

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Chrapčiaková

**Konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti
ve státní správě**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED TIME STUDIES

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Jana Chrapčiaková

**Conflicts, bullying and discrimination at the workplace
in the state administration**

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Jana Neusarová, Ph.D

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 2. 2019

Jana Chrapčiaková

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Janě Neusarové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, podněty, věcné připomínky a věnovaný čas při zpracování této práce. Rovněž děkuji panu Mgr. Pavlu Drdlovi za cenné rady, návody k výzkumným otázkám, výpomoc s grafy a zejména za psychologickou podporu.

Anotace

Práce se zabývá mechanismem šikany, který narušuje vztahy lidské osobnosti, ale i osobní vztahy na pracovišti. Problém šikany je popsán v teoretické části. Nejdříve je vysvětlen pojem šikana, bossing, mobbing atd. Posléze jsou uvedeny formy a stádia tohoto společenského problému. V praktické části byla snaha popsat problematiku výskytu šikany v prostřední státní správě (ministerstev) v České republice. Praktická část i cíl práce jsou zaměřeny na situaci, zda, v jakém množství a v jaké formě, se šikana ve státní správě vyskytuje a projevuje.

Klíčová slova

Bossing, komunikace, konflikt, ministerstvo, mobbing, pracoviště, státní správa, stres, šikana

Annotation

The thesis deals with the bullying mechanism, which disrupts human personality relationships, as well as personal relationships in the workplace. The problem of bullying is described in the theoretical part. First, the concept of bullying, bossing, mobbing, etc. is explained. Finally, the forms and stages of this social problem are presented. The practical part was to describe the issue of bullying in the central state administration (ministries) in the Czech Republic. The practical part and the aim of the thesis are focused on the situation in which quantity and in what form the bullying in the state administration occurs and manifests itself.

Keywords

Bossing, bullying, communication, conflict, government, mobbing, stress, the ministry, workplace

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NÁSILÍ VE SPOLEČNOSTI	11
2 NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI	15
2.1 Komunikace verbální a neverbální	17
2.1.1 Složky neverbální komunikace	22
2.2 Konflikty na pracovišti.....	23
2.2.1 Prevence a řešení konfliktů	32
2.3 Šikana na pracovišti	34
3 PŘÍČINY A FORMY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI	44
4 NÁSLEDKY ŠIKANY	53
4.1 Explosivní a implozivní chování.....	53
4.2 Krize a její dělení	55
4.3 Důsledky šikany. Hněv, vztek a zlost	56
4.4 Vliv šikany na kvalitu člověka	57
5 ŘEŠENÍ A PREVENCE ŠIKANY	59
6 OBRANA ŠIKANY	65
PRAKTICKÁ ČÁST	69
7 CÍL VÝZKUMU	69
8 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	70
9 POUŽITÉ METODY	72
10 VÝSLEDKY VÝZKUMU	74
ZÁVĚR	109
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	112
SEZNAM ZKRATEK	115
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	116
SEZNAM PŘÍLOH	121

**... již jsem našla nástroj,
jímž nemusím bojovat proti vnějším neblahým vlivům
zkušenosti,
kterou jsem si prošla,
a to díky novým interakcím s lidmi,
kteří mě chápou, inspirují mě a také podporují.
Znovuobjevila jsem cestu své osobité duševní síly,
kterou mohu sdílet se svými nejbližšími
a na oplátku ji i jim dávat ...**

P.D.

ÚVOD

Vzhledem k tomu, že v práci trávíme plno času a existují zde pracovní kolektivy včetně nadřízených či podřízených zaměstnanců, kdy spolu lidé komunikují a v každodenní komunikaci jsou neustále, může nejen vlivem komunikace mnohdy docházet (a často i dochází) ke konfliktům a k šikaně na pracovišti. Proto je důležitá kvalita lidských vztahů a lidí, kteří zde pracují. Posledních 20 let se mluví o úspěšné, efektivní a pozitivní komunikaci, která je součástí dobré personální práce. Přejeme si, aby to v práci fungovalo dobře, aby byly vztahy pevné, dobré a založené na vzájemné důvěře. Na pracovišti se ale můžeme setkat i s neetickým jednáním a chováním, které se v průběhu času mohou projevit jako patologické formy.

Pro diplomovou práci bylo vybráno téma „Konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti ve státní správě“ nejen z důvodu, že v zaměstnání lidé tráví valnou většinu svého denního času, ale i z důvodu, že bossing, mobbing a další neetické chování mohou zaměstnancům silně znepríjemnit pracovní píli včetně další chuti do práce. Někdy je připraveno o velmi podstatnou část nejen pracovního, ale i soukromého života, včetně následných zdravotních obtíží a v neposlední řadě též z důvodu, že toto negativní chování autorka práce v zaměstnání delší dobu zažívala.

Šikana na pracovišti je vyskytující se jev zejména poslední doby a také problematika šikany je považována za aktuální a velmi diskutovaný problém. I když byla šikana v zaměstnání i v průběhu doby předchozí, poslední dobou se tomuto jevu více věnují odborníci, a proto je šikana na pracovišti ve větší viditelnosti. Někdy bohužel i z důvodu udržení si svého pracovního místa (pozice) dochází k situacím, kdy jsou lidé „ochotní“ malé ústrky či útrapy v prvních momentech „opovrhování“ přehlížet, až posléze mohou vyústit do standardních projevů šikany.

Ambicí práce je představit charakteristické znaky šikany včetně jiných nástrah týrání, naučit se předcházet tomuto problému a vědět, jaká existuje obrana proti negativním projevům na pracovišti. Šikana na pracovišti může také ovlivnit osoby blízké a spolupracovníky, kteří mnohdy bývají svědky okolností problému, včetně vedení organizace.

Diplomová práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol teoretické práce – v úvodních pasážích je nastíněno téma agresivity a násilí jako takové, následně se ubírá

k vysvětlení příčin, forem a následků šikany, aby v dalších částech teoretického textu obeznámila s prevencí, řešením a předložením východisek, jimiž se lze šikaně bránit.

Praktická část je zaměřena na výsledky provedeného výzkumu. Vzhledem k osobní zkušenosti s bossingem ve státní správě se autorka práce rozhodla provést výzkumné šetření na event. výskyt šikany ve státní správě. V empirickém výzkumu byla použita kvantitativní metoda formou elektronického dotazníku rozeslaného na všechna ministerstva v České republice a zpětným získáním dat byla provedena analýza zjištěných dat. Anonymní dotazník byl sestaven formou uzavřených otázek.

Záměrem práce bylo poukázat na závažný problém šikany na pracovišti, který může negativně ovlivnit každého jedince a cílem práce bylo prokázat, zda, v jakém množství a v jaké formě, se šikana ve státní správě vyskytuje a projevuje.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁSILÍ VE SPOLEČNOSTI

Násilí (nejen fyzické, ale i psychické) ve společnosti narůstá, a dalo by se s nadsázkou říci, že je všude kolem nás a stává se naší každodenností. Nejde jen o násilí na veřejnosti, ale i o domácí násilí, násilí v reklamě apod. Přitom ve společnosti se násilí týká spíše mužů, naopak v domácím prostředí tvoří většinu osob zasažených násilím ženy. Násilí je možné najít i v reklamách, z nichž některé můžeme označit až za tzv. sexistické reklamy, v nichž zpravidla figurují ženy. Bohužel tyto reklamy negativně vzbuzují dojem, že jsou společností přijatelné. S různými projevy násilí je možné se potkat dennodenně na rozličných místech – na veřejnosti, ve společnosti, ve školách, v zaměstnání, v prostředí domovů (domácí násilí) i v prostředí seniorů apod.

Lze se domnívat, že násilí i nenávisti je ve společnosti více než dost, rozmáhá se, přičemž nárůst zřejmě souvisí se zhoršující se ekonomickou situací, kdy se lidé bojí nejen o svou existenci apod. Psychologický slovník definuje násilí jako: „*uplatňování síly k překonání odporu.*“¹

Nárůst násilí lze připočítat i při zvýšeném holdování alkoholických nápojů, hraním počítačových her zobrazujících násilí, sledováním televize, kde bývá násilí každodenním „rituálem“ apod. Podle Hartla a Hartlové televizní násilí: „*termín označuje brutální a drastické výjevy, které bývají součástí thrillerů a akčních filmů, častý předmět psychologických výzkumů, přičemž některé potvrzují nežádoucí dopad na vznik či růst násilí mladistvých...*“²

Agrese je součástí lidského fungování, nelze ji vymýtit, k lidem prostě patří... Je to i z důvodu, že máme velký dostatek a přenos informací. Lidé jsou agresivnější; býváme svědky narůstajících konfliktů ve společnosti, které jsou pozorovatelné v různých formách. Podle Čírtkové: „*agrese označuje vlastní pozorovatelné chování, agresivitou se rozumí určitá vnitřní pohotovost k agresivnímu jednání.*“³

Posouvají se hranice toho, co ještě je, a co už není únosné, celkově se posouvají celospolečenské limity. Nemáme hranice, stírají se rozdíly, co je a co není vhodné...

¹ HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 342. ISBN 978-80-7367-569-1.

² Tamtéž, s. 342.

³ ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 4. vyd. Praha: Portál, 2004, s. 165. ISBN 80-7178-931-3.

Podle reálných kazuistik z posledních let násilí narůstá a podle těchto případů mohou brát lidé násilí jako něco normálního, standardního a proti násilí ve společnosti začínají být imunní.

Toto jednání pro společnost jako takovou se stává složitější v boji proti násilí. Dalo by se říci, že veškeré formy násilí, nejen násilí ve společnosti, ale i domácí násilí, lidé považují za závažný jev, proti kterému se musí bojovat.

Oproti Psychologickému slovníku Wikipedie násilí klasifikuje rozšířeněji. Násilí: „*je záměrné použití nebo hrozba použití fyzické síly proti sobě samému, jiné osobě nebo skupině či společnosti osob, které působí nebo má vysokou pravděpodobnost způsobit zranění, smrt, psychické poškození, strádání nebo újmu.*“⁴

Existují dva způsoby rozdělení násilí:

„1. Podle rozdílných vlastností pachatelů násilného činu

1. *Sebeřízené násilí (násilí obrácené vůči sobě samému) - tzv. autoagrese*
2. *Interpersonální násilí*
3. *Kolektivní násilí*

2. Podle povahy násilných činů

1. *Fyzické*
2. *Sexuální*
3. *Psychické*
4. *Deprivace*⁵

Při násilí dochází i k překonávání bariér a tím dosažení vlastního cíle (tj. ničení věcí, krádeže apod.). Při násilí mezi lidmi se mohou vyskytovat obě varianty – tj. jak použití hrubé síly, tak síly k překonání překážek.

Agresorům je mnohdy jedno, na kterého jedince zaútočí, pro ně je nejdůležitější vybit si svůj vztek a agresí na jakémkoliv objektu. Nejsou výjimky, kdy agresori mnohdy útočí též z pozice moci. Při násilí jde zejména o to, ublížit či poškodit nejen člověka, ale přibývá případů, kdy agresori zaútočí na vlastnictví konkrétní či nekonkrétní osoby, to jsou známé případy z různých druhů zpravodajství, kdy lidé ničí soukromý majetek dalších osob – auta, budovy, domy, prodejny apod. V tomto případě se nejedná jen o fyzické násilí či psychické, ale i různé formy sprejování cizího majetku apod.

⁴ WIKIPEDIE. *Násilí*. [online]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Násilí>

⁵ Tamtéž, [cit. 2019-01-05].

Formy násilí:

„Podle rozdílných vlastností pachatelů násilného činu:

1. *Sebeřízené násilí (násilí obrácené vůči sobě samému)*
 - *Záměrné sebepoškození (ne-sebevražedné chování)*
 - *Sebevražedné chování*
2. *Interpersonální násilí*
3. *Kolektivní násilí*
 - *Války, terorismus a jiné politické konflikty, probíhající uvnitř státu nebo mezi státy.*
 - *Státní násilí typu genocidy (masové zabíjení obyvatelstva na základě jiné rasy, etnické příslušnosti, náboženství nebo na základě jiné politické orientace), represe, mučení a jiné porušení lidských práv*
 - *Organizované zločiny jako banditizmus a banditské války*

Příčiny kolektivního násilí:

- *Politický režim*
- *Kulturní, rasové a demografické faktory*
- *Náboženství*
- *Chudoba a sociální nerovnost ve společnosti způsobené nerovnoměrným rozdělením zdrojů*
- *Rasismus*

Podle povahy násilných činů:

1. *Fyzické násilí*
2. *Sexuální násilí*
 - *Trestně nepostižitelné (např. sexuální narážky a poznámky)*
 - *Trestně postižitelné (např. znásilnění, nucené sňatky, nucení k potratu, zabránění v užití antikoncepce, nucení k prostituci apod.)*
3. *Psychické násilí⁶*

Při násilí se používá nejen hrubé síly, ale i urážek, nadávek, snižování či přímo ponižování lidské důstojnosti apod. Za násilí je možno s velkou nadsázkou říci, že slova dovedou zranit mnohem více než fyzické násilí. K násilí má blízko týrání (ať tělesné či

⁶ WIKIPEDIE. *Násilí*. [online]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Násilí>

psychické), které lze definovat jako ubližování druhé osobě se záměrem způsobit jí fyzickou či duševní bolest. Vyznačuje se opakovanými projevy s narůstající intenzitou, hrubostí i bezcitností. U obětí tak vyvolává různé projevy, z nichž nejčastější je pocit hlubokého příkoří. Týrání, stejně jako psychické násilí, má negativní dopad na osobnost člověka.

2 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

Jak již bylo řečeno, při násilí se používá nejen hrubé síly a také, že slova zraní mnohdy mnohem více než fyzické násilí. Při násilí na pracovišti se více než síly fyzické, používá síla psychická. Při této se jedná o agresivní manipulaci a zejména mnohem častěji o násilí „slovy“. Násilí lze bohužel nalézt všude kolem nás a stále častěji se s tímto pojmem můžeme setkat v zaměstnání. Psychické násilí totiž na člověku zanechá více škody, a to dlouhodobé, někdy i s trvalými následky. Pod psychické násilí lze zařadit veškeré formy zastrašování, vyhrožování, nadávání, ponižování, psychický nátlak, vzbuzování pocitu viny apod.

Bohužel se množí případy, kdy kolegové nebo jiní spolupracovníci vidí, jak se nadřizený chová vůči podřízeným (podřízenému), ale z obavy strachu o práci, nic neřeknou, ani nepodniknou. Bývají i situace, kdy se tyto přihlížející osoby přidávají na stranu mobbéra nebo bosséra. Tyto situace ale nejsou normální a lidé, kteří jsou svědky tohoto negativního chování a jednání by se měli postavit na stranu „poškozeného“ člověka a dále tyto stavy a situace netolerovat.

Při násilí na pracovišti také často dochází ke zhoršeným pracovním podmínkám nejen poškozené osoby, ale mohou se zhoršovat pracovní podmínky i okolních zaměstnanců. Na pracovišti vlivem zhoršujících pracovních podmínek potom často dochází ke stresu, nervozitě, které nejdříve vedly k výbušnějším situacím a agresivnímu chování dalších osob.

Při pracovním násilí jde zejména o fyzické nebo psychické napadání, urážky, ponižování, hrozby, nadávky, výhrůžky výpovědí apod. Dopady tohoto jednání se projevují jako strádání, újma, psychické poškození, event. mohou vyústit do samoty atd. Při fyzických útocích se může jednat o strkání, kopání, facky apod. Na rozdíl od fyzických útoků, které jsou rozpoznatelné a jsou vidět na těle, psychické útoky jsou mnohonásobně horší, neboť je to přímý útok na duši člověka a jeho vnitřní integritu. Důsledky tohoto jednání na sebe nenechávají dlouho čekat. U lidí se mohou projevit ve formě snížení jejich tělesné i duševní pohody, ohrožení jejich bezpečnosti, nedůvěry vůči sobě samému i vůči ostatním lidem (nejen spolupracujícím, ale i cizím osobám), v horším případě ohrožení jejich zdraví.

Psychické násilí bývá spojeno se zneužitím moci, vlastního vedoucí postavení, pozice v kolektivu apod. Při psychickém násilí se může jednat i o skrytou agresi osoby, která

šikanuje lidi ve svém okolí. Násilí na pracovišti je možná o poznání horší z toho důvodu, že člověk v zaměstnání tráví většinu svého času a z důvodů ekonomických nemůže toto zaměstnání co nejdříve opustit.

Násilí na pracovišti je tu co paměť slouží... Když se zamyslíme nad tím, že pracovní násilí je dlouhodobé jako práce sama, jak je možné, že nelze tento negativní společenský jev navždy odstranit? Proč nebylo dosaženo alespoň situace, kdy by se dalo pracovní násilí zastavit, lépe řečeno, naučit se proti němu pozitivně, a hlavně spravedlivě bojovat a zvítězit nad tím?

Položme si otázku, zda tento jev chce organizace vůbec řešit. Není pro ni z mnoha důvodů vhodnější a zejména jednodušší, neřešit tuto problematiku a spíše se rozloučit s člověkem, který byl v pozici šikanované osoby, dát mu „nálepkou“ problémového člověka a jako takového člověka se s ním v organizaci rozloučit? Jak je možné, přijmout v rámci případného šetření šikanující osoby odpovědi typu: „to si nepamatuji, takhle to nebylo, tohle jsem neřekl“, když mohou existovat i částečné písemné záznamy?

Jak je možné, že tento negativní jev může společnost nebo organizace stále a dlouhodobě tolerovat? Důvody mohou být různé, od případů, kdy se organizace tímto problémem zabývá jen povrchně, nebo jej vůbec nechce řešit a „zavírá“ se před ním, až po situace, kdy šikanující osoba je v takovém pracovním postavení, že je buď odborně nenahraditelná nebo něco ví na zaměstnance ve vyšších pozicích, jsou jí další osoby nějakým způsobem zavázáni apod.

Při šikaně na pracovišti se vždy jedná o citlivou oblast. Nejedná se přitom jen o samotné oběti šikanované osoby. S tímto negativním fenoménem se musí vypořádat nejen tzv. „oběť pachatele“, ale i její rodinní příslušníci či osoby blízké, svědci tohoto jevu i kolegové v zaměstnání. Právě role kolegů (či spolupracovníků) i vedení organizace hraje při násilí na pracovišti velmi důležitou roli. Je zapotřebí před tímto problémem neutíkat, nezavírat oči a postavit se k jeho řešení čelem.

Při násilí na pracovišti dochází ke všem formám násilí a agrese. Psychická agrese převažuje v pracovním prostředí (namísto fyzické agrese a sexuálního obtěžování), naopak fyzická agrese je spíše spojována se školním prostředím. Na pracovišti se projevují různé formy ponižování, zadávání nejasných úkolů či proměnlivosti instrukcí, k úkolům, které mohou snižovat orientaci jak po odborné stránce, tak po stránce lidské.

Psychického násilí, chceme-li psychického týrání či psychického nátlaku, se mnohdy dopouštějí osoby, které navenek působí zcela normálním dojmem, jsou přátelští,

komunikativní, dobrosrdeční, a do kterých by ostatní lidé (nebo nezaujatí lidé) násilné (psychické) projevy nikdy neřekli. Při tomto typu násilí dochází k poškozování osoby, její důstojnosti, ohrožení fyzického a psychického stavu jedince, dochází k ohrožení pracovního místa apod.

Poslední dobou také přibývá úmyslného ubližování včetně fyzického ublížení. Lidé se stále více bojí o vlastní zdraví i svou bezpečnost, kterou mohou posilovat přihlášením do různých kurzů sebeobranu.

Psychologové, psychiatři i další odborníci by mohli z různých pohovorů a sezení poukázat, že existuje hodně osob působících vyrovnaně navenek, ale mnoho z nich má v sobě vnitřní agresi, se kterou dokáží žít a výbuchy vzteku mohou způsobit obyčejné lidské spouštěče jako je alkohol, stres, užívání léků, nadměrné pracovní zatížení apod.

Měli by si zejména uvědomit, že problémy mají sami se sebou (se svým vztekem, zlostí, násilím...), a i když mají zlost na danou osobu, je na nich samotných, jak se s vlastní zlobou vypořádat.

Jak již bylo řešeno, jedná se o velmi citlivou oblast, jak pro daného zaměstnance, tak pro organizaci. Právě z důvodu, spíše neřešení daného problému ze strany vedení organizace, dochází k odcházení těchto pracovníků z problematického prostředí nebo přímo k definitivnímu odchodu z organizace. Tento fenomén lze připisovat i vzájemné komunikaci (či spíše nekomunikaci) v organizaci, která může přispívat v leckterých případech jak ke zhoršeným pracovním podmínkám, tak k negativním projevům vůči zaměstnancům na pracovišti, co se týče férovosti či neférovosti v jednání, až k vyústění šikany na pracovišti. Pro pochopení problematiky násilí, agrese a agresora je důležité zaměřit se na komunikaci, podle které lze vyzorovat i určité znaky manipulátorů a agresorů.

2.1 Komunikace verbální a neverbální

Komunikace je důležitý článek lidského života; s komunikací se lidé setkávají na každém kroku a komunikují spolu jak verbálně, tak neverbálně. Při neverbálních projevech komunikace lze vyzorovat různé projevy chování. Z komunikace lze i vyvodit, zda je druhá osoba nervózní, ve střehu, pozitivně či negativně naladěná. Prostřednictvím komunikace lidé vnímají sebe i ostatní osoby kolem. Komunikace především slouží

k navázání kontaktu, dorozumívání se mezi lidmi, k vytváření mezilidských vztahů a soudržných vazeb.

Je rozdílná komunikace mezi muži a ženami; jinak komunikují muži (spíše nepřímou) a jinak ženy, které komunikují přímým způsobem. Muži při komunikaci nezdvořilost dávají najevo svou nadřazenost, moc či spokojenost se sebou samým. Vlivem, či spíše pomocí komunikace, lze působit na lidi a ovlivňovat je vůči svému prospěchu. Komunikace může přispět k pochopení odlišných názorů; pozitivní komunikací můžeme vyjednávat či řešit konflikty. Vzájemná komunikace přispívá k uznávání rozdílností, lidé jsou schopni pochopit různé odlišnosti – např. kulturní, rasové, generační atd.

„Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým, činit společným. Komunikace bývá často obecně charakterizována jako dorozumívání či výměna informací.“⁷ Jeden z druhů komunikace je komunikace sociální (mezilidská), která funguje jako výměna informací mezi jedinci lidského druhu.

Součástí komunikačního procesu je komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk (denotát, designát, kódování, dekódování), komunikační kanál, feed back (zpětná vazba), komunikační prostředí a kontext.⁸

Obrázek 1: Znázornění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé



Zdroj⁹

⁷ BEDRNOVÁ, E., Nový I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 175. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 24-28. ISBN 80-247-0650-4.

⁹ Tamtéž, s. 26.

„Verbální systém představují převážně slovní signály přenášené vzduchem a přijímané sluchem. Neverbální systém představují veškeré další prostředky, jimiž můžete sdělit nějaký význam. Jsou to například gestikulace, mimika, dotyky ... Mějte ovšem stále na paměti, že při skutečné komunikaci oba systémy fungují společně.“¹⁰

Výhody ústní komunikace:

- „přímý prostředek komunikace,
- výhoda fyzické blízkosti, vidění i slyšení průvodce,
- umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů,
- je vhodná k přesvědčování,
- umožňuje přispění a účast všech přítomných.

Nevýhody ústní komunikace:

- ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků,
- těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí,
- neposkytuje dostatek času k promyšlení věcí a kvalitnímu rozhodnutí,
- nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno,
- často vyvolává následnou diskuzi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno.“¹¹

Funkce komunikace – „informativní, instruktivní, přesvědčovací, posilovací a motivující, zábavná, vzdělávací a výchovná, socializační a společensky integrující, funkce osobní identity, poznávací, svěřovací a úniková.“¹²

Druhy komunikace – „záměrná, nezáměrná, vědomá, nevědomá, kognitivní, afektivní, pozitivní, negativní, shodná, neshodná, asertivní, agresivní, manipulativní, pasivní, intropersonální, interpersonální, skupinová, masová, mezikulturní, dyadická intimní, dyadická, jednostranně řízená komunikace, jednosměrná, dvousměrná, komplementární, tváří v tvář, postranní, zprostředkovaná, psaná, verbální, neverbální, komunikace činem, paralingvistická, agování, metakomunikace.“¹³

¹⁰ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 99. ISBN 80-7169-988-8.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 237. ISBN 80-85839-09-1.

¹² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 21-22. ISBN 80-247-0650-4.

¹³ Tamtéž, s. 32-37.

Charakter řeči – čím je, jak funguje – lze hodnotit:¹⁴

- „řeč má charakter jak denotační, tak konotační,
- obsahuje různou míru abstrakce,
- a přímočarosti,
- řídí se určitými pravidly,
- její významy je lépe hledat v lidech než pouze ve slovech.“

(Sebe)analýza dobré komunikace na základě „Desatera přikázání“:¹⁵

- „Mluvte a naslouchejte ve správném poměru.
- Udržujte zrakový kontakt.
- Nedokončujte věty za mluvící osoby.
- Reagujte citlivě a přiměřeně.
- Nesnažte se přecházet rovnou k věci.
- Ptejte se na vše, co vás zajímá.
- Kladte zjišťovací otázky.
- Vyvarujte se předsudků.
- Před odpovědí se můžete odmlčet.
- Dělejte si poznámky o řečeném, co chcete zjistit, co vás zajímá.“

Obrázek 2: Paralingvistická komunikace



Zdroj¹⁶

¹⁴ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 99. ISBN 80-7169-988-8.

¹⁵ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 97. ISBN 978-80-86851-68-6.

¹⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 37. ISBN 80-247-0650-4.

Způsob využívání prostoru (vzdálenosti při komunikaci), odborně nazývaný proxemika, sděluje řadu signálů. Rozlišujeme čtyři vzdálenosti, které definují typ vztahu mezi lidmi:

Intimní vzdálenost – odstup 50 cm a méně. Tato vzdálenost je tak těsná, že většina lidí ji považuje na veřejnosti za nevhodnou a při tak krátké vzdálenosti se necítí dobře a mají nepříjemný pocit.

Osobní vzdálenost – rozmezí 0,5 – 2 m. Touto vzdáleností se snažíme držet druhé osoby od své osobní (intimní) zóny a bližšímu přiblížení dovolíme jen lidem blízkým.

Skupinová vzdálenost – rozmezí 1 – 10 m. V této vzdálenosti ztrácíme pohled na detaily a používáme ji k obchodní a společenské komunikaci.

Veřejná vzdálenost – odstup větší než 2 m (až 100 m). Tato vzdálenost je základem naší osobní ochrany. V případě potřeby nám umožňuje podniknout obranné akce.¹⁷

„Lidé na sebe reagují ještě předtím, než dojde k vlastní komunikaci. Děje se tak vnímáním a poznáváním druhých lidí. Tzv. první dojem rozhoduje o mnoha věcech – na základě prvního dojmu se lidé snaží druhé osoby zaškatulkovat, aby je mohli snadněji přechíst a porozumět jim. Neverbální komunikace je vlastně komunikace beze slov, tzv. řeč těla. Můžeme jí podpořit verbální komunikaci. Při neverbální komunikaci lidé kolem nás sledují výrazy obličeje, očí, pohyby a držení těla, styl a barvu oblečení, dotyky aj. Je dobré mít naše gesta, mimiku i postoje pod kontrolou. Z řeči těla protějšek může poznat naše vyjádření – projevy emocí, až už se jedná o zájem, nezájem, radost, smutek, štěstí, neštěstí, spokojenost, nespokojenost...“¹⁸

Komunikace se nevyjadřuje jen slovy. Komunikujeme i gesty, mimikou, výrazem očí, pohybem těla... Vzhledem k tomu, že neverbální komunikace je součástí komunikace verbální, můžeme díky ní poznat, že na druhé straně bylo něco řečeno ironicky nebo s lítostí. Někdy mohou být neverbální projevy považovány za důvěryhodnější než projevy verbální povahy.

Osobnost komunikačního partnera: *„poukazuje na jeho temperamentové a charakterové vlastnosti, úroveň jeho rozumových schopností, jakož i jeho motivační profil, a to se výrazně promítá do průběhu i výsledků vzájemného jednání. Poznat partnerovu osobnost se proto jeví jako nezbytný předpoklad volby a přípravy optimální strategie či*

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 129-130. ISBN 80-247-0650-4.

¹⁸ CHRAPČIAKOVÁ, Jana. *Příjemný pohovor jako součást řízení lidských zdrojů*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského PRAHA. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

taktiky vedení jednání s ohledem na dosažení určitých sledovaných cílů. Cílem je vždy něco jiného, pokaždé však bychom měli zabránit tomu, aby cílem efektivní komunikace byla komunikace (popovídání si) sama o sobě.“¹⁹

2.1.1 Složky neverbální komunikace

Komunikace na pracovišti mnohokrát funguje i neverbálně. Probíhá gesty, doteky, chůzí, držení těla, mírou vzdálenosti, očním kontaktem, mimikou apod.

Jedním z projevů neverbální komunikace jsou gesta, která znázorňují slova nebo slovní spojení. V různých kulturních společnostech mohou mít gesta důkladné rozdíly. Velký význam také lidé přisuzují neverbálnímu projevu. Mezi složky neverbální komunikace patří mimika, haptika, gesta, posturika, kinezika...

Obrázek 3: Neverbální komunikace



Zdroj:²⁰

¹⁹ MATĚJKA, M. a VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 123. ISBN 80-247-0215-0.

²⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 36. ISBN 80-247-0650-4.

