

Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů

Rozsah, formy, aktéři, řešení

Alena Křížková

Marie Čermáková

Radka Dudová

Hana Maříková

Zuzana Uhdeová

oddělení Gender & sociologie, Sociologický ústav AV ČR

Studie je závěrečnou zprávou výzkumu „Analýza výskytu obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuálního obtěžování na pracovišti“, který byl veřejnou zakázkou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (č. grantu: MPSV-01-113/04).

2005

Obsah:

1. Úvod	5
1.1. Koncepce a definice pojmů	6
1.2. Metodologie	9
2. Mezilidské vztahy, obtěžování a sexuální obtěžování z pohledu pracovníků	11
2.1. Znevýhodňování pracovníků v soudobých podmínkách pracovního systému v ČR / Marie Čermáková	11
2.1.1. Znevýhodnění v práci	12
2.1.2. Formy chování na pracovištích vedoucí ke znevýhodnění	13
2.1.3. Oběti forem znevýhodňování	16
2.1.4. Odmítání znevýhodňujících forem chování v práci	18
2.1.5. Shrnutí	19
2.2. Výskyt a formy sexuálního obtěžování v současných podmínkách pracovního trhu ČR / Alena Křížková	21
2.2.1. Výskyt sexuálního obtěžování	21
2.2.2. Formy sexuálního obtěžování, jejich formy a percepce	24
2.2.2.a Milostné vztahy, sexuálně podbarvené řeči, sexuální obrázky a korespondence	25
2.2.2.b Sexuálně orientované narážky, poznámky, okukování, tělesný kontakt, obtěžující telefonáty	28
2.2.2.c Sexuálně podbarvené vtipy, návrhy, pozvání, pobídky, pokus o znásilnění	29
2.2.2.d Shrnutí nejdůležitějších výsledků výskytu jednotlivých forem	30
2.2.3. Aktéři sexuálního obtěžování: iniciátoři a oběti	30
2.2.3.a Hodnocení obětí sexuálního obtěžování v pracovním prostředí	30
2.2.3.b Iniciátoři a oběti sexuálního obtěžování	33
2.2.4. Průběh případů sexuálního obtěžování	35
2.2.5. Závěry	35
2.3. Existující opatření v podnicích a organizacích / Alena Křížková	36
3. Sexuální obtěžování v organizacích z pohledu zaměstnanců/kyň a vedení / Radka Dudová, Zuzana Uhdeová	37
3.1. Případové studie sexuálního obtěžování	37
3.1.1. Čtyři příběhy sexuálního obtěžování	39
3.2. Kvalitativní výzkum obtěžování a sexuálního obtěžování v organizacích	44
3.2.1. Typologie organizací	44
3.2.2. Pracovní náplň personálních oddělení	50
3.2.3. Chování a situace s rizikem sexuálního obtěžování	51

3.2.4. Komunikace a řešení problémů personálním oddělením	58
3.2.5. Sexuální obtěžování v organizacích a přístup personálních manažerů	62
3.2.6. Závěry	65
4. Analýza přístupu odborových svazů ČMKOS k obtěžování a sexuálnímu obtěžování / Hana Maříková	66
4.1. K postavení a fungování odborů, resp. ČMKOS	66
4.2. Obtěžování a sexuální obtěžování z pohledu odborů	67
4.2.1. Důležitost tématu – sexuální obtěžování jako marginální problém	67
4.2.2. Sexuální obtěžování jako téma cizí, importované zvnějšku, jako uměle vytvořený, virtuální problém	69
4.2.3. Nízká míra senzitivity nejen české veřejnosti k sexuálnímu obtěžování	69
4.2.4. Sexuální obtěžování jako jev skrytý, anonymní a „intimní“	70
4.2.5. Sexuální obtěžování jako problém individuální nikoli sociální a společenský a jako jev subjektivní	71
4.2.6. Hranice sexuálního obtěžování, vymezení pojmu	72
4.2.7. Relativizace pojmu, možnost zneužití	73
4.2.8. Ironie a bagatelizace	74
4.2.9. Sexuální obtěžování jako téma vzbuzující negativní reakce a emoce	74
4.2.10. Shrnutí	74
4.3. Sexuální obtěžování jako sociální jev, jeho aktéři, intervenující faktory	76
4.3.1. Koho se sexuální obtěžování týká – kdo bývá iniciátorem a kdo obětí	76
4.3.2. Vztah k jiným problémům	77
4.3.3. Jaké faktory napomáhají vzniku sexuálního obtěžování podle zástupců OS	78
4.3.4. Shrnutí	79
5. Shrnutí nejdůležitějších výsledků	81
Bibliografie	85

1. Úvod

Předkládaná studie je závěrečnou zprávou projektu **Analýza výskytu obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuálního obtěžování na pracovišti**, který byl proveden ve spolupráci dvou týmů Sociologického ústavu AV ČR – Gender & sociologie a Centra pro výzkum veřejného mínění – a byl veřejnou zakázkou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR v období květen 2004 – březen 2005. Projekt byl zaměřen na zmapování forem a frekvence výskytu obtěžování a sexuálního obtěžování v zaměstnání. Jde o první projekt v ČR, jehož cílem je po zavedení definice sexuálního obtěžování do českého právního řádu komplexně analyzovat rozsah tohoto problému. Proto je projekt široce zaměřen na pracovní právní vztahy a vztahy na pracovišti a zvláště zkoumá roli jednotlivých aktérů těchto vztahů. Každá kapitola zprávy tak představuje výsledky zvláštní studie, která byla metodologicky navržena jako vhodná pro konkrétní typ aktérů: pracovníci, zaměstnanci jako celek; zaměstnavatelé, vedení podniků a organizací; oběti obtěžování a sexuálního obtěžování; odbory.

Sexuální obtěžování představuje jeden ze zásadních faktorů způsobujících genderové nerovnosti na trhu práce, který je komplexně propojen s dalšími sociálními a politickými mechanismy ovládajícími sféru práce. Obtěžování se vztahuje k postavení a statusu zaměstnance/kyně a k jeho/jejím příležitostem postupu v zaměstnání. Tento jev má vliv na finanční ohodnocení, možnosti postupu, rovnost příležitostí mužů a žen v zaměstnání, ale i na jednotlivé faktory pracovního prostředí a organizační kultury. Z individuálního hlediska zaměstnance je sexuální obtěžování příčinou mnoha negativních zkušeností v práci: déletrvající stres, slabé uspokojení z práce, zvýšené tendence opustit zaměstnání, rozvázání pracovního poměru. Ačkoli může docházet rovněž k sexuálnímu obtěžování mužů ženami a obtěžování stejného pohlaví, ve většině případů se jedná o sexuální obtěžování žen ze strany mužů. Fenomén sexuálního obtěžování tak představuje jeden z hlavních instrumentů prosazování mužské dominance a působí jako nástroj systematického snižování statusu žen v zaměstnání. Nejedná se ale o úzce vymezený pojem, naopak sexuální obtěžování zahrnuje širokou škálu možných nátlaků vytvářejících nepřátelské a stresující prostředí, což často vede oběti k opuštění zaměstnání právě z důvodů dlouhotrvajících tlaků a systematického snižování sebevědomí, které posléze nemusí mít explicitně sexuální podtext. Individuální percepce zkušenosti sexuálního obtěžování je proto významným hlediskem, na který by se analýza tohoto jevu měla zaměřovat. Zároveň jsou tyto individuální zkušenosti ovlivněny společenskými představami interpretujícími sexuální obtěžování často obecně jako čistě soukromou záležitost týkající se pouze přímo zúčastněných aktérů. Tím jsou ale zásadně popírány mocenské vztahy, které mají v problematice obtěžování a sexuálního obtěžování rozhodující význam a které často výrazně omezují možnosti efektivně se proti nežádoucímu chování bránit.

Definice a vymezení pojmu sexuálního obtěžování jako diskriminace byla do české legislativy zahrnuta v roce 2004 zejména v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie. Hlavním cílem této zatím poslední novely zákoníku práce (vyšla pod č. 46/2004 Sb.) byla implementace směrnic ES, kterými se provádí zásada rovného zacházení bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, rasový či etnický původ a ve kterých je stanoven základní rámec pro boj s diskriminací. Zásadní změnou, kterou tato novela přinesla, je mimo jiné právní zakotvení pojmu sexuálního obtěžování a ošetření tohoto typu diskriminace v pracovních právních vztazích. Signifikantní je také fakt, že o definici sexuálního obtěžování se při schvalování novely zákoníku práce vedly největší spory. *Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je buď dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé,*

nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo jednání sexuální povahy, které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů [Novela zákoníku...].

V české společnosti je sexuální obtěžování často vnímáno jako umělý problém, jehož význam je „zbytečně přeceňován“. Důvodem jsou zejména nejasnosti v definici sexuálního obtěžování. Dokud nebylo sexuální obtěžování definováno v Zákoníku práce, docházelo k chybnému zlehčování některých forem chování, a to zejména ze strany buď zaměstnavatelů, nebo potenciálních iniciátorů takového chování. Avšak tak jak je obtěžování a sexuální obtěžování definováno v současnosti, je vždy na oběti nebo potenciální oběti, zda určité chování považuje za obtěžování či nikoli. Vymezení pojmu sexuálního obtěžování a stanovení hranic a pravidel, ve kterých se pracovní vztahy mají odvíjet, je jedním z klíčových bodů snahy nastolit v zaměstnání podmínky zajišťující rovné příležitosti mužů a žen.

Zakotvení obtěžování a sexuálního obtěžování v zákoně je však pouze prvním krokem ve snaze řešit existující problémy na trhu práce. Cílem předkládané studie je zmapovat pracovní vztahy a pracovní prostředí, poukázat na oblasti, situace a vztahy, ve kterých k obtěžování a sexuálnímu obtěžování nejčastěji dochází a navrhnout možná opatření k řešení. Studie se zaměřila zvláště na jednotlivé aktéry pracovních vztahů, kteří hrají různou úlohu v průběhu nebo při řešení případů obtěžování a sexuálního obtěžování: pracovníci, podniky – zaměstnavatelé, vedení podniků a organizací, oběti – zaměstnanci a odbory. Strukturu této studie proto tvoří postupně analýza vnímání a prožívání forem a frekvence výskytu a využívané způsoby řešení případů obtěžování a sexuálního obtěžování těmito jednotlivými aktéry. Studii uzavírá společné shrnutí nejdůležitějších výsledků a doporučení pro sociálně-politické řešení obtěžování a sexuálního obtěžování. Přílohami studie jsou výzkumné nástroje (dotazník reprezentativního šetření, struktura rozhovoru s vedením podniků, scénář pro focus group diskuse) a číselník reprezentativního výzkumu populace.

1.1. Koncepce a definice pojmů

Obecně je možné obtěžování a sexuální obtěžování definovat jako incidenty, při kterých jsou osoby zneužívány, ohrožovány nebo napadány za okolností, které se vztahují k jejich práci, včetně explicitního nebo implicitního ohrožení jejich bezpečí, pohody a zdraví. Obtěžování v souvislosti s pohlavím je nechtěným chováním v souvislosti s pohlavím osoby (oběti) s cílem ohrožit důstojnost a vytvořit nepřátelské, degradující a ohrožující prostředí

Sexuální obtěžování je direktivou Evropské unie definováno jako nechtěné verbální nebo neverbální nebo fyzické chování sexuální povahy s cílem nebo důsledkem ohrožení důstojnosti osoby, zejména vytvořením prostředí: strachu, nepřátelství, degradující, ponižující, nepříjemné nebo útočné (EU directive 2002/73/EC).

Výsledky zahraničních sociologických výzkumů ukazují, že obtěžování a sexuální obtěžování je častým jevem, se kterým se setkává velký podíl zejména žen v zaměstnání. Rozlišovány jsou dvě formy:

1. „**Obtěžování pro něco**“, které zahrnuje jednání jako úplatkářství nebo hrozba ve smyslu poskytnutí nebo naopak zabránění postupu v zaměstnání, přístupu k zaměstnání samotnému

nebo udržení zaměstnání nebo určité pozice. V tomto smyslu je sexuální obtěžování součástí širšího fenoménu „skleněného stropu“. Skleněný strop je soubor bariér, uplatňovaných na ženy jako celek, které ženám brání postupu na vyšší pozice v zaměstnání. Je natolik rozhodujícím, že se stává na první pohled neviditelným a je rozpoznán a zažíván až při přímé snaze určitou hranici překročit (Powell 1993). V případě tohoto typu sexuálního obtěžování jsou pachateli nejčastěji nadřízení muži vůči podřízeným ženám.

2. „**Nepřátelské prostředí**“ zahrnuje všechny typy chování a jednání sexuální nebo jiné povahy, které zneprůjemňují a znesnadňují pracovní výkon nebo vytvářejí zastrašující, nepřátelské nebo ofenzivní pracovní prostředí (explicitně také sexuální nápisy, pornografické fotografie, kalendáře nebo časopisy vystavené na pracovišti). Tento typ obtěžování a sexuálního obtěžování nacházíme častěji mezi spolupracovníky.

V rámci zkoumání problému násilí a obtěžování v pracovním prostředí rozlišujeme tři základní typy jevů:¹

- **Fyzické násilí:** Užití fyzické síly proti jiné osobě nebo skupině, které ústí ve fyzické, sexuální nebo psychologické poškození (definice Světové zdravotnické organizace).
- **Obtěžování (harassment), bullying (zastrašování, tyranie), psychologické násilí:** Záměrné využití moci (síly) proti jiné osobě nebo skupině, které může ústít ve fyzické, mentální, duševní, morální nebo sociální ublížení (definice Světové zdravotnické organizace).
- **Sexuální obtěžování:** Jakákoliv forma nevíтанého verbálního nebo neverbálního nebo fyzického chování sexuální povahy s cílem nebo důsledkem ohrožení důstojnosti osoby, zejména vytvořením prostředí: strachu, nepřátelství, degradující, ponižující, nepříjemné nebo útočné (EU directive 2002/73/EC).

V rámci těchto typů chování dále rozlišujeme podle situace oběti, zda jde o:

- a) reálnou zkušenost s takovým jednáním
- b) pocit ohrožení násilím nebo obtěžováním
- c) osobní zkušenost jako subjektu násilí v práci
- d) vědomí o existenci násilí na pracovišti

Pro řešení případů násilí a obtěžování pak je důležité rozdělit aktéry – iniciátory - na osoby, které působí na pracovišti a jiné osoby v pracovních vztazích – např. zákazníci. Pak je vždy důležité určit jejich postavení a roli v daném případě.

Obtěžování a sexuální obtěžování jsou na rozdíl od fyzického násilí často složitě prokazatelnými jevy, protože jde spíše o násilí psychické povahy. Je proto třeba alespoň se pokusit podrobněji definovat možné podoby obtěžování a sexuálního obtěžování.

¹ Violence, bullying and harassment in the workplace, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.2003

Obtěžování je někdy nazýváno pojmem **bullying**² a může zahrnovat tyto typy jednání:

- snižování důstojnosti, ponižování
- vyhrožování
- slovní napadání
- obviňování
- izolace, exkluze pracovníka/ce
- opakované zadávání úkolů, které nelze splnit (termín)
- bezdůvodné a/nebo skryté sledování (odposlouchávání)
- omezování
- sabotáž pracovního výkonu
- negativní útoky bez objektivního důvodu

Sexuální obtěžování pak může zahrnovat tyto typy jednání:

- milostné a sexuální vztahy na pracovišti – mezi kolegy, mezi nadřízenými a podřízenými
- sexuálně podbarvená konverzace
- neverbální (obrázky nahých dívek na stěnách, dvojsmyslné posušky-gesta)
- posílání lechtivých vtipů a obrázků po síti; vylepování lechtivých obrázků
- prohlížení pornografie v zaměstnání (internet)
- verbální (nepříjemné sexuální vyjadřování, nabídky, narážky)
- flirtování mezi kolegy, flirtování se zákazníky či obchodními partnery
- nepříjemné otázky na soukromý život (např. na sexuální život, na sexuální orientaci)
- fyzické (dotyky, které nejsou nutné), přehnané dotýkání se, fyzické kontakty
- vynucování sexuálních kontaktů, sexuální vydírání, znásilnění

Sexuální obtěžování má mnoho forem výskytu. Neexistuje jediná a precizní definice tohoto jevu a je těžké jej exaktně definovat. Nejde totiž pouze o chování samotné, ale o způsob, jakým je zažíváno obětí takového chování. Sexuální obtěžování v zaměstnání se primárně vztahuje k nerovnostem v postavení mužů a žen v pracovních vztazích, proto vždy hraje důležitou roli mocenský aspekt. Z tohoto hlediska je možné shrnout důležité aspekty sexuálního obtěžování:

- sexuální obtěžování je někdy chápáno jako projev sexuální přitažlivosti, jde však primárně o uplatnění moci (většinou mužů nad ženami).
- jde o nemístné, nepatřičné užití moci, která ženy případně muže izoluje a degraduje
- protože pachatelem je obvykle muž, je třeba vnímat sexuální obtěžování jako výsledek odražející postoj mužů k ženám ve společnosti
- je těsně spojeno se znevýhodněním žen, jejich pracovního statusu, a subordinace ve v zaměstnání a společnosti jako celku
- sexuální obtěžování má mnoho forem, není jediná a precizní definice, je těžké ho exaktně definovat; nejde totiž o chování samotné, ale o způsob, jakým je zažíváno obětí

² Bullying a mobbing jsou nejčastěji zaměňovány – někdy se odlišují tak, že mobbing je zastrašování skupinou osob vedené proti jedné osobě.

1.2. Metodologie

Řešení projektu bylo metodologicky navrženo jako kombinace několika sociologických metod. Sběr a využití kvantitativních a kvalitativních dat, zvolených jednotlivě podle povahy cílové populace (aktérů) a dílčích zkoumaných jevů a hledisek tak zajistilo komplexní zhodnocení tohoto problému. Byly využity tyto metodologické postupy:

- **Výzkum veřejného mínění o obtěžování a sexuálním obtěžování na pracovišti zejména mezi zaměstnanci s důrazem na kontext a typ pracovního prostředí a výskyt tohoto jevu.**

Výzkum veřejného mínění byl proveden jako součást kontinuálně prováděného průzkumu veřejného mínění Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR. Cílem výzkumu bylo jednak na reprezentativním vzorku populace zjišťovat postoje a názory mužů a žen na obtěžování a sexuální obtěžování na pracovišti a zároveň zmapovat četnost výskytu tohoto nežádoucího jevu na českém trhu práce. Zkoumanou populací byli obyvatelé České republiky starší 15 let. Výzkum byl proveden kvótním výběrem vzorku 1025 respondentů (490 mužů, 535 žen) na základě proporcionálního zastoupení kvótních znaků v populaci ČR. Kvótními znaky byly: pohlaví, věk, dosažené vzdělání, velikost místa bydliště a region. Data prošla systémem logických a statistických kontrol. Vzorek tak splňuje přísné požadavky na reprezentativitu a výsledná zjištění mohou být zobecněna na celou českou populaci. Šetření provedlo cca 250 tazatelů metodou face-to-face rozhovorů. Výpočty pro potřeby závěrečné zprávy byly provedeny statistickým programem pro analýzu kvantitativních dat SPSS for Windows. Součástí předkládané zprávy je kopie dotazníku (viz přílohu 1), který byl terénním nástrojem šetření, a číselník (viz přílohu 2), obsahující tabulky třídění druhého stupně podle pohlaví pro všechny znaky navržené pro tuto zakázku.

- **Polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnavateli**

Bylo provedeno 15 polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnavateli – řídicími pracovníky lidských zdrojů - podniků a organizací o velikosti nad 100 zaměstnanců. Rozhovory byly zaměřeny na vztahy na pracovišti a jejich ošetření v konkrétním podniku či organizaci a způsoby řešení a průběh problémů a konfliktů v těchto vztazích. Důraz byl přitom kladen na přístupy a zkušenosti se sexuálním obtěžováním na pracovištích. Součástí zprávy je použitá struktura pro polostrukturovaný rozhovor (viz přílohu 3).

- **Případové studie obětí sexuálního obtěžování**

Bylo provedeno 6 hloubkových nestrukturovaných rozhovorů se ženami – oběťmi sexuálního obtěžování v práci s cílem odhalit průběh a prožívání tohoto jevu, jeho kontext a důsledky v životě oběti i jednání zaměstnavatelů a dalších aktérů. Metodou bylo nestrukturované biografické vyprávění, jehož cílem bylo zachytit příběh ve sledu a struktuře tak, jak ho vnímá a prožívá sama oběť.

- **Skupinové diskuse (focus group) se zástupci odborů**

Byly provedeny dvě skupinové diskuse se skupinou zástupců (mužů) a zástupkyň (žen) odborových svazů sdružených v ČMKOS (skupina 7 mužů a skupina 8 žen). Focus groups se uskutečnily v listopadu 2004 a byly zaměřené na přístup a zkušenosti zástupců odborových svazů s obtěžováním a sexuálním obtěžováním na pracovištích, na konkrétní případy, se kterými se setkávají a na návrhy opatření, která by bylo možné a účinné proti tomuto jednání zavést. Byl připraven scénář skupinové diskuse, který je součástí této studie (viz přílohu 4).

Jednotlivé metody navržené a využité pro různé aktéry zaměstnaneckých vztahů, kterých se problémy v mezilidských vztazích, obtěžování a sexuální obtěžování týkají umožnily komplexně zmapovat rozsah těchto problémů a míru připravenosti aktérů dané situace řešit. Kombinace různých metod se ukázala jako výhodná také proto, že získané poznatky se často navzájem potvrzují (někdy zpochybňují a nutí k novému promýšlení problému) a prohlubují chápání obtěžování a sexuálního obtěžování jako výsledek genderových vztahů ve společnosti jako celku a zejména na trhu práce.

2. Mezilidské vztahy, obtěžování a sexuální obtěžování z pohledu pracovníků

Cílem výzkumu bylo v první řadě zmapovat rozsah a kontext problematiky obtěžování a sexuálního obtěžování v českém systému pracovních vztahů a pak do hloubky analyzovat roli jednotlivých aktérů v těchto vztazích a situacích problémů a konfliktů. Tato kapitola shrnuje výsledky reprezentativního výzkumu české populace a zejména situace, postoje k roli a chápání problémů znevýhodňování, obtěžování a sexuálního obtěžování těmi, kdo pracují nebo někdy pracovali.

2. 1. Znevýhodňování pracovníků v soudobých podmínkách pracovního systému v ČR

Marie Čermáková

Politické a ekonomické změny, které ovlivnily pracovní kulturu v České republice po roce 1989, rozhodujícím způsobem odstranily panství nomenklatury v ekonomických a organizačních strukturách firem, podniků či organizací. Principy tržní ekonomiky však neodstranily a samy o sobě ani nemohly potlačit projevy nepřátelství, popírání spravedlnosti, všeobecný nárůst tendencí k agresivitě, hrubosti a ponižování v práci. Mnohdy verbálně deklarované a firemní kulturou podporované meritokratické principy jsou v podmínkách zvyšování tlaku na výkon a snižování nákladů či v prostředí nezaměstnanosti často neúčinné, v prostředí pracovních kolektivů zvrácené v pravý opak – vedou až k šikanování, psychickému teroru či k systematickému provozování mobbingu.

Znevýhodňování v práci má navýsost situační charakteristiku – to znamená, že je velmi obtížné vyhodnotit o jakou intenzitu znevýhodnění se jedná, zda nejde toliko o snahu vyniknout či neodhadnutou motivaci k výkonu a soutěži. Znevýhodnění může pramenit buď z ryze osobních, nepřátelských postojů, ale může mít příčinu rovněž ve špatných pracovních podmínkách všeobecně, které spouští špatná organizace práce a řízení, podcenění výběru kompetentních osobností na vedoucí místa či sociální klima v podnicích a organizacích, které prošly procesem vytunelování, rozkradení či obdobnými formami deformace.

Změny, kterými prošel v minulých 15 letech pracovní systém v České republice jsou politicky i sociálně natolik závažné a složité, že nelze předpokládat, že by bylo lze se vyhnout znevýhodňování. Tak jako se nebylo možné vyhnout pracovním konfliktům, napětí a sporům. Obětí znevýhodnění v práci se může stát každý (každá) zaměstnanec / zaměstnankyně bez rozdílu pracovní pozice či vzdělanostního a kvalifikačního kapitálu. Diskriminace nebo sociální exkluze však zasahuje některé kategorie pracovníků významně častěji a mění se také formy znevýhodnění.

Z celospolečenského hlediska se také často hovoří o poklesu morálních vlastností a změnách hodnotových orientací lidí ve prospěch konzumerismu a zisku. Jistě i tyto skutečnosti podporují snížení společenské odpovědnosti, nedodržování právních norem a předpisů, které nastavují závazná pravidla chování zaměstnavatelů a zaměstnanců a pokles celkové úrovně kultury práce v ČR. Svoji roli však hrají i individuální faktory, zejména pak snížení či nezájem lidí o kultivaci zodpovědnosti vůči společenským nešvarům a pracovní šikaně.

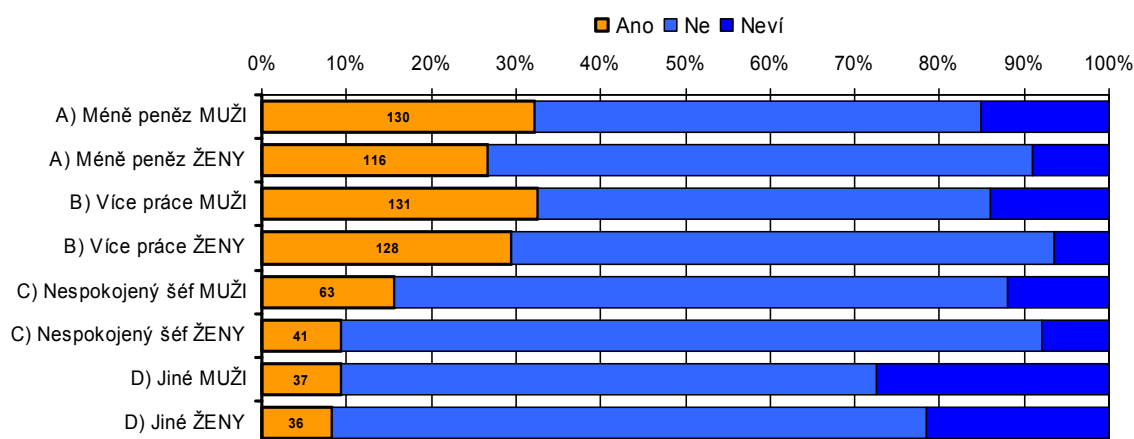
2. 1. 1. Znevýhodnění v práci

Základní charakteristiku tohoto jevu poskytla analýza odpovědí na otázku „Byl jste někdy v zaměstnání během své pracovní dráhy znevýhodněn, například tím, že:

- A. jste byl vzhledem k Vaším ostatním spolupracovníkům nepřiměřeně málo finančně ohodnocen,
- B. musel jste odvést více práce než ostatní,
- C. vedoucí byl s Vaší prací soustavně nespokojen, i když jste odváděl práci včas i ve srovnatelné kvalitě jako ostatní,
- D. nebo došlo k jinému znevýhodnění? Pokud ano, uveďte k jakému.“

Sledovali jsme jen ty respondenty, kteří pracují nebo někdy dříve pracovali. Celkově, jak je velmi dobře patrné z příloženého Grafu 2.1., uvádějí znevýhodnění v práci častěji muži než ženy, a to ve všech sledovaných položkách. Relativně **nejčastěji dochází ke znevýhodnění u obou pohlaví v oblasti finančního ohodnocení a v oblasti „nadpráce“** (zhruba třetina mužů a čtvrtina žen). Soustavnou nespokojenost vedoucího s vlastní prací uvádí 16 % mužů a zhruba 9 % žen.³ Jiné znevýhodnění uvedlo méně než 10 % respondentů.

Graf 2.1. Znevýhodnění v zaměstnání během pracovní dráhy dle genderu (absolutně i v %)



N muži = 403 , N ženy = 434

³ Předložený výzkum nezkoumal znevýhodňování na pracovišti do hloubky. Prioritou bylo zaměření výzkumu na sexuální obtěžování. Ovšem rys světa práce, ve kterém jde o systematické a dlouhodobé šikanování, útoky a intriky splňuje dle švédského sociologa H. Leymana definici **mobbingu** – tím je situace, kdy se na postiženého útočí nejméně jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Část respondentů se zřejmě i s touto extrémní polohou pracovních vztahů setkala, pro jejich potvrzení bychom však potřebovali hlubší, socio-psychologický cílený výzkum.

Jsou zde však další skupiny respondentů, které si zaslouží zvláštní pozornost. Ve všech sledovaných položkách uvádějí **ženy – věková kategorie 45-59 let** procentuálně častěji znevýhodnění v práci (**A-36,2 %**, **B-34 %**, **C-43,9 %**, **D-33 %**).

Vzhledem k ostatním spolupracovníkům udává nepřiměřeně málo finančně **ohodnocení 45 % mužů s vyučením (bez maturity) a 40 % žen** se stejným stupněm vzdělání.

Finanční znevýhodnění pocítují **více pracovníci – muži i ženy z měst (M-38,5 %, Ž-39,7 %)**, následuje venkov (M-35,4 %, Ž-31,0 %), relativně nejlépe jsou na tom pracovníci z velkých měst (M-26,2 %, Ž-29,3 %).

Více práce než ostatní museli odvést muži i ženy bez maturity s vyučením (M-41,2 % a Ž – 37,5 %). Obdobně jako u předchozí položky pak pracovníci z měst muži(35,9 %) i ženy (39,8 %).

2. 1. 2. Formy chování na pracovištích vedoucí ke znevýhodňování

Výzkum sledoval i řadu konkrétních forem chování, které ve svých důsledcích vedou buď k jednorázovému znevýhodnění (náhodnému či situačnímu), nebo k systematickému znevýhodňování jednotlivých, konkrétních zaměstnanců či celých pracovních skupin, týmů a kolektivů. Zajímalo nás zejména udávaný relativní podíl výskytu (zaznamenání formy) dle vybraných charakteristik. Důležitý je zvláště zaznamenaný podíl výskytu dané formy chování.

Sledovali jsme tyto možné formy chování vedoucí ke znevýhodňování zaměstnanců či zhoršování pracovního komfortu v kolektivech pracovníků nebo v celých organizacích a firmách:

- a) snižování výsledků práce pracovníka,
- b) přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními,
- c) zatajování informací před některými členy týmu,
- d) izolace jednoho z členů týmu,
- e) snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel,
- f) ponižování, vyhrožování, šikana, zastrašování,
- g) klepy, pomlouvání,
- h) jiná forma chování. ⁴

Celkový obraz udávaných výpovědí zobrazuje graf 2.2. Zvláště **muži** udávali značný výskyt diskomfortních forem chování: „*klepy a pomlouvání*“ registruje na pracovišti 56,5 % mužů (z toho 27,3 % v současné době). Následují „*snižování výsledků práce pracovníka*“ a „*přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními*“ (45,5 % a 42,1 %). Více než 35 % uvádějí muži u forem „*výskyt zatajování informací před některými členy týmu*“ a „*snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel*“. Alarmující jsou však i formy s nižším udávaným výskytem. Každý pátý muž uvádí, že zažil „*izolaci jednoho z členů týmu*“ a každý čtvrtý „*ponižování, vyhrožování, šikanu, zastrašování*“.

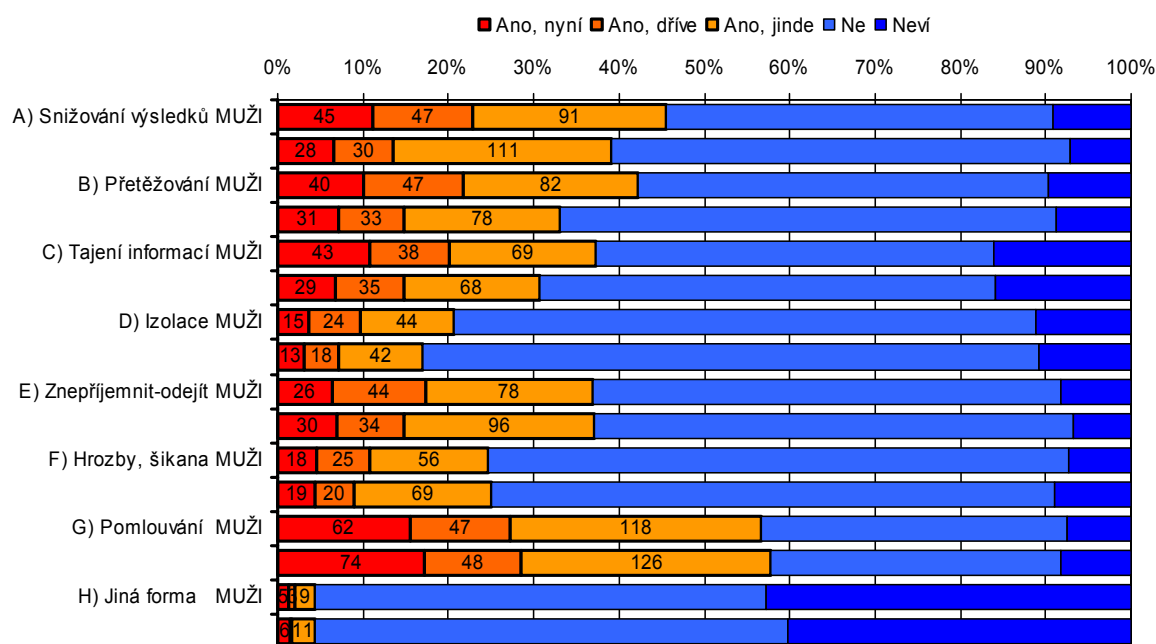
Ženy obdobně jako muži uvádějí **jako vůbec nejčastější formu „klepy a pomlouvání“**, kterou registruje na pracovišti 57,8 % žen (z toho téměř 30 % v současné době). Následují

⁴ Otázka zněla: „Zaznamenal jste někdy na svém pracovišti některé z následujících forem chování? Stupnice byla: 1 - ano, v současné době, 2 - ano, dříve na současném pracovišti, 3 - ano, dříve na jiném pracovišti, 4 - ne, nikdy, 9 - neví.

„snižování výsledků práce pracovníka“ a „snaha znepríjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel“ (39,2 % a 37,1 %). Zhruba každá třetí žena uvádí „přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními“ a „zatajování informací před některými členy týmu“.

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

Graf 2.2. Výskyt forem chování vedoucího k znevýhodňování zaměstnanců dle genderu



* absolutně i v %
 N muži = 402 , N ženy = 431

Podíváme-li se na sledovaný jev z hlediska rozložení **dle věkové struktury** respondentů pak **nejvyšší udávaný relativní podíl výskytu** (a to u všech sledovaných forem) shledáváme u **věkové kategorie 45-59 let**. Rozmezí četností výskytu se u žen této věkové kategorie **pohybuje od 46 %** u formy „snižování výsledků práce pracovníka“ **do 35 %** u formy „klepy a pomlouvání“.

