

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Právnická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Plzeň 2022

Ondřej Futera



**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta právnická**

**Veřejná správa**

**Ondřej FUTERA**

**MOBING, BOSSING, ŠIKANA NA PRACOVIŠTI**

**Bakalářská práce**

Vedoucí práce: Mgr. Helena Sequensová

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou šikany na pracovišti a nevhodného chování ve vztahu kolegů, nadřízených či podřízených. V dané problematice jsem vysvětlil, jak se mobbing, bossing a šikana na pracovišti projevují a jak se pokusit jim zabránit. V práci se také zabývám sexuálním obtěžováním na pracovišti a dopadem všech těchto nepříjemných zkušeností na všední život obětí.

## **Klíčová slova**

bossing, kolegové, mobbing, nadřízení, podřízení, rovnoprávnost, sexuální obtěžování, šikana na pracovišti, zaměstnanecké vztahy

## **Annotation**

The bachelor's thesis deals with the issue of bullying in the workplace and inappropriate behavior in the relationship of colleagues, superiors or subordinates. In the given issue, I explained how mobbing, bossing and bullying in the workplace manifest and how to try to prevent them. In my work, I also deal with sexual harassment in the workplace and the impact of all these unpleasant experiences on the everyday lives of the victims.

## **Keywords**

Bossing, bullying in the workplace, colleagues, employees relationship, equality, mobbing, sexual harassment, subordinates, superiors

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Heleně Sequensové za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690.

V Plzni dne 23.3.2022

Ondřej Futera

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Formy násilí v pracovním prostředí.....	2
2.1	Vztahy na pracovišti.....	2
2.2	Šikana .....	2
2.2.1	Kategorie šikany .....	5
2.2.2	Typy šikany .....	5
2.2.3	Formy šikany .....	6
2.3	Druhy šikany na pracovišti .....	7
3	Mobbing .....	8
3.1	Původ a definice mobbingu .....	8
3.2	4 fáze mobbingu .....	10
3.2.1	První fáze: nevyřešený konflikt .....	10
3.2.2	Druhá fáze: Systematický teror dostává zelenou .....	11
3.2.3	Třetí fáze: Vstup šéfa do situace .....	12
3.2.4	Čtvrtá fáze: Vyloučení oběti z kolektivu.....	12
3.3	Mobbingové techniky .....	13
3.4	Subjekty mobbingu .....	14
3.5	Důsledky.....	15
4	Bossing.....	16
4.1	Definice bossingu .....	16
4.2	Fáze bossingu.....	17
4.3	Techniky mobbingu a jeho důsledky .....	17
5	Řešení šikany a právní ochrana .....	19
5.1	Ochrana před mobbingem a bossingem .....	19
5.2	Řešení šikany .....	22

5.2.1	Řešení mobbingu.....	22
5.2.2	Řešení bossingu .....	24
5.3	Právní ochrana .....	24
6	Výzkum.....	28
6.1	Metody výzkumu a cíle .....	28
6.2	Složení respondentů .....	29
6.3	Individuální výzkum .....	31
6.3.1	Povědomí o tématu.....	31
6.3.2	Četnost, forma a přínosnost školení.....	32
6.3.3	Setkání se s konkrétním případem šikany .....	35
6.3.4	Oběť šikany .....	37
6.3.5	Priorita při výběru zaměstnání.....	39
6.4	Výsledky výzkumu, vyhodnocení předpokladů.....	40
7	Závěr .....	42
8	Résumé.....	43

## Úvod

Vliv pracovního prostředí na zaměstnance je mnohdy nejdůležitějším parametrem pro výběr pracovního místa a setrvání v něm. Jakékoliv rušivé prvky jsou pro dobrý pracovní výkon velkou nevýhodou, ať už máme na mysli negativní vlivy z míst vyšších nebo z pozice vámi rovnocenné. Lidé, kteří se vyžívají ve stěžování života ostatním, budou v naší společnosti vždy. Nelze se tedy zabývat tím, jak se těmito lidem vyhnout. Musíme se zabývat nástroji, které jejich snahy ublížit eliminují na minimum a hledat možnosti prevence a následných trestů. Zpravidla tedy nezáleží, zda-li se jedná o šikanu z pozice nadřízeného, podřízeného či z pozice kolegy rovnocenného. Ve všech případech lze danému chování z části zamezit.

Je nesporným faktem, že během svého pracovního života se dostaneme do situací, kdy procházíme školením na všechno možné. Od školení bezpečnosti práce, přes konkrétní a detailní školení určité činnosti potřebné na našem pracovním místě, až po školení údržby elektrických spotřebičů. Vzniká tedy otázka, zda by součástí školicího plánu každé firmy, instituce a státního podniku nemělo být školení týkající se metodiky a postupu při vzniku šikany na daném pracovišti. Toto školení není stále tak rozšířené jak by mělo být a povědomí o tomto tématu je značně stagnující. O tomto tématu se mluví velmi málo a je takzvaně „tabu“.

Důležitost tématu je nezpochybnitelná. Náš pracovní život se velmi výrazně promítá v životě osobním a velmi často vznikají situace, kdy se v pracovní době odehraje něco, co ovlivní zbytek dne či dokonce týdne. Někdy se jedná o situace, které ovlivní dokonce celé životy. Změna pracovního místa zde bohužel není výjimkou. Četnost následků je tedy větší, než si mnoho lidí myslí a prevence je tedy na místě.

Mým cílem této práce je vynasnažit se o zvýšení povědomí o tomto tématu ve společnosti a na konkrétních pracovištích. Výzkum prováděný napříč pracovišti státní správy by měl odhalit, v jaké míře se uskutečňují školení na tuto problematiku doposud, jakou mají formu a zda-li jsou dostatečná. V druhé řadě prohloubením povědomí četnost těchto školení zvýšit, sjednotit strukturu na jednotlivá odvětví a zasloužit se o zlepšení vztahů v naší společnosti.

Pro dosažení kompetentních výsledků v teoretické části jsem využil dotazníkové výzkumy, které byly distribuovány do pracovišť městských, obecních a obvodních úřadů.



Dotazník se zabýval otázkami o povědomí šikany jako takové, otázkami o školení a jejich dopadu. Součástí práce jsou též osobní výpovědi od zaměstnanců úřadu, kde jsem plnil svou správní praxi v průběhu studia.

K pochopení této práce nejsou potřeba žádné specifické znalosti a není potřeba k této práci studovat jiné dokumenty.

## 1 Formy násilí v pracovním prostředí

### 1.1 Vztahy na pracovišti

Na každém pracovišti je zažito jakési socio-patologické chování, základní určení vztahů a nepsaná pravidla. Jakmile vznikne rozdíl či odchylka mezi smluvenými či veřejně známými pravidly a konkrétním chováním, nemusí se v každém případě jednat o formu deliktního chování ve společnosti. Tato situace nastává až tehdy, pokud má určité chování vážný dopad na osoby či pracovní okolí. Může se jednat o nebezpečné, negativní či rizikové chování. V případě nevhodného chování dále rozdělujeme, zda se jedná o porušování vnitřních norem, tedy pracovních, právních norem, které ošetřuje zákon či norem společenských.<sup>1</sup>

Každý zaměstnavatel chce, aby práce jeho zaměstnanců měla převážně pozitivní odpady. Aby byla profitující a aby prosperovala na úkor konkurence. K tomu všemu je potřeba zajištění fungujících a dobrých vztahů na pracovišti. Z tohoto hlediska můžeme rozdělit vztahy na pracovišti do dvou skupin. Bezpečné a nebezpečné prostředí (kultura). Bezpečné prostředí znamená, že se dbá na vysokou bezpečnost každého zaměstnance a to různými nastavenými formami chování či jednání se zaměstnanci. Je to za předpokladu, že jsou vztahy na pracovišti kvalitní a je vysoká úroveň důvěry mezi zaměstnanci. Dbá se na transparentnost i z pohledu vedení k zaměstnancům. To vše přináší lepší výsledky a kvalitnější pracovní výkon.<sup>2</sup> Nebezpečné prostředí ukazuje na opačný pohled, kde vztahy nejsou dobré a to napomáhá k horším výsledkům. Toto prostředí je vztahovou patologií.

### 1.2 Šikana

Ustálenou definici šikany nenajdeme, ale z definic dohledatelných je tato nepřesnější: „Šikanování je jakékoliv záměrné a opakované chování, jehož cílem je ublížit, ohrozit,

---

<sup>1</sup> Mühlpachr P., Vavřík M.: Sociální patologie. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010

<sup>2</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

*zastařovat či poniřovat jiného člověka, případně skupinu lidí. Je to cílené a opakované užití fyzických a psychických útoků jedincem nebo skupinou vůči jedinci či skupině jedinců, kteří se neumí nebo z nejruznějších důvodů nemohou bránit. Zahrnuje jak fyzické útoky v podobě bití, vydírání, loupeří, poškozování věcí, tak i útoky slovní v podobě nadávek, pomluv, vyhrořování či poniřování“.<sup>3</sup>*

V pracovním prostředí jde o velmi podobné chápání šikany. Tedy že se jedná o soustavné agresivní chování, které má za cíl dosáhnout domnění převahy nad jednotlivci či skupinou kolegů nebo zaměstnanců. Ti většinou nemají šanci a prostor se danému chování bránit. Může se vyvinout až k viktimizaci určitých osob, je to chování diskriminativní a má prvky nerovného zacházení. Dopady to má nejen v zaměstnaneckém, ale i v osobním a rodinném životě. Rizikem je i ovlivnění fyzického a psychického zdraví jedince.<sup>4</sup> Známe několik forem šikany na pracovišti. Patří mezi ně mobbing, bossing, staffing a jiné.

Šikana je považována za šikanu po dobu trvání šikanózního chování alespoň 6 měsíců jedenkrát týdně. A to z důvodu vyloučení jiných vlivů působících na dané chování jedince. Těmi vlivy mohou být těžká životní situace, úmrtí v rodině a následný dopad na chování či vážná finanční situace. To ovšem neznamena, že nemůže být šikana rozpoznána dříve.<sup>5</sup>

Vznik, průběh a zánik šikany je rozpracován ve vývojových stádiích šikany. Stádia rozlišujeme podle Koláře:

### **První stádium: zrod ostrakismu**

Je považováno za zrod šikany. Situace, kdy se jedinec začíná cítit krajně odstrkovan, neoblíben, neuznáván a má pocit, že ho ostatní odmítají a pohrdají jím. Také je často pomlouván. Jedná se tedy o psychické násilí, většinou zatím v mírné formě. U počátečního šikanování je velká šance v překlenutí do dalšího negativního vlivu a zvýšení četnosti a síly šikany.

### **Druhé stádium: přitvrzování a fyzická agrese**

Druhé stádium má velký vliv na okolí zatím netknuté. V tomto stádiu se mohou k počátečním agresorům přidávat další jedinci, kteří v tom spatřují zábavu nebo vyrovnání se

---

<sup>3</sup> CO JE ŠIKANA?. *Stop šikaně!* [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.stop-sikane.cz/co-je-sikana/>

<sup>4</sup> Švejsová M., Lhotáková P. “Důstojné pracoviště. Praha: Mobbing Free Institut, z.ú., 2017

<sup>5</sup> Švejsová M., Lhotáková P. “Důstojné pracoviště. Praha: Mobbing Free Institut, z.ú., 2017

se svými osobními selháními. Toto stádium je nejčastěji viditelné ve škole, kde žáci, kteří se šikanou neměli do této chvíle nic společného, šikanu podporují či se jí sami účastní. Například pokud žáka čeká těžký test, tak si najde tuto formu „zábavy“ na odreagování. Další možností je, že jsou si ostatní jedinci vědomi síly agresorů a mají pocit, že pokud by se nepřidali, sami by byli terčem agresorů.

### **Třetí stádium: zrod jádra agresorů**

Moment, kdy se vytváří ucelené jádro skupiny agresorů. Rozřazení na ty „vyšší“ a na ty „nižší“. V tomto momentu, se může buď situace uklidnit a to pokud se skupina nevytvoří a další šikanování nepokračuje. Druhou možností je vytvoření dané skupiny, což má za výsledek zvýšení intenzity a situace se stává pomalu a jistě nezastavitelnou. Po tomto rozřazení utočí skupina agresorů na většinu „spodní“ vrstvy, která k nim nepatří.

