

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta právnická

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Plzeň 2022

Karolína Blažková

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mobbing, bossing a šikana na pracovišti

Předkládá: Karolína Blažková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Karolína BLAŽKOVÁ
Osobní číslo:	R19B0007P
Studijní program:	B6804 Právní specializace
Studijní obor:	Veřejná správa
Téma práce:	Mobbing, bossing a šikana na pracovišti
Zadávací katedra:	Katedra veřejné správy

Zásady pro vypracování

V bakalářské práci bych se zaměřila na definici pojmů – bossing, mobbing a další typy šikany na pracovišti. Dále by se práce zaměřila na zkoumání příčin, následků ve vztahu k zákoníku práce a služebnímu zákonu. V práci bych také ráda rozebrala činnost odborových orgánů ve vztahu k těmto škodlivým jevům.

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

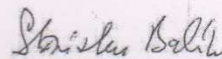
Seznam doporučené literatury:

BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-865-1734-9.
BEŇO, Pavel. Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-802-6209-386.
CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-802-4450-803.
KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-808-7981-122
ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.
VENGLÁŘOVÁ, Martina. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2
Internetové zdroje

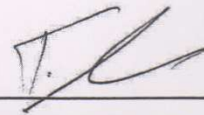
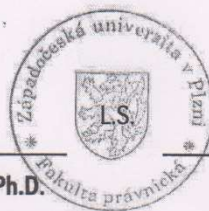
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2022**



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Mobbing, bossing a šikana na pracovišti“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne

Podpis studenta:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Heleně Sequensové za podnětné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování práce, které mi při zpracování velmi pomohly.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Typické příčiny a pohnutky vedoucí k šikaně.....	4
2.1.	Konflikt.....	5
2.2.	Násilí, agresivita frustrace a další projevy šikany	5
3	Šikana na pracovišti	7
3.1.	Základní členění šikany	8
3.2.	Druhy šikany na pracovišti	10
3.2.1.	Mobbing	11
3.2.1.1.	Mobber.....	13
3.2.1.2.	Oběť mobbingu	17
3.2.1.1.	Cíle mobbingu.....	19
3.2.1.2.	Příčiny mobbingu.....	20
3.2.1.3.	Fáze mobbingu.....	21
3.2.1.4.	Následky mobbingu	25
3.2.2.	Bossing	26
3.2.3.	Bosser	27
3.3.	Další formy šikany.....	32
3.3.1.	Staffing	32
3.3.2.	Chairing.....	32
3.3.3.	Defaming a shaming.....	33
3.3.4.	Sexuální obtěžování	33
3.3.5.	Dissen, diskriminace a nerovné zacházení	33
3.3.6.	Kyberšikana.....	34
4	Obrana proti šikaně na pracovišti	34
4.1.	Prevence z pohledu firmy	35
4.2.	Obrana z pohledu jedince	37
4.3.	Mediace	38
4.4.	Odbory - mobbing a bossing	39
5	Právní úprava šikany na pracovišti.....	40

5.1.	Diskriminace a mobbing.....	41
5.2.	Pracovní právo	43
5.3.	Občanské právo	44
5.4.	Správní právo	45
5.1.	Trestní právo	47
6	Praktická část.....	49
6.1.	Dotazníkové šetření	50
6.1.1.	Shrnutí dotazníkového šetření.....	60
6.2.	Rozhovor se šikanovanou osobou	62
6.2.1.	Shrnutí rozhovoru.....	70
7	Návrhy a opatření	74
8	Závěr.....	77
	Resume	80
	Seznam literatury.....	82
	Seznam zkratek	86
	Seznam grafů, tabulek	87
	PŘÍLOHY	88

1 Úvod

Tématem mé práce jsou negativní vztahy v pracovním kolektivu mezi jednotlivými zaměstnanci a také mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, což se dá souhrnně označit jako šikana na pracovišti. Práce vychází ze skutečných událostí, které se dějí na pracovišti úřadu v Plzni a také u zaměstnanců pracujících v soukromém sektoru. Práce by měla čtenáře seznámit s problematikou násilného jednání v pracovně právních vztazích.

I já jsem se ve školním životě setkala se šikanou a poznala jsem její strasti a trápení, proto nelze zavírat oči před tímto zvráceným chováním jedince nebo skupiny proti slabšímu. Sama jsem se ocitla ve skupině (třídě), v níž jsem si musela vytvořit novou pozici a vymezit se tak, aby mne skupina zároveň přijala a respektovala. Šikana je vlastně vztah, pro který je významná zejména asymetrie sil v dané skupině či mezi jedinci, kdy mocnější a silnější pošlapává práva slabšího jedince, kterému ničí sebevědomí a lidskou důstojnost, a proto se nesmí přehlížet.

„Chyby první výchovy nás provázejí celým životem.

Proto nejpřednější stráž lidského pokolení je v kolébce.“¹

Jan Amos Komenský

Homo sapiens alias člověk moudrý je od přírody považován za tvora společenského, morálního, etického, ale na druhou stranu také za násilného, vlného, chtivého a závistivého, jak se přesvědčujeme od samého počátku našeho lidstva. Zvláště si to musíme uvědomit v dnešní válečné době mezi velkým a silným Ruskem a slabší Ukrajinou. V jakémkoliv jednání lidstva dochází ke konfliktům, jejichž řešení záleží na morální a etické výši stran projevující se snahou ho ukončit.

¹ Citáty slavných osobností: Jan Amos Komenský citáty [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/jan-amos-komensky/>

Šikanování je velice nebezpečná a škodlivá sociální nemoc naší společnosti, při které dochází k poškozování psychického a fyzického zdraví jednotlivce nebo skupiny (např. rodiny, pracovního kolektivu...) a společnosti vůbec. Je nutné si položit otázku: „Proč se naše demokratická společnost, za kterou se my sami považujeme, důsledněji nezajímá o problematiku všech druhů a projevů šikany?“ Dochází tím k vnitřní destrukci společnosti, což se projevuje narušením vzájemných vztahů mezi jedinci či skupinami. Toto má negativní dopad na vývoj a směřování celé společnosti.

Jak popisuje ve své knize „Bolest šikanování“ Michal Kolář šikanu: *„Šikanování je všude přítomné a může nás doprovázet celý život. Začíná v rodině mezi sourozenci, pokračuje ve školce a v dalších školách (bullying), v zájmových skupinách, na vojně, v zaměstnání (mobbing), v partnerských vztazích (domestic violence), v nemocnicích, například psychiatriích, mezi nájemníky domu a končí třeba týráním seniorů v rodině nebo v domovech důchodců.“*²

Šikana je nemoc společnosti, na kterou se dosud nevytvořily fungující mechanismy zpětné vazby pro její řešení. Je obestřena tajemstvím, které mnozí lidé nechtějí odhalit, natož se nad ní více zamýšlet, protože bychom dříve či později byli nuceni položit zásadní otázku vlastnímu svědomí. Nedopustil jsem se také já v minulosti, současnosti nějaké formy šikany vůči svému okolí?

² KOLÁŘ, Michal: Bolest šikanování, Nakladatelství Portál, s.r.o., Praha 2001, ISBN 80-7178-513-X, str. 17

1. Úvod

Tato práce si dává za cíl zabývat se projevy šikany na pracovišti, konkrétně mobbingem a bossingem. Seznámím se i s nejnebezpečnějšími typy nadřízených a nastíním, jak s nimi jednat. Také vysvětlím obranu z pohledu firmy a jedince, a rozeberu právní úpravu tohoto škodlivého chování. Jistá pozornost bude věnována i zapojení odborů při řešení šikany na pracovišti. Proč dochází ze strany mobbera a bossera k psychickému, následně fyzickému útoku v zaměstnání? Je příčina ve vztahu nadřízený a podřízený? Nebo začíná pomluvou mezi spolupracovníky? To všechno jsou otázky, na které většina z nás nezná odpověď, ale existuje vůbec správné řešení? Za pokus toto objasnit jistě stojí a i já se o to pokusím. V této práci dále vyhodnotím, jak se šikana projevuje v soukromém a státním sektoru. Rozeberu výskyt šikany na pracovišti, jak ve státní správě, tak v soukromé sféře, a to za pomoci dotazníkové šetření. Následně přiblížím příběh pana Mgr. DF. z praxe, který prožívá šikanu (bossing) ze strany svých nadřízených ve státní službě. V praktické části budou také uvedeny návrhy a opatření pro případné řešení šikany na pracovišti.

2 Typické příčiny a pohnutky vedoucí k šikaně

Spouštěcím mechanismem šikany na pracovišti je ve většině případů banální konflikt mezi spolupracovníky (např. větrání, kouření – přestávky v práci, pocit, že mám víc úkolů než kolega, apod.). Ne ale každý konflikt, vede k šikaně. „*Šikana je ubližování někomu, kdo se nemůže, nebo nedovede bránit.*“³ Záleží, zda kolegové dokáží najít rozumné a čestné řešení, nebo zda bude docházet ke stále silnějším třenicím a šikanování. To může vést až k násilí a agresivitě. Rozhodujícím faktorem bývá pracovní klima. Dle Svobodové: *At' už mobbera ženou nesympatie, peníze, závist nebo strach z konkurence, výsledkem jeho chování je narušené sociální klima na pracovišti.*⁴ Zda se člověk cítí na pracovišti dobře nebo ne, to závisí na celkové atmosféře v pracovním kolektivu. Většina zaměstnanců proto považuje jako stresující faktor číslo 1 nezdravé pracovní ovzduší, a trpí jím více, než neustálým tlakem časové tísně a výkonu.

Významně na šikanu také působí stres z přetížení a špatná organizace práce. Zejména pak neustálá časová tíseň a přehnané požadavky působí na mobbing velmi příznivě. Dále se na šikaně projevuje nuda, jednotvárnost vykonávané práce, špatný styl řízení práce, konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti, což může vést k touze po změně. Tyto jednotlivé faktory zamořují atmosféru na pracovišti a velmi často spolu souvisí. Čím horší jsou vnější struktury, tím nebezpečnější je to pro každého jedince či skupinu, neboť frustrace, zlost, strach se mění v agresivitu a násilí.

³ ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ. Jak na šikanu. Praha: Grada, 2010. Pro rodiče. ISBN 978-80-247-2991-6, str. 21

⁴ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 9788086973661, str. 9

2. Typické příčiny a pohnutky vedoucí k šikaně

2.1. Konflikt

V běžném pracovním životě vyplývají konflikty většinou z pracovní činnosti samé, mohou je však také vyvolávat rozdílné postoje jednotlivých stran.⁵ Z psychologického hlediska lze v podstatě popsat konflikt jako nedorozumění mezi dvěma či více lidmi nebo skupinami, které se dostanou ve vzájemném soužití a komunikaci ke střetu názorů, stanovisek, postojů, potřeb, zájmů, citů, hodnot a chování, které pro jednu či druhou stranu mohou být nepřijatelné, a tedy rozdílné.

Konflikty mezi jednotlivými stranami vznikají, tomu se často nedá zabránit; a mnohdy to není ani žádoucí. Především je zapotřebí nesmírné senzibility a schopnosti reflexe, abychom konflikty včas rozpoznali a analyzovali."⁶ Konflikt doprovází nejistota, nervozita, strach, což může vést k pocitu zmaru a frustraci či agresi jedince. Někdy se v něm mísí vzájemně prvky věcné a nelogické, nevysvětlitelné rozumem, protože někdy totiž lidé pravdu účelově upravují a zamlžují, jindy vysloveně lžou a manipulují s informacemi, aby tím získali vlastní prospěch.

2.2. Násilí, agresivita frustrace a další projevy šikany

Pod pojmem násilí si můžeme představit takové lidské konání, kde se uplatňuje převaha jednoho za účelem překonání druhého. Jedná se o konání, které druhému způsobuje utrpení či poškození případně zkázu. Násilí může také znamenat projev moci a použití hrozby pod vlivem fyzické síly ať už proti sobě, jinému člověku či skupině společností osob, která velmi neblahým způsobem působí zranění, smrt či psychické poškození popřípadě újmu.

⁵ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 25

⁶ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 26

2. Typické příčiny a pohnutky vedoucí k šikaně

Násilí se projevuje také na pracovišti, kde se dá rozlišit násilí psychické, fyzické a sexuální.

Psychické násilí zahrnuje slovní nadávky, podezírání, zesměšňování, ponižování, zastrašování, rozkazování, vyhrožování.

Fyzické násilí zahrnuje strkání, fackování, bití pěstmi, kopání, smýkání znehybnění či škrcení.

Sexuální násilí pokrývá nedobrovolný pohlavní styk a jiné praktiky, které mají sexuální podtext včetně sexuálního obtěžování.

Agrese je projevem jedince či skupiny, který velmi úzce souvisí s pojmem násilí a představuje psychologicko-sociologické pojetí chování, které vědomě a s jasným záměrem ubližuje či násilně omezuje svobodu a poškozuje tak její osoby nebo věci a v překladu znamená („přistoupit blízko“ či napadnout). *„V současném pojetí bývají pojmem agrese označovány útočné a veskrze nepřátelské postoje a chování živého organismu.“⁷*

Agresivita je sklon či dispozice člověka k násilnému a útočnému jednání v různých podobách zejména se setkáváme s benigní či maligní agresivitou, přičemž benigní má pudový základ a reaktivně obranný charakter, který slouží k přežití. *„Za agresivitu pak považujeme připravenost k útoku či boji.“*, tvrdí Beňo a dále pokračuje: *„Agresivita bývá v takovém kontextu chápána jako podmínka dalšího přežití a hraje v životě člověka*

⁷ BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9, str. 29

3. Šikana na pracovišti

samořejmě také pozitivní roli.“⁸ Maligní agresivita působí čistě destruktivním charakterem.

Frustrace vzniká, pokud se něco důležitého nepovede a v nejbližší době není šance to napravit, ať už proto, že to není možné, nebo protože v tom brání něco, s čím si nelze poradit. *„Frustrací bývá označen stav zklamání ponížení a vzteku, který se nás zmocňuje, když kvůli nějaké překážce nemůžeme uspokojit některou ze svých důležitých potřeb.“*⁹

3 Šikana na pracovišti

Šikanou vyskytující se na pracovišti rozumíme agresivní jednání, kde hlavním účelem je získání pocitu převahy a ponížení daného jednotlivce nebo skupiny, jež se nemůže bránit. Jedná se především o nepřátelské chování s projevy nerovnosti a diskriminace. Každá šikana vzniká nenápadným a záludným chováním, kdy agresor zkouší a zkoumá, kam může u jeho oběti zajít. Za typické projevy šikany lze považovat zaměření se na lidskou psychiku a to prostřednictvím slovních urážek, pomluv, zesměšnění nebo ponížení. Mezi fyzické projevy šikany lze zařadit zejména krádeže nebo ničení věcí, které náleží dané oběti, ovšem nejzávažnější podobu šikany představuje vyhrožování zbraněmi nebo sexuální násilí. Šikana se u každého agresora vůči jedinci může projevit různými způsoby, a tak záleží, jakou variantu zvolí, většinou se začíná psychickým útokem – pomluvou, která snižuje hodnotu člověka a jako bahno ulpívá na jeho pověsti. Část vyvolených spolupracovníků se pak na tuto osobnost dívá očima eticky a morálně zkaženého bulváru, což se projevuje dalšími a dalšími pomluvami, smyšlenými příběhy, zlomyslností a škodolibostí.

⁸ BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9, str. 29-30 BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9, str. 29-30

⁹ BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9, str. 32

3. Šikana na pracovišti

„Když člověk ponižuje, pak jen proto, že je sám nízký.“¹⁰

Antonie Saint – Exupery

Existuje celá řada znaků, díky nimž se dá bezpečně poznat, zda se jedná o šikanu nebo ne. Šikana na pracovišti se vyhodnocuje podle doby trvání a pravidelnosti, čímž se odlišuje od obyčejné šikany (např. ve škole nebo na vojně). Výraznými rysy šikany bývají záměr a soustavnost chování způsobit jedinci újmu, která může mít pozdější následky psychického rázu, anebo působení z pozice asymetrie síly, která spočívá v tom, že oběť bývá většinou sociálně slabší, psychicky narušený či fyzicky postižený jedinec. *„Jedná se o strašný jev, k jehož vlastnostem patří nelidskost, nelítostnost a bezcitnost.“¹¹*

3.1. Základní členění šikany

Rozlišujeme šikanu vědomou, nevědomou a patologickou. Důsledky se projevují stejně, ale přístupy v jejich eliminaci jsou rozdílné.

- **Nevědomá šikana** / neúmyslná

Vedoucí či kolegové si neuvědomují, jak svým chováním působí na jedince či skupinu, a že se protějšek vlastně cítí být šikanován. Poškození zaměstnance je neúmyslné a šikanózní chování se odvíjí od charakteru osobnosti nebo například na základě představy o řízení „autoritativního“ vedoucího. U nevědomé šikany je větší pravděpodobnost rychlejší nápravy a zamezení dalšího obdobného působení, pokud si šikanátor své nevhodné chování uvědomí a nastane sebereflexe. Oběť se v tomto případě dokáže většinou snadněji se situací vyrovnat.

¹⁰ FRANK Martin: Citáty, aforismy, sentence... Malý orloj moudrosti a bláznovství, Nakladatelství KMa, s.r.o., Praha 2007, ISBN 978-80-7309-530-7, str. 386

¹¹ HIRIGOYEN, Marie-France. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9, str. 60

3. Šikana na pracovišti

- **Vědomá šikana** (úmyslná)

Záměrné poškozování vybraného člověka s cílem ho zdiskreditovat, ponížit či odstranit z pracoviště. Taková šikana je účelová, velmi nebezpečná, rafinovaná i náročněji prokazatelná, neboť si útočník své jednání velmi dobře uvědomuje a skrývá ho. Za tímto druhem chování se obvykle skrývají jiné motivace, než je na první pohled zřejmé (např. finanční úniky). Při odhalování i eliminaci je kladen důraz především na důslednost při vztahovém auditu, celkovém prošetřování a nastavování anti-mobbingových opatření.

- **Patologická / úmyslná a stále se opakující šikana**

Za patologickou šikanu považujeme chování, kdy si člověk nemůže pomoci a neustále, opakovaně poškozuje kolegy na pracovišti. Eliminace patologické šikany je velmi obtížná, neboť musejí být velmi důsledně kontrolována a dodržována anti-mobbingová opatření a je nutná součinnost celého pracovního kolektivu i externích odborníků (mediátor).

Obvykle je s patologickým mobberem po čase rozvazován pracovní poměr, neboť šikanu přenáší i na další pracoviště a neustále kolektiv negativně ovlivňuje.

Podle psychologa Pavla Beňa je šikana celospolečenským problémem. „*V klimatu bezpečné kultury podávají lidé větší výkon.*“¹² říká a upozorňuje na to, že právě kvůli horšímu pracovnímu výkonu a nepříjemné atmosféře na pracovišti může mít šikana i následek, o kterém se tolik nemluví – finanční ztrátu pro firmu.

