

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tomáš Cupák

**Rizikové chování na pracovišti v prostředí direktivního stylu
řízení a vedení**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER PART-TIME STUDIES

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Tomáš Cupák

**Risk behaviours in the workplace in the environment
of directive management style and leadership**

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Tomáš Cupák

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D. za poskytnutí cenných poznatků, odborného vedení a spolupráci nejen při konzultacích, které přispěly ke kompletaci této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá rizikovým chováním na pracovišti v prostředí direktivního stylu velení a řízení se zaměřením na šikanu na pracovišti v organizaci Armáda České republiky. V teoretické části práce jsou popsány jednotlivé formy šikany na pracovišti, především mobbing, bossing a staffing. Dále se práce zaměřuje na příčiny vzniku šikany na pracovišti, její nejčastější pachatele a oběti a možností prevence a obrany proti tomuto rizikovému chování na pracovišti, včetně možných právních kroků. Na základě zjištěných teoretických znalostí je v praktické části práce proveden kvantitativní výzkum se zaměřením na analýzu výskytu šikany na pracovišti v Armádě České republiky, jejich nejčastější nositele a adresáty a formy.

Klíčová slova

Bossing, chairing, mobbing, oběť, pachatel, rizikové chování, sexuální obtěžování, staffing, stalking, šikana, Armáda České republiky.

Annotation

This diploma thesis deals with risk behaviours in the workplace in the environment of directive style management and leadership with a focus on bullying in the workplace of the Army of the Czech Republic organization. The theoretical part of the thesis describes individual forms of bullying in the workplace, especially mobbing, bossing and staffing. In addition, the thesis focuses on the causes of bullying in the workplace, its most common offenders and victims, and the possibilities of prevention and defence against this type of risk behavior in the workplace, including possible legal steps. On the basis of the theoretically gained knowledge, quantitative research is being carried out in the practical part with a focus on the analysis of the occurrence of bullying in the workplace of the Army of the Czech Republic, their most frequent bearers, addressees and forms.

Keywords

Bossing, bullying, chairing, mobbing, offender, risk behaviour, sexual harassment, staffing, stalking, The Army of the Czech Republic, victim.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 RIZIKOVÉ CHOVÁNÍ	10
2 ŠIKANA NA PRACOVÍŠTI A JEJÍ FORMY	15
2.1 Šikana na pracovišti	15
2.2 Mobbing.....	15
2.3 Bossing	22
2.4 Staffing	26
2.5 Ostatní formy šikany na pracovišti	27
3 PŘÍČINY VZNIKU ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI.....	33
4 PACHATELÉ A OBĚTI ŠIKANY	36
5 PREVENCE A OBRANA PROTI ŠIKANĚ, PRÁVNÍ ÚPRAVA V ČESKÉ REPUBLICI A ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY	42
PRAKTICKÁ ČÁST	51
6 PŘÍPRAVA VÝZKUMU	51
7 SBĚR A ANALÝZA DAT.....	54
8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ŠETŘENÍ.....	85
ZÁVĚR	88
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	91
SEZNAM ZKRATEK	94
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Do každého produkčního procesu v organizaci vstupují její hmotné a nehmotné zdroje. Tím nejcennějším zdrojem jsou lidské zdroje, lidský kapitál, jednotliví pracovníci, kteří jsou tažnou silou každé organizace a zabezpečují splnění jejích cílů. Získávání a výběr pracovníků lze považovat za základní úkoly managementu organizace.

Nelze zapomínat na fakt, že každý pracovník je pouhou lidskou osobou, která je tvořena a zároveň omezena svými schopnostmi, temperamentními rysy, charakterovými rysy, motivy a postoji a každý jedinec je tedy jiný a jedinečný. Právě jejich jedinečnost se projevuje také v motivech, postojích a potřebách, které se snaží naplnit v pracovní činnosti. Během ní se pracovníci dostávají do vzájemných sociálních interakcí a základní vlastnosti pracovníků na ně mohou mít pozitivní či negativní dopad. Téma diplomové práce je zaměřeno na rizikové chování na pracovišti, jelikož se každá organizace snaží negativním jevům v pracovním procesu či prostředí předcházet a eliminovat je. Rizikové chování je pojmem širokým, což bude dále uvedeno v teoretické části práce. Diplomová práce je zaměřena na rizikové chování v prostředí direktivního stylu vedení a řízení lidí se zaměřením na šikanu na pracovišti. Jedná se o problematiku, která je v posledních letech stále více diskutovaná a která vážně ohrožuje jak život pracovníků, tak životnost samotné organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu míry výskytu rizikového chování spojeného s pracovním procesem v Armádě České republiky (dále jen „AČR“). K dosažení uvedeného cíle je práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. **Teoretická část** se skládá z 5-ti kapitol, **jejichž cílem** je popis jednotlivých pojmů uvedené problematiky, jejich specifikace, hlavní znaky a příčiny jejich vzniku. **Cílem praktické části** je zjištění nejčastějších forem šikany na pracovišti, jejich nositelů a adresátů a dané výsledky poskytnout pro prevenci rizikového chování v organizaci. Na základě uvedených cílů jsou stanoveny tyto hypotézy:

- H1: V posledních dvou letech se šikana na pracovišti v AČR vyskytuje v menší míře než v letech předcházejících.
- H2: Šikana na pracovišti se u útvarů přímo podřízených náčelníkovi Generálního štábu AČR (dále jen „NGŠ AČR“), u útvarů podřízených veliteli Pozemních sil

(dále jen „PozS“) a útvarů podřízených veliteli Vzdušných sil (dále jen „VzS“) vyskytuje ve stejné míře.

- H3: V případě, že je nositelem šikany na pracovišti nadřízený, spolupracovník či podřízený oběti, její nejčastější podobou jsou posměšky a žerty.
- H4: Nejčastějším nositelem šikany na pracovišti je nadřízený oběti.
- H5: Nejčastějším adresátem šikany je voják z povolání (dále jen „VZP“) zařazený v praporčickém sboru.

Ke zjištění potřebných skutečností bude využito kvantitativní metody dotazníkového šetření z důvodu jeho dostupnosti a možnosti oslovení většího množství respondentů. Respondenty budou zaměstnanci organizace na různých stupních velení z celé České republiky. Dotazník bude rozdělen na čtyři části a bude obsahovat 26 uzavřených a 2 otevřené otázky. V první části budou otázky týkající se základních údajů o respondentovi a jeho služebním/pracovním zařazení. Druhá a třetí část budou zaměřeny na výskyt šikany na pracovišti, avšak druhá část bude věnována období před více než dvěma lety a třetí část období posledních dvou let z důvodu analýzy výskytu jevu a jeho vývoje v jednotlivých obdobích. Čtvrtá část bude obsahovat otázky týkající se názorů respondentů na šikanu na pracovišti a její řešení. Získané výsledky šetření budou poskytnuty Rezortní komisi pro prevenci rizikového chování a Oddělení humanitní služby Agentury personalistiky AČR k dalšímu šetření při prevenci rizikového chování v rámci celého resortu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKOVÉ CHOVÁNÍ

S pojmy jako rizikové chování, sociálně nežádoucí, deviantní či patologické jevy se setkáváme v posledních letech zcela běžně a v mnoha aspektech našeho života, ať už se jedná o média, školství, zaměstnání a jiné. Základním činitelem těchto jevů je lidská bytost jako součást společnosti a její osobnost, která je tvořena charakterovými vlastnostmi, schopnostmi, temperamentem a zájmy. Níže budou výše uvedené pojmy popsány.

Sociální patologie

Pojem **sociální patologie** není samostatný vědní obor, je odvozen z latinského „pathos“ (utrpení, choroba) a do sociologie jej zavedl Herbert Spencer ve II. polovině 19. století. Pojem **sociální patologie** je definován jako „*souhrnné označení nezdravých, abnormálních a obecně nežádoucích společenských jevů.*“ (Fischer, 2009, s. 13). Společným jmenovatelem uvedených jevů je porušování sociálních, morálních a právních norem. Můžeme tedy říci, že se jedná o chování jedince, které je společností hodnocené jako nežádoucí, protože porušuje uvedené společenské normy.

Studiem a popisem patologických jevů se zabývá mnoho vědních disciplín, mezi které patří psychologie, sociologie, medicína, etopedie a jiné. Zaměřují se na rozbor příčin a faktorů, které vedou k jejich vzniku a které umožňují jejich existenci ve společnosti. Na rozdíl od deviantních jevů jsou patologické jevy jednotlivci a společností vždy brány jako nechtěné a nežádoucí.

Sociální deviace

V běžném životě dochází k mylné záměně pojmů sociální patologie a sociální deviace. Termín **sociální deviace** pochází z latinského „deviatio“ (odchylka, úchylka). Sochůrek (2009, s. 10-11) pojem **sociální deviace** popisuje jako „*porušení nebo podstatnou odchylku od některé sociální normy nebo od skupiny norem, nerespektování*“

požadavků, které jsou na určitou skupinu nebo individuuum kladeny určitou normou nebo souborem norem.“ Deviaci rozumíme jako vybočení, odklonění či odchylku od normální funkce či struktury. **Sociální deviace** je každé a jakékoli porušení nebo odchylka od společenské normy, která je akceptována většinovou populací, jejichž porušení není podmíněno morální nebo právní sankcí.

Sociální deviace je širším pojmem než sociální patologie a jejím dalším rozdělením je dělení na pozitivní a negativní deviace:

- pozitivní deviace (např. abstinenci, vegetariánství a další formy zdravého způsobu života),
- negativní deviace (např. alkoholismus, gamblerství, drogové závislosti). (Sochůrek, 2009, s. 11)

Pojmy **sociální deviace** i **sociální patologie** vycházejí z toho, že se jedná o chování, které vybočuje, porušuje nebo se odchyluje od sociálních, morálních nebo právních norem či jako odchylka od normality. V dalším textu se budeme věnovat pojmům norma a normalita.

Norma a normalita

Společenské normy či společenská pravidla jsou součástí každodenního života člověka a celé společnosti. Stanovují způsoby chování jednotlivců a skupin, které jsou správné, přijatelné, na druhou stranu také určují, které chování je pro společnost nevhodné, nežádoucí až nepřijatelné. Urban a Dubský (2008, s. 16) říká: „*Obsah norem člověku i společnosti říká co je obvyklé, přijatelné a osvědčené, co je přípustné a co je správné a žádoucí.*“

Sociální normu psychologický slovník definuje jako „*společensky závazný způsob chování příslušníků určité skupiny.*“ (Hartl, 2015, s. 360). Každý člen společnosti si v průběhu svého života vytváří a osvojuje určitá pravidla či normy chování, které jsou neuvědomované (získávané od dětství během sociálních interakcí) nebo uvědomované, kterými se jedinci řídí a dodržují je, jelikož je společnost pokládá za správné. Společnost na dodržování a porušování společenských pravidel a norem může reagovat dvěma způsoby. V podstatě se jedná o reakce:

- pozitivní, které mají podobu formálních a neformálních odměn, pochval apod.,

- negativní, které zajišťují dodržování sociálních norem a pravidel a které můžeme dělit na:
 - formální – sankce a tresty, jejichž podoba a forma je určena na základě zákonných norem a pravidel, které lidé musí dodržovat. Formální sankce a tresty jsou ukládány a kontrolovány státními institucemi (kontrolní orgány, soudy apod.),
 - neformální – reakce jednotlivce či společnosti vůči deviantnímu chování, například rodičovské pokárání. (Fischer, 2009, s. 20)

Podle Urbana a Dubskeho (2009, s 26-27) existuje ve společnosti celá řada sociálních norem, které se dají kategorizovat podle mnoha kritérií:

- a) podle oblastí sociálních vztahů:
 - právní,
 - neprávní,
- b) podle způsobu reglementace
 - zakazující,
 - příkazující,
 - opravňující,
- c) podle formální stránky
 - formální,
 - neformální,
- d) podle rozsahu sociálních subjektů
 - obecné,
 - partikulární.

Normalitu můžeme označit jako hranici normy, která určuje, co je ještě normální a co je abnormalitou, odchylkou od normy. Jelikož se kritéria norem v průběhu času a společenského vývoje mění, je hranice normy v čase pohyblivá. Sochůrek (2009, s. 40-41) rozlišuje pojetí normy:

- statistické – jevy, které se ve společnosti vyskytují běžně a jsou považovány za normální,
- ideální – neboli norma optimálního stavu – jednatel se snaží přiblížit normě, která je společností vnímána jako ideální,

- funkční – za normální je považováno dodržování pravidel a způsobů chování, které jsou společenskou skupinou vyžadovány,
- individuální – neboli subjektivní, které závisí na postoji a osobnosti člověka, jeho výchově, charakteru, znalostech, zkušenostech, vzdělání apod.

Rizikové chování

Sociální patologie i sociální deviace se zaměřují na společenskou (skupinovou, sociální) normu z pohledu společnosti. Pokud hovoříme o **rizikovém chování**, to je nejobecněji charakterizováno jako „*takové chování, které má negativní dopady na fyzické či psychické fungování člověka a které je nějakým způsobem ohrožující i pro jeho okolí.*“ (Miovský a kol., 2015, s. 161). **Rizikovým chováním** rozumíme různé typy chování, které mohou mít podobu chování běžného (adrenalinové sporty) až chování hraničící s patologií (nadužívání návykových látek, alkoholismus). Ohrožení pro okolí může být jak reálné, tak předpokládané.

Miovský a kol. (2015, s. 161-162) mezi formy rizikového chování zařazuje:

- rizikové zdravotní návyky (např. alkohol, cigarety, drogy, nezdravé stravovací návyky, nedostatečná nebo nadměrná pohybová aktivita),
- sexuální chování (např. předčasné zahájení pohlavního života, promiskuita, nechráněný pohlavní styk, pohlavní styk s rizikovými partnery, předčasné mateřství a rodičovství),
- interpersonální agresivní chování (např. násilné chování, šikana, týrání, rasová nesnášenlivost a diskriminace, extremismus),
- delikventní chování ve vztahu k hmotným majetkům (např. krádeže, vandalismus, sprejerství),
- hráčství (gambling),
- rizikové chování ve vztahu ke společenským institucím (např. problémové chování ve škole jako záškoláctví, neplnění školních povinností, předčasné ukončení vzdělávání),
- rizikové sportovní aktivity (např. provozování adrenalinových a extrémních sportů).

Miovský a kol. (2015, s. 161) uvádí, že „*společným jmenovatelem všech forem rizikového chování je kritérium prepatologické úrovně sledovaného jevu,*“

tzn., že nedochází k naplnění známek patologie. Důraz je kladen na jednotlivce nebo ohraničenou sociální skupinu.

V pokračování diplomové práce se zaměříme na problematiku interpersonálního agresivního chování se zaměřením na šikanu na pracovišti. Zaměření na uvedenou problematiku jsem si vybral z důvodu striktně direktivního vedení a řízení lidí v prostředí AČR, které může být podmiňujícím faktorem vzniku šikany ze strany nadřízeného, a jelikož je na uvedené rizikové chování zaměřena i prevence rizikového chování v prostředí AČR na základě rozkazu ministra obrany č. 56/2015 Věstníku, Primární prevence rizikového chování personálu rezortu Ministerstva obrany.

2 ŠIKANANA NA PRACOVIŠTI A JEJÍ FORMY

Šikana je formou interpersonálního agresivního chování a spadá do rizikového chování. Abychom se mohli dále věnovat tématu šikany na pracovišti, je nutné nejdříve definovat šikanu jako takovou. Slovo **šikana** „pochází z francouzského „chicane“ a označuje fyzické i psychické omezování či týrání slabšího jedince v kolektivu“ (Beňo, 2015, s. 63). S šikanou se můžeme setkat v kterékoli sociální či věkové skupině, ať už se jedná o školská zařízení, sportovní kluby, rodinu nebo zaměstnání. Cílem šikany je zpravidla okamžitý zisk a prospěch, kterého je dosahováno fyzickým násilím či mocenskou a sociální převahou. Toto tvrzení potvrzuje Jandourek (2001, s. 247): **šikana** je „forma fyzického a duševního týrání druhých osob poskytující uspokojení z demonstrování moci a popř. i různé služby nebo výhody.“ V dalším textu se zaměříme na šikanu na pracovišti.

2.1 Šikana na pracovišti

Šikanu na pracovišti můžeme hodnotit jako patologické vztahy v pracovní oblasti. Neshody, konflikty, agrese či násilí se na pracovišti vyskytují již od dob, co práce existuje. Vzhledem k rozdílným osobnostním vlastnostem jednotlivých pracovníků, jejich požadavkům a očekávání se situace pravděpodobně nezmění. Nebylo by však správné každý takový konflikt hodnotit jako šikanu. Na pracovišti se můžeme setkat s různými formami šikany, které si níže popíšeme.

2.2 Mobbing

Mobbing je pravděpodobně nejčastější formou šikany na pracovišti a je často s pojmem šikana mylně zaměňován. Pojem vychází z anglického slovesa „to mob“ (utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho). Poprvé použil označení mobbing britský ornitolog Frank Finn v roce 1919 v popisu chování ptáků k ostatním ptákům. Rakouský etolog Konrad Lorenz poté použil označení mobbing při popisu teritoriality ve větších zvířecích společenstvích. O zavedení pojmu mobbing do psychologie a jeho přenesení z říše zvířat na situaci na pracovišti se zasloužil Heinz Leymann, který

se v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století věnoval studiu chování lidí na pracovišti. V anglosaských zemích je běžným termínem pojem bullying, který vychází z anglického slova „bully“ (tyran, násilník, hulvát). Do českého jazyka je termín překládán jako šikanování, zastrašování, tyranizování a s pojmem mobbing jsou pokládány za synonyma. V dalším textu se tedy budeme blíže věnovat pojmu mobbing.

„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu.“ (Svobodová, 2008, s. 18). Cílem těchto útoků je zahrnutí jedince do defenzívy, jeho potupa, degradování, vyloučení z kolektivu a tím dosáhnout jeho odchodu z pracoviště. Jedná se o útoky a psychické násilí, jejichž aktéry jsou spolupracovníci, kteří jsou v hierarchii organizace na stejné úrovni.

Ne každý konflikt v rámci pracovní skupiny lze nazývat mobbingem. Abychom mohli rozlišit konflikt od mobbingu, musí konfliktní situace splnit další znaky – oběť musí být napadána jedincem nebo skupinou systematicky, nejméně jednou týdně po dobu nejméně jednoho souvislého půlroku, s cílem a/nebo efektem vyloučení ze společné oblasti činnosti, přímo nebo nepřímo. (Fehlau, 2003, s. 24)

Dalšími typickými znaky mobbingu mohou být:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,
- pravidelnost a opakovanost,
- útoky jsou systematické a cílené,
- nepřátelská a neetická forma komunikace,
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje,
- rafinovanost a zákeřnost,
- aktivní a trvalý tlak,
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost,
- trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese. (Svobodová, 2008, s. 27)

Veškeré znaky a formy mobbingu mají jeden hlavní cíl – psychickou a fyzickou likvidaci jedince. Tuto myšlenku podporuje Kratz (2005, s. 16): *„Cílem mobbingových aktivit je zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci, snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.“*

Výše jsme si definovali pojem mobbing a jeho hlavní znaky. Pro shrnutí uvedeného pojmu lze uvést, že mobbing představuje:

- psychický teror v různých spektrech společnosti (škola, zájmové kroužky, práce atd.),
- formu agrese a násilí, převážně psychického,
- systematický nápor, plánované, cílené a opakované útoky, které mají za cíl znevážit či poškodit oběť jak v pracovním životě, tak v soukromém,
- negativní formy komunikace – např. šíření nepravdivých informací, křik, neschopnost přijímat kritiku apod.,
- snahu o izolaci a vyloučení oběti ze sociální skupiny,
- demonstraci vlastní moci, síly a převahy. (Beňo, 2005, s. 81)

Formy, techniky a strategie mobbingu

V předcházejícím textu jsme se věnovali definici pojmu mobbing a jednotlivým jeho znakům. Pro plné pochopení pojmu a jeho důsledků pro poškozeného jedince je nutné se věnovat také jednotlivým formám, technikám a strategiím mobbingu. Již zmíněný Heinz Leymann v roce 1993 jako první publikoval seznam typů chování, které označuje jako mobbing. Beňo (2003, s. 152-154) jej uvádí jako 45 ubližujících, poškozujících a nactiutřačných postupů a forem chování, které jsou rozděleny do pěti kategorií:

- Kategorie I – útoky na možnost se vyjádřit, příp. se někomu svěřit,
- Kategorie II – útoky na sociální (mezilidské) vztahy,
- Kategorie III – útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost,
- Kategorie IV – útoky na kvalitu pracovní a životní situace,
- Kategorie V – útoky na zdraví.

Jak již název **první kategorie** napovídá, oběti mobbingu je omezována schopnost se v kolektivu vyjádřit. Takovými technikami mohou být hlasité nadávky a křik, opakované kritizování jak pracovního, tak soukromého života, vyhrožování (ústní, písemné, telefonické) či neustálé přerušování, pokud se oběť snaží něco sdělit.

Druhá kategorie chování je zaměřena na sociální vztahy oběti v kolektivu. Oběť je vyloučena z jakékoli komunikace v rámci kolektivu nebo pracovní skupiny, nemůže

se do konverzací zapojit, dokonce je jejím kolegům zakazováno s ní mluvit. Často je vyčleněna z kolektivu i prostorově a jedná se s ní jako by neexistovala.

Třetí kategorie chování je orientována na pověst oběti, úctu, vážnost a vlastně na osobu jako celkovou. O oběti se šíří pomluvy, je zesměšňována jak ona, tak její fyzické a psychické vlastnosti a rysy, přesvědčení. Často je terčem vtipů nejen ona, ale i její soukromý život. Jsou jí přidělovány méněcenné úkoly a její pracovní výkony jsou znevažovány.

Čtvrtá kategorie navazuje na kategorii třetí v orientaci na pracovní oblast. Oběti nejsou přidělovány již žádné úkoly, nesmí na pracovišti nic vykonávat. Druhým extrémem je vydávání nesmyslných pracovních úkolů, zahlcení novými úkoly či úkoly, které přesahují její vzdělání, kvalifikaci a obor za účelem prokázání její neschopnosti.

Kategorie pátá je zaměřena na zdraví oběti. Té je vyhrožováno fyzickým násilím, které může vyústit i v mírnější násilí, případně tělesné zneužívání až sexuální obtěžování. Oběti jsou přidělovány pracovní úkoly, které mohou ohrozit její zdraví. Dokonce může docházet k fyzickým škodám oběti jak na pracovišti, tak doma v soukromém životě.

Z výše uvedených kategorií vychází také jednotlivé techniky mobbingu, které můžeme dělit na:

- slovní útoky,
- mimoslovní útoky,
- další techniky,
- zákeřné způsoby boje. (Svobodová, 2008, s. 64-70)

Verbální útoky jsou zaměřené na cokoli, co oběť řekne, na jakýkoli její názor. Vše, co řekne je považováno za špatné. Oběť bývá umlčována nebo kritizována jak z pohledu pracovního, tak soukromého života. Jakákoli chyba oběti je zveličována, na druhou stranu úspěchy jsou degradovány.

Mimoslovní útoky často začínají ignorací oběti, jejím přehlížením. Jsou také spojené s mimikou a gesty, když se oběť snaží vyjádřit. Mohou to být pohrdavé pohledy, ironická gesta, přehnané vzdechy.

Mezi **další techniky** řadíme pomlouvání oběti, snaha o její naprostou izolaci v kolektivu, již zmiňované nepřidělování pracovních úkolů nebo naopak zahlcování stále novými úkoly, které jsou nesmyslné nebo které překračují znalosti oběti.

Tyto techniky mohou gradovat v sabotování pracovní činnosti oběti způsobené zatajováním důležitých informací, schováváním věcí či důležitých dokumentů.

Zákeřné způsoby boje jsou už opravdu silným kalibrem s účelem obět' pracovně zničit. Dochází k falšování výsledků práce oběti, mazání pracovních dat z počítače oběti, dokonce i vložení viru do počítače. Zákeřnými způsoby můžou být i útoky na zdraví oběti, vyhrožování násilím, fyzické napadání. Extrémem je poté sexuální obtěžování až zneužití.

Z tzv. seznamu chování Heinze Leymanna vychází také Huberová (1995, s. 37-78) která přináší níže uvedené strategie při mobbingu:

- šíření pomluv (zákeřné šuškáni, tajuplné narážky, jednotlivé případy se zveličují a zevšeobecňují, zlomyslné osočování, očeřňování u nadřízeného, oběti se připisují provinění, kterých se nikdy nedopustila, cílený „odstřel),
- izolování kolegy (odmítnutí podpory, zavírání dveří, odmítnutí spolupráce, ignorování oběti, oběti se zabrání vyjádřit svůj názor, zadržování nových informací, zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, vyloučení ze společenských částí běžného pracovního dne, prostorová izolace),
- sabotování práce (mizení pracovních podkladů a přístrojů, falšování a poškozování, informační lež, zpronevěry, zákeřná blokáda, duchovní krádež),
- znevažování výkonů a schopností (dělání z komára velblouda, neustálá kritika a výčitky, kompromitace, zpochybňování rozhodnutí, zrazování od motivace, oklešťování kompetencí, zpochybňování odborné způsobilosti),
- poškození soukromí a osobnosti (vtípkování na adresu vzhledu, napodobování oběti, pachatelé se vysmívají vadám, rýpání v otevřených ranách, kritika přesvědčení, přetřásání soukromého života, poškozování či zcizování osobních předmětů, zveřejňování důvěrných informací, terorizování důvěrných informací, terorizování prostřednictvím telefonu, zavlékání rodiny oběti do celé záležitosti, podezírání oběti z duševní choroby),
- poškození zdraví (vyhrožování tělesným násilím, tělesná zranění a špatné zacházení, zvrácené jednání, nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce),
- ničivé válčení bez nadějí na smír.

Způsoby mobbingu u agresorů mužského a ženského pohlaví jsou rozdílné. U mužů se více projevuje verbální agresivita, jednají příměji a vyvíjejí větší tlak na obět'.

Ženy na rozdíl od mužů používají spíše pasivní agresivitu, jednají skrytě až tajně, zato jsou však zákeřnější. (Svobodová, 2008, s. 53). Typicky mužskými metodami jsou například ignorování, ohrožování a vyhrožování či shazování oběti. Ženskými metodami jsou například posměšky, nekonkrétní narážky, kritika drobných chyb či přerušování oběti během hovoru.

Uvedený výčet forem, technik a strategií mobbingu nemůžeme brát jako konečný a nezaměnitelný. Na základě vývoje společnosti, technologií a osobnosti mobbera stále vznikají nové způsoby a techniky mobbingu a dá se říci, že jejich zásoba je takřka nekonečná.

Fáze mobbingu

Vzhledem k uvedeným znakům mobbingu, jejichž společným činitelem je dlouhodobé trvání, je zřejmé, že mobbing nevzniká ze dne na den a prochází určitými vývojovými fázemi.

