).

Takovou skupinu lze označit jako malou formální sociální skupinu, protože se její členové navzájem znají a přímo mezi sebou interagují, a mají také společně dosáhnout a splnit zadané pracovní úkoly. V pracovní skupině se velmi rychle dokáží projevit rozdíly mezi jednotlivými členy, kterými mohou být pracovní nasazení, pracovní schopnosti, osobní názory či nápady a podobně, a tyto faktory mohou vést k diskriminaci některého ze skupiny (Jermář & Egerová, 2017).

Pracoviště

Pracoviště je součástí pracovního prostředí v dané organizaci a představuje konkrétní místo či prostor, kde zaměstnanec plní své pracovní úkoly podle pokynů zaměstnavatele (Randlová & Menzelová, 2016).

Pracoviště musí být vhodně prostorově a funkčně uspořádáno tak, aby se na něm zaměstnanec mohl bez problémů pohybovat. Dále musí splňovat fyzické podmínky, jako je osvětlení, barevné a zvukové řešení a také podmínky mikroklimatu. Neméně důležité

je dodržení podmínek bezpečnosti práce a také hygienických podmínek tak, aby nedošlo k poškození zaměstnance či pracoviště. Na pracovišti dochází nejen k plnění pracovních úkolů a povinností, ale také k sociální interakci, při které může docházet k jakémukoliv nevhodnému chování (Jermář & Egerová, 2017).

1.2 Formy diskriminace

Antidiskriminační zákon je významný zejména z toho důvodu, že definuje jednotlivé formy diskriminace. Na základě jednotlivých diskriminačních důvodů jsou rozlišovány dvě nejzákladnější formy diskriminace, kterými jsou přímá a nepřímá diskriminace. Dalšími formami jsou pozitivní a negativní diskriminace, které nejsou právně zakotvené, avšak velmi hojně užívané v odborných publikacích (Šimečková, 2020).

Přímá diskriminace

Přímá diskriminace spočívá v negativním rozlišování, které je založeno na některém z diskriminačních důvodů, výslovně uvedených v právním předpisu. Týká se tedy takových případů, ve kterých je diskriminační důvod pojmenován přímo a otevřeně. Je to jednání, při němž se s danou osobou zachází méně příznivě než s jinou ve srovnatelné situaci, a to z důvodů, které zákon zakazuje, tedy pohlaví, věk, sexuální orientace, náboženství, rasa, zdravotní postižení a další (Skálová, Fialová, Koldinská, Sokačová, & Štěpánková, 2010).

Jako příklad lze uvést situaci, kdy zaměstnanec nechce na pracovišti spolupracovat s kolegou romské komunity – zde by se jednalo o přímou diskriminaci na základě rasy (Skálová et al., 2010).

Nepřímá diskriminace

Šimečková (2020, s. 46) uvádí, že se „za nepřímou diskriminaci považuje takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe, je osoba na základě některého z uvedených diskriminačních důvodů znevýhodněna oproti ostatním.“

Nepřímá diskriminace je tedy charakteristická tím, že je použit zdánlivě neutrální důvod nebo opatření, které je ale ve svých důsledcích diskriminační. Řešení takové situace je poměrně složité. Aby bylo možné posoudit, zda se o diskriminaci jedná, je nutné si položit otázku, zda tento neutrální důvod je pro zaměstnavatele opravdu důležitý a plní svůj účel, nebo zda jsou jím určité osoby pouze znevýhodněny. Pokud se prokáže, že zdánlivě

neutrální důvod byl použit záměrně s diskriminačními úmysly, pak je vzniklá situace posouzena jako protiprávní diskriminace (Tomšej, 2020).

Pozitivní a negativní diskriminace

Pozitivní diskriminace znamená v principu zvýhodňování určité diskriminované skupiny lidí. V této souvislosti se používají tzv. pozitivní opatření, která mají za úkol vyrovnávat rozdílné příležitosti znevýhodněných skupin obyvatelstva a zbytku společnosti, a tedy pomáhat v rozvoji zaostalým skupinám nebo jedincům. Úkolem pozitivně diskriminačních opatření je odstranit neodůvodněné rozdíly a co nejvíce se přiblížit rovnosti. Jedná se sice o rozdílné zacházení s jednotlivci, avšak toto zacházení jedince nijak nepoškozuje a neomezuje. Je však potřeba říci, že toto zvýhodnění by mělo být pouze dočasné (Štefko & Koldinská, 2013).

Podle kritiků ale není přínos pozitivní diskriminace příliš uspokojivý, protože přináší dojem, že tyto menšiny dostanou vše bez větší námahy a tím v nich vyvolávají pocit, že není potřeba, aby se snažili své postavení změnit. Jiní zase uvádějí, že pozitivní diskriminace může v příslušnicích těchto menšin vyvolávat pocit méněcennosti, protože nedokáží vyhovět běžným požadavkům společnosti (Štefko & Koldinská, 2013).

Podle mnohých názorů však není vhodné spojovat slova „pozitivní“ a „diskriminace“ dohromady, neboť diskriminace jako taková je v dnešní době zakázaná, tedy nemůže být zároveň pozitivní. Za vhodnější lze považovat označení „pozitivní opatření“ (Štefko & Koldinská, 2013).

Vedle pozitivní diskriminace existuje diskriminace negativní, kterou se zabývají nadcházející kapitoly. Negativní diskriminace je častěji ošetřena právem, protože v jejím důsledku dochází k omezování či vylučování některých osob, tedy ubírání jejich práv. Toto chování pak narušuje zachování rovnosti ve společnosti (Skálová et al., 2010).

1.3 Diskriminační důvody

Diskriminační důvod je důvod pro znevýhodnění. Mezi tyto patří podle antidiskriminačního zákona rasa a etnický původ, národnost a státní příslušnost, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor (Skálová et al., 2010).

1.3.1 Rasa a etnický původ

Nejprve je potřeba definovat rozdíl mezi rasou a etnickým původem. Rasu lze vymezit jako souhrn biologických znaků, které jsou dědičné a projevují se ve vzhledu člověka. Etnický původ zahrnuje kulturní a společenské znaky jako jsou jazyk, kultura, tradice a podobně. Etnické skupiny jsou v praxi mnohem užší než rasy (Tomšej, 2020).

„Diskriminace z důvodu rasy znamená rozlišování, vylučování, omezování nebo znevýhodňování osob, které je založeno na rase, barvě pleti, rodovém, národnostním nebo etnickém původu.“ (Šimečková, 2020, s. 181).

Podle Tomšej (2020) se diskriminace na základě rasy a etnického původu bohužel nevyhýbá ani české společnosti, tedy ani českým pracovištím. V České republice je rasová a etnická diskriminace nejčastěji spojována s romskou komunitou. V české společnosti jsou Romové obecně vnímáni spíše negativně. Potýkají se s vysokou mírou nezaměstnanosti, nepříliš vysokou úrovní vzdělání a hlavně kriminalitou. Z tohoto důvodu k nim mívají lidé předsudky, a to jak v běžném životě, tak právě na pracovišti. Velká část zaměstnavatelů nechce Romy do svých firem vůbec přijímat a obsazovat jimi volné pozice. Ještě před přijetím na pracoviště, tedy přijetím do pracovního poměru, se velmi často stává, že je po telefonu domluvena osobní schůzka – pohovor, na kterém se ale romský uchazeč dozví, že nabízené místo je již obsazené někým jiným. Toto diskriminační jednání se však velmi obtížně dokazuje a v takových případech často pomáhá veřejný ochránce práv, který tuto problematiku řeší.

K diskriminaci na pracovišti pak dochází většinou z důvodu osobních přesvědčení či zkušeností člověka, který diskriminuje. Může se jednat o neochotu spolupráce, vyřazování z pracovní skupiny, nepřiměřené úkolování a podobně. Se znevýhodněním na pracovišti se potýkají obecně lidé s tmavším typem pleti, dále pak Vietnamci či Arabové, důvodem může být také konzervativnější povaha Čechů. Diskriminace z důvodu rasy či etnického původu je však neslučitelná s ideály lidské společnosti (Tomšej, 2020).

1.3.2 Národnost a státní příslušnost

Národnost i státní příslušnost jsou samostatnými diskriminačními důvody. Národnost je spojena s tím, s jakým národem se daný člověk na základě své vlastní volby ztotožňuje. Není tedy rozhodující například mateřská řeč, ale pouze vlastní rozhodnutí. V pracovněprávních vztazích je tento diskriminační důvod využíván tehdy, když

zaměstnanec cítí, že je s ním odlišně zacházeno, protože je cizinec, ale ve hře není rasový rozdíl (Šimečková, 2020; Tomšej, 2020).

Státní příslušnost není na rozdíl od národnosti volbou člověka, ale jde o zjistitelnou a ověřitelnou informaci, která říká, jakého státu je daná osoba příslušníkem. Jedná se o poměrně nový diskriminační důvod, protože byl přidán do antidiskriminačního zákona v roce 2018. Tento diskriminační důvod je však poněkud zvláštní tím, že se vztahuje pouze na příslušníky členských států Evropské unie, a to podle některých názorů určitá diskriminace je (Tomšej, 2020).

1.3.3 Pohlaví

Diskriminace na základě pohlaví je stále aktuální, ačkoli se prosazuje rovnost žen a mužů ve společnosti. Přesto ale platí, že kariérní možnosti žen nejsou srovnatelné s kariérními možnostmi mužů. Stačí nahlédnout do několika různých firem na obsazení vedoucích pozic, tedy na posty ředitele oddělení či generálního ředitele, nalezneme na nich v převážné většině právě muže. Zákaz diskriminace na základě pohlaví tedy představuje především zákaz diskriminace žen, avšak platí i pro opačné pohlaví (Skálová et al., 2010).

Mnoho pracovních pozic, a obecně kariérní život, popisuje spíše typický průběh mužského pracovního života, který zahrnuje práci na plný úvazek, služební cesty, přítomnost na pracovišti či práci přesčas. V zákoníku práce je ale zakotveno mnoho mechanismů, které podporují postavení žen a zohledňují situaci, že ženy pracují nejen v zaměstnání, ale často mají druhé neplacené zaměstnání doma, v podobě péče o děti a o domácnost, tedy že musí dělit čas a energii mezi pracovní a rodinné povinnosti (Skálová et al., 2010).

„Největší nerovnost mezi muži a ženami na trhu práce vidí česká populace v možnosti postupu na vyšší pozice. Pouze asi třetina populace soudí, že ženy mají s muži stejné příležitosti postupu.“ (Křížková & Hašková, 2003, s. 3).

Podle názoru autorky chtějí v dnešní době ženy být čím dál více nezávislé, chtějí se umět spolehnout samy na sebe, a tedy mít kvalitní a rovnocenné postavení na pracovišti jako muži, a mít možnost postupu na vyšší pracovní pozice, a to, že mají děti, nebo je jednou budou chtít mít, by jim rozhodně nemělo být překážkou.

Diskriminace na základě pohlaví zahrnuje i případy lidí, kteří si pohlaví změnili, nebo se definují jako nebinární, tedy že se neidentifikují ani jako žena, ani jako muž, což se

v dnešní době stává moderním hlavně v zahraničí. Tyto případy jsou však v České republice velmi ojedinělé, avšak pokud nastanou, musí k nim zaměstnavatel profesionálně přistoupit, eventuálně promluvit se spolupracovníky, kteří by s tímto člověkem sdíleli pracoviště, aby nedošlo k diskriminačnímu jednání (Tomšej, 2020).

Diskriminace v oblasti odměňování

V souvislosti s pohlavím se často hovoří o nerovnosti odměňování žen a mužů za práci, jedná se tedy o diskriminaci v oblasti odměňování. V České republice se rozdíl průměrných mezd mužů a žen pohybuje kolem 22 %. Nerovnost v odměňování a nerovné zacházení se týká především žen. Jak již bylo zmíněno, na pozicích, které jsou spojovány s vyššími výdělky, jako jsou například manažerské pozice, jsou častěji zaměstnáni muži. Ovšem o nerovné odměňování se jedná tehdy, pokud jsou ženy a muži na stejných, nebo podobných pozicích, odměňováni rozdílně. Podle statistických údajů jsou ženy v České republice odměňovány průměrně o 11 % méně než muži, kteří působí na stejné pracovní pozici u stejného zaměstnavatele, což je podle názoru autorky v dnešní době opravdu podivuhodné. Mohl by to být důkaz zaběhnuté dělby rolí, kdy muž je živitelem rodiny a žena o rodinu pečuje. Česká republika je na základě těchto údajů považována za zemi, která má jednu z nejvyšších úrovní nerovností v odměňování mužů a žen, kteří jsou na stejné pracovní pozici, v zemích západní Evropy se totiž tato nerovnost pohybuje pouze okolo 5 % (Šimečková, 2020).

1.3.4 Sexuální orientace

Dalším významným diskriminačním důvodem je sexuální orientace. V posledních letech se však přístup společnosti k lidem s odlišnou orientací stále zlepšuje a je dokonce jeden z nejvstřícnějších v Evropě, a to i v profesním životě, tedy na pracovištích. Ovšem existují pracoviště, kde mají ostatní k lidem s odlišnou orientací stále předsudky. Jedná se zejména o taková, kde dochází ke kontaktu s dětmi. Lze jmenovat například školy nebo dětské tábory. Může pak docházet k falešným obviněním či pomluvám, které vedou k diskriminaci pracovníka (Procházka & Hromada, 2003).

Pohled na tuto problematiku se zcela jistě odvíjí od věku člověka, doby, ve které byl vychován, dále od jeho osobních přesvědčení a názorů, vzdělání a informovanosti, a také od toho, zda má nějaké lidi s odlišnou sexuální orientací ve svém okolí (Procházka & Hromada, 2003).

Diskriminaci lidí na základě jejich sexuální orientace lze složitěji prokázat než například diskriminaci kvůli rase jedince. Sexuální orientace není pro výkon práce nijak významná, proto je důležité zabezpečit, aby nedocházelo k žádnému znevýhodňování zaměstnanců (Šimečková, 2020).

1.3.5 Věk

Zákaz diskriminace na základě věku se vztahuje na zaměstnance jakéhokoli věku. Výjimky ze zásady rovného zacházení z důvodu věku obsahuje legislativa Evropské unie. Na pracovišti se mladí lidé nejčastěji setkávají s diskriminací proto, že nemají dostatečnou praxi v daném oboru, a proto mohou být vyřazováni z určitých pracovních úkolů. Naopak lidé v pokročilejším věku jsou často diskriminováni z důvodu pomalejšího pracovního tempa či neznalosti moderních postupů (Šimečková, 2020).

Velmi časté jsou případy diskriminace na základě vysokého věku. Za diskriminační jednání se považuje ukončení pracovního poměru z důvodu věku, kdy se často stává, že zaměstnavatel propustí zaměstnance, který dosáhl důchodového věku, z organizačních důvodů (Šimečková, 2020).

Až 32 % zaměstnanců se setkala se ztrátou zaměstnání z důvodu vysokého věku. Nejčastěji se jedná o lidi ve věkové skupině 55-59 let a zajímavé je, že častěji jsou diskriminovány ženy než muži, což lze vyhodnotit jako vícenásobnou diskriminaci (Vidovičová, 2008).

1.3.6 Ostatní diskriminační důvody

Mezi další diskriminační důvody patří zdravotní postižení. Diskriminace z důvodu zdravotního postižení se vyznačuje jakýmkoliv rozdílným zacházením, vyloučením nebo omezením z důvodu zdravotního postižení a to mentálního, fyzického, smyslového či psychického. O diskriminaci se však nejedná, pokud zdravotně postižený zaměstnanec není schopen danou práci vykonávat (Šimečková, 2020).

Dalšími diskriminačními důvody jsou pak také náboženské vyznání, víra či světový názor. Příslušnost k určitému náboženství je v některých případech jednoduše rozeznatelná, protože některá náboženství mají své typické viditelné znaky, například oděv či vousy. Tato skupina je pak diskriminací ohrožena. Je však potřeba říci, že tato problematika se českých pracovišť příliš netýká (Tomšej, 2020).

Zákoník práce pak zakazuje nad rámec diskriminačních důvodů rozdílné zacházení, jehož předmětem je státní občanství, sociální původ, rod, jazyk, zdravotní stav, majetek, manželský a rodinný stav nebo povinnosti k rodině, politické nebo jiné přesvědčení, působení v politických stranách či hnutích, dále v odborových organizacích či organizacích zaměstnavatele (Tomšej, 2020, s. 37).