U mužů je situace obdobná – opět nejvyšší udávaný relativní podíl výskytu (a to u všech sledovaných forem) shledáváme u věkové kategorie 45-59 let s tím, že výskyt je zhruba o 5 % nižší než u žen. Nejlépe jsou na tom pracovníci věkové kategorie 15-29 let, zde je udávaný relativní podíl výskytu v rozmezí 17- 23 % u mužů a 6-14 % u žen. Věková kategorie 30-44 let se spíše blíží následující kategorii (muži 26-30 % a ženy 26-33 %). U nejstarších respondentů výskyt velmi slabně.

Dle stupně vzdělání jsme porovnali u každé vzdělanostní kategorie zvlášť, jaký je podíl těch, kteří uvedli některou z forem znevýhodňování.

Tabulka 2.1. Udávané podíly znevýhodnění dle stupně vzdělání v % dle genderu

Forma znevýhodňování / stupeň vzdělání		základní	střední bez maturity a vyučení	střední s maturitou	VOŠ, Bc. a VŠ
a) snižování výsledků práce pracovníka	M	36,0	47,1	47,1	46,6
	Ž	38,7	35,9	43,9	39,5
b) přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními	M	36,0	42,7	46,3	37,9
	Ž	28,0	32,6	34,4	39,5
c) zatajování informací	M	36,0	35,5	36,4	46,6
	Ž	21,3	29,8	36,6	32,6
d) izolace jednoho z členů týmu	M	16,0	19,9	20,7	27,6
	Ž	16,0	15,5	20,6	14,0
e) snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel	M	36,0	39,8	35,5	32,8
	Ž	36,0	38,1	34,1	44,2
f) ponižování, vyhrožování, šikana, zastrašování	M	38,0	21,6	25,6	20,7
	Ž	22,7	26,0	26,5	20,9
g) klepy, pomlouvání	M	52,0	55,0	57,9	63,8
	Ž	58,7	55,6	59,5	60,5
h) jiná forma	M	0,0	3,6	5,9	6,9
	Ž	5,3	3,4	4,8	4,9

N muži = 401 , N ženy = 434

Jsou velmi zřejmé některé rozdíly:

- muži se základním vzděláním jsou ohroženi více než jiné vzdělanostní kategorie „šikanou a ponižováním“
- Vysokoškoláci častěji uvádějí „klepy a pomluvy“ bez rozdílu pohlaví
- vysokoškolačky častěji narážejí na formu „snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel“
- „přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními“ častěji trpí středoškolačky s maturitou
- „zatajování informací“ – jednoznačně nejvíce uvádějí vysokoškoláci – muži
- „izolaci jednoho z členů týmu“ rovněž nejčastěji uvádějí muži – vysokoškoláci.

2.1.3. Oběti forem znevýhodňování

Sledovali jsme pomocí otázky „Pokud jste se s některou z předešlých forem chování setkal, kdo byl obětí tohoto jednání?“⁵ oběti forem znevýhodňování. Z celé škály variant možných odpovědí respondenti uváděli většinou pouze tři z nich: „já osobně, někdo ze spolupracovníků, někdo ze spolupracovnic“. Osobní zážitek nás zajímal nejvíce, proto jej vyhodnocujeme zvlášť.

Tabulka 2.2. Osobní prožití znevýhodnění dle genderu v absolutních četnostech

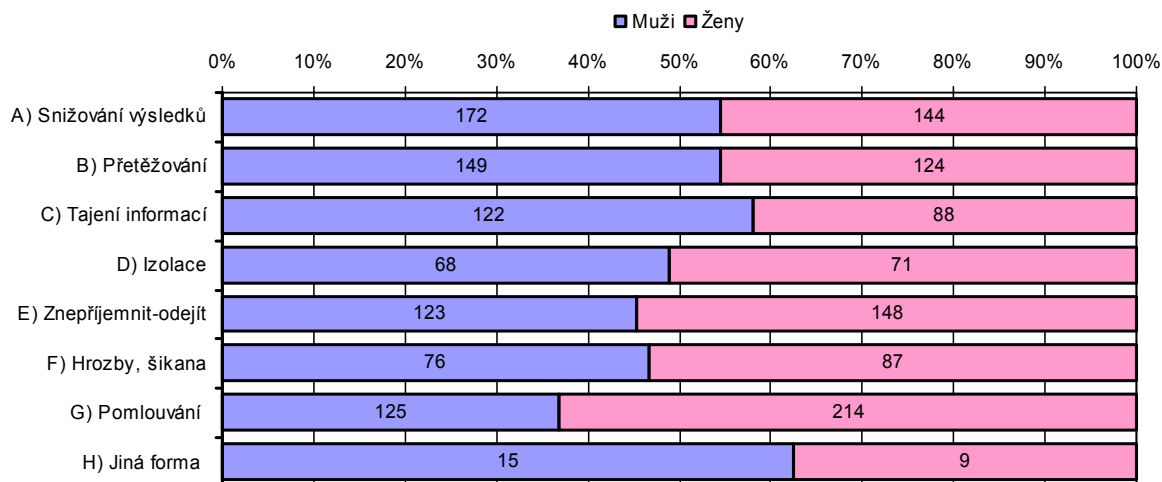
Forma znevýhodňování	MUŽ	ŽENA
a) snižování výsledků práce pracovníka	77	67
b) přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními	67	65
c) zatajování informací	41	40
d) izolace jednoho z členů týmu	16	19
e) snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel	34	49
f) ponižování, vyhrožování, šikana, zastrašování	28	33
g) klepy, pomlouvání	50	66
h) jiná forma	7	7
Celkem	320	346

Výskyt je alarmující, a to i když zvážíme, že jde o subjektivní posouzení (vyhodnocení) situace. Jde zejména o formy: „snižování výsledků práce pracovníka a přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními“. Také „klepy a pomluvy“ jsou pravděpodobně jedním z vážných nešvarů českých pracovišť. Závažný je i výskyt tlaku na lidi, aby odešli dobrovolně.

V následujícím grafu 2.3. uvádíme srovnání dle pohlaví oběti celkově – jsou zde tedy započteny všechny varianty a redukovány na pohlaví oběti. Rozdíly jsou významné. Muži jsou častěji obětí „snižování výsledků práce pracovníka a přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními“. Ženy pak „obětí klepů, pomlouvání“ – což je vůbec nejčastější uváděná forma. U žen pak ještě převládají formy „snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel“ a „snižování výsledků práce pracovníka“.

⁵ Otázka zněla: „Pokud jste se s některou z předešlých forem chování setkal, kdo byl obětí tohoto jednání?“ Stupnice byla: 1-já osobně, 2-někdo z Vašich spolupracovníků mužů, 3-některá z Vašich spolupracovnic žen, 4- Váš podřízený muž, 5- Vaše podřízená žena, 6- Váš nadřízený muž, 7- Vaše nadřízená žena, 8- klienti, zákazníci muži, 9- klientky, zákaznice ženy, 10- jiná nebo cizí osoba, 11- více osob současně, celý kolektiv.

Graf 2.3. Oběti uvedených forem dle genderu (absolutně i v %)



Velice zajímavé je sledovat jev, **zda se mohou oběti, některé z forem znevýhodňování, stát celé pracovní skupiny, týmy či kolektivy.** Teoreticky i empiricky potvrzený jev jde ovšem v praxi jen velmi obtížně prokázat. V námi realizovaném výzkumu měl tyto frekvence četností výskytu – Tab. 2.3.

Tabulka 2.3. Více osob či pracovní kolektiv jako hromadná oběť znevýhodnění v absolutních počtech

Forma znevýhodnění	Více osob současně, celý kolektiv
a) snižování výsledků práce pracovníka	17
b) přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními	14
c) zatajování informací	47
d) izolace jednoho z členů týmu	4
e) snaha znepříjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel	12
f) ponižování, vyhrožování, šikana, zastrašování	24
g) klepy, pomlouvání	108
h) jiná forma	4
Celkem	230

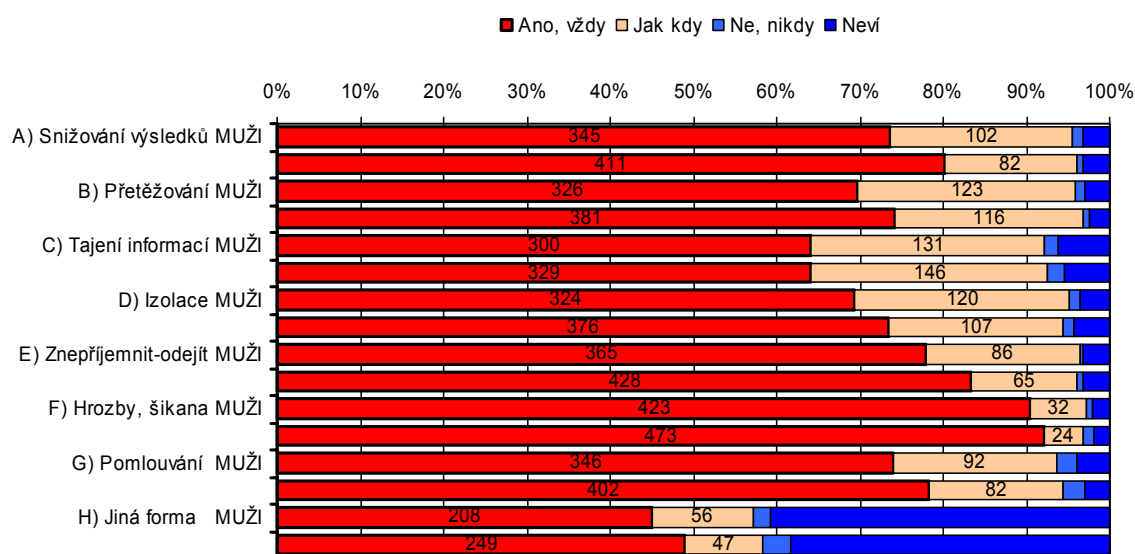
Jak je patrné z přehledu pak jednoznačně velký vliv u znevýhodňování celých kolektivů mají „*klepy a pomlouvání*“ jako jedna z „*nejúčinnějších forem pracovního diskomfortu v českých firmách a organizacích*“. Následuje druhá z účinných forem pracovních konfliktů – „*zatajování informací*“. Celkový udávaný výskyt je rovněž alarmující.

2.1.4. Odmítání znevýhodňujících forem chování v práci

Vzhledem k výše analyzovaným formám chování jsme položili otázku, zda by respondentovi vadilo, kdyby se na jeho pracovišti vyskytlo některé z uvedených forem chování?⁶ Pozornost by měla být zaměřena na četnost odpovědí u varianty „*jak kdy, záleželo by na okolnostech*“, protože její volbou připouští respondent jisté zpochybnění a možnost tolerance k dané formě chování. Naopak u varianty „*ano, vždy vadilo*“ jsme bohužel otestovali jen míru shody respondentů s chováním, o kterém oni předpokládají, že se očekává odpověď zamítavá, negativní.

Podle následujícího grafu 2.4. je tolerance k uvedeným formám chování v české populaci poměrně vysoká:

Graf 2.4. Míra odmítnutí znevýhodňujících forem chování na pracovištích



N muži = 468 , N ženy = 513

⁶ Otázka zněla: „Vadilo by Vám, kdyby se na vašem pracovišti vyskytlo některé z uvedených forem chování? Škála měla varianty: 1 - ano, vadilo vždy, 2 - jak kdy, záleželo by na okolnostech, 3 - ne, nevadilo nikdy, 4 - neví“

- nejvíce se zřejmě česká populace obává ponižování a šikany – tu připouští jen 6 % respondentů
- obdobně je na tom i varianta „*snaha zneprjemnit pracovníci práci (zaměstnání) tak, aby odešel*“ – ta je pochopitelně vnímána jako jedna z forem šikany – toleruje ji pouze 16 % respondentů – více muži než ženy
- „*klepy, pomlouvání*“ by tolerovalo 19 % mužů a 16 % žen
- „*snižování výsledků práce pracovníka*“ by tolerovala za jistých okolností více než pětina mužů a 16 % žen
- „*přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními*“ by zřejmě velký problém nedělalo – za jistých okolností plně čtvrtině české populace
- „*izolaci jednoho z členů týmu*“ by připustila jedna čtvrtina mužů a jedna pětina žen
- „*tajení informací*“ toleruje téměř každý třetí muž či žena v souboru – není dnes pravděpodobně již v podmínkách organizace práce v některých firmách či organizacích pokládáno za nežádoucí formu chování – pravděpodobně bude i podporováno.

2.1.5. Shrnutí

Výsledky výzkumu prokázaly zejména, že ve sféře práce je znevýhodňování pracovníka (či dokonce celého kolektivu) průvodním jevem soudobého stavu sociálního klimatu. Není možné se s některou z forem znevýhodňování v práci neseťkat, i když individuálně nemusí každého postihnout. Znevýhodňování má věkovou podmíněnost, čím je pracovník/ce starší, čím delší pracovní kariérou disponuje, tím více stoupá pravděpodobnost, že se může s některou z forem znevýhodnění setkat či přímo jí být ohrožen.

Pracovníci nejčastěji uváděli, že dochází ke znevýhodnění u obou pohlaví v oblasti finančního ohodnocení a v oblasti „nadpráce“ (zhruba třetina mužů a čtvrtina žen). Jakkoli jsou tyto dvě oblasti závažné, přesto je třeba soustředit pozornost i k jevům a formám znevýhodňování, kde se, podle výsledků neprokázala vysoká absolutní či relativní četnost výskytu, ale je zde předpoklad výskytu šikany a mobbingu, případně jiných forem psychického týrání, které mají co do činění s lidskou důstojností, porušováním lidských práv a spadají buď pod Zákoník práce, jedná-li se o pracovní-právní vztah, nebo pod trestní zákon v ostatních případech.

Z forem znevýhodňování se zřejmě nejčastěji, jak u mužů tak u žen, můžeme setkat se snižováním výsledků práce pracovníka, což bude pravděpodobně největší „nešvar“ českého byznysu, který ještě nedoceňuje motivační modely řízení a zakládá řídicí styl na nátlaku a nedocení lidského potenciálu.

To, co vypadá jako téměř folklór českých pracovišť, v nichž pracovní činnost tvoří symbiózu s klepařením a pomlouvami, není ve světě až zas tak normální. Výsledky ukazují, že u nás je značná tolerance k tomuto nešvaru, a že by pravděpodobně každému pátému pracovníkovi/ci tento průvodní jev v práci chyběl.

Zatajování informací a klepy, pomlouvání jsou formy, které nejvíce uplatňují proti sobě stojící pracovní kolektivy a týmy. Kdy jde o konkurenční boj a kdy o poškozování kreditu instituce či firmy lze těžko bez konkrétních informací odhalit. Překvapuje rozsah tohoto jevu –

uvádí jej v prvním případě více než každý desátý respondent - ve druhém případě 17 % respondentů.

Zjištěné výsledky, do jisté míry, nepřekvapí - ani odborníky, ani státní správu, ani veřejnost. Každý z nich, kdo pracuje (či pracoval) v českém pracovním prostředí, se musí nutně vyrovnávat se situacemi, které jen obtížně zvládá a které souvisejí s nepříznivým pracovním klimatem, které způsobují narušené mezilidské vztahy. Tyto narušené mezilidské vztahy primárně nemají genderový aspekt, čímž chci říci, že překračují rodové či etnické souvislosti, nicméně velká část každodenního znevýhodňování tyto konotace pochopitelně může obsahovat (a také obsahuje).

Jako u jiných složitých společenských problémů a zátěží také formy chování, které vedou ke znevýhodňování pracovníků mají široké spektrum příčin, a proto je lze obtížně nejen monitorovat, ale zejména prokázat a odstranit. Problém spočívá také ve skutečnosti, že je obtížné prokazovat, za určitých okolností, že o znevýhodňování nejde, že jde o změnu pracovních podmínek či nároků na výkon a konkrétní pracovník je nespĺňuje. Monitoring komplikuje také subjektivní míra vnímavosti a snesitelnosti různých forem znevýhodňování a zejména míra tolerance k těmto jevům která je odvětvově, profesně, generačně i genderově podmíněná. Proto doporučení mohou mít maximálně obecný rámeček a nemohou být přímo využita v konkrétních situacích a kauzách.

Nepochybně však současný stav špatné úrovně mezilidských vztahů nezlepšuje produktivitu a pracovní výkon české ekonomiky, ale právě naopak způsobuje, sice jen obtížně vyčíslitelný, nicméně těžko zpochybnitelný deficit rozvoje. Je prokázáno, že diskriminace, šikana a znevýhodňování v dlouhodobém porovnání způsobují kromě lidských, také citelné ekonomické ztráty, protože znevýhodňovaný se často brání obstrukcemi, poškozováním zaměstnavatele v nepostižitelných oblastech či šikanováním jiných.

2.2. Výskyt a formy sexuálního obtěžování v současných podmínkách pracovního trhu ČR

Alena Křížková

V této části se zaměříme na jednotlivé formy sexuálního obtěžování na pracovišti a jejich výskyt z pohledu populace České republiky. Na reprezentativním vzorku populace, ze kterého lze často výsledky zobecnit na celou populaci, si ukážeme, v jaké míře se muži a ženy se sexuálním obtěžováním setkávají podle jejich sociální a pracovní pozice. Půjde nám také o to ukázat, které formy obtěžování sexuální povahy jsou akceptovány a které jsou vnímány spíše jako obtěžování. Zároveň bude důležité zjistit, kdo je nejčastěji obětí a kdo iniciátorem sexuálního obtěžování a jeho jednotlivých forem, a to ať už z hlediska pohlaví, nebo pracovní pozice.

2.2.1. Výskyt sexuálního obtěžování

Vzhledem k tomu, že sexuální obtěžování je v České republice novým tématem veřejné diskuse a je nově zavedeno i do českého právního řádu, pojali jsme celé téma v dotazníku v širším záběru a probrali mezilidské vztahy v práci obecněji - jednotlivé formy problémů ve vztazích a obtěžování, i to, jak může být toto chování obětí identifikováno (viz kapitolu 2.1.). Až poté jsme se podobným způsobem zaměřili na jednotlivé formy problematického chování sexuální povahy, které se mohou stát sexuálním obtěžováním, pokud jsou tak interpretovány, a na jejich vnímání. Až nakonec jsme položili přímou otázku, zda se respondenti v práci setkali se sexuálním obtěžováním (viz číselník v příloze). Pro přehlednost si nejdříve ukážeme odpovědi na tuto přímou otázku a poté teprve rozebereme jednotlivé formy sexuálně orientovaného chování a jeho jednotlivé aspekty.

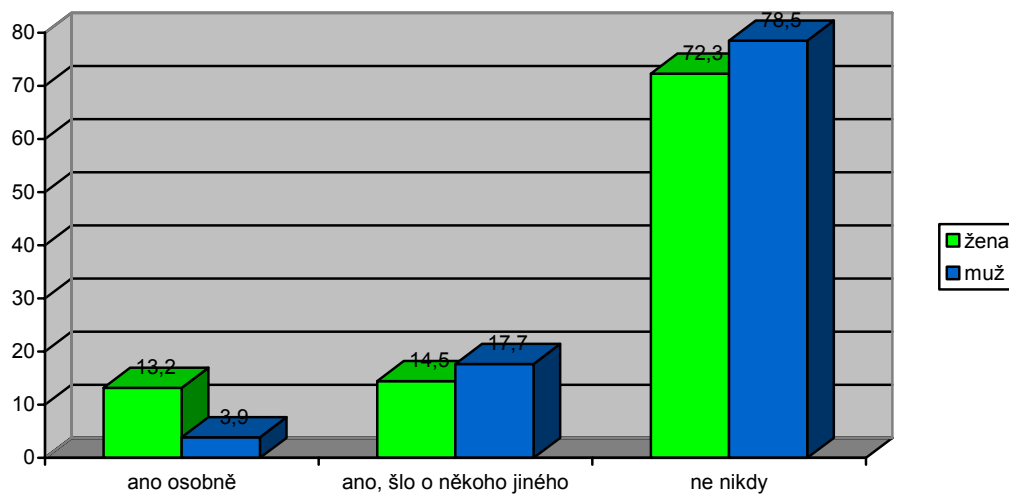
Celá čtvrtina české populace, z těch, kteří pracují nebo někdy pracovali, se v práci setkala se sexuálním obtěžováním, a to podle svého vlastního vyjádření a chápání problematického chování, se kterým se setkala (viz tabulku 2.4). Jde častěji o ženy, jichž se se sexuálním obtěžováním setkala téměř 28 %. Z toho 13 % osobně a v 15 % šlo o někoho jiného. Z dotazovaných mužů se se sexuálním obtěžováním setkala 22 %, z toho 4 % osobně a v 18 % šlo podle jejich vyjádření o někoho jiného (viz také graf 2.5). Lze konstatovat, že ženy se se sexuálním obtěžováním v práci setkávají častěji než muži a častěji toto chování vnímají jako osobně namířené proti nim samotným.

Tabulka 2.4. Odpovědi na otázku: Setkal/a jste se někdy na současném nebo minulém pracovišti se sexuálním obtěžováním? Podle pohlaví v %.

Podle pohlaví	Zkušenost se sexuálním obtěžováním			Celkem
	Ano, osobně	Ano, šlo o někoho jiného	Ne, nikdy	
Počet mužů	14	64	284	362
% mužů	3,9	17,7	78,5	100
Celkově %	20,6	52,0	49,1	47
Počet žen	54	59	295	408
% žen	13,2	14,5	72,3	100
Celkově %	79,4	48	50,9	53
Počet celkem	68	123	579	770
%	8,8	16	75,2	100
Celkově %	100	100	100	100

N muži= 362, N ženy= 408

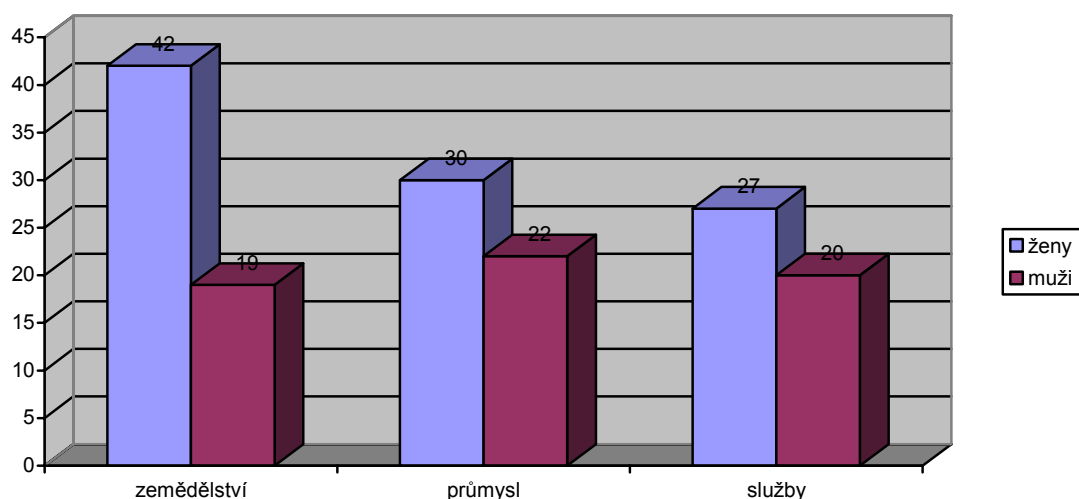
Graf 2.5. Odpovědi na otázku: Setkal/a jste se někdy na současném nebo minulém pracovišti se sexuálním obtěžováním? Podle pohlaví v %.



N muži= 362, N ženy= 408

Pokud jde o výskyt sexuálního obtěžování podle subjektivního vyjádření žen a mužů, kteří pracují nebo někdy ve svém životě pracovali, zjistili jsme, že výše popsaná míra výskytu **není nijak významně závislá na věku, vzdělání, stavu ani dalších osobních charakteristikách, ale že jde spíše o charakteristiky a oblasti trhu práce a pracovního prostředí, kde se více nebo méně sexuální obtěžování vyskytuje.** Vzhledem ke složitosti statistického zpracování a velikosti vzorku a rozložení odpovědí nebylo možné tyto faktory rozebrat dostatečně detailně.⁷ Z hlediska sektorů českého trhu práce se se sexuálním obtěžováním setkávají nejčastěji ženy, pracující v zemědělství (42 %) a průmyslu (30 %), tedy v oborech, ve kterých dominují muži, a nejméně často ženy pracující v oblasti služeb (27 %). U mužů, pokud jde o podíl těch, kteří se setkali se sexuálním obtěžováním, obor nerozhoduje (viz graf 2.6). Tato zjištění odpovídají dlouhodobým výsledkům zahraničních výzkumů, které říkají, že pokud jsou ženy na pracovišti nebo v oboru marginálně zastoupeny a v daném sektoru nebo profesi dominují muži a je tedy považován za mužskou doménu, jsou ženy pracující v těchto oborech, profesích a pracovištích častěji obětí sexuálního obtěžování (Kennedy Taylor 1999). To je způsobeno zejména fenoménem tokenismu, kdy zástupci marginálně reprezentovaného pohlaví (do 15 %) na sebe přitahují pozornost a jsou často obětí genderové stereotypizace, např. kdy jsou ženám připisovány charakteristiky a schopnosti jako péče o druhé, empatie, nedostatečné vůdcovské schopnosti. Zároveň jsou „tokeni“ sexuálním objektem pro druhé pohlaví. S tím vším souvisí i snaha většinově zastoupeného pohlaví udržet tento poměr zastoupení a také pocit ohrožení a z toho pak plynou akce, které mají diskriminační charakter, k nimž patří i sexuální obtěžování.

Graf 2.6. Kladná odpověď na otázku: Setkal/a jste se někdy na současném nebo minulém pracovišti se sexuálním obtěžováním? V % podílu za každé pohlaví v sektoru zaměstnání. (Pouze ti, kdo jsou v současnosti ekonomicky aktivní).



N muži= 264, N ženy= 261

⁷ K podrobné analýze problému v souvislosti s pracovním prostředím a firemní kulturou slouží kvalitativní studie založené na hloubkových rozhovorech HR manažerů firem a případové studie obětí sexuálního obtěžování (viz kapitolu 3).

U žen byl podíl těch, které se se sexuálním obtěžováním někdy v práci setkaly, závislý do určité míry i na tom, jak vnímají pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. To jen dokazuje, že identifikace sexuálního obtěžování je vždy závislá na jeho subjektivním odhalení a pojmenování. **Čím lepší je pocit ženy ze vztahů na pracovišti, tím méně často ženy uvádějí, že se se sexuálním obtěžováním setkaly.** Těch, které vztahy na pracovišti pokládají za přátelské a setkaly se se sexuálním obtěžováním je 24 %. V prostředí, kde podle žen funguje spíše dobrá spolupráce, ale bez zvláštní blízkosti, je 27 % žen, které se setkaly se sexuálním obtěžováním. V pracovním prostředí, které je považováno za neosobní s chladnými vztahy anebo v pracovní atmosféře plné napětí a konfliktů je dokonce 33 % žen, které se setkaly buď osobně, nebo zprostředkovaně se sexuálním obtěžováním.

2. 2. 2. Formy sexuálního obtěžování, jejich výskyt a percepce

Cílem tohoto projektu je podrobné prozkoumání forem problematického chování, které mohou být na pracovišti považovány za obtěžující. V této části se zaměřujeme spíše na chování, které může být vnímáno jako sexuální obtěžování. Respondentům, kteří jsou nebo byli někdy zaměstnání, jsme proto předložili celkem 14 forem možného chování (viz tabulku 2.5), které mohou být buď jednoznačně, nebo v určité situaci považovány za sexuální obtěžování. Zajímalo nás, nakolik se respondenti setkali s těmito jednotlivými formami sexuálního obtěžování na současném pracovišti nebo někdy dříve. Důležité je, že **pouze u jedné z těchto forem chování se muži a ženy liší v míře s jakou se s nimi setkali.** Celkově vzato **nejčastější formou obtěžování jsou sexuálně podbarvené vtipy a sexuálně podbarvené řeči a narážky na soukromý život. Následují milostné vztahy mezi kolegy a sexuálně orientované poznámky.** V tabulce 2 jsou jednotlivé typy chování, které může být považováno za sexuální obtěžování seřazeny od nejčastěji zažívaného na současném pracovišti. Ve druhém sloupci je podíl populace, která se s tímto chováním setkala buď v současnosti, nebo někdy dříve na minulém pracovišti. Pořadí se však výrazně neliší v těchto časových obdobích, z čehož můžeme usuzovat, že **jde o dlouhodobý trend a u většiny těchto forem nedochází ani k nárůstu, ani k poklesu jejich výskytu.** Výjimkou je posílání lechtivých obrázků e-mailem. Tato forma chování je celkově až na dvanáctém pořadí, ale pokud jde o její výskyt v současnosti, je na 6. místě. Znamená to, že v současné době došlo k výraznému nárůstu výskytu této formy obtěžování zřejmě s rozšiřujícím se využíváním elektronických informačních technologií a přístupu na internet a elektronickou poštu.

Tabulka 2.5. Pořadí výskytu jednotlivých forem sexuálního obtěžování v současnosti na současném pracovišti a kdykoli během pracovní dráhy v % populace.

Forma obtěžování	pořadí	V současnosti v %		V současnosti nebo dříve v %
Sexuálně podbarvené vtipy	1.	21,1	1.	63,9
Narážky na soukromý život	2.	19,5	2.	62,7
Sexuálně podbarvené řeči	3.	14,2	3.	56,3
Ukazování erotických časopisů	4.	12,3	6.	39,5
Sexuálně orientované poznámky	5.	10,9	5.	45,1
Posílání lechtivých obrázků e-mailem	6.	9,5	12.	17,5

Okukování	7.	8	7.	35,8
Milostné vztahy mezi kolegy	8.	6,7	4.	48,2
Nechtěný tělesný kontakt	9.	5,9	9.	28,2
Milostné vztahy mezi podřízenými a nadřízenými	10.	5	8.	32,8
Nabídky na schůzku i přes nezájem	11.	3	10.	19,7
Obtěžující telefonáty, e-maily	12.	2,1	13.	9,1
Sexuální návrhy a pobídky	13.	2	11.	17,8
Pokus o znásilnění	14.	0,4	14.	2

N muži=479, N ženy=527

Kromě současného nárůstu výskytu posílání lechtivých obrázků e-mailem nedošlo u většiny forem sexuálního obtěžování k výraznému nárůstu nebo poklesu v čase. Za významnou změnu můžeme považovat ještě milostné vztahy mezi kolegy, které jsou celkově čtvrtou nejčastější formou obtěžování, avšak v současnosti se vyskytují až na osmém místě. U milostných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými došlo k podobnému avšak menšímu posunu. To ukazuje na snižující se toleranci takových vztahů ve firemní kultuře (viz podrobněji kapitulu 3.).

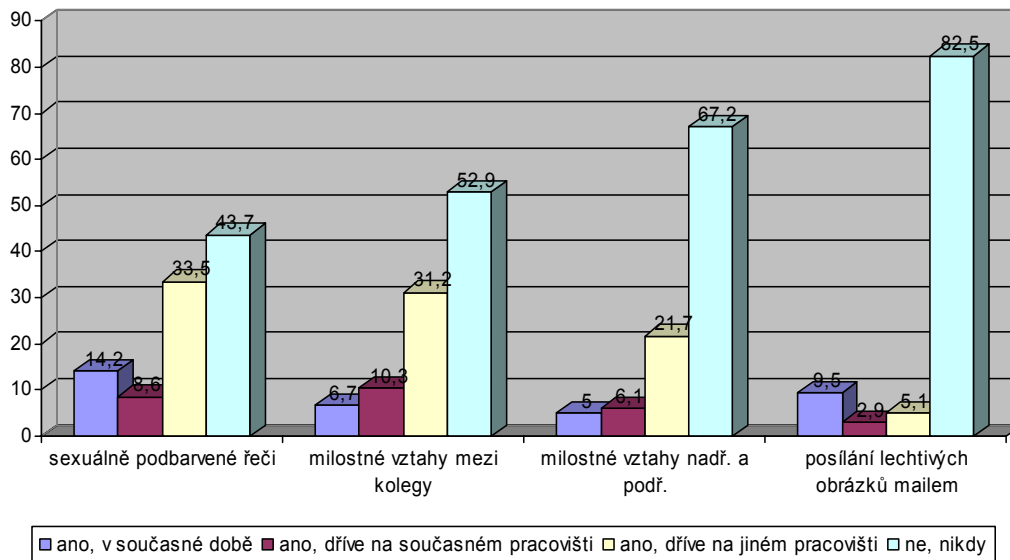
Pouze u kategorie ukazování erotických časopisů se v míře, v jaké se muži a ženy s tímto chováním setkali, liší. Muži se s tímto chováním setkali v současnosti v 17 %, ženy jen v 7,5 %. Celkově kdykoli během jejich pracovní dráhy se s tímto chováním setkala 52 % mužů, ale jen 26,9 % žen, což vypovídá o tom, že jde o poměrně specificky mužskou záležitost.

Jednotlivé formy chování, které mohou být považovány za obtěžující, jsme rozdělili do tří tematických skupin tak, abychom mohli podrobně sledovat, do jaké míry se s nimi ženy a muži setkali. Zároveň nás bude zajímat míra vnímání těchto forem chování jako obtěžujících pro ženy a muže, protože právě fakt percepce určitého chování jako obtěžujícího je základem klasifikace chování jako obtěžování a sexuálního obtěžování, pokud je obsažen určitý sexuální nebo genderový kontext.

2.2.2.a Milostné vztahy, sexuálně podbarvené řeči, sexuální obrázky a korespondence

Sexuálně podbarvené řeči, milostné vztahy mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými a posílání lechtivých obrázků e-mailem jsou časté formy chování, se kterými se ženy a muži v zaměstnání setkávají. Z grafu 2.7. je patrné, že se sexuálně podbarvenými řečmi se někdy setkala více než polovina a s milostnými vztahy na pracovišti téměř polovina populace. Pokud jde o milostné vztahy nadřízených a podřízených, s těmi se někdy setkala třetina populace. Mezi muži a ženami nebyl statisticky významný rozdíl.