### **Čtvrté stádium: chování agresorů je přijímáno většinou**

To nastane v případě, že nemá skupina agresorů velkého oponenta či velký odpor v podobě jiné skupiny jednající opačným, pozitivním stylem. V tom případě začíná většina kolektivu přijímat normy agresorů a nastává tzv. „davová psychóza“ v dlouhodobém hledisku. Tu můžeme znát z pochodů protestujících, kteří procházejí ulicemi mezi obyčejnými lidmi a kteří ani nevědí, o co se jedná, a přesto se davem nechají strhnout a v důsledku davové psychózy jsou rázem součástí protestujícího davu a cítí se býti neohroženi. V případě šikany se jedná o něco velmi podobného, kdy skupina dříve neutrální je pohlcena agresory a jejich chování se mění k negativnímu.<sup>6</sup>

### **Páté stádium: úplná nebo totální šikana**

Šikana se proměnila na chování v rámci norem v celé skupině. Byla přijata jako běžná. Vzniká zde tzv. stádium vykořisťování: to vytváří ve skupině rozdělení na „otroky“ a samozřejmě i „otrokáře“. Je to přesně jako v historii, kdy „otrokáři“ mají veškerou moc a všechna práva a „otroci“ nemají nic. Je jim způsobována bolest, častěji psychická. Projevuje se to zvýšenou absencí, zhoršením výkonů a psychické pohody. Šikana většinou končí odchodem šikanovaného, což je lepší případ, nebo psychickým zhroucením.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Kolář M. Bolest šikanování. Praha: Portál, 2001

<sup>7</sup> Kolář M. Bolest šikanování. Praha: Portál, 2001

### 1.2.1 Kategorie šikany

Šikanu rozdělujeme z pravidla do dvou kategorií. Šikana osobního charakteru nebo také *personal bullying* a šikana, která se vztahuje k výkonu práce, tedy *work-related bullying*.

#### 1. Šikana osobního charakteru:

Je to kategorie šikany, kdy se jedná o útoky osobní povahy. Tedy o útoky mezi které patří pomlouvání, posmívání, urážení či zastrašení druhého.

#### 2. Šikana vztahující se k výkonu práce:

Tato kategorie se zabývá pracovním prostředím, jak už je z názvu jasné. Jedná se negativní chování a úkony, které mají za cíl znepříjemnit výkon práce nebo dokonce brání tyto pracovní povinnosti plnit. Jedná se o udělování nesmyslných pracovních úkolů, nesdělování informací, které jsou důležité, dožadování nezvladatelného tempa práce a nesmyslně vysoká zátěž.

### 1.2.2 Typy šikany

Šikanu můžeme dále rozdělit do dvou typů. Šikana vědomá a šikana nevědomá. Oběť má velmi těžké rozeznat, zda jde z počátku o jednu či druhou variantu. Rozdíl v dopadu na psychiku je malý, rozhoduje však rozdíl v nápravě psychické újmy. Tyto typy rozlišujeme na základě auditů a prvních komunikačních prvků.

#### 1. Šikana vědomá

Jedná se o patologické chování. Postup při nápravě psychické újmy je potřeba provádět šetrněji. Je potřeba se zaměřit hlavně na důslednost a přesné stanovení antimobbingových opatření.

## **2. Šikana nevědomá**

Oběť se po prokázání nevědomé šikany snáze dostává ze svého špatného psychického stavu. Je mnohem větší pravděpodobnost rychlejší nápravy a zabránění dalšího nevhodného a špatného chování.<sup>8</sup>

### **1.2.3 Formy šikany**

Šikana se projevuje mnoha formami. Toto je výčet některých z nich.

#### **Diskriminace:**

Je to forma šikany, při které je oběť napadána z důvodu jiné barvy pleti, jiného náboženství, jiného politického přesvědčení či jiného pohlaví než je agresorovi sympatické a blízké.

#### **Vědomé a cílené poškozování:**

Šikana také může mít formu účelného znevažování či manipulace vůči poškozenému. Souvisí s tím poškozování důstojnosti, psychické i fyzické násilí, nadávky, urážky, pomluvy a neprofesionální zacházení.

#### **Falešné obviňování:**

Osočování poškozeného z něčeho, co neprovedl za cílem danému člověku ublížit. Šíření nepravdivých informací o jeho osobě.

#### **Útok administrativně-organizačním způsobem:**

Využívání nadřízenosti ve svůj prospěch a v neprospěch poškozeného. Jedná se o kroky, kdy bezdůvodně přeřadí osobu na jiné pracoviště, zadává nespílitelné úkoly, mnohdy zdraví škodící a trestá jejich nesplnění. Dále hledá chyby, které jsou při běžné činnosti nevyhnutelné a pochybení opět trestá.

---

<sup>8</sup> Švejnová M., Lhotáková P. "Důstojné pracoviště. Praha: Mobbing Free Institut, z.ú., 2017

### **Vylučování ze sociální skupiny:**

Poškozený není informován o vnitřních změnách. Není zván na porady nebo je z nich vyloučen. Jeho názory nejsou brány k projednání. Může mu být určena pracovna, ve které je sám a odloučen od zbytku pracovního kolektivu.

### **Vyhrožování a sexuální obtěžování.**

Poškozenému je vyhrožováno ztrátou zaměstnání nebo omezením dovolené ve vybraném termínu.

Sexuální narážky na osobu, výzvy a náznaky, které nejsou druhou stranou opětovány. Obtěžování a osahávání, které je často velmi nepříjemné a při odporu musí obtěžovaná osoba počítat s negativním dopadem.<sup>9</sup>

## **1.3 Druhy šikany na pracovišti**

### **Mobbing**

Jedná se o pravidelně opakující se nepříjemné situace, kdy někdo z kolegů, nadřízených i podřízených šikanuje, uráží a obtěžuje jiného z kolegů. *„Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota..., dále si již tuto definice smíte doplnit sami“*<sup>10</sup>

Základ slova je odvozen od slovesa „to mob“ (obtěžovat, dotírat). Na rozdíl od běžné šikany, která se projevuje zjevným fyzickým násilím s viditelnými následky a utrpeními, se odlišuje tím, že mobbing je dlouhodobý, skrytý a hlavně psychologický útok.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Švejdová M., Lhotáková P. „Důstojné pracoviště. Praha: Mobbing Free Institut, z.ú., 2017

<sup>10</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003, str. 8

<sup>11</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008.

## **Bossing**

Toto slovo zužuje šikanu na pracovišti na šikanu ze strany nadřízeného. Jedná se o systematické šikanování ze strany vedoucích. Je to tedy specifická forma mobbingu. Slovo bylo poprvé použito v roce 1990 norským autorem S. Kilem, který na tento negativní jev upozornil.<sup>12</sup> Bossing má negativní vliv nejen na poškozeného, ale na celou firmu či společnost. Je prokázáno, že jakýkoliv negativní nátlak na podřízené má dopad na atmosféru a tedy i výsledky celé společnosti.

## **Sexual harrasment (sexuální obtěžování, harašení)**

Patří také mezi druhy psychické, ale i fyzické šikany. Projevuje se sexuálními narážkami či obtěžováním, které není opětováno druhou stranou a je dokonce bráno za nepřijatelné.

## **Staffing**

Jednání, kdy se podřízený zaměstnanec snaží zaměstnance jemu nadřízeného dostat z jeho pracovní pozice z důvodu, že jí chce zastávat on. Činí tak chováním, které lze považovat za šikanu.<sup>13</sup>

## **Stalking**

Znamená šikanu formou pronásledování. Vzniká z anglického slova „stalk“, které znamená sledovat, pronásledovat. Obtěžována může být oběť telefonicky nebo přímo fyzicky v běžném životě.

# **2 Mobbing**

## **2.1 Původ a definice mobbingu**

Původ slova mobbing můžeme najít v počátcích 20. století, kdy tento termín poprvé použil etolog Konrád Lorenz z Rakouska (1903-1932). Ten se zabýval chováním zvířat

---

<sup>12</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003,

<sup>13</sup> Wagnerová, I. a kolektiv. Psychologie práce a organizace – nové poznatky. Praha: Grada, 2011

a jejich teritorialitou. Mobbing použil v souvislosti s ochranou teritoria smečky, která se snaží narušitele či predátora vypudit.

Do sociální a vztahové roviny přenesl slovo mobbing švédský lékař a psycholog Heinz Leymann (1932-1999). Jeho celoživotní práce se projevila ve studiu pracovních vztahů a komunikace mezi kolegy. Mobbing je negativní forma komunikace, která je zaměřena vůči určité osobě a často trvá delší časové období a která charakterizuje vztah oběti a pachatele či pachatelů, říká Leymann.<sup>14</sup>

*„Jsou to systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností“*<sup>15</sup> definuje mobbing Svobodová, přičemž přidává charakteristické znaky, jimiž jsou nelidskost, agrese, zákeřnost a trvalý tlak, který je pravidelný a dlouhodobý.

Odkaz Leymanna můžeme najít v definici Wagnerové: *„Mobbing zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je vinou mobbingu tlačena do beznadějně a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často a dlouhodobě. Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti.“*<sup>16</sup>

Všechny definice poukazují na společný znak a tím je, že o mobbing se jedná v případě teroru trvajícím minimálně půl roku a opakujícím se každý týden. K teroru dochází tedy pravidelně.

Společný je i cíl, který můžeme vyjádřit jako poškození kolegy s takovým úmyslem a do takové míry, aby byl donucen opustit pracoviště.

Nejčastější spouštěče mobbingu dle Beňa:

1. Nízká schopnost vypořádání se s konfliktem

---

<sup>14</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

<sup>15</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

<sup>16</sup> Wagnerová, I. a kolektiv. Psychologie práce a organizace – nové poznatky. Praha: Grada, 2011, s. 129.



2. Nedostatečná kvalifikace k vedení lidí
3. Neustávající tlak na zvýšení výkonu a zároveň snižování nákladů
4. Nízká úroveň etiky ve firemní kultuře
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
6. Strach před ztrátou zaměstnání
7. Konkurenční vztahy a závist
8. Nesprávné, destruktivní zacházení k chybným či mylným úkonům
9. Podstatné rozdíly v míře; nedostatek tolerance
10. Struktura osobnosti mobbujícího i mobbovaného <sup>17</sup>

### **2.1.1 4 fáze mobbingu**

Mobbing je proces dlouhodobý, stálý a vytrvalý. Má také své fáze a v každé z nich se projevuje trochu jinak. Budu se zabývat fázemi vytvořenými dle Beňa, pokusím se najít spojení s fázemi dle Kratze.

### **2.1.2 První fáze: nevyřešený konflikt**

Vše může začít nevinně. Lehké popotahování si z jiného kolegy, neškodné srandy. Z počátku také bez většího cíle. Postupem času se vše stává častěji a u oběti nastává období znejistění. Postižená osoba naráží na konflikty s kolegou nebo, v častějších případech, s více kolegy. V této fázi je cílem agresora vyvést svou oběť z rovnováhy.<sup>18</sup> Jedná se o napjatou situaci, kde dvě protivnické strany jednají způsoby, jež nejsou druhou stranou přijímány.<sup>19</sup>

Pokud se už v této fázi nezahájí nutné obranné a ochranné procesy, dává to šanci na zrod problému o mnoho většímu. Konflikt musí být konstruktivně vyřešen včas, a to jak ze strany postižené osoby, která musí o konfliktu uvědomit okolí, tak ze strany nadřízeného, který v prvé řadě nesmí stížnost nebo žádost svrhnout ze stolu a v druhé řadě tento konflikt řešit nekompromisními opatřeními. V opačném případě je oběť ještě více znevážena a na její psychiku to má hluboký dopad. Pokud to tak není ať už z jedné či druhé strany učiněno,

---

<sup>17</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

<sup>18</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

<sup>19</sup> Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005

získává silnější stranu převahu na svou stranu. V tuto chvíli končí veškerá legrace, z konfliktu se stává velký sociální problém a přechází se k druhé části.<sup>20</sup>

### 2.1.3 Druhá fáze: Systematický teror dostává zelenou

V této fázi přechází nevinné narážky v systematický psychoteror. Na postiženého je vyvíjen neskutečný tlak, osoba je stále více zranitelnější. Je jí přisuzována role oběti a po nekončícím teroru se zhoršuje její fyzický, psychický i zdravotní stav. Čím dál více se u ní projevují pocity strachu, ztrácí sebedůvěru, začíná být vystrkována z kolektivu a mohou se objevit i psychosomatické poruchy. Postižená osoba se ve stresu dopouští chyb a nepřesností ve své práci, které jí jsou těžce vyčítány a je za ně postihována a je za ně terčem posměchu. I kolegové, kteří měli doposud nestranný pohled na věc, přestávají této osobě důvěřovat a dávají najevo, že není pro kolektiv nezbytně potřebná. Toto oběť mnohdy zlomí.

21

Agresoři využívají ve druhé fázi několikero metod, jak své oběti šikanovat. Beňo uvádí některé z nich takto:

- Obětem bývají odepřeny důležité informace, jsou na ně nastraženy různé intriky a „pasti“. Bez důležitých informací se mohou snáze dopustit chyby, za kterou jsou pokáráni.
- Oběť přestává být součástí kolektivu, není pozdravena a na její pozdrav se nereaguje.
- O oběti koluje mnoho nepravdivých, mylných informací a pomluv, které mají za účel danou osobu pošpinit.
- Jsou zpochybňovány odborné kompetence oběti. Odůvodněním je, že to daná osoba „prostě nezvládá“.
- Oběti jsou naopak poskytovány informace mylné a zavádějící.
- Proti oběti je veden teror i telefonní cestou. Mohou se objevovat i výhružné telefonáty.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

<sup>21</sup> Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005

<sup>22</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

#### **2.1.4 Třetí fáze: Vstup šéfa do situace**

Situace začíná být viditelná i pro firmu jako celek, pro vedení a okolí, které si situace do této doby nevšimalo. Vedení má podezření, že se něco děje. Začíná si všimnout horších výsledků oběti. Ta se i jinak chová a její absence je častější než kdy dříve. I to může pomoci k často nesprávnému dojmu z oběti, která je nyní vnímána jako narušitel pracovní morálky a příčina horších výsledků daného pracoviště. Vedení přechází do fáze, kdy tuto situaci musí řešit. A to zásadními kroky.