1.4 Obtěžování a pronásledování

Antidiskriminační zákon vymezuje obtěžování jako nežádoucí chování ze strany ostatních zaměstnanců nebo zaměstnavatele propojené s některým z diskriminačních důvodů. Záměrem nebo důsledkem tohoto chování je ponížení jedince a vytváření nepřátelského, zstrašujícího či urážlivého prostředí, které je zaměstnancem považováno za nepřijatelné. Za obtěžování na pracovišti lze považovat pomluvy, nadávky, dvojsmysly a další. Nejčastější formou obtěžování je sexuální obtěžování (Šimečková, 2020).

Tomšej (2020, s. 120) vymezuje sexuální obtěžování jako „velice nevhodné, vulgární chování, nevhodné poznámky týkající se intimní sféry člověka, fyzické obtěžování se sexuálním podtextem a pomlouvání ostatních kolegů s akcentem na jejich intimní sféru, které zpravidla vede k vytváření nesnesitelných pracovních podmínek.“

Pokud se jakákoli podoba obtěžování děje v pracovní době, tak s největší pravděpodobností bude mít vliv na výkon práce obtěžovaného, tedy i na plnění jeho pracovních povinností. V takovém případě by se jím měl zaměstnavatel zabývat (Tomšej, 2020).

Pod obtěžování lze zařadit i pojmy mobbing a bossing. Mobbing je forma teroru ve skupině dospělých lidí, kterého se opakovaně dopouští spolupracovník či spolupracovníci na konkrétním zaměstnanci. Nejčastěji dochází k izolaci zaměstnance, kdy nedostává žádné informace, dále také k šíření pomluv o jeho osobě a nevhodnému komentování jeho chyb. Cílem je vyloučit oběť z pracovního kolektivu nebo ji omezit v kariérním růstu. Důsledkem pro postiženého jsou psychické i psychosomatické problémy. Naopak bossing je forma teroru ze strany nadřízeného, která se může projevat neobjektivním hodnocením výkonu či nepřiměřeným přidělením práce oběti (Jermář & Egerová, 2017).

Další formou diskriminace na pracovišti je pronásledování. Pronásledování je nepříznivé zacházení s jedincem, který uplatnil svá práva podle antidiskriminačního zákona.

Lze tedy hovořit o odplatě ze strany zaměstnavatele za obranu proti diskriminačnímu jednání. Toto chování zakazuje zákoník práce (Šimečková, 2020).

1.5 Řešení diskriminace na pracovišti

Pokud na pracovišti dojde k porušení práv a povinností, které vyplývají ze zásady rovného zacházení a ze zákazu diskriminace, pak má zaměstnanec plné právo domáhat se upuštění od diskriminace, dále odstranění následků diskriminačního jednání a obdržení adekvátní kompenzace, peněžité či nepeněžité. Řada obětí diskriminace na pracovišti však žádné kroky neučiní, protože mají obavy ze zhoršení situace. V mnoha případech se tak oběti diskriminace raději rozhodnou zaměstnání s pocitem křivdy a bezmoci opustit, aniž by využili právních prostředků ochrany před diskriminací na pracovišti, které právní řád poskytuje. Tyto prostředky lze dělit na mimosoudní a soudní (Brožová, 2018).

V případě, kdy se zaměstnanec cítí být obětí diskriminace na pracovišti, by měl tuto skutečnost sdělit kompetentní osobě, tedy svému nadřízenému, personálnímu oddělení nebo zaměstnavateli, a vyzvat je ke zjednání nápravy. Vždy záleží na konkrétních okolnostech. V závažnějších případech, kdy nedojde k dohodě, se může stát, že zaměstnanec podá žalobu k soudu, nebo že dojde k zahájení trestního řízení (Brožová, 2018).

1.5.1 Mimosoudní řešení

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanec se v případě mimosoudního neboli smírného řešení zpravidla nejprve domáhá ochrany u kompetentních osob, které mohou bezprostředně zjednat nápravu. V takovém případě není ze zákona možné, aby zaměstnanec žádal zadostiučinění, tedy omluvu za vzniklou újmu, která může být i peněžitého charakteru, ale pouze upuštění od diskriminačního jednání na pracovišti. Při mimosoudním řešení je možné řešit spory neformálně v soukromí, doba trvání je značně kratší než při soudním řešení a je pravděpodobné, že nedojde k tak závažnému narušení pracovního vztahu (Skálová et al., 2010).

Ke smírnému řešení může dopomoci mediace, která je pokojným způsobem řešení sporů a konfliktů, s cílem dosáhnout jasně zformulované, pro obě strany srozumitelné, akceptovatelné a uskutečnitelné dohody. Důležitou podmínkou mediace je souhlas a zájem obou stran vzniklou situaci řešit. Tato metoda se realizuje prostřednictvím nezávislého a nestranného odborníka – mediátora. Ten nezasahuje do hledání konečného

řešení a není zodpovědný za to, co si obě strany dohodnou, ovšem je zodpovědný za proces, který dohodě předchází. Jeho hlavním úkolem je dohlížet na zúčastněné tak, aby každá strana měla stejnou možnost se k situaci vyjádřit. Mediátor nekritizuje, ani nesoudí, pouze zprostředkovává komunikaci, zajišťuje porozumění a snaží se vést účastníky sporu takovou cestou, aby došli k dobrovolné dohodě. Mediaci je ukončena při nalezení řešení, které je prospěšné pro obě strany, a jeho výstupem je uzavření mediační dohody. Výhodou mediačního procesu je jeho rychlost, pružnost, neveřejnost a důvěrnost. Nesouhlasí-li zaměstnavatel s žádnou formou soukromého řešení sporu, pak má zaměstnanec právo řešit danou situaci soudní cestou (Jilemická, 2011).

1.5.2 Soudní řešení

Zaměstnanec poškozený diskriminačním jednáním má právo se na příslušný soud obrátit okamžitě, bez předchozího pokusu o smírné řešení vzniklé situace. V praxi však existuje pouze malé množství diskriminačních sporů, které skutečně skončí před soudem. V celé České republice je pravidelně nově zahájeno méně než deset sporů ročně, ve kterých jsou požadovány nároky podle antidiskriminačního zákona. Může však existovat mnohem více sporů, které se zdají mít jiný předmět, ale argumentem, který zaměstnanec vznáší, je diskriminace. Zůstává otázkou, proč se oběti diskriminace na pracovišti pouští do soudního řešení v tak malém procentu případů. Příkladem nejčastějších důvodů, proč se zaměstnanci takového řešení zdržují, mohou být vysoké náklady, které jsou spojené s vedením soudního sporu i prohrou v něm, či nedostatečná znalost práva a soudních procedur (Tomšej, 2020).

Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné prostředky na řešení sporu soudní cestou, sice mohou dosáhnout na osvobození od soudních poplatků, avšak v případě prohry sporu jsou povinni uhradit náklady úspěšné strany, a to včetně nákladů právního zastoupení. Tyto náklady dosahují v mnoha případech desetitisíců, a pokud se spor vede po delší dobu, mohou se náklady vyšplhat až ke statisícovým částkám. Dalším z častých důvodů bývají obavy zaměstnance z nedostatku důkazů nebo strach z argumentů, které proti němu zaměstnavatel použije. Je ale potřeba říci, že se právní znalosti zaměstnanců zvyšují, stejně tak i jejich sebevědomí a odvaha postavit se za svá práva, proto je možné, že v budoucích letech bude diskriminačních sporů přibývat (Skálová et al., 2010).

Právní spor začíná předžalobní výzvou, kterou připravuje právník, může mít ale i neformální podobu s požadavky zaměstnance vůči zaměstnavateli, kdy výzvou je

splnění těchto požadavků. Tuto výzvu zasílá zaměstnanec před podáním žaloby a musí vyčkat alespoň sedm dní na odpověď. Zaměstnavatel sice nemá povinnost na ni reagovat, ale včasná odpověď je považována za projev slušnosti a respektu vůči zaměstnanci a v některých případech může pomoci spor odvrátit. V této fázi je možné, že se strany dohodnou mimosoudně, pokud se však řešení najít nepodaří, dochází k podání žaloby. Platí, že čím dříve je žaloba podána, tím lépe, protože s plynoucím časem může být obtížné prokázat, co se přesně stalo. K promlčení majetkových práv, tedy i práv na finanční kompenzaci diskriminace, dochází v tříleté promlčecí lhůtě. K promlčení jiných nároků, jako jsou zanechání diskriminace a odstranění jejích následků, však nedochází nikdy (Tomšej, 2020).

Diskriminační spory projednávají příslušné okresní soudy, kdy místní příslušnost se ve většině případů určuje podle sídla obžalovaného. O těchto sporech rozhodují soudci s obecnou specializací na občanské a obchodní právo, konkrétně tříčlenný senát, který se skládá kromě profesionálního soudce ještě ze dvou přisedících bez právního vzdělání. V diskriminačních sporech se pro obě strany doporučuje zastoupení advokátem, neboť tyto spory bývají skutkově i právně složité (Šimečková, 2020).

Soud pokračuje ústním jednáním, ve kterém dochází k projednání případu. Obě strany prezentují své argumenty a soud následně provede dokazování, při kterém aplikuje pravidla o dělení důkazního břemene, to je pro spory z oblasti diskriminace specifické. Předtím, než dojde k vyhlášení rozsudku, má každá strana právo na pronesení závěrečné řeči, zhodnocení průběhu řízení a vznesení návrhu, jak by měl soud rozhodnout. Strana, která s rozsudkem nesouhlasí nebo s ním není spokojená, může do patnácti dnů od doručení jeho písemného znění podat odvolání, o kterém následně rozhodne krajský soud. V odvolání by měla nespokojená strana uvést, z jakého důvodu s rozsudkem nesouhlasí. Odvolací soud může odvolání v případě, že nesplňuje zákonné požadavky, odmítnout, také může případ vrátit na okresní soud, ale v převážné většině případů nařídí jednání, ve kterém rozsudek buď potvrdí nebo změní. Rozsudek odvolacího soudu je pravomocný, tedy nelze změnit řádnými opravnými prostředky. Spor tímto ale nemusí skončit, protože existují tzv. mimořádné opravné prostředky. Jedná se o dovolání k Nejvyššímu soudu a o ústavní stížnost k Ústavnímu soudu. V oblasti diskriminace, kdy se často řeší velmi složité případy, je přezkum nejvyššími soudními instancemi na místě a nevylučuje se ani zásah Soudního dvora Evropské unie nebo Evropského soudu pro lidská práva (Šimečková, 2020; Tomšej, 2020).

Případy závažnějších forem diskriminace, jako je obtěžování nebo sexuální obtěžování, mohou naplňovat skutkovou podstatu trestného činu a může být zahájeno trestní řízení. Tehdy může oběť diskriminace podat trestní oznámení u policejního orgánu nebo na státní zastupitelství, ve kterém sdělí skutečnosti, ve kterých spatřuje trestní čin (Brožová, 2018).

1.6 Obrana proti diskriminaci na pracovišti

Zaměstnanci se mohou, v případě podezření na diskriminační jednání, obrátit v rámci obrany před diskriminací na pracovišti na orgány inspekce práce, a to buď formou poradenství nebo podáním podnětu ke kontrole zaměstnavatele, nebo na veřejného ochránce práv (Šimečková, 2020).

1.6.1 Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce

Státní úřad inspekce práce je úřad, který poskytuje poradenskou a kontrolní činnost v oblasti pracovněprávních vztahů a bezpečnosti, ale také ochrany zdraví při práci. Jeho cílem je prevence a předcházení možných rizik a porušování zákonů. Státní úřad inspekce práce sídlí v Opavě a dále se člení na osm samostatných oblastních inspektorátů práce s působností v konkrétních lokalitách a krajích České republiky (Státní úřad inspekce práce, 2022).

Hlavními činnostmi inspektorátu práce jsou kontroly podnikatelských subjektů, v případě zjištěných nesrovnalostí je kladen požadavek na odstranění závad a nedostatků a v neposlední řadě ukládání pokut zaměstnavatelům za nesplnění povinností. K provádění kontrol jsou kompetentní pouze určené zástupci, kteří se na místě musí prokázat průkazem inspektora Státního úřadu inspekce práce (Bezpečnost práce, 2022).

Kontroly v oblasti rovného zacházení a dodržování zákazu diskriminace na pracovišti nejsou prováděny zcela nahodile. Úřad má na každý rok rozplánované kontrolní akce se stanovenými prioritami, na které by se měl zaměřit. Kontroly jsou ale také z velké části realizovány na základě obdržených podnětů. Nejčastěji se inspektoři setkávají s podněty, které poukazují na šikanu na pracovišti, méně z nich pak upozorňuje přímo na diskriminační jednání s uvedením konkrétního diskriminačního důvodu. Vzhledem k tomu, že současná právní úprava nezná pojem šikana, hledají inspektoři v popisovaném jednání znaky nedodržování pravidel pro rovné zacházení, diskriminace či poskytnutí rozdílné mzdy za stejnou práci. Ročně obdrží orgány inspekce práce přibližně

300 podnětů, které se týkají zmíněné problematiky. Podatel podnětu je vždy informován o způsobu naložení s jeho podnětem, případně je požádán o doplnění informací, které by mohly být při kontrole na pracovišti užitečné (Sedlářová, 2021).

Inspekce práce má povinnost zachovat mlčenlivost o tom, kdo podal podnět ke kontrole. Během kontroly inspekce pracuje s vyžádanými dokumenty, které by jí měl zaměstnavatel poskytnout. Pokud odmítne spolupracovat, hrozí mu pokuta až do výše 50 000 Kč. V případě, že je podnětem kontroly diskriminační jednání, může inspekce mezi zaměstnanci provést dotazníkové šetření, kterým se inspektor následně zabývá, tedy prověřuje a hodnotí jednotlivé výpovědi zaměstnanců (Tomšej, 2020).

Výstupem inspekce je protokol, který informuje o průběhu a výsledcích kontroly. Tento protokol zaměstnavatel podepisuje, ovšem neznamená to jeho souhlas se zjištěnými skutečnostmi. Pokud s nimi zaměstnavatel nesouhlasí, může do 15 dnů vznést námitky. V protokolu inspektor zaměstnavateli ukládá konkrétní nápravná opatření a stanovuje, že musí inspekci ve stanovené lhůtě o přijetí těchto opatření informovat. Pokud byly v daném případě zjištěny závažné skutečnosti nasvědčující spáchání přestupku, či správnímu deliktu, je inspektorátem práce zahájeno správní řízení, v němž může být zaměstnavateli uložena pokuta. Její výše se odvíjí od závažnosti porušení zákazu diskriminace a toho, zda k pochybení došlo jednorázově či opakovaně. Výše peněžní sankce může dle zákona dosáhnout až 1 000 000 Kč (Tomšej, 2020).

Podle inspektorky Státního úřadu inspekce práce, která se zaměřuje na diskriminaci, v letech 2020 a 2021 počet obdržených podnětů oproti předcházejícím obdobím mírně klesl. Hlavním důvodem byla pravděpodobně nižší míra pohybu osob na pracovišti spojená s koronavirovou pandemií, protože mnoha zaměstnavatelů byl využíván režim home office. V následujících letech lze tedy při příznivém vývoji pandemie opět očekávat mírný nárůst (Sedlářová, 2021).

1.6.2 Veřejný ochránce práv

Úlohou veřejného ochránce práv neboli ombudsmana je chránit „osoby před jednáním úřadů a dalších institucí, pokud je toto jednání v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu, nebo jsou úřady nečinné. Ombudsman také chrání lidi před diskriminací, provádí návštěvy zařízení, kde jsou lidé omezeni na svobodě, a snaží se bránit špatnému zacházení a rovněž monitoruje práva lidí s postižením.“ (Kancelář veřejného ochránce práv, 2022a).

Ombudsman je volen na šest let Poslaneckou sněmovnou ČR, která vybírá z návrhů prezidenta a Senátu ČR. Má jediného zástupce, který je také volen Poslaneckou sněmovnou ČR. Tomu může ombudsman svěřit část svých kompetencí (Kancelář veřejného ochránce práv, 2022a).

Oběti diskriminace na pracovišti se často se svým podnětem právě na veřejného ochránce práv obrací. Ten jim poskytuje metodickou pomoc při podávání návrhů na zahájení řízení, provádí analýzu celé situace, zveřejňuje zprávy z této analýzy a vydává doporučení související s touto problematikou. Ochránce nemá pravomoci k tomu, aby zastupoval oběť před soudem a nemůže ani jinak vstupovat do případného soudního sporu. Pokud se však veřejný ochránce práv oběti diskriminace zastane, znamená to pro ni vyšší pravděpodobnost úspěchu před soudem (Brožová, 2018).