DeVito uvádí pět typů signálů těla:²¹

- „gesta,
- ilustrátory,
- afektivní projevy,
- regulátory,
- adaptéry.“

„Někteří výzkumníci tvrdí, že mimika dokáže vyjádřit nejméně osm následujících emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor (znechucení), opovržení a zájem ... Jiní k tomu přidávají ještě úžas (zmatek) a rozhodnost.“²²

K nejdůležitějším projevům neverbální komunikace patří:²³

- „doteky,
- gesta,
- hlas,
- chůze a změny polohy těla, mimika,
- pozice a držení těla,
- vzdálenost,
- oční kontakt,
- dotekové podněty,
- tepelné podněty,
- čichové podněty.“

2.2 Konflikty na pracovišti

Konflikty mezi lidmi byly vždy a za každé situace. Téměř každý člověk se s konflikty alespoň jedenkrát v životě setkal. S konfliktní situací se lze setkat na každém místě, ať už se jedná o setkání či jednání na ulici, v obchodech, při vyřizování na úřadech nebo na jiném prostranství, kde se vyskytují další lidé. Výjimkou tudíž nemohou být ani konflikty na pracovišti. Naučit se zvládat konflikty, či spíše naučit se předcházet konfliktům, může patřit mezi nejtěžší kompetence daného jedince. Protože jsou lidé

²¹ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 127. ISBN 80-7169-988-8.

²² Tamtéž, s. 128.

²³ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*, Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 74. ISBN 978-80-86851-68-6.

bytosti rozumné, měli by konflikty také s rozumem zvládat. Ve skutečnosti a v životě je situace mnohem složitější. Lidé se konflikty snaží zvládat po rozumové stránce, ale po stránce emoční dochází ke snižování rozumové stránky, a tím také více dochází ke konfliktním situacím.

Slovo konflikt je latinského původu (conflictus) a značí „udeřit, uhodit“. „Odtud viz i podstatné jméno flictus, us, m. – náraz, úder. Odvozený význam pak je: „někoho něčím zasáhnout ... Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí ... Vedle již uvedeného střetnutí protichůdných snah a souboje je možné uvést: spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, rozkol, nesoulad, nesouhlas, nesrovnalost, mrzutost, hádka, svár, příp. až rvačka, bitka, pranice a bitva. Vždy je však třeba přidat „dvou protichůdných sil“. ... Slovo „konflikt“ existuje v téměř stejné podobě skoro ve všech evropských jazycích.“²⁴

Jak uvádí Bedrnová a kol.: „Významným zdrojem zátěže bývají také konflikty. Mohou být:

- *vnitřní, **intraindividuální**, tj. rozpory, které má člověk sám se sebou, zpravidla v důsledku neujasněných motivů, postojů, hodnot. Není pak obvykle schopen se rozhodnout a řešit jakoukoli situaci. Bojuje sám se sebou jak v případech, kdy jsou ve hře jen přitažlivé alternativy, tak i v případech, kdy některá z možností je přitažlivá, zatímco jiná sice nezbytná, avšak málo lákavá. A pochopitelně také v případech, kdy je nucen se rozhodovat jen mezi alternativami zcela nelákavými...*
- ***interindividuální** konflikty představují naopak střety člověka s jinými lidmi v důsledku rozdílných názorů a mínění, způsobů jednání a cílů, kterých má být dosaženo. Vyplyvají ze značné odlišnosti lidských jedinců a ze specifík sociálních situací. Lidé v nich obvykle:*
 - ***usilují za stejné situace o dosažení odlišných cílů,***
 - ***usilují za odlišné situace o dosažení stejných cílů.***²⁵

Dá se říci, že konfliktní situace mohou být v každé součásti lidského života. Konflikty lze nalézt ve firemním prostředí i v mezilidských vztazích. Jsou dané svou různorodostí – může se jednat o různé typy názorů, odborností, osobnosti jedince nebo jeho

²⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepr. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 17-18. ISBN 80-7178-642-X.

²⁵ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, s. 62-63. ISBN 80-7168-681-6.

charakterovými vlastnostmi. Rozdíly mohou nastat v odlišnosti pohlaví, věku, náboženství, mentality, v rysech osobnosti, psychopatologických rysech aj.

„Podle počtu zúčastněných osob je konflikty možné rozdělit do čtyř tříd:

1. *intrapersonální konflikty – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby,*
2. *interpersonální konflikty – konflikty mezi dvěma lidmi,*
3. *skupinové konflikty – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí,*
4. *meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma skupinami lidí.²⁶*

„Rozdělení konfliktů podle extrémní dominance té či oné psychologické charakteristiky:

1. *konflikty představ,*
2. *konflikty názorů,*
3. *konflikty postojů,*
4. *konflikty zájmů.²⁷*

Jak bylo zmíněno, konflikty lze rozčlenit na čtyři různé typy. Prvním typem je intrapersonální konflikt. Zde se jedná o konflikt mezi sebou samým; jde o vnitřní osobní konflikt, kdy se člověk v dané situaci musí rozhodnout. Intrapersonální konflikt může nastat v okamžiku, kdy se daný jedinec musí rozhodnout (pro něco), vybrat mezi alternativami, cíli, hodnotami, potřebami, stanovení priorit apod.

Interpersonální konflikt vzniká mezi dvěma nebo více osobami. Člověk se dostává do situace (sporu) s dalšími lidmi. Při tomto typu konfliktu se jedná o prosazení vlastních zájmů nebo ovládnutí či potlačení zájmů druhé osoby.

Ve skupinovém konfliktu jde o konflikty uvnitř jedné skupiny lidí nebo mezi člověkem a skupinou, kdy se lidé uvnitř skupiny neshodnou na stejném řešení problému s dalšími lidmi apod.

Meziskupinový konflikt je konflikt mezi dvěma a více skupinami. Může se jednat např. o spolupráci mezi dvěma skupinami a konflikt nastává v okamžiku, kdy se jedna skupina snaží druhou skupinu přesvědčit o své pravdě, o své správnosti (postupu) apod.

Důvody pro vznik konfliktu mohou být různé, ať už se jedná o nedostatečnou nebo přebytečnou informovanost, prostředí, emoce, rozdílnost temperamentu, až po momentální stav, ve kterém se může odrážet únava, nemoc, zranění, stres, hluk, špatná

²⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepr. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 20. ISBN 80-7178-642-X.

²⁷ Tamtéž, s. 22.

nálada, hlad, pocitová teplota (zima, teplo) alkohol apod. Také mimoslovní komunikace (zabarvení hlasu, pohled, výraz, gesta apod.) zaujímá při konfliktech důležitou roli.

Matějka a Vidlař rozlišují typologii lidí:²⁸

- „vůdčí typ,
- *podřízený typ,*
- *přátelský typ,*
- *nepřátelský typ,*
- *sociabilní typ: „ty jsi O.K., já nejsem O.K.“ (přátelský + podřízený),*
- *byrokratický typ: „já nejsem O.K., ty nejsi O.K.“ (nepřátelský + podřízený),*
- *diktátor: „já jsem O.K., ty nejsi O.K.“ (nepřátelský + vůdčí),*
- *výkonný typ: „já jsem O.K., ty jsi O.K.“ (přátelský + vůdčí).“*

Organizace, která usiluje a dodržuje kvalitní mezilidskou komunikaci, bývá celkově mezi lidmi, hlavně samotnými zaměstnanci, vysoce hodnocena. Je všeobecně známo, že organizace, která dbá na úspěšnou komunikaci, vychází z hodnocení lépe než organizace, která komunikuje „silou“, nátlakem, vnucováním příkazů apod.

V komunikaci je důležité nejen naslouchat lidem kolem sebe, nýbrž se v komunikaci naučit respektovat navzájem. Není nic lepšího a hodnotnějšího pro organizaci, i samotné zaměstnance, než stabilní a fungující pracovní tým, kde prvotním atributem je úcta a respekt k druhému, než prosazování vlastních cílů na úkor organizace nebo svých spolupracovníků. Kvalitní, úspěšná a dobře fungující komunikace má značný a posilující význam při pracovních konfliktech, zvláště pak při zjištění šikany na pracovišti.

Abychom dosáhli změny v chování našich pracovních nebo osobních partnerů můžeme využívat různé taktiky:

- *„Taktika harmonie v komunikaci – vede k dosahování pocitů souznění s komunikačními partnery, nabádá k versatilnímu připodobnění našeho stylu komunikace komunikačnímu stylu druhého člověka ...*
- *Taktika převzetí způsobu argumentace – spočívá v přijetí systému uvažování partnera, svou představu uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení ...*
- *Taktika protiargumentu – znamená naopak důsledné oponování názoru partnera. Jednou z asertivních technik je tzv. pokažená gramofonová deska ...*

²⁸ MATĚJKA, M. a VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 148-150. ISBN 80-247-0215-0.

- *Taktika nátlaku – je taktikou poněkud agresivní, může přerůst do vydírání, a používá ji obvykle tehdy, když dojdou ostatní prostředky ...*
- *Taktika obchodování – je založena na vzájemné výměně (něco za něco) ...*²⁹

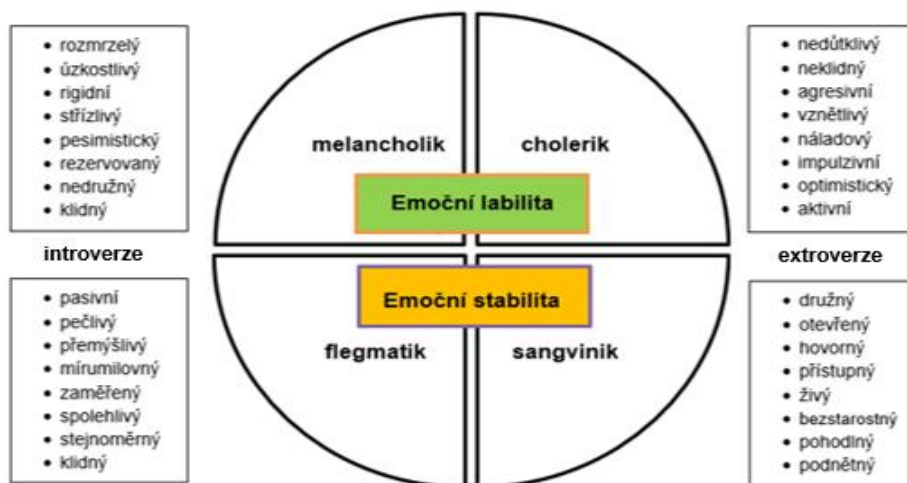
Pro řešení konfliktu je nutné ukázat druhé straně, že vnímáme její názory, pocity, že nasloucháme, co daná osoba říká. Také nastává situace, že při řešení jedné samostatné konfliktní situace se k sobě lidé chovají vhodněji a vlídněji než při řešení více konfliktních situací najednou.

„Na průběh jednání budou mít vliv zejména vlastnosti temperamentové, které představují citové a emoční sklony jedince a určují intenzitu a délku prožívání, tempo střídání duševních prožitků a osobní způsob či formu projevů a reakcí. Temperament je výrazně ovlivněn vrozenými předpoklady zakódovanými v nervovém systému člověka.

V souvislosti s temperamentovými projevy náležejí lidé k různým typům:

- *sangvinik,*
- *cholerik,*
- *flegmatik,*
- *melancholik.*³⁰

Obrázek 4: Typy lidí podle temperamentových vlastností



Zdroj³¹

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 14-15. ISBN 978-80-247-5872-5.

³⁰ MATĚJKA, M. a VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 123. ISBN 80-247-0215-0.

³¹ Tamtéž, s. 124.

Hádky na pracovišti (čili konflikty) mohou vznikat úplně malicherně, v různých částech (prostorech) pracoviště či z různých důvodů. Mohou nastat konflikty kvůli vyrazení výše mezd, platů, odměn, různých finančních bonusů, benefitů, oblíbenosti/neoblíbenosti u nadřízených pracovníků, dokonce i oblíbenosti či neoblíbenosti u svých spolupracovníků nebo kvůli tomu, že jiný z kolegů/kolegyň má vyšší plat než ostatní za stejně vykonanou práci apod. Příčinou konfliktu se může stát nevhodné slovo, zvýšení hlasu, emoce, kterou lze konflikt i vystupňovat, výčitky, osobní urážky, povýšené chování, skákání do řeči apod. Konflikty mohou být vyvolány nejistotou, strachem či nervozitou samotného jedince nebo druhé osoby.

Mezi tzv. žabomyší války na pracovišti mohou patřit potíže s používáním pracovních pomůcek, nástrojů, parkování na firemním parkovišti, používání společné kuchyňky (kvůli nepořádku) nebo užívání nádobí (kvůli čistotě), sdílení společných kancelářských prostor s více spolupracovníky, z nichž každý pro svou práci upřednostňuje jiný typ pracovního prostředí. Může také jít o nepříjemný tělesný pach, sexuální chování, nedostatečný pracovní výkon spolupracovníků apod.

V případě konfliktů mezi lidmi, a tzv. zátěží při konfliktech, se mohou objevit únikové reakce, při kterých se zpravidla jedná o:

- **„regresi a retardaci,**
- **izolaci,**
- **fantazii a snění,**
- **únik do nemoci,**
- **potlačení a popření,**
- **fixaci,**
- **upoutávání pozornosti a egocentrismus,**
- **identifikace,**
- **kompensace a sublimace,**
- **racionalizace,**
- **projekce,**
- **trestání sebe sama a vykupování.**

*V některých případech může jít až o jednání, které bývá interpretováno buď jako únik, nebo jako agrese obrácená proti sobě – **sebevražda**“.* Zakončuje pojednání o zvládání zátěže Bedrnová a kol.³²

³² BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, s. 70. ISBN 80-7168-681-6.

Mezi zásadnější konfliktní situace se řadí problémy v týmu, kdy se jedná o konflikty vyplývající z různorodosti povah každého jedince. Při těchto situacích je nutno do problémů zapojit i nadřízeného pracovníka – není nic horšího ke snížení pracovního výkonu a kvalitnímu fungování lidí na pracovišti než konflikty mezi spolupracovníky. Dá se říci, že v případě, kdy se tyto konflikty neřeší, nevyřeší, popř. jsou mlčky trpěny či přehlíženy, jedná se o největší problém pracovního soužití. Vypjaté situace a konflikty na pracovišti snižují pracovní výkon nejen jednotlivce, ale i celého kolektivu.

K většině konfliktních situací může docházet vlivem nepochopení, informačních šumů, nedorozumění apod. Tyto „lehčí“ situace je dobré řešit okamžitě, když konflikt nastane, bez emocí, s klidnou hlavou, ať už se jedná o konfliktní situace s kolegy na pracovišti, či s nadřízeným pracovníkem. Čím dříve se tyto situace vysvětlí, tím lepší budou vztahy a situace do budoucna. Pro kvalitně fungující vztahy nejen na pracovišti, ale celkově i mezilidské vztahy, je zapotřebí se konflikty naučit řešit co nejdříve a správně na ně reagovat. Na pracovišti, kde vládne vzájemná důvěra, která patří mezi silné složky pracovního prostředí, dochází ke konfliktním situacím nejméně.

Každý z nás se během svého života dostane do určitých problémů, konfliktů a „nezdolatelných“ životních situací. Pro úspěšné zvládnutí životních potíží záleží na mnoha faktorech, namátkou např. temperament člověka, časová doba potíží (krátkodobé, dlouhodobé), časový termín k vyřešení potíží apod. Tyto stavy lze popsat jako psychická zátěž a při dlouhodobém působení mohou způsobit u citlivých jedinců psychické poruchy či vznik vážnějšího onemocnění.

Bedrnová a kol. popisuje, jakým způsobem lze zvládat běžné životní situace a řešit obvyklé problémy. „*Jedná se o určité způsoby, které člověk opakovaně používá, které ale mají tři základní nedostatky:*

- **„vede to k určité rutině,**
- **oslabuje to celkovou otužilost jedince,**
- **snižuje to jeho flexibilitu a tvořivost“.**³³

Dále uvádí intenzitu zátěže:

- **„reálná životní zátěž,**
- **mezní nebo limitní zátěž,**
- **extrémní zátěž“.**³⁴

³³ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, s. 57. ISBN 80-7168-681-6.

³⁴ Tamtéž, s. 57.

Každý člověk zátěž fyzickou, zejména ale psychickou, zvládá jiným způsobem. Pro někoho může být středně velká zátěž vyhodnocena jako namáhavá nebo pracnější situace k řešení, zatímco druhý člověk ji hodnotí jako již těžce zvladatelný nebo řešitelný problém.

Jak budou lidé na zátěž reagovat, dle Bedrnové a kol., záleží:

- **„na jejich individuálních osobnostních dispozicích – jaké spíše vyšší hodnotí zátěž obvykle lidé se slabší nervovou soustavou, s některými specifickými charakteristikami osobnosti nebo s určitými psychickými a sociálními poruchami (psychózy, neurózy, psychopatie),**
- **na tom, jak byli pro život připravováni (zda byli spíše opečovávaní jako „skleníkové květiny“ nebo formováni jako „lidé do deště“.)“³⁵**

Při vyrovnání se se zátěží existují určité fáze nebo etapy. Lidé se s psychickou zátěží vyrovnávají každý po svém; někdo je schopen tuto zátěž zvládnout sám, nebo s pomocí rodiny, přátel, kamarádů apod., jiný se musí obrátit na odborníky, aby psychickou zátěž zvládl.

Zvládnutí nebo vyrovnání se se zátěží může záležet i na vlastních kompetencích. „Francouzský termín *compétence* se původně používal v kontextu odborné přípravy a označoval schopnost (způsobilost) vykonat určitou úlohu“³⁶.³⁷

„Mít kompetence znamená, že člověk disponuje souborem vzájemně propojených vědomostí, zručností, schopností a postojů, které mu umožňují úspěšně zvládnout různé životní (osobní, pracovní, sociální) situace“³⁸.³⁹

Jsou popsány jednotlivé fáze psychické zátěže:

- **„na začátku procesu zvládnání zátěže obvykle stojí *poplachová reakce*, v jejímž rámci si člověk více nebo méně zřetelně uvědomuje vzniklou situaci. V jejím**

³⁵ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, s. 58. ISBN 80-7168-681-6.

³⁶ „Francouzský termín *compétence* sa pôvodne používal v kontexte odbornej prípravy a označoval schopnosť (spôsobilosť) vykonať určitú úlohu.“

³⁷ SUCHOŽOVÁ, E., *Rozvíjanie a hodnotenie kľúčových kompetencií v edukačnom procese*. [online]. [cit. 2019-02-25]. Metodicko-pedagogické centrum, 2014, s. 7. ISBN 978-80-8052-857-7. Dostupné z: <https://mpc-edu.sk/sites/default/files/projekty/vystup/suchozova.pdf>

³⁸ „Mať kompetenciu znamená, že človek disponuje súborom vzájomne prepojených vedomostí, zručností, schopností a postojov, ktorý mu umožňuje úspešne zvládnuť rôzne životné (osobné, pracovné, sociálne) situácie.“

³⁹ SUCHOŽOVÁ, E., *Rozvíjanie a hodnotenie kľúčových kompetencií v edukačnom procese*. [online]. [cit. 2019-02-25]. Metodicko-pedagogické centrum, 2014, s. 8. ISBN 978-80-8052-857-7. Dostupné z: <https://mpc-edu.sk/sites/default/files/projekty/vystup/suchozova.pdf>

rámci postupně **dochází k mobilizaci psychických sil**. Dostavuje se „bojová pohotovost“ nebo připravenost ke zvládnání zátěže.

- **Druhou etapu zvládnání zátěže představuje aktivní reakce na novou situaci. Součástí této etapy je nalezení rovnováhy mezi prožíváním a rozumem. V jejím rámci se prosazuje potřeba poznat a řešit problém, člověk je k jeho řešení motivován. Vyšší motivace obvykle řešení problému usnadňuje, nadměrná motivace může však snadno způsobit selhání, podobně jako motivace nedostatečná. Na těchto základech se pak člověk zaměřuje na uplatňování aktivit vedoucích k řešení zátěže. Vlastní řešení zátěže bývá nejčastěji dvojí:**
 - **pasivní rezistencí,**
 - **aktivním jednáním směřujícím k jejímu vyřešení.**
- **Poslední, třetí etapu představuje vyrovnání se se zátěží, které může mít podobu zvládnutí zátěže či selhání v ní.**⁴⁰

V případě prožité psychické zátěže záleží nejen na různých okolnostech, jak lidé budou na již prožitou zátěž reagovat, ale zejména důležité je, zda se s psychickou zátěží vyrovnali nebo nevyrovnali, zda ji zvládli či nezvládli, popř. zda si s ní dokázali poradit či nikoliv. Reakce na prodělanou zátěž mohou být přiměřené, nepřiměřené nebo nadměrné.

Bedrnová a kol. reakci na prožitou zátěž popisují následovně:

- **„U člověka, který určitou zátěž zvládl, se můžeme setkat s psychickými projevy charakteristickými pro vítěze. Nejtypičtější bývá vysoká motivovanost ke zvládnání náročnějších situací, doprovázená zvýšením aspirací. Obrazně řečeno „vítěz má tendenci zvedat si laťku“. Avšak i vítězové mohou být někdy nesnesitelní.**
- **Lidé, kteří si se zátěží neporadili, se naopak častěji dostávají do defenzívy, vykazují poráženecké postoje „snižují si laťku“. V řadě případů pak dokonce vykazují určité nepřiměřené projevy, jež svědčí o tom, že situaci skutečně nezvládli. Obvykle jsou pak pro jejich chování typické únikové či naopak agresivní reakce na okolí. Může jít jednat o prostý únik nebo o přímou agresi. V prvním případě dotyčný jedinec před problémem nebo z náročné situace**

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, s. 68. ISBN 80-7168-681-6.

*doslova uteče. Ve druhém případě mívá naopak tendenci své okolí napadnout některým z projevů fyzického násilí.*⁴¹

Z mimiky a paralingvistických poznámek lze také vystopovat určité projevy šikany. Např. posunky, zvednuté obočí, občas si šikanující osoba zaťuká na čelo, několikrát si povzdechne apod. Taktéž míra vzdálenosti osob mezi sebou může ukazovat na některé projevy... Ve chvíli, když jsme příliš blízko k intimní zóně člověka, se u některých jedinců mohou projevovat výrazy úzkosti nebo pocity vzteku; když jsou lidé moc blízko naší intimní sféry, mohou vyvolat konflikt, aniž by chtěli apod.

Jak již bylo uvedeno, komunikace je nepřetržitý oboustranný proces, který probíhá mezi dvěma a více lidmi, a potřeba komunikovat je pro lidi jedna z nejdůležitějších a nejzákladnějších potřeb lidského života. Na rozdíl od zvířat jsou lidé schopni komunikovat a znalost komunikace a jejich projevů je důležitá jak pro zvládání konfliktů, tak pro identifikaci šikany na pracovišti. Komunikace může lidem urychlit orientaci v sociální situaci na pracovišti a je důležitá i pro pochopení šikany na pracovišti. Nekomunikací a stáhnutím se do sebe může šikana přerůstat a přetrvávat nejen na vlastním pracovišti, ale dostávat se za hranice pracovního teritoria.

2.2.1 Prevence a řešení konfliktů

Jak bylo zmíněno, konflikty na pracovišti jsou velmi časté a obvykle nevyhnutelné. Vedou ke zhoršení vztahů na pracovišti, dochází k nárůstu chybovosti, zhoršují kolektivní spolupráci, může docházet k absenci či fluktuaci zaměstnanců. Již z těchto důvodů by měly být konflikty na pracovišti účinně a včas řešeny. Důraz by měl být kladen nejen na prevenci, aby ke konfliktům nedocházelo, ale i na důsledné řešení vzniklých pracovních konfliktů. Jako nejlepší se jeví zdravá a otevřená komunikace na pracovišti, kolegiální jednání a chování včetně otevřeného vymezení se proti veškerým formám násilí.

Prevence konfliktů, i zdárného řešení již vzniklých konfliktů, má být zejména úkolem vedení organizace. Tyto situace by měly být monitorovány, tzn. zaměstnance již ve fázi nástupu informovat, aby se nezdráhali buď otevřeně, nebo anonymně (skrytě),

⁴¹ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, s. 69. ISBN 80-7168-681-6.

poskytnout oznámení o výskytu pracovních konfliktů a též je informovat, že v případě nahlášení výskytu šikany nebudou žádným způsobem negativně postiženi. Specifickým problémem na pracovišti bývají milostné nebo rodinné vztahy s určitou podřízeností, které také mohou být zdrojem pracovních konfliktů. Tyto osoby ve fázi nadřízený – podřízený mohou být také zdrojem pracovních konfliktů. I když jsou tyto okolnosti obsaženy jak v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., tak v Zákoně č. 234/2014 Sb., tzv. služební zákon, kde jsou vymezeny osoby blízké, které nesmějí podléhat jeden druhému v rámci finanční kontroly, mohou být z různých důvodů přehlíženy.

Výše bylo zmíněno, že mezi prevence konfliktu patří zdravá a otevřená komunikace, také silné a odpovědné vedení, patří sem i týmová spolupráce a v neposlední řadě jasné cíle a postupy organizace. Podstatou zdárného řešení konfliktů je doba od počátku konfliktu po jeho včasné řešení, resp. vyřešení, neboť čím déle konflikt trvá, tím větší je nebezpečí, že nemusí dojít k úspěšnému řešení a může dojít k negativním dopadům nejen na zdravotní stav jedince, ale i ke zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti.

Mezi zásady řešení konfliktů patří – prevence, vyslechnutí názoru druhé osoby, dodržování zvyklostních zásad (neurážet, nekřičet, nebýt ironický apod.), uvědomit si, že každý má právo uvést svůj názor, který nemusí být shodný s jiným a také, že cílem řešení konfliktu je nalézt kompromis, ne vyhrát spor. Při řešení konfliktů se nebát správně argumentovat i používat asertivní jednání.

Existují různé řešení konfliktů od autoritativního až po intervence třetí strany. Při autoritativním způsobu řešení konfliktu dochází k vlivu, resp. moci, kterou jedna ze zúčastněných stran zaujímá a toto řešení je postavené částečně na vynucené autoritě rozhodnutí, se kterým se druhá strana neztotožní. Alternativní řešení je v kompetenci obou zúčastněných stran. Přichází s možností rozhodnutí, jakým způsobem každá ze stran přispěje k úspěšnému řešení konfliktu, obě strany mohou ovlivňovat průběh i výsledek konfliktu. Jiným řešením pracovních konfliktů je intervence třetí strany. Tato varianta se nabízí v případech, kdy není možné zdárné řešení konfliktů zúčastněných stran a s pomocí třetí strany se tyto konflikty dají vyřešit snadněji, mnohdy také rychleji neboť žádná ze sporných stran konfliktní situace není, nebo nechce být, schopna tuto situaci dořešit.

Nejen řadoví zaměstnanci, ale zejména vedoucí zaměstnanci, by si měli uvědomit, že neřešené pracovní konflikty, se stále stupňujícími tendencemi, se mohou zvrtnout v oficiální šikanu, která by neměla být „zametena pod koberec“. Kardinální je šikaně čelit

a jakékoliv náznaky v žádném případě netolerovat. Ve správně fungující a komunikativní organizaci by neměl být problém šikanu na pracovišti zastavit již v počátcích vzniku.

Bohužel mnoho případů z praxe psychiatrů, psychologů, odborníků na komunikaci a mezilidské vztahy hovoří o opačném problému, a to, že se šikana na pracovišti spíše tají, problémy bobtnají do stále větších problémů, až donutí zaměstnance zasaženého šikanou odejít ze šikanovaného prostředí, a tím samozřejmě narůstá silnější vliv šikanující osoby.

2.3 Šikana na pracovišti

Problematika šikany je závažný negativní jev – jedná se o společenský i celosvětový problém, neboť za šikanu lze považovat jakékoliv ponižující jednání a chování. Šikana se nevyskytuje jen na školách nebo v armádě, jak se o ní hovoří a tomuto problému je poměrně častěji věnován i mediální prostor. Stále častěji je o šikaně slyšet v souvislosti se zaměstnáním, v pracovním prostředí, ve kterém lidé tráví hlavní část svého času.

Dříve (v tzv. předrevolučním období) se o šikaně na pracovišti nemluvalo, ač k tomuto jevu jistě docházelo. V pozdějším období se o šikaně začalo hovořit, zejména o jejím nárůstu. V současné době si lidé závažnost tohoto problému uvědomují a mnohdy se mu snaží předcházet a řešit za pomoci různých prostředků.

Šikana na pracovišti se může rozvíjet pomalu, nenápadně. Zpočátku nikoho v kolektivu myšlenky na šikanu ani nenapadnou. Postupně se vyvíjí, začíná malými ústrky nebo posměšky, může vypadat, že je vše přirozené a šikanou zasažený člověk je jen typ člověka, který nerozumí legraci, ani si neumí udělat legraci sám ze sebe. Zprvu okolní lidé, ani sama oběť, nemusí poznat, že se jedná o první náznaky a prvky šikanujícího chování. Jsou zaznamenány případy, kdy se k prvotním „útokům“, které jako šikana ani nevypadají, záhy přidávají další účastníci kolektivu a jako šikanu tyto projevy nevnímají a takřka se na vývoji šikany podílejí bez pocitů viny.

Právě již z těchto důvodů nesmí, a nelze být, šikana na pracovišti přehlížena. Je nesmírně důležité ji řešit a hledat prostředky, jak jí předcházet nebo šikanu na pracovišti snižovat.

Vlivem šikany může docházet ke ztrátě sebedůvěry, mohou se projevovat pochyby o svých schopnostech, dosud nabytých dovednostech, znalostech, o vlastní kvalitě

člověka jako takového. Dochází k pocitům méněcennosti nebo k fyzickým a psychickým potížím či nespecifickým problémům. Tyto problémy se mohou projevat jako bolesti hlavy, zad, břicha, trávicí a dýchací potíže, nespavost apod.