Přichází pokusy o urovnání dané situace, ovšem už na první pohled je v nepořádku pouze oběť. Zbytek kolektivu, pokud není obětí více, funguje tak jak má, a proto má dosud nestranné vedení, které nezná detaily, pohled stejný jako mobber. Proto vše řeší s obětí, na kterou je přiváděn větší tlak a psychické deptání. <sup>23</sup>Oběť v tom nevidí žádné pozitivum, a proto to nebere jako možnost problém vyřešit, ale jako další šikanování a navíc i ze strany nadřízeného. To vše napomáhá tomu, aby si vedení udělalo jasný obrázek, že právě oběť byla toho všeho příčinou. V dobrém případě nabídne oběti přeřazení na jinou pracovní pozici, většinou pod záminkou, že jim na oběti záleží. V případě horším se dostáváme do poslední fáze procesu mobbování. <sup>24</sup>

#### **2.1.5 Čtvrtá fáze: Vyloučení oběti z kolektivu**

Pokud oběť vydrží až do této fáze a neodejde z firmy dobrovolně, je k tomu následnými kroky dohnána okolím a vedením. Jak jsem již v předchozím odstavci psal, může se stát, že oběť ještě vedení zkusí přeřadit na jinou pracovní pozici. Tam to ovšem nemá vůbec lehké, stává se novou tvář nového kolektivu, přičemž všichni vědí, za jakých podmínek byla přesunuta. Má narušenou psychiku a tak nemůže zahájit klasickou socializaci mezi novými lidmi. To má za následek, že se výsledky ani situace nijak nelepší a nastává pro oběť čtvrtá fáze. A to fáze vyloučení. Vedení nezbyde nic jiného než oběť vyloučit z firmy či organizace. Většinou k tomu nemá pádný důvod a tak se snaží udělat vše pro to, aby oběť podala výpověď sama. Její psychika je na dně, přišla o práci. S největší pravděpodobností si

---

<sup>23</sup> Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005

<sup>24</sup> Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005

v blízké době práci ani hledat nebude, protože strach z toho, že by se něco podobného mohlo opakovat je obrovský. Nejprve se u takovýchto obětí musí zahájit léčebný proces. K tomu ovšem nemusí častokrát ani dojít. Podle některých statistik, které ve své knize uvádí Beňo, je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých nějakým způsobem propojen s problémy na pracovišti. V ostatních případech se projevuje silná posttraumatická stresová zátěž a člověk tímto postižený nemůže ještě dlouhou dobu po této zkušenosti sociálně fungovat.<sup>25</sup>

## 2.2 Mobbingové techniky

Mobbing se může vyjadřovat několika variantami. V praxi se jedná zejména o psychické útoky, které mají za cíl oběť znevážit, narušit sebevědomí a vyštvať ze zaměstnání. Profesor Leymann určuje až 45 typických technik pro mobbing. Rozdělil je do pěti kategorií.<sup>26</sup>

1. útoky cílené na omezení či znemožnění komunikace,
2. útoky na soukromí a zdraví,
3. útoky na odborné schopnosti či kvalifikaci a sabotování práce,
4. útoky na pověst, úctu a vážnost,
5. útoky na sociální vztahy a šíření pomluv.<sup>27</sup>

Některé konkrétní techniky byly už v této práci zmíněny, přesto by se měl výčet některých z nich objevit i v této kapitole. Zde uvádím několik dle Kratze.

Agresor:

- poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření,
- nezve oběť na porady, pracovní setkání ani mítinky,
- oběť telefonicky terorizuje, ústně i písemně,
- neustále zpochybňuje jeho profesní kvalifikaci a odboru kompetenci,

---

<sup>25</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

<sup>26</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

<sup>27</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

- neustálé oběti vyhrožuje výpovědí, provádí malicherné kontroly a nepřetržitý dohled.<sup>28</sup>

## 2.3 Subjekty mobbingu

Mezi subjekty mobbingu můžeme zařadit pachatele, oběť a okolí.

### **Pachatel**

Agresor, také mobber, je člověk, který je zodpovědný za mobbingové chování vůči jiné osobě. Konkrétní popis mobbera nelze získat, může to být člověk velmi inteligentní, který má svá pravidla a pokud je někdo neuznává, tak se stane jeho obětí. Naopak to může být nevyzrálý člověk, který se tak chová ze zábavy a neuvědomuje si dopady. Člověk je to většinou manipulativní, má výbušné chování a cholerická povaha mu není cizí.

K druhým se chová nadřazeně, je emočně nevyzrálý a to, že někomu ubližuje, v něm vyvolává dominantní pocity. Chce ovládat ostatní, ale kritické myšlení mu není vlastní. Pocit viny u něj nenajdeme a nemá ani morální hranice a zábrany.<sup>29</sup>

Mobbery můžeme dle Huberové rozdělit do tří typů. Prvním je strůjce. Strůjcem můžeme nazvat hlavou mobbingové skupiny. Vymýšlí nové techniky a je hlavním agresorem. Další jsou náhodní pachatelé. Ti jsou součástí už jen proto, že o problému ví, ale nijak ho neřeší. I z toho důvodu se může problém rozrůst do obrovského konfliktu a to je řadí mezi pachatele. Třetí typ jsou spoluúčastníci. Ty můžeme rozdělit na dvě kategorie. Spoluúčastník, který vědomě pomáhá strůjci či strůjcům. Je jeho pravá ruka a vyvolává v oběti obdobný teror jako strůjce. A na spoluúčastníky, kteří situaci přihlíží, do oběti si čas od času „šťouchnou“, ale přímo se agrese neúčastní.<sup>30</sup>

V Kratzově práci můžeme najít zajímavou statistiku týkající se mobberů a pohlaví. Vychází z ní, že mobbery najdeme, jak v řadách žen, tak v řadách mužů. Ovšem rozdíl je v tom, koho si daná pohlaví vyberou za svou oběť. Ženy si častěji vybírají za své oběti ženy,

<sup>28</sup> Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 28 – 29.

<sup>29</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

<sup>30</sup> Huberová, B. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografia, 1995

muži zase muže a jejich techniky jsou často zřetelnější a viditelné, zatímco ženy provádí mobbing skrytě a vše dobře promýšlí.<sup>31</sup>

### **Oběť**

Kratz píše, že obecný popis oběti neexistuje. Může se jí stát naprosto kdokoliv.<sup>32</sup>

Kategoricky je tedy velmi těžké oběť zařadit. Jediné, co může oběti spojovat je, že jsou mnohdy něčím zajímavé. Něčím mohou vyčnívat z běžného prostředí. Může to být pozitivní i negativní rys, ale dává to šanci mobberovi, který se má za co zachytit a využívá odlišnosti oběti.

Odlišnost může být jakákoliv. Mezi ty nejběžnější patří například fyzická odlišnost. Obětí se stává člověk s vrozeným tělesným postižením či vadou, která je na první pohled zřetelná. Zařadit sem můžeme i lidi jiné národnosti či lidi s jinou barvou pleti. Šikana těchto lidí by se dala zařadit i pod rasismus.

Další odlišností může být nadměrná obratnost, chytrost a inteligence. Mobber v této situaci nemusí unést, že je na pracovišti někdo „lepší“ než on. Stejný případ platí pro nově příchozí do kolektivu. Pokud v něm mobber, jakožto vůdčí typ, vidí konkurenci, začne se bránit tímto nelidským, leč úspěšným způsobem.<sup>33</sup>

## **2.4 Důsledky**

Při důkladném rozebrání tématu mobbingu nesmíme zapomenout ani na jeho důsledky. Ty jsou mnohdy velmi rozsáhlé. Největší důsledky má mobbing pro oběť a to jak po psychické tak po fyzické stránce. Ovšem i organizace, kolektiv a firma, ve které se mobbing odehrává, je předurčena negativním dopadům.

Jedinec může být trvale poškozen na psychice, fyzické úrovni, na úrovni sociální a v rovině smysluplného a kvalitního života. Nikdo mu nevrátí chvíle prožívané v zaměstnání, jejichž následky zasahovaly do jeho všedního života, ovlivňovaly jeho rodinný život a tím zasahovaly i do životů jiných jedinců.

---

<sup>31</sup> Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005

<sup>32</sup> Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005

<sup>33</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

Kromě psychických důsledků, mezi které můžeme zařadit například poruchy koncentrace, úzkosti, stres či nervozitu a které ovlivňují komunikační chování se svým okolím, může docházet i k důsledkům psychosomatickým. Ty se projevují jako opravdové fyzické onemocnění vyvolané psychickou vyčerpaností a nerovnostmi. Projevují se žaludečními a střevními obtížemi, problémy s dýcháním. Velmi často se zvýrazní bolesti zad, končetin. Objevuje se migréna a problémy se spánkem. V kombinaci s narušenou psychikou dochází k problémům s příjmem potravy a s tím spojenými komplikacemi.<sup>34</sup>

Pro společnost má mobbing dopady také výrazné, ale s fyzickými a psychickými problémy jsou tyto dopady z hlediska lidskosti neporovnatelné. Snižuje se efektivita a kvalita práce, což se v dlouhodobém hledisku promítá na pokles příjmů organizace. Pokud je mobbing ve firmě nedílnou součástí běžného života a objevuje se zde pravidelně i po odchodech obětí ze zaměstnání, má i to svůj podíl na zvýšení nákladů firmy a to jak na vyhlášení nových výběrových řízení na onu pozici nebo na častou nemocnost v průřezu kolektivem.<sup>35</sup>

Nesmíme zapomenout, že si mobber může vybrat i osobnost silnějšího charakteru, která v případě vypuzení z firmy může zorganizovat odplatu. Na trhu může jméno firmy lehce pošpinit a zřídka může jeho svědectví vést až k zániku firmy.<sup>36</sup>

## **3 Bossing**

### **3.1 Definice bossingu**

Bossing můžeme chápat jako slovo podřazené slovu mobbing - je to jeho odnož. Bossing je tedy mobbing páchaný zaměstnancem vyššího postavení, tedy nadřízeným. Pochází z anglického slova „boss“, což můžeme přeložit jako šéf, vládce, pán. Techniky a praktiky jsou podobného či stejného charakteru. U bossingu se opět setkáváme s psychologickou, systematickou a povětšinou skrytou šikanou, na kterou má bohužel

---

<sup>34</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

<sup>35</sup> Wagnerová, I. a kolektiv. Psychologie práce a organizace – nové poznatky. Praha: Grada, 2011

<sup>36</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

nadřazený větší škálu prostředků a možností. Z toho můžeme usuzovat, že se jedná o nebezpečnější formu šikany na pracovišti.

Slovo bossing je svým vznikem velmi mladé a poprvé ho použil norský autor S.Kile v roce 1990 ve spojitosti se šetřením systematické šikany ze strany vedoucích.<sup>37</sup>

## 3.2 Fáze bossingu

I bossing má své fáze, ale ty se od fází mobbingových nebudou příliš lišit.

V první fázi se nám může zdát bosser spíše rýpavý a škodolibý. Opět to není bráno jako šikana, je nutné rozpoznat systematickou šikanu od nárážek. V mnoha případech se z tohoto chování vyklube „pouze“ kolegiální či kamarádské popichování.

Ovšem pokud se konflikt dostane do fáze druhé, je jasné, že se jedná o šikanu. Ta se vyznačuje pravidelným psychickým nátlakem, urážkami a výhrůžkami.

Ve fázi třetí už útoky velmi sílí. Oběti jsou zadávány úkoly, u kterých se přetěžuje a nebo jsou dokonce nezvládnutelné. Je jasné, že bosser si na oběť zasedl a vede na ni přímé útoky.

Ve fázi čtvrté opět přichází vypuzení oběti z kolektivu. Donucení k podání výpovědi veškerými praktikami.<sup>38</sup>

## 3.3 Techniky mobbingu a jeho důsledky

Beňo charakterizuje bossera jako mobbera, který má moc, přesto má potřebu se o ni stále utvrzovat. Metody a taktiky si vybírá podle toho, kde může velmi viditelně ukázat „kdo je tady pánem“.

Bossery můžeme také rozdělit na několik typů.