¹² BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9 str. 2.

3. Šikana na pracovišti

Nejčastěji užívané strategie šikanózního chování:

- pravidelné slovní útoky a pomluvy na kvalitu profesního i osobního života,
- znemožnění projevit vlastní názor,
- ponižování, zastrašování, urážky, pomlouvání,
- vyvolávání konfliktů, neřešení, nezájem o vysvětlení,
- nerovnoměrné rozdělování práce či zadávání práce, která neodpovídá kvalifikaci,
- kladení nesmyslných nebo žádných úkolů a nedoceňování výkonu práce,
- manipulace s informacemi, záměrné poškozování pověsti a pracovních úkonů.

Šikana na pracovišti v ČR zakázána zákoníkem práce, který nepovoluje diskriminaci zaměstnanců na pracovišti, ale ne vždy dochází k naplnění tohoto zákazu a osoby se proto stávají oběťmi šikany na pracovišti.

3.2. Druhy šikany na pracovišti

Mezi nejznámější formy šikany na pracovišti patří mobbing, což je šikana ze strany jednoho či více zaměstnanců na obdobné pracovní pozici, případně celého pracovního kolektivu, a bossing, jež se projevuje šikanou od nadřízeného nebo zaměstnavatele, ve vztahu k podřízeným. Dalším typem šikany může být staffing nebo tzv. chairing, kdy dva či více zaměstnanců vzájemně soupeří o určité místo nebo povýšení, může jít také i šikanu mezi dvěma vedoucími pracovníky, kdy se jeden snaží zabránit druhému získat lepší či jeho vlastní pozici.

3.2.1. Mobbing

Je šikana ze strany kolegů. Jedná se o cílené a opakované útoky na určitou osobu ve skupině, která je druhými pomlouvána, kritizována, vyřazována z kolektivu, čímž dochází k postupné diskreditaci a likvidaci osobnosti dotyčné osoby. V ČR je výraz mobbing používán také jako ekvivalent šikany na pracovišti. V anglicky mluvících zemích se používá spíše označení **bullying**.

„V anglosaských zemích se však pro výskyt takových forem komunikace vžilo označení bullying – i když se pravděpodobněji objevilo později než Laymannův mobbing (Pikas, 1989). Bullying bývá překládán jako „tyranizování, zastrašování, šikanování“. Pojem bullying je odvozen od podstatného jména bully, které znamená „brutální člověk“ nebo také „tyran, hulvát, krobián“. V podstatě však lze oba dva tyto pojmy – mobbing i bullying – považovat za synonyma.“¹³

V případě mobbingu se nejedná o jednorázovou činnost popř. konfliktní situaci. Jde o soustředěný, opakovaný a záměrně konaný proces poškozování dané osoby. Na první pohled se mobbing tváří neškodně, protože se uskutečňuje skrytě, nenápadně a pozvolně, ale zákeřně a záludně. Samotná oběť tedy nemusí vnímat, že je šikanována, ale nevšímá si toho ani jeho okolí. *„Pokud se týrání objeví, připomíná stroj, který, když už je jednou uveden do chodu, může již všechno samospádem rozdrtit.“¹⁴* To je hlavní důvod, proč se mobbing těžko prokazuje, jelikož agresor nechce být přistižen a také se zájmem pozoruje, jak je daná oběť atakována a poškozována, a proto záměrně svádí, podněcuje a využívá další spolupracovníky ke shodnému konání. *„Psychický teror vládne tam, kde se šikanování a intriky stávají rutinou.“¹⁵*

¹³ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9 str. 10

¹⁴ HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9, str. 60

¹⁵ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 11

3. Šikana na pracovišti

Pojem mobbing se dá vymezit různě, ale nejčastěji je představován jako projev agrese na pracovišti v delším časovém období (nejméně 6 měsíců), kdy pracovník čelí nepřátelskému chování ze strany jednoho anebo více spolupracovníků, přičemž šikanovaný prožívá pocity bezmoci a strachu, že nebude okolím přijímán na daném pracovišti. Pro mobbing je také velmi důležitá agresorova znalost slabých míst jedince a jejich zneužití při vyvolání konfliktních situací.

„Postižení nedostanou ani to, nač mají nárok, a jsou nejrůznějšími postupy na hranici legality nebo i za ní perzekuováni.“¹⁶

Mezi další hlavní znaky mobbingu se řadí pravidelný výskyt šikanujících útoků ve frekvenci alespoň jednou do týdne. Podstatným rysem útoku je jeho rafinovanost, bezcitnost, nelidskost popřípadě i zákeřnost, kterou agresor využívá např., aby svým přístupem diskreditoval oběť před ostatními zaměstnanci na daném pracovišti. *„Mobbing totiž činí pachatele velmi vynalézavými.“¹⁷*

¹⁶ NOVÁK, Tomáš. Jak bojovat se stresem. Praha: Grada, 2004. Psychologie pro každého. ISBN 8024706954, str. 30

¹⁷ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 37

3.2.1.1. Mobber

Za mobbera je považován pachatel, agresor, který druhým ubližuje a páchá na nich násilí. Svým chováním vůči jedinci vyvíjí trvalý nátlak, a to minimálně jednou do týdne po dobu nejméně šesti měsíců. Nejčastěji lze za mobbera považovat osobu, která se vyznačuje určitými osobními zvláštnosti. Mobberem se může stát nevyzrálá osobnost, která má sklon k agresivnímu chování nebo nevyrovnání jedinci, kteří mají obavy ze svého selhání a mobbingem se snaží zvýšit své sebevědomí. Předpoklady stát se agresorem mají i kariéristé, kteří pro dosažení vyššího postavení mění své chování k určitým jedincům a ti se poté stávají terčem agresorova útoku.

Proč se někdo vůbec uchýlí k mobbingu a co ho k tomu vede? To jsou otázky, na které je velmi těžké najít jednoznačnou odpověď. Někteří autoři o mobbingu se však shodují, že přesná definice určení profilu pachatele neexistuje. Nicméně lze vyzorovat určité charakteristické rysy. Mobber má vlastní pocit důležitosti výjimečnosti i nadřazenosti. Stává se agresorem, který touží dostat dominantní pozici, druhého ovládnout, kontrolovat pocity či chování dané oběti. Velmi důležitou roli hraje také mobberův pocit méněcennosti a také příčiny, které vycházejí z nespokojenosti vlastního života, pracovního postavení, či vztahů v jeho osobní sféře. Mobber se snaží za pomoci své síly, která spočívá v bezcitnosti, působit utrpení a zbavit se tak jakékoliv zodpovědnosti jejím přenesením na jiné spolupracovníky na pracovišti. *„Mobber nikdy nebude hledat vinu u sebe. Je mistrem manipulace a přenášení zodpovědnosti na ostatní.“*¹⁸

¹⁸ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 9788086973661, str. 14

Pachatele mobbingu lze rozdělit následujícím způsobem:

1) **Strůjci** jsou ti, kteří jsou při mobbingu určujícími činiteli, protože vymýšlejí stále nové hanebnosti a nenechají tak oběť ani vydechnout, neboť si od toho slibují vlastní výhody, či se sami chtějí zbavit frustrace. „*Mnozí z nich jednají sami, jiní si v kolektivu hledají spojence.*“¹⁹

2) **Náhodní pachatelé** jsou ti, kteří většinou z naprosto nevýznamného konfliktu vyvinou trvalý vleklý spor. Jedná se o vyrovnaný boj, dokud jeden ze zúčastněných nezíská převahu. Od této chvíle hraje významnou roli morální úroveň náhodného pachatele a má rozhodující úlohu. *Může si vybrat, zda v budoucnu všech zlomyslností zanechá, anebo, již oslabeného protivníka zničí.*²⁰

3) **Spoluúčastníci**, které rozlišujeme na dva typy. Na jedné straně vystupuje jedinec, který aktivně podporuje strůjce či více strůjců tím, že s ním společně zatlačují vybranou oběť do ústraní a to nevkusnými posměšky či poznámkami. Druzí se snaží celý problém nevidět a snaží se nemíchat tak do celého konfliktu mezi aktéry, tím, ale svým chováním přispívají k psychickému teroru pasivně. „*Kdo mlčí, stává spolupachatelem!*“²¹ V každém případě i na ně padá spoluzodpovědnost, neboť mobbing je zpravidla možný s pomocí spoluúčastníků, kdy se pachatel činí dále, protože mu nikdo nepřekáží. „*Zastat se postiženého či se postavit nepravostem, to si přirozeně žádá osobní odvahy. Strach z toho, že sami v nějaké pasti uvízneme, bývá často větší než odvaha zachovat se dle vlastního smyslu pro spravedlnost.*“²²

¹⁹ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 23

²⁰ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 23

²¹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 26

²² HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 24

3. Šikana na pracovišti

Pokud se podíváme na šikanu z pohledu pohlaví agresora, je naprosto zřejmé, že se obě strany soustřeďují na své vlastní pohlaví, což souvisí s tím, že ženy často pracují pouze v ženském kolektivu a muži v mužském. Co se týká hierarchického postavení, je jasné, že ve vztahu nadřízený a podřízený jsou nejčastěji muži, kdo terorizují své okolí, protože řídicí posty u žen jsou stále ještě ve značné menšině.

Charakter mobbera je rozhodně složitý ale i přesto lze proniknout do jeho základního myšlení, protože mobber si vždy na vytipovanou oběť něco najde, i když daný jedinec pracuje bez jediné chybičky. Jednotlivé agresory dělíme dle převažujících motivů, které pachatele dohánějí k mobbingu.

První skupinu tvoří mobbeři, kteří jsou závistivci. U těchto agresorů převažuje motiv závisti, žárlivosti či nenávisti, což je představováno, jako jeden z nejčastějších důvodů proč vůbec dochází k mobbingu. „*Nejenže mobber závidí druhým něco, co on sám nemá, ale za to svojí oběť nenávidí. Její výhody se snaží buď zničit, nebo přivlastnit.*“²³ Za své oběti si agresor volí osoby vitální zdravé či aktivní. Často vybírá silné energické osoby, které mají chuť do života, aby si mohl přivlastnit jejich kvality a připravit je tak o veškerou energii. Co se týká důvodů, je jich k závisti mnoho, může jít například o šťastný a uspořádaný život, zdravé děti, spokojené manželství nebo vzdělání.

²³ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 9788086973661, str. 13

3. Šikana na pracovišti

Druhou skupinou jsou agresori, kteří bývají tyrany a manipulátory, přičemž tento druh mobberů je uspokojován tím, že druhé ničí a ponižuje. Pachatel přitom zažívá dvojí potěšení, jak ze samotné destrukce oběti, tak z řeči o šikaně před daným jedincem. „*Nedokáže respektovat druhého člověka. Útočí na sebevědomí a sebedůvěru oběti jen proto, aby si zvedl své sebehodnocení. Mnoho času tráví kritizováním oběti a dokazováním vlastní nepostradatelnosti.*“²⁴ Takový člověk má touhu ovládat druhé, manipulovat s nimi i jejich životy. Má velký talent, aby ostatní lidi rozhádal kolem sebe prostřednictvím nenápadných poznámek nebo pomocí nepravdivých informací, kterými se snaží druhé proti sobě poštvat.

Pachatel cítí potěšení, když prostřednictvím druhého ničí svou oběť a jeho cílem je jediné, vyjít z „bitvy“ jako vítěz, přičemž oba protivníci budou oslabeni, zatímco agresorova moc zesílí. Třetí osobu tak zneužije, načež on sám má radost, že intrikuje, což mu pomůže vše dovést do zdárného konce.

Samozřejmě existují i další typy mobberů, ale poslední mobber, jenž dle mého názoru stojí za zmínku, je ten, který si myslí, že je středobodem vesmíru, protože on sám se od jiných trochu odlišuje a to tak, že se tento pachatel staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tento typ volí takovou taktiku tehdy, když je on sám nucen k odpovědnosti a touží být středem pozornosti, nebojí se užít k tomu jakékoliv prostředky. Dá se říci, že se vydává za „chudáka“ a přehání své problémy. Pachatel se snaží dovést oběť k nějaké reakci, aby on sám se za ní mohl vydávat a skutečné oběti říct, že ona je ta špatná a agresorem je právě ona. Při svých činech tento mobber využívá slabosti poškozeného za účelem zesměšnění a posiluje v něm pocit viny, aby jí tak především vyprovokoval k nevhodné reakci před ostatními spolupracovníky, kteří se stávají svědky šikany.

²⁴ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 9788086973661, str. 13

3. Šikana na pracovišti

Tento agresor je skvělý manipulátor, protože dokáže situaci natolik převrátit, že okolí přesvědčí o tom, kdo je ten špatný. Útočník nejen tímto chováním získá spojence, ale i u samotné oběti vyvolá výčitky a pocit viny.

3.2.1.2. Oběť mobbingu

Obětí mobbingu se může stát prakticky kdokoliv z nás, nezáleží ani na pohlaví, rase, či věkové kategorii. Většinou se mobbing, ale projevuje u osob, které nějakým způsobem vybočují z kolektivu. Odlišnosti se dají spatřovat po fyzické či psychické stránce. Ovšem nelze zapomenout ani na nově příchozí pracovníky, kteří mívají problém se začlenit do pracovního kolektivu, načež se stávají právě oni terčem šikany na pracovišti.

„Obětí se stávají lidé, kteří se něčím liší“²⁵

Dále se ohroženými stávají lidé, kteří mohou být v kolektivu osamoceni, a to např. když jediná žena pracuje v čistě mužském kolektivu a jen těžko se tak může domoci svého postavení, tato situace se může objevit i opačně, když muž pracuje v čistě ženském kolektivu. Lidé, kteří se nějakým způsobem nápadně odlišují od ostatních, mohou být označeni za outsidersy. To zejména platí u lidí s tělesným postižením, jiným dialektem či cizinci, kteří neovládají perfektně daný jazyk oproti rodilým mluvčím. Obětí mobbingu se mohou stát i úspěšní pracovníci, protože i když doposud byli spolupracovníky přijímání, povýšení může vše změnit a vztahy mohou rázem padnout na bod mrazu. Především závistivci se pokoušejí znepříjemnit úspěchy dané osobě a zasahovat tak do jejich výkonu práce, protože oni sami takového cíle nedosáhli.

²⁵ VENGLÁŘOVÁ, Martina. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2, str. 116

3. Šikana na pracovišti

„Tragické je, když dojde ke zlomení oběti, rozbití její identity a nastolení trvalého pocitu bezmoci, závislé otrocké poddajnosti a věrnosti agresorovi. Pramenící ze strachu před ještě většími utrpením, které by mohlo následovat, kdyby se snad oběť nesnažila agresorovi všemi způsoby zalíbit.“²⁶

Šikanování lidé často bývají méně výkonní, neprůbojní či labilní, mají velmi citlivou psychiku, a proto jsou často zranitelní a nedokážou daný konflikt dovést k jasnému řešení a ubránit se mu tak. Tato situace ovšem není pro šikanovaného jednoduchá, trpí strachem a obavami z pomsty ze strany agresorů, proto těmto lidem je nutné včas poskytnout odpovídající psychologickou podporu a ujistit je, že problém nesouvisí s jejich osobností, jelikož agresori si svou oběť vybírají mezi slabšími, byť úspěšnějšími, kteří by je mohli v budoucnu na pracovišti ohrozit.

„Agrese mezi kolegy může mít také původ v osobním nepřátelství souvisejícím s minulostí jednotlivých protagonistů nebo ve vzájemné revnivosti, když se jeden chce prosadit na úkor druhého.“²⁷

Šikana na pracovišti se dá vypořádat v různých oborech. Zvýšené riziko lze spatřit zejména u státních zaměstnanců a úředníků v těchto odvětvích:

- resort zdravotnictví a sociálních věcí,
- resort školství a tělesné výchovy,
- státní správa.

²⁶ KOLÁŘ, Michal: Bolest šikanování, Nakladatelství Portál, s.r.o., Praha 2001, ISBN 80-7178-513-X, str. 100-101

²⁷ HIRIGOYEN, Marie-France. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9, str. 66

3.2.1.1. Cíle mobbingu

Mobbing si klade za cíl především poškodit jedince za účelem jeho odchodu z určité pozice v daném zaměstnání. Jiným důvodem, proč dochází k šikaně na pracovišti, je uspokojování potřeb šikanujícího nejrůznějšími způsoby, jako je ponížení, zesměšnění či dokazování mocenského postavení, popř. jiné odměny či výhody, kdy mobber využívá různé praktiky, mezi něž náleží osočování, výsměch či pomluvy. Oběť poté v těchto situacích začne o sobě pochybovat a ztrácet sebevědomí, zda svou práci vykonává dobře, nebo nikoli.

Dle Lenky Svobodové jsou cíle mobbingu následující: *„Mobbing je dlouhodobý a systematický teror, který se vyznačuje patologickou komunikací a absencí morálních zábran na straně útočníka. Pravidelné útoky na oběť jsou velmi rafinované a probíhají skrytě, proto je obtížné mobbing odhalit. Cílem mobberů je postupná izolace oběti s následkem jejího vyloučení z pracoviště.“*²⁸

²⁸ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 9788086973661, str. 8

3.2.1.2. Příčiny mobbingu

Příčin vzniku mobbingu existuje celá řada. Především záleží na osobnosti šikanujícího, protože ten vlastně vyvolává nepříjemnou atmosféru na pracovišti. Může se jednat o jedince, který je agresivní neurotický, psychopatický a díky těmto povahovým rysům se ke svému okolí chová nepřijatelně. Podíl oběti na vzniku mobbingu je tudíž překvapivě malý. Naprosto zásadní roli má také pracovní prostředí a skladba zaměstnanců na pracovišti, kde se šikana odehrává, protože negativní prostředí a atmosféra vyvolává akorát u daného jedince, psychický nátlak při plnění úkolů, a proto se nemůže plně soustředit na maximální výkon.

„Nevyčítejme druhým ani sobě, že spolu zápasíme o místo „nahore“, o moc, peníze a lásku. Takový zápas je zřejmě biologickou přirozeností všech živých tvorů. Vyčítat jim a sobě snad můžeme pouze to, jakými zbraněmi bojujeme. A vyčítat můžeme také společnosti a především lidem, kteří žijí kolem nás, co tomuto způsobu boje říkají.“²⁹

Mezi další příčiny mobbingu se dá zařadit rozpad tradičních hodnot, nezdravé klima na pracovišti, růst rizika ztráty zaměstnání, snižování sociálních jistot nebo rostoucí tlak na zvyšování produktivity práce.

K vytvoření správné pracovní atmosféry je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na pevných základech. Měla by jasně a srozumitelně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je od nich požadováno, eventuálně jaké nebude tolerováno.

Nedílnou součástí příčin pro vznik mobbingu je firemní etika a odpovědnost za následky svého chování, důležitý je i styl řízení, ať formou „autoritářského rozhodování“, nebo naopak styl řízení

²⁹ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9 str. 61

3. Šikana na pracovišti

formou „liberálního přístupu“, protože oba tyto přístupy k řízení mají na vznik a následný rozvoj mobbingu rozhodující vliv. Přílišná direktiva plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost zase anarchii a zmatek.