Většina autorů, kteří se ve svých publikacích zabývají pojmem mobbing, se shodují na čtyřech fázích mobbingu:

1. konflikt,
2. systematický psychický teror,
3. zveřejnění případu a zásah nadřízeného,
4. vyloučení. (Svobodová, 2008, s. 40)

Na počátku mobbingu je vždy **konflikt**. Kratz (2005, s. 25) definuje konflikt: „*S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci.*“ Konflikty jsou poruchy, které narušují běžný chod práce, vyvolávají stres (zúčastněné osoby jednají pod tlakem), mají sklon k eskalaci (zasahují stále větší šíři lidí i témat, zintenzivňují) a nutí k řešení (není možné je pouze přehlížet). (Kratz, 2005, s. 25)

Konflikty jsou všudypřítomné a v pracovním prostředí běžné, jelikož jsou lidé od přírody konfliktními bytostmi a jsou řízeny svými vlastními pohnutkami, potřebami, přáními a postoji. Každý jedinec je jedinečný a nemůže existovat v společenství lidí, kde by se konflikty nevyskytovaly. Záleží však na tom, jak se konflikty řeší. Pokud

si osoby konflikt urovnají otevřeně a jsou ochotni a schopni si vše vyjasnit, může konflikt vést k pozitivním změnám. Pokud není konflikt řešen, všichni se řešení vyhýbají a nechává se rozrůstat, vždy se poté prosadí silnější jedinec. V tomto můžeme spatřovat největší nebezpečí mobbingu. Jako možné důvody, proč nedochází k řešení konfliktů, můžeme uvést:

- neschopnost nahlédnout a řešit interpersonální konflikty,
- dlouhodobý stres či frustrace z mimopracovní oblasti,
- nezralost, nedostatek sociálních kompetencí. (Venglářová a kol., 2011, s. 118)

Je nutné se snažit nepřijemnosti, nedorozumění a vypjaté situace na pracovišti řešit rychle a konstruktivně. V případě, že řešeny nejsou, mění se občasné popichování, nevhodné či jízlivé poznámky a zákeřnosti v systematický a cílený psychický teror, čímž hovoříme o **druhé fázi mobbingu**. Na nevyřešený konflikt se v této fázi zapomíná, ustupuje do pozadí a z šikanovaného jedince se stává oběť, která je vydána na milost a nemilost neustálým atakům původce mobbingu, neboli mobbera.

Mobber usiluje o ovládnutí oběti a drží ji v trvalém napětí, čímž ji nutí měnit své zvyky a rysy chování. Současně se snižuje její odpor a započíná její izolace od pracovní skupiny či týmu. Uvedené tvrzení potvrzuje Svobodová (2008, s. 41): „*Oběť se stává terčem stále častějších a promyšlenějších útoků a je postupně vytěsňována z kolektivu.*“ Toto jednání má na oběť neblahý vliv. Stává se zranitelnější a citlivější, snižuje se její odolnost a rapidně se zhoršuje její psychický i fyzický stav. Mění se také její chování, oběť se uzavírá do sebe, je nevlídná a samotářská.

U oběti dále dochází ke ztrátě sebevědomí a sebedůvěry, podléhá tlaku, stresu a strachu o vlastní existenci. Pochybuje o sobě samé a stále silnější pocity strachu a izolace jí mohou vyvolat až psychosomatické poruchy. Uvedený tlak na vlastní osobu oběť řeší krátkodobými absencemi (dovolená, kurzy, nemoc atd.), které však situaci nevyřeší, oběť se nevyléčí a po návratu do zaměstnání se vše vrací do starých kolejí. Spolu s rostoucí nejistotou a vyčleňováním z pracovního kolektivu dochází k větší míře chybovosti oběti, což má za důsledek ztrátu důvěry ostatních kolegů, kteří ji mohou začít hodnotit negativně a brát jako přítěž.

Třetí fáze je již vyústěním fáze druhé. Útoky jsou stále silnější a jsou viditelné i pro ostatní pracovníky z podniku. Mobberovi se podařilo oběť naprosto vyloučit z kolektivu, nikdo s ní není ochotný spolupracovat ani komunikovat. Značně klesla

produktivita práce na daném oddělení nebo v pracovní skupině, kolektivu, jelikož mobber se věnuje útokům na oběť, která pod nimi není schopná plnohodnotně pracovat. Na základě těchto podnětů začíná situaci řešit nadřízený, personální oddělení nebo majitel, kteří se snaží rozpory urovnat, ale to v této fázi už není možné. Vzhledem k tomu, že je oběť očividně fyzicky i psychicky zničená, objevuje se v její činnosti stále více chyb, nepodává požadované pracovní výkony a často absentuje v zaměstnání, přiklání se osoby řešící uvedenou situaci na stranu mobbera a považují oběť za neschopného a problémového zaměstnance. Jak uvádí Beňo (2003, s. 46) „*vedoucí, často za manifestační podpory personalisty a nezřídka také odborů, rozhodne, že právě tato oběť je osoba odpovědná za současný neuspokojivý stav na pracovišti.*“ V tomto případě je oběti nabídnuto přeložení do jiného oddělení. Pro oběť se nejedná o řešení problému, jelikož jí předchází špatná pověst a v novém oddělení je k ní přístupováno nedůvěřivě až odmítavě. Do nového kolektivu přichází oběť v pozici obětního beránka a je vysoká pravděpodobnost, že zde bude mobbing pokračovat.

V případě, že přeložení na jiné oddělení situaci nevyřeší, odpovědný vedoucí nebo personální orgán rozhodnou o **odchodu oběti z pracoviště**. Vzhledem k nedostatečným pracovněprávním důvodům jí nabídnou, aby podala výpověď sama odměnou například za kladný pracovní posudek. Kvůli psychickému a fyzickému stavu s takovou nabídkou oběť často souhlasí. Když s touto variantou nesouhlasí, je k odchodu přinucena jinými způsoby. Kratz (2005, s. 33) uvádí, že oběť „*je uvnitř podniku odstavena na vedlejší kolej. Sice včas dostává plat na účet, ale nikdo jí už nepřiděluje žádné úkoly, je odpojena od telefonu a takříkaje odsouzena k živoření.*“ Dalšími možnostmi je neustálé úkolování oběti a vyhodnocování plnění daných úkolů, které vzhledem ke svému stavu není schopna plnit v dostatečné kvalitě. Pokud ani tyto metody nedonutí oběť podat výpověď, mobbing pokračuje a nakonec po vyčerpání veškerých svých zbývajících sil zaměstnání opustí.

2.3 Bossing

V předcházející kapitole byl popsán pojem mobbing jako druh šikany na pracovišti, která vzniká při konfliktu oběti se spolupracovníkem nebo spolupracovnicí. Na pracovišti nedochází ke konfliktům pouze mezi spolupracovnicí, kteří jsou

v hierarchii pracovní skupiny nebo pracovního týmu na stejné úrovni. Dále se zaměříme na situace, kdy vzniká konflikt mezi obětí a jejím nadřízeným.

Pojem **bossing** vychází z anglického podstatného jména „boss“ (šéf, vládce, dozorce) a poprvé byl publikován norským autorem Sveinem Kilem, který „*takto označoval ve svých šetřeních systematické šikanování ze strany vedoucích a upozornil na tento negativní jev.*“ (Beňo, 2003, s. 10). Autoři věnující se mobbingu se shodují na faktu, že je bossing druhem mobbingu a obsahuje tedy stejné formy, techniky, metody i jednotlivé fáze, které byly uvedeny v předcházejícím textu. Pro představu jsou bossingem situace, kdy je oběť vedoucím pracovníkem ponižována a urážena před ostatními spolupracovníky; je napadána její osobnost či soukromí; je pouze ona v rámci pracovního kolektivu přehnaně kontrolována a trestána za každou chybu; je jí odpíráno právo na dovolenou či pracovní volno a je nucena práce přesčas na základě neustálého úkolování. (Bednář, 2016, s. 146)

Lze předpokládat, že pro oběť je šikanování ze strany nadřízeného situací značně nerovnou a ohrožuje ji mnohem více než jiná. Nejen, že jsou ohroženy její společenské kontakty, ale také odborný vývoj, kariéra a vlastní existence z ekonomického hlediska. Jelikož může vedoucí pracovník uplatnit jiné strategie než kolega na stejné úrovni, je rovnoprávná protiobrana oběti značně nereálná. (Huberová, 1995, s. 95)

Příčiny vzniku bossingu

Základem bossingu je stejně jako u mobbingu nevyřešený konflikt. Na rozdíl od mobbingu se zaměstnanci snaží ve většině případů konfliktu se svým nadřízeným vyhnout, což platí i pro nadřízené. Nejčastějšími příčinami, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc, jsou:

- hněv na organizaci,
- tlak shora,
- touha po moci,
- osobní důvody,
- strach:
 - strach ze ztráty kontroly,
 - strach z převahy,

- strach z nevyslovených myšlenek. (Huberová, 1995, s. 98-100)

Hněv na organizaci spočívá v tom, že nadřízený během práce řeší stále a dokola problémy, které spočívají ve fungování organizace (častým případem je změna struktury podniku). Pokud má nadřízený dlouhodobě problémy a nedokáže se s nimi vyrovnat, vyřešit je, hledá jejich viníky a za tímto účelem obviňuje své podřízené jako odpovědné za jejich vznik.

Stejně jako u předcházející příčiny platí u **tlaku shora** pravidlo posloupnosti. Jedná se o případy, kdy nadřízený přenáší tlak, který je na něj vyvíjen z vyšších pozic, na své podřízené. Tato situace může zasáhnout celou pracovní skupinu (tým) nebo se nadřízený zaměří pouze na jednoho jejího člena a udělá si z něj svůj cíl.

Téměř každý pracovník má zkušenost s **touhou po moci**. Typickým příkladem je kolega, který byl povýšen na vedoucí pozici a začne nově získanou moc využívat nekorektními metodami. Jak uvádí Hirigoyen (2002, s. 68) „*nadřízený se neúnosným způsobem prosazuje ze své vyšší pozice a tyranizuje své podřízené z obavy, že nad nimi ztratí kontrolu.*“

Tak jako ve většině mezilidských vztahů může být příčinou sporu nebo konfliktu téměř cokoli **osobního**. Nadřízený může mít výhrady proti podřízenému pracovníkovi ve všech aspektech jeho pracovního či soukromého života. Takovým případem mohou být odlišnost chování jedinců, odlišné vzdělání nebo kvalifikace, přístup k pracovní činnosti a stanoveným úkolům, žárlivost nadřízeného (např. na soukromý nebo milostný život podřízeného, na jeho finanční situaci atd.) nebo prosté vzájemné antipatie.

Strach je považován za nejčastější příčinu vzniku psychického teroru ze strany nadřízeného. Pokud hovoříme o **strachu ze ztráty kontroly**, vycházíme z předpokladu, že je nadřízený zodpovědný za personální obsazení oddělení a jeho pracovní výkon, k čemuž je nutný patřičný přehled. Tento strach tedy přichází z obav o udržení přehledu nad oddělením a strachu z odporu podřízených. Další formou strachu je **strach z převahy**. Tento strach může nadřízeného postihnout, pokud se v pracovní skupině nachází jedinec, který jej předčí například dosaženým vzděláním či odbornými znalostmi nebo jej posuzuje jako konkurenta ve svém vedoucím postavení. **Strach z nevyslovených myšlenek** je způsoben nejistotou nadřízeného, jak ho podřízení pracovníci hodnotí jako osobu, jako vedoucího pracovníka, jak hodnotí jeho pracovní

výkon, co si o něm myslí, zda se mu za zády nesmějí nebo ho nepomlouvají. Tato nejistota je pro nadřízeného značně znepokojující a může být hlavním spouštěčem.

Strategie bossingu

Stejně jako u mobbingu existuje spousta možných strategií, které nadřízení při terorizování svých podřízených používají a tyto techniky se neustále vyvíjí. Huberová (1995, s. 101) definuje nejčastější strategie:

- sisyfovská taktika,
- malé požadavky,
- přehnané požadavky,
- metoda Achillovy paty,
- trvalá kontrola,
- překvapující útoky,
- oklešťování kompetencí,
- izolace,
- útoky na zdraví,
- nářázky na psychický stav.

Uvedené taktiky si přiblížíme. **Sisyfovská taktika**, taktika **malých požadavků**, **přehnaných požadavků** a **metoda Achillovy paty** mají společného činitele a tím je přidělování práce a pracovních úkolů podřízenému. **Sisyfovskou taktiku** využívá nadřízený tak, že podřízenému přiděluje úkoly, které jsou očividně zbytečné, což si oběť také uvědomuje. Taktika **malých požadavků** spočívá v přidělování prací a úkolů, které jsou hluboko pod úrovní znalostí, kvalifikace, dovedností a schopností podřízeného. Opakem je poté taktika **přehnaných požadavků**, kdy jsou oběti přidělovány naopak úkoly, které znalosti, kvalifikaci atd. značně převyšují. Poslední možností je **metoda Achillovy paty**, kdy nadřízený podřízenému přiděluje vždy takové úkoly a práce, o kterých ví, že jsou pro podřízeného nepříjemné či odpudivé.

Strategie **trvalé kontroly** spočívá v neustálé kontrole činnosti a přítomnosti podřízeného na pracovišti. Ten je povinen dokládat všechny úkoly, telefonické hovory, pracovní korespondenci a vyžaduje se od něj hlášení všech skutečností. Nadřízený podřízenému dokazuje naprostou nedůvěru. Pokud hovoříme o strategii **překvapujících**

útoků, nehovoříme o útocích fyzických. Taktika spočívá v tom, že podřízený není informován o důležitých rozhodnutích, které se týkají jeho vlastní osoby a dochází k nim tedy bez jeho vědomí.

Oklešťování kompetencí se zakládá na odebrání působnosti a kompetencí podřízeného. Úkoly, které podřízený běžně vykonával, jsou delegovány na jeho kolegy bez zjevné příčiny a bez udání důvodů. Následně nadřízený může využít **taktiku izolace**, kdy podřízeného izoluje z pracovního kolektivu, skupiny, týmu jak informačně (porady probíhají bez jeho účasti, nejsou mu poskytovány informace o důležitých změnách atd.), tak dokonce prostorově.

Další taktiky jsou zaměřeny na fyzické a psychické zdraví podřízeného. Při **útocích na zdraví** jsou podřízenému přidělovány takové úkoly a práce, které jsou pro něj zdraví škodlivé až dokonce nebezpečné. **Narážky na psychický** stav spočívají v podsouvání duševních potíží, poruch a chorob podřízenému. Jakákoli jeho reakce je poté přisuzována uvedeným potížím.

2.4 Staffing

Staffing je po bossingu druhou formou mobbingu. Pojem staffing vychází z anglického podstatného jména „staff“ (personál, zaměstnanci). Jak již překlad naznačuje, šikanu v tomto případě provádí zaměstnanci a „jde v něm o útoky agresivního charakteru a o neférové jednání „zdola nahoru“, to znamená od zaměstnanců směrem k jejich vedoucímu.“ (Beňo, 2015, s. 98)

Autoři věnující se mobbingu se shodují na faktu, který podporují i mnohé výzkumy, že staffing je nejvzácnější formou mobbingu. Příčinou je fakt, že se agresor nachází v podřízeném postavení a tudíž nemá dostatek prostředků k terorizování oběti. (Šimečková, 2015, s. 21). Dalším specifikem je, že na rozdíl od mobbingu a bossingu je staffing zpravidla kolektivní formou šikany. Toto tvrzení dokládá Beňo (2015, s. 99), který hovoří „o systematické likvidaci vedoucího, který upadl v neopodstatněnou nemilost svých – obvykle služebně i věkově starších – podřízených.“

V uvedené citaci byla naznačena i nejčastější příčina vzniku staffingu. V praxi dochází nejčastěji ke staffingu v případě, kdy je na vedoucí funkci zařazen nový pracovník a pracovní skupina či tým ho nerespektuje. Důvodem nerespektování může

být postrádání autority vedoucího pracovníka či jeho nadměrná benevolence. (Šimečková, 2015, s. 21)

Pokud se vedoucí zaměstnanec ocitne v pozici šikanovaného, měl by se vyvarovat taktikám, které Beňo (2015, s. 99) uvádí jako „šest pastí: 1. *projevování tvrdosti*, 2. *bossing*, 3. *pozdní zakročení*, 4. *víra, že se vše vyřeší samo*, 5. *pozdní vyžádání vnější pomoci*, 6. *přeložení nebo výpověď oběti staffingu*.“

2.5 Ostatní formy šikany na pracovišti

Na rozdíl od výše uvedených forem šikany na pracoviště se u dalších jejích forem nesetkáme s typickým pachatelem či obětí, jelikož vznik ani průběh těchto forem nesouvisí s jejich pracovním zařazením ani vzájemnou hierarchií v organizaci.

Chairing, defaming, shaming

Úzkým a specifickým druhem mobbingu je chairing. Vychází z anglického podstatného jména „chair“ (židle, stolička, křeslo). Beňo (2003, s. 42) hovoří, že chairing „*představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi souboj „o křeslo*“.“ Z této definice můžeme odvodit, že tento druh mobbingu se vyskytuje v případech, kdy se obsazují v organizaci vyšší vedoucí pozice a při získávání převahy mezi kandidáty je využíváno nečestných až nedovolených taktik.

Pojmy defaming a shaming jsou převzaty z anglických slov „defame“ (pomluvit) a „shame“ (ostuda, stud, hanba) a lze je označit jako znevažování, pomlouvání, očerňování. Tyto útoky jsou zaměřené na pověst, reputaci a dobré jméno oběti na veřejnosti. Tou může být jednotlivec, skupina nebo celý podnik. Rozdíl mezi pojmy uvádí Beňo (2003, s. 43) „*zatímco shaming je vázán spíše na konkrétní pomluvy jednotlivce, může tzv. defaming pro postiženého někdy přicházet jako rána z čistého nebe. Svoji destruktivní roli zde sehrávají především média a příkladem takového útoku může být zpochybnění kvality nějakého výrobku, ke kterému sáhne zcela vědomě konkurenční firma*.“

Obtěžování, sexuální obtěžování

Pojmy obtěžování a sexuální obtěžování (vycházející z anglických názvů harassment a sexual harassment) se v České republice zabývá zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), v platném znění a jsou dle tohoto zákona formou diskriminace.

§ 2 odst. 2 výše uvedeného zákona zní: „*Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.*“ (zákon č. 198/2009 Sb.)

§ 2 odst. 3 dále upřesňuje předchozí znění: „*Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.*“ (zákon č. 198/2009 Sb.)

Obtěžování blíže popisuje § 4 odst. 1 výše uvedeného zákona: „*Obtěžováním se rozumí nežádoucí chování související s důvody uvedenými v § 2 odst. 3:*

a) jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zstrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo

b) které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů.“ (zákon č. 198/2009 Sb.)

Sexuálním obtěžováním se dle § 4 odst. 2 výše uvedeného zákona „*rozumí chování podle odstavce 1, které má sexuální povahu.*“ (zákon č. 198/2009 Sb.)

Abychom uvedené pojmy mohli nazývat mobbingem, musíme si připomenout, že tato jednání musí splnit jeho základní podmínky: musí se odehrávat nejméně jednou týdně a nejméně během jednoho souvislého půlroku. V dalším textu se zaměříme na sexuální obtěžování. Na pracovišti dochází mezi pracovníky k určitému jiskření jak v pozitivním, tak negativním smyslu slova a nelze každé neškodné flirtování, podbarvené poznámky či letmé doteky označovat za sexuální obtěžování. Pokud

hovoříme o sexuálním obtěžování, musí chování vykazovat určité znaky. Dle dostupné literatury se jedná o chování:

- které si ženy nepřejí,
- které ženy urážejí a ponižují,
- které překračují ženami vymezené hranice,
- při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky. (Huberová, 1995, s. 81)

S těmito kritérii se ztotožňuje například i Venglářová a kol (2011, s. 123). Nehovoří však mylně o oběti pouze jako o ženě. Podle výzkumů a statistik jsou ve většině případů oběťmi ženy, avšak takovému chování může být vystaven i zaměstnanec mužského pohlaví.

Sexuální obtěžování ve většině případů probíhá verbálně a může mít mnoho forem, které lze rozdělit do těchto kategorií:

- obtěžování sexistického typu (sexistické poznámky nebo sexistické chování),
- svádění,
- sexuální vydírání,
- sexuální pozornost, kterou si žena nepřeje,
- nucení k sexu,
- sexuální útok. (Hirigoyen, 2002, s. 75)

Výše uvedené kategorie se mohou zdát velice stručné a zaměřují se zejména na verbální projevy. V širším pohledu můžeme hovořit o milostných či sexuálních vztazích na pracovišti, sexuální konverzaci, neverbálních projevech (gesta, posunky, fotky či obrázky), verbálních projevech (sexuální narážky, nabídky, slovní formulace), sexuálně podbarvená korespondence prostřednictvím firemní sítě, flirtování mezi kolegy, zákazníky či obchodními partnery či fyzické projevy (dotyky, sexuální nátlak). (Beňo, 2015, s. 105)

Sexuální obtěžování vzniká ve velkém počtu případů z mocenských důvodů, kdy má pachatel tohoto chování potřebu vyjádřit převahu moci nad obětí. Tohoto faktu může být docíleno například tím, že je pachatel nadřazeným oběti nebo převahou jednoho pohlaví v pracovním kolektivu, což způsobuje, že je oběť zranitelnější. Obranou pro oběť sexuálního obtěžování může být informování o situaci nadřazeného (pokud on není pachatelem), případně jeho přímého nadřazeného či odborovou

organizaci. Situaci lze řešit i formálněji a to podáním písemné stížnosti nebo žaloby na ochranu osobnosti. V těchto řešeních je však nutné rizikové chování na pracovišti dokázat a je třeba disponovat potřebnými důkazy (dopisy, SMS zprávy, e-maily) nebo svědeckými výpověďmi v ústní či písemné formě. (Forejtová, 2013, s. 49)

Stalking

Pojem stalking vychází z anglického slovesa „to stalk“ (vysledovat, stopovat, přikrást se k) a v současné době se jedná o velice známý a často používaný termín. V českém jazyce se pro stalking používá pojmenování pronásledování. Beňo (2015, s. 116) definuje stalking jako „*systematické a dlouhodobé obtěžování jiné osoby (známé či neznámé) nevyžádanou a nechtěnou pozorností.*“

Stejně jako obtěžování a sexuální obtěžování je pronásledování formou diskriminace a je zakotveno ve výše uvedeném antidiskriminačním zákoně a to v § 4 odst. 3: „*Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle tohoto zákona.*“ (zákon č. 198/2009 Sb.)

Pronásledování je v USA považováno za trestní čin od roku 1990 a v České republice byl zaveden do zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, dnem 1. 1. 2010. Podle § 354 odst. 1 uvedeného zákona se jedná o nebezpečné pronásledování, které je definováno takto:

„*Kdo jiného dlouhodobě pronásleduje tím, že*

- a) vyhrožuje ublížením na zdraví nebo jinou újmou jemu nebo jeho osobám blízkým,*
 - b) vyhledává jeho osobní blízkost nebo jej sleduje,*
 - c) vytrvale jej prostřednictvím prostředků elektronických komunikací, písemně nebo jinak kontaktuje,*
 - d) omezuje jej v jeho obvyklém způsobu života, nebo*
 - e) zneužije jeho osobních údajů za účelem získání osobního nebo jiného kontaktu,*
- a toto jednání je způsobilé vzbudit v něm důvodnou obavu o jeho život nebo zdraví nebo o život a zdraví osob jemu blízkých, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok nebo zákazem činnosti.*“ (zákon č. 40/2009 Sb.)

Dle § 354 odst. 2 výše uvedeného zákona: „*Odnětím svobody na šest měsíců až tři roky bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1:*

a) vůči dítěti nebo těhotné ženě,

b) se zbraní, nebo

c) nejméně se dvěma osobami.“ (zákon č. 40/2009 Sb.)

Hlavním cílem stalkera je vynutit si pozornost a zájem oběti a k tomu může využít několik způsobů:

- Dlouhodobé a opakující se pokusy o **kontaktování oběti** (dopisy, e-maily, SMS zprávy, telefonáty). Pomocí příjemných zpráv se stalker snaží získat pozornost oběti, navázat s ní kontakt, v případě odmítnutí se poté zprávy mění v urážlivé, zastrašující až vyhrožující.
- **Demonstrování moci a síly.** Většinou jde o výhrůžky vyvolávající strach a obavy pronásledované osoby. Možnostmi, jak demonstrovat sílu a moc jsou fyzické sledování oběti či výhrůžky přímým násilím, kdy v některých případech dochází k vysokému riziku fyzického napadení, znásilnění či sexuálně motivované vraždy.
- **Poškozování a ničení věcí.** Stalker se může zaměřit na hmotné statky oběti (auto a jeho příslušenství, dům, domácí mazlíčky) či nehmotné statky (zasílání zavirovaných e-mailů, SMS zpráv, které omezí funkčnost či vymažou data z počítače nebo mobilního telefonu). (Beňo, 2015, s. 116)

Dále se budeme věnovat stalkingu, který má původ na pracovišti (v anglickém jazyce se pro tento jev používá označení workplace stalking). Tento typ stalkingu je způsoben negativním postojem stalkera k oběti (např. na základě nevyřešených sporů, vzájemné rivality atd.). I když je původ tohoto stalkingu na pracovišti, sledování a nebezpečné pronásledování překračuje hranice organizace a zasahuje i do soukromého života oběti. (Šimečková, 2015, s. 157)

Je pravdou, že má stalking s mobbingem mnoho obdobných rysů, ale již z výše uvedeného textu je zřejmé, že stalking se neodehrává pouze na pracovišti, ale je celospolečenským problémem. Dalším rozdílem je počet agresorů, kdy u mobbingu se může jednat o celou pracovní skupinu, zato u stalkingu je agresor vždy jen jeden. Strategie tohoto jednotlivce dle Šimečkové (2015, s. 156) „*není vedena úmyslem přinutit oběť k odchodu ze zaměstnání či oslabit její pracovní pozici, nýbrž být*

s obětí v neustálém kontaktu a znepríjemnit jí co možná nejvíce každodenní úkony a soukromý život.“

Pokud pronásleduje podřízený pracovník svého nadřízeného, často je to z důvodu msty, kdy podřízený neoplývá potřebnými prostředky, aby se mohl uchýlit k útokům na pracovišti. Vzhledem k obtížnosti se tedy rozhodne pro mstu v soukromé sféře svého nadřízeného.

Pronásledovatelem může být také nadřízený nebo kolega oběti. Předpokládá se, že se jedná o mobbera, který šikanu na pracovišti rozšířil do soukromého života oběti a stal se tedy stalkerem, jen aby docílil požadovaného cíle – odchodu oběti ze zaměstnání. V tomto případě může jít tedy o další následek mobbingu.

Opačným případem je poté skutečnost, že se stalkerem může stát právě oběť předcházejícího případu a využije stalkingu jako msty za předcházející mobbing a stalking na pracovišti od nadřízeného nebo spolupracovníka.

Stalking je tedy velmi nebezpečným fenoménem, což svým tvrzením dokládá i Šimečková (2015, s. 157), která uvádí, že *„stalking mající původ na pracovišti má poté ve svém důsledku dozajista častěji destruktivní následky než mobbing. Stalker totiž svou vytrvalou činností působí na všechny sféry života oběti.“*

3 PŘÍČINY VZNIKU ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI

Jak bylo uvedeno, na počátku vzniku šikany na pracovišti a jejich dalších forem je nevyřešený konflikt. Je tedy nutné se zaměřit na příčiny vzniku samotného konfliktu jako základu šikany. Vznik samotného konfliktu a násilí na pracovišti ovlivňuje mnoho faktorů, které může rozdělit následovně:

- individuální faktory,
- situační faktory,
- organizační faktory,
- společenské faktory. (Pindeš, 2012, s. 117)

Individuálními faktory mohou být například osobnost agresora a oběti a jejich psychický stav, který může podněcovat vznik konfliktu. Osobnostmi agresora a oběti se věnuje čtvrtá kapitola. **Situačními faktory** rozumíme samotný výkon práce. V případě **organizačních faktorů** hovoříme o organizaci práce, způsobu vedení a řízení lidí v organizaci atd. V neposlední řadě je nutné se věnovat i **společenským faktorům**, které ovlivňují jednotlivce. Hovoříme například o sociální situaci, ekonomické situaci, kriminalitě.