---

<sup>37</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

<sup>38</sup> Jelínková P. Když se řekne bossing. [cit. 2022-02-28]Dostupné z: <http://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>



Prvním typem je **Závistivec**. Jeho útok nastává v případě, že se střetne se zaměstnancem, který umí, dokáže, zná či vyniká schopností, kterou on postrádá, ale sám by ji rád měl. Může se jednat o titul, popularitu nebo odborné znalosti. Útočí většinou slovním znevažováním výše vypsanych schopností či předností.

Druhý typ je **Zbabělec**. Tento typ je povětšinou sám obětí jiného mobbera či agresora. Vybíjí si to tedy na slabších člancích, aby si své pocity vynahradil potěšením nad ostatními. Zbabělec je hlavně díky neschopnosti řešit konflikty osobně a často užívá pádné věty typu: „O tom teď s vámi nebudu diskutovat!“ a jiné.

Dalším typem je **Škodolibec**. Šikanuje ostatní pro své vlastní potěšení. Pokud zrovna žádný konflikt netrvá, zvládne jej uměle vytvořit. Viní ostatní, aby případně nebyl viněn on sám.

**Tradicionalista** je člověk, který si vybírá své oběti podle uctívání či neuctívání jemu blízkých tradičních hodnot. Když tedy někdo nedělá svou práci přesně dle jeho postupu, nebo vystupuje z davu s jiným názorem, je brán jako ničitel hodnot a je s ním tak zacházeno. Často se jedná o nováčky, kteří zaběhlé hodnoty ještě neznají.

Posledním typem je **Pomocník**. Své intriky skrývá za povzbuzující slova. Jeho činy mají obětem údajně pomáhat, ale ve skutečnosti zamýšlí úplný opak. Snaží se jimi oběti manipulovat. Pokud někdo jeho přesvědčení nesdílí či dokonce proti němu koná odpor, je většinou udán u vyššího nadřízeného za neuposlechnutí.<sup>39</sup>

Důsledky bossingu budou takřka nerozeznatelné od těch mobbingových. Určitý rozdíl je, že bosser má jakožto nadřízený více možností, jak svou oběť dříve a snáze z kolektivu vyhnat a naopak oběť má ještě menší šanci se bránit, protože svému nadřízenému, který ji šikanuje, se svěřit nemůže.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003

<sup>40</sup> Huberová, B. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografia, 1995

## 4 Řešení šikany a právní ochrana

### 4.1 Ochrana před mobbingem a bossingem

Žádný zaměstnavatel, firma ani organizace nechce mít na svém pracovišti výskyt patologických jevů, které omezují správné fungování chodu, mají dopad na výsledky a zapříčiňují špatnou náladu v kolektivu. I z tohoto hlediska je důležité dbát na prevenci vzniku těchto patologických jevů, mezi které zcela jistě mobbing a bossing zapadají. Prevencí vzniku těchto jevů se vytvoří nejen dobrá nálada v kolektivu, ale také zdravá kultura firmy s dobrými morálními základy, což je předpokladem ke kvalitním výsledkům.

Je důležité si ve firmě, kolektivu či organizaci nastavit pravidla, za jakých bude pracovní život probíhat. Pravidla, která určují jaké chování je v pořádku a jaké není, případně jak bude projev tohoto nesprávného chování potrestán. Není tajemstvím, že se může často objevit jev tzv. „Káže vodu, pije víno“. V překladu to znamená, že vedení určuje pravidla a samo se jimi neřídí. Z toho důvodu je nesmírně důležité, aby šlo vedení firmy příkladem.<sup>41</sup>

Důležitými prvky pro to, aby šikana nevznikla, je pokora, důstojnost, respekt a úcta k druhým.

Svobodová vymezila ve své knize několik preventivních kroků, kterými může firma předcházet šikaně na pracovišti:

#### Výběr pracovníků

Výběr pracovníka je úplný začátek začlenění kolegy/nadřízeného do pracovního kolektivu. Při nesprávném nastavení přijímacího řízení je možné do kolektivu přijmout osobu, ze které se později vyklube mobber či boss. Na první pohled se může zdát nereálné

---

<sup>41</sup> Wagnerová I. Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007.

vystopovat úmysly každého přijímaného, ale patologicky postižený člověk může být odhalen testy osobnosti, či při pohovoru.

Pokud se takový pracovník dostane přes přijímací řízení do kolektivu, je velkou hrozbou. Často se šikanou nepřestane i po odchodu oběti a naopak si vyhlédne oběť další. To může být indicií pro vedení. Opakované odchody pracovníků z jedné pracovní pozice mohou nastínit situaci na pracovišti. Tím se dostáváme k dalšímu kroku prevence, kterým jsou pravidla.

### **Pravidla**

Měl by to být jakýsi kodex chování v pracovním kolektivu. Obsahem by pak měly být nejen přímá ustanovení chování, ale i následné možnosti řešení během i po uskutečnění konfliktu.

To, co v některých zemích Evropy může být považováno jako běžná součást pracovního kolektivu, si bohužel můžeme v České republice pouze přát. Například ve Švédsku mají firmy či organizace zaměstnance, který je zaměřený na pomoc při řešení výskytu šikany. Nejen ve Švédsku, ale i ve Francii můžeme najít tzv. antimobbingové zákony, které mají za cíl šikanu na pracovišti efektivně řešit.

### **Školení**

Na pravidla navazuje další krok prevence, jímž je dostatek informací. Tento krok znamená zajistit dostatečnou informovanost o problematice šikany na pracovišti v pracovním kolektivu. Zaměstnanci by měli vědět, co to šikana na pracovišti, mobbing a bossing je, jak ho rozpoznat a jak se v případě výskytu zachovat. Nejúčinnějším způsobem, jak tohoto povědomí a udržení docílit, je kombinace školení a výskyt pracovníka, který nad fungováním dohlíží.

Školení lze provázet více způsoby a zároveň může být zaměřeno na různé okruhy zaměstnanců. Ovšem minimálně jednou za dva roky by měli být i řadoví zaměstnanci přeškoleni na nové intriky agresorů a způsoby řešení šikany. Dalšími druhy školení jsou školení pro vedoucí pracovníky. Kombinovat se tedy může školení externími školiteli, školení vedoucími pracovníky, kteří jsou na školení připraveni, a například častějšími školeními skrze školící aplikace a videa.

## Vedení

Jak už je psáno výše, vedoucí pracovník by měl být příkladem vzorného a správného chování na pracovišti. Měl by umět zasáhnout do konfliktu a být schopen tento konflikt vyřešit a měl by být tedy jakýmsi reprezentantem prevence šikany na pracovišti. Dohled nad pracovištěm, dobrá nálada v něm a udržování pozitivních vztahů jsou prioritními cíli vedoucího. Zároveň by na svém pracovišti neměl tolerovat pomluvy a intriky. Nevěnovat pozornost konfliktům, které mohou vyrůst v něco většího.<sup>42</sup>

Svobodová také uvádí desatero, které může sloužit jako prevence zaměstnavatelům:

1. správný výběr pracovníků,
2. patron pro nového pracovníka,
3. podnikové dohody, ujednání, kodexy,
4. školení, semináře, výcvik,
5. odstranění možných příčin,
6. sledování situace, dotazníky, hodnocení
7. pravidelná sezení,
8. pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit,
9. osoby zabývající se mobbingem,
10. modely na urovnání, sebeobrana.<sup>43</sup>

Důležitý je i postoj jedince, který má v plánu na danou pozici nastoupit. Je v jeho osobním zájmu zjistit náladu a situaci na pracovišti, například při pohovoru. Samozřejmostí je také důsledné prostudování pracovní smlouvy, která v některých případech může obsahovat všelijaké nekalé intriky. Po nástupu není vhodné vystupovat z nastavených pravidel a být

---

<sup>42</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

<sup>43</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. s. 90-91.

viditelným na první pohled. Je důležité si situaci na pracovišti nejdříve prostudovat a podle ní se začít začleňovat do kolektivu.

Každý z nás chce být zaměstnán v prostředí, kde se cítí bezpečně. Ideálním prostředím je tedy to, ve kterém panuje zdravá inspirující atmosféra, ve které se člověk bezpečně cítí. Roste jeho zájem se zlepšovat, roste jeho sebevědomí a je v každém případě svobodný. Má odpovídající finanční ohodnocení a může svou dobrou náladu přenášet i do osobního života, což přináší pohodu do domova.<sup>44</sup>

## **4.2 Řešení šikany**

### **4.2.1 Řešení mobbingu**

Oběť mobbingu má zpravidla dvě možnosti reakce na šikanu. Jednou možností je odchod z pozice. Tento krok není žádnou ostudou a především pro povahy, které nejsou stavěné na nápor a není jejich cílem bojovat za každou cenu, je to řešení více než dobré. Mohou se tímto krokem vyhnout závažnějším potížím, mezi které můžeme zařadit psychické problémy či trvalé následky. Druhou možností je pak proti šikaně bojovat. Tato cesta není nikterak jednoduchá, může ovšem v agresorovi vyvolat pocit síly oběti a v některých případech i agresora poučit. Tento krok chce ovšem velké odhodlání a není to možnost pro každého.

Svobodová rozklíčovala postup jak proti agresorovi bojovat:

Jako první krok k boji lze považovat poznání agresora a zjištění důvodů. Určitě není správné hledat chyby v sobě. To zdaleka není smyslem boje proti šikaně. Nikdo nemá právo šikanovat nikoho, natož za jeho osobní chyby. Důvod je tedy většinou složitější a mnohdy jím může být prosté: „on/a mi není sympatický/á“. V takovém případě se jedná o šikanu vytvořenou na osobním pocitu a obranou je dostatečná ignorace.

Druhou možností je oslovení mobbera za účelem vyřešení sporu. Tento krok může být úspěšný pouze pokud bude oběť jednat profesionálně a nenechá se vyvést z míry. Vhodné je

---

<sup>44</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

si dopředu připravit otázky, ze kterých se dají zjistit informace typu: co vede agresora k takovému chování, co mu to přináší, zda se oběť nějak provinila. Odhodlání se k rozhovoru s agresorem je nesmírně těžké, proto v této situaci může pomoci i vedoucí pracovník. Je důležité vést debatu v obecném smyslu a agresora nepoučovat a nevyčítat mu jeho chování. V případě, že zájem má, uzná osobní rozhovor za jakousi sílu oběti a takovéto řešení může být ideální. Pokud se proti tomuto řešení ohradí, je jasné že se konfliktu na pracovišti nelze vyhnout.

V případě vzniku konfliktu se doporučuje vést si podrobné poznámky o jakýchkoliv konfrontacích během pracovní doby. Tyto záznamy mohou při řešení situace sloužit jako důkazy a mohou pomoci k vyřešení případu.

Dalším krokem postupu je vytvoření kolektivu. Najít si nějakou oporu z lidí, kteří jsou neutrální nebo chování mobbera odsuzují. Kolektivní obrana je efektivnější než obrana jednotlivce a výpovědi více lidí mají vždy vyšší váhu. Zároveň to může mobbera odradit. Pokud vidí, že má oběť spojence, může přestat pochybovat o její síle a efektivnosti šikany.

Pokud přijde útok mobbera, neexistuje lepší obrana než se aktivně vymezit vůči danému chování. Pokud si útok nechá oběť líbit, dává to mobberovi impulz, že může svůj útok opakovat a to razantněji a častěji. Je tedy potřeba využít aktivní obrany, nenechat sebou manipulovat. I k tomuto mohou pomoci naši spojenci, kteří se nás mohou v konkrétních situacích zastat.

Nesmí chybět ani informování vedoucího pracovníka o této situaci. Je zde riziko, že agresora tento krok naštvě a bude brát informování nadřízeného jako tzv. „žalování“, ale vedoucí pracovník je za vztahy na svém pracovišti zodpovědný, je školený jak tyto situace řešit. Tudíž i přes možnost zvýšení náporu ze strany agresora je velká šance, že se situace začne řešit s vedením a možnost vyřešení konfliktu roste. V tuto chvíli jsou důležité výše zmíněné záznamy o jednotlivých konfrontacích a to z důvodu přiklonění se vedení na stranu oběti. Pokud oběť žádné důkazy nemá, často se nadřízený přikloní na stranu agresora pro nedostatek důkazů a pro lenost řešit neprokázaný spor mezi dvěma dospělými lidmi.<sup>45</sup>

Ani v případě, že se sporem nechce zabývat vedení organizace, není vše ztraceno. V tomto případě je možností kontaktovat instituce vyšší či externí instituce, které s organizací

---

<sup>45</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

nemají nic společného. Je tedy možnost odvolat se k vyššímu vedení či majiteli dané organizace. Nebo kontaktovat přímo instituce v České republice jako jsou: Inspektorát práce, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor, soud.

V konečném stádiu je vhodné vyhledat odbornou pomoc v řadách psychologů a psychiatrů. Není to žádná ostuda a v případě neřešení vážných psychických problémů mohou nastat nevratné potíže a následky.<sup>46</sup>

#### **4.2.2 Řešení bossingu**

Řešení bossingu s sebou přináší výrazné komplikace. Ve výsledku by mohl být postup řešení bossingu stejný jako postup řešení mobbingu, ovšem v cestě stojí ten jistý bosser. Je to člověk, který je už z principu nadřízený. Většinou má vyšší titul, lepší vztahy s vedením a má větší pravomoci. I přesto je potřeba bossing řešit, jelikož vždy je zde možnost. Jednou z nich je kontaktování instituce nadřízené či externí.