Problémy se šikanou se mohou projevit i v komunikační rovině, nejen s cizími lidmi, ale hlavně s lidmi blízkce spolupracujícími, nebo s lidmi blízkými (rodinnými příslušníky). Velmi často přichází na přetřes pocity zklamání, skleslost, nedůvěra vůči lidem i nedůvěra k sobě samým. Dochází ke zhoršenému zvládnutí stresu, nastává obrovská úzkost nejen vůči sobě samému, ale i vůči lidem kolem sebe. Skoro vždy jde ruku v ruce s těmito potížemi i deprese.

Při šikaně se ztrácí pracovní motivace k pracovním výkonům, dochází k demotivaci k práci, nastává úbytek pracovního potenciálu. Lidé postižení šikanou si nechtějí tzv. „stěžovat“, myslí si, že tuto problematiku vyřeší sami. K šikaně dochází i způsobem, kdy se kolega před (šikanovaným) kolegou úmyslně baví na jeho účet, o jeho schopnostech/neschopnostech apod.

Částečně se také může jednat o cílenou „likvidaci“ podřízených za účelem nahradit je známou „vlastní“ osobou třeba jen k posílení své moci a vlivu v oddělení; z důvodu dobrého zaměstnání (pracovní pozice) známé osoby apod. Plno nadřízených si ani neuvědomuje skutečnost, že člověk (rozumová lidská bytost) je pro organizace, resp. pro fungování organizace, důležitým článkem organizace.

Šikana znamená pro člověka nejen fyzickou, ale zejména velkou psychickou zátěž. Není postižena jen psychika člověka, dochází k poruchám spánku, ztrátě chuti, k syndromu vyhoření, únavovému syndromu, neuropsychické zátěži, duševním poruchám, k pomalejšímu osobnímu tempu, zhoršení celkového zdravotního stavu atd. Vlivem šikany dochází ke zhoršení pracovní výkonnosti i k vyřazení z pracovního kolektivu.

U šikany může občas docházet k situacím, kdy šikanátor (manipulant, manipulátor) může oběti přidělovat vzkazy prostřednictvím dalších osob, spolupracovníků, snaží se navodit pocit viny oběti, odvolává se na morální principy, přiděluje úkoly, které jsou hůře plnitelné, či nesplnitelné apod. Postará se, aby úkoly, i cokoliv jiného, nešlo odmítnout nebo se téměř nedalo odmítnout. Manipulant dokáže celou situaci úplně obrátit, někdy dokonce ve svůj prospěch a současně tak vytváří napětí mezi spolupracovníky a množí se situace, kdy je rozeštvává, místo aby podřízené spojoval a stmeloval.

Na pracovišti nedochází k vypjatým konfliktním situacím jen mezi spolupracovníky nebo blízkými spolupracovníky. Velmi často také dochází ke konfliktům mezi nadřízeným

a podřízeným. Ke konfliktním situacím může docházet kvůli špatnému (zhoršenému) zdravotnímu stavu obou (více) aktérů, při syndromu vyhoření apod. Je jasné, že šikanu na pracovišti zcela odstranit nelze, lidem lze pomoci alespoň formou prevence.

K prevenci, a posléze k řešení šikany, mohou přispět různé poradenské služby, namátkou např.:

- poradenské služby pro jednotlivce,
- poradenské služby pro klienty s poruchami chování,
- přednášky a praktické výklady z oblasti šikany,
- přímé řešení vzniklé šikany,
- přednášky a poradenství v oblasti mezilidských vztahů,
- řešení krizových situací,
- náprava vztahů mezi spolupracovníky,
- pomoc při vyjednávání na úrovni nadřízený – podřízený,
- práce s oběťmi šikany a agresory,
- pomoc při syndromu vyhoření,
- následná péče o oběti šikany atd.

Z velké části šikanují lidé, kteří trpí nějakým nedostatkem, jsou méně obratnější, fyzicky méně zdatnější, bojí se o svou pozici, nebo jsou-li sami vystaveni fyzickému nebo stresujícímu tlaku, a pro obavu o svou osobu se sami stávají šikanátory a zaměřují se na druhé osoby (spolupracovníky nebo podřízené) a vlastně si tak kompenzují své event. slabosti.

Prevence a řešení šikany má být hlavním úkolem, nebo jedním z hlavních úkolů, vedení organizace. Eliminaci šikany lze předcházet komunikací, způsobem řízením a jednáním s podřízenými. Špatné vedení organizace, nebo špatný manager (ředitel, vedoucí), jsou hlavními aktéry nefunkčních vztahů na pracovišti, a z toho vyplývající budoucí ohrožení pracovní šikanou.

Za možný vznik šikany lze považovat i špatnou organizaci práce, nefungující spolupráci v kolektivu, lhostejnost nadřízeného k pracovnímu prostředí a zejména i špatná komunikace mezi spolupracovníky. K tomu navíc přispívá neochota, lhostejnost nebo neschopnost nadřízeného řešit již mírné náznaky konfliktu nebo chyb či omylů pracovníků. Tímto přispěním vzniká v kolektivu nespokojenost a napětí. Jedním z důvodů, jak předcházet konfliktům nebo šikaně na pracovišti, je důležitý styl řízení.

Na pracovišti se projevují různé styly řízení a vedení zaměstnanců, kterými je také možné vysledovat spojitost v chování šikanující osoby vůči ostatním zaměstnancům. Záleží na typu vedoucího pracovníka, jaký styl řízení včetně vedení zaměstnanců zvolí.

Jedná se o následující styly a vedení:

- autokratický – tzv. direktivní – vedoucí zaměstnanec sám dává příkazy a osobně kontroluje, zda jsou plněny řádně a správně; rozhodování funguje po jednosměrné linii a neexistuje zde zpětná vazba, většinou se uplatňuje v armádě, policii...,
- demokratický – při tomto typu je dán důraz na podporu spolupráce pracovních týmů, respektování zaměstnanců, dochází k odstraňování komunikačních bariér, existuje zde podíl zaměstnanců na rozhodování atd.,
- charismatický – se prosazuje pomocí leadra (vůdce), který správně kombinuje složky k získání motivace svých podřízených,
- patriarchální – při tomto stylu řízení se vedoucí zaměstnanec stylizuje do „hlavy rodiny“, sám rozhoduje o všem podstatném a očekává jen poslušnost, vděk a úctu,
- liberální – tzv. volný – zde je vyžadována vysoká dávka odpovědnosti samotných podřízených, kteří sami řídí, rozhodují a odpovídají za plnění úkolů, uplatňuje se zejména v profesích uměleckých, poradenských, vědeckých apod.,
- byrokratický – jedná podle příkazu, nařízení, normy; důraz je kladen na dodržování pravidel, aby vše bylo vykonáno správně, uplatňuje se ve státní správě,
- integrující – tento styl je založen na diskuzi vhodných metod k řešení problémů, úkolů atd., i když vychází z příkazů nadřízené osoby; dochází k propojení autokratického a demokratického řízení.⁴²

Mezi ideální styly řízení pro fungování pracovního týmu patří demokratický a charismatický styl. Toto řízení bere v potaz pozitivním způsobem zaměstnance, poohlíží se po jejich kvalitách, vědomostech, ukazuje vloženou důvěru v podřízené osoby a prokazuje úctu v jejich schopnosti.

⁴² BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011, s. 18-20. ISBN 978-80-7452-020-4.

Naopak autoritářský (direktivní) styl může sice spojovat zaměstnance, ale opačně příliš velká přísnost způsobuje podráždění, nelibost a neuspokojení v práci včetně tvrdé konkurence mezi nimi. Stejně tak liberální styl, který naopak dává příliš velkou volnost vůči podřízeným zaměstnancům, ze kterého vyplývá zmatek, chaos a bezvládní. Oba dva styly řízení mohou mít vliv na vznik mobbingu na pracovišti, liberální styl o poznání snáz, neboť tímto mobbing získává na rozvoji a dostává volný průběh k jeho šíření a rozrůstání.

Mnoho lidí se domnívá, že obětí šikany se stát nemohou. Opak bývá pravdou – bohužel obětí šikany se může stát kdokoliv. Přitom se nemusí jednat o jedince méněcenné, nevyzrálé, neschopné se domluvit nebo komunikovat. Šikana se nevyhýbá ani lidem sociálně vyzrálým nebo silným osobnostem.

Šikana začíná plíživě a nenápadně. Může začít potíží mezi kolegy, banálními neshodami až po větší sváry nebo šarvátky, obyčejnými nedorozuměními, neshodou s nadřízeným apod. Daný jedinec se dostává do kolotoče pomluv, ze kterého nemusí být úniku v případě, že se jedná o kolegu, za kterým v rámci šikany stojí další spolupracovníci nebo přímo nadřízený pracovník. Tito lidé se mohou vyžívat v psychickém poškozování daného člověka se snahou vyloučit jej pomluvami z kolektivu.

Definice šikany v českém právním řádu není, přesto Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) vymezilo problematiku šikany v metodickém pokynu MŠMT č. 28275/2000-22 (dále jen „pokyn“), který poskytuje všem školám, školním institucím a pedagogickým pracovníkům návod, jak předcházet šikaně, a jak ji následovně řešit. Pokyn se týká školního prostředí, ale de facto vystihuje pojem šikany jako komplexní pojem, když z definice MŠMT vypustíme slovo „žák“ v jakémkoliv tvaru. Pokyn neřeší právní následky šikany; tyto je zapotřebí hledat v právních předpisech českého práva. Definice šikany dle MŠMT je následující:

„Šikanování je jakékoliv chování, jehož záměrem je ublížit jedinci, ohrozit nebo zastrašovat jiného žáka, případně skupinu žáků. Je to cílené a obvykle opakované užití násilí jedincem nebo skupinou vůči jedinci či skupině žáků, kteří se neumí nebo z nejrůznějších důvodů nemohou bránit. Zahrnuje jak fyzické útoky v podobě bití, vydírání, loupeží, poškozování věcí druhé osobě, tak i útoky slovní v podobě nadávek, pomluv, vyhrožování či ponižování. Může mít i formu sexuálního obtěžování až zneužívání. Šikana se projevuje i v nepřímé podobě jako nápadné

*přehlížení a ignorování žáka či žáků třídní nebo jinou skupinou spolužáků. Nebezpečnost působení šikany spočívá zvláště v závažnosti, dlouhodobosti a nezřídka v celoživotních následcích na duševním a tělesném zdraví.*⁴³

Zážitky ze šikany mohou působit na člověka a na jeho další pracovní život, i soukromý život. Mohou trpět sociální fobií z lidí, depresí, až těžkou depresí, která musí být léčena ve zdravotnickém zařízení. I když se snaží na vše zlé zapomenout, ne vždy se to každému povede. Ve většině případů si tyto nepříjemné zkušenosti mohou připomínat i v dalším zaměstnání, stačí jen obyčejné lidské pomluvy, které se nezakládají na pravdě, a negativní minulost je zpět v přítomnosti. Vzpomínky jsou naráz všude a zapomenout je velmi těžké. Nejen pracovní, ale i osobní život se může naráz objevit v „troskách“ a je na hranici únosnosti, ne-li přímo za hranicí únosnosti...

Někdy může nastat situace, že zaměstnanec, po odchodu z šikanujícího prostředí, nemůže nalézt vhodné zaměstnání. Ne proto, že by byl neschopen vhodné místo najít, ale i z důvodů „dlouhých prstů“ bývalého zaměstnavatele. Nejsou i výjimky, kdy šikana na pracovišti dohnala lidi k pokusům o sebevraždu, v horším případě až k dokonané sebevraždě.

Řešení šikany není při těchto projevech vůbec jednoduché. Mnoho lidí o projevech šikany vůbec nemluví, nikomu se nesvěří, bojí se o svou pracovní existenci a raději o prodělané šikaně mlčí. Aby se šikana dále neprojevovala nebo se nespustila šikana dalších osob, měla by se okamžitě zjednat náprava i jen při podezření na šikanu nebo podobné negativní projevy chování.

Všeobecně je známo, že fyzické násilí není tak „silné“, jako psychické násilí. Při fyzickém násilí jsou sice snadno pozorovatelné a viditelné šrámy na těle, které obvykle po určité době zmizí a z fyzického násilí se člověk také většinou rychleji oklepe a dostane o něco snáze než zasažený psychickým násilím. Právě z těchto důvodů se na pracovišti více projevují znaky psychického násilí než násilí fyzického.

Psychické násilí zase může napáchat neuvěřitelné zdravotní škody a šrámy na duši. Právě dlouhodobý a neustálý psychický tlak či nátlak je nejmarkantnějším znakem. Stále sledujete chování šikanující osoby, jak se chová, co říká, hledáte náznaky i mezi řádky, mezi slovy apod. Ze všech těchto projevů bývají šikanované osoby

⁴³ MŠMT. *Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy č.j. 28275/2000-22 k prevenci a řešení šikanování mezi žáky škol a školských zařízení.* [online]. © 2013 – 2019 MŠMT [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicky-pokyn-k-sikanovani>

v permanentním stresu. Psychické násilí je pro oběti mnohem více devastující a ponižující než fyzické násilí.

V případě bossingu, ale i mobbingu, se snaží lidé někdy přizpůsobovat, aby nedocházelo k ještě silnějším projevům násilí. Šikanující osoby se snaží ve svých obětech vyvolat špatné pocity, pocity viny, nezdaru, neschopnosti aj. Zpočátku se jedná o projevy, kterých si lidé mnohdy nevšimnou nebo je považují za malicherné. Projevy se postupně zvyšují, až si lidé najednou uvědomí, co přesně se děje. Někdy tyto situace mohou trvat dny, většinou se jedná o týdny.

Zpočátku se člověk snaží bagatelizovat situaci. Myslí si, že to přejde, že má nadřazený pracovník (v případě bossingu) jen špatnou náladu apod., než mu po týdnech dojde, že se jedná o šikanu a navíc, že na šikanu na pracovišti zůstal sám (bez něčí pomoci). Postupně se zaměstnanci může zničit nebo rozpadat osobní život, kamarádské vztahy, společenské vazby... Oběti prožívají dlouhodobé psychické vyčerpání, ze kterého není úniku. Každý si říká, že tyto stavy nejsou normální, a že je nechtějí zažívat, ale po několikaměsíčních psychických útrapách již nenachází žádnou sílu tento stav změnit.

Nazare-Aga popisuje několik typů manipulátorů:

- tzv. sympatický manipulátor – tento typ je nejnebezpečnější právě tím, že lze velmi špatně odhalit jeho hru. Daný jedinec je velmi komunikativní, usmívá se, snadno se zapojuje do cizích rozhovorů, je oblíbený a okamžitě si získává důvěru ostatních lidí.
- Okouzlující manipulátor – lidem se snaží co nejvíce zalíbit, okouzlit je a zapůsobit na jejich smysly svým oblečením, doplňky, působivým zevněškem i vystupováním. Snaží se od ostatních lidí dozvědět co nejvíce informací, sám se ale snaží být zahalen tajemstvím.
- Altruistický manipulátor – snaží se lidem zavděčit za každou cenu, vše za ně vyřídí, zařídí, obstará apod., ale na druhou stranu stejné žádá po nich. Tento typ manipulátora ani lidem nemusí zdlouhavě vysvětlovat, proč to, či ono, po nich žádá, prostě lidi přinutí udělat, co chce on sám.
- Vzdělaný manipulátor – opovrhuje lidmi, kteří nemají stejné vzdělání jeho úrovně, okolí rád poučuje o svých znalostech a vědomostech a diví se, že ostatní nesdílí znalosti, které jsou tak samozřejmé.
- Nesmělý manipulátor – předposlední typ se ve společnosti moc nevyskytuje. Dá se poznat jen podle nenápadných a nejistých projevů na veřejnosti. Většinou se

jedná o ženy, které se „schovávají“ v podobě slabých a zranitelných osob vyžadujících ochranné zacházení.

- Manipulátor – diktátor – daný typ se pozná velmi snadno, neboť se jedná o hrubého a agresivního člověka, který jen kritizuje své okolí. Ke své manipulaci využívá strachu jiných lidí a „doslova“ rozhoduje o svých zásadách, pravdách a rozhodnutích, které podle něj platí i pro ostatní lidi.⁴⁴

Nejlepší rada bývá, odejít z ničivého a negativního prostředí. Jestliže není řešení a vyřešení šikany na pracovišti v zájmu vedení organizace, není jiná možnost než odejít. Ve skutečnosti toto rozhodnutí není jednoduché. Zasažení lidé mohou mít na organizaci ekonomické vazby, přátelské vazby k jiným spolupracovníkům, starším lidem se hůře hledá nové zaměstnání apod.

V některých případech může být stmelujícím prvkem pracovního kolektivu i firemní kultura, která není založena jen na poskytujících benefitech apod.

Firemní kultura znamená vystupování organizace navenek i uvnitř organizace (mezi zaměstnanci), jde o systém komunikace, řízení lidí a jejich odměňování, atmosféru na pracovišti, vztahy mezi zaměstnanci, zvyklosti, oblékání, návyky, které v organizaci fungují.

Firemní kulturu ovlivňují vnější či vnitřní faktory. Mezi vnější faktory se řadí morální hodnoty, kultura společnosti, politika, ekonomie, pozice firmy aj. K vnitřním faktorům patří firemní politika, strategie firmy, zájmy managementu atd.

Každá organizace usiluje o svou vlastní firemní kulturu, svou jedinečnost, a tím se odlišit od jiné organizace. Firemní kultura pojednává o tom, jak se zaměstnanci chovají nejen k sobě navzájem, ale i k lidem navenek, jaká je na pracovišti nálada, jak je nastaveno pracovní prostředí aj.

⁴⁴ NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*. Praha: Portál, 1999, s. 18-34. ISBN 80-7168-256-4.

Obrázek 5: Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na organizaci	Tendence k uzavřenosti organizačního systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s organizací a loajalita	

Zdroj⁴⁵

Znakem dobře fungujícího pracovního kolektivu není jen firemní kultura, ale vedoucí zaměstnanec, jeho styl řízení a vedení podřízených zaměstnanců, zejména jeho manažerské funkce.

Mezi manažerské funkce (funkce personálního řízení) patří:

- plánování – jedná se o dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plány a způsob, jak jich dosáhnout v přiměřeném čase, kvalitě apod.,
- organizování – jde o organizování podřízených, vzájemných vztahů lidí a prostředků, stanovení úkolů a nejvhodnějších postupů včetně podmínek k jejich dosažení, delegování pravomocí, vytváření organizačních struktur atd.,
- motivování – je kladen důraz na společenské vztahy, pracovní prostředí, respektování osobnosti podřízených a využívání jejich schopností, na firemní kulturu apod.,

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 440. ISBN 978-80-7261-169-0.

- regulace – upřednostňuje operativní řízení, kterým eliminuje následné anomálie s neočekávanými a neplánovanými změnami anticipačně a včas, v kontextu se strategickými cíli, jímž lze reagovat na změnu plánů,
- kontrola – funguje zde zpětná vazba, zda bylo dosaženo plnění plánovaných aktivit, realizace přijatých rozhodnutí atd.; protože se jedná o sledování naplánovaných procesů, je takto možné předcházení negativním jevům.⁴⁶

Je zadokumentováno pět kategorií šikany na pracovišti:

1. **útok na možnost vyjádřit se a svěřit se** – značí, že oběti šikany je znemožněno nebo odepřeno právo standardně komunikovat s nadřízenými osobami nebo managementem organizace, bez možnosti vlastního vyjádření k této problematice, vysvětlení nebo obhájení,
2. **útok na sociální vztahy osoby** – oběť bývá úmyslně přehlížena, spolupracovníci se jí vyhýbají, přestávají s ní komunikovat, jedná se o celkovou izolaci v kolektivu včetně zabránění nebo neinformování o důležitých pracovních poradách, jednáních apod.,
3. tzv. útok na vlastní pověst – **ohrožení sociální reputace osoby** – projevuje se pomlouváním a zesměšňováním zasažené osoby, slovními ataky vůči jejím nedostatkům, původu, názny, že není psychicky v pořádku, útoky a znevažující poznámky o jejím zdraví atd.,
4. **útok na kvalitu pracovního a osobního života** – jedná se o sabotování pracovní činnosti šikanované osoby, kdy agresor nepřiděluje žádnou práci, popř. přiděluje práci, která se neslučuje s pracovní náplní nebo je daná osoba zavalena nadměrnou zátěží; dochází k zesílené kontrole, nedůvěře a kritice,
5. **útoky na zdraví osoby** – zahrnuje veškeré úkoly, které mohou zhoršit nebo ohrozit zdraví daného jedince; zde se již jedná o vyhrožování násilím, popř. samotné fyzické napadnutí agresorem i dalšími lidmi, i aktivní sexuální zneužívání.⁴⁷

⁴⁶ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011, s. 28-29. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴⁷ ÇAKIRPALOGLU, P. a kol. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, s. 44. ISBN 978-80-244-5080-3.

3 PŘÍČINY A FORMY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI

Příčin, podílejících se na vzniku šikany na pracovišti, je mnoho. Skrývají se jak v osobnosti agresora, tak v osobnosti oběti, i v prostředí, ve kterém tyto osoby žijí. Můžeme je hledat všude kolem pracovního týmu nebo šikanující osoby. K nejčtenějším lze přepisovat agresivní chování šikanéra s extrémně silnou výbušností, který není schopen své projevy vznětlivosti ovládat. K dalším příčinám lze řadit získání obdivu svých kolegů nebo nadřízeného zaměstnance, touha po moci (nebo být mocnější, než momentálně daná osoba je), touha po ovládnutí další osoby, síla převahy, krutá povaha člověka, zvědavost nebo experiment, odreagování psychických potíží, necitlivý humor až zesměšňování a ponižování vůči určité osobě, nedostatek sebejistoty a posilování sebevědomí, celkový tlak kolektivu vedoucí až k netoleranci této osoby aj.

Za vznikem šikany na pracovišti se může skrývat podrážděnost, stres, napětí, odreagování špatné nálady, ironie, neustálá kritika a zpochybňování schopností, pohrdání, výsměch či nadávky, zveličování nebo bagatelizování nedostatků druhé osoby, špatná organizace práce či špatné řízení lidí nebo tzv. likvidace spolupracovníků z obavy konkurence atp.

Šikanou lze nazvat veškeré chování, které se vyskytuje alespoň jedenkrát týdně a minimálně po dobu šesti měsíců a jde o záměrné a opakující se jednání. S touto „definicí“ ale nesouhlasí odborníci, kteří se nejen domnívají, ale „výpovědi“ jedinců zasažených šikanou, jim dávají i za pravdu, že nelze čekat na posuzování, zda se o šikanu jedná či nikoliv, několik týdnů či měsíců. Již z tohoto důvodu nelze dlouhodobě snášet útrapy hrubého chování, někdy až surového a zlého, jen proto, aby se po čase šikana prokázala. A přitom zotavování se oběti, zasažené krutými projevy šikany, bude trvat po celý zbytek života.

Šikana všeobecná, nejen na pracovišti, má pět hlavních stádií vývoje šikany:

- ostrakismus – v prvotní fázi jde hlavně o izolaci trpícího jedince s úmyslem zesměšnit jej a „vypudit“ z kolektivu; vůči této osobě ostatní používají různé vtipy a legraci, v případě ohrazení se proti tomuto chování, ostatní namítají, že nemá smysl pro humor a straní se kolektivu,
- přitvrzování – manipulace se může projevovat tělesnými útoky, šikanátor vyvolává stavy, které mu oběť dovolí a obdiv druhých lidí i pocit vlastního uspokojení z manipulace a šikany jej povzbuzuje do dalších útoků,

- nukleový – v této fázi dochází ke spojení jedinců souznějících s manipulátorem s cílem vytvoření plánu napadení nebo výběru oběti; v případě, že se nepodaří v těchto krocích ostatním zabránit, stává se šikanování „vzorem“ pro celou skupinu,
- mlčící většina – čtvrtá fáze nastává přijetím navozených pravidel manipulátora, která určují chování dalších strachujících se osob kolem něj, může nastat slovní atak na ostatní, aby se k takto vzniklé skupině připojili; hlavním znakem této fáze je strach v případě nepřipojení se, kdy se mohou sami stát obětí,
- dokonalá šikana – v posledním stádiu je šikana celkovým pobavením pro skupinu soustředěnou kolem manipulátora a šikanátora, kdy je psychická manipulace dokonalá, a kdy dochází ke stále většímu nárůstu, intenzitě a zdokonalení intrik pro silnější znevažování oběti.⁴⁸

Formy šikany:

Bossing – jde o šikanu ze strany vedoucího, šéfa, nadřízeného. Vyskytuje se v pracovním prostředí a cílem bosséra bývá podmanění oběti z pozice své (vyšší) moci a odchod z organizace takto zasaženého člověka.

Bullying – pojem je používán zejména v USA, Velké Británii a Austrálii a v překladu značí zastrašování, terorizování... S touto formou se lze setkat nejen v zaměstnání, ale i ve školách a vojenských složkách. Zahrnuje spíše složku fyzické šikany.

Defaming a Shaming – tyto formy mluví prostřednictvím pomluv a na veřejnosti dehonestují pověst a čest své oběti.

Chairing – jde o šikanu ze strany nejvyššího vedení organizace.

Mobbing – označuje opakované agresivní chování vůči oběti nebo obětem v pracovním prostředí zaměstnanců stejné pracovní úrovně, ang. výraz „to mob“ v češtině znamená „urážet, napadat, utlačovat“...

Očerňování – nepravda a urážky oběti vysílané prostřednictvím internetu.

Používání cizí identity – vydávání se za svou oběť i za účelem v její neprospěch.

⁴⁸ VZDĚLÁVACÍ INSTITUT OCHRANY DĚTÍ. *Šikana*. [online]. © Vzdělávací institut ochrany dětí, Lenka Lovasová [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.vyzkum-mladez.cz/zprava/1385374975.pdf>

Sexuální obtěžování nebo sexuální harašení – srážení lidské důstojnosti na základě projevů sexuálních akcentů.

Staffing – jedná se o šikanu podřízených vůči nadřízenému zaměstnanci. Záměrem podřízených zaměstnanců je nucený odchod nadřízeného pracovníka z organizace.

Straining – projevuje se na pracovišti, kdy je vyvíjen extrémní tlak na oběti, který nelze popsat a situace je nejasná, namísto aby se vysvětlila.

Kyberšikana – zesměšňování, zastrašování oběti pomocí komunikačních a informačních technologií. Velmi rychle se lze vyslané prostřednictvím těchto technologií dostat k velkému počtu osob a obrana proti této formě je minimální vzhledem k anonymitě šikanující osoby.

Kyberobtěžování – opak kyberšikany, kdy se jedná o dlouhodobé obtěžování vůči konkrétnímu jedinci.

Kyberstalking – opakované obtěžování na internetu zaslánými zprávami, jedná se o větší ohrožování a pronásledování než při kyberobtěžování.

Fackování pro zábavu (spadá pod kyberšikanu) – šikanující osoby si většinou anonymně vyberou svou oběť a její fotky a video umístí na internet s cílem ukázat svou převahu při fyzickém napadání a ubližování oběti.⁴⁹

Dle výše uvedeného výčtu je vidět, že forem, ale i příčin šikany je mnoho. Může započít zcela jednoduchou situaci ze strachu nebo pochybení na počátku šikany až po šikanu narostlou do obřích rozměrů. Jakmile se šikana projeví, nesmí se agresorovi ustupovat a dodávat mu větší odvahu a převahu nad obětí. Účinné je získat nad agresorem převahu a přímo jej konfrontovat, ukázat, že se nebojíte postavit vůči němu a bránit se proti šikaně.

V případě agresora se většinou jedná o zbabělce, který si dovolí jen na osoby, které považuje za slabší a méněcenné soupeře. Nezřídka je možné, že sám agresor má strach, proto je důležité, nedát najevo vlastní strach. Strachem totiž získává agresor nad obětí svou převahu. Jestliže nebude agresor srovnán „do latě“ hned v počátku jeho šikany, situace oběti se bude dále zhoršovat a jak lidové přísloví praví: „s jídlem roste chuť“, tak přesně tyto slova vyznačují nároky agresora. V případě neustálého ustupování

⁴⁹ ČAKIRPALOGLU, P. a kol. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, s. 11-20. ISBN 978-80-244-5080-3.

může dojít k celkové prohře nejen fyzického a psychického zdraví, ale i dalším a mnohem větším útlakům či útrapám

Šikana a šikanování se samo od sebe „nějak“ nevyřeší. Kultivovaná společnost a organizace nesmí nechat „náhodě“, že se šikana „sama“ vyřeší. Od toho je v organizaci vedení a nejvyšší vedení, které musí zasáhnout v případě příkoří svých zaměstnanců.

Bránit se a zastavit šikanu je nutné všemi dostupnými nástroji. Ve většině případů se ukázalo, že i dlouhodobý boj a vymezení se šikaně se vyplatilo i v situacích, kdy již oběti propadali panice a bezvýchodné situaci, a které od počátku vypadaly beznadějně.

V rámci šikany na pracovišti se nejvíce setkáváme s mobbingem a bossingem. Mezi hlavní projevy mobbingu lze zařadit:

- ponižování,
- pomluvy, fámy a jejich rozšiřování,
- kritizování,
- ironické poznámky a projevy,
- odmítání pracovní pomoci,
- šeptání mezi ostatními kolegy,
- ukončení hovoru, když vstoupí oběť do místnosti atd.

Oproti tomu projevy bossingu jsou následující:

- vyhrožování výpovědí nebo přeřazením na jiné místo či oddělení,
- zadávání nesplnitelných úkolů,
- nadměrné přetěžování pracovními úkoly,
- ponižování,
- zesměšňování a ironické poznámky,
- znevýhodňování při odměňování,
- trvalá kontrola a sledování,
- nesmyslné omezování a vyžadování věcí, které nejsou podstatné,
- pracovní izolace – neposkytnutí informací o důležitých rozhodnutích, neúčast na poradách,

➤ pověřování pracovními činnostmi, které nesouvisí s pracovní náplní nebo kvalifikací podřízeného apod.