Možnými důvody vzniku nezdravého ovzduší v organizaci mohou být:

- stres z přetížení nebo špatné organizace práce,
- jednotvárnost a nuda,
- špatný styl řízení,
- konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti. (Huberová, 1995, s. 17-18)

Stres z přetížení nebo špatné organizace práce můžeme vnímat dle dřívějšího rozdělení jako individuální faktor vzniku konfliktu. Neustálé vyvíjení tlaku na pracovníka a jeho pracovní výkony spojené se špatnou organizací práce pracovního týmu či skupiny u něj vede ke vzniku stresu. Dlouhodobý stres jej poté podněcuje k agresi a vzniku konfliktů.

Jednotvárnost a nuda. Pokud není pracovník v zaměstnání dostatečně podněcován k činnosti, práce jej nenaplňuje, dokonce se během pracovní činnosti nudí, hledá jak situaci změnit. Možným řešením pro něj může být vyvolávání konfliktů.

Závažným důvodem vzniku konfliktů na pracovišti je **špatný styl řízení a vedení lidí**. Na jedné straně se může jednat o nadřízeného, který terorizuje své podřízené,

na druhé straně nadřízeného, který nezvládá výkon své funkce, čímž dochází k neplnění stanovených cílů celého oddělení a vzniku nepříznivého klimatu na pracovišti.

Ze špatného stylu vedení a řízení lidí vyplývá i **konkurenční tlak**, které může vedení organizace používat jako motivaci k výkonnosti. Opět dochází k nezdravému klimatu na pracovišti, jelikož jsou pracovníci stresováni svými výkony a mohou se odhodlat k psychickému teroru ostatních, aby dosáhli svého udržení v pracovní skupině. Celý problém poté zhoršuje hospodářská situace ve státu a celková nezaměstnanost.

Příčinou vzniku konfliktů na pracovišti jsou samozřejmě i vztahy mezi jednotlivci. Fehlau (2003, s. 20) uvádí, že *„zpravidla je jádrem konfliktů neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.“* Na základě tohoto tvrzení uvádí tyto příčiny konfliktu:

- rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení,
- rozdíly v motivech a cílech,
- neslučitelnost různých rolí,
- zápas o uznání a zdroje,
- obtížné mezilidské vztahy,
- události, které mění život v podniku. (Fehlau, 2003, s. 20-23)

Každý jednatel na základě různých znalostí, zkušeností a zájmů **vnímá problémy rozdílně**. Pro jednoho může být pracovní nasazení a chování nadřízeného běžné a očekávané, druhý jej zase může vnímat jako nežádoucí. Vše vychází z pohledu jednotlivce a schopnosti empatie. Pro správné vyhodnocení problému je potřeba na něj zaujmout širší pohled a mít dostatek potřebných informací – bez tohoto přístupu totiž dochází k mylnému hodnocení problému a poté ke vzniku konfliktu, který se může promítnout i do pracovního hodnocení.

Rozdíly v motivech jednotlivců vedou ke konkurujícím způsobům jejich jednání. Příkladem může být pracovník, který přistupuje k práci jako k nutnému zlu a plní úkoly pouze na takové úrovni, která pro něj nebude způsobovat problémy s nadřízenými. Opakem je poté pracovník, který se v práci snaží přetrhout, všechny úkoly plní v předstihu a ve stoprocentní kvalitě. Pokud se spolupracovníci o svých motivech nevyjadřují a navzájem je nekoordinují, vznikají konflikty cílů. Fehlau (2013, s. 21) *„v těchto konfliktech stojí nesmiřitelně proti sobě spolupracovníci se svými stávajícími*

plány a představami. Bez jisté míry schopnosti kompromisu jsou konfrontace a mocenské boje nevyhnutelné.“

Častým problémem vzniků konfliktů u vedoucích pracovníků je **neslučitelnost** jejich **rolí**. Na jedné straně totiž vystupují jako vedoucí svého oddělení, pracovní skupiny či týmu a na druhé strany jsou podřízeni svým nadřízeným. Obě skupiny na ně mají jiné požadavky a očekávání, což vede ke konfliktu jejich rolí, jelikož se jednotlivé požadavky mohou dostávat do rozporu nebo být naprostými opaky.

Zápas o uznání je výsledkem konkurenčního boje na pracovišti. Každý pracovník na základě výsledků své práce požaduje patřičné uznání a hodnocení. V případě, že se rovného přístupu nedočká, přichází na řadu různá postranní až nečestná jednání, což podporuje vznik konfliktu. Stejným případem je i **zápas o zdroje**, ten je však způsoben různým postavením oddělení v celé organizaci – oddělení nejsou hodnocena objektivně, nemají stejná postavení a zvyšuje se nespokojenost jednotlivých pracovníků.

Samozřejmou příčinou vzniku konfliktů jsou **obtížné mezilidské vztahy**. Obtížnými se stávají v případech, kdy přichází do konfliktu hodnotové představy, potřeby, postoje a chování jednotlivých pracovníků. Právě dané rozdíly osobností a jejich vlastností způsobují vznik sporů na pracovišti. (Fehlau, 2003, s. 23). Příkladem vzniku konfliktů v pracovní skupině mohou být například spory kuřáků a nekuřáků nebo přítomnost zaměstnanců, ke kterým se přistupuje s vyšším ohledem (např. samoživitelé a samoživitelky, zdravotně postižení, cizinci). Pokud poté dochází k nadřazování či poškozování některých skupin, dochází ke vztahovým konfliktům.

Změny v rutinní pracovní činnosti v organizaci mohou být viníky zrodu konfliktů. Každou změnu, která zasahuje do pracovního života, pracovníci hodnotí záporně a nepříjemně. Když se změnám nejsou pracovníci schopni přizpůsobit nebo je považují za nepřiměřené či nevhodné, využívají konfliktního chování, aby se změnám přizpůsobili.

Shrneme-li příčiny vzniku konfliktu na pracovišti, hlavní roli hrají vždy agresor a jeho oběť. Dalšími faktory poté můžeme shrnout jako atmosféru na pracovišti podněcující vznik konfliktů, špatný styl vedení a řízení lidí a samotná rizikovost pracoviště, protože například v byrokratických organizacích je pravděpodobnost vzniku konfliktů vyšší než v jiných.

4 PACHATELÉ A OBĚTI ŠIKANY

Je zřejmé, že za vznik konfliktu, agrese a psychického teroru na pracovišti jsou zodpovědné především vnější podmínky v organizaci (styl vedení a řízení lidí, pracovní klima, kultura organizace atd.), které byly definovány v předcházející kapitole. Dále se zaměříme na hlavní protagonisty šikany na pracovišti, kterými jsou samotní zaměstnanci v podobě pachatele (agresora) a oběti.

Pachatel

Pachatelem šikany na pracovišti může být každý jedinec v dané pracovní skupině či týmu. Tento fakt je dán tím, že v každém jedinci je zakořeněná určitá míra násilí a agrese, která se poté projevuje při řešení konfliktů. Zdrojem násilí a agrese může být:

- vrozená či zděděná dispozice,
- následek frustrace,
- forma naučeného chování. (Beňo, 2015, s. 144-145)

Mnoho vědců, mezi které můžeme řadit Charlese Darwina, Sigmunda Freuda, Ericha Fromma či Konrada Lorenze, se shoduje, že agresivita člověka vychází z jeho biologického a živočišného základu, což dokládají například i některé poznatky z neurologie. Míru získaného násilí a agrese člověk nemůže ovlivnit. Další zdroje jsou však následkem psychického stavu (frustrace) nebo socializace jedince (naučené chování).

Autoři jednotlivých publikací zaměřující se na šikanu na pracovišti a její formy se shodují na faktu, že je nemožné definovat typického pachatele a nelze s určitostí říci, jaké jsou motivy jeho rizikového chování na pracovišti. Všeobecně se můžeme setkat s pachateli, které lze rozlišit takto:

- strůjci,
- náhodní pachatelé,
- spoluúčastníci. (Huberová, 1995, s. 25)

Strůjci jsou determinujícími faktory šikany na pracovišti, kteří neustále vymýšlejí nové způsoby, jak oběť tyranizovat bez možnosti jejího oddechu. Jejich cílem je dosáhnout výhody či převahy nad obětí, případně se oprostít od vlastní frustrace,

stresu. Nátlak na oběť provádějí většinou sami, případně se spojí s dalším členem pracovního kolektivu.

Náhodné pachatele chápeme jako jednotlivce či skupinu, mezi kterými z nicotného sporu vzniká trvalý konflikt. Huberová (1995, s. 25) uvádí, že „*jde o vyrovnaný boj, dokud jeden ze zúčastněných nezíská převahu.*“ Rozhodujícím faktorem je poté morální vyspělost osoby, která je v převaze, zda v rizikovém chování bude pokračovat či ne.

Spoluúčastníci jsou spolupracovníky agresora a jeho oběti. Můžeme je rozdělit do dvou skupin, kdy první skupina se přiklání k jednomu či více strůjčům a aktivně se podílí se na teroru oběti. Druhá skupina spoluúčastníků pasivně přispívá k rizikovému chování tím, že pouze situaci přehlíží a snaží se jí vyhýbat a nezapojovat se do ní. Obě skupiny jsou spoluodpovědné za vznik a průběh šikany na pracovišti, jelikož aktivně či pasivně podporují strůjce ve svém chování.

Dále si přiblížíme pachatele strůjce. Jeho charakteristickými znaky jsou:

- temperamentové charakteristiky,
- vztahy k druhým,
- emoce a charakter,
- zodpovědnost,
- únikové strategie. (Svobodová, 2008, s. 47-49)

Stejně jako nelze jednoznačně definovat typického pachatele šikany na pracovišti, nelze ani jednoznačně určit jednotlivé jeho **temperamentové charakteristiky**. Jeho častými vlastnostmi mohou být: výbušnost, popudlivost, autoritativnost, samolibost, namyšlenost, egocentrismus a vysoká ctižádostivost. Jedinec vždy vyniká v přetvářkách a manipulaci s lidmi v jeho okolí.

Vztahy k druhým. Agresor své kolegy a spolupracovníky rozděluje do tří skupin – k jedné skupině je velice milý a příjemný, k druhé skupině je naopak surový a agresivní a třetí skupinu ignoruje a chová se, jako by neexistovala. Jeho typickou vlastností je, že je netečný k ostatním lidem, jejich potřebám, přáním nebo právům. Často má problémy se s ostatními pracovníky sblížit, jelikož se nad ně snaží za každou cenu nadřadit například jejich neustálou kritikou. Toto tvrzení potvrzuje Svobodová (2008, s. 47) kdy tvrdí, že je pro agresora „*typická hostilita – vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupi, často bývá nevráživý a podrážděný.*“

Co se týče **emocí a charakteru**, agresor nemá hlubší city, pouze je dokáže vzhledem ke své propracované schopnosti lstí a podvodů velice přesvědčivě předstírat. Hlavním jeho znakem je slabá až nulová emoční inteligence – nemá žádné zábrany, výčitky, soucit. Vzhledem k výše uvedenému postrádá jakoukoli dávku empatie. Považuje se za středobod vesmíru.

Dalším charakteristickým znakem agresora je postrádání **zodpovědnosti**, té se snaží vždy vyhýbat. Při důležitých rozhodnutích během pracovní činnosti se nevyjadřuje a snaží se přenést rozhodovací zodpovědnost na ostatní – to poté využívá ve svůj prospěch, kdy se vyhýbá případné odpovědnosti za chyby. Případně, že se nějaké chyby nakonec dopustí, vždy umně přenesou odpovědnost za chybu na ostatní spolupracovníky.

Únikové strategie agresor využívá při úniku od odpovědnosti a rozhodování, jak bylo uvedeno u předcházející charakteristiky. Dále využívá i fyzický únik – straní se porad, školení a kolektivních akcí.

Z předcházejících definic a charakteristických znaků je zřejmé, že každého agresora ovlivňuje mnoho faktorů, z kterých se uchyluje k rizikovému chování na pracovišti. Jeho hnacím motorem může být:

- závist,
- potřeba manipulace a tyranizování,
- dosažení moci a převahy,
- zničení konkurence,
- nespokojenost (frustrace),
- stres, napětí, zátěž,
- nuda během pracovní činnosti.

Oběť

Tak jak nelze definovat typického pachatele šikany na pracovišti, nelze ani definovat nebo popsat typickou oběť. Obětí se tak může stát kdokoli, muž či žena jakéhokoli věku, postavení v organizaci či vzhledu. Jaká je ale spojitost obětí šikany na pracovišti? Svobodová (2008, s. 56) uvádí, že „*to, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadné nebo neobvyklé.*“

Odlišnost spočívá v tom, že je obět':

- osamělá, samotná,
- nápadná, výrazná,
- úspěšná,
- nová. (Huberové, 1995, s. 21)

Osamělost. Mnohé výzkumy dokázaly, že pokud se v pracovním kolektivu, skupině či týmu vyskytuje značná převaha jednoho pohlaví, je větší pravděpodobnost, že menšina bude terčem šikany. Může se jednat jak o ženu v typicky mužském kolektivu či muže v kolektivu ženském.

Nápadnost oběti je způsobena její odlišností od ostatních členů skupiny. Může se jednat například o matku samoživitelku ve skupině vdaných žen a ženatých mužů, kuřák ve skupině nekuřáků, cizinec atd. Pravidlem tedy zůstává, že jedinec v menšině je častěji šikanován než ostatní. Základní nápadností je odlišnost:

- fyzická,
- psychická. (Svobodové, 2008, s. 56-57)

Stejně jako na základní, střední a vysoké škole, tak i v zaměstnání jsou jedinci zaujati tím, co vidí na ostatních. **Fyzická odlišnost** tedy spočívá v tom, co lze na oběti pozorovat běžným pohledem či sluchem (například barva pleti, handicap, výška, váha, styl oblékání, zvláštní chování či vada řeči).

Psychická odlišnost. Nelze jednoznačně říci, že by se obětí vždy stávali jedinci slabší, nezpůsobilí či problémoví. Zda se jedinec stane obětí často závisí na jeho odolnosti a zvládnutí zátěže. Jednou skupinou obětí šikany na pracovišti jsou pracovníci pasivnější, citlivější, poddajnější a neprůbojnější, protože nezvládají odolávat psychickému tlaku pachatele tak dlouho jako jedinci psychicky silnější. Pachatel také využívá naivity, důvěřivosti nebo nízkého sebevědomí své oběti. Druhou skupinou jsou poté pracovníci, kteří ostatní převyšují svojí pracovitostí, vytrvalostí, zodpovědností, znalostmi či dovednostmi, protože jsou pracovní skupinou vnímáni jako hrozba.

Jak jsme v předcházejícím odstavci naznačili, ohroženým pracovníkem, který se může stát obětí šikany na pracovišti, je pracovník **úspěšný**, který je aktivnější než ostatní kolegové. Může se jednat o pracovníka, který byl v pracovním kolektivu oblíbený, avšak postupem v hierarchii organizace se přístup ostatních mění. Spolupracovníci se cítí ukřivděně, že je kolega v kariéře předskočil a jsou schopni začít

dříve oblíbeného kolegu postupně ničit. Hlavním jejich motivem je žárlivost a závist, že je kolega v zaměstnání úspěšnější.

Posledním typem oběti podle Huberové je **nový** pracovník. Pracovní skupina není schopna vždy přijmout nového kolegu či kolegyni s otevřenou náručí a bez jakýchkoli předsudků. Tato schopnost se snižuje, pokud se nový pracovník nějakou vlastností či schopností odlišuje od zbytku pracovní skupiny – což bylo popsáno v dřívějším textu jako nápadností oběti a její fyzické a psychické odlišnosti. Nový pracovník může ostatní spolupracovníky převyšovat také dosaženým vzděláním, praxí, značně nižším či vyšším věkem atd. Zvláštním případem jsou pak noví pracovníci, které předchází dobrá nebo špatná pověst a tudíž je na ně podle toho i pohlíženo. Nový pracovník se však nemusí odlišovat žádným způsobem a může se stát obětí šikany. Tato situace je dána tím, že agresorovi tzv. „nepadne do oka“ a ten se na něj zaměří bez zjevného důvodu.

Svobodová (2008, s. 60) přináší další typ oběti a tou je „**obětní beránek**.“ Pokud v pracovní skupině hraje hlavní roli frustrace, tlak a neustálé napětí, pracovníci se zaměří na nejméně oblíbeného člena skupiny a všechny chyby a neúspěchy přičítají jeho vině. Toto uvolňování tlaku v pracovní skupině poté postupem času graduje do šikany na pracovišti.

Ať už si agresor vybral oběť z jakéhokoli důvodu, důsledky šikany na pracovišti zanechávají stopy jak na samotné oběti, tak na organizaci (společnosti, firmě). Důsledky pro jedince můžeme dělit na:

- psychické,
- psychosomatické,
- sociální. (Svobodová, 2008, s. 82-84)

Hlavním **psychickým důsledkem** šikany na pracovišti je pro oběť nepřetržitý stres. Na základě něj je oběť nervózní, trpí úzkostí, únavou a tedy i ztrátou energie. Z uvedených příčin oběť ztrácí svoji sebejistotu, klesá její motivace a tudíž i její pracovní výkonnost. Z důvodu trvalého psychického vyčerpání se může z usměvavého kolegy stát nerudný, podrážděný a emočně vyčerpaný jedinec plný pesimismu. Všechny tyto stavy se mohou projevit až do depresivních stavů.

Spolu s výše uvedenými psychickými důsledky šikany na pracovišti se u oběti dostávají i **problémy psychosomatické** spojené se zhoršováním zdravotního stavu. Stálý stres a napětí způsobují potíže s dýcháním, bolesti různých částí těla (záda, hlava,

šíje) či zažívací problémy. U oběti dochází také ke zvyšování krevního tlaku, kardiovaskulárním problémům a snižování imunity.

Na základě psychických a psychosomatických důsledků trpí oběť **sociálními důsledky**, protože uvedené důsledky mají vliv jak na její pracovní život, tak na ten soukromý. Nepřetržitý stres způsobuje změnu osobnosti oběti, která se izoluje od okolního světa, ztrácí elán a schopnost komunikace, což se projevuje na vztazích v rodině a s přáteli. Postrádání sociální interakce způsobuje další frustraci oběti a její větší izolaci, což pro ni může být největším trestem.

5 PREVENCE A OBRANA PROTI ŠIKANĚ, PRÁVNÍ ÚPRAVA V ČESKÉ REPUBLICĚ A ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Šikana na pracovišti má pro organizaci mnoho konsekvencí, jejímž společným činitelem je finanční náročnost. Tento jev je způsoben tím, že pokud se na pracovišti vyskytuje šikana, klesá kreativita a produktivita zaměstnanců, zhoršuje se jejich docházka a dochází k jejich časté fluktuaci. Šikana tedy negativně ovlivňuje nejen samotnou oběť, pachatele, ale i ostatní zaměstnance a dokonce celou organizaci, protože pro ni může mít i právní důsledky.

Šikana na pracovišti vytváří nepřátelské až nefunkční klima v organizaci, pracovníci si navzájem nepomáhají, rozpadají se pracovní týmy a snižuje se jejich motivace a uspokojení z pracovní činnosti. Nezdravá atmosféra má neblahý vliv na efektivitu, kvalitu i kvantitu vykonávané práce, což se projevuje v klesající morálce organizace a snižování jejich zisků. (Svobodová, 2008, s. 85)

Z dříve uvedených příčin vzniku šikany na pracovišti je zřejmé, že důležitým faktorem jejího vzniku je pracovní prostředí. Je nutné věnovat maximální péči atmosféře na pracovišti a to zejména:

- sledováním míry stresu a zátěže pracovních skupin, týmů a celé organizace,
- posilováním soudržnosti pracovníků,
- stanovením přesné a jasné firemní kultury a její mezí,
- informováním vedoucích pracovníků i jejich podřízených o problematice šikany na pracovišti. (Venglářová, 2011, s. 120)

Prevence

Pro organizaci je nejúčinnější obranou zabývat se prevencí vzniku rizikového chování. Možností prevence z pohledu firmy je:

- zavádění předpisů a plánů,
- správný výběr pracovníků,
- dostatek informací,

- vedoucí pracovník. (Svobodová, 2008, s. 88-90)

Každá organizace, firma nebo podnik musí mít jasně vytvořený **plán** řešení šikany na pracovišti. Huberová (1995, s. 131) navrhuje, že „za velmi správný a neméně důležitý krok bychom mohli považovat zavádění antimobbingových předpisů v podnicích.“ Tento **předpis** by neměl být pouze formálním dokumentem, ale měl by se na jeho vytváření podílet každý zaměstnanec podniku, aby se zajistila jejich angažovanost při jeho dodržování. Takováto antimobbingová ujednání se používají například v Německu.

Velice efektivním způsobem prevence šikany na pracovišti je kvalitní a důsledný **výběr pracovníků**, za který odpovídá personální oddělení. Výběr a příjem zaměstnanců by se neměl zabývat pouze znalostmi, dovednostmi a praxí uchazeče, ale také jejich povahovými rysy a možnými patologickými sklony, čehož lze dosáhnout například osobnostními testy. Pokud budou do organizace přijímáni správní zaměstnanci, riziko vzniku šikany na pracovišti se rapidně sníží.

Správnou prevencí je také dostatečné **informování** všech zaměstnanců o šikaně na pracovišti, jejím vzniku, průběhu a jejich správné reakce v případě, že budou jejími svědky. Tato prevence navazuje na prevenci ve formě pravidel. Zaměstnanci musí být jasně řečeno, jaké je v organizaci přijatelné a nepřijatelné chování a jak se mu mohou bránit.

Důležitým faktorem v prevenci je dozajisté i výběr správných **vedoucích pracovníků** na jednotlivých pracovních místech (od nejnižšího po nejvyšší v hierarchii organizace) a jejich správné vzdělávání ve schopnosti vést a řídit oddělení nebo pracovní skupinu a řešení problematických situací. Jejich úkolem je vhodně reprezentovat stanovené organizační dohody a pravidla a mají lví podíl na předcházení vzniku šikany na pracovišti. Je potřeba, aby vedoucí pracovník:

- poskytoval podřízeným pracovníkům dostatek času a prostoru pro konzultace či řešení jejich pracovních i soukromých problémů,
- věnoval případným problémům pracovníků pozornost, i když se přímo netýkají pracovní činnosti,
- ihned řešil problémy, které se na pracovišti objeví,
- průběžně monitoroval situace a atmosféru na svém pracovišti,

- dohlížel na správné klima na pracovišti a poskytování potřebné úrovně BOZP. (Pindeš, 2012, s. 90)

Prevenici před šikanou na pracovišti může věnovat pozornost také **jednotlivec**, který by se měl před nástupem do zaměstnání zajímat a řádně informovat o organizaci, jejíž bude členem, její strukturou, chodem, plány, kodexem a dalšími důležitými aspekty. Jakmile se stane součástí pracovního kolektivu, měl by se zaměřit na situaci v celé organizaci, jednotlivých odděleních a ve své pracovní skupině a nesnažit se příliš vyčnívat nad běžný standard. Pokud ho pracovní kolektiv přijme do svých řad, bude mít pevnější pozici a možnost jeho šikany se opět snižuje. Poté by se měl věnovat svému rozvoji, zvyšování kvalifikace a odbornosti a pečovat o své pracovní i rodinné zázemí. Spokojenost zaměstnance je lékem proti vzniku konfliktů a následných problémů.

Obrana

Pokud i přes prevenci ze strany organizace i jedince dojde na pracovišti ke vzniku konfliktů a případně i šikany, nabízí se určité postupy a rady, jak se v těchto situacích může zachovat oběť a její rodina, spolupracovníci, nadřízený pracovník a organizaci.

Oběti nelze doporučit žádnou osvědčenou strategii, jak se k šikaně na pracovišti může postavit. Podle Svobodové (2008, s. 91) má na výběr „*pouze tři možnosti – odejít ze zaměstnání, zůstat a dále trpět anebo zůstat a bránit se.*“ Pokud se jedinec stane obětí šikany, musí se rozhodnout, jestli důležitost a naplnění ze současného zaměstnání převyšuje touhu po odchodu. V případě že zájem o pracovní pozici stále přetrvává, musí se zaměřit na svoji obranu a hlavně, zda má na obranu dostatek sil. Jestliže si totiž není jistý svou morální silou na obranu, v zaměstnání setrvá, nebude situaci řešit a bude dále trpět, je pro něj lepší zaměstnání opustit. Když se jedinec rozhodne pro svoji obranu, musí se bránit aktivně a řešit první známky konfliktu. Pomocí tzv. třístupňového modelu řešení konfliktu lze dosáhnout shody v názorech a vyřešení konfliktu:

- pojmenování konfliktu,
- zpracování konfliktu,
- urovnání konfliktu. (Huberová, 1995, s. 115)

Základem je řešit konflikty, spory a problémy v klidu a s rozvahou, v žádném případě nepoužívat agresi či nátlak. Pro **pojmenování konfliktu** je důležité určit aktéry

konfliktu, a jaké je mezi nimi nedorozumění nebo rozpor. Poté následuje **zpracování konfliktu**, kdy si musí říct (v případě větších rozporů nejlépe s nějakým prostředníkem), jaké jsou jeho příčiny a navrhnout společné možnosti jeho řešení. Následné **urovnání konfliktu** spočívá v přijetí řešení, které bude vyhovovat oběma stranám, a díky kterému se mohou vyhnout závažnějším problémům.

Pokud konflikt urovnán nebyl a jedinec se stal obětí šikany na pracovišti, je nutné se zaměřit na strategii obrany proti tomuto jevu, kdy pro výběr té správné je doporučován následující postup:

1. identifikovat protivníka,
2. oslovit pachatele,
3. vést záznamy o nežádoucím chování pachatele,
4. podělit se o problémy s kolegy, najít spojence,
5. aktivně se bránit,
6. informovat nadřízeného pracovníka,
7. obrátit se na další instituce,
8. vyhledat odbornou pomoc. (Svobodová, 2008, s. 93)

Stejně jako u řešení konfliktů a sporů je nutné při výběru správné strategie **poznat pachatele** a důvody jeho chování. Není na škodu se také zamyslet nad předchozími zkušenostmi s agresorem, zda přeci jen nedošlo ze strany oběti k nějaké křivdě.

Následuje **oslovení pachatele**, zkouška si s ním promluvit a případně situaci vyřešit smírem. Pokud však pachatel na svém rizikovém chování neshledává nic závažného a jakoukoli rozumnou konverzaci sabotuje, je zřejmé, že bude ve svém chování pokračovat a následuje tedy krok třetí, kdy si oběť musí **vést patřičné záznamy** o chování pachatele. Není na škodu si vést deník, kde bude uvádět, co se stalo, kde, kdy a jak se to stalo atd. Může popsat i své pocity z nevhodného chování a případné svědky. Tento postup se může zdát zbytečný, ale až bude oběť tuto situaci řešit s nadřízenými či vedením, má v ruce konkrétní příklady a ne pouze své vyprávění. Důležitými důkazy chování jsou také jakékoli písemnosti, vzkazy či elektronická komunikace, které potvrdí pravdivost situace.

Čtvrtým krokem je **podělit se o problémy** s jedním nebo více kolegy z pracovní skupiny, protože skupinová obrana je vždy účinnější než ta individuální. Oběti se může ulevit při ventilaci svých problémů a může kolegovi nebo kolegům vysvětlit celou

situaci a zvláštnosti svého chování z důvodu teroru od pachatele. Následujícím krokem je **aktivní obrana**. Je nutné pachateli jasně vytyčit hranice, jaké chování je oběti nepříjemné, držet si od něj odstup, vystupovat sebevědomě a nedat na sobě znát, že je jeho chování zraňující a že má negativní vliv na psychiku oběti. Důležité je vždy si zachovat chladnou hlavu a nedat pachateli najevo, že může v chování pokračovat.