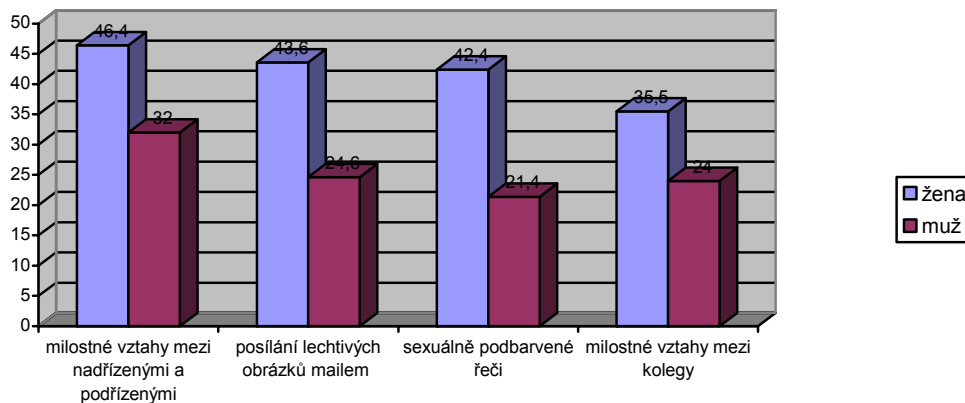
Graf 2.7. Zaznamenal/a jste někdy na svém pracovišti ...? v %



N muži= 411, N ženy= 374

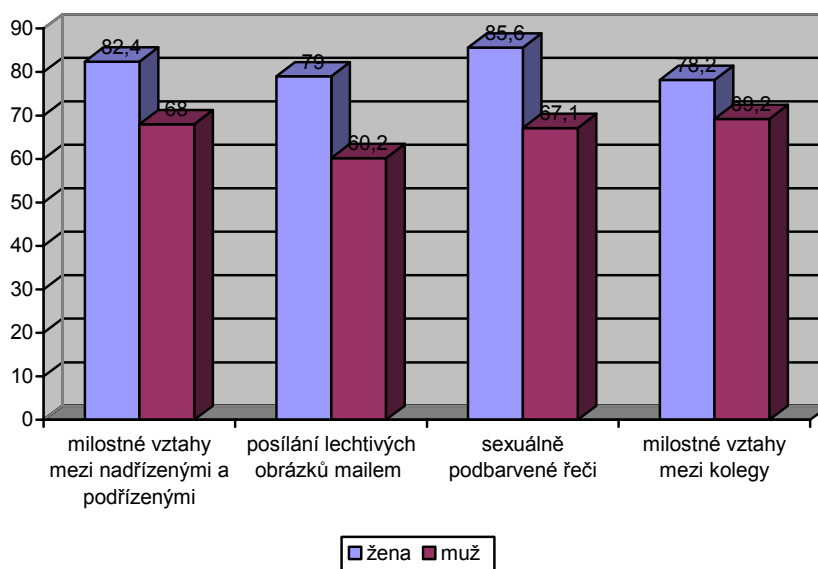
Muži a ženy se sice neliší v podílu zaznamenaného výskytu různých forem chování, které mohou být považovány za sexuální obtěžování, ale **významně se liší ve vnímání těchto forem. Všechny tyto formy vadí ženám v práci významně častěji než mužům.** Téměř polovina žen tvrdí, že milostné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými by jim v zaměstnání vždy vadily, stejného názoru je třetina mužů. U posílání lechtivých obrázků e-mailem a sexuálně podbarvených řečí je téměř 100 % rozdíl mezi muži a ženami v percepci tohoto chování jako v každém případě obtěžujícího. Posílání lechtivých obrázků e-mailem by vždycky vadilo 44 % žen, ale jen 25 % mužům, sexuálně podbarvené řeči vadí vždy 42 % žen, ale vždy vadí jen 21 % mužů. Milostné vztahy mezi kolegy vadí vždy 36 % žen, ale jen 24 % mužů (viz graf 2.8).

Graf 2.8. Podíl respondentů, kterým by tyto formy chování, které mohou být považovány za sexuální obtěžování, **vadily vždy podle pohlaví** v %.



Respondentům jsme na otázku, zda by jim jednotlivé formy chování vadily, kdyby se na jejich pracovišti vyskytly, **dali na výběr odpovědi: vadilo vždy (viz graf 2.8), jak kdy, záleželo by na okolnostech a ne, nevadilo nikdy**. Podíl mužů a žen, kterým takové chování vadí vždy jsme popsali výše. Pokud však sečteme podíl těch, kterým by takové chování vadilo vždy a těch, kterým by vadilo v závislosti na dalších okolnostech, zjistíme, že tyto formy chování vadí už naprosté většině žen (viz graf 2.9). **Sexuálně podbarvené řeči vadí 86 % žen a přitom jde o třetí nejčastější formu sexuálního obtěžování na pracovišti**. Míra vnímání těchto forem chování jako nevídaného se mezi ženami a muži liší řádově nejméně o 10 – 15 %.

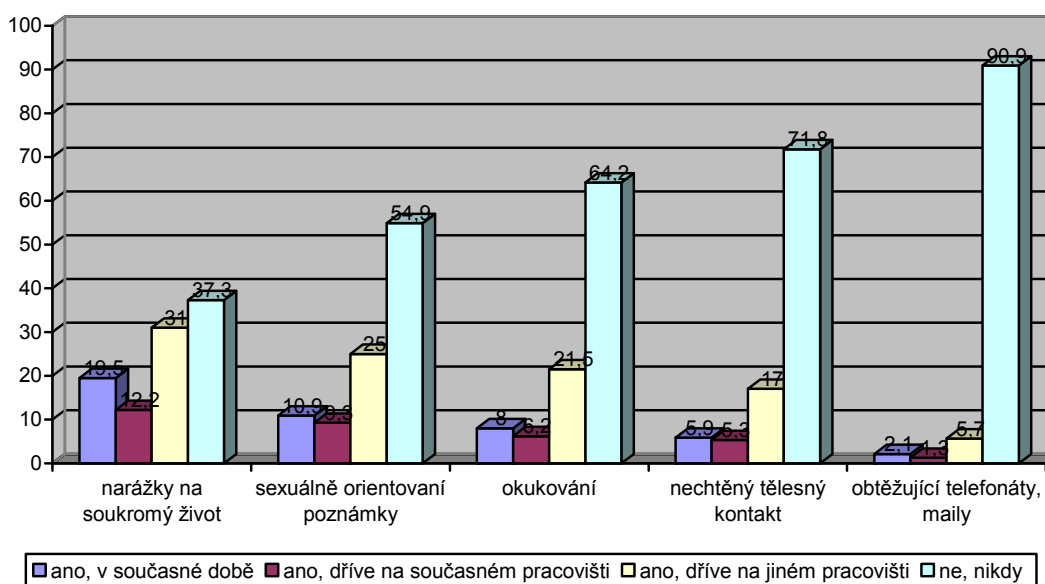
Graf 2.9. Podíl respondentů, kterým by tyto formy chování, jež mohou být považovány za sexuální obtěžování, vadily buď vždy, nebo jak kdy v závislosti na okolnostech podle pohlaví v %.



2.2.2.b Sexuálně orientované narážky, poznámky, okukování, tělesný kontakt, obtěžující telefonáty

Další skupinou chování, které, pokud muži nebo ženě v zaměstnání vadí, budou jednoznačně považovány za sexuální obtěžování, jsou: narážky na soukromý život, sexuálně orientované poznámky, okukování, nechtěný tělesný kontakt, obtěžující telefonáty a ukazování erotických časopisů. **Narážky na soukromý život jsou ve skutečnosti druhou nejčastější formou problematického chování vůbec, se kterou se muži a ženy setkávají.** Někdy se s narážkami na soukromý život setkala téměř 63 % žen a mužů, v současnosti na současném pracovišti pak 20 %. Také sexuálně orientované poznámky, které jsou narážkám na soukromý život velmi blízké a někdy může jít o oboje zároveň, jsou častým jevem. Někdy se s nimi setkala v zaměstnání 45 % žen a mužů a v současném zaměstnání v současné době 11 % (viz graf 2.10). Nejméně častou formou sexuálního obtěžování jsou obtěžující telefonáty a maily, které zřejmě nahradilo posílání lechtivých obrázků e-mailem, jehož výskyt se v poslední době zvyšuje (viz oddíl 2.a).

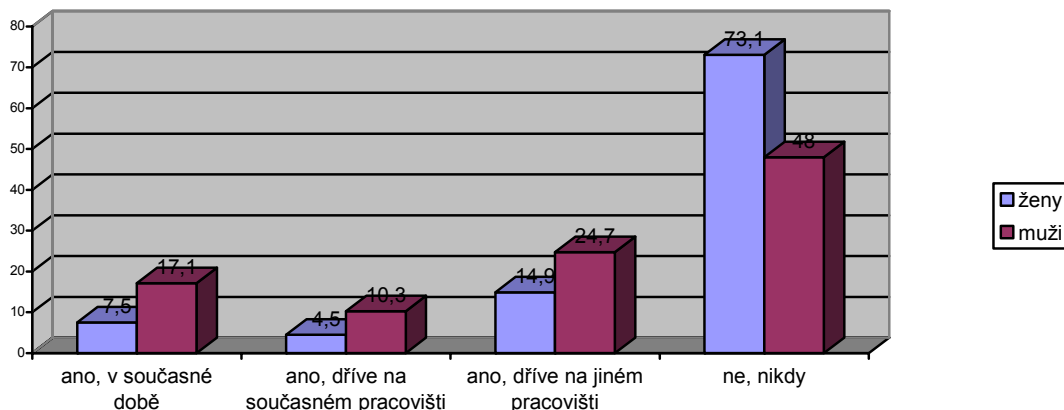
Graf 2.10. Zaznamenal/a jste někdy na svém pracovišti ...? V %



N muži= 369, N ženy= 402

Jak již jsme popsali výše ukazování erotických časopisů je jedinou formou možného sexuálního obtěžování, jehož výskyt na pracovišti reportují ženy a muži významně různě často. S tímto chováním se někdy setkala zhruba 27 % žen, ale dokonce 52 % mužů (viz graf 2.11).

Graf 2.11. Zaznamenal/a jste někdy na svém pracovišti ukazování erotických časopisů?

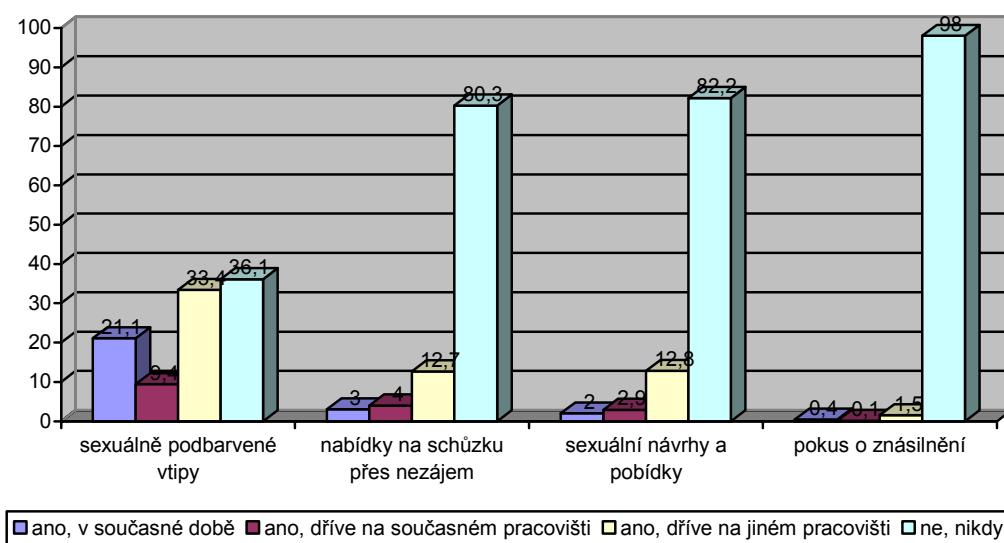


* V % podle pohlaví
 N muži= 369, N ženy= 402

2. 2. 2.c Sexuálně podbarvené, vtipy, návrhy, pozvání, pobídky, pokus o znásilnění

Mezi nejtěžší formy sexuálního obtěžování patří opakované návrhy a pozvání na schůzku, sexuální nabídky i poté, co daná osoba dala jasně najevo nezájem, a pokus o znásilnění. Kromě sexuálně podbarvených vtipů se všechny tyto těžší formy sexuálního obtěžování vyskytují v českém prostředí spíše málo často, ale přesto s opakovanými návrhy na schůzku a sexuálními návrhy i poté, co žena nebo muž dal najevo nezájem, se setkala zhruba pětina populace. Sexuálně podbarvené vtipy jsou poměrně častou praxí, někdy se s nimi setkala 64 % žen a mužů a v současné době na současném pracovišti dokonce 21 % respondentů (viz graf 2.12). 2 % populace se někdy během své pracovní dráhy setkala v pracovních vztazích s pokusem o znásilnění.

Graf 2.12. Zaznamenal/a jste někdy na svém pracovišti ...? v %



N muži= 371, N ženy= 414

2. 2. 2d. Shrnutí nejdůležitějších výsledků výskytu jednotlivých forem:

- Nejčastějšími formami sexuálního obtěžování, se kterými se muži a ženy v zaměstnání setkávají, jsou: sexuálně podbarvené vtipy, narážky na soukromý život a sexuálně podbarvené řeči. S těmito formami se setkala více než polovina, někdy dvě třetiny pracujících. S milostnými vztahy na pracovišti se pak někdy setkala polovina populace.
- Muži a ženy se významně liší ve vnímání těchto forem jako obtěžujících. Všechny sledované formy možného obtěžování vadí ženám v práci významně častěji než mužům.
- Sexuálně podbarvené řeči vadí v zaměstnání 86 % žen a přitom jde o třetí nejčastější formu sexuálního obtěžování na pracovišti v ČR vůbec.
- 2% populace se někdy během své pracovní dráhy setkala v pracovních vztazích s pokusem o znásilnění.

2.2.3. Aktéři sexuálního obtěžování: iniciátoři a oběti

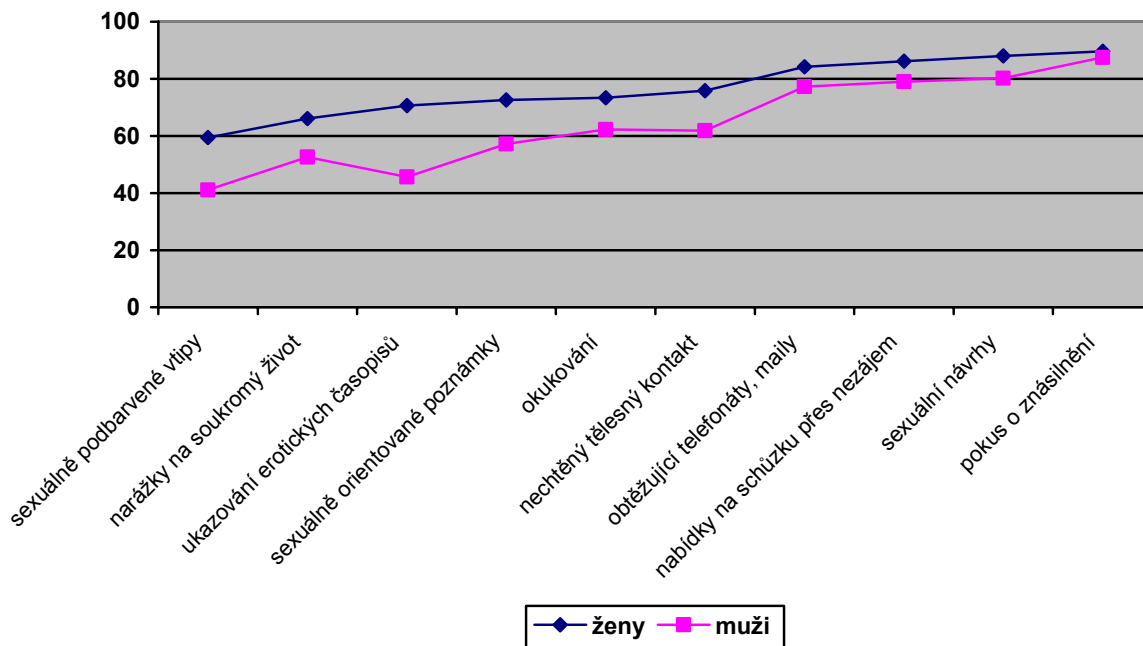
Pro zmapování výskytu a forem sexuálního obtěžování na pracovišti je velmi důležité zjistit, kdo jsou nejčastěji aktéři – iniciátoři a oběti – tohoto chování. Vzhledem k tomu, že jsme zjistili, že ženám výrazně častěji vadí jednotlivé formy sexuálního obtěžování nebo chování, které obtěžování může způsobovat, je možné odhadovat, že ženy jsou také nejčastěji těmi, kdo se cítí nebo jsou považovány za oběti obtěžování. Výsledkem sociálního a pracovního klimatu, které panuje na českém trhu práce a vyznačuje se zejména výraznou bagatelizací problému obtěžování a sexuálního obtěžování a důsledkem neexistence mechanismů řešení, je pak často pocit, že s určitou mírou obtěžování je třeba v práci počítat. Někdy dochází i k absurdním situacím, kdy je ten, kdo některou z těchto forem obtěžování za obtěžující veřejně prohlásí, považován za zvláštního, nenormálního, pruderního nebo přinejmenším „nezapadajícího do kolektivu a nekomarádského“.

2. 2. 3 a. Hodnocení obětí sexuálního obtěžování v pracovním prostředí

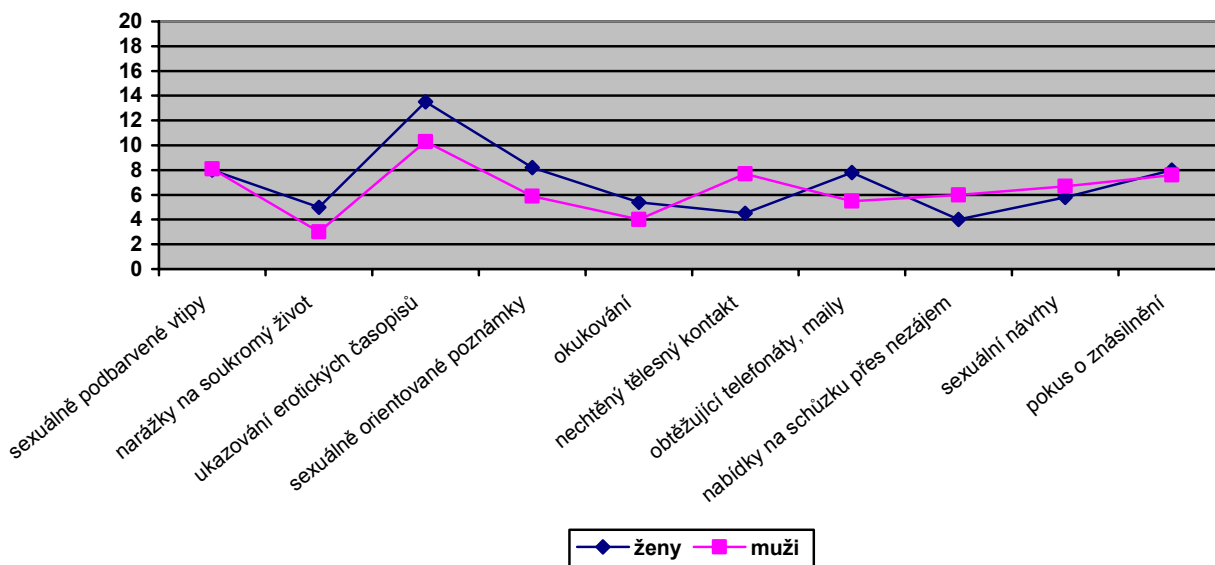
Z definice sexuálního obtěžování vyplývá, že ten, komu vadí určité chování sexuální povahy, s nímž se setkal, je obětí sexuálního obtěžování. Respondentů jsme se zeptali na to, co si myslí o člověku, kterému v práci vadí jednotlivé formy chování, jež, pokud vadí, mohou být považovány za obtěžování. Dá se říci, že nás zajímalo to, jak jsou vnímány oběti sexuálního obtěžování v pracovním prostředí. Vybrali jsme 10 forem chování, které může být považováno za sexuální obtěžování a jak je patrné z grafu 2.13, pokud jde o těžší formy sexuálního obtěžování, nabídky na schůzku přes nezajem, sexuální návrhy a pokus o znásilnění, jsou obecně považovány za obtěžující a je normální, když zaměstnancům vadí. Výrazný rozdíl je ale mezi muži a ženami a v grafu 2.13 můžeme dobře sledovat „hladinu“ tolerance jednotlivých forem obtěžování. **Tam, kde ženy považují za normální, když někomu vadí sexuálně podbarvené vtipy (60 % žen), ve stejné míře teprve považují muži za normálního toho, komu vadí nechtěný tělesný kontakt.** Ženám opět ve všech případech připadá normální ten, komu tyto formy chování vadí, častěji než mužům. Stejně tak můžeme porovnávat hodnocení mužů a žen, kterým formy sexuálního obtěžování vadí odpověďmi je pruderní, je přecitlivělý a je málo kamarádský v grafech 2.14 – 2.16. Typickým hodnocením těch, komu vadí některé z forem obtěžování, tedy nejčastěji právě jejich obětí – žen, je „je přecitlivělý/á“. To se ukazuje i v grafu 2.15, kde je naprosto jasný rozdíl v míře takového hodnocení muži a ženami. Např. **u sexuálně**

podbarvených vtipů, ukazování erotických časopisů nebo okukování je 10 – 15 % rozdíl podílem žen a podílem mužů, kteří považují ty, kterým takové chování vadí, za přecitlivělé.

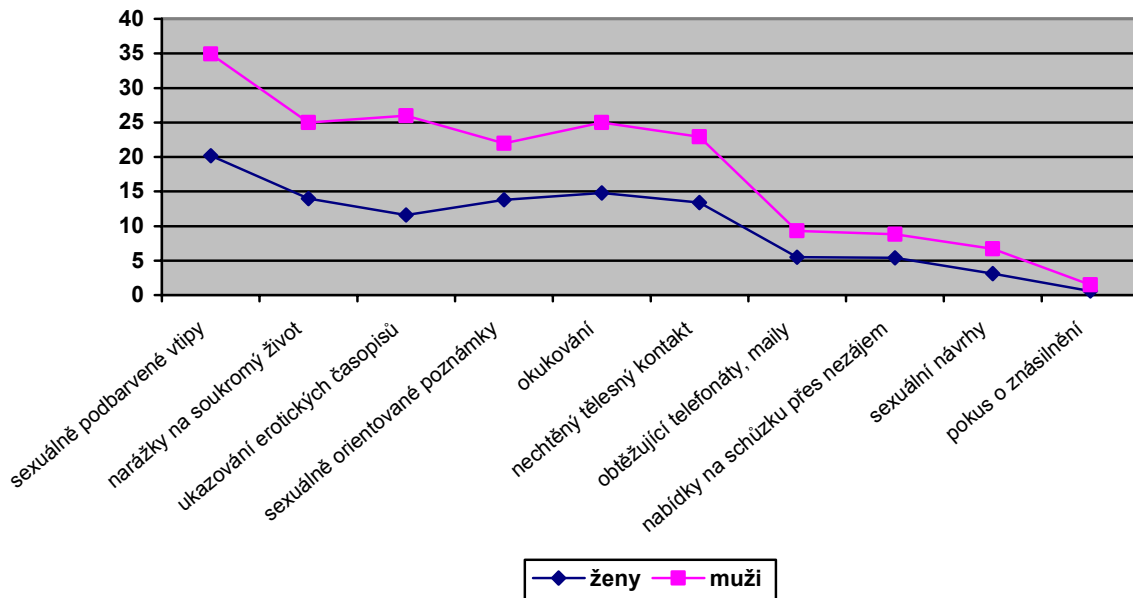
Graf 2.13. Podíl odpovědí „je zcela normální“ v % podle pohlaví na otázku „Co si myslíte o člověku, kterému vadí v práci“



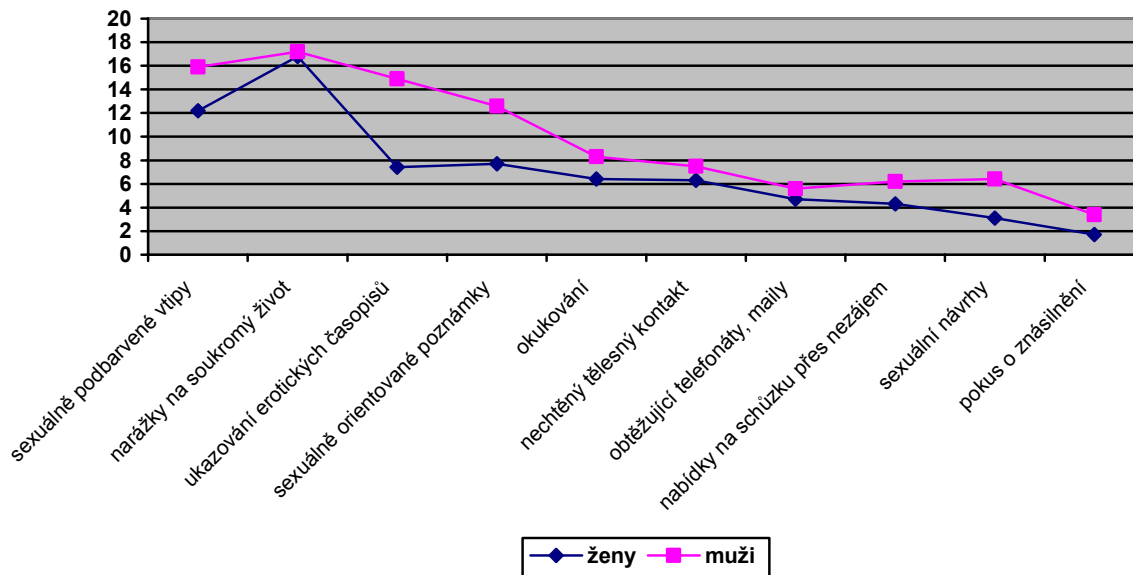
Graf 2.14. Podíl odpovědí „je pruderní“ v % podle pohlaví na otázku „Co si myslíte o člověku, kterému vadí v práci“



Graf 2.15. Podíl odpovědí „je přecitlivělý“ v % podle pohlaví na otázku „Co si myslíte o člověku, kterému vadí v práci“



Graf 2.16. Podíl odpovědí „je málo kamarádský“ v % podle pohlaví na otázku „Co si myslíte o člověku, kterému vadí v práci“



N muži= 435, N ženy= 494

2.2.3b. Iničiátoři a oběti sexuálního obtěžování

Základním výzkumným problémem projektu byla identifikace forem sexuálního obtěžování a četnosti jejich výskytu na českém trhu práce, ale také aktérů – iniciátorů a obětí – tohoto chování. Zajímalo nás, kdo je obvykle iniciátorem a kdo obětí takových forem jednání. V určení těchto aktérů se již muži a ženy od sebe významně odlišovali. Zajímavé je zjištění, že celkově nejčastěji jsou iniciátory takového chování spolupracovníci muži, a to jak podle výpovědí žen, tak podle výpovědí mužů.

Tabulka 2.6. Iničiátoři a oběti jednotlivých forem sexuálního obtěžování v zaměstnání podle jejich výskytu a pohlaví respondentů v %.

Typ chování – zaznamenáno v %	Iničiátor podle pohlaví respondenta a podíl výběru ⁸		Oběť Podle pohlaví respondenta a podíl výběru ⁹	
	ženy	muži	ženy	muži
NARÁŽKY NA SOUKROMÝ ŽIVOT (62,7%)	Spolupracovnice (36,5%)	Spolupracovníci (50%)	Spolupracovnice (37,6%)	Spolupracovníci (31,7%)
	Spolupracovníci (25,5%)	Spolupracovnice (14%)	Já (27,5%)	Více osob současně (21,3%)
	Já (7,1%)	Více osob současně (18%)	Více osob současně (14,1%)	Spolupracovnice (21,4%)
				Já (18,7%)
SEXUÁLNĚ ORIENTOVA NÉ POZNÁMKY (45,2%)	Spolupracovníci (52%)	Spolupracovníci (50,6%)	Spolupracovnice (39,1%)	Spolupracovnice (41,3%)
	Spolupracovnice (12,6%)	Více osob současně (16,3%)	Já (27%)	Více osob současně (20,3%)
	Nadřizovaný muž (10,9%)	Spolupracovnice (13,4%)	Více osob současně (13,8%)	Spolupracovníci (17,4)
OKUKOVÁNÍ (44,8%)	Spolupracovníci (48,3%)	Spolupracovníci (39,7%)	Já (35,4%)	Spolupracovnice (40,5%)
	Více osob současně (11%)	Spolupracovnice (16,4%)	Spolupracovnice (29,2%)	Více osob současně (14,7%)
	Jiná osoba (10,3%)	Více osob současně (18,1%)	Více osob současně (14,6%)	Spolupracovníci (13,8%)
	Klienti muži (9,7%)	Já (7,8%)		Já (12,9%)
	Nadřizovaný muž (7,6%)			
NECHTĚNÝ TĚLESNÝ	Spolupracovníci (50,4%)	Spolupracovníci (34,1%)	Já (36,1%)	Spolupracovnice (42,9%)

⁸ mezi všemi typy možných iniciátorů: já osobně, někdo ze spolupracovníků, někdo ze spolupracovnic, podřizovaný muž, nadřizovaný muž, klienti, zákazníci muži, jiná nebo cizí osoba, více osob současně, kolektiv.

⁹ mezi všemi typy možných obětí: já osobně, někdo ze spolupracovníků mužů, někdo ze spolupracovnic, podřizovaný muž, nadřizovaný muž, nadřizovaná žena, klienti, zákazníci muži, jiná nebo cizí osoba, více osob současně, kolektiv.

KONTAKT (28,2%)	Nadřizený muž (16%)	Spolupracovnice (33%)	Spolupracovnice (33,6%)	Spolupracovníci (17,6%)
	Spolupracovnice (14,3)	Více osob (6,6 %)	Spolupracovníci (12,6%)	Já (16,5%)
		Já (6,6%)		
UKAZOVÁNÍ EROTICKÝCH ČASOPISŮ (MUŽI 52%, ŽENY 26,9%)	Spolupracovníci (49,1%)	Spolupracovníci (58,7%)	Více osob současně (41,5%)	Více osob současně (36%)
	Více osob současně (20,4%)	Více osob současně (22,2%)	Já (19,8%)	Spolupracovnice (30,2%)
	Spolupracovnice (10,2%)		Spolupracovnice (17%)	Já (16,9%)
SEXUÁLNĚ PODBARVENÉ VTIPY (63,9%)	Spolupracovníci (52,8%)	Spolupracovníci (51,4%)	Více osob současně (36%)	Více osob současně (44%)
	Více osob současně (18,3%)	Více osob současně (31,5%)	Spolupracovnice (26,3%)	Spolupracovnice (23,2%)
	Spolupracovnice (11,4%)	Spolupracovnice (4,8%)	Já osobně (21,9%)	Spolupracovníci (14,4%)
				Já (9,6%)
NÁVRHY NA SCHŮZKU PŘES NEZÁJEM (19,7%)	Spolupracovníci (52,9%)	Spolupracovníci (50,9%)	Já (48,2%)	Spolupracovnice (47,4%)
	Nadřizený muž (21,2%)	Spolupracovnice (14%)	Spolupracovnice (43,5%)	Já (14%)
	Jiná, cizí osoba (7,1%)	Nadřizený muž (8,8%)		Podřízená žena (12,3%)
SEXUÁLNÍ NÁVRHY A POBÍDKY (17,8%)	Spolupracovníci (57,1%)	Spolupracovníci (50%)	Spolupracovnice (44%)	Spolupracovnice (50%)
	Nadřizený muž (22,6%)	Spolupracovnice (14,6%)	Já (40,5%)	Já (16,7%)
	Podřízený muž (4,8%)	Nadřizený muž (10,4%)	Spolupracovníci (6%)	Podřízená žena (10,4%)
	Jiná osoba (4,8%)	Jiná, cizí osoba (6,3%)		
POKUS O ZNÁSILNĚNÍ (2%)	Spolupracovníci (50%)	Spolupracovníci (33,3%)	Já (50%%)	Spolupracovnice (66,7%)
	Nadřizený muž (30%)		Spolupracovnice (50%)	

V naprosté většině případů jsou nejčastěji za oběti sexuálního obtěžování označeny ženy a za iniciátory muži. Jedinou výjimkou jsou narážky na soukromý život, kde jsou výrazně častěji ženami za iniciátorky označeny jejich spolupracovnice, avšak muži už opět za iniciátory tohoto chování, se kterým se setkali oni, považují nejčastěji své spolupracovníky muže. Obecně lze zhodnotit, že sexuální obtěžování se děje nejčastěji mezi spolupracovníky, a to nejčastěji v nastavení: iniciátor muž – oběť – spolupracovnice žena. Situace je alarmující v případě, kdy je za iniciátora sexuálního obtěžování označen nadřizený, protože situace se tak stává mnohem složitější. Jednak do hry vstupuje mocenský vztah nadřizený/á – podřízený/á, který významně ovlivňuje motivy i průběh celého případu a jednak nadřizený by měl být naopak tím, na koho by se měla v první řadě obrátit oběť

obtěžování. Pokud je nadřízený sám iniciátorem, znamená to, že možnost bránit se obtěžování je výrazně omezena.

Jako iniciátora některých forem chování označily ve významné míře svého nadřízeného muže vždy ženy. Šlo zejména o tyto formy sexuálního obtěžování: sexuálně orientované poznámky (10,9 %), nechtěný tělesný kontakt (16 %), návrhy na schůzku přes nezájem (21,2 %), sexuální návrhy a pobídky (22,6 %) a dokonce pokus o znásilnění (30 %).

2.2.4. Průběh případů sexuálního obtěžování

Na závěr dotazování o možných formách obtěžování a sexuálního obtěžování jsme se těch respondentů, kteří se podle svého vlastního vyjádření někdy setkali se sexuálního obtěžování (viz kap. 1), zeptali popis průběhu situace, o co šlo a jak byla vyřešena nebo ukončena. Pokud jsme se zeptali na průběh případu obtěžování, nejčastěji respondenti konkrétně popisovali různé formy obtěžování – osahávání, nechtěný fyzický kontakt, návrhy, dotírání, telefonáty apod. Zajímavé je, že vedení řešilo takové situace pouze v několika případech a k domluvě od nadřízeného došlo pouze v 9 případech (ze 168), v 16 případech si to vyřikali aktéři sami bez nadřízeného, v 18 případech iniciátor podle respondentů „dostal přes hubu“. Pouze v 1 případě došlo k trestnímu oznámení a ve 13 případech se situace neřešila nijak, nikdo si nestěžoval. Významným zjištěním je, že výsledkem sexuálního obtěžování je častěji odchod ze zaměstnání oběti (15 případů) než odchod pachatele (5 případů). Pouze ve 2 případech řešily situaci sexuálního obtěžování odbory.

2.2.5. Závěry

Sexuální obtěžování na pracovišti je významným problémem nejen z pohledu závažnosti možných případů, ale zejména z hlediska jeho častého výskytu a nedostatečných možností řešení. V případech sexuálního obtěžování jsou v drtivé většině oběťmi ženy a iniciátory či pachateli muži. Alarmující je fakt, že v pětině případů, je iniciátorem těžších forem sexuálního obtěžování (neverbální útoky nebo jasně sexuální návrhy a útoky) nadřízený muž. To je v situaci českého trhu práce, kde je řešení sexuálního obtěžování nejčastěji ponecháno na oběti samotné a její schopnosti zastavit či odvrátit takové chování, často bezvýchodná situace.

Nejčastěji se sexuální obtěžování děje mezi spolupracovníky, a to zejména v oborech, kde dominují muži. Velká část mužů nepovažuje zejména verbální typy obtěžování za chování, které by mohlo vadit. Ženám vadí všechny sledované formy chování, které může být považováno za obtěžování výrazně více než mužům.