3.2.1.3. Fáze mobbingu

Mobbing není v žádném případě krátkodobou událostí, nýbrž je to zdoluhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Zpravidla má mobbing čtyři vývojové fáze. Nelze však všechny fáze aplikovat na každý případ, neboť různé faktory ovlivňující mobbing mohou způsobit jeho odlišný průběh, případně pozměnit strukturu jeho průběhu. Strukturu průběhu mobbingu mohou významně ovlivnit například tyto faktory:

- šikanovaná osoba se začne na začátku druhé fáze vehementně bránit, obrátí o 180 stupňů a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu,
- zaměstnanec vystaveného psychickému teroru se zastane nadřízený nebo mu pomohou solidární kolegové,
- šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí,
- nenastane 3. fáze, pokud personalisté šikanu neřeší a odmítnou vzít mobbing na vědomí,
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi a zapůsobí na šikanující osobu personálními opatřeními, například přeložením, napomenutím nebo propuštěním,
- zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“, takže jsou schopni vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a nemusí vůbec k mobbingu dojít.

„Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí!“³⁰

³⁰ KRATZ, Hans-Jürgen: Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 41

3. Šikana na pracovišti

Jak vidíme, není třeba trpně přijímat všechny čtyři fáze průběhu mobbingu jako nezvratný osud, nýbrž je možné v každé z prvních tří fází ukončit eskalaci konfliktu.

1. Fáze:

Konflikt se konstruktivně neřeší, vše začíná celkem nenápadně, kdy v celku neškodné legrácky a špičkování nebo drobné neomalenosti znejistí postiženou osobu, která se stane terčem jednoho, ale většinou spíše několika kolegů. Je to počátek konfliktu. Nebude-li tento konflikt uspokojivě a konstruktivně vyřešen, získávají ti tzv. „silnější“ převahu a mají navrch. To je také chvíle, kdy proces mobbingu může naplno vypuknout a přejít do své další fáze.

2. Fáze:

Psychoteror dostává zelenou. „*Jedinec se stává terčem již systematických a cílených útoků.*“³¹ Jednotlivé projevy zlomyslnosti, které dosud fungovaly, spíše jako legrace přerostou v cílený a systematický psychoteror oběti mobbingu. Nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí a při pozdější analýze už nikdo pořádně neví, jaké různice mobbing vyvolali. Šikanovaná osoba je zatlačena do role oběti a je stále zranitelnější, citlivější, zhoršuje se jí psychický i fyzický zdravotní stav. V této fázi se ochromí její odolnost, tudíž není schopna se vypořádat s cílenými výpady mobbera.

³¹ SVOBODOVÁ, Lenka. Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 9788086973661, str. 11

3. Fáze:

Reaguje personální vedení. Pokud nadřízení delší dobu odbývaly střety mezi zaměstnanci s tím, že jde o jejich soukromou záležitost, o přechodné hádky a projevy špatné nálady způsobené třeba momentálně špatným počasím, budou přinuceni aktivně zasáhnout ve chvíli, kdy klesne pracovní výkon celého oddělení. V této fázi se chování oběti stává předmětem zájmu nadřízeného či dokonce nadřízených. K tomu však někdy může dojít až po dlouhém čase, ale zpravidla se to stává dříve, někdy oběť na sebe upozorní sama. Oběť tím, že již nechce, případně ani nedokáže tento masivní atak snášet, sama hledá zastání u některé z vedoucích autorit. Případně ve svém zoufalství hledá spojení také u cizích. Mohou to být odbory, které si mnohdy dle našich zkušeností v ČR stále ještě s mobbingem nevědí rady. *„K mobbingu nedochází tam, kde je správné pracovní klima!“³²*

Dalším řešením může být i pokus o zveřejnění. Toto je řešení bezvýhodné situace prostřednictvím médií. Stále útoky či napadání ze strany mobbera přinášejí oběti také velký stres, který ji logicky stále více vyčerpává, což se zákonitě promítá do úrovně a kvality jejího pracovního výkonu, který se obvykle zhoršuje. Zanedlouho se všichni shodnou, že tohoto problémového zaměstnance nelze už déle udržet v jeho pracovním místě. Zjevně špatná konstituce oběti, kterou má ovšem na svědomí mobbing, poslouží jako ospravedlnění sankcí vůči ní. Pod záminkou pečovatelské povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci je pak šikanované osobě nabídnuto přeložení do jiného oddělení. Ovšem ani samotné přeložení nemusí být správným řešením, protože špatná pověst oběti bude známa i v novém oddělení. Spolupracovníci k ní budou přistupovat nedůvěřivě, rezervovaně a možná dokonce i odmítavě a přeložený nemá zde jisté, zda se nestane obětí mobbingu znovu.

³² KRATZ, Hans-Jürgen: Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha 2005, Management Press. ISBN 80-7261-127-5, str. 52

3. Šikana na pracovišti

„S čím větším odporem se mobber setká, tím menší je problém diskriminace.“³³

4. Fáze:

Vyloučení z podniku. Vydrží-li to oběť mobbingu až do této fáze, rozhodne odpovědný vedoucí pracovník případně personální oddělení o jejím odchodu. V lepším případě rozhodne o jejím přeřazení na jiné oddělení v dané organizaci. Pokud nedojde ke zlepšení situace, pak se uvažuje o celkovém propuštění jedince z podniku, zde však nebývá jednoduché najít adekvátní zákonný důvod k takovému odchodu. Bývá skoro pravidlem, že je oběť mobbingu k odchodu nějakým způsobem stimulována, to znamená, že je přinucena, aby odešla sama a ukončila pracovní poměr výpovědí nebo v častějších případech odešla takzvaně na dohodu. Jelikož tělesné a duševní síly oběti jsou vyčerpány, daný jedinec dobrovolně opustí firmu sám. Pokud šikanovaná osoba není ochotna podat výpověď, je uvnitř podniku odstavená na vedlejší kolej, Oběť sice dostává včas plat na účet bez osobního hodnocení, ale nikdo jí už nepřiděluje žádné úkoly a je tedy izolovaná např. od telefonu. Šikanovaní pracovníci pod tímto neustálým tlakem často nakonec na zrušení pracovního poměru dohodou přistoupí. Jestliže se šikanovaná osoba uchází o nové pracovní místo ihned, nemá příliš valné vyhlídky, trpí psychosomatickými onemocněními, která jsou často natolik evidentní, že je pozorný personalista rozezná už během přijímacího pohovoru a podle toho také k oběti přistupuje.

³³ KRATZ, Hans-Jürgen: Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha 2005, Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5, str. 131

3. Šikana na pracovišti

Oběť mobbingu se často dostane na pokraj sociální existence a musí se smířit s materiálními nevýhodami, které mohou ohrozit dokonce i její fyzickou existenci.

„Ten, kdo prodělal celý proces mobbingu od začátku až do trpkého konce, se většinou ocitne, nebudeme-li brát v úvahu jeho psychický a fyzický stav, ve slepé uličce, pokud jde o zaměstnání.“³⁴

3.2.1.4. Následky mobbingu

Pracovní šikana má velmi negativní vliv na zdraví člověka, nejvíce však na jeho psychickou pohodu a zdraví. Následky mohou být opravdu velmi vážné, a to zejména pro osoby bez zkušeností se šikanou nebo s nižším sebevědomím.

Dochází-li ve firmě nebo na pracovišti k mobbingu, je to jasný důkaz toho, že se jedná o velmi nezdravé pracovní prostředí a evidentně zde došlo k narušení sociálních vztahů. Jedná se o tzv. patologické chování, tedy abnormální a obecně nežádoucí společenské jevy, které jsou velmi nebezpečné a nejsou v souladu s morálními standardy, sociálními, demokratickými, ale i právními hodnotami současné společnosti.

Šikana na pracovišti může mít za následek zhoršení pracovního výkonu, snížení soustředěnosti, zvýšení pracovního stresu, zvýšenou pracovní absenci, zhoršení psychického i fyzického zdraví, podráždění a útočnost, zhoršený spánek či nechutenství. Všechny ty symptomy ovlivňují pracovní výkon na pracovišti, což se poté odráží na snížení zisku u dané firmy.

³⁴ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 36

3.2.2. Bossing

Jedná se o šikanu ze strany nadřízeného. Jde o praktiky vedoucího pracovníka, který vyvíjí nátlak na podřízeného, aby si tak vynutil přizpůsobení se nebo poslušnost. Pokud se toto nadřízenému nepodaří, pak další kroky mají jediný cíl, vypuzení šikanovaného z pracovního místa.

Tento pojem stejně jako mobbing bývá spojován s pracovním prostředím. Konkrétními projevy tohoto druhu šikany jsou neoprávněné či nesmyslné požadavky na podřízeného pracovníka.

Nadřízený se snaží v práci určitého jedince ponížít či poškodit před jeho kolegy, nebo mu jakýmkoliv způsobem znemožnit plnění jeho pracovních povinností. Jiní autoři popisují bossing jako závažnější formu šikany než mobbing, neboť vedoucí pracovník má z pozice své funkce nad ostatními moc, kterou zneužívá, místo toho, aby ji využil k efektivnímu řízení skupiny pracovníků.

„Jestliže představení provádějí mobbing, téměř vždy přitom využívají svého postavení nadřízeného. Většina případů šikanování se zakládá na svévolném, nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci, či na prostém zneužívání moci.“³⁵

³⁵ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 95

3. Šikana na pracovišti

Šikana ze strany vedoucího má mnoho podob, mezi které lze zejména řadit:

- přehnané kontrolování plnění povinností či docházky, neschválení dovolené,
- arogantní chování, slovní urážky, nedocení práce či častá a neoprávněná kritika,
- zadávání příliš složitých úkolů (na které nemá podřízený kvalifikaci nebo jsou nesplnitelné),
- zabraňování přístupu k informacím, např. od nadřízených – vede k neinformovanosti,
- nemožnost vyjádřit svůj názor, předložit své návrhy nebo šéf vydává práci podřízeného za svou,
- přemíra přesčasů.

3.2.3. Bosser

Stejně jako u mobberů i zde můžeme nacházet určité charakteristické rysy, které jsou typické pouze pro bossery. Dle vlastních představ si nově příchozí pracovník může myslet, že správný nadřízený je typ člověka, který je kompetentní, přístupný a šarmantní, komunikace s jinými zaměstnanci mu nedělá žádný problém, má v sobě kolektivního ducha a také je vstřícný všem nápadům, ovšem ne vždy tyto vlastnosti na nadřízeného sedí. *„Nadřízeného si bohužel nemůžeme vybírat dle našich vlastních ideálních představ, ale můžeme se orientovat na základě znalosti jeho osoby.“*³⁶

³⁶ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 95

3. Šikana na pracovišti

V reálném životě existují odlišní nadřízení, před kterými je dobré se mít na pozoru, protože když určitý jedinec ví, s jakým typem člověka má tu čest, dokáže snáze předejít mnohým konfliktům, které mají neblahé důsledky na psychickou stránku, proto rozlišuje následující druhy nejnebezpečnějších šéfů:

1) „*Mlčenlivý samotář*“³⁷ – tento typ nejradši sedí zadumaný ve své kanceláři a kontakty se svými podřízenými omezuje na absolutní minimum. Možná to byl vynikající odborník před tím, než dostal svou vedoucí funkci, ale ve vedení spolupracovníků se prakticky vůbec nevyzná. Nemůže nikoho motivovat a nikoho delegovat. Nejlépe se cítí, pokud ho všichni nechávají v klidu. U šéfa, který křičí, alespoň všichni vědí, na čem jsou. Ovšem ve srovnání s ním je mlčenlivý nadřízený pro ostatní znepokojující. Znepokojení nezřídka vede ke konfliktu v pracovním kolektivu, což může mít dalekosáhlé důsledky, neboť mlčenlivý samotář zpravidla nezasáhne.

Strategie chování:

V takových případech je dobré, aby podřízený co nejlépe a nejpřesněji formuloval své návrhy, neboť nejlepší způsob, jak mu zaimponovat, je odborný výkon. Jestliže se v kolektivu objeví problém, měl by podřízený svého nadřízeného na něj upozornit. Mlčenlivý samotář ovšem o nich nebude chtít nic vědět a spíše pochopí argument, že hádky půjdou na úkor efektivity práce a v nejbližší době vyvolají ještě daleko větší problémy. Pokud ani v takových případech rozumně nezasáhne, je dobré se obrátit na vyšší vedení podniku.

³⁷ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 106

3. Šikana na pracovišti

2) „*Nepřístupný*“³⁸ – chová se podobným způsobem jako samotář, ovšem s jedním nápadným rozdílem, že jeho ignorování pracovníků pramení z určitého elitářství. Je prostě příliš povznesený nad ostatní a příliš arogantní.

Strategie chování:

Správný kontakt s ním připomíná namáhavý výstup. Na jedné straně byste se před ním neměli hrbít, neboť osobností si váží a všemi ostatními opovrhuje, na druhé straně byste neměli zajít tak daleko, aby se ve své samolibosti cítil dotčen.

3) „*Autoritativní*“³⁹ – přesně ví, kdo je pánem a ukáže všem, jak se to dělá. Nebere si žádné servítky, neomylně a často i s křikem svůj názor vysloví a prosadí. Není jednoduché poznat, kdy tak vystupuje na základě svého sebevědomí a do jaké míry je suverénní jeho vystupování. Někdy svou nejistotu maskuje silnými slovy, nebo dokonce vojenským stylem řízení. Zpravidla nebývá neoblíbený.

Strategie chování:

Největší chybou by bylo nechat se jeho projevy zastrašit a brát si jeho útoky osobně. Pokud se na první pohled nedá podřízený vyvést z míry, klidně přijme jeho výčitky. Posléze chladně argumentuje, vytvoří si tak bezpečnou situaci s občasnými nedorozuměními. Samozřejmě musí počítat i nadále s nebezpečím, že se stane trvale vyhlídnutou obětí.

³⁸ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 107

³⁹ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 107

3. Šikana na pracovišti

4) „*Náladový vedoucí*“⁴⁰ – takový typ se v daný moment nachází v tom nejlepším rozpoložení a za dvě hodiny se s ním vůbec nedá mluvit. Neustále mění směr, mění rozhodnutí, jeho zásluhou vzniká chaos, je nevypočitatelný a to může být velmi nebezpečné. Náladovost je znakem hluboké nespokojenosti a nedůvěry v sebe sama. Někdy v podstatě zcela stačí bezvýznamná záležitost a nevypočitatelný nadřízený si vylije zlost na libovolném „obětním beránkovi“.

Strategie chování:

Pokud chcete s podobným typem nadřízeného vyjít, je zapotřebí diplomatické obratnosti a bohužel i nutné dávky sebezapření. Dále je nutné držet se co nejdále opodál, a pokud kritická situace vrcholí, je dobré nedávat najevo průchod své zlosti. Počkejte se svou kritikou a svými protinávrhy, dokud jeho špatná nálada nepomine. Totéž platí i pro konflikty. Hovořte s ním o tom tehdy, je-li klidný, protože v tom případě mu můžete povědět i to, co se vám naprosto nelíbí a on tak bude vstřícný i ke kompromisům.

5) „*Váhavý*“⁴¹ – dumá, mám to rozhodnout už dnes, nebo raději až zítra? Anebo raději s tím nic nedělat? Naopak každou záležitost i nepatrného významu odsune na později, aby něco nezkažil. Jeho styl řízení je chaotický. Protože si není sám sebou jistý a na své místo nestačí. Jen stěží se váhavý nadřízený stane z vlastní iniciativy sám aktivním mobberem, který ani nezamezí klíčovými mobbingovými aktivitám, a v podstatě tak vytváří půdu pro psychický teror.

⁴⁰ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 108

⁴¹ HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 107

Strategie chování:

Snažte se být při rozhodování rychlejší než on, pokud je to možné, navrhněte mu vždy pouze jeden způsob řešení, nikoli alternativu, a rovněž mu dopřejte pocit, že to výborné rozhodnutí učinil on sám, neboť uznání a loajalitu potřebuje nejistý nadřízený více než cokoli jiného. Možná, mu tím stoupne jeho sebevědomí, v každém případě vás však bude hodnotit jako schopného pracovníka, což může pro vás být dobré, pokud vám odněkud hrozí mobbing, neboť tehdy více méně zůstává na vás, zda a jakým způsobem konflikt vyřeší. Jestliže se váhavý vedoucí neodvážá zasáhnout, měla by se do konfliktu zapojit nějaká další instance, která by rozhodovat chtěla.

6) „*Chlubil*“⁴² – tento člověk je nesmírně důležitý, bez něho nic nepůjde. Stále je v jednom kole, stíhá ho termín za termínem, tuto „zapeklitou smlouvu“ musí ještě rozplést a tamto musí ještě zařídit. Kromě vlastního stresového programu naordinovaného vlastní rukou mu ovšem ještě zbývá čas, aby sám sobě před zraky shromážděného osazenstva poklepal rukou na rameno, protože on sám je nejen nepostradatelný, ale také nedostižný, prostě nejlepší ze všech. Nebezpečí od takového hrozí v tom smyslu, že žádný váš nápad není před ním bezpečný, neboť se rád chlubí cizím přím. Úspěchy patří vždy jemu a za neúspěchy činí zodpovědné ostatní.

Strategie chování:

Před tímto typem je dobré tvářit se jako, že se nic neděje, nedávat najevo své pochybnosti, pokud se jedná o jeho skutečný výkon, neboť v něm vyvoláte pocit strachu a ten spustí obranné mechanismy, jejichž cílem je vás na vyšších místech očernit. Chlubil se velice často nerozpakuje nad ničím, co se týká jeho osoby. Podřízený by se měl mít před ním na pozoru, pokud s ním rozmlouvá mezi čtyřma očima, je proto lepší když se rozhovoru účastní ještě někdo z kolegů, aby nedošlo k velkým rozepřím. Pracovat pod tímto problematickým nadřízeným může být velmi vyčerpávající, protože mu nelze otevřeně říci svůj názor.

⁴² HUBER, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4, str. 109

3. Šikana na pracovišti

Pokud má rozhodující slovo, pak je výhodou, když se nalezne způsob, jak s takovým vedoucím vyjít, co nejlépe a to tak, aby obě strany byly spokojené. Určitou diplomacii a schopnost odhadnout nebezpečného vedoucího nelze považovat jen za nutné zlo, ale přijmout to jako trénink, díky kterému se může daný jedinec dostat daleko v profesním životě.

3.3. Další formy šikany

3.3.1. Staffing

Šikana ze strany podřízených směrem k nadřízenému. „Neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení „zruinovat“, případně chtějí odstranit celý jeho tým nebo firmu.“⁴³

K této šikaně dochází především tam, kde skupina pracovníků nechce přijmout nového nadřízeného. Staffing probíhá formou psychického útoku na pracovišti, kdy podřízení šikanují svého nadřízeného a to tak, že neplní úkoly, které jim byly svěřeny, šíří o vedoucím pomluvy, zatajují podstatné informace, popř. s ním odmítají spolupracovat. Tento typ šikany je také často nazýván jako tzv. „šikana zespoda“.

