

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
CYRILOMETODĚJSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA  
Katedra křesťanské výchovy

Diplomová práce

Bc. Jana Plešková

Povědomí a zkušenost se šikanou u pracovníků  
veřejné správy na Vsetínsku

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

Ve Valašském Meziříčí dne 16. června 2022

.....  
Bc. Jana Plešková

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji své vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Mgr. Petře Potměšilové, Ph. D. za rady při zpracování této práce a zároveň také vedení institucí veřejné správy na Vsetínsku za ochotu a možnost uskutečnit u jejich zaměstnanců dotazníkové šetření.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Jana Plešková
<b>Katedra:</b>	Katedra křesťanské výchovy
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. PhDr. Mgr. Petra Potměšilová, Ph. D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	Povědomí a zkušenost se šikanou u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku
<b>Název v angličtině:</b>	Awareness and experience of bullying among public administration employees in the Vsetín region
<b>Anotace práce:</b>	Předkládaná diplomová práce je zaměřena na problematiku šikany v zaměstnání u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku. Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vysvětluje základní pojmy - popis regionu Vsetínsko, šikana, klima v zaměstnání, veřejná správa. Empirickou část tvoří zpracovaný kvantitativní výzkum, zpracování a vyhodnocení dat zjištěných ve výzkumu. Cílem diplomové práce je ověřit na základě empirického zkoumání vybraného vzorku pracovníků veřejné správy na Vsetínsku případný výskyt šikany v daném regionu.
<b>Klíčová slova:</b>	veřejná správa, šikana, pracovník veřejné správy, klima na pracovišti, prevence šikany, mobbing, bossing, agresivní chování
<b>Anotace v angličtině:</b>	The presented diploma thesis is focused on the issue of bullying at work by public administration workers in the Vsetín region. The diploma thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part explains the basic concepts - description of the Vsetín region, bullying, climate at work, public administration. The empirical part consists of quantitative research, processing and evaluation of data found in the research. The aim of the diploma thesis is to verify, on the basis of empirical research of a selected sample of public administration employees in the Vsetín region, the possible occurrence of bullying in the given region.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	public administration, bullying, public administration worker, workplace climate, bullying prevention, mobbing, bossing, aggressive behavior
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1 Dotazník pro pracovníky veřejné správy Příloha č. 2 Katalog 100+...forem mobbingu
<b>Rozsah práce:</b>	102 stran
<b>Jazyk práce:</b>	čeština

# OBSAH

ÚVOD .....	7
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	10
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA</b> .....	10
1.1 Funkce a pojetí veřejné správy .....	11
1.2 Vykonavatelé veřejné správy, subjekty, objekty .....	13
1.3 Organizace a instituce veřejné správy .....	13
1.4 Zaměstnanci veřejné správy .....	16
<b>2 ŠIKANA</b> .....	18
2.1 Fáze a formy šikany .....	21
2.2 Mobbing .....	24
2.2.1 Charakteristika mobbingu .....	24
2.2.2 Typologie agresora (mobbera) .....	24
2.2.3 Typologie oběti mobbingu .....	27
2.2.4 Příčiny mobbingu .....	28
2.2.5 Formy mobbingu .....	28
2.2.6 Fáze mobbingu .....	29
2.2.7 Techniky mobbingu .....	30
2.2.8 Důsledky mobbingu .....	31
2.2.9 Prevence a řešení mobbingu .....	32
2.2.10 Ukotvení ochrany proti mobbingu v českém právním systému .....	33
2.3 Bossing .....	34
<b>3 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI</b> .....	36
3.1 Fungující vztahy na pracovišti .....	60
3.1.1 Spolupráce na pracovišti .....	39
3.1.2 Komunikace na pracovišti .....	40
3.1.3 Asertivní chování na pracovišti .....	40
3.2 Dysfunkční vztahy na pracovišti .....	41
3.3 Rovnováha v pracovních vztazích a řešení konfliktů na pracovišti .....	43
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	47
<b>4 CÍLE VÝZKUMU</b> .....	47
4.1 Předpoklady o výskytu konkrétních jevů – stanovení hypotéz .....	47
4.2 Charakteristika výzkumného vzorku, technika sběru dat .....	48

4.3	Interpretace a vyhodnocení získaných dat .....	49
4.4	Vyhodnocení hypotéz.....	69
4.5	Diskuse.....	72
	ZÁVĚR .....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....	86
	SEZNAM GRAFŮ .....	87
	SEZNAM TABULEK .....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

# ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala Povědomí a zkušenost se šikanou u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku, neboť se domnívám, že šikana a její podoby, ať už jde o mobbing, bossing, staffing a další, jsou v dnešní době velmi velice citlivým tématem a výskyt šikany, její řešení a prevence v soukromých firmách, ale i ve veřejné správě je stále velice diskutabilní. I přesto, že doba jde stále kupředu, nezdravé mezilidské vztahy a řešení problémů konfliktů na pracovišti zůstává. Domnívám se, že toto téma je stále velmi aktuální, ačkoli díky osvětě, médiím a sociálním sítím se o něm více hovoří a píše, není zdaleka tak tabuizované jako dříve. Ve své práci se zaměřuji na oblast Vsetínska, která je mi velice blízká, protože jsem se zde narodila a také zde žiji. Ráda bych tedy zmapovala jeden z menších regionů a výskyt šikany v něm. Jako další specifikum své práce jsem se zaměřila na vzorek pracovníků ve veřejné správě, jedná se tedy o instituce, kde je jasně určeno postavení nadřízených a podřízených, ale také je zde určen platový tabulkový systém a tudíž i systém platového ohodnocení. Neméně důležitým aspektem je jednoznačné uznávání délky praxe ve veřejné správě, potažmo administrativě. Tuto oblast jsem si vybrala, protože sama už delší dobu pracuji ve veřejné správě a nepřímo jsem se již s šikanou na pracovišti setkala. Ráda bych tedy zmapovala a získala data, jak ohledně výskytu šikany, tak i povědomí o ní u pracovníků veřejné správy, ale např. i získala data týkající se prevence šikany v institucích veřejné správy na Vsetínsku, či jejího řešení.

Má diplomová práce se tudíž zaměřuje na sociální skupinu výhradně pracovníků ve státní správě a zároveň v omezené územní oblasti. Státní instituce, jež jsou zahrnuty do vzorku mého výzkumu, jsou úřad práce, okresní správa sociálního zabezpečení, okresní soud a městský úřad. Výzkumná oblast mé diplomové práce se soustředí do tří měst, a to Vsetín, Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm.

Předkládaná diplomová práce má dvě části teoretickou a empirickou. Teoretická část je koncipována do čtyř hlavních oblastí, dále kapitol a podkapitol. V teoretické části vymezují zásadní pojmy vztahující se k tématu diplomové práce, charakterizují zde oblast veřejné správy, jejich vykonavatelů, subjektů a objektů a její funkci. V teoretické části je dále vymezen termín šikana a její formy, její řešení a nutná prevence, speciálně se pak zaměřuji na problematiku mobbingu a bossingu, dále je zde také charakterizováno klima na pracovišti, jeho charakteristika a typy funkčního a nefunkčního pracovního prostředí.

V první kapitole se zabývám vymezením oblasti veřejné správy, jakožto oblasti státní sféry, jejím popisem, její funkcí a činností, jakožto i na popis subjektů, objektů

a vykonavatelů veřejné správy, včetně popisu institucí, v nichž bylo prováděno empirické šetření pro mou diplomovou práci.

Ve druhé kapitole se zaměřuji na teoretické vymezení pojmu šikana, její fáze, podoby a pojmy, které bývají často se šikanou zaměňovány. Dále se v této kapitole podrobněji zabývám problematikou mobbingu, který je předmětem zkoumání ve výzkumné části této práce. Konkrétně se v jedné z podkapitol zabývám typologií agresora a oběti mobbingu, fázemi mobbingového procesu, technikami, formami, příčinami, důsledky a prevencí mobbingu a v neposlední řadě zde také popisuji podkategorii mobbingu, kterou je bossing.

Ve třetí kapitole se zaměřuji na sociální klima na pracovišti, jeho popis, význam, ale také na fungující pracovní prostředí, činitele, kteří jej ovlivňují, dysfunkční pracovní prostředí, nastolení rovnováhy na pracovišti a řešení konfliktů.

Empirická část mé diplomové práce obsahuje jednotlivé fáze výzkumu, a to od popisu výzkumného vzorku, přes sběr dat, jeho analýzu a následné vyhodnocení. Je zde detailně popsán kvalitativní výzkum, pomocí kterého jsem formou strukturovaných dotazníků získala požadovaná data k ověření cílů své práce a stanovených předpokladů o výskytu konkrétních jevů. V závěru empirické části porovnávám získaná data s předchozím výzkumem uskutečněným v oblasti veřejné správy České republiky.

Hlavním cílem mé diplomové práce je zjistit výskyt šikany v institucích veřejné správy na Vsetínsku, zda se pracovníci veřejné správy setkali se šikanou na pracovišti, ať už jako svědkové či jako její oběti.

Díličními cíli, jež popisuji v teoretické části mé práce na základě studia odborné literatury, a které budou současně ověřena mým výzkumem a jejichž pomocí dosáhnu hlavního cíle, jsou:

- zjistit jaké je povědomí o šikaně u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku, odkud pocházejí jejich informace a zda znají možnosti obrany proti šikaně
- poskytnout čtenářům mé diplomové práce informace o mobbingu, bossingu a jiných formách šikany, jejich příčinách vzniku, fázích a technikách, ale také o charakteristice agresorů a obětí,
- zmapovat různé možnosti řešení šikany a prevence vůči ní
- navrhnout řešení v případě zjištění výskytu šikany pro instituce veřejné správy, zejména nastítnit možnost vyšší ochrany zaměstnanců, a to např. při samotném výběru zaměstnanců, ale také v již fungujícím pracovním kolektivu

Má diplomová práce tak poskytne čtenářům informace o současném výskytu šikany u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku, ale také povědomí o ní, znalosti prevence a řešení



šikany na pracovišti. Výsledky výzkumu poslouží pro případné další srovnávací výzkumy a pro případné řešení konkrétních problémů se šikanou v mnou zkoumaných institucích veřejné správy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Dá se říci, že konkrétní ustálená definice veřejné správy neexistuje, mnoho autorů rozlišuje její funkce či pojetí, v tom nejširším pojetí by se dalo říci, že veřejná správa je jakýmsi institutem sloužícím občanům, realizuje jejich právo na správu veřejných záležitostí, ale vždy ve veřejném zájmu. Veřejná správa je nadřazeným pojmem ke státní správě a územní samosprávě (Sládeček, 2009).

Průcha (2004) definuje veřejnou správu jako ústřední pojem správního práva. Její hlavní činností je správa veřejných záležitostí, jež je v České republice realizována pomocí výkonné moci, jejímž vykonatelem je vláda, tudíž stát.

*„O veřejné správě se má přemýšlet, a to dokonce před tím, než se o něčem rozhodne, než se něco stane, či než se na něco zapomene. To říkali a stále říkají mnozí (i když někdy máme dojem, že marně).“* (Pomahač a kol., 2013, s. V).

Autor vyzdvihuje zejména materiální funkci veřejné správy, kdy tuto definuje jako měřitelné aktivity státu, jakési úkoly, které jsou však plněny ve veřejném zájmu a jsou financovány z veřejného rozpočtu (Pomahač, 2013).

Oproti tomu Sládeček (2009) chápe a ve svém díle uvádí materiální funkci veřejné správy jako souhrn státních činností, které však nespádají ani do činností zákonodárných, soudních či vládních.

**Činnost veřejné správy** vymezuje Peková (2008) jako plnění rozhodnutí volených orgánů tj. správu věcí veřejných v souladu praxe s právem. Vliv zákonů je nediskutabilní, tyto mají velký vliv na fungování a činnosti veřejné správy, tato se musí zákony řídit a respektovat je. Dále také uvádí, že v poslední době je veřejná správa chápána jako jistá služba občanům či veřejnosti, avšak zdůrazňuje, že veřejná správa má vymezené kompetence, působnost a pravomoc a to jak věcnou, funkční, tak i územní, tudíž se vztahuje na konkrétní území, konkrétní rozhodnutí či konkrétní řízení.

Hendrych (2009) oproti tomu vymezuje činnost veřejné správy jako veřejné úkoly, ale také pravidla chování, kterými se řídí při svém rozhodování, hospodaření s majetkem, ale také např. při kontrolní činnosti či financování. Podle autora má činnost veřejné správy jasně stanovená pravidla, tyto jsou hlavním jádrem dění ve veřejné správě. Plnění úkolů veřejné správy probíhá především ve veřejném zájmu.

## 1.1 Funkce a pojetí veřejné správy

*Veřejná správa* v našem státě plní pět zásadních funkcí, mezi které patří funkce mocenská, ochranná, organizační, regulační a funkce služby veřejnosti.

- ***mocenská funkce*** – stát zde realizuje svou moc prostřednictvím právního řádu, přikazuje, zakazuje, donucuje či jinak ovlivňuje chování objektů veřejné správy žádoucím směrem
- ***ochranná funkce*** – tato funkce je taktéž označována jako bezpečnostní, slouží zejména k ochraně veřejného pořádku a k zajištění bezpečnosti státu
- ***organizační funkce*** – zabývá se především státními záležitostmi, členění státu na jednotlivé menší územní a organizační celky, jednotlivé funkce a úkoly státních institucí
- ***regulační funkce*** – zajišťuje dohled nad demokratickým rázem společnosti, zakládá se na vzájemné toleranci, komunikaci, solidaritě a jejím úkolem je např. zajistit demokratické sdružování občanů či jejich shromažďování
- ***funkce služeb veřejnosti*** – tato funkce spočívá v poskytování služeb občanům na veřejné úrovni, jedná se tak zejména o služby v oblasti pečovatelsví, finančnictví, hospodářství atd. (Lochmannová, 2020)

Peková a kol. (2008) definují veřejnou správu v několika pojetích:

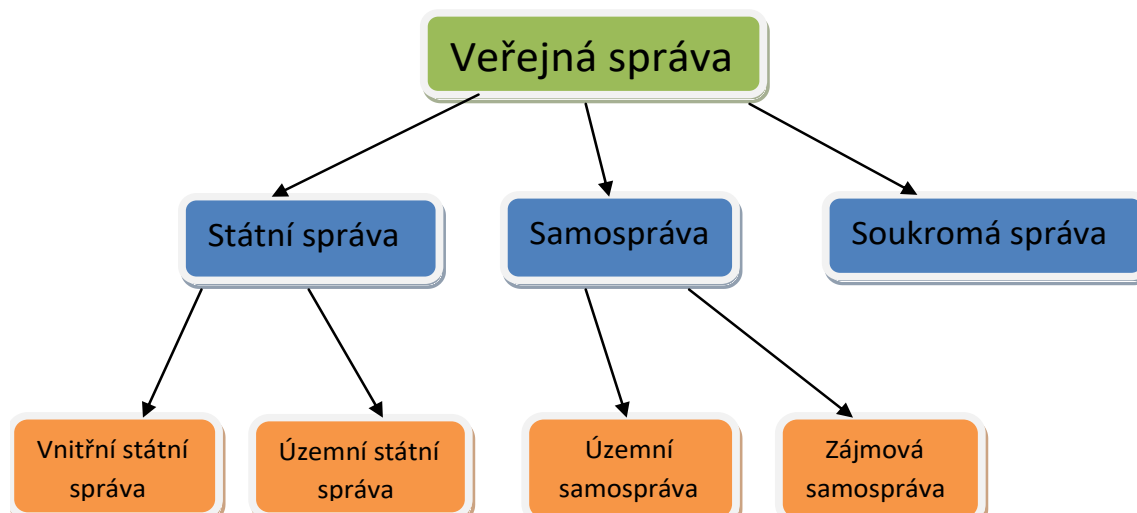
- ***funkční pojetí veřejné správy*** - jako souhrn záměrných činností, které nespádají do zákonodárství, soudnictví ani vlády, ale jsou jimi realizovány rozhodnutí orgánů, jež byly zvoleny a zabezpečují úkoly ve veřejném zájmu, a to zejména na úrovni státní správy a samosprávy. Jejím úkolem je rozhodování, správa, služby, ale i organizování a dozor v mezích zákona.
- ***organizační či institucionální pojetí veřejné správy*** – jako souhrn institucí, které zajišťují různé činnosti prostřednictvím odpovídajících organizací. Výkon veřejné správy vykonávají orgány s přesně vymezenými kompetencemi, včetně rozhodovacích pravomocí, tyto musí být kontrolovány, aby nedocházelo k jejich zneužití pracovníky veřejné správy. Organizační uspořádání a činnost veřejné správy je v České republice zakotvena v ústavě a v na ni navazujících zákonech. Veřejná správa je tak vymezena jako souhrn různých výkonných orgánů státu na úrovních státní správy a územní samosprávy, přičemž hlavní slovo má v tomto pojetí státní správa, která je hlavním realizátorem politiky státu.

- **legalistické pojetí veřejné správy** – v tomto pojetí je veřejná správa chápána jako vykonavatel zákonů s úzkou vazbou na správní právo. Takto je veřejná správa pojata v kontinentální Evropě, zde je přesně vymezen její obsah, rozsah, postavení i činnosti. V tomto pojetí úkoly a povinnosti veřejné správy plynou z právního statutu a státní moc je tedy realizována prostřednictvím mocenských institucí a její legalizace plyne z právního řádu daného státu. V České republice je právní řád koncipován vertikálně z hlediska právní síly, kdy na vrcholu stojí ústava a ústavní zákony, následují zákony a zákonná opatření, obecně závazné vyhlášky obcí a krajů v samostatné působnosti, odvozené právní předpisy - nařízení vlády, ministerstev, obcí, krajů v přenesené působnosti - normy mezinárodního práva – ratifikované a mezinárodní smlouvy mají přednost před zákony (Peková a kol., 2008, s. 86).

Hendrych (2009) vymezuje pojetí veřejné správy na materiální a formální, kdy:

- **materiální pojetí** – veřejná správa je propůjčena rozličným veřejným subjektům za účelem plnění veřejných úkolů – toto materiální pojetí má pozitivní a negativní význam
  - pozitivní – úkoly, které je schopna veřejná správa zabezpečit
  - negativní – zahrnuje činnosti, které není schopna zabezpečit moc soudní ani moc zákonodárná
- **formální pojetí** – důraz je kladen na organizaci či organizační jednotku (instituci), jež je vykonávajícím orgánem veřejné správy, řeší veřejné úkoly, pokud tyto nejsou ve správě soudů či zastupitelských sborů

Schéma organizace veřejné správy (Káňa, 2007, s. 18)



## 1.2 Vykonavatelé veřejné správy, subjekty, objekty

**Subjekt veřejné správy** - Lochmannová (2020) označuje jako subjekt veřejné správy stát, jež je nositelem veřejného práva a povinností, jehož jménem a na jehož odpovědnost je veřejná správa vykonávána. Stát však na základě zákonů může svou správu delegovat na jiné subjekty, tyto jsou jím pověřeny k vykonávání veřejné správy. V České republice jsou pověřenými subjekty např. právnické osoby veřejného práva (veřejné ústavy, veřejné korporace, veřejné podniky či státní fondy)

**Objekt veřejné správy** – je ten, vůči němuž je veřejná správa vykonávána, jedná se zejména o fyzické a právnické osoby, tyto se podřizují rozhodnutím subjektů veřejné správy

**Vykonavatel veřejné správy** – tento jedná jménem subjektu veřejné správy, jedná se o konkrétní úřad, vykonavatelem veřejné správy jsou tedy pracovníci ve veřejné správě

**Pracovník ve veřejné správě** – osoba, jež vykonává službu veřejnosti, jedná se o zaměstnance v organizační složce či ve zvláštních orgánech územních samosprávních celků, pracovníky ve veřejné správě jsou zejména úředníci – tito vykonávají pomocné, administrativní, ale i manuální práce a reprezentují veřejnou správu jako celek (Průcha, 2011).

## 1.3 Organizace a instituce veřejné správy

Lochmannová (2020) uvádí jako nejdůležitější hledisko uspořádání veřejné správy z hlediska organizačního, v tomto případě je kladen důraz na *činnost organizace* – jejímž úkolem je vytvářet a uspořádávat vztahy mezi jednotlivými prvky v organizaci – jedná se tedy o proces vytváření tzv. organizační struktury, *instituci* – tato se skládá z lidských (úředníků) a věcných prvků (náplně práce), *strukturu* – v tomto případě se jedná tzv. strukturu organizace (hierarchii) a její vnitřní uspořádání prvků, které jsou propojeny vzájemnými vztahy a *system* – v tomto případě se kvalita systému odvíjí od kvality jednotlivých prvků organizace a jejího uspořádání.

Orgány státní správy můžeme rozdělit podle své působnosti na jednotlivých úrovních (veřejná správa, státní správa, samospráva), či podle náplně práce, tedy veřejné správy, jež je jejich prostřednictvím zajišťována (podle jednotlivých ministerstev).

V následující části jsem se rozhodla charakterizovat zejména ty vykonavatele veřejné správy, v nichž jsem prováděla své výzkumné šetření, a to jsou:

**Úřad práce** – je tzv. organizační složkou státu a má celostátní působnost. Je jedním ze správních úřadů, jeho celý název je Úřad práce České republiky a zodpovídá se Ministerstvu práce a sociálních věcí. Centrála Úřadu práce České republiky sídlí v Praze, v jejím čele stojí generální ředitelství s generálním ředitelem Úřadu práce ČR, v tomto městě zároveň sídlí pobočka pro hlavní město Prahu. Dalšími částmi Úřadu práce ČR jsou krajské pobočky a jejich kontaktní pracoviště, v jejichž čele stojí vedoucí či ředitel.

**Generální ředitelství** – řídí a dohlíží na chod krajských poboček Úřadu práce ČR, zabezpečuje koordinaci, metodiky, financování a řízení nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, je jím také zajišťována investiční činnost, řeší případná rizika a zaměřuje se také na krizové řízení.

**Krajské pobočky** – jedná se organizační útvary Úřadu práce ČR, sídlí v krajských městech a zaměřují se na provádění státní politiky zaměstnanosti, jejich doménou je spolupráce při zabezpečování zaměstnanosti, mobilita lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů, spolupracují se zaměstnavateli, vedou evidenci volných pracovních míst, zprostředkovávají zaměstnání jednotlivým uchazečům a přijímají opatření ovlivňující poptávku a nabídku práce.

**Kontaktní pracoviště** – tato jsou organizačními útvary krajských poboček, tato detašovaná či dislokovaná územní pracoviště plní úkoly ohledně podpory v nezaměstnanosti, zprostředkování zaměstnání, evidence uchazečů o zaměstnání či ohledně systému nepojistných sociálních dávek či dávek pro zdravotně postižené (Lochmannová, 2020).

**Okresní soud** – tato instituce spadá do tzv. soustavy soudů České republiky, v jejímž čele stojí Nejvyšší soud, sídlící v Brně, dále pak Vrchní soudy (sídlící v Praze a Olomouci), Krajské soudy (těchto je v České republice sedm), které mohou mít také pobočky a následně soudy nejnižší instance, a to jsou soudy okresní. Okresní soudy jsou zřízeny v bývalých územních obvodech bývalých okresů a rozhodují soudní spory jako soudy I. stupně, o jejich opravných prostředcích (odvoláních) rozhoduje soud vyšší instance, což je v tomto případě příslušný krajský soud. Ústředním orgánem státní správy soudů je Ministerstvo spravedlnosti. Jeho úkolem je zajišťování řádných podmínek pro soudnictví, a to zejména po stránce personální, organizační, hospodářské či výchovné ([www.financnigramotnost.mfcr.cz](http://www.financnigramotnost.mfcr.cz)).

Také Okresní soudy mohou mít své pobočky (v rámci detašovaných pracovišť). Chod okresních soudů je zajišťován od nejnižšího stupně službami veřejnosti, kterými je podatelna (příjem návrhů a podání), informační centrum (nahlížení do spisu pro účastníky řízení), až po jednotlivá oddělení civilní, opatrovnické, exekuční, dědické a trestní. Zde je chod jednotlivých oddělení zajišťován vedoucími oddělení, které spravují agendu, příchozí poštu, personální záležitosti, rejstříkovými vedoucími (vedení rejstříku jednotlivých soudců)

až po zapisovatelky (zapisující soudní jednání, provádění mundačních prací). Přenesená rozhodovací činnost zde náleží vyšším soudním úředníkům a soudním tajemníkům. V souladu se zákonem v nejvyšší pozici náleží rozhodovací povinnost soudcům okresního soudu, kteří byli jmenováni do funkce soudce na návrh ministra spravedlnosti prezidentem republiky ([www.justice.cz](http://www.justice.cz)).

**Okresní správa sociálního zabezpečení** – patří mezi orgány sociálního zabezpečení a spadá pod působnost Ministerstva práce a sociálních věcí, toto řídí a kontroluje výkon sociálního zabezpečení, řídí Českou správu sociálního zabezpečení a její obvodní správy, které byly zřízeny pro obvody shodující se s původními obvody bývalých okresů. Okresní správa sociálního zabezpečení je organizační jednotkou České správy sociálního zabezpečení a realizuje sociální pojištění v okruhu své působnosti. Její ředitel je jmenován ústředním ředitelem České správy sociálního zabezpečení, jejíž sídlo je v Praze a která zejména zabezpečuje správu a výplatu důchodů v České republice. Okresní správa sociálního zabezpečení tak řeší především problematiku sociálního pojištění, nemocenského pojištění, pojištění osob samostatně výdělečně činných, vede registr pojištěnců, zaměstnavatelů a v neposlední řadě výplatu důchodového pojištění, to vše však v obvodu své územní působnosti (Lochmannová, 2020).

**Městský úřad** – je orgánem výkonu veřejné správy pro příslušný správní obvod. V čele městského úřadu stojí starosta, místostarostové, tajemníci městského úřadu pracovníci na jednotlivých odborech (organizační, finanční, přestupkový, odbor komunálních služeb, životního prostředí, majetkové správy, školství a kultury, územního plánování, sociálních věcí, živnostenský, dopravně-správních agend, či odbor evidence obyvatel, občanských a cestovních dokladů). Působnost městského úřadu může být dle členění státu stanovena jako městský úřad se samostatnou či přenesenou působností. Městské úřady jsou tak schopny zajišťovat činnost, jak v samostatné působnosti (samosprávy), zde plní úkoly uložené radou města či zastupitelstvem a jim jsou za ně odpovědné, tak i v přenesené působnosti, kdy jako obec s rozšířenou působností vykonávají vybrané činnosti v přenesené působnosti (státní správy) pro obce spadající do jeho územního obvodu ([www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)).

Koudelka (2007) vymezuje čtyři druhy působnosti subjektu veřejné správy:

- působnost věcnou – činnost v rámci určitých vztahů ve společnosti
- působnost prostorová, územní, místní – působí na určitém území

- působnost osobní – vztahuje se na určité osoby
- působnost časová – působí na subjekty v určitém čase

Věcnou působnost tak obce realizují formou samosprávy (samostatná působnost) či formou státní správy přenesené na obec (přenesená působnost).

- *samostatná působnost* – jedná se o samosprávnou působnost, jež je ukotvena přímo v zákoně č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky a následně je upravena zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, jímž obcím z titulu územní veřejnoprávní samosprávné korporace, přísluší rozhodování o záležitostech v rámci obce, v zájmu potřeb občanů či sociálního rozvoje s povahou samosprávy

- *přenesená působnost* – tuto obce vykonávají v rámci dekoncentrované státní správy, která je svěřena obcím samotným státem, je tedy vykonávána obcemi v zastoupení státu. Obec se stává správním obvodem a je tak nepřímým vykonavatelem státní správy. Výkon přenesené působnosti tak zahrnuje nejen právo, ale i povinnosti, které se řídí obecně závaznými předpisy, ale i usneseními vlády. Rozsah přenesené působnosti rozlišuje obce ve třech úrovních:

- obec I. úrovně přenesené působnosti (běžné obecní úřady)
- obec II. úrovně přenesené působnosti (pověřené obecní úřady)
- obec III. úrovně přenesené působnosti (tato odpovídá obecním úřadům obcí s rozšířenou působností), (Průcha, 2011)

## 1.4 Zaměstnanci veřejné správy

Všichni zaměstnanci institucí uvedených v předešlé podkapitole jsou zaměstnanci veřejné správy, tito jsou tzv. personálním prvkem organizační struktury jednotlivých organizací a stěžejním prvkem fungování úřadů, ale také celého systému veřejné správy. Ve svém úřadu tito lidé reprezentují nejen svou osobu, ale především reprezentují úřad, obec a stát, neboť jsou to právě oni, kteří se setkávají s veřejností a vystupují jménem státu (Skulová, 2001).

Pro vykonávání práce zaměstnance veřejné správy je potřeba splňovat určitá kritéria, mimo důsledného dodržování právních předpisů, rovného přístupu ke všem osobám v řízení, ať už fyzickým či právnickým, to jsou např. státní občanství České republiky, bezúhonnost, odpovídající vzdělání, profesionalita (reprezentace úřadu), nestrannost, neutralita (rozhodování bez podjatosti vůči klientům např. jiné národnosti, rasy, politického smýšlení či náboženského vyznání), další samozřejmostí je zletilost zaměstnance veřejné správy, jeho



plná svéprávnost a způsobilost k právním úkonům. Právě tito zaměstnanci jsou respondenty ve výzkumné části mé diplomové práce, proto přidávám jejich krátkou charakteristiku.

Zaměstnance veřejné správy lze dle náplně práce rozdělit do několika kategorií, jde o nejčastější rozdělení, a to podle zaměstnavatele:

- **státní zaměstnanec** – zaměstnanec orgánů státní správy (zaměstnanci úřadu práce, okresního soudu či okresní správy sociálního zabezpečení)
- **veřejný zaměstnanec** – zaměstnanec veřejnoprávního zařízení státní správy
- **komunální zaměstnanec** – zaměstnanec územně samosprávného celku (zaměstnanci městských úřadů)
- **zaměstnanci profesních aj. veřejnoprávních korporací** (Skulová, 2001)

Úředníky územního samosprávného celku jsou zaměstnanci úřadu, jež spadá do úřadu územního samosprávného celku a dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (zákon o úřednících) § 4, je definován takto:

*„Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.“*

## 2 ŠIKANA

Pojem šikana pochází z francouzského slova „*chicane*“, což znamená fyzické i psychické omezování či týrání slabšího jedince v kolektivu. Cílem šikany je v obecném slova smyslu sociální, mocenská či fyzická převaha ze strany agresora.

Existuje mnoho definic šikany, Beňo (2015) uvádí, že někdy bývá šikana označována také jako byrokratické obtěžování či omezování. Agresor má nad obětí či oběťmi vždy fyzickou, sociální či početní převahu, potřeba agresora ponížit oběť často odporuje zdravému rozumu a leckdy dokáže agresorovi zcela zatemnit mysl, např. zveřejněním šikany na internetu.

Samotní autoři výzkumů a publikací se nedokážou shodnout na jednotné definici šikany, i přes rozsáhlé zkoumání se terminologie šikany různí, spojují je však kritéria, bez kterých by šikana nebyla šikanou, tato jsou záměrnost, opakovatelnost a nerovnováha síly (Janošová, 2016).

Janošová (2010) ve své další knize definuje šikanu jako ubližování druhému člověku, tento se nemůže a neumí bránit, toto jednání se opakuje a oběť a agresor jsou v asymetrickém vztahu moci.

Říčan (2010) označuje šikanu jako ponižování či týrání slabých jedinců jedinci silnějšími. Jejím cílem je omezit, ublížit jinému člověku, poměr sil na obou stranách je nepřiměřený.

Barancová (2014) vymezuje pojem šikany jako způsobení újmy agresorem slabšímu jedinci se záměrem k této újmě směřující. Šikana je v rozporu s dobrými mravy, jedná se o úmyslné zneužití práv slabšího jedince ze strany útočníka. Autorka je rovněž toho názoru, že k šikaně dochází především v jednodušších společnostech, např. školních zařízeních či armádě.

Oproti tomu Beňo (2015) je toho názoru, že šikana je typická pro všechny věkové kategorie či sociální skupiny, k šikaně může docházet v různých věkových skupinách, v různě vyspělých stupních společnosti či společnostech. Nejtypičtějšími místy, kde se podle něj můžeme se šikanou setkat je např. vězení, škola, zaměstnání, ale také armáda či dokonce rodina.

Jednotná kritéria typická pro šikanu podle Janošové (2016):

- ***záměrnost*** – tato je nejvíce diskutovaným kritériem, bez záměrnosti by šikana nebyla šikanou, tato se však velmi těžko prokazuje a bohužel nelze vycházet jen z výpovědi šikanujícího, ačkoli pouze on zná případnou motivaci k šikaně. Jeho výpověď může být zkreslená a často není schopen záměr přiznat a nelze mu ho dokázat, neboť své chování označuje pouze za nevhodné, nepřiměřené, ale neúmyslné. Zjišťování záměrnosti je velice

problematické, ale tento ukazatel je velice významný, zejména pokud agresor pokračuje v šikaně i potom, co byl na nevhodné chování upozorněn.

- **nerovnováha síly** – bývá také často označována jako dominance agresora nad obětí, ta je označována jako výhoda na straně agresora, oběť má potíže ubránit se, a tak i banální konflikt mezi osobami může přerůst v šikanu. Často se jedná o fyzickou převahu, verbální či komunikativní převahu na straně agresora oproti submisivnosti a plachosti oběti. Převaha na straně agresora se zpravidla projevuje až s opakujícími konflikty, útoky ze strany agresora se množí a podpora oběti ze strany přihlížejících se stupňující dominancí ze strany agresora klesá.
- **opakovanost útoků** – je jednou z podmínek šikany, agrese vůči oběti ze strany agresora je častá, má delší trvání. Oběti šikany mívají často pocit ohrožení, i když útok ze strany agresora, ať už fyzický, či psychický zrovna neprobíhá. Oběť je v permanentním stresu. Jako šikanu lze podle autorky označit i dva útoky, které se odehrají v delším časovém horizontu. Jako výjimku lze označit i jednorázový útok ze strany šikanujícího či šikanujících, jedná-li se o napadení s prvky tzv. lynče – brutální výbuch vůči oběti s prvky skupinového násilí

Existuje několik podobných, které jsou velice často zaměňovány se šikanou, jsou to zejména pojmy agrese, agresivita, násilí či škádlení, jsou to pojmy související, ne však totožné s pojmem šikana.

**Agrese** – Jedná se o příbuzný pojem vůči pojmu šikana. Agrese pochází z latinského slova ad-gredior – napadnout, přistoupit blízko. V psychologickém pojetí je agrese patologickým druhem chování, kterým jedna osoba druhé záměrně ubližuje, vždy v tomto případě jde o záměr, svoboda napadené osoby je omezována či jsou poškozovány její věci (Beňo, 2015).

Čermák (1998) nechápe agresi jako destrukci druhé osoby, popisuje také zdravou agresi, která je v případě ohrožení či křivdy jakýmsi obranným mechanismem člověka a udržuje jeho vnitřní stabilitu. Agrese má mnoho podob, můžeme rozlišovat agresi emocionální, psychickou, ale samozřejmě také fyzickou. Může se tak jednat o fyzické napadení, ale také například, zastrašování či vyhrožování.

**Agresivita** – V případě agresivity se jedná o dispozici člověka k útočnému jednání, a to v mnoha podobách. Existuje mnoho forem agresivity, zmiňme např. benigní agresivitu – je založena na pudech člověka a často je obrannou funkcí, maligní agresivita – tato má destruktivní charakter, jedná se o cílené násilné chování vůči druhému člověku (Beňo, 2015).

Chromý (2014) oproti tomu rozlišuje agresivitu destruktivní a konstitutivní. Destrukční agresivita má za důsledek ničení, tedy sklony k ničení, kdežto agresivita konstitutivní se vyznačuje obrannou reakcí samotného člověka, či obranou člověka blízkého.

**Násilí** – V případě násilí se jde o jednání jedné osoby vůči druhé za účelem způsobit jí bolest či ji jinak poškodit. Podle Světové zdravotnické organizace (WHO) je pro násilí typické použití síly, či převahy, ať už fyzické či psychické za účelem způsobit mu psychické poškození, fyzické zranění či dokonce smrt (Beňo, 2015).

Chromý (2014) popisuje ve své knize násilí jako negativní incident, ať už šikana, slovní útok, fyzický či psychický útok na druhou osobu. Násilí je předmětem mnoha vědních oborů, tyto jej zkoumají z různých pohledů např. sociologického, kriminologického, právního, psychologického, ale i zdravotního.

**Škádlení** – bývá velice často zaměňováno s pojmem „šikana“, zásadní rozdíl je však patrný ze samotné definice, kdy při škádlení jde o projev přátelství, aktéři jsou si rovnocenní a jde zpravidla o přátelské žerty a popichování, oproti tomu u šikany se jedná o násilné chování, kdy jedna nebo více osob ubližuje osobě druhé, které není toto chování příjemné. Další zásadní rozdíly jsou v záměru, kdy škádlení navozuje dobrou náladu (legraci), motivem škádlení bývá rozpuštění napětí, sblížení s druhou osobou, při škádlení je zřejmý respekt k druhé osobě, kdy žádná z osob není zvýšeně zranitelná či precitlivělá, oba zúčastnění mají vlastní hranice, které během škádlení nejsou překročeny. V případě škádlení na rozdíl od šikany mají zúčastněné osoby možnost škádlení opřítovat, nebo dát najevo nesouhlas, v žádném případě se účastník škádlení necítí ponížěn nebo ztrapněn. Škádlení navozuje pozitivní náladu v sociální skupině a přináší radost, možná lehké naštvání, ale ne pocit bezmoci (Kolář, 2009).

## 2.1 Fáze a formy šikany

Kolář (2001) uvádí, že šikana se odehrává vždy v určité sociální skupině, v určitém prostředí, má svou dynamiku a svůj vývoj. Ve svém díle tak rozlišuje pět stádií šikanování:

**1. stádium – zrod ostrakismu** – v tomto stádiu se oběť začíná cítit nepohodlně, ostrčeně, neoblíbeně, jedná se o počátek zejména psychického násilí, kdy je oběť pomlouvána, neuznávána či vyčleněna z určité sociální skupiny

**2. stádium – fyzická agrese a přitvrzování manipulace** – v tomto stádiu stoupá v dané sociální skupině napětí, potenciální oběť slouží agresorovi či agresorům jako ventil či hromosvod, vybíjejí si na oběti zlost, následně se toto začíná stávat pravidlem či dokonce zábavou pro agresora, dochází k počáteční fyzické agresi

**3. stádium – vytvoření jádra** – jedná se o klíčové stádium, v tomto skupina agresorů vytváří úderné jádro, agresori začínají systematicky ne pouze náhodně napadat oběť, spolupracují a tlak na oběť je systematický

**4. stádium – většina přijímá normy agresora** – normy agresivního jádra jsou přijaty většinou dané sociální skupiny, jsou jakýmsi nepsaným zákonem, šikanovat začínají i jindy nevýrazní, mírní či ukáznění členové sociální skupiny, dochází ke krutostem a týrání oběti

**5. stádium – totalita nebo dokonalá šikana** – všichni členové sociální skupiny již přebrali normu agresora, oběť je šikanována skupinově, toto stádium bývá nazýváno jako „éra vykořisťování“. Kolář (2001) uvádí rozdělení sociální skupiny na dvě části „otroky“ a „otrokáře“.

Vašutová (2010) rozlišuje tyto obecné podoby šikany:

- *fyzická šikana* – např. údery, kopance, žduchání, či zabavení osobních věcí
- *slovní šikana* – nadávky, vyhrožování, urážky, posmívání
- *emocionální šikana* – sociální vyloučení, manipulace, vydírání, rozhlašování nepravd
- *zjevná šikana* – je viditelná pro okolní pozorovatele
- *skrytá šikana* – zásadně je prováděna agresorem vůči oběti beze svědků
- *ekonomická šikana* – např. ve školách, žáci dávají najevo svou nadřazenost vůči oběti ze slabších ekonomických poměrů
- *přímá šikana* – otevřené útoky na oběť za pomoci gest, nadávek či fyzických útoků
- *nepřímá šikana* – dochází k ničení vztahů oběti, pomlouvám, či sociální izolace oběti od sociální skupiny

V současné době se v různých sociálních skupinách, podle své specifčnosti, vymezily formy šikany, jež ve vztahu k místu výskytu šikany, postavení šikanujících osob či obsahu nežádoucího chování dostaly svůj specifický název, jedná se zejména o mobbing, bossing, stalking, staffing atd.

**Mobbing** - jedná se o nejčastější formu vztahové patologie v pracovní oblasti, jedná se o formu šikany, kdy dochází k útokům, ať již fyzickým či psychickým v zaměstnání (firmě), kdy k násilí dochází ze strany spolupracovníků, jež jsou vůči oběti na stejné pracovní či profesní úrovni (Beňo, 2015).

**Bossing** - Beňo (2015) považuje bossing za podskupinu mobbingu, nazývá jej též mobbingem ze šéfovské pozice. Název bossing užil poprvé norský autor Svein Kile a popisuje jej jako zdraví poškozující styl vedení. Důvodem proč se nadřízený uchyluje k bossingu je často frustrace, obava z konkurence, kdy podřízený aspiruje na jeho místo, může se také jednat o osobní nesympatie, zlobu či závist.

**Staffing** - je další z podskupin mobbingu, v tomto případě se ale jedná o šikanu nadřízeného od podřízených pracovníků, tedy „zdola nahoru“. Je odvozen od anglického slova „staff“ tedy zaměstnanci, či personál. Zde nehraje vzdělání důležitou roli, typickým znakem staffingu je oběť mladšího věku dosazená na nadřízené místo, která je od podřízených pracovníků zesměšňována, provokována neplněním úkolů. Oběť staffingu, tedy šikanovaný nadřízený nemá dostatečnou autoritu, je příliš benevolentní a ocitá se tak v pozici, kdy si nedokáže sjednat kázeň u svých podřízených. Jedná se o jednu z méně častých forem šikany, kdy hlavním cílem v této formě šikany je zbavit se nadřízeného pracovníka či označit jej jako neschopného vedení (Beňo, 2015).

**Chairing** - Chromý (2014) popisuje tuto formu šikany jako jakýsi boj o židli (z anglického slova „chair“ – křeslo), v tomto případě se jedná o šikanu mezi vedoucími pracovníky, např. mezi manažery. U chairingu tak není podmínkou jako u ostatních forem šikany nerovné postavení, zpravidla právě jde o dva soupeřící vedoucí pracovníky, nezřídka na nejvyšších úrovních firmy, soupeřící o vyšší pozici či povýšení.

**Bullying** - až na malé odlišnosti lze bullying považovat za synonymum ke slovům mobbing či bossing. Bullying je hrubé až násilnické chování v zaměstnání, ale také např. ve škole

ze strany vedoucích pracovníků. Při bullyingu dochází k agresivnímu chování, kdy se jedna osoba snaží fyzicky či verbálně napadat osobu druhou, uvést ji tak do diskomfortní situace či způsobit jí škodu, fyzickou či psychickou újmu. Bullying je tedy forma šikany, kdy agresor působí na oběť systematicky, opakovaně a újma oběti působí šikanujícímu potěšení (Beňo, 2015).

**Sexuální obtěžování** (*sexual harassment*) - Venglářová a kolektiv (2011) označují sexuální obtěžování na pracovišti jako zvláštní formu mobbingu. V tomto případě se však nejedná o erotickou přitažlivost, či nějakou formu dvoření, v tomto případě agresor chce nad svou obětí demonstrovat svou převahu. Nelze jej také zaměňovat s flirtováním, ze kterého mívá druhá osoba zpravidla příjemný pocit (Venglářová a kol., 2011, s. 123-124).

**Stalking** - Beňo (2015) popisuje stalking – česky pronásledování jak úmyslné, zlovolné a obtěžující sledování oběti agresorem, často toto bývá odůvodňováno milostným okouzlením, či zhrzenou láskou či fanatickým fanouškovstvím v případě stalkingu celebrit (slavných osobností). Charakteristickým znakem stalkingu bývá systematické a dlouhodobé obtěžování, sledování osoby nevyžádanou pozorností a zájmem.

**Kyberšikana** – k rozvoji kyberšikany došlo s rozvojem komunikačních a informačních technologií. V případě kyberšikany dochází pomocí internetu či sociálních sítí k napadání oběti agresorem, může se jednat o vydírání, vyhrožování či útisk. Oběti jsou napadány agresorem nejčastěji na sociálních sítích, osoba agresora může být oběti známa, často tomu ale tak není. Typické pro kyberšikany tedy je, že oběť a agresor nejsou v přímém kontaktu, agresori si zachovávají odstup od svých obětí a cítí se tak silní a neohrožení (Rogers, 2011).

**Body shaming** – jeho název pochází z angličtiny a doslovný překlad zní „zostuzení těla“, jedná se tedy o formu šikany, kdy se agresor zaměřuje na fyzický vzhled oběti a neustále, systematicky a opakovaně ji obtěžuje např. poznámkami na její tělesné proporce, vysokou či příliš nízkou tělesnou hmotnost, ale může se také jednat o narážky na přílišné ochlupení či barvu vlasů. Oběť bývá napadána jak osobami známými, tak i rodinnými příslušníky. Důsledkem body shamingu trpí oběť nedostatkem sebevědomí, depresemi, v nejhorších případech může oběť sklouznout až k poruchám příjmu potravy či sebepoškozování (Beňo, 2015).

Mezi další méně časté formy šikany patří např. kybergrooming, kyberstalking či sexting, pro všechny tři tyto formy šikany je typické používání moderních technologií a sociálních sítí (Beňo, 2015).

## **2.2 Mobbing**

V této podkapitole se zaměřím podrobněji na problematiku mobbingu, který je předmětem zkoumání v empirické části mé diplomové práce. Konkrétně zde popíši jeho podstatu, typologii agresora a oběti, příčiny, techniky a formy mobbingu, jeho příčiny a důsledky, prevenci mobbingu a v poslední řadě ukotvení ochrany proti mobbingu v českém právním systému.

### **2.2.1 Charakteristika mobbingu**

Duffy, Sperry (2014) popisují mobbing jako patologické chování na pracovišti, kdy k tomuto dochází zejména na osobách, které kritizují stávající chod firmy, snaží se prosadit změnu či zpochybňují principy či procedury pracovního procesu, nežádá se mobbing týká také jedinců s odlišnou rasou či odlišnou sexuální orientací než je heterosexuální.

Leymann (1996) charakterizuje mobbing jako psychický teror na pracovišti, pro tento je typická neetická, nepřátelská komunikace agresora vůči oběti, tato je takovým chování zatlačena do bezvýchodné situace, je pod nadměrným psychickým někdy i fyzickým tlakem. Toto chování podle Leymanna musí probíhat opakovaně nejméně po dobu šesti měsíců. Oběť se v důsledku chování agresora hroutí, na její psychiku má mobbing katastrofální dopad. Autorem byl také vypracován seznam nežádoucího chování, jež je možno považovat za mobbing, tato tabulka byla publikována v roce 1993 a je přílohou č. 2 této diplomové práce ([www.tandfonline.com](http://www.tandfonline.com)).

### **2.2.2 Typologie agresora (mobbera)**

Svobodová (2008) popisuje pachatele mobbingu, tedy mobbera jako agresora, člověka, který ubližuje druhým a vyvíjí na ně trvalý, aktivní a nelitostný nátlak, tento trvá nejméně po dobu šesti měsíců a opakuje se alespoň jednou týdně. Mobberem může být podle autorky, jak člověk, který má nízké sebevědomí, nevyzrálou osobnost a toto se snaží zakrýt ubližováním



druhému. Stejně tak mobber může být kariérista, který se v zaměstnání prosazuje na úkor druhých, dokazuje si svou převahu, snaží se získat lepší pozici či páchá násilí na kolegově za účelem dosažení svého cíle či vidiny zisku.

Cakirpaloglu a kol. (2016) popisuje osobnost mobbera jako narcistickou, neempatickou osobnost, jeho zvláštním rysem bývá přeceňování sebe sama, čímž může zastírat své nízké sebevědomí. Bujení mobbingu může také zapříčinit závist mobbera vůči oběti, žárlivost či pocit mobbera, že je ohrožen na své pracovní či kolektivní pozici. Autor uvádí tři druhy mobberů a těmi jsou tzv. *náhodní pachatelé, strůjci a spoluúčastníci*.

- ***náhodný pachatel*** – mobberem se stává v okamžiku, kdy dochází k nedorozumění mezi zaměstnanci, toto postupně přerůstá v trvalý konflikt, kdy postupně mobber získává nad obětí převahu

- ***strůjce*** – má soutěživou či agresivní povahu, je zaměřen na své cíle, cíle ostatních jsou pro něj nepodstatné, jedná sám nebo často k mobberství přizývá další spolupracovníky, snaží se potvrdit vlastní hodnoty bez ohledu na ostatní

- ***spoluúčastník*** – jedná se o spolupracovníky, kteří sice o mobbingu na pracovišti vědí, ale chovají se pasivně, avšak šikanu na pracovišti svou nečinností a laxností nepřímo podporují

Profil pachatele mobbingu lze odvodit z několika charakteristik, a to z temperamentu, ze vztahu k druhým, podle emočního založení a podle schopnosti nést zodpovědnost za své chování.

Svobodová (2008) zdůrazňuje především tyto předpoklady potencionálních mobberů:

***Temperamentové charakteristiky*** – mobber bývá často samolibý a egocentrický, má pocit výjimečnosti a je silně autoritativní. Zpravidla často postrádá skromnost, je ctižádostivý a soutěživý. Co se týče temperamentu mobber je nezdánlivě nervózní, výbušný, je mistrem manipulace, často se přetvařuje a svou vlastní slabost kryje tím, že poukazuje na nedostatky ostatních kolegů.

***Vztah k druhým*** – ve vztahu k druhým má mobber snahu být dominantní, nadřazovat se nad ostatní, upřednostňovat své cíle nad cíle druhých. V kolektivu bývá mobber často nevraživý, podrážděný, své kolegy považuje za hloupé a zpravidla je pro něj těžké naleznout společnou řeč s ostatními na pracovišti. Stává se však také, že mobber mívá ve vztahu k druhým dvě tváře, k jedné skupině bývá přívětivý, milý, neboť v ní vidí případné spojence, ke druhé skupině či osobě (potenciální oběti) bývá nevlídný, odtažitý, chová se hrubě či je naprosto ignoruje.

**Emoce a charakter** – emoční inteligence mobbera je velice nízká, nedokáže být empatický, nemá zábrany, úctu a netrpí vůči oběti výčitkami. Nezná pocit viny, ale v druhé skupině jej dokáže probudit. Mobber velice často dává lekce poctivosti, káže o čestnosti, avšak sám zneužívá druhé, rád je ponižuje a svou obětí pohrdá.

**Zodpovědnost** – mobber si nedokáže přiznat, že udělal něco špatně, nedokáže nést zodpovědnost, tuto právě často přenáší na ostatní spolupracovníky a vyhýbá se tak případným postihům. Oplývá uměním svou agresivitu a nepřátelský postoj svěřt na druhé a záměrně předvést sám sebe pro okolí jako oběť (Svobodová, 2008).

Existují různé typy mobberů a také různé motivy, které jej k mobbingu nutí.

Typologie mobberů podle Svobodové (2008, s. 50):

**Mobber závistivec a upír energie** – nejčastějším motivem tohoto druhu mobbera bývá závist či nenávisť vůči kolegům, vidí u nich něco, co on sám nemá, může to být uspořádaný život, energie a chuť do života, zdravé děti, vzdělání či spokojené manželství. Na svých obětech hledá sebemenší chybičky a ty potom zveličuje.

**Mobber tyran a manipulátor** – tento typ mobbera útočí na sebevědomí a sebedůvěru oběti, snaží se své kolegy znevážit a zvýšit si tak vlastní hodnotu, je pro něj typická manipulace s lidmi, nedokáže respektovat spolupracovníka, ubližuje mu a ponižuje ho.

**Mobber diktátor** – pro tohoto mobbera je hnacím motorem pocit moci či převahy nad druhou osobou, rozkazuje, má potřebu neustálého obdivu, hraje si na vedoucího, uděluje úkoly a snaží se mít vše pod kontrolou.

**Mobber ničitel konkurence** – nejčastějším motivem tohoto mobbera je zničit veškerou konkurenci kolem sebe, všichni spolupracovníci jsou pro něj potenciální nepřátelé, s příchodem nového kolegy se cítí v ohrožení, nedokáže unést pocit, že by byl na pracovišti někdo lepší, nesnáší srovnání, cítí se být ohrožen i když žádné nebezpečí ve skutečnosti není.

**Nespokojený mobber** – tento typ mobbera si jistým způsobem kompenzuje svůj vlastní pocit nedokonalosti, trpí komplexy méněcennosti, je frustrovaný, či má raněné ego. Je pro něj typický systém zrcadlení, vše co má v sobě špatného se snaží najít v oběti a poukázat na to před ostatními.

**Stresovaný mobber** – tento druh mobbera nedokáže žít se zátěží, špatně odolává stresu, a to jak v pracovním, tak i v soukromém životě, šikanou na druhých se snaží odreagovat a oprostít se od stresu.

**Znuděný mobber** – pro tohoto mobbera je typické snažení rozbít nudu na pracovišti, náplň práce je monotónní, mobbing bere jako zpestření, rozbití stereotypu, možnost jak zaplnit čas v zaměstnání.

**Mobber bývalá oběť** – tento člověk napadá druhého člověka proto, že on sám se v minulosti stál obětí mobbingu, často trpí paranoidním pocitem, že mu chce někdo ublížit, že na něj někdo chystá léčku, ve všem vidí záminku ublížit své osobě. Zkušenost z dřívějšího mobbingu ho naučila, že jediná obrana je útok.

**Mobber středobod vesmíru** – tento typ mobbera se snaží být středem pozornosti za každou cenu, buď je ve všem nejlepší, často se staví do role oběti, chce být kolegy politován a opečováván, vydává se za chudáka, a to zejména ve chvílích, kdy je volán k zodpovědnosti.

### 2.2.3 Typologie obětí mobbingu

Cakirpaloglu a kol. (2016) popisují osobu oběti jako často zásadového zaměstnance, který je odpovědný, motivovaný a právě tyto jeho osobnostní rysy často vedou k případnému konfliktu. Pracovitý, zapálený a houževnatý pracovník se často setkává s nepochopením kolegů a spolupracovníků a za svou snahu bývá potrestán. Existuje však mnoho okolností, neboť ne vždy se takovýto pracovník musí stát obětí mobbingu. Jednou z takovýchto okolností může být narušení vztahu mezi kolegy, kdy oběť je svými požadavky či nápady svým kolegům nepříjemná, jeho postoj se neshledává s pochopením ostatních, tito se jej začnou stranit, začnou jej pomlouvát, na pracovišti začne panovat napětí, špatná a nepřátelská nálada.

Svobodová (2008) popisuje profil typické oběti jako člověka – zaměstnance s nějakou odlišností, tato může být fyzická – příliš hubený či obézní člověk, člověk s fyzickou vadou, vadou řeči, ale i dokonce s odlišnou barvou pleti. Fyzickou odlišností typickou pro oběť může být cokoli, co upoutává pozornost druhých – jiný styl oblékání, ale také např. muž v typicky ženském kolektivu, či žena v kolektivu výhradně mužském. Další z odlišností typických pro osobu oběti je odlišnost psychická. Stávají se tak často osoby naivní, důvěřivé, nebo také přehnaně upřímné či osoby s nízkým sebevědomím. Navzdory tomu, že má zaměstnanec všechny typické znaky oběti, nemusí se obětí stát, pokud se v jeho okolí nevyskytuje osoba se všemi potencionálními znaky „mobbera“.

Dále autorka zmiňuje speciální kategorií obětí, jimiž jsou nově příchozí pracovníci. Tito pokud se jakkoli odlišují od průměru, jsou houževnatí, převyšují druhé inteligencí

či vzděláním, často se obětmi stávají. Heslem mobbera totiž často bývá „všechno neznámé mě ohrožuje a proto to musím odstranit“ (Svobodová, 2008, s. 59).

Huberová (1995) ve své knize popisuje čtyři typické oběti mobbingu, a to:

**Osamocená oběť** – může se jednat o ženu v typicky mužském zaměstnání či mužském kolektivu, nebo ošetřovatel mezi zdravotními sestrami, či redaktor v typicky ženské redakci

**Nápadná oběť** – v současné moderní době, kdy je o výjimečnost nouze se i takováto oběť může najít, v tomto případě má oběť určitou odlišnost vůči ostatním v pracovním prostředí, jiný dialekt, tělesnou fyzickou vadu, ale může se jí stát i svobodná matka samoživitelka

**Úspěšná oběť** – touto obětí se zpravidla stává pracovník, který byl dříve oblíben, avšak na základě jeho schopností došlo k nějakému ocenění či povýšení ze strany zaměstnavatele, kolegové, kterým se stejného ocenění, pochvaly atd. nedostalo, si pak na oběti vybíjejí zlost

**Nová oběť** – v současné době není samozřejmostí ulehčit start v zaměstnání novému kolegovi či kolegyni, nově příchozí zaměstnanec se často setkává s výhradami, závistí, a to zejména pokud je mladšího věku než stálí zaměstnanci, má lepší vzdělání, nebo např. pokud předchůdce nastupujícího nového nastupujícího zaměstnance byl příliš oblíben

## 2.2.4 Příčiny mobbingu

Wagnerová a kol. (2011) uvádí, že nejčastějšími příčinami mobbingu, kdy si agresor vyhlídne, na základě sebemenší rozepře, či pod sebemenší záminkou, svou oběť, neschopnost nebo neochota řešit svůj vlastní problém, popřípadě si své frustrované potřeby prezentuje na slabším jedinci, ubližuje, zastrašuje, mstí se, snaží se dosáhnout všemožnými prostředky výhod, zisku, převahy. Svým chováním však poruší svobodu jedince, jeho lidskou integritu, cítění, nezřídka také utrpí jeho psychické či fyzické zdraví.

## 2.2.5 Formy mobbingu

Většina autorů se shoduje ve výčtu strategií mobbingu, identifikování mobbingových, tedy nepřátelských aktivit je stěžejní pro porozumění a odhalení mobbingu. Tyto aktivity nemusí mít nutně negativní tendenci, zpravidla bývají důsledkem špatného vývoje běžných vztahů a interakcí na pracovišti (Cakirpaloglu, 2016).

Jednotlivé strategie mobbingu, tak mohou mít různou podobu, od té nejbanálnější až k formě, která ohrožuje zdraví oběti

**1. útok na možnost oběti vyjádřit se či svěřit se** – šikanovaný pracovník je ze strany vedení umlčen, aniž by mohl popsat a vyjádřit se k násilnému chování vůči jeho osobě, typické jsou verbální útoky, hrozby, jejichž cílem je odmítnout šikanovanou osobu, je jí znemožněna komunikace

**2. útoky na sociální vztahy oběti** – dochází zde k ignoraci oběti, je izolována od ostatních zaměstnanců, kolegové se s obětí přestávají bavit, nevolají ji na běžné schůzky, dělají jako by neexistovala

**3. ohrožení sociální reputace osoby** – v tomto případě se jedná o šíření pomluv, dochází k úšklebkům, vysmívání se oběti kvůli různým nedostatkům, ale také ji kolegové mohou různě napodobovat a zesměšňovat

**4. útoky na kvalitu pracovního a osobního života** – oběti je přidělována nadměrná práce, nebo též podřadná, nebo naopak žádná, kolegové s ní nepočítají, do této formy spadá i nadměrné kontrolování oběti, hledání záminek a trestání

**5. útoky na zdraví osoby** – při této formě dochází na fyzické útoky, nepřiměřeně nebezpečné pracovní úkoly, fyzické ohrožování, napadání nebo také sexuální obtěžování oběti (Cagirpaloglu, 2016).

## **2.2.6 Fáze mobbingu**

Mobbing je dlouhotrvající proces, má zpravidla pět ohraničených fází, které na sebe stupňovitě navazují. Ne vždy musí proběhnout všechny fáze, a přesto se může jednat o mobbing. Tento fázový model je však pro svědka mobbingu (spolupracovníka) jakýmsi vodítkem, že k mobbingu v jeho okolí dochází a pokud je mobbing včas odhalen, dostane se oběti mobbingu včasné pomoci (Barancová, 2014).

**1. fáze – Konflikty, jednotlivé případy** – situace, při níž dojde ke zdánlivě bezvýznamnému konfliktu, většina se vyřeší, někdy však spor graduje, neurovná se nebo se správně nevyřeší

**2. fáze – Nastupuje psychický teror** – některá z osob se stane terčem útoku, tyto se stupňují, jsou častější a neustále se opakují, v průběhu této fáze se stav oběti viditelně zhorší, a to jak po fyzické, tak i po psychické stránce

**3. fáze – Příklad se stává oficiálním** – mobbing nelze utajit, je otázkou času, než si chování agresora a oběti všimne někdo z okolí, v tomto případě je nutno zasáhnout, i neúčastněným je přítomnost mobbingu na pracovišti nepříjemná, neboť i oni se příště mohou stát terčem agresora

**4. fáze – Vyloučení** – v této fázi je nutno se nepohodlného pracovníka zbavit, postižený často odmítá odejít, dochází tak k jeho přesunu, přeřazení na izolované pracoviště (Huberová, 1995)

## 2.2.7 Techniky mobbingu

Stejně jako fáze či formy, tak i techniky mobbingu mohou mít mnoho podob, od těch nejmírnějších, málo viditelných, zdánlivě nevinných až po fyzické násilí, poškozování věcí obětí či dokonce poškození jejího zdraví. Techniky mobbingu, mohou být různé, odvíjejí se od osoby mobbera, osoby oběti, od příležitosti, či od míry konfliktu. Mezi nejčastější techniky mobbingu tedy patří zejména:

**Šíření pomluv** – zde spadá zákeřné šuškáání, tajuplné narážky, zveličování věcí, zlomyslné osočování, očeňování u nadřízeného, oběti se připisují neexistující provinění, vymýšlejí se stále nové pomluvy

**Izolování kolegy** – např. odmítnutím podpory, demonstrativním zavíráním dveří, odmítnutí spolupráce, ignorování oběti, zadržování nových informací, zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru při příchodu oběti, vyloučení ze společenských částí běžného pracovního dne (porady, obědy), prostorová izolace oběti (malá odlehlá kancelář)

**Sabotování práce** – zde spadá různé zmizení pracovních podkladů, falšování, informační lži, zpronevěra či krádež nápadů oběti a vydávání jich za své

**Znevažování výkonů a schopností** – typické pro tuto techniku je neustálá kritika a výčitky, kompromitace, zpochybňování rozhodnutí, zpochybňování odborné způsobilosti

**Poškozování soukromí a osobnosti** – zde patří nejrůznější vtípkování na vzhled oběti, napodobování, rýpání se v soukromí oběti, kritika politického nebo náboženského přesvědčení oběti, zveřejňování důležitých informací, terorizování pomocí telefonu, poškozování či zcizování osobních předmětů oběti, nařknutí oběti z duševní choroby

**Poškození zdraví** – zde spadá nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce, vyhrožování fyzickým násilím, špatné zacházení s obětí, tělesná zranění, zvrácené jednání (např. přimíchávání léků do pití atd.) (Huberová, 1995, s. 37)

Huberová (1995) ve svém díle také zmiňuje různé metody mobbingu, jako stěžejní rozdíl popisuje v metodách mobbingu ženských a mužských.

**Metody mobbera muže** – ignorování kolegy, upozorňování na chyby a slabé stránky oběti, vyhrožování násilím, podsouvání oběti nevděčných činností, shazování pracovních stanovisk

**Metody mobbera ženy** – posmívání se oběti, pomlouvání za zády kolegy, poštvání kolegů proti oběti, vymýšlení domnělých chyb, neustálé přerušování řeči, rozhlašování neověřených informací i vymyšlených např. ze soukromého života

## 2.2.8 Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu jsou vždy závažné, a to jak pro oběť, tak i pro společnost. Důsledky pro jedince se různí, jejich škála je široká od nepříjemného pocitu, stresu, deprese až po fyzické následky či smrt. Nejvýznamnější rozdělení důsledků mobbingu pro jedince je na *psychické důsledky, psychosomatické důsledky a sociální důsledky* (Svobodová, 2008).

**Psychické důsledky mobbingu** – typické jsou psychické potíže, neklid, nejistota, úzkosti, deprese. Neustálý stres vede u oběti ke ztrátě energie, únavě, psychické vypětí přechází ve smutek, trvale špatnou náladu až ke ztrátě chuti do života. V krajním případě může oběť začít pomýšlet na sebevraždu.

**Psychosomatické důsledky mobbingu** – oběti se zhoršuje zdravotní stav, objevují se časté bolesti hlavy, bolesti zad, obtížné dýchání, bušení srdce, ale dokonce třeba chronické trávicí potíže. K velice závažným psychosomatickým důsledkům mobbingu dochází u oběti ke snížení imunity a riziku zvýšeného nebezpečí vzniku nádorového onemocnění, u oběti se může vyskytnout porucha příjmu potravy, v nejzávažnějších případech může dojít až k posttraumatické stresové poruše, tato může být srovnatelná s tím, co zažívají účastníci vážných dopravních nehod.

**Sociální důsledky mobbingu** – v tomto případě se důsledky mobbingu neprojevují pouze na pracovišti, promítají se do všech vztahů, přátelských, rodinných. Oběť ztrácí smysl pro humor, nedokáže myslet na nic jiného, je frustrovaná, nedokáže se odreagovat. Následně dochází k izolaci oběti i mezi přáteli, rozpadají se vztahy blízké i partnerské, pokud je oběť vyššího věku a opustí zaměstnání, dostává se do finančních problémů a obtížně znovu hledá práci.

Dále Svobodová (2008) zmiňuje *důsledky pro firmu či společnost*, kdy mobbing přináší ekonomické ztráty i firmě, neboť oběť nepodává dostatečný pracovní výkon, zpravidla i mobberova pracovní morálka upadá, není tudíž efektivní pro společnost. Mezi ostatními kolegy panuje dusná atmosféra, pracovní prostředí je nefunkční, snižuje se motivace pracovníků a naopak zvyšuje obava, že příště se mohou stát oběťmi oni. Firmě tak klesá efektivita, kvalita, a toto se dříve nebo později na hospodaření firmy projeví.

### 2.2.9 Prevence a řešení mobbingu

Cakirpaloglu a kol. (2016) rozlišují tři typy prevence mobbingu, a to:

**Primární prevence mobbingu** – do tohoto typu prevence spadá především potírání nekorektního jednání ze strany zaměstnavatele, dodržování etického kodexu organizace, zabezpečení důvěry, tolerance a spolupráce zaměstnanců. Velice důležitá je informovanost a vzdělávání zaměstnanců o problematice mobbingu, stručný a přehledný návod pro zaměstnance jak poznat agresivní problém, kam ho případně nahlásit a jak se k němu postavit. Stěžejní je také existence etického kodexu firmy s tím, že organizace v žádném případě nehodlá tolerovat neetické chování či diskriminaci. Uzavírání pracovních smluv s dodatkem o nulové toleranci nevhodného chování na pracovišti s přesně vytyčenými sankcemi při porušení této smlouvy.

**Sekundární prevence mobbingu** – v tomto případě se již řeší podpora zaměstnancem, který se stal obětí mobbingu. Úkolem zaměstnavatele, v případě výskytu mobbingu, je porozumění příčinám proč k mobbingu došlo, co nebo kdo a proč byl spouštěčem mobbingu. Důležité je existence důvěryhodného jedince ve firmě, který se zabývá problematikou mobbingu, a na kterého se může oběť nebo svědek mobbingu případně obrátit. Takováto důvěryhodná osoba může být někdo ze zaměstnanců firmy, či pověřená osoba mimo organizaci. Ta je schopna vyslechnout všechny aktéry mobbingu, zaujmout správný postoj v této nepříjemné situaci, zastavit útoky agresora a poskytnout oběti mobbingu oporu či zázemí. Dále je úkolem této důvěryhodné osoby informovat vedení o problému, navrhnout řešení, aby toto mohlo být managementem realizováno a nedošlo tak k případné recidivě.

**Terciální prevence mobbingu** – jejím cílem je již odstranit vážné důsledky na stavu oběti, přijmout vhodná opatření, obnovit důstojnost a zdraví (pokud toto lze) u oběti. Dochází ke znovuobnovení sebevědomí u oběti, ale je také seznámena s právními možnostmi ochrany



vůči mobberovi. Tato prevence zpravidla zahrnuje včasné rozpoznání zdravotních komplikací u oběti, kontakt či výměnu informací s jinými oběťmi mobbingu, neboť emoční porozumění zbavuje oběť vlastního sebeobviňování a nepřipisuje si tak vinu na vzniklé situaci.

### **2.2.10 Ukotvení ochrany proti mobbingu v českém právním systému**

Současná právní legislativa České republiky dosud jednoznačně nepovažuje mobbing za trestný čin. Ačkoli se v poslední době odborná veřejnost čím dál více zajímá o šikanu na pracovišti, oproti jiným vyspělým zemím k tomuto dochází až s dvacetiletým zpožděním.

První zemí, jež v roce 1993 přijala zákon proti mobbingu, je Švédsko, dále ji následovaly další státy např. Velká Británie, Lucembursko, Španělsko, Norsko, Kanada, Austrálie a mnoho dalších. Tento zákon, jakožto budoucí v České republice by měl hájit práva zaměstnanců, ošetřit hlavní aspekty šikany na pracovišti a to např. tím, že poskytne ochranu osobám, které čelí agresivnímu chování ze strany kolegů, uložit zaměstnavateli povinnost rozeznat a napravit nevyhovující pracovní podmínky vedoucí k výskytu mobbingu, uložit zaměstnavateli povinnost přijmout správná opatření k odhalování šikany a jejímu šetření a v neposlední řadě k ochraně oběti, vyměřit trest zaměstnavateli, který tento zákon proti šikaně na pracovišti nebude dodržovat či možnost zahájit soudní řízení s mobberem (Cakirpaloglu, 2016).

V současné době jsou práva zaměstnance na uspokojivé pracovní zázemí a práva na ochranu důstojnosti ukotveny v zákonech č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky, v zákonu č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), v Listině základních práv a svobod (čl. 28 a čl. 10 odst. 1), dále také v zákoně č. 89/2012 Sb. občanský zákoník a v zákoně č. 262/2006 Sb. zákoníku práce.

Háva a kol. (2004) považují za stěžejní a vůbec dosud nejefektivnější právě „antidiskriminační zákon“, který jakožto nejmladší z výše uvedených zákonů je nejobjektivnější a poskytuje z velké části ochranu i právě obětem mobbingu. V tomto zákoně je přesně specifikována a vymezena problematika přímé i nepřímé diskriminace, a to včetně obtěžování i sexuálního. V současné době je diskriminace zakázána a trestána např. z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, zdravotního stavu, věku, náboženství, politického smýšlení, těhotenství nebo mateřství a samozřejmě mnoho dalších viz zákon čl. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Avšak bohužel tento zákon se nevztahuje

přímo na pracovněprávní problémy, jedná se o všeobecnou diskriminaci, ne přímo diskriminaci na pracovišti.

Pracovně právní vztahy jsou z velké části ošetřeny v zákoně č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, kdy § 276 odst. 9 upravuje pracovně právní normy a ukládá zaměstnavateli povinnost projednat stížnost zaměstnance týkající se výkonu práv a povinností, plynoucích z pracovně právního vztahu. § 1a písm. b) zákoníku práce zase ošetřuje zásady uspokojivých a bezpečných podmínek pro výkon práce, pro zaměstnavatele tedy vyplývá povinnost zajistit zaměstnanci příznivé pracovní podmínky a tyto mají respektovat bezpečnost, důstojnost a zdraví zaměstnanců.

## 2.3 Bossing

Bossing definuje Beňo (2015) jako podskupinu mobbingu, v tomto případě se jedná o tzv. „*mobbing ze šéfovských pater*“, často bývá spojován s narcismem osoby nadřízeného či opojení mocí. Důvodů pro bossing může být mnoho, autor zmiňuje především frustraci, strach z konkurence, neschopnost tolerance, závist či zlobu.

Specifickou formu bossingu představuje tzv. personální bossing, v tomto případě se jedná o psychickém násilí ze strany nadřízeného při potřebě snížit počet zaměstnanců, častým důvodem bývá docílení odchodu zaměstnance bez nároku na odstupné při reorganizaci společnosti.

Ve své další knize autor definuje bossing jako systematické intriky, šikanu, psychický teror na pracovišti ze strany nadřízeného, oběť je pod trvalým tlakem svého vedoucího po delší dobu, bossing často končí odchodem ze zaměstnání, ale také např. nemocí či sebevraždou (Beňo, 2003).

Nezřídka se právě z mobbingu stává bossing, jedná se totiž o formu agrese, která je velice nepříjemná, dochází-li na pracovišti k mobbingu, je to právě nadřízený, který zastává pozici soudce a měl by v tomto případě zasáhnout. Ne, vždy však najde správného viníka a rozhodne v tomto případě právem tak, že potrestá mobbera. Mnohem jednodušší a stává se velmi často, že nadřízený označí jako příčinu přetrvávajících konfliktů oběť mobbingu. Bývá tomu pod vlivem okolností, pracovního kolektivu, pod tlakem a ve stresu. Tímto se on sám stává tzv. „*pachatelem bossingu*“.

Sám nadřízený v případě již vyhoceného bossingu i přesto, že došlo ke konfrontaci mezi kolegy, hlásá, že vlastně nedošlo k žádnému konfliktu, je nejlepší, aby si toto vyřešila firma

sama, že je např. poškozováno dobré jméno firmy, či by při zveřejnění této problematické situace byla způsobena škoda na pověsti či dokonce při přiznání a odškodnění škoda finanční.

Beňo (2003) také uvádí následující situace a formy chování vedoucího při bossingu, jsou to např.:

- znevážení oběti, zostuzení před spolupracovníky
- záměrné přidělování práce oběti, kterou nedokáže zvládnout, která je nad její síly
- často kolektiv pracovníků dostává od vedoucího pokyn sledovat oběť, hledat chyby v jejích pracovních úkolech
- zbavování práv či výhod oběti (odejmutí služebního auta, sledování příchodů a odchodů do zaměstnání)
- často také bývá oběť neprávem nařknuta z odpovědnosti za chyby, které nemohla udělat, je ponižována či jinak poškozována
- často je také zbavena podstatných informací nutných k výkonu jejího zaměstnání

Příčin bossingu může být nespočet, může se jednat o nezkušenost nadřízeného, naivitu, v horším případě o lenost či pohodlnost. Cíl bossingu je však zpravidla jednotný, udržet chod firmy, nezpůsobit škodu či nenarušit pověst společnosti a donutit oběť opustit zaměstnání bez nároku na odstupné.

### 3 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI

Pauknerová (2012) popisuje sociální klima na pracovišti jako atmosféru převládajících vzájemných vztahů mezi členy pracovní skupiny. Podle autorky sociální klima dokáže ovlivňovat celkové ladění pracovní skupiny na pracovišti, ovlivňuje také pracovní jednání, průběh a výsledky pracovního procesu. Často tak bývá označováno za klima psychologické. Za sociální klima také označuje atmosféru, náladu, sociální ovzduší na pracovišti, toto je tvořeno v procesu společné pracovní činnosti a často závisí na požadavcích, nárocích a je srovnáváno se schopností tyto požadavky a nároky naplnit.

Cejthamr, Dědina (2005) charakterizuje sociální klima na pracovišti jako vzájemné chování a důvěru mezi jednotlivými zaměstnanci. Toto klima je tak tvořeno mezilidskými vztahy mezi zaměstnanci a vedením, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ale také individuálním chováním zaměstnanců.

Faktory ovlivňující sociální klima na pracovišti podle Vochozky (2012, s. 226):

- systém vedení
- organizační vyspělost
- zájem o perspektivy pracovníků
- postoje a chování k lidem

Vlivy ovlivňující sociální klima na pracovišti podle Dvořákové (2004):

- **interní vlivy** – pracovní podmínky na pracovišti, sociální struktura zaměstnanců (věk, vzdělání, délka praxe, pohlaví), péče o zaměstnance ze strany vedení
- **externí vlivy** – životní podmínky zaměstnanců (např. matky samoživitelky), hospodářská, ekonomická a politická situace státu

Řezáč (2010) definuje znaky, jimiž se liší, a kterými je snadno rozpoznatelné pozitivní sociální klima organizace a negativní klima organizace.

Zásadní rozdíly podle Řezáče (2010, s. 103):

- **pozitivní sociální klima organizace** – zahrnuje vzájemnou podporu, přátelství, svobodu projevu, důvěru k ostatním pracovníkům, schopnost seberealizace, přijetí nového člena pracovním kolektivem

- **negativní sociální klima organizace** – je pro něj typické odmítání nového pracovníka kolektivem, nepřátelství, omezování ve vzájemných vztazích, ale i ztěžování pracovních úkolů, sociální chlad a nedůvěra mezi pracovníky

Zdravé sociální klima na pracovišti se odráží na vzájemných vztazích mezi kolegy, ale také mezi nadřízenými a podřízenými. Dobré pracovní podmínky nejsou tedy založeny pouze na vzájemné poslušnosti zaměstnanců vůči či nadřízeným, slepém plnění úkolů, ale jsou důsledkem ohleduplného, slušného vzájemného jednání a respektu (Řezáč, 1998).

Faktory ovlivňující zdravé podnikové prostředí a určující body správných pracovních podmínek a zdravého sociálního klimatu:

- spravedlivé a rovné zacházení se všemi pracovníky ze strany vedení
- objektivní manažerský styl řízení a vedení pracovníků
- důvěra, respekt a uznání
- zohlednění všech organizačních, podnikových a osobních cílů
- respektování lidských potřeb
- umění nést odpovědnost za své chování a jednání
- pozitivní motivace a s tím i spojené odměňování
- diskutování o nastalých problémech
- demokratické rozhodování na všech úrovních organizace
- loajalita ze strany zaměstnanců i nadřízených
- zájem o kvalitní pracovní prostředí ze strany vedení
- efektivní organizační struktura a pracovní náplň
- ohleduplnost vůči osobnosti zaměstnance (vlastnosti, chování)
- příležitost k osobnímu rozvoji a profesnímu postupu (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 269)

### **3.1 Fungující vztahy na pracovišti**

Jako v každé sociální skupině, tak i na pracovišti se formují různé pracovní vztahy a právě u sociálních vztahů na pracovišti dochází k uspokojování potřeb jedince např. tvorba sociálních kontaktů, přijímání a poskytování pomoci, potřeba být někomu podřízený či nadřízený, či potřeba náležet k nějaké sociální skupině.

Příklady vztahů na pracovišti podle Pauknerové (2012):

- **formální vztahy** – automaticky vyplývají z organizační struktury podniku či organizace, zpravidla jsou určovány pracovním řádem, organizační formou, jedinec tyto vztahy nijak neovlivňuje, jsou mu zpravidla určeny pracovní pozicí, přijímá normy organizace, některé však pouze toleruje, ale neosvojuje si je.
- **neformální vztahy** – člověk na základě komunikace s ostatními členy instituce či organizace poznává jednotlivce, buduje si k nim vztah, chová k nim sympatie či antipatie, na základě tohoto formování může k některým kolegům chovat přátelské vztahy, k některým nepřátelské, nebo je např. ignorovat
- **vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky** – jedná se o tzv. vztah vertikálně orientovaný, tedy vztah nadřízenosti a podřízenosti, jež je odlišný mezi účastníky, jak v pravomoci rozhodovat, ale také v míře odpovědnosti
- **vztahy mezi pracovníky na stejné úrovni** - zde se jedná o kolegiální vztahy, tedy vztahy horizontálně orientované, kdy oba účastníci mají stejné pravomoci a stejnou odpovědnost

Vztahy, a to zejména pracovní mají také svá specifika, autorka dále rozděluje vztahy podle potřeby, která je právě v pracovním vztahu uspokojována:

- **vztahy vzájemných nároků** – tyto vztahy se na pracovišti formují zejména tím, že každý z členů pracovní skupiny má na toho druhého určité nároky, požadavky, něco od něj očekává, a to se týká, jak nadřízeného pracovníka, tak podřízeného, či vztahů mezi kolegy
- **vztahy vzájemné odpovědnosti** – v tuto chvíli se jedná již o formování vztahů, kdy zaměstnanci plní úkoly nejen sami za sebe, ale za celou pracovní skupinu
- **vztahy vzájemné spolupráce** – zde se jedná o vztahy v pracovní skupině, kdy se spolupráce dostává do popředí a jedinec (člen sociální skupiny) upřednostňuje cíl sociální skupiny před svým vlastním individuálním cílem
- **vztahy vzájemné pomoci** – zde spadají vztahy, kdy se jeden člen pracovní skupiny může spolehnout na druhého
- **vztahy konkurence** – i tento vztah spadá do tzv. zdravých sociálních pracovních vztahů, formuje se přirozenou potřebou člověka vyniknout ve své profesi, uplatnit, co nejlépe své dovednosti, které jsou však citlivě usměrňovány ze strany managementu organizace, neboť je zde tenká hranice mezi nezdravou soutěživostí, nepřiměřeným soupeřením a rivalitou (Pauknerová, 2012).

Pro zachování fungujících vztahů na pracovišti je tak důležité dodržovat několik zásad, mezi nejdůležitější patří samozřejmě *komunikace, spolupráce a asertivní chování*. Všechny tyto prvky může ovlivnit každý jednotlivý pracovník, může na nich pracovat, zdokonalovat je, posunovat své limity, ale také ponaučit se z předchozích chyb.

### 3.1.1 Spolupráce na pracovišti

Plamínek (2011) ve své knize zdůrazňuje v souvislosti s pozitivním klimatem na pracovišti především týmovou spolupráci. Slovo „tým“ popisuje jako skupinu lidí, zdůrazňuje však, že spolupráce v této skupině lidí (týmu) nemusí být vždy sehraná, jak si veřejnost zpravidla pod tímto pojmem představuje. Podle autora v tomto případě nejde pouze o skupinu lidí, která za všech okolností podává dobré, nebo dokonce výjimečné výkony, je sehraná a všichni se snaží dosáhnout stejného cíle.

Jako efektivní spolupráci autor zdůrazňuje také odlišnosti v pracovní sociální skupině, potažmo v týmu, mezi tyto patří zejména:

- **rozmanitost osobností týmu a rozdílné cíle jednotlivce** – na každého člena týmu působí různé vývojové podněty, potřebuje své drobné konflikty, které jsou však snesitelné, motivují ho, ženou ho vpřed, překonává překážky a tím v rámci týmu i sám sebe, v rámci týmové spolupráce tak vyzdvihuje zachování, rozvíjení a využití rozmanitosti členů týmu k efektivní spolupráci
- **sdílené myšlenky** – každý tým je tvořen jednotlivými členy (kolegy), kteří mají vlastní žebříček hodnot, co je důležité pro jednoho, není důležité pro druhého, někdo prahne po uznání nadřízeného, pochvale, respektu, jiný člen týmu naopak po finančním ohodnocení, základním tmelem týmu jsou, však vždy sdílené myšlenky. Aby tým pracoval efektivně, je důležité, aby všichni členové týmu sdíleli své jednotlivé cíle a myšlenky o představách, jak oni chtějí dosáhnout společného týmového cíle, jakou cestou, jakou metodou či za jakých podmínek
- **soutěžení** – i toto považuje autor za zdravou a bezpodmínečnou část fungování spolupráce na pracovišti, v tomto případě zdůrazňuje, že ne vždy úspěch druhého je mým neúspěchem, ale naopak měl by dotyčného motivovat a inspirovat k podání, co nejlepšího výkonu. V rámci týmu naopak úspěch druhého je také mým úspěchem.

### 3.1.2 Komunikace na pracovišti

Pojem komunikace pochází z latinského „*communicatio*“, což v českém překladu znamená „spojení“ či „sdílení“. V mezilidských vztazích procházela komunikace několik milionů let trvajícím vývojem. V prvopočátku šlo v komunikaci o pouhou výměnu informací, postupně se však stala klíčovým prvkem sociální interakce.

Janoušek (1968) definuje komunikaci jako proces „sdílení informací v sociálním chování a sociálních vztazích lidí“. Podle autora komunikace vytváří a prohlubuje vztahy mezi lidmi, jejím prostřednictvím jsou začlenění do společnosti. Existuje tak mnoho druhů komunikace od záměrné, přes nezáměrnou, verbální, neverbální, uvědomělou či neuvědomělou, masovou, distanční či kontaktní.

Podstata komunikace spočívá v jedinci, jenž se nazývá „komunikátor“ vysílající informaci k příjemci označovaném jako „komunikant“. Ona informace se pak nazývá „komuniké“ a je sdělována pomocí komunikačního kanálu. Úkolem komunikátora je informaci sdělit a úkolem komunikanta je informaci obdržet, dešifrovat a pochopit. Komunikace se odehrává v komunikačním prostředí, toto výrazně ovlivňuje výsledek i průběh komunikace, neboť může být narušeno různými komunikačními šumy, jež předávání informace ztěžují.

Pro komunikaci na pracovišti je tak typické předávání informací v pracovním prostředí. Tento typ komunikace tedy slouží k upevnění spolupráce a je postavena na vzájemném porozumění spolupracovníků. Prostřednictvím pracovní komunikace dochází k vysvětlování pracovních úkolů, jejich pochopení, slouží k překonání rozporů, odlišných názorů, nových nápadů a podnětů, ale především k dosažení společných pracovních cílů (Mikulaščík, 2003).

Pauknerová (2012, s. 205) vymezuje určitý řád komunikace v pracovním prostředí, který musí být dodržován a role v komunikaci musí být jasně stanoveny. Autorka také zmiňuje, že komunikace v pracovním procesu je tedy typická pro projednání úkolů, jejich schválení, sledování průběhu jejich plnění, kontrolu výsledků a plnění cílů.

Komunikace na pracovišti je tak velmi různorodá, liší se při předávání informací mezi nadřízeným a podřízeným, mezi jednotlivými spolupracovníky, ale také například mezi mladšími či staršími pracovníky.

### 3.1.3 Asertivní chování na pracovišti

Termín asertivita pochází z latinského slova „*asero (ere)*“, což v překladu do českého jazyka znamená „osvobodit“ či „prohlásit za svobodného“, podobný termín se vyskytuje také ve francouzštině „*assertion*“, zde však překlad zní konkrétněji a podobněji současnému pojetí asertivity, a to „deklarování či požadování vlastních práv či schopnost dostat svého slova“.



Definice asertivity či asertivního chování je tedy v nejširším pojetí chápána jako nenásilné a pevné prosazování vlastního názoru či jakési zdravé sebeprosazování.

Asertivní jednání je tedy poklidné, uvolněné jednání, kdy jedinec jedná s nadhledem sobě vlastním a s určitou sebejistotou. Asertivní jedinec v tomto případě pracovník dokáže jasně, cíleně, přesně a slušně sdělit druhým lidem, co chce a co je mu naopak proti srsti. Zaměstnanec, který si osvojil asertivní chování, se nebojí použít slovo prosím, požádat o laskavost či pomoc, tu však nepovažuje za samozřejmou a dokáže se vyrovnat s tím, není-li mu vyhověno. Člen pracovní skupiny – kolega, nadřízený, jež ovládá umění asertivně jednat, dokáže naslouchat kolegům, respektuje jejich názor, je sebejistý, komunikuje jasně a zpříma. V případě, že se dostane do nepříjemné situace, nenechá se citově vydírat, zná své meze a nenechává sebou nijak manipulovat ani se nepoddá případným negativním subjektivním pocitům

V pracovním kolektivu je umění asertivního jednání velice důležité, protože právě pro úspěch v profesi a dosažení vytyčených cílů je stěžejní jasně a pozitivně formulovat své zájmy, své cíle a prostředky, jak jimi chce zaměstnanec dosáhnout. Pro eliminaci konfliktů se spolupracovníky a nadřízenými je důležité zachovat si pokud možno přátelský tón, být vstřícný, ale respektovat názor svého okolí (Novák, 2012).

### **3.2 Dysfunkční vztahy na pracovišti**

Vždy je tak nutné eliminovat a bránit konfliktům na pracovišti, nenechat malé neshody přerůst ve velké problémy, všímat si prostředí a podmínek na pracovišti, upozorňovat na nedostatky ve spolupráci, organizaci či ve vedení, snažit se vidět situaci očima druhého (vžít se do kolegy, snažit se pochopit jeho chování), umět vyjádřit nesouhlas přijatelnou formou, ale také být odpovědný za své činy a slova. Nést odpovědnost za své jednání a chování je jednou ze stěžejních pilířů zdravého pracoviště a zachování zdravých pracovních podmínek (McConnon, 2009).

Typické znaky špatně fungujícího a konfliktního pracoviště:

- vedení se vyhýbá řešení problémů, se kterými za nimi přicházejí podřízení
- zaměstnanci chodí neradi do práce, hledají záminky, zvyšuje se absence, nemocnost
- zaměstnanci často odcházejí na jiná oddělení, žádají o přeřazení, podávají výpovědi
- společnost (oddělení) má špatnou pověst, šíří se o ní pomluvy a fámy
- příliš svazující a striktní pravidla (doba obědu, způsob oblečení atd.) vyvolávající odpor zaměstnanců

- diskriminace – lidé nejsou na oddělení přijímáni z důvodu věku, odlišné rasy atd.
- nedostatečná pracovní morálka – špatné zlovyky pracovníků jsou ignorovány, přehlíženy i přesto, že narušují klidný chod práce (alkoholismus, toxikomanie)
- přehlížení bezpečnostních předpisů – i přes upozornění je ignorován špatný stav budovy, zařízení podniku (např. nefungující výtah), porušení bezpečnosti práce (stroje)
- špatná týmová morálka nebo žádná – každý zaměstnanec si jde za svým cílem i na úkor svého kolegy, neschopnost spolupráce
- přetížení zaměstnanci, vysoká stresovost, pracovníci vykazují známky psychického či fyzického vyčerpání (Durré, 2012, s. 15)

V případě, že nefungují vztahy na pracovišti, dochází k narušení sociálního klimatu pracovní skupiny, toto negativní klima může být způsobeno mnoha faktory, Bedrnová (1998) je označuje jako kultury, které způsobují rozpad pozitivního klimatu, a na jejichž základě vzniká klima negativní.

Kultury způsobující narušení zdravého sociálního klimatu a zdravých pracovních vztahů podle Bedrnové (1998) jsou:

- ***nátlaková kultura*** – převládající řád a striktní pravidla, nic se neponechává náhodě, vše je přesně naplánováno, typický je pro tuto kulturu perfekcionalismus a největším nepřítelem je chaos
- ***schizoidní kultura*** – tato kultura má dvě zcela rozdílné strany, na jedné straně vládne touha po kariéře, pracovní elán, touha po moci, ale na druhé straně se střídá s plachostí, neustálou diskuzí a nutkavým pocitem držet se zpátky
- ***paranoidní kultura*** – pro tuto kulturu je typický neustálý strach a obavy, pracovníci se v pracovní skupině neustále sledují, očekávají nějaké ohrožení, zejména pokud přichází nový zaměstnanec, nebo dochází k jakékoli změně v pracovním kolektivu či v náplni práce
- ***depresivní kultura*** – tato kultura se projevuje na pracovišti tím, že jsou zaměstnanci neustále ve stresu, ve spěchu, že se požadované úkoly nestihnou splnit, atmosféra na pracovišti je neustále uspěchaná a napjatá
- ***dramatická kultura*** – všechen pracovní proces se v této kultuře točí kolem jediné osoby, vše je závislé na ní, všichni čekají na její pokyny, jsou závislí na jejím názoru, bývá často idealizována

### 3.3 Rovnováha v pracovních vztazích a řešení konfliktů na pracovišti

Na každém pracovišti, v každé sociální pracovní skupině se dříve nebo později objeví člověk, který nám není příjemný, se kterým nemáme dobrý vztah, popřípadě neutrální vztah, který vyvolává problémy, je konfliktní, příliš aktivní nebo pasivní, ctižádostivý či nějakým způsobem nepříjemný. V tomto případě je však nutné udělat maximum proto, abychom se s ním nedostali do zbytečného konfliktu nebo naopak neposilovali jeho problémové chování.

V rámci dobrých vztahů na pracovišti je tedy důležité dodržovat tyto pravidla:

- akceptovat krátkodobě špatnou náladu svého kolegy (občas všichni nemají svůj den)
- vyhýbejte se pesimistům (nelze-li alespoň zmírňovat kolegovy pesimistické výroky)
- nemít předsudky (dát šanci kolegovi jej lépe poznat, pochopit jeho chování)
- být empatický (vcítit se do pocitů kolegy, dívat se na problém jeho očima)
- hledat u druhého pozitivní vlastnosti (tzv. kladný přístup, nehodnotit, všimnout si dobrých stránek) (Fritz, 2006, s. 82)

Konflikty na pracovišti mohou mít mnoho příčin, může k nim docházet z důvodu špatného vedení organizace, neadekvátně zvolené organizace práce či nerovnoměrnému rozložení úkolů, nespravedlivému odměňování, nedostatečné motivaci, či jak tomu velice často bývá, může být příčinou konfliktu jedinec – nadřízený, podřízený či kolega. Často se stává, že právě i jeden konfliktní pracovník dokáže narušit ovzduší celé kanceláře, infikovat svým chováním ostatní kolegy a změnit udělat z klidného pracoviště jakési infikované místo, kde panuje hustá atmosféra, napjaté vztahy, pracovníci nepodávají očekávané výkony a svou práci dělají s nechutí (Durré, 2012).

Plamínek (2011) ve svém díle vymezil určitá pravidla řešení konfliktů na pracovišti, zejména těch vleklých, opakovaných a šířících se mezi ostatní členy týmu.

**Neměnit lidi, odstraňovat potíže** – vlastnosti či charakter člověka nelze měnit, z cholera nelze tlakem udělat flegmatika ani z extroverta introverta – důležité však je najít problém v jednání či chování u jednotlivého člověka, zamyslet se nad tím, zda proč je konfliktní, proč na sebe upozorňuje, zda je úkol mu svěřený pro něj adekvátní, zda by se např. nemohl realizovat v jiné činnosti v rámci týmu, změnit systém organizace práce atd.

**Příčiny hledat nejdříve v systému organizace, až následně u jedince** – autor zdůrazňuje, že je těžké určit, který z lidí je pravou příčinou konfliktu, i zdánlivě nekonfliktní osoba může být spouštěčem konfliktů na pracovišti a na první pohled agresor může zastávat pouze obrannou pozici. Nutno je tedy položit si otázku, mají ostatní problémy s tímto konfliktním člověkem, vyskytuje se problémové chování onoho člověka stále, nebo je vázáno pouze na určité lidi, situace či prostředí.

***Ujistit se o tom, že konfliktní pracovník, ví o tom, že způsobuje konflikty*** – v tomto případě autor zmiňuje, že ne vždy si problémový pracovník uvědomuje, že je problémový, ve svém chování nevidí nic špatného, často si ani neuvědomuje a nevidí důsledky svého chování. V případě, že dotyčný není opravdu záměrně konfliktní, je důležité mu, nejlépe z pozice nadřízeného, nebo jím respektovaného člověka vysvětlit, že jeho chování není žádoucí, že někoho z jeho kolegů demotivuje, ubližuje mu, ponižuje ho, nebo jej dokonce uráží.

***Pokud problém přetrvává, obrátit se na specialistu*** – pokud nadřízený nebo vedoucí týmu nedokáže odstranit konflikt, který se na pracovišti opakuje, graduje a ztěžuje práci a narušuje sociální klima na pracovišti, je na místě obrátit se např. na externího specialistu, supervizora, nebo např. na podnikového psychologa, aby pomohl problém mezi pracovníky odstranit

Možné příčiny a řešení konfliktního chování na pracovišti podle Plamínka (2011, s. 104):

1. konfliktní pracovník na sebe chce upozornit (přidělit jinou vhodnou práci)
2. maskuje vlastní neschopnost (poskytnout koučování, školení, konzultace)
3. upozorňuje na nějaký problém (naslouchat, pochopit a vyřešit problém)
4. je pasivní, nechce pracovat (nová a lepší motivace)
5. nemá rád lidi, ubližuje jim (zde už jde o formu mobbingu, je nutný zásah ze strany vedení)
6. neznámá příčina (je nutno oslovit specialistu, např. podnikových psycholog, supervizor)

McConnon (2009) však poukazuje na to, že konflikt na pracovišti může mít také pozitivní účinek, je tedy pro sociální pracovní skupinu zdravý, ale pouze v určitých mezích, když je jeho výsledkem např. posílení vztahu mezi kolegy, lepší vzájemné porozumění, větší ochota splnit potřeby druhého člověka, posílení důvěry či získání širšího pohledu na konkrétní problém. Zdůrazňuje, že zdravý konflikt nikdy nezvyšuje frustraci jedince, neposiluje pocity nepřátelství a nemá destruktivní vliv na osobnost jedince ani na pracovní kolektiv.

Venglářová a kol. (2011) ve své knize vyzdvihuje dva druhy řešení konfliktů, jedním z nich je teambuilding – který představuje jakousi prevenci vzniku konfliktů na pracovišti a druhým je supervize, která se kromě prevence vzniku konfliktů (např. koučink) soustředí také na vzniklé či bující konflikty, řeší a rozebírá problematické situace a případy.

## **Teambuilding**

Tato metoda je v České republice poměrně nová, jeho prostřednictvím se zlepšují vztahy na pracovišti, zvyšuje se efektivita práce a zejména stojí za úspěšností pracovních týmů.

Pojem „*teambuilding*“ vznikl z anglického spojení slov „*team*“ a „*build*“, což v českém překladu znamená „stavět tým“ nebo „posilovat tým“. V širším pojetí, které je nejvíce používáno v ČR je *teambuilding* jakýsi rozvoj či tvorba týmu, jeho stmelování. Pomocí *teambuildingu* dochází k posílení týmového ducha, buduje se týmová spolupráce. Nejčastějšími formami *teambuildingu* bývá určitá forma zážitkového vzdělávání, plnění společných výzev a úkolů prostřednictvím netradičních metod. Tímto je posílena sociální interakce, pracovní vztahy, a to jak formální, tak i neformální. Jeho cílem je zejména podpora a motivace týmu, získání nadhledu na problémy jednotlivce i skupiny, uvědomění si výhod práce v týmu či zveřejnění svých předností a limitů (Venglářová, 2011).

*Teambuilding* tak nepřímou ovlivňuje vznik a řešení konfliktů na pracovišti, tzv. obrušuje hrany v napjatých vztazích, objasňuje pracovní postoje jednotlivých pracovníků, je často využíván v edukativních, manažerských, zaměstnaneckých či terapeutických kruzích pomocí různých metod, nejčastěji mezi ně patří trénování komunikace, simulace problémových situací, simulace řešení konfliktů či zážitkové a zátěžové venkovní akce (Venglářová a kol., 2011, s. 170).

## **Supervize**

Pojem *supervize* je v naší společnosti znám zejména z oblasti psychoterapie, ale její účinky jsou oceňovány zejména v psychicky náročných zaměstnáních jako je sociální práce, zdravotnické služby atd., zde působí spíše jakousi formou prevence syndromu vyhoření či k ventilování emocí a sdělování zkušeností ze své profese.

V současnosti však supervizi vyhledává i mnoho jiných profesí a organizací, které chtějí předcházet konfliktům nebo efektivně řešit konflikty na pracovišti.

*Supervize* je tedy v širším slova smyslu setkávání pracovníků určité profese za účelem sdělování zkušeností, hledání nových nápadů či pohledů na věc, účastníci *supervize* mohou sdělit své pocity, najít řešení složitého pracovního problému, či obtížného případu (úkolů). *Supervize* přináší nový pohled na věc, nové postupy, může však také přinést doporučení dalšího vzdělávání. Úkolem *supervize* je podpora profesního růstu zaměstnanců, uvědomění si obav, ventilace emocí, vyřešení stresu či konfliktů, ale také např. zvolení optimálního postupu v zaměstnání či získání pohledu druhé osoby na svůj problém. *Supervizor*, jenž vede *supervizi*, dokáže vnést do problému či případu problém zvenčí, pokud je to osoba znající danou problematiku profese, může nabídnout své zkušenosti. *Supervizi* lze provádět jako individuální, ale také např. jako týmovou či skupinovou – zde patří tzv. balintovská skupina (Venglářová, 2011).

Supervize má nepopíratelné účinky na pracovníky či klienty, každá organizace či instituce si však od supervize slibuje něco jiného, nejčastějšími cíli supervize však bývá podpora budování týmu, prevence syndromu vyhoření, řešení konfliktů v rámci pracovního týmu, sjednocení pracovních postupů či zlepšení komunikace v rámci pracovního týmu. Často tak supervize bývá podle své funkce členěna do několika kategorií, jsou to např. vzdělávací supervize, podpůrná supervize nebo řídicí supervize. V úvodu každé supervize se mezi supervizorem a zúčastněnými stranami (vedením organizace i supervidovanými) uzavírá tzv. kontrakt, který je projevem svobodné vůle všech účastníků, je uzavřen písemně, většinou na dobu určitou. V tomto kontraktu jsou uvedeny podmínky supervize, frekvence konání, forma, délka, finanční podmínky, ale také obsah, metody práce a práva účastníků ohledně ochrany jejich soukromí (Venglářová, 2011).

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 4 CÍLE VÝZKUMU

V současné době už není šikana tak často skrývaná, není ani pro oběť ostudou, jak tomu bývalo dříve. Stále častěji se oběti dokážou šikaně, ať už mobbingu, bossingu atd. postavit a bojovat s ním, přiznat na veřejnosti, že se s ní setkali, stali se její obětí nebo jejím svědkem. Právě proto jsem se rozhodla zmapovat povědomí a zkušenosti se šikanou, protože v důsledku osvěty a moderní doby již lidé vědí, co si pod pojmem šikana představit, často ji dokážou identifikovat a bojovat s ní.

Hlavním cílem mé diplomové práce je zjistit výskyt šikany v institucích veřejné správy na Vsetínsku, zda se pracovníci veřejné správy setkali se šikanou na pracovišti, ať už jako svědkové či jako její oběti.

Dílními cíli, jež popisují v teoretické části mé práce na základě studia odborné literatury, a které budou současně ověřena mým výzkumem a jejichž pomocí dosáhnu hlavního cíle, jsou:

- zjistit jaké je povědomí o šikaně u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku, odkud pocházejí jejich informace a zda znají možnosti obrany proti šikaně
- poskytnout čtenářům mé diplomové práce informace o mobbingu, bossingu a jiných formách šikany, jejich příčinách vzniku, fázích a technikách, ale také o charakteristice agresorů a obětí,
- zmapovat různé možnosti řešení šikany a prevence vůči ní
- navrhnout řešení, v případě zjištění výskytu šikany, instituci veřejné správy, zejména nastinit možnost vyšší ochrany zaměstnanců, a to např. při samotném výběru zaměstnanců, ale také v již fungujícím pracovním kolektivu

### 4.1 Předpoklady o výskytu konkrétních jevů

V souvislosti s výzkumným šetřením a mnou stanovenými dílními cíli, ověřím následující předpoklady o výskytu konkrétních jevů:

#### **P1: Mezi výskytem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah**

- tento předpoklad o výskytu jevů je zaměřen na zmapování počtu obětí šikany mezi muži a ženami, předpokládám totiž, že ženy jakožto křehčí lidská stvoření budou snazšími oběťmi šikany na pracovišti než muži

### **P2: Mezi iniciátorem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah**

- tento předpoklad je zaměřen na zmapování osoby agresora, zda se jím na pracovišti stává častěji muž než žena, kdy předpokládám, že muži si uvědomují svou sílu a převahu nad něžnější polovinou lidstva, tedy ženami a dokážou této převahy snáze využít ve svůj prospěch

### **P3: Mezi pracovní pozicí agresora a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah**

- tento předpoklad je zaměřen na zmapování osoby agresora, zda se jím na pracovišti stává spíše kolega než nadřízený, kdy předpokládám, že zaměstnanci veřejné správy se na pracovišti setkávají s agresivním chováním, jež se dá nazvat šikanou spíše ve formě mobbingu, než ve formě bossingu

## **4.2 Charakteristika výzkumného vzorku a technika sběru dat**

Své výzkumné šetření jsem prováděla v pěti institucích veřejné správy na Vsetínsku, a to na Městském úřadu ve Valašském Meziříčí, Úřadu práce ve Valašském Meziříčí, Úřadu práce v Rožnově pod Radhoštěm, Okresním soudu ve Vsetíně a Okresní správě sociálního zabezpečení ve Vsetíně. Motivace pro výběr institucí a regionu byla pro mne spíše osobní, neboť sama dlouhodobě pracuji na Vsetínsku a také v instituci veřejné správy, navíc jsem se nepřímou se šikanou na pracovišti také setkala. Výběr výzkumného vzorku jsem tedy záměrně směřovala do veřejné sféry, abych já i čtenáři mé diplomové práce získali konkrétní data o výskytu mobbingu či bossingu ve vsetínském regionu a tato získaná data dále poskytla zájemcům o tuto problematiku.

Na počátku svého výzkumného šetření jsem si připravila dotazník, tento byl koncipován tak, abych v jeho úvodu získala data o respondentech např. pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozice, délka praxe ve veřejné správě, dále dotazník zjišťuje, jaké mají zaměstnanci povědomí o šikaně na pracovišti, zda znají základní pojmy a formy šikany. Nejdůležitější část dotazníku se týkala konkrétního setkání se šikanou na pracovišti, zda se respondent někdy stal obětí šikany při práci ve veřejné správě, kdo byl případným útočníkem, zda se jednalo o muže či ženu, zda se jednalo o kolegu či nadřízeného, ale zjišťoval také např. přibližný věk agresorů. Následovala oblast, která mapovala formu šikany, důsledky šikany a řešení a prevenci šikany, několik otázek se týkalo také důležitosti klimatu na pracovišti, postoj k zaměstnání a hodnoty, které jsou pro zaměstnance na pracovišti a v kolektivu důležité. Dotazník obsahoval celkem 29 otázek, z čehož některé byly uzavřené a některé polouzavřené.



Samotné výzkumné šetření proběhlo během měsíců června a července 2021. Ve výše uvedených institucích jsem rozdala celkem 135 dotazníků, které jsem zhruba po měsíci přišla do institucí sesbírat. Vyplněné dotazníky jsem sbírala do uzavřené kartonové krabice, abych respondentům zajistila naprostou anonymitu, o této byli samozřejmě ujištěni už při počátečním předání dotazníku. Z celkového počtu 135 dotazníků se mi vrátilo celkem 111 dotazníků, načež jsem po mém posouzení dotazníků musela další 4 dotazníky vyřadit, neboť byly neúplně či chybně vyplněny (chyběla zde zásadní data pohlaví či délka praxe ve VS). Platně vyplněných dotazníků pro svůj výzkum jsem tak měla celkem 107.

### **4.3 Interpretace a vyhodnocení získaných dat**

V této části mé diplomové práce prezentuji data zjištěná mým dotazníkovým šetřením pomocí výsečových, sloupcových a 100% skládaných sloupcových grafů v absolutních číslech. Tyto grafy jsem seřadila podle pořadí otázek v mnou vytvořeném dotazníku.

Výzkumu se účastnilo celkem 107 respondentů (viz graf č. 1), z toho 33 mužů a 74 žen různého věku (viz graf č. 2), různého vzdělání (viz graf č. 3) a různé délky praxe ve veřejné správě (viz graf č. 4).

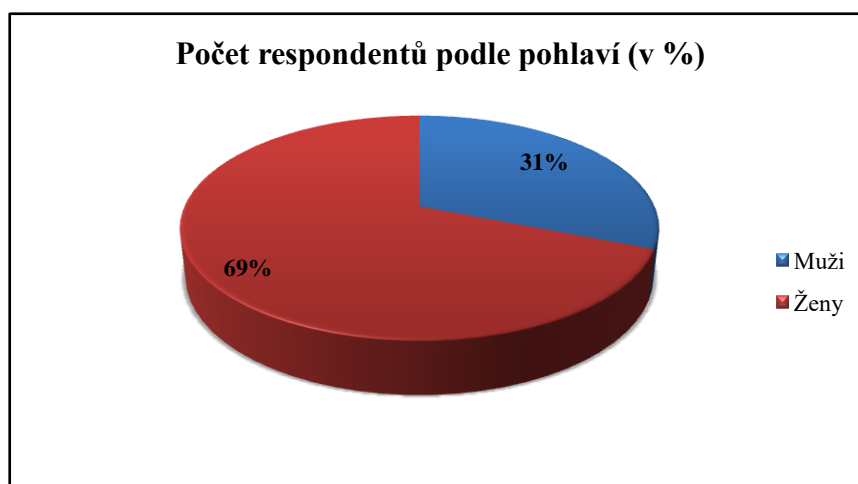
Z důvodu vyššího množství dat, uvádím přehled o respondentech v níže uvedené základní tabulce, kde jsou rozdělení podle věku, pohlaví a dosaženého vzdělání, následně jsou zjištěná data již uváděna procentuelně v přehledných grafech, kdy v úvodu se jedná o grafy, kde jsou zobrazováni všichni respondenti, kdy po otázku č. 11 z dotazníkového šetření (graf k otázce č. 11) v případě, že byla zodpovězena kladně a respondent se stal obětí šikany v zaměstnání, je až po otázku č. 18 z dotazníkového šetření (graf k otázce č. 18) pracováno pouze s těmito respondenty, dále od otázky č. 19 z dotazníkového šetření (graf k otázce č. 19) zahrnují grafy opět všechny dotazované respondenty. Otázka č. 19 z dotazníkového šetření se skládá v případě kladné odpovědi respondenta z dalších 4 konkretizujících podotázek.

**Tabulka č. 1: Složení respondentů podle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání**

Respondenti výzkumu - přehled			
		Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
<b>Pohlaví</b>	Muži	33	31
	Ženy	74	69
	Celkem	107	100
<b>Věk</b>	méně než 20 let	3	3
	20 - 30 let	33	31
	31 - 41 let	41	38
	41 - 50 let	20	19
	51 - 60 let	10	9
	61 a více let	0	0
	Celkem	107	100
<b>Dosažené vzdělání</b>	Základní	0	0
	Vyučen(a)	0	0
	Středoškolské maturitní	51	48
	Vyšší odborné	3	3
	Bakalářské	24	22
	Magisterské	23	21
	Inženýrské	6	6
	Doktorské	0	0
	Celkem	107	100

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

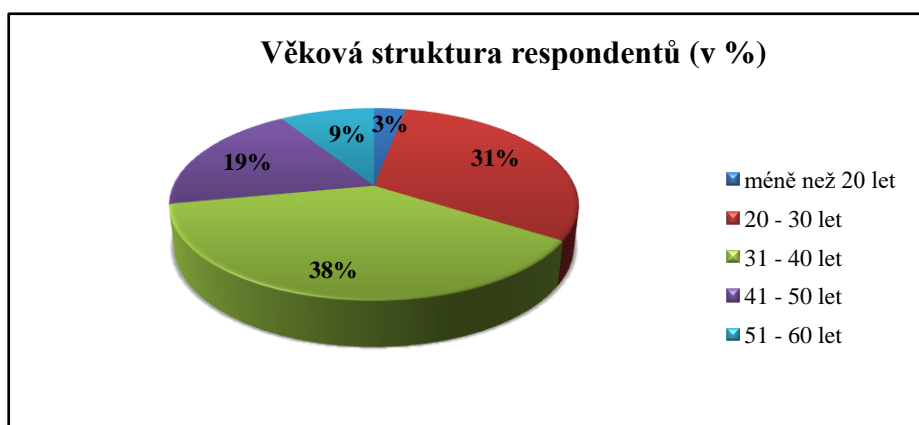
**Graf č. 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví (dotazník otázka č. 1)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Výše uvedený graf znázorňuje složení respondentů podle pohlaví, kdy se výzkumu účastnilo celkem 74 žen, což činí 69 % všech respondentů a 33 mužů, což činí celkem 31 % všech zúčastněných respondentů.

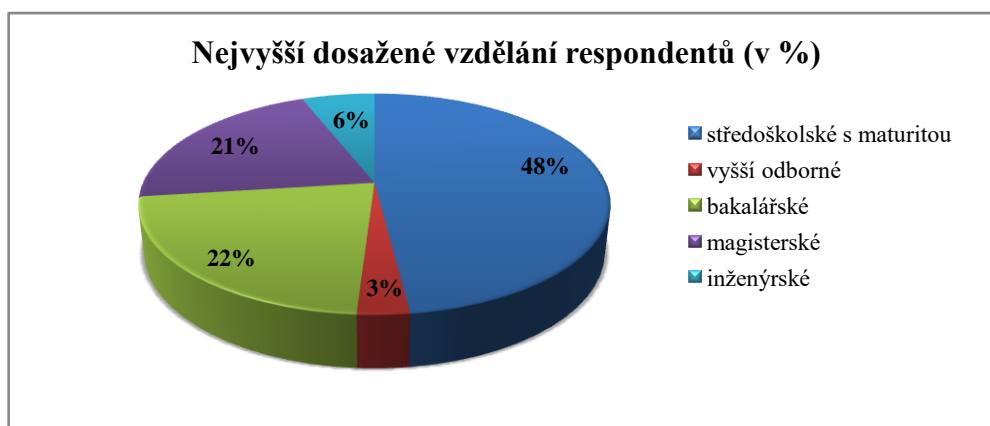
**Graf č. 2: Rozdělení respondentů podle věku (dotazník otázka č. 2)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

V grafu je znázorněno věkové složení všech respondentů, kdy se výzkumu účastnili 3 respondenti mladší 20 let, respondentů ve věku 20 – 30 let bylo celkem 33, respondentů ve věku 31 – 40 let se účastnilo celkem 41, následovala skupina 20 respondentů ve věku 41 – 50 let a skupina respondentů 51 – 60 let v celkovém počtu 10 osob, v dotazníku byla uvedena také věková skupina 61+, avšak do této žádný z respondentů nespadal, tudíž není v grafu znázorněna.

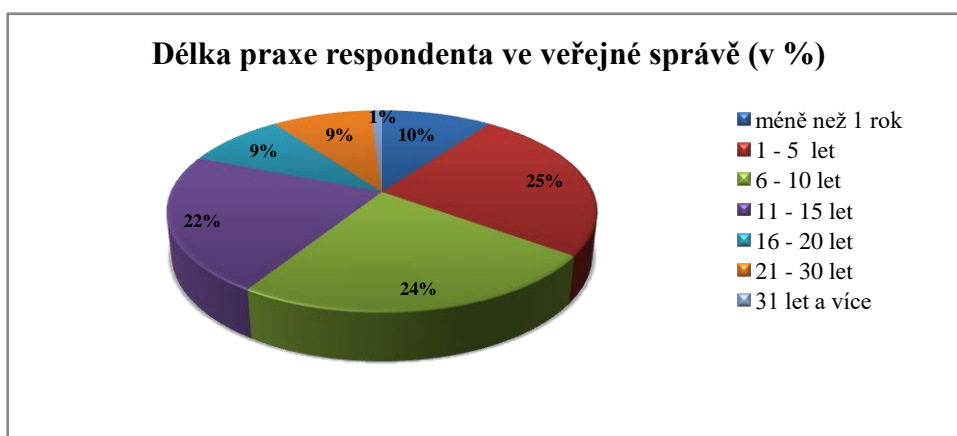
**Graf č. 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (dotazník otázka č. 3)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Tento graf znázorňuje složení všech respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Výzkumu se nezúčastnil žádný z respondentů se základním vzděláním, vyučením ani doktorským vzděláním, tudíž nejsou na rozdíl od dotazníku v grafu uvedeny. Nejvíce respondentů bylo se středoškolským vzděláním, a to celkem 51, což činí 48 % všech respondentů, následovala skupina respondentů s vysokoškolským vzděláním magisterským, v celkovém počtu 23 osob a skupina se vzděláním bakalářským v počtu 24 osob. Inženýrské vzdělání uvedlo 6 % respondentů a vyšší odborné 3 % respondentů.

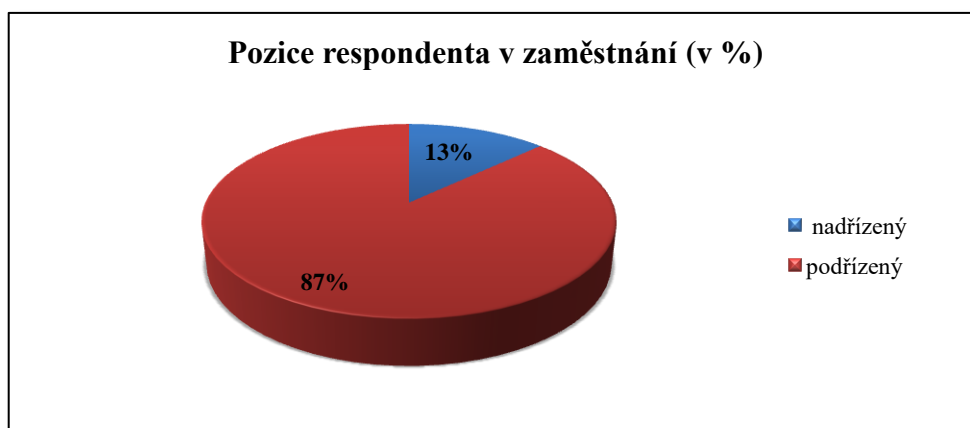
**Graf č. 4: Rozdělení respondentů podle délky praxe (dotazník otázka č. 4)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Tento graf popisuje délku praxe respondentů ve veřejné správě, kdy nejvyšší zastoupení mají respondenti s praxí 1 – 5 let, a to celkem 26 %, dále respondenti s délkou praxe 6 – 10 let, ti jsou zastoupeni 26 % a respondenti s délkou praxe 11 – 15 let, těchto bylo celkem 24, což činí 22 %. Následovali respondenti s délkou praxe méně než rok v zastoupení 10 % a po 9 % se výzkumu zúčastnili respondenti s praxí 16 – 20 let a 21 – 30 let. Délku praxe 31 let a více uvedl 1 respondent.

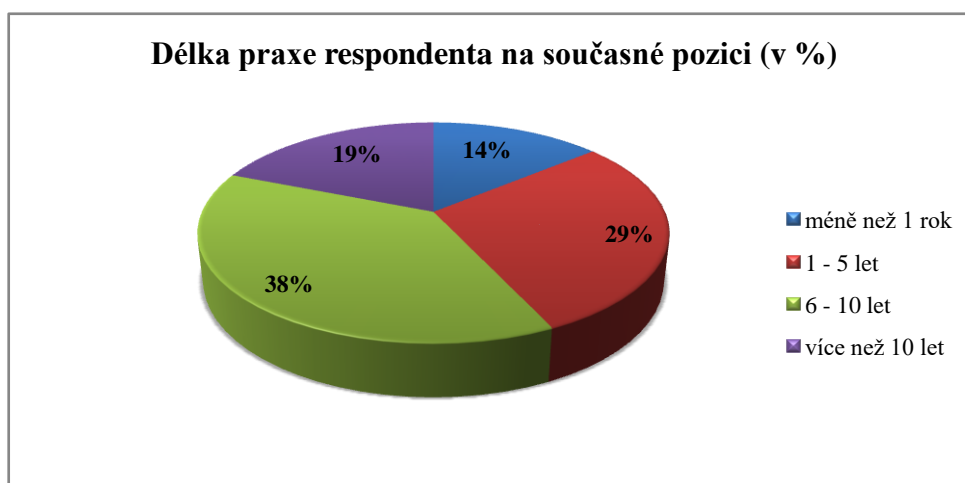
**Graf č. 5: Rozdělení respondentů podle pozice v zaměstnání (dotazník otázka č. 5)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Z uvedeného grafu je patrné pracovní zařazení respondentů, kdy celkem 14 osob uvedlo, že pracuje jako nadřízený, toto činí celkem 13% respondentů a většina dotazovaných respondentů, tedy celých 87 % pracuje v pozici podřízené, toto uvedlo celkem 93 osob. Třetí možnosti uvést jinou pozici (viz dotazník) žádný z respondentů nevyužil.

**Graf č. 6: Jak dlouho pracujete na současné pozici? (dotazník otázka č. 6)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Výše uvedený graf znázorňuje délku praxe respondentů na současné pozici, nejvíce zastoupeni jsou respondenti s délkou praxe 6 -10 let v počtu 41 osob, což činí 38 % všech dotazovaných, následují respondenti s délkou praxe na současné pozici 1 – 5 let, a to 29 %, déle než 10 let na současné pozici pracuje 20 respondentů, což činí 19 % a následně respondenti s délkou praxe na současné pozici méně než 1 rok, tito činí 14 % dotazovaných.

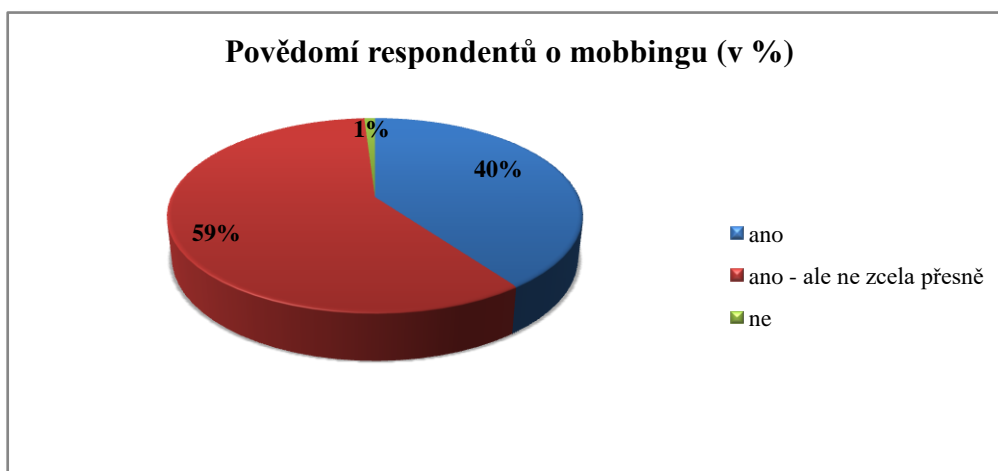
**Graf č. 7: Pracujete v týmu nebo samostatně, popř. kolik členů má tým? (dotazník otázka č. 7)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Tento graf upřesňuje, zda respondenti pracují samostatně či v týmu, kdy většina dotazovaných respondentů označila, že pracují samostatně, takto učinilo 74 respondentů, což činí 69 % dotazovaných, 29 % respondentů pracuje v týmu 2 – 5 zaměstnanců a pouze 2 % dotazovaných pracuje v týmu, který má více než 6 osob.

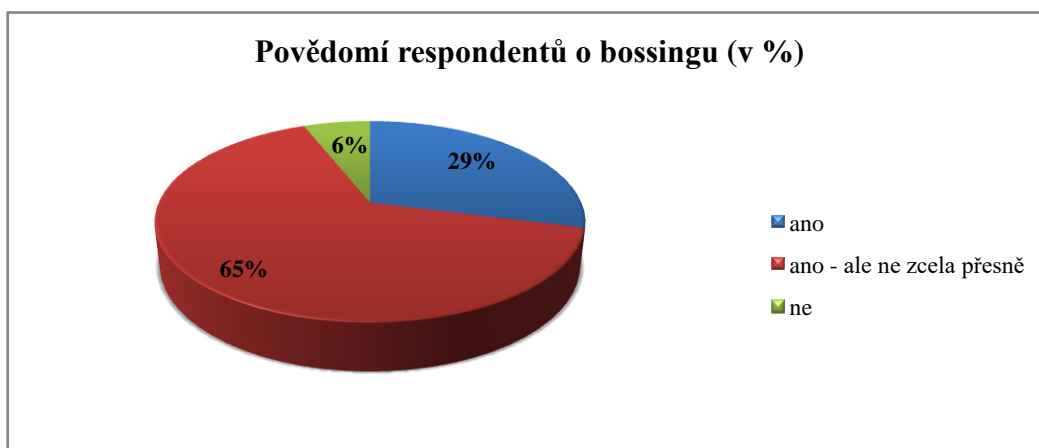
**Graf č. 8: Než jste si přečetl(a) popis mobbingu v úvodní části dotazníku, věděl(a) jste, co znamená? (dotazník otázka č. 8)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Výše uvedený graf znázorňuje povědomí respondentů o mobbingu, zda ví, co znamená a zda by jej dokázali popsat. Více než polovina respondentů, tedy 59 % uvedla, že ví, co mobbing znamená, ale ne zcela přesně, 40 % dotazovaných uvedlo, že mobbing dokáže jednoznačně charakterizovat a pouze 1% dotazovaných uvedlo, že neví, co slovo mobbing znamená.

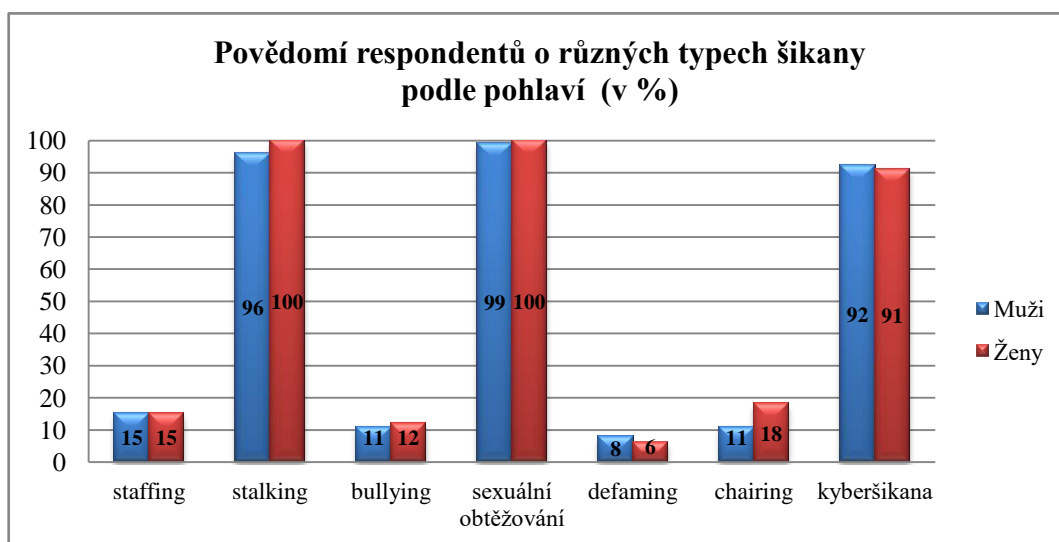
**Graf č. 9: Než jste si přečetl(a) popis bossingu v úvodní části dotazníku, věděl(a) jste, co znamená? (dotazník otázka č. 9)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Výše uvedený graf znázorňuje povědomí respondentů o bossingu, zda ví, co znamená a zda by jej dokázali popsat. Více než polovina respondentů, tedy 65 % uvedla, že ví, co bossing znamená, ale ne zcela přesně, 29 % dotazovaných, tedy 31 osob uvedlo, že bossing dokáže jednoznačně charakterizovat a 6 % dotazovaných uvedlo, že vůbec neví, co si pod pojmem bossing představit.

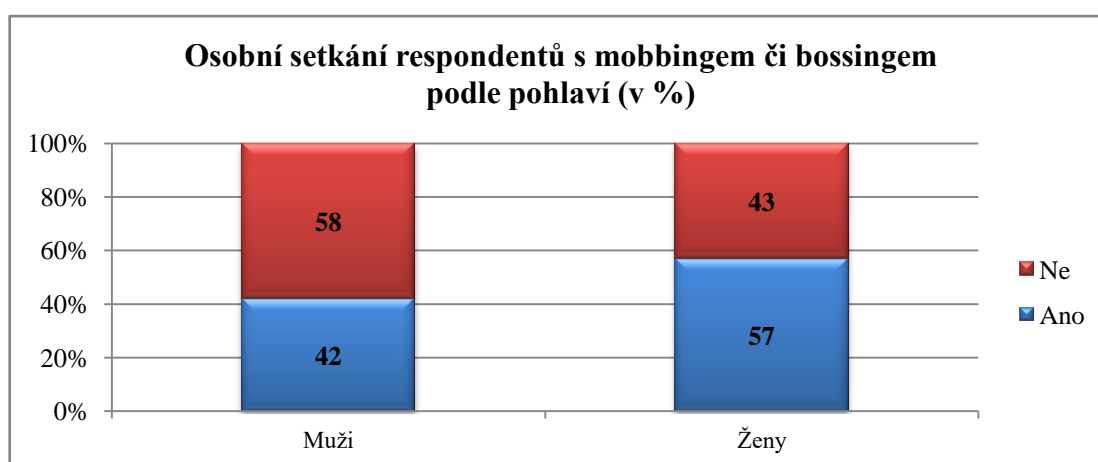
**Graf č. 10: Zakroužkujte, který z následujících dalších pojmů týkajících se šikany na pracovišti ještě znáte, už jste o něm slyšeli, příp. byste jej dokázali krátce charakterizovat – můžete zakroužkovat více možností (dotazník otázka č. 10)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Tento graf znázorňuje povědomí respondentů o jednotlivých druzích šikany, respondenti mohli označit více možností, z nichž největší povědomí mají, jak muži, tak ženy o stalkingu, sexuálním obtěžování a kyberšikaně, a to vždy více než 90 % respondentů a naopak nejmenší povědomí mají respondenti – muži i ženy o defamingu, kdy znalost tohoto druhu šikany uvedlo pouze 8 % mužů a 6 % žen.

**Graf č. 11: Byl(a) nebo jste obětí mobbingu nebo bossingu na současném pracovišti? (dotazník otázka č. 11)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Uvedený graf znázorňuje odpověď na stěžejní otázku mého výzkumu, zda se respondenti osobně setkali s mobbingem či bossingem na současném pracovišti, kdy celkem 42 % všech dotazovaných mužů, což činí 14 z celkového počtu 33 dotazovaných mužů

a 57 %, tedy celkem 42 ze 74 všech dotazovaných žen, uvedlo, že se stalo obětí nějaké formy šikany v současném zaměstnání.

S těmito podrobněji pracuji v následujících sedmi grafech, kdy jsou oběti šikany již rozděleny podle pohlaví respondentů.

V níže uvedené tabulce je podrobný přehled respondentů, kteří se setkali s nějakou formou šikany v současném zaměstnání, tito jsou rozdělení podle věku, délky praxe a vzdělání.

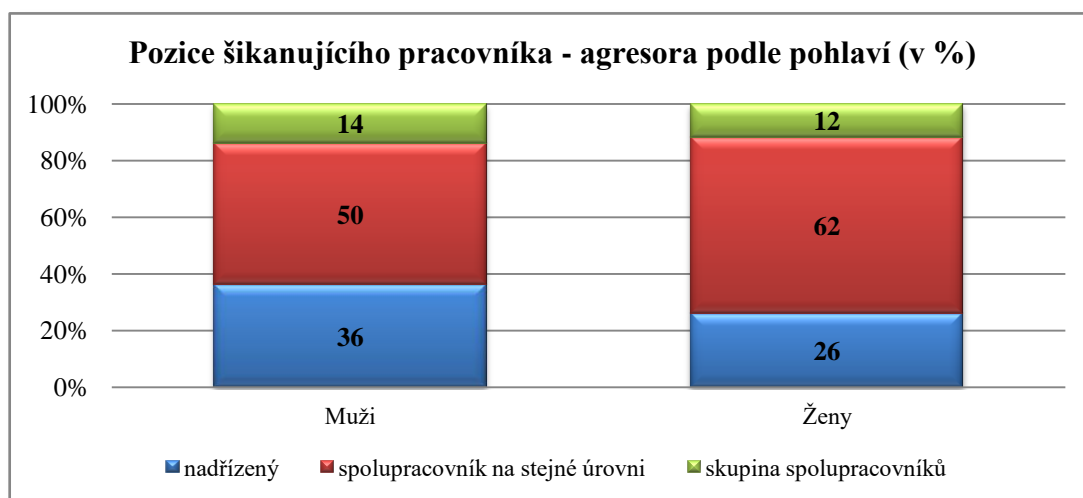
**Tabulka č. 2: Podrobné složení respondentů, kteří se stali obětí šikany v zaměstnání**

<b>Respondenti, kteří se setkali se šikanou - přehled dle věku, délky praxe a vzdělání (v %)</b>			
		<b>MUŽI</b>	<b>ŽENY</b>
<b>Délka praxe ve veřejné správě</b>	méně než 1 rok	22	9
	1 - 5 let	50	14
	6 - 10 let	14	27
	11 - 15 let	14	24
	16 - 20 let	0	7
	21 - 30 let	0	17
	31 a více let	0	2
	Celkem	100	100
<b>Věk</b>	méně než 20 let	7	5
	20 - 30 let	43	36
	31 - 40 let	43	33
	41 - 50 let	7	17
	51 - 60 let	0	9
	Celkem	100	100
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	středoškolské maturitní	43	55
	vysokoškolské	57	45
	Celkem	100	100

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021



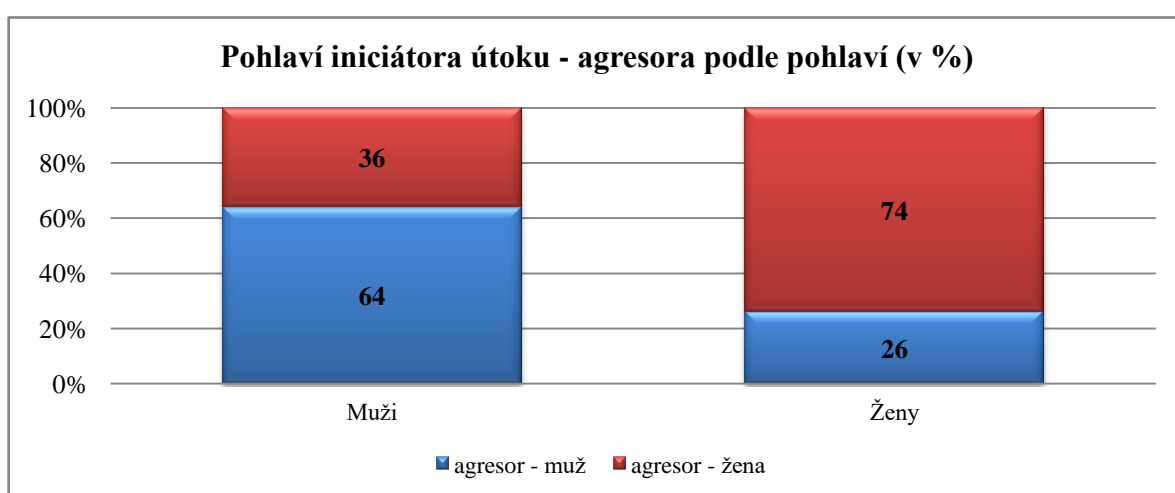
**Graf č. 12: Kdo byl útočníkem na Vaši osobu?  
(dotazník otázka č. 12)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Z výše uvedeného grafu je patrné, kdo byl agresorem v případě šikany respondentů, jež uvedli, že se stali jejím terčem. Jako nadřízeného agresora v tomto případě označilo 36 % mužů a 26 % žen, se šikanou ze strany spolupracovníka se setkalo celkem 50 % mužů, tedy celkem 7 mužů a 62 % žen, tedy ženy v celkovém počtu 26. Skupinou spolupracovníků bylo nějakým způsobem šikanováno 14 % mužů z celkového počtu 14 mužů, jež uvedli, že se stali obětí šikany a 12 % žen z celkového počtu 42 žen, které stejně tak uvedly, že se se šikanou v současném zaměstnání osobně setkaly.

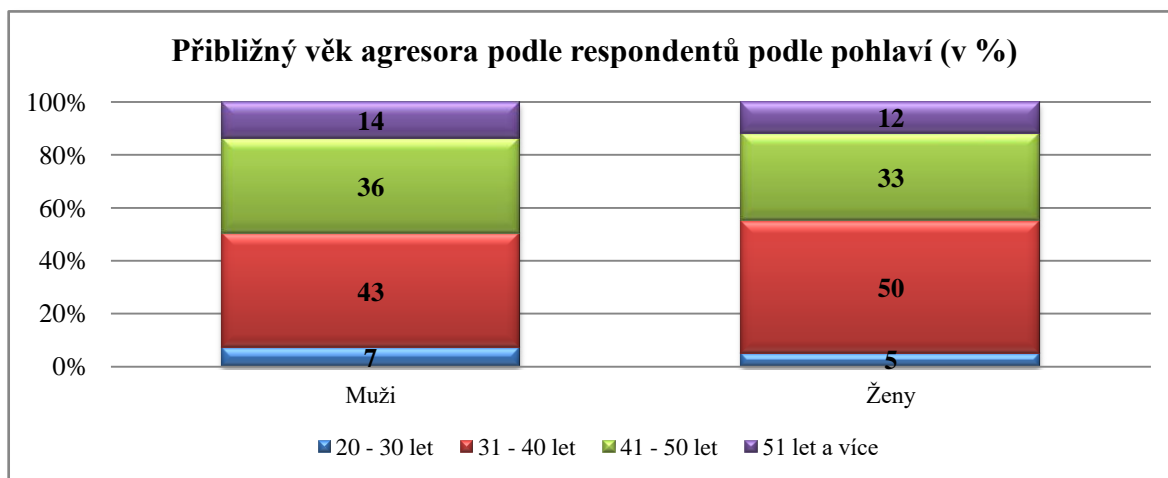
**Graf č. 13: Kdo byl iniciátorem útoku (agresorem)?  
(dotazník otázka č. 13)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Z uvedeného grafu vyplývá, že muži byli více podrobena šikaně na pracovišti ze strany mužů, a to celkem v 64 % a ženy ze strany žen, a to v 74 %. Naopak u mužů došlo k agresivnímu chování ze strany žen pouze v 36 % a u žen ze strany muže v 26 %.

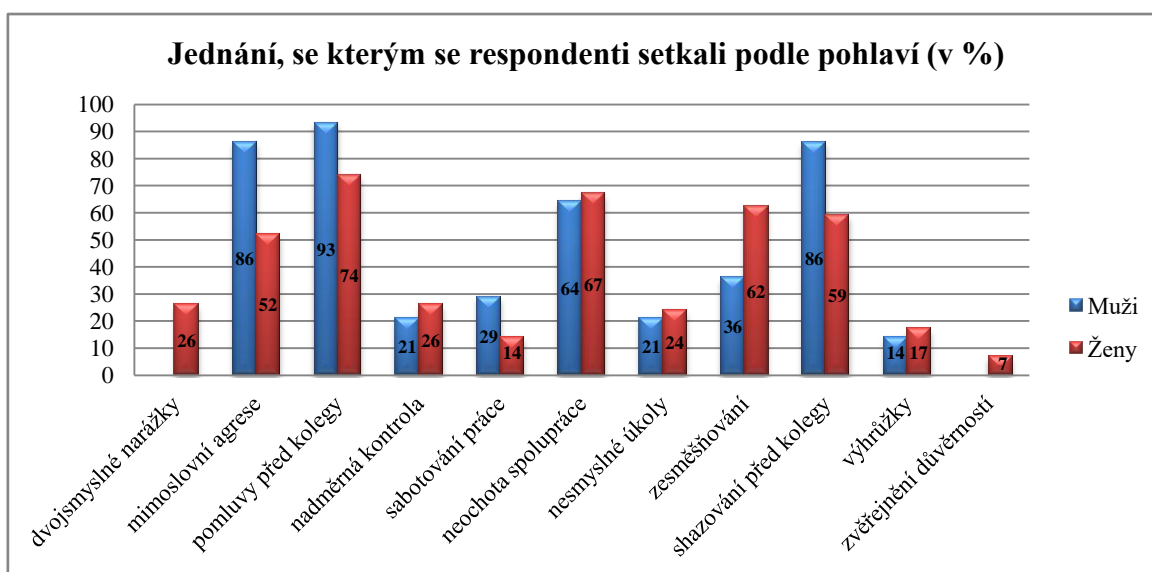
**Graf č. 14: Přibližný věk agresora?  
(dotazník otázka č. 14)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Z celkového počtu 14 mužů, jež se stali, na základě mého výzkumu terčem šikany, označilo 43 % mužů věk agresora mezi 31 – 40 lety, 36 % věk mezi 41 – 50 lety, celkem 14 mužů uvedlo, že agresor měl 51 a více let a 7 % mužů uvedlo, že byl ve věku mezi 20 – 30 lety. Ženy podobně jako muži uvedly nejčastěji věkové rozpětí agresora mezi 31 – 40 lety, následovalo věkové rozpětí 41 – 50 let u 33 % žen, z celkového počtu 42 žen, které se staly obětí šikany, následoval věk agresora 51 let a více věkové rozpětí 20 - 30 let, toto označilo pouze 5 % žen. Žádný z mužů ani z žen neuvodli možnost v dotazníku, že by měl agresor méně než 20 let.

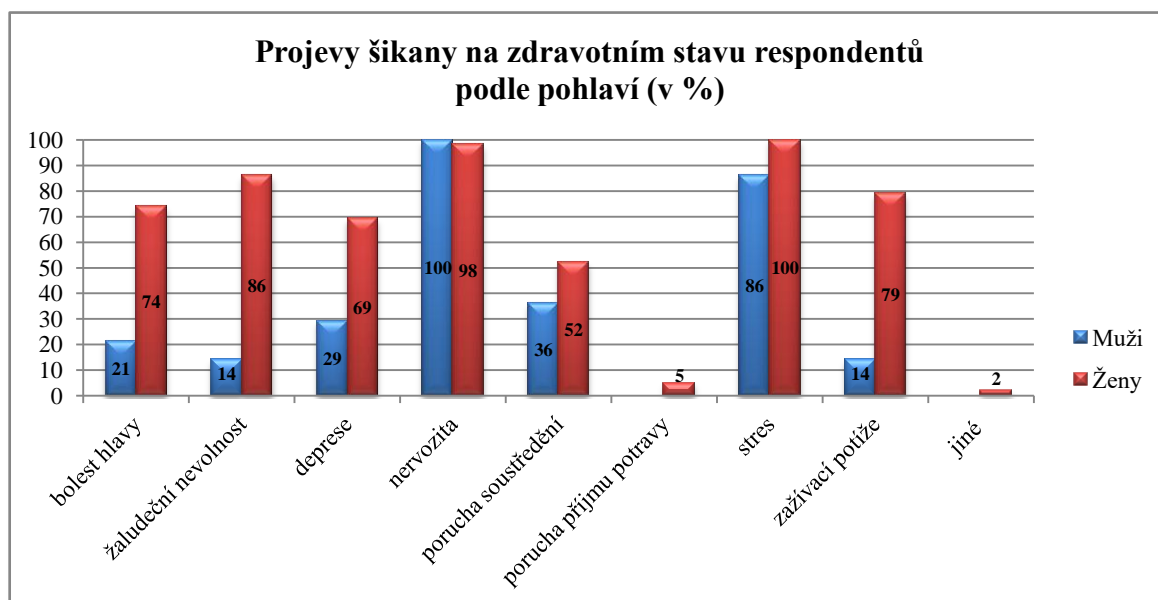
**Graf č. 15: S jakým konkrétním jednáním, které lze považovat za šikanu jste se setkal(a)? (dotazník otázka č. 15)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Uvedený graf popisuje konkrétní jednání, se kterým se oběti šikany v zaměstnání setkaly. Muži se v nejvyšší míře setkali s pomluvami před kolegy, toto uvedlo celkem 93 % mužů, následovala mimoslovní agrese vůči mužům, a to v 86 % a stejně tak shazování své osoby před kolegy taktéž v 86 %. Oproti tomu se muži vůbec nesetkali s dvojsmyslnými narážkami ani zveřejněním důvěrných informací o své osobě. Ženy jako nejčastější formu šikany, se kterou se setkaly, uvedly stejně jako muži pomluvu své osoby před kolegy, a to v 74 %, následovala neochota spolupráce, jež označilo 67 % žen a zesměšňování a vtipkování na jejich účet v 62 %. Nejméně žen, a to 7 % označilo jako druh šikany zveřejnění důvěrností, 14 % sabotování práce a 17 % výhrůžky vůči své osobě.

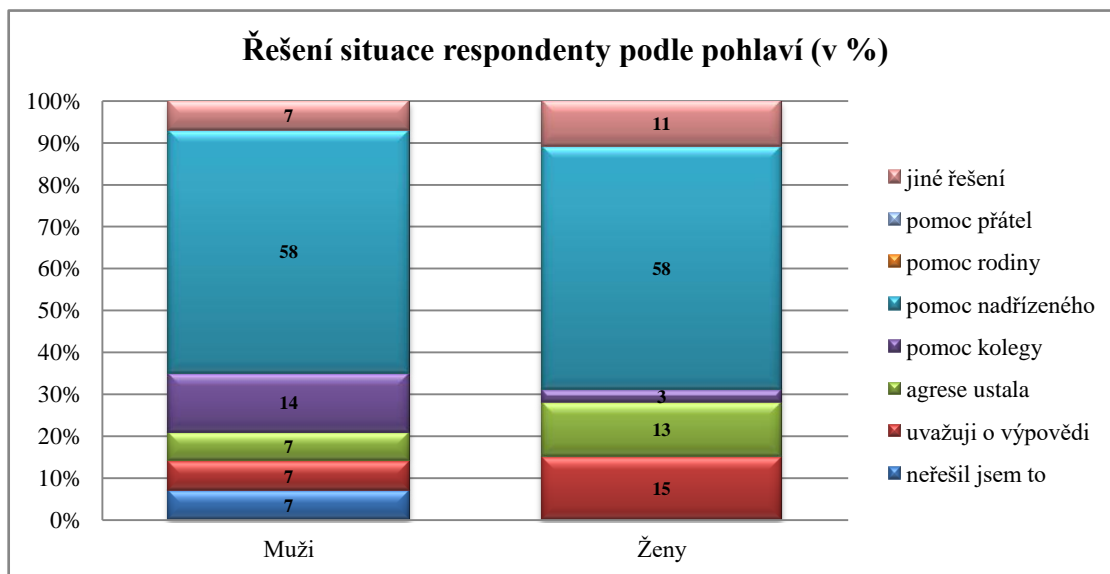
**Graf č. 16: Projevilo se nějak výše uvedené agresivní chování (šikana) na Vašem psychickém či fyzickém stavu, popř. jak? (dotazník otázka č. 16)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Tento graf znázorňuje projevy šikany na zdravotním stavu respondentů dotčených šikanou, kdy všichni muži, tedy 100 % označilo jako symptom nervozitu, následoval v 86 % stres a v 36 % porucha soustředění. Z žen uvedlo celých 100 % jako projev šikany na své osobě stres, následovala nervozita u 98 % žen a žaludeční nevolnost v 86 %. Na rozdíl od mužů, kteří tento projev vůbec neoznačili, se u 5 % žen vyskytla porucha příjmu potravy a z celkového počtu 42 žen, jež se osobně se šikanou setkaly, 1 žena označila možnost jiné projevy a jako tento upřesnila vznik cukrovky I. typu.

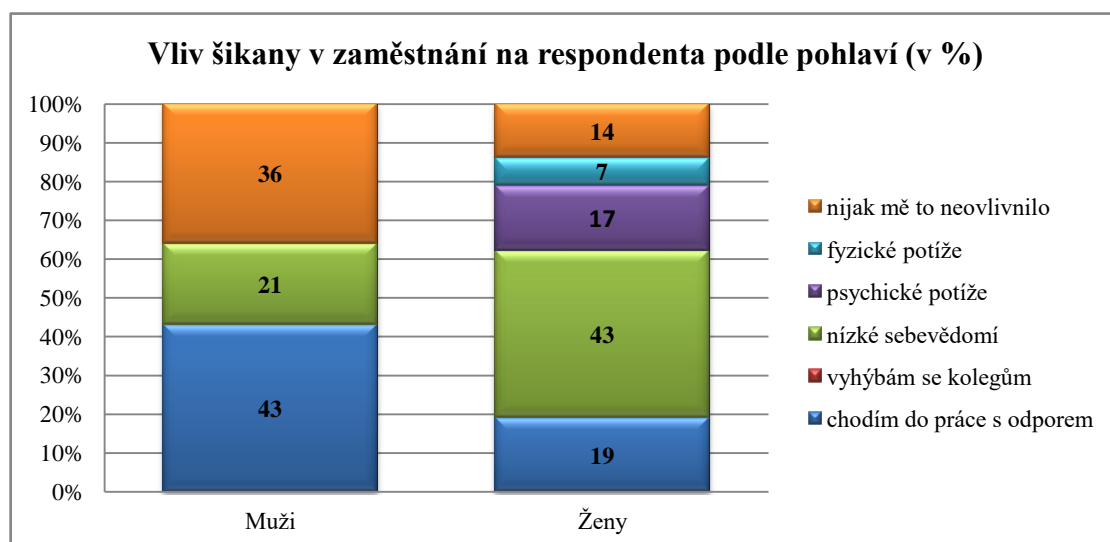
**Graf č. 17: Řešil(a) jste s někým vzniklou situaci, kdo Vám pomohl? (dotazník otázka č. 17)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v obou případech, jak mužům, tak i ženám shodně v 58 % pomohl v případě šikany jejich nadřízený, následně mužům ve 14 % pomohl kolega, na přátele a rodinu se žádný z mužů o pomoc neobrátil. Celkem 7 % mužů uvedlo, že uvažuje o výpovědi, stejně tak 7 % uvedlo, že šikanu vůči své osobě neřešilo. Oproti tomu možnost, že šikanu nijak neřešila, neoznačila žádná žena, 15 % žen však uvažuje o výpovědi a 13 % žen uvedlo, že se to vyřešilo samo a agrese ustala. Možnost jiné řešení zvolilo 7 % mužů a 11 % žen, kdy uvedli, že agresor byl přeložen, dal výpověď nebo s ním na pracovišti už nejsou v kontaktu.

**Graf č. 18: Ovlivnila nějak Vaši osobu šikana v zaměstnání? (dotazník otázka č. 18)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

V uvedeném grafu je znázorněno, jak šikana v zaměstnání ovlivnila osobu respondenta. Největší počet dotazovaných mužů a to 43 % uvedlo, že chodí do práce s odporem, jako další nejčastější možnost celkem 36 % mužů označilo, že je tato zkušenost nijak neovlivnila, 21 % mužů uvedlo, že mají nízké sebevědomí. V případě žen byla nejčastější volbou možnost sníženého sebevědomí, a to v 43 %, dále 19 % žen uvedlo, že chodí do práce s odporem a 17 % žen uvedlo, že má psychické potíže. Tuto možnost, stejně tak jako fyzické potíže neoznačil žádný muž.

Následující grafy již opět znázorňují odpovědi všech dotazovaných respondentů bez rozdělení dle pohlaví, kdy grafy č. 19, 20 a 21 se týkají svědectví šikany z pohledu nezúčastněného pozorovatele, grafy č. 22, 23, 24, 25 a 26 popisují názor respondentů na klima a vztahy na jejich pracovišti a grafy č. 27, 28 a 29 se zaměřují na názor respondentů ohledně prevence šikany v zaměstnání.

**Graf č. 19: Stal jste se v současném zaměstnání svědkem šikany vůči Vašemu kolegovi? (dotazník otázka č. 19)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Tento graf znázorňuje, zda se respondenti stali svědkem šikany vůči svému spolupracovníkovi, kdy celkem 78 % respondentů uvedlo, že si nevšimli šikany vůči svému kolegovi, takto odpovědělo celkem 83 respondentů z celkového počtu 107 respondentů, oproti tomu zjevné šikany vůči svému kolegovi si všimlo 24 respondentů ze všech dotazovaných, což činí 22% respondentů.

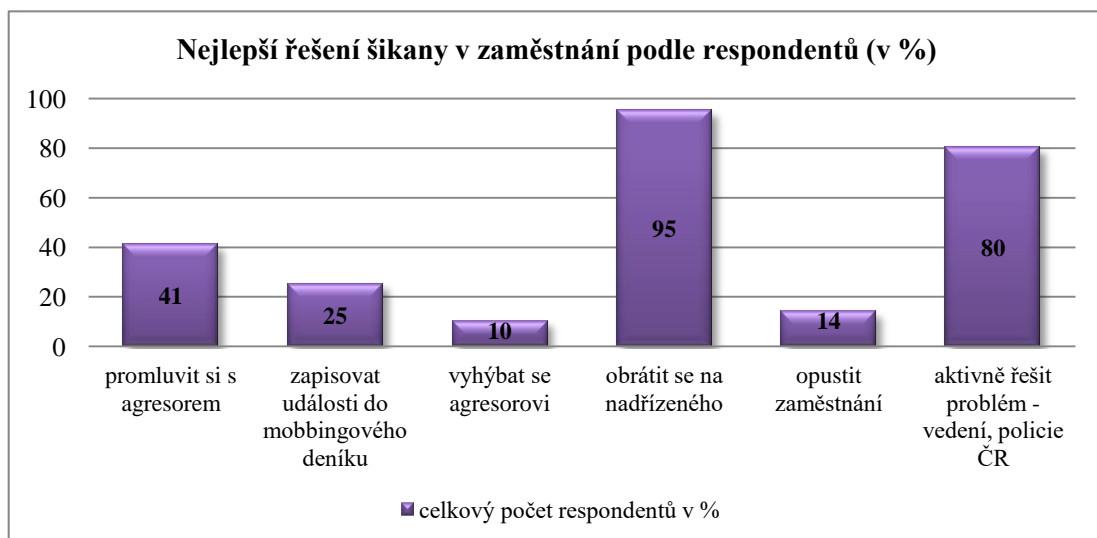
Následující tabulka podrobně uvádí, jaký byl typ pozorovaného agresivního jednání vůči kolegovi, pohlaví, postavení a věk agresora, který uvedlo celkem 24 respondentů, kteří byli svědky šikany na pracovišti (viz podotázky u otázky č. 19 v dotazníku).

**Tabulka č. 3: Podrobnosti o osobě útočníka (agresora) v případě svědectví šikany na pracovišti vůči kolegovi a druhu pozorovaného agresivního jednání (dotazník otázka č. 19 – podotázky)**

Respondenti, kteří se stali svědkem šikany - přehled dle pohlaví, věku a postavení agresora (v %)		
Pohlaví agresora	muž agresor	33
	žena agresor	67
	celkem	100
Postavení agresora	nadřízený agresor	58
	kolega agresor	42
	celkem	100
Věk agresora	méně než 20 let	0
	20 - 30 let	8
	31 - 40 let	38
	41 - 50 let	38
	51 a více let	16
	Celkem	100
Typ pozorovaného agresivního jednání	dvojsmyslné narážky	17
	mimoslovní agrese	71
	pomluvy před kolegy	54
	nadměrná kontrola	50
	sabotování práce	33
	neochota spolupráce	46
	zadávání nesmyslných úkolů	42
	zesměšňování, vtipkování	38
	shazování jeho osoby	50
	výhrůžky	38
	zveřejnění důvěrných informací	16

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

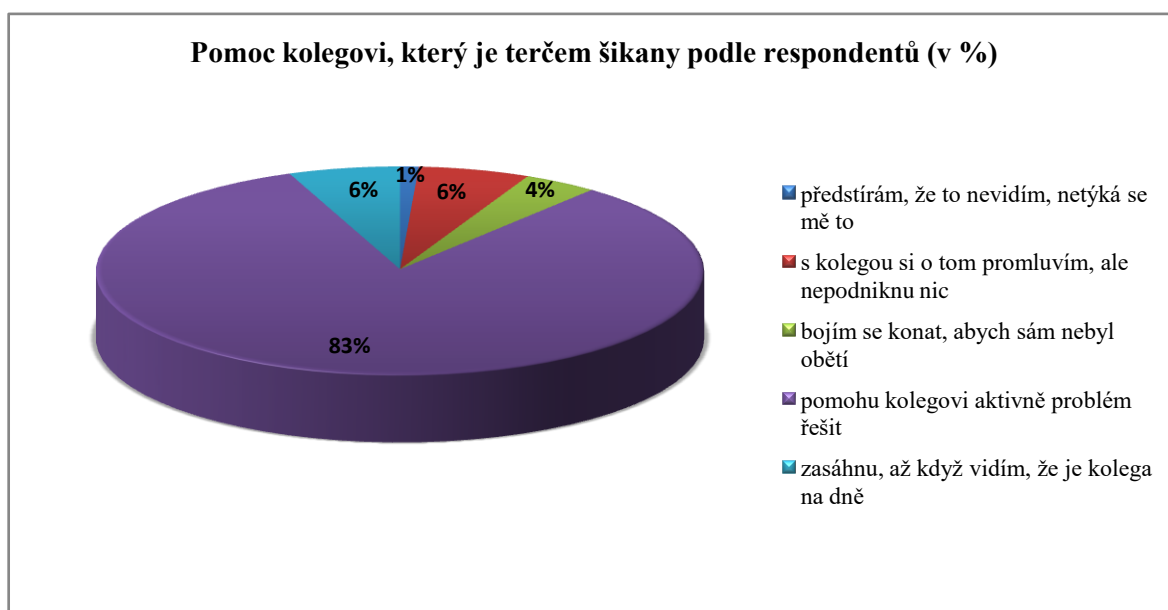
**Graf č. 20: Pokud se Vy nebo Váš kolega stanete obětí šikany, co si myslíte, že je nejlepší udělat? (lze označit více možností) (dotazník otázka č. 20)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvyšší procento respondentů z celkového počtu 107, celkem 95 % si myslí, že je nejlepší se v případě šikany svého kolegy, obrátit se přímo na nadřízeného, 80 % respondentů uvedlo, že je vhodné problém aktivně řešit s policií či vedením organizace, následně 41 % respondentů uvedlo, že by bylo dobré si promluvit přímo s agresorem. Naopak pouze 14 % uvádí, že by bylo vhodné opustit zaměstnání a 10 % vyhýbat se agresorovi.

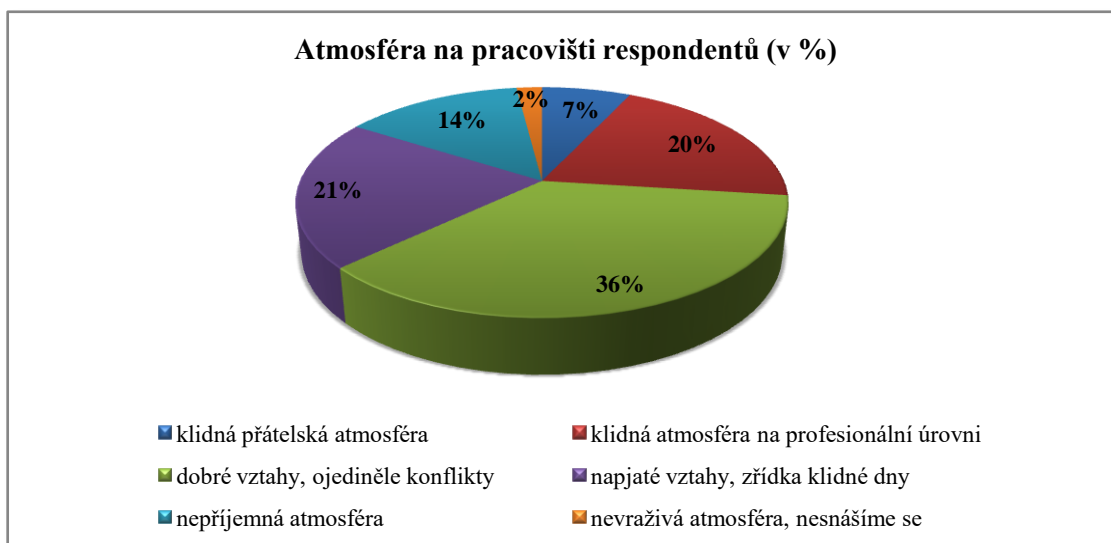
**Graf č. 21: Pokud se stanete svědkem šikany kolegy v zaměstnání, co uděláte? (dotazník otázka č. 21)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

V tomto grafu je znázorněno konkrétní jednání respondentů, jak by se zachovali v případě, že by se stali svědkem šikany svého kolegy. Nejvyšší a drtivé procento všech procento, celkem 83 % dotazovaných uvedlo, že by pomohli kolegovi problém aktivně řešit, shodně 6 % dotazovaných uvedlo, že by si s kolegou promluvili, ale nic konkrétního by nepodnikli nebo že by zasáhli, až když by viděli, že je kolega na dně. Celkem 4 % respondentů uvedlo, že by se báli konat, aby se také nestali terčem agresora a pouze 1 % dotazovaných uvedlo, že se jich to netýká.

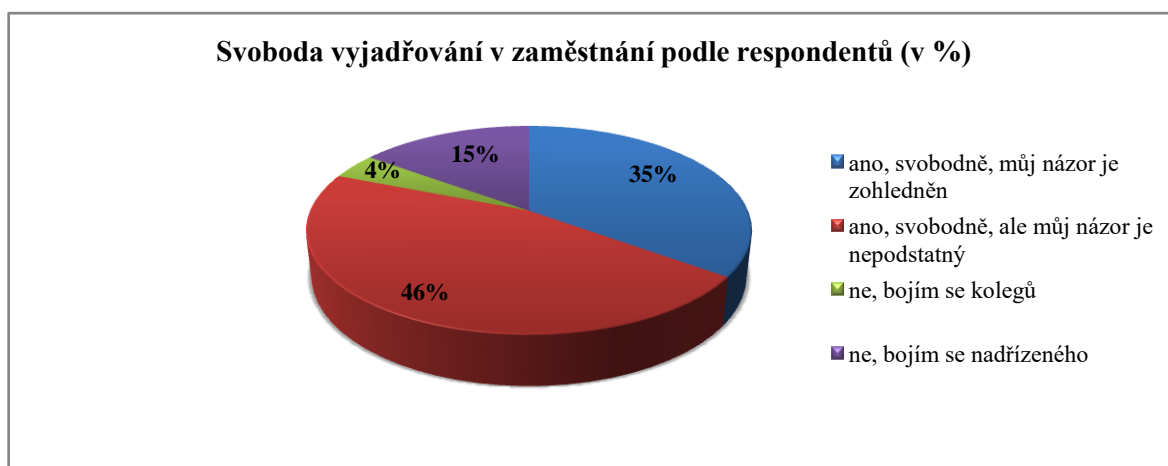
**Graf č. 22: Jaká atmosféra panuje ve Vašem zaměstnání? (dotazník otázka č. 22)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Výše uvedený graf popisuje, dle odpovědí všech dotazovaných respondentů, jaká u nich na pracovišti panuje atmosféra a jaké mají na pracovišti vztahy. Celkem 36 % ze všech 107 dotazovaných respondentů uvádí, že na pracovišti mají dobré vztahy, ojediněle dochází ke konfliktům, 21 % respondentů uvádí, že vztahy na pracovišti mají napjaté a zřídka zažívají klidné dny, následně 20 % respondentů uvedlo, že u nich na pracovišti panuje klidná atmosféra na profesionální úrovni. Klidnou a přátelskou atmosféru zažívá 7 % dotázaných, oproti tomu nepříjemnou atmosféru zažívá 14 % všech dotázaných. Velice nevraživou atmosféru v zaměstnání a nevraživost s kolegy uvedly 2 % dotazovaných respondentů.

**Graf č. 23: Můžete se v zaměstnání svobodně vyjadřovat? (dotazník otázka č. 23)**

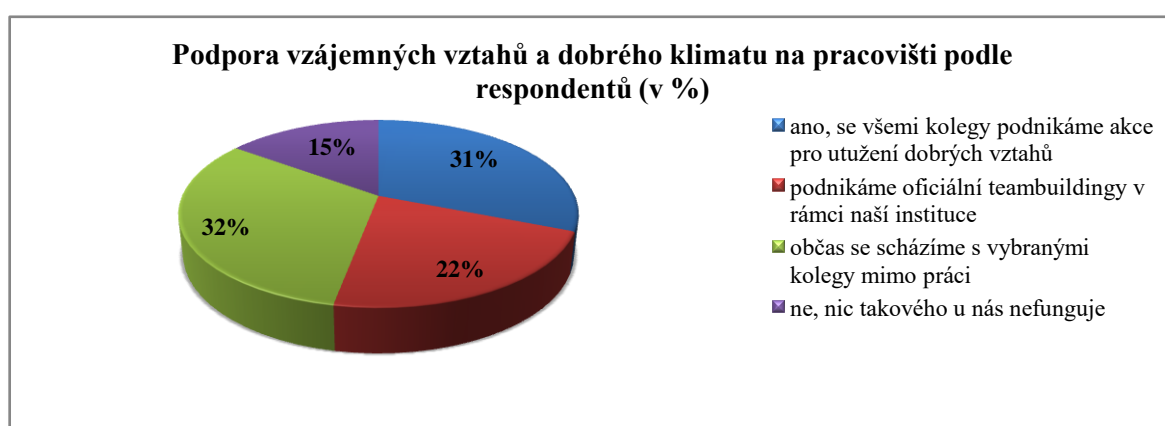


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021



V tomto grafu je znázorněn názor respondentů na svobodu vyjádřit se v rámci svého pracoviště. Ze všech 107 respondentů uvedlo 49 dotazovaných, což je 46 %, že sice mohou svobodně říci, co si myslí, na jejich názor však není brán zřetel, 35 % dotazovaných uvedlo, že se mohou svobodně vyjádřit a jejich názor je zohledňován a respektován, nicméně 15 % respondentů uvedlo, že nemohou svobodně říci, co si myslí, protože se bojí nadřízeného a 4 % dotazovaných uvádí, že se také nemohou svobodně vyjádřit, neboť se bojí svých kolegů.

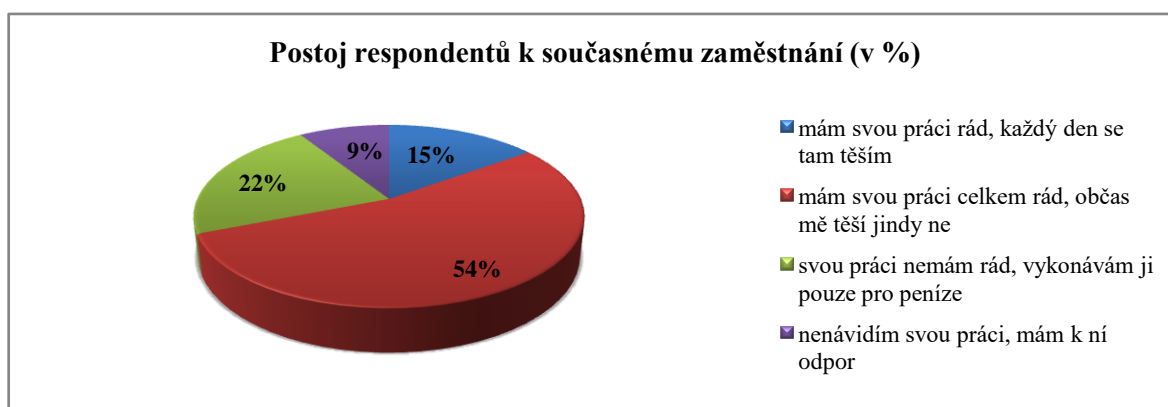
**Graf č. 24: Funguje ve Vaší instituci podpora vzájemných vztahů a dobrého klimatu na pracovišti? (dotazník otázka č. 24)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Následně byli respondenti dotázáni na podporu dobrých vztahů a klimatu v rámci organizace, kdy z nich 32 % uvedlo, že občas scházejí s vybranými kolegy mimo práci, 31 % dotázaných uvedlo, že podnikají akce společně se všemi kolegy v rámci utužení dobrých pracovních vztahů, dále 22 % respondentů označilo za pravidelnou aktivitu teambuildingy a zbylých 15 % uvedlo, že v jejich organizaci nic takového nefunguje.

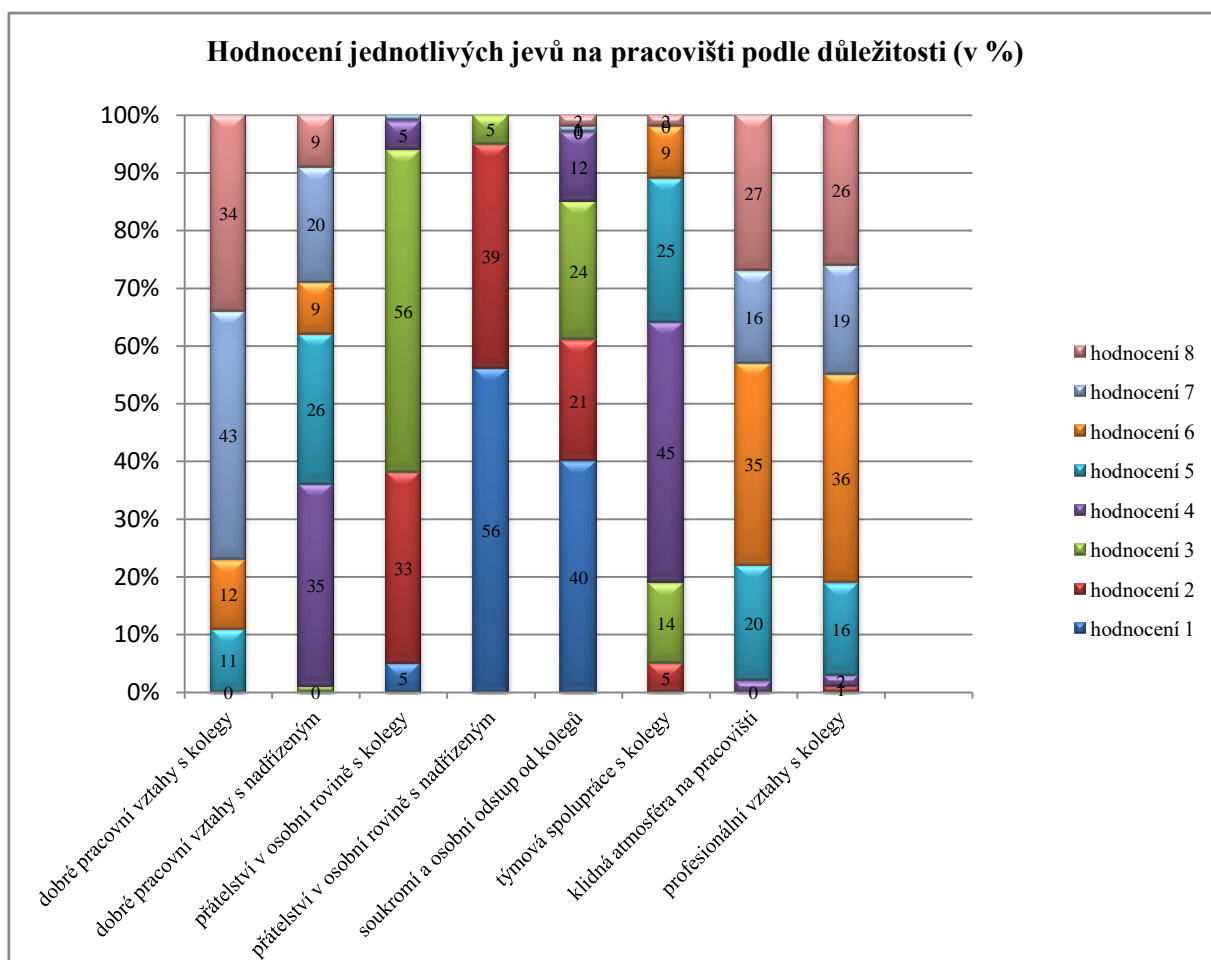
**Graf č. 25: Jak byste zhodnotil(a) svůj postoj k současnému zaměstnání - pracovišti? (dotazník otázka č. 25)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

V tomto grafu je znázorněn postoj respondentů k současnému zaměstnání, kdy více než polovina všech dotázaných, a to celkem 54 % respondentů odpověděla, že má svou práci celkem ráda, občas je těší, jindy zase ne. Dále 22 % respondentů, uvedlo, že svou práci rád nemá a vykonává ji pouze pro peníze. Do práce se těší každý den pouze 15 % dotázaných a naopak svou práci nenávidí a dokonce k ní má odpor 9 % všech dotázaných respondentů.

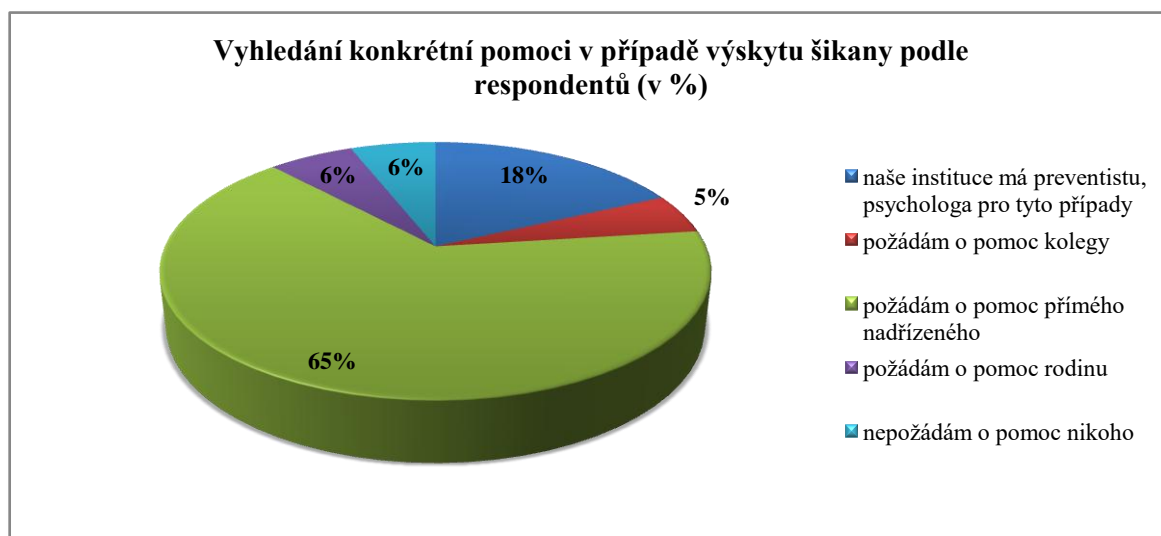
**Graf č. 26: Uvedte prosím k následujícím jevům týkajících se zaměstnání/pracoviště čísla podle toho, jak je přítomnost tohoto jevu v zaměstnání/na pracovišti pro Vás důležitá. Rozpětí 1 - 8 (ke každému pojmu vždy jedno číslo - přičemž č. 8 značí nejvíce důležité a č. 1 nejméně důležité) (dotazník otázka č. 26)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

V otázce č. 26 dotazníku měli účastníci výzkumu uvést na stupnici od 1 do 8, jak moc je pro ně důležitá přítomnost určitého jevu na pracovišti, z uvedeného grafu vyplývá, že nejvyšší hodnocení 8 a tudíž největší význam mají pro respondenty dobré pracovní vztahy s kolegy, a to v 34 %, dále také klidná atmosféra na pracovišti v 27 % a profesionální vztahy s kolegy v 26 %. Za důležité také většina respondentů považuje dobré pracovní vztahy s nadřízeným. Nejméně důležité je podle respondentů přátelství v osobní rovině s nadřízeným a soukromí a osobní odstup od kolegů.

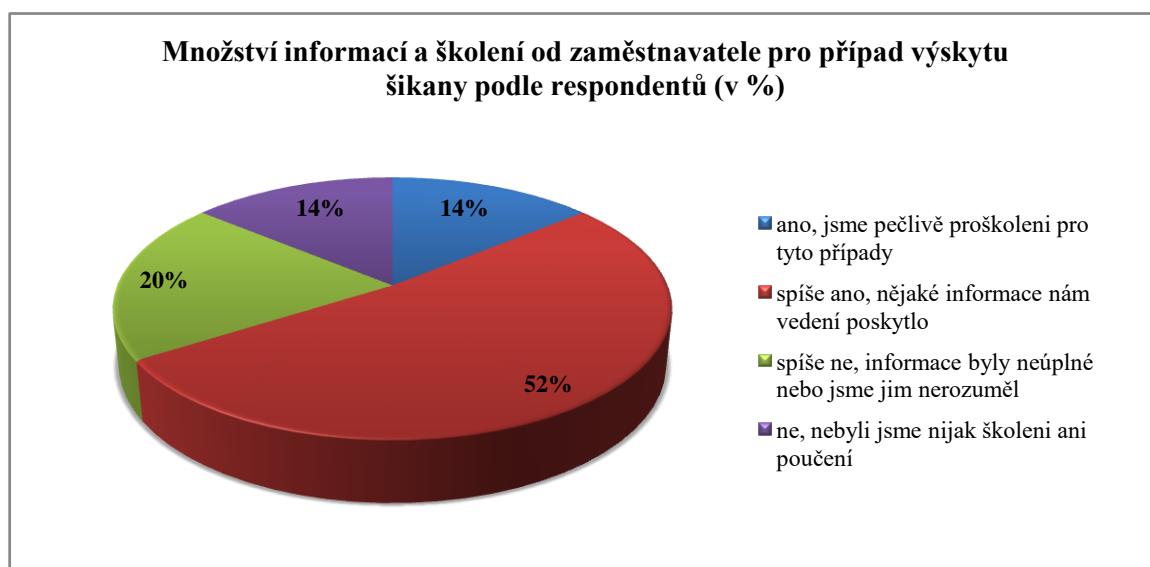
**Graf č. 27: V případě výskytu šikany ve Vaší instituci, na koho byste se obrátil?**  
(dotazník otázka č. 27)



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

V tomto grafu je znázorněno, na koho by se účastníci výzkumu obrátili v případě výskytu šikany u nich na pracovišti. Celkem 71 respondentů z celkového počtu 107 respondentů uvedlo, že by požádali o pomoc přímého nadřízeného, toto činí celých 65 % dotazovaných. Dále 18 % respondentů uvedlo, že jejich instituce má pro tyto případy preventivu či psychologa, 6 % dotázaných uvedlo, že by požádali o pomoc svou rodinu, oproti tomu dalších 6 % respondentů by nežádali o pomoc nikoho. Zbývající 5 % dotázaných by se pro pomoc obrátili na své kolegy.

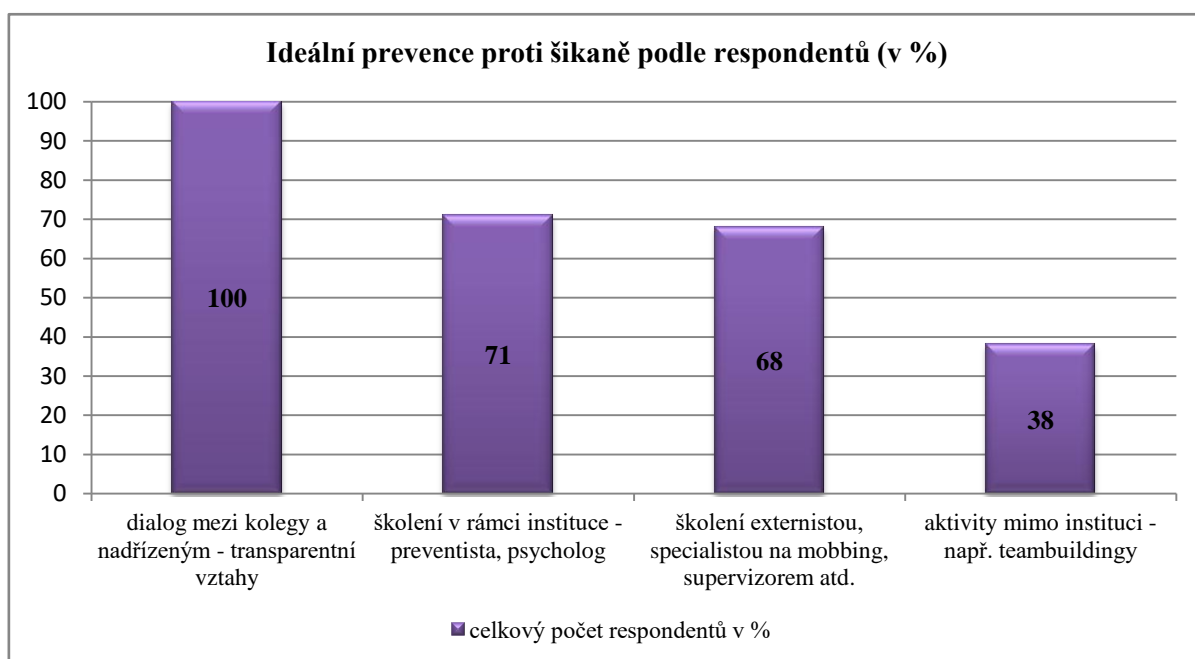
**Graf č. 28: Byli jste Vaším zaměstnavatelem poučeni, jak se zachovat v případě podezření či výskytu šikany v zaměstnání? (dotazník otázka č. 28)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

V uvedeném grafu je znázorněno, jak byli či nebyli respondenti poučeni zaměstnavatelem, jak se zachovat v případě výskytu šikany na pracovišti. V tomto případě 52 % respondentů uvedlo, že ji vedení nějaké základní informace poskytlo, 20 % dotázaných uvedlo, že informace spíše nedostali, nebo byly neúplné či jim nerozuměli. Shodně 14 % respondentů uvedlo, že buď byli pečlivě proškoleni, nebo je zaměstnavatel neproškolil vůbec.

**Graf č. 29: Jak si představujete ideální prevenci proti šikaně v zaměstnání?  
(dotazník otázka č. 29)**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, 2021

Z výše uvedeného grafu vyplývá, jak si jednotliví respondenti představují ideální prevenci proti šikaně v zaměstnání. Zde mohli označit v dotazníku opět více možností, kdy všichni respondenti, tedy 100 % respondentů označilo možnost transparentních vztahů, dialog mezi nadřízeným a podřízeným v rámci předcházení konfliktů, dále 71 % dotázaných považuje za ideální školení v rámci instituce např. preventistou, následně 68 % považuje za ideální školení specialistou na mobbing, externistou popř. supervizorem, aktivity mimo instituci např. teambuildingy považuje za ideální pouze 38 % dotázaných respondentů.

## 4.4 Vyhodnocení hypotéz

V této části práce vyhodnotím dříve stanovené předpoklady o výskytu konkrétních jevů, data získaná dotazníkovým šetřením vyhodnotím a následně zjistím, zda je mezi nimi statisticky významný vztah, tento ověřím pomocí chí-kvadrát testu. Tak řečeno, zjistím, zda se v tomto případě jedná o náhodu, či zde existuje skutečný rozdíl. Stanovené hypotézy zde znova uvedu a konkrétně označím také otázku z dotazníkového šetření, která se stanoveného předpokladu týká. Následně uvedu, zda se předpoklad potvrdil či ne, zda můžeme či nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu a potvrdit hypotézu alternativní.

**Předpoklad č. 1: Mezi výskytem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah** - otázka č. 11 z mého dotazníkového šetření se dotazovala na to, zda byl respondent obětí mobbingu či bossingu na současném pracovišti, v empirické části jsou data znázorněna v grafu č. 11. Po vyhodnocení dat je patrné, že obětí šikany se z celkového počtu 33 dotazovaných mužů stalo 14 mužů, což činí 42 % dotazovaných mužů. V případě žen se z celkového počtu 74 dotazovaných žen stalo terčem šikany v zaměstnání 42 žen, což činí 57 % dotazovaných žen.

**H<sub>0</sub>** - Mezi výskytem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah.

**H<sub>A</sub>** - Mezi výskytem šikany a pohlavím existuje statisticky významný vztah.

**Tabulka č. 4 Kontingenční tabulka (předpoklad č. 1)**

pohlaví		Osobní zkušenost se šikanou		
		ne	ano	celkem
muž	počet	19	14	33
	%	57,58%	42,42%	100%
žena	počet	32	42	74
	%	43,24%	56,76%	100%
celkem počet		51	56	107
celkem %		47,66%	52,34%	100%
pozorovaná četnost		19	14	33
		32	42	74
		51	56	107
očekávaná četnost		15,71	17,27	
		35,27	38,73	
signifikace chí-kvadrát testu				$p = 0,169$
				<b>0,169 &gt; 0,05</b>

Ve výše uvedené tabulce je uvedena pozorovaná četnost, získaná na základě dotazníkového šetření, následně je zde vypočítána očekávaná četnost, pro tuto je použito pravidlo: očekávaná četnost = součet v sloupci/celkový počet\*součet v řádku. K výpočtu dosažené

hladiny statistické významnosti, nebo-li signifikance (tzv.  $p$ -hodnoty) jsem použila statistickou funkci CHITEST v tabulkovém editoru Microsoft Excel. Tuto dosaženou hladinu statistické významnosti jsem následně porovnávala s hodnotou 0,05, kdy tato byla menší než vypočítaná  $p$ -hodnota 0,169. V příkladě předpokladu č. 1, tedy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu. **Závěr testování zní: Mezi výskytem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah.**

**Předpoklad č. 2: Mezi iniciátorem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah** - otázka č. 13 z mého dotazníkového šetření se dotazovala na to, zda byl agresorem v případě setkání s mobbingem muž či žena, v empirické části jsou data znázorněna v grafu č. 13. Zde získaná data ukázala, že agresorem v případě mužských respondentů, kteří se stali terčem šikany, z celkového počtu 14 mužů byl v 9 případech agresorem muž a v 5 případech agresorem žena. V případě respondentů žen, které se staly v zaměstnání obětí šikany, byla z celkového počtu 42 dotázaných žen v 31 případech agresorem žena a pouze v 11 případech muž.

**H<sub>0</sub>** - Mezi iniciátorem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah

**H<sub>A</sub>** - Mezi iniciátorem šikany a pohlavím existuje statisticky významný vztah

**Tabulka č. 5 Kontingenční tabulka (předpoklad č. 2)**

pohlaví		Iniciátor šikany (pohlaví)		
		muž	žena	celkem
muž	počet	9	5	14
	%	64,29%	35,71%	100%
žena	počet	11	31	42
	%	26,19%	73,81%	100%
celkem počet		20	36	56
celkem %		35,71%	64,29%	100%
pozorovaná četnost		9	5	14
		11	31	42
		20	36	56
očekávaná četnost		5	9	
		15	27	
signifikace chí-kvadrát testu				$p = 0,01$
				<b>0,01 &lt; 0,05</b>

Ve výše uvedené tabulce je uvedena pozorovaná četnost, získaná na základě dotazníkového šetření, následně je zde vypočítána očekávaná četnost, pro tuto je použito pravidlo: očekávaná četnost = součet v sloupci/celkový počet\*součet v řádce. K výpočtu dosažené

hladiny statistické významnosti, nebo-li signifikance (tzv.  $p$ -hodnoty) jsem použila statistickou funkci CHITEST v tabulkovém editoru Microsoft Excel. Tuto dosaženou hladinu statistické významnosti jsem následně porovnála s hodnotou 0,05, kdy tato byla větší než vypočítaná  $p$ -hodnota 0,009988 zaokrouhlena na 0,01. V příkladě předpokladu č. 2, tedy můžeme zamítnout nulovou hypotézu a přijmout hypotézu alternativní. Muži se setkávají se šikanou ze strany mužů v 64,3 % případů, ze strany žen pouze v 35,7 %. Ženy se setkávají se šikanou ze strany mužů pouze v 26,2 % případů, ale ze strany žen v 73,8 % případů.

**Závěr testování zní: Mezi iniciátorem šikany a pohlavím existuje statisticky významný vztah.**

**Předpoklad č. 3: Mezi pracovní pozicí agresora a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah** - otázka č. 12 z mého dotazníkového šetření se dotazovala na to, zda byl agresorem v případě setkání s mobbingem podřízený, nadřízený či kolega respondenta, v empirické části jsou data znázorněna v grafu č. 12. Zde data z dotazníkového šetření ukazují, že agresorem v případě mužských respondentů, kteří se stali terčem šikany, z celkového počtu 14 byl v 36 % agresorem nadřízený, v 50 % kolega na stejné úrovni a ve 14 % skupina spolupracovníků. V případě žen, které se staly v zaměstnání obětí šikany, byl z celkového počtu 42 dotázaných žen agresorem ve 26 % nadřízený, v 62 % spolupracovník/kolega na stejné úrovni a ve 12 % skupina spolupracovníků.

**H<sub>0</sub>** - Mezi pracovní pozicí agresora a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah.

**H<sub>A</sub>** – Mezi pracovní pozicí agresora a pohlavím existuje statisticky významný vztah.

**Tabulka č. 6 Kontingenční tabulka (předpoklad č. 3)**

		Iniciátor šikany (postavení)			
		nadřízený	spolupracovník	skupina spolupracovníků	Celkem
pohlaví muž	počet	5	7	2	14
	%	35,71%	50,00%	14,29%	100%
žena	počet	11	26	5	42
	%	26,19%	61,90%	11,91%	100%
celkem počet		16	33	7	56
celkem %		28,57%	58,93%	12,50%	100%
pozorovaná četnost		5	7	2	14
		11	26	5	42
		16	33	7	56
očekávaná četnost		4	8,25	1,75	
		12	24,75	5,25	
signifikace chí-kvadrát testu					$p = 0,729$
					<b>0,729 &gt; 0,05</b>

Ve výše uvedené tabulce je uvedena pozorovaná četnost, získaná na základě dotazníkového šetření, následně je zde vypočítána očekávaná četnost, pro tuto je použito pravidlo: očekávaná četnost = součet v sloupci/celkový počet\*součet v řádku. K výpočtu dosažené hladiny statistické významnosti, nebo-li signifikance (tzv. *p*-hodnoty) jsem použila statistickou funkci CHITEST v tabulkovém editoru Microsoft Excel. Tuto dosaženou hladinu statistické významnosti jsem následně porovnála s hodnotou 0,05, kdy tato byla menší než vypočítaná *p*-hodnota 0,729. V příkladě předpokladu č. 3, tedy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu. **Závěr testování zní: Mezi pracovní pozicí agresora a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah.**

## 4.5 Diskuse

Cílem výzkumné části mé diplomové práce bylo zjistit, zda se v institucích veřejné správy vyskytuje šikana, případně v jakém rozsahu, jaká je typologie agresorů, zda se jedná o kolegy nebo nadřízené, muže či ženy, jaký je věk případných agresorů a s jakou formou šikany se respondenti mého výzkumu setkali, zda se na nich šikana nějak dlouhodobě projevila. Dále jsem pomocí svého výzkumu zjistila, typologii obětí, zda se tyto liší podle věku, délky praxe či podle dosaženého vzdělání.

Výzkum se také orientoval na svědectví šikany respondentů v zaměstnání, zda-li se oni sami stali očitými svědky šikany, případně kdo byl v tomto případě agresorem a o jaký typ agresivního chování vůči kolegovi se jednalo. Dále jsem zmapovala, jak jednotliví respondenti vnímají klima ve svém zaměstnání, jaká zde panuje atmosféra, zda se mohou v práci svobodně vyjadřovat, zda existuje podpora vzájemných vztahů a dobrého klimatu na pracovištích ve veřejné správě. Pomocí výzkumu jsem také zjistila, jak jednotliví respondenti hodnotí vztah ke svému zaměstnání (pracovišti) a jaké vztahy jsou pro ně v zaměstnání důležité. Důležitou součástí mého zkoumání bylo také zjistit, jaký postoj zaměstnanci veřejné správy na Vsetínsku zaujímají vůči prevenci šikany, zda nacházejí v zaměstnání oporu či se mají na koho s důvěrou obrátit, zda byli nějak instruováni či poučeni, jak se zachovat v případě osobního setkání se šikanou či při svědectví šikany vůči svému kolegovi a jak si představují ideální prevenci proti šikaně. V neposlední řadě bylo cílem mé diplomové práce zjistit, jaké mají respondenti povědomí o šikaně, zda dokážou identifikovat, případně popsat jednotlivé formy šikany, stěžejní pro můj výzkum byl především mobbing a bossing.

Respondenty mého dotazníkového šetření, jež bylo podkladem výzkumné části diplomové práce, bylo celkem 107 osob, pracujících ve veřejné správě na Vsetínsku, konkrétně se jednalo o pracovníky úřadu práce, městského úřadu, okresního soudu a okresní správy



sociálního zabezpečení. Respondenti dosahovali různé délky praxe ve veřejné správě, různého věku, pohlaví, vzdělání, ale také např. měli různé pracovní zařazení a různou náplň práce (někteří pracovali v týmech, jiní samostatně).

Pomocí dat z dotazníku jsem dostala odpovědi na své výzkumné otázky, kdy stěžejní otázkou byla otázka č. 11, zda se respondent stal obětí mobbingu nebo bossingu v současném zaměstnání, tedy ve veřejné správě. Na tuto otázku odpovědělo z celkového počtu 107 respondentů celkem 52% respondentů, že se osobně setkali s mobbingem či bossingem na pracovišti. Z celkového počtu 74 dotázaných žen se jednalo o 57% a z celkového počtu 33 dotázaných mužů se jednalo 42 %. Podobný výzkum zaměřený na výzkum mobbingu a bossingu ve veřejné správě uskutečnila ve Zlínském kraji v roce 2012 Mgr. Silvie Holánková, ta ve svém výzkumu zjistila výskyt šikany pouze u 28 % pracovníků veřejné správy, z toho polovina respondentů se stala obětí mobbingu a druhá polovina obětí bossingu. Pokud porovnáím svůj výzkum s jejím, s téměř s desetiletým odstupem, mohu konstatovat, že výskyt šikany u pracovníků veřejné správy se téměř zdvojnásobil. Domnívám se však, že toto může být důsledkem současného rozmachu médií a moderních technologií, kdy už toto téma šikany na pracovišti není žádnou ostudou, není tabuizováno, zabývá se jím velké množství odborné literatury a respondenti se tak nebojí přiznat, že se stali jednou z obětí šikany na pracovišti. Při porovnání obou výzkumů jsem také našla rozdíl v otázce řešení šikany, kdy se v případě výskytu šikany respondenti v roce 2012 obraceli na svého nadřízeného pouze ve 20 %, naopak k výpovědi ze zaměstnání se však přiklánělo celých 40 % dotazovaných. V případě mého výzkumu má důvěru v nadřízeného celých 95 % a zaměstnání by opustilo pouze 14 % respondentů. V obou výzkumech se však shodovaly např. nejčastější obtíže spojené se šikanou, a to nervozita, úzkost a žaludeční potíže.

Otázky výskytu šikany v zaměstnání se také týkala mnou stanovená hypotéza č. 1, kdy jsem pomocí statistického testování ověřovala hypotézu, zda se obětí šikany v zaměstnání častěji stávají muži než ženy, čili zda mezi výskytem šikany a pohlavím existuje či neexistuje statisticky významný vztah. Pomocí funkce chí-kvadrát jsem verifikovala hypotézu a dospěla jsem k závěru, že mezi výskytem šikany a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah. Nulovou hypotézu se mi nepodařilo zamítnout.

Co se týče typologie jednotlivých obětí šikany v zaměstnání, můj výzkum ukázal, že nejčastěji se obětí šikany stávají osoby ve věku 20 – 30 let, u mužů se v tomto věkovém rozpětí stalo obětí šikany 43 % mužů a u žen 36 %, další široké zastoupení obětí šikany u mých respondentů měla věková skupina 31 – 40 let, v tomto případě se stalo obětí šikany celkem 43 % mužů a 33 % žen. Naopak ve věkové skupině od 51 let výše se u mužů nenašla

žádná oběť šikany v zaměstnání a u žen pouze 9 % z celkového počtu ženských obětí šikany. Dále můj výzkum prokázal, že oběti v případě různě dosaženého stupně se liší, v případě žen bylo nejvíce obětí se středoškolským vzděláním, a to celých 55 %, v případě mužů bylo však více obětí překvapivě s vysokoškolským vzděláním, a to celkem 57 %. Toto zjištění mě velice překvapilo, avšak odborná literatura, konkrétně Svobodová (2008) uvádí, že se právě často mohou oběti šikany stát osoby s vyšším vzděláním, neboť jsou pro ostatní pracovníky s nižším stupněm vzdělání jakousi potencionální hrozbou, i když tomu tak ve skutečnosti není. Uvědomuji si však, poměrně nízký počet respondentů mužského pohlaví, toto také mohlo hrát roli při analýze výsledků. Co se týče délky praxe ve veřejné správě u obětí šikany mezi respondenty, nejvyšší