Při jakékoliv formě šikany na pracovišti odborníci radí přestat se chovat jako oběť a hned v počátku se razantně projevit vůči šikaně. V případě mobbingu je možnost obrátit se na nadřízeného zaměstnance a vyjevit danou situaci, popř. na důvěrnou a přátelskou osobu, která by pomohla s popisem negativní situace, která se na pracovišti odehrává, následně co nejdříve popsat chování agresora nebo agresorů a reagovat v klidu, bez emocí a snažit se budovat pozitivní vztahy s ostatními lidmi na pracovišti. Co ale dělat v případě, že mobbér je jedna ruka s nadřízeným zaměstnancem? Pár řešení snad existuje, i když tato situace je stejně tak hůře řešitelná, jako když šikanuje šéf své podřízené.

Obětí šikany na pracovišti se může stát kdokoli. Nezáleží na věku šikanované osoby, na jeho pohlaví ani vzdělání, může se jednat o člověka vysoce sebevědomého a cílevědomého, uznávaného odborníka, a i přesto se stane područím agresora, který ho soustavně trápí a dělá mu nesmírně dobře na duši, když vidí, jak zasažená oběť trpí.

Mobbing

Jak už bylo řečeno, při mobbingu dochází k šikaně mezi zaměstnanci a cílem mobbéra je znepříjemnit oběti pobyt v pracovním prostředí. Izolace na pracovišti může probíhat různými způsoby od šušání mezi ostatními kolegy, pomlouváním, nepatřičnými poznámkami, ponižováním a zesměšňováním, až po vytváření skupinek, které se snaží oběť z pracovního kolektivu vystrnadit jakýmkoliv způsobem. Za mobbingem může stát i velmi citlivý manažer, který nezvládá řízení kolektivu, a tím napomáhá k rozvoji a šíření mobbingu nebo osoba, která nezvládá jakékoliv soupeření. Nejčastějším způsobem mobbingu (ale i bossingu) je stále obyčejné **slovo, slovní agrese** s cílem zasáhnout a zastrašit svého protivníka pomluvami, intrikami apod. a dosáhnout ponížení druhého člověka.

Mobbing může začít z obyčejné závisti, žárlivosti, rivality a intrik, antipatie, určitého privilegia, z osobního nepřátelství mezi dvěma či více aktéry nebo naopak přátelství jednoho z aktérů vůči nadřízené osobě. Mobbing může být spuštěn konfliktem, bezvýznamným banálním problémem, který v případě neřešení, narůstá a později se daná osoba stává aktérem útoků, kdy nastupuje psychický teror, který je stále častější a nabývá na síle i na významu. V této etapě spolupracovníci mohou vidět, že se kolem

nich něco děje, popř. nastane situace, kdy si oběť může na projevy mobbingu postěžovat či se s tímto problémem svěřit spřátelené osobě. V tuto chvíli již mobbing na pracovišti utajit nelze. Zasažená osoba většinou jedná pod tlakem nebo ve stresu, dochází k poklesu výkonnosti, stoupá chybovost ve standardních pracovních činnostech, na pracovišti vládne dusná atmosféra, a i díky tomu bývají častější absence nebo nemoc dané osoby, popř. někoho dalšího z kolektivu. Poslední fází je totální izolace a vyloučení oběti z pracovního kolektivu. Podstatným záměrem je donutit osobu odejít z pracoviště, jedno jakým způsobem. V případě, že se nepodvolí a nepodlehne tlaku mobbéra a nechce odejít dobrovolně, bude vynaloženo mobbérovo úsilí k nalezení řady prostředků, jak se této „nežádoucí“ osoby zbavit.

V rámci kvalitních pracovních vztahů, založených na důvěře a pomoci, mohou výraznou měrou přispět i kolegové. Zejména tím, že nebudou mobbingu nečinně přihlížet a chovat se, jako by se jich tato situace netýkala, a postaví se na stranu zasaženého jedince. V opačném případě může začas nastat situace, že právě oni sami se mohou dostat do role oběti mobbéra. Jakmile jednou mobbér začne s agresí vůči svým spolupracovníkům, neskončí jen u jednoho. Příště si opět vybere svou oběť a páchá na ní dál své štvavé kampaně, dokud někdo veřejně jeho negativní jednání neoznačí za nepřijatelné. Jiným způsobem se situace nevyřeší a stále bude docházet k jejímu opakování.

Zásadní pomoc při mobbingu by měl poskytnout nadřízený pracovník, popř. personální oddělení nebo odbory, pokud jsou v organizaci zastoupeny. Ne vždy je na tato organizační zajištění spolehnoutí. Nadřízený pracovník může tvrdit, že v jeho oddělení/odboru se mobbing ani jiná forma šikany na pracovišti nevyskytuje. Personální oddělení a odbory mohou zaujmout stanovisko, že tento incident prošetří, ale ve skutečnosti se jen snaží tuto záležitost zamést pod koberec. V tomto momentě je poté dost obtížné najít ne uspokojivé řešení, ale vyřešení situace. Na jedince, který se snažil využít všech legálních prostředků k prokázání mobbingu, začne organizace pohlížet jako na „problémovou“ osobu, která je časem přesunuta na jiné oddělení, „odejita“ nebo sama zvažuje odchod, ale většinou vždy zůstává v pozici poraženého.

H. J. Kratz ve své knize popisuje mobberovy zlomyslnosti. Namátkou pár vybraných:

- „oběť mobbingu se mění v „*persona non grata*“ (nežádoucí osobu),
- *kdykoli hovoří, je ustavičně přerušována,*
- *pedantsky kontroluje a dokumentuje její přítomnost na pracovišti,*

- *mobber oběť izoluje, nezdraví ji, neodpovídá na její pozdravy, ignoruje jí, jedná s ní, „jako by byla vzduch“,*
- *snaží se vyprovokovat postiženého k nepředloženému jednání, aby „ospravedlnil“ další útoky,*
- *náhle mu energicky vytýká dosud běžné chování,*
- *zásadně zamítá všechny její návrhy – pokud jí vůbec dovolí je přednést,*
- *přiděluje mu nesmyslné, urážlivé a rizikové práce,*
- *deleguje na něj zvláště rozsáhlé úkoly, které nelze splnit v zadaném termínu, aby mohl následně poukázat na jeho „neschopnost“,*
- *stává se terčem ustavičných posměšků,*
- *šikanovaná osoba může být naopak zbavena všech úkolů a odsunuta na vedlejší kolej,*
- *její pracovní výkon je posuzován záměrně nesprávným nebo urážlivým způsobem,*
- *ústní nebo písemné dotazy šikanované osoby zůstávají bez odezvy,*
- *příkazy jsou formulovány tak nejasně, že pracovní výsledky jsou vždy nutně nedostatečné,*
- *její rozhodnutí nejsou akceptována, nebo jsou alespoň zpochybňována a jízlivě komentována,*
- *neustálé vyhrožování výpovědí, malicherné kontroly a nepřetržitý dohled mají za účel zničit nervovou soustavu oběti,*
- *oběti mobbingu jsou odepírána povýšení nebo zvýšení platu/mzdy,*
- *poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření...⁵⁰ a další a další...*

Záměrně bylo vybráno pár zlomyslností z celkového počtu cca 100 zlomyslností, které popisuje Kratz. Uvedené chování se dá lehce vztáhnout i na bossérovy zlomyslnosti... Stejně tak předchozí odstavec popisující neúspěšnou snahu šikanovaného člověka o legální řešení mobbingu (v případě nezájmu organizace), se dá lehce použít pro legální

⁵⁰ KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 28-31. ISBN 80-7261-127-5.

řešení bossingu (též při nezájmu organizace), kdy se organizace také snaží daného člověka zbavit jako „problémové osoby a potíživisty“.

Bossing

Při bossingu dochází k šikaně podřízených zaměstnanců nadřízenými zaměstnanci. V případě bossingu jde zejména o psychický nebo psychologický druh šikany a bossing je také znakem problematické osobnosti manažera. Zaměstnanec dostává úkoly nad rámec své pracovní náplně nebo odbornosti či naopak činnosti, které jsou vysoce pod jeho odbornostmi a znalostmi nebo není úkolován žádným způsobem. Bossér nezdědka kontroluje veškerou činnost, kterou podřízený zaměstnanec vykonává, nejen tu pracovní. Vyhledává nedostatky, nadměru jej kritizuje před ostatními členy pracovního kolektivu, s podřízeným jedná beze slova pochvaly nebo uznání, vyptává se ostatních spolupracovníků s cílem cokoliv najít, aby měl argumenty k odchodu ze strany šikanované osoby.

Jinými projevy jsou ironické poznámky, zastrašování výpovědí, úmyslné neudělení finančních prémie a odměn, jakékoliv projevy diskriminace, nadměrné kontroly a hlídání dodržování pracovní doby. Nejprve dochází k větší kontrolovanosti oběti oproti dalším členům pracovního kolektivu, poté přichází na řadu kritika oběti, též větší než u jiných spolupracovníků, až po soustavné a systematické psychické trápení a osočování, které končí totální apatií vůči zasažené osobě. Problematické v tomto případě bývá určit, zda takto nadřízený pracovník postupuje v rámci svých manažerských rozhodnutí nebo se již jedná o šikanu.

Mobbing a bossing mohou uměle vyvolat konflikty, které vedou až k syndromu vyhoření. I když se ve skutečnosti jedná o bossing, nadřízený může vhodně použít věty k jiným podřízeným o „nevhodnosti“ jiného kolegy, a tím se sám nedopustí bossingu, ale vybízí ostatní spolupracovníky k mobbingu. Další podstatná zásada mobbingu – zatáhnout do záležitosti rodinné příslušníky oběti. Mobbing, stejně tak bossing, zasahuje normální sociálně vyzrálé jedince a málokdy oni sami jsou příčinou šikany. Veškeré důvody bosséra i mobbéra jsou osobní a většinou též neprokazatelné. Oba dva druhy šikany také poukazují na selhání jednotlivce, který nezvládá svou negaci pod vlivem stresu a tlaku na jeho osobu.

Lidé provádějící mobbing nebo bossing obvykle své jednání nedokáží zdůvodnit a jen neradi je obhajují na veřejnosti. Sami mohou mít psychologické problémy, trpět pocity

méněcennosti, osobní nejistotou, závistí, vnitřní prázdnotou, mít špatné rodinné či jiné osobní problémy nebo se takto snaží zamaskovat svoje chyby a přes šikanu poukazují na chyby druhých atp.

Obrana proti bossingu je mnohem těžší než obrana proti mobbingu. K tomu se vyžaduje vysoká dávka statečnosti, síly, vytrvalosti a asertivity. Přece jen, mobbing je šikana ze strany spolupracovníků, a jestliže na pracovišti funguje příznivé klima se sociálně vyzrálým nadřízeným zaměstnancem, může mít oběť tzv. „vyhráno“, protože se jí dostane patřičné míry statečnosti a mobbér bude „potrestán“...

Jenže v případě bossingu, když oběti šikanuje nadřízený? Přesvědčit vedoucího, aby se šikanou přestal, jednoduše nelze a také není mnoho možností na koho se s tímto problémem obrátit. Existuje možnost obrátit se na vyššího nadřízeného nebo personální oddělení. Ale v případě, že v organizaci není dobře nastavená zpětná vazba, a kdy nadřízený nadřízených raději negativní defekty bossérů tutlají, nezbyvá nic jiného než si opatřit důkazy prokazující bossing. Archivovat písemnou komunikaci, zajistit si svědectví osoba, která byla svědkem diskriminace při bossingu, e-maily, vést záznamy postupně krok za krokem k jakému jednání docházelo a jak se stupňovalo.

Když vůbec nic nezafunguje, doporučují odborníci, obrátit se na organizace, které se problémy šikany na pracovišti zabývají. Předložit nashromážděné důkazy a konzultovat s nimi, jakým způsobem šikanu dále řešit, zda již právní cestou nebo s jejich pomocí. Někdy také může pomoci asertivní jednání; tato strategie funguje ale jen v počátku bossingu. Z počátečního vymezení, co jsme schopni tolerovat, a co již nikoliv, se postupně bohužel může rozvinout stále silnější tlak na oběť se stoupající tendencí.

Každá organizace by ve vlastním zájmu měla bránit své zaměstnance před šikanou na pracovišti. Jakékoliv podezření na mobbing, bossing nebo jakoukoliv jinou formu šikany na pracovišti brát zcela vážně, touto záležitostí se zabývat a detailně ji prověřit.

Jestliže je znát, že se situace na pracovišti nezlepší a není ani vidět změna k lepšímu, je posledním řešením, jak uniknout ze spárů bossingu, odchod ze šikanovaného prostředí. Následky mobbingu i bossingu, prostě jakéhokoliv psychického trýznění, mohou být pro člověka zasaženého tímto nežádoucím fenoménem doslova fatální a na dlouhou dobu, ne-li natrvalo, mu negativně změnit nejen pracovní, ale i osobní život.

4 NÁSLEDKY ŠIKANY

Pokud je řeč o šikaně, musíme se seznámit s následky šikany, které mají rozdílné typy. Jedná se o psychické, zdravotní i sociální následky. Může to být nízké sebehodnocení, zvýšená únavnost, snížená schopnost navazovat a udržovat vztahy, až po narušení mravních a morálních postojů nebo sebezáchovné reakce typu hněv a zlost.

Na psychosomatický vliv proběhla řada výzkumů. Extrémní stres, kterým šikana bezesporu je, vyvolává markantní problémy jako stálé napětí, úzkostné stavy, totální vyčerpání organismu až po rozvoj psychosomatických onemocnění.

Šikanování v jakékoliv podobě je nebezpečný sociálně patologický jev, při kterém je ponižována zejména lidská důstojnost. Dochází k omezování osobní svobody, nemožnosti komunikace, izolace v pracovním prostředí, je omezena svoboda rozhodování. Celkově se jedná o komplexní problém v celé své složitosti, protože zasahuje do celé řady lidského spektra, kdy si oběť není schopna rozpomenout na okolnosti z doby, kdy a jakým způsobem došlo k počátku události, přehnaně reaguje na stres, bývá podrážděná, trpí výbuchy vzteku a zlosti, kterými dříve netrpěla apod.

Největší a nejhorší následky šikany na pracovišti znamenají pro oběť šikany a příznaky posttraumatické stresové poruchy na sebe nechají dlouho čekat. Daný člověk prožívá pocity beznaděje, bezmoci, trpí řadou onemocnění, panickou hrůzou, co se bude opět dít, trpí psychosomatickými potížemi a v nejhorších případech může skončit sebevraždou.

Různými výzkumy je prokázáno, že čím déle lidé stresovou situací trpí, tím těžší jsou následky i delší doba pro vyrovnávání se s negativními následky šikany. Dochází k rozsáhlému narušení osobních funkcí, vztahů pracovních, interpersonálních i společenských.

4.1 Explosivní a implozivní chování

Člověk se pod tlakem emocí hněvu, vzteku a zlosti chová odlišným způsobem. Poodhalíme tuto problematiku poněkud šířeji a opět se zaměříme na roztřídění, jež provedl Křivohlavý s orientací na explozivní a implozivní rovinu chování člověka:

- a) **explozivní** – tento druh chování je dále rozvrstven do dalších dvou podskupin:
- 1) verbalizované formy (vulgarismy, nadávky, urážky, křik aj.),
 - 2) činností (fyzickým atakem, kopnutím do předmětu, roztrháním dopisu aj.).

Charakteristika chování explozivní osobnosti:

- patřím do kategorie lidí, kteří se neudrží, když se děje něco nefér,
- když mi někdo řekne něco jen lehce nepatřičného, tak se neznám,
- je o mně všeobecně známo, že jsem prudké povahy, hned vybuchnu,
- jsem hned hlučný, křičím,
- jednám podle starého přísloví – na hrubý pytel, hrubá záplata,
- moje jednání je podle hesla co na srdci, to na jazyku,

- b) **implozivní** – které se liší od předchozího projevu tím, že je obrácená do nitra daného subjektu.⁵¹

Charakteristika chování implozivní osobnosti:

- „když se mě někdo zeptá, zda mne nerozčiluje to, co se děje, tak mu zalžu, a řeknu, že mně to nechává v klidu,
- dovedu se vyhnout přímému projevu negativních emocí a afektů,
- dovedu „polknout slinu“ a „udržet jazyk za zuby“, ať se děje, co se děje,
- když mne něco rozčiluje, tak to prostě nesmím dát najevo, tím bych se shodil(a),
- dovedu se prostě vždy a za jakýchkoliv okolností držet na uzdě.“⁵²

V obou případech, a tedy v případě explozivního a implozivního chování, emoce hněvu, vzteku a zlosti, narušují duševní rovnováhu člověka, a tím podlamují jeho zdraví⁵³, např. ohrožují jeho kardiovaskulární aparát. Osoba pod tlakem hněvu, vzteku a zlosti volí únikové cesty z jejich područí. Křivohlavý je pojmenovává supresí a represí:

- a) **suprese** – volní vytlačení nepříjemného chování, myšlení, přání a dalších duševních impulzů z vědomí na jeho okraj,

- b) **represe** – jedná se o stejný postup, jen s tím rozdílem, že je nevědomý.⁵⁴

⁵¹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak přežít vztek, zlost a agresí*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 65-67. ISBN 80-247-0818-3.

⁵² Tamtéž, s. 65-67.

⁵³ Poznámka: V kontextu optimalizace lidského organismu se také hovoří o homeostázi: „*Homeostatické procesy jsou procesy udržování fyzických stavů organismu uvnitř pevných hranic, optimálních nebo nezbytných pro jeho fungování* ...“

In NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: ACADEMIA, s. 122. ISBN 80-200-0689-3.

⁵⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak přežít vztek, zlost a agresí*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 69-70. ISBN 80-247-0818-3.

Na každém člověku zanechá šikana jiné následky, se kterými se vyrovnává po svém nebo za pomoci odborníků. V lehčích případech u někoho dlouhodobý stres způsobí skokové přibírání na váze, zhoršenou životosprávu, u někoho extrémní vyčerpání a frustraci, až po těžší případy depresí a započetí krize, která má vliv na člověka v pracovním, rodinném a osobním životě.

4.2 Krize a její dělení

V předchozí kapitole byl uveden pojem krize ve spojitosti se zátěžovými situacemi a v návaznost na šikanu, jako specifický druh cíleného útoku na jedince či skupiny lidí, nyní bude rozčleněna do jednotlivých kategorií. Předpokládejme, že základním rozdělením druhů krize, popisem průběhu krize a klasifikací stupně jejího vývoje bude umožněna snazší orientaci v tak složité problematice vlivu šikany na šikanovaného člověka.

V obecném slova smyslu lze krizi rozdělit do těchto tří základních kategorií:

- a) **Vývojová krize** – je v podstatě taková krize, která se týká každého jednoho z nás. Potkáváme se s ní například, když si klademe otázky typu „*Zvládnou studium na vysoké škole?*“ či „*Budu ve svém novém zaměstnání úspěšný/á?*“. Dalo by se říci, že tento typ krize je nahlížen jako energetizující emoční napětí, v němž se subjekt snaží najít nové strategie k jejímu zvládnutí.

(Tato definice je zde uvedena z důvodu plného doplnění stupňů vývoje krize. V případě šikany na pracovišti se tato krize nevyskytuje).

- b) **Situační krize** – příčinou této krize bývají traumatické a neočekávané situace, jež jsou vyvolány silnými podněty. Do této oblasti patří úmrtí v rodině, rozvod a též i **ztráta zaměstnání**. Adaptace na tuto krizi vyžaduje od subjektu nemalé úsilí a náročnější strategie pro její zvládnutí. Významnou roli zde hraje intenzita vnímání negativity, jíž postižený člověk během krize pociťuje.
- c) **Kumulovaná krize** – mnohdy označovaná jako chronická krize, má svá ložiska v zpřítomňování minulých vzpomínek, traumat či ztrát, které byly

vytěsněny mimo vědomí, dokud nebyly aktivizovány současným prožitkem či podnětem.⁵⁵

4.3 Důsledky šikany. Hněv, vztek a zlost

Vlivem šikany vznikají reakce v lidské psychice v podobě emocí hněvu, vzteku a zlosti, které se následně projevují v chování jedince. Pro výstižnější vstup do problematiky je zde použita citace z díla jednoho z našich nejvýznamnějších psychologů, kterým byl profesor Jaro Křivohlavý: „*Motto: Hněv je zcela normální, obvykle zdravá lidská emoce. Když se však vymkne naší kontrole, stává se destruktivním jevem a vytváří problémy. Může nás dovést až tak daleko, že se cítíme jakoby v moci zlých sil. Charles Spielberger.*“⁵⁶

Emoce hněvu a zlosti patří do kategorie komplexních emocí, k nimž se mnohdy váží i falešné představy, jež souhrnně uvádíme níže.

Souhrn falešných představ o hněvu a zlosti:

- a) Spousta lidí se domnívá, že tyto emoce jsou zcela normální, a že je lze usměrňovat volně. Myslí si, že je jejich podstata závislá na zkušenostech, které s nimi člověk má a z těchto předpokladů vyplývá jejich korekce a ovládání.
- b) V další představě jistá skupina lidí definuje hněv a zlost coby protiklad lásky čili pokud má někdo skutečně rád, tak tyto negativní emoce nemá.
- c) Představa některých jedinců je velice plochá, když hodnotí své souputníky podle toho, jak se tváří. Myslí si, že když je některá bytost bez výrazu a vnějších projevů těchto emocí, tak se nevzteká a nehněvá. Vznikají tak fámy o absolutně vyrovnaném člověku, ale co je na světě absolutní?
- d) Mnoho z nás nepochybuje o tom, že hněv a zlost nemůže existovat bez násilí. Někdy tomu tak skutečně je, ale nikde není směrodatně dáno, že je tomu tak v každém případě.
- e) Další falešnou představou je fáma, která praví cosi o tom, že by se člověk vlastně neměl hněvat ani zlobit na lidi, jeho srdci blízké.

⁵⁵ ŠPATENKOVÁ, N. a kol. *Kříze. Psychologický a sociální fenomén*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 23. ISBN 80-247-0888-4.

⁵⁶ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak přežít vztek, zlost a agresí*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 7. ISBN 80-247-0818-3.

- f) Nejlepším lékem na tyto emoce je jejich ignorace, a pokud tak učiníme, tak oni sami od sebe odejdou.
- g) Nejideálnější je hněv a zlost zakonzervovat, poněvadž dáme-li jim možnost se projevit navenek, tak tím můžeme jejich intenzitu ještě vystupňovat.
- h) Pokud jsem pod tlakem hněvu a vzteku, je nejlepší je vyventilovat navenek tím, že se budu snažit tuto energii vyprodukovat třeba rozbitím vázy nebo něco roztrhat aj.
- i) Slušní a zdvořilí lidé se dovedou ovládat za všech okolností.
- j) Člověk se může odreagovat od nánosu hněvu a vzteku katarzí, tedy obdobou h), jen s tím rozdílem, že intenzita takového projevu je menší.
- k) Mezi agresí a frustrací je vzájemná souvztažnost, prostě k sobě patří jako vejce k vejci.⁵⁷

4.4 Vliv šikany na kvalitu člověka

V neodborně vzdělané populaci domestikovaly ve spojitosti se zátěžovými situacemi pojmy stres, konflikt či deprese. Budeme se proto snažit v úvodu této kapitoly předeslané pojmy klasifikovat, diferencovat, definovat a vyhranit v rámci návaznosti na pojem šikana v jeho extenzi a intenzi.

Konflikt bývá definován jako střet něčeho s něčím. Z metodologického hlediska záleží na tom, jak danou problematiku uchopí autor. Nicméně konflikt „... se *ovšem podle Rotchilda může vyhrotit natolik, že „vzniká explozivní situace s dramatickými projevy.“*⁵⁸ O takovýchto situacích již nelze hovořit jinak než jako o krizi. Na krizi již následně není nahlíženo jako na depresi, která vlastní specifické symptomy a je definována coby nemoc, nýbrž z pohledu „... *normální reakce na nenormální situaci.*“⁵⁹ Termíny stres a krize se také zaměňují, ačkoliv stres již pregnantně definoval Seyle „... *jako nespecifickou odpověď organismu na působení jakéhokoliv činitele.*“⁶⁰ Pro účely této

⁵⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak přežít vztek, zlost a agresí.* Praha: Grada Publishing, 2004, s. 17-24. ISBN 80-247-0818-3.

⁵⁸ ŠPATENKOVÁ, N. a kol. *Krize. Psychologický a sociální fenomén.* Praha: Grada Publishing, 2004, s. 17. ISBN 80-247-0888-4.

⁵⁹ Tamtéž, s. 17.

⁶⁰ Tamtéž, s. 17.

práce vymezíme pojem krize následovně: „... jako reakci na situaci, kterou jedinec nemůže snadno řešit v rámci obvyklých strategií, jakými je zvyklý zvládat zátěž.“⁶¹

V neposlední řadě je také vhodné rozlišovat pojem trauma, jež nahlížíme prizmatem podnětu čili tím, **co se stalo**, na rozdíl od krize, již spatřujeme optikou subjektu, **jemuž se to stalo**.⁶² Rozšiřujícím poznatkem je teze Plhákové: „..., že některá skutečně těžká traumata se v podstatě překonat nedají a že je jedinou možností je naučit se s nimi žít.“⁶³

„Člověk, který se stal terčem a obětí jakékoliv agrese, je ohrožen řadou krátkodobých i dlouhodobých následků. Bezprostředně po útoku následuje pocit fyzického a psychického vyčerpání. Pocit ponížení, ztráty osobní hodnoty a obav z možných následků do budoucna ... Postižený se uzavírá sám do sebe. Na jedné straně má pocit „proč právě já...“, na druhé straně může vše vnímat jako projev vlastního selhání.“⁶⁴

K tomu, aby člověk mohl lépe zvládat následky jakékoliv šikany, může dopomoci duševní hygiena. Duševní hygienu lze pochopit jako: „obor zabývající se problematikou uchování duševního zdraví.“⁶⁵ Jedná se o zdravý životní styl, prevenci, vyhýbání se stresovým a nepříznivým vlivům, zabývání se otázkami správné životosprávy, odpočinku a relaxace, stylu života a práce, nalezení harmonického klidu a soužití apod.

I když je člověk zasažen šikanou na pracovišti v jakékoliv její formě, a i kdyby se snažil sebevíc, sám si většinou z této negativní situace nepomůže.

Tuto problematiku mu může pomoci zvládnout řada odborníků (krizová intervence – v případě pomoci při fyzických a psychických obtížích) nebo řada dalších odborníků včetně organizací, které se snaží oběti šikany seznámit se základními právními nástroji, které lze použít v boji proti šikaně a jejím následkům, ale také při prevenci a řešení šikany na pracovišti.

⁶¹ ŠPATENKOVÁ, N. a kol. *Krize. Psychologický a sociální fenomén*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 18. ISBN 80-247-0888-4.

⁶² Tamtéž, s. 18.

⁶³ PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 300. ISBN 80-247-0871-X.

⁶⁴ NOVÁK, T. a CAPONNI, V. *Sám proti agresí*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 67. ISBN 80-7169-253-0.

⁶⁵ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, s. 14. ISBN 80-7168-681-6.

5 ŘEŠENÍ A PREVENCE ŠIKANY

Případy bossingu, mobbingu a jiné šikany na pracovišti ukazují, že se jedná o zvlášť závažný společenský jev. Již před 9 lety Evropský sociální fond (dále jen „ESF“) v ČR vypsal v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost projekt s názvem „Posilování sociálního dialogu s důrazem na zvládání krizové situace při vzniku násilí na pracovištích, zejména zdravotnických zařízeních a zařízeních sociálních služeb“, se zkráceným názvem projektu: Násilí na pracovišti a datem zahájení fyzické realizace projektu 1. 2. 2010, jehož posláním bylo prozkoumat stav a vývoj násilí na pracovištích ve sféře zdravotnictví a sociální péče (objektivizace problému a zjištění aktuálního stavu). Žadatelem projektu byla Českomoravská konfederace odborových svazů (dále jen „ČMKOS“) a partnery projektu byla Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR / Unie zaměstnavatelských svazů ČR.⁶⁶

V roce 2012 vydal ČMKOS praktickou studijní příručku s názvem „Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti,“ která je zaměřena nejen na vysvětlení základních pojmů týkajících se celého spektra šikany na pracovišti, ale i pojmu pracovního poměru, pramenů právní úpravy, hlavních zásad pracovního práva atd. Vysvětluje, že násilí na pracovišti lze účinně předcházet, ukazuje praktické přehledy modelových situací včetně reakcí na procvičování v praxi. Poskytuje informace pro rozvíjení prevence i roli státní správy při prevenci a řešení násilí na pracovišti, postavení a činnosti Inspekce práce a její pravomoci. Dále popisuje psychologické aspekty násilí na pracovišti, krizové situace i základy sebeobrany. Jak z příručky vyplývá, byla zpracována za účelem poskytnutí co nejvíce informací všem občanům s důrazem na zvládání krizové situace při vzniku násilí na pracovištích a financována z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.⁶⁷

⁶⁶ ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR. *Násilí na pracovišti*. [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/files/projekty/nasilí_na_pracovisti.pdf

⁶⁷ ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti*. [online]. © ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: http://www.azzs.cz/uploads/doc/projekty/Prevence_nasilí_a_zvládání_krizové_situace_na_pracovisti.pdf

V návaznosti na výše uvedený projekt vypsal Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky projekt s názvem „Prevence násilí na pracovišti“.