Sexuální obtěžování je dlouhodobě existující fenomén, takže u většiny jednotlivých typů jeho projevů nedochází k výrazným změnám v poslední době. Přesto určité změny nastávají buď v důsledku rozšiřujícího se využívání elektronických komunikačních technologií (posílání obtěžujících e-mailů), nebo v důsledku změn v organizační kultuře (pokles tolerance např. milostných vztahů na pracovišti). Z toho vyplývá, že nejúčinnějšími nástroji, jak sexuální obtěžování řešit, je důsledná kontrola a možnost odvolat se (odbory, zodpovědná osoba v otázce mezilidských vztahů) a jasně definovaná organizační kultura, která obtěžování a sexuální obtěžování netoleruje. Vzhledem k velikosti vzorku populace nebylo možné statisticky sledovat závislost výskytu sexuálního obtěžování na dalších sociálních charakteristikách (věk, vzdělání, stav apod.) nebo ukazatelích trhu práce (obor, profese, pozice v zaměstnání apod.).

2.3. Existující opatření v podnicích a organizacích

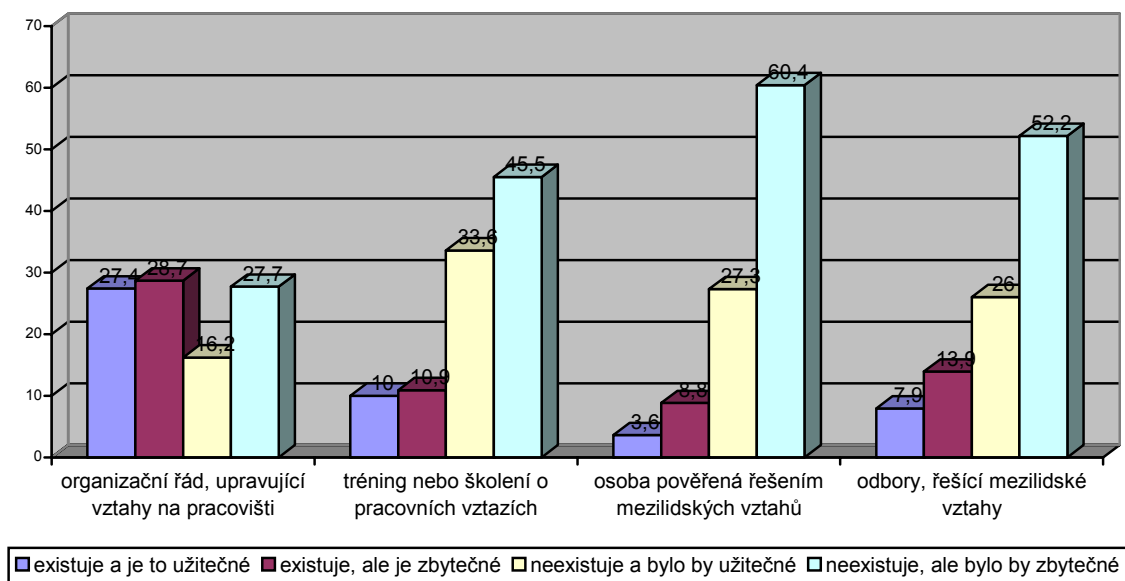
Alena Křížková

V reprezentativním šetření populace jsme se těch, kdo jsou zaměstnání ptali na to, jaká formální opatření pro úpravu mezilidských vztahů existují v jejich organizaci a také na to, jak pracovníci hodnotí úlohu těchto opatření. Zajímalo nás, do jaké míry jsou v organizacích zavedeny organizační či pracovní řády, které vymezují vztahy mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými na pracovišti, dále zda existuje trénink nebo školení o mezilidských vztazích v práci. Zároveň je důležité, aby v organizaci byla alespoň jedna osoba pověřená řešením mezilidských vztahů, na kterou je možné se v případě problémů obrátit. Ideálním případem by byla kombinace osoby ve vedení pověřená řešením problémů v mezilidských vztazích a zároveň odbory připraveny se těmito vztahy zabývat a účinně je řešit. Podíl organizací, ve kterých existují osoby nebo odbory, které by mezilidské vztahy na pracovišti účinně řešily, však je zcela mizivý. Pouze necelá 4 % respondentů uvádí, že existuje osoba, jejíž funkce při řešení mezilidských problémů je užitečná a pouze necelých 9 % respondentů takto vidí existující odbory. Jak v případě osoby pověřené řešením vztahů, tak odborů zabývajících se vztahy na pracovišti uvádí čtvrtina respondentů, že nic takového v jejich organizaci neexistuje, i když by to bylo užitečné.

Podíl organizací, ve kterých existuje opatření pro řešení mezilidských vztahů:

- organizační či pracovní řád – 56,1 %
- trénink nebo školení – 20,9 %
- pověřená osoba – 12,4 %
- odbory (zabývající se mezilidskými vztahy) – 21,8 %

Graf 2.17 Existence opatření pro řešení problémů v mezilidských vztazích v organizacích a jejich hodnocení v %



N muži= 254, N ženy= 234

Pokud jde o české podniky, které se mezilidskými vztahy v práci zabývají, naprostá většina jich tyto vztahy ošetřuje formou organizačního či pracovního řádu (56 %). Pouze v asi 22% podniků a organizací existují odbory, které otázky a problémy mezilidských vztahů řeší. Pověřená osoba, která by se specializovala na pomoc a řešení mezilidských vztahů, případného obtěžování či sexuálního obtěžování, existuje pouze asi v každém osmém podniku či organizaci.

3. Sexuální obtěžování v organizacích z pohledu zaměstnanců/kyň a vedení

Radka Dudová, Zuzana Uhdeová

Cílem této kapitoly je zmapovat výskyt a vnímání sexuálního obtěžování v organizacích na jedné straně z perspektivy zaměstnanců a zaměstnankyň a na straně druhé z perspektivy pracovníků/nic zodpovědných za personální otázky. Pomocí tohoto srovnání se budeme snažit odhalit hlubší struktury fenoménu sexuálního obtěžování a poukázat na zásadní problémové momenty tohoto jevu. V první části prezentujeme výsledky kvalitativní analýzy šesti případových studií žen, které se staly obětí sexuálního obtěžování. Poté ve druhé kapitole sledujeme postoj organizace pomocí kvalitativní analýzy patnácti polostrukturovaných rozhovorů s personálními manažery/kami podniků nad sto zaměstnanců. Tyto dva provázané pohledy poukazují zejména na nesoulad očekávání a představ personálních pracovníků/nic a postojů a hodnocení jejich důvěryhodnosti ze strany zaměstnanců/kyň, což se promítá i do vzájemně odlišných strategií řešení sexuálního obtěžování obou zúčastněných stran.

3.1. Případové studie sexuálního obtěžování

Jednou ze sociologických metod analýzy sociálních jevů jsou případové studie, které se zaměřují na hloubkový popis specifického problému a analýzu významu tohoto fenoménu ve vztahu k širším sociálním procesům a společenským strukturám. Případové studie mohou být zaměřené na konkrétní události či instituce, marginalizované skupiny nebo na individuální případy, které mohou být vzájemně propojovány, aby bylo možné prozkoumat komplexní vztahy mezi jednotlivými případy a specifickou sociální strukturou. Tímto způsobem vymezené zaměření sice neumožňuje formulaci zobecnitelné sociální teorie, ale jeho hlavní předností je hloubkový popis konkrétního problému a zpochybnění dřívějších přesvědčení, což potenciálně vede k identifikaci možného směru dalšího bádání a formulaci institucionálních opatření pro nápravu zkoumané formy diskriminace, exkluze či marginalizace. Právě pro potřeby analýzy sexuálního obtěžování se jeví tato metoda obzvláště vhodná, neboť individuální zkušenost hraje v případě sexuálního obtěžování významnou roli a pro potřeby sociologické analýzy tohoto jevu je nepostradatelná. Na základě individuálních zkušeností se sexuálním obtěžováním lze osvětlit sociální kontext tohoto fenoménu a odhalit vztahy mezi konkrétními případy a specifickým společenským uspořádáním odrážejícím mocenskou strukturu společnosti. Hloubkové rozhovory se ženami, které mají zkušenost se sexuálním obtěžováním, nám tak umožňují komplexní popis tohoto problému a zároveň vysvětlení širších souvislostí mezi genderem a mocí ve společnosti. V rámci výzkumu

sexuálního obtěžování bylo provedeno šest hloubkových rozhovorů se ženami, které zažily různé formy sexuálního obtěžování. Analýza jejich výpovědí nám může pomoci odhalit kontext a důsledky této zkušenosti v životě obětí a rovněž reakce různých aktérů nepřímo v této situaci spolupůsobících. Prostřednictvím těchto konkrétních případů se rovněž budeme snažit odhalit genderové diskriminační mechanismy na trhu práce, což je nezbytné pro formulaci efektivních politických opatření nápravy.

Vzhledem k negativním konotacím zakořeněným ve společnosti se u žen, které se staly obětí sexuálního obtěžování, často projevuje pocit studu a obviňování sama sebe za vzniklou situaci. To je nadále rovněž podporováno veřejným míněním, které ženě přisuzuje alespoň částečnou vinu za provokativní a vyzývavé chování. Sexuální obtěžování se rovněž v řadě případů vyskytuje v souvislosti s dalšími formami diskriminace, např. z důvodu věku, kdy jsou diskriminovány zejména starší ženy v předdůchodovém věku, dále potom z rasových důvodů či z důvodů rodinné situace, což diskriminuje ženy s malými dětmi, zejména samoživitelky, které jsou ve znevýhodněné situaci existenční závislosti na placeném zaměstnání.

Významným faktorem, jenž podporuje výskyt sexuálního obtěžování, je obecná atmosféra ve firmě, organizaci či podniku k různým projevům se sexuálním podtextem, čímž je nastavována hranice „normálního“ jednání mezi muži a ženami. Nastavení hranic v kolektivu se většinou odvíjí zejména od postojů vedení a jeho případného zacházení se ženami z důvodů pohlaví. Sexuální obtěžování se tak častěji vyskytuje v kolektivu, kde jsou dvojsmyslné narážky a poznámky intimního charakteru chápány jako běžné a normální. Z rozhovorů se ženami, které zažily sexuální obtěžování, vyšla najevo zejména neochota vedení případy sexuálního obtěžování řešit či nedůvěra k zaměstnancům, kteří mají personální otázky na starosti, že by v případě ohlášení takového jednání nějakým způsobem zakročili. Tato nedůvěra byla někdy rovněž spojována s věkem a tzv. „starou školou“, pro kterou jsou narážky sexuálního charakteru zcela přijatelné. V některých případech šlo o úplnou absenci kompetentní osoby či vnitřních směrnic podniku, organizace apod., které by nějakým způsobem usměrňovaly vztahy mezi pohlavími na pracovišti. V případě neexistence odborů tak oběti sexuálního obtěžování nemají žádnou možnost formálně tyto problémy řešit v rámci podniku. Soudní cesta je navíc problematická i z důvodů neochoty advokátů, zejména na menších městech, takové případy přijmout, což nadále snižuje odvahu žen bránit se sexuální diskriminaci a proto často volí odchod ze zaměstnání, což je mimochodem rovněž strategie doporučovaná při vyhledání psychologické pomoci.

Hranice jednání, které je považováno za sexuální obtěžování, není de facto ani v zákoníku práce explicitně stanovena. Jejich vnímání je tak ponecháno na individuálním posouzení zúčastněných osob. Formy sexuálního obtěžování jsou nicméně velmi různorodé. Jako nepřijemné chování může být považováno například tykání, které vzbuzuje pocity přílišné familiárnosti, neustálé projevy náklonnosti i přes odmítavé reakce, sexuální narážky či intimní ráz konverzace. Vedle těchto verbálních projevů ovšem v českém prostředí není výjimkou ani fyzický kontakt, např. „přátelské“ letmé dotyky, masírování či jiný fyzický dotyk. Shoda ohledně forem sexuálního obtěžování panuje až při explicitních sexuálních výzvách, použití fyzické síly či vyloženým násilným vynucováním sexuálního kontaktu v jakékoli podobě. Z rozhovorů ale dále vyplynulo, že sexuální obtěžování má často kumulativní povahu, tzn. že začíná „slabšími“ formami, které se mohou vystupňovat. Včasné řešení situace tak může eliminovat potenciální sexuální obtěžování „silnější“ formy a výrazně tak zlepšit postavení žen v pracovních vztazích. Sexuální obtěžování může být rovněž počátkem jiné formy diskriminace či šikany na pracovišti, kdy je oběť po odmítavé reakci vystavena nátlaku a stresu i v pracovních záležitostech, např. přehlížením v pracovní komunikaci, ztěžování práce atd. I tyto projevy je ale

třeba dát do kontextu se sexuálním obtěžováním, neboť nejde o izolované jevy, ale o systematický nátlak na konkrétní osobu. Výjimkou nejsou ani případy, kdy se sexuální obtěžování stalo impulsem k ukončení pracovního poměru zdůvodňovaným pracovní nekompetentností, některé chyby jsou ale vyvolány právě stupňujícím se tlakem a stresovým prostředím, které sexuální obtěžování provází. Různý vývoj situací budeme ilustrovat na čtyřech případech sexuálního obtěžování, které nelze sice chápat jako vyčerpávající výčet modelových situací, nicméně tyto případy do jisté míry reprezentují klíčové momenty sexuálního obtěžování jako dlouhodobého procesu vytváření diskriminujícího prostředí na pracovišti.

3.1.1. Čtyři příběhy sexuálního obtěžování

V této části budeme sexuální obtěžování sledovat z perspektivy oběti na základě hloubkových rozhovorů, které byly realizovány na různých místech České republiky se ženami s odlišným vzděláním, sociálním postavením a odlišného věku¹⁰. Je tedy zřejmé, že v případě sexuálního obtěžování se nejedná o fenomén, který by ohrožoval specifickou skupinu žen, nicméně v případech několikanásobné diskriminace je situace oběti ještě složitější. Variabilita věkových kategorií zároveň vyvrací další mýtus, že se sexuální obtěžování týká pouze mladých žen, neboť jak se ukazuje v praxi, věk nehraje v tomto případě klíčovou roli.

Měla jsem strach, že přijdu o místo

Paní Haně je padesát čtyři let, je vdaná a má dvě dospělé děti. Vzhledem ke složité rodinné situaci ukončila pouze základní vzdělání. Když po převratu přišla kvůli optimalizaci o místo, byla registrována na pracovním úřadu jako nezaměstnaná. Po období dlouhodobé nezaměstnanosti nastoupila ve státní sféře v krajském městě na telefonní ústřednu, kde se poprvé dostala do kontaktu s panem R., v té době jejím nepřímým nadřízeným. Pan R. jí po nějaké době nabídl místo referenta/ky dopravy, který/á se stará o fungování a provoz garáží. Ačkoli byla překvapená jeho volbou, proti které se postavili řidiči odmítající, aby provoz garáží vedla žena, nové místo přijala. Vzhledem k tomu, že má zdravotní problémy s klouby a sníženou pracovní schopnost, ze zdravotních důvodů jí nebylo doporučováno, aby jezdila jako řidička na dlouhé služební cesty, což bylo již při jejím nástupu známo. Nicméně přesto jezdila na služební cesty, podle vlastních slov většinou na přání pana R. Zpočátku se jejich vztah rozvíjel přátelsky, ale po určité době míra jeho důvěrnosti začala překážet i paní Haně. Jednoznačně mu to ale neřekla, neboť měla strach, že přijde o místo a vzhledem ke své situaci – zdravotní problémy, předdůchodový věk, základní vzdělání – už nesežene jiné zaměstnání. V tom byla také podporována panem R., který jí dával najevo, že za svou současnou pozici vděčí jemu a že záleží pouze na něm, jestli v ní i nadále setrvá. Jako nátlakový prostředek sloužila panu R. také výše odměn, které on sám přiděloval. Proto paní Hana zpočátku tolerovala jeho verbální projevy „náklonnosti“, když ji před ostatními oslovoval Haničko a dával najevo jejich bližší vztah, nebo když ji nekompromisně oznámil, že spolu půjdou na oběd a dával jí zařizovat jeho osobní věci. Vzhledem k tomu, že byl v kolektivu neoblíbený kvůli rozšiřování pomluv, paní Hana tak byla v souvislosti s panem R. vystavena různým nepřijemnostem a narážkám ze strany kolegů v práci, kteří si je spolu spojovali. Paní Hana tak byla určitým způsobem v kolektivu izolována a v situaci, kdy se intimní ráz chování pana R.

¹⁰ Jména respondentek byla v následující analýze změněna z důvodů zachování anonymity.

stupňoval, byla osamocená bez podpory okolí. Jelikož paní Hana není členkou odborového svazu, neměla nárok na jejich právní pomoc.

Sexuální obtěžování mělo v tomto případě typický stupňující se charakter. Začínalo to návštěvami v kanceláři, kde byla paní Hana sama a kam se dalo vstoupit pouze po zazvonění. Zdánlivě nevinné objetí kolem ramen se změnilo ve vymáhání polibku. Přes snahy paní Hany odstrčit ho a dát mu tak najevo nesouhlas s jeho chováním, pan R. své chování nezměnil a nepřestával stupňovat svůj nátlak. Podle výpovědi paní Hany byly zvláště nepříjemné právě služební cesty, na které jezdila na příkaz pana R., jenž nerespektoval sníženou pracovní schopnost své zaměstnankyně a fakticky tak porušoval zákoník práce. V situacích, kdy se ocitli sami, pan R. naléhal ještě více, vyžadoval přestávky, které využil k fyzickým dotykům a sexuálními narázkám. Nejzávažnější je v tomto případě právě využití moci a nadřazeného postavení k tlakům na podřízenou osobu, která se bojí důrazněji vzdorovat ve snaze udržet si práci. Bezbrannost paní Hany nakonec pana R. dovedla až k pokusu o znásilnění, kdy ji v pracovní době přesvědčil, že potřebuje něco dovézt domů, a poté se ji silou snažil přimět k sexuálnímu styku.

Paní Hana se cítila být vinná za to, že to nechala dojít tak daleko, a i proto se nikomu nesvěřila. Nejednalo se ale pouze o sexuální obtěžování, zároveň jí pan R. odmítal přiznat přesčasové odměny ze smyšlených důvodů, že na ně na své pracovní pozici nemá nárok. Když se k tomu všemu přidaly ještě další pracovní problémy, kdy byl vyhozen jediný řidič a v důsledku častého ježdění se zdravotní stav paní Hany zhoršil, začala explicitněji dávat najevo svůj názor a postoj ke vzniklé situaci. Paní Hana vyhledávala výmluvy, aby se vyhnula kontaktu s ním a snažila se odmítnout služební cesty s panem R., který s ní následně přestal pracovním komunikovat a nepřiznal jí odměny, ačkoli dělala práci referentky a řidičky. V této situaci jí vedení oznámilo, že se její pracovní místo ruší a dostala nabídku na jiné zařazení. Ačkoli šlo o rušení pracovní pozice z organizačních důvodů, vedení jí oznámilo, že na odstoupné nemá nárok a vyhrožovali jí, že se musí okamžitě rozhodnout. Po týdnu na ni tento vyhrocený konflikt dolehl a paní Hana odešla na neschopenku.

Tento příklad nám umožnil ukázat, jak je sexuální obtěžování provázáno s dalšími formami diskriminace v pracovních vztazích. Jelikož si pan R. plně uvědomoval situaci paní Hany, dokázal na ni vyvíjet takový druh nátlaku, pomocí kterého ji držel v pozici, z níž si nemohla dovolit protestovat. Více méně omezil její kontakt s vedoucím jejího oddělení a snažil se přímo kontrolovat její práci. V ruce tak měl výši odměn, přesčasové hodiny, vděk paní Hany za to, že jí nabídl místo referentky dopravy a zároveň jistotu, že si paní Hana nebude stěžovat, neboť by jí v kolektivu, ve kterém vytvořil zdání vzájemnosti jejich vztahu, nikdo nevěřil, že s intimním charakterem vztahu nesouhlasila. V této souvislosti je signifikantní, že pan R. už byl dříve obviněn ze sexuálního obtěžování, ovšem v době, kdy tento termín ještě právně neexistoval. Je tedy možné předpokládat, že i v této oblasti funguje určitá recidiva v podobě opakování naučeného chování, což znamená, že stereotypy vedoucí muže k vymáhání intimního vztahu se ženou i přes její odmítnutí musejí být odmítnuty společností jako celkem, která by tak vyjádřila jednoznačné morální odsouzení sexuálního obtěžování. Je možné, že zrušení místa referentky dopravy bylo nezávislé na rozhodnutí pana R., nicméně tento obrat nastal v době, kdy se povaha jejich vztahu změnila z iniciativy paní Hany, na což pan R. reagoval ignorováním paní Hany v pracovních záležitostech. Ačkoli tedy paní Hana neměla nikdy pracovní problémy, které by se týkaly nekvalitní práce nebo závažných pochybení, byl na ni najednou činěn nátlak, aby odešla. Nepřípustné bylo už samotné chování pana R. k paní Haně, další naléhavou skutečností nicméně

je, že zřejmě mělo za následek zrušení pracovního poměru a paní Hana se tak stala nejen obětí sexuálního obtěžování, ale zároveň také svévole a využití moci ze strany jejich nadřízených.

Všichni to brali jako normální svádění

Paní Markétě je třicet tři let, má středoškolské vzdělání, z prvního manželství, které skončilo v průběhu jejího posledního zaměstnání, má dceru, nyní je doma na rizikovém těhotenství. Krátce po nástupu do zaměstnání v asi dvaceti tisícovém městě jihomoravského kraje, kde pracovala jako asistentka zahraničního obchodu, jí začaly přicházet sms zprávy sexuálního charakteru. Od své kolegyně později zjistila, že je posílá jeden z akcionářů firmy, se kterým ale ona sama nepřicházela do pracovního kontaktu. Ačkoli mu zcela jednoznačně dávala od začátku najevo svůj nezáměr a odmítala jeho návrhy, pan A. její reakce nebral v úvahu a pokračoval ve „svádění“. V tomto případě tedy nelze mluvit o počátečním souhlasu oběti, situace byla ale do značné míry podporována atmosférou v kolektivu. Ředitel firmy vytvářel atmosféru spíše příznivou pro sexuální obtěžování, jednak měl s panem A. přátelské vztahy a jednak on sám komentoval oblečení a sexuální přitažlivost svých podřízených, a přestože věděl o tom, že chování jeho kolegy paní Markétu obtěžuje, nikdy proti tomu nezakročil. Pokud tedy ve vedení neexistuje vůle zabránit sexuálnímu obtěžování na pracovišti, oběť se nemá na koho obrátit, zvláště v soukromých firmách, kde často neexistují odbory. Stejný postoj zaujala i její kolegyně, které se jako jediné svěřila. Díky právě probíhajícímu rozvodu zastávala názor, že by paní Markéta měla nabídky pana A. přijmout a nesolidárně zaujala postoj stranící spíše panu A. Při blahopřání k narozeninám začala dokonce skandovat, aby se políbili. Tyto okolnosti vytvářely vyhocené stresující podmínky, které nakonec vedly k tomu, že paní Markéta musela vyhledat psychologickou pomoc.

I v tomto případě mělo sexuální obtěžování stupňující tendenci. Několikrát pan A. fyzicky zadržel paní Markétu na chodbě, sexuálně se jí dotýkal a silou po ní vyžadoval polibek. Zpočátku paní Markéta nechtěla vyvolávat konflikt, zaujala spíše strategii ústupu a snažila se především vyhnout kontaktu s panem A. Poslední zpráva, kterou od něj dostala ale svědčí o vyhoceném patologickém vztahu, jenž si pan A. ke své oběti vytvořil, napsal jí, aby s ním měla alespoň jednu sexuální styk a potom, že jí nechá na pokoji. Poté, co navázala partnerský vztah s vedoucím výroby ze stejného podniku, situace se ještě vyostřila. Nakonec ji vedení spolu s panem A. obvinilo ze zanedbání pracovních povinností, jak vypověděla paní Markéta, uváděli smyšlené argumenty a problémy, které se jí pracovně netýkaly, zároveň jí vyhrožovali, že s ní s okamžitou platností rozváží pracovní poměr. Stejně vyhrožovali i jejímu novému partnerovi, který ale nakonec ve firmě zůstal. Po této konfrontaci s vedením se paní Markéta zhroutila a na radu psychologa se rozhodla ukončit pracovní poměr dohodou.

Tento případ ilustruje naprostou svévoli, s jakou zaměstnavatelé zacházejí se svými zaměstnanci a konkrétně se ženami z důvodů jejich pohlaví. Odmítnutí intimního vztahu s mužem v mocensky výhodnějším postavení, může vyvolat až patologickou snahu zvrátit toto rozhodnutí a ovládnout život druhého člověka. Vedení, které takové chování podporuje, se stává jednoznačným spoluviníkem sexuálního obtěžování, a pokud na popud agresora dokonce ukončí pracovní poměr s obětí sexuálního obtěžování, porušují tím základní antidiskriminační principy

českého zákoníku práce. V situaci, kdy firma nemá žádné vnitřní předpisy či směrnice zakazující sexuální obtěžování, ani neexistuje personální oddělení, jež by kontrolovalo vztahy na pracovišti, veškerá pravomoc v této oblasti je v rukou vedení, které samo podporuje sexuální obtěžování či přímo sexuálně obtěžuje zaměstnankyně. Za zmínku rovněž stojí reakce psychologa, který zodpovědnost za vzniklý konflikt přenesl na oběť samotného konfliktu, když paní Markétě poradil, aby se se situací vyrovnala sama, nebo odešla ze zaměstnání. Po nějaké době paní Markéta rozhodla celou záležitost vyřešit právně, v místě jejího bydliště se jí ale nepodařilo najít advokáta, který by se případu ujal. To vše svědčí o stavu české společnosti, která je do hloubky prostoupena patriarchálními vzorci vnímání ženy, z čehož rovněž pramení přesvědčení o nevěrohodnosti výpovědi ženy v případě sexuálního obtěžování.

Mladá novinářka jako sexuální objekt

Paní Kamile je dvacet sedm let, je svobodná a v průběhu svého posledního zaměstnání ukončila v Praze vysokou školu. Pracovala v oddělení redakce, jehož náplní byly i novinářské rozhovory. Jak uvedla, téměř v polovině případů se rozhovor stočil na sexuální téma, otázky na intimní život, poznámky o vzhledu či pozvání na sklenku mimo pracovní dobu. Dokonce i její nadřízení jí a kolegyním doporučovali, aby se vyzývavěji oblékla a setkaly se s dotazovanými i mimo formálně domluvené schůzky, aby dostaly více informací. Nejvíce si podle ní dovolili muži ve věku kolem čtyřiceti, padesáti let, kteří měli vyšší společenské postavení a byli finančně dobře situováni. Uvedu zde jeden případ, který popsala paní Kamila. Jednalo se o rozhovor s vysoce postaveným mužem ve státní sféře, panem M., který jí nabídl, aby s ním rozhovor udělala v restauraci při obědě, kde ji v zápětí řekl, že se mohou bavit jako přátelé a nabídl jí tykání. Ačkoli paní Kamila odmítla s odůvodněním, že to není vhodné, pan M. jí i nadále tykal například na tiskových konferencích před ostatními novináři. Pan M. se jí poté začal vyptávat na osobní život, s kým a kde bydlí, dotýkat se její ruky, dával tak jasně najevo svůj postoj a představy o jejich relaci. Mluvil také o tom, že by mohl paní Kamile sehnat lepší práci, čímž se dostal do podtextu motiv směnného obchodu. Když paní Kamila rozhovor ukončila, tak jí proti její vůli políbil. Jak uvedla, sama se styděla za to, že se dostala do takové situace a vnímala jako velmi nežádoucí, když pan M. při dalších setkáních s novináři dvojsmyslně dával najevo, že jejich vzájemný vztah je hlubší než s ostatními. Jeho chování snižovalo profesionální důvěryhodnost paní Kamily a jednoznačně zasahovalo do jejího soukromého i pracovního života. Jak dále uvedla, s podobnou zkušeností s panem M. se setkala i dvě další kolegyně.

Tento případ ilustruje vztah ženy, vykonávající svou profesi a muže z vnějšího prostředí. Možnými variantami je klientský vztah, kdy žena je poskytovatelkou služeb nebo naopak nějaké služby vyžaduje. I když by se na první pohled zdálo, že jde čistě o obchodní a rovnocenný vztah, protože mezi nimi není žádný právní vztah (např. podřízená – nadřízený), ale právě proto se do tohoto vztahu více promítá genderová dimenze – hierarchie: muž – žena. V tuto chvíli jde vlastně o variantu mocenského vztahu, kdy starší muž v určitém postavení poskytuje rozhovor novinářce, od které očekává, že bude potěšena jeho komentáři ohledně jejího vzhledu, stylu života či chování, případně přijme jeho nabídku na soukromou schůzku. Novinářka ale očekává, že bude vnímána z profesní perspektivy, nikoli jako žena-objekt touhy muže. Schéma vnímání muže jako profesionála a ženy jako sexuálního či estetického objektu je zásadní pro pochopení fenoménu

sexuálního obtěžování. O výše uvedeném případě lze uvažovat jako o osobním problému pana M., ve skutečnosti ale nejde o ojedinělý případ, podobné chování je v naší společnosti relativně běžné. Ženy nejsou primárně asociovány se svým profesním postavením, ale spíše s tradičně vnímanou pozicí ženy ve společnosti, z čehož plyne majetnický vztah některých mužů k ženám.

Nechci dělat dusno na pracovišti

Paní Marii je třicet dva let, je vdaná a má sedmiletého syna. Po absolvování vysoké školy v Praze nastoupila jako účetní v zahraniční firmě. Její případ je vhodný pro ilustraci obecné tolerance sexuálního obtěžování v českém prostředí, ona sama sice situaci nevnímá jako natolik vážnou, aby uvažovala o změně pracovního místa, nicméně některé chování kolegů ve firmě chápe jako sexuální obtěžování. Obecný obrázek o firmě utváří již fakt, že ředitel firmy má na stěně každoročně kalendář pornografických aktů, což jiní kolegové mohou chápat jako implicitní souhlas s lechtivou konverzací či letnými dotyky. Jeden kolega všem mladším kolegyním tyká a při komunikaci s nimi na pracovišti používá oslovení „kočko“ nebo „slunce pouště“. V jeho chování nejsou výjimkou ani fyzické dotyky, které všichni přecházejí, protože „on je prostě takový a jiný nebude“. Když se jedna spolupracovnice ohradila, že si nepřeje, aby jí tykal, chápal to dokonce jako drzost z její strany. Přesto, jak z výpovědi paní Marie vyplynulo, většina žen takové chování vnímá jako nevhodné a obtěžující, ale přechází to právě v důsledku obecné atmosféry ve firmě, ve které jsou komentáře o vzhledu hodnoceny jako výraz pozitivního ocenění. Proto se ani paní Marie zásadněji neohradila, neboť jak uvedla, nechce vyvolávat na pracovišti zbytečné konflikty. Tyto drobné konflikty mohou být ještě posilněny vlivem alkoholu na firemních večírcích, jež mají za cíl utužit kolektiv. Odmítnutí intimního kontaktu může vést k agresivnímu chování a urážkám souvisejícím s uraženou ješitností.

V situaci sexuálního obtěžování ale nejde pouze o vztah nadřízený/á – podřízený/á, jedná se spíše o obecné vzorce chování, neboť i podřízený si dovolí sexuálně laděné poznámky a návrhy, čímž si zvedá sebedůvěru. Prostředí ve firmě v mnoha případech ale neumožňuje systematické řešení, neboť ve vedení není vůle takovému jednání předcházet nebo ho zakázat, zároveň pokud tam není zaměstnán odborník na personální vztahy, chybí především prostor, který by umožňoval menší konflikty řešit na pracovišti dohodou. Takové chování je běžnou realitou v řadě podniků, firmách či organizacích v České republice. Není to avšak žádoucí, mnoho žen takové jednání nechápe jako lichotku, ale spíše jako zásah do soukromého života a nabourání profesní identity. Obtěžující chování vzniká právě na základě stereotypních představ, které o vztazích mezi muži a ženami ve společnosti a v konkrétním kolektivu panují. Arogantní postoj mužů k ženám nerespektující jejich svobodnou volbu a rozhodnutí je poté řešen pouze na povrchu, dotyčný je upozorněn na to, aby se omluvil za agresivní či obtěžující chování, není ale kritizována samotná příčina jeho chování, tj. není zpochybňována jeho představa o vztazích mužů a žen.

3. 2. Kvalitativní výzkum obtěžování a sexuálního obtěžování v organizacích

Pro zmapování problematiky sexuálního obtěžování v zaměstnání je nutné zjistit, jak se k tomuto fenoménu staví zaměstnavatelé v České republice. Za tímto účelem byl v rámci výzkumného projektu proveden kvalitativní výzkum organizací metodou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci personálního oddělení (*Human Resources* manažery) v patnácti vybraných organizacích. Cílem této části výzkumu bylo zjistit, jak organizace přistupuje k problematice sexuálního obtěžování, nakolik je sexuální obtěžování vnímáno jako problém a jak je definováno z pohledu organizace, respektive osob odpovědných za jeho řešení. Zároveň byla hledána odpověď na otázku, jaké případy jsou v organizacích nejčastěji řešeny, jaká opatření organizace přijímají vzhledem k rizikům sexuálního obtěžování (například jakým způsobem je zákonný koncept zakotven v jejich etických kodexech a organizačních řádech) a jaké jsou formální a neformální procedury řešení problémů. Zajímalo nás, jak jsou konkrétní případy obtěžujícího chování řešeny prakticky či hypoteticky a jak je organizace připravena na určité situace.

Kvalitativní analýza rozhovorů ukázala, že pro uchopení fenoménu sexuálního obtěžování v organizacích je možné rozdělit zkoumané organizace do tří základních typů, které se liší podle charakteru vztahů uvnitř organizace, podle organizační kultury a podle hladiny tolerovaného sexuálně konotovaného chování mezi zaměstnanci. Tato kapitola nejprve představuje tyto tři typy organizací, s vyzdvižením různých rizik, které jsou s nimi svázány. Následně přináší uvedení do problematiky práce *Human Resources* oddělení a problémů, jejichž řešením se zabývá. Poté specifikuje jednotlivé situace a způsoby chování, které lze zařadit pod hlavičku sexuálního obtěžování, včetně postoje organizací k jejich řešení. Následuje analýza způsobů komunikace problémů a jejich řešení personálními odděleními. V závěru se kapitola zabývá tím, jak je dotazovanými HR manažery obecně vnímána problematika sexuálního obtěžování jako celek.