Beňo ve své knížce uvádí velmi výstižnou větu:

„I samotným mobberům a bosserům hrozí, že se stanou neoblíbenými nebo nadbytečnými či nepohodlnými a dopadnou stejně, jako jejich oběti.“<sup>47</sup>

### **4.3 Právní ochrana**

Přesto, že zákony v České republice pojmy mobbing a bossing neznají, existuje cesta, jak se v případech výskytu těchto jevů soudit. V takových situacích je nejlepší způsob vzít si na výpomoc advokáta.

---

<sup>46</sup> Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008

<sup>47</sup> Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. s. 78.

Jako základní právní ochranu můžeme zajisté považovat Listinu základních práv a svobod.

Článek 1 všem lidem zaručuje rovnost a svobodu v důstojnosti i právech. Také to, že tato práva jsou nezadatelná, nezcizitelná, nepromlčitelná a nezrušitelná. Dále Článek 10 dává lidem právo zachování si lidské důstojnosti, osobní cti a dobré pověsti svého jména. I Článek 3, který lidem zaručuje základní práva a svobody bez rozdílu rasy, barvy pleti, příslušnosti, národnosti a etnické menšiny či majetku a jiného postavení, souvisí se šikanou v pracovním kolektivu.<sup>48</sup>

Nedomyslitelnou právní ochranou je i Zákoník práce a konkrétně §16. Ten určuje zaměstnavatelům povinnost „*zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání*“. S odkazem na Antidiskriminační zákon poté v odstavci 2 a 3 tohoto paragrafu zakazuje jakoukoliv diskriminaci a určuje, co za diskriminaci nelze považovat.<sup>49</sup>

Jedinec se může také opřít o Trestní zákoník. Tam se v §175 a §184 řeší pomluvy a vydírání.

§ 184 - (1) Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.(2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem. A v § 175 - (1) Kdo jiného násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.(2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,

- a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,
- b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,
- c) spáchá-li takový čin se zbraní,

---

<sup>48</sup> Čl. 1, 3 a 10 usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>49</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 16.



- d) způsobí-li takovým činem značnou škodu,
- e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo
- f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání.

(3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán,

- a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví,
- b) spáchá-li takový čin v úmyslu umožnit nebo usnadnit spáchání trestného činu vlastizrady (§ 309), teroristického útoku (§ 311) nebo teroru (§ 312), nebo
- c) způsobí-li takovým činem škodu velkého rozsahu.

(4) Odnětím svobody na osm až šestnáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt.(5) Příprava je trestná.<sup>50</sup>

I v Občanském zákoníku, konkrétně v § 11 až 13, které se týkají pomluvy a vydírání, nalezneme právní ochranu pro zaměstnance.

Práva jedince hájí také Občanský zákoník, který v § 11 až 13 hovoří o ochraně osobnosti. „§11 - Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevu osobní povahy.

§13 -1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.(3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.“<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 175 a § 184.

<sup>51</sup> Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 11 až § 13.

Antidiskriminační zákon, který byl už výše uveden, výrazně zasáhl do právní ochrany v roce 2009. V návaznosti na předpisy Evropských společenství, Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy začal blíže vymezovat práva na rovné zacházení a zákaz diskriminace. A to mimo jiné ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné výdělečné činnosti, včetně odměňování, přiznání a poskytování sociálních výhod apod.

Zákon pak v § 2 vymezuje základní pojmy, jako je diskriminace přímá, kterou se rozumí „takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.“ Diskriminací nepřímou se rozumí „takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“ Podle § 2 odst. 2 se „Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.“<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 2 a § 3.

## 5 Výzkum

### 5.1 Metody výzkumu a cíle

Jelikož jsem studentem Západočeské univerzity v Plzni a nejsem zaměstnán ve stálém zaměstnání, vybral jsem si kvantitativní dotazníkovou metodu sběru dat. Také jsem musel najít způsob, jakým budu moci dostat dotazník k většímu počtu lidí zaměstnaných ve státní správě. To se mi povedlo díky webové stránce [www.epusa.cz](http://www.epusa.cz), kde jsem našel všechny potřebné kontakty na pracoviště veřejné správy v České republice. Změřil jsem se hlavně na mou domovinu, tedy Ústecký kraj. Konkrétně jsem kontaktoval Obecní úřady v Litoměřicích a v Lovosicích a Magistrát města Ústí nad Labem. Po dohodě s místními tajemníky byl můj dotazník odeslán k celkem 104 respondentům. Vrátilo se mi 81 zodpovězených dotazníků, a proto lze brát metodu jako kvantitativní.

Dotazníkovou formu, jejíž ukázkou naleznete v příloze 1, jsem zvolil z důvodu snadné tvorby skrze webovou stránku [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) a následné rychlé distribuce skrze e-mailové kontaktní údaje. Toto téma si také žádá dostatečnou anonymitu a bezpečnost a k tomu mi tento dotazník velice pomohl. Otázky byly položeny způsobem, na který se odpovídalo pouze zvolením jedné či více odpovědí. Uvědomuji si, že v žádné profesi není čas zabývat se dotazníkem s mnoha otevřenými otázkami, jehož vyplnění by zabralo třeba i desítky minut. Také si jsem vědom, že návratnost takového dotazníku by byla značně menší. Proto jsem po konzultaci s vedoucí mé práce vytvořil dotazník s jasnými otázkami, u kterých nebylo nutné se rozepisovat a zároveň byl výstup z nich dostačující. Nevýhodou mohlo být úplné nepochopení otázek, ovšem předpokládám, že pokud k tomu došlo, jednalo se o jednotky případů.

V dotazníku se nachází 11 uzavřených otázek a jedna interaktivní. Úvodní dvě otázky jsou položeny na zjištění základních demografických informací jako je pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Další otázky jsou zaměřené na školení prevence šikany na pracovišti. Snažil jsem se díky nim zjistit četnost a přínosnost školení. Následovaly otázky zaměřené na konkrétní případy šikany v pracovním životě a vlastní zkušenosti. Dotazník byl zakončen interaktivní otázkou na faktory, které bere dotazovaný při rozhodování o zaměstnání za důležité

Jakožto cíl práce bylo stanoveno zjistit povědomí o šikaně, mobbingu a bossingu na pracovišti, konkrétních případech a četnosti školení na toto téma a jeho prospěšnost. Z tohoto cíle jsem si dovolil odvodit několik předpokladů, které by mohly nastat.

PŘ. č. 1: Povědomí o významu slov mobbing a bossing bude mít maximálně polovina všech dotázaných.

PŘ. č. 2: Četnost školení bude v dotazovaných pracovištích velmi nízká. Maximálně jedno školení ročně.

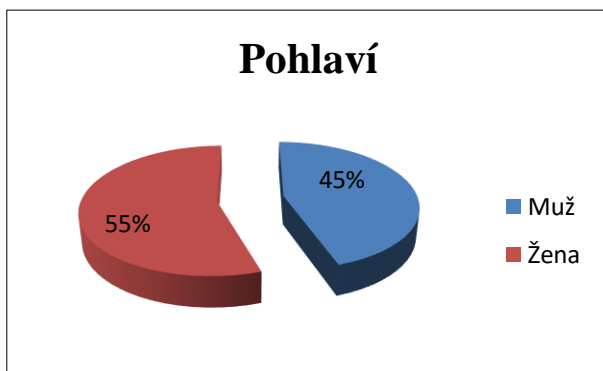
PŘ. Č. 3: Školení nebudou přínosná tak, jak by být měla. Firmy a instituce si na školení většinou nebudou najímat externí specializované společnosti.

## 5.2 Složení respondentů

Tab. č. 1. Složení respondentů

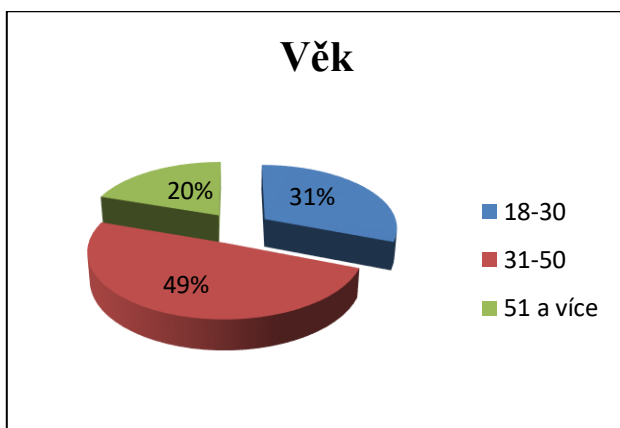
		Absolutní četnost	Četnost v %
Pohlaví	Muž	35	43,2%
	Žena	46	56,8%
Věk	18-30	25	30,9%
	31-50	40	49,4%
	51 a více	16	19,7%
Dosažené vzdělání	Základní	0	0%
	Středoškolské s výučním listem	1	1,2%
	Středoškolské s maturitou	5	6,2%
	Vysokoškolské	75	92,6%

Vytvořil Ondřej Futera



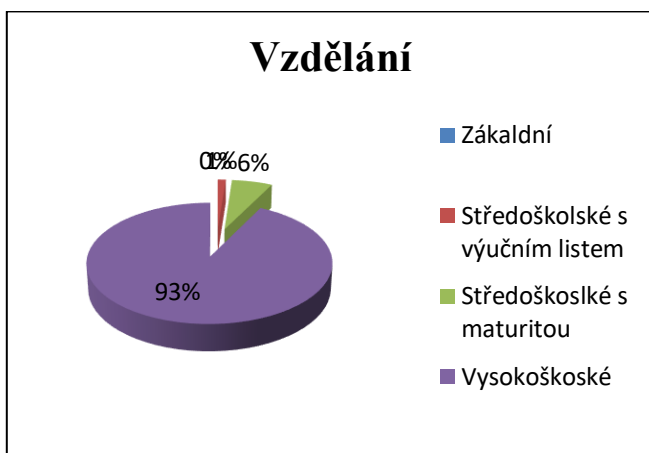
Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 1. Pohlaví respondentů



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 2. Věk respondentů



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 3. Dosažené vzdělání respondentů

Ze 104 odeslaných dotazníků se mi vrátilo vyplněných 81. To znamená návratnost 77,9%. Výše uvedené údaje lze tedy chápat tak, že 81 je 100% a od toho se jednotlivé statistiky odvíjí.

Nejprve můžeme nalézt tabulku č. 1., která označuje rozdělení respondentů podle jejich pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Dotazník se mi vrátil celkem od 35 mužů, což činí 43,2%, a od 46 žen, což je 56,8% dotázaných. Nejčastěji se věk dotazovaných pohyboval v rozmezí středního věku, tedy mezi 31. a 50. rokem života. Respondentů v tomto věkovém rozmezí bylo 40, tedy 49,4%. Další zastoupenou skupinou byli mladí lidé ve věku 18-30 let, kterých bylo 25, tedy 30,9%. Nejméně dotázaných bylo nad 51 let, kterých bylo pouze 16, což dělá 19,7%.

Dosaženému vzdělání velmi jasně vévodilo vzdělání vysokoškolské ať už s jakýmkoliv titulem. Jednalo se o 75 lidí z 81 což je 92,6%. Dotazník neodeslal nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání a pouze jeden člověk (1,2%) uvedl, že jeho nejvyšší dosažené vzdělání je výuční list získaný na středním odborném učilišti. 5 lidí z 81 (6,2%) má vystudovanou střední školu s maturitou.

Grafy č. 1,2 a 3 znázorňují jednotlivé statistiky grafickým způsobem.