3.3.2. Chairing

Boj o křeslo. Šikana probíhá jistou formou útoku mezi dvěma vedoucími pracovníky, kdy se jeden snaží zabránit druhému získat lepší či jeho vlastní pozici. Vedoucí zaměstnanci mezi sebou vzájemně soupeří, což se také může projevit nežádoucím způsobem chování, popř. vyvíjením jistého psychického nátlaku na protivníka.

⁴³ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9 str. 42

3.3.3. Defaming a shaming

„*Otevřený a neférový útok na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace na veřejnosti.*“⁴⁴ Označují se tak postupy, jež znevažují či útočí na pověst za účelem úplně pošpinit jednotlivce, skupinu či celou organizaci na veřejnosti prostřednictvím pomluv.

3.3.4. Sexuální obtěžování

„*Sexuální obtěžování je nevyžádané chování sexuální povahy, nejčastěji směřované od kolegy nebo nadřízeného směrem ke kolegyni.*“⁴⁵

3.3.5. Dissen, diskriminace a nerovné zacházení

Napadání osoby kvůli rozdílům rasového charakteru, náboženského a politického přesvědčení, pohlaví, věku apod. V tomto případě dochází k utiskování určitých členů, tím způsobem, že jim jsou upírána občanská práva, snižovány šance na uplatnění ve společnosti. Často vychází z předsudků a může být i projevem rasismu. Na pracovišti se šikana ve formě dissen projevuje například mezi mužským kolektivem, kam je pracovnice zařazena po návratu z mateřské dovolené, Tento typ se může projevovat také na základě věkového rozdílu a dalších odlišností, které lze spatřovat například ve stylu oblékání, výkonu práce i nabytých vědomostí. „*V podstatě jde o to kohosi „vyříditi“ tím, že je jím opovrhováno.*“⁴⁶

⁴⁴ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9 str. 43

⁴⁵ VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2, str. 123

⁴⁶ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9 str. 43

3.3.6. Kyberšikana

Šikana prostřednictvím elektronických médií. Agresivní a záměrné poškozování uživatele používajícího informační a komunikační technologie (počítač, internet, telefon). Stejně jako tradiční šikana i tento typ zahrnuje opakované chování a nepoměrnou sílu mezi agresorem a obětí. Záměrem je vždy oběť poškodit, zdiskreditovat jí v pracovním i soukromém životě. Tímto způsobem je ohrožena ztráta soukromí, osobních údajů a pocitu bezpečí, přičemž důsledky jsou stejné jako u klasické šikany.

4 Obrana proti šikaně na pracovišti

Na první pohled se může zdát, že neexistuje žádná konkrétní technika obrany, která by byla účinná a univerzální, která by pomohla všem mobberům a potencionálním obětem. Jelikož se jedná o závažný komplexní proces, resp. problém, jenž se neustále vyvíjí, není možné ho vyřešit jednoduchou radou nebo doporučením.

„Kdo se nebrání, prohrává předem. Kdo se brání, může sice prohrát, ale také může vyhrát!“⁴⁷

Technika sebeobrany je velmi individuální a záleží na mnoha faktorech, zejména na osobnosti oběti, tzn. at' už na její sebedůvěře, odvaze, odolnosti, tak i na jejím zázemí. U obrany hraje důležitou roli i osobnost mobbera popř. počet osob, které proti oběti stojí, a v neposlední řadě prostředí, ve kterém se šikana na pracovišti odehrává. V této tíživé situaci je nezbytná schopnost oběti odolávat psychickému tlaku, který je na něj vyvíjen, proto nejlepší a nejúčinnější obranou proti mobbingu je prevence, kterou je možné rozlišovat jak z pohledu firmy tak z pohledu jednotlivce.

⁴⁷ KRATZ, Hans-Jürgen: Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha 2005, Management Press. ISBN 80-7261-127-5, str. 52

4.1. Prevence z pohledu firmy

V tomto případě má podstatnou roli dobrá firemní kultura a pozitivní atmosféra na pracovišti. V čele firmy musí stát schopný vedoucí, který je nejen skvělým odborníkem, ale umí vést lidi a řešit konflikty hned v jejich zárodku. Pokud se firmy dostatečně tímto problémem nezabývají a nezajistí svým zaměstnancům bezpečné místo pro výkon práce, je možné, že k šikaně bude docházet i nadále. V opačném případě pokud na pracovišti panuje respekt, důstojnost a úcta, mobbing nedostává prostor k rozšíření.

„Firemní kultura - jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě, které slouží k vnější adaptaci a vnitřní integraci zaměstnanců projevující se jednotou společných hodnotových orientací, norem, vzorců chování a jednání. Je klíčem k využívání a rozvoji potenciálu zaměstnanců. Sdílená firemní kultura představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejich zaměstnanců.“⁴⁸

Každá firma, popř. organizace či podnik bez ohledu na své zaměření, by měla mít připravený plán pro případné řešení násilí na pracovišti, který by měl obsahovat strategie, jak se vypořádat s konkrétní nepříjemnou situací a to už před jejím vznikem.

Pro firmy je také významný kvalitní výběr nových pracovníků, přičemž základ představuje vhodné přijímací řízení, které by mohlo odkrýt patologické osobnosti se sklonem k šikaně na pracovišti. Různými otázkami lze vyzvědovat, zda jedinec má sklony ke konfliktům, hádkám, přehnané soutěživosti, závisti a tak podobně. I když se to na první pohled může zdát obtížné, dá se tím předejít pozdějším nepříjemnostem, které mohou v podniku nastat.

⁴⁸ BARTÁK, Jan: Skryté bohatství firmy, Nakladatelství Ajfa Publishing, s.r.o., Praha 2006, ISBN: 80- 86851-17-6, str. 77-80

4. Obrana proti šikaně na pracovišti

Zaměstnavatelé by měli dbát také na to, aby jejich podřízení byli dostatečně informováni, jak mají reagovat a co mají dělat v případě, kdy se šikana objeví právě na jejich pracovišti. Každý pracovník by měl znát alespoň základy o tom, co to mobbing je, jak může ohrozit atmosféru ve firmě a tím i výkonnost práce, resp. její produktivitu. Jedním z účinných způsobů může být účast na kurzech a školení, které se uvedenou problematikou zabývají.

V prevenci z pohledu firmy je také potřeba zmínit i roli nadřízeného pracovníka, který by měl být jakýmsi reprezentantem těchto pravidel a měl by se postarat, aby příležitosti pro šikanu na pracovišti ani nevznikly. Hlavním úkolem nadřízeného je integrace nového zaměstnance do kolektivu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat svým podřízeným, zároveň by neměl dovolit pomluvy, intriky a případné konflikty a napjaté vztahy řešit včas. Velmi pečlivě by měl vnímat i signály jako je neklid na oddělení či zhoršení pracovního klimatu. Pokud zaměstnavatelé chtějí předejít násilí na pracovišti, musejí být přesvědčeni o mezilidských vztazích a jejich možném dopadu na zdraví zaměstnance, jelikož veškeré negativní věci v popisované rovině se projeví v míře spokojenosti celého pracovního kolektivu.

4.2. Obrana z pohledu jedince

Obrana u mobbingu a bossingu je velmi složitá, proto dotyčnému zbývá jediné, shromáždit důkazy (nahrávky, fotografie, soupis urážek, situací, popř. i výpovědi svědků takového jednání na pracovišti) ke snadnějšímu průběhu prokázání tvrzených skutečností. O problému by měl jedinec informovat personální vedení, které se problémem může později zabývat.

Pokud nedochází ke změně chování ze strany agresora, a šikana se neustále vyvíjí nebo graduje k horšímu, může být nejvhodnější obranou poškozeného danou pozici v zaměstnání opustit a najít si jiné pracovní uplatnění nejlépe ještě u jiného zaměstnavatele, kde si schopného pracovníka budou nadřízení vážit.

„Opustit takové pracoviště určitě není hanbou, ba právě naopak. Nejhorší variantou je totiž v zaměstnání zůstat a tiše trpět dál.“⁴⁹

⁴⁹ SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4, str. 92

4.3. Mediace

Mediace (zprostředkování) je snaha o klidné vyřešení neshod a konfliktů, jehož cílem je najít konsensus. Mediace v pracovních vztazích představuje jednu z možných metod, jak řešit šikanu na pracovišti, kde tento způsob většinou poškozené straně navrhne sám zaměstnavatel. „*Mediace je řešení konfliktu komunikací.*“⁵⁰

Při mediaci mezi strany sporu vstoupí další, nezávislá osoba, tzv. **mediátor**, který hledá nejlepší cestu ke smíru a kompromisu. Základní podmínkou je, že 3. strana musí být nezávislá, nemůže jím být tudíž osoba, která se zná s jednotlivými stranami sporu. Na tomto základě by mediátor mohl čelit nebezpečí, že bude nespravedlivě zvýhodňovat jednu stranu, protože vyvíjením tlaku by, tak druhou přiměl přijmout jisté kompromisní řešení, které by mohlo být pro ní nevýhodné. Následkem takové nelegitimní mediace bývá nárok na náhradu škody.

Mediace je proces, do kterého strany přistupují dobrovolně, kde za realizaci odpovídá mediátor, za průběh procesu a jeho výsledky pak mají odpovědnost jeho účastníci. Kromě dobrovolnosti existují další přístupy, které se na mediačním procesu podílí. Mezi ně patří např. důvěra, spolupráce, hledání nových možností řešení, mlčenlivost, svoboda rozhodnutí nebo neutralita.

Co je cílem mediačního procesu? Tímto procesem se dá docílit jediného, a to najít takové optimální řešení, které by odpovídalo potřebám a zájmům obou zúčastněných stran. Nejlepšího řešení lze dosáhnout pomocí oboustranného sdílení příčin a pozadí celého konfliktu.

⁵⁰ HOLÁ, Lenka. Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024704676, str. 46

4. Obrana proti šikaně na pracovišti

Metoda mediace využívá souladu různorodých disciplín zejména z oblasti řešení konfliktů a mezilidské komunikace. Hlavním úkolem mediace je, proto přimět protistrany zpět ke vzájemné komunikaci, jejímž výsledkem bude dohoda. Mediátor při své práci využívá takové metody komunikace, aby zajistil, že znesvářené strany mohou od sebe oddělit osobnost a věc, tolerovat rozdílné nároky a potřeby druhé strany, umožní jim poznání, kdy dochází ke zkreslování skutečnosti.

Právní rámec mediace v netrestních věcech upravuje zákon č. 202/2012 Sb., zákon o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci), který přinesl do českého právního řádu novou profesi zapsaného mediátora.

4.4. Odbory - mobbing a bossing

Odborový svaz ve spolupráci s organizací Mobbing Free Institut se zasazuje o omezení a definitivní likvidaci šikany na pracovišti. Cílem této spolupráce je prosadit lepší pracovní podmínky, navrhnout příslušné legislativní změny, které by problematiku šikany na pracovišti měly postihovat. Zaměstnanec se v práci musí cítit bezpečně a v daném prostředí nesmí pracovat ve stresu a strachu, protože to pak vede k rozladěnosti, přecitlivělosti na podněty, podrážděnosti, jejichž důsledkem je ztráta sebevědomí zaměstnance a roste tak riziko chybovosti, zvyšuje se možnost hrozby pracovního úrazu, případně riziko ztráty zaměstnání.

„Odboroví pracovníci dokážou velmi dobře zasáhnout, když mají vyjednat odškodnění při propuštění ze zaměstnání, ale jsou si velmi nejistí, když mají chápat osobní vztahy mezi zaměstnanci.“⁵¹

⁵¹ HIRIGOYEN, Marie-France. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9, str. 203

5. Právní úprava šikany na pracovišti

Dlouhodobé působení šikany na pracovišti vede k dlouhodobým a trvalým psychickým problémům zaměstnance, který má často jedinou možnost a tou je útěk před šikanou-odchod ze zaměstnání. Pro poškozeného pak bývá často obtížné vyrovnat se s důsledky šikany a najít novou práci a znovu si tak vypěstovat důvěru k lidem. Psychické problémy a ztráta sebevědomí se navíc promítá i do osobního života, kde člověk pak ztrácí své společenské postavení a prestiž.

Odbory se dlouhodobě zasazují, o to, aby se vytvářela pouze taková pracoviště, v kterých bude panovat vzájemný sociální rozhovor mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Odborové organizace dále požadují lidský přístup, kdy zaměstnavatel nebude podporovat a umožňovat vytváření prostoru, ale naopak sám půjde příkladem, šikanu na svém pracovišti nebude tolerovat a bude ji tvrdě trestat.

Odborové svazy nabízejí v případech šikany na pracovišti právní pomoc, ale to nemůže být konečným řešením, proto odbory musí bojovat za lepší pracovní prostředí pro všechny a zasadit se tak o kulturní změnu pracovního klima, aby práce byla pro zaměstnance potěšením, nikoli utrpením a terorem.

5 Právní úprava šikany na pracovišti

Český právní systém neřeší přímou zákonnou úpravou šikanu na pracovišti, ale využívá jiných právních předpisů k řešení tohoto jevu. Na problematiku šikany na pracovišti lze aplikovat zákony v různých odvětvích našeho českého práva, které upravují ve svých právních předpisech. Jedná se zejména o oblast pracovního práva, občanského, správního a trestního práva. S šikanou na pracovišti také souvisí diskriminace.

5.1. Diskriminace a mobbing

Jak už bylo zmíněno výše, musíme si uvědomit, že s šikanou na pracovišti velmi úzce souvisí i diskriminace. Samotné vymezení diskriminace se nachází již na nejvyšším hierarchicky postaveném místě českého právního řádu, a to konkrétně v ústavním zákoně č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, v platném znění, kde čl. 1 stanoví: „*Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*“⁵² Jelikož s diskriminací úzce souvisí i rovné zacházení, LZPS ve svém třetím článku, vymezuje diskriminační důvody, kterými se zaručují základní práva a svobody všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry, náboženství, politického či jiného smýšlení, národního a sociálního původu, příslušnosti k etnické nebo sociální menšině majetku, rodu nebo jiného postavení. Tuto problematiku řeší i čl. 10 LZPS, kterým je chráněna důstojnost každého člověka.

„*Diskriminace*“⁵³ je přímo upravena zákonem č. 198/2009Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Tímto zákonem se stanovuje v § 2 odst. 1, že pro účely zákona se právem rozumí právo nebýt diskriminován a to z důvodu uvedených v § 2 odst. 2, kde se diskriminací rozumí obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a jeho navádění k tomuto činu.

⁵² Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>

⁵³ Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

5. Právní úprava šikany na pracovišti

Diskriminace se dá rozdělit na přímou a nepřímou, přičemž přímou diskriminací se dle § 2 odst. 3 rozumí takové jednání včetně opomenutí, kdy se s osobou zachází méně příznivě než by se zacházelo s jinou osobou ve stejné situaci, ať už se jedná o důvody rasy, etnického původu, věku, pohlaví nebo víry.

Za nepřímou diskriminaci antidiskriminační zákon naopak považuje takové jednání nebo opomenutí, kterým je osoba na základě zdánlivého ustanovení znevýhodněna oproti ostatním osobám. „*Nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního postižení se rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení.*“⁵⁴

Nejen české právo, ale i mezinárodní normy také upravují zásadu rovnosti a diskriminaci, jedná se např. o:

- Úmluvu Rady Evropy o ochraně lidských práv a základních svobodách (zákon č. 209/1992 Sb.),
- Všeobecnou deklaraci lidských práv přijatou OSN v roce 1948, která zakotvuje všeobecný zákaz forem diskriminace,
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech z roku 1966 (zákon č. 120/1976 Sb.),
- Úmluvu č. 111 MOP o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání z roku 1958 (zákon č. 450/1990 Sb.).

⁵⁴ Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

5.2. Pracovní právo

V zákoníku práce není jasně stanoven mobbing, ale jistá návaznost s ním bezprostředně související, jež se dá z těchto obecných ustanovení dovodit i pro šikany na pracovišti. Zákoník práce (dále jen ZP) „výslovně upravuje především jednu ze základních pracovněprávních zásad, a tou je zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace dle § 1a odst. 1 písm. e) ZP“.⁵⁵ Zákaz diskriminace je dále upraven v zákoníku práce upraven i v § 16 s přímým odkazem na již zmiňovaný antidiskriminační zákon. V zákoníku práce jsou také upraveny právní prostředky proti diskriminaci, konkrétně v § 17 ZP.

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě v § 98 říká: „*Na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve služebním poměru se § 16 a 17 zákoníku práce použijí obdobně.*“⁵⁶

V zákoníku práce se vyskytuje také úprava pracovních podmínek v § 101 v oblasti BOZP. Každý podnik musí pravidla BOZP dodržovat, protože tím zajišťuje bezpečí a ochranu zdraví každého zaměstnance při výkonu práce, neboť důsledkem šikany bývá poškození zdraví daného jedince. Dle právní úpravy o BOZP, konkrétně v ustanovení § 102 odst. 1 a 2, se dá předejít následkům, které souvisejí s ochranou a zdravím při práci tím způsobem, že všichni zaměstnavatelé by měli vytvářet pro své podřízené takové pracovní podmínky a prostředí, aby nedocházelo k žádnému nebezpečí, aby nebylo ohroženo zdraví pracovníků. Zaměstnavatelé mohou tohoto kroku docílit za pomoci opatření, která pocházejí z právních a jiných ustanovení právě k zabezpečení ochrany a zdraví při práci, dále opatření zaměstnavatele, jejímž záměrem je zmenšit riziko likvidovat nebo alespoň minimalizovat následky rizik, jejichž odstranění již není možné.

⁵⁵ CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3 72-73.

⁵⁶ Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

5. Právní úprava šikany na pracovišti

Naopak k důležitým povinnostem zaměstnance náleží podle § 301 ZP řádné plnění pracovních úkolů dle svých „*sil, znalostí a schopností*“⁵⁷ a respektovat pokyny nadřízených, které jsou v souladu s právními předpisy a také spolupracovat s ostatními kolegy. Každý zaměstnanec by měl využívat pracovní dobu, obezřetně zacházet s výrobními prostředky, které mu jsou poskytnuty jeho zaměstnavatelem, ochraňovat je a dohlížet na vlastnictví a chránit ho tak před poškozením, zničením nebo ztrátou.

Ani zde není zákaz šikany na pracovišti jednoznačně vyjádřen, přesto lze zákaz jednoduše vydedukovat a to tak, že šikanující jedinec nesmí využívat pracovní dobu pro jinou činnost, než mu byla přidělena.