Po přijetí podnětu dojde k posouzení, zda jeho obsah spadá pod působnost ombudsmana. Ten se totiž bude zabývat jen takovými případy, ve kterých je člověk diskriminován z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, věku, pohlaví, sexuální orientace, náboženského vyznání nebo světového názoru. Pokud obsah podnětu pod působnost ombudsmana nespadá (například diskriminace na pracovišti z důvodu sociálního původu), doporučí stěžovateli možná řešení problému. V opačném případě je zahájeno šetření, ve kterém ombudsman shromažďuje důležité dokumenty od úřadů nebo také provádí místní šetření. Všechny získané informace následně vyhodnotí a určí, zda se skutečně jednalo o diskriminaci či nikoliv a doporučí stěžovateli další možnosti řešení (Kancelář veřejného ochránce práv, 2022b).

2 Manipulace na pracovišti

Tato kapitola je věnována manipulaci na pracovišti. Nejprve jsou vymezeny klíčové pojmy. Následně je zdůvodněno, proč člověk jedná manipulativně a uvedeno, v jaké podobě se manipulace na pracovišti nejčastěji vyskytuje. Poté se kapitola věnuje řešení manipulativního jednání a obraně proti němu.

2.1 Obecné vymezení

Aby bylo možné lépe proniknout do problematiky, je nejprve nutné vymezit základní pojmy, které jsou v této kapitole zmiňovány. Mezi tyto patří pojmy manipulace, manipulátor a oběť.

Manipulace

Slovo manipulace pochází z latinského *manipulo*, které znamená dělat něco rukama a nedá se tedy chápat pouze negativně. Pro potřeby této bakalářské práce je manipulace definována jako způsob komunikace, ve kterém se manipulátor snaží vnuknout nebo přesvědčit daného člověka o správnosti názoru, jednání nebo myšlenky tak, aniž by si toho daný člověk všiml, a to pomocí nejrůznějších manipulativních technik. Pojem manipulace také zahrnuje všechny způsoby chování, které lidé používají vědomě či nevědomě ve vztahu k ostatním lidem (Wróbel, 2008).

„Manipulace je skrytý pokus v komunikaci o nepřímé řízení druhých lidí s cílem sebeprosazení, získání komfortu na úkor druhého, sociální uznání, zlepšení sebevědomí, zastrášení druhého, jeho zesměšnění, získání materiální nebo duchovní hodnoty. Manipulace může vzniknout vždy a všude tam, kde je manipulátor a naivní, chtivý nebo ustrašený člověk.“ (Pospíšil, 2009, s. 49).

Manipulátor

Manipulátor je typ patologické osobnosti, není to člověk, který občas využije techniku manipulace. I manipulátoři však mají své pozitivní vlastnosti, a proto je mnohdy velmi obtížné jejich osobnost odhalit. Manipulátora charakterizuje třicet znaků. Pokud je člověk skutečně patologický manipulátor, musí splňovat alespoň deset těchto znaků, v opačném případě se jedná pouze o ojedinělé chování a postoje (Nazare-Aga, 2003).

Znaky manipulátora

1. Zpochybňuje dobré vlastnosti, schopnosti a osobnost druhých, kritizuje je a soudí.
2. Vyvolává pocit viny a dovolává se profesionální zodpovědnosti, přátelství apod.
3. Dává druhým najevo, že nikdy nesmějí změnit svůj názor, musí být vlastně dokonalí, všechno vědět a na vše okamžitě reagovat.
4. Využívá morální zásady druhých tak, aby naplnil vlastní potřeby.
5. Všem závidí, dokonce i svým nejbližším.
6. Umí zalichotit, dávat dárky nebo nečekaně nabídnout pomoc, aby se zalíbil.
7. Snadno ze sebe dokáže udělat oběť, aby dosáhl lítosti od ostatních.
8. Nepřebírá zodpovědnost a převaluje ji na druhé.
9. Nesděluje jasně své žádosti, potřeby, pocity nebo názory.
10. Většinou odpovídá neurčitě.
11. Uprostřed hovoru neomaleně změní téma.
12. Lže.
13. Využívá lež, aby se dověděl pravdu, překrucuje a roznáší výroky druhých.
14. Obvykle se vyhýbá pracovním schůzkám a poradám, případně z nich utíká.
15. Nechává za sebe vyřizovat vzkazy někým jiným nebo využívá nepřímé sdělení.
16. Pro interpretaci své žádosti používá logické důvody.
17. Neumí snášet kritiku a popírá naprosto zřejmá fakta.
18. Svým obětem skrytě vyhrožuje nebo je otevřeně vydírá.
19. Podněcuje podezíravost, rozděluje lidi, aby mohl lépe panovat, manipulovat.
20. Sází na neznalost druhých a snaží se dát najevo, že je víc než oni.
21. Je sebestředný.
22. Bezproblémově umí měnit názory, chování a pocity podle situací a osob, s kterými je zrovna v kontaktu.
23. Jeho slovní projev zní logicky a uceleně, ale jeho činy svědčí o pravém opaku.
24. Požadavky klade často až na poslední chvíli, rozkazuje a nutí druhé jednat.
25. Nezohledňuje práva, potřeby ani přání druhých.
26. Lidé, kteří ho znají, o něm stále mluví i v jeho nepřítomnosti.
27. V jeho přítomnosti mají lidé nepříjemný a svazující pocit.
28. Přiměje člověka dělat věci, které by pravděpodobně z vlastní vůle nedělal.
29. Jde důsledně za svými cíli, ale takzvaně „přes mrtvoly“.
30. Nezajímají ho žádosti druhých, ačkoli tvrdí opak (Nazare-Aga, 2003).

Oběť

Oběť je člověk, který se stane „kořistí“ a zároveň loutkou manipulátora. Obětí manipulativního jednání se často stávají lidé s nízkým sebevědomím, bez vlastního názoru, kteří snadno podlehnou dominantnějším jedincům, a také lidé mírnější povahy, kteří se chtějí ostatním zavděčit, bojí se říct svůj vlastní názor nebo nevědí, jak v určitých situacích reagovat (Wróbel, 2008).

Manipulovaný jedinec ve většině případů nedokáže zprvu rozpoznat, že je s ním manipulováno, protože manipulátor obvykle začíná svou hru nenápadně a pomalu, až postupem času se jeho naléhání a požadavky stupňují. Pokud si však oběť uvědomí, že je s ní manipulováno, pak jednání manipulátora ztrácí smysl. Ten ale obvykle dokáže odhadnout, zda je člověk manipulovatelný či nikoliv (Wróbel, 2008).

2.2 Důvody manipulativního jednání

Odhaduje se, že pouze 20 % manipulátorů manipuluje vědomě a účelně, ovšem pro velkou většinu lidí je manipulace pouze přirozená součást mezilidského chování a mnohdy ani nevědí, že se jí dopouští. Každý člověk tento způsob komunikace někdy použil či použije, aby dosáhl svého cíle. Musí se však jednat pouze o výjimečné chování, ze kterého nevznikne dlouhodobá strategie. V pracovním prostředí je vysoká pravděpodobnost, že se člověk s manipulátorem a manipulativními technikami setká, zejména pak při obchodních jednáních či poradách (Mendíková, 2017).

Nejčastějším důvodem, proč mají lidé potřebu manipulovat, je strach. Strach z vlastního selhání, bezmoci či z něčeho neznámého. Člověk, který manipuluje, často nemá dostatečné sebevědomí, sebedůvěru, a právě díky manipulaci nabývá pocitu síly a moci. Jiní zase manipulují proto, že se cítí silní a prokazují tak určitou formu nadvlády nad ostatními. Mnohdy toto chování nevzniká čistě v pracovním prostředí, protože člověk si nese určité vzorce chování ze svého dětství nebo převzal toto chování od svých blízkých. Lidé se často manipulují navzájem z toho důvodu, že nejsou schopni přijít na efektivnější způsob jednání (například motivace a podpora), avšak pokud ho najdou, od manipulace většinou upustí (Mendíková, 2017).

2.3 Podoby manipulace na pracovišti

Manipulace na pracovišti může mít několik podob. V následujícím textu je představena manipulace v podobě lichocení, překrucování situace, vyvolávání pocitu viny a dalších, jako jsou emoční manipulace či snižování sebevědomí.

Lichocení

Tato forma manipulace se zprvu projevuje velmi nevinně. Manipulátor se snaží působit přátelsky a sympaticky, s cílem udělat dobrý dojem, a proto nešetří slovy chvály, kterými ocení například pracovní výkon jedince, určitý nápad nebo jen pronese kompliment směrem k jeho vzhledu. Pochvalu ale využívá frekventovaně s cílem zalichotit oběti takovým způsobem, aby se chovala a konala přesně tak, jak dotyčný chce (Lilley, 2005).

Nejprve dělá jen malá gesta, díky kterým si vytvoří image ochotného člověka a později začne o drobné laskavosti žádat svou oběť. Dokáže rychle vytvořit důvěrnou atmosféru a pocit bezpečí. Až po nějaké době oběť zjistí, že lichotky velmi ovlivňují její jednání, které se stává nesvobodným (Mendíková, 2017).

Názorným příkladem, jak tato manipulace může vypadat, je situace, kdy má zaměstnanec firmy za úkol odprezentovat nový vzdělávací program, ale proč by to dělal, když to může udělat i někdo jiný. Začne tedy lichotit své kolegyni, že má skvělé prezentační dovednosti a zeptá se jí, zda by mohla program odprezentovat místo něj. Ta, pokud je mírnější povahy a nerada někoho odmítá, za něj úkol převezme. Tímto však vzniká velká pravděpodobnost toho, že jí její kolega zmanipuluje i v budoucnu (Lilley, 2005).

Překrucování situace

Další formou manipulace je překrucování situace, a to tak, že manipulátor zpochybňuje úsudek oběti. Toto dokáže být velmi nebezpečné, obzvláště pokud je oběť s manipulátorem v kontaktu delší dobu, což se na pracovišti předpokládá, a pokud manipulátor vystupuje sebevědomě. Tato technika může způsobit, že oběť přestane věřit sama sobě a svému vnímání. Jedná se vzorově o situace, kdy si lidé rozdělují úkoly a povinnosti, či domlouvají termíny na schůzky nebo porady a podobně. Pokud má člověk na tuto formu manipulace podezření, doporučuje se dělat si po každém setkání zápis a ověřit si, zda dohoda platí. Pokud manipulátor později tvrdí, že dohoda byla jiná, může se oběť na zápis odvolat (Lošťáková, 2020).

Vyvolávání pocitu viny

Při této technice se manipulátor staví do role oběti, chová se bezmocně a nešťastně. Modelově se to může projevit v situaci, kdy je manažer nespokojený s výsledky svého podřízeného a chce si s ním o tom promluvit. Podřízený při poskytování zpětné vazby začne vyprávět, že má doma náročnou situaci, a že by velmi rád měl dobré výsledky, ale za těchto vyčerpávajících okolností by potřeboval úlevu. Manažerovi je podřízeného líto a cítí vinu kvůli nátlaku, který na podřízeného vytvořil. Právě takto by mohl vypadat scénář pro manipulátora. Důležité je manipulaci rozpoznat a uvědomit si, že člověk není zodpovědný za trápení někoho jiného, pouze za svá. Pokud tedy manažer zaměstnance na pracovišti potřebuje, je vhodné ho podpořit a vyjádřit pochopení, ale trvat na svém požadavku (Lošťáková, 2020).

Další podoby manipulace na pracovišti

Mezi další podoby manipulace na pracovišti patří emoční manipulace, která při snaze vyvolat negativní emoce souvisí s technikou „vyvolávání pocitu viny“. Hlavní roli zde nehrají slova, nýbrž neverbální a emoční projevy, jako je mlčení, které vytváří nepříjemnou atmosféru. Tento faktor většinou donutí oběť k tomu, aby splnila požadavek manipulátora. Manipulátor se ale také může snažit vyvolat příjemné emoce, jako je radost, a to prostřednictvím již zmíněné techniky „lichocení“ (Nakonečný, 2012).

Velmi často je také využíváno moralizování, ironické chování či despekt, a to za účelem snížení sebevědomí oběti. Manipulátor se prezentuje jako znalec etiky a morálky, přitom je to právě on, kdo jejich pravidla porušuje. Pak dochází k tomu, že oběť postupně ztrácí sebevědomí a začíná žít v přesvědčení, že nějakou hodnotu má jen díky manipulátorovi a stává se z ní loutka (Lilley, 2005).

Dále je také hojně využíváno přesvědčování druhých o správnosti názoru, lhaní či projevování nadřazenosti. Technik a podob manipulace je opravdu mnoho, důležité však je včas je odhalit (Lilley, 2005).

2.4 Řešení manipulace na pracovišti

Mnohé publikace uvádějí, že řešením manipulace na pracovišti je její rozpoznání a obrana proti ní. V případě, že má pracovník podezření na manipulativní chování ke své osobě, doporučuje se začít aktivně pozorovat chování a volená slova potenciálního manipulátora.

Pakliže se toto shoduje s typickým popisem manipulátora, je potřeba využít obranné techniky proti manipulaci tak, aby byla minimalizována a postupně odvrácena. Rozpoznání manipulativního jednání však může v některých případech trvat několik týdnů či měsíců (Edmüller & Wilhelm, 2011).

Pokud pracovník nedokáže tento problém vyřešit vlastními silami, může se obrátit na personální oddělení. Personální práce představuje jednu ze základních podnikových funkcí a činností a zaměřuje se na člověka v pracovním procesu. Soustředí se na jeho získávání, fungování, výsledky práce a hodnocení, ale právě také na jeho pracovní chování a vztah k ostatním pracovníkům (Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková, & Lišková, 2017).

2.5 Obrana proti manipulaci na pracovišti

Možností, jakými lze člověka manipulovat, existuje mnoho a každá technika manipulace se projevuje trochu jiným způsobem. Nelze si tedy předem připravit speciální pravidlo, jak se vůči manipulaci na pracovišti bránit. Nejdůležitější a nejúčinnější obranou však je, když manipulátorův záměr člověk odhalí, tedy rozpozná, co se odehrává, a dokáže to pojmenovat (Edmüller & Wilhelm, 2011).

Šest zásad při reakci na manipulaci na pracovišti

Před představením samotných obranných metod je potřeba se zmínit o šesti důležitých zásadách při reakci na manipulaci na pracovišti dle Edmüllera & Wilhelma (2011).

1. Zůstat věcní a féroví

Člověk má tendence nevhodné chování manipulátorovi oplácet, avšak účinnější je, když dodrží tuto zásadu, a tedy zachová klidný úsudek a jasné argumenty. Manipulátora to znejistí, protože u daného člověka (oběti) nevyvolal reakci, kterou zamýšlel.

2. Zůstat v klidu

Tuto zásadu je mnohdy obtížné v dané situaci dodržet, ovšem pokud člověk zná základní obranu proti manipulativním technikám a ví, jak je potřeba se zachovat, neměl by to pro něj být problém.

3. Nereagovat kauzálně

Pokud člověk odhalí, že je s ním manipulováno, je pro něj přirozené na to určitým způsobem reagovat. Pokud manipulátor atakuje svou oběť neférovým způsobem, spustí se u ní obranný mechanismus, který se obtížně zastavuje. Cílem této zásady je tento automatický mechanismus přerušit. To je možné dokázat tím, že si v tu chvíli člověk vytvoří od dané situace i od sebe samého odstup a postaví se pouze do pozice jakéhosi pozorovatele, který nedovolí, aby se ho takové chování týkalo.

4. Sledovat svůj cíl

Je zásadní, aby člověk věděl, proč s danou osobou – manipulátorem diskutuje, tedy jakého cíle tím chce dosáhnout. Pokud se příkladně jedná o pracovní jednání, je důležité si před jeho začátkem stanovit jasný cíl, který se bude sledovat. Pokud v průběhu pracovního jednání dojde k tomu, že se stanovený cíl stane bezpředmětným, tedy že ho nelze zrealizovat, je na místě rozhovor s manipulátorem ukončit.

5. Soustředit se na konkrétní chování

Ne vždy se musí jednat o manipulativní jednání, proto by lidé neměli do pracovních rozhovorů či porad vstupovat s domněnkami, že je chce někdo manipulovat, protože díky tomu se pak může člověk zablokovat a smysl celého setkání je zbytečný. Je tedy doporučeno soustředit se na konkrétní chování svých kolegů, nadřízených a dalších, a pokud je možnost prosazovat své zájmy za současné spolupráce ostatních, není potřeba mít pochybnosti.

6. Dát šanci dohodě

Pokud je zřejmé, že na pracovišti, například při obchodním jednání, došlo k manipulaci a nevhodnému chování, které manipulovaný rozpoznal, považuje se za vhodnou taktiku snažit se manipulátorovi sdělit, že takovým způsobem se na jednotném cíli nelze dohodnout a nabídnout mu, probrat problematiku ještě jednou, avšak jiným způsobem.