Pokud si pachatel tzv. „nedá pokoj“ a v chování pokračuje je následujícím krokem **informování nadřízeného pracovníka**. Mnoho z nich si šikanu na pracovišti nemusí ani uvědomovat nebo doufá, že si spory a konflikty účastníci vyřeší sami. Je vhodné tedy zkompletovat veškeré záznamy a důkazy o chování pachatele a nadřízeného informovat. Vzhledem k tomu, že má oběť zapsané i svědky uvedeného chování, může si nadřízený jednotlivé záznamy ověřit a ohodnotit. Bohužel se stále mohou nalézt vedoucí pracovníci, kteří i po předložení dokumentů a důkazů nebudou chtít situaci řešit. To neznamená, že by oběť měla situaci přestat řešit a nechat si ji líbit. Musí se **obrátit na další instituce**, kterými může být vyšší nadřízený, odbory, personální oddělení nebo podat oficiální stížnost majiteli organizace. Konečným krokem může být žaloba k soudu.

Vzhledem k tomu, že je šikana na pracovišti pro oběť velice nepříjemnou a stresující situací, která může probíhat dlouhou dobu, doporučuje se řešit své problémy **odbornou pomocí** s psychology či psychoterapeuty. Oběť tak může předejít depresivním stavům a dalším psychickým a fyzickým problémům.

Při obraně proti šikaně na pracovišti mohou oběti pomoci také:

- kolegové,
- nadřízený,
- rodina a přátelé,
- společnost. (Svobodová, 2008, s. 97-99)

Šikana na pracovišti je pro **kolegy** oběti také stresující situací, protože by jí chtěli na jedné straně pomoci, na druhé mají samozřejmě obavy, že by se sami mohli stát obětí pachatele. V žádném případě by však neměli situaci jen mlčky přihlížet, protože se tím pádem stávají pasivními schvalovateli pachatelova chování. Aby kolegové mohli oběti doopravdy pomoci v řešení situace, měly by se řídit těmito pravidly:

- signalizovat postiženému, že chtějí podniknout určité kroky,
- pokoušet se prorážet hradbu mlčení,

- poukazovat přitom na základní problém,
- hledat společně vhodnou osobu pro úlohu zprostředkovatele smíření,
- zůstat i po urovnání konfliktu aktivní. (Huberová, 1995, s. 121-122)

Kolega by se měl pokusit dát oběti najevo, že jí podá pomocnou ruku a zároveň ji požádat, aby nepropadala panice a neprováděla žádné nepromyšlené kroky, kterými by situaci mohla ještě více uškodit. Následně je vhodné, aby se kolega pokusil o soukromý rozhovor s dalšími důvěryhodnými kolegy, aby je informoval o situaci v pracovní skupině. Je důležité se při těchto rozhovorech věnovat základními problému a ne pouhému obviňování. Pokud se jedinci podaří na svoji stranu přivést i další spolupracovníky, mohou společně najít řešení situace, kdy se s problémem obrátí například na nadřízeného, vyššího nadřízeného či personální oddělení. V případě, že se poté šikana na pracovišti a konflikty urovnají, měl by stále situaci na pracovišti monitorovat a všimnout si možných negativních jevů.

Nadřízený v případě šikany na pracovišti hraje velice důležitou roli. Správný nadřízený by měl být vždy nezaujatý, objektivní a nebrat problémy oběti na lehkou váhu. Prvním krokem je rozebrat situaci jak s obětí, tak s pachatelem a neopomenout i zbytek oddělení a pracovní skupiny (týmu). Následně na základě zjištěných skutečností musí rozkrýt příčinu vzniku situace. Pokud shledá, že oběť podala stížnost oprávněně, musí pachateli dát jasně najevo, že jeho chování nebude v organizaci tolerováno a pokusit se jej s obětí udobřit a situaci vyřešit. Je důležité, aby se takto správně nechoval pouze přímý nadřízený oběti a pachatele, ale i jeho další nadřízení a aby k šikaně na pracovišti celá organizace přistupovala patřičně.

Rodina a přátelé mohou oběti velmi pozitivně pomoci při zvládnání krizové situaci v zaměstnání. Huberová (1995, s. 117) uvádí, že „*rodina a přátelé dokáží povzbudit sebedůvěru, pomohou postiženému tím, že budou vnímaví vůči jeho trápení, a pomohou rovněž i radou.*“ Je tedy nutné, aby oběť o svých problémech v zaměstnání hovořila a nenechávat si svůj stres a frustraci pouze pro sebe. Rodinný příslušník nebo přítel je nezúčastněnou osobu situace na pracovišti, může na ni pohlížet objektivněji, porovnávat a také radit, jak situaci řešit a vyřešit. Ať už se oběť svěří komukoli, nebude již na problém sama, může se zlepšit její psychický stav a najít dostatek sil na řešení problému.

Nelze opomenout, že i samotná **společnost** hraje v podpoře oběti důležitou roli a to v potřebné legislativní podpoře obětí. Následně se důsledně věnovat prevenci šikany na pracovišti, potřebné medializaci tohoto problému pomocí různých školení, článků, vzdělávacích kurzů atd. Další vhodnou možností je zakládání institucí, zabývajících se této problematice. Česká republika je v tomto směru pozadu za západními zeměmi, jelikož nabízí oběti pomoc v podstatě jen Občanské sdružení Práce a vztahy a Český helsinský výbor. (Svobodová, 2008, s. 99)

Právní úprava v české republice a armádě české republiky

Jak již bylo dříve uvedeno, obrana proti formám šikany na pracovišti je v praxi velmi obtížná a pro oběť značně vyčerpávající. Pokud nelze vyřešit situace výše uvedenými způsoby, nezůstává oběti jiná možnost, než se bránit právní cestou. V České republice sice termíny mobbing, bossing ani staffing právní řád nezná a neupravuje, ale naštěstí pro oběť existují zákony, na které je možné se odkázat.

Již článek č. 1 Listiny základních práv a svobod hovoří, že jsou lidé svobodní a rovní v důstojnosti i v právech, přičemž jsou jejich základní práva a svobody nezadatelné, nezcižitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Vzhledem ke skutečnosti, že jednotlivé podoby šikany na pracovišti jsou propojeny s diskriminací obětí, článek 3 základní práva a svobody zaručuje všem bez rozdílu (pohlaví, barva pleti, rasa, náboženství atd.), uvádí, že nikomu nesmí být způsobena újma na právech pro jejich uplatňování. Dále článek 10 zaručuje všem lidem bez rozdílu právo na zachování jejich lidské důstojnosti, dobré pověsti, osobní cti a ochrany jejich jména (čl. 1, 3 a 10 Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, v platném znění). Občanský zákoník dále zaručuje právo na ochranu svobody, cti, důstojnosti, kterého se může domáhat u orgánu vykonávajícího veřejnou moc (§ 2 a § 12 zákona č. 89/2012 Sb.).

Ochranu v pracovněprávních vztazích zajišťuje v § 16 zákoník práce, který hovoří:

- o povinnostech zaměstnavatele (rovné zacházení se všemi zaměstnanci v oblasti pracovních podmínek, odměňování, odbornou přípravu atd.),

- o zákazu jakékoliv diskriminace, ať už z důvodu pohlaví, rasy, národnosti, sociálního postavení, zdravotního stavu, věku atd.
- v odst. 3 uvedeného paragrafu poté informuje o antidiskriminačním zákoně, který dále upravuje pojmy přímá a nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování atd. (zákon č. 262/2006 Sb.)

Jak již § 16 odst. 3 výše uvedeného zákona uvádí, přímou a nepřímou diskriminaci a další druhy rizikového chování dále upravuje zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), v platném znění. Jejich výčtu se věnovala kapitola 2.5 Ostatní formy šikany na pracovišti.

Právo na ochranu proti diskriminaci poté upravuje § 10 odst. 1 výše uvedeného zákona: *„Dojde-li k porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má ten, kdo byl tímto jednáním dotčen, právo se u soudu zejména domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění.“* (zákon č. 198/2009 Sb.)

§ 10 odst. 2 výše uvedeného zákona dále hovoří: *„Pokud by se nejevilo postačujícím zjednání nápravy podle odstavce 1, zejména proto, že byla v důsledku diskriminace ve značné míře snížena dobrá pověst nebo důstojnost osoby nebo její vážnost ve společnosti, má též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.“* (zákon č. 198/2009 Sb.)

Ve služebním poměru VZP se vychází z výše uvedených zákonů, které dále doplňuje rozkaz ministra obrany č. 29/2002 Věstníku, Prosazování principu rovnosti mužů a žen v působnosti Ministerstva obrany, ve znění pozdějších předpisů. Čl 1. odst. 1 uvedeného zákona hovoří o povinnostech vedoucího zaměstnance ve smyslu zákazu zneužití jejich postavení k újmě či ponižování jiného zaměstnance, povinnosti dodržování rovného přístupu a zacházení s podřízenými, aby nedošlo k přímé či nepřímé diskriminaci z jakéhokoliv důvodu. Dále čl. 1 odst. 2 ukládá vedoucímu zaměstnanci za povinnost informovat zaměstnance o výše uvedených podmínkách a o právu zaměstnance na podání stížnosti, pokud budou podmínky porušeny. (rozkaz ministra obrany č. 29/2002 Věstníku)

Z uvedených informací je patrné, že i když mobbing, bossing či staffing nenalezneme v žádném uvedeném zákoně, jejich jednotlivé techniky či projevy již uvedeny v zákonech jsou a týkají se jak civilní, tak vojenské sféry. Z toho se odvíjí i trestněprávní rovina, protože některé jejich projevy mohou naplnit skutkovou podstatu trestného činu dle trestního zákoníku, jako jsou například těžké ublížení na zdraví (§ 145), ublížení na zdraví (§ 146), mučení a jiné nelidské a kruté zacházení (§ 149), omezování osobní svobody (§ 171), vydírání (§ 175), pomluva (§ 184), znásilnění (§ 185), sexuální nátlak (§ 186). (zákon č. 40/2009 Sb.)

Trestní zákoník uvádí také trestné činy spojené přímo se službou VZP. Ve vztahu k šikaně na pracovišti se jedná o: neuposlechnutí rozkazu (§ 375), urážka mezi vojáky (§ 378), urážka mezi vojáky násilím nebo pohrůžkou násilí (§ 379), urážka vojáka stejné hodnosti násilím nebo pohrůžkou násilí (§ 380), násilí vůči nadřízenému (§ 381), porušování práv a chráněných zájmů vojáků stejné hodnosti (§ 382), vojáků podřízených nebo s nižší hodností (§ 383). (zákon č. 40/2009 Sb.)

Na základě výše uvedených skutečností lze odvodit, že oběť má možnosti právní obrany proti šikaně na pracovišti různými prostředky. Záleží pouze na tom, v jakém psychickém a fyzickém stavu se nachází a zda nalezne dostatek sil, aby své práva a svobodu hájila

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Cíl výzkumu

Výkon služby VZP ve služebním zařazení vedoucí pracovník personální skupiny vojenského útvaru spočíval v neustálém kontaktu s veliteli jednotek i jednotlivými VZP a bylo možné sledovat jednotlivé aspekty jejich vztahů. Různorodost těchto vztahů byla ovlivněna vysokým počtem zaměstnanců (mužů i žen), věkovou strukturou zaměstnanců, dosaženým stupněm vzdělání od středního odborného vzdělání s výučním listem po vysokoškolské magisterské vzdělání a různým postavením jedinců v hierarchii organizace. Právě tato různorodost znamenala, že bylo možné pozorovat rizikové chování v organizaci, a to jak v minulosti, tak v současnosti. Tuto různorodost lze v současné době sledovat i na vyšším stupni v hierarchii AČR.

Vzhledem k direktivnímu stylu velení a řízení v AČR je empirický výzkum zaměřen na problém výskytu rizikového chování spojeného s pracovním procesem v organizaci se zaměřením na šikanu na pracovišti. Dle Gavory (2000, s. 26) se jedná o „*deskriptivní výzkumný problém, který zjišťuje a popisuje situaci, stav nebo výskyt určitého jevu.*“ Na základě teoretických znalostí uvedených v teoretické části diplomové práce je zjištěn rozsah, formy a závažnost problému v organizaci jako celku. **Hlavním cílem** výzkumu je provedení analýzy míry výskytu rizikového chování spojeného s pracovním procesem v uvedené organizaci se zaměřením na šikanu na pracovišti. **Dílními výzkumnými cíli** je zjištění nejčastějších forem šikany na pracovišti, jejich nositelů a adresátů a uvedené výsledky poskytnout pro prevenci rizikového chování v organizaci.

Hypotézy

Na základě výše uvedeného hlavního cíle výzkumu je druhá část dotazníku zaměřena na výskyt šikany na pracovišti a jejich forem v průběhu zařazení respondenta v AČR v době starší jak dva roky a třetí část dotazníku na období v posledních dvou letech zařazení respondenta v AČR. Dále dotazník ve druhé i třetí části obsahuje otázky,

kteřé zodpoví dílčí cíle výzkumu. Dle stanoveného hlavního cíle výzkumu, jeho dílčích cílů a zkušeností získaných během dosavadní služby v AČR jsem stanovil tyto hypotézy:

H1: V posledních dvou letech se šikana na pracovišti v AČR vyskytuje v menší míře než v letech předcházejících.

H2: Šikana na pracovišti se u útvarů přímo podřízených NGŠ AČR, u útvarů podřízených veliteli PozS a útvarů podřízených veliteli VzS vyskytuje ve stejné míře.

H3: V případě, že je nositelem šikany na pracovišti nadřízený, spolupracovník či podřízený oběti, její nejčastější podobou jsou posměšky a žerty.

H4: Nejčastějším nositelem šikany na pracovišti je nadřízený oběti.

H5: Nejčastějším adresátem šikany je VZP zařazený v praporčickém sboru.

Metoda

Pro zjištění hlavního cíle výzkumu i výzkumných cílů je využito kvantitativního výzkumu, který pracuje s číselnými údaji. „*Zjišťuje množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů, resp. jejich míru (stupeň).*“ (Gavora (2000, s. 31). Kvantitativně orientovaný výzkum jsem si zvolil z důvodu možnosti číselného vyjádření údajů, které budou jednoznačné a budou srozumitelné k dalšímu použití. V rámci kvantitativního výzkumu je využito explorační metody, mezi jejíž přednosti řadíme její dostupnost a možnosti oslovení většího množství respondentů.

Jako technika explorační metody je vybrán dotazník, který je rozdělen na čtyři části. V první části se nachází sedm uzavřených otázek týkajících se základních údajů o respondentovi a jeho služebním/pracovním zařazení. Druhá a třetí část jsou obdobné, ale každá je zaměřená na jiné časové období z důvodu analýzy výskytu rizikového chování v jednotlivých obdobích. V druhé části se nachází osm uzavřených a jedna otevřená otázka, ve třetí části sedm uzavřených a jedna otevřená otázka. Poslední část dotazníku obsahuje čtyři otázky zaměřené na názor respondentů na šikanu na pracovišti a její řešení. Hlavním principem dotazníku je získání potřebných informací nejen o názorech, postojích či zkušenostech respondenta s problémy, které dotazujícího zajímají, ale také o samotném respondentovi. Vzhledem k cílům diplomové práce se jedná o vhodnou techniku i vzhledem ke snadnosti administrace, jelikož byl dotazník

distribuoován vysokému počtu respondentů po jednotkách v celé České republice, a časové nenáročnosti.

Vzorek

Pelikán (20011, s. 105) hovoří, že „dotazníkem lze současně a stejnou formou, což je pro zpracování důležité, oslovit i velký počet respondentů“ a údaje získané touto technikou lze většinou plně kvantifikovat. K výzkumu byly použity tři vzorky respondentů. Jedná se o příslušníky útvarů přímo podřízených NGŠ AČR, útvarů podřízených veliteli PozS a útvarů podřízených veliteli VzS, a to jak vojáci z povolání, tak občanští zaměstnanci. Dotazníky byly pro všechny skupiny stejného obsahu.

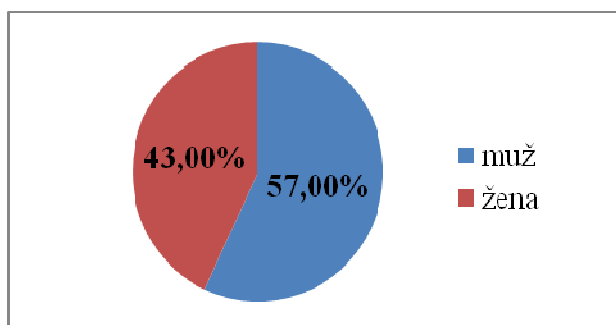
Distribuce

Pro zajištění komparace získaných dat byly dotazníky distribuovány jednotlivým vzorkům respondentů ve stejném počtu. Dotazníky byly předány na jednotlivá pracoviště organizace osobní formou, případně zprostředkovaně přes personální orgány jednotlivých pracovišť. Dotazníky byly vyplňovány na společných zaměstnáních jednotlivých pracovišť, aby byla zajištěna maximální možná návratnost dotazníků. Zpět byly distribuovány stejnou cestou či elektronicky.

7 SBĚR A ANALÝZA DAT

První část dotazníku byla zaměřena na základní **Údaje o respondentovi a jeho služebním/pracovním zařazení.**

Graf 1: Podíl respondentů dle pohlaví



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

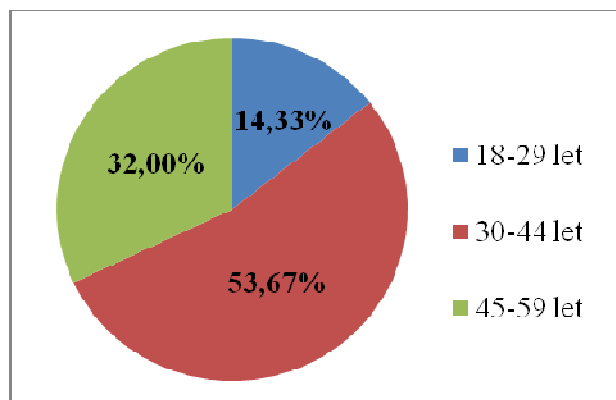
Tabulka 1: Podíl respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Počet	Podíl
muž	171	57,00 %
žena	129	43,00 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Výzkumného šetření se celkem zúčastnilo 300 respondentů z různých složek AČR, z toho 171 mužů (tj. 57 %) a 129 žen (tj. 43 %). Při distribuci dotazníků nebylo využito záměrného výběru a poměr získaných respondentů neodpovídá skutečnému poměru počtu mužů a žen v organizaci. Pravděpodobně dotazníkové šetření více zaujalo respondenty ženského pohlaví, které projevily větší ochotu při vyplňování či více znalostí o problematice.

Graf 2: Podíl respondentů dle věku



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

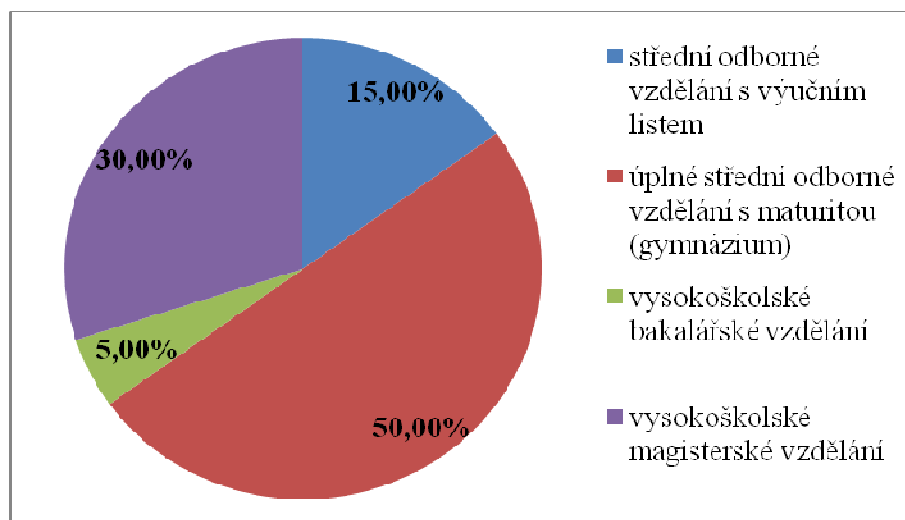
Tabulka 2: Podíl respondentů dle věku

Věk	Počet	Podíl
18-29	43	14,33 %
30-44	161	53,67 %
45-59	96	32,00 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Respondenti byli zařazeni do tří věkových skupin. V první věkové skupině 18-29 let odpovídalo 43 dotazovaných (tj. 14,33 %). Největší počet respondentů (161, tj. 53,67 %) se nacházelo ve druhé věkové skupině 30-44 let. Poslední kategorie v rozmezí 45-59 let byla zastoupena 96 dotazovanými (tj. 32,00 %). Lze tvrdit, že podíl respondentů dle věku odpovídá věkovému rozdělení VZP v rámci AČR. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti v ČR, nižší konkurenceschopnosti AČR vzhledem k civilnímu sektoru a poměrně vysokým zdravotním a fyzickým požadavkům na uchazeče o povolání do služebního poměru, je stále složitější nábor nových VZP, což se na věkové struktuře VZP projevuje každým rokem. V současné době je věkový průměr v AČR 39,7 roku.

Graf 3: Podíl respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

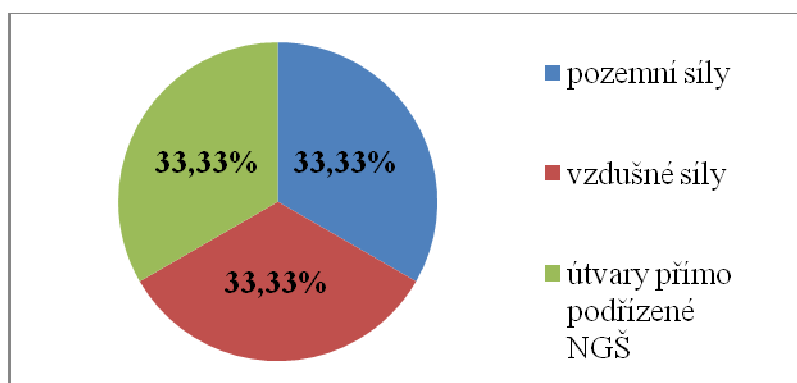
Tabulka 3: Podíl respondentů dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet	Podíl
střední odborné vzdělání s výučním listem	45	15,00 %
úplné střední odborné vzdělání s maturitou (gymnázium)	150	50,00 %
vysokoškolské bakalářské vzdělání	15	5,00 %
vysokoškolské magisterské vzdělání	90	30,00 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Dle dosaženého vzdělání byli respondenti rozděleni do čtyř skupin. Středního odborného vzdělání s výučním listem dosáhlo 45 respondentů (tj. 15 %), úplného středního odborného vzdělání s maturitou (gymnázium) dosáhlo 150 respondentů (tj. 50 %). Vysokoškolského vzdělání dosáhlo celkem 105 dotazovaných, z toho 15 bakalářského stupně (tj. 5 %) a 90 magisterského stupně (tj. 30 %). Pro přijetí uchazeče do služebního poměru je zapotřebí minimálně středního odborného vzdělání s výučním listem a postačí pro služební zařazení na služebních místech se stanovenou hodností svobodník až rotný. Pokud VZP chce ve vojenské kariéře dosáhnout vyšších služebních míst, musí si vzdělání doplnit. Pro praporčický sbor se jedná o úplné střední odborné vzdělání s maturitou, pro sbor nižších důstojníků je to vysokoškolské bakalářské vzdělání a pro sbor vyšších důstojníků vysokoškolské magisterské vzdělání. Podíl dosaženého vzdělání mezi respondenty tedy není překvapující.

Graf 4: Podíl respondentů dle příslušnosti



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

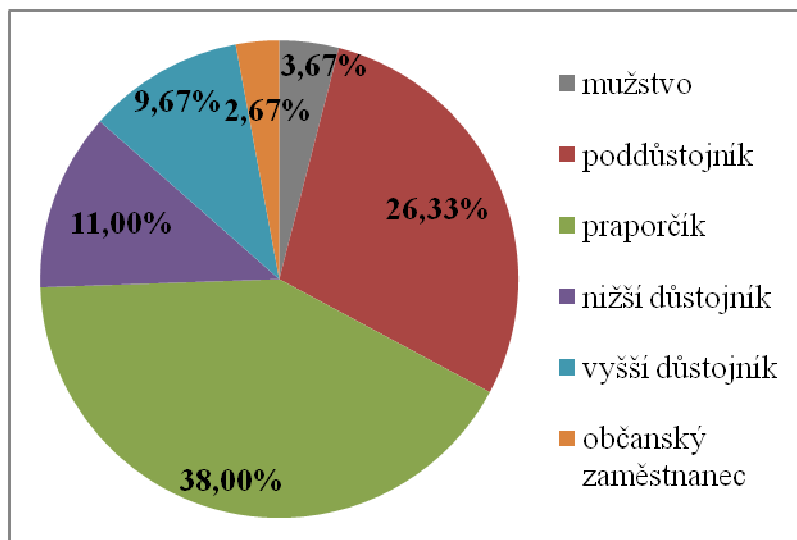
Tabulka 4: Podíl respondentů dle příslušnosti

Příslušnost	Počet	Podíl
pozemní síly	100	33,33 %
vzdušné síly	100	33,33 %
útvary přímo podřízené NGŠ AČR	100	33,33 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Dle příslušnosti byli respondenti vědomě rozděleni mezi útvary přímo podřízené NGŠ AČR, PozS a VzS a to vždy po 100 respondentech (tj. 33,33 %). Hlavním důvodem je výsledky poskytnout pro prevenci rizikového chování v AČR a zjištění, jaká riziková chování se v jednotlivých skupinách vyskytují a možnost se na ně zaměřit.

Graf 5: Podíl respondentů dle hodnostního sboru



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Podíl respondentů dle hodnostního sboru

Hodnostní sbor	Počet	Podíl
mužstvo	11	3,67 %
poddůstojník	79	26,33 %
praporčík	114	38,00 %
nižší důstojník	33	11,00 %
vyšší důstojník	29	9,67 %
občanský zaměstnanec	8	2,67 %

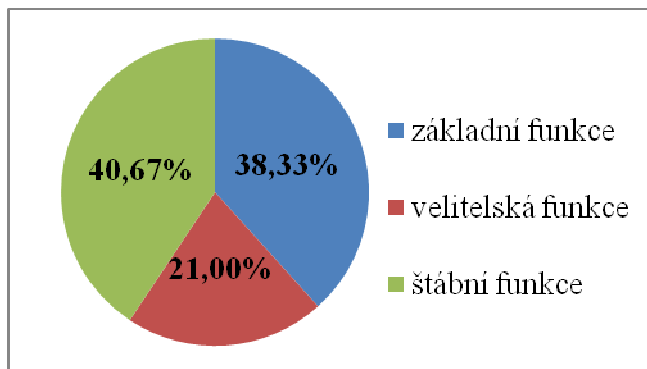
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

V hodnostním sboru mužstva, které obsahuje pouze jednu hodnost svobodník, bylo zařazeno 11 respondentů (tj. 3,67 %). V hodnostním sboru poddůstojníků (hodnosti desátník, četař, rotný) bylo zařazeno 79 respondentů (tj. 26,33%). Největší počet dotazovaných (114, tj. 38,00 %) bylo zařazeno v hodnostním sboru praporčíků, které zahrnuje hodnosti rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík a štábní praporčík. V hodnostním sboru důstojníků bylo zařazeno 62 dotazovaných, z toho 33 (tj. 11,00 %) nižších důstojníků (hodnosti poručík, nadporučík a kapitán) a 29 (tj. 9,67 %) vyšších důstojníků (hodnosti major, podplukovník, plukovník). Dále bylo mezi respondenty 8 občanských zaměstnanců (tj. 2,67 %). Jejich počet je adekvátní vzhledem k jejich počtům v rámci celé AČR. Z 25 220 osob zařazených v AČR je 3 655 občanských zaměstnanců.

Vzhledem k tabulkám počtů jednotlivých vojenských útvarů v podřízenosti NGŠ AČR, velitelství PozS či velitelství VzS, je podíl respondentů dle hodnostního sboru

respondentů logický. Je charakterizováno normálním rozdělení četnosti, neboli Gaussovou křivkou, kdy je nejpočetnějším hodnostním sborem praporečický sbor a počty VZP v jednotlivých sborech směrem nahoru či dolů od tohoto sboru klesají.