5.3. Občanské právo

Pro vymezení vztahu mobbingu s občanským zákoníkem a zákoníkem práce je potřeba se zabývat, samotným vztahem mezi občanským zákoníkem (dále jen OZ) a zákoníkem práce (dále jen ZP). Zákoník práce výslovně uvádí, v § 4, že pracovněprávní vztahy se řídí tímto zákonem a pokud nelze použít zákoník práce, použije se občanský zákoník, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů, které jsou stanoveny v tomto paragrafu. Tímto způsobem byl do zákoníku zakotven tzv. princip subsidiarity, který vyjadřuje vztah zákoníku práce a občanského zákoníku. V praxi to tedy znamená, že občanský zákoník se na pracovněprávní vztahy použije tehdy, pokud danou oblast zákoník práce neupravuje vůbec nebo pokud ji upravuje odlišně. „*Občanský zákoník je tak zákonem obecným pro pracovněprávní vztahy a zákoník práce je zákonem zvláštním (speciálním) a má tedy aplikační přednost.*“⁵⁸

⁵⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

⁵⁸ CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3 str. 74.

5. Právní úprava šikany na pracovišti

K základním zásadám, které jsou v občanském zákoníku uvedeny, patří podle § 3 odst. 2 písm. a) OZ zásada, že: *Každý má právo na ochranu svého zdraví, života, rovněž i cti, svobody, důstojnosti a soukromí.*⁵⁹ Každý z nás má tedy povinnost respektovat rozhodnutí druhého člověka, žít podle svého nejlepšího vědomí, jak on sám uzná za vhodné. Dle § 82 odst. 1 OZ má každý člověk, jemuž je zasahováno do života a jeho osobnostních práv, právo domáhat se, aby bylo od zásahu upuštěno nebo aby byl tento následek odstraněn.

Občanský zákoník umožňuje jedincům ochranu proti šikaně na pracovišti pomocí žalob. Oběť může podat žalobu zdržovací, kde postižená osoba může vyžadovat po agresorovi zdržení se šikanózních úkonů anebo žalobu na odškodnění nemajetkové újmy ve finančních prostředcích.

5.4. Správní právo

V oblasti správního práva se úprava šikany na pracovišti pohybuje v mírnějších případech, kde se nejedná o závažné trestné činy, ale pouze o přestupky. V tomto odvětví dominují tři zákony, které se zabývají touto problematikou. Jedná se o:

- Zákon č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich (dále jen přestupkový zákon),
- Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti,
- Zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce.

Všeobecný právní předpis, který se týká správně právní odpovědnosti za přestupek, se nazývá přestupkový zákon (dále jen „PřesZ“). Počinání samotného aktéra šikany na pracovišti je potrestáno jako přestupek, čímž se dle § 5 PřesZ rozumí *„společensky škodlivý protiprávní čin, který je v zákoně za přestupek označen, a který vykazuje znaky stanovené zákonem, nejedná-li se o trestný čin.“*⁶⁰

⁵⁹ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

⁶⁰ Zákon č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-250>

5. Právní úprava šikany na pracovišti

Jednání agresora se může stát přestupkem proti občanskému soužití, jedná-li se o ublížení na cti, kdy je osoba urážena či je jí vyhrožováno ublížením na zdraví, lživým nařčením z přestupku, naschvály nebo jiným hrubým konáním.

Zákon o zaměstnanosti (dále jen „ZZ“) je speciální právní předpis, který nelze zaměňovat se zákoníkem práce. Zákon o zaměstnanosti, totiž oproti zákoníku práce reguluje prohřešky, kterých se fyzická osoba dopustí dle § 139 odst. 1 písm. a) ZZ „fyzická osoba se dopustí přestupku tím, že poruší zákaz diskriminace nebo nezajistí rovné zacházení dle tohoto zákona.“⁶¹ Porušení tohoto zákazu diskriminace či rovného zacházení právnickou osobou se zaměstnanci řeší zákon o zaměstnanosti konkrétně ve svém § 140 odst. 1 písm. a). Tento zákon se také využívá v případě, kdy fyzické osoby prosazují právo na zaměstnání již před sjednáním pracovního poměru.

V situaci, kdy pracovní poměr už vznikl, není jiné cesty než se řídit zákonem o inspekci práce. Podle ustanovení §11 odst. 1 písm. a), b) zákona o inspekci práce se diskriminačním jednáním dopouští zaměstnavatel, který je fyzickou osobou, jež nezajistí „rovné zacházení se všemi zaměstnanci“⁶² na úseku pracovních podmínek, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění či odborné přípravy a možnosti dosáhnout vyšší pracovní pozice, přičemž mu za takové jednání hrozí sankce dle § 11 odst. 2 písm. a) ve výši 1 000 000 Kč. V případě, že by vedoucí pracovník neprojednal se svým podřízeným na jeho žádost se zástupci zaměstnanců stížnost, například co se týče šikany při výkonu povinností a práv, které plynou z pracovněprávního vztahu dle § 11 odst. 1 písm. d), odst. 2., může mu být mu uložena pokuta až do výše 400 000 Kč.

⁶¹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

⁶² Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-251>

5. Právní úprava šikany na pracovišti

5.1. Trestní právo

V rámci trestněprávní roviny právní řád ČR umožňuje ochranu, která nastává ve vážných případech teroru na pracovišti, jestliže už nepostačují další prostředky obrany k řešení tohoto problému mírnějším způsobem.

V případě trestných činů mobbing a bossing naplňují skutkové podstaty dle trestního zákoníku (dále jen TZ) tehdy, pokud se jedná o nejhorší způsob vyřešení takovéto situace v podobě „vraždy“⁶³ dle § 140 TZ. V případě, že pachatel jedná vědomě, již s dřívějším rozmyšlením, jedná se o vraždu plánovanou. Trestním činem je také usmrcení podle § 141 TZ, který je sice také záměrný, leč agresor v tomto případě koná v rozrušení ze zmatku, strachu, zděšení nebo z dopadu předešlého negativního přístupu a jednání poškozeného.

Mezi běžné trestné činy se dá řadit dle § 146 TZ i ublížení na zdraví, přičemž tento trestný čin se projevuje tam, kde je oběti zapříčiněna újma na zdraví, která mimo jiné požaduje lékařskou pomoc, alespoň po dobu jednoho týdne. Závažnější formu ublížení na zdraví představuje dle § 145 TZ **těžké ublížení na zdraví**, kdy jako příklad lze uvést vyvolání potratu nebo poškození důležitého orgánu k fungování života daného jedince v období nejméně 6 týdnů.

Osoba, která je agresorem a jeho jednání spočívá v omezení volnosti pohybu jiného, se tak dopouští dle § 171 TZ trestného činu omezování osobní svobody. V případě, že by se jednalo o delší dobu omezování, které by se přibližovalo uvěznění, šlo by dle § 170 TZ o trestní čin zbavení osobní svobody.

Mezi další případy, které souvisí s omezováním osobní svobody, trestní zákoník dle § 175 TZ ř a d í t a k é vydírání,

⁶³ Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>

5. Právní úprava šikany na pracovišti

kde se v tomto smyslu jedná o omezování svobody v rozhodování, přičemž agresor postiženého jedince pod výhrůžkami agrese či terorem nutí, aby vykonával to, co je proti její vůli a to, co ona sama dělat nechce.

Dalším trestním činem, který souvisí s § 177 TZ, je trestný čin útisku, který sice spadá do omezování svobody rozhodování, ale spíše je chápán jako zneužívání závislosti a tísně jedince, v případě, že je pachatelem nucen, aby něco konal nebo trpěl.

Trestný čin pomluvy se dle § 184 TZ zaměřuje na ochranu cti, vážnosti a pověsti člověka. Tento čin páchá ten, kdo o druhém šíří nepravdivé informace, které mu mohou uškodit, a to jak ve společnosti, tak i v zaměstnání nebo v rodinných kruzích. K naplnění tohoto činu je přitom zapotřebí, aby nepravdivé informace byly v rozporu s pravdivými údaji a daný jedinec se cítil podstatnou měrou poškozený.

Dle § 354 TZ se trestním činem rozumí i nebezpečné pronásledování, kdy se pachatel dopouští trestného činu tím, že dlouhodobě svoji oběť sleduje, vyhrožuje ji anebo ji obtěžuje za pomoci elektronických zařízení prostřednictvím SMS, e-mailů či telefonních hovorů a tímto chováním v něm vzbuzuje strach a obavy o jeho život a zdraví.

Za trestné činy související s mobbingem dále **trestní zákoník považuje:**

- § 180 trestní čin neoprávněného nakládání s osobními údaji,
- § 345 trestní čin křivého obvinění,
- § 358 trestní čin výtržnictví.

6 Praktická část

Tato část bakalářské práce je zaměřena na dotazníkové šetření, které bylo provedeno u zaměstnanců ve služebním poměru, konkrétně na oblastním pracovišti České obchodní inspekce pro Plzeňský a Karlovarský kraj, a také u zaměstnanců pracujících v soukromém sektoru. Součástí praktické části je i rozhovor s účastníkem šikany, který byl ochoten se podělit o osobní zkušenosti týkající se šikany na pracovišti (úřadu), zejména bossingu.

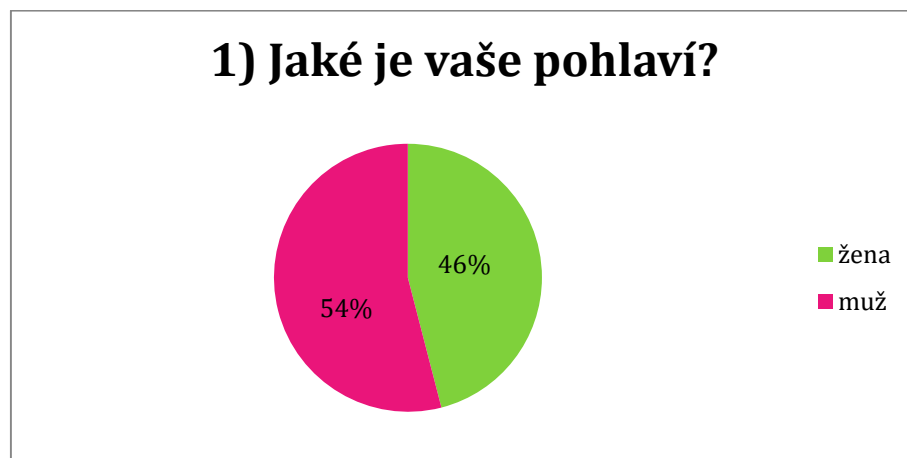
Výsledkem dotazníkového šetření bude zjištění, zda se mobbing, bossing popř. jiný druh šikany se vyskytuje na analyzovaných pracovištích a v jaké míře. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, které jsou zaměřeny na okruhy: základní informace o respondentech, pozice na pracovišti, vztahy na pracovišti a prevenci. Výsledky budou vyhodnoceny v grafické podobě a k nim bude připojeno slovní vyhodnocení.

Výzkum jsem provedla u 50 respondentů, většinu zahrnovali pracovníci státní správy. Dotazníkové šetření bylo provedeno, jak za pomoci elektronické komunikace, tak osobním sběrem dat na oblastním pracovišti ČOI.

Ve druhé části vás seznámím se skutečným příběhem z praxe. Oběti psychického teroru, která bojuje s násilím na pracovišti, jsem položila 16 otázek týkající se jedné z forem šikany zaměstnance konkrétně bossingu. Psychický nátlak na oběť trvá již čtvrtým rokem a ani po tak dlouhé době se nejeví jasný výsledek pro vyřešení přetrvávajícího násilí.

6.1. Dotazníkové šetření

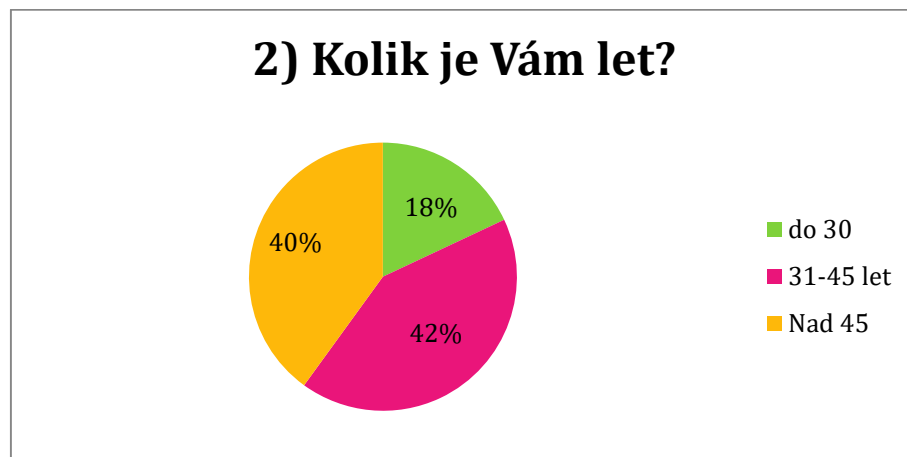
Graf č. 1 Pohlaví



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu dotazovaných respondentů 50 (100%), z toho 46% dotazovaných byly ženy a 54% dotazovaných tvořili muži.

Graf č. 2 Věk



Zdroj – vlastní zpracování

Většinu dotazovaných tvořili respondenti ve věku 31-45 let (42%), respondenti ve věku nad 45 tvořili z celkového počtu 40%. Nejméně zastoupenou skupinou zaměstnanců byli respondenti ve věku do 30 let. (18%)

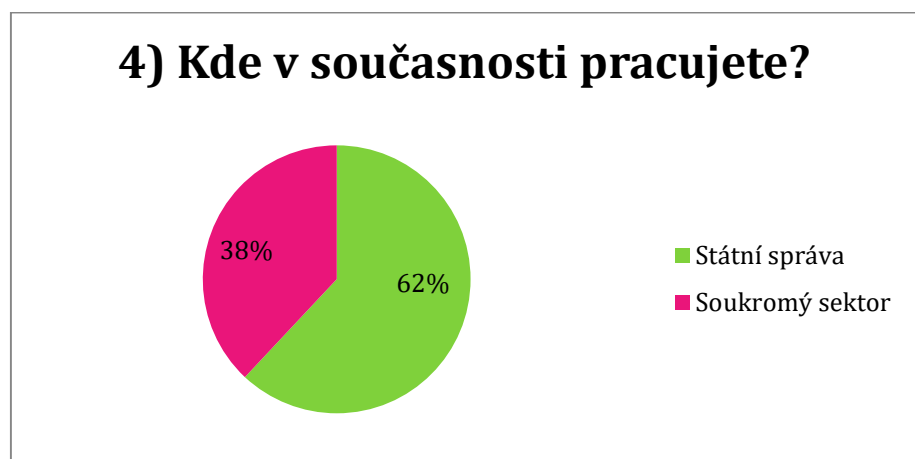
Graf č. 3 Dosažené vzdělání



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu 50 respondentů (100%) mělo vystudováno 55% pracovníků vysokou školu a pouhých 5 % dotazovaných VOŠ. Další početnější skupinu tvořili respondenti se střední školou nebo SOŠ (26%). Jelikož výzkum probíhal i v zařízeních soukromého sektoru dotazovaní měli jako nejvýše dosažené vzdělání střední odborné učiliště (6%), gymnázium (4%) a základní vzdělání. (4%)

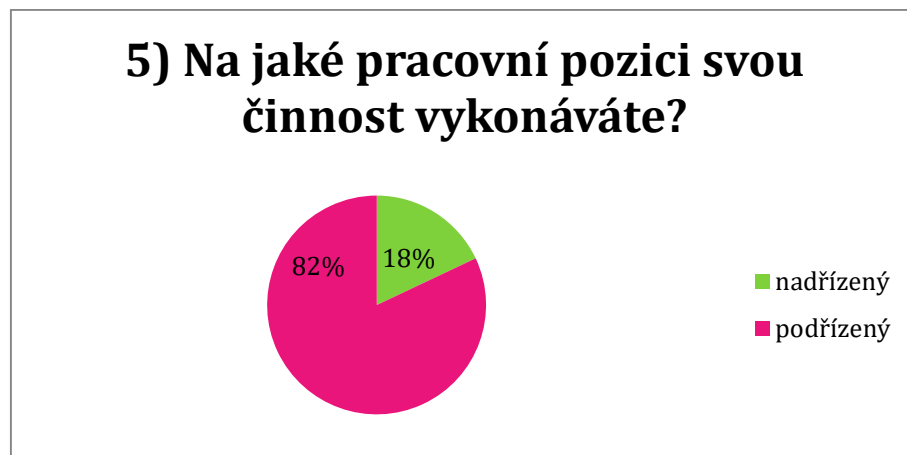
Graf č. 4 Současné zaměstnání



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu 50 dotazovaných (100%) tvořili 62% zaměstnanci státní správy a 38% zastupovali pracovníci, kteří našli uplatnění v soukromém sektoru.

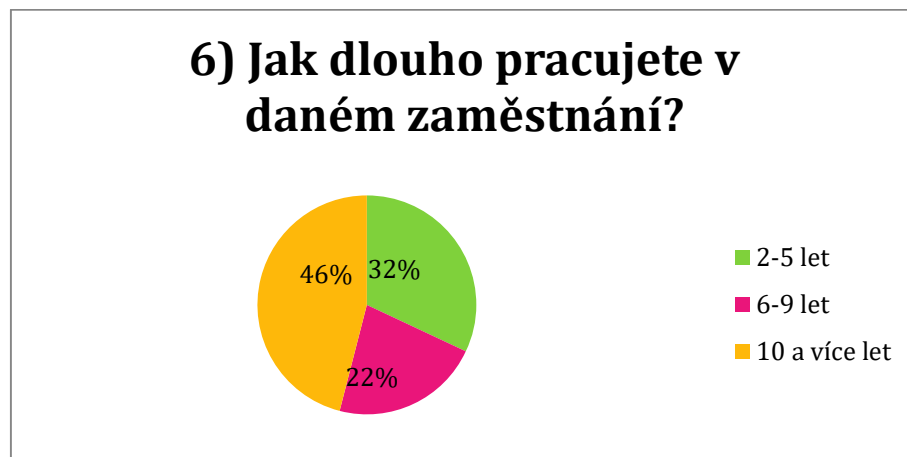
Graf č. 5 Pracovní pozice



Zdroj – vlastní zpracování

Dotazovaní respondenti z celkového počtu 50 pracovníků ve státní správě a soukromého sektoru (100%) byli podřízení zaměstnanci zastoupeni z 82%, nadřízení pracovníci tvořili poté 18% ze všech dotázaných.

Graf č. 6 Délka pracovního poměru



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu zaměstnanců (100%) pracuje 46% respondentů ve svém zaměstnání 10 a více let, pracovníci, kteří jsou v zaměstnání 6-9 let tvořili nejmenší podíl (22%) všech dotázaných. Zaměstnanci působící na pracovišti v rozmezí 2-5 let tvořili 32% z úplného počtu.

Graf č. 7 Počet spolupracovníků



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu všech dotazovaných bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců (45%) pracuje v kolektivu 10 a více osob, 23% dotazovaných je na daných pracovištích v kolektivu o 6-9 osobách a 32% respondentů působí v kolektivu 2-5 osob.