Kontramanipulace

Při obraně proti manipulaci je důležité zachovat klid a vyhnout se agresivitě. Obranná technika, která se tímto řídí, se nazývá kontramanipulace. Jedná se o způsob obrany proti manipulativnímu jednání využitím manipulace. Podstata této obrany spočívá v tzv. *zamlžování*, které je neurčitým, povrchním způsobem komunikace, který dovoluje nezaujímat jasná stanoviska a ani se k ničemu nezavazovat. Tento způsob velmi často využívá i samotný manipulátor a lidé, kteří jsou k manipulaci lhostejní (Nazare-Aga, 2003).

Kontramanipulace je technika, která vychází z pozorování lidí, kteří si s manipulátory umějí nejlépe poradit, tedy z lidí, které manipulace nechává chladnými. Tito lidé se naučili reagovat na manipulaci ve svém dětství nebo jsou v této oblasti dostatečně zkušené. Manipulátor se od těchto lidí rychle odtáhne, protože nereagují na jeho provokace. Ne každý je ovšem vůči manipulaci imunní, a proto se doporučuje osvojit si základní principy kontramanipulace (Nazare-Aga, 2003).

Zásadní je zachovat klid, odpovídat manipulátorovi neurčitě v krátkých větách a nezamotávat se tak do zbytečně dlouhých souvětí. Další zásadou je, jak již bylo zmíněno, vyhnout se agresivitě, ale udržet si při hovoru pevný hlas. Pokud je toho daný člověk schopný, je ideální snažit se převést situaci do humoru či alespoň zesměšňovat sebe sama. Je doporučeno usmívat se, zejména po dokončení věty, a zachovat si zdvořilý projev. Úspěch kontramanipulace se neprojeví okamžitě, může trvat i několik měsíců, než si manipulátor opakovaně všimne pasivních postojů oběti. V této chvíli se od ní začne odpoutávat. Důležité tedy je nevzdávat se a vytrvat (Nazare-Aga, 2003).

Asertivita

Pojem asertivita pochází z latinského *asserere*, jehož význam je přiřazovat, přivlastňovat. V praxi to znamená umět se přiměřeně prosadit či bránit v situaci, ve které se člověk právě nachází. Podstatou asertivity je věcný a neústupný komunikační styl, který nemá být ani agresivní, ani pasivní. Člověk, který jedná asertivně, dokáže čelit manipulaci (Novák, 2011).

Principy asertivity je možné se tréninkem naučit. Jedná se zejména o trénink toho, jak se vyjadřovat, beze strachu se prosadit a bránit. Tuto techniku by si měly obzvlášť osvojit dvě skupiny lidí – plaší jedinci s nízkým sebevědomím, a naopak jedinci výbušní, kteří se nedokáží prosadit či bránit bez známek agrese (Vybíral, 2005).

Základní techniky asertivity:

- nebát se vyjadřovat své pocity;
- nenosit kamenný výraz, naopak odrážet pocity v mimice;
- nacvičit nesouhlas – nebát se říci „ne“;
- mluvit sám za sebe – neschovávat se za „my“, sebevědomě používat slovo „já“;
- přijímat pochvalu – nepoužívat falešnou skromnost, naopak si pochvalu užít;
- nebát se improvizovat a jednat spontánně (Vybíral, 2005).

Metoda přeskakující gramofonové desky

Mezi metody asertivního chování lze zařadit metodu tzv. přeskakující gramofonové desky, jejímž cílem je dosáhnout svého oprávněného požadavku. Tato obranná metoda vyžaduje určitou míru vytrvalosti, jejím základem je totiž neustále opakovat určité věci, a to:

- co člověk chce nebo naopak nechce,
- o co přesně mu jde,
- na co se chce zeptat nebo co chce říct (Edmüller & Wilhelm, 2011).

Smyslem je neuvádět žádná vysvětlení ani žádné argumenty. Ty by na straně manipulátora spustily vlnu dalších manipulativních argumentů (Edmüller & Wilhelm, 2011).

V kapitole Podoby manipulace na pracovišti byl uveden příklad, kdy kolega chtěl pomocí lichocení zmanipulovat svou kolegyni tak, aby za něj odprezentovala prezentaci o novém vzdělávacím programu. V případě, že by se rozhodla použít metodu přeskakující gramofonové desky, mohla by neustále dokola opakovat, že má mnoho svých pracovních úkolů a nemůže mu s tímto požadavkem pomoci, čímž by jasně vymezila svou pozici (Edmüller & Wilhelm, 2011; Lilley, 2005).

3 Prevence

Diskriminaci a manipulaci na pracovišti lze souhrnným názvem označit jako nevhodné chování na pracovišti. Tomuto nevhodnému chování je možné předcházet z pohledu zaměstnance budováním zdravého sebevědomí a schopnosti sebekázně. Z pohledu organizace lze uplatnit silně pozitivní organizační kulturu, fungující compliance programy (vysvětleno v následujícím textu) a posilování mezilidských vztahů na pracovišti. V závěru této kapitoly jsou uvedeny možné důsledky v případě absence prevence v organizaci.

Vymezení pojmu prevence

Pojem prevence pochází z latinského *praevenire* – předcházet. Je to soubor opatření, která mají předcházet nežádoucím jevům, nehodám, úrazům a nemocem. Lze ale také hovořit o prevenci různých typů chování, které mají sociální důsledky, kdy cílem je zabránění vzniku a šíření takového chování (Jandourek, 2012).

3.1 Prevence z pohledu zaměstnance

Zdravé sebevědomí

Do prevence z pohledu zaměstnance lze zahrnout budování nebo zvyšování sebevědomí. Pojem sebevědomí znamená být si vědom sebe sama, jinými slovy znát svou vlastní hodnotu a věřit si. Člověk získává nebo naopak ztrácí sebevědomí v průběhu života, nejedná se o něco vrozeného. Jedině se zdravým sebevědomím se snadněji prosazuje, jde si za svými cíli, věří si a především – má svůj vlastní názor a nebojí se ho prezentovat. To je zásadní zejména tehdy, pokud se někdo snaží takového člověka zmanipulovat. Dále dokáže přijímat konstruktivní kritiku a umí se poučit se svých chyb. Pro zdravě sebevědomého člověka je také jednodušší navazovat mezilidské vztahy (Fenell, 2014).

Budování nebo zvyšování sebevědomí lze trénovat různými způsoby, jedním z nich je také osvojení si technik asertivity (viz kapitola Obrana proti manipulaci na pracovišti).

Sebekázeň

Sebekázeň je schopnost ovládat své chování, city a tužby, dále pak usměrňování vlastního chování především v sociálních skupinách. Pokud by každý člověk měl určitou míru sebekázně, jistě by to přispělo k omezení nevhodného chování na pracovišti (Novák, 2011).

3.2 Prevence z pohledu organizace

Organizační kultura

Prevenčí diskriminace a manipulace na pracovišti z pohledu organizace je jistě její silně pozitivní organizační kultura. Organizační kulturu tvoří hodnoty, převládající postoje, zvyky a vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování v organizaci (Lukášová, 2010).

Jermář a Egerová (2017, s. 169) definují organizační kulturu jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

To, v jaké míře jsou daná přesvědčení, normy, hodnoty a z nich plynoucí vzorce chování, sdíleny, se nazývá síla organizační kultury. Pokud jsou sdíleny ve vysoké míře, pak má organizace silnou organizační kulturu, která má výrazný vliv na její fungování. Záleží však na jejím obsahu, zda bude vliv pozitivní či negativní. Pokud je organizační kultura slabá, jsou členové organizace ve větší míře ovlivňováni svými osobními názory, postoji, individuálními charakteristikami, hodnotami a normami chování (Lukášová, 2010).

Organizační kulturu lze rozdělit do tří úrovní:

1. **Artefakty a projevy chování** (vnější úroveň) – tyto projevy lze slyšet, vidět nebo uchopit, a jsou také nejsnáze ovlivnitelné. Jedná se například o vzorce chování, oblečení, ale i příběhy, které se mezi lidmi říkají.
2. **Hodnoty a normy** – jedná se o managementem pouze částečně ovlivnitelnou úroveň. Patří sem etické kodexy, zastávaná pravidla a normy chování.
3. **Základní předpoklady** – jsou nejhlubší, velmi obtížně identifikovatelnou úrovní organizační kultury, která se týká adaptace či lidských vztahů. Zjednodušeně řečeno to jsou přesvědčení, kterým lidé věří a která velmi intenzivně určují to, jakým způsobem se lidé a skupiny chovají (Jermář & Egerová, 2017).

Je vhodné, aby společnost zformulovala pravidla své organizační kultury ve vnitřním předpisu, ve kterém budou k nalezení základní zásady, postoje, hodnoty a pravidla etiky a chování na pracovišti. Ve vnitřním předpisu organizační kultury mohou být také popsána pravidla odpovědnosti pro zaměstnance, kteří se nevhodného a nežádoucího chování dopustí (Tomšej, 2020).

Compliance a compliance program

Jako protektivní faktor proti diskriminaci a manipulaci na pracovišti a zároveň jakémukoli nevhodnému chování, které není v souladu s pravidly – a to s etickými pravidly, pravidly slušného chování či právními předpisy, zavádí dnes firmy funkci compliance (česky – soulad s pravidly) a následnou implementaci vnitřního compliance programu (Tomšej, 2020).

Problematika compliance je velmi komplexní proces a zahrnuje soubor vnitřních pravidel, nástrojů, procesů, postupů a dalších konkrétních opatření, s cílem chránit právní a jiné zájmy dané společnosti a jejích členů (Moravec & Andreisová, 2021).

Tento soubor je pak označován jako program compliance. Ten by podle mnohých názorů měla využívat každá společnost. Prostřednictvím tohoto programu totiž společnost zajišťuje dodržování všech aplikovatelných právních a jiných norem a vnitřních předpisů, a to promítnutím do interních postupů a procesů. Aby však program byl skutečně efektivní, nestačí pouze jeho existence. Musí docházet k pravidelné kontrole a pravidelnému vyhodnocování obsahu a jeho dodržování. S tím také souvisí průběžné úpravy a aktualizace tohoto programu, protože jedině tak bude dosaženo požadovaného stavu, tedy souladu právních a jiných požadavků, které regulují podnikatelskou činnost a přispívají k etickému jednání. K řádnému fungování programu je také zapotřebí ho dostatečně financovat a jinak podporovat (Moravec & Andreisová, 2021).

Při navazování spolupráce mezi společnostmi je často kladena otázka na přítomnost fungujícího compliance programu, kterou je kromě jiného také zajišťováno, zda má potenciální partner předpisy proti diskriminaci (Tomšej, 2020).

K dodržování stanovených vnitřních pravidel, postupů a procesů, je nutné, aby je zaměstnanci znali a dobře jim rozuměli, proto je na místě za tímto účelem zorganizovat externí či interní školení. Proškolení by měli být primárně vedoucí pracovníci, aby mohli rychle a efektivně reagovat na případné stížnosti (Moravec & Andreisová, 2021).

Whistleblowing

Součástí compliance je také tzv. mechanismus whistleblowing, jehož podstatou je nahlášení podnětu organizaci zaměstnancem, v souvislosti s nezákonnými, nemorálními či nelegitimními praktikami na pracovišti. Prostřednictvím whistleblowingu lze na případné nevhodné chování upozornit dříve než se stačí rozvinout do závažnější formy,

proto je přítomnost tohoto mechanismu, a tedy i compliance programu, v organizaci formou prevence, ale i řešením (Tomšej, 2020).

Vztahy na pracovišti

Prevenčí před vznikem diskriminace a manipulace na pracovišti jsou fungující mezilidské vztahy na pracovišti. Vzájemné vazby vznikají na základě sociální interakce, jejíž podstatou je působení jednotlivce či skupiny na jiného jednotlivce či skupinu. Mezilidské vztahy jsou propojené s organizační kulturou, protože vznikají v jejím prostředí a zároveň je jimi organizační kultura sama ovlivňována (Bednář, Drahoňovský, Hlušička, & Těšitelová, 2013).

Vztahy na pracovišti lze dělit na formální, neformální a reálné. Formální vztahy jsou určené strukturou organizace a řadí se do nich vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Neformální vztahy se utvářejí mimo formální strukturu, především na základě osobních preferencí. Průnikem formálních a neformálních vztahů jsou vztahy reálné. Tento typ vztahů vytvářejí v převažující míře členové pracovních skupin, kolektivů, stejně tak jejich nadřízených. Reálné vztahy jsou ovlivněny prostředím a aktuálními problémy či souvislostmi. Vztahy na pracovišti se také mohou změnit vlivem příchodu nového kolegy, nového nadřízeného, zásahu do organizační kultury či změny dynamiky práce (Bednář et al., 2013).

Teambuilding

Vztahy na pracovišti mají velký vliv i na fungování celé organizace, a proto je potřeba se jim věnovat. Mezi základní podmínky dobře fungujících vztahů na pracovišti patří spolupráce, důvěra a soudržnost, které lze posílit prostřednictvím teambuildingu. Pojem teambuilding zahrnuje aktivity, jejichž prostřednictvím lze docílit zlepšení mezilidských vztahů a zároveň pomáhá odhalit potenciální problém v chování jedince (Zahrádková, 2005).

Kvalitní výběr zaměstnanců

Důležitou prevencí je také kvalitní výběr zaměstnanců. Morální vlastnosti a způsoby člověka lze totiž mnohdy poznat již při setkání na výběrovém pohovoru. Zde je tedy důležitá role personálního oddělení a vedoucích pracovníků, kteří nové zaměstnance vybírají.

Kvalitu způsobilosti lze poznat z projevu kandidáta. Měl by působit kultivovaně, důstojně, přátelsky a vstřícně. Dále by měl disponovat emoční zralostí, respektem, tolerancí a férovostí (Vajner, 2007).

Pro posouzení osobnosti kandidáta je vhodné použít některý z osobnostních dotazníků. Běžně přístupným dotazníkem osobnosti je tzv. MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, jehož základní dimenze jsou:

- extraverte a introverze,
- myšlení a cítění,
- intuice a smysly,
- usuzování a vnímání (Vajner, 2007).

Typologii MBTI tvoří kombinace čtyř dimenzí, jejíž výsledkem je 16 typů osobnosti. Osobnostní dotazníky dokáží napovědět, jak daný kandidát jedná v konkrétních situacích (Vajner, 2007).

3.3 Důsledky absence prevence v souvislosti s chodem podniku

V případě absence jakékoli prevence proti diskriminaci a manipulaci na pracovišti, tedy výskytu tohoto nevhodného chování, lze předpokládat velmi negativní atmosféru na pracovišti a také negativní subjektivní pocity, které mohou způsobit stres, nesoustředěnost, snížení motivace a samotnou nechuť k práci jednotlivých zaměstnanců, čímž se snižuje efektivita pracovního procesu. V důsledku těchto faktorů může dojít až k rozhodnutí jedince, že pracoviště opustí, tedy podá u zaměstnavatele výpověď. Zaměstnavatel tak může začít přicházet o kvalifikované zaměstnance, a to není z pohledu chodu podniku žádoucí (Moravec & Andreisová, 2021).

Pokud nevhodné chování na pracovišti vznikne a není ze strany zaměstnavatele nijak řešeno, důsledkem pro něj jsou pak vysoké pokuty, či žaloby o náhradu škody, které se označují jako důsledky finanční (Moravec & Andreisová, 2021).

V konečném důsledku může dojít k poškození dobrého jména a reputace podniku v očích veřejnosti. Tento důsledek je označován jako nefinanční, avšak nese s sebou posléze značné finanční ztráty, které jsou předem velmi obtížně vyčíslitelné (Moravec & Andreisová, 2021).

4 Společnost Doosan Škoda Power s.r.o.

Tato kapitola prezentuje společnost Doosan Škoda Power s.r.o., její charakteristiku a základní údaje. Následně je zaměřena pozornost na historii společnosti a její produktové portfolio. Dále je také popsána a graficky znázorněna její organizační struktura a přiblíženy lidské zdroje.

Charakteristika společnosti

Doosan Škoda Power s.r.o., dále i jako DŠPW, je významným výrobcem a dodavatelem v oblasti strojírenství a energetiky. Specializuje se na výrobu energetických zařízení, jako jsou parní turbíny, tepelné výměníky a další energetická zařízení. Od roku 2009 je společnost součástí jihokorejského konglomerátu Doosan. DŠPW má důležité postavení na světovém trhu a dodává své produkty do více než 70 zemí světa, včetně Japonska a USA (Doosan Škoda Power, 2022a).

Obrázek č. 1 znázorňuje logo společnosti, k jehož změně došlo v roce 2022 z důvodu viditelnějšího propojení společnosti se skupinou Doosan, a představuje obraz spolehlivé společnosti (Doosan Škoda Power, 2022b).