3.2.1. Typologie organizací

Různé organizace přistupují k fenoménu sexuálního obtěžování různě. Přesto lze nalézt určité pravidelnosti, vycházející z charakteru prostředí organizace. Na základě vzájemných podobností a odlišností lze organizace rozdělit na tři typy. K prvním z nich patří **organizace se starým, „tradičním“ postsocialistickým prostředím**, ve kterých vládou zejména neformální vztahy, jejich činnost je méně efektivní a interakce mezi zaměstnanci jsou v první řadě založené na osobních známostech. Tyto organizace se vyznačují přebujelou a neprůhlednou strukturou a charakterizuje je vysoká hladina sexuálně konotovaného chování. Druhým typem jsou **menší organizace rodinného typu**. Nemusí se přímo jednat o rodinné firmy, ale často původně jako rodinné vznikly anebo je jejich charakter dán malým počtem zaměstnanců (méně než 300). Je v nich běžný neformální charakter interakcí, existuje zde mnoho osobních vztahů. Často zde panuje paternalistický duch vztahů mezi řízením a zaměstnanci - ředitel či HR manažer se o všechny zaměstnance stará osobně, na základě nezprostředkovaného vztahu. Třetím, v našem výzkumu nejčastějším typem jsou **„nové“ organizace s nadnárodní účastí**. Může se jednat i o již dříve existující firmy, ve kterých došlo ke změně organizační kultury dané nákupem podniku zahraniční firmou. Organizační kultura je nejčastěji importovaná z domácí země majitele. Vládou zde přísně formální vztahy, jasná pravidla, důraz na image organizace a složitá neosobní komunikace.

Každý typ představuje jiné vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a mezi jednotlivými hierarchickými pozicemi uvnitř organizace. V každém je sexualita přítomna jinou měrou a jiným způsobem a liší se i přístup firmy k problematice sexuálního obtěžování. Každý typ má své výhody i rizika, co se týče zvládnání tohoto problému.

„Nové“ firmy s nadnárodní účastí

Organizační kultura by měla podle zaměstnanců personálních oddělení v ideálním případě splňovat takové charakteristiky jako: naslouchat, být týmová, být fér, být kolegiální, podporovat spolupráci a dobré vztahy na pracovišti.

Součástí organizační kultury v těchto firmách je i přístup k problematice rovných příležitostí. Organizace tohoto typu vesměs proklamují nediskriminační přístupy, tvrdí, že pohlížejí stejně na muže jako na ženy. Rozdíly podle *Human Resources* manažerů (dále jen „HR manažerů“) vyplývají pouze z „přirozeného“ rozdělení v různých odvětvích a pozicích daného specifickými dovednostmi mužů a žen. Přirozenost tohoto rozdělení je ale definována v závislosti na konkrétní situaci a na tom, jaké vysvětlení se v daném případě hodí, a někdy je i v protikladu k rozdělením přítomným ve „zdravém selském rozumu“:

Veškeré týmy kromě dvou jsou smíšené, záleží to zase pozice od pozic, třeba v finančním oddělení je víc žen než mužů, třeba v kuchyni tam je víc kuchařů mužů, to vyplývá z té podstaty té práce. (Hotely, 25:28)

Početní poměr zaměstnaných mužů a žen je podle HR manažerů ve většině těchto organizací více méně vyrovnaný, jen ve vedoucích pozicích zpravidla převažují muži. V personálních odděleních je naopak větší koncentrace žen.

Přestože proklamují zásadu nediskriminace, ne vždy se sami touto zásadou do důsledků řídí. Někteří HR manažeři **přiznávají, že při přijímacích pohovorech jsou uchazečům kladeny zákonem zapovězené otázky na soukromý život a plánování rodičovství.** Tato praktika je očividně značně rozšířena i ve firmách dbající na svou pověst, rozdíl je pravděpodobně zejména v tom, zda tuto okolnost HR manažeři přiznají či nikoli. V některých případech ale personalisté uvádějí, že zájmům firmy více jako zaměstnanci odpovídají ženy nežli muži; pak lze předpokládat, že při žádání o místo jsou zvýhodňovány ženy oproti mužům. Někdy diskriminace nemusí vyplývat ze samotného přístupu organizace, ale je výsledkem podmínek v jejím okolí a přístupu klientů:

Určitě, měli jsme jednu obchodnici, ale ono se to neosvědčilo. Protože to je, víte co. To je takové, kdy vlastně se jezdí na stavby. Jedná se vlastně, musí se, oni mají v autě holínky, jdou tam. Zaměřujou, takže to je opravdu. Musím říct, že i tak jako tím ta akceptace žen ve stavebnictví je velmi nízká. Protože jako když tam přijede a mluví tam s projektantem a nebo s tím stavitelem. (Plasty, 78:84)

V organizacích se zahraniční účastí dochází k častým srážkám importované organizační kultury a českého prostředí a tyto konflikty jsou významné i při řešení otázek spojených se sexuálním obtěžováním. Po zavedení nové organizační kultury dochází k mnoha změnám: je vypracován nový organizační řád, případně jsou ustaveny orgány, které se mají zabývat řešením problémů. Ne vždy ke změnám ale dochází ihned po začlenění firmy do nadnárodní organizace – ve firmě Autotextil se změny začínají prosazovat až po 10ti letech. Obecně dochází k formalizaci věcí, které do té doby formalizovány nebyly, **bohužel často jde jen o překlad zásad organizace z cizího do českého jazyka.** V některých organizacích je jasně patrné, jak **spolu zápasí stará**

postsocialistická organizační kultura a kultura nově importovaná. Zdrojem rezistence vůči změnám mohou být často i sami HR manažeři, kteří často pokládají nové zásady za nevhodné pro české prostředí.

Tady se snoubí, řekněme, ten vliv té firmy jako takové, co by ráda a jak se snaží dělat ten vzorec toho chování a to, na co narážíme v české společnosti jako takové samozřejmě. (Supermarkety, 895:900)

Kolikrát už jsem tak někdy deformovaný z informací, že se bojím, že nevím, jestli, když přijede francouzská návštěva, minulý týden mi přijela kolegyně, jestli jí mohu vzít její zavazadlo a nést jí ho, či ne. Ale je to asi pod vlivem toho, takového toho, těch informací z Ameriky. (Autotextil, 492:496)

Některými HR manažerkami jsou ale tyto změny hodnoceny jednoznačně pozitivně:

Takže nicméně si myslím, že ty cizinci tam sehráli velmi výraznou a hlavně důležitou roli. V nastavení, v oblékání, v chování. Ne, že by se ti Češi neuměli dobře chovat, nebo, že by byli zanedbaný, to bych neřekla, ale tu laťku posunuli trochu jinam.(...) To znám ze SAPu, když český ředitel se uzavřel v kanceláři a nechal si donést kafe, něco jiného je, když švýcarský nebo francouzský ředitel každého ze zaměstnanců slušně pozdraví, o každém ze zaměstnanců ví nějakou informaci, kterou ho třeba potěší, když se na ní zeptá. (Potraviny 1, 1279: 1309)

Součástí organizační kultury jsou jasně definované postupy řešení problémů ve vztazích mezi zaměstnanci, včetně otázek souvisících se sexuálním obtěžováním. Panuje zde silná formalizace, existují podrobné etické kodexy a příručky pro zaměstnance, které definují i situace souvisící se sexuálním obtěžováním a jasně stanovují, jaké chování je zakázáno mezi zaměstnanci a vůči klientům. **Etické kodexy jsou většinou založené na zákoníku práce a obsahují zákaz jakékoli diskriminace a sexuálního obtěžování. Sexuální obtěžování tam většinou není nijak konkrétněji rozpracované.** Druhou rovínou jsou příručky pro zaměstnance, kde jsou konkrétněji rozpracovány zásady etického kodexu a pravidla, podle kterých se má zaměstnanec organizace řídit. Příručky definují i konkrétní sankce za přestupky a určují také povinnost nahlásit porušování pravidel včetně odpovědných osob. Všichni zaměstnanci musí příručku podepsat, čímž stvrzují, že byli seznámeni s pravidly organizace. Sami zaměstnavatelé se ale etickým kodexem ne vždy řídí (např. kladení nepřijatelných otázek při přijímacím pohovoru). Organizace reagují na změny v zákoníku práce tím, že implementují nové zásady do svých vlastních statutů a směrnic: po změně zákona o sexuálním obtěžování došlo v mnoha firmách ke specifikaci tohoto problému v organizačním řádu. HR manažeři si ale většinou uvědomují, že předpisy nejsou nijak zvláště účinné, protože běžně dochází k jejich porušování; mohou jen dát návod, jak řešit případné problémy a na koho se v nouzi obrátit.

V některých firmách fungují vyčleněné orgány, které se mají zabývat řešením problémů konfliktů mezi zaměstnanci či přímo sexuálním obtěžováním. Tento koncept byl ve většině případů převzat z mateřských firem, ale v českém prostředí zatím není příliš funkční a tyto orgány existují pouze formálně.

Souviselo to právě s jednou kapitolou v těch korporátních pravidlech, kdy každý trh dostal za úkol v rámci HR někoho, kromě dalších povinností, tohle není jediná věc, kterou ta osoba dělá, vyčlenit někoho, kdo bude komunikovat jako partner pro tyto záležitosti. Včetně toho, že bude-li potřeba to řešit, on jako bude vědět, na koho se obrátit, jakým způsobem to řešit a eventuálně postižené osobě pomůže. Ať už jakkoliv, kdyby jí měl poslat k psychologovi, ale prostě pomůže. Takže to vzniklo na základě právě iniciativy samotné firmy. (Potraviny 1, 940:948)

Máme ne přímo vnitropodnikovou směrnici, ani v pracovním řádu tohle to, ale máme na úrovni kolektivní smlouvy, máme vlastně danou komisi přímo, která se tady touhle tou problematikou zabývá. Problematikou vztahů mezi lidmi. (Potraviny 2, 179:182) Ale pokud mám informace. Já teda členem té komise nejsem, ale pokud mám informace, tak ta komise ještě nikdy nic neřešila za firmu. (Potraviny 2, 190:192)

Oni mají, naši experti jsou zvyklí na různé comitee. Takže oni mají jedno, jak bych to řekla, aby tomu tak rozuměli. Jednu takovou, já nevím, taková skvadra lidí, já bych to řekla tak jednoduše. Která se zabývá jakoby prohřešky. (Banka 2, 320:324)

V organizacích s nadnárodní účastí zpravidla každoročně probíhá formalizované hodnocení zaměstnanců, které umožňuje odhalení některých skrytých problémů. Formalizovány jsou i komunikace a informační toky (za účelem plynulého předávání informací se konají pravidelné mítinky na různých úrovních, jsou vydávány firemní časopisy, jsou připravovány nástěnky a prováděna pravidelná hodnocení). Tím se tyto firmy snaží neutralizovat riziko dané velikostí firmy a složitostí její organizace. Formalizace ale s sebou zároveň nese riziko uzavřenosti, neochoty sdělit určité informace či neschopnosti vedení organizace tyto informace operativně zpracovat. Organizace se snaží tuto situaci řešit tím, že formálně definují povinnost zaměstnance sdělit podstatné informace. Skutečná účinnost tohoto nařízení ale zůstává sporná. Další problém spočívá v tom, že HR manažer vystupuje jako zástupce zaměstnavatele, hovoří za organizaci samotnou a málokdy rozvine svůj vlastní názor a aplikuje vlastní osobní přístup. Lze předpokládat, že takové vystupování budí značnou nedůvěru zaměstnanců vůči personálnímu oddělení a jeho aktivitám. V přesvědčení většiny HR manažerů těchto firem přesto převládá idealistický předpoklad, že organizační kultura plní své cíle a tudíž problémy jsou a priori vyloučeny.

Eventuální výskyt sexuálního obtěžování představuje podle HR manažerů pro organizaci jednoznačně hrozbu. Na jednu stranu ji ohrožuje zevnitřku: rozvrací tým a ovlivňuje pracovní výkon. Pro některé organizace znamená nebezpečí už jen vznik milostných vztahů mezi zaměstnanci, stejně jako eventuální příbuzenské vztahy; zejména ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti. V jiných firmách jsou rodinné vztahy naopak vítány. Některé z těchto organizací kladou ve své veřejné prezentaci na první místo vnitřní pohodu zaměstnance; nedostatek vnitřní pohody automaticky znamená ohrožení organizace. Většinou je ale přímo používán ekonomický slovník, obsahující termíny jako výkonnost, zisk, produktivita. Pokud se proti problémům spojeným se sexuálním obtěžováním v organizaci bojuje, pak zejména z ekonomických důvodů (*Vlastně to snižuje tu produktivitu, protože to nejsou věci, který se vztahují k byznysu. (Telefony 83:84)*).

Na druhou stranu výskyt sexuálního obtěžování poškozuje organizaci navenek: organizace tohoto typu dbá na svou image a dobré jméno a bojí se mediálního skandálu. To se může týkat i např. navštěvování pornografických internetových stránek, vzhledem k tomu, že jsou pravidelně publikovány pořadníky nejčastějších navštěvovatelů a žádná firma se v nich netouží ocitnout.

Menší organizace rodinného typu

Organizace tohoto typu si zakládají na neformálnosti a na osobních vztazích, z čehož vyplývá mimo jiné i vysoká hladina sexuality v organizačním prostředí. Zájem firmy stojí před nediskriminační politikou: **tyto firmy se nehlasí k zásadám rovného zacházení s muži a se ženami, nýbrž vycházejí z toho, co je pro ně výhodnější.** Pokud se cítí ohroženy možným odchodem na mateřskou dovolenou či péčí o děti, raději mezi své zaměstnance nepřijímají ženy a přijímají muže.

Ted'ka tady máme takovou tu epidemii, jak všichni odcházej na mateřskou. Fakt je teda, že já poslední dobou beru opravdu jemně diskriminačně, přemejšlim teda, řeknu to zcela otevřeně, protože fakt je, že tím že neberete lidi se vzděláním, ale musíte je to naučit sama a je to práce hodně pro mladý lidi. (Reklama 170:174)

My jsme naopak měli trošku problémy, protože nám odešli v jeden rok 3 vedoucí na mateřskou, de fakto během tří měsíců. Tak jsme se snažili zaměstnávat víc chlapy, přestože to dopadlo spíš, že během zkušební doby jsem se nedohodli a stále zůstává spíš 2 třetiny ženských. (Audit 24:31)

HR manažer osobně zná své zaměstnance a řeší problémy na základě neformálních postupů a vztahů. Předpokládá, že o zaměstnancích firmy ví vše potřebné. To s sebou ale nese riziko, že určité informace budou cíleně zamlčeny a on nikdy nezjistí, že existují. Informační toky nejsou formalizované, a priori se předpokládá, že informace se vždy dostanou tam, kam je třeba. Fungují zde vztahy patriarchálního charakteru, HR manažer vnímá sám sebe jako otcovskou figuru. To může znamenat velkou otevřenost v komunikaci, ale zároveň to implikuje vztahy nadřazenosti a podřízenosti, ve výsledku mohou určitá témata být tabuizovaná stejně jako tomu bývá v rodině.

Přítomnost sexuality v prostředí organizace není podle HR manažerů na škodu, protože se všichni znají a vědí, že nikdo nechce druhého poškodit. **Sexuálně konotované vyjadřování patří k běžné normální komunikaci a HR manažeri předpokládají, že nikoho nemůže obtěžovat.**

Tady ta firma je hodně česká a myslím, že to nevadí, je to tady hodně rodinný a já to nevnímám jako problém. Tady se vedou různý sexuální konverzace, ale nikdo za mnou nepřišel za ten rok a půl, že by to třeba nějaké ženě vadilo. (Karta, 138:141)

Personalisté jsou přesvědčeni, že pokud by takové chování někoho obtěžovalo, přišel by si stěžovat. Ve skutečnosti tomu tak vůbec nemusí být – obtěžovaný/á zaměstnanec/zaměstnankyně by si pravděpodobně nedovolil/a trhat partu a ukázat se jako příliš citlivý/á, jelikož by si vysloužil/a hlavně posměch ostatních.

Umíte si představit ten smích a tu legraci, kdyby za mnou nebo za nějakým ředitelem přišel zaměstnanec, že nějaká ženská, to byla ta Demi Mooreová, jak obtěžovala toho šéfa, takže už to nemůže vydržet. To bysme se zasmáli s chutí, tak to mi přijde velmi nepravděpodobný tady. (Karta, 604:608)

V tomto organizačním prostředí jsou běžné sexuální narážky, vtipy a konverzace, komentáře na vzhled a oblečení i fyzické kontakty mezi zaměstnanci. Součástí chodu firmy jsou různé neformální akce, večírky, rekreace, kde se zaměstnanci společně baví a kde dochází k eroticky nabitým situacím. Takováto organizační kultura může být dána nejen malým počtem zaměstnanců a rodinným charakterem, ale taky jejich věkem: vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou vesměs mladí lidé, je to spíš diskotéka, než aby to byla seriózní organizace (Reklama 555:556). **Etické kodexy ani příručky pro zaměstnance neexistují nebo jim není přikládán význam; sexuální obtěžování není vymezeno žádným pravidlem či směrnicí.** Snaha jej vymezit se HR manažerům jeví jako směšná, panuje obecná nedůvěra vůči formalizaci a pravidlům. Problémy nejsou řešeny podle předem daných zásad a procedur, ale *ad hoc* podle situace.

Kdybych chtěl se tady ne nějak znemožnit, ale udělat nějakou hodně velkou srandu, tak bych připravil nějakou směrnici o sexuálním obtěžování, protože tomu by se tady lidi s chutí zasmáli. (Karta 538:541)

Ale abych řešil směrnicea sexuální obtěžování, totiž víte co, tady by z toho měli Vánoce všichni, to by byla první věc. (Reklama 1285:1287)

Přítomnost sexuality nepředstavuje podle HR manažerů pro tyto organizace hrozbu, je součástí normálních lidských interakcí. V menších firmách je oproti tomu hrozbou hlavně konfliktní nefungující zaměstnanec, jelikož jsou zde lidé obtížněji nahraditelní; proto HR manažeři akcentují osobní mezilidské vztahy a důvěru.

Staré organizační prostředí

V organizacích, ve kterých vládne prostředí zděděné ještě z minulého politického režimu, panuje shodě s českou tradicí vysoká hladina sexuálně konotovaného chování mezi zaměstnanci.

Sexuálně podbarvená konverzace, to je v tom našem prostředí, bych řekl, docela častý, někdy si to o to vysloveně říká, ale asi se musí někdy řešit trošku ten žert, i když jestli se vůbec u tohohle dá hovořit o žertu. (VŠ 2, 539:542)

Organizační kultura, založená na neformálních vztazích a osobních známostech a vytvářející málo efektivní pracovní prostředí, je rigidní a není v silách vedení organizace ji změnit. Objevují se zde problémy přítomné v celé oblasti státní sféry: problém fungování na základě konexí, korupce, zneužívání zdrojů organizace pro vlastní potřeby. Existující organizační řády jsou nevyhovující a zastaralé, personalisté při řešení problémů vycházejí pouze ze zákoníku práce. Oproti předchozím typům organizací ale některé problémy častěji řeší kolektivní smlouva, vzhledem k tomu, že zde ve větší míře funguje odborové hnutí. **Sexuálnímu obtěžování není věnována prakticky žádná pozornost, jelikož v těchto organizacích přetrvávají problémy, které podle personálních manažerů vyžadují řešení akutněji.** Nejčastějším případem je zneužívání prostředků organizace k vlastnímu obohacení – užívání telefonů, využívání internetu. Ani tato oblast není vždy organizačním řádem dostatečně ošetřena.

Personální oddělení v těchto organizacích funguje často ve spojení s nějakou další činností (právní agenda, řízení). Na druhou stranu, vztahy mezi zaměstnanci se jeví být v agendě personalistů více přítomné nežli u druhých dvou typů organizací a jsou více vnímány jako problém. To může být dané specificitou zkoumaných organizací, ve kterých častěji dochází ke konfliktům mezi zaměstnanci.

V organizačním prostředí univerzit přetrvává otevřená diskriminace žen – ne v přístupu samotné organizace, ale ve vztazích mezi zaměstnanci.

Vysloveně dávání najevo... nechci hovořit o konkrétních oborech, ale některý se tím přímo pyšnil, že tam ženský nebyly. (VŠ 2, 310:311)

Organizace sama nemá žádné nástroje, jak proti tomu zakročit.

Tak samozřejmě neřeší se to jako spor muž versus žena, i když se ví, že ten profesor nesnáší ženský, má o nich horší mínění, ale není to věc, která by byla někde napsaná. (VŠ 2, 321:323)

3.2.2. Pracovní náplň personálních oddělení

Personální oddělení (oddělení *Human Resources*) organizace zajišťuje v první řadě následující procesy: nástup, nábor, výběr zaměstnanců; řízení výkonnosti, hodnocení, vzdělávání, trénink; kariérní rozvoj, kompenzace, benefity – odměňování; ukončení pracovního poměru, zjišťování důvodu odchodu; eventuálně vyjednávání s odbory a kolektivní vyjednávání. Problémy vztahů mezi zaměstnanci jsou také součástí agendy HR, ale ne příliš významnou; jsou řešeny ve spolupráci s konkrétními odděleními a přímými nadřízenými zaměstnanců (*Personální práci prvotně zajišťují linií manažeři, to z nich nikdo nevezme. Telefony 324:325*)

Náplní práce personálního oddělení je spíše obecné zajištění bezproblémového pracovního prostředí – definování pravidel a nastolení firemní kultury. Řešení konkrétních problémů se do oddělení HR dostává teprve tehdy, když je třeba sáhnout k nějakým sankčním opatřením ze strany zaměstnavatele.

Co HR oddělení vnímají jako problém a jaké zaměstnanecké neshody hlavně řeší? Jedná se zejména o drobné problémy a spory spojené s běžným provozem pracoviště; případně kázeňské přestupky, krádeže a obohacování se či zneužívání vlastního postavení. Rozhodně to nejsou v první řadě problémy diskriminace nebo sexuálního obtěžování. O problémech vztahů mezi zaměstnanci hovoří nejvíce personalisté v organizacích, jejichž náplní je tvůrčí činnost, kde spolu pracují silné osobnosti a individuality. Na druhou stranu ale vyšší vzdělání podle nich znamená kultivovanější chování, takže problémy se snáze řeší.

V organizacích se starým „postsocialistickým“ organizačním prostředím patří do agendy personálního oddělení problém soupeření o moc mezi zaměstnanci a potyčky a neshody, které mezi lidmi existují už několik desítek let. Personalisté se zabývají problémem změny firemní kultury, vyvíjejí snahu zavést nová pravidla a zvýšit efektivitu, ale setrvačnost zvyků tomu zpravidla brání.

V nových organizacích s nadnárodní účastí jsou oproti tomu problémy HR oddělením často úmyslně zneviditelňovány.

Kdybych měl obecně charakterizovat otázku vztahů na pracovišti, tak řeknu takhle, nemáme s tím problém. (Telefony 54:55)

Naše společnost funguje tak, aby vztahy byly idylické, problémy, nejsem si vědom toho, že by nějaké existovaly. (Bižuterie 74:75)

Dochází k tomu pravděpodobně proto, že cílem činnosti HR oddělení je jejich prevence, takže jejich existence znamená neúspěch. Druhým důvodem je fakt, že HR manažeři jednají jako reprezentanti firmy a prezentují ji proto v ideálním světle. Za největší zdroj problémů, kterými se ve své agendě zabývají, označují HR manažeři nutnost restrukturalizace, propouštění a zvyšování nároků na výkon.

3.2.3. Chování a situace s rizikem sexuálního obtěžování

V následující části textu jsou podrobně analyzovány jednotlivé konkrétní způsoby chování, které mohou spadat pod hlavičku sexuálního obtěžování, a situace, předpokládající riziko takového chování. Je popsán způsob, jakým k nim organizace přistupují a je zkoumáno, v jaké míře se v organizaci objevují.

Milostné vztahy na pracovišti

Milostné vztahy na pracovišti nemusí nutně nabývat charakteru sexuálního obtěžování. Výskyt či naopak absence jejich vzniku v prostředí organizace ale napovídá mnohé o hladině sexuality přítomné v organizaci a o postoji organizace k soukromému životu svých zaměstnanců.

Postoj firem k možnosti vzniku milostných vztahů na pracovišti se zásadním způsobem liší. Pro některé to představuje problém, který je nutno řešit. **K romantickým příběhům by na pracovišti podle nich nemělo docházet a zaměstnancům je to jasně komunikováno.** Pokud k nim dojde, je ohrožen zájem firmy. Pokud je tomu ve vztahu nadřízený-podřízený, dochází ke střetu zájmů (*Tam nemusí být dostatečný tlak na výkon, může tam být promíjení prohřešků nebo různých věcí, může být únik informací.* Supermarkety 256:259). Pokud se jedná o vztah mezi zaměstnanci na stejné úrovni, ohrožuje pracovní výkon a týmovou práci a nemusí být přijatelný pro další osoby. Pokud vyjde milostný vztah najevo, řeší se přesunutím jednoho z páru na jiné pracoviště, aby nedošlo ke střetu zájmů.

Pro jiné organizace blízké intimní vztahy mezi zaměstnanci naopak představují přirozenou až pozitivní záležitost. Organizační život zde není oddělen od soukromého života, lidé tráví v práci většinu svého času a s kolegy mají blízké vztahy, takže je logické, že právě tam hledají své partnery. Tyto vztahy jakoby posilovaly ducha a soudržnost firmy. Organizace není jen nástrojem k plnění určitých pracovních cílů, ale je životním prostředím pro své členy, zaměstnanci se s ní identifikují i ve svém soukromém životě. (*Jsou tam i dvojice, které, ty lidi spolu tráví deset, dvanáct hodin v práci a je tam hodně mladých lidí.* Potraviny 1, 516:519). Rodinné vazby mezi zaměstnanci jsou vítané, ale nesmí ohrožovat běh organizace, je třeba se vyhnout vztahům mezi nadřízenými a podřízenými, není ale problém je přeradit do jiné linie.

Nejvíce je ale firem, které chápou milostné vztahy mezi zaměstnanci jako nevyhnutelnost a snaží se hlavně omezit negativní dopady. Pokud tyto vztahy prokazatelně neohrožují plnění pracovních úkolů, není třeba se tím podle HR manažerů zabývat. Je zejména třeba zajistit, aby partneři nebyli ve stejné hierarchické linii – pak nastává problém s hodnocením, odměňováním, únikem informací a situaci je nutno řešit. Řešení je nejčastěji spatřováno v přesunu na jiné pracoviště nebo v odchodu jednoho z partnerů po vlastním rozvážení. V tomto typu firem je soukromý život oddělen od života organizace: organizace je jen nástrojem k plnění konkrétních obchodních či výrobních cílů a nic víc, je třeba ctít soukromí zaměstnanců a nezasahovat do něj, pokud přímo neohrožuje zájmy firmy.

V této oblasti se projevuje konflikt mezi českou a zahraniční firemní kulturou: pro české prostředí je běžné, že pokud intimní vztah nepůsobí viditelné problémy, není třeba do něj zasahovat. Zahraniční vlastníci mohou mít ale jiný pohled a výslovně se tomu bránit.

Konverzace se sexuálním podtextem

Konverzace se sexuálním podtextem mezi zaměstnanci, provokace a narážky se skrytým erotickým významem či košilaté vtipy se ukazují být jako naprosto běžná součást života organizací v České republice. **Jen v jediné firmě z našeho výzkumu se takováto komunikace oficiálně považuje za nevhodnou a nepřijatelnou (Supermarkety).** V organizacích rodinného typu (Karta, Reklama) je naopak takovéto vyjadřování pokládáno za naprosto přirozené. HR manažeři těchto organizací se odvolávají na dobré osobní vztahy mezi zaměstnanci, na rodinné prostředí, a zejména na českou kulturu obecně, ve které je to přirozený styl komunikace, příjemný všem zúčastněným. Zvláště jedná-li o mladé zaměstnance, kteří spolu mají přátelské i romantické vztahy, je to bráno jako běžné žertování. HR manažer je přesvědčen, že by to sice mohlo někomu eventuelně vadit, ale zatím nevadí – a pokud vadí, nezapadá do kolektivu a je to jeho problém.

Tady ta firma je hodně česká a myslím, že to nevadí, je to tady hodně rodinný a já to nevnímám jako problém. Tady se vedou různé sexuální konverzace, ale nikdo za mnou nepřišel, že by to třeba nějaké ženě vadilo. (Karta, 138:141) Jsou to různé pochvaly, ty vypadáš hezky, ty jsi sekáč, pojď sem, já ti dám pusku. (Karta, 580:581)

Většina organizací ale sexuálně konotovanou konverzaci chápe jako potencionální problém. Uvědomují si, že v organizačním prostředí existuje, ale není na závadu, pokud někdo ze zúčastněných přímo nepodá stížnost. Do určité hranice vkusu je normální a akceptovaná. Jakmile je tato hranice překročena, je třeba situaci řešit – nejspíše domluvou, zejména pokud se jedná o manažery, kteří by měli reprezentovat firmu a svým chováním ji poškozují.

Sexuálně podbarvená konverzace, to je v tom našem prostředí bych řekl docela častý, někdy si to o to vysloveně říká. (VŠ 2, 539:540)

Takže žádná vulgarita, jako samozřejmě vtipy, narážky, někdy až tak, že nám slzí oči, a někdy takhle kouzlo nechtěného, tam nezazní jediné vulgární slovo a přesto přesně všichni víme, o co jde. (Potraviny 1, 626:628)

Sexuálně podbarvená konverzace je velmi častá ve styku zaměstnanců organizace s klienty. Zvláštním případem jsou oddělení telemarketingu: linky jsou často zneužívány a klienti obtěžují operátory. Firmy na to reagují monitorováním hovorů, operátoři jsou na tyto situace vyškoleni a připraveni. Zvláštní situace také panuje na vysokých školách. **Sexuálně podbarvená konverzace je naprosto běžná ve vztahu vyučujících ke studentům, studenti jsou v podřízené pozici a nemohou se bránit a situace není nijak řešena vzhledem k nedotknutelnému postavení vyučujících.**

Konverzace se sexuálním podtextem má výrazně jiný charakter v organizacích s intelektuálním a s dělnickým prostředím:

Nicméně myslím si, že vzhledem k tomu, že jsme výrobní firma, tak co vím a co zaslechnu, tak některé takovéto věci na dílnách padnou. Tyhle ty narážky, ale pokud není žalobce, není soudce. (Autotextil, 303:306)

Zvláštní případ obtěžujícího chování, které lze zařadit do této oblasti, je příliš důvěrné jednání, které je vynucováno nadřízeným a není přijato druhou stranou. Příkladem je případ, který se odehrál na Vysoké škole 2: profesor nabídl podřízené tykání, což jí nebylo příjemné, a tak tykání nepřijala. Následně byla v odměňování hůře ohodnocena než ostatní a podala stížnost na personální oddělení.

Obrázky se sexuálním významem, pornografie, internet

Všechny zkoumané firmy mají negativní postoj k vyvěšování erotických či pornografických obrázků, k prohlížení pornografie na internetu a k e-mailovému posílání erotických vtípů. Rozdíly spočívají v tom, jak které organizace tento problém konkrétně řeší.

Organizace s nadnárodní účastí mají explicitně v příručce pro zaměstnance definováno, že je to zakázané a že se jedná o porušení pracovní kázně, a kontrolují, zda se takové obrázky někde nevyskytují. K ošetření tohoto problému zpravidla došlo po změně majitele firmy a po zavedení nové organizační kultury: byl jasně stanoven zákaz takového chování, byly definovány přesné sankce a uveden v chod systém efektivní kontroly. Organizace rodinného typu k tomuto jednání mají spíše laxní přístup – podle HR manažerů by zasáhly, pokud by si někdo výslovně stěžoval. Staré organizace s postsocialistickou organizační kulturou si uvědomují, že je to rozšířený jev, ale nemají prostředky, jak se proti tomu bránit, nedokáží snadno změnit takto nastavenou organizační kulturu.

Ve většině firem je blokován přístup na určité webové stránky, včetně stránek pornografických. Není to ale jen z důvodu, že by to bylo neetické nebo mohlo někoho obtěžovat, ale také proto, že zaměstnanec se nesmí v pracovní době věnovat jiným činnostem, které brzdí jeho pracovní výkon. Takovéto využívání internetu navíc zatěžuje síť; **platí zde proto stejná pravidla jako pro jakékoli stránky nesouvisící s pracovními úkoly.** Email je oproti tomu méně kontrolovatelný a kontrolovaný; v některých firmách jsou lascivní vtípy součástí pracovního dne a nadřízení se na tom podílejí, zejména ve firmách rodinného typu.

Co se týká emailů, tak ty tu chodí, občas jsem byl svědkem, tak mi třeba přijde od kolegy, mi poslal nějaké akty. (Karta 185:187)

Flirtování

Flirtování mezi kolegy je jev, který ve většině firem nebudí zvláštní pohoršení. Podle HR manažerů je neškodné, pokud neobtěžuje někoho ze zúčastněných. Organizace je prostředí, ve kterém dochází k setkáním a sexuálně konotovaným interakcím stejně jako v jiných prostředích. Soukromý život se prolíná s životem organizace, jelikož zaměstnanci tráví mnoho času společně.

Někdo se určitým způsobem snaží přiblížit tomu druhému a ten druhý mu dá najevo, že to tak není, tak jak to bývá v běžném životě. Tady je o tom, že ty lidi spolu tráví poměrně hodně času, někdy víc než s partnerama, který mají někde mimo. A to je běžná věc v tom pracovním prostředí. (Telefony 617:623)

Výjimkou je opět firma Supermarkety, kde toto z pohledu organizace není dovoleno a je stanoven postup pro řešení problému.

Jiným způsobem se k flirtování přistupuje ve vztahu k zákazníkům a obchodním kolegům. Pro některé firmy flirtování znamená ohrožení dobrého jména firmy, je kontraproduktivní a v pravidlech je stanoven zákaz takového chování. Porušení tohoto zákazu pak znamená porušení pracovní kázně a je možné jej řešit podle pracovního zákoníku (Hotely). V jiných firmách jsou zaměstnanci vystaveni nebezpečí ze strany klientů, klienti jsou ve vyšší mocenské pozici a obtěžují zaměstnance. Řešení je zde velmi obtížné – v zájmu organizace je udržet si klienta a zaměstnanci jsou tak nuceni si nechat takové zacházení líbit. Zaměstnance je možné chránit pouze nepřímo (*Já se tomu vyhejbám a pokud máme a máme nějaké proutníky, tak já to z pravidla řeším tím, že tam automaticky nastoupí nějaký chlapec.* Reklama 794:797). **V některých firmách je ale flirtování naopak dokonce součástí strategie - vede k upevnění vztahu mezi organizací a klientem, je obchodní metodou.** V dalších firmách jsou klienti v nižší mocenské pozici než zaměstnanci a organizace musí kontrolovat chování zaměstnanců vůči klientům, což není vždy snadné ani účinné. Příkladem jsou vztahy mezi vyučujícími a studenty na vysokých školách:

Spíš by se člověk mohl setkat s nějakým vydíráním, který ze strany akademika, který jelikož mu nebyla věnována nějaká pozornost, tak jednal následně nějak, u zkoušky nebo jinde. A to nechci říkat, že se to stává, ale je to určitá vlastnost právě některých lidí, jak se chovají, a nakonec se stejně řekne, on je takovej. (VŠ2, 802:807)

Komentáře na fyzický vzhled, oblékání

Komentáře fyzického vzhledu nejsou personalisty pokládány za problém spadající do sexuálního obtěžování, stejně jako konverzace se sexuálním podtextem jsou chápány jako běžná záležitost. Personalisté se nesetkávají se stížnostmi zaměstnanců či zaměstnankyň. Podle nich jsou takové projevy přízně či kriticky nedílnou součástí české kultury a pochvaly osobního vzhledu jsou jednoznačně příjemné. **V každém případě se předpokládá, že takovéto poznámky jsou neškodné a spadají do sféry humoru.**

Takže jako tak, ale myslím si, že ty lidi sou tady poměrně všichni dost sebevědomí takový, takže oni se nenechaj moc líbit a říkam, pokud jsou někde nějaký takovýhle poznámky, že to je spíš na té úrovni ty srandy a že to má nějakou takovou tu úroveň, aby to nekleslo. (Reklama 871-875)

Někteří personalisté to natolik pokládají za normální, že doznávají, že sami takové poznámky dělají.