Graf 6: Podíl respondentů dle druhu služebního zařazení



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

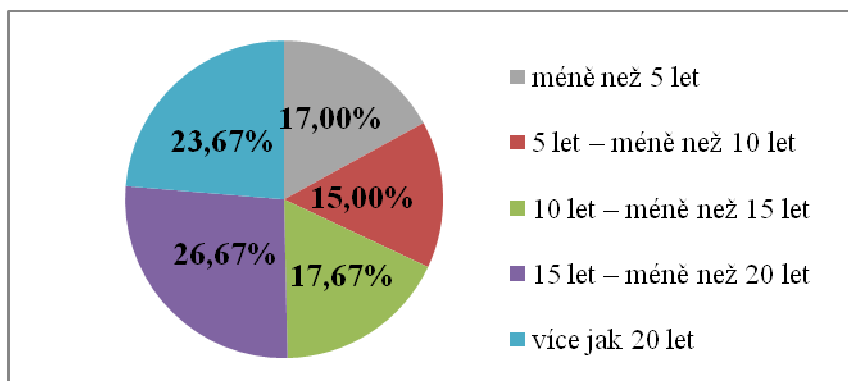
Tabulka 6: Podíl respondentů dle druhu služebního zařazení

Druh služebního zařazení	Počet	Podíl
základní funkce	115	38,33 %
velitelská funkce	63	21,00 %
štábní funkce	122	40,67 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na základních funkcích bylo zařazeno 115 respondentů (tj. 38,33 %). Ve velitelských funkcích (jako jsou velitel družstva, velitel čety a jeho zástupce, velitel roty a jeho zástupce, velitel praporu atd.) bylo zařazeno 63 respondentů (tj. 21,00 %). Respondentů, kteří byli zařazeni na štábních funkcích, odpovědělo 122 (tj. 40,67 %). Útvary, které jsou v přímé podřízenosti NGŠ AČR, jsou tvořeny zejména štábními funkcemi, na druhou stranu útvary podřízené veliteli PozS či VzS jsou více tvořeny základními funkcemi, poté velitelskými a štábními.

Graf 7: Podíl respondentů dle délky služebního/pracovního poměru



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Podíl respondentů dle délky služebního/pracovního poměru

Délka služebního/pracovního poměru	Počet	Podíl
méně než 5 let	51	17,00 %
5 let – méně než 10 let	45	15,00 %
10 let – méně než 15 let	53	17,67 %
15 let – méně než 20 let	80	26,67 %
více jak 20 let	71	23,67 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Délka služebního/pracovního poměru respondentů byla rozdělena po 5-ti letech. Méně než 5 let bylo zařazeno na svých služebních místech 51 respondentů (tj. 17,00 %). Déle jak 5 let a méně než 10 let bylo zařazeno 45 respondentů (tj. 15,00 %). Déle jak 10 let a méně než 15 let 53 respondentů (tj. 17,67 %). V rozmezí od 15 let do 20 let bylo ve služebním/pracovním poměru 80 respondentů (tj. 26,67 %), déle jak 20 let 71 respondentů (tj. 23,67 %).

Uchazeči o povolání do služebního poměru jsou po absolvování základní přípravy u Velitelství výcviku – Vojenské akademie ve Vyškově zařazováni primárně na základní služební místa u útvarů, které jsou podřízené veliteli PozS a VzS. Vzhledem k fyzické náročnosti základních funkcí a postupnému kariéernímu růstu jsou VZP na těchto služebních místech zařazeni zhruba 10 – 15 let, než jsou zařazeni na velitelské, popřípadě štábní funkce. U těchto funkcí poté převládá délka služby VZP déle než 15 let. Služební místa u útvarů přímo podřízených NGŠ AČR jsou poté obsazována z útvarů PozS či VzS – z VZP, kteří ve svých odbornostech na daných útvarech dosáhli maxima, mají zájem dále pokračovat ve služebním poměru a chtějí získat zkušenosti z vyšších stupňů velení AČR.

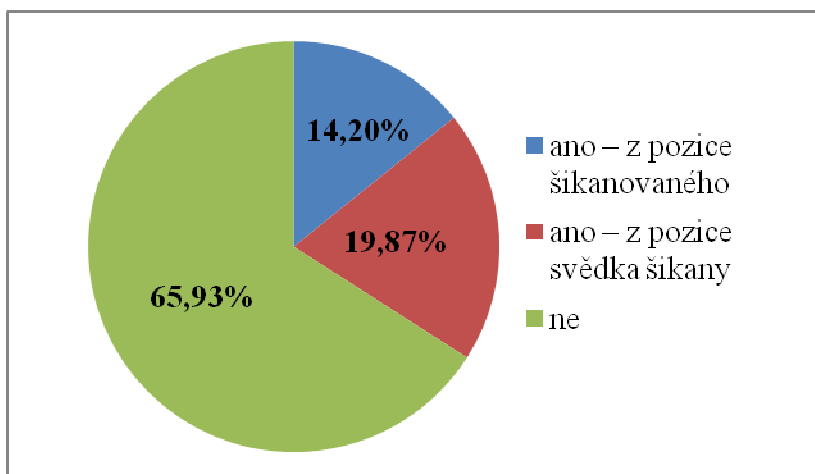
Není překvapením, že respondentů, kteří jsou ve služebním poměru mezi 5 – 10-ti lety bylo nejméně. Uchazeč přijatý do služebního poměru má stanovenou dobu trvání služebního poměru na 5 let. Během těchto let získá přehled o útvaru a AČR jako takové, zjistí své možnosti kariéerního růstu u organizace a rozhoduje se, zda v povolání pokračovat či ne. Někteří VZP jsou s výkonem své funkce a vyhlídkami spokojeni, jiní mají lepší nabídky v civilním sektoru a dále služební poměr neprodlužují. V rozmezí 10 – 15-ti let délky služebního poměru jsou zařazeni VZP, kteří jsou s výkonem funkce spokojeni, dosáhli vyššího postavení u některého z útvarů a chtějí v kariéře dále pokračovat. Respondenti, kteří jsou zařazeni na služebních místech 15 – 20 let jsou odborníky ve svých odbornostech, na velitelských či štábních funkcích, ve větší míře

zařazení u útvarů přímo podřízených NGŠ AČR a pracují na strategických plánech AČR. Po 20-tém roce výkonu služby se počty VZP snižují. Často je to způsobeno tím, že jedinec dosáhl v AČR svého maxima, má nárok na výsluhový příspěvek, který mu vyhovuje, a chce se ucházet o pracovní pozici v civilním sektoru ještě v produktivním věku.

Následuje vyhodnocení druhé části dotazníku, která je zaměřena na šikanu na pracovišti v průběhu zařazení respondenta v ozbrojených silách ČR v době starší jak dva roky.

Otázka č. 1: Setkal/a jste se na pracovišti se šikanou? Můžete označit více odpovědí.

Graf 8: Setkání se šikanou



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka č. 8: Setkání se šikanou

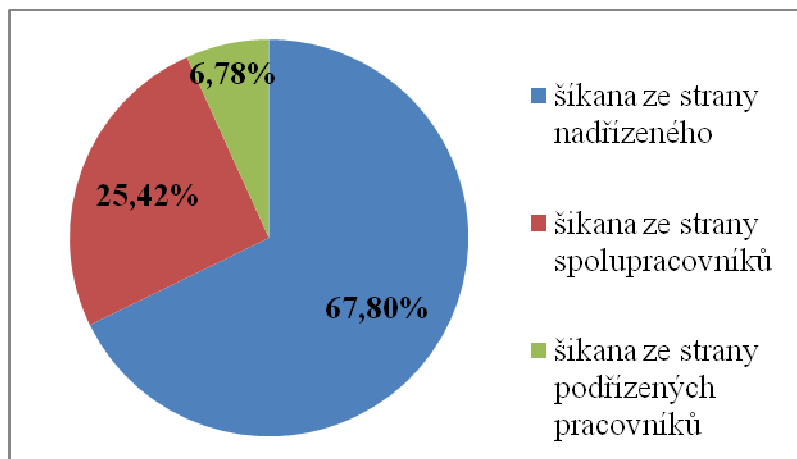
Odpověď	Počet	Podíl
ano – z pozice šikanovaného	45	14,20 %
ano – z pozice svědka šikany	63	19,87 %
ne	209	65,93 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 300 dotazovaných bylo získáno 317 odpovědí. Ve 209-ti případech (tj. 65,93 %) se v období starší jak dva roky dotazování na pracovišti se šikanou vůbec neseťkali. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se dotazování setkali na pracovišti se šikanou z pozice svědka šikany (63 odpovědí, tj. 19,87 %). Ve 45-ti případech (tj. 14,20 %) se dotazování setkali na pracovišti se šikanou z pozice šikanovaného. Zajímavostí je, že v 17-ti případech (tj. 5,36 %) se dotazování na pracovišti setkali se šikanou z pozice šikanovaného i svědka šikany.

Otázka č. 2: Pokud máte zkušenost se šikanou z pozice šikanovaného nebo svědka šikany, jakým způsobem se šikana projevovala? Můžete označit více odpovědí.

Graf 9: Způsob projevu šikany



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Způsob projevu šikany

Odpověď	počet	Podíl
šikana ze strany nadřízeného	80	67,80 %
šikana ze strany spolupracovníků	30	25,42 %
šikana ze strany podřízených pracovníků	8	6,78 %

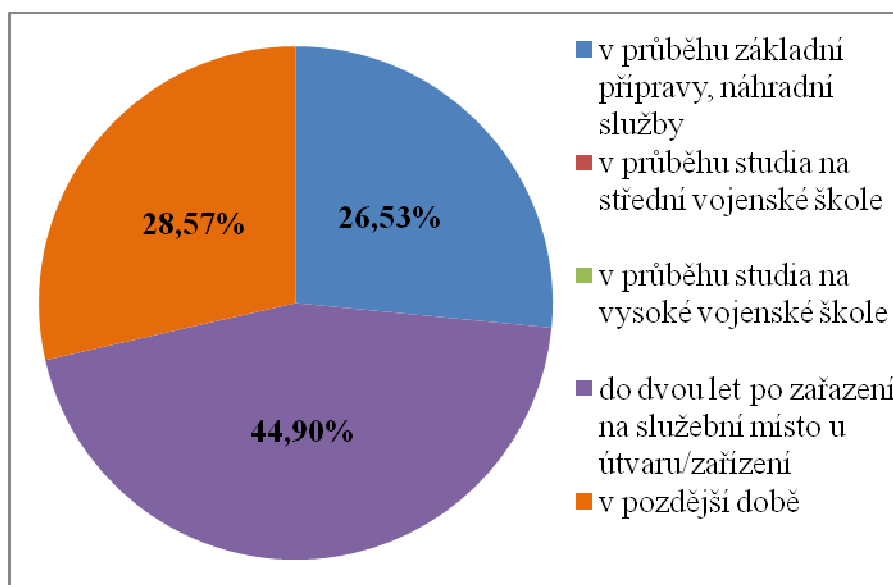
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Pokud se respondent setkal na pracovišti se šikanou, jejím nejčastějším projevem byla šikana ze strany nadřízeného (celkem 80 odpovědí, tj. 67,80 %). Druhou nejčastější formou byla šikana ze strany spolupracovníků v 30-ti případech (tj. 25,42 %). Šikana ze strany podřízených pracovníků byla uvedena 8 krát (tj. 6,78 %).

AČR je založena na striktně direktivním způsobu vedení a řízení lidí, který je zakotven v Základním řádu ozbrojených sil České republiky (Zákl.-1) ze dne 21. června 2001, v platném znění, například v článku 36: „Voják se podrobuje rozkazům nadřízených, plní je včas, iniciativně a bez ohledu na překážky“ nebo v článku 42: „Podle služebního zařazení a vojenské hodnosti vojáci mohou být navzájem buď nadřízenými, nebo podřízenými. Nadřízení mají právo dávat podřízeným rozkazy a jsou povinni kontrolovat jejich plnění. Podřízení jsou povinni plnit rozkazy nadřízených.“ (Zákl.-1). Vzhledem k uvedenému stylu vedení a řízení lidí se nelze divit, že se respondenti setkali na pracovišti převážně se šikanou ze strany nadřízeného. Styl řízení a vedení lidí se odráží i ve skutečnosti, že šikana ze strany podřízených pracovníků se v AČR vyskytuje jen zřídka.

Otázka č. 3: Pokud jste se stal/a obětí šikany, kdy k šikaně docházelo? Můžete označit více odpovědí.

Graf 10: Kdy k šikaně docházelo



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Kdy k šikaně docházelo

Odpověď	počet	Podíl
v průběhu základní přípravy, náhradní služby	13	26,53 %
v průběhu studia na střední vojenské škole	0	0,00 %
v průběhu studia na vysoké vojenské škole	0	0,00 %
do dvou let po zařazení na služební místo u útvaru/zařízení	22	44,90 %
v pozdější době	14	28,57 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

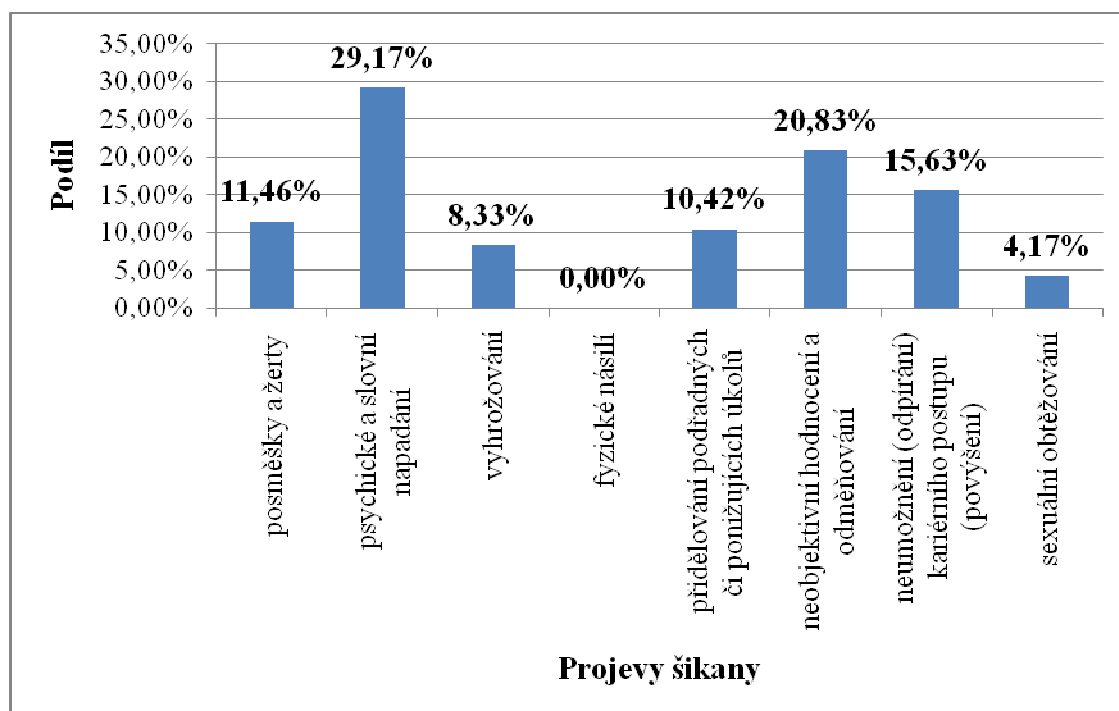
V případě, že se respondent stal obětí šikany na pracovišti, nejčastěji k ní docházelo do dvou let po služebním zařazení na služební místo u útvaru/zařízení (22 odpovědí, tj. 44,90 %). V pozdější době se respondenti stali obětí šikany ve 14-ti případech (tj. 28,57 %). Odpověď, že se respondent stal obětí šikany v průběhu základní přípravy či náhradní služby, byla zvolena 13 krát (tj. 26,53 %). Žádný z respondentů se nestal obětí šikany na pracovišti v průběhu studia na střední či vojenské vysoké škole.

V průběhu základní přípravy či náhradní služby je uchazeč o povolání do služebního poměru vystavován velkému fyzickému a psychickému nátlaku a nelze se divit, že v některých případech se tyto jevy dají označit jako šikana, jelikož se instruktoři často zaměří na osoby vyčnívající z jednotky či nepřizpůsobivé daným podmínkám a požadavkům. Po zařazení na VZP na útvar, na jeho první jednotku v rámci vojenské

kariéry, se může stát, že do kolektivu nezapadne, nevykročí správnou nohou a dojde ke konfliktním situacím mezi jedincem a zbytkem družstva, čtyři nebo dokonce přímým nadřízeným. Neurované konflikty poté vedou ke vzniku šikany na pracovišti a jejím jednotlivým formám. Pokud se VZP stane obětí šikany na pracovišti v pozdější době, je to dáno faktem fluktuace. Buď se jmenovaný v rámci kariérního postupu zařadí do jednotky, ve které mohou nastat problémy jako při prvním zařazení na útvar, či je na vedoucí pozici zařazen nový nadřízený, který se s jedincem dostane do konfliktních situací. Zajímavostí je, že se žádný respondent nesetkal se šikanou na vojenské střední nebo vysoké škole. Tento jev dán tím, že většina studentů těchto škol jsou celý týden ve společných prostorech školy a poté ubytovacích zařízeních, jsou si v hierarchii rovni a dochází u nich ke vzájemnému sblížení a soudružnosti. Dále nemají možnost se kariérně posunout na vyšší služební místa, neprobíhá tedy mezi nimi žádný rivalitní boj o vyšší pozice.

Otázka č. 4: Pokud jste se stal/a obětí šikany ze strany nadřízeného nebo byl/a této šikany svědkem, jaké byly její projevy? Můžete označit více odpovědí.

Graf 11: Projevy šikany ze strany nadřízeného



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Projevy šikany ze strany nadřízeného

Odpověď	Počet	Podíl
posměšky a žerty	30	10,64 %
psychické a slovní napadání	80	28,37 %
vyhrožování	27	9,57 %
fyzické násilí	0	0,00 %
přidělování podřadných či ponižujících úkolů	45	15,96 %
neobjektivní hodnocení a odměňování	74	26,24 %
neumožnění (odpírání) kariérního postupu (povýšení)	26	9,22 %
sexuální obtěžování	0	0,00 %

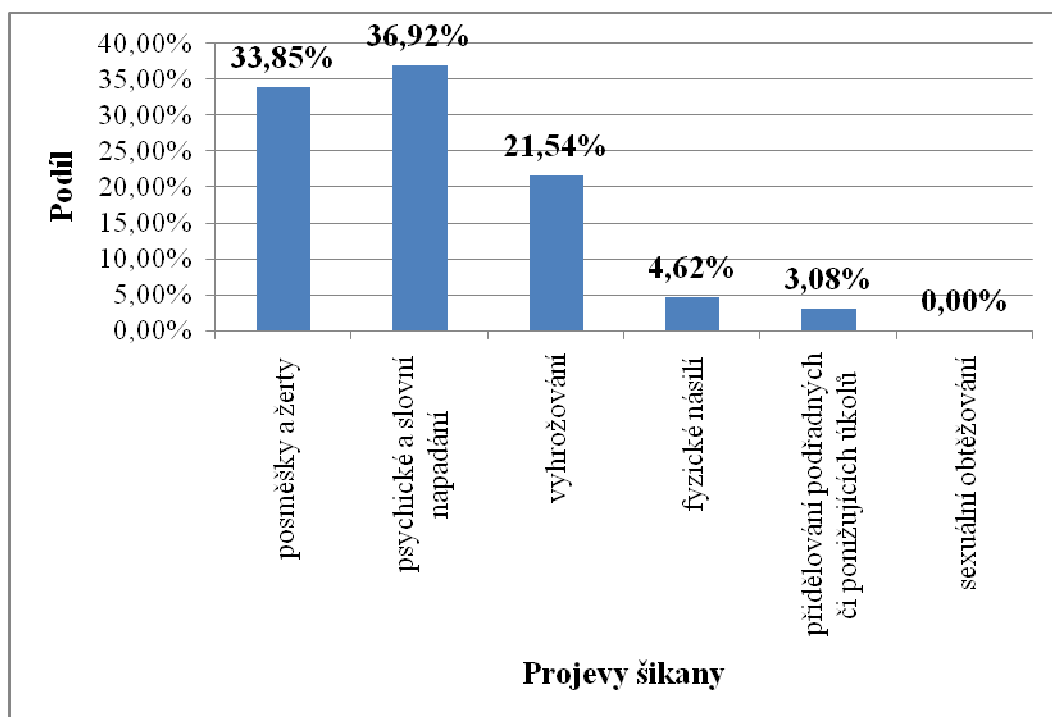
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Jako nejčastější formy šikany ze strany nadřízeného uvedli respondenti psychické a slovní napadání v 80-ti odpovědích (tj. 28,37 %) a neobjektivní hodnocení a odměňování (74 odpovědí, tj. 26,24 %). Dalším projevem bylo přidělování podřadných či ponižujících úkolů ve 45-ti odpovědích (tj. 15,96 %) a posměšky a žerty s 30-ti odpověďmi (tj. 10,64 %). Poměrně stejného výsledku dosáhlo vyhrožování a neumožnění (odpírání) kariérního postupu (povýšení), které bylo zmíněno ve 27-mi odpovědích (tj. 9,57 %), respektive 26-ti odpovědích (tj. 9,22 %). Žádný respondent se neseťkal se situací, kdy by projevem šikany ze strany nadřízeného bylo fyzické násilí či sexuální obtěžování.

I když je výskyt jednotlivých projevů šikany na pracovišti ze strany nadřízeného rozdílný, mají jevy jednu společnou vlastnost – často je nelze dokázat hmotnou formou či důkazy. Nadřízený, který tato jednání páchá, je schopný si je obhájit i u svého nejbližšího nadřízeného a oběť je často vystavena na milost a nemilost svého nadřízeného. Fyzické násilí a sexuální obtěžování se mezi odpověďmi nevyskytovalo z obdobného důvodu, protože se jedná o fakt, který by oběť již mohla dokázat (například modřiny, případně zdravotní vyšetření).

Otázka č. 5: Pokud jste se stal/a obětí šikany ze strany spolupracovníků nebo byl/a této šikany svědkem, jaké byly její projevy? Můžete označit více odpovědí.

Graf 12: Projevy šikany ze strany spolupracovníků



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Projevy šikany ze strany spolupracovníků

Odpověď	Počet	Podíl
posměšky a žerty	22	33,85 %
psychické a slovní napadání	24	36,92 %
vyhrožování	14	21,54 %
fyzické násilí	3	4,62 %
přidělování podřadných či ponižujících úkolů	2	3,08 %
sexuální obtěžování	0	0,00 %

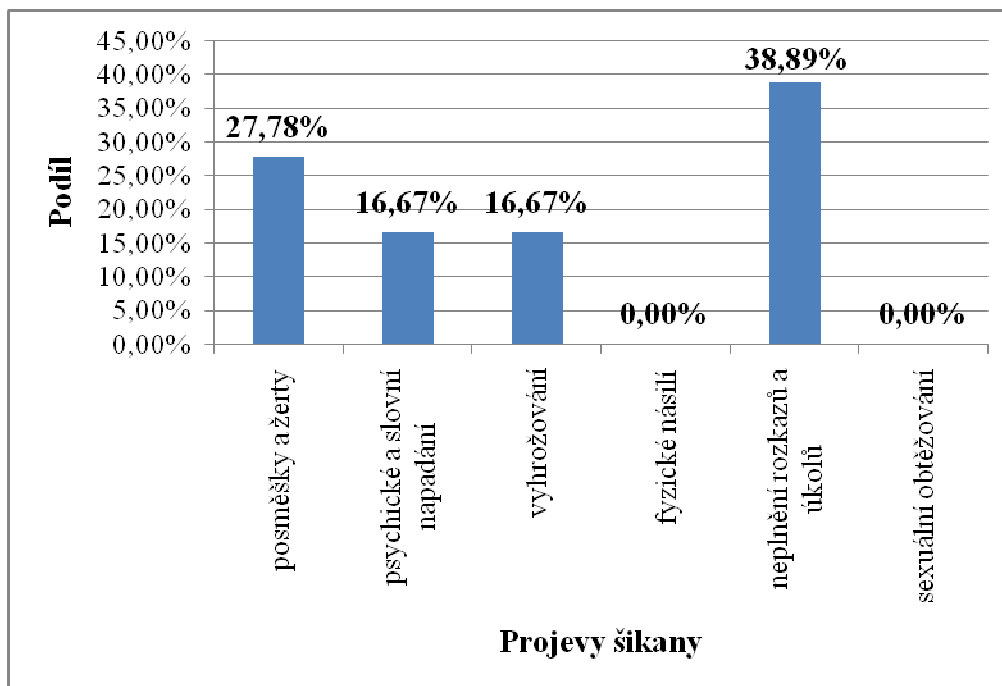
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Nejčastějšími projevy šikany na pracovišti ze strany spolupracovníků bylo psychické a slovní napadání, které bylo jmenováno 24 krát (tj. 36,92 %) a posměšky a žerty, které byly uvedeny 22 krát (tj. 33,85 %). Vyhrožování bylo zmíněno ve 14-ti odpovědích (tj. 21,54 %), nejmenší výskyt mělo fyzické násilí s 3-mi odpověďmi (tj. 4,62 %) a přidělování podřadných či ponižujících úkolů s 2-mi odpověďmi (tj. 3,08 %). Žádný respondent se nesetkal se situací, kdy by projevem šikany ze strany spolupracovníků bylo sexuální obtěžování.

Šikana ze strany spolupracovníků v rámci vojenské jednotky často neprobíhá pouze jako vztah agresora a oběti. Ve většině případů se jedná o celou jednotku (např. družstvo), které je zaměřeno na nejslabší členek družstva z různých důvodů (ať už hovoříme o věku, pohlaví, fyzickým a psychickým předpokladům atd.). Z tohoto důvodu jsou nejčastější projevy šikany takové, které se snáze provádějí ve skupině a, tak jako u projevů šikany ze strany nadřízeného, takové, které je takřka nemožné dokázat. Pokud se nadřízený oběti a jejích spolupracovníků dostatečně nevěnuje vztahům na jednotce a nepozoruje jejich konflikty, nemá se poté oběť na koho obrátit a nemá žádného svědka daného chování.

Otázka č. 6: Pokud jste se stal/a obětí šikany ze strany podřízených pracovníků nebo byl/a této šikany svědkem, jaké byly její projevy? Můžete označit více odpovědí.