„Účelem projektu je efektivně reagovat na tyto hrozby a preventivně působit k jejich eliminaci. Cílem projektu je:

- *zlepšení kultury a bezpečí na pracovištích u zdravotnických zařízení a zařízení sociálních služeb,*
- *zmapování současné situace výskytu násilí na pracovišti v oblasti zdravotnictví a sociálních služeb,*
- *vytvoření vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj znalostí a dovedností nezbytných pro řešení pracovního násilí a předcházení jeho vzniku,*
- *vyškolení vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců, výcvik praktických dovedností pro zvládání krizové komunikace a pracovního násilí,*
- *vytvoření zásahových týmů odborníků, kteří budou na jednotlivých pracovištích schopni poskytnout odbornou pomoc, stanou se přínosem pro zaměstnavatele i jejich zaměstnance,*
- *zajištění kurzu akreditovaného Ministerstvem zdravotnictví a Ministerstvem práce a sociálních věcí,*
- *vytvoření návrhu vhodných organizačních opatření a příkladů dobré praxe.*

Převažující aktivitami projektu je školení zaměstnanců zapojených organizací v modulech zaměřených na tato témata:

- 1. Obecná problematika násilí na pracovišti a právní souvislosti*
- 2. Psychologické aspekty násilí na pracovišti a krizová komunikace*
- 3. Základy sebeobrany*
- 4. Management prevence násilí na pracovišti.*

Po absolvování kurzu získají absolventi akreditované doklady (osvědčení, certifikáty), které budou uznatelné pro jejich profesionální rozvoj.“⁶⁸

I když byl projekt „Posilování sociálního dialogu s důrazem na zvládání krizové situace při vzniku násilí na pracovištích, zejména zdravotnických zařízeních a zařízeních sociálních služeb“ spíše zaměřen na veřejnou správu nebo zdravotnická a sociální

⁶⁸ KONFEDERACE ZAMĚSTNAVATELSKÝCH A PODNIKATELSKÝCH SVAZŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Prevence násilí na pracovišti*. [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://kzps.cz/projekt/prevence-nasili-na-pracovisti/>

zařízení, v žádném případě to neznamena, že násilí na pracovišti se státní správě vyhýbá a ve státní správě neexistuje.

Podle empirického průzkumu autorky práce se v současné době vyskytuje minimálně 55 případů šikany na pracovišti (mobbingu či bossingu), a výsledek takto nízkého čísla může být z důvodu nepředání elektronického dotazníku 10 ministerstev dále na své zaměstnance a také jen zlomek respondentů ze 4 ministerstev, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Z celkového počtu 20.536 osob zaměstnaných na všech ministerstvech v ČR, z toho 1.758 osob je zaměstnáno na ministerstvech, která se empirického výzkumu zúčastnila, byl dotazník vrácen od 340 respondentů.

Prevence a řešení šikany na pracovišti je v plné moci vedení organizace (státního úřadu). Měl by stanovit zásady spolupráce a pravidla i nad rámec zákonných prostředků, aby k násilí (šikaně) na pracovišti nedocházelo. Dle zákoníku práce i služebního zákona má zaměstnavatel povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci (odměňování za práci, pracovní podmínky, zajištění odborné přípravy apod.) a v pracovněprávních vztazích je též zakázána jakákoliv diskriminace. Teorie je jedna věc (jak by to mělo být), ale praxe (jak to většinou ve skutečnosti dopadá) je věc druhá. Jak zákoník práce, tak služební zákon, se vymezením diskriminace a šikanou na pracovišti zabývá.

Bohužel praxe většinou ukazuje, že v případech šikany na pracovišti bývá zaměstnavatelem a jeho sankcemi postižena spíše oběť mobbingu nebo bossingu než samotný „negativní“ aktér. Mezi sankcemi zaměstnavatele může být napomenutí, výtka, přeložení do jiného oddělení, v horším případě výpověď. Jak říká české přísloví: „Kdo chce psa bít, hůl si vždy najde“. Tzv. oběť šikanátora se posléze stává „černou ovčí“ původního kolektivu, někdy i kolektivu budoucího, protože informace se rázem rozkřiknou po celé organizaci, a může se setkat s všeobecným odmítáním, kolegové se k ní začnou chovat jako k nežádoucí osobě apod.

Naopak hlavní aktér mobbingu či bossingu může být brán jako odpovědný a loajální pracovník, se kterým dosud nebyly žádné potíže nebo problémy (nebo se o nich nevědělo atd.).

Oběť jakéhokoliv násilí nebo šikany na pracovišti má možnost obrátit se na svého přímého nadřízeného (v případě, že tento není druhý z aktérů zmíněného problému), personální oddělení nebo odborovou organizaci, v případě, že v organizaci odbory působí. Nástupnickou kategorií je nadřízený svého nadřízeného, popř. státní tajemník daného ministerstva.

Další možností, jak upozornit na negativní projevy na pracovišti, je obrátit se na Státní úřad inspekce práce (tzv. Inspektorát práce) s podáním podnětu na šetření, jehož pobočky jsou v každém krajském městě. Hlavním úkolem inspektorátu práce je kontrola dodržování povinností plynoucích z pracovněprávních předpisů včetně předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, a kromě kontrol k základním úkolům patří poradenská, konzultační a osvětová činnost.

„Hlavním cílem Úřadu a inspektorátů je a musí být nikoliv represe, ale prevence, tedy snaha o předcházení negativním jevům – pracovním úrazům, nemocem z povolání a haváriím technických zařízení – a snaha o co nejlepší přípravu na zdolávání následků takových dějů, pokud k nim dojde.“⁶⁹

Zřejmě poslední postup, jak reagovat na šikanu na pracovišti, je řešit problematiku šikany soudní cestou, nejlépe za pomoci advokáta.

Pro oběti šikany a násilí na pracovišti prevence bohužel neexistuje. Existuje pouze způsob, jak event. zabránit v dalším šíření již vzniklého konfliktu – uvědomit si, že slabším článkem v tomto konfliktu je protivník, který je v pozici slabocha a tímto způsobem si musí dodávat a zvyšovat své sebevědomí nebo soupeření s lidmi kolem sebe. Jen „nezdravý“ člověk se uchýlí k tomuto jednání.

Jak se říká: „spolehlivá rada neexistuje“. V případě šikany na pracovišti lze jediné poradit nenechat jakékoliv negativní a traumatizující jednání zajít tak daleko, používat techniky proti manipulaci apod. Je vhodné o problematice situaci hovořit, svěřit se přátelům, kolegům, zapojit partnera, obrátit se na odborníky z řad psychologické či psychiatrické praxe nebo jen na svého ošetřujícího (praktického) lékaře. Všichni zúčastnění mohou pomoci minimálně radou, podporou a důležitou oporou. Sám aktér, myšleno oběť, šikany může analyzovat danou situaci a zjistit, proč útoky neustávají nebo proč se stupňují.

Důležitá a zásadní rada je s mobbérem či bossérem v žádném případě nekomunikovat o samotě, ale vždy jen za přítomnosti svědků, popřípadě jakoukoliv komunikaci okamžitě zaznamenat a ponechávat si od něj určitý odstup. V případě, že tak již zasažený člověk neučinil, podat oficiální stížnost s doložením veškerých materiálů, k čemu v průběhu šikany docházelo.

⁶⁹ STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE. *Základní údaje*. [online]. © 2019 – Státní úřad inspekce práce [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/o-nas/zakladni-udaje/>

I když organizace „papírově“ dbá na dodržování férovosti a slušném chování, a ve vnitřních předpisech uvádí zákaz šikany a ponižování, někdy ani tato skutečnost nestačí k vyřešení, elimínování nebo vykázaní šikany z pracovního prostředí.

K dalším preventivním opatřením proti šikaně by mělo být zařazení vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřené na prevenci a obranu proti násilí a šikaně na pracovišti. Jednat by se mělo o školení, kurzy, praktické výcviky, školení o mobbingu a bossingu jak pro všechny zaměstnance, tak pro vedoucí pracovníky, školení v oblasti rozvoje efektivní komunikace a orientace v mezilidských vztazích, zvládnutí náročných životních situací, výcvik asertivního chování aj.

Semináře by měly být vedeny pod taktovkou erudovaných psychologů či psychoterapeutů, školitelé z oblasti řízení lidských zdrojů a managementu apod. Do podnikových předpisů zařadit antimobbingové opatření atd.

Jiným prostředkem, jak se bránit šikaně na pracovišti jsou asertivní techniky. *„Jedna z vynikajících se jmenuje selektivní ignorování a zjednodušeně jí lze popsat – to, co nemohu změnit a čím se z nějakých důvodů nechci (nebo je složité se zabývat), to ignoruji. Samozřejmě ne vždy lze vše ignorovat, ale přece jen někdy se vyplatí alespoň některé formy mobbingu vnímat jako hloupost a klukovinu, nad kterou jsme povzneseni.“*⁷⁰

Jedna z novějších možností řešení šikany na pracovišti je mediace. Dle psychologického slovníku mediace znamená: *„vyjednávání, odborná pomoc v konfliktní situaci zaměřené k nalezení oboustranně přijatelného kompromisu.“*⁷¹ Tato možnost je podložena zákonem č. 202/2012 Sb., Zákon o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

Mediace je známá v civilním prostředí (právu), kdy je možné lehčí spory řešit za pomoci mediátorů, tj. třetích nezávislých osob, kteří jsou prostředníky mezi dvěma spornými stranami a mají dopomoci ke smírnému řešení daného sporu. Mediace se využívá při pracovních, obchodních nebo osobních sporech (např. sousedské spory). V řešení pracovněprávních sporů (konfliktů) se jedná de facto o novinku. Mediace je způsob mimosoudního vyjednávání a je založena na oboustranné dobrovolnosti. Cílem mediace

⁷⁰ NOVÁK, T. a CAPONNI, V. *Sám proti agresí*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 85. ISBN 80-7169-253-0.

⁷¹ HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 304. ISBN 978-80-7367-569-1.

není nalézt pravdu, ale dořešení, resp. dohoda obou znesvářených stran, vyhnutí se soudnímu řízení a mezi oběma stranami uzavřít přijatelnou dohodu, kompromis.

Mediátor musí být nestranná, neutrální, fyzická osoba, s vysokoškolským vzděláním v magisterském stupni (nemusí se jednat o právníky) a po složení zkoušek z různých oborů (vztahujících se k mediaci a komunikaci) a praktické zkoušky (modelové situace mediace dvou protichůdných stran), je zapsán do seznamu mediátorů.

Mediátor využívá aktivního naslouchání a vzájemné komunikace. Při mediálním sezení by měla být nalezena nová řešení zvládnutí sporu, ale tato řešení (i jejich hledání), jsou na „bedrech“ sporných stran. Mediátor se nepřiklání k žádné straně, ani za žádnou ze stran nerozhoduje. Mediátorem nesmí být osoba, která by byla nějakým způsobem spojená s jednou nebo druhou stranou daného sporu.

Dalo by se říci, že největší podíl šikany na pracovišti může mít i zaměstnavatel (státní úřad), protože je povinen podle zákoníku práce vytvářet příznivé pracovní podmínky a neumožňovat diskriminaci jakýmkoliv způsobem. V jeho zájmu je řešení špatných podmínek na pracovišti, ztráta dobré pověsti organizace, neatraktivita pro nové pracovníky apod., ale mnohdy problematiku šikany na pracovišti organizace podceňují nebo bagatelizují či ji považují za běžnou součást pracovního procesu, kdy nelze stoprocentně říci, zda se jedná o „další plnění pracovních úkolů dle pokynů nadřízeného“ nebo již o počátky šikany na pracovišti.

Z hlediska zachování vlastní integrity je nutné, pokud ještě zbývají psychické síly, dodávat si další sílu a odvalu k „boji s těmito větrnými mlýny“ a hledat podporu nebo rady u rodiny, v okruhu kamarádů a známých, zabývat se duševní hygienou apod.

Někdy je možné nejlepším řešením odejít ze zaměstnání, kde se šikana vyskytuje, i když tato varianta může být pro mnohé jedince tím posledním řešením. Na druhou stranu, vhodné zaměstnání po nějaké době člověk nalezne, ale podlomené fyzické zdraví, v horším případě spíše psychické, následkem šikany na pracovišti se již do normálního stavu nikdy nevrátí.

6 OBRANA ŠIKANY

Jedna z možností obrany šikany na pracovišti je obrátit se na přímého nadřízeného (ve státní správě tzv. představeného) mobujícího. Další z možností je obrátit se na personální odbor či přímo na vedení instituce (státního tajemníka). V případech, kdy tato podání zůstávají v řešení stejné instituce (ministerstva), zřídka kdy nastává okamžik, kdy instituce (ministerstvo) situaci vyhodnotí spravedlivým „procesem“. Mnohdy může nastat skutečnost, že se tento negativní stav, kterým šikana, zejména bossing, je, vyřeší k neprospěchu tzv. oběti.

Příchodem zákona č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě, do státní sféry vstoupila nová definice nadřízených pracovníků a pracovníků řadových. Vedoucí (nadřízený) pracovník je definován dle § 9 čl. 1 tohoto zákona jako představený. Definice představeného: *„Představeným je státní zaměstnanec, který je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy. Za představeného se za podmínek stanovených tímto zákonem považuje i fyzická osoba, která je oprávněna na základě zákona dávat státnímu zaměstnanci příkazy k výkonu služby; představeným může být i příslušník bezpečnostního sboru nebo voják z povolání.“*⁷²

Definice státního zaměstnance dle § 6 avizovaného zákona: *„Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5.“*⁷³

Situace, kdy se stížnost perzekuované osoby může obrátit v její neprospěch mohou být následující – dospěje se k závěru, že není možno nic dokázat, protože se jedná o tvrzení proti tvrzení, bossér si najednou nepamatuje, nebo se to takto nestalo či to takto neřekl, jak bývá popisováno ve stížnosti či dojde k propuštění ze zaměstnání v „důsledku“ systematizace.

⁷² Zákon č. 234 ze dne 1. října 2014, o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2014, částka 99. [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234#cast1>

⁷³ Zákon č. 234 ze dne 1. října 2014, o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2014, částka 99. [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234#cast1>

Jinou možností řešení šikany ve státní správě je možnost obrátit se na státního tajemníka, který danou stížnost k vyřízení může postoupit na přímého nadřízeného bosséra. V případě, že se jedná např. o ředitele odboru, bude danou stížnost řešit náměstek ministra příslušné sekce a může nastat situace, že postoupením zpět na „nižší“ místa (kdy státní tajemník pověří prošetřením stížnosti náměstka ministra dané sekce) se tímto nic nevyřeší, protože nadřízený (bossér) je víc než podřízený (oběť) nebo se jedná o osobu s odborností a momentální nezastupitelností, nebo jen proto, že není v tzv. „vyšší moci“ tento stav řešit a vyřešit. Což odpovídá i zkušenosti autorky.

Dalšími možnostmi, jak šikanu na pracovišti řešit, je postoupení stížnosti na Inspektorát práce, k prozkoumání Veřejnému ochránci práv, event. možností je postoupení žádosti o přešetření dané stížnosti k rukám náměstka ministra vnitra pro státní službu.

Právě z důvodu řešení šikany na pracovišti, která je někdy problematicky dokazovatelná, existuje nový způsob řešení tohoto jevu. *„Pomoci řešit tyto problémy alespoň ve veřejné správě má projekt Důstojné pracoviště ve veřejné správě, který realizuje Fond dalšího vzdělávání ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, Státním úřadem inspekce práce a Kanceláří veřejného ochránce práv. Cílem projektu je podpořit kompetence nejméně 578 pracovníků z 85 organizací veřejné správy (státní správy a samosprávy) v oblasti jejich ochrany před násilím na pracovišti.*

Projekt nabízí vzdělávací aktivity pro personalisty, vedoucí i řadové pracovníky. Všichni totiž mohou být obětí nebo svědkem násilí na vlastním pracovišti, případně mají přímo v popisu práce ochranu svých kolegů zajistit. Do projektu by se mělo dobrovolně zapojit více než 80 organizací z celé republiky, účastnit se jej mohou obce, kraje či orgány státní správy a jejich zaměstnanci. Projekt Důstojné pracoviště ve veřejné správě se realizuje od letošního srpna do července 2020 ve Fondu dalšího vzdělávání, příspěvkové organizaci ministerstva práce. Financuje jej evropský Operační program Zaměstnanost a státní rozpočet ČR. Podobný projekt se dosud v ČR nerealizoval, přináší mnoho nového a zároveň všem zapojeným poskytne možnost snadno a nenásilně zavést do své organizace to, co by se do budoucna mělo stát povinností pro všechny.“⁷⁴

⁷⁴ NOVINKY.CZ. *Nový projekt má pomoci s obranou proti šikaně v zaměstnání.* [online]. © 2003–2019 Borgis, a.s. © 2019 Seznam.cz, a.s. © ČTK, DPA, Reuters a fotobanka Profimedia [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/452031-novy-projekt-ma-pomoci-s-obranou-proti-sikane-v-zamestnani.html>

Podání stížnosti na šikanu, zejména na bossing, vyžaduje vysokou dávku odvahy perzekuované osoby. Při šikaně leckdy dochází i k porušování vnitřních předpisů a nařízení organizace, namátkou např. Etického kodexu, Pracovního řádu, Kolektivní smlouvy apod., ve kterých bývají tyto negativní jevy (zákaz šikany na pracovišti) vyzdviženy jako porušení služebního/pracovního poměru.

Vystoupením z anonymity a veřejným poukázáním na tento nebezpečný sociálně patologický jev na pracovišti také může docházet k negativním dopadům na stěžovatele. Přitom ve vnitřních prepisech organizace i podle výkladu zákona nelze osobu postihovat či jinak perzekuovat za upozornění na nedostatky či za podání podnětu (stížnosti)... Přitom by mnohé případy (oběti) šikany na pracovišti o negativních dopadech na stěžovatele (oběti) mohly vyprávět, jak se stížnosti na šikanu (či přímo šikana na pracovišti) ve skutečnosti řeší...

Posledním řešením je obrana za pomoci soudního práva. Protože se jedná o složitý problém a v právním řádu České republiky nelze nalézt přesnou právní definici šikany na pracovišti, doporučuje se nashromáždit dostatek důkazného materiálu (deníku šikany, svědectví kolegů nebo jiných osob, písemnou komunikaci s bossérem/mobbérem, jakékoliv písemné záznamy, vzkazy, výhrůžky, zvukové nahrávky aj.), aby bylo možno tvrzení oběti beze zbytku posoudit. Tyto materiály je zapotřebí zajistit, protože v případě šikany je důkazné šetření na straně žalobce, přitom v rámci diskriminačních projevů z důvodů pohlaví, věku, rasy, národnosti, etnického původu, sexuální orientace, zdravotního postižení, náboženství apod. je důkazné šetření na straně žalovaného.

Právě z důvodu, že mobbing a bossing nejsou v ČR standardně uzákoněny, na rozdíl od jiných zemí, a právní nástroje, jak agresora „potrestat“ a šikanu zastavit se mohou lišit podle různých situací, je právní řešení šikany hodně problematické. A protože soudy nemají velkou zkušenost s touto problematikou, soudních žalob využívá mizivé procento obětí šikany.

Když již dojde na soudní žaloby na šikanu na pracovišti, je přinejmenším vhodné využít služeb advokátů, neboť roztočená mašinerie kolem dokazování bossingu či mobbingu může být dlouholetou záležitostí a postižená osoba se naráz stane „běžcem na dlouhé trati“. Účinná obrana v případě skryté šikany zaměstnance je mnohem komplikovanější než jiné, viditelnější typy porušování pracovněprávních předpisů, například v oblasti bezpečnosti práce.

Přehled základních právních norem:

- Zákon č. 200/1990 Sb., Zákon o přestupcích (přestupky proti občanskému soužití).
- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
- Usnesení č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 202/2012 Sb., Zákon o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).
- Zákon č. 250/2016 Sb., Zákon o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich.
- Do zákonů spadá také obecné právo na ochranu osobnosti, které je obsaženo v občanském zákoníku - § 3 odst. 2 písm. a), ve kterém jsou uvedeny základní právní zásady soukromého práva (každý má právo na ochranu svého života a zdraví, jakož i svobody, cti, důstojnosti a soukromí), a dále § 81 až §117 (osobnost člověka).

Jak dokazují výzkumy, praxe odborníků, i vypsané projekty zabývající se tématem šikany na pracovišti, nabývá stále většího významu a nutnosti se touto problematikou zabývat. Je nutné zvýšit povědomí o problematice šikany, aby byla nejen z pracovního prostředí, vykázána.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CÍL VÝZKUMU

Úvod k výzkumnému šetření

Na základě výše uvedeného se autorka práce rozhodla provést vlastní výzkumné šetření na výskyt šikany ve státní správě. Použita byla kvantitativní metoda dotazníkového šetření formou elektronického dotazníku rozeslaného na všechna ministerstva v ČR a zpětným získáním dat byla provedena analýza zjištěných dat.

Praktická část i cíl práce byly zaměřeny na situaci, zda, v jakém množství a v jaké formě, se šikana na pracovišti ve státní správě vyskytuje a projevuje.

Základní výzkumná otázka zní: Vyskytuje se v současné době šikana ve státní správě (v ministerstvech ČR)?

Hlavním cílem výzkumu je následně potvrdit nebo vyvrátit následujících 5 hypotéz. Hypotéza obecně: Hypotéza na jejím počátku není ničím jiným než předpokladem pro cestu výzkumu.⁷⁵

H1: Předpoklad je, že se nepodaří získat reprezentativní vzorek odpovědí od respondentů.

H2: Šikana ve státní správě není řídkým jevem a vedoucí pracovníci v některých případech zneužívají své pravomoci v neprospěch zaměstnanců.

H3: Šikanující osobou bývají ve většině případů muži.

H4: Šikana na pracovišti je negativně provázaná s osobním životem člověka.

Časový harmonogram zpracování diplomové práce:

Prosinec 2018 – příprava výzkumu

Leden 2019 – zpracování dotazníku a sběr dat

Únor 2019 – vyhodnocení a interpretace dat

Metoda zpracování empirické části:

Kvantitativní metoda – technika dotazníku

⁷⁵ ANZENBACHER, A. *Úvod do filozofie*. Praha: Portál, 2004, s. 165. ISBN 80-7178-804-X.

8 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU

Žádost o dotazníkové šetření, resp. odkaz na webovou stránku s dotazníkem, byla odeslána cca v polovině ledna 2019 na e-mailové adresy státních tajemnic a státních tajemníků všech 14 ministerstev v ČR. Na toto šetření nereagovala všechna ministerstva.

Z celkového počtu 14 ministerstev reagovala pozitivně 4 ministerstva vyplněním dotazníku: ministerstvo kultury (dále jen „MK“), ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“), ministerstvo spravedlnosti (dále jen „MSp“) a ministerstvo zdravotnictví (dále jen „MZd“). Celkový počet respondentů a vrácených dotazníků činil 340 ks (MK 56, MPO 118, MSp 120 a MZd 40).

Přesný počet státních zaměstnanců na ministerstvech není k dispozici, ale dá se odvodit jeho přibližný počet. Dle tabulky č. 10 Státního závěrečného účtu za rok 2016 (rok 2017 nelze dohledat) je celkem 20.536 pracovníků zaměstnaných ve 14 ministerstvech. Z tohoto počtu je celkem 1.758 pracovníků zaměstnaných na 4 ministerstvech, která se zapojila do empirického výzkumu.

I když byla pozitivní reakce 4 ministerstev, k vyplňování dotazníkového šetření přispěl pouze zlomek jejich zaměstnanců (1.758 osob zaměstnaných na 4 ministerstvech a jen 340 vrácených dotazníků). Při zpracování dotazníku tím došlo k částečnému úskalí při sběru dat právě z důvodu, že na dotazníkové šetření nereagovala všechna ministerstva, resp. reagoval jen malý zlomek ministerstev, která se k výzkumu připojila a jen malý zlomek zaměstnanců z těchto ministerstev.

Další 4 ministerstva reagovala následovně: ministerstvu vnitra (dále jen „MV“) vyplňování formuláře dotazníkového šetření neumožňují pravidla kybernetické bezpečnosti, ministerstvu pro místní rozvoj (dále jen „MMR“) interní předpisy a zvyklosti nedovolují rozeslání na další zaměstnance ministerstva, na ministerstvu financí (dále jen „MF“) dotazníky s externím zpracováním nelze dále distribuovat vzhledem k nastaveným parametrům dodržování zásad kybernetické bezpečnosti a ministerstvo zahraničních věcí (dále jen „MZV“) sdělilo, že výzkum nebyl s MZV předem konzultován, zaměstnanci jsou velmi vytíženi a v nedávné době vyplňovali jiný dotazník na podobné téma a nepovažují za vhodné zatěžovat zaměstnance dalším dotazníkem.

Zbývajících 6 ministerstev neodpovědělo žádným způsobem ani na zaslanou druhou žádost o předání dotazníkového šetření na zaměstnance daných ministerstev. Jednalo

se o ministerstvo dopravy (dále jen „MD“), ministerstvo obrany (dále jen „MO“), ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“), ministerstvo zemědělství (dále jen „MZe“), ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) a ministerstvo životního prostředí (dále jen „MŽP“).

V otázce č. 3: „Pracujete na ministerstvu:“ jsou sice uvedeny 2 osoby pracující na MD, stejně tak je uvedena 1 osoba pracující na MŠMT; lze se jen domnívat, že tato čísla značí „pokusné“ vyplnění dotazníku vedoucími zaměstnanci daných ministerstev. Současně je uvedeno u této otázky po 2 osobách pracujících na MF a 1 osobě pracující na MMR, i když z těchto institucí byla odeslána zamítavá stanoviska k vyplnění dotazníku.

Pro metodologickou podporu byla nápomocna publikace *Andragogický výzkum*, ve které je popsán proces kvantitativního výzkumu a jeho užití bude uvedeno v následující kapitole.⁷⁶

⁷⁶ PRŮCHA J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 105. ISBN 978-80-247-5232-7.

9 POUŽITÉ METODY

Hlavním výzkumným nástrojem byl anonymní elektronický dotazník (viz příloha č. 1), který byl na všechna ministerstva v ČR odeslán v průběhu měsíce ledna 2019. Dotazník byl rozvržen do několika částí. První část otázek se věnovala demografickým charakteristikám jako je věk a pohlaví respondentů/tek (otázky č. 1-2), další část se věnovala údajům o pracovišti, zařazení na pracovišti, délce pracovního vztahu, spokojenosti v zaměstnání a úrovni komunikace (otázky č. 3-9).

Další řada byla postavena na dotazech, týkající se hlavního téma „šikany na pracovišti“ – zda byly svědky šikany, o jaký druh se jednalo, jestli se setkali se šikanou v roli oběti nebo osoby, která ji vyvolala a nejčastější způsoby šikany na pracovišti (otázky č. 10-13).

Posléze se otázky ubíraly směrem, jak by se respondenti zachovali při zjištění šikany spolupracovníka, jaké navrhují řešení (otázky č. 14-15), až po otázky výskytu mobbingu nebo bossingu na pracovišti v současné době; zda byli respondenti obětí šikany na pracovišti a znali by řešení situace, kdo je šikanoval a pohlaví útočníka, zda má šikana negativní vliv na kvalitu vykonávané práce nebo jak řešili šikanu na pracovišti (otázky č. 16-22).

Následovaly otázky, zda se u nich projeví zdravotní potíže a jaké nejčastější, jestli vyhledali odbornou pomoc a jakého typu, zda měla šikana na pracovišti vliv na pracovní výkon a jakými nejčastějšími způsoby se projevoval, jestli vlivem šikany změnili svůj přístup k práci (otázky č. 23-29), z jakého důvodu by o šikaně na pracovišti neinformovali, jak je zkušenost se šikanou nejvíce ovlivnila, zda u nich došlo ke změně chování v pracovním a soukromém životě a o jaký druh změny se jednalo, jestli se domnívají, že by případný výskyt šikany na pracovišti byl objektivně vyřešen zaměstnanci ministerstva a zda má šikana na pracovišti vliv na osobní život člověka (otázky č. 30-35).

V dotazníku jsou otázky týkající se nejčastějších projevů násilí na pracovišti, se kterými se respondenti/ky případně setkali a s jakým typem (otázky č. 11 a 13), zda byli svědky šikany na pracovišti nebo v jaké roli se se šikanou setkali (otázky č. 10 a 12), jak by se zachovali, při zjištění šikany na pracovišti, jaké navrhují řešení, jak již řešili šikanu na pracovišti, zda se v současné době vyskytuje šikana na jejich pracovišti (otázky č. 14-17, 22) a otázky týkající se vlivu šikany na vykonávanou práci a její kvalitu, na snížení

pracovního výkonu, zda se změnil jejich přístup k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti, jak je ovlivnila zkušenost se šikanou či zda došlo ke změně chování pod vlivem šikany na pracovišti (otázky č. 18, 27-30, 31-32).

Podstatou dotazníku byla řada otázek, které byly sestaveny na základě výzkumné otázky a vytvořených hypotéz (H1: otázka č. 1; H2: otázky č. 10-13, 20; H:3 otázka č. 21; H:4 otázka č. 35).