## **5.3 Individuální výzkum**

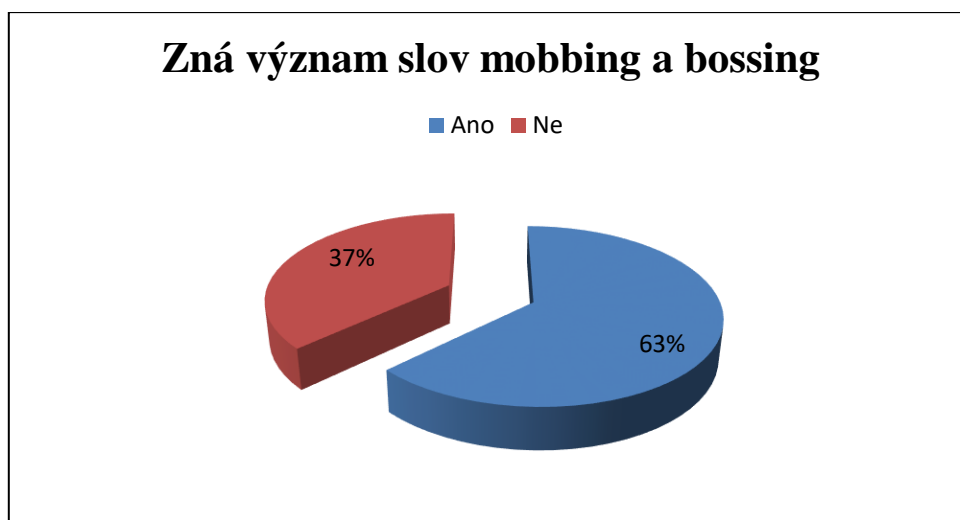
### **5.3.1 Povědomí o tématu**

Před započtením samotného výzkumu je potřebné zjistit, zda všichni dotazovaní rozumí tématu a jeho hlavním heslům. Těmi jsou v tomto případě mobbing a bossing. Toho se týkala otázka č. 4, ve které jsem se ptal, zda dotazovaný těmto termínům rozumí. Pozitivní odpověď mělo celkem 51 respondentů, tedy 63% dotázaných. Pro ty, kteří význam slov neznal a kterých bylo 30 (37%), jsem pod otázku vložil krátké definice těchto dvou pojmů. Považuji za důležité mít alespoň představu o těchto významech zvláště v případě, kdy se jich týká naprostá většina nadcházejících otázek. Statistika je znázorněna v následující tabulce a grafu.

Tab. č. 2. Význam pojmů mobbing a bossing

Zná význam slov mobbing a bossing	Absolutní četnost	Četnost v %
Ano	51	63%
Ne	30	37

Vytvořil Ondřej Futera



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 4. Význam pojmů

### 5.3.2 Četnost, forma a přínosnost školení

V dalších otázkách jsem se zaměřil na školení této problematiky. Jelikož je mým cílem navýšit četnost těchto školení a zvýšit kvalitu, jsou pro mou práci tyto otázky z celého dotazníku nejdůležitější. V první řadě jsem se respondentů ptal na četnost. Tedy s kolika školeními na toto téma se v dosavadním pracovním životě setkali. Za zajímavý poznatek z výsledků dotazníku považuji, že školení na toto téma se u nikoho z dotazovaných neprovádí každý rok. Pouze 4 lidé (4,9%) uvedli, že za svůj pracovní život zažili školení na šikanu na pracovišti zhruba 3x až 5x. Jednou nebo dvakrát zažilo školení 33 lidí (40,7%) a většina dotázaných nebyla školená za svůj pracovní život nikdy. Konkrétně to bylo 44 lidí (54,4%).

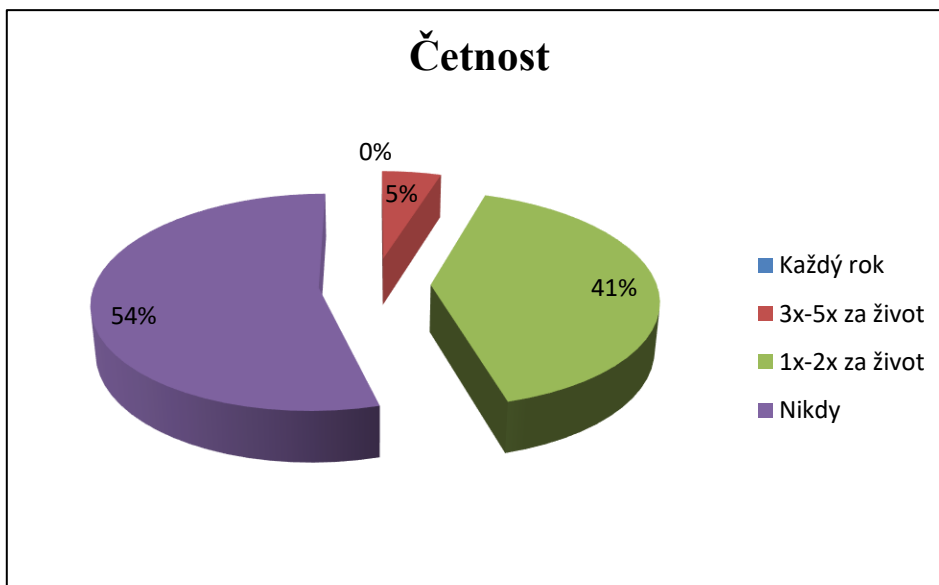
V další řadě jsem se ptal na formu školení a výsledky se týkají 37 dotázaných, kteří se podle předešlé otázky se školením někdy setkali. Podle 16 respondentů (43,2%) je na jejich pracovišti prováděno školení nadřízeným pracovníkem. Tato forma je sice neekonomičtější, ale nemusí být automaticky nejefektivnější. Zvláště v případě pokud je na pracovišti přítomný bossing. 10 respondentů (27%) zažilo školení formou školících programů a videí. Pouze 8 dotazovaných (21,6%) bylo školené externími pracovníky zabývajícími se touto problematikou. 3 (8,2%) dotázaní uvedli kombinaci více forem.

Tab. č. 3. Četnost, forma a přínosnost školení

		Absolutní četnost	Četnost v %
Četnost školení	Každý rok	0	0%
	3x-5x za život	4	4,9%
	1x-2x za život	33	40,7%
	Nikdy	44	54,4%
Forma školení	Nařízeným	16	43,2%
	Školící aplikace a videa	10	27%
	Školení externím pracovníkem	8	21,6%
	Kombinace více	3	8,2%
Přínosnost školení	Přínosné, všechno důležité	9	24,3%
	Přínosné, chybí informace	23	62,2%
	Nebylo přínosné	5	13,5%

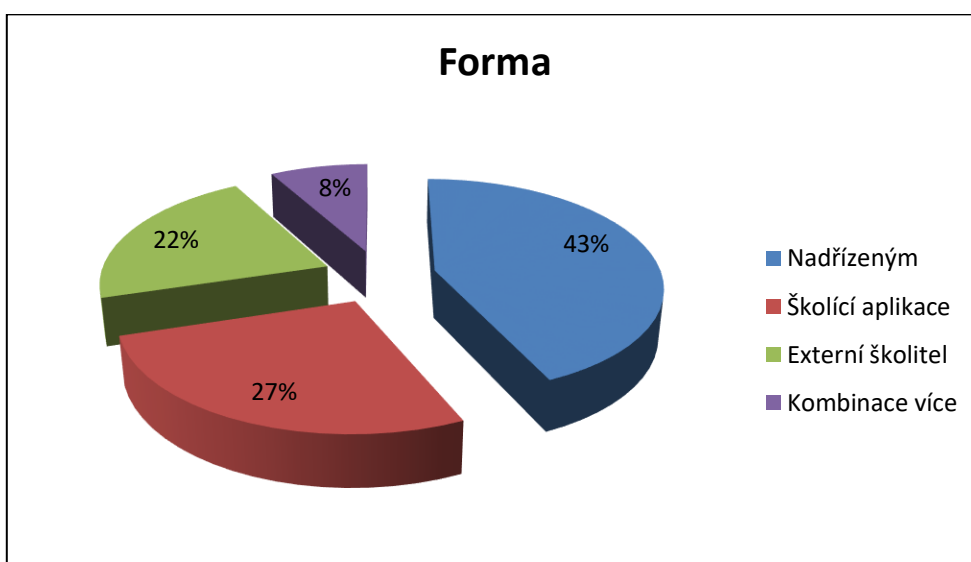
Vytvořil Ondřej Futera





Vytvořil Ondřej Futera

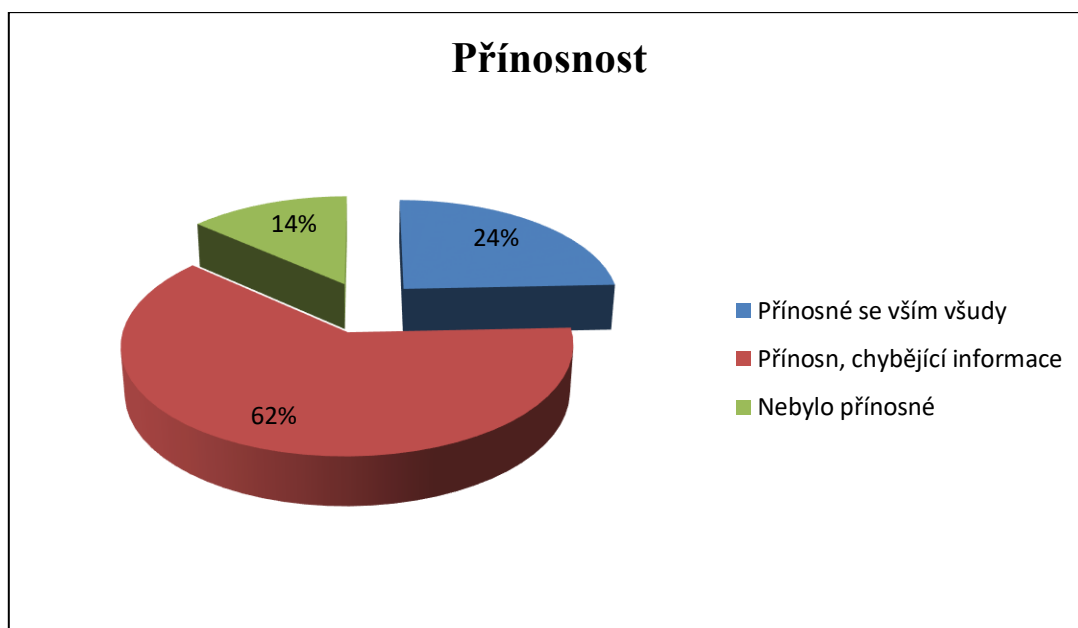
Graf č. 5. Četnost školení



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 6. Forma školení

Poslední otázka se týkala přínosu školení. Jedna z odpovědí na výběr byla, že školení bylo užitečné a obsahovalo všechny důležité informace. Tuto odpověď zvolilo 9 respondentů, což znamená pouze 24,3% dotázaných. Nejčastější odpovědí bylo, že školení užitečné bylo, ale chyběly důležité informace. Takový pocit mělo 23 respondentů, tedy 62,2% a 5 (13,5%) uvedlo, že školení nebylo ničím přínosné a vědomosti zůstaly stejné jako před školením. Tento obrázek hezky odpovídá předešlé otázce, kde je výrazně vidět kvalita jednotlivých forem školení. Statistiky z těchto otázek jsou zaneseny do tabulky číslo 3 a grafů č. 5,6,7.



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 7. Přínosnost školení

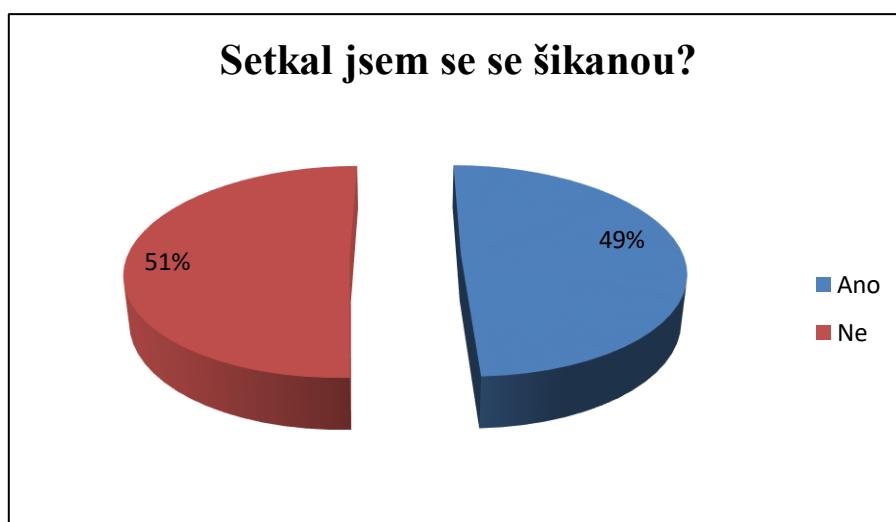
### 5.3.3 Setkaní se s konkrétním případem šikany

V otázce číslo 8 jsem se respondentů zeptal, zda-li se někdy setkali s přímým úkazem šikany na pracovišti. Výsledek byl vyrovnaný, jak jen to šlo. 41 dotázaných, což je 50,6%, odpovědělo, že se se šikanou na pracovišti nesetkali. Zbytek, tedy 40 (49,4%) nějakou situaci zažil. Právě tohoto zbytku jsem se zeptal o jakou formu šikany se jednalo. Díky předchozím definicím si mohli své tvrzení zařadit do jedné ze dvou možností, kterými byly mobbing a bossing. Počítal jsem ovšem s možností, že se někdo setkal i s jinou formou šikany, jelikož jich známe velké množství, a tak jsem přidal možnost napsat jinou formu šikany na pracovišti, se kterou se daný člověk mohl setkat. A dobře jsem udělal. Ze 40 respondentů, kteří se se šikanou na pracovišti setkali, jich až 11(27,5%) zpozorovalo sexuální obtěžování. Jeden člověk (2,5%) se setkal se stalkingem. Mobbing na svém pracovišti odpozorovalo 8 lidí (20%) a bossing se nacházel na pracovišti 20 pracovníků. To je 50% ze 40 lidí, kteří ve svém okolí zpozorovali šikanu. Tuto statistiku je potřeba brát s rezervou, zaleží na osobních dojmech dotázaných. Nejedná se o otázku zaměřující se na osoby samotné, ta následuje v dotazníku dále a četnost případu určitě nebude takto vysoká. Statistika je zahrnuta v tabulce číslo 4 a grafech č. 8 a 9.