No tak to je, to abych řekl, to je skoro na denním pořádku. Sám kolikrát žasnu, když někdy sekretářka přijde, tak se jí ptám, co to má s téma vlasama. (VŠ 2, 887:889)

Poznámky, otázky na sexuální život

Nevhodné poznámky či otázky týkající se sexuálního života zaměstnanců se podle HR manažerů v organizacích nevyskytují, a pokud ano, pak nikoho neobtěžují. Přesto byly takovéto případy v našem výzkumu zaznamenány: v jednom případě musí jeden homosexuální zaměstnanec, který má nedostatečný pracovní výkon, snášet neustálé komentáře svých kolegů ohledně své sexuální orientace; ve druhém případě se jedná o manažera, který své podřízené stále šikanoval nevhodnými otázkami na její osobní život. Tyto problémy jsou ale řešeny teprve tehdy, když nabudou větších rozměrů a problematické chování zaměstnance skutečně ohrožuje zájem firmy.

Poznámky, narážky na životní styl

Poznámky a nevhodné narážky na životní styl zaměstnanců podle HR manažerů v organizacích existují, ale ne v takové míře, že by to někoho obtěžovalo. Často se odehrávají v rovině přátelské konverzace a vzájemného dávání rad a nejsou vnímány jako obtěžující. Otázky na životní styl se ale objevují i u přijímacích pohovorů, přestože je to zákoníkem práce výslovně zakázáno:

Měli v podstatě nějaký takový dotaz, přestože si toho byli vědomi, ale byla jsem toho svědkem i několikrát, že prostě kolega opravdu řekl něco ve smyslu „Vím, že se na to nemůžu zeptat, ale plánujete rodinu?“, atd. a v podstatě ten uchazeč bez problémů v podstatě na to odpověděl. Jako bylo to překvapující musím říct obou dvou stran, ale taková situace nastala. Nastala a ne jednou, ale zatím naštěstí pro nás teda musím říct to nevyvrcholilo někdy tak, že by třeba některý z kandidátů nějakým způsobem by se na to stěžoval. (Hotely 360:376)

Častým případem takovýchto obtěžujících narážek je situace konfliktu mezi dvěma zaměstnanci, kdy jeden využije soukromých problémů druhého s cílem jej zranit:

Kdy prostě stará ženská řekne o možná deset let mladší ženský, jako nekřičte na mně, kdybyste měla děti, tak víte, že tím, že na ně budete křičet, tak jako ničeho nedocílíte. Prostě šéfová, ta měla problém, nebo děti mít nemohla. A tohle prostě ona jí záměrně řekla. VŠ 2, 1295:1299

Fyzické doteky, kontakty

Zkoumané organizace se významně liší v tom, nakolik tolerují fyzické kontakty a doteky mezi svými zaměstnanci. **V nových firmách s nadnárodní účastí je takovéto chování nevhodné a nevídané** (Supermarkety, Banka 2), v nejlepším případě je pokládáno za ryze soukromou věc a nesmí překročit danou společensky přípustnou hranici (Hotely, Bižuterie). Oproti tomu **ve firmách rodinného charakteru a v postsocialistických organizacích se starou firemní kulturou jsou fyzické projevy náklonnosti normální součástí kontaktů mezi zaměstnanci a podle personálních manažerů nikoho neobtěžují:**

Tak třeba když se setkávají, tak když přijede někdo z Moravy, takže se líbají i objímají, potom se chytanou, jdou na panáka, většinou je tam i nějaká hudba, takže se tam tancuje a tak. (Karta 399:402)

Ale tak určitě to tam je, že jo. Protože tyhle v momentě, kdy jsou v organizaci zvykem nějaký takový oslavičky a tyhle věci. A besídky, kde se to zvrhne v nějaký soutěže a tance a v tohle, tak tam je k tomu asi blízko. (VŠ 2, 1084:1087)

Jako problém je toto chování vnímáno pouze, je-li směřováno vůči mocensky slabším klientům, nebo naopak ze strany mocensky silnějších klientů vůči zaměstnancům, jako je tomu ve vztahu studentek a vyučujících na vysokých školách:

Sám třeba tyhle signály mám od některých studentek, které se cítily minimálně pohoršeny vlnými pohledy některých pedagogů, nemluvě o neformálně vedených seminářích a výuce přesunutý do jináčích zařízeních, kde se pak sedí na klíně a už se nekouká, kdo komu a tak dále. (VŠ 2, 189:194)

Vynucený sexuální kontakt, styk

V tomto případě si HR manažeři jasně uvědomují, že se jedná o závažný trestný čin, který není jen v jejich kompetenci či v kompetenci organizace. Při řešení takového problému by proto eventuelně přizvali externí činitele – policii a právníky. Jednoznačným východiskem je podle nich ukončení pracovního poměru s pachatelem; takovýto čin ohrožuje pověst organizace a proto si organizace takového zaměstnance nemůže ponechat. Problém ale podle personalistů spočívá v tom, jak celou záležitost vyšetřit a následně komunikovat. Nejprve je třeba celou záležitost prověřit. Vzhledem k tomu, že jde o situaci, kde stojí tvrzení proti tvrzení, **HR manažeři se domnívají, že prokazování je velmi riskantní a někdy se nelze dopátrat pravdy. Proto usilují o přenesení odpovědnosti za vyšetřování na jiné orgány. Přitom neberou vždy v úvahu platnost přenesení důkazního břemene z oběti na obviněného** (*Ale je to věc toho člověka, toho vydíraného, na kterém byl pokus činěn, aby to obhájil a dokázal. To zaměstnavatel rozhodně řešit nebude.* Bžuterie 487:489). Ve skutečnosti je při takovýchto případech řešením nejen výpověď pachatele, ale někdy pouze jeho přeřazení na jiné pracoviště, jako tomu bylo v případě manažerky firmy Potraviný 1, která byla za sexuální vydírání svých kolegů a podřízených převedena do polské pobočky organizace.

Konflikty mezi zaměstnanci

Pro odhalení všech rizikových situací, které by eventuelně mohly skrývat rysy sexuálního obtěžování, byla do výzkumu zařazena i témata, která šířeji vypovídají o problémech ve vztazích mezi zaměstnanci a o přístupu organizací k nim. Jednou z těchto širších oblastí jsou konflikty osobního rázu mezi zaměstnanci.

Pro některé firmy jsou součástí organizačního procesu. Jakmile je pohromadě větší počet lidí, nutně k nim musí docházet. Úkolem HR oddělení je řešit a minimalizovat a vytvářet konstruktivní pracovní prostředí. Občas se v organizaci objeví problematický jedinec, který vyvolává konflikty a šíří je kolem sebe. Pro pracovníky HR oddělení je ale problém takovouto situaci detekovat, pokud se jedná o nadřízeného, ze kterého mají ostatní strach. Pozdní odhalení může vést například k rozbití týmu, kdy zaměstnanci opouštějí organizaci z nejasných důvodů nebo žádají o přeřazení. Jednou z možností řešení, které HR oddělení aplikuje, je jeho přeřazení na jiné oddělení či na pozici, kde nemůže tolik škodit, častějším řešením je ale propuštění problémového zaměstnance. Jen v některých firmách se investuje do převychování takovýchto zaměstnanců, pokud pro organizaci mají odbornou hodnotu.

Ztěžování práce, zatajování informací

Jedná se o jev, který jde podle HR manažerů jednoznačně proti zájmům organizace. Snaží se jej proto minimalizovat vhodnou komunikační strategií a průhledným systémem šíření informací. Největší problém opět nastává, jakmile je problematickým bodem nadřízený, který pak znemožňuje fungování celého svého týmu a navíc je obtížně kontrolovatelný. Řešením bývá přeřazení na jinou jednotku, na nižší pozici, nebo odchod z firmy. Poměrně **mnoho firem se se ztěžováním pracovního výkonu a záměrným zatajováním informací mezi zaměstnanci setkává a uvědomuje si, že takové situace nastávají.** Jejich výskyt je mimo jiné často spojen s rizikovými situacemi, s reorganizací a propouštěním zaměstnanců.

Ponižování, šikana

Opět se jedná o problém, který se v organizacích vyskytuje překvapivě často. Většinou se jedná o jednotlivé případy vycházející z problematické osobnosti konkrétního zaměstnance. **Často se jedná o nadřízené, kteří si snaží upevnit svou pozici a ponižují své podřízené, nechovají se profesionálně a rozbíjejí tým.**

Vzpomněl jsem si na jednu kauzu, kdy údajně jedna ze středního managementu prodejny nadávala a dávala na zadek pokladním, když něco udělaly špatně, což bylo ono tomu tak nebylo, ale, řekněme, takové to zacházení tohoto typu tam bylo, respektive bylo, ve slabší míře potvrzeno, čili dotyčná byla převedena jinam s výstrahou v uvozovkách – tak to ne – a myslím, že ten její konec nakonec byl, odešla ona od firmy sama. (Supermarkety 1187:1199)

Úkolem HR je takovouto situaci včas odhalit a pokusit se zachránit tým, který je pro organizaci cennější než problematický jedinec. Rizikovou situací jsou mimo jiné rasové neshody v pracovním prostředí, kde jsou zaměstnávání imigranti.

Nicméně vím, že pokud přijde skupina třeba ... nových pracovníků, nebo nastoupí noví pracovníci, tak je to pro ty naše lidi nezvyklá záležitost. Obecně si myslím i z pohledu tedy České republiky, že nejsme tolerantní v této oblasti. (Autotextil 461:464)

Šikana je někdy využívána samotnými zaměstnavateli jako svůdný prostředek, jak se zbavit přebytečného a neschopného zaměstnance. Může jít například o aplikování tvrdých metod a postupů, vyžadování nadměrných pracovních výkonů, zadávání nesplnitelných úkolů, což je pak zaměstnanci vnímáno jako záměrná šikana.

Sexualita v interakcích s klienty

Jednání s klienty je jednou z rizikových oblastí, ve které často dochází k sexuálnímu obtěžování. Jeho charakter záleží na činnosti organizace a vztahu mezi zaměstnanci a zákazníky. Pokud je klient výše mocensky postavený než zaměstnanec (podle zásady „náš zákazník, náš pán“), jsou zaměstnanci vystaveni nebezpečí sexuálního obtěžování ze strany klientů. Často musí obtěžující chování mlčky trpět, aby bylo dosaženo kýženého obchodního výsledku jednání. Organizace jim neposkytuje dostatečnou ochranu, jelikož sexuální obtěžování není v protikladu s jejími zájmy. V této situaci se nacházejí například obchodní cestující, prodejci, telemarketingoví zaměstnanci či zaměstnanci reklamy. V opačném případě je klient níže mocensky postavený než zaměstnanec: klient žádá po zaměstnanci určitou službu. V této situaci jsou klienti vystaveni sexuálnímu obtěžování ze strany zaměstnanců organizace. To se týká zejména vysokých škol či jiných podobných státních institucí.

Sexualita může být přímo vnímána jako jeden z prostředků dosažení cíle organizace a od zaměstnanců může být organizací vyžadováno její využívání v kontaktu s klienty. Někdy organizace přímo kalkuluje výhody, jaké má jednání vedené příslušníky opačných pohlaví.

Ty týmy jsou smíšený, vždycky. Ono je to tak, že jako platí takový ty obecný pravidla, že jako s téma chlapama se zase líp rozmlouvaj ty ženy, že prostě a opačně. Tak ten vedoucí je

vždycky happy, když si prostě vždycky s nákou holkou uvaří kafe a prostě si s ní pokračá, ne že by sme tady dělali obchod s bílým masem, ale má to svý výhody jako. (Reklama, 231:241)

Popravdě řečeno, jestli některá z našich obchodních zástupkyň flirtuje s nákupčím supermarketu, tak my se to nedozvíme, pokud on si nebude přímo stěžovat, možná, že je dokonce spokojený a hlavně se zvětšují objemy, že jo. (Potraviny 1, 701:704)

Některé organizace podle výpovědí HR manažerů uvažují o efektivitě využití žen či mužů pro jednání s klienty z jiného hlediska. V ryze technických oborech se pokládá za normální, když s klienty jednají muži, jelikož je jich v oboru naprostá převaha předpokládá se u nich vyšší kvalifikace. Jiní personalisté poukázali na to, že ženy mohou při obchodních jednáních tvrdší než muži a že nasazení konkrétního zaměstnance nezáleží na jeho pohlaví, ale na osobnosti. HR manažerka firmy Audit zaznamenala, že pro ženy je obtížnější se prosadit při vysoce kvalifikovaných jednáních, jelikož jim tuzemští klienti nedůvěřují (zatímco zahraniční klienti na ně pohlížejí více objektivně).

3.2.4. Komunikace a řešení problémů personálním oddělením

Komunikace problémů

Způsob, jakým v organizaci dochází k toku informací, zejména co se týče komunikování různých problémů ve vztazích mezi zaměstnanci, je klíčový pro pochopení jejího fungování. HR oddělení má za úkol řešit problémy zaměstnaneckých vztahů, to zn. i problémy spojené se sexuálním obtěžováním; může se ale zabývat jen těmi problémy, o kterých ví – o kterých je nějakým způsobem informováno. Komunikace se odvíjí od toho, nakolik mají zaměstnanci k HR oddělení důvěru, nakolik věří, že jim může skutečně pomoci. Lze předpokládat, že zvláště ve větších firmách existuje silná komunikační bariéra mezi zaměstnanci a HR oddělením, HR oddělení jednoznačně reprezentuje zaměstnavatele a jeho zájmy.

HR manažeři se na dění v organizaci dívají svým vlastním pohledem. Mají velmi omezené informace, ale toto omezení si ne vždy skutečně uvědomují. Někteří personalisté si jsou tohoto omezení vědomi, chápou, že se k nim nedostanou všechny problémy, ke kterým v organizaci dochází. To se týká hlavně velkých firem, kde funguje více poboček rozmístěných různě po republice a kde HR manažer nezná zaměstnance osobně. Jiní jsou ale přesvědčeni o průhlednosti organizace, věří, že mají všechny podstatné informace. **Většina HR manažerů je přesvědčena, že pokud problém dosáhne určitých rozměrů, vždy se o něm dozví.**

Součástí organizační kultury některých firem je povinnost komunikovat problémy, podezření na konflikty a diskriminace - jedná se o firmy s nadnárodní účastí, kde jsou všechny postupy silně formalizovány. Ve firmách, kde řízení funguje více neformálně, se HR manažer snaží vzbudit důvěru osobním kontaktem.

Existují různé informační kanály, jakými HR manažeři získávají informace o problémech:

- přímá stížnost od zúčastněného zaměstnance
- informace od třetí osoby
- žádost o radu s řešením problému od *inline* manažera, který už na problém sám nestačí
- nepřímé cesty – problémy vyplynou na povrch při každoročním hodnocení
- oddělení vykazuje špatné pracovní výsledky
- nevysvětlené odchody zaměstnanců, žádosti o přestup
- někdy problémy vyplývají na povrch při výjimečných akcích, při teambuildingových programech

V okamžiku, kdy je HR oddělení informováno o problému, musí si informaci ověřit a snažit se dopátrat podstaty problému. K tomu opět využívá různých informačních kanálů, nejčastěji již přímého rozhovoru se zúčastněnými, s přímým nadřízeným, se třetími osobami. Komunikace problémů souvisí s tím, jak jsou problémy řešeny na různých organizačních úrovních: nejprve se jimi zpravidla zabývají přímí nadřízení, teprve pokud to nepřináší výsledky, problém se přenáší do kompetence HR. Přesto jsou HR manažeři v mnoha firmách podle svých výpovědí otevření k přímým cestám předávání informací, jelikož si uvědomují, že komunikace s přímým nadřízeným nemusí být příjemná a nemusí přinést žádný výsledek. Mohou hrát roli nezávislé instance, která není součástí pracovního procesu, dávají zaměstnancům najevo, že mohou kdykoli přijít se stížnostmi. Zůstává ale otázkou, nakolik je tato snaha skutečně efektivní, vzhledem k tomu, že personální oddělení je zaměstnanci zpravidla ztotožňováno se zaměstnavatelem a reprezentuje jeho zájmy.

Řešení problémů

Nové firmy s nadnárodní účastí preferují ve větší míře formální postupy řešení problémů. Funguje zde přesné rozdělení kompetencí mezi *inline* manažery a HR manažery, jsou pořádána školení HR manažerů k řešení konfliktů, je **zaveden přesný systém odstupňovaných sankcí ve shodě se zákoníkem práce**. Hlavní složku činnosti personálního oddělení v této oblasti tvoří prevence: budování organizační kultury, školení zaměstnanců, komunikace a šíření informací, příprava příručky pro zaměstnance a etického kodexu, kontrola dodržování zásad. Postupy jsou neustále dále formalizovány: objeví-li se nějaký nový problém, který je nutno řešit, je nejprve řešen *ad hoc* podle dané situace, ale poté je řešení zakotveno do organizačních pravidel.

Tak mám pocit, že tam řešili nějaký svůj interní, že někde někoho šéf načapal, jak si v pracovní době prohlíží a dostalo se to teda k expertům, a na základě toho se učinili teda ty příslušné kroky, že se to zakotvilo jak do toho etického kodexu, do novelizace pracovního řádu. A že se podepisuje i ten papír závazný. (Banka 2, 352:357)

Formalizace se promítá i do přesného definování toho, kdo je za řešení problému odpovědný a jak je jeho řešení rozděleno mezi jednotlivé organizační úrovně.

To je ještě zase ošetřené tak, že tady má každý dva nadřízený. Prvního a druhého nadřízenýho. Přesně předepsanýho. Jako, že každé člověk dostane ode mně napsáno, to je tvůj první nadřízený, to je tvůj druhý nadřízenej. A tyhle ti dva nadřízený ho hodnotí. A já jsem ještě třetí. (Plasty, 570:574)

Formalizace je často výsledkem vstupu zahraniční organizační kultury po změně majitele firmy. V organizaci jsou aplikovány stejné procedury, jaké fungují v jiných pobočkách dané nadnárodní organizace. V této souvislosti často dochází ke střetu českého prostředí a nové organizační kultury, přičemž změny nejsou vždy vnímány pozitivně.

Ano, je trend formalizace daleko větší oproti té předchozí době, je tak velký, že až přestáváme mít čas na neformální práci se zaměstnanci. (Autotextil, 215:217)

V jiných organizacích, **zejména v menších firmách rodinného typu, je upřednostňován neformální přístup k řešení problémů.** Řešení se odvíjí od osobních vztahů ve firmě, nejsou definovány přesné postupy; řešení problémů je v první řadě záležitostí lidské domluvy, nejprve mezi zúčastněnými a teprve poté s HR manažerem.

Já tady razím léta svoji letitou filosofii, že si mají pokud možno všichni problémy řešit sami. Protože jestliže je budu řešit já, tak jistě dojdou k závěru, který se ale z největší pravděpodobností někomu nebude líbit. (Reklama 427:430)

Panuje zde zkrslý předpoklad, že prevence problémů vztahů mezi zaměstnanci včetně sexuálního obtěžování se také děje jaksi automaticky sama od sebe: vyplývá z osobních kontaktů všech zaměstnanců, z jejich osobního vztahu k HR manažerovi a z neformálních způsobů sdělování informací.

Díky tomu, že ta struktura není komplikovaná a že se s těma lidma můžu takhle normálně bavit a že prostě přijdou a řeknou, tak se řada věcí prostě podaří už v tom zárodku jaksi uříznout jo. (Reklama 1040:1043)

Řešení konkrétních problémů se odehrává podle konkrétní situace a zvažování jejich důsledků. Postupy řešení nejsou zakotveny v organizačním řádu či etickém kodexu, ale vycházejí ze „zdravého rozumu“ odpovědných osob. Nastane-li nějaká problematická situace, nenásleduje zakotvení jejího řešení do organizačních pravidel, ale stává se z ní ústně sdělovaný precedens:

Ne, tady se traduje tenhle ten mýtus jako ústní podání. Pokud se objeví nějaký proutník u klientů teda, tak. (Reklama, 788:789)

Staré organizace s postsocialistickou firemní kulturou představují zvláštní případ, ve kterém se neformální postupy mísí s formálními. Vysoké školy mají z hlediska tolerance sexuálního obtěžování zcela specifický charakter. Určité problémy zde vůbec nelze konstruktivně řešit, protože zaměstnanci jsou v mocensky silné pozici - profesori jsou v určitém smyslu nedotknutelní. Cíle organizace zde nejsou jasně definovány a nelze tedy jasně určit, co je ohrožuje; zaměstnanci nejsou vůči organizaci v jednoznačně podřízené pozici.

Tak samozřejmě neřeší se to jako spor muž versus žena, i když se ví, že ten profesor nesnáší ženský, má o nich horší mínění, ale není to věc, která by byla někde napsaná. (VŠ 2, 321:323) Myslím, že se to ví, ale obecně, pokud by to nedošlo do nějakého průseru, že se s tím nebude dělat nic. Že se vždycky řekne a to je odborník. (VŠ 2, 600:602)

Hlavním receptem na nalezení řešení problému ve vztazích mezi zaměstnanci je bez rozdílu podle všech HR manažerů komunikace – může být ale více či méně formální.

Je to snadný, vyslechněš si lidi okolo. Objektivně to jinak nemůžeš udělat líp než tak, že se zeptáš lidí okolo. (VŠ 2, 1261:1263)

Takže většinou doporučuju tomu manažerovi, aby tam prostě nastavil jiný pravidla, popovídal si. Já si myslím, že devadesát procent nepřijemností, které se stanou, je chyba komunikace. (Banka 2, 179:182)

Nejčastějším řešením mnoha problémů je přesun na jiné pracoviště, v mnoha případech se ale může jednat jen o přesunutí problému někam jinam. Jedná-li se o jedince, který své chování bude opakovat, problémy se znovu objeví a teprve potom se sahá k radikálnějšímu řešení. Na novém působišti kolegové často nejsou informováni o důvodech přesunu nového zaměstnance.

Jasný formální postup, jak řešit sexuální obtěžování, existuje jen v málo firmách – chybí i tam, kde jinak vládne vysoká formalizace řídicích postupů. Mezi personalisty všeobecně vládne tendence řešit tyto problémy podle konkrétní situace, podle toho, kdo je problému účasten, posuzuje se individuálně. To je pravděpodobně způsobeno tím, že problém se neobjevuje příliš často, a zejména tím, že jeho **dopad závisí na tom, jak reaguje oběť** (nakolik se cítí určitým jednáním obtěžována). Jedinou výjimkou je firma Potraviny 1, kde existuje určená osoba, která se zabývá problematikou sexuálního obtěžování, a jasně daný postup.

Tam se vždycky v první fázi dává i přednost tomu, aby ta stížnost i řešení zůstaly jakoby maximálně utajené. I z důvodu toho, kdo si stěžuje, jako mezi náma by mi bylo velmi nepříjemné i kdyby se něco takového dělo, já si šla tedy postěžovat, když k tomu mám určenou osobu a kdyby druhý den o této stížnosti věděla celá firma, jo, to by asi bylo i kontraproduktivní, jo, to ty vztahy nezlepší. Takže ten postup, ten navržený postup je takový, že má kam jít, má na koho se obrátit a na základě dohody s tou danou osobou, pověřenou, jsou různé cesty a varianty, jak to řešit, které se stupňují. První je, že se zprostředkuje třeba i pohovor s tím dotyčným, který se toho harašení dopouští. Druhá fáze, pokud tohle nepomůže, s jeho nadřízeným. Třetí fáze, pokud tohle nepomůže, už se tam můžou uplatňovat nějaké pracovní právní nástroje, buďto dohodou přeřazení někam jinam plus třeba snížení bonusů u toho dotyčného, kdo se, v každém případě tahle osoba, která to má na starosti, má i ten první krok na starosti, to znamená v té první fázi třeba posoudit to mezi těma dvěma stranama. (Potraviny 1, 956:973)

Řešení problémů sexuálního obtěžování se odvíjí podle toho, kdo se ho dopouští – razantnější je, dochází-li k němu ve vztahu nadřízený – podřízený, a dopouští-li se ho manažer. Pokud není personálním oddělením vnímáno jako trestní čin, řeší se varováním, případně přesunem, pak teprve odchodem z organizace. Jinak je to u vážnějších případů sexuálního obtěžování: jejich řešení již nespadá do kompetence HR oddělení ani organizace jako takové, nýbrž předpokládá se zákrok státních orgánů, záležitost musí vyšetřovat policie. **Za vážné případy jsou ale personálním oddělením pokládány jen fyzické útoky a znásilnění.** Některé organizace se takto snaží problém maximálně externalizovat a přenést na někoho třetího, nehodlají se tím samy zabývat. Jiné jsou více ochotny se v řešení problému samy angažovat. Příkladem je HR manažerka firmy Hotely, která si uvědomuje, že takovýto postup se vstupem policie a soudů nemusí být pro oběť příjemný a může bránit skutečnému vyřešení situace. Jako možnost uvažuje o ustavení nějaké instituce uvnitř organizace, která by se touto problematikou zabývala v první řadě.

Názor této manažerky dokládá zjištěný fakt, že ženy - personalistky jsou častěji citlivější k problematice sexuálního obtěžování než muži, dokážou se snáze postavit do role obětí a navrhuji citlivější postupy při vyšetřování problému. Muži to častěji vnímají jako umělý problém a mají pochybnosti o podstatě aktu sexuálního obtěžování, často podezírají oběť ze lži.

Samozřejmě těch variant je celá řada, kdo za to nakonec může, může to být opačně snaha zničit toho daného člověka, nebo toho druhého, nebo ten to nedomýšlí, tomu to nedochází a tak dále, čili tady bychom, bych řekl, to už je velmi delikátní a museli bychom přesně vědět, o koho se jedná. (Supermarkety, 632:638)

Vzhledem k tomu, že problémy související se sexuálním obtěžováním se řeší teprve od nedávné doby a nevycházejí na povrch příliš často, mnozí HR manažeři (či spíše manažerky) **si uvědomují, že mají nedostatek zkušeností k jejich řešení a že by si pravděpodobně nevěděli rady**. Manažerka Banky 2 by požádala o radu zkušenější kolegy z jiných firem:

Proto vám říkám, teď, že bych to, možná nevím, jak bych to uchopila. Asi bych se musela více o to zajímat, a asi bych si musela něco přečíst, než bych asi vydala nějaké rozhodnutí. Nebo bych zavolala svým kolegům, který v tom mají nějaké zkušenosti. (Banka 2, 701:705)

Klíčové pro pochopení přístupu organizací k sexuálnímu obtěžování je uvědomit si, že problémy se stávají problémy teprve tehdy, začnou-li ohrožovat zájmy firmy. Řešení je přizpůsobeno tomu, aby zájmy organizace zůstaly nedotčeny.

Do té doby, dokud bych řekla neovlivňuje ty vztahy na tom pracovišti, neovlivňuje ten jejich pracovní výkon, tak s tím zaměstnavatel nic nedělá. Pokud by to prostě došlo do takové meze, že by to začlo, tak by se to prostě začlo řešit. (Hotely, 429:433)

V okamžiku, kdy jste opravdu vázána na týmovou práci a notabene na výkony, kdy člověk, který vám sedí u počítače za 150 tisíc, tak prostě už z principu, že prostě jako tam sedí někdo problémověj to prostě není možný. (Reklama, 1118:1122)

Záleží pak jedině na tom, jak jsou definovány zájmy firmy a jak je nahlíženo na jednotlivé situace – to, co v jedné firmě nevádí, může být v jiné vnímáno jako škodlivé a v jiné dokonce i jako prospěšné (příkladem jsou milostné vztahy mezi zaměstnanci). Při řešení problémů a konfliktních situací nerozhoduje tolik zájem a práva jednotlivce, jako zájem organizace coby celku. Pokud je tým pro organizaci cennější než jedinec, bude jedinec obětován, ačkoli se nemusel ničím provinít.

3.2.5. Sexuální obtěžování v organizacích a přístup personálních manažerů

Vzhledem k tomu, že případy spadající pod sexuální obtěžování zaznamenala většina z šetřených organizací, lze usuzovat, že se jich v prostředí českých organizací vyskytuje relativně mnoho. Tento poznatek si protičečí se subjektivními výpověďmi HR manažerů, podle kterých jsou tyto případy natolik vzácné, že není nutné stanovovat přesné postupy jejich řešení. Část z těchto případů jimi totiž není jako sexuální obtěžování vnímána (jako například konverzace či obrázky s erotickou či sexuální tematikou). Některé jsou vedeny pod hlavičkou jiných typů problémů, například jako šikana či konflikty mezi zaměstnanci.

Personální manažery je možné rozdělit podle jejich přístupu k problematice sexuálního obtěžování do čtyř kategorií, bez ohledu na typ organizační kultury firmy, ve které pracují.

První skupinou jsou HR manažeři, kteří uznávají sexuální obtěžování jako svébytnou kategorii a chápou její význam na základě její zákonné definice. Zahrnují do ní

veškeré sexuální konotované nevhodné a obtěžující chování a uvědomují si, že může být hrozbou pro firmu. Zdůrazňují subjektivní charakter sexuálního obtěžování: ne každý je určitým chováním obtěžován; sexuální obtěžování je definováno tím, nakolik druhého obtěžuje.

Já bych řekl, že to je způsob jednání. Jednání takovým způsobem, že druhá strana toto může vnímat, než jen, řekněme, konverzace nebo komunikace, řekněme, neutrálního charakteru. Ale tady si myslím, že je to hodně o individuálním nastavení, kdo co ještě bere jako legraci nebo neutrální komunikaci a kdo si něco vztahuje sám na sebe. (Supermarkety, 569:575)

Je to něco, co je druhému člověku a ani bych nemluvil o pohlaví. Ale druhému člověku fyzicky, nebo psychicky bych řekl i nepříjemné. Protože považuju za to sexuální obtěžování i slovní obtěžování. No ale tady je jeden problém, že každý máme tu míru jinak nastavenou. A to by mě zajímalo, jak by to potom bylo posuzováno. (Autotextil, 767: 770)

Tito personalisté připouštějí, že sexuální obtěžování se může vyskytnout v jejich firmě a uvádějí v existenci pravidla a postupy, jak na něj reagovat a jak se proti němu bránit.

Druhou kategorií jsou HR manažeři, kteří znají zákonnou definici sexuálního obtěžování a teoreticky ji akceptují. Přesto v praxi se jim jeví tento koncept jako směšný a nevhodný pro české prostředí. Oprávněnost jejich přístupu podle nich vychází právě ze samotné zákonné definice: jednání, které druhého neobtěžuje, není sexuálním obtěžováním. HR manažer tohoto typu předpokládá, že projevení sexuální pozornosti je v českém prostředí normální a nemůže nikoho obtěžovat a proto je zde koncept sexuálního obtěžování nepotřebný.

Mně to tady přijde takový zdravý. Že ty lidi se tady projevují přizeň a to i přijímají. (Karta, 532:533)

Tak samozřejmě, chlap je taky jenom člověk, tak asi tam padají nějaké připomínky. Možná, že příjemné, tobě to sluší. Ale jako tady fakt v tý bance nějaký ten harassment, fakt to tady není. (Banka 2, 399:402)

Jako základní opatření při boji proti sexuálnímu obtěžování pak podle této skupiny HR manažerů logicky stačí upozornit obtěžující osobu, že její chování je nevhodné – pokud to bude vědět, nebude se ho podle nich dále dopouštět.

Do třetí skupiny patří HR manažeři (a manažerky!), kteří či které koncept sexuálního obtěžování odmítají úplně. Zákonná definice sexuálního obtěžování je podle nich nejasná a snadno zneužitelná. Tito HR manažeři se domnívají, že vina vždy leží na obou stranách; oběť podle nich často vyvolává obtěžující chování svým vlastním přístupem a pokud by skutečně chtěla, mohla by se mu vyhnout.

Ale já si myslím, že jinak se ve spoustě případů v tom realizují obě dvě strany. Ono se to velmi těžko posuzuje, kdyby se něco takového stalo, tak to budou řešit naši právníci. (Banka 1, 401:403, manažerka – žena)

Zrovna tak jako přirozeně můžeme hypoteticky mluvit o tom, co koho dovede jaksí k změně chování vyprovokovat. Pokud mi sem někdo bude chodit polonahej, tak si o to do jisté míry koleduje, teďka nechci říkat, jestli za to někdo může nebo nemůže jo. (Reklama, 1430:1434, manažer - muž)

Oproti tomu **existují ale i HR manažerky, které se samy dokáží snadno vcítit do pozice obětí a sexuální obtěžování chápou jako velký problém.** Ty tvoří čtvrtou a poslední kategorii. Jsou si vědomy toho, že se v jejich organizaci vyskytuje stejně jako ve všech jiných organizacích. Sexuální obtěžování vnímají velice jemně a dokáží si představit, že i zdánlivě nevinné narážky, v českém prostředí běžné, mohou obtěžovat. Pokládají za nutné ihned a účinně reagovat, vyskytne-li se takový problém. Jsou pobouřeny faktem, že vina je často nespravedlivě kladena na stranu oběti.

Určitě bych to nějak řešila, protože já, když si představím, že by mně někdo obtěžoval. Jako když to vezmete na sebe, kdybyste chodila do práce a bála byste se, že zase na vás někdo sáhne, nebo že bude mít hnusný řeči. Tak to bych taky nechtěla jako každý ráno se s tímhle tím vypořádávat, takže myslím si, že by to mohlo vést až k výpovědi. (Plasty, 817:823)

Dotazovaní HR manažeři si uvědomují, že sexuální obtěžování je častěji směřováno od mužů vůči ženám. Přesto jsou zaznamenány i případy jasněho sexuálního obtěžování mužů ženami. **Největší nebezpečí a ohrožení organizace vychází podle HR manažerů ze sexuálního obtěžování páchaného nadřízeným na podřízené.** Pracovníci ve vedoucích pozicích si takovéto chování podle personalistů nemohou dovolit – nejen že disponují větší mocí a oběť se tak může jen obtížně ubránit, ale navíc reprezentují dobré jméno firmy a mohou je svým chováním ohrozit více než řadový zaměstnanec. Dotázaní personální manažeři si uvědomují, že ne všichni mají stejnou schopnost se proti obtěžujícímu chování bránit – záleží to na osobnosti, postavení, vzdělání; některé ženy jsou vystaveny riziku sexuálního obtěžování více než jiné.