Pro empirický výzkum byl použit elektronický dotazník formou uzavřených otázek. Výhodou tohoto typu dotazníku je: *„nízká časová a finanční náročnost jeho administrace, nevýhoda je spojená s kritikou a pochybnostmi, především jde o to, že výsledky dotazování nelze přeceňovat, nýbrž je nutno na ně pohlížet obezřetně a pečlivě zvažovat závěry na nich stavěné. Nelze totiž zaručit, že odpovědi respondentů vyjadřují jejich skutečné názory, často může docházet k různým zkreslením (i když jsou dotazníky anonymní), z různých příčin.“⁷⁷*

Jak bylo uvedeno, výhoda spočívala právě v jeho rychlé návratnosti a možnosti oslovení velkého množství respondentů, za nevýhodu je možno považovat skutečnost event. technických problémů adresátů s elektronickým vyplněním a ochota/neochota vyplňovat jakýkoliv dotazník. V některých případech (odpovědích) autorka práce nabývala dojem, že někteří respondenti brali dotazník jako SPAM a ne jako seriózní výzkumný záměr diplomové práce (např. v případě otázky č. 14: „Jak se zachováte, kdyby byl Váš spolupracovník/ce šikanován/a?“ – zněla 1 odpověď, že by se připojil/a k útočníkovi nebo otázky č. 35: „Myslíte si, že šikana na pracovišti má vliv na osobní život člověka?“ – zněly 2 odpovědi, že šikana nemá žádný vliv na osobní život člověka a 3 odpovědi, že má pozitivní vliv na osobní život člověka).

Navzdory všem periferiím bylo elektronické vyplňování výzkumného šetření jednoduché a časově nenáročné. Na dotazníkové otázky se respondenti nemuseli široce rozepisovat a časový rozsah vyplňování dotazníku byl od necelých 2 minut po cca 7,5 minut. Faktem zůstává, že nezanedbatelnou negativní stránkou této metody mohla být neochota respondentů při vyplňování dotazníku a případné nepravdivé odpovědi. Z těchto důvodů mohlo dojít ke zkreslení výsledků.

⁷⁷ PRŮCHA J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 116-117. ISBN 978-80-247-5232-7.

10 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Základní soubor dotazníkového šetření byl tvořen 35 otázkami týkajícími se z převážné části oblasti šikany na pracovišti. U některých otázek bylo nastaveno tzv. větvení dotazníku podle předchozí odpovědi ano/ne, aby na některé otázky odpovídali pouze respondenti, kteří se stali obětí šikany na pracovišti.

Jak již bylo uvedeno, ze 14 oslovených ministerstev pozitivně reagovala 4 ministerstva. Z těchto 4 ministerstev bylo vyplněno 340 dotazníků. Získaná data byla sumarizována a odpovědi respondentů jsou v následujícím textu interpretovány do tabulek a pro lepší přehlednost byly odpovědi zpracovány do grafů (obojí vyjádřeno v číslech – počtech odpovědí).

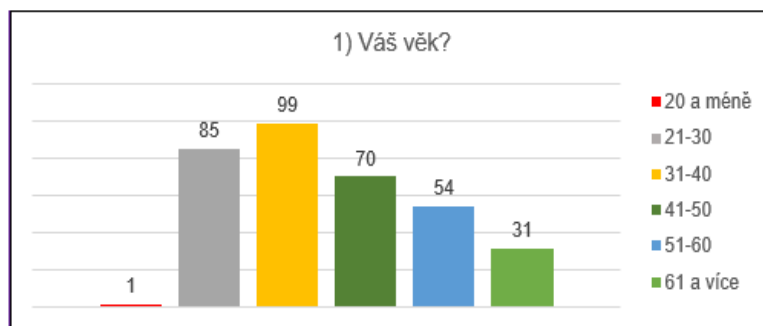
Sumarizace dotazníkového šetření

Tabulka 1: Věk respondentů

1) Váš věk?	
20 a méně	1
21-30	85
31-40	99
41-50	70
51-60	54
61 a více	31
	340

Zdroj⁷⁸

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj⁷⁹

⁷⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

⁷⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

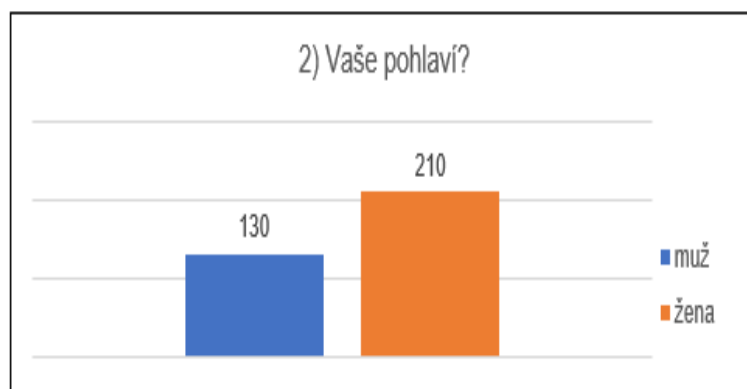
Graf ukazuje poměr věkové struktury respondentů. Nejsilněji byla zastoupena skupina 99 zaměstnanců ve věku 31-40 let (29,12 %), poté následovalo 85 zaměstnanců v rozmezí věku 21-30 let (25 %), dále 70 zaměstnanců ve věku 41-50 let (20,59 %), 54 zaměstnanců ve věku 51-60 let (15,88 %), 31 zaměstnanců ve věku 61 a více let (9,12 %) a 1 respondent uvedl věk 20 a méně let (0,29 %).

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

2) Vaše pohlaví?	
muž	130
žena	210
	340

Zdroj⁸⁰

Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj⁸¹

Graf ukazuje zastoupení pohlaví muži versus ženy. Ženy reagovaly na dotazníkové šetření v počtu 210 odpovědí (61,76 %), oproti mužským odpovědím 130 (38,24 %).

⁸⁰ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

⁸¹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tabulka 3: Pracoviště respondentů

3) Pracujete na ministerstvu:	
dopravy	2
financí	2
kultury	56
obrany	0
práce a sociálních věcí	0
pro místní rozvoj	1
průmyslu a obchodu	118
spravedlnosti	120
školsví, mládeže a tělovýchovy	1
vnitra	0
zahraničních věcí	0
zdravotnictví	40
zemědělství	0
životního prostředí	0
	340

Zdroj⁸²

Graf 3: Pracoviště respondentů



Zdroj⁸³

Ze 4 zúčastněných ministerstev bylo vráceno 120 odpovědí (35,29, %) z ministerstva spravedlnosti, 118 odpovědí (34,71 %) z ministerstva průmyslu a obchodu, 56 odpovědí (16,47 %) z ministerstva kultury a po 40 odpovědích (11,76 %) z ministerstva zdravotnictví. Ke zbývajícím 6 odpovědím (1,76 %) do celkového počtu 340 respondentů → a to z ministerstev pro místní rozvoj, dopravy, financí a školství, mládeže

⁸² Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

⁸³ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

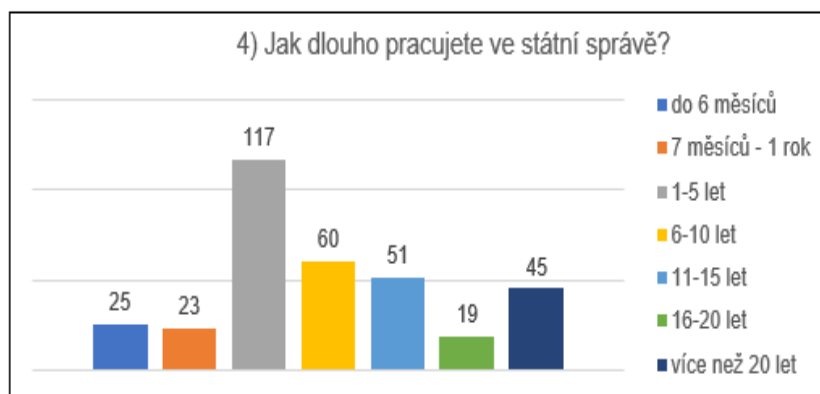
a tělovýchovy nelze do jisté míry platně přistupovat, protože se může jednat pouze o „pokusné“ vyplnění dotazníku vedoucími zaměstnanci (státními tajemníky), na které byla žádost o provedení výzkumného šetření zaslána.

Tabulka 4: Délka zaměstnání respondentů ve státní správě

4) Jak dlouho pracujete ve státní správě?	
do 6 měsíců	25
7 měsíců - 1 rok	23
1-5 let	117
6-10 let	60
11-15 let	51
16-20 let	19
více než 20 let	45
	340

Zdroj⁸⁴

Graf 4: Délka zaměstnání respondentů ve státní správě



Zdroj⁸⁵

Graf ukazuje délku zaměstnání respondentů ve státní správě. Nejvíce je zastoupena délka zaměstnání v rozmezí 1-5 let u 117 respondentů (34,41 %), poté 60 zaměstnanců (17,65 %) zaměstnaných 6-10 let, v závěsu za ní 51 zaměstnanců (15 %) zaměstnaných ve státní správě 11-15 let, 25 zaměstnanců (7,35 %) pracujících ve státní správě do 6 měsíců od nástupu do zaměstnání, poté 23 zaměstnanců (6,76 %) zaměstnaných ve státní správě v rozmezí 7 měsíců až 1 rok, na samém konci je 19 zaměstnanců (5,59 %) pracujících ve státní správě 16-20 let a významnou měrou je také počet 45 zaměstnanců (13,24 %) pracujících více než 20 let ve státní správě.

⁸⁴ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

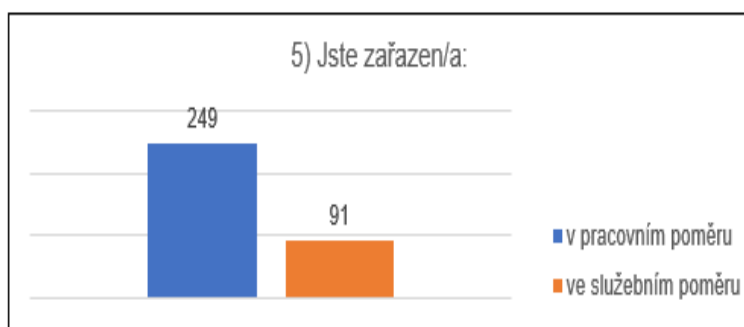
⁸⁵ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tabulka 5: Zařazení respondentů

5) Jste zařazen/a:	
v pracovním poměru	249
ve služebním poměru	91
	340

Zdroj⁸⁶

Graf 5: Zařazení respondentů



Zdroj⁸⁷

Z celkového počtu 340 odpovědí, je zaměstnáno 249 respondentů (73,24 %) v pracovním poměru, oproti 91 respondentům (26,76 %) ve služebním poměru.

Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů

6) Jaká je Vaše pracovní pozice?	
vedoucí pracovník	277
řadový pracovník	63
	340

Zdroj⁸⁸

⁸⁶ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

⁸⁷ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

⁸⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 6: Pracovní pozice respondentů



Zdroj⁸⁹

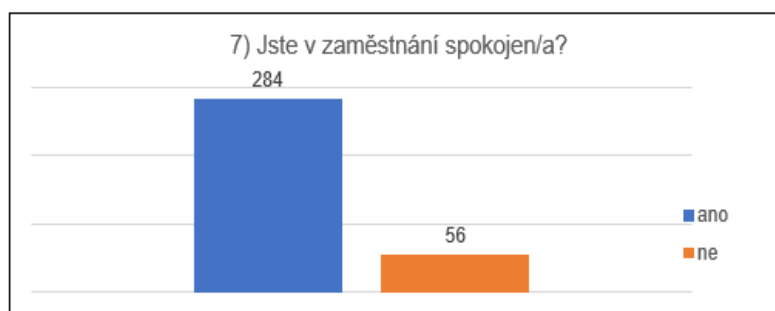
Další graf ukazuje zařazení v pracovní pozici – jako vedoucí pracovník je zaměstnáno 277 respondentů (81,47 %), zatímco řadových pracovníků je 63 (18,53 %).

Tabulka 7: Spokojenost respondentů v zaměstnání

7) Jste v zaměstnání spokojen/a?	
ano	284
ne	56
	340

Zdroj⁹⁰

Graf 7: Spokojenost respondentů v zaměstnání



Zdroj⁹¹

V zaměstnání je spokojeno 284 respondentů (83,53 %), proti 56 nespokojeným respondentům (16,47 %).

⁸⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

⁹⁰ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

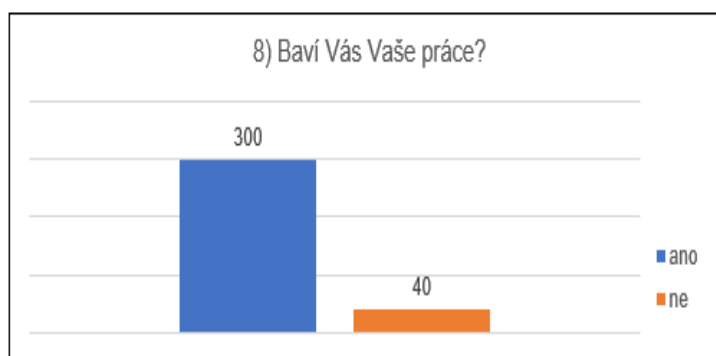
⁹¹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tabulka 8: Spokojenost respondentů s jejich prací

8) Bavi Vás Vaše práce?	
ano	300
ne	40
	340

Zdroj⁹²

Graf 8: Spokojenost respondentů s jejich prací



Zdroj⁹³

Podobná otázka se spokojeností respondentů, tentokrát s vlastní prací. K této otázce se vyjádřilo pozitivním způsobem 300 respondentů (88,24 %), vůči 40 negativním odpovědím (11,76 %).

Z této odpovědi vyplývá, že ač v předchozí otázce odpovědělo 284 respondentů na spokojenost v zaměstnání, se samotnou (vlastní) prací je spokojeno respondentů 300.

Tabulka 9: Hodnocení respondentů úrovně komunikace na pracovišti

9) Jak hodnotíte úroveň komunikace na pracovišti?	
je optimální	118
je neutrální	57
mohla by se zlepšit	127
špatná komunikace	29
velmi špatná komunikace	9
	340

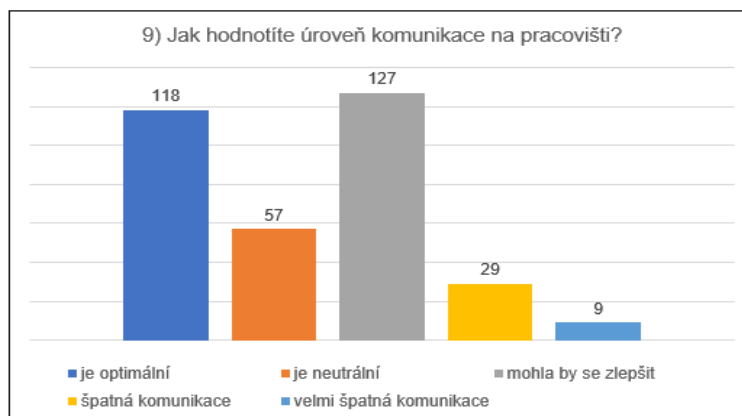
Zdroj⁹⁴

⁹² Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

⁹³ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

⁹⁴ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 9: Hodnocení respondentů úrovně komunikace na pracovišti



Zdroj⁹⁵

Další graf týkající se úrovně komunikace na pracovišti má zcela zvláštní vypovídající podobu. 127 respondentů (37,36 %) odpovědělo, že by se komunikace na pracovišti mohla zlepšit, 118 respondentů (34,71 %) uvedlo, že je optimální, 57 respondentů (16,76 %) reagovalo na neutrální komunikaci, 29 respondentů (8,53 %) označilo úroveň komunikace jako špatnou a 9 respondentů (2,65 %) vypovědělo o velmi špatné úrovni komunikace.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že úroveň komunikace ve státní správě je celkově na horší úrovni – 222 reakcí (65,29 %), když budeme brát v potaz jak nižší hodnoty špatné a velmi špatné komunikace, včetně neutrální komunikace a komunikace, která by se mohla zlepšit. K tomu bylo jen 118 odpovědí (34,71) týkajících se optimální komunikace.

Tabulka 10: Respondent/ka v roli svědka šikany na pracovišti

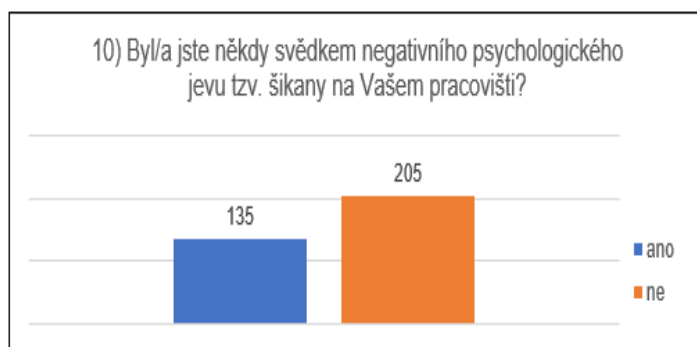
10) Byl/a jste někdy svědkem negativního psychologického jevu tzv. šikany na Vašem pracovišti?	
ano	135
ne	205
	340

Zdroj⁹⁶

⁹⁵ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

⁹⁶ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 10: Respondent/ka v roli svědka šikany na pracovišti



Zdroj⁹⁷

Desátý graf je odpovědí respondentů, zda byli svědky šikany na pracovišti. 205 osob (60,29 %) odpovědělo negativně, zatímco 135 osob (39,71 %) bylo svědkem šikany.

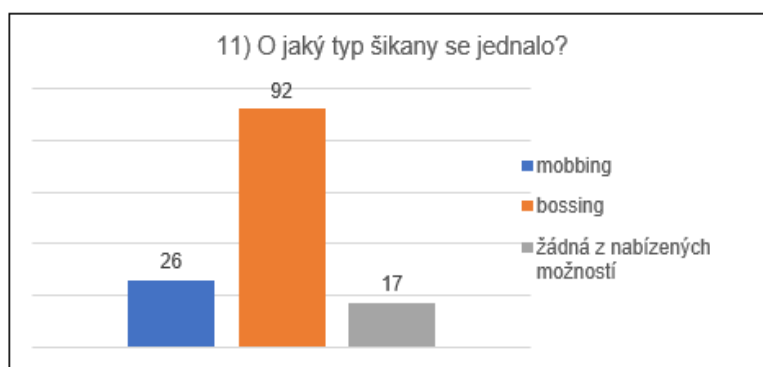
Na následující otázku odpovídali pouze osoby, které se stali svědky šikany na pracovišti.

Tabulka 11: Druh šikany

11) O jaký typ šikany se jednalo?	
mobbing	26
bossing	92
žádná z nabízených možností	17
	135

Zdroj⁹⁸

Graf 11: Druh šikany



Zdroj⁹⁹

⁹⁷ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

⁹⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

⁹⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

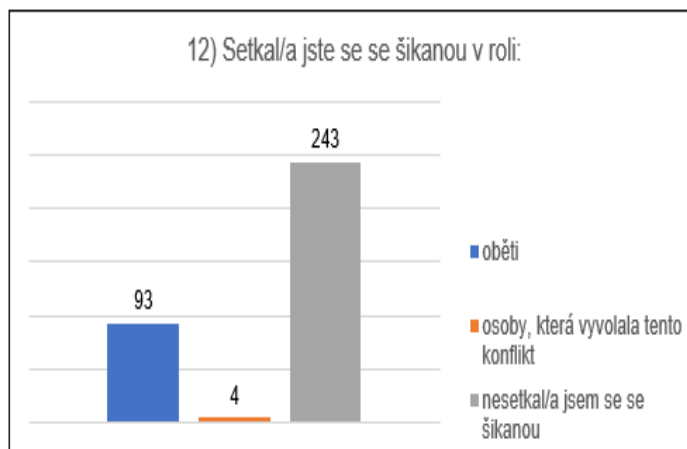
Vzhledem k zaměření diplomové práce týkající se mobbingu a bossingu, byla takto přizpůsobena i tato otázka, resp. navržené odpovědi. 92 respondentů (68,15 %) uvedlo, že se stali svědkem bossingu, 26 respondentů (19,26 %) se setkala s mobbingem, zbývajících 17 respondentů (12,59 %) se zahrnuje do kategorie „žádná z nabízených možností“.

Tabulka 12: Setkání respondentů se šikanou v roli

12) Setkal/a jste se se šikanou v roli:	
oběti	93
osoby, která vyvolala tento konflikt	4
nesetkal/a jsem se se šikanou	243
	340

Zdroj¹⁰⁰

Graf 12: Setkání respondentů se šikanou v roli



Zdroj¹⁰¹

Tento graf ukazuje, že 243 respondentů (71,47 %) se vůbec neseťkala se šikanou, v roli oběti bylo 93 respondentů (27,35 %) a 4 respondenti (1,18 %) vypověděli, že byli v roli osoby, která vyvolala tento konflikt.

¹⁰⁰ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

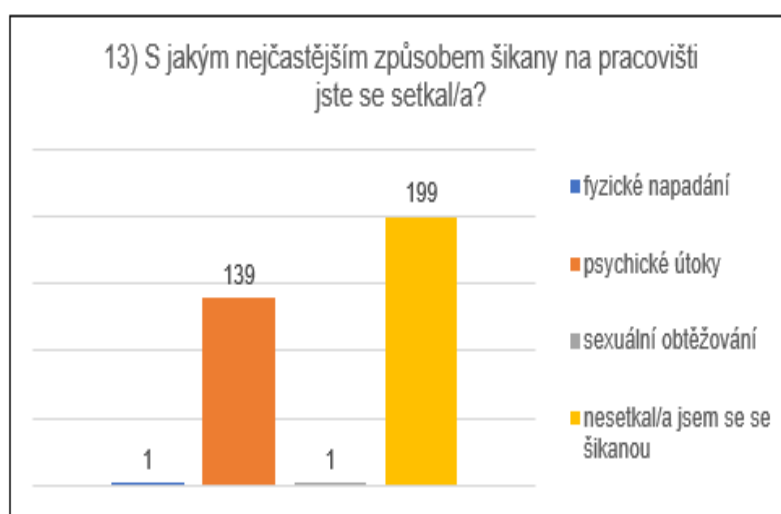
¹⁰¹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tabulka 13: Nejčastější způsob šikany na pracovišti

13) S jakým nejčastějším způsobem šikany na pracovišti jste se setkal/a?	
fyzické napadání	1
psychické útoky	139
sexuální obtěžování	1
nesetkal/a jsem se se šikanou	199
	340

Zdroj¹⁰²

Graf 13: Nejčastější způsob šikany na pracovišti



Zdroj¹⁰³

Další odpovědi opět ukazují, že 199 respondentů (58,53 %) se nesetkalo se šikanou, tudíž nemohou zodpovědět, jaký byl nejčastější způsob šikany na pracovišti. Dalších 139 respondentů (40,88 %) uvedlo jako nejčastější způsob psychické útoky, po 1 osobě se setkali s fyzickým napadáním (0,29 %) i sexuálním obtěžováním (0,29 %).

¹⁰² Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

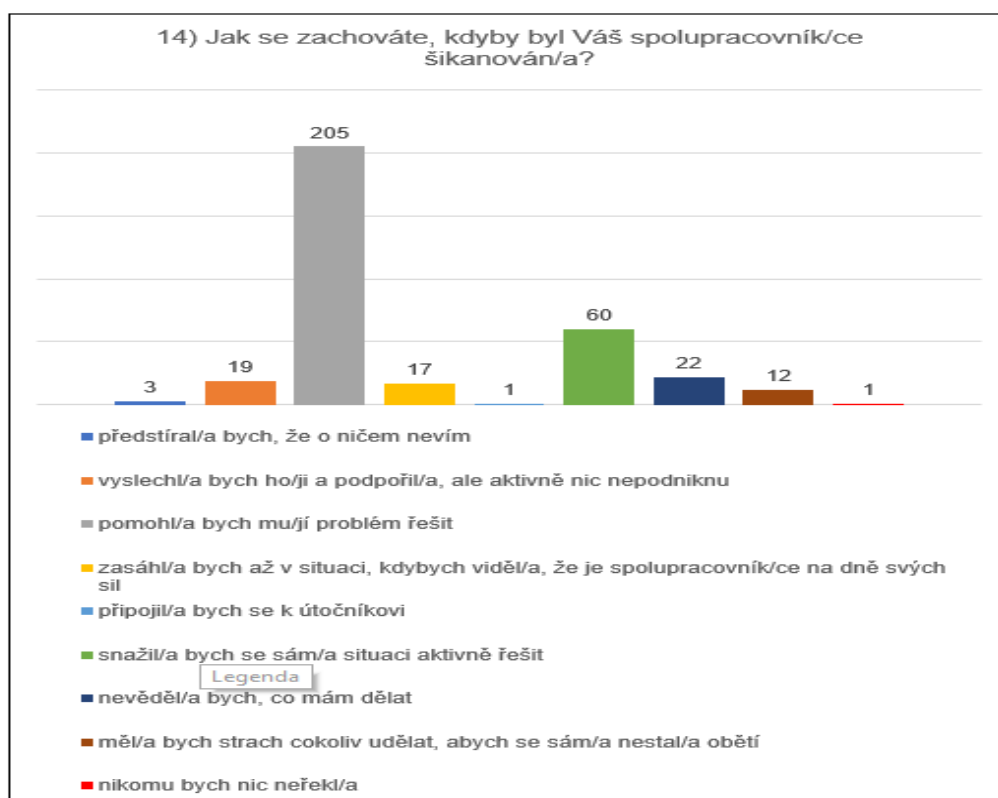
¹⁰³ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tabulka 14: Chování respondentů při zjištění šikany spolupracovníka/ce

14) Jak se zachováte, kdyby byl Váš spolupracovník/ce šikanován/a?	
předstíral/a bych, že o ničem nevím	3
vyslechl/a bych ho/ji a podpořil/a, ale aktivně nic nepodniknu	19
pomohl/a bych mu/jí problém řešit	205
zasáhl/a bych až v situaci, kdybych viděl/a, že je spolupracovník/ce na dně svých sil	17
připojil/a bych se k útočníkovi	1
snažil/a bych se sám/a situaci aktivně řešit	60
nevěděl/a bych, co mám dělat	22
měl/a bych strach cokoliv udělat, abych se sám/a nestal/a obětí	12
nikomu bych nic neřekl/a	1
	340

Zdroj¹⁰⁴

Graf 14: Chování respondentů při zjištění šikany spolupracovníka/ce



Zdroj¹⁰⁵

¹⁰⁴ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

¹⁰⁵ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Čtrnáctá otázka byla zaměřena na chování respondentů při zjištění šikany spolupracovníka/ce. Zde odpovědělo 205 respondentů (60,29 %), že by mu/jí pomohli problém řešit, 60 respondentů (17,65 %) by se sami snažili situaci aktivně řešit, 22 respondentů (6,47 %) by nevědělo, co má dělat, 19 respondentů (5,59 %) by sice spolupracovníka/ci vyslechlo, ale aktivně by nic nepodnikli, 17 respondentů (5 %) by zasáhlo až v situaci, kdyby byl spolupracovník/ce na dně svých sil, 12 respondentů (3,53 %) by mělo strach cokoliv udělat, aby se sami nestali obětí, 3 respondenti (0,88 %) by předstírali, že o ničem nevědí, 1 respondent (0,29 %) by nikomu nic neřekl, a 1 respondent (0,29 %) by se připojil k útočníkovi.

Tyto odpovědi poukazují na veskrze kladné chování a postup spolupracovníků při zjištění šikany, neboť z celkového počtu 340 odpovědí, odpovědělo kladným způsobem 265 respondentů (77,95 %), že by napomohli (aktivně, sami) při šikanování spolupracovníka/ce.

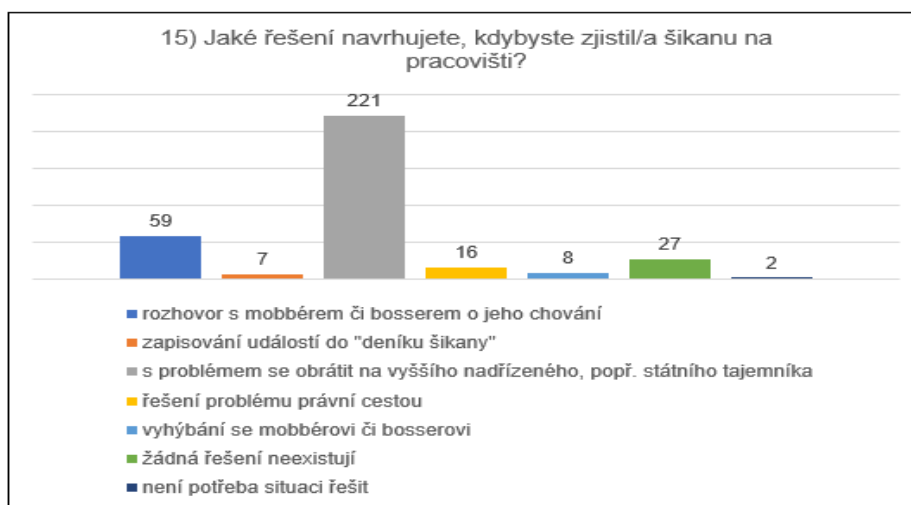
Tabulka 15: Navrhované řešení respondentů při zjištění šikany na pracovišti

15) Jaké řešení navrhuje, kdybyste zjistil/a šikanu na pracovišti?	
rozhovor s <u>mobbérem</u> či <u>bossérem</u> o jeho chování	59
zapisování událostí do "deníku šikany"	7
s problémem se obrátit na vyššího nadřízeného, popř. státního tajemníka	221
řešení problému právní cestou	16
vyhýbání se <u>mobbérovi</u> či <u>bossérovi</u>	8
žádná řešení neexistují	27
není potřeba situaci řešit	2
	340

Zdroj¹⁰⁶

¹⁰⁶ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 15: Navrhované řešení respondentů při zjištění šikany na pracovišti



Zdroj¹⁰⁷

Tento graf ukazuje řešení při zjištění šikany na pracovišti. 221 respondentů (65 %) navrhuje obrátit se na vyššího nadřízeného (popř. státního tajemníka), 59 respondentů (17,35 %) doporučuje rozhovor s mobbérem či bossérem o jeho chování, 27 respondentů (7,94 %) se domnívá, že žádná řešení neexistují, 16 respondentů (4,71 %) by řešilo problém právní cestou, 8 respondentů (2,35 %) by se vyhýbalo mobbérovi/bossérovi, 7 respondentů (2,06 %) navrhuje zapisování událostí do „deníku šikany“ a 2 respondenti (0,59 %) jsou toho názoru, že situaci není potřeba řešit.