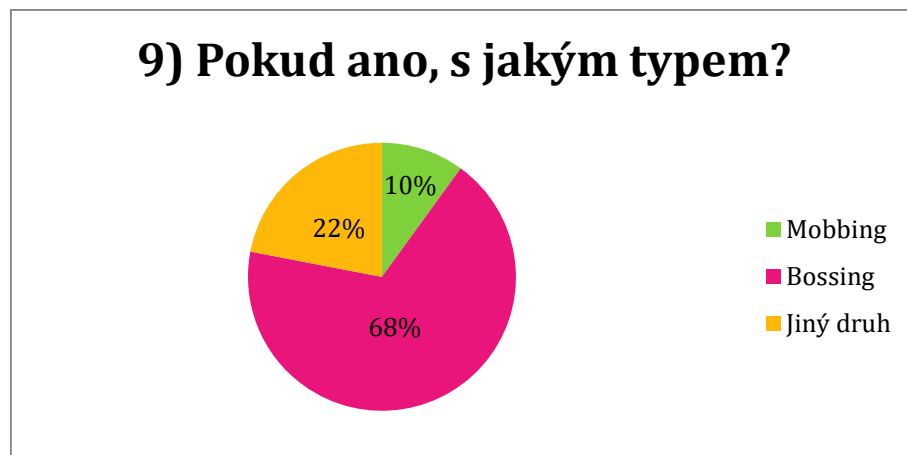
Graf č. 8 Setkání se šikanou na pracovišti



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu dotazovaných (100%) se s šikanou na pracovišti setkala 42% zaměstnanců. Zbylých 58% respondentů se nikdy s šikanou ve státní sféře ani v soukromém sektoru nepotkala.

Graf č. 9 Druh šikany na pracovišti



Zdroj – vlastní zpracování

21 osob (100%), jež se v předchozí otázce setkaly se šikanou, odpovědělo 68% dotazovaných, že se jednalo o bossing, 22% respondentů uvedlo možnost - jiný druh šikany na pracovišti, nejméně se lidé setkali s mobbingem (10%).

Graf č. 10 Svědectví šikany na pracovišti



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů (100%) bylo zjištěno, že svědkem šikany na pracovišti bylo 40 % dotazovaných, naopak 60% všech dotázaných se svědkem šikany na pracovišti nestali.

Graf č. 11 Plnění pracovních úkolů z pozice nadřízeného



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu dotazovaných (100%), odpovědělo 76%, respondentů, že s plněním pracovních úkolů je jejich nadřízený spokojen, zbylých 24% má pocit, že u nich v plnění pracovních úkolů vidí vedoucí pracovník jisté rezervy.

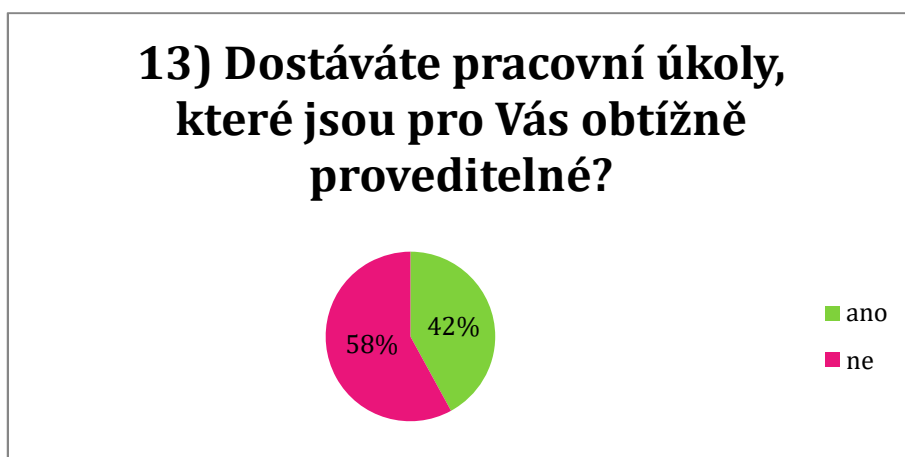
Graf č. 12 Odpovídající dovednosti pro plnění úkolů



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů (100%) se nestává 72% dotazovaných, že by dostávali úkoly, které neodpovídají jejich dovednostem, ovšem 28% respondentů se toto bohužel děje.

Graf č. 13 Proveditelnost pracovních úkolů



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu 50 (100%) respondentů si myslí 58%, že nedostávají pracovní úkoly, jež jsou pro ně obtížně proveditelné, zbylých 42% takový pocit mají.

Graf č. 14 Kontrola od nadřízeného



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu všech respondentů (100%), je kontrolováno 64% občas, 36% zaměstnanců odpovědělo, že jsou kontrolováni často od svého nadřízeného. V praxi se nestává, že by nedocházelo ke kontrole ze strany vedoucího.

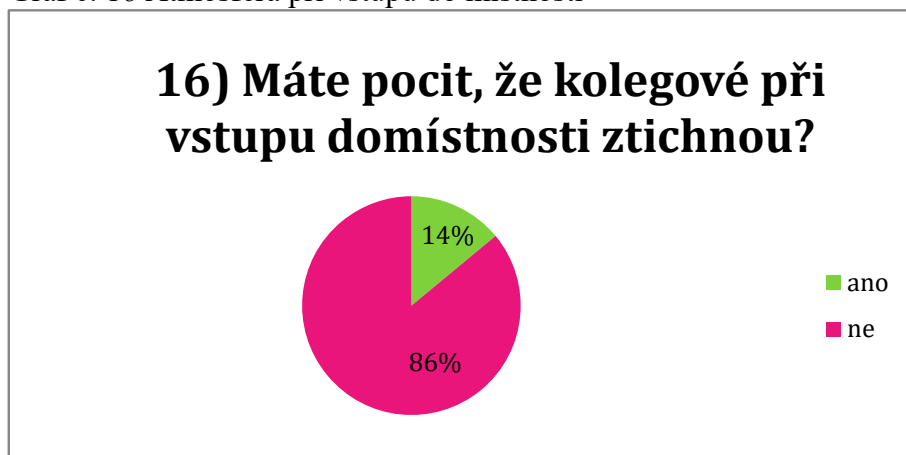
Graf č. 15 Zpochybnění rozhodnutí zaměstnance



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu dotazovaných (100%) se domnívá 72% respondentů, že jejich rozhodnutí nejsou zpochybňována, 28% respondentů takový nepříjemný pocit má.

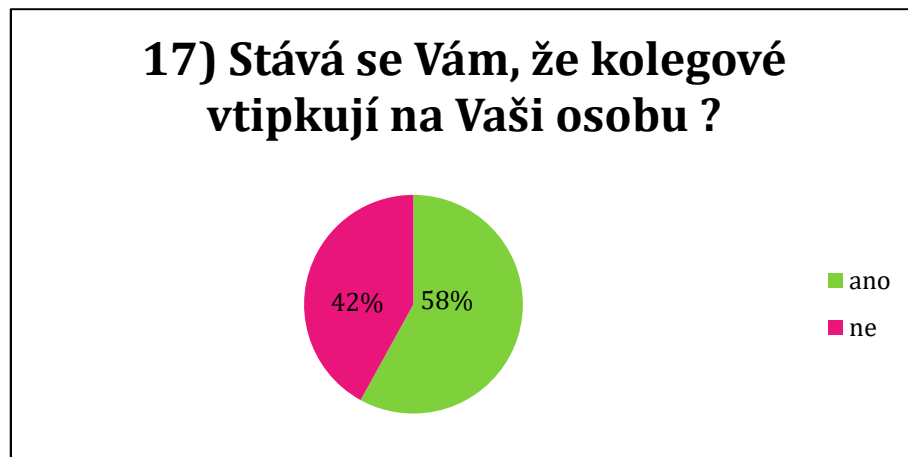
Graf č. 16 Atmosféra při vstupu do místnosti



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů na tuto otázku odpovědělo 86% dotazovaných osob, že nemají pocit, že by při vstupu do místnosti kolegové ztichli, zbylých 14% tento pocit má.

Graf č. 17 Vtipy na danou osobu



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu dotazovaných na problematiku týkající se vtipu na jejich osobu vyplynulo, že u 58 % respondentů se stává, že kolegové vtipkují na jejich osobu a 42% dotázaných se toto neděje.

Graf č. 18 Šíření pomluv



Zdroj – vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů (100%) nemělo 62% všech osob pocit, že jsou za jejich zády šířeny pomluvy, zbylých 38 dotazovaných takový nepříjemný pocit má.

Graf č. 19 Školení na téma šikany



Zdroj – vlastní zpracování

Ze všech dotázaných (100%) se zúčastnilo školení na téma šikana na pracovišti 38%, a zbylých 62% nikdy na tomto školení nebylo nebo se ho neúčastnilo.

Graf č. 20 Přínos školení pro účastníky



Zdroj – vlastní zpracování

Ze všech 19 respondentů (100%), kteří se účastnili školení, odpovědělo 68% zúčastněných, že pro ně školení na toto téma bylo přínosem, naopak zbylých 32% uvedlo, že to bylo pro ně nepřínosné.

6.1.1. Shrnutí dotazníkového šetření

Můj dotazníkový výzkum jsem vyhodnotila, jak z podkladů v písemné formě, tak z dotazníku v elektronické podobě celkově u 50 respondentů na území Plzeňského kraje. 30 respondentů z celkového počtu dotazovaných tvořili zaměstnanci pracující ve státní správě, konkrétně na pracovišti ČOI pro Plzeňský a Karlovarský kraj, zbylých 20 dotazovaných tvořili pracovníci ze soukromé sféry.

Dotazník obsahoval celkem 20 otázek, které byly zaměřeny na tyto okruhy: základní informace o respondentech, pozice na pracovišti, vztahy na pracovišti a prevenci. Výsledky šetření jsou znázorněny graficky a krátce okomentovány v předchozím oddílu. První čtyři otázky z dotazníku sloužily spíše k vymezení sociálních skupin, u kterých byl výzkum prováděn. Jejich obsahem bylo zjištění pohlaví dotazovaných, poměrné zastoupení mužů a žen bylo rovnoměrné. Nejvíce respondentů bylo zastoupeno ve věkové kategorii 31 - 45 let. Zhruba polovina dotazovaných měla vysokoškolské vzdělání. Čtvrtá otázka rozdělila všechny dotazované dle parametru, zda pracují ve státní správě nebo v soukromé sféře. Následující otázky v pořadí 5. - 7. se soustředily na pracovní pozici, délku trvání pracovního poměru a na velikost pracovního kolektivu. Šetření prokázalo, že dotazovaní jsou z velké části na podřízených pracovních pozicích a to v 82%. Většina dotazovaných na daném pracovišti byla zaměstnána více jak 10 let.

Osmá až desátá otázka byly zaměřeny na všeobecné zjištění, zda se respondenti setkali se šikanou, popř. s jakým druhem, zda se někdy stali svědky mobbingu, bossingu či jiného typu šikany na pracovišti, přičemž z výsledků jasně vyplynulo, že z celkového počtu 50 dotazovaných se s problematikou šikany setkalo pouhých 21 dotazovaných z celkového počtu 50 respondentů. Konkrétně s bossingem, který výrazně převažoval, nad ostatními druhy šikany, se setkalo 14 pracovníků. Svědkem šikany se stalo 40% dotazovaných zaměstnanců, jak ze státní správy, tak soukromého sektoru.

Od jedenácté otázky dotazovaní odpovídali na konkrétnější příklady, které se více přiblížily ke konkrétním projevům šikany při zadávání pracovních úkolů a jejich plnění. 76 % tazatelů odpovědělo, že plnění pracovních úkolů bere nadřizený za dostatečné. Dále jsem se dotázala, zda uložené pracovní úkoly odpovídají dovednostem zaměstnanců, kde zhruba čtvrtina dotazovaných má pocit, že uložené úkoly jejich dovednostem neodpovídají. V otázce obtížnosti pracovních úkolů odpovědělo 42% dotázaných, že obtížně proveditelné úkoly dostávají.

Z dotazu číslo 14 „Jak často nadřizený kontroluje zaměstnance,“ vyloučeno, že většina respondentů je kontrolována občas a kontrola ze strany vedoucích je tedy prováděna. Na otázku zda jsou rozhodnutí respondentů zpochybňována, se vyjádřilo 72% tazatelů, že tento pocit nemají.

Otázka č. 16 řešila, zda dotazovaní mají pocit, že jejich kolegové ztichnou při vstupu do místnosti. Tento pocit mělo pouze 14 % respondentů. Také jsem se zabývala otázkou, zda dotazovaní mají pocit, že kolegové vtípkují na jejich osobu. Z šetření vyloučeno, že obětí vtípků kolegů se stalo 58% zaměstnanců. V otázce č. 18 odpovídali tazatelé, zda mají pocit, že jsou za zády pomlouváni, kde 62% odpovědělo, že tento pocit nemá.

Zbývající dvě otázky se týkaly prevence šikany. Dotazovala jsem se, zda se respondenti zúčastnili školení se zaměřením ohledně šikany na pracovišti a jeho přínos. Dotazníkové šetření mi v tomto směru ukázalo, že školení neabsolvovalo zhruba 60% z celkového počtu respondentů, což dle mého názoru je základní chyba v prevenci šikany ze strany zaměstnavatelů, protože by tak předcházely vážným příčinám a následkům, kterými mohou oběti šikany trpět, jak z psychického, tak fyzického hlediska. Respondenti, kteří kladně odpověděli na otázku ohledně účasti školení zaměřenému na problematiku šikany, měli další otázku, zda bylo školení přínosné, přičemž 19 respondentů z celkového počtu, kteří absolvovali takový kurz nebo školení, bylo pro 13 dotazovaných školení podnětné.

Absence školení je problematická zejména u státních zaměstnanců, neboť podle služebního zákona č. 234/2014 Sb., jsou povinni se vzdělávat kromě odborných znalostí také v oblasti tzv. měkkých dovedností.

6.2. Rozhovor se šikanovanou osobou

Nyní si přiblížíme příběh Mgr. DF, který prožívá šikanu (bossing) ze strany nadřízených ve státní službě.

1) S jakým druhem šikany jste se na pracovišti setkal?

Na pracovišti jsem se setkal s bossingem, který považuji za záluďnou, zákeřnou, opovrženihodnou formu šikany, která se složitě prokazuje, protože se jedná o formu šikany, která probíhá postupně, pomalu, nenápadně, skrytě, načež celá obľudnost takového jednání se prokáže až postupem času, pokud tomu, kdo toto prožívá, postačí síly na vlastní obranu.

Zmíněný bossing se projevoval konkrétně skrze psychický nátlak, zpochybňování mých pracovních i lidských kvalit, z „vtipných“ poznámek na mou osobu, z posměšků. Ale v mládí jsem zažil posměch ze strany svých spolužáků při studiu na gymnasiu, jsem zvyklý něco vydržet, nehroučím se při první poznámce, která se mi nelíbí, jsem relativně otrľý.

Je nutné podotknout, že bylo a je těžké a složité rozlišit, jestli stavy, situace, události, které člověk v zaměstnání prožívá, již překročily únosnou mez, tj. lze usoudit, že se již nejedná o neškodné kanadské žertíky ve větším množství, ale přímo o šikanu v celé její šíři.

2) Kdy jste měl první pocit, že jste se stal obětí šikany?

Poprvé jsem takový pocit zaznamenal ve chvíli, kdy jsem se poprvé hlasitě ozval proti pracovnímu (služebnímu) příkazu ze strany svého nadřízeného, který byl od základu nesmysľný, jednalo se o pouhý rozmar mého nadřízeného, jehož účelem bylo zdeptat, dokázat, že zaměstnanec je hlupák, který nemá právo

přemýšlet sám za sebe, co se týče pracovní roviny, který nesmí přemýšlet, protože na přemýšlení jsou jiní, ty „velké hlavy“, tj. nadřízení.

A jediný, kdo smí rozhodovat, je nadřízený sám, žádná diskuse se nepřipouští, vlastní invence, vlastní přístup, nic takového, pouhé tupé plnění zadaných služebních úkolů.

A běda tomu, kdo by chtěl pracovat samostatně a s absencí „odborného“ dohledu ze strany nadřízených, to není kvalitní zaměstnanec, ten je nebezpečný, protože chce být samostatný.

3) Jakým způsobem se šikana začala projevovat?

Nejprve „domlouváním“, což bylo povídání o chybách, následným akcentováním údajných chyb, dále docházelo k řešení těchto chyb, pořád dokola, každý služební den. Samozřejmě je nutno připočítat neumožnění přesčasové práce, o kterou jsem x-krát projevovat zájem, tím pádem žádné odměny nad rámec běžného platu, minimum vzdělávacích aktivit oproti kolegyním a kolegům, šíření různých pomluv a historek o mé osobě, např. že jsem negativní článek celého pracovního týmu, který vnáší do týmu „zlo“, zneužití osobních údajů, které byly zveřejněny bez mého souhlasu, což bylo vyřešeno, že mé osobní údaje byly zneužity, ale viníka není možno dohledat!

K tomu všemu nátlaku a nepohodě se postupně nabalovaly písemné výtky, vše vyvrcholilo kárnými řízeními. Pokud si dobře pamatuji, dohromady jsem těchto kárných řízení absolvoval šest (počítáno po jednom skutku), poslední řízení bylo sloučené, jednalo se o údajné 4 skutky.

Svá tvrzení výše uvedená doložím svým služebním hodnocením, které obsahuje velké množství příloh. Z celého kompletu je zřejmé, jak ke mně moji nadřízení přistupovali. Avšak pro úplnost podotýkám, že služební hodnocení se bude týkat jednoho konkrétního časového úseku, a to od 1. ledna r. 2019 do 31. prosince r. 2020. Ale myslím, že tento časový úsek plně popisuje dění kolem mé osoby.

4) Kdo byl iniciátorem šikany?

Toto je velmi těžká otázka. Po dobu dvou let jsem měl za to, že se jedná o mého vyššího představeného (tj. vyššího nadřízeného, tj. o ředitele odboru administrativně-právního), ale cca po 3 letech jsem si uvědomil, že člověk v uvedené pozici je vykonavatel příkazů, které jdou od nejvyššího představitele našeho úřadu, respektive inspektorátu. Tím hlavním iniciátorem šikany je ředitel inspektorátu ČOI se sídlem v Plzni, tj. pan ředitel. Pokud by k šikaně na našem pracovišti docházelo bez jeho vědomí, pak je nutno klást si otázku, je-li na úřadě zapotřebí mít ředitele, který neví, co se na jím vedeném úřadě děje. Udržovat si přehled o dění na úřadě je zásadní dovednost vedoucího zaměstnance, pokud ji neovládá, pak je takový člověk diskvalifikován k výkonu vedoucí funkce. Ale přehled o dění si udržíte pouze ve chvíli, kdy zaměstnanec dochází na pracoviště každý pracovní den, ne však 1x až 2x týdně. Ale uvedený pan ředitel inspektorátu chce mít vše pod kontrolou, což vychází z titulu jeho funkce, ale především z charakteru toho dotyčného. Čili je jasné, že pan ředitel o šikaně věděl. V létě roku 2019 já sám domluvil osobní schůzku s tehdejším panem ústředním ředitelem celé ČOI, kdy na této schůzce jsem mj. hovořil o osobě plzeňského pana ředitele, což se jistě panu řediteli doneslo, dovolil jsem si postavit se mu, zpochybnit styl jeho vedení a práce na ČOI v Plzni, tím pádem jsem si sám podepsal ortel, lidově řečeno. Mé postavení nepřítele č. 1 se umocnilo v září r. 2020, kdy po odchodu jedné naší kolegyně jsem se stal předsedou odborové organizace, která dlouhodobě poukazovala na manýry pana ředitele, ale nikdo neposlouchal. Také byl zrušen elektronický docházkový systém.