Obr. 1: Logo společnosti

The logo consists of the word "DOOSAN" in a bold, blue, sans-serif font, followed by "Škoda Power" in a smaller, blue, sans-serif font. The "Š" in "Škoda" has a diacritical mark.

Zdroj: Doosan Škoda Power, 2022b

Obrázek č. 2 reprezentuje obchodní známku společnosti. K označení parních turbín je stále používán okřídlený šíp. Obchodní známka nese mnohaletou tradici a je stále považována za moderní (Doosan Škoda Power, 2022b).

Obr. 2: Obchodní známka společnosti



Zdroj: Doosan Škoda Power, 2022b

Tradiční obchodní známka tak umožňuje ponechat si identitu na stálých trzích a díky značce Doosan společnost posiluje tam, kde značka Škoda nedisponuje tak významným postavením (Doosan Škoda Power, 2022b).

Základní údaje

Doosan Škoda Power s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která byla zapsána do obchodního rejstříku 1. 7. 1993. Sídlem DŠPW je Tylova 1/57, Jižní Předměstí, 301 28 Plzeň, Česká republika. Společnost je vedena u Krajského soudu v Plzni, spisová značka C 24733. Identifikační číslo společnosti je 491 93 864. Hlavní činnost představuje výroba parních turbín. Statutární orgán společnosti tvoří čtyři jednatele, přičemž právní jednání musí za společnost činit alespoň dva jednatele společně. Základní kapitál činí 3 298 345 000 Kč. Jediným společníkem společnosti je Doosan Power Systems S. A. a.s., který se na základním kapitálu podílí vkladem ve výši 100 %, tedy 3 298 345 000 Kč, jež je zcela splacen (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022).

Historie DŠPW

Začátky historie společnosti sahají až do roku 1859, ve kterém byla založena původní strojírenská dílna hrabětem Waldštejnem. Tu od něj v roce 1869 koupil Emil Škoda, který patří mezi nejvýznamnější podnikatele české historie. V roce 1904 byla vyrobena první parní turbína s výkonem 412 kW, která byla součástí systému Rateau. Tento systém v roce 1911 nahradily turbíny s vlastním designem Škoda. O 21 let později došlo k výrobě prvních dvou parních turbín s jednotkovým výkonem 23 MW, které disponovaly přehříváním páry. V letech 1945 až 1992 vykazovala společnost setrvalý růst výroby, v jehož průběhu docházelo k výrobě turbín se stále se zvyšujícím výkonem. Růst vyvrcholil výrobou parní turbíny o výkonu 1000 MW, která byla určena pro jaderné elektrárny (Doosan Škoda Power, 2022c).

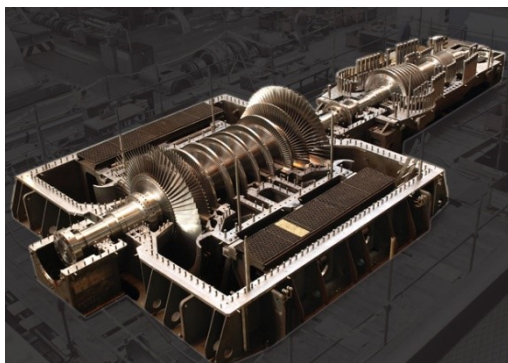
V roce 1993 došlo k privatizaci. Následně byly vytvořeny dceřiné společnosti v rámci Škoda a.s. Konkrétně se jednalo o Škoda Controls s.r.o., Škoda elektrické stroje s.r.o., Škoda ETD s.r.o. a Škoda Turbíny s.r.o. V roce 1998 došlo ke sloučení těchto společností a jako nástupnická společnost vznikla Škoda Energo s.r.o., jejíž název se v roce 2004 změnil na Škoda Power s.r.o. (Doosan Škoda Power, 2022c).

V roce 2009 byla společností Doosan ukončena akvizice Škoda Power s.r.o., a ta se stává členem skupiny Doosan Power Systems, která je dceřinou společností Doosan Heavy Industries and Construction. Od roku 2012 nese společnost název Doosan Škoda Power s.r.o. (Doosan Škoda Power, 2022c).

Produktové portfolio

DŠPW se zaměřuje především na výrobu parních turbín, jejíž ukázkou si lze prohlédnout na obrázku č. 3. Dále na výrobu tepelných výměníků, jako jsou kondenzátory, nízkotlakové a vysokotlakové regenerační ohříváky či ohříváky topné vody. Dodává také pomocná zařízení – vodoproudové vývěvy, expandéry, nádrže a další. Ty slouží k zabezpečení chodu hlavních zařízení. Zmíněná zařízení jsou dodávána do jaderných, fosilních a paroplynových elektráren, spaloven komunálního odpadu a biomasy, ale také do zařízení, která využívají solární energii. Konkurenční výhodou podniku je schopnost navrhnout unikátní parní turbínu podle přání zákazníka (Doosan Škoda Power, 2022d).

Obr. 3: Parní turbína pro paroplynové cykly



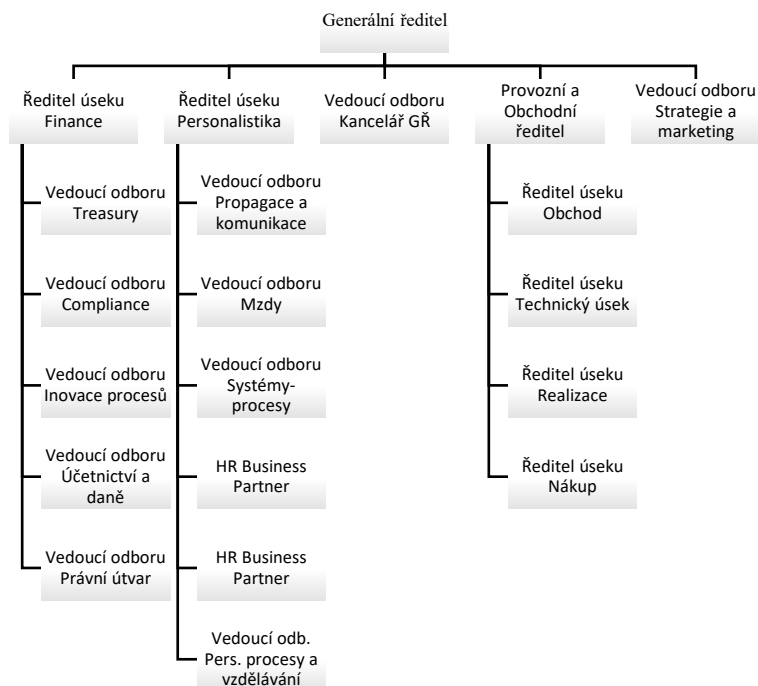
Zdroj: Doosan Škoda Power, 2022d

Dále DŠPW poskytuje servis parních turbín, který zahrnuje inženýrské a technické poradenství, retrofity a modernizaci, služby poskytované přímo na elektrárně, opravu a výměnu náhradních dílů, 3D skenování a reverzní inženýrství, obrábění na stavbě a dlouhodobou údržbu (Doosan Škoda Power, 2022d).

Organizační struktura DŠPW

Organizační struktura společnosti je velmi podrobná, proto byl pro účely této práce zpracován jednodušší organigram, který ukazuje alespoň základní členění. Na vrcholu vedení společnosti stojí generální ředitel, jehož přímými podřízenými jsou ředitelé úseků Finance a Personalistika, dále Provozní a Obchodní ředitel, vedoucí odboru Kancelář generálního ředitele a vedoucí odboru Strategie a Marketing. Jednotlivé úseky jsou dále členěny na odbory, oddělení, provozy a skupiny (Interní dokumenty podniku, 2022).

Obr. 4: Organizační struktura DŠPW



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2022

Lidské zdroje

Doosan Škoda Power s.r.o. má kanceláře na čtyřech místech České republiky, a to konkrétně v Plzni, Praze, Ostravě a Brně, ovšem výrobní provozy se nacházejí pouze v Plzni. V současné době pracuje ve společnosti 904 kmenových zaměstnanců a 13 agenturních zaměstnanců. Nejpočetnějším úsekem podniku je Technický úsek, kde působí 453 pracovníků. Druhý největší úsek představuje Realizace, ve které působí 253 pracovníků. Oba tyto úseky spravuje Provozní a Obchodní ředitel.

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2016-2022

Rok	Počet kmenových zaměstnanců	Počet agenturních zaměstnanců
2016	1 295	43
2017	1 194	24
2018	1 150	24
2019	1 050	23
2020	947	17
2021	915	15
2022	904	13

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2022

Tabulka č. 1 znázorňuje, jak se vyvíjel počet kmenových a agenturních zaměstnanců v letech 2016 až 2022. Z tabulky je patrné, že počet zaměstnanců s postupujícími roky klesal. Od roku 2016 docházelo k postupné restrukturalizaci a zeštíhlování společnosti za účelem zvýšení efektivity a produktivity práce. Na začátku roku 2020 propukla koronavirová pandemie, v jejímž důsledku došlo k omezení poptávky po servisních akcích ze zahraničí, protože nebylo možné cestovat. Z tohoto důvodu došlo také k dočasnému omezení odbytu výrobků. Pokles zakázek a snížení tržeb způsobily snížení počtu zaměstnanců ve společnosti.

5 Prevence a řešení diskriminace a manipulace v DŠPW

V této kapitole jsou popsány způsoby prevence a řešení diskriminace a manipulace, které se využívají v DŠPW. Ke zpracování této kapitoly byly využity interní dokumenty společnosti.

5.1 Prevence

K prevenci diskriminace a manipulace na pracovišti slouží v DŠPW tzv. Krédo Doosan a Kodex chování. Prevencí tohoto nevhodného chování jsou také pravidelné teambuildingové akce, jako je firemní fotbalový turnaj, Doosan Day a další.

Krédo Doosan

Krédo je listina, týkající se směrnic o firemní kultuře, a je v ní zachyceno devět základních hodnot společnosti Doosan, od nichž by měli zaměstnanci odvozovat všechny své profesionální činnosti a rozhodnutí. „Lidmi Doosanu“ jsou nazýváni ti, kteří se krédem řídí a každý den ho naplňují, to znamená, že splňují tyto vlastnosti:

- nijak neomezují své ambice a vychovávají talenty,
- fungují jako skutečný tým, tedy uplatňují tzv. koncept Inhwa,
- otevřeně vertikálně i horizontálně komunikují,
- nic pro ně není díky jejich houževnatosti nemožné,
- jsou schopni identifikovat a soustředit se na ty nejdůležitější věci.

Základní hodnotu mají pro společnost její zaměstnanci. Krédo také říká, že je potřeba zaměstnávat lidi, kteří chápou a sdílí hodnoty společnosti. S ohledem na zaměření a cíle této práce, bude věnována pozornost hodnotě Inhwa.

Definice Inhwa vystihuje to, čím společnost je, a vybavuje ji tak jedinečnou konkurenční výhodou. Inhwa je chápána jako týmová práce, která je založena na spravedlnosti a kamarádství, a pomocí které je maximalizována síla a potenciál organizace. Spravedlivé by mělo být především nabírání, hodnocení, rozvoj a povyšování zaměstnanců. Dále vyjadřuje, že v Doosanu není tolerována diskriminace jakéhokoliv druhu, ani sobecká rivalita mezi jednotlivci a odděleními. Naopak každý jedinec by měl přispívat k úspěchu

svého týmu a svých kolegů, výsledkem čehož jsou výborné pracovní výkony zaměstnanců.

Kodex chování

Kodex chování je pevně zakotven v Doosan Krédu. Společnost ve svém Kodexu chování, který je založen na deseti zásadách Globální dohody Spojených národů, zakazuje jakoukoliv diskriminaci na pracovišti a podporuje a respektuje mezinárodně vyhlášená lidská práva. Veškeré formy diskriminace, ať už z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, věku, sexuální orientace, náboženství, ideologie, ale i rodičovského stavu či těhotenství, jsou přísně zakázány. Dále se přísně zakazuje ohrožování násilím, obtěžování, fyzické či verbální urážky a jakékoliv jiné nesprávné pronásledování.

Každý zaměstnanec by měl přijmout firemní hodnoty za své, propagovat je a jít v jejich uplatňování příkladem. Povinností vedoucích pracovníků je usilovat o dodržování Kodexu chování u svých podřízených, a to tak, že se budou se svými podřízenými scházet prostřednictvím pravidelných schůzek a dohlížet na jejich chování. V případě nedodržení daných pravidel vedoucí pracovník sám navrhne a realizuje nápravná opatření.

Teambuildingové akce

Firemní fotbalový turnaj

DŠPW každý rok pořádá pro své zaměstnance teambuildingovou akci ve formě firemního fotbalového turnaje. Na tuto akci je možno se přihlásit pomocí elektronického formuláře, který je zasílán na e-maily zaměstnanců. Ti, kteří nemají přístup k internetu, se mohou nahlásit osobně u asistentky.

Před akcí si zájemci sestavují 12-14 týmů, většinou podle úseků organizační struktury. Vítány jsou dámské, pánské i smíšené týmy hráčů. Na akci jsou však zváni všichni zaměstnanci, protože kdo se necítí na přímou účast ve hře, může týmy alespoň podporovat a užít si neformální atmosféru.

Doosan Day

Na konci každého roku pořádá DŠPW večírek s názvem Doosan Day, na kterém mohou všichni společně oslavit to, co se během daného roku podařilo. Na tuto akci je také potřeba sebe a svůj případný doprovod, dopředu zaregistrovat. Během večera jsou vyhlašováni nejlepší zaměstnanci v uvedených kategoriích, dále probíhá prezentování výsledků společnosti za uplynulý rok. Na akci je vždy zajištěn doprovodný program, jako je kapela,

různé soutěže a další zábavná představení. Zaměstnanci si mohou zároveň popovídat, lépe se poznat a utužit mezilidské vztahy.

Dalšími teambuildingovými akcemi jsou různé běžecké závody, společné lyžování a také bruslení. Na uspořádání těchto akcí se podílí odborová organizace.

5.2 Řešení

Směrnice Firemní kultura je platná pro veškerá jednání mezi zaměstnanci a veškeré akce, které se přímo nebo nepřímo týkají společnosti, nebo pro takové, které jsou společností pořádány či sponzorovány.

Zaměstnanci, kteří jsou si vědomi toho, že na pracovišti dochází k jakékoliv formě porušení Kodexu chování, nebo že by k ní mohlo dojít, mají povinnost danou situací nahlásit společnosti. Oznámení přispívá k budování integrity a transparentnosti ve firemní kultuře.

Dále může situaci nahlásit samozřejmě sama oběť, a to buď přes mechanismus whistleblowing nebo osobně svému nadřízenému, resp. vedoucímu nadřízeného, a také personálnímu oddělení.

Whistleblowing

Oznamovatel může využít prostřednictvím compliance programu společností zavedený systém whistleblowing, tedy linku pro oznámení nelegitímních, neetických či nezákonných praktik. Tento systém je řízen podle principu ochrany oznamovatele a principu diskrétnosti. Princip ochrany oznamovatele znamená zákaz sankcí týkajících se oznámení. Pokud je oznamovatel obětí sankcí, nebo takové nebezpečí existuje, může se dožadovat přeložení či provedení ochranného opatření. Princip diskrétnosti spočívá v zákazu vyzrazení totožnosti oznamovatele, oznámení události, detailů oznámení a evidence, která by se ho týkala.

Po přijetí stížnosti interním oddělením společnosti začne stížnost prošetřovat „inspektor“, který byl jmenován za účelem prošetření porušení Kodexu chování, a vybrán z personálního nebo Compliance oddělení. Ten po ukončení šetření provede záznam o oznámení whistleblowing a o výsledku šetření. Následně je výsledná zpráva doručena oznamovateli i vedení společnosti. Pokud je situace opravdu závažná, dojde k zahájení disciplinárního řízení, během kterého je přítomen i zástupce právního oddělení.

Výstupem tohoto řízení je zpráva o výsledku disciplinárního řízení, která je zanesena do záznamu o šetření a taktéž zprostředkována oznamovateli a vedení společnosti.

Osobní oznámení

Dalším způsobem je osobní oznámení. Stížnost je možné podat na jiného zaměstnance jeho nadřízenému nebo na nadřízeného jeho vedoucímu, v obou případech je také možné podat stížnost personálnímu oddělení.