Tato situace opět ukazuje na pozitivní řešení šikany na pracovišti, kdy 296 osob (87,06 %) uvedlo, že by se obrátilo na vyššího nadřízeného, promluvili si s agresory o jejich chování či řešili situaci právní cestou. Naopak 37 (10,88 %) osob se domnívá, že žádná řešení neexistují, agresorům by se vyhýbali, popř. podle nich není potřeba situaci řešit.

Tabulka 16: Výskyt mobbingu či bossingu na pracovišti respondentů v současné době

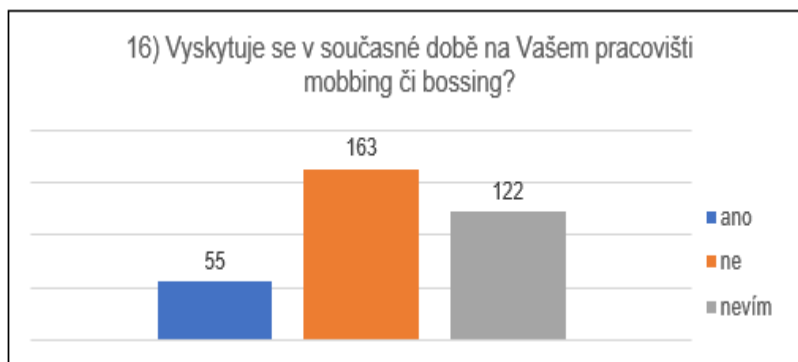
16) Vyskytuje se v současné době na Vašem pracovišti mobbing či bossing?	
ano	55
ne	163
nevím	122
	340

Zdroj¹⁰⁸

¹⁰⁷ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹⁰⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 16: Výskyt mobbingu či bossingu na pracovišti respondentů v současné době



Zdroj¹⁰⁹

Dle odpovědí respondentů vyplývá, že v současné době se ve státní správě vyskytuje 55 případů (16,18 %) mobbingu nebo bossingu, 122 respondentů (35,88 %) neví, zda se mobbing či bossing na pracovišti vyskytuje a 163 respondentů (47,94 %) uvedli, že se mobbing ani bossing v současné době na pracovišti ve státní správě nevyskytuje.

Lze se jen domnívat, že takto nízké číslo výskytu (55 případů) mobbingu či bossingu na pracovišti ve státní správě je zejména kvůli nízkému počtu reagujících ministerstev. Je velice pravděpodobné, že výskyt mobbingu/bossingu ve státní správě by byl vícenásobný, kdyby se zapojila veškerá ministerstva. Na druhou stranu je nutno podotknout, že i výskyt 55 případů šikany na pracovišti, při odpovědích 340 respondentů ze 4 ministerstev, by se dal považovat za alarmující a o něčem vypovídající jev.

Tabulka 17: Znalost řešení respondentů v situaci oběti šikany na pracovišti

17) Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, věděl/a byste jak danou situaci řešit?	
ano	135
ne	20
nedokážu předem posoudit	185
	340

Zdroj¹¹⁰

¹⁰⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹¹⁰ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 17: Znalost řešení respondentů v situaci oběti šikany na pracovišti



Zdroj¹¹¹

Pokud by se respondenti stali obětí šikany na pracovišti, 135 z nich (39,71 %) by znalo, jak situaci řešit, 185 respondentů (54,41 %) nedokáže předem posoudit, jak by situaci řešit měli, a 20 respondentů (5,88 %) neví, jak řešit situaci, kdyby se sami stali obětí šikany na pracovišti.

Tabulka 18: Vliv šikany na pracovišti na kvalitu vykonávané práce a snížení pracovního výkonu respondentů

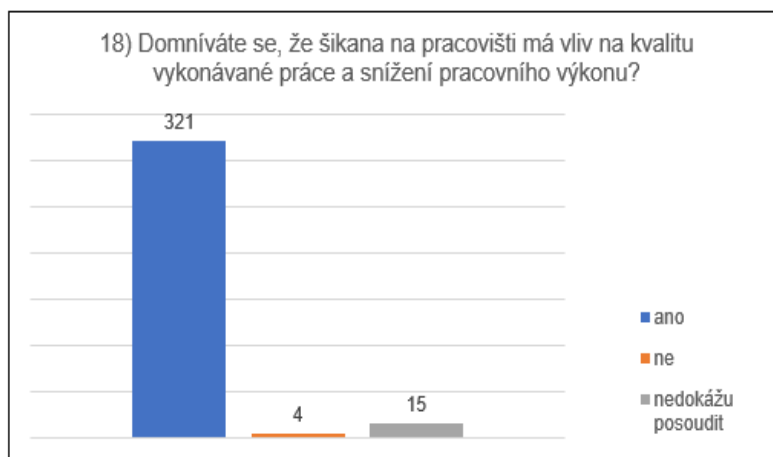
18) Domníváte se, že šikana na pracovišti má vliv na kvalitu vykonávané práce a snížení pracovního výkonu?	
ano	321
ne	4
nedokážu posoudit	15
	340

Zdroj¹¹²

¹¹¹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹¹² Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 18: Vliv šikany na pracovišti na kvalitu vykonávané práce a snížení pracovního výkonu respondentů



Zdroj¹¹³

321 respondentů (94,41 %) se domnívá, že šikana na pracovišti má vliv na kvalitu vykonávané práce a s tím spojené snížení pracovního výkonu, 15 respondentů (4,41 %) tuto situaci nedokáže posoudit a 4 respondenti (1,18 %) se domnívají, že šikana nemá vliv na kvalitu vykonávané práce ani snížení pracovního výkonu.

Tabulka 19: Respondent/ka v roli oběti mobbingu či bossingu

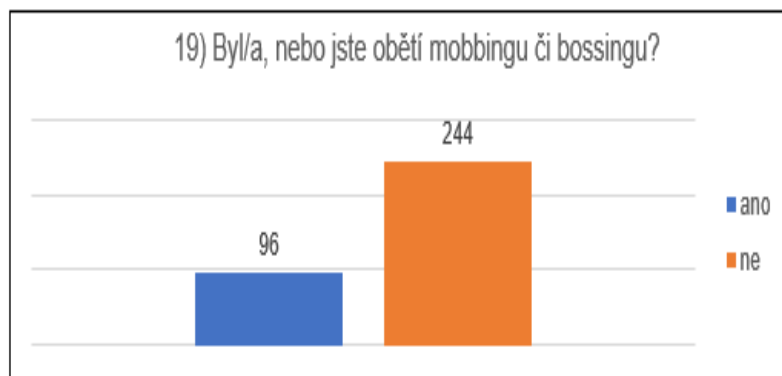
19) Byl/a, nebo jste obětí mobbingu či bossingu?	
ano	96
ne	244
	340

Zdroj¹¹⁴

¹¹³ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹¹⁴ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 19: Respondent/ka v roli oběti mobbingu či bossingu



Zdroj¹¹⁵

Tato otázka se týká vlastní zkušenosti s mobbingem či bossingem. 244 respondentů (71,76 %) se nestalo obětí mobbingu/bossingu, oproti tomu 96 respondentů (28,24 %) bylo nebo je obětí mobbingu a bossingu.

Po této otázce následovalo tzv. větvení dotazníku, (které končilo otázkou č. 30), a na otázky odpovídali pouze respondenti, kteří při této otázce odpověděli pozitivně (tj. oběť mobbingu či bossingu).

Tabulka 20: Šikanující osoba respondentů

20) Kdo Vás šikanoval?	
nadřízený pracovník	76
podřízený pracovník	1
spolupracovník	9
skupina spolupracovníků	8
někdo jiný	2
	96

Zdroj¹¹⁶

¹¹⁵ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹¹⁶ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 20: Šikanující osoba respondentů



Zdroj¹¹⁷

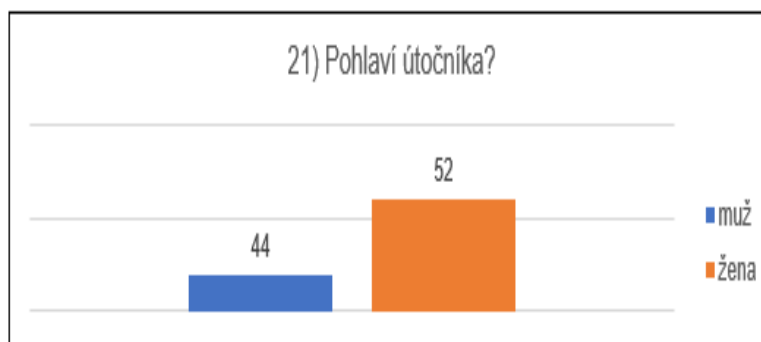
V případě šikany respondentů je šikanovalo 76 nadřízených pracovníků (79,17 %), v 9 případech (9,38 %) se jednalo o spolupracovníka, v 8 případech (8,33 %) to byla skupina spolupracovníků, ve 2 případech (2,08 %) figuroval někdo jiný a 1 šikanující osoba (1,04 %) byla v podobě podřízeného pracovníka.

Tabulka 21: Pohlaví útočnicka

21) Pohlaví útočnicka?	
muž	44
žena	52
	96

Zdroj¹¹⁸

Graf 21: Pohlaví útočnicka



Zdroj¹¹⁹

¹¹⁷ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹¹⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

¹¹⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Zastoupení pohlaví šikanujících útočníků je takřka vyrovnané – v 52 případech (54,17 %) se jednalo o ženy, ve 44 případech (45,83 %) šikanovali muži.

Tabulka 22: Řešení šikany na pracovišti respondenty

22) Jak jste řešil/a šikanu na pracovišti?	
vyhledal/a jsem odbornou (zdravotnickou) pomoc	2
vyhledal/a jsem pomoc u nadřízených pracovníků	19
vyhledal/a jsem právní pomoc	4
obrátil/a jsem se na kolegy/ně v práci; kamarády/ky	9
uvažoval/a jsem o odchodu ze zaměstnání; změnil/a jsem zaměstnání	51
měl/a jsem strach cokoliv udělat, aby se situace nezhoršovala	4
nevěděl/a jsem, co mám dělat	3
nikomu jsem nic neřekl/a	4
	96

Zdroj¹²⁰

Graf 22: Řešení šikany na pracovišti respondenty



Zdroj¹²¹

Otázka byla zaměřena na způsoby, jak respondenti řešili situaci, když se stali obětí šikany na pracovišti. 51 respondentů (53,13 %) uvažovalo o odchodu ze zaměstnání, popř. jej změnilo, 19 respondentů (19,79 %) vyhledalo pomoc u svých nadřízených, v 9 případech (9,38 %) se lidé obrátili na své kolegy nebo kamarády, 4 respondenti

¹²⁰ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

¹²¹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

(4,17 %) se nikomu nesarvěřili, taktéž 4 osoby (4,17 %) vyhledali právní pomoc, další 4 respondenti (4,17 %) měli strach cokoliv udělat, aby se situace ještě nezhoršovala, 3 osoby (3,13 %) nevěděly, co mají dělat a 2 osoby (2,08 %) vyhledali odbornou pomoc. Tyto odpovědi poukazují na dramatickou situaci v řešení šikany na pracovišti. Z odpovědí 51 respondentů (tj. 53,13 %), z celkového počtu (96) reagujících respondentů jednoznačně vyplývá, že sami oběti ve snaze zbavit se neustálé šikany na pracovišti, raději změni zaměstnání a nečekají na reakce a řešení ze strany vedení organizace.

Tabulka 23: Zdravotní potíže respondentů v souvislosti se šikanou na pracovišti

23) Projevily se u Vás zdravotní potíže související s tím, že jste se stal/a obětí šikany na pracovišti?	
ano	65
ne	31
	96

Zdroj¹²²

Graf 23: Zdravotní potíže respondentů v souvislosti se šikanou na pracovišti



Zdroj¹²³

U 65 obětí (67,71 %) šikany na pracovišti se projevily zdravotní potíže, naopak u 31 osob (32,29 %) se zdravotní potíže související se šikanou neprojevily.

¹²² Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

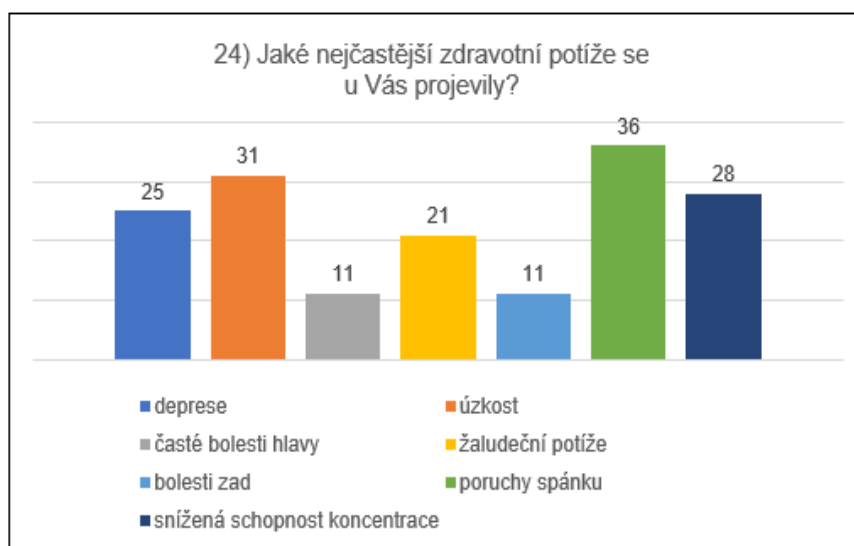
¹²³ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tabulka 24: Nejčastější zdravotní potíže respondentů

24) Jaké nejčastější zdravotní potíže se u Vás projevily?	
deprese	25
úzkost	31
časté bolesti hlavy	11
žaludeční potíže	21
bolesti zad	11
poruchy spánku	36
snížená schopnost koncentrace	28
	163

Zdroj¹²⁴

Graf 24: Nejčastější zdravotní potíže respondentů



Zdroj¹²⁵

Tato otázka povolovala více možných odpovědí, proto se počet odpovědí neztotožňuje s počtem odpovědí v předcházející otázce. Ve 36 případech (55,38 %) docházelo k poruchám spánku, úzkost byla u 31 případů (47,69 %), následovalo 28 potíží (43,08 %) se sníženou schopností koncentrace, deprese se projevila ve 25 případech (38,46 %), za 21 případů (32,31 %) mohly žaludeční potíže, bolesti zad i časté bolesti hlavy byly obsaženy každé po 11 případech (tj. 2 x 16,92 %).

¹²⁴ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

¹²⁵ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tabulka 25: Vyhledání odborné pomoci respondenty

25) Vyhledal/a jste odbornou pomoc?	
ano	22
ne	74
	96

Zdroj¹²⁶

Graf 25: Vyhledání odborné pomoci respondenty



Zdroj¹²⁷

74 respondentů (77,08 %) nemuselo vyhledat odbornou pomoc, naproti tomu ve 22 případech (22,92 %) ano. Na následující otázku odpovídali pouze respondenti, kteří vyhledali odbornou pomoc.

Tabulka 26: Druh intervence vyhledaný respondenty

26) O jaký typ intervence se jednalo?	
praktický lékař	6
psycholog	4
psychiatr	8
kontaktoval/a jsem poradnu, popř. on-line poradnu na internetu	0
žádná z nabízených možností	4
	22

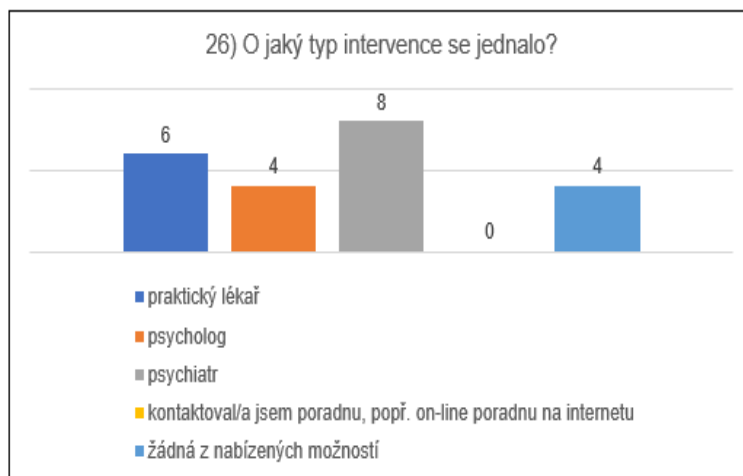
Zdroj¹²⁸

¹²⁶ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

¹²⁷ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹²⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 26: Druh intervence vyhledaný respondenty



Zdroj¹²⁹

Z celkem 22 případů vyhledání odborné pomoci se v 8 případech (36,36 %) jednalo o návštěvu psychiatra, 6 respondentů (27,27 %) se obrátilo na praktického lékaře, 4 respondenti (18,18 %) využili pomoci psychologa a 4 osoby (18,18 %) se neobrátili na žádnou z nabízených možností.

Tabulka 27: Negativní vliv šikany na pracovišti na kvalitu vykonávané práce respondentů

27) Měla šikana na pracovišti negativní vliv na kvalitu Vaší vykonávané práce?	
ano	53
ne	21
nedokážu posoudit	22
	96

Zdroj¹³⁰

¹²⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění))

¹³⁰ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 27: Negativní vliv šikany na pracovišti na kvalitu vykonávané práce respondentů



Zdroj¹³¹

Šikana na pracovišti měla v 53 případech (55,21 %) negativní vliv na kvalitu vykonávané práce, 22 respondentů (22,92 %) nedokázalo tuto situaci posoudit a 21 respondentů (21,88 %) si myslí, že šikana neměla negativní vliv na kvalitu vykonávané práce.

Tabulka 28: Nejčastější projevy u respondentů na snížení pracovního výkonu vlivem šikany na pracovišti

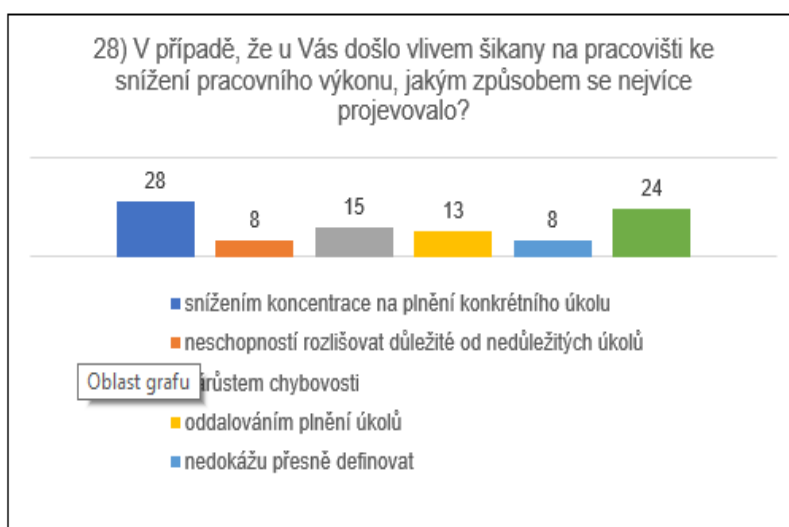
28) V případě, že u Vás došlo vlivem šikany na pracovišti ke snížení pracovního výkonu, jakým způsobem se nejvíce projevilo?	
snížením koncentrace na plnění konkrétního úkolu	28
neschopností rozlišovat důležité od nedůležitých úkolů	8
nárůstem chybovosti	15
oddalováním plnění úkolů	13
nedokážu přesně definovat	8
nedošlo ke snížení pracovního výkonu	24
	96

Zdroj¹³²

¹³¹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹³² Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 28: Nejčastější projevy u respondentů na snížení pracovního výkonu vlivem šikany na pracovišti



Zdroj¹³³

Snížení pracovního výkonu se projevilo nejčastěji snížením koncentrace na plnění konkrétního úkolu u 28 případů (29,17 %), následoval nárůst chybovosti v 15 případech (15,63 %), 13 případů (13,54 %) se týkalo oddalování plnění úkolů, neschopnost rozlišovat důležité od nedůležitých úkolů se projevila v 8 případech (8,33 %), 8 respondentů (8,33 %) nedokázalo projevy přesně definovat a u 24 respondentů (25 %) nedošlo ke snížení pracovního výkonu.

Tabulka 29: Změna přístupu respondentů k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti

29) Jak se změnil Váš přístup k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti?	
změnou aktivního přístupu k práci na pasivní	33
snížením pracovního výkonu	12
zvýšením pracovního výkonu	7
snížením kvality pracovního výkonu	10
zvýšením kvality pracovního výkonu	2
vyhýbám se kolektivní spolupráci	9
nedokáží posoudit/definovat	23
	96

Zdroj¹³⁴

¹³³ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹³⁴ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 29: Změna přístupu respondentů k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti



Zdroj¹³⁵

Tato otázka byla zaměřena na jejich přístup (změnu přístupu) k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti. Změnu aktivního přístupu k práci na pasivní provedlo 33 respondentů (34,38 %), ke snížení pracovního výkonu došlo ve 12 případech (12,5 %), ke snížení kvality pracovního výkonu došlo v 10 případech (10,42 %), 9 respondentů (9,38 %) se vyhýbalo kolektivní spolupráci, u 7 respondentů (7,29 %) došlo ke zvýšení pracovního výkonu, ve 2 případech (2,08 %) se zvýšila kvalita pracovního výkonu a 23 respondentů (23,96 %) nedokáže posoudit nebo definovat, jak se změnil jejich přístup k vykonávané práci.

Tabulka 30: Důvody respondentů proč (by) neupozornili na šikanu na pracovišti

30) Pokud jste (byste) o šikaně na pracovišti nikomu neřekl/a; z jakého důvodu?	
nemělo by to smysl	53
cítil/a bych se trapně	13
bál/a bych se, že přijdu o zaměstnání	51
zvyšovalo by se napětí v kolektivu	32
z obavy, aby situace nebyla zlehčována	44
nevěděl/a bych na koho se obrátit	8
neumím odpovědět/pojmenovat	139
	340

Zdroj¹³⁶

¹³⁵ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹³⁶ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 30: Důvody respondentů proč (by) neupozornili na šikanu na pracovišti



Zdroj¹³⁷

Třicátá otázka byla zaměřena na důvody, proč by o šikaně na pracovišti neinformovali. 53 respondentů (15,59 %) se domnívá, že nemá smysl o šikaně někomu říkat, 51 respondentů (15 %) se bojí, že by přišli o zaměstnání, 44 respondentů (12,94 %) by o šikaně nehovořili z obavy, aby situace nebyla zlehčována, aby se nezvyšovalo napětí v kolektivu by neřeklo o šikaně 32 respondentů (9,41 %), ve 13 případech (3,82 %) by se respondenti cítili trapně, 8 respondentů (2,35 %) neví, na koho se obrátit a 139 respondentů (40,88 %) vůbec neumí odpovědět nebo pojmenovat, z jakého důvodu by o šikaně na pracovišti nikomu neřekli.

Tabulka 31: Vliv šikany na pracovišti na chování respondentů

31) Jak Vás zkušenost se šikanou na pracovišti (vlastní či viděnou) ovlivnila nejvíce?	
stráním se lidí v kolektivu; do zaměstnání chodím s nechutí	14
cítím se nejistý/á při výkonu v zaměstnání, v jednání s lidmi apod.	15
cítím se méněcenný/a	10
mám zdravotní potíže; výrazné zhoršení zdravotního stavu	14
změnil/a jsem zaměstnání	40
nedokážu přesně definovat/posoudit	35
neovlivnilo mě to vůbec	32
nemám zkušenost se šikanou	180
	340

Zdroj¹³⁸

¹³⁷ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹³⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 31: Vliv šikany na pracovišti na chování respondentů



Zdroj¹³⁹

Tato otázka byla zaměřena již opět na všechny respondenty a na zkušenost se šikanou, buď vlastní (v roli oběti) nebo viděnou (na pracovišti). Na základě šikany na pracovišti došlo ve 40 případech (11,76 %) ke změně zaměstnání, 15 respondentů (4,41 %) se necítí jistí při výkonu v zaměstnání, v jednání s lidmi apod., 14 respondentů (4,12 %) se straní lidí v kolektivu nebo chodí do zaměstnání s nechutí, u 14 respondentů (4,12 %) se projevily zdravotní potíže nebo došlo k výraznému zhoršení zdravotního stavu, v 10 případech (2,94 %) se respondenti cítí méněcenní, 32 respondentů (9,41 %) zkušenost se šikanou na pracovišti neovlivnila vůbec, 35 respondentů (10,29 %) nedokáže zkušenost se šikanou přesně definovat nebo posoudit a 180 respondentů (52,94 %) nemá žádnou zkušenost se šikanou.

Tabulka 32: Změna chování respondentů v pracovním či soukromém životě následkem šikany na pracovišti

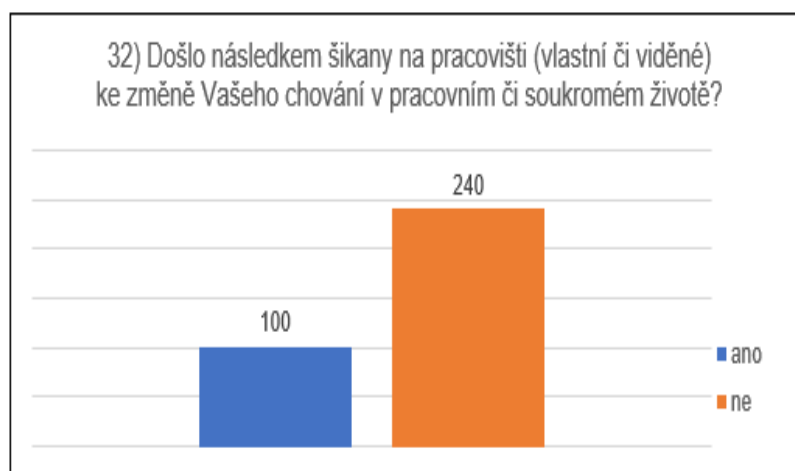
32) Došlo následkem šikany na pracovišti (vlastní či viděné) ke změně Vašeho chování v pracovním či soukromém životě?	
ano	100
ne	240
	340

Zdroj¹⁴⁰

¹³⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹⁴⁰ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 32: Změna chování respondentů v pracovním či soukromém životě následkem šikany na pracovišti



Zdroj¹⁴¹

Ve 100 případech (29,41 %) došlo následkem šikany na pracovišti ke změně chování v pracovním či soukromém životě, naopak u 240 respondentů (70,59 %) nedošlo ke změně chování v pracovním nebo soukromém životě. V následující otázce opět odpovídali respondenti, u kterých došlo ke změně chování.

Tabulka 33: Druh změny chování respondentů vlivem šikany na pracovišti

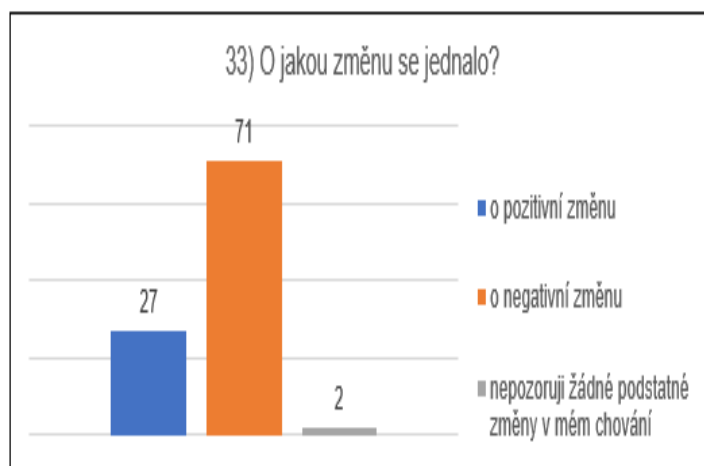
33) O jakou změnu se jednalo?	
o pozitivní změnu	27
o negativní změnu	71
nepozorují žádné podstatné změny v mém chování	2
	100

Zdroj¹⁴²

¹⁴¹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹⁴² Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 33: Druh změny chování respondentů vlivem šikany na pracovišti



Zdroj¹⁴³

71 respondentů (71 %) odpovědělo, že se jednalo o negativní změnu v chování v pracovním či soukromém životě, 27 respondentů (27 %) změnu pociťuje jako pozitivní a 2 respondenti (2 %) nepozorují žádné podstatné změny v jejich chování v pracovním či soukromém životě.

Tabulka 34: Objektivní řešení případného výskytu šikany na pracovišti zaměstnanci pracoviště (ministerstva)

34) Domníváte se, že by byl případný výskyt šikany na Vašem pracovišti objektivně řešen zaměstnanci Vašeho pracoviště (ministerstva)?	
ano	200
ne	140
	340

Zdroj¹⁴⁴

¹⁴³ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹⁴⁴ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 34: Objektivní řešení případného výskytu šikany na pracovišti zaměstnanci pracoviště (ministerstva)



Zdroj¹⁴⁵

Z celkového počtu 340 respondentů se 200 respondentů (58,82 %) domnívá, že by případný výskyt šikany na pracovišti byl objektivně řešen zaměstnanci ministerstva, naopak 140 respondentů (41,18 %) se domnívá, že by případný výskyt šikany nebyl objektivně řešen zaměstnanci ministerstva.

Z těchto odpovědí jasně vyplývá, že skoro polovina respondentů (41,18 %) nevěří vedení ministerstva, že by objektivně vyřešili případný výskyt šikany na pracovišti.