5) Měl jste pocit, že se k Vám nadřízený chová jinak než k ostatním kolegům?

Původně, po dobu prvního roku, tj. do léta r. 2017, jsem takovýto pocit neměl. Byl jsem potěšen, že se můj nadřízený ke mně chová slušně, snažil jsem se pracovat dle svého nejlepšího vědomí a především svědomí, prvotní problémy však nastaly ve chvíli, kdy jsem si dovilil v dobré víře (že prospějí řešené věci) poukázat na chyby svého nadřízeného, na nejasně zadané služební úkoly, na chyby ostatních zaměstnanců, které se u ostatních neřešily, ale u mě ano.

Následky tohoto mého tehdejšího „konání v dobré víře“ si nesu doposud.

6) Co bylo záměrem nadřízeného?

Záměrů mohlo být více, ale vykrystalizoval jeden, ukončení mého pracovního angažmá.

7) Než došlo k šikaně, jaké byly mezilidské vztahy na pracovišti?

Řekl bych, že vztahy byly dobré, nemohl jsem si stěžovat na nedostatek slušnosti, nevnímám jsem nějaké napětí, probíhaly společné obědy, legrácky na pracovišti nechyběly.

Zdalo se, že atmosféra na pracovišti je klidná, pohodová, že změna nastat nemůže. Bohužel jsem se šeredně mýlil ve svém odhadu, ale především ve svých nadřízených.

8) Jak konflikt vygradoval?

Co se týče mého vlastního chování, tak jsem několikrát neudržel nervy na uzdě, jednal jsem podrážděně, uchýlil jsem se k užití vulgárních výrazů před svými nadřízenými, což ale bylo vše, nikdy se nic horšího nestalo, ačkoli jsem byl lživě ze strany svých nadřízených nařčen, že se zdálo, že bych byl schopen někoho napadnout, někomu fyzicky ublížit, což se, akcentuji, NIKDY NESTALO!

Jsem člověk emotivní, kdy mé emotivní sklony jsou mými limity. Jsem si toho vědom. Ale po celý život se snažím ve svém pracovním životě řídit zlatým etickým pravidlem: „Jednej tak, jak chceš, aby s tebou jednali druzí.“. A nemám rád takové ty falešné rady asertivního přístupu, protože jednak nefungují, ale především v nich zcela chybí tři stěžejní etické prvky: autenticita, upřímnost, pravdivost.

9) Řešili jste nějakým způsobem šikanu na pracovišti?

Ano, situace na pracovišti byla řešena formou mediace. Mediáci zprostředkoval zaměstnavatel, personální oddělení ČOI. První schůzka se odehrála na konci prosince r. 2019, kdy bylo domluveno, že budu psát časové snímky... A mediací, plně dobrovolnou aktivitou, nás provázela mediátorka zapsaná na Ministerstvu spravedlnosti. Nu, co k tomu dodat. Na pracovišti máme problémy se vzájemnou komunikací, načež vše vyřešíme tak, že zaměstnanec bude psát časové snímky o tom, jak pracuje... Cože? Co to je za hloupost? A druhá strana konfliktu bude dělat co? Smát se?

Čili z výše uvedeného vyplývá, že mediace byla pojata bestiálně v tom smyslu, že po 2 měsících proběhla další schůzka, které jsem se já tehdy nemohl účastnit kvůli čerpání indispozičního volna. Přesto schůzka proběhla bez mé přítomnosti, bylo konstatováno, že jsem největší bestie na plzeňském inspektorátu ČOI, pod písemný zápis z uvedeného jednání se paní mediátorka podepsala a bylo hotovo. Tak takhle vypadala mediace ve věci řešení problému na pracovišti ze strany zaměstnavatele, kterým je sám stát. Pro úplnost podotknu, že zápis z tohoto jednání, které proběhlo 18. února r. 2020, mi byl po mé písemné urgenci zaslán e-mailem dne 18. srpna r. 2020 ze strany paní ředitelky odboru personálního ÚI ČOI.

Jediným relevantním výstupem z uvedené mediace pro mě bylo další kárné řízení, a to z důvodu, že jsem neodevzdával časové snímky za měsíce květen, červen, kdy však již mediace neprobíhala, neboť účast v mediaci jsem v měsíci květnu r. 2020 ukončil. Ale i tak z prvotního zápisu z mediačního setkání ze dne 19. prosince r. 2019 vyplývalo, že časové snímkování bude probíhat po dobu 2 měsíců.

Čili z výše uvedeného vyplývá, že ke zklidnění situace na pracovišti nedošlo, ba naopak se válka rozhořela v celé své šíři. Kárné řízení, které na mě bylo díky mé účasti v mediaci, ušito na míru, se mi podařilo anulovat, tj. celá věc byla shozena ze stolu, což se mi povedlo díky mé včasné reakci, kdy jsem v dané věci oslovil Ministerstvo spravedlnosti, přičemž MS potvrdilo mou domněnku, že se jedná o vyfabulovaný konstrukt, což se následně potvrdilo při projednávání celé záležitosti před kárnou komisí I. stupně zřízené v ČOI.

10) Jak dlouho již probíhá tato šikana?

Šikana, o které píšete, se odehrává po dobu 4 let.

11) Jaký je Váš názor na šikanu na pracovišti?

Šikana jako taková je čisté zlo. Osobně jsem pro exemplární tresty, protože je to škodlivé jednání, které pracovní tým šíří jako rakovina. Existuje oběť, ten, který šikanu zažívá, agresor, který šikanu provádí, a pak je zbývající část pracovního týmu, která tiše přihlíží a mlčí. Ale nesmí se zapomínat ani na jednu z uvedených složek, musí se pracovat se všemi. Avšak to se dnes neděje, vše se odvíjí od celkové úrovně společenské morálky, od společenského vnímání tématu mravnosti a etiky. Lidé se dnes málokdy řídí zlatým etickým pravidlem, mnozí jej ani neznají. Dnes, je to umocněno i historickým vývojem naší země, je hlavní jiná zásada: „Nehas to, co tě nepálí.“ A co to znamená k otázce šikany? Neřeš, nedívej se vedle, nepomáhej, buď rád, že ty máš klid, že tobě se nic takového neděje. Ale takovéto letargické chování vede k apatii, k apatii v rámci pracovního týmu, k apatii u společnosti, což otevírá prostor agresorům v celé jejich šíři.

12) Má bossing pro Vás nějaké psychické či fyzické následky?

Vzhledem k faktu, že jsem v mládí zažil slabý odvar šikany při studiu, jak jsem psal výše, tak jsem si vybudoval určitou hladinu protilátek, jistou míru vnitřního klidu, čili psychické ani fyzické následky nepocítuji. Je to pouze díky podpoře ze strany mých nejbližších. Ale připouštím, že jsem sám sebe přistihl, že jsem více podrážděný, zaznamenal jsem i výkyvy nálad, ale opětovně díky podpoře mých nejbližších se snažím tyto věci minimalizovat, umírnit se. A nesmím zapomenout taktéž na své náboženské cítění, které je mi po celou dobu velkou oporou, čili zvládání prožívané šikany je pro mě přeci jen schůdnější, což však agresori nechápou a lámou si hlavu nad tím, že jsem svůj boj dávno nevzdal stejně jako ostatní, které zdeptali přede mnou.

13) Co byste doporučil jiným, kteří se také stali terčem útoku?

Tohle je opravdu těžká otázka na závěr. Nejsem profík na zvládání problematiky šikany na pracovišti, takže chci být dalek jakéhokoli doporučení, notabene rad.

Nebudu v této věci originální, v dnešní době již existuje dostupná literatura, která se této otázce věnuje odborně a profesionálně.

Osobně a na základě vlastní zkušenosti bych doporučil následující.:

1. Nebojte se, nejste ani první ani poslední, kdo prožívá šikanu.
2. Chcete-li, máte-li sil, odvahu, odhodlání, podporu, bojujte tak, jak uznáte za vhodné.
3. Usoudíte-li, že boj je nad Vaše síly, myslete na to, že moudřejší ustoupí. A pamatujte, že ústup není projev slabosti, je to projev zralé úvahy.
4. Ať na Boží mlýny věříme, nebo nevěříme, tak stejně melou. A melou spravedlivě všem, agresorům, obětem i mlčící většině.

6.2.1. Shrnutí rozhovoru

Jak již bylo výše řečeno, naše oběť z rozhovoru si prožila šikanu na pracovišti ve formě bossingu. Z počátku netušila, že se jedná o šikanu, neboť ji lze velmi obtížně rozpoznat, a protože se šíří skrytě a nenápadně. Po půlročním časovém úseku již bylo z nezměněného chování vedoucích pracovníků patrné, že se jedná o šikanu na pracovišti, bossing. První pocity šikany oběť zaznamenala, když došlo k nežádoucí odezvě na příkaz nadřízeného, přičemž jediným účelem bylo naší oběť zdeptat a dokázat jí, že podřízený pracovník nemá právo používat svůj rozum, že jediný, kdo může rozhodovat, je onen nadřízený, žádná diskuze nebo inovační proces na pracovišti se tedy nepřipouští.

Šikana se u naší oběti nejprve projevovala upozorňováním a vytýkáním chyb. Výtky byly uloženy ve velmi krátkém časovém sledu, kdy s postupem času vedly až ke kárným řízením, které oběť absolvovala celkem tři, poslední absolvované kárné řízení bylo tzv. sloučené, kde se projednávalo více údajných prohřešků v rámci jednoho jediného kárného řízení.

Oběti bylo bráněno účastnit se na vzdělávacích aktivitách, i když pro ostatním kolegům na pracovišti, byla školení nabízena. Dále jí nebyla umožněna práce přesčas, tudíž nebylo pro oběť možné získat odměnu navíc kromě běžného platu, přestože se snažil pomáhat při plnění zvláštních úkolů.

Šíření pomluv, které se o šikanovaném pracovníku šířily mezi zaměstnanci, ovlivnily spolupracovníky tak, že jediným, kdo je na pracovišti špatný, je právě on a nikdo jiný. Došlo také ke zveřejnění citlivých údajů bez souhlasu oběti, viníka zaměstnavatel samozřejmě nenašel a vše se mu jevilo být naprosto v pořádku.

Později však šikana vygradovala v neustálý psychický nátlak a posměšky, kterým oběť nepřikládala až takový význam, neboť se s takovým typem jednání setkala již ze strany spolužáků

6. Praktická část

při svém studiu na gymnáziu, a tak tomu nepřikládala velkou váhu. K tomuto nátlaku se postupně přidávaly písemné výtky. Z mého pohledu, oběť podcenila první fázi, počínající šikany na pracovišti.

Poškozený se zpočátku domníval, že iniciátorem šikany byl ředitel odboru administrativně právního, ovšem po 3 letech trvajících nátlaku zjistil, že iniciátorem byl dle jeho názoru někdo jiný, konkrétně ředitel inspektorátu ČOI se sídlem v Plzni. Naše oběť si toto uvědomila ve chvíli, kdy ředitel úřadu přehlížel dění na daném pracovišti a neudržoval si přehled o celém dění na úřadě, neboť nepravidelně docházel na pracoviště.

V roce 2019 si dokonce naše oběť na svou žádost domluvila osobní schůzku s tehdejším ústředním ředitelem celé ČOI, kde byl mimo jiné řešen přístup ředitele oblastního pracoviště ČOI pro Plzeň k podřízeným pracovníkům, což se mu později doneslo, a následně vygradovalo v další nepříjemnosti. Jistou úlevu a oporu našel poškozený tehdy, kdy se po odchodu kolegyně stal předsedou odborové organizace, která se snažila poukazovat na manýry vedení plzeňského inspektorátu, zejména ohledně docházky na pracoviště, kdy došlo k paradoxní situaci, že byl zrušen elektronický docházkový systém, aby se jím nedalo argumentovat proti nadřízeným.

Poškozený se snažil plnit úkoly dle svého nejlepšího svědomí a z počátku nepocíťoval ústrky ze strany nadřízeného. Když si dovolil poukázat na chyby svého nadřízeného, na nejasně zadávané služební úkoly, obrátilo se vždy vše proti němu. Vedoucí také oběť diskriminoval, neboť stejné chyby ostatních zaměstnanců se vůbec neřešily kázeňsky, kdežto poškozenému byla vytýkána jakákoliv chybička. Psychické následky diskriminace si nese oběť doposud, projevují se častým podrážděním. Záměrů šikany bylo možná více, ale jeden byl hlavní, aby poškozený ukončil pracovní působení na daném pracovišti.

Mezilidské vztahy na pracovišti byly zpočátku dobré, oběť ani kolegové si nemohli stěžovat na nedostatek vzájemné tolerance a slušnosti, nebylo vnímáno ani žádné napětí, tudíž atmosféra na pracovišti zpočátku byla klidná a zdálo se, že změna nemůže ani nastat.

Konflikt mezi obětí a ředitelem vygradoval pouze ostrým slovním jednáním, které se projevilo nevhodně použitými vulgárními výrazy k nadřízenému, nikoliv však fyzickým napadením, jak již bylo ze strany jiných šířeno. K tomuto zkratkovitému jednání došlo na základě systematického psychického nátlaku na oběť.

„Nástroje síly jako asertivita a intuice vás posílí, stejně jako slovní sebeobrana.“⁶⁴

Zaměstnavatel se pokusil řešit situaci ohledně bossingu mediací, na které se znesvářené strany konfliktu dohodli. Mediace prokázala, že na pracovišti probíhají problémy se vzájemnou komunikací. Po dvou měsících proběhla nová schůzka v rámci mediačního řízení, které se oběť nemohla účastnit. Tato schůzka přinesla konstatování, že naše oběť je viníkem. Jediný výstup, kterého bylo dosaženo za pomoci mediace, bylo další kárné řízení, protože jím dobrovolně zpracovávané snímky výkonu práce (časové snímky) neodevzdával poškozený včas a to v době, kdy samotná mediace již neprobíhala, protože byla předčasně ukončena ze strany poškozeného. Celá situace se po tomto opatření vůbec nezklidnila, naopak vygradovala další kárným řízením. Posléze toto kárné řízení bylo anulováno za pomoci zásahu Ministerstva spravedlnosti, na které se oběť obrátila kvůli nesprávně vedené mediaci. Ministerstvo potvrdilo domněnku poškozeného, že se jedná o vyfabulovaný konstrukt, což se následně i prokázalo při jednání kárné komise I. stupně zřízené ČOI.

⁶⁴ MARREWA, Al. Nenechte si ubližovat. Praha: Portál, 2002. ISBN 8071785105, str. 48

Šikana již trvá čtyři roky stále s nejasným výsledkem. Výhodou poškozeného bylo, že už si formou lehké šikany oběť prošla při studiu na škole, nepociťovala zatím na sobě žádné následky ze šikany, protože za tu dobu si už vybudovala jistý nadhled na takovou situaci. Samozřejmě byla ráda za oporu, kterou nacházela a nachází při řešení tohoto sporu u svých nejbližších, i když ne vždy se k nim chová přijatelně, což se dá pochopit, protože v této situaci je dost obtížné se chovat tak, že se vůbec nic neděje. V těchto problémech mu také pomáhá jeho náboženské cítění, kdy s jeho pomocí je zvládnutí šikany vnímáno schůdněji.

Názor pana magistra na šikanu lze připojit k vyjádření respondentů z dotazníkového šetření, kteří si myslí, že šikana je jasné zlo a on sám je pro exemplární tresty. Dále potvrdil myšlenku uvedenou v teoretické části ohledně tří skupin osob, které se na šikaně podílejí, jedná se tak o oběť a agresora, což jsou základní články, ale poukázal na to, že i zde existují přihlízející a mlčící spolupracovníci. Na tuto skupinu zaměstnanců nelze zapomínat, protože ať už tito lidé chtějí nebo ne, stávají se svědky šikany a své názory by měli také jasně dát najevo, protože to může pomoci postiženému člověku v boji se šikanou. Chápe, že je těžké promluvit, protože si člověk může myslet, že další obětí se může stát právě on, ale nemělo by se toto přehlížet, je důležité postavit se na stranu poškozených, což je i dle mého názoru jediné účinné řešení pro takovou situaci.

Na závěr poškozený konstatoval a vzkázal jiným případným obětem, aby se pustili do boje s problematikou šikany, aby se rozhodně nebáli, protože nejsou první ani poslední, kdo toto prožívá. Musí najít v sobě odhodlání a bojovat proti útokům agresora. Pokud se již oběť bude cítit na pokraji svých sil, je dobré, aby ustoupila, neboť to není zbabělost, ale moudrost, protože ústup není vždy projevem slabosti, ale naopak projevem zralé úvahy a síly. Také zmínil, že ať člověk věří nebo ne, tak boží mlýny melou možná někdy pomalu, a proto je dobré ve svých krocích vytrvat a za žádnou cenu boj nevzdat.

7. Návrhy a opatření

„Týrání nelze pokládat za nevyhnutelný jev v naší společnosti a tak ho banalizovat. Není to důsledek současné ekonomické krize, ale pouze úchylka organizační nedbalosti.“⁶⁵

7 Návrhy a opatření

Pokud se už člověk ocitne v situaci, kdy musí čelit šikaně na pracovišti, bylo by dobré, aby si své trápení nenechával pro sebe a podělil se s ním, i když pro většinu to není vůbec snadné, protože se za to stydí, ale někdy je potřeba vyjít s pravdou hned na začátku, aby byla dostatečná pomoc obrany. Níže jsou uvedeny a také blíže popsány některé návrhy a opatření, které může každá osoba využít při případných problémech v této situaci.

Tabulka 1 Návrhy a opatření

1) Úprava kolektivní smlouvy
2) Zlepšit styl podnikového řízení
3) Důraz na školení komunikačních dovedností
4) Anonymní dotazníky, schránka důvěry
5) Mediace

Zdroj – vlastní zpracování

⁶⁵ HIRIGOYEN, Marie-France. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9, str. 96

7. Návrhy a opatření

Ad 1. **Kolektivní smlouva**, kterou uzavírají zaměstnanci prostřednictvím odborových organizací se zaměstnavateli, by měla obsahovat zásady prevence proti šikaně na pracovišti. Je potřeba v kolektivní smlouvě vyslovit zákaz mobbingu a povinnost bojovat proti němu. Obě strany, které vlastně podepisují kolektivní smlouvu v rámci organizace, by se měli zavázat k boji se šikanou na pracovišti. Kolektivní smlouva by měla být dostupná každému zaměstnanci, aby do ní mohl nahlédnout a seznámil se tak s ochranou před šikanou na pracovišti. Je nutné zde výslovně uvést postup, co se stane, když pracovník požádá o ochranu před mobbingem či bossingem.