Proces začne tím, že stěžovatel podá oznámení kompetentním osobám, které se začnou stížností zabývat a projednávat okolnosti se stěžovatelem. Pokud je možné záležitost prošetřit se zachováním jeho anonymity, je tak učiněno, a pokud ne, je nahlášený varován o zákazu odvetných sankcí. Následně je zahájeno samotné šetření v souladu s nařízeními a interními směnicemi. Po jeho skončení je vytvořen záznam o oznámení stížnosti a výsledku šetření, který je interpretován stěžovateli a vedení společnosti. Stejně, jako v předchozím případě, je možné zahájit disciplinární řízení. Dále se postupuje stejně jako v případě whistleblowingu.

Základní pravidla šetření

Mezi základní pravidla při šetření případů porušení Kodexu chování, tedy případů řešení diskriminace či manipulace na pracovišti, patří:

- *presumpce nevinny*,
- *zaručení anonymity* – zveřejnění totožnosti oznamovatele bez jeho vědomí a souhlasu je předmětem disciplinárního řízení, avšak oznamovatel si musí být vědom toho, že pokud bude prošetření případu při zachování anonymity neproveditelné, je možné, že nebude moci proběhnout,
- *inspektor* – personální oddělení musí být přítomno již od počáteční fáze u všech šetření, pokud není vyšetřujícím inspektorem; inspektorem nemohou být jmenovány osoby, u kterých hrozí nebezpečí podvodného chování,
- *ochrana oznamovatele* – oznamovatel musí být chráněn, ať už je podezření prokázáno či nikoliv, odvetné akce proti němu jsou předmětem disciplinárního řízení; pouze v případě, kdy oznamoval nahlásí nepodloženou stížnost za účelem poškodit nahlášeného, lze proti němu zahájit výjimečná opatření,
- *provedení formálního šetření a záznamu o všech nahlášených případech*.

6 Dotazníkové šetření

Pro realizaci výzkumu byla zvolena forma dotazníkového šetření, tedy kvantitativní metoda výzkumu, jejíž výhodou je zejména sběr velkého množství dat a zachování anonymity respondentů, a to je při takto citlivém tématu žádoucí. Dotazník byl sestaven elektronicky prostřednictvím Microsoft Forms. Elektronická forma dotazníku byla zvolena zejména z důvodu rychlejší a komfortnější distribuce mezi zaměstnance společnosti, a také z důvodu šetření životního prostředí.

Téma dotazníku bylo zaměřeno na manipulaci a diskriminaci na pracovišti, jejich prevenci a řešení. Při tvoření otázek byly využity poznatky z teoretické části této práce. Po sestavení otázek proběhla konzultace s vedoucí odboru Personální procesy a vzdělávání, která otázky schválila a potvrdila funkčnost a srozumitelnost dotazníku.

Odkaz na dotazník byl za pomoci personálního oddělení rozeslán na pracovní e-maily zaměstnanců, kteří se mohli výzkumu dobrovolně a anonymně zúčastnit od 23. 3. 2022 do 1. 4. 2022.

Dotazník obsahoval 23 otázek, z toho 3 otevřené a 20 uzavřených. V rámci jedné z otázek respondenti také hodnotili čtyři uvedené výroky. První 4 otázky se zaměřovaly na osobu respondenta, tedy na pohlaví, věk, vzdělání a délku pracovního poměru. Následujících 5 otázek se dotazovalo na zkušenosti respondenta s diskriminačním jednáním na pracovišti a 7 otázek bylo věnováno tématice manipulace na pracovišti. Posledních 7 otázek spojovalo manipulaci a diskriminaci dohromady, a zahrnovalo také tematiku prevence, obrany a možností řešení tohoto nevhodného chování.

Znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

6.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, zda se v DŠPW vyskytuje diskriminace a manipulace na pracovišti, a zda mají zaměstnanci povědomí o účinné prevenci a o možnostech řešení. Na základě zjištěných výsledků jsou následně navržena doporučení, která by mohla firma zavést v souvislosti s prevencí a řešením této problematiky.

Dotazníkovým šetřením by mělo být dosaženo následujících dílčích cílů:

- posoudit míru závažnosti diskriminace,
- odhalit nejčastější diskriminační důvody,
- posoudit míru závažnosti manipulace,
- zhodnotit schopnost ovládnutí asertivity jako formy prevence,
- odhalit riziko výskytu diskriminujících a manipulátorů do budoucna,
- zjistit odhodlanost bránit se manipulaci či diskriminaci na pracovišti,
- zjistit povědomí respondentů o možnostech řešení manipulace a diskriminace.

6.2 Respondenti

Respondenty byli zaměstnanci společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. Dotazník byl rozeslán na pracovní e-mail 570 zaměstnanců, přičemž se dotazníkového šetření zúčastnilo 184 z nich. To činí návratnost 32,3 %, což vzhledem k vytíženosti zaměstnanců lze považovat za poměrně uspokojivé.

První čtyři otázky byly věnovány identifikaci respondentů a dotazovaly se na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku pracovního poměru.

Identifikace respondentů

1. otázka: „Jaké je Vaše pohlaví?“

Tab. 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl v %
Žena	54	29 %
Muž	130	71 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 2 znázorňuje poměr žen a mužů zapojených do dotazníkového šetření, avšak aby nedocházelo k diskriminaci respondentů, byla přidána varianta „jiné“, tuto možnost ale žádný z respondentů neoznačil. Základní soubor tedy tvoří z 71 % muži a z 29 % ženy.

Ze zjištěných výsledků je patrné, že ve firmě převažují zástupci mužského pohlaví. Firma je technicky zaměřená a technické obory, jako je například strojírenství, studují a následně v nich i pracují převážně muži. Na základě tohoto poměrového rozdělení nelze hovořit o diskriminaci žen, protože technické zaměření je na většině pracovních pozic v této firmě podmínkou ke kvalitnímu a odbornému pracovnímu výkonu.

2. otázka: „Do jaké věkové kategorie patříte?“

Tab. 3: Věkové zastoupení respondentů

Věk	Počet respondentů	Podíl v %
Do 25 let	13	7 %
26-35 let	61	33 %
36-45 let	73	40 %
46-55 let	21	11 %
56 a více let	16	9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Největší podíl respondentů tvoří zaměstnanci ve věkové kategorii 36-45 let s 40 %, následuje kategorie 26-35 let s 33 %. Třetinové zastoupení má oproti předchozí kategorii věkové rozmezí 46-55 let. Do kategorie 56 a více let se zařadilo 9 % respondentů a pouze 7 % z nich reprezentuje zaměstnance do věku 25 let.

3. otázka: „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

Tab. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl v %
Základní	0	0 %
Střední s výučním listem	7	4 %
Střední s maturitou	55	30 %
Vyšší odborné	0	0 %
Vysokoškolské	122	66 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vzhledem k tomu, že byl výzkum uskutečněn převážně v managementu firmy, má 66 % zaměstnanců vysokoškolské vzdělání. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou. Z již zmíněného důvodu jsou nejméně zastoupeni zaměstnanci se středním vzděláním s výučním listem, kteří se podílí 4 %. Základní ani vyšší odborné vzdělání se mezi respondenty nevyskytuje.

4. otázka: „Jak dlouho pracujete ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o.?”

Tab. 5: Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Podíl v %
Méně než 1 rok	16	9 %
1-5 let	38	21 %
6-10 let	47	25 %
11-15 let	47	25 %
16-20 let	19	11 %
Více než 20 let	17	9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 5 ukazuje, že ve společnosti pracuje velká většina zaměstnanců již několik let, což je pro tento výzkum příhodné, protože dlouholetí zaměstnanci mají s chováním ve firmě víceletou zkušenost. Méně než 1 rok pracuje ve společnosti pouze 9 % zaměstnanců. Následuje skupina zaměstnanců s délkou pracovního poměru 1-5 let, kterou tvoří 21 % respondentů. Stejným dílem, konkrétně 25 %, jsou mezi respondenty zastoupeni zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 6-10 let a 11-15 let. Za věrné lze označit 11 % pracovníků, kteří pracují ve společnosti 16-20 let a také dalších 9 % pracovníků, kteří ve společnosti působí už více než 20 let.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující otázky a výroky jsou zaměřeny na problematiku diskriminace a manipulace na pracovišti ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. a jsou náležitě vyhodnoceny.

5. otázka: „Co podle Vás vystihuje význam slova diskriminace?”

Tab. 6: Význam slova diskriminace

Význam slova diskriminace	Počet respondentů	Zastoupení v %
Nerovné zacházení	180	98 %
Zdůvodnitelné rozlišování mezi zaměstnanci	16	9 %
Omezování osobních práv	75	41 %
Rozdílné zacházení za účelem ochrany jedince	23	13 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pro uvedení do problematiky měli nejprve respondenti označit ty možnosti, které podle nich nejlépe vystihují pojem diskriminace, přičemž ne všechny možnosti byly správné. Téměř všichni dotazovaní vybrali možnost, že se jedná o nerovné zacházení,

a to je správná odpověď. Druhou nejčastěji volenou možností bylo omezování osobních práv, kterou vybralo 75 respondentů, i tato charakteristika je správná. U zbylých dvou možností lze pozorovat jisté rezervy respondentů ve znalosti toho, co je a co není diskriminace, protože tyto zbývající možnosti jsou obě chybné. Toto zjištění bude opatřeno v závěrečném doporučení.

6. otázka: „Máte pocit, že jste byl/a někdy oproti ostatním na pracovišti znevýhodněn/a?“

Tab. 7: Znevýhodnění na pracovišti

Znevýhodněn/a	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	26	14 %
Ne	158	86 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pouze 14 % dotazovaných se domnívá, že se setkala se znevýhodněním na pracovišti, 86 % zaměstnanců takovou situaci nezažilo. Nelze tedy říci, že diskriminace je v této společnosti vážným problémem, ale v jednotkách případů se může vyskytovat.

7. otázka: „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, vyberte, z jakého důvodu jste se cítil/a znevýhodněn/a.“

Tab. 8: Diskriminační důvod

Diskriminační důvod	Počet respondentů	Zastoupení v %
Pohlaví	7	4 %
Věk	7	4 %
Sexuální orientace	0	0 %
Národnost	0	0 %
Státní příslušnost	0	0 %
Rasa	0	0 %
Etnický původ	0	0 %
Náboženské vyznání	0	0 %
Zdravotní postižení	0	0 %
Jiné	14	8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Ti, kteří v předchozí otázce uvedli, že se někdy na pracovišti cítili znevýhodněni, měli zvolit jeden nebo více diskriminačních důvodů, případně svou odpověď dopsat do možnosti „jiné“. Z nabízených možností respondenti nejčastěji volili diskriminační důvody pohlaví a věk, a dále připisovali vlastní zkušenosti. Zejména se individuální odpovědi týkaly znevýhodnění z důvodu osobních antipatií a vzhledu, či znevýhodnění

při nastoupení do zaměstnání. Diskriminace z důvodu rasy, zdravotního postižení, národnosti a dalších uvedených, se u respondentů neprokázala.

8. otázka: „Do jaké míry souhlasíte s uvedenými výroky?“

V rámci této otázky hodnotili respondenti jednotlivé výroky v souvislosti s diskriminací na pracovišti. Respondenti posuzovali výroky v rozmezí „naprosto souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ a „naprosto nesouhlasím“. Pro účely statistického vyhodnocení byla možnost „naprosto souhlasím“ ohodnocena jako 1 a „naprosto nesouhlasím“ jako 4.

Tab. 9: Statistické vyhodnocení výroků

Výrok	Modus	Medián	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
V DŠPW se klade důraz na rovné zacházení.	2	2	1,95	0,70
Ženy a muži mají stejné příležitosti.	2	2	2,04	0,73
V DŠPW se nedělají rozdíly mezi zahraničními a českými zaměstnanci.	2	2	1,71	0,66
Neznám žádného kolegu/kolegyni, kteří by se stali obětí diskriminačního chování.	1	1	1,70	0,93

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 9 znázorňuje vyhodnocení jednotlivých výroků pomocí modu, mediánu, směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Hodnota modu a mediánu je u třech výroků 2 a u posledního výroku dokonce 1. To lze považovat za velmi pozitivní výsledek, protože respondenti se třemi uvedenými výroky v celkovém zhodnocení „spíše souhlasí“ a s jedním „naprosto souhlasí“.

Z pohledu aritmetického průměru zaujali respondenti nejlepší postoj k výroku „Neznám žádného kolegu/kolegyni, kteří by se stali obětí diskriminačního chování.“, kde hodnota aritmetického průměru byla nejnižší ze všech, a to 1,70. Naopak nejhorší hodnocení získal z pohledu aritmetického průměru výrok „Ženy a muži mají stejné příležitosti.“, s hodnotou 2,04. Nízké hodnoty směrodatné odchylky dokazují, že byly odpovědi koncentrovány okolo průměru.

Z vyhodnocení těchto výroků vyplývá, že závažnost diskriminace na pracovišti není vysoká a z pohledu zaměstnanců se vyskytuje pouze výjimečně.

9. otázka: „Jaká je podle Vás účinnost uvedených forem řešení/obrany proti diskriminaci?“

Úkolem respondentů bylo ohodnotit účinnost jednotlivých možností řešení/obrany proti diskriminaci na pracovišti. Účinnost mohli hodnotit v rozmezí „vysoká“, „střední“, „nízká“ a „téměř žádná“. Aby bylo možné odpovědi statisticky vyhodnotit, byla „vysoká“ účinnost ohodnocena jako 1 a „téměř žádná“ účinnost jako 4.

Tab. 10: Statistické vyhodnocení účinnosti forem řešení/obrany proti diskriminaci

Řešení/obrana	Modus	Medián	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Rozhovor s diskriminujícím	4	3	2,90	0,99
Oznámení na úseku Personalistika	2	2	2,22	0,80
Oznámení inspektorátu práce	2	2	2,14	0,90
Soudní řešení	1	1	1,86	1,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Účinnost byla shrnuta pomocí modu, mediánu, aritmetického průměru a směrodatné odchylky. Účinnost možnosti „rozhovor s diskriminujícím“ hodnotili zaměstnanci nejčastěji jako téměř žádnou. Hodnota modu a mediánu u možností „oznámení na úseku Personalistika“ a „oznámení inspektorátu práce“ byla 2, tedy střední účinnost. Nejlépe dotazovaní vyhodnotili možnost „soudní řešení“, jejíž účinnost označili za vysokou.

Hodnoty aritmetického průměru odpovídají zjištěním, které vyplynuly z hodnot modu a mediánu. Nejhorší hodnocení získal rozhovor s diskriminujícím, naopak nejlepší hodnocení obdrželo soudní řešení. Podle hodnot směrodatné odchylky se odpovědi respondentů u jednotlivých možností významně neodlišují.

10. otázka: „Co podle Vás vystihuje význam slova manipulace?“

Tab. 11: Význam slova manipulace

Význam slova manipulace	Počet respondentů	Zastoupení v %
Přesvědčování druhého o správnosti mého názoru, aniž by si toho daný člověk všiml	134	73 %
Jasný pokus v komunikaci o nepřímé řízení druhých	52	28 %
Sebeprosazení, získání komfortu na úkor druhých	81	44 %
Vědomé či nevědomé používání manipulativních technik	126	68 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Stejně, jako před zahájením otázek týkajících se diskriminace, i před začátkem vyplňování otázek o manipulaci, měli respondenti označit jednu nebo více možností, které podle nich nejlépe vystihují pojem manipulace. Dotazovaní nejvíce označovali možnost, že manipulace je přesvědčování druhého o správnosti mého názoru, aniž by si toho daný člověk všiml. Druhou často volenou možností bylo vědomé či nevědomé používání manipulativních technik, kterou označilo 126 respondentů a 81 dotazovaných charakterizovalo manipulaci jako sebeprosazení, získání komfortu na úkor ostatních. Poslední možnost je chybná, protože manipulace není jasný, ale skrytý pokus v komunikaci o nepřímé řízení druhých. Přesto ji označilo 52 respondentů, a proto bude opatření této neznalosti také součástí doporučení.

11. otázka: „Cítil/a jste se někdy v DŠPW na pracovišti manipulován/a?“

Tab. 12: Manipulace na pracovišti

Manipulován/a	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	50	27 %
Ne	134	73 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Manipulaci na pracovišti někdy pocítilo 27 % respondentů, naopak 73 % respondentů tuto zkušenost nemá. Nelze však určit, zda se jedná o případy manipulace patologickými manipulátory, nebo jen o ojedinělé chování, které každý někdy ve větší nebo menší míře použije.