Graf 13: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků

Odpověď	Počet	Podíl
posměšky a žerty	5	27,78 %
psychické a slovní napadání	3	16,67 %
vyhrožování	3	16,67 %
fyzické násilí	0	0,00 %
neplnění rozkazů a úkolů	7	38,89 %
sexuální obtěžování	0	0,00 %

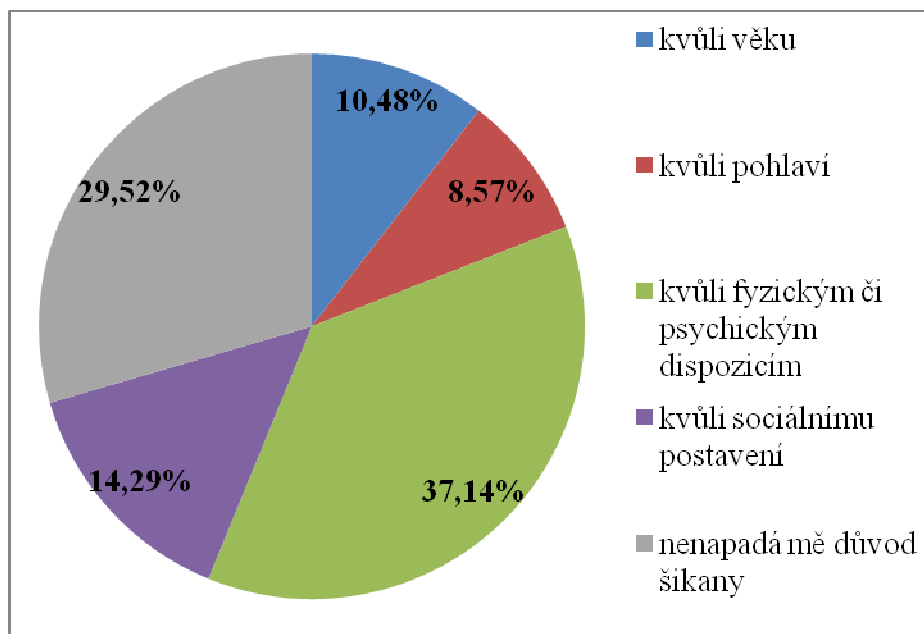
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Jak již bylo dříve zmíněno, šikana ze strany podřízených pracovníků se v rámci AČR vyskytuje pouze ojediněle a pro podřízené je nejjednodušším způsobem jejího projevu neplnění rozkazů a úkolů, které bylo zmíněno v 7-mi odpovědích respondentů (tj. 38,89 %). Dalším zjištěným projevem byly posměšky žerty, které byly uvedeny 5 krát (tj. 27,78 %) a shodně bylo uvedeno psychické a slovní napadání a vyhrožování ve 3 případech (tj. 16,67 %). Ani u šikany ze strany podřízených se respondenti neseťkali se situací, kdy by bylo jejím projevem sexuální obtěžování.

V AČR je běžné, že je na vedoucí pozici zařazen VZP, který sice splňuje potřebnou kvalifikaci, ale nemá dostatečné znalosti a zkušenosti a není „velitelským“ typem (například pokud VZP ukončí vysokou vojenskou školu, je automaticky zařazován na služební místa velitelů čet). Pokud si u svých podřízených nezíská potřebný respekt a nebude řešit situace, kdy mu podřízení například odmítnou plnit rozkazy a úkoly, začnou se projevovat v rámci jednotky další způsoby šikany a situace postupně graduje.

Otázka č. 7: Z jakého důvodu jste se podle Vás stal/a obětí šikany? Pokud jste byl/a svědkem šikany, z jakého důvodu byla podle Vás oběť šikanována? Můžete označit více odpovědí.

Graf 14: Důvody šikany



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Důvody šikany

Odpověď	Počet	Podíl
kvůli věku	11	10,48 %
kvůli pohlaví	9	8,57 %
kvůli fyzickým či psychickým dispozicím	39	37,14 %
kvůli sociálnímu postavení	15	14,29 %
nenapadá mě důvod šikany	31	29,52 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

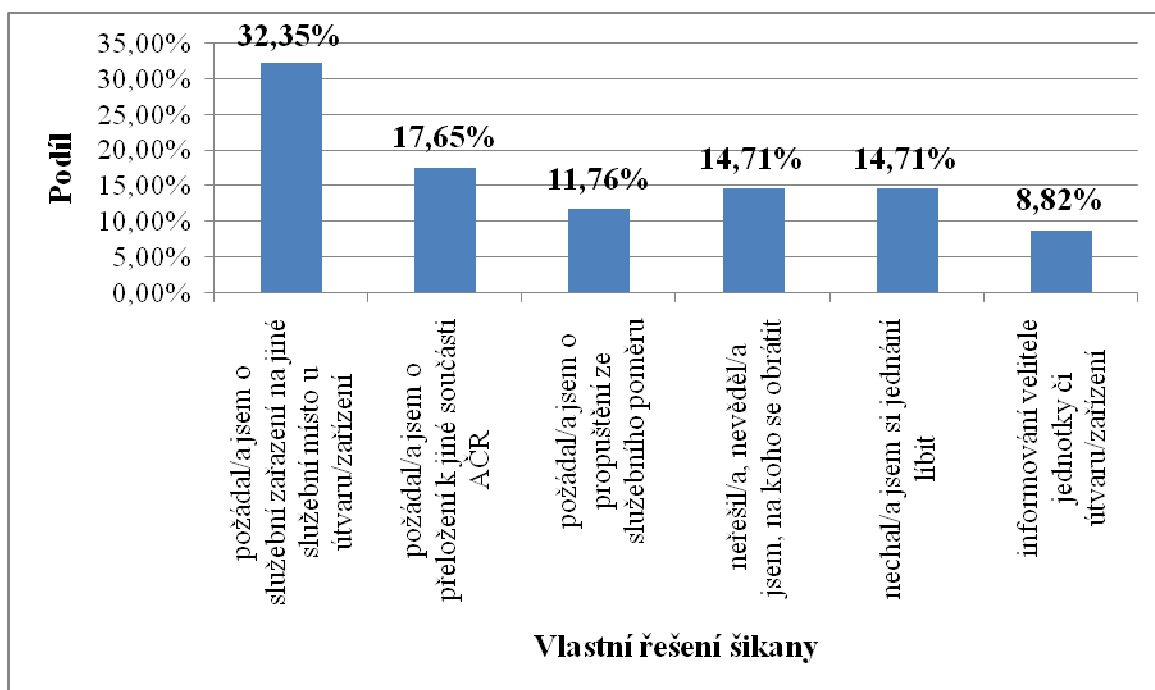
Podle respondentů byly nejčastějším důvodem šikany fyzické či psychické dispozice oběti (39 odpovědí, tj. 37,14 %). Služba VZP je fyzicky a psychicky velice náročná (mnohá zaměstnání na fyzickou zdatnost, každoroční přezkoušení z tělesné přípravy, velký počet cvičení jednotek ve vojenských prostorech atd.) a v těchto případech se fyzická či psychická odlišnost od ostatních spolupracovníků nejvíce projevuje a stává se nejčastějším motivem šikany. Mnohá zaměstnání jsou totiž hodnocena za celou jednotku a jednotka je vždy tak silná, jak je silný její nejslabší článek.

Ve 31 odpovědích (tj. 29,52 %) nebyl uveden důvod šikany, tudíž šikana probíhala bez zjevné příčiny. Zde můžeme hovořit o nesympatiích mezi obětí a agresorem, osobních konfliktech atd. V 15-ti případech (tj. 14,29 %) probíhala šikana kvůli sociálnímu postavení oběti a v 11-ti případech (tj. 10,48 %) kvůli jejímu věku. O sociálním postavení hovoříme ve spojení s civilním životem. Například má VZP dluhy, nemůže si dovolit kvalitní oblečení a drahá auta jako zbytek jednotky, bydlí sám na ubytovně a agresor tyto skutečnosti použije proti oběti. V rámci jednotek je věkové rozpětí různorodé. Pokud se v menší jednotce, např. družstvu očitne jedinec, který je oproti kolegům mnohem starší či mladším, může se pro agresora stát lehkým terčem.

Nejméně častou odpovědí byla šikana kvůli pohlaví oběti, která byla zmíněna 9 krát (tj. 8,57 %), jelikož byla AČR v minulosti převážně mužským povoláním a počet žen v AČR byl pouze minimální.

Otázka č. 8: Jak jste řešil/a vlastní problematiku se šikanou? Můžete označit více odpovědí.

Graf 15: Řešení vlastní šikany



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 15: Řešení vlastní šikany

Odpověď	Počet	Podíl
požádal/a jsem o služební zařazení na jiné služební místo u útvaru/zařízení	22	32,35 %
požádal/a jsem o přeložení k jiné součásti AČR	12	17,65 %
požádal/a jsem o propuštění ze služebního poměru	8	11,76 %
neřešil/a, nevěděl/a jsem, na koho se obrátit	10	14,71 %
nechal/a jsem si jednání líbit	10	14,71 %
informoval/a jsem velitele jednotky či útvaru/zařízení	6	8,82 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

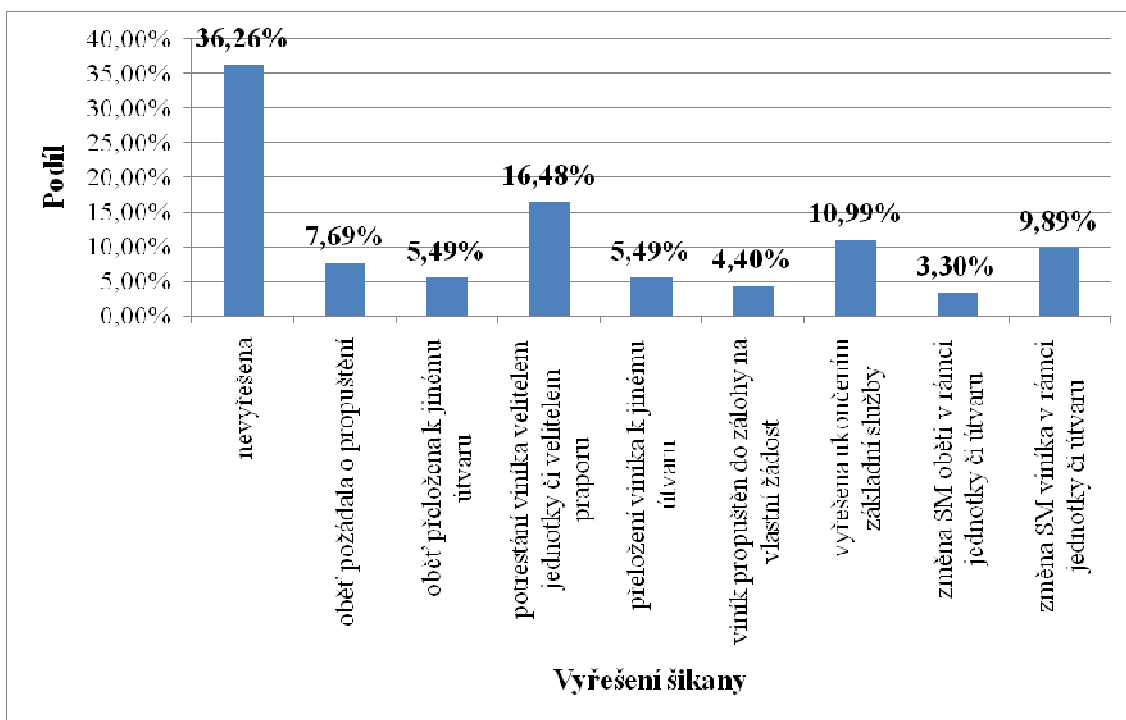
Řešením šikany z pozice oběti bylo nejčastěji požádání o služební zařazení na jiné služební místo u útvaru či zařízení, které bylo jmenováno 22 krát (tj. 32,35 %). Jedná se o logický krok, pokud oběť nemá dostatek důkazů o tom, že je obětí šikany jak ze strany nadřízeného, kolegů či podřízených. Jednotlivé jednotky mají různé rozvrhy zaměstnání a nachází se na různých budovách, je to tedy možnost, jak se agresorovi (agresorům) vzdálit a rizikovému chování se vyhnout. Častým řešením bylo také požádání o přeložení k jiné součásti AČR, kdy si VZP nalezne služební místo a požádá velitele útvaru o přeložení do jiné posádky (12 odpovědí, tj. 17,65 %).

Shodným počtem 10-ti odpovědí (tj. 14,71 %) oběť situaci neřešila či nevěděla, na koho se obrátit nebo si jednání nechala líbit. Tento fakt mohl být zapříčiněn tím, že byla oběť v kolektivu nová, neměla žádnou „spřízněnou duši“ a neměla se tedy na koho obrátit a radši si nechala jednání líbit, než aby situaci řešila oficiální cestou přes nadřízené.

Možným řešením šikany oběti byla žádost o propuštění ze služebního poměru, která byla zmíněna 8 krát (tj. 11,76 %). Pokud nadřízení oběti nevyhověli se žádostí o služební zařazení na jiné služební místo u útvaru či zařízení nebo žádostí o přeložení k jiné součásti AČR a oběť chtěla svoji situaci vyřešit bez informování svých nadřízených a velitele útvaru/zařízení, nabízela se jí jednoduchá cesta, jak zaměstnání a tím pádem i agresora opustit. Pouze v 6-ti případech (tj. 8,82 %) řešila oběť vlastní šikanu informováním velitele jednotky či útvaru/zařízení, tudíž oficiální cestou. Vzhledem k formám šikany, které agresori nejčastěji využívají, měly oběti pravděpodobně málo důkazů, které rizikové chování potvrzovaly či neměly dostatek sil situaci oznámit a dále setrvat v dané jednotce, než se situace vyřeší.

Otázka č. 9: Pokud jste se stal/a obětí šikany nebo byl/a šikany svědkem, byla situace nakonec vyřešena? Jakým způsobem? Zabýval se případem někdo a dostalo se Vám/oběti pomoci? Byl viník potrestán?

Graf 16: Vyřešení šikany na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Vyřešení šikany na pracovišti

Odpověď	Počet	Podíl
nevyřešena	33	36,26 %
oběť požádala o propuštění	7	7,69 %
oběť přeložena k jinému útvaru	5	5,49 %
potrestání viníka velitelem jednotky či velitelem praporu	15	16,48 %
přeložení viníka k jinému útvaru	5	5,49 %
viník propuštěn do zálohy na vlastní žádost	4	4,40 %
vyřešena ukončením základní služby	10	10,99 %
změna SM oběti v rámci jednotky či útvaru	3	3,30 %
změna SM viníka v rámci jednotky či útvaru	9	9,89 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

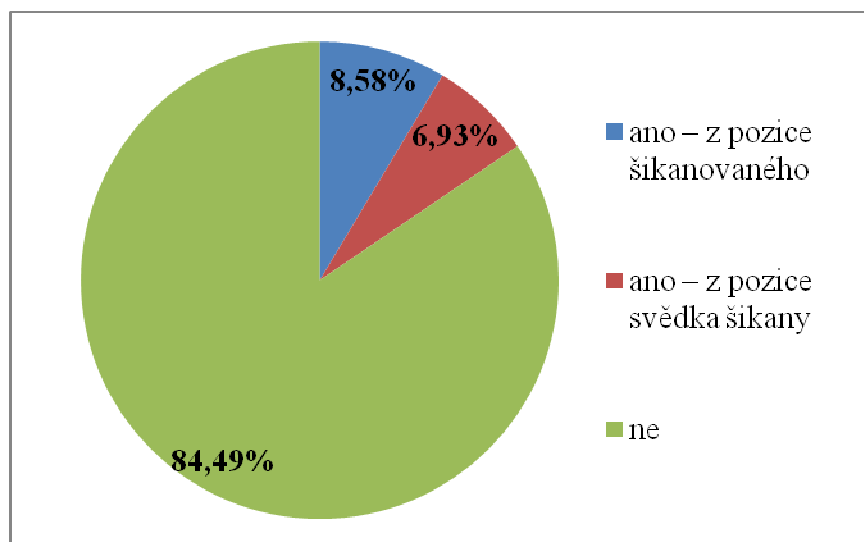
Smutným faktem je, že nejčastějším řešením šikany na pracovišti bylo její nevyřešení, které bylo odpovězeno ve 33 případech (tj. 36,26 %). Viník tedy nebyl potrestán a pouze se čekalo, jak se situace časem vyvine. Pouze 15 krát (tj. 16,48 %) byla šikana řešena oficiálně a viník byl potrestán velitelem jednotky či velitelem útvaru/zařízení. V 10-ti případech (tj. 10,99 %), kdy šikana probíhala během základní přípravy či náhradní služby, byla situace vyřešena jejím ukončením, jelikož se agresor a oběť již nadále nenacházeli ve stejné jednotce a posádce.

Následující vyřešení šikany na pracovišti by se dalo shrnout jedním slovem – útek od situace, rozdělení oběti a agresora. Těmito možnostmi byla změna služebního místa viníka v rámci jednotky či útvaru (9 odpovědí, tj. 9,89 %), požádání a propuštění oběti ze služebního poměru (7 odpovědí, tj. 7,69 %) a shodně v 5-ti případech (tj. 4,40 %) přeložení oběti či viníka k jinému útvaru. Dalším řešením situace pro oběť byla skutečnost, že viník požádal a byl propuštěn ze služebního poměru (4 odpovědi, tj. 4,40 %) a v poslední řadě změna služebního místa oběti v rámci jednotky či útvaru (3 odpovědi, tj. 3,30 %). Vzhledem k tomu, jaký má dopad šikana na jedince a jak je daná situace pro oběť stresující, je zřejmé, že kvalita výkonu její funkce není adekvátní a není vhodnou osobou pro zařazení na vyšší služební místa, aby se ze situace vymanila.

Následuje vyhodnocení třetí části dotazníku, která je zaměřena na aktuální zkušenosti respondenta se šikanou na pracovišti v rozmezí posledních dvou let.

Otázka č. 10: Setkáváte se na pracovišti se šikanou? Můžete označit více odpovědí.

Graf 17: Setkání se šikanou



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Setkání se šikanou

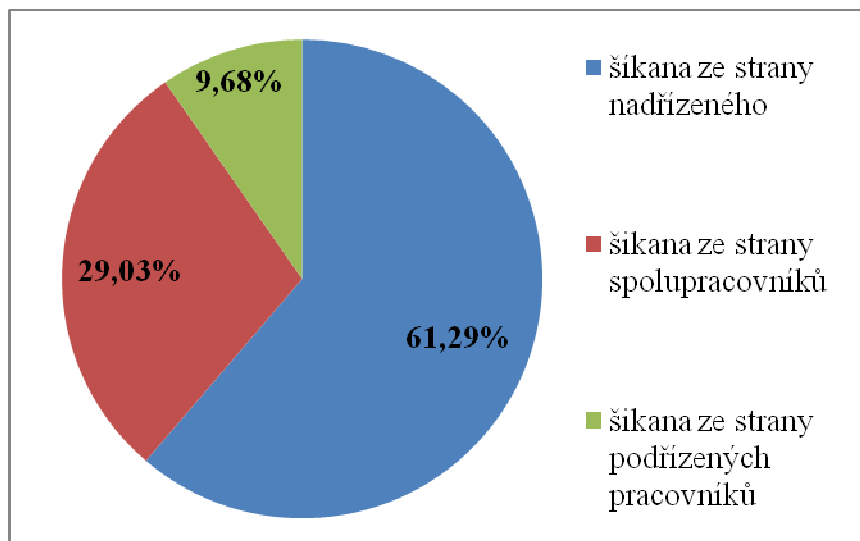
Odpověď	Počet	Podíl
ano – z pozice šikanovaného	26	8,58 %
ano – z pozice svědka šikany	21	6,93 %
ne	256	84,49 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 300 dotazovaných bylo získáno 303 odpovědí. Ve 256-ti případech (tj. 84,49 %) se v období posledních dvou let dotazování na pracovišti se šikanou vůbec nesečkali. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se dotazování setkali na pracovišti se šikanou z pozice šikanovaného (26 odpovědí, tj. 8,58 %). Ve 21 případech (tj. 6,93 %) se respondenti setkali na pracovišti se šikanou z pozice svědka šikany. Pouze 3 respondenti (tj. 0,99 %) se setkali na pracovišti se šikanou z pozice šikanovaného i svědka šikany. Lze sledovat klesající tendenci, ať už hovoříme o setkání se šikanou z pozice šikanovaného, svědka šikany či nesečkání se se šikanou. Šikaně na pracovišti se pravděpodobně na útvarech a zařízení věnuje více pozornosti než v minulých letech.

Otázka č. 11: Pokud máte zkušenost se šikanou z pozice šikanovaného nebo svědka šikany, jakým způsobem se šikana projevuje? Můžete označit více odpovědí.

Graf 18: Způsob projevu šikany



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 18: Způsob projevu šikany

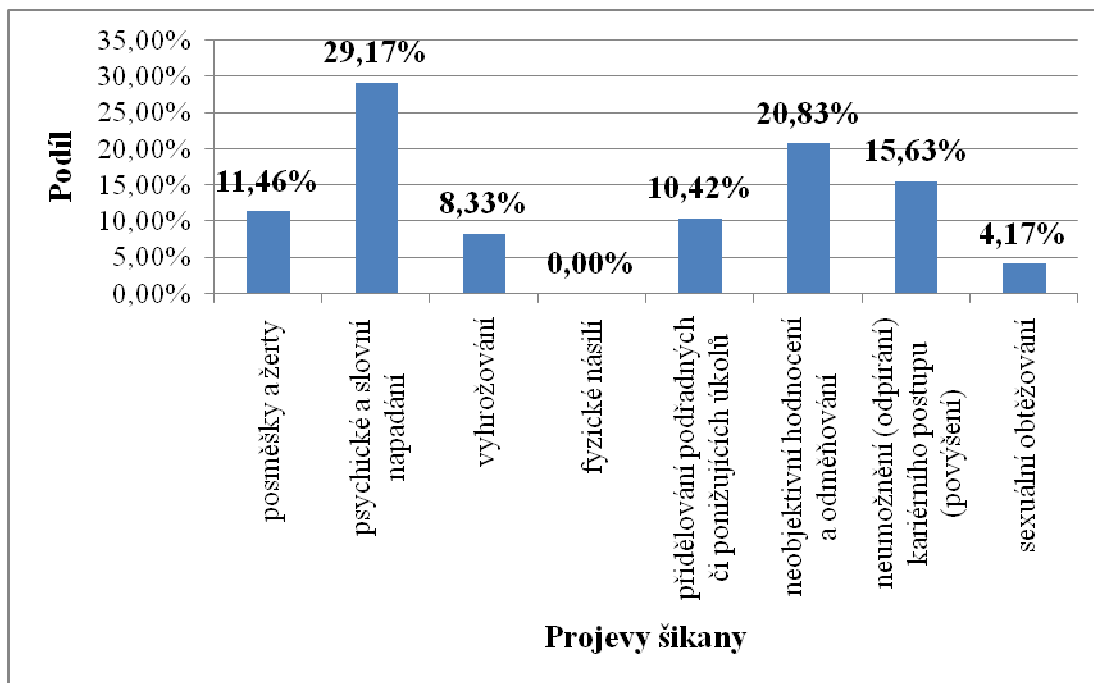
Odpověď	počet	Podíl
šikana ze strany nadřízeného	38	61,29 %
šikana ze strany spolupracovníků	18	29,03 %
šikana ze strany podřízených pracovníků	6	9,68 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Způsob projevu šikany na pracovišti se v posledních dvou letech od doby dřívější nemění a můžeme mezi respondenty pozorovat klesající tendenci (viz. Otázka č. 2). Pokud se respondent setkal na pracovišti se šikanou, jejím nejčastějším projevem byla šikana ze strany nadřízeného (celkem 38 odpovědí, tj. 61,29 %). Druhou nejčastější formou byla šikana ze strany spolupracovníků v 18-ti případech (tj. 29,03 %). Šikana ze strany podřízených pracovníků byla uvedena 6 krát (tj. 9,69 %).

Otázka č. 12: Pokud jste obětí šikany ze strany nadřízeného nebo jste této šikany svědkem, jaké jsou její projevy? Můžete označit více odpovědí.

Graf 19: Projevy šikany ze strany nadřízeného



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 19: Projevy šikany ze strany nadřízeného

Odpověď	Počet	Podíl
posměšky a žerty	11	11,46 %
psychické a slovní napadání	28	29,17 %
vyhrožování	8	8,33 %
fyzické násilí	0	0,00 %
přidělování podřadných či ponižujících úkolů	10	10,42 %
neobjektivní hodnocení a odměňování	20	20,83 %
neumožnění (odpírání) kariérního postupu (povýšení)	15	15,63 %
sexuální obtěžování	4	4,17 %

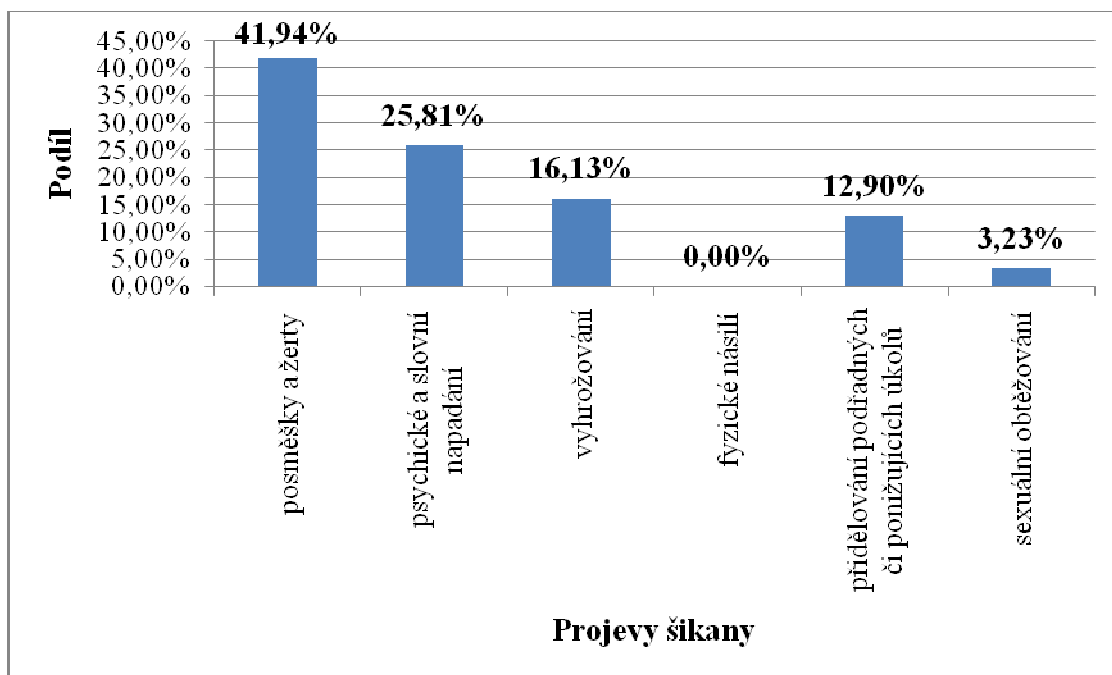
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Nejčastější projevy šikany ze strany nadřízeného se v posledních dvou letech od let dřívějších nezměnily. Ve 28-mi odpovědích (tj. 29,17 %) uvedli respondenti psychické a slovní napadání, ve 20-ti odpovědích (tj. 20,83 %) neobjektivní hodnocení a odměňování. Následovalo neumožnění (odpírání) kariérního postupu (povýšení) s 15-ti odpověďmi (tj. 15,63 %), které bylo v posledních dvou letech podle respondentů používáno více než v letech předcházejících. Dalšími projevy byly posměšky a žerty (11 odpovědí, tj. 11,46 %) a přidělování podřadných či ponižujících úkolů

(10 odpovědí, tj. 10,42 %). Vyhrůžování bylo zmíněno 8 krát (tj. 8,33 %) a zajímavostí je, že se oproti letům minulým projevila šikana ze strany nadřízeného formou sexuálního obtěžování (4 odpovědi, tj. 4,17 %). Je pravdou, že se na spoustu situací, které byly v minulosti považovány za běžné, v dnešní době pohlíží jako na situace nevhodné a hraničící se sexuálním obtěžování. Na druhou stranu si v minulosti ženy nechaly mnohé věci ze strachu líbit a přimhouřily oči, kdežto v dnešní době už se těmito situacemi nenechávají zahnat do kouta a jsou schopné se za svoji obranu bít. Stejně jako v letech předcházejících se žádný respondent nesetkal se situací, kdy by projevem šikany ze strany nadřízeného bylo fyzické násilí.

Otázka č. 13: Pokud jste obětí šikany ze strany spolupracovníků nebo jste této šikany svědkem, jaké jsou její projevy? Můžete označit více odpovědí.