Ad 2. **Cílem podnikového řízení** musí být zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, klást důraz na chování vedoucího a prostředky řízení, které si zvolí zejména zlepšit formu komunikace mezi nadřízeným pracovníkem a jeho podřízenými. Rozlišujeme dva styly řízení:

a) **Autoritativní styl řízení**, který se vyznačuje velkými pravomocemi, vedoucí zde rozhoduje bez svých podřízených, ti jeho příkazy plní bezchybně a jsou vystaveni stále kontrole. Mezi vedoucím a pracovníky existuje velký odstup. Pomocí tohoto stylu lze potírat vznik mobbingu, ale jeho přísnost zvyšuje míru fluktuace zaměstnanců.

b) **Kooperativním stylem řízení** se rozumí, kdy se vedoucí soustřeďuje na optimální plnění úkolů a snaží se docílit co nejvyšší spokojenost svých zaměstnanců. Vedoucí v tomto případě aktivně motivuje podřízené, kteří jsou jeho partnery pro dosažení vytyčených cílů. Při tomto stylu řízení musí být nadřízený schopen vcítit se do postoje zaměstnance a jít mu tak příkladem.

7. Návrhy a opatření

Ad 3. **Komunikační dovednosti.** Je potřeba, aby každý zaměstnavatel bojoval proti šikaně na pracovišti také vhodně zvolenými školeními se zaměřením na komunikaci a její rozvoj, zajišťovat semináře pro vedoucí pracovníky, ale také školit všechny ostatní zaměstnance. Školení pro nadřízené je třeba zaměřit i na zlepšování chování vedoucích zaměstnanců ke svým podřízeným a neustále vylepšovat styl podnikového řízení. Využívat k tomu specializované firmy, které se zaměřují na tréninky komunikačních dovedností, neboť mají propracované tréninky konfliktů a komunikace pro omezení sporů na pracovišti. Dále využívat semináře soustředěné na chování všech zaměstnanců a vyrovnání se s konfliktem. Pomocí těchto školení naučit zaměstnance vstřebávat konflikty – chovat se asertivně.

Ad 4. **Anonymní dotazníky, schránky důvěry.** V případě, kdy vedení firmy se chce zabývat výskytem mobbingu či bossingu na pracovištích, je vhodné zřídit a dále aktivně sledovat pomocí systému anonymních dotazníků pracovní klima na pracovišti, případně zřídit schránky důvěry, do kterých mohou zaměstnanci anonymně vkládat své podněty ohledně šikany vyskytující se na jejich pracovišti. Dobře zvolené a zformulované otázky v dotaznících umožní zkušeným personálním pracovníkům odhalit vznikající mobbing nebo bossing na daném pracovišti.

Ad 5. **Při potírání šikany na pracovišti** by zaměstnavatelé měli využívat pro řešení sporů třetí stranu, tj. mediátora. Základem fungování mediátora je, aby jak agresor, tak oběť se dobrovolně rozhodli využít jeho prostřednictvím možnost pro slušné, rychlé a smírné řešení – najít vzájemně přijatelnou shodu. Výhodou mediace jsou nižší finanční i časové náklady a lze se tak vyhnout řešení sporů u soudního řízení (viz podkapitola mediace).

8 Závěr

Práce si kladla za cíl poukázat na škodlivou činnost šikany na pracovišti, zaměřit se na její příčiny a pohnutky, které k šikaně vedou. Cílem této práce bylo seznámit se s jednotlivými projevy šikany a jejími formami, přičemž nejčastěji se jednalo o mobbing a bossing, a proto i další výklad se zaměřoval na jednotlivé příčiny cíle fáze a následky mobbingu. Charakterizovala jsem samotné aktéry - agresory a oběti, dále příčiny a následky, ať už jde o formu mobbingu nebo bossingu. Mobbing a bossing může postihnout každého bez rozdílu, ať už je připraven, nebo ne. Není podstatné, jestli je daný jedinec nějakým způsobem hendikepován, nebo je plně způsobilý k pracovní činnosti. Je důležité mít ponětí o možnosti vzniku a účincích šikany na pracovišti. A být na takovou situaci vždy připraven, být schopen reagovat, aby zaměstnanec nebyl překvapen, popřípadě, aby nedošlo k fatálním následkům, jako je např. ukončení života jedince. Domnívám se tedy, že práce splnila svůj účel a cíl.

Bakalářská práce poukázala na skutečnost, že šikanu na pracovišti není dobré podceňovat a je potřeba věnovat se prevenci. Zejména zaměstnavatelé by se měli zaměřit na firemní kulturu. Dokázat odhalit šikanu včas a řešit ji v počátku, dříve, než se jí vyhybat, a pokud již není jiná možnost, tak tato práce také navrhuje některá řešení, jak se jí ubránit bez psychických následků, případně, jak alespoň snížit celkové dopady šikany na pracovišti.

V teoretické části práce jsem shrnula typické příčiny a pohnutky, které vedou k samotné šikaně, přičemž nejčastějším spouštěčem bývá škodlivé klima na pracovišti, z něhož pramení konflikty, agrese, ale i frustrace. Dále práci jsem rozebrala samotnou šikanu na pracovišti, kde popisují její nejvíce se vyskytující formy, kterými jsou mobbing a bossing, ale samozřejmě i jiné typy, k nimž lze zařadit staffing, chairing nebo defaming. V práci jsou popsáni samotní aktéři, kterými jsou všeobecně agresori, u mobbingu mobber a u bossingu boss. Včetně charakterizace typů nadřízených pracovníků. Samozřejmě

nesmí být opomíjena oběť, která bývá terčem k útoku. Pozornost je věnována konkrétnějším cílům, příčinám a také následkům, které jsou přičítány šikaně na pracovišti. Za podstatnou kapitolu je třeba považovat i průběh šikany, protože ta se většinou projevuje ve 4 fázích, přičemž všechny fáze nemusí u šikany na pracovišti ani nastat. Práce také obsahuje možnou obranu před šikanou na pracovišti, z pohledu firmy, kde je často využívána forma mediace a firemní kultura. Za důležitou také považuji obranu z pohledu jedince.

Dále je zde uveden právní rámec, kde popisují následky a trestně právní odpovědnost za šikanu na pracovišti, jak v nejvyšším hierarchizovaném ústavním zákoně, tak v samotných odvětvích pracovního, občanského, správního a trestního práva.

„Nelze ničím ospravedlnit, když někdo snižuje vážnost druhého člověka natolik, že z něj udělá fyzickou a psychickou trosku!“⁶⁶

Praktická část byla soustředěna na samotný výzkum šikany na pracovišti. Ve své bakalářské práci popisují dvě složky výzkumu, neboť jsem provedla dotazníkové šetření, načež jsem také popsala příběh oběti přímo z praxe.

V první části praktického výzkumu lze vypočítat míru šikany u státních zaměstnanců na pracovišti ČOI pro Plzeňský a Karlovarský kraj a také u pracovníků pracujících v soukromé sféře, kde bylo zjištěno, že se lidé setkali s šikanou na pracovišti, ale v daleko menší míře než jsem očekávala a byli spíše v roli spoluúčastníků, kteří neměli potřebu ohrožit své postavení, a šikaně nezabránili.

⁶⁶ KRATZ, Hans-Jürgen: Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit, Praha 2005, Management Press. ISBN 80-7261-127-5, str. 36

8. Závěr

Mezi dotazovanými byli i někteří, jenž, se stali obětí šikany na pracovišti, přičemž jasně dominujícím projevem šikany se stal bossing. Dotazovaní na většinu otázek odpovídali, že nemají pocit, že by se u nich na pracovišti šikana projevovala, nebo že oni sami se stali právě obětí. Je nutné položit si otázku, zda odpovídali na dotazník pravdivě a nestyděli se dát najevo, jak to u nich ve skutečnosti se šikanou na pracovišti vypadá.

Druhá část se zabývala příběhem z praxe. Provedla jsem šetření formou rozhovoru, který mi poskytl pan Mgr. DF., jenž se sám setkal s šikanou na pracovišti, kde musel čelit útokům od svého nadřízeného. Otázky rozhovoru byly průřezové, přičemž z nich bylo jasně patrné, že pan Mgr. DF. je typickou obětí šikany. Z rozhovoru vyplynulo, že šikana je dlouhodobá záležitost, která přetrvává u naší oběti již 4 roky, a to stále s nejasným výsledkem řešení. Podstatné bylo, že se oběť odhodlala vzdorovat násilí na pracovišti a nevzdala boj se šikanou.

V praktické části jsem nastínila některé návrhy a opatření, které považuji za důležité pro omezení možnosti vzniku mobbingu, které lze využít už před vznikem šikany na pracovišti nebo při řešení této situace.

Závěrem bych chtěla dodat, že Ministerstvo práce a sociálních věcí spustilo projekt „STOPPER“ zaměřený na projevy násilí na pracovišti. Je důležité, že se začíná problém šikany na pracovišti, mobbingu a bossingu medializovat a nebudou se zavírat oči nad tímto typem násilí. A pokud se již šikana na pracovišti objeví, snad oběti najdou odvahu a nebudou své trápení dusit v sobě a začnou se proti útokům dostatečně bránit, zkrátka nebudou brát mobbing a bossing na lehkou váhu.

Resume

The main subject of this bachelor thesis is Mobbing, bossing and workplace bullying. This topic of long term psychic or physical terror of employees was chosen because of it's lackness of effective methods to stop or mitigate this bad behavior. To understand specific case of workplace bullying there is a need to identify originator of workplace bulling actions. It is very important to distinguish originator's position in workplace hierarchy. Bossing is done by your manager, mobbing by your colleagues, eq. your coworkers.

Bachelor thesis divides into eight chapters, consisting introduction and conclusion. This bachelor diploma paper consists of two parts. First part is mostly theoretical and describes typical forms of workplace bullying and explains terms concerning topic. Practical part consists of questionnaire survey that was made at chosen corporate and public workplaces and structured interview with the victim of such bullying.

Second chapter describes most common reasons for workplace bullying to appear and take place and explains connected terminology. Workplace violence in different forms, frustration, and other forms of workplace bullying.

Third chapter aims at workplace bullying itself – forms, especially mobbing and bossing. Goals, reasons and outcomes of workplace bullying are described as well. Actors of workplace bullying are brought to attention, especially mobber, bosser and victim. This chapter describes specific phases of mobbing.

Prevention of workplace bullying is main topic of next chapter of this bachelor thesis. Preventive actions taken by individuals or company are most important to stop this inappropriate behavior. Mediation as an act to stop workplace bullying is described as well as actions that Labor union can take to help victim.

Legislative conception of mobbing etc. is described in the fifth chapter. Different approaches of Czech legislation is mentioned, especially connection of mobbing and different forms of discrimination.

Chapter six consists of results of questionnaire survey that was made at corporate and public workplaces and structured interview with the victim of such bullying - bossing. This part enlightens personal experiences with prevention of workplace bullying and bullying itself at chosen workplaces either as boss or victim.

Forms of workplace bullying prevention are described in chapter seven of this bachelor thesis. I have tried to show and understand why somebody becomes workplace bully. The reasons differ, but mostly it is that bully does have power that allows them to act this way. It might be envy, feeling of power to manipulate and hurt people. Bullies do not know boundaries and it is easier for them to hurt other people, especially people that can be easier their target because of their personalities, than try to see own faults.

Seznam literatury

BARTÁK, Jan: Skryté bohatství firmy, Nakladatelství Ajfa Publishing, s.r.o., Praha 2006, ISBN: 80- 86851-17-6.

BEŇO, Pavel, Můj šéf, můj nepřítel?. Šlapanice:ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

BEŇO, Pavel. Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka. Praha: Portál, 2015. ISBN 978- 802-6209-386.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244- 5080-3.

EDMÜLLER, Andrea, WILHELM, Thomas. Nenechte sebou manipulovat! Praha:Grada Publishing,2003. 112 s. ISBN 80-247-0410-2.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009949.

HOLÁ, Lenka. Mediace – způsob řešení mezilidských konfliktů. Praha:Grada Publishing,2003. ISBN 80-247-0467-6.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 8085186624.

KOLÁŘ, Michal. Bolest šikanování. Praha:Portál, 2001. ISBN 80-7178-513-X.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-808-7981-122

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

MAREWA, Al. Nenechte si ubližovat. Praha:Portál, 2002. ISBN 80-7178-510-5.

NAZARE - AGA, Isabelle, Nenechte sebou manipulovat. Praha:Portál, 1999. 264 s. ISBN 80-7178-256-4.

NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-2956-5.

ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. Praha: Grada, 2010. Pro rodiče. ISBN 978-80-247-2991-6.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 9788086973661.

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

ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2

Elektronické zdroje:

BEČKOVÁ, Tereza. *Bossing na pracovišti: skrytá a zákeřná šikana* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/bossing-sikana-mobbing/>

Citáty slavných osobností: Jan Amos Komenský citáty [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/jan-amos-komensky/>

FETTER, Richard W. *Mobbing a bossing čili šikana na pracovišti – lze se proti nim bránit?* [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: *STOPPER - Projekt Systém trvalé ochrany a prevence pro eliminaci rizik násilí na pracovišti* [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.stopper.cz/>

SOKOLOVÁ, Dana. *Bossing aneb Když vám šéf dělá ze života peklo* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/clanek/bossing-aneb-kdyz-vam-sef-dela-ze-zivota-peklo-349066>

SOUKUP, Jan. *Šikana na pracovišti* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/sikana-na-pracovisti>

Šikana na pracovišti [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/clanek/az-desetina-lidi-kteri-zaziji-v-zamestnani-sikanu-skonci-u-psychiatra-40027307>

Šikana na pracovišti. Jak jí rozeznat a jak se jí úspěšně bránit? [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>

Šikana na pracovišti. Jak se bránit a vytvořit preventivní strategii ve firmě [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/sikana-na-pracovisti/>

Zákony:

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod,
ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších
předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších
předpisů

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

Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě (služební zákon), ve znění
pozdějších předpisů

Zákon č. 250/2016 Sb. o odpovědnosti za přestupky a řízení o
nich (přestupkový zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce, ve znění pozdějších
předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších
předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších
předpisů

Seznam zkratek

Apod. - a podobně

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČOI - Česká obchodní inspekce

ČR - Česká republika

LZPS – Listina základních práv a svobod

Mgr. - Magistr

Např. - například

Odst. - odstavec

OZ – občanský zákoník

Písm. - písmeno

Popř. - popřípadě

PřesZ – přestupkový zákon

Sb. - Sbírka

SOŠ – Střední odborná škola

SŠ – Střední škola

Tj. - to je

TZ – trestní zákoník

Tzn. – to znamená

Tzv. - takzvaně

ÚI ČOI – Ústřední inspektorát České obchodní inspekce

VOŠ – Vyšší odborná škola

ZP – zákoník práce

ZZ – zákon o zaměstnanosti

Seznam grafů, tabulek

Grafy

Graf č. 1 Pohlaví.....	50
Graf č. 2 Věk	50
Graf č. 3 Dosažené vzdělání.....	51
Graf č. 4 Současné zaměstnání.....	51
Graf č. 5 Pracovní pozice	52
Graf č. 6 Délka pracovního poměru	52
Graf č. 7 Počet spolupracovníků	53
Graf č. 8 Setkání se šikanou na pracovišti	53
Graf č. 9 Druh šikany na pracovišti.....	54
Graf č. 10 Svědectví šikany na pracovišti	54
Graf č. 11 Plnění pracovních úkolů z pozice nadřízeného	55
Graf č. 12 Odpovídající dovednosti pro plnění úkolů.....	55
Graf č. 13 Proveditelnost pracovních úkolů.....	56
Graf č. 14 Kontrola od nadřízeného	56
Graf č. 15 Zpochybnění rozhodnutí zaměstnance.....	57
Graf č. 16 Atmosféra při vstupu do místnosti	57
Graf č. 17 Vtipy na danou osobu.....	58
Graf č. 18 Šíření pomluv	58
Graf č. 19 Školení na téma šikany.....	59
Graf č. 20 Přínos školení pro účastníky	59

Tabulky

Tabulka 1 Návrhy a opatření.....	74
----------------------------------	----

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Mé jméno je Karolína Blažková a jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni na právnické fakultě- obor Veřejná správa. V současné době jsem v závěrečném ročníku, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma: Mobbing, bossing a šikana na pracovišti. V souvislosti s tím bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník se zabývá mírou šikany na Vašem pracovišti. Poskytnuté informace v žádném případě nebudou zneužity proti Vám. Dotazník je anonymní a shromážděná data budou výhradně použita pro zpracování této bakalářské práce. Předem velice děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2) Kolik je Vám let?

- a) do 30
- b) 31-45 let
- c) Nad 45

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné učiliště
- c) SŠ nebo SOŠ
- d) gymnázium
- e) VOŠ
- f) vysoká škola

4) Kde v současnosti pracujete?

- a) státní správa
- b) soukromý sektor

5) Na jaké pracovní pozici svou činnost vykonáváte?

- a) nadřízený
- b) podřízený

6) Jak dlouho pracuje v daném zaměstnání?

- a) 2-5 let
- b) 6-9 let
- c) 10 a více let

7) V jak velkém kolektivu pracujete?

- a) 2-5
- b) 6-9
- c) 10 a více

8) Setkali jste se někdy se šikanou na pracovišti?

- a) ano
- b) ne

9) Pokud ano, s jakým typem?

- a) mobbing
- b) bossing
- c) jiný druh

10) Byli jste někdy svědkem šikany na pracovišti?

- a) ano
- b) ne

11) Máte pocit, že nadřízený není spokojen s plněním pracovních úkolů?

- a) ano
- b) ne

12) Stává se Vám, že dostáváte úkoly, které neodpovídají Vaším dovednostem?

- a) ano
- b) ne

13) Dostáváte pracovní úkoly, které jsou pro Vás obtížně proveditelné?

- a) ano
- b) ne

14) Jak často Vás nadřízený kontroluje?

- a) často
- b) občas
- c) vůbec

15) Máte pocit, že jsou Vaše rozhodnutí zpochybňována?

- a) ano
- b) ne

16) Míváte pocit, že při vstupu do místnosti kolegové ztichnou?

- a) ano
- b) ne

17) Stává se Vám, že kolegové vtipkují na Vaší osobu?

- a) ano
- b) ne

18) Máte pocit, že jsou za Vašimi zády šířeny pomluvy?

- a) ano
- b) ne

19) Zúčastnili jste se někdy školení na toto téma?

- a) ano
- b) ne

20) Bylo pro Vás školení přínosné?

- a) ano
- b) ne