Vím, že když ženská, která má určitý znalosti a vystupuje odborně, tak už má ty první bariéry před sebou. Horší a myslím si, že to odnesou spíš lidi jako opravdu třeba administrativa, sekretariát. (Audit, 549:553)

Uvědomují si, že se jedná o nový **koncept, který ještě v českém prostředí nemá své jasné místo; organizace teprve hledají cesty, jak na sexuální obtěžování reagovat.**

A myslím si, že to může být i, že to je věc nová, se kterou, bych řekl, se možná nejen naše společnost, ale i ostatní firmy nachází, pravděpodobně hledají i, kde je taková ta hranice toho, co je přípustné, co není přípustné. (Supermarkety 560:564)

Dotazovaní vesměs poukazují na odlišnost českého pracovního prostředí, kde je tradičně vysoká hladina sexuálně konotovaného chování. Lidé zde jsou podle nich na takové chování zvyklí a neobtěžuje je to. Na specifiku českého prostředí upozorňuje například i HR manažerka firmy Hotely, která jinde udává velmi jemnou definici sexuálního obtěžování. Nejde tedy jen o to, že by čeští HR manažeři sexuální obtěžování záměrně zlehčovali. Často mají zkušenost práce v zahraničních firmách a na jejím základě srovnávají české a zahraniční organizační prostředí.

Největší nedůvěra panuje vůči „americké“ definici sexuálního obtěžování, tak jak byla prezentována v českém veřejném diskurzu. Je obecně rozšířen strach, že nový zákon o sexuálním obtěžování má za cíl přinést podobně přehnaná opatření.

Když si vezmu to, co se odehrávalo v Americe, že když tam dá na ulici malý klučik pusu malé dívence, takže to jsou prostě ústřely úplně bláznivé. A myslím si, že je potřeba i na tuhle tu věc se dívat s určitým nadhledem. (Potraviny 2, 734:738)

U naprosté většiny HR manažerů, i u těch relativně uvědomělých, se vyskytuje určitá ostražitost vůči konceptu sexuálního obtěžování, který podle nich může být špatně pochopen nebo i cíleně zneužit. Organizace je tak povinna každý případ podrobně prozkoumat.

Samozřejmě těch variant je celá řada, kdo za to nakonec může, může to být opačně snaha zničit toho daného člověka, nebo toho druhého, nebo ten to nedomýšlí, tomu to nedochází a tak dále, čili tady bychom, bych řekl, to už je velmi delikátní a museli bychom přesně vědět, o koho se jedná, jakým způsobem. (Supermarkety 632:638)

Z předchozího je patrné, že přístup HR manažerů k sexuálnímu obtěžování není jednoznačně dán organizačním prostředím a kulturou firmy, ve které pracují – rozhodující je jejich osobní názor, zkušenosti, kterých nabyli na jiných místech, jejich tolerance či netolerance vůči sexuálně konotovanému chování. Jejich postoj se sice odvíjí i od organizační kultury, ve které pracují, ale je také výsledkem jejich předchozích zkušeností s konkrétními případy, jejich osobního nastavení, kde hraje roli i jejich pohlaví. Jejich postoj následně hraje roli v tom, jakým způsobem přistupují k řešení problémů, se kterými se setkávají, i když jsou ve svém jednání značně ovlivňováni a korigováni organizační kulturou dané firmy.

3.2.6. Závěry

Na základě výzkumu je možné konstatovat dosti **častý výskyt sexuálně konotovaného chování mezi zaměstnanci organizací**. Toto chování není ale vždy organizací vnímáno jako sexuální obtěžování. **Postoj firmy k problematice sexuálního obtěžování se liší podle organizačního prostředí a firemní kultury**. Existuje zásadní rozdíl mezi starým „postsocialistickým“ organizačním prostředím, prostředím malých firem rodinného typu a prostředím panujícím ve firmách se zahraniční účastí, kde je ustavována nová zahraniční organizační kultura.

Pojem sexuální obtěžování je většinou personálních manažerů vnímán jako koncept dovezený ze zahraničí. Je kladen do protikladu k českému prostředí, kde je podle nich určitá míra sexuálně konotovaného chování pokládána za normální. Postoj firmy je pak dán tím, nakolik je její kultura prostoupena zahraničními vlivy.

Organizace v první řadě sledují své vlastní cíle; to, co nestojí v cestě těmto cílům, není vnímáno jako problém. Vnímání rizika sexuálního obtěžování pak vychází z toho, co organizace definuje jako organizační cíle a jak hodnotí překážky bránící jejich dosažení. **Sexuální obtěžování tedy pro firmy představuje problém teprve tehdy, brání-li dosahování jejich cílů, a teprve tehdy je organizace ochotna se těmito otázkami zabývat a řešit je.**

4. Analýza přístupu odborových svazů ČMKOS k obtěžování a sexuálnímu obtěžování

Hana Maříková

4.1. K postavení a fungování odborů, resp. ČMKOS

Základním posláním odborů je hájit práva a zájmy zaměstnanců. Jejich činnost je postavena na „principu vzájemné solidarity se všemi, kdo jsou v dnešním světě vystaveni útlaku, všem formám diskriminace a násilí.“¹¹ Z této skutečnosti pak zcela logicky vyplynul zájem o to, jakou pozornost sexuálnímu obtěžování odbory věnují a jak tuto problematiku v praxi řeší.

Po roce 1989 došlo v uspořádání odborů a v jejich fungování k některým podstatným změnám¹². Z hlediska řadových zaměstnanců je v této souvislosti nejdůležitější, že na mnoha pracovištích, v podnicích a firmách zaměstnavatel nepovolil založení odborů, resp. donutil zaměstnance zrušit stávající odborovou organizaci. Odbory se obecně potýkají s odlivem členů (přestože ženy obecně bývají méně často odborově organizované, k odlivu dochází zejména v mužských profesích, resp. resortech, a tak se relativně zvyšuje podíl žen zastoupených konkrétně v ČMKOS). V malých podnicích a firmách neexistují obvykle odborové organizace vůbec (jedná se často o firmy, kde jako zaměstnanci převažují ženy – viz obchod), nicméně i pro ně by měly platit kolektivní smlouvy vyššího stupně, pokud byly uzavřeny. Přesto se dá předpokládat, že i při existenci těchto smluv, nebude část trhu práce dostatečně ochráněna z hlediska dodržování některých sociálních práv zaměstnanců, včetně práva na rovné zacházení v zaměstnání z hlediska pohlaví a práva na ochranu lidské důstojnosti. Tato část trhu práce je sice ochráněna přijatými zákonnými normami vázajícími se k pracovněprávním vztahům na trhu práce, k zaměstnanosti obyvatelstva (viz zákoník práce a ratifikované zahraniční úmluvy a směrnice pro tuto oblast), nicméně jí chybí další dostatečná „institucionální“ ochrana.

Protože ČMKOS je největší odborovou centrálou u nás, zástupci jeho odborových svazů byli pozváni na skupinovou debatu o mezilidských vztazích na pracovištích, která byla hlouběji zaměřena na sexuální obtěžování na pracovištích. Obou skupinových debat se zúčastnilo 7 mužů a 8 žen, tj. celkem 15 zástupců odborových svazů z celkového počtu 34.¹³

Z charakteru uspořádání ČMKOS coby konfederace vyplývá značná autonomie jednotlivých svazů, které v současnosti sdružují zhruba kolem 800 tisíc členů. Centrála a její poradní orgány plní vůči sdruženým svazům koordinační a poradní roli. Proto případné návrhy opatření týkající se například ochrany pracovněprávních vztahů nejsou pro jednotlivé svazy závazné, nýbrž mají pouze doporučující charakter.

V souvislosti s problematikou diskriminace na trhu práce a sexuálního obtěžování bylo nutné zmapovat, jak odbory fungují, resp. zjistit to, jakým způsobem se dovídají o problémech

¹¹ Viz www.cmkos.cz

¹² Druhou největší je pak Asociace samostatných odborů (ASO), která vznikla ve druhé polovině roku 1995. V současné době sdružuje 15 svazů a reprezentuje zhruba 200 tisíc svých členů. Dalšími, avšak menšími centrály jsou například Konfederace umění a kultury (KUK) či Sdružení Čech, Moravy a Slezska a mnohé další. Zcela samostatně pak fungují některé profesní odborové svazy. Více viz například <http://www.cmkos.cz/struktury.php>

¹³ Na debaty byli pozváni pouze zástupci a zástupkyně „větších“ odborových svazů, které měly své vlastní internetové stránky.

v mezilidských vztazích na pracovištích vrcholové odborové orgány (tj. příslušné odborové svazy). Z odpovědí účastníků vyplynulo, že:

- Většina z nich nemá propracovaný systém, jak se o těchto problémech dovídat, neexistuje monitoring v této oblasti.
- O problémech se odborové svazy dovídají „zdola“, pokud postižená osoba hledá řešení svého problému.
- Někdy jsou za tímto účelem využívány i formální akce (jako například regionální setkání), kde se mimo oficiální část akce účastníci (předsedové či předsedkyně organizací) neformálně informují o problémech v jejich organizacích.
- Jen zcela výjimečně se příslušné odborové svazy systematictěji zabývají i mnohem obecnějším problémem, jakou je diskriminace. V jednom odborovém svazu se zabývali výlučně problémem diskriminace odborových funkcionářů a odborový svaz pracovníků ve zdravotnictví jako jediný vypracoval příručku o diskriminaci a šikaně a zorganizoval na toto téma na podzim 2004 odborovou konferenci s názvem „Násilí na pracovišti ve zdravotnictví.“¹⁴
- Někde existuje právní subjektivita základních organizací, které pak řeší problémy v rámci firmy, podniku, takže „ústředí“ se pak o problémech a sporech dovídá minimum.

Z analýzy postojů odborů, resp. zástupců některých odborových svazů sdružených v ČMKOS, k sexuálnímu obtěžování vyplynulo, že se jedná o velice složité téma, které je nutno analyzovat v několika rovinách:

- rovina důležitosti tématu pro odbory
- rovina latentnosti/manifestovanosti problému
- rovina objektivnosti/subjektivnosti
- senzitivita vůči tématu
- rovina emocí, které téma vyvolává

Jedině tak je možné vytvořit si komplexnější obraz o sledovaném jevu a hledat jeho možné řešení.

4.2. Obtěžování a sexuální obtěžování z pohledu odborů

4.2.1. Důležitost tématu – sexuální obtěžování jako marginální problém

Sexuální obtěžování vnímají mnozí zástupci odborových svazů jako nedůležitý, resp. málo důležitý problém, a to jak v rámci odborů, tak ve společnosti.

„Oficiální struktury to vidí jako problém, populace jako uměle vytvořený problém.“ (M3)

Sexuální obtěžování podle nich není tématem, kterému by se v současnosti měly odbory věnovat, neboť podle nich existují masovější a urgentnější problémy ve sféře placené práce.

¹⁴ V resortu ministerstva obrany je speciální oddělení, které se zabývá šikanou na pracovišti, ale to je zřízené po jiné linii, nikoli odborové.

Podle jedné odborářky: „... se tomu (sexuálnímu obtěžování) věnuje více pozornosti, než si ten problém zaslouží. Protože je daleko více potíží a problémů společenských, ať to vezmeme od drogové závislosti přes všechny možné jiné – kriminalita mládeže, všechny možné problémy. A my se zabýváme něčím, na co vlastně tady v té společnosti zcela mimořádně někdo poukázal a to mě tedy osobně vadí... Prostě říkám, jsou horší společenské problémy, daleko vážnější, kam by se měla soustředit pozornost nás všech ostatních... U nás to opravdu masový jev není, ale ano to není tak časté, aby se to dalo vůbec pojmenovat jako nějaký závažný problém.“ (Z4)

„Já sexuální obtěžování nevidím jako žádný problém.“ (Z3)

„U nás je to na žebříčku problémů hodně vzadu.“ (M5)

„Na desetibodové škále je to (sexuální obtěžování) pro vládu třeba na stupni hodnot číslo 3. Pro nás to je tak na desátém místě.... Protože na tomto svazu jsme tento problém ještě neřešili, proto jsem tento problém dal na stupnici na poslední místo. Je to příliš marginální...“ (M6).

Logika vysvětlení, proč sexuální obtěžování není pro odboráře „problémem“, nebo přinejmenším „naléhavým problémem“, a následně proč není až tak nutné se jím nyní zabývat, je prostá: protože se s ním doposud nesetkali, resp. v jejich odborovém svazu jej nezaznamenali (Z1, Z7), nebo se s ním nesetkávají často.

„... nám se to opravdu za celá léta nevyskytlo to obtěžování...“ (Z5)

Jeden z odborářů připustil, že se v jejich svazu zabývali zhruba třemi případy (M2), jiný muž (M1) uvedl jako příklad sexuálního obtěžování chování vysokoškolského pedagoga k jeho studující dceři(!).¹⁵

Podle většiny přítomných zástupců OS se tedy jedná o **výjimečný**, málo častý jev. sexuální obtěžování vnímají převážně jako **marginální problém** (M6, M7 aj.), kterým není nutné se tolik (či dokonce vůbec) zabývat.

Prioritou podle oslovených odborářů je:

- udržení zaměstnanosti
- mzdy
- dodržování zákonné délky pracovní doby (například ženy v obchodě dělají mnohde až 14 hodin denně a nikdo se tím podle nich nezabývá).

„Dneska se chce po lidech, aby pracovali 200, 250 hodin a to je problém, ne sexuální obtěžování.“ (M5)

I předsedkyně Výboru pro rovné příležitosti žen a mužů, který je poradním orgánem Rady ČMKOS, na otázku, „Které oblasti jsou podle Vás v současné době nejpálivější v oblasti rovných příležitostí?“, uvedla: „Rovné odměňování, segregace na trhu práce, možnosti sladování profesního a rodinného života, nedostatečné zastoupení žen ve vedoucích pozicích v pracovním, politickém i veřejném životě.“¹⁶

¹⁵ Tento příklad potvrzuje, že muži jsou senzitivní na projevy diskriminace (včetně sexuálního obtěžování) vůči ženám, pokud se to osobně dotýká jejich vlastních dcer (nikoli však už jejich manželek/partnerek nebo jiných žen).

¹⁶ Viz www.feminismus.cz: „Přístup zaměstnavatelů k rovnosti příležitostí je konzervativní,“ říká Dana Machátová, předsedkyně Výboru ČMKOS pro rovné příležitosti žen a mužů, 24. 6. 2004

4.2.2. Sexuální obtěžování jako téma cizí, importované zvnějšku, jako uměle vytvořený, virtuální problém

U přítomných zástupců a zástupkyň jednotlivých odborových svazů převažovala tendence vnímat sexuální obtěžování jako problém „cizí“, uměle vnesený do naší společnosti (M5), jako amerikanismus (M6, Z4, Z6) apod.

„Já ženám neotvírám ani dveře, abych nebyl napaden, je to takové šílenství, ...amerikanismus.“ (M6).

„... odmítám sem implantovat nějaké americké protestantské zvyky, kde nesměli mít ani záclony.“ (M5)

„Možná, že toho přebíráme mnohem více než by bylo potřeba.“ (Z3)

„Je to virtuální realita, kterou přinášejí média... kšeft pro média.“ (M5)

„Je to uměle vytvořený problém. Těsně po revoluci jsme dělali mezinárodní seminář, Američanky tam přinesly letáčky o sexuálním obtěžování, ale z východní Evropy na ně všichni koukali, protože to nikdo neznal. Je to uměle vytvořený. Z unie se nějaké věci dostaly do zákoníku práce, musíme se tím už zabývat, ale lidi se neozvou, řeší to pak třeba sami odchodem. Ale tyto problémy jsme neřešili. My tady vytváříme umělý problém, protože ti lidi nám to neřeknou.“ (M7)

„... toto téma je nainputované z Bruselu.“ (M5)

„Oficiální struktury to vidí jako problém, populace jako uměle vytvořený problém.“ (M3)

4.2.3. Nízká míra senzitivity nejen české veřejnosti k sexuálnímu obtěžování

Češi jsou podle některých přítomných zástupců OS tolerantnější k určitému typu chování, které by možná jinde bylo vnímáno jako sexuální obtěžování. *„Češi si ze všeho dělají srandu.“ (M5)*

Podle některých je v určitých prostředích sex na pracovištích považovaný za „normální chování“: *„Já myslím, že jsme mimo, ... jestliže jsou zdravé sexuální vztahy na pracovišti, tak je vše v pořádku, není to sexuální obtěžování.“ (M5)*

„Ona vůbec ta mentalita u nás v naší republice je jiná...“ (Z4)

„České ženy mají vysoký práh tolerance, tím se lišíme od toho Západu.“ (Z8)

Odboráři a odborárky pronášeli velice obecné soudy, nerefletovali příliš, že může docházet k posunu vnímání tohoto problému, zejména generačnímu. Nízkou míru senzitivity vůči diskriminaci a konkrétně sexuálnímu obtěžování je na základě jejich vyjádření možné „odhadovat“ nejen u „běžné“ populace, ale jak vyplývá z následujících slov je možné je identifikovat i u politiků na vrcholové úrovni.

„Já jsem asistovala v Senátu při projednávání této pasáže z novely Zákoníku práce a to co mi tam předvedli muži bez rozdílu věku, i ti nejmladší, kde by člověk předpokládal určitou pružnost myšlení, změnu těch stereotypů přístupu k ženám, tak to bylo katastrofální... Šlo jim jenom o sexuální obtěžování, tamty ostatní diskriminace šly jakoby pro ně stranou... V parlamentu to bylo to samé, ale oni mají větší politické zájmy, tak to tam prošlo...“

„... kdybych byla v tom Senátu, tak mě to vadit bude taky, protože si myslím, že je to zbytečné, že je to v legislativní normě nadbytečné...“ (Z7)

Z posledního uvedeného výroku – pro úplnost dodejme, že nejen z něho, ale i mnohých dalších, stejně tak jako z celkové atmosféry při obou focus groups - pak je/bylo zřejmé (přes některé deklaratorní výroky), že tuto nízkou míru senzitivity je možné zaznamenat i u mnohých zástupců OS samých.¹⁷

M5 (*bouchá do stolu*) „*my už jsme několikrát řekli že to pro nás není problém a vy nás do toho pořád tlačíte, abychom se k tomu vyjadřovali....*“

„*Nechtěl bych, aby z této zprávy vyplynulo že odbory na to mají tento názor. Hovoříme za naše osoby a říkáme že to bereme na vědomí, ale nikdy jsme tento problém neřešili. Nechci aby vyznělo, že odbory se tím nezabývají. Víme o tom a kdyby to nastalo, tak bychom to řešili. My to jako problém vnímáme, ale česká mentalita je jiná.*“ (M7)

4.2.4. Sexuální obtěžování jako jev skrytý, anonymní a „intimní“

Jeden z mužů přiznal, že „... *může to být ve skutečnosti daleko větší problém než si myslíme, ale nedostane se to k nám.*“ (M6).

Jeho výrok odkazuje k další rovině problému – sexuální obtěžování nemusí být tak málo frekventovaným jevem, jak se zřídka kdy manifestuje. Z jeho nepříliš časté „manifestace“, resp. jeho „nemanifestovanosti“ nemůžeme vyvozovat, že neexistuje, nebo téměř neexistuje, nýbrž musíme připustit latentnost, skrytost jeho existence.

Tento jev, jak vyplývá z rozhovorů „s oběťmi“ (viz kapitolu 3.1.) existuje mnohdy skrytě, jeho účastníci „nestojí“ o jeho „zveřejnění“ (každá ze zúčastněných stran z jiného důvodu). I podle slov jednoho z odborářů se jedná o **choulostivou záležitost**, o které nechce nikdo informovat (M1). Tétož mínění byli i někteří další přítomní muži a ženy (M6, Z3 aj.). „*Je to strašně citlivé téma. Ten člověk to neřekne, jde o jeho existenci. On by si tím pádem sám pod sebou řezal větev.*“ (Z8)

„... *všechny statistiky ze sexuální oblasti nemají vypovídající hodnotu, lidé v tom neříkají pravdu, ani účastníci tohoto sexuálního obtěžování, neříkám že to neexistuje, samozřejmě že to někde asi existuje, ale ty lidé o tom neřeknou.*“ (M1)

„... *my se drtivou část těchto případů ani nedozvíme. Je to otázka studu, přihlášení a otázka anonymity....*“ (M6)

Někteří účastníci se shodli na tom, že sexuální obtěžování prezentuje jev „choulostivý“, který pro svoji skrytost a **anonymitu** je jevem vysoce „**intimním**“.

„... *při těchto činech, znásilnění, pohlavní zneužívání, se postižený většinou nesvěří ani svým nejbližším, rodičům, příbuzným a zůstane to celý život skrytý - a tyhle případy jsou obdobné. Věřím že jsou ale na povrch se to dostane málokdy, je to obrovská statečnost, když s tím lidé vyjdou ven.*“ (M3)

„... *musíme se tím už zabývat, ale lidi se neozvou, řeší to pak třeba samy odchodem, ale tyto problémy jsme neřešili, my tady vytváříme umělý problém, protože ti lidi nám to neřeknou.*“ (M7)

Jak již bylo uvedeno, **latentnost problému neznamena v žádném případě jeho neexistenci. Nicméně právě latentnost tohoto jevu je mnohdy příčinou neochoty se daným problémem zabývat jako problémem vážným**, majícím negativní dopady nejen pro život

¹⁷ Na tomto místě pak můžeme už jen spekulovat, jaká míra senzitivity se s největší pravděpodobností objevuje na nižších úrovních odborů.

„oběti“ (od možného psychického poškození po závažné sociální problémy),¹⁸ majícím však mnohdy negativní dopad na fungování celé pracovní skupiny, který může mít rovněž dopady i na činnost samotné firmy či podniku.

Latentnost jevu a snaha zůstat anonymní, pak **objektivně ztěžuje** (odborům, případně i jiným subjektům) v rovině jeho výskytu možnost nalézat pro něj **řešení**.

4.2.5. Sexuální obtěžování jako problém individuální nikoli sociální a společenský a jako jev subjektivní

Sexuální obtěžování bývá často vnímáno jako problém převážně či dokonce ryze **individuální**. Sexuální obtěžování tak obvykle **není** chápáno jako **problém sociální** (na úrovni pracovní skupiny, případně celé firmy) a již vůbec **ne** jako problém **společenský (jako problém moci a bez-moci)**.

*„... je to problém, který pravděpodobně někde asi je, ale já si osobně myslím, že to **není problém společenský, ale problém jednotlivce, osobnosti a jeho schopností...**“ (Z7)*

„Je to otázka jednotlivce, není to otázka skupiny.“ (M7)

Podle mnohých není sexuální obtěžování „jednoznačné“, „přesně vymežitelné“. Podle většiny je sexuální obtěžování vysoce **„subjektivní“** - záleží na míře únosnosti dané ženy (M3), na mentalitě dané ženy (M7) apod.

*„... žena nebyla Češka, bylo to chováním ředitele, který byl zvyklý, každou plácát po zadku a dělat si vtípky, tam to bylo s tím, že většina to brala v pohodě, **ale jí to vadilo.**“*

*„Je to **strašně subjektivní...** můžu říct ženě „jste krásně namalovaná“ a ona to může brát jako určitý druh sexuálního obtěžování a jiné to může polichotit.“ (M3)*

„Dneska ta mladá dívka může říci, že je sexuální obtěžování, když vám šéf dá ruku na rameno a v dobrém něco vysvětluje....“ (Z3)

„... je to otázka mentality toho určitého člověka, může to být jeho zvyklost, bere to jako normální, a může ho pak překvapit, že to někdo bere špatně, chápe to jako nenormální a vadí mu to“ (M6)

Zatímco debatující se obvykle shodli na tom, že projevy určitého chování mohou být druhým **subjektivně** hodnoceny jako **nevhodné**, tentýž způsob uvažování jimi už nebyl aplikován na aktéra daného chování, který zrovna tak **subjektivně** může své chování považovat naopak **za vhodné**. V této souvislosti se vynořuje otázka: Kde se bere tolerance k určitému typu chování a tolerance k určitému typu hodnocení tohoto chování a naopak netolerance k jinému typu hodnocení téhož chování? Proč bývá ten, komu nevhodné, nepřiměřené, obtěžující chování druhého vadí, druhými vnímán jako „přecitlivělý“, jako „divný“, jako „nedůtklivý“ apod.¹⁹ a proč je jimi ve svém důsledku hodnocen „přísněji“ než aktér onoho chování? Vynořuje se rovněž otázka: proč signál, že někdo vnímá určité chování jako nevhodné, jako obtěžující atd., není brán jako dostatečný impuls (legitimní důvod) pro to, aby aktér své chování změnil, resp. že by aktér měl své chování změnit?

¹⁸ Na tomto místě odkazuji na analýzu rozhovorů s oběťmi sexuálního obtěžování.

¹⁹ Pokud se někdo projeví jako citlivý vůči sexuálnímu obtěžování, bývá jeho senzitivita hodnocena často jako osobní vada, určitá nedostatečnost, jako upjatost, předpojatost apod. Tato osoba bývá považovaná „za divnou“, „moc citlivou“, resp. přecitlivělou apod.

4.2.6. Hranice sexuálního obtěžování, vymezení pojmu

Pojetí problému jako problému **individuálního** se pak často kombinuje s pojetím problému jako převážně **subjektivního**, což je vyvozováno z toho, že neexistují „objektivní“ měřítka pro jeho vymezení, neboť vždy záleží na kontextu situace a („subjektivním“) vyhodnocení této situace konkrétními aktéry.

„A mě napadá jedna věc – co to vlastně je sexuální obtěžování, od kdy, že vám někdo dá najevo své sympatie. Do té doby, dokavad mi to je příjemné, tak je to mimopracovní vztah a od té doby, co mi to přestalo být příjemné, tak se to, co jsem do té doby normálně tolerovala, stalo obtěžováním.“ (Z7) Na to jí jiná zúčastněná odpověděla: *„Já jsem si teď schválně rychle listovala v Zákoníku práce. Když si přečtete definici sexuálního obtěžování, že já bych to jako sexuální obtěžování začala vnímat.“* (Z2)

„... ne všechno se dá označit jako sexuální obtěžování. A to je právě to, kdo určí tu hranici. Každý soudce může mít na to jiný pohled... Kde se určí hranice toho, kde je to příjemné a nepříjemné...“ (Z6).

V diskusích tedy nejednou zaznělo, že pojem sexuálního obtěžování je **vágní**, nedá se přesně vymežit, není jasné, jak ho kategorizovat, **jakou má mít hranici**. Nicméně tím, jak účastníci a účastnice debat kladli důraz na subjektivitu vymezení, jakoby **popírali možnost shody**, resp. vzdávali se tak **možnosti nalézt konsensus** na to, **co je/může být onou určitou** mezí, tolerovatelnou **hranicí a kdo má právo ji určovat**. Zejména muži vnímali problém vymezení hranice, resp. toho, co si mohou k ženě jako kolegyni nebo podřízené na pracovišti dovolit (M3), aniž by to bylo považováno za sexuální obtěžování, jako zásadní:

„Já ženám neotvírám ani dveře, abych nebyl napaden. Je to takové šílenství – jednou rusofile, podruhé amerikanismus.“ (M6)

„... někomu pochválím účes a ona řekne, že ji obtěžuju. To je ode zdi ke zdi.“ (M7)

„... pro muže je to také problematické. On ten muž nemůže poznat, kde ta konkrétní žena má hranici, co si k ní může dovolit a co už ne...“ (M3)

Právě uvedený výrok je poměrně častý a můžeme jej považovat za typický výrok, který bývá v souvislosti se sexuálním obtěžováním uváděn. Co tento výrok odhaluje, jaký způsob uvažování o problému, zejména propojíme-li jej s dalším poměrně typickým názorem?

„Je to dost významná otázka mentality toho určitého člověka. Může to být jeho zvyklost, bere to jako normální, a může ho pak překvapit, že to někdo bere špatně, chápe to jako nenormální a vadí mu to.“ (M6)

Z uvedených výroků vyplývá, že zatímco jednomu je přiznáno právo chovat se k druhému tak, jak on uzná za vhodné (bez ohledu na druhého), jinému není přiznáno právo vytyčit si svou vlastní hranici pro to, „co mu vadí“ a „co mu nevadí“ od druhého (jaké chování druhého vůči své osobě považuje za snesitelné). Jedné osobě je tak přiznáno subjektivní právo nerespektovat druhou osobu, zatímco druhé osobě není přiznáno právo být respektována. Od toho se pak odvíjí i faktická nemožnost se bránit (viz výše).

Často byl obsah pojmu chápán pouze v rovině fyzického kontaktu (Z1), nikoli ve svých „subtilnějších“ projevech: *„... jsme už tak prostě zkušené věkově, že dobře víme, že když ta žena to nebude chtít, takže k tomu prostě ani nedojde...“* (Z4)

Nicméně objevilo se i pojetí, že se jedná o nechtěné, nevíтанé chování, něco nevyžádaného, zneužívání postavení (M6).

Ani v jedné skupině nevznikla shoda, jak pojem chápat. Místo toho bylo neustále poukazováno na jeho ne-objektivitu, resp. subjektivitu a vágnost. Opakovaně se tak vynořovala otázka, zda existuje nebo neexistuje možnost „objektivního“ vymezení tohoto pojmu. Z tohoto vnímání pojmu a z přesvědčení, že se jedná o marginální, výjimečný atd. jev, pak vyplývala neochota mnohých zúčastněných se problematikou sexuálního obtěžování vůbec (seriózně) zabývat (viz dále).

4.2.7. Relativizace pojmu, možnost zneužití

Podle mnohých z vágnosti vymezení pojmu plyne možnost jeho **zneužití**. Účastníci a účastnice poukázali na to, že za sexuálním obtěžováním může být leckdy označeno tzv. **slušné chování mužů vůči ženám**:

„Když se to přežene – přesně co jsme viděly v zahraničí – se nám ani nelíbí jako ženám, aby na nás muži v situacích si nestěžovali, že nás obtěžují, tak na nás pustili dveře, to se mi stalo v New Yorku na letišti, tak jsem si říkala, že radši budeme chlapy pleskat, aby nás neobtěžovali než aby na nás házeli dveře nebo aby nám ani nepomohli s kufrem.“ (Z6)

nebo **přátelsky míněné chování nadřízeného (k mladé dívce) apod.:**

„Dneska ta mladá dívka může říci, že je sexuální obtěžování, když vám šéf dá ruku na rameno a v dobrém něco vysvětluje....“ (Z3)

Často bylo poukázáno na to, že v běžném životě může být děláno rovnítka mezi osobními (přátelskými) vztahy mezi lidmi (mužem a ženou), které se mohou vyznačovat určitou (ovšem oběma akceptovanou) intimitou, případně mezi slušným chováním mužů k ženám a sexuální obtěžování, tedy vztahy, kde je intimita vynucována nebo nějakým způsobem nucována druhé osobě, aniž by o to ona stála a aniž by jí to neobtěžovalo. Tento přístup signalizuje, že se lidé vlastně dopředu obávají možného **zneužití**. **Obava ze zneužití byla u účastníků debaty silnější** než obava z toho, že k sexuálnímu obtěžování může docházet a skutečně k němu dochází a že tento jev je skrytě „tolerován“ a „viník“ zůstává nepotrestán.

„... a je to zneužitelné. Protože pak ten muž nebo žena nebo ten, na koho se žaluje, musí dokazovat, že to neudělal, což je šíleně obtížné. Nemyslím si, že je to šťastné řešení...“ (Z7)

„Důkazní břemeno je na tom, kdo má prokazovat, že je nevinný. To je právě to, dalo by se říci v současné chvíli výhoda obrovská pro ženy.... A teď je otázka, co je lepší nebo proč je to lepší nebo jakým způsobem je to využitelné a hlavně zneužitelné....“ (Z6)

„Zajímavý je i rub mince, tj. likvidace středního managementu křivým obviněním.“ (M6)

Větší „problém“ reprezentoval pro zúčastněné problém zneužití, případně „zúžení“ problému pouze na ženy (viz dále), než problém samotný, resp. rozkrytí jeho podstaty, které by pak umožnilo nalézat možná řešení.

4.2.8. Ironie a bagatelizace

„Dovolím si to odlehčit, moje teorie je, že sexuální obtěžování je výmysl těch, o který neměl nikdo zájem.“ (Z7)

„Když jsem to slyšel, cítil jsem se ochuzen, že mě nikdo neobtěžoval. My už si z toho děláme legraci, promiňte.“ (M7)

„Slyšel jsem, že sex na pracovišti zvyšuje výkonnost“. (M2)

„Chtěl bych se dozít toho, kdy odbory budou řešit problém sexuálního obtěžování jako skutečný problém.“ (M6)

„Řešili jsme jeden takový problém – řidička tramvaje v Praze. Skončilo to fiaskem i mezi jejími kolegyněmi, i právničky se tomu smály. Byl to takový její **úlet**.“ (M4)

„... mě by zajímalo, kolik by si teda ta ženská měla za poplácání zadního sedacího nervu říct jako odškodné“ (M6)

Zlehčování tématu, jeho bagatelizaci je možné zaznamenat i v odpovědích, kde dotázaní uvádějí „absurdní“ příklady, z nichž některé již byly uvedeny výše, v nichž dochází k relativizaci pojmu, stejně tak jako v případech, kdy je používán expresivní termín sexuální harašení (M2), nakonec i u informace o mediálně známém případě, kdy soudní projednávání případu bylo považováno „za úlet“ – tedy za něco nepatřičného.

4.2.9. Sexuální obtěžování jako téma vzbuzující negativní reakce a emoce

(M5 už hodně **naštvaný**): „Když vás napadne cikán v tramvaji, tak to je častější a větší problém než sexuální obtěžování, a to nikdo neřeší, toto téma je nainputované z Bruselu.“

„Na pozvánce bylo napsáno vztahy na pracovišti, nečekal jsem, že se budeme bavit jen o sexuálním obtěžování, kdybych to věděl, tak sem nejdu“ (M5) a po **bouchnutí** do stolu pokračuje: „my už jsme několikrát řekli, že to pro nás není problém a vy nás do toho pořád tlačíte, abychom se k tomu vyjadřovali, a není korektní uvést do pozvánky širší téma a pak se nás vyptávat pořád na to co pro nás není problém“ (M5)

„Mně na tom vadí ta módnost, ta sezónnost. V téhle době je aktuální pomalu všechno to, co není normální...“ (Z4)

Téma vzbuzovalo negativní reakce v obou skupinách bez rozdílu.

4.2.10. Shrnutí

Sexuální obtěžování vnímají zástupci odborových svazů jako **nedůležitý**, resp. málo důležitý problém. Věnuje se mu více pozornosti, než si podle některých zasluhuje. Podle jiných problém ani není, neboť se objevuje **výjimečně**, zcela mimořádně, **nejedná se o masový jev**.

Převažuje tendence vnímat sexuální obtěžování nikoli jako společenský problém, ale jako problém jednotlivce, osobnosti, jako problém ryze **individuální** a do značné míry i jako problém **subjektivní**, pro nějž neexistují objektivní měřítka (vymezení). Vnímání problému jako individuálního ignoruje určité zákonitosti fungování formálních organizací, kterými zaměstnanecké organizace jsou, neboť **ignoruje zcela mocenskou rovinu** problému, která je jevu sexuálního obtěžování vlastní.

Vnímání problému jako subjektivního bylo dáváno do souvislosti jak s vágností termínu (s nejasným vymezením a tedy s možností jeho různého výkladu), tak s neexistencí „objektivních“ hranic chování a objektivností posuzování tohoto chování jako nevhodného.