Graf 20: Projevy šikany ze strany spolupracovníků



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 20: Projevy šikany ze strany spolupracovníků

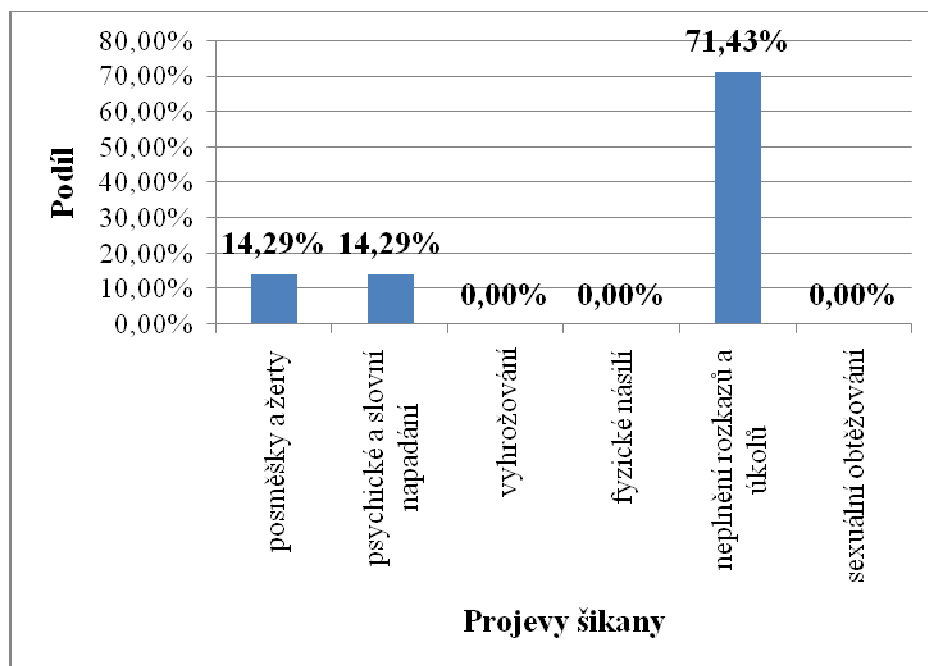
Odpověď	Počet	Podíl
posměšky a žerty	13	41,94 %
psychické a slovní napadání	8	25,81 %
vyhrůžování	5	16,13 %
fyzické násilí	0	0,00 %
přidělování podřadných či ponižujících úkolů	4	12,90 %
sexuální obtěžování	1	3,23 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

V posledních dvou letech se oproti letům minulým staly nejčastějším projevem šikany na pracovišti ze strany spolupracovníků posměšky a žerty, které byly uvedena 13 krát (tj. 41,91 %). Následovalo psychické a slovní napadání (8 odpovědí, tj. 25,81 %) a vyhrožování (5 odpovědí, tj. 16,13 %), u kterých můžeme sledovat jejich klesající tendenci. Přidělování podřadných či ponižujících úkolů bylo zmíněno 4 krát (tj. 12,90 %) a v 1 případě (tj. 3,23 %) sexuální obtěžování. U obou jevů mluvíme o zvýšení jejich výskytu oproti letům minulým. Fyzické násilí se v posledních dvou letech v šikaně ze strany spolupracovníků neprojevovalo, agresori využívali spíše psychických než fyzických technik.

Otázka č. 14: Pokud jste obětí šikany ze strany podřízených pracovníků nebo jste této šikany svědkem, jaké jsou její projevy? Můžete označit více odpovědí.

Graf 21: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 21: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků

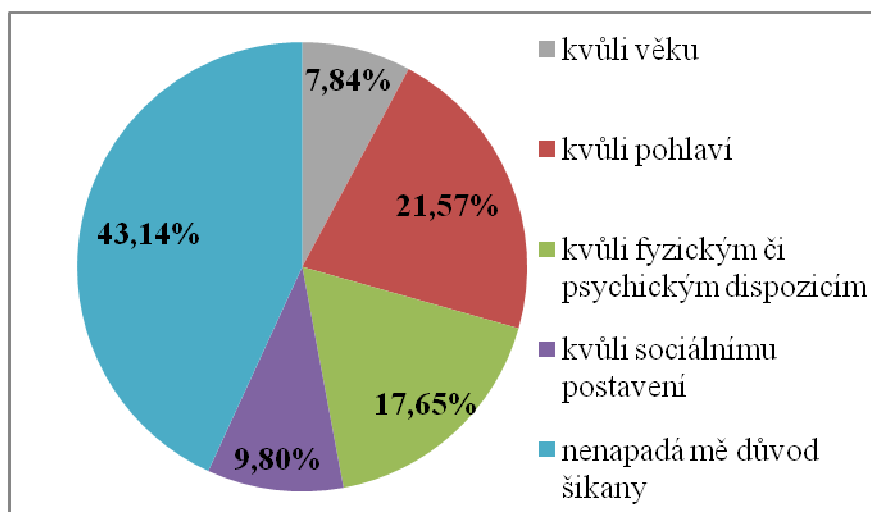
Odpověď	Počet	Podíl
posměšky a žerty	1	14,29 %
psychické a slovní napadání	1	14,29 %
vyhrožování	0	0,00 %
fyzické násilí	0	0,00 %
neplnění rozkazů a úkolů	5	71,43 %
sexuální obtěžování	0	0,00 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Stejně jako v případě šikany na pracovišti v období starší jak dva roky, tak i v posledních dvou letech se šikana ze strany podřízených pracovníků objevuje v rámci AČR pouze ve výjimečných případech a jako nejčastější projev respondenti uvedli neplnění rozkazů a úkolů a to v 5-ti případech (tj. 71,43 %). Pouze v jednom případě (tj. 14,29 %) se jednalo o posměšky a žerty, případně psychické a slovní napadání. S vyhrožováním, fyzickým násilím ani sexuálním obtěžováním se respondenti u šikany ze strany podřízených nesetkali.

Otázka č. 15: Z jakého důvodu jste podle Vás obětí šikany? Pokud jste svědkem šikany, z jakého důvodu je podle Vás oběť šikanována? Můžete označit více odpovědí.

Graf 22: Důvody šikany



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 22: Důvody šikany

Odpověď	Počet	Podíl
kvůli věku	4	7,84 %
kvůli pohlaví	11	21,57 %
kvůli fyzickým či psychickým dispozicím	9	17,65 %
kvůli sociálnímu postavení	5	9,80 %
nenapadá mě důvod šikany	22	43,14 %

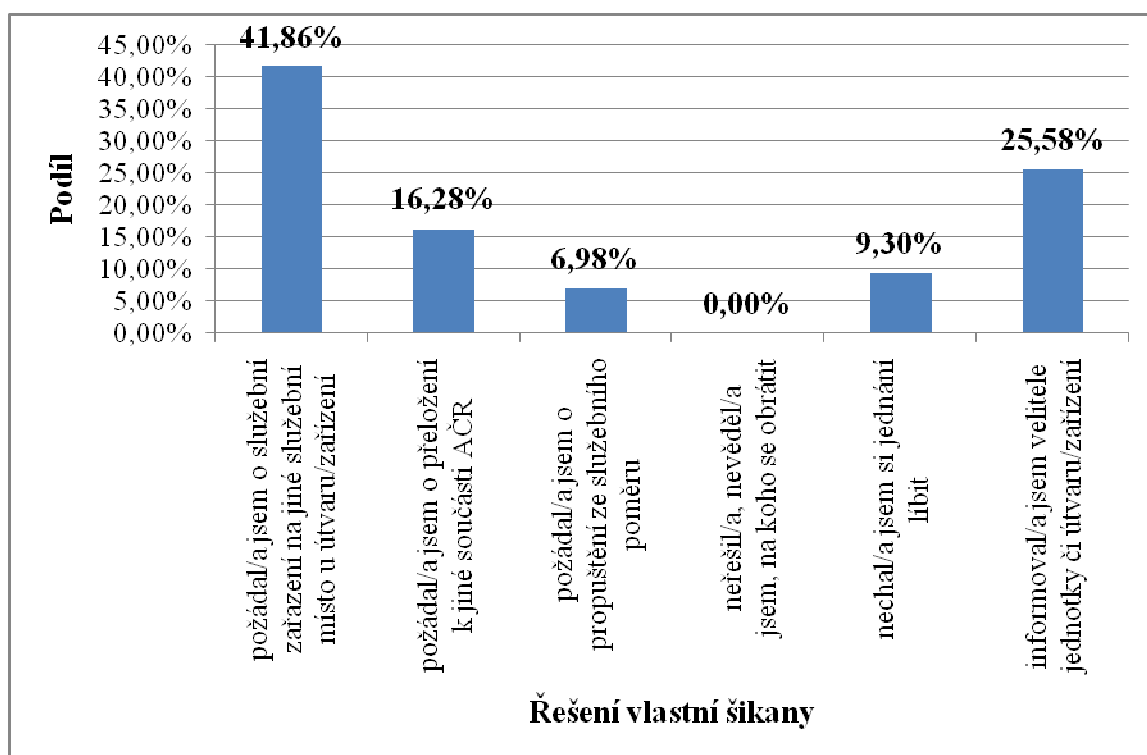
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

V posledních dvou letech došlo ke změně důvodů šikany, kdy respondenti na první pozici zařadili s 22-mi odpověďmi (tj. 43,14 %) skutečnost, že šikana probíhala bez zjevného důvodu. Vzhledem ke zvýšenému zájmu žen o vstup do AČR, snaze o genderovou vyváženost v AČR a tudíž i větší počet žen na jednotkách bylo častým důvodem šikany na pracovišti pohlaví (9 odpovědí, tj. 17,65 %). Tento fakt je dán i tím, že se ženy již nebojí ozvat a rizikové chování si nenechají líbit.

V 9-ti případech (tj. 17,65 %) probíhala šikana na pracovišti kvůli fyzickým či psychickým dispozicím oběti, jejímu sociálnímu postavení (5 odpovědí, tj. 9,80 %) a v poslední řadě jejímu věku (4 odpovědi, tj. 7,84 %). Je tedy zřejmé, že se důvody šikany v posledních dvou letech vyvinuly a agresori se zaměřují na své oběti z jiných důvodů než v minulosti. Větší míru hraje vlastní sympatie a antipatie s obětí, fakt, že je žena zařazena v převážně mužském kolektivu a následně se teprve zaměřuje na oběť jako takovou.

Otázka č. 16: Jak řešíte vlastní problematiku se šikanou?

Graf 23: Řešení vlastní šikany



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 23: Řešení vlastní šikany

Odpověď	Počet	Podíl
požádal/a jsem o služební zařazení na jiné služební místo u útvaru/zařízení	18	41,86 %
požádal/a jsem o přeložení k jiné součásti AČR	7	16,28 %
požádal/a jsem o propuštění ze služebního poměru	3	6,98 %
neřešil/a, nevěděl/a jsem, na koho se obrátit	0	0,00 %
nechal/a jsem si jednání líbit	4	9,30 %
informoval/a jsem velitele jednotky či útvaru/zařízení	11	25,58 %

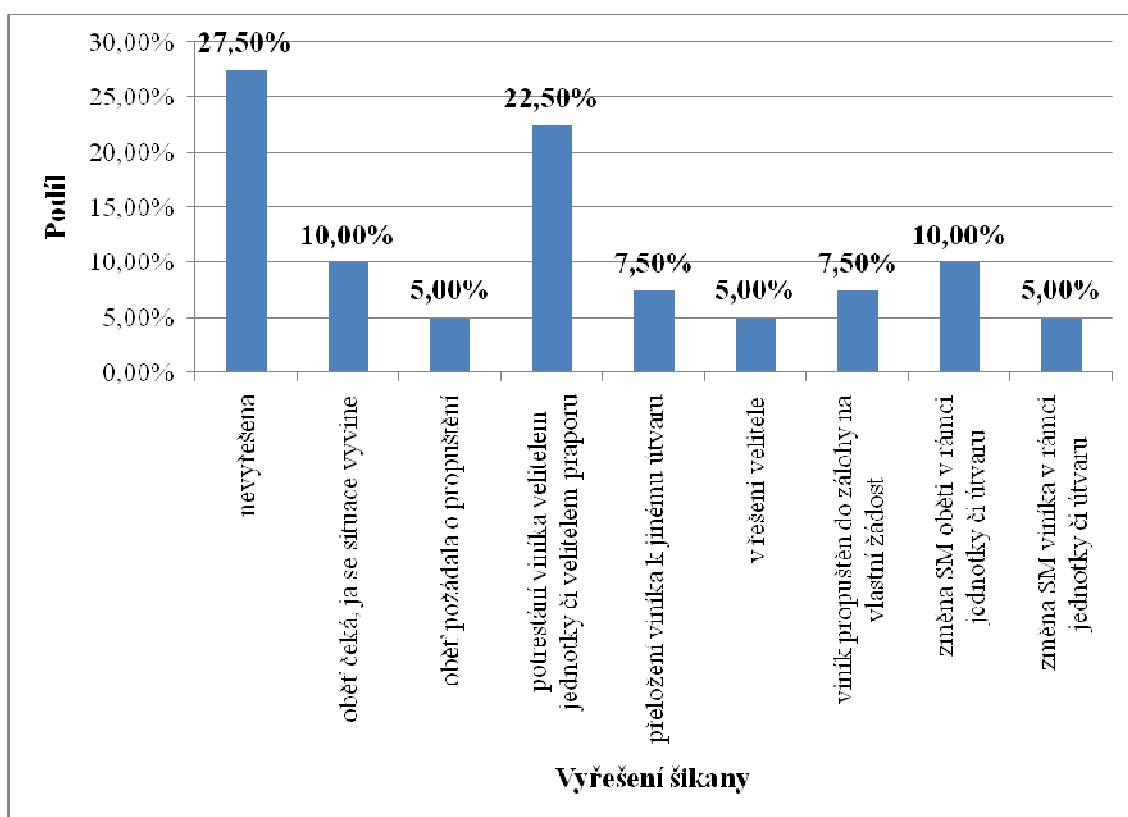
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Skutečnost, že se v posledních dvou letech AČR zabývá problematikou šikany na pracovišti a její prevenci, dokazují i odpovědi obětí šikany na pracovišti. Jako nejčastějším způsob řešení jejich šikany uvádí opět žádost o služební zařazení na jiné služební místo u útvaru/zařízení (18 odpovědí, tj. 41,86 %). Oběti se již ale nebojí řešit svoji situaci oficiální cestou a informují o ní velitele jednotky či útvaru/zařízení (11 odpovědí, tj. 25,58 %).

Oběti se v posledních letech méně ubírají k řešení své situace žádostí o přeložení k jiné součásti AČR, která byla zmíněna 7 krát (tj. 16,28 %), nenechávají si jednání líbit (pouze 4 odpovědi, tj. 9,30 %) a nenalezla se žádná oběť, která by nevěděla, na koho se ve své situaci obrátit. Můžeme tedy sledovat, že prevence šikany na pracovišti a informování VZP na útvarech a jednotkách přináší obětem více síly do boje proti tomuto rizikovému chování.

Otázka č. 17: Pokud jste obětí šikany nebo jste šikany svědkem, byla situace nakonec vyřešena? Jakým způsobem? Zabýval se případem někdo a dostalo se Vám/oběti pomoci? Byl viník potrestán?

Graf 24: Vyřešení šikany na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 24: Vyřešení šikany na pracovišti

Odpověď	Počet	Podíl
nevyřešena	11	27,50 %
oběť čeká, jak se situace vyvine	4	10,00 %
oběť požádala o propuštění	2	5,00 %
potrestání viníka velitelem jednotky či velitelem praporu	9	22,50 %
přeložení viníka k jinému útvaru	3	7,50 %
v řešení velitele	2	5,00 %
viník propuštěn do zálohy na vlastní žádost	3	7,50 %
změna SM oběti v rámci jednotky či útvaru	4	10,00 %
změna SM viníka v rámci jednotky či útvaru	2	5,00 %

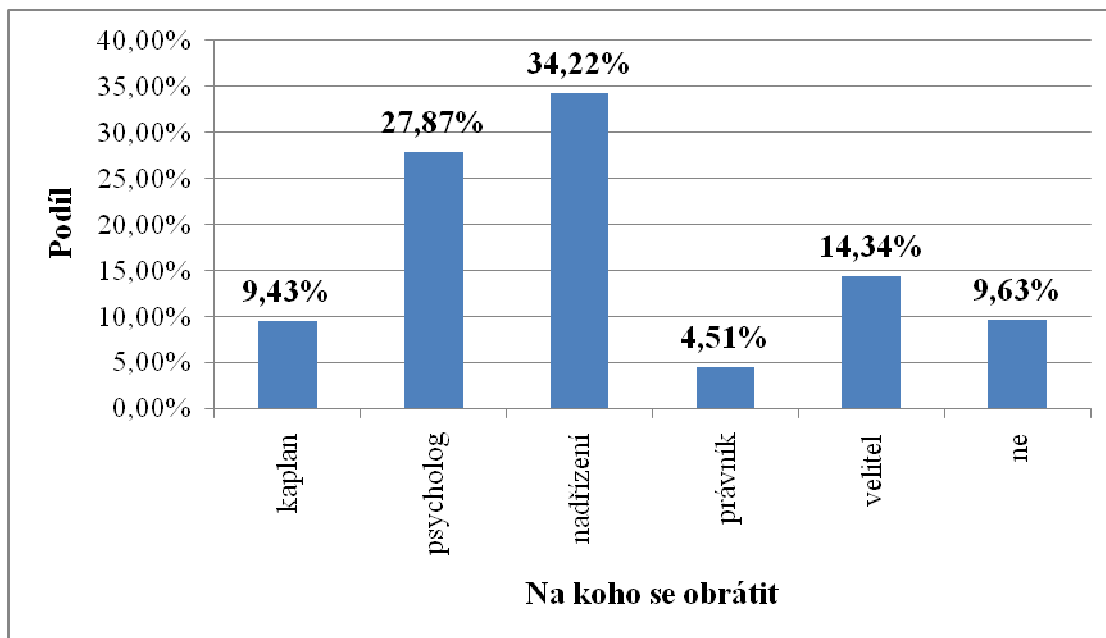
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

I přes program prevence rizikového chování v AČR zůstává nejčastější odpovědí řešení šikany na pracovišti její nevyřešení (11 odpovědí, tj. 27,5 %). Procentuálně však můžeme sledovat klesající tendenci, což dosvědčuje fakt, že v 9-ti případech (tj. 22,50 %) byl viník potrestán velitelem jednotky či velitelem útvaru a ve 2 případech (tj. 5,00 %) je situace ještě v jejich řešení. Shodně ve 4 případech (tj. 10,00 %) byla oběť služebně zařazena na jiné služební místo v rámci jednotky či útvaru nebo zatím čeká, jak se situace ještě vyvine a zda bude muset řešit situaci oficiální cestou nebo dojde ke smíru s agresorem. Až posledním finálním řešením šikany na pracovišti bylo pro oběť propuštění ze služebního poměru (2 odpovědi, tj. 5,00 %). I v tomto směru můžeme vidět, že nadřízení nad situacemi nezavírají oči a chtějí oběti pomoci změnou pracovní pozice a odpoutáním od agresora.

Ve 3 případech (tj. 7,50 %) byl viník přeložen k jinému útvaru či propuštěn na vlastní žádost do zálohy. Změna služebního místa viníka v rámci jednotky či útvaru proběhla 2 krát (tj. 5,00 %).

Otázka č. 18: Víte na koho nebo kam se u Vašeho útvaru/zařízení obrátit v případě pocitu šikany?

Graf 25: Na koho se obrátit



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 25: Na koho se obrátit

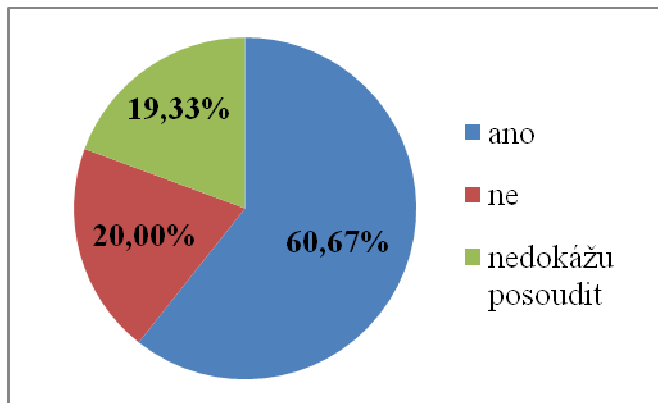
Odpověď	Počet	Podíl
kaplan	46	9,43 %
psycholog	136	27,87 %
nadřízení	167	34,22 %
právník	22	4,51 %
velitel	70	14,34 %
ne	47	9,63 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Skutečnost, že se mezi VZP problematika řeší dostatečně, dokládají také odpovědi respondentů na otázku, zda ví, na koho se u útvaru/zařízení obrátit v případě pocitu šikany. Pouze ve 47-mi případech (tj. 9,63 %) VZP neznali na tuto otázku odpověď. Pravděpodobně se jednalo o VZP, kteří byli v roce 2018 zařazeni na svá první služební místa na útvarech a zatím nebyli s programem prevence rizikového chování v AČR seznámeni. Nejčastěji by se VZP obrátili na své nadřízené (167 odpovědí, tj. 34,22 %), poté na psychologa (136 odpovědí, tj. 27,87 %) a následně na velitele (70 odpovědí, tj. 14,34 %). Ve 46-ti případech (tj. 9,43 %) by VZP informovali kaplana a v poslední řadě právníka (22 odpovědí, tj. 4,51 %).

Otázka č. 19: Myslíte, že je šikana na pracovišti na Vašem útvaru/zařízení řešena dostatečně?

Graf 26: Dostatečné řešení šikany na pracovišti



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 26: Dostatečné řešení šikany na pracovišti

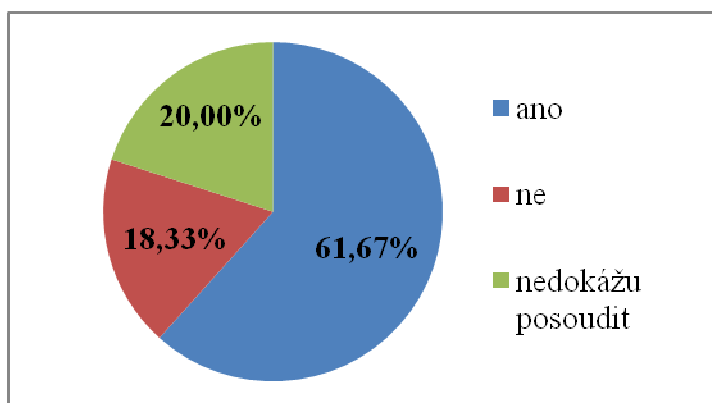
Odpověď	Počet	Podíl
ano	182	60,67 %
ne	60	20,00 %
nedokážu posoudit	58	19,33 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 300 respondentů jich 182 (tj. 60,67 %) uvedlo, že se šikana na pracovišti na jejich útvarech/zařízeních řeší dostatečně, opak tvrdilo 60 dotazovaných (tj. 20,00 %). 58 respondentů (tj. 19,33 %) skutečnost nedokázalo posoudit. Na tento cíl by se měl program prevence rizikového chování v AČR v budoucnu zaměřit, aby se informace dostali i VZP, kteří byli nově zařazeni na služební místa u útvarů/zařízení.

Otázka č. 20: Myslíte, že se touto problematikou zabývají nadřízení dostatečně?

Graf 27: Zabývání se problematikou šikany na pracovišti nadřízenými



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 27: Zabývání se problematikou šikany na pracovišti nadřízenými

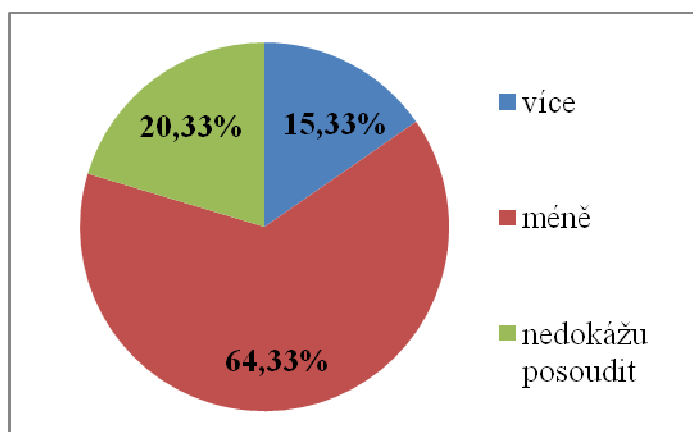
Odpověď	Počet	Podíl
ano	185	61,67 %
ne	55	18,33 %
nedokážu posoudit	60	20,00 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

185 (tj. 61,67 %) z celkového počtu 300 respondentů odpovědělo, že se nadřízení zabývají problematikou šikany na pracovišti dostatečně, nesouhlas jich vyjádřilo 55 (tj. 18,33 %). 60 dotazovaných nedokázalo otázku posoudit, což můžeme opět přičíst skutečnosti nástupu nových VZP k útvarům a neseznámení se s programem prevence rizikového chování v AČR.

Otázka č. 21: Máte pocit, že se šikana na pracovišti v prostředí Armády České republiky v průběhu Vaší služby vyskytuje více či méně?

Graf 28: Výskyt šikany na pracovišti v prostředí AČR



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 28: Výskyt šikany na pracovišti v prostředí AČR

Odpověď	Počet	Podíl
více	46	15,33 %
méně	193	64,33 %
nedokážu posoudit	61	20,33 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Výsledky porovnání výskytu a forem šikany na pracovišti v posledních dvou letech a letech předcházejících potvrzuje názor respondentů, kdy jich 193 (tj. 64,33 %) uvedlo, že mají pocit, že se šikana na pracovišti v prostředí AČR v průběhu jejich služby vyskytuje méně a pouze 46 (tj. 15,33 %) tvrdilo opak. Tento fakt může být dán tím, že jsou zařazeni ve služebním poměru krátce a mají již negativní zkušenost se šikanou na pracovišti. 61 dotazovaných (tj. 20,33 %) nedokázalo otázku zodpovědět,

pravděpodobně se jedná o VZP, kteří jsou na útvarech zařazeni krátkou dobu a s rizikovým chováním se nesetkali.

8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

Výzkum byl převážně zaměřen na fakt, zda se respondenti během svého služebního zařazení v AČR setkali na pracovišti se šikanou a pokud ano, tak v jakém období (v posledních dvou letech jejich zařazení v AČR nebo v době dřívější). U respondentů, kteří se s šikanou na pracovišti setkali, bylo dále zjišťováno, o jakou šikanu se jednalo, kdo byl jejím nositelem a jaké byly její nejčastější projevy.

Výzkumu se zúčastnilo 300 respondentů, kteří byli rovnoměrně zařazeni u útvarů přímo podřízených NGŠ AČR, útvarů podřízených veliteli PozS a útvarů podřízených veliteli VzS (vždy 100 respondentů v dané skupině). Z uvedeného počtu respondentů bylo 171 mužů a 129 žen, z nichž 53,67% bylo ve věkové kategorii 30-44 let. Středního odborného vzdělání s výučním listem dosáhlo 45 dotazovaných, 150 jich dosáhlo úplného středního odborného vzdělání s maturitou a vysokoškolského vzdělání 105 dotazovaných. Na základních funkcích bylo zařazeno 115 VZP, na velitelských funkcích 63 VZP a na štábních funkcích 122 VZP.

Pro ověření správnosti stanovených hypotéz bylo zapotřebí veškerá získaná data shrnout a výsledky vyhodnotit nejen podle odpovědí na jednotlivé otázky, ale také podle toho, ze které skupiny respondent odpovídal.

Jelikož se v posledních letech organizace v civilním i státním sektoru problematice šikany na pracovišti věnují ve stále větší míře, lze předpokládat, že bude mít tato skutečnost pozitivní vliv na klesající míru jejího výskytu v AČR.

H1: V posledních dvou letech se šikana na pracovišti v AČR vyskytuje v menší míře než v letech předcházejících.