Tabulka 35: Vliv šikany na pracovišti na osobní život člověka

35) Myslíte si, že šikana na pracovišti má vliv na osobní život člověka?	
ano, má pozitivní vliv	3
ano, má negativní vliv	315
nemá žádný vliv	2
nevím, nedokážu posoudit	20
	340

Zdroj¹⁴⁶

¹⁴⁵ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹⁴⁶ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 35: Vliv šikany na pracovišti na osobní život člověka



Zdroj¹⁴⁷

Poslední otázka byla zacílena na spojitost šikany na pracovišti versus osobní život člověka. Z odpovědí jednoznačně vyplývá provázanost negativního jevu, (za který se šikana na pracovišti právem považuje), s osobním životem člověka. Z celkového počtu 340 respondentů si 315 respondentů (92,65 %) myslí, že šikana má negativní vliv na osobní život člověka, 20 respondentů (5,88 %) nedovede posoudit vliv šikany na osobní život člověka, 3 respondenti (0,88 %) se domnívají, že má pozitivní vliv a 2 respondenti (0,59 %) si myslí, že šikana na pracovišti nemá žádný vliv na osobní život člověka.

Tabulka 36: Nejkratší a nejdelší doba vyplňování dotazníku v sekundách

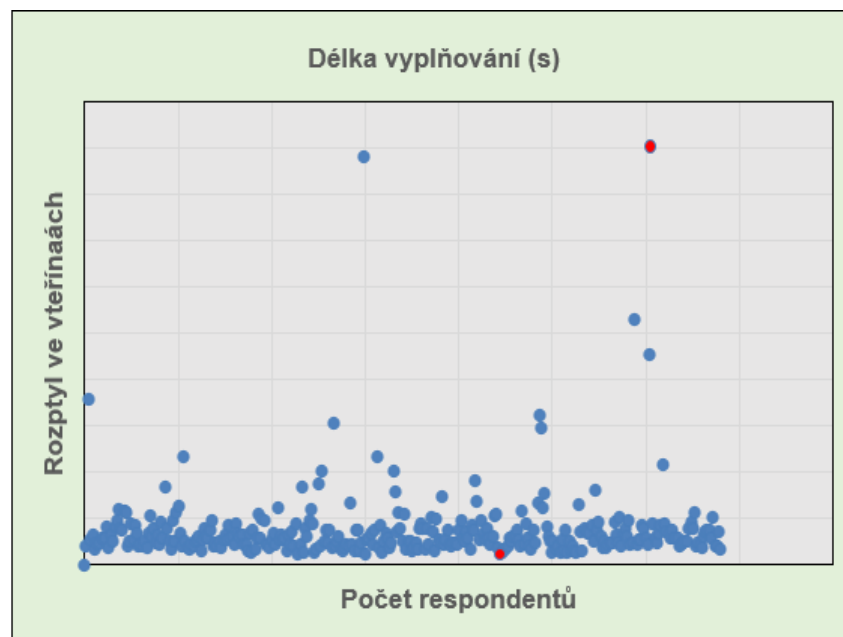
ID respondenta	Délka vyplňování (s)
222	114
303	4510

Zdroj¹⁴⁸

¹⁴⁷ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

¹⁴⁸ Autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 36: Nejkratší a nejdelší doba vyplňování dotazníku
v sekundách



Zdroj¹⁴⁹

Pro zajímavost byla vypočtena nejkratší a nejdelší doba vyplňování dotazníku v sekundách. Nejkratší doba vyplnění dotazníku byla necelé 2 minuty, naopak nejdelší doba vyplnění byla 7,5 minut.

Sumarizace stanovených hypotéz

H1: Předpoklad je, že se nepodaří získat reprezentativní vzorek odpovědí od respondentů.

Ověření hypotézy:

Hypotéza byla částečně potvrzena. Důvod tohoto potvrzení pramení z faktu, že **na všech 14 ministerstvech je celkem zaměstnáno 20.536 osob a vyplněných dotazníků se vrátilo 340, což je pouze 1,65 % osob z celkového počtu státních zaměstnanců.** V rámci dotazníkového šetření, **při účasti jen 4 ministerstev, bylo nashromážděno 340 odpovědí, tj. 19,34 % osob z počtu 1.758 státních zaměstnanců na těchto 4 ministerstvech.**

Z důvodu, že není dohledatelná „definice“ týkající se výše reprezentativního vzorku, považují hypotézu za částečně potvrzenou, protože dle tvrzení Bačuvčíka (Univerzita

¹⁴⁹ Drdla, P., 2019 (vlastní ztvárnění)

Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací): „... pokud mám 100 respondentů, jeden představuje jedno procento – když tam budu mít náhodou pět vtipálků, kteří poskytnou záměrně zkreslenou odpověď, výsledky to hodně zkreslí... Někdo chce mít ve své práci průzkum, který bude mít alespoň nějakou hodnotu, měl by se pohybovat kolem 300 respondentů s tím, že vzorek by měl být reprezentativní.“¹⁵⁰

Další hypotéza pramení z předpokladu, že představenými může být výše uvedená definice rolového zařazení ve vztahu ke státním zaměstnancům chápána nepatřičně a má následující podobu:

H2: Šikana ve státní správě není řídkým jevem a vedoucí pracovníci v některých případech zneužívají své pravomoci v neprospěch zaměstnanců.

Nepřehlédnutelnou skutečností je také příliv nových zaměstnanců do státní sféry v rámci doplnění stanovených kvót v počtu státních zaměstnanců. S tímto fenoménem souvisí jejich začlenění do státní sféry, jejich přizpůsobení se novému prostředí a vzniku nových sociálních a intrapersonálních vztahů.

Ověření hypotézy:

Hypotéza byla potvrzena. **Z celkového počtu 96 zasažených osob se jednalo v 76 případech o bossing, tj. 79,17 %, v 19 případech se jednalo o mobbing, tj. 19,79 % a v 1 případě se jednalo o staffing, tj. 1,04 %.**

H3: Šikanující osobou bývají ve většině případů muži.

Ověření hypotézy:

Hypotéza nebyla potvrzena. **Podle 96 odpovědí respondentů byla v 52 případech šikanující osobou žena, tj. 54,17 %, naopak ve 44 případech se jednalo o muže v roli šikanující osoby, tj. 45,83 %.** I když je zastoupení pohlaví šikanujících osob takřka vyrovnané, přesto odpovědi respondentů označili za šikanující osoby většinou ženy.

H4: Šikana na pracovišti je negativně provázaná s osobním životem člověka.

Ověření hypotézy:

Hypotéza byla potvrzena. Dle všech 340 zúčastněných respondentů **se 315 respondentů domnívá negativního vlivu šikany na osobní život člověka, tj. 92,68 %.**

¹⁵⁰ doc. Ing. Mgr. Ph.D. BAČUVČÍK, R. *Jak na marketingové průzkumy*. [online]. © 2008 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://bacuvcik.webnode.cz/news/jak-na-marketingove-pruzkumy/>

ZÁVĚR

Lidská agresivita a agrese provází lidstvo od nepaměti v různých formách i v rozdílných společenských pozicích. Jedno je však společné, vždy se jednalo o atak na jednotlivce nebo společenství, které se agresorovi potažmo agresorům jevílo slabší, potažmo méněcennější. Snaha o zmocnění se přírodních zdrojů či jiné záměry, jež mohou mít v prvopočátku latentní a na oko nezávadný směr, v sobě nesou ložisko konfliktů, které se projeví až po delší době. Plíživý aspekt mít moc nad čímkoli a kýmkoliv, může přicházet v masce té nejčistší humanity, ale s pokřivenou tváří.

Cílem diplomové práce bylo poukázat na jeden z aspektů agresivity a agresivního chování člověka páchaného na člověka či lidi ve státní sféře (v ministerstvech ČR) – zda, v jakém množství a v jaké formě, se šikana ve státní správě vyskytuje a projevuje.

Nelze konstatovat jinak, než že šikana má podobné, ba co více, v mnohých fázích i stejné znaky, které odpovídají jakékoliv agresi anebo agresivnímu chování v obecném slova smyslu. Jen s tím rozdílem, že je páchána, na rozdíl od válečných agresí, beze zbraní. Nástroje šikany jsou poněkud rafinovanější a promyšlenější. Mají šikanovaného člověka zlomit, podkopat jeho sebevědomí a deklasovat jej na takovou úroveň, aby o sobě uvažoval méněcenně. Jinými slovy, aby uznal sám, že je jedincem, jenž nezapadá do kategorie takzvaně vyvolených.

Otázkou zůstává, kým a z jakého privilegia je bossér či mobbér pasován do role toho, jenž má rozhodovat o bytí či nebytí těch druhých. Proto byly v této diplomové práci zaměřeny snahy na kategorizaci a klasifikaci těchto pojmů, aby byly jednoznačně definovány a vytvořily výchozí bod, z něhož by čtenář mohl mít užitek. Zasažení lidé by totiž měli šikanu nejdříve identifikovat, a díky tomu následně učinit patřičné a nápravné kroky.

Byly předloženy jednotlivé fáze psychické zátěže a také rozdělení krize do 3 základních kategorií. Rovněž bylo osvětleno, že šikana nezpůsobuje jen neblahé fyziologické změny v organismu napadáváného člověka, ale též vytváří duševní potíže u zasažené osoby a na rozdíl od stresu se tyranizovaná osoba propadá do propasti krize, čímž snižuje svůj pracovní výkon a podlamuje osobitou životní pohodu.

Při potírání šikany na pracovišti ve všech jejích formách je vhodné spolupracovat s médii, zapojovat novináře do těchto sociálně patologických fenoménů a v co největší míře usilovat o osvětu veřejnosti.

Obětem šikany pomáhá psycholog, který umí pojmenovat co se se zasaženým jedincem při šikaně děje. Naopak andragogika je důležitá v interdisciplinárním dialogu, při prevenci ve spolupráci s psychology, personalisty atd.

Z teoretických předpokladů diplomové práce, jež pramenily z dostupných zdrojů, byl vytvořen dotazník pro dotazníkové šetření, jenž byl rozeslán na všechna ministerstva v ČR. Výstupy tohoto šetření, ač s ohledem na návratnost vyplněných dotazníků, který nepředurčuje plně reprezentativní počet probandů, naznačují, že fenomén šikany není až tak neznámým projevem agrese a agresivního chování v prostředí státní správy – v ministerstvech ČR.

Dotazníkové šetření odpovědělo na základní výzkumnou otázku: **„Vyskytuje se v současné době šikana na pracovišti ve státní správě (v ministerstvech ČR)?“**

Podle odpovědí respondentů se v současné době vyskytuje 55 případů mobbingu nebo bossingu ve státní správě. Lze se jen domnívat, že toto číslo výskytu (55 případů) mobbingu či bossingu na pracovišti ve státní správě přímo souvisí s nízkým počtem reagujících ministerstev. Je pravděpodobné, že výskyt mobbingu či bossingu ve státní správě by byl vícenásobný, kdyby se zapojila veškerá ministerstva. Na druhou stranu je nutno podotknout, že i **výskyt 55 případů šikany na pracovišti, při odpovědích 340 respondentů ze 4 ministerstev, by se dal považovat za znepokojující jev.**

Z analyzovaných výsledků dotazníkového šetření je možné vyhodnotit stanovené hypotézy:

H1: Předpoklad je, že se nepodaří získat reprezentativní vzorek odpovědí od respondentů.

Hypotéza byla částečně potvrzena. Důvod pramení z faktu, že **na všech 14 ministerstvech je celkem zaměstnáno 20.536 osob** a vyplněných dotazníků se vrátilo 340, což je pouze 1,65 % osob z celkového počtu státních zaměstnanců. V rámci **dotazníkového šetření se zúčastnila jen 4 ministerstva, ze kterých přišlo 340 odpovědí, kde je zaměstnáno 1.758 osob, tj. 19,34 % osob** zaměstnaných na těchto 4 ministerstvech. **Počet 340 vrácených dotazníků je možné považovat za solidní výzkumný vzorek.**

H2: Šikana ve státní správě není řídkým jevem a vedoucí pracovníci v některých případech zneužívají své pravomoci v neprospěch zaměstnanců.

Hypotéza byla potvrzena. Na otázku, zda respondenti **jsou nebo někdy byli v roli** oběti mobbingu nebo bossingu, **z celkového počtu 96 zasažených osob (v současné nebo minulé době) se jednalo v 76 případech o bossing, tj. 79,17 %**, v 19 případech se jednalo o mobbing, tj. 19,79 % a v 1 případě se jednalo o staffing, tj. 1,04 %.

H3: Šikanující osobou bývají ve většině případů muži.

Hypotéza nebyla potvrzena. Dle 96 odpovědí respondentů byla v 52 případech šikanující osobou žena, tj. 54,17 %, naopak ve 44 případech se jednalo o muže v pozici šikanující osoby, tj. 45,83 %. **Ačkoli je pohlaví osob téměř vyrovnané, respondenti označili v několika více případech ženy než muže.**

H4: Šikana na pracovišti je negativně provázaná s osobním životem člověka.

Hypotéza byla potvrzena. Dle všech 340 zúčastněných respondentů se **315 respondentů domnívá, že šikana na pracovišti má negativní vliv na osobní život člověka, tj. 92,68 % odpovědí.**

Záměrem diplomové práce bylo poukázat nejen na závažný problém šikany na pracovišti, ale i na pocity, které prožívá oběť šikany a její okolí. Aby se každý dokázal vcítit do oběti a rozpoznal agresora, a také poukázat na rozsáhlou problematiku společenského negativního jevu, jakým šikana na pracovišti, včetně mobbingu a bossingu, bezesporu je.

Nicméně je vhodné připomenout, že andragogika, jakožto věda zabývající se vzděláváním a rozvojem osobnosti dospělého člověka, nemá zůstat otočena zády k problémům šikany a měla by vytvořit nástroje pro její potírání či eliminaci jejich známek, a to například formou vzdělávacích kurzů anebo osvětovými publikacemi pro personalisty jednotlivých ministerstev v ČR.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ANZENBACHER, A. *Úvod do filozofie*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-804-X.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BEDRNOVÁ, E. a kol. *Dušení hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- CAKIRPALOGLU, P. a kol. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.
- ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. 4. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-931-3.
- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2 vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.
- CHRAPČIAKOVÁ, Jana. *Přijímací pohovor jako součást řízení lidských zdrojů*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského PRAHA. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.
- KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak přežít vztek, zlost a agresí.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0818-3.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi.* 2. přepr. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

MATĚJKA, M. a VIDLAŘ, P. *Jak poznat druhou stranu.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0215-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat.* Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7168-256-4.

NOVÁK, T. a CAPONNI, V. *Sám proti agresí.* Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0871-X.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

ŠPATENKOVÁ, N. a kol. *Krize. Psychologický a sociální fenomén.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0888-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

SUCHOŽOVÁ, E., *Rozvíjanie a hodnotenie kľúčových kompetencií v edukačnom procese.* [online]. [cit. 2019-02-25]. Metodicko-pedagogické centrum, 2014, s. 8. ISBN 978-80-8052-857-7. Dostupné z: <https://mpc-edu.sk/sites/default/files/projekty/vystup/suchozova.pdf>

Seznam použitých internetových zdrojů

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ČR. *Násilí na pracovišti*. [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/files/projekty/nasili_na_pracovisti.pdf

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti*. [online]. © ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: http://www.azzs.cz/uploads/doc/projekty/Prevence_nasilí_a_zvládání_krizové_situace_na_pracovisti.pdf

doc. Ing. Mgr. BAČUVČÍK, R. *Jak na marketingové průzkumy*. [online]. © 2008 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://bacuvcik.webnode.cz/news/jak-na-marketingove-pruzkumy/>

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky. *Prevence násilí na pracovišti*. [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://kzps.cz/projekt/prevence-nasili-na-pracovisti/>

MŠMT. *Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy č.j. 28275/2000-22 k prevenci a řešení šikanování mezi žáky škol a školských zařízení*. [online]. © 2013 – 2019 MŠMT [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/metodicky-pokyn-k-sikanovani>

NOVINKY.CZ. *Nový projekt má pomoci s obranou proti šikaně v zaměstnání*. [online]. © 2003–2019 Borgis, a.s. © 2019 Seznam.cz, a.s. © ČTK, DPA, Reuters a fotobanka Profimedia [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/452031-novy-projekt-ma-pomoci-s-obranou-proti-sikane-v-zamestnani.html>

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE. *Základní údaje*. [online]. © 2019 – Státní úřad inspekce práce [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/o-nas/zakladni-udaje/>

VZDĚLÁVACÍ INSTITUT OCHRANY DĚTÍ. *Šikana*. [online]. © Vzdělávací institut ochrany dětí, Lenka Lovasová [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.vyzkum-mladez.cz/zprava/1385374975.pdf>

WIKIPEDIE. *Násilí*. [online]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Násilí>

Zákon č. 234 ze dne 1. října 2014, o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2014, částka 99. [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234#cast1>

SEZNAM ZKRATEK

ČMKOS	-	Českomoravská konfederace odborových svazů
ČR	-	Česká republika
ESF	-	Evropský sociální fond
MD	-	Ministerstvo dopravy
MF	-	Ministerstvo financí
MK	-	Ministerstvo kultury
MO	-	Ministerstvo obrany
MPSV	-	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MMR	-	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	-	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MŠP	-	Ministerstvo spravedlnosti
MŠMT	-	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	-	Ministerstvo vnitra
MZV	-	Ministerstvo zahraničních věcí
MZd	-	Ministerstvo zdravotnictví
MZe	-	Ministerstvo zemědělství
MŽP	-	Ministerstvo životního prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura	18
Obrázek 2: Deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé ...	20
Obrázek 3: Neverbální komunikace.....	22
Obrázek 4: Typy lidí podle temperamentových vlastností.....	27
Obrázek 5: Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury.	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Věk respondentů	74
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	75
Tabulka 3: Pracoviště respondentů	76
Tabulka 4: Délka zaměstnání respondentů ve státní správě	77
Tabulka 5: Zařazení respondentů	78
Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů	78
Tabulka 7: Spokojenost respondentů v zaměstnání	79
Tabulka 8: Spokojenost respondentů s jejich prací	80
Tabulka 9: Hodnocení respondentů na úroveň komunikace na pracovišti	80
Tabulka 10: Respondent/ka v roli svědka šikany na pracovišti	81
Tabulka 11: Druh šikany	82
Tabulka 12: Setkání respondentů se šikanou v roli	83

Tabulka 13: Nejčastější způsob šikany na pracovišti	84
Tabulka 14: Chování respondentů při zjištění šikany spolupracovníka/ce	85
Tabulka 15: Navrhované řešení respondentů při zjištění šikany na pracovišti	86
Tabulka 16: Výskyt mobbingu či bossingu na pracovišti respondentů v současné době	87
Tabulka 17: Znalost řešení respondentů v situaci oběti šikany na pracovišti	88
Tabulka 18: Vliv šikany na pracovišti na kvalitu vykonávané práce a snížení pracovního výkonu respondentů	89
Tabulka 19: Respondent/ka v roli oběti mobbingu či bossingu	90
Tabulka 20: Šikanující osoba respondentů	91
Tabulka 21: Pohlaví útočníka	92
Tabulka 22: Řešení šikany na pracovišti respondenty	93
Tabulka 23: Zdravotní potíže respondentů v souvislosti se šikanou na pracovišti	94
Tabulka 24: Nejčastější zdravotní potíže respondentů	95
Tabulka 25: Vyhledání odborné pomoci respondenty	96
Tabulka 26: Druh intervence vyhledaný respondenty	96
Tabulka 27: Negativní vliv šikany na pracovišti na kvalitu vykonávané práce respondentů	97
Tabulka 28: Nejčastější projevy u respondentů na snížení pracovního výkonu vlivem šikany na pracovišti	98
Tabulka 29: Změna přístupu respondentů k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti	99
Tabulka 30: Důvody respondentů proč (by) neupozornili na šikanu na pracovišti	100
Tabulka 31: Vliv šikany na pracovišti na chování respondentů	101

Tabulka 32: Změna chování respondentů v pracovním či soukromém životě následkem šikany na pracovišti	102
Tabulka 33: Druh změny chování respondentů vlivem šikany na pracovišti	103
Tabulka 34: Objektivní řešení případného výskytu šikany na pracovišti zaměstnanci pracoviště (ministerstva)	104
Tabulka 35: Vliv šikany na pracovišti na osobní život člověka	105
Tabulka 36: Nejkratší a nejdelší doba vyplňování dotazníku v sekundách	106

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů	74
Graf 2: Pohlaví respondentů	75
Graf 3: Pracoviště respondentů	76
Graf 4: Délka zaměstnání respondentů ve státní správě	77
Graf 5: Zařazení respondentů	78
Graf 6: Pracovní pozice respondentů	79
Graf 7: Spokojenost respondentů v zaměstnání	79
Graf 8: Spokojenost respondentů s jejich prací	80
Graf 9: Hodnocení úrovně komunikace na pracovišti respondenty	81
Graf 10: Respondent/ka v roli svědka šikany na pracovišti	82
Graf 11: Druh šikany	82
Graf 12: Setkání respondentů se šikanou v roli	83
Graf 13: Nejčastější způsob šikany na pracovišti	84

Graf 14: Chování respondentů při zjištění šikany spolupracovníka/ce	85
Graf 15: Navrhované řešení respondentů při zjištění šikany na pracovišti	87
Graf 16: Výskyt mobbingu či bossingu na pracovišti respondentů v současné době	88
Graf 17: Znalost řešení respondentů v situaci oběti šikany na pracovišti	89
Graf 18: Vliv šikany na kvalitu vykonávané práce a snížení pracovního výkonu respondentů	90
Graf 19: Respondent/ka v roli oběti mobbingu či bossingu	91
Graf 20: Šikanující osoba respondentů	92
Graf 21: Pohlaví útočníka	92
Graf 22: Řešení šikany na pracovišti respondenty	93
Graf 23: Zdravotní potíže respondentů v souvislosti se šikanou na pracovišti	94
Graf 24: Nejčastější zdravotní potíže respondentů	95
Graf 25: Vyhledání odborné pomoci respondenty	96
Graf 26: Druh intervence vyhledaný respondenty	97
Graf 27: Negativní vliv šikany na pracovišti na kvalitu vykonávané práce respondentů	98
Graf 28: Nejčastější projevy u respondentů na snížení pracovního výkonu vlivem šikany na pracovišti	99
Graf 29: Změna přístupu respondentů k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti	100
Graf 30: Důvody respondentů proč (by) neupozornili na šikanu na pracovišti	101
Graf 31: Vliv šikany na pracovišti na chování respondentů	102

Graf 32: Změna chování respondentů v pracovním či soukromém životě následkem šikany na pracovišti	103
Graf 33: Druh změny chování respondentů vlivem šikany na pracovišti	104
Graf 34: Objektivní řešení případného výskytu šikany na pracovišti zaměstnanci pracoviště (ministerstva)	105
Graf 35: Vliv šikany na pracovišti na osobní život člověka	105
Graf 36: Nejkratší a nejdelší doba vyplňování dotazníku v sekundách	107

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
---------------------------	---

Příloha A - Dotazník

1) Váš věk?

20 a méně
21-30
31-40
41-50
51-60
61 a více

2) Vaše pohlaví?

muž
žena

3) Pracujete na ministerstvu:

dopravy
financí
kultury
obrany
práce a sociálních věcí
pro místní rozvoj
průmyslu a obchodu
spravedlnosti
školsství, mládeže a tělovýchovy
vnitřní
zahraničních věcí
zdravotnictví
zemědělství
životního prostředí

4) Jak dlouho pracujete ve státní správě?

do 6 měsíců
7 měsíců - 1 rok
1-5 let
6-10 let
11-15 let
16-20 let
více než 20 let

5) Jste zařazen/a:

v pracovním poměru
ve služebním poměru

6) Jaká je Vaše pracovní pozice?

vedoucí pracovník
řadový pracovník

7) Jste v zaměstnání spokojen/a?

ano
ne

8) Baví Vás Vaše práce?

ano
ne

9) Jak hodnotíte úroveň komunikace na pracovišti?

je optimální
je neutrální
mohla by se zlepšit
špatná komunikace
velmi špatná komunikace

10) Byl/a jste někdy svědkem negativního psychologického jevu, tzv. šikany, na Vašem pracovišti?

ano
ne

11) O jaký typ šikany se jednalo?

mobbing
bossing
Žádná z nabízených možností

12) Setkal/a jste se se šikanou v roli:

oběti
osoby, která vyvolala tento konflikt
nesetkal/a jsem se se šikanou

13) S jakým nejčastějším způsobem šikany na pracovišti jste se setkal/a?

fyzické napadání
psychické útoky
sexuální obtěžování
nesetkal/a jsem se se šikanou

14) Jak se zachováte, kdyby byl Váš spolupracovník/ce šikanován/a?

předstíral/a bych, že o ničem nevím
vyslechl/a bych ho/ji a podpořil/a, ale aktivně nic nepodniknu
pomohl/a bych mu/jí problém řešit
zasáhl/a bych až v situaci, kdybych viděl/a, že je spolupracovník/ce na dně svých sil
připojil/a bych se k útočníkovi
snažil/a bych se sám/a situaci aktivně řešit
nevěděl/a bych, co mám dělat
měl/a bych strach cokoliv udělat, abych se sám/a nestal/a obětí
nikomu bych nic neřekl/a

15) Jaké řešení navrhuje, kdybyste zjistil/a šikanu na pracovišti?

rozhovor s mobbérem či bossérem o jeho chování
zapisování událostí do "deníku šikany"
s problémem se obrátit na vyššího nadřízeného, popř. státního tajemníka
řešení problému právní cestou
vyhýbání se mobbérovi či bossérovi
žádná řešení neexistují
není potřeba situaci řešit

16) Vyskytuje se v současné době na Vašem pracovišti mobbing či bossing?

ano
ne
nevím

17) Pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti, věděl/a byste jak danou situaci řešit?

ano
ne
nedokážu předem posoudit

18) Domníváte se, že šikana na pracovišti má vliv na kvalitu vykonávané práce a snížení pracovního výkonu?

ano
ne
nedokážu posoudit

19) Byl/a, nebo jste obětí mobbingu či bossingu?

ano
ne

20) Kdo Vás šikanoval?

nadřízený pracovník
podřízený pracovník
spolupracovník
skupina spolupracovníků
někdo jiný

21) Pohlaví útočníka?

muž
žena

22) Jak jste řešil/a šikanu na pracovišti?

vyhledal/a jsem odbornou (zdravotnickou) pomoc
vyhledal/a jsem pomoc u nadřízených pracovníků
vyhledal/a jsem právní pomoc
obrátil/a jsem se na kolegy/ně v práci; kamarády/ky
uvažoval/a jsem o odchodu ze zaměstnání; změnil/a jsem zaměstnání
měl/a jsem strach cokoliv udělat, aby se situace nezhoršovala
nevěděl/a jsem, co mám dělat
nikomu jsem nic neřekl/a

23) Projevily se u Vás zdravotní potíže související s tím, že jste se stal/a obětí šikany na pracovišti?

ano
ne

24) Jaké nejčastější zdravotní potíže se u Vás projevily?

deprese
úzkost
časté bolesti hlavy
žaludeční potíže
bolesti zad
poruchy spánku
snížená schopnost koncentrace

25) Vyhledal/a jste odbornou pomoc?

ano
ne

26) O jaký typ intervence se jednalo?

praktický lékař
psycholog
psychiatr
kontaktoval/a jsem poradnu, popř. on-line poradnu na internetu
žádná z nabízených možností

27) Měla šikana na pracovišti negativní vliv na kvalitu Vaší vykonávané práce?

ano
ne
nedokážu posoudit

28) V případě, že u Vás došlo vlivem šikany na pracovišti ke snížení pracovního výkonu, jakým způsobem se nejvíce projevilo?

snížením koncentrace na plnění konkrétního úkolu
neschopností rozlišovat důležité od nedůležitých úkolů
nárůstem chybovosti
oddalováním plnění úkolů
nedokážu přesně definovat
nedošlo ke snížení pracovního výkonu

29) Jak se změnil Váš přístup k vykonávané práci vlivem šikany na pracovišti?

změnou aktivního přístupu k práci na pasivní
snížením pracovního výkonu
zvýšením pracovního výkonu
snížením kvality pracovního výkonu
zvýšením kvality pracovního výkonu
vyhýbám se kolektivní spolupráci
nedokážu posoudit/definovat

30) Pokud jste (byste) o šikaně na pracovišti nikomu neřekl/a; z jakého důvodu?

nemělo by to smysl
cítil/a bych se trapně
bál/a bych se, že přijdu o zaměstnání
zvyšovalo by se napětí v kolektivu
z obavy, aby situace nebyla zlehčována
nevěděl/a bych na koho se obrátit
neumím odpovědět/pojmenovat

31) Jak Vás zkušenost se šikanou na pracovišti (vlastní či viděnou) ovlivnila nejvíce?

stráním se lidí v kolektivu; do zaměstnání chodím s nechutí
cítím se nejistý/á při výkonu v zaměstnání, v jednání s lidmi apod.
cítím se méněcenný/a
mám zdravotní potíže; výrazné zhoršení zdravotního stavu
změnil/a jsem zaměstnání
nedokážu přesně definovat/posoudit
neovlivnilo mě to vůbec
nemám zkušenost se šikanou

32) Došlo následkem šikany na pracovišti (vlastní či viděné) ke změně Vašeho chování v pracovním či soukromém životě?

ano
ne

33) O jakou změnu se jednalo?

o pozitivní změnu
o negativní změnu
nepozoruji žádné podstatné změny v mém chování

34) Domníváte se, že by byl případný výskyt šikany na Vašem pracovišti objektivně řešen zaměstnanci Vašeho pracoviště (ministerstva)?

ano
ne

35) Myslíte si, že šikana na pracovišti má vliv na osobní život člověka?

ano, má pozitivní vliv
ano, má negativní vliv
nemá žádný vliv
nevím, nedokážu posoudit

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Chrapčiaková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Konflikty, šikana a diskriminace na pracovišti ve státní správě

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 103

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.