Téma sexuálního obtěžování bylo vnímáno jako **téma importované** do naší společnosti, jako **amerikanismus**, jako něco cizího v naší společnosti, neboť mentalita lidí je u nás jiná. Češi jsou údajně více tolerantní k sexuálním projevům (a to i na pracovištích). Většinou bylo sexuální obtěžování vnímáno pouze v rovině fyzického kontaktu. Ostatní možné podoby sexuálního obtěžování nebyly zpravidla uváděny, a pravděpodobně nebyly ani uvažovány a dost možná ani považovány za sexuální obtěžování. Problém sexuálního obtěžování byl vnímán jako problém **uměle vytvořený, virtuální**.

K jakým „pochybením“ v uvažování o problému dochází?

- Z faktu, že sexuální obtěžování se neobjevuje často, se usuzuje, že jeho závažnost je malá. Neuvažuje se o dopadu jevu na postiženou osobu, na její možné poškození (psychické, sociální...)
- Z faktu, že se o sexuálním obtěžování na pracovištích dovídáme zřídka (tzn. ze skutečnosti, že jev je málo manifestní), se vyvozuje, že problém neexistuje, nebo téměř neexistuje. Neuvažuje se o latentnosti tohoto jevu (obdobně jako tomu bylo a je v případě domácího násilí). Samotný fakt latentnosti jevu pak má ve svém důsledku ještě horší dopad na postiženou osobu, než pokud by se jednalo o manifestní záležitost podléhající sociální kontrole.
- Protože se nejedná o příliš manifestně častý jev a protože je vnímán jako jev převážně subjektivní, bývá problematika sexuálního obtěžování buď zlehčována, nebo bývá poukazováno na možnost „inverze“ (tj. obtěžování mužů ženami) nebo na jeho zneužití (žen proti mužům).
- Celkově převládala spíše nízká míra senzitivity k danému problému, téma samo pak vyvolávalo emoce („naštvaní“, rozčilení, ironii apod.)
- Senzitivitu vůči tématu neprojevovaly příliš ani ženy, které mnohdy dokonce zastávaly spíše útočnou pozici a o této problematice nechtěly hovořit. Téma někdy ironizovaly, jindy bagatelizovaly (obdobně jako muži).
- Jak již bylo uvedeno, větší „problém“ reprezentoval pro zúčastněné problém zneužití, případně „zúžení“ problému pouze na ženy, než problém samotný, resp. rozkrytí jeho podstaty, které by pak umožnilo nalézat možná řešení. **V zásadě se téměř nikdo nechtěl (z mnoha výše uvedených důvodů) problémem seriózně zabývat a řešit jej.**

4.3. Sexuální obtěžování jako sociální jev, jeho aktéři, intervenující faktory

4.3.1. Koho se sexuální obtěžování týká - kdo bývá iniciátorem a kdo obětí

Je rozdíl (podle M4), zda se sexuální obtěžování odehrává mezi zaměstnanci navzájem nebo ve vztahu **nadřízený-podřízený**. Zatímco ženy neuváděly příliš příklady sexuálního obtěžování žen (naopak ty častěji uváděli muži), ženy zaujaly k problému místy „**inverzní**“ postoj, když poukazovaly na obtěžování mužů ve feminizovaných profesích, případně na problémy homosexuálních mužů v těchto prostředích a na **možnost zneužití sexuálního obtěžování**.

„Znáte ty vyzývavé holky, které se snaží uhnat šéfa, který je dobře finančně situován, a vynaloží všechno....“ (Z8)

„... tak se mi už několikrát stalo, že se obrátili **muži, kteří mají odlišnou sexuální orientaci a přišli s problémem, který mají na pracovišti jako když se to o nich někdo dověděl, ten kolektiv nebo ti nejbližší, tak že určité problémy mají.**“ (Z4)

„My to máme naopak, spíše **se mužští brání**, protože je jich tam málo a je spousta učitelek a zaměstnankyň školství. Moje zkušenosti jsou takové, že ti chlapi mají se co ubránit, už je čas, aby jim udělali na Ministerstvu práce a sociálních věcí nějaký extra. Občas musejí utéct a že ostatní se urazí, prostě těch zájemkyň o ně je tolik, že ta děvčata se mezi sebou jsou schopny opravdu velmi nepohodnout.“ (Z7)

„... tak zjistíte, že si to ta dáma od samého začátku vymyslela. Ne vždycky informace, které v tomhleto směru dostanete, jsou relevantní a jsou k řešení vhodné.“ (Z7)

Z výpovědí zástupců a zástupkyň OS vyplynulo, že **oběťmi** sexuálního obtěžování bývají:

- v drtivé většině podřízené osoby, je to problém bossingu (mezi kolegy se řeší problém snáze)
- osoby v určitých sociálních situacích, jako samoživitelky apod.
- genderové skupiny, které jsou na pracovištích v menšině, jako muži ve feminizovaných profesích, ženy v profesích maskulinizovaných
- homosexuální muži ve feminizovaných profesích, obecně pak lidé s homosexuální orientací v heterosexuálním prostředí
- zaměstnanci v soukromých firmách spíše než zaměstnanci ve veřejném sektoru NH („soukromník si to může dovolit“)

K sexuálnímu obtěžování dochází **nejen v pracovněprávních vztazích, ale často rovněž také v klientských vztazích**²⁰:

- zaměstnanec/kyně obtěžována klientem (prodavačka zákazníkem)
- klient, resp. klientka obtěžovaná zaměstnancem (jako studentka svým pedagogem apod.)

Z předpokladu, resp. pojetí, které je uvedeno výše, kdy jedné osobě je přiznáno subjektivní právo nerespektovat druhou osobu, zatímco druhé osobě není přiznáno právo být respektována, vyplývá, že k sexuálnímu obtěžování bude častěji docházet v rovině vertikální, což v rámci zaměstnanecké organizace reprezentuje vztah nadřízený – podřízený (v širší společnosti pak vztah muž - žena), než v rovině horizontální (na úrovni subjektů majících formálně stejnou pozici). Nicméně i v této rovině může docházet k hierarchizaci podle sociálně

²⁰ Kde není tento problém ošetřen v rámci pracovního práva, ale v rámci trestního práva.

„hodnotných“ (ceněných) atributů, které mohou mít obecnější charakter, jak je tomu v případě pohlaví, kdy mužské je hodnoceno výše než ženské, nebo sexuality (kdy za „normu“ je považována heterosexuality - tj. heterosexuální orientace - a homosexualita je marginalizována), nebo kde záleží spíše na zcela konkrétním kontextu situace (v určitém prostřední může být oceňována seniorita, v jiném mládí apod.).

Protože zaměstnanecké organizace jsou postaveny na principu vertikální hierarchie, vyplývá z toho možnost zneužití moci, pokud její užití není ničím korigováno a pokud její zneužití zůstává sociálně nesankcionováno. Protože na řídicích pozicích převažují ve valné většině muži, týká se problém sexuálního obtěžování spíše žen, které se stávají oběťmi, než naopak.

Paradoxně však nebyly uváděny tak často příklady sexuálního obtěžování žen, ale mužů - dochází tedy k jakési **inverzi ve vnímání problému**. **Ženy nebyly vnímány jako jednoznačně diskriminovaná skupina**. Častěji byla zmiňována diskriminace starších žen než žen mladých (Z5).

„My jsme si řekli, že nebudeme rozlišovat ženský, mužský, demokratické zásady spočívají na základě rovnosti jako takové. My principiálně přistupujeme k těmto aspektům ke všem, jestli je to muž nebo žena, snažíme se, aby podmínky byly pro ně shodné. Samozřejmě že problémy jsou, ale abychom si zvláště dávali ženskou problematiku (to ne)....“ (Z8)

„... u nás prosazujeme, že máme členy, nerozlišujeme jestli to je žena, muž, mladý, starý, homosexuál, lesbička, prostě když má člen problém, tak mu pomáháme, nerozlišujeme, každý je pro nás člen“ (M5)

„... u nás je, že v případě dovolené by se mělo vycházet vstříc matkám s dětmi a jsou tam pro ně další výhody. A to se zase ozývají muži, že když je v zákoníku práce zakázána diskriminace, proč nemají i oni výhody. Ozývají se na druhou stranu muži s těmito názory: 'Co je to samoživitelka? To u toho nebyla, když jí to dítě dělali?!'“ (M7)

Zástupci odborů se spíše distancovali od pojetí žen coby diskriminované skupiny, a tak ani problém sexuálního obtěžování nevztahovali explicitně k ženám.

4.3.2. Vztah k jiným problémům

Podle jednoho muže (M5) ti, co šikanují, sexuálně neobtěžují. Tímto výrokiem upozornil na možnou vazbu mezi šikanou a sexuálním obtěžováním. **I když šikana byla vnímána oběma skupinami jako větší problém než sexuální obtěžování** (Z5, Z8, M2 aj.), někteří připustili spojitost mezi šikanováním a sexuálním obtěžováním a naopak.

„Kde dochází k šikaně, tam může dojít i k tomuto jevu.“ (Z8)

„... když sexuální obtěžování přejde v šikanování...“ (Z7).

Hranice mezi šikanou a sexuálním obtěžováním může být velice „nezřetelná“. Proto pokud odboráři připouští existenci šikany na pracovištích a nutnost se tímto problémem zabývat, měli by logicky připustit i možnost existence sexuálního obtěžování a měli by být schopni reflektovat nutnost zabývat se i tímto problémem.

4.3.3. Jaké faktory napomáhají vzniku sexuálního obtěžování podle zástupců OS

Určitá specifická pracovní prostředí, kde jsou určité projevy intimního chování považované za „normální“ „.... když vezmu, klasika jsou doktoři a sestřičky, zdravotnictví, je to skladbou personálu“ (M3):

- pracovní režim, směny, noční směny
- dlouhá pracovní doba, přesčasy
- nezaměstnanost
- alkohol na pracovišti
- společné akce zaměstnanců apod.

Možnosti řešení dle odborářů:

a) Řešitelnost

Z mnohých již uvedených výroků odborářů vyplývá, že podle některých:

- není tento problém řešitelný (M5)
- nejsou ochotni se jím zabývat, tudíž nejsou ochotni nalézat řešení.

Možnost řešení není jen v zákoně (který dnes již tento jev ošetřuje), ale ve vůli realizovat v praxi: „*Ta společnost je dost pokrytecká. My na jednu stranu dáme do zákona zcela podrobně systém obtěžování atd., co nás ani tak moc netrápí, ale potom, když přijde na konkrétní skutek.... tak se před tím zavřou oči....*“ (Z5)

Podle odborářů je řešitelnost problému omezená, což je dáno více skutečnostmi:

- nepřesností pojmu a tudíž jeho nevyužitelností
- latentností problému
- snahou zůstat anonymní, neochotou lidí svědčit proti zaměstnavateli apod.
- problém dokazování (tvrzení proti tvrzení)
- úrovní fungování soudní praxe (neochotou advokátů se případy sexuálního obtěžování kvalifikovaně zabývat, dosavadní neochotou soudů rychle a efektivně řešit tyto případy apod.)

„*Člověk musí být odvážný, díky našemu právnímu systému se člověk cítí ponížene. Jestli to člověk dokáže psychicky snést. Je to jako se znásilněním. 90 % latentní kriminality máme v sexuálních deliktech - ženy a děti to nenahlásí, mají stud a strach...*“ (M3)

b) Dosavadní používaná řešení

Nejčastěji byl zmiňován odchod pracovníků, resp. pracovníc z pracoviště, či spíše z daného zaměstnání (podniku, firmy).

„*Ve dvou případech, to bylo ještě před novelou zákoníku práce, se to řešilo ještě přes vyššího vedoucího. Ale vždy to končilo tím, že ta pani odcházela z podniku, protože dál pracovat s tím kolegou nedokázala..*“ (M2)

Odchodem pracovnice skončil i mediálně známý případ řidičky tramvaje.

„*Řešili jsme jeden takový problém – řidička tramvaje v Praze. Skončilo to fiaskem i mezi jejími kolegyněmi, i právničky se tomu smály. Byl to takový její úlet.*“ (M4)

„*Jestli si vzpomínáte na případ té tramvajáčky. Mně by zajímalo, jestli nadále zůstala v tom kolektivu těch zaměstnanců. Určitě ne.*“ (Z2)

Pouze jediný muž uvedl **pozitivní příklad** řešení v rámci základní odborové organizace:

„... že se zaměstnankyně svěřila své kolegyni, která má takový mateřský vztah k těm lidem, probrala to s ní, a pak ta žena byla ochotná jít za mnou jako za chlapem a popsat mi co se děje, abych byl v obraze, ale rovnou za mnou by asi těžko přišla, je to hodně otázka důvěry a vztahů v naší profesi.“ (M2)

Ukazuje se, že určitá osoba, tj. osoba mající v kolektivu důvěru, může sehrát roli „zprostředkovatele“ a případ pak může být snáze vyřešen.

c) Možná řešení

Odbory by při řešení problému podle některých **neměly sehrávat zásadní roli** (Z8), neboť se jedná o širší a obecnější problém, a sice o problém **výchovy a morálky** (Z8, Z7).²¹ **Proti řešení problému ze strany odborů byli často muži.**

„Kdybychom toto jako svazy začaly dělat, tak by se nám lidé vysmáli.“ (M4)

„Chtěl bych se dožít toho, kdy odbory budou řešit problém sexuálního obtěžování jako skutečný problém.“ (M6)

„Nechal bych to, aby si to lidi vyřešili mezi sebou, když to nejde, tak ať se obrátí na právníky nebo na odbory.“ (M5)

Někteří však byli toho názoru, že by tato problematika měla být ošetřena kolektivní smlouvou. Dále byla navrhována standardní řešení, tj. podle zákoníku práce, soudní, ale i mimosoudní cestou, ale také třeba to, aby si lidé řešili sexuální obtěžování sami mezi sebou (!) (M5).

Objevil se návrh zřídit **linku důvěry** pro zaměstnance. *„Je potřeba, ale zřídit linku důvěry, aby člověk byl schopen to psychicky odbourat a jít k tomu právníkovi.“ (M2)*

Problémem se zabývají právníci v rámci pracovněprávního poradenství (Z7, Z4 aj.), Výbor pro rovné příležitosti mužů a žen v pracovněprávních vztazích při ČMKOS (Z3). Podle mužů se tímto problémem zabývají feministky. Jiný s rozpaky přiznal, že ho nikdy nenapadlo přemýšlet nad tím, v čí kompetenci je tento problém.

V několika případech bylo možné zaznamenat **skepsi vůči řešení**, konkrétně pak vůči letákovitým kampaním, které prý nejsou příliš účinné, stejně tak jako vůči medializaci, kterou se údajně dosáhne pravého opaku a stane se ještě problematictější něco prosadit (Z8)

„Něco iniciovat by podle mého soudu bylo kontraproduktivní.“ (Z7)

4.3.4. Shrnutí

Ve vyjádřeních odborů opakovaně zaznívalo, že lidé se bojí zveřejňovat své problémy, které na pracovištích případně mají (většina postižených nechce jít do žádného sporu ze strachu, z obavy ztráty zaměstnání, z příliš dlouhé doby projednávání případů, neochoty být veřejně někde „vláčen/a“ apod.), takže pak celý systém funguje podle logiky, „kde není žalobce, není soudce“.

²¹ Někdy ženy zastávaly dost konzervativní názor ohledně toho, jak by se muž (chlapec) měl chovat k ženě (dívce), které by mělo být postaveno spíše na apriorním respektu vůči ženě, než na respektu člověka či ženy jako rovnoprávného subjektu (Z7 aj.)

Někteří zástupci odborů deklarovali, že pokud však člověk potřebuje pomoc či poradenství, pak odbory jsou údajně schopné poskytnout právní nebo jinou sociální, psychologickou či poradenskou pomoc. Toto tvrzení však zcela nekoresponduje s jinými výroky samotných odborářů, ani se zkušeností některých postižených žen, které dokládají, že oběti jsou mnohdy zrazovány od řešení soudní cestou apod. („Arbitři žen jsou, ale oni to nechtějí dělat, ani pracovněprávní vztahy nechtějí dělat.“, „Ten zákon a soudnictví v současné době a rychlost soudu a problém dokazování, to stejně té ženě nijak nepomůže“.)

Soudní spory jsou vedeny tam, kde mají lidé naději na úspěch (např. při špatném udání výpovědních důvodů ze strany zaměstnavatele), nikoli v „subtilních“ záležitostech, resp. problémech, jakým bezesporu problém sexuálního obtěžování je.

Role odborů při řešení problematiky sexuálního obtěžování:

Odbory patří mezi nejvlivnější aktéry na trhu práce. Jsou aktéry nezávislími (na politických stranách, vládě, zaměstnavatelích aj. organizacích), kteří mají hájit zájmy zaměstnanců. Proto se odbory nemohou vyvázat ze spoluzodpovědnosti při řešení problematiky sexuálního obtěžování, která spadá do politiky rovných příležitostí na trhu práce a oblasti pracovněprávních vztahů. V této souvislosti je nutné apelovat na odbory (přes jejich nezávislost), aby se problémem sexuálního obtěžování kvalifikovaně zabývaly na všech úrovních svého působení, neboť řešení sexuálního obtěžování spadá značnou měrou právě do pole jejich působnosti. Je však nutné s odbory spolupracovat a poskytnout jim potřebné informace o problému a možnostech jeho řešení.

Například v případě ČMKOS stávající Výbor pro rovné příležitosti mužů a žen při ČMKOS nemá dostatečné kompetence k realizaci řešení, zejména vzhledem k faktu, že jeho úloha je pouze poradní.

Otázka zvýšení informovanosti o problematice sexuálního obtěžování a možnostech řešení jak u zástupců jednotlivých odborových svazů, tak i u pracovníků právních poraden na regionální úrovni a samotných předsedů a předsedkyň zcela konkrétních odborových organizací, je zásadní. Je zrovna tak důležitá jako otázka vymezení pole působnosti odborů při řešení tohoto problému. (Týká se to jak ČMKOS, tak Asociace samostatných odborů, případně dalších odborových centrál či zcela samostatně fungujících odborových svazů).

5. Shrnutí nejdůležitějších výsledků

- Ve sféře práce je v České republice **znevýhodňování pracovníka (či dokonce celého kolektivu) průvodním jevem soudobého stavu sociálního klimatu**. Nejčastěji dochází ke znevýhodnění v oblasti finančního ohodnocení a v oblasti „nadpráce“ (zhruba třetina mužů a čtvrtina žen).
- Narušené mezilidské vztahy nemají primárně genderový aspekt, svým rozsahem již fakticky promořily pracovní prostředí natolik, že překračují i rodové či etnické souvislosti, nicméně, velká část každodenního znevýhodňování tyto konotace obsahuje.
- **Muži i ženy** udávali značný výskyt řady diskomfortních forem chování. Jako **vůbec nejčastější formu však jednoznačně** označili „*klepy a pomlouvání*“, kterou registruje na pracovišti 57,8 % žen (z toho téměř 30 % v současné době) a 56,5 % mužů (z toho 27,3 % v současné době).
- V českém pracovním prostředí se však, dle výsledků výzkumu, střetávají zaměstnanci i s formami znevýhodňování, kde se, sice neprokázala vysoká absolutní či relativní četnost výskytu, ale je zde předpoklad výskytu šikany a mobbingu, případně jiných forem psychického týrání. **“Hrozby a šikanu“ prožívá v současnosti každá zhruba dvacátá žena z celého souboru sledovaných žen – což je nesporně alarmující situace. Izolaci od kolektivu uvedly tři ženy ze sta.**
- **Zatajování informací a klepy, pomlouvání** jsou formy znevýhodňování, které nejvíce uplatňují proti sobě stojící pracovní kolektivy a týmy. Rozsah tohoto jevu není marginální, uvádí jej v prvním případě více než každý desátý respondent - ve druhém případě 17 % respondentů.
- **Tolerance k různým formám chování vedoucího k znevýhodňování je v české populaci poměrně vysoká:** ponižování a šikanu připouští sice jen 6 % respondentů, ale „*snahu znepríjemnit pracovníkovi práci (zaměstnání) tak, aby odešel*“ toleruje již 16 % respondentů, „*klepy, pomlouvání*“ by tolerovalo 19 % mužů a 16 % žen, „*snížování výsledků práce pracovníka*“ by tolerovala více než pětina mužů a 16 % žen, „*přetěžování pracovníka úkoly ve srovnání s ostatními*“ toleruje čtvrtina české populace, „*izolaci jednoho z členů týmu*“ by připustila jedna čtvrtina mužů a jedna pětina žen a „*tajení informací*“ toleruje **dokonce** téměř každý třetí muž či žena.
- Sexuální obtěžování je celospolečenský fenomén vycházející primárně z genderových vztahů, resp. existujících nerovností mužů a žen a dominance mužů nad ženami. V případech sexuálního obtěžování se **nejedná o izolovaný problém jednotlivce**.
- Významným faktorem ovlivňujícím výskyt sexuálního obtěžování na pracovišti je obecná **atmosféra ve firmě, podniku či organizaci**. Zejména postoj vedení k nejrůznějším formám sexuálně laděné konverzace či fyzickým dotykům nastavuje v kolektivu určité hranice akceptovatelného chování. Vůle vedení řešit problémy spojené se sexuálním obtěžováním se tak jeví jako zásadní pro jeho odstranění a podporu prosazení rovných příležitostí mužů a žen.

- Sexuální obtěžování představuje jednak důsledek existujících genderových nerovností na trhu práce, ale zároveň tyto nerovnosti i prohlubuje. Ačkoli může docházet rovněž k sexuálnímu obtěžování mužů ženami a obtěžování stejného pohlaví, **ve většině případů se jedná o sexuální obtěžování žen ze strany mužů. Oběťmi sexuálního obtěžování v zaměstnání jsou v drtivé většině ženy a iniciátory nejčastěji jejich spolupracovníci muži.**
- Na základě výzkumu organizací je možné konstatovat dosti častý výskyt sexuálně konotovaného chování mezi zaměstnanci. Toto chování není ale vždy organizací vnímáno jako sexuální obtěžování (jako například konverzace či obrázky s erotickou či sexuální tematikou). Někdy je vedeno pod hlavičkou jiných typů problémů, například jako šikana či konflikty mezi zaměstnanci.
- **Celá čtvrtina české populace, z těch, kteří pracují nebo někdy pracovali, se v práci setkala se sexuálním obtěžováním** podle svého vlastního vyjádření. Jde častěji o ženy – 28% (z toho 13 % osobně a v 15 % šlo o někoho jiného), ze všech zaměstnaných mužů se se sexuálním obtěžováním setkala 22 % (z toho 4 % osobně a v 18 % šlo podle jejich vyjádření o někoho jiného).
- Častěji se se sexuálním obtěžováním setkávají ženy **v oborech, kde dominují muži** (zemědělství, průmysl). Jde o jev marginality (tokenismu), takže stejně tak se např. se šikanou častěji setkávají homosexuálně orientovaní pracovníci/ce.
- Nejčastějšími formami sexuálního obtěžování jsou **verbální útoky na osobní život, sexuální narážky, vtipy a poznámky**. S tímto typem sexuálního obtěžování se setkala polovina až dvě třetiny populace. **Mužům však toto chování vadí výrazně méně častěji** než ženám a to až o 20 % méně častěji.
- Nechtěný fyzický kontakt, sexuální návrhy a pobídky a návrhy na schůzku přes vyjádřený nezájem jsou těžšími formami sexuálního obtěžování, se kterými se však setkala zhruba pětina české populace. **Alarmující je fakt, že v 15 až 23 % případů jsou iniciátory tohoto chování nadřízení muži.**
- Ačkoli sexuální obtěžování nemusí probíhat pouze ve vztahu nadřízený/á – podřízený/á, **případy s využitím mocenského postavení se jeví jako závažnější, částečně i proto, že z pohledu oběti je tato situace téměř neřešitelná.** Bezvýchodnost je dále stupňována strachem ze ztráty zaměstnání, zvýšeným zejména u lidí s nižší kvalifikací a v oblastech s vysokou nezaměstnaností.
- Konverzace se sexuálním podtextem mezi zaměstnanci, provokace a narážky se skrytým erotickým významem či „košilaté“ vtipy se ukazují být **jako naprosto běžná součást života některých organizací** v České republice. Flirtování také často nebudí pohoršení, v některých případech **je dokonce součástí strategie** - vede kupevnění vztahu mezi organizací a klientem, je obchodní metodou. Za sexuální obtěžování však mohou být oběti považovány rovněž sexuálně podbarvené narážky, které jsou v mužském pracovním kolektivu interpretovány jako běžná součást komunikace se ženami.

- Sexuální obtěžování má **často kumulativní charakter** – k méně výrazným formám se postupně přidávají formy vážnější. Včasné řešení konfliktu, popřípadě vnitřní směrnice zakazující sexuálně laděné chování a komunikaci, může eliminovat „těžší“ formy sexuálního obtěžování.
- Vzhledem k **negativním konotacím sexuálního obtěžování**, které jsou podporované a rozšiřované především masovými médii prezentujícími případy falešného obvinění či případy prisouzení alespoň částečné viny oběti za vyzývavé chování, se u obětí často vyskytuje **pocit studu a sebeobviňování za vzniklou situaci**. Z tohoto důvodu je fenomén sexuálního obtěžování těžko zachytitelný, neboť oběť se často nikomu nesvěří a ani čin neohlásí.
- V českém prostředí **není běžné zaměstnávat odborníky/ce na personální vztahy, kteří by byli vyškoleni, jak podobné problémy řešit a kteří by zároveň vzbudili důvěru zaměstnanců**, že v případě ohlášení nějakým způsobem zakročí.
- Pouze v pětině organizací existují odbory, které se zabývají problémy v mezilidských vztazích a pouze v každé osmé organizaci existuje osoba, která je pověřena řešením takových problémů. Polovina organizací řeší mezilidské vztahy pouze na úrovni organizačního řádu.
- **Postoj firmy k problematice sexuálního obtěžování se liší podle organizačního prostředí a firemní kultury**. Existuje zásadní rozdíl mezi starým „postsocialistickým“ organizačním prostředím, prostředím malých firem rodinného typu a prostředím panujícím ve firmách se zahraniční účastí, kde je ustavována nová zahraniční organizační kultura. Každý typ má své výhody a svá rizika.
- V organizacích s nadnárodní účastí panuje **silná formalizace předpisů i postupů řešení, která s sebou nese riziko uzavřenosti**, neochoty sdělit určité informace a nedůvěry zaměstnanců vůči personálnímu oddělení. V menších firmách rodinného typu, zakládajících si na neformalitě a na osobních vztazích, patří **sexuálně konotované vyjadřování a chování k běžné normální komunikaci** a HR manažeři mylně předpokládají, že nikoho nemůže obtěžovat. V organizacích, ve kterých vládne prostředí zděděné z minulého politického režimu, panuje ve shodě s českou tradicí vysoká hladina sexuálně konotovaného chování mezi zaměstnanci.
- **Pouze minimální počet případů sexuálního obtěžování na pracovišti je řešen formální cestou** (vedení podniku, odbory apod.). Většinou toto chování řešila oběť sama nebo s pomocí dalších spolupracovníků či rodiny. Výsledkem pak je častěji odchod oběti ze zaměstnání než iniciátora.
- **Nejčastějším řešením případů sexuálního obtěžování je přesun na jiné pracoviště**, v mnoha případech se ale může jednat jen o přesunutí problému někam jinam. Jedná-li se o jedince, který své chování bude opakovat, problémy se znovu objeví a teprve potom se sahá k radikálnějšímu řešení. Na novém působišti kolegové často nejsou informováni o důvodech přesunu nového zaměstnance.

- Pojem sexuální obtěžování je často personálními manažery, ale i zástupci odborů, kteří by měli hájit práva zaměstnanců, **vnímán jako koncept dovezený ze zahraničí**. Je kladen do protikladu k českému prostředí, kde je podle nich určitá míra sexuálně konotovaného chování pokládána za normální.
- **Organizace v první řadě sledují své vlastní cíle**; to, co nestojí v cestě těmto cílům, není vnímáno jako problém. Vnímání rizika sexuálního obtěžování pak vychází z toho, co organizace definuje jako organizační cíle a jak hodnotí překážky bránící jejich dosažení. Sexuální obtěžování tedy pro firmy představuje problém teprve tehdy, brání-li dosahování jejich cílů, a teprve tehdy je organizace ochotna se těmito otázkami zabývat a řešit je.
- Většina odborových organizací **nemá propracovaný systém**, jak se o problémech mezilidských vztahů, obtěžování a sexuálního obtěžování na pracovišti dovídat, neexistuje monitoring v této oblasti.
- Zástupci odborových svazů, kteří by měli hájit práva zaměstnanců se dokonce i diskriminací v zaměstnání zabývají většinou pouze okrajově, obtěžování a sexuální obtěžování pak nevnímají jako problém, který by měli řešit, ale jako **problém individuální. Velká část odborářů se dokonce odmítá problémem sexuálního obtěžování zabývat**. Argumentem je jeho subjektivní vymezení, údajně marginální výskyt (nepodložený analýzou) a přeceňování obtěžování jako problému v naší společnosti.
- Neochota zabývat se problémem sexuálního obtěžování na pracovišti do značné míry souvisí s **neochotou, studem či neschopností uchopit a zabývat se sexualitou a intimitou v pracovních vztazích**. Důsledkem pak je větší zájem např. odborových svazů řešit případy šikany než sexuálního obtěžování. Oba typy problémů však spolu poměrně úzce souvisí a často se i vyskytují společně.
- Nedostatečná pozornost a neochota řešit problém obtěžování a sexuálního obtěžování je způsobena významnou měrou **neinformovaností a neznalostí problému, koncepce a definice a zejména podceňováním jeho závažnosti, rozsahu a možných důsledků** jak pro jednotlivce, tak i pro celé organizace.
- Důsledkem nedostatečné pozornosti věnované sledovaným problémům v mezilidských vztazích na pracovišti jsou téměř neexistující možnosti obrany obětí takových jevů a neexistence kvalifikovaného poradenství, zaměřeného na pomoc v těchto otázkách.

Bibliografie

- Bradley, H., 1999, *Gender & Power in the Workplace. Analysing the Impact of Economic Change*. New York: St. Martin's Press, s. 250, ISBN: 0-312-21887-7.
- Brewis, J., 2001, „Foucault, Politics and Organizations: (Re)-Constructing Sexual Harassment“. *Gender, Workplace and Organization*, Vol. 8, No. 1, s. 37 – 59.
- Burke, R. J., Nelson, D., 2002, *Advancing Women's Careers*. Oxford: Blackwell Publishers, s. 356, ISBN: 0-631-22389-4.
- Carroll, J. L., Wolpe, P. R., 1996, *Sexuality and Gender in Society*. New York: HarperCollins, s. 838, ISBN: 0-06-500872-3.
- Duncan, C., Loretto, W., 2004, „Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment“. *Gender, Work and Organization*, Vol. 11, No. 1, s. 95 – 115.
- Elshtainová, J. B., 1999, *Veřejný muž, soukromá žena*. Praha: Institut pro středoevropskou kulturu a politiku, s. 373, ISBN: 80-86130-07-X, překlad M. Freiová.
- EU directive 2002/73/EC
- Fraserová, N., Honneth, A., 2004, *Přerozdělování nebo uznání?* Praha: Filosofia.
- Green Paper, Equality and Non-discrimination in an Enlargement European Union, 2004, Commission of the European Communities, http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2004/ke6004078_en.pdf
- Halford, S., Leonard, P., 2001, *Gender, Power and Organisations*. New York: Palgrave, s. 270, ISBN: 0-333-61843-2.
- Hearn, J., Parkin, W., 1987, 'Sex' and 'Work'. *The Power and Paradox of Organisation Sexuality*. Brighton: Wheatsheaf Books, s. 209, ISBN: 0-7450-0149-1.
- Hearn, J. (ed.), 1996, *The Sexuality of Organization*. London: SAGE, s. 205, ISBN: 0-8039-8231-3.
- Hearn, J., 2002, *Gender, Sexuality and Violence in Organizations: the unspoken forces of organization violations*. London: Sage Publications, s. 202, ISBN: 0-7619-5912-2.
- Hirigoyen, M.F., 2002, *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, s. 229, ISBN: 80-200-0994-09, překlad A. Kozlíková.
- Huberová, B., 2005, *Psychický teror na pracovišti*. Praha: Neografia
- Kanter, R. M., 1993, *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, s. 390, ISBN: 0-465-04454-9.
- Kimmel, M. S., Messner, M. A. (eds.), 1998, *Men`s Lives*. Boston: Allyn and Bacon, s. 600, ISBN: 0-205-26649-5.
- Křížková, A., Pavlica, K., 2004, *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, s. 156, ISBN: 80-7261-117-8.
- Marksová-Tominová, M., 2003, *Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women and the Labour Market in CEE: national study. Czech republic*. Praha: Gender Studies, s. 69, ISBN: 80-86520-03-X.
- Martino di, V., Hoel, H., Cooper, C. L., 2003, *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, s. 109, ISBN: 92-897-0211-7.
- Maříková, H. (ed.), 2000, *Proměny současné české rodiny: rodina-gender-stratifikace*. Praha: SLON, s. 170, ISBN: 80-85850-93-1.
- Násilí na pracovišti ve zdravotnictví /Rámcový návod pro řešení/, 2004*. Praha: Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče České republiky, překlad PhDr. Jana Veselá.
- Nováková, J., 2001, *Zásada nediskriminace v právu Evropské unie*, Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, s. 159, ISBN: 80-86552-13-6.
- Padavic, I., 2002, *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, s. 217, ISBN: 0-7619-8710-X.
- Popay, J., Hearn, J., Edwards, J. (eds.), 1998, *Men, Gender Divisions and Welfare*. London: Routledge, s. 347, ISBN: 0-415-11971-5.

- Rees, T., 1998, *Mainstreaming Equality in the European Union: education, training and labour market policies*. London: Routledge, s. 260, ISBN: 0-415-11534-5.
- Reinharz, S., 1992, *Feminist Methods in Social Research*. New York/Oxford: Oxford University Press, s. 413, ISBN: 0-19-507386-X.
- Silverman, D., 1971, *The Theory of Organisations*. New York: Basic Books, s. 246, ISBN: 465-08438-9.
- Silverman, D., 2000, *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications, s. 224, ISBN: 0-8037-8758-7.
- Sinclair, A., 1995, „Sexuality in Leadership“. *International Review of Women and Leadership*, vol. 1, No. 2, s. 25 – 38.
- Taylor, J. K., 1999, *Sexual Harassment: a non-adversarial approach*. New York: New York University Press, s. 233, ISBN: 0-8147-8274-4.
- Violence, Bullying and Harassment in the Workplace*, 2003, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound.eu.int/working/reports/FI0404TR01/FI0406TR01.htm
- Wilson, F., Thompson, P., 2001, „Sexual Harassment as an Exercise of Power“. *Gender, Work and Organization*, Vol. 8, No. 1, s. 61 – 83.
- Zákoník práce 2005. Úplné znění. Praha: Jiří Motloch – Sagit.
- Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, č. 4/2004, 23. 2. 2004.