Tab. č. 4. Setkání se s konkrétním případem

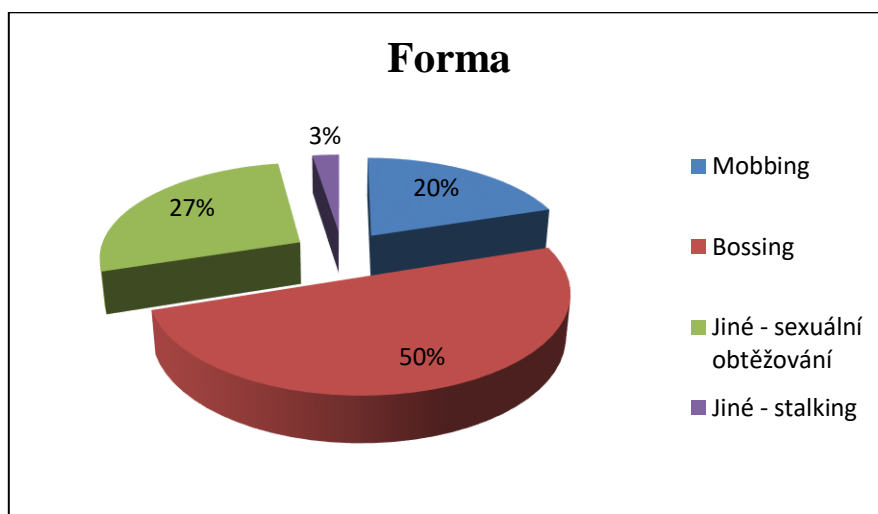
		Absolutní četnost	Četnost v %
Setkal jsem se se šikanou?	Ano	40	49,6%
	Ne	41	50,4%
Forma šikany	Mobbing	8	20%
	Bossing	20	50%
	Jiné – sexuální obtěžování	11	27,5%
	Jiné – stalking	1	2,5%

Vytvořil Ondřej Futera



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 8. Setkal jsem se se šikanou?



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 9. Forma šikany

### 5.3.4 Oběť šikany

Uvědomuji si, že dalšími otázkami jsem mohl zasahovat do soukromí dotazovaných. Z tohoto důvodu je ovšem dotazník anonymní a odpovědi na následující otázky jsou důležitým zjištěním pro rozvoj školení na toto téma. Osobní zkušenosti jsou vždy nejvíce ceněny, je tomu tak snad ve všech odvětvích. Proto moje 10. otázka zněla, zda byl někdy dotazovaný sám obětí šikany. Výsledek mě spíše potěšil. Drtivá většina, přesněji 67 lidí z 81, tedy 82,7% se obětí šikany na pracovišti nikdy nestalo. Zbýlých 14 lidí (17,3%) některou z forem šikany zažilo na vlastní kůži. Těchto lidí je mi velice líto a jsem jim vděčný, že se s touto informací svěřili. Ovšem jedním z aspektů školení o šikaně je naučit kolektiv, pracoviště či okolí, jak se chovat či jak řešit výskyt šikany na jejich pracovišti. Proto má další otázka směřovala k řešení této situace. Ovšem nezajímá mě názor pouze těch šikanou zasažených. Ptal jsem se i těch, kteří se s touto nepříjemnou situací nesetkali. Přesněji jsem se ptal, jakou z možností by v případě, že by byli v roli oběti, uvítali nejvíce.

Tab. č. 5. Oběť šikany

		Absolutní četnost	Četnost v %
Byl/a jste někdy obětí?	Ano	14	17,3%
	Ne	67	82,7%
Jak se řešilo? - oběť	Agresor vyhozen	1	7,1%
	Slovní domluva	2	14,3%
	Nic se nedělo	11	78,6%
Jak byste řešili? – potenciální oběť	Vyhodit agresora	60	89,6%
	Slovní domluvu	2	3%
	Jiné – opustit pracoviště	5	7,4%

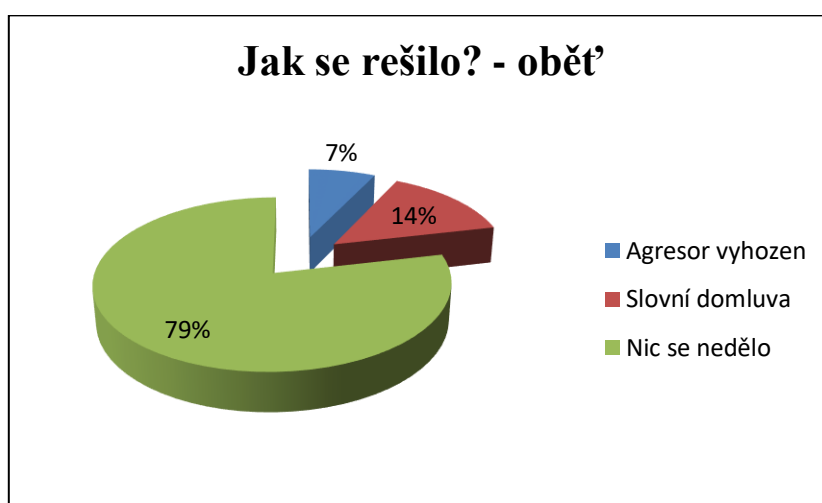
Vytvořil Ondřej Futera

Do dotazníku jsem dal na výběr ze tří modelových situací a sice vyhození agresora (popřípadě odchod z jeho vlastní iniciativy), vyřešení situace od vedení slovní dohodou a třetí možnost byla, že se po zjištění šikany nic nedělo. Pro případ jiné možnosti jsem přidal položku „jiné“, která u této otázky využita nebyla. Ze 14 šikanou zasažených respondentů byl pouze v jednom případě (7,1%) agresor vyhozen/odešel sám. V dalších dvou případech (14,3%) se situace řešila slovní dohodou a zbylých 11 (78,6%) respondentů uvedlo, že se nic nedělo. Ovšem z pohledu dotázaných, kteří reálnou šikanu nezažili, ale pouze měli za úkol se do situace vcítit a rozhodnout nejlepší řešení, jich 89,6%, tedy 60 lidí ze 67 zbylých, zvolilo možnost vyhození agresora. Dva (3%) zvolili slovní dohodu a 5 (7,4%) využilo jiné možnosti, konkrétně opuštění pracovního kolektivu. Vše výše uvedené je v tabulce číslo 5. a v následujících grafech 10,11 a 12.



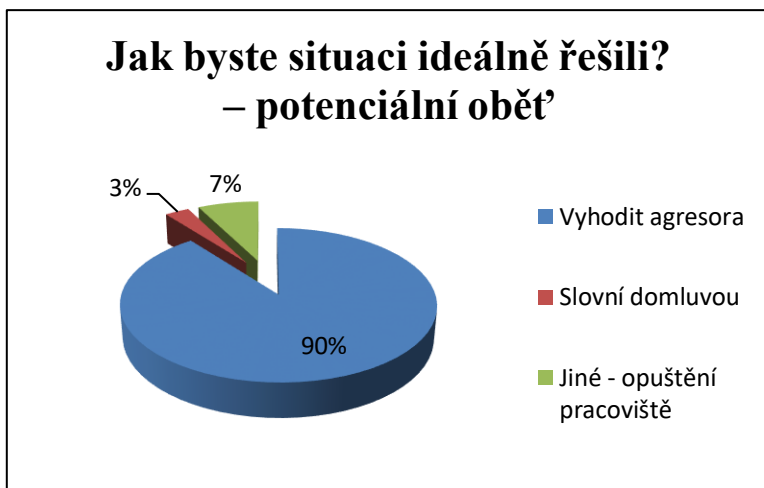
Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 10. Byl/a jste někdy obětí šikany?



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 11. Jak se situace řešila – pohled oběti

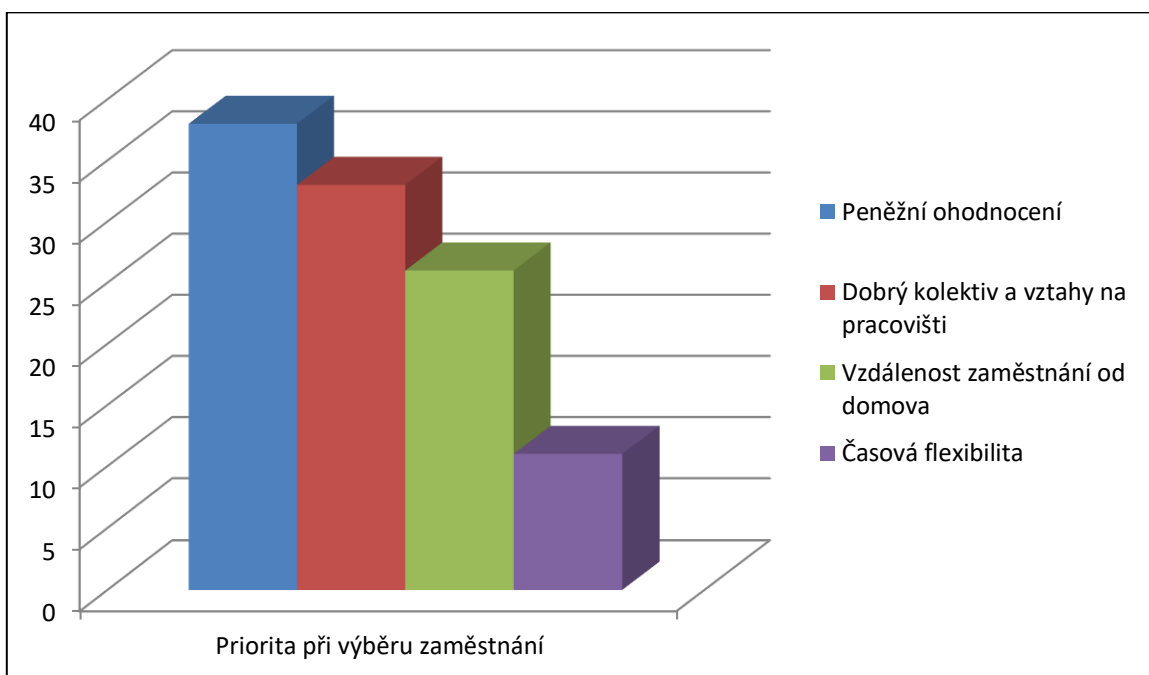


Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 12. Jak byste situaci ideálně řešili? – potenciální oběť

### 5.3.5 Priorita při výběru zaměstnání

Poslední otázka byla zpracována interaktivně. Respondenti dostali za úkol rozdělit 100 bodů mezi čtyři různé aspekty ve výběru zaměstnání. Prvním aspektem bylo finanční ohodnocení, druhým byl dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti. Třetí aspekt byla vzdálenost zaměstnání od domova a posledním byla časová flexibilita. Ze všech 81 odpovědí mi stránka survio vytvořila průměr, který shrnu v následujícím grafu č. 13.



Vytvořil Ondřej Futera

Graf č. 13. Priorita při výběru zaměstnání

V grafu můžeme vidět, že největší prioritou je v dnešní době finanční ohodnocení. Získalo průměrně 36 bodů ze 100. Druhý nejčastější aspekt byl dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti, který získal v průměru 31 bodů ze sta. Třetí příčku získala vzdálenost zaměstnání od domova. Ta získala 24 bodů ze sta v průměru. Nejmenší priorita je pro dotazované časová flexibilita, která získala v průměru 9 bodů ze sta.

## **5.4 Výsledky výzkumu, vyhodnocení předpokladů**

Můj výzkum byl zaměřen na otázku školení a prevence šikany na pracovišti. To v sobě obsahovalo povědomí o tomto tématu, četnost školení, jeho formu a následně přínosnost.

Z celkem 81 respondentů mi dotazník zpět odeslalo 46 žen a 35 mužů. Pohlaví, stejně jako věk, musíme brát v potaz při vyhodnocování předpokladů vyčtených před samotným zpracováním výsledků. Nejvíce dotázaných bylo ve středním věku, tedy 31-50 let. Konkrétně jich bylo 40. Mladších respondentů, tedy 18-30 let bylo v mém výzkumu 25. Zbýlých 16 patřilo do skupiny starších 51 let.

Už můj první předpoklad nebyl úplně správný, zaměstnancům veřejné správy v našem kraji jsem křivdil.