12. otázka: „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte, jakým způsobem se manipulace projevovала.“

Tab. 13: Způsob manipulace

Způsob manipulace	Počet respondentů	Zastoupení v %
Účelové lichotky	21	11 %
Emoční manipulace	20	11 %
Snižování sebevědomí	18	10 %
Vyvolávání pocitu viny	21	11 %
Přesvědčování o správnosti názoru	24	13 %
Lhaní	18	10 %
Nadřazenost	20	11 %
Překrucování situace	31	17 %
Jiné	3	2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí a zároveň dopsat svou vlastní odpověď do možnosti „jiné“. Uvedli, že nejčastěji zažili manipulaci ve formě překrucování situace. Další způsob manipulace, který se na pracovišti podle dotázaných často vyskytuje, je přesvědčování o správnosti názoru manipulátora. Vyrovnané zastoupení má pak užívání účelových lichotek, emoční manipulace, vyvolávání pocitu viny a nadřazenost. Nejméně se respondenti setkali se snižováním sebevědomí a lhaním. Výběr doplnili 3 zaměstnanci svými vlastními odpověďmi. Zmínili pomlouvání, zastrašování a křik, ten však lze zařadit do emoční manipulace.

13. otázka: „Pokud jste se někdy v DŠPW setkal/a přímo či nepřímo s manipulativním chováním, kdo byl manipulátorem ve vztahu k oběti?“

Tab. 14: Manipulátor ve vztahu k oběti

Manipulátor	Počet respondentů	Zastoupení v %
Nadřízený	50	27 %
Podřízený	11	6 %
Kolega	35	19 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Respondenti mohli označit více odpovědí. Z tabulky č. 14 vyplývá, že nejčastěji je manipulátorem ve vztahu k oběti nadřízený. Shodlo se na tom 50 zaměstnanců. Nadřízení většinou nejvíce ze všech potřebují prosazovat své názory a dosáhnout svých cílů, a lze se domnívat, že právě proto využívají prvky manipulace. Na druhém místě se umístil kolega se 35 hlasy. Nepříliš často bývá manipulátorem podřízený, kterého označilo 11 dotazovaných.

14. otázka: „Myslíte si, že byste dokázal/a manipulátora rozpoznat?“

Tab. 15: Rozpoznání manipulátora

Rozpoznání manipulátora	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	147	80 %
Ne	37	20 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pouze 20 % respondentů si myslí, že by nedokázalo manipulátora rozpoznat, 80 % se domnívá, že by dokázalo manipulátora odhalit, což je klíčové pro řešení tohoto nevhodného chování.

15. otázka: „Dokážete odmítnout úkol, který je nad rámec Vašich pracovních povinností?“

Tab. 16: Odmítnutí úkolu

Odmítnutí úkolu	Počet respondentů	Podíl v %
Ano, nemám s tím problém	90	49 %
Ano, ale cítím se provinile	72	39 %
Ne	22	12 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Odmítnout úkol, který je nad rámec pracovních povinností zaměstnance, by bez problému dokázalo 49 % respondentů, dalších 39 % by úkol také dokázalo odmítnout, ale přepadl by je pocit viny. Zbylých 12 % dotazovaných by úkol navíc odmítnout nedokázalo.

Celkem 88 % respondentů dokáže odmítnout úkol nad rámec svých pracovních povinností. To je velmi důležité pro to, aby se nestali manipulátorovou obětí.

16. otázka: „Umíte být asertivní?“

Tab. 17: Asertivita

Asertivita	Počet respondentů	Podíl v %
Ano, v každé situaci	73	39 %
Ano, ale ne vůči nadřízenému	53	29 %
Ano, ale ne vůči kolegovi	3	2 %
Ne, ale snažím se na této schopnosti pracovat	49	27 %
Ne	6	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Asertivita je základní obrannou a preventivní technikou, díky které lze manipulaci na pracovišti zabránit. Asertivních dokáže být za každé situace 39 % respondentů, 29 % umí být asertivní, ale ne vůči nadřízenému, a 2 % asertivitu nedokáží použít vůči kolegovi. Naopak 27 % respondentů asertivní být neumí, ale snaží se na osvojení si této techniky pracovat. Zbylá 3 % dotazovaných uvedla, že asertivitu neovládá. Vzhledem k tomu, že 27 % respondentů by mělo zájem o nabytí asertivních dovedností, bude toto zjištění zohledněno v závěrečném doporučení.

17. otázka: „Uvědomujete si zpětně, že jste byl/a v minulosti vědomě či nevědomě v roli diskriminujícího či manipulátora?“

Tab. 18: Diskriminující či manipulátor v minulosti

Diskriminující či manipulátor	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	25	13 %
Ne	106	58 %
Nedokážu posoudit	53	29 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tato otázka měla přimět respondenty k tomu, aby se ohlédlí za svým vlastním chováním na pracovišti. Pouze 13 % z nich uvedlo, že si skutečně zpětně uvědomuje použití prvků diskriminace nebo manipulace ve svém jednání. Naopak 58 % respondentů si neuvědomuje, že by se dříve ocitli v takové roli. Svě chování nedokázalo posoudit 29 % dotazovaných, a to může značit určitou neznalost této problematiky.

18. otázka: „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte, v jaké jste byl/a roli, a jaký byl Váš důvod.“

Otázka č. 18 navazuje na otázku předchozí. Respondenti se měli zamyslet a vysvětlit, proč se v minulosti chovali diskriminačně či manipulativně. Pozitivním zjištěním bylo, že žádný z nich nebyl v minulosti v roli diskriminujícího, jedná se však o subjektivní pocity respondentů. Celkem 25 dotázaných bylo tedy v minulosti v roli manipulátora. Jako nejčastější důvod byl uváděn časový nátlak ze strany vedení na řešení určitého úkolu, proto byla použita manipulace pro rychlé získání potřebných podkladů nutných k jeho dokončení. Dále respondenti uváděli potřebu prosazení svého názoru, stres a psychickou nepohodu. Získané odpovědi však napovídají tomu, že se jednalo pouze o ojedinělé manipulativní chování, nikoliv o patologickou manipulaci.

19. otázka: „Dokážete si představit, že byste byl/a v budoucnu v roli diskriminujícího či manipulátora?“

Tab. 19: Diskriminující či manipulátor v budoucnu

V budoucnosti	Počet respondentů	Podíl v %
Ano, v roli diskriminujícího	3	2 %
Ano, v roli manipulátora	37	20 %
Ano, obojí	27	15 %
Ne	117	63 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Čísla interpretovaná v tabulce č. 19 ukazují potenciální výskyt diskriminace či manipulace na pracovišti v budoucnosti. 2 % respondentů si dokáží představit, že by se v budoucnu dopustili diskriminačního jednání. Role manipulátora by se dokázalo ujmout 20 % respondentů a obou rolí 15 % dotazovaných. 63 % respondentů si nedokáže představit, že by se v budoucnosti té či oné role zhostilo.

20. otázka: „Myslíte si, že v DŠPW existuje účinná prevence proti diskriminaci a manipulaci na pracovišti?“

Tab. 20: Existence účinné prevence

Existence prevence	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	100	54 %
Ne	84	46 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 20 prezentuje názory respondentů na existenci účinné prevence proti diskriminaci a manipulaci na pracovišti v DŠPW, a je zřejmé, že postoje respondentů jsou velmi kontrastní. Nelze říci, že by se většina respondentů výrazněji přikláněla k jedné odpovědi, protože 54 % zaměstnanců si myslí, že účinná prevence existuje, ovšem 46 % zaměstnanců je přesvědčená o opaku. To svědčí o tom, že ve firmě není dostatečná informovanost týkající se prevence před diskriminací a manipulací na pracovišti, proto bude toto zjištění námětem pro následné doporučení.

21. otázka: „Jednoduše zdůvodněte Vaši odpověď na předchozí otázku.“

Respondenti měli uvést vlastní důvod, který je vedl k názoru, že účinná prevence proti diskriminaci a manipulaci na pracovišti v DŠPW existuje nebo neexistuje.

Ti, kteří existenci účinné prevence zpochybnili, nejčastěji uváděli, že pokud se na pracovišti vyskytuje člověk, který má sklony k diskriminaci nebo manipulaci, pak neexistuje účinná prevence, která by předcházela tomu, že se u něj takové chování projeví. Dále pak zmiňovali, že prevence je především o komunikaci podřízeného s nadřízeným, který by se měl o svého zaměstnance zajímat, což se podle některých neděje. Velmi často se také objevoval názor, že diskriminaci ani manipulaci nelze předejít žádnými firemními směrnici, protože se vše odvíjí od povahy jednotlivců.

Druhá část respondentů v existenci účinné prevence věří. Považují za ní především správný a kvalitní výběr zaměstnanců. Dále pravidelné teambuildingy, prostřednictvím kterých jsou podporovány dobré vztahy na pracovišti a vzájemná důvěra.

Mezi výpověďmi bylo také zmíněno vytváření politiky etického chování mezi zaměstnanci a její dodržování.

22. otázka: „V případě, že byste byl/a na pracovišti diskriminován/a či manipulován/a, bránil/a byste se?“

Tab. 21: Obrana proti manipulaci a diskriminaci na pracovišti

Obrana	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	124	67 %
Nevím	27	15 %
Ne, kvůli obavám z následků	11	6 %
Ne, počkal/a bych, až se situace zlepší sama	10	5 %
Jiné	12	7 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Proti manipulaci nebo diskriminaci na pracovišti by se s jistotou bránilo 67 % dotazovaných, což lze pokládat za pozitivní zjištění. Dalších 15 % respondentů uvedlo, že nevědí, zda by se bránili. Kvůli obavám z následků by se tomuto chování nebránilo 6 % respondentů a 5 % by počkalo, až se situace zlepší sama. U této otázky byla nabídnuta i možnost vlastní odpovědi, kterou využilo 7 % dotázaných. Polovina z nich uvedla, že by otázka obrany závisela na konkrétní situaci, zejména na rozsahu a povaze manipulace či diskriminace. Druhá polovina respondentů by ze zaměstnání odešla.

23. otázka: „Víte, jaké jsou v DŠPW možnosti řešení jakéhokoliv nevhodného chování?“

Tato otázka byla otevřená za účelem zjistit, jaké povědomí mají zaměstnanci o možnostech řešení jakéhokoliv nevhodného chování v Doosan Škoda Power s.r.o. Pouze 33 ze 184 respondentů uvedlo, že neví, jak je možné takovou situaci řešit, ovšem 151 zaměstnanců svými odpověďmi potvrdilo, že vědí, jaké možnosti řešení v DŠPW existují. Nejčastější odpovědí bylo nahlášení situace formou mechanismu whistleblowing, oznámení na úseku Personalistika nebo oznámení nadřízenému. Dále zaměstnanci vědí o existenci tzv. schránky důvěry.

Pouze 18 % respondentů nezná žádnou možnost, jakou lze nevhodné chování řešit, tedy 82 % respondentů si je možností řešení vědomo. Informovanost lze tedy v oblasti řešení diskriminace a manipulace na pracovišti pokládat za uspokojivou.

Shrnutí dotazníkového šetření

Společnost byla ochotna zúčastnit se dotazníkového šetření zaměřeného na poměrně citlivé téma. To jistě vypovídá o její transparentnosti, otevřenosti a také zájmu o názory a poznatky svých zaměstnanců v oblasti této problematiky. Toto shrnutí odpovídá na dílčí cíle definované v podkapitole Cíle výzkumu. Z dotázaných zaměstnanců jich 61 % pracuje ve společnosti více než šest let, díky čemuž lze přikládat zjištěným výsledkům velkou váhu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že diskriminace na pracovišti není ve společnosti závažným problémem, pokud k ní ale došlo, bylo to nejčastěji z důvodu pohlaví a věku. Manipulace se na pracovišti vyskytuje častěji než diskriminace, ovšem z výpovědí respondentů v otevřených otázkách vyplývá, že se ve většině případů nejedná o výskyt patologické manipulace, nýbrž o ojedinělé využívání manipulativních technik.

Asertivitu plně ovládá 39 % respondentů, zde tedy existuje prostor pro zlepšení ovládnutí této obranné techniky.

37 % dotázaných si dokáže představit, že by bylo v budoucnosti v roli diskriminujícího či manipulátora, což může být pro společnost impuls k posílení prevence tohoto nevhodného chování.

Odhodlání bránit se vůči diskriminaci či manipulaci na pracovišti má 67 % respondentů a 82 % respondentů má povědomí o tom, jak případnou situaci řešit.

7 Navrhovaná doporučení

V této kapitole jsou na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření uvedena navrhovaná doporučení pro společnost Doosan Škoda Power s.r.o., především v otázce prevence diskriminace a manipulace na pracovišti. Doporučeno je interaktivní školení, kurzy asertivity, pravidelné schůzky nadřízeného s podřízeným a využívání osobnostních dotazníků při výběrových řízeních.

Interaktivní školení zaměřené na diskriminaci a manipulaci

Respondenti v dotazníkovém šetření ne zcela správně vymezili pojmy diskriminace a manipulace. Právě znalost těchto pojmů je klíčová k rozpoznání jejich projevů na pracovišti a k určení, co diskriminace nebo manipulace skutečně je, a co není.

Dále také respondenti pochybovali o existenci účinné prevence. Obě strany měly zajisté v něčem pravdu, ale prevence samozřejmě existuje, a proto je potřeba o ní zaměstnance vzdělávat a nabídnout jim správné a cílené informace.

Na základě těchto zjištění lze společnosti doporučit zrealizovat povinné školení zaměřené na edukaci zaměstnanců v této problematice. Z důvodu vysokého počtu zaměstnanců a úspory nákladů by proběhlo školení online v různých termínech. Zahrnovalo by informace o charakteristických znacích, projevech a prevenci diskriminace a manipulace na pracovišti, propojenými s názornými příklady z praxe.

Je důležité, aby se v rámci školení zaměstnanci aktivně zapojili, a nedostal se jim jen pouhý výklad, ze kterého si mnohdy lidé většinou pamatují jen několik úvodních vět. V průběhu školení by školitel mohl vyzvat zaměstnance k brainstormingu přes chytré telefony, aby měl každý možnost se vyjádřit, i ti, kteří neradi prezentují své názory před ostatními. Online brainstorming lze provést například prostřednictvím internetové aplikace Slido, kde je možné vytvořit heslo pro konkrétní otázku, na kterou chce školitel znát odpověď. Heslo pak každý zaměstnanec zadá do úvodního pole a může odpovídat. Tento způsob školení by mohl zaměstnancům jednak zprostředkovat důležité informace, ale také v nich díky přímému zapojení probudit zájem o tuto problematiku, a předejít tak výskytu diskriminace a manipulace na pracovišti.

Pravidelné schůzky nadřízeného s podřízeným

Důležitou úlohu má pro správné fungování svého týmu nadřízený pracovník. Ten by měl se svými podřízenými dostatečně a pravidelně komunikovat, aby mohl v případě výskytu nějakého problému na pracovišti včas zasáhnout.

V návaznosti na zjištění z dotazníkového šetření jsou firmě doporučeny pravidelné schůzky nadřízeného s podřízeným. Každý nadřízený by si měl se svým podřízeným domluvit den a čas, ve který se budou pravidelně scházet. Doporučena je frekvence schůzek jednou za dva týdny, protože někteří nadřízení pod sebou mají větší počet podřízených a jen těžce by se stačili se všemi sejit během jednoho týdne. Den i čas by bylo nutné dodržovat a v případě nenadálých událostí se ihned domluvit na schůzce náhradní, aby nedošlo k jejímu neustálému odkládání.

Schůzka nemusí být dlouhá, stačí třicet minut. Pokud by jednal nadřízený se svým podřízeným, který ale také vede tým zaměstnanců, mohli by si mezi sebou navzájem vyměnit cenné zkušenosti či předat informace, jak v určitých problematických situacích postupovat.

Kurzy asertivity

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že několik zaměstnanců asertivitu neovládá, ale snaží se na jejím osvojení pracovat. Další respondenti uvedli, že asertivní být umí, ale ne vůči každému. Asertivita je vhodnou obrannou a preventivní technikou proti jakémukoliv nevhodnému chování na pracovišti. Z tohoto důvodu by společnost mohla své zaměstnance podpořit a poskytnout jim kurzy asertivity za účelem snížení výskytu diskriminace a manipulace na pracovišti.

Každý zaměstnanec by se mohl kurzu dobrovolně zúčastnit dle svého uvážení. Podle počtu zájemců by se pak zorganizovaly termíny jednotlivých kurzů. Pro jeden kurz je doporučena maximální kapacita 20 účastníků, aby se každému dostalo individuálního přístupu. Na kurzu by si účastníci mohli vyzkoušet různé modelové situace, na kterých by byl demonstrován vhodný postup, dále by se mohli naučit techniky odmítnutí a další.

Kurzy by proběhly prostřednictvím externí organizace v čele s kvalifikovaným odborníkem, který by účastníky naučil důrazněji komunikovat, v důsledku čehož by se jim zvýšilo sebevědomí.