Uvedená hypotéza byla ověřena podle údajů zjištěných v otázkách č. 1 a 10, které byly zaměřeny na skutečnost, zda se respondenti během svého služebního zařazení v AČR setkali na pracovišti se šikanou v období před více než dvěma lety a v posledních dvou letech. Z celkového počtu 300 respondentů se jich setkalo se šikanou na pracovišti v období před více než dvěma lety 91, v období posledních dvou let 44. Můžeme pozorovat klesající tendenci míry výskytu šikany na pracovišti.
Hypotéza H1 byla potvrzena.

Na útvarech přímo podřízených NGŠ AČR, podřízených veliteli PozS i veliteli VzS jsou zařazeni VZP obou pohlaví, všech věkových skupin a s různým stupněm vzdělání.

Předpokládal jsem tedy, že výskyt šikany na pracovišti nebude ovlivněn tím, u kterých útvarů jsou respondenti zařazeni.

H2: Šikana na pracovišti se u útvarů přímo podřízených NGŠ AČR, u útvarů podřízených veliteli PozS a útvarů podřízených veliteli VzS vyskytuje ve stejné míře.

Pro ověření hypotézy bylo opět použito odpovědí na otázky č. 10 a základních údajů o respondentovi se zaměřením na jejich příslušnost. V období posledních dvou let se s šikanou na pracovišti setkalo celkem 44 respondentů. Z uvedeného počtu bylo u útvarů podřízených veliteli PozS zařazeno 22 respondentů, u útvarů podřízených veliteli VzS 15 a u útvarů v podřízenosti NGŠ AČR 7. Je tedy zřejmé, že míra výskytu šikany na pracovišti je ovlivněna tím, o který útvar se jedná. Skutečnost je ovlivněna tím, že u útvarů podřízených veliteli pozemních sil jsou větší věkové rozdíly mezi VZP a jedná se o útvary s větší mírou fyzické a psychické náročnosti. Na základě toho mohou mezi VZP častěji vznikat konflikty. **Hypotéza H2 nebyla potvrzena.**

Na základě zkušeností získaných během služby VZP na útvaru v podřízenosti velitele PozS i útvaru v podřízenosti NGŠ AČR a zažitých stereotypů bylo možné předpokládat, že nejběžnějším projevem šikany mezi VZP budou posměšky a žerty bez ohledu na to, zda je agresorem nadřízený, spolupracovník či podřízený.

H3: V případě, že je nositelem šikany na pracovišti nadřízený, spolupracovník či podřízený obětí, jsou její nejčastější podobou posměšky a žerty.

Hypotéza byla ověřena na základě odpovědí respondentů na otázky č. 12 až 14. Dle získaných odpovědí bylo nejčastějším projevem šikany ze strany nadřízeného psychické a slovní napadání, které bylo zmíněno 28 krát. U šikany ze strany spolupracovníků byly její nejčastější projevy posměšky a žerty, které respondenti jmenovali ve 13-ti případech a v případě šikany ze strany podřízených pracovníků jím bylo neplnění rozkazů a úkolů, které bylo uvedeno 5 krát. Z uvedených výsledků můžeme soudit, že podoby projevy šikany se různí podle toho, kdo je jejím nositelem. Již na základě teoretických poznatků uvedených v diplomové práci je zřejmé, že rozsah možností agresorů se různí podle postavení agresora, např. agresor v postavení podřízeného nemůže použít techniky jako agresor v postavení nadřízeného. **Hypotéza H3 nebyla potvrzena.**

Vzhledem k zavedenému direktivnímu stylu vedení a řízení lidí v AČR a skutečnosti, že moc v rukou některých jednotlivců může vést ke vzniku rizikového chování na pracovišti, jsem předpokládal, že nejčastějším nositelem šikany na pracovišti bude nadřízený oběti.

H4: Nejčastějším nositelem šikany na pracovišti je nadřízený oběti.

K ověření hypotézy bylo využito analýzy odpovědí respondentů na otázku č. 11, která se zabývala projevy šikany na pracovišti. Respondenti, kteří se s šikanou na pracovišti setkali, v 38-mi případech z 62 uvedli, že se jednalo o šikanu ze strany nadřízeného. V 18-ti případech byla uvedena šikana ze strany spolupracovníků a v 6-ti případech šikana ze strany podřízených pracovníků. **Hypotéza H4 byla potvrzena.**

Z celkového počtu 300 respondentů jich bylo 114 zařazeno v praporčickém sboru, který je v AČR nejpočetnější a na základě této skutečnosti jsem předpokládal, že VZP zařazení v praporčickém sboru budou také nejčastějším adresátem šikany.

H5: Nejčastějším adresátem šikany je VZP zařazený v praporčickém sboru.

Hypotéza byla ověřena podle odpovědí respondentů na otázky č. 10 a základní údajů o respondentovi se zaměřením na jejich zařazení v hodnostním sboru. S šikanou na pracovišti se během posledních dvou let jejich služby setkalo z pozice šikanovaného celkem 26 respondentů, z toho 4 byli zařazení v hodnostním sboru mužstva, 14 v hodnostním sboru poddůstojníků a 8 v hodnostním sboru praporčíků. V hodnostním sboru nižších a vyšších důstojníků se s šikanou na pracovišti z pozice šikanovaného nesetkal žádný VZP. Je zřejmé, že adresátem šikany byl ve více než polovině případů VZP zařazení v hodnostním sboru poddůstojníků. VZP zařazení v hodnostním sboru praporčíků jsou na útvarech zařazení již delší dobu, dobře se s ostatními v rámci pracovních kolektivů znají a jsou schopni vznikající konflikty řešit hned na jejich počátku. Naproti tomu VZP, kteří jsou zařazováni do hodnostního sboru poddůstojníků, jsou ve většině případů u útvarů noví a mohou se stát tzv. „obětními beránky“ příslušníků svých družstev. **Hypotéza H5 nebyla potvrzena.**

ZÁVĚR

Ať už hovoříme o sociálně nežádoucích či patologických jevech nebo rizikovém chování v pracovním procesu, vždy se jedná o jevy, které jsou pro organizaci nechtěné a nežádoucí. Nejen, že má dané chování dopad na jednotlivce a danou pracovní skupinu nebo tým, ale také na organizaci jako celek, její výkony, pracovní klima, konkurenceschopnost atd. Jelikož se jedná o celospolečenský problém, netýká se pouze civilního sektoru, ale také sektoru státního. Je tedy zřejmé, že rizikové chování v pracovním procesu je a bude aktuálním tématem, a proto **je hlavní cíl** diplomové práce zaměřen na provedení analýzy míry výskytu rizikového chování spojeného s pracovním procesem v AČR se zaměřením na šikanu na pracovišti.

Cílem teoretické části práce byl popis jednotlivých pojmů uvedené problematiky, jejich specifikace, hlavní znaky a příčiny jejich vzniku. První kapitola teoretické části byla zaměřena na pojmy sociální patologie, sociální deviace, norma a normalita a rizikové chování, které bylo stěžejním pojmem práce. Druhá kapitola se již věnovala rizikovému chování na pracovišti, zejména co se týče šikany, jejich jednotlivých druhů (mobbing, bossing, staffing atd.) a také jejich formami, technikami a strategiemi. Třetí kapitola popisovala příčiny vzniku šikany na pracovišti z hlediska jednotlivců i organizace. Čtvrtá kapitola se věnovala pachatelům a oběťm šikany na pracovišti, jejich pohnutkami, typickými znaky. V páté kapitole byly popsány možnosti prevence a obrany proti šikaně na pracovišti z pohledu organizace jako celku a jednotlivce. Dále byla popsána právní úprava problematiky v rámci právních předpisů České republiky a AČR.

Cílem praktické části práce bylo zjištění nejčastějších forem šikany na pracovišti a jejich nositelů a adresátů. Následně výsledky poskytnout pro prevenci rizikového chování v organizaci. Za tímto účelem bylo stanoveno celkem pět hypotéz, které byly za pomoci kvantitativního šetření formou dotazování ověřovány u respondentů, kterými byli VZP i občanskí zaměstnanci zařazení v AČR na služebních či pracovních místech v podřízenosti NGŠ AČR, velitele PozS a velitele VzS:

H1: V posledních dvou letech se šikana na pracovišti v AČR vyskytuje v menší míře než v letech předcházejících.

Z celkového počtu 300 respondentů se jich setkala se šikanou na pracovišti celkem 135. V období před více než dvěma lety 91 respondentů (tj. 67,41%), v období posledních dvou let 44 (tj. 32,59%). Lze konstatovat, že míra výskytu šikany na pracovišti má klesající tendenci, hypotéza H1 byla potvrzena.

H2: Šikana na pracovišti se u útvarů přímo podřízených NGŠ AČR, u útvarů podřízených veliteli PozS a útvarů podřízených veliteli VzS vyskytuje ve stejné míře.

Z výsledků uvedených v hypotéze H1 se s šikanou na pracovišti v období posledních dvou let setkala celkem 44 respondentů. Z uvedeného počtu bylo u útvarů podřízených veliteli PozS zařazeno 22 respondentů (tj. 50,00%), u útvarů podřízených veliteli VzS 15 (tj. 34,09%) a u útvarů v podřízenosti NGŠ AČR 7 (tj. 15,91%). Hypotéza H2 nebyla potvrzena, jelikož můžeme předpokládat, že míra výskytu šikany na pracovišti je ovlivněna tím, o který útvar se jedná a ve větší míře se vyskytuje u útvarů podřízených veliteli PozS. Na VZP daných útvarů je totiž vyvíjen větší psychický i fyzický tlak, který může vést ke vzniku konfliktů v pracovních skupinách či týmech.

H3: V případě, že je nositelem šikany na pracovišti nadřízený, spolupracovník či podřízený oběti, její nejčastější podobou jsou posměšky a žerty.

Z celkového počtu 96 odpovědí o nejčastějším projevu šikany ze strany nadřízeného bylo 28 krát (tj. 29,17%) zmíněno psychické a slovní napadání. U šikany ze strany spolupracovníků byly její nejčastější projevy posměšky a žerty, které respondenti jmenovali ve 13-ti z 31 případů (tj. 41,94%) a v případě šikany ze strany podřízených pracovníků jím bylo neplnění rozkazů a úkolů, které bylo uvedeno 5 krát ze sedmi případů (tj. 71,43%). Hypotéza H3 nebyla potvrzena, jelikož se projevy šikany na pracovišti liší podle jejího nositele. Postavení agresora předurčuje možnosti a techniky šikany, které jsou mu dostupné a které může použít.

H4: Nejčastějším nositelem šikany na pracovišti je nadřízený oběti.

Hypotéza H4 byla potvrzena, jelikož z celkového počtu 62 případů, kdy se respondenti setkali se šikanou na pracovišti, se v 38-mi případech (tj. 61,29%) jednalo o šikanu ze strany nadřízeného. V 18-ti případech (tj. 29,03%) byla uvedena šikana ze strany spolupracovníků a v 6-ti případech (tj. 9,68%) šikana ze strany podřízených pracovníků.

H5: Nejčastějším adresátem šikany je VZP zařazený v praporčickém sboru.

Během posledních dvou let služby se s šikanou na pracovišti setkala z pozice šikanovaného celkem 26 respondentů, z nich žádný nebyl zařazen v hodnostním sboru nižších či vyšších důstojníků. 4 respondenti (tj. 15,38%) byli zařazení v hodnostním sboru mužstva, 8 (tj. 30,77%) v hodnostním sboru praporčků a 14 (tj. 53,85%) v hodnostním sboru poddůstojníků. Hypotéza H5 nebyla potvrzena, jelikož nejčastější obětí šikany na pracovišti je VZP zařazen v hodnostním sboru poddůstojníků. Pokud je VZP služebně zařazen k vojenskému útvaru, ve většině případů je zařazen na služební místo v poddůstojnickém sboru a přichází tedy jako nový do kolektivu zkušenějších a starších VZP. Pokud do kolektivu „nezapadne“, případně nevykonává svoji pracovní činnost dle požadavků velitele družstva či jeho příslušníků, mohou mezi příslušníky družstva vznikat konflikty, které mohou vyústit až v šikanu.

Na základě zjištěných skutečností a potvrzení či vyvrácení jednotlivých hypotéz lze tvrdit, že cíle práce byly dosaženy. Poznatky z dotazníkového šetření budou poskytnuty jednotlivým útvarům AČR dle jejich příslušnosti, aby jim mohly věnovat pozornost a také Rezortní komisi pro prevenci rizikového chování a Oddělení humanitní služby Agentury personalistiky AČR, které jsou garantem prevence rizikového chování v rezortu.

Dle výsledků dotazníkového šetření a potvrzení hypotézy H1 se míra výskytu šikany na pracovišti v AČR v posledních letech snížila. Její výskyt však není nulový a je nutné se tématu věnovat i do budoucna a v pravidelných intervalech šetření opakovat, případně výzkum rozšířit o nové formy šikany, které byly uvedeny v teoretické části.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BÁRTÍK, Pavel, MIOVSKÝ, Michal, ed. *Primární prevence rizikového chování ve školství*. 1. vyd. Praha: Sdružení SCAN, 2010. ISBN 978-80-87258-47-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak vyjít se svým šéfem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5564-9.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.
- BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- BROWN, Simon. *Feng-šuej na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Reader's Digest Výběr, 2005. ISBN 80-86196-89-5.
- DURRÉ, Linnda, Ph.D. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-366-5.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- FISCHER, Slavomil, ŠKODA, Jiří. *Sociální patologie: analýza příčin a možnosti ovlivňování závažných sociálně patologických jevů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2781-3.
- FOREJTOVÁ, Monika, SIEGELSTEIN, Jiří. *Spory mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem: řešení a předcházení sporům na pracovišti*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2013. ISBN 978-80-260-4255-6.
- HARLEY, Shari. *Nebojte se upřímnosti: průvodce na cestě k vytváření dobrých vztahů v práci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-277-2.
- HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

- HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- MIOVSKÝ, Michal, ADÁMKOVÁ Tereza, BARTÁK Miroslav, et al. *Výkladový slovník základních pojmů školské prevence rizikového chování*. Druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha: Klinika adiktologie 1. LF UK v Praze a VFN v Praze, 2015. ISBN 978-80-7422-393-8.
- MCCONNON, Shay, MCCONNON, Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.
- NĚMCOVÁ, Marie. *Jak se stát úspěšnou ženou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1597-X.
- NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.
- NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2956-5.
- PINDEŠ, Miroslav a kol. *Prevence násilí a zvládnání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka*. 1. vyd. Praha: ČMKOS, 2012. ISBN 978-80-87306-08-6.
- PEASE, Allan, PEASE, Barbara. *Řeč těla na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0152-6.
- SOCHŮREK, Jan. *Úvod do sociální patologie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-448-1.
- SUE, Marsha Petrie. *Černé ovce: jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2062-0.
- SUTTON, Robert I. *Kreténům vstup zakázán!: jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. 1. vyd. Plzeň: Plejáda, 2010. ISBN 978-80-87374-11-5.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0865-5.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

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

URBAN, Lukáš, DUBSKÝ, Josef. *Sociální deviace*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 9788073801335.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BARANCOVÁ, Helena. *Šikana a mobing na pracovišti: právní problémy*. Praha: Leges, 2014. ISBN 978-80-7502-036-9.

PATHÉ, Michele. *Surviving Stalking*. 1st ed. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2002. 176 s. ISBN 0-521-00964-2.

LOVAŠ, Ladislav. *Agresia a násilie*. Bratislava: Ikar, a. s., 2010. ISBN 978-80-551-1752-2.

Zákonné normy, interní předpisy

Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, v platném znění.

Rozkaz ministra obrany č. 29/2002 Věstníku, Prosazování principu rovnosti mužů a žen v působnosti Ministerstva obrany, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, v platném znění.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

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

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

SEZNAM ZKRATEK

AČR - Armáda České republiky

NGŠ AČR - náčelník Generálního štábu Armády České republiky

PozS - pozemní síly

VZP - voják z povolání

VzS - vzdušné síly

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Podíl respondentů dle pohlaví	54
Graf 2: Podíl respondentů dle věku	54
Graf 3: Podíl respondentů dle dosaženého vzdělání.....	55
Graf 4: Podíl respondentů dle příslušnosti.....	56
Graf 5: Podíl respondentů dle hodnostního sboru	57
Graf 6: Podíl respondentů dle druhu služebního zařazení	58
Graf 7: Podíl respondentů dle délky služebního/pracovního poměru.....	58
Graf 8: Setkání se šikanou	60
Graf 9: Způsob projevu šikany	61
Graf 10: Kdy k šikaně docházelo.....	62
Graf 11: Projevy šikany ze strany nadřízeného	63
Graf 12: Projevy šikany ze strany spolupracovníků	65
Graf 13: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků	66
Graf 14: Důvody šikany.....	67
Graf 15: Řešení vlastní šikany	69
Graf 16: Vyřešení šikany na pracovišti.....	70
Graf 17: Setkání se šikanou	72
Graf 18: Způsob projevu šikany	73
Graf 19: Projevy šikany ze strany nadřízeného	74
Graf 20: Projevy šikany ze strany spolupracovníků	75
Graf 21: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků	76
Graf 22: Důvody šikany.....	77
Graf 23: Řešení vlastní šikany	78
Graf 24: Vyřešení šikany na pracovišti.....	79
Graf 25: Na koho se obrátit.....	81
Graf 26: Dostatečné řešení šikany na pracovišti.....	82
Graf 27: Zabývání se problematikou šikany na pracovišti nadřízenými	82
Graf 28: Výskyt šikany na pracovišti v prostředí AČR	83

Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl respondentů dle pohlaví	54
Tabulka 2: Podíl respondentů dle věku.....	55
Tabulka 3: Podíl respondentů dle dosaženého vzdělání	55
Tabulka 4: Podíl respondentů dle příslušnosti	56
Tabulka 5: Podíl respondentů dle hodnostního sboru.....	57
Tabulka 6: Podíl respondentů dle druhu služebního zařazení	58
Tabulka 7: Podíl respondentů dle délky služebního/pracovního poměru.....	59
Tabulka č. 8: Setkání se šikanou.....	60
Tabulka 9: Způsob projevu šikany.....	61
Tabulka 10: Kdy k šikaně docházelo	62
Tabulka 11: Projevy šikany ze strany nadřízeného	64
Tabulka 12: Projevy šikany ze strany spolupracovníků	65
Tabulka 13: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků	66
Tabulka 14: Důvody šikany	68
Tabulka 15: Řešení vlastní šikany	69
Tabulka 16: Vyřešení šikany na pracovišti.....	71
Tabulka 17: Setkání se šikanou	72
Tabulka 18: Způsob projevu šikany.....	73
Tabulka 19: Projevy šikany ze strany nadřízeného	74
Tabulka 20: Projevy šikany ze strany spolupracovníků	75
Tabulka 21: Projevy šikany ze strany podřízených pracovníků	76
Tabulka 22: Důvody šikany	77
Tabulka 23: Řešení vlastní šikany	78
Tabulka 24: Vyřešení šikany na pracovišti.....	80
Tabulka 25: Na koho se obrátit.....	81
Tabulka 26: Dostatečné řešení šikany na pracovišti.....	82
Tabulka 27: Zabývání se problematikou šikany na pracovišti nadřízenými	83
Tabulka 28: Výskyt šikany na pracovišti v prostředí AČR	83

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Cupák a jsem studentem magisterského studia oboru Andragogika na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude použit pro účely diplomové práce na téma „Rizikové chování

na pracovišti v prostředí direktivního stylu řízení a vedení“. Hlavním cílem diplomové práce bude provést analýzu míry výskytu rizikového chování spojeného s pracovním procesem v Armádě České republiky se zaměřením na šikanu na pracovišti.

Prosím Vás o jeho vyplnění, které by nemělo zabrat více než 7 minut. Dotazník je rozdělen

na čtyři části, v první části jsou základní údaje o respondentovi a jeho služebním/pracovním zařazení. Druhá a třetí část jsou obdobné, ale každá je zaměřená na jiné časové období z důvodu analýzy výskytu rizikového chování v jednotlivých obdobích. Poslední část dotazníku je zaměřená na Váš názor na šikanu na pracovišti a její řešení **Vámi poskytnuté informace jsou zcela ANONYMNÍ, nebudou poskytovány dalším osobám a nebudou použity k jiným účelům než pro potřeby diplomové práce.**

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který vyplnění věnujete.

Označte, prosím, křížkem odpovídající variantu:

Údaje o respondentovi

Pohlaví:

muž

žena

Věk:

18 – 29 let

30 – 44 let

45 – 59 let

Dosažené vzdělání:

střední odborné vzdělání s výučním listem

úplné střední odborné vzdělání s maturitou (gymnázium)

vyšší odborné vzdělání

vysokoškolské bakalářské vzdělání

vysokoškolské magisterské vzdělání

Příslušnost:

útvary přímo podřízené NGŠ

pozemní síly

vzdušné síly

Hodnostní sbor:

mužstvo

(svobodník)

poddůstojník

(desátník – rotný)

praporčík

(rotmistr – štábní praporčík)

nižší důstojník

(poručík – kapitán)

vyšší důstojník

(major – plukovník)

občanský zaměstnanec

Druh služebního zařazení:

základní funkce

velitelská funkce

štábní funkce

Délka služebního/pracovního poměru:

- méně než 5 let
 - 5 let – méně než 10 let
 - 10 let – méně než 15 let
 - 15 let – méně než 20 let
 - více jak 20 let
-

Následující otázky se týkají Vašich zkušeností se šikanou na pracovišti v průběhu Vašeho zařazení v ozbrojených silách České republiky **v době starší jak dva roky.**

1. Setkal/a jste se na pracovišti se šikanou? Můžete označit více odpovědí.

- ano – z pozice šikanovaného
- ano – z pozice svědka šikany
- ne – *pokud jste zvolil/a tuto odpověď, pokračujte otázkou č. 10*

2. Pokud máte zkušenost se šikanou z pozice šikanovaného nebo svědka šikany, jakým způsobem se šikana projevovala? Můžete označit více odpovědí.

- šikana ze strany nadřízeného
- šikana ze strany spolupracovníků
- šikana ze strany podřízených pracovníků

3. Pokud jste se stal/a obětí šikany, kdy k šikaně docházelo? Můžete označit více odpovědí.

- v průběhu základní přípravy, náhradní služby
- v průběhu studia na střední vojenské škole
- v průběhu studia na vysoké vojenské škole
- do dvou let po zařazení na služební místo u útvaru/zařízení
- v pozdější době

4. Pokud jste se stal/a obětí šikany ze strany nadřízeného nebo byl/a této šikany svědkem, jaké byly její projevy? Můžete označit více odpovědí.

- posměšky a žerty
- psychické a slovní napadání
- vyhrožování
- fyzické násilí
- přidělování podřadných či ponižujících úkolů
- neobjektivní hodnocení a odměňování
- neumožnění (odpírání) kariérního postupu (povýšení)
- sexuální obtěžování

5. Pokud jste se stal/a obětí šikany ze strany spolupracovníků nebo byl/a této šikany svědkem, jaké byly její projevy? Můžete označit více odpovědí.

- posměšky a žerty
- psychické a slovní napadání
- vyhrožování
- fyzické násilí
- přidělování podřadných či ponižujících úkolů
- sexuální obtěžování

6. Pokud jste se stal/a obětí šikany ze strany podřízených pracovníků nebo byl/a této šikany svědkem, jaké byly její projevy? Můžete označit více odpovědí.

- posměšky a žerty
- psychické a slovní napadání
- vyhrožování
- fyzické násilí
- neplnění rozkazů a úkolů
- sexuální obtěžování

7. **Z jakého důvodu jste se podle Vás stal/a obětí šikany? Pokud jste byl/a svědkem šikany, z jakého důvodu byla podle Vás oběť šikanována? Můžete označit více odpovědí.**

kvůli věku

kvůli pohlaví

kvůli fyzickým či psychickým dispozicím

kvůli sociálnímu postavení

nenapadá mě důvod šikany

8. **Jak jste řešil/a vlastní problematiku se šikanou? Můžete označit více odpovědí.**

požádal/a jsem o služební zařazení na jiné služební místo u útvaru/zařízení

požádal/a jsem o přeložení k jiné součásti AČR

požádal/a jsem o propuštění ze služebního poměru

neřešil/a, nevěděl/a jsem, na koho se obrátit

nechal/a jsem si jednání líbit

informování velitele jednotky či útvaru/zařízení

9. **Pokud jste se stal/a obětí šikany nebo byl/a šikany svědkem, byla situace nakonec vyřešena? Jakým způsobem? Zabýval se případem někdo a dostalo se Vám/oběti pomoci? Byl viník potrestán?**

.....
.....
.....
.....

Následují otázky, které se týkají Vaší aktuální zkušenosti se šikanou na pracovišti. Hovoříme o **rozmezí posledních dvou let**.

10. **Setkáváte se na pracovišti se šikanou? Můžete označit více odpovědí.**

ano – z pozice šikanovaného

ano – z pozice svědka šikany

ne – *pokud jste zvolil/a tuto odpověď, pokračujte otázkou č. 18*

11. Pokud máte zkušenost se šikanou z pozice šikanovaného nebo svědka šikany, jakým způsobem se šikana projevuje? Můžete označit více odpovědí.

šikana ze strany nadřízeného

šikana ze strany spolupracovníků

šikana ze strany podřízených pracovníků

12. Pokud jste obětí šikany ze strany nadřízeného nebo jste této šikany svědkem, jaké jsou její projevy? Můžete označit více odpovědí.

posměšky a žerty

psychické a slovní napadání

vyhrožování

fyzické násilí

přidělování podřadných či ponižujících úkolů

neobjektivní hodnocení a odměňování

neumožnění (odpírání) kariérního postupu (povýšení)

sexuální obtěžování

13. Pokud jste obětí šikany ze strany spolupracovníků nebo jste této šikany svědkem, jaké jsou její projevy? Můžete označit více odpovědí.

posměšky a žerty

psychické a slovní napadání

vyhrožování

fyzické násilí

přidělování podřadných či ponižujících úkolů

sexuální obtěžování

14. Pokud jste obětí šikany ze strany podřízených pracovníků nebo jste této šikany svědkem, jaké jsou její projevy? Můžete označit více odpovědí

- posměšky a žerty
- psychické a slovní napadání
- vyhrožování
- fyzické násilí
- neplnění rozkazů a úkolů
- sexuální obtěžování

15. Z jakého důvodu jste podle Vás obětí šikany? Pokud jste svědkem šikany, z jakého důvodu je podle Vás oběť šikanována? Můžete označit více odpovědí.

- kvůli věku
- kvůli pohlaví
- kvůli fyzickým či psychickým dispozicím
- kvůli sociálnímu postavení
- nenapadá mě důvod šikany

16. Jak řešíte vlastní problematiku se šikanou?

- požádal/a jsem o služební zařazení na jiné služební místo u útvaru/zařízení
- požádal/a jsem o přeložení k jiné součásti AČR
- požádal/a jsem o propuštění ze služebního poměru
- neřeším, nevím, na koho se obrátit
- nechávám si jednání líbit

17. Pokud jste obětí šikany nebo jste šikany svědkem, byla situace nakonec vyřešena? Jakým způsobem? Zabýval se případem někdo a dostalo se Vám/oběti pomoci? Byl viník potrestán?

.....

.....

.....

18. Víte na koho nebo kam se u Vašeho útvaru/zařízení obrátit v případě pocitu šikany?

pokud ano, vypište

ne

19. Myslíte, že je šikana na pracovišti na Vašem útvaru/zařízení řešena dostatečně?

ano

ne

nedokážu posoudit

20. Myslíte, že se touto problematikou zabývají nadřízení dostatečně?

ano

ne

nedokážu posoudit

21. Máte pocit, že se šikana na pracovišti v prostředí Armády České republiky v průběhu Vaší služby vyskytuje více či méně?

více

méně

nedokážu posoudit

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Cupák

Obor: 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Rizikové chování na pracovišti v prostředí direktivního stylu řízení a vedení

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 84

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 38

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.