**PŘ. č. 1: Povědomí o významu slov mobbing a bossing bude mít maximálně polovina všech dotázaných.**

Tato moje hypotéza byla vyvrácena hned první nedemografickou otázkou. Ze všech dotázaných totiž význam slova mobbing a bossing znalo až 63%. Tento výsledek mě upřímně překvapil, nutno však podotknout, že v dobrém slova smyslu.

**Předpoklad č. 1 se tedy nepotvrdil.**

**PŘ. č. 2: Četnost školení bude v dotazovaných pracovištích velmi nízká. Maximálně jedno školení ročně.**

Výsledek otázky č. 5 mě určitě nepřekvapil. Z výsledků můžeme konstatovat, že byl můj předpoklad správný. Četnost školení je velmi nízká a to se poté promítá i chování

kolektivu v případě výskytu šikany na pracovišti. Pouze 4 lidé zažili školení 3x-5x za svůj pracovní život. Takto v naprosté většině odpovídali zaměstnanci, kteří spadali do skupiny 51 let a více. Z toho můžeme usoudit, že nepracovali ve veřejné správě krátkou dobu. U nikoho z dotázaných se na pracovišti neškolí na téma šikany každý rok. Tato práce má za cíl tento nastavený trend změnit.

### **Předpoklad č. 2 se potvrdil v plném rozsahu.**

Četnost školení je jedna věc, ovšem kvalita je věc druhá a podstatně důležitější. Míň a více kvalitních školení by ve výsledku dávalo smysl, ať už z hlediska ekonomického, tak časového. Ovšem z odpovědí na otázku č. 7 vyplývá, že kvalita není rozhodující prvek, proč je ve veřejné správě školení na toto téma takto poskromnu. S kvalitou jde ruku v ruce také forma školení. Nejlepší způsob školení je samozřejmě najmutí externí společnosti, která se touto problematikou zabývá. Je to způsob, který určitě zasáhne do rozpočtu výrazněji, ovšem v tématu, který bez kvalitního školení může mít dopad na zdraví zaměstnanců je ekonomická stránka až na druhém místě. Jakožto nejlepší možné řešení si dovedu představit velké školení externí společností jednou za několik let a následné přeškolení školícími aplikacemi a videi v rámci pracoviště.

### **PŘ. Č. 3: Školení nebudou přínosná tak, jak by být měla. Firmy a instituce si na školení většinou nebudou najímat externí specializované společnosti.**

Z výsledků otázky č. 6 je zřejmé, že po variantě externího školitele sáhne zhruba jedna pětina institucí. Tento výsledek může ovšem znamenat také, že školení externím pracovníkem zažil dotazovaný na jiné pracovní pozici než se nyní nachází. Otázka nebyla specifikována na nynější zaměstnání, je tedy možný výskyt nějaké odchylky. Ovšem větší počet odpovědí byl u možností školení nadřízeným či školícími programy a videi. Dohromady takto bylo školení až 70% dotázaných. Co se týče přínosnosti, můžeme školení prováděná pro naše respondenty považovat spíše za povedená. Pouze 5 dotázaných, z celkového počtu 37 vyškolených zaměstnanců, považovalo školení za nepřínosné a chyběli jim všechny důležité informace. 9 lidí uvedlo, že pro ně bylo školení naprosto přínosné a dozvěděli se vše, co potřebovali k tomuto tématu vědět. Zbylých 23 uvedlo, že jim při školení některé informace chyběli a uvedli, že školení tedy nebylo přínosné tak, jak by být mělo.

### **Předpoklad č. 3 se potvrdil v plném rozsahu.**



## 6 Závěr

Myšlenka a cíl mé práce byl od začátku zaměřen na zvýšení kvality i četnosti školení a povědomí o tématu šikany na pracovišti. Jako student jsem ještě ani neměl šanci něco takového v pracovním prostředí zažít, ovšem šikanu jako takovou v svých osobních zkušenostech zaženu mám. I to mě vedlo k napsání bakalářské práce na toto téma. V myšlence práce vidím velký smysl a doufám, že bude přínosem.

Změřil jsem se tedy na rozšířenost školení na pracovištích veřejné správy. Příjemně mě překvapilo vyvrácení předpokladu, že povědomí o tomto tématu a s ním spjatými klíčovými slovy bude minimální. I přesto, že výskyt na pracovištích skrze všemi odvětvími není nízký, často se o tomto tématu nemluví. Pro společnost obecně jsou témata jako šikana „tabu“.

Další dva předpoklady se bohužel potvrdily. Četnost školení, jejich forma a přínosnost nejsou dle mého názoru na úrovni, kterou by měla dosahovat. Jedná se o citlivé téma, které může mít za následek velký dopad nejen na jedince, který je obětí.

Mým cílem do budoucna bude tuto práci odeslat na pracoviště, jejichž zaměstnanci mi poskytlí své odpovědi. Učiním tak jako poděkování za jejich čas, který mi vyplněním dotazníku darovali. Díky tomuto kroku tak dostanu zpětnou vazbu nejen od vedoucího práce, oponenta a vedení katedry, ale také z reálného života, z odvětví, kterého se toto téma bezprostředně týká. Poté může dokument sloužit jako informativní i pro jiná pracoviště veřejné správy po celé České republice. Po svém bakalářském studiu plánuji pokračovat v již výše nastíněném zájmu zvýšit povědomí a zkvalitnit školení. Ve svém budoucím zaměstnání bych rád usiloval o dobré vztahy a atmosféru na pracovišti, popřípadě o apel na zvýšení povědomí a informovanosti o tomto tématu. Přemýšlel jsem o možnosti podání návrhu tajemníkovi města Litoměřice na uspořádání rozhovoru na téma výše zmíněné, kde bych svou práci představil a pokusil se ovlivnit přístup k tomuto tabu na tamějším úřadě.

Silně věřím a doufám, že se mi těmito kroky alespoň minimálně podaří povědomí o této problematice zvýšit a každý další úspěch bude hnacím motorem pro nevzdání se a pokračování v konání dobrých skutků pro společnost. Chtěl bych aby se zaměstnanci jakékoliv firmy, instituce či organizace cítili na svém pracovišti bezpečně a spokojeně.

## 7 Résumé

The meaning and the goal of my work is set to raise the quality and quantity of bullying prevention training and the awareness of the topic of bullying in the workplace. I measured the prevalence of training in public administration workplaces. To my surprise, awareness of this topic is greater than I originally thought. Even so, there is a need to further raise awareness of bullying in the workplace. However, the frequency of training and its usefulness is at a very low level.

Therefore, my current goal is to improve these elements. Specifically, I would like to send this work to the public administration and, in the future, establish an external organization with a work psychologist dealing with bullying training in the workplace.

I plan to submit a proposal to the Litoměřice City Council to hold a public debate on this topic, where I will present my work and there will be a debate with the citizens of Litoměřice.

I strongly believe and hope that these steps will at least succeed in raising awareness of this issue, and any further success will be the driving force behind not giving up and continuing to do good deeds to society. I would like the employees of any company, institution or organization to feel safe and satisfied in their workplace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

1. BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
2. HOFMANN, Sabine. *Velký rádce pro ženy*. Praha: Ikar, 1998. ISBN 80-7202-049-8.
3. HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. 182 s. ISBN 80-85186-62-4.
4. KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001. 256 s. ISBN 80-7178-513-X
5. KRATZ, Hans. – Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
6. PUGNEROVÁ, Michaela. *Kapitoly z psychologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1421-X.
7. SUTTON, I. Robert. *Kreténům vstup zakázán!: jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. Plzeň: Plejáda, 2010. 152 s. ISBN 978-80-87374-11-5.
8. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4
9. ŠVARCOVÁ, Eva. *Vybrané kapitoly z etopedie a sociální patologie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-959-5.
10. WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007. 28 s. ISSN 1801-5999.
11. WAGNEROVÁ, Irena a kolektiv. *Psychologie práce a organizace – nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

## **Internetové zdroje**

1. BARGEL, Miroslav, Pavel MÜHLPACHR a kolektiv. *Inkluze versus exkluze – dilema sociální patologie*. Brno, 2010. Dostupné také z: <https://www.pf.ujep.cz/wp-content/uploads/2020/10/25-Soci%C3%A1ln%C3%AD-patologie-PaMu.pdf>
2. CO JE ŠIKANA?. *Stop šikaně!* [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.stop-sikane.cz/co-je-sikana/>
3. DŮSTOJNÉ PRACOVÍŠTĚ [online]. In: . Praha: SONDY, 2017, 2017, s. 87 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/20838/6/D%C5%AFstojn%C3%A9%20praco%C5%A1t%C4%9B.pdf>
4. JELÍNKOVÁ, Pavla. Když se řekne bossing. [cit. 2013-02-21] Dostupné z: <http://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>

## **Právní předpisy**

1. Čl. 1, 3 a 10 usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
5. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod. – a podobně

tab. – tabulka

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaně

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1. Pohlaví respondentů.....	38
Graf č. 2. Věk respondentů.....	38
Graf č. 3. Dosažené vzdělání respondentů.....	38
Graf č. 4. Význam pojmů.....	40
Graf č. 5. Četnost školení.....	41
Graf č. 6. Forma školení.....	42
Graf č. 7. Přínosnost školení.....	42
Graf č. 8. Setkal jsem se se šikanou?.....	43
Graf č. 9. Forma šikany.....	44
Graf č. 10. Byl/a jste někdy obětí šikany?.....	45
Graf č. 11. Jak se situace řešila – pohled oběti.....	46
Graf č. 12. Jak byste situaci ideálně řešili? – potenciální oběť.....	46
Graf č. 13. Priorita při výběru zaměstnání.....	47

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1. Složení respondentů.....	37
Tab. č. 2. Význam pojmů mobbing a bossing.....	39
Tab. č. 3. Četnost, forma a přínosnost školení.....	41
Tab. č. 4. Setkání se s konkrétním případem.....	43
Tab. č. 5. Oběť šikany.....	45

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I – Vzor dotazníku



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### Mobbing, Bossing, šikana na pracovišti

Dobrý den.

mé jméno je Ondřej Futera a studuji 3. ročník Veřejné správy na právnické fakultě Západočeské Univerzity v Plzni. Svoje studium zakončuji bakalářskou prací na téma Mobbing, Bossing, šikana na pracovišti a chtěl bych touto formou získat drahocenné informace. Dotazník je naprosto anonymní a svým vyplněním mi velice pomůžete.

Moc děkuji a s přáním hezkého dne

Ondřej Futera

Powered by  survio



#### 1. Jsem\*

Vyberte jednu odpověď

 Muž Žena

#### 2. Ve věku\*

Vyberte jednu odpověď

 18-30 31-50 51 a více

#### 3. Dosažené vzdělání\*

Vyberte jednu odpověď

 Základní Středoškolské s výučním listem Středoškolské s maturitou Vysokoškolské

#### 4. Znáte význam slov Mobbing a Bossing?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Pro případ, že byste význam slov neznali, vložím sem krátké definice těchto slov. Je to důležité pro porozumění dalších otázek tohoto dotazníku.

**Mobbing** označuje nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti. Je typický svou zákeřností a těžkou rozpoznatelností. Za **Mobbing** se zpravidla považuje psychické týrání, které se opakuje alespoň jednou týdně po dobu 6 měsíců.

**Bossing** je psychická šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník.

#### 5. Kolikrát za svou pracovní kariéru jste se setkal/a se školením na téma šikany na pracovišti?\*

Vyberte jednu odpověď

Nikdy

1-2x

3-5x

Školení máme každý rok

#### 6. Jakou mělo školení formu?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Školení externím pracovníkem zabývajícím se touto problematikou

Školící program a videa na počítači

Školení od nadřízeného

Kombinace více variant

Jiná...



## 7. Bylo pro Vás školení nějak přínosné\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano, bylo velmi přínosné

Spiše ano, ale chtělo by to více informací

Ne, školení nebylo přínosné. Je potřeba větší kvalita

## 8. Setkal/a jste se někdy v průběhu svého pracovního života se šikanou na pracovišti?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

## 9. Jednalo se o mobbing, bossing či jinou formu? Jakou?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Mobbing

Bossing

Jiná... 

## 10. Byl/a jste někdy obětí šikany na pracovišti?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

## 11. Jak se daná věc popřípadě řešila? Pokud jste obětí nebyli, kterou možnost byste nejvíce uvítali.\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Agresor byl vyhozen/odešel z kolektivu

Řešilo se vše slovní dohodou

Nic se nedělo

Jiná...

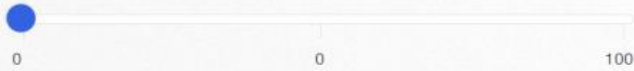
## 12. Seřadte, co pro Vás bylo větší a co menší prioritou při výběru povolání.\*

Rozdělte 100 points

Peněžní ohodnocení



Dobry kolektiv a vztahy na pracovišti



Vzdálenost zaměstnání od domova



Časová flexibilita



Moc Vám děkuji za vyplnění mého dotazníku a za čas tomu obětovaný. Hezký zbytek dne.

Powered by survio



Odeslat