Osobnostní dotazníky

Prevenčí diskriminace a manipulace na pracovišti je především kvalitní výběr zaměstnanců. K tomu by mohlo dopomoci zavedení osobnostních dotazníků při výběrových řízeních. Ty totiž dokáží leccos napovědět o osobnosti kandidáta.

Osobnostní dotazník by byl zaměřený na základní osobnostní nastavení kandidáta, vnímání okolí a rozhodovací schopnosti. Pro bližší poznání osobnosti kandidáta lze doporučit dotazníky, které obsahují textové doplnění zjištěného výsledku.

Dotazník osobnosti by byl předložen kandidátovi hned při prvním kole výběrového řízení. Pokud by se pohovor konal na dálku, byl by dotazník zaslán online. Falšování osobnostních dotazníků většinou není možné, protože otázky jsou formulovány tak, aby nebylo možné na ně s předpokladem správnosti odpovědět. Toto doporučení by jistě dokázalo předejít výběru takových kandidátů, kteří by následně mohli na pracovišti způsobovat problémy, a to nejen v oblasti diskriminace a manipulace.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na prevenci a řešení diskriminace a manipulace na pracovišti. Cílem této práce bylo prošetřit a zhodnotit výskyt manipulace a diskriminace ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., zjistit povědomí zaměstnanců o účinné prevenci a o možnostech řešení a na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení, která by společnosti pomohla výskytu takového chování předcházet.

Práce byla dělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly s využitím odborné literatury vymezeny základní pojmy související s diskriminací a manipulací na pracovišti. Především se teoretická část zabývala řešením, prevencí, ale i obranou proti tomuto nevhodnému chování.

V praktické části bakalářské práce byla představena společnost Doosan Škoda Power s.r.o., jakožto významný hráč na českém i světovém trhu. Představení společnosti zahrnovalo její charakteristiku a základní údaje, historii a produktové portfolio. Dále byla popsána základní organizační struktura společnosti a její lidské zdroje.

Stěžejní část bakalářské práce představovalo dotazníkové šetření, jehož výsledky byly prezentovány formou tabulek a následně komentovány. K vyhodnocení dotazníkového šetření byly využity i statistické ukazatele. Výsledky dotazníkového šetření neodhalily žádné závažné porušování lidských práv ani neetické chování. Manipulace se mezi zaměstnanci vyskytuje častěji než diskriminace. Z odpovědí respondentů na otevřené otázky však vyplynulo, že se jedná převážně o ojedinělé využití manipulativních technik. Velmi pozitivně lze hodnotit přítomnost preventivních nástrojů ve firmě, jako je Kodex chování či whistleblowing, i povědomí zaměstnanců o způsobech, kterými lze případnou nastalou situaci řešit. Někteří respondenti ale pochybovali o existenci účinné prevence ve společnosti. Toto zjištění bylo podnětem pro navržená doporučení v oblasti prevence.

V závěrečné kapitole byla navržena doporučení pro společnost. Prvním z nich bylo uspořádání povinného interaktivního školení se zaměřením na diskriminaci a manipulaci na pracovišti, aby bylo zvýšeno povědomí o této problematice. Druhým návrhem byly pravidelné schůzky nadřízeného s podřízeným, dále kurzy asertivity a závěrem využívání dotazníků osobnosti při pohovorech, které by podpořily kvalitní výběr zaměstnanců.

Pokud by se společnost rozhodla doporučení realizovat, mohla by sloužit preventivně proti dalšímu výskytu diskriminace a manipulace na pracovišti.

Seznam použitých zdrojů

- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha, Česko: Grada.
- Bezpečnost práce (2022). *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/suip/>
- Brožová, E. (2018). *Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích*. Dostupné 16. 2. 2022 z <https://www.epravo.cz/top/clanky/pravni-prostredky-ochrany-pred-diskriminaci-v-pracovnepravnich-vztazich-108440.html>
- Český statistický úřad (2014). *Zaměstnanci v pracovním poměru*. Dostupné 26. 12. 2021 z https://www.czso.cz/csu/czso/11_zamestnanci_v_pracovnim_pomeru_cz_icse
- Doosan Škoda Power (2022a). *O nás*. Dostupné 23. 3. 2022 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/intro/>
- Doosan Škoda Power (2022b). *Logo společnosti*. Dostupné 23. 3. 2022 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/intro/skodabrand/>
- Doosan Škoda Power (2022c). *Historie*. Dostupné 23. 3. 2022 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/intro/historyall/>
- Doosan Škoda Power (2022d). *Výroba a využívání energií*. Dostupné 23. 3. 2022 z <https://www.doosanskodapower.com/cz/power-generation/>
- Edmüller, A., & Wilhelm, T. (2011). *Velká kniha manipulativních technik*. Praha, Česko: Grada.
- Fenell, M. (2014). *Jak překonat nízké sebevědomí*. Praha, Česko: Grada.
- Interní dokumenty podniku Doosan Škoda Power s.r.o.
- Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů*. Praha, Česko: Grada.
- Jermář, M., & Egerová, D. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Jilemická, J. (2011). *Mediace – cesta k efektivnímu řešení konfliktu*. Dostupné 17. 2. 2022 z <https://www.amcr.cz/mediace-a-facilitace-cesta-k-efektivnimu-reseni-konfliktu.php>
- Kancelář veřejného ochránce práv (2022a). *O Kanceláři veřejného ochránce práv*. Dostupné 25. 2. 2022 z <https://www.ochrance.cz/o-nas/>
- Kancelář veřejného ochránce práv (2022b). *Jak probíhá šetření?* Dostupné 25. 2. 2022 z <https://www.ochrance.cz/info/setreni/>
- Křížková, A., & Hašková, H. (2003). *Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce*. Dostupné 1. 2. 2022 z <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rada-pro-rovne-prilezitosti/oddeleni/dokumenty/postaveni-zen-na-trhu-prace.pdf>
- Lilley, R. (2005). *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno, Česko: CP Books.
- Lošťáková, O. (2020). *Empatická a asertivní komunikace*. Praha, Česko: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha, Česko: Grada.

- Mendíková, O. (2017). *Manipulátor v práci: Nenechte se zaskočit a braňte se*. Dostupné 5. 2. 2022 z <https://www.bety.cz/prace-a-kariera/clanky/22037/Manipulator-v-praci-Nenechte-se-zaskocit-a-brante-se>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Dostupné 23. 3. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=710133&typ=PLATNY>
- Moravec, T., & Andreisová, L. (2021). *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha, Česko: Grada.
- Nakonečný, M. (2012). *Emoce*. Praha, Česko: Triton.
- Nazare-Aga, I. (2003). *Láska a manipulace*. Praha, Česko: Portál.
- Novák, T. (2011). *Asertivitou k sebedůvěře*. Praha, Česko: Grada.
- Podnikatel (2022). *Zákoník práce – část druhá: pracovní poměr*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3053371/>
- Pospíšil, M. (2009). *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lži a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně a efektivně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*. Plzeň, Česko: Pospíšilová Alena.
- Procházka, I., & Hromada, J. (2003). *Společenská diskriminace lesbických žen, gay mužů a bisexuálů v České republice*. Dostupné 1. 2. 2022 z <http://gay.iniciativa.cz/www/index.php?page=clanek&id=256>
- Randlová, N., & Menzelová, K. (2016). *Výklad pojmu „pracoviště“ zaměstnance*. Dostupné 26. 12. 2021 z <https://www.epravo.cz/top/clanky/vyklad-pojmu-pracoviste-zamestnanec-100811.html>
- Sedlářová, B. (2021). *O diskriminaci v práci*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://opim.cz/tpost/idnmouvzi1-o-diskriminaci-v-praci>
- Skálová, H., Fialová, E., Koldinská, K., Sokačová, L., & Štěpánková, M. (2010). *Neviditelný problém. Rovnost a diskriminace v praxi*. Praha, Česko: Gender Studies.
- Státní úřad inspekce práce (2022). *Údaje o SÚIP*. Dostupné 21. 2. 2022 z <https://www.suip.cz/web/suip/udaje-o-suip>
- Šimečková, E. (2020). *Zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích*. Praha, Česko: Leges.
- Štefko, M., & Koldinská, K. (2013). *Sociální práva cizinců*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Tomšej, J. (2020). *Diskriminace na pracovišti*. Praha, Česko: Grada.
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha, Česko: Grada.
- Vidovičová, L. (2008). *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. Brno, Česko: Masarykova Univerzita a Mezinárodní politologický ústav.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha, Česko: Portál.
- Wróbel, A. (2008). *Výchova a manipulace*. Praha, Česko: Grada.
- Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha, Česko: Portál.

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2016-2022.....	42
Tab. 2: Pohlaví respondentů	49
Tab. 3: Věkové zastoupení respondentů	50
Tab. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	50
Tab. 5: Délka pracovního poměru	51
Tab. 6: Význam slova diskriminace	51
Tab. 7: Znevýhodnění na pracovišti	52
Tab. 8: Diskriminační důvod	52
Tab. 9: Statistické vyhodnocení výroků	53
Tab. 10: Statistické vyhodnocení účinnosti forem řešení/obrany proti diskriminaci	54
Tab. 11: Význam slova manipulace.....	54
Tab. 12: Manipulace na pracovišti.....	55
Tab. 13: Způsob manipulace.....	55
Tab. 14: Manipulátor ve vztahu k oběti	56
Tab. 15: Rozpoznání manipulátora	56
Tab. 16: Odmítnutí úkolu.....	57
Tab. 17: Asertivita	57
Tab. 18: Diskriminující či manipulátor v minulosti	58
Tab. 19: Diskriminující či manipulátor v budoucnu.....	58
Tab. 20: Existence účinné prevence	59
Tab. 21: Obrana proti manipulaci a diskriminaci na pracovišti.....	60

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti.....	39
Obr. 2: Obchodní známka společnosti.....	39
Obr. 3: Parní turbína pro paroplynové cykly	41
Obr. 4: Organizační struktura DŠPW	42

Seznam použitých zkratk a značek

DŠPW Doosan Škoda Power s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Tereza Kešnerová a jsem studentka 3. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Chtěla bych Vás požádat o několik minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro praktickou část mé bakalářské práce na téma Diskriminace a manipulace na pracovišti – prevence a řešení. Toto dotazníkové šetření je zcela anonymní a jeho výstupy budou použity ke zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Tereza Kešnerová

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž
 - c) Jiné

2. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - a) Do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-55 let
 - e) 56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Střední s výučním listem
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o.?
- a) Méně než 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-10 let
 - d) 11-15 let
 - e) 16-20 let
 - f) Více než 20 let
5. Co podle Vás vystihuje význam slova diskriminace?
- a) Nerovné zacházení
 - b) Zdůvodnitelné rozlišování mezi zaměstnanci
 - c) Omezování osobních práv
 - d) Rozdílné zacházení za účelem ochrany jedince
6. Máte pocit, že jste byl/a někdy oproti ostatním na pracovišti znevýhodněn/a?
- a) Ano
 - b) Ne
7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, vyberte, z jakého důvodu jste se cítil/a znevýhodněn/a.
- a) Pohlaví
 - b) Věk
 - c) Sexuální orientace
 - d) Národnost
 - e) Státní příslušnost
 - f) Rasa
 - g) Etnický původ
 - h) Náboženské vyznání
 - i) Zdravotní postižení
 - j) Jiné

8. Do jaké míry souhlasíte s uvedenými výroky?
- a) V DŠPW se klade důraz na rovné zacházení.
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - b) Ženy a muži mají stejné příležitosti.
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - c) DŠPW se nedělají rozdíly mezi zahraničními a českými zaměstnanci.
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - d) Neznám žádného kolegu/kolegyni, kteří by se stali obětí diskriminačního jednání.
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
9. Jaká je podle Vás účinnost uvedených forem řešení/obrany proti diskriminaci?
- a) Rozhovor s diskriminujícím
 - Téměř žádná
 - Nízká
 - Střední
 - Vysoká
 - b) Oznámení na úseku Personalistika
 - Téměř žádná
 - Nízká
 - Střední
 - Vysoká

c) Oznámení inspektorátu práce

- Téměř žádná
- Nízká
- Střední
- Vysoká

d) Soudní řešení

- Téměř žádná
- Nízká
- Střední
- Vysoká

10. Co podle Vás vystihuje význam slova manipulace?

- a) Přesvědčování druhého o správnosti mého názoru, aniž by si toho daný člověk všiml
- b) Jasný pokus v komunikaci o nepřímé řízení druhých
- c) Sebeprosazení, získání komfortu na úkor druhých
- d) Vědomé či nevědomé používání manipulativních technik

11. Cítil/a jste se někdy v DŠPW na pracovišti manipulován/a?

- a) Ano
- b) Ne

12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte, jakým způsobem se manipulace projevovala.

- a) Účelové lichotky
- b) Emoční manipulace
- c) Snižování sebevědomí
- d) Vyvolávání pocitu viny
- e) Přesvědčování o správnosti názoru
- f) Lhaní
- g) Nadřazenost
- h) Překrucování situace
- i) Jiné

13. Pokud jste se někdy v DŠPW setkal/a přímo nebo nepřímo s manipulativním chováním, kdo byl manipulátorem ve vztahu k oběti?

- a) Nadřízený
- b) Podřízený
- c) Kolega

14. Myslíte si, že byste dokázal/a manipulátora rozpoznat?

- a) Ano
- b) Ne

15. Dokážete odmítnout úkol, který je nad rámec Vašich pracovních povinností?

- a) Ano, nemám s tím problém
- b) Ano, ale cítím se provinile
- c) Ne

16. Umíte být asertivní?

- a) Ano, v každé situaci
- b) Ano, ale ne vůči nadřízenému
- c) Ano, ale ne vůči kolegovi
- d) Ne, ale snažím se na této schopnosti pracovat
- e) Ne

17. Uvědomujete si zpětně, že jste byl/a v minulosti vědomě či nevědomě v roli diskriminujícího či manipulátora?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nedokážu posoudit

18. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte, v jaké jste byl/a roli, a jaký byl Váš důvod.

19. Dokážete si představit, že byste byl/a v budoucnu v roli diskriminujícího či manipulátora?

- a) Ano, v roli diskriminujícího
- b) Ano, v roli manipulátora
- c) Ano, obojí
- d) Ne

20. Myslíte si, že v DŠPW existuje účinná prevence proti diskriminaci a manipulaci na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

21. Jednoduše zdůvodněte Vaši odpověď na předchozí otázku.

22. V případě, že byste byl/a na pracovišti diskriminován/a či manipulován/a, bránila/a byste se?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne, kvůli obavám z následků
- d) Ne, počkal/a bych, až se situace zlepší sama
- e) Jiné

23. Víte, jaké jsou v DŠPW možnosti řešení jakéhokoliv nevhodného chování?

Abstrakt

Kešnerová, T. (2022). *Diskriminace a manipulace na pracovišti – prevence a řešení* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: diskriminace, diskriminační důvody, manipulátor, pracoviště, preventivní opatření, řešení, Doosan Škoda Power s.r.o.

Bakalářská práce je zaměřena na diskriminaci a manipulaci na pracovišti, jejich prevenci a řešení. Cílem práce je prošetřit a zhodnotit výskyt manipulace a diskriminace ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. a zjistit, jaké mají její zaměstnanci povědomí o existenci účinné prevence a možnostech řešení tohoto nevhodného chování. Dále na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření navrhnout společnosti doporučení, která by měla přispět k předcházení diskriminace a manipulace na pracovišti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a charakteristiky, které souvisí s prevencí a řešením diskriminace a manipulace na pracovišti. V praktické části je představena společnost Doosan Škoda Power s.r.o. a její prevence a způsoby řešení tohoto nevhodného chování. Následuje interpretace výsledků dotazníkového řešení, na jehož základě jsou navržena doporučení pro společnost.

Abstract

Kešnerová, T. (2022). *Discrimination and Manipulation in the Workplace – Prevention and Solution* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: discrimination, discriminatory reasons, manipulator, workplace, preventive measures, solution, Doosan Škoda Power s.r.o.

The bachelor thesis is focused on discrimination and manipulation in the workplace, prevention and solution. The aim of the thesis is to investigate and evaluate the occurrence of manipulation and discrimination in Doosan Škoda Power s.r.o. and to find out what awareness its employees have about the existence of effective prevention and the possibilities of dealing with this inappropriate behaviour. Furthermore, on the basis of the findings of the questionnaire survey, propose recommendations to the company to help prevent discrimination and manipulation in the workplace. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes the basic concepts and characteristics that are related to the prevention and treatment of discrimination and manipulation in the workplace. In the practical part, the company Doosan Škoda Power s.r.o. and its prevention and ways of dealing with this inappropriate behaviour are presented. This is followed by the interpretation of the results of the questionnaire, based on which recommendations for the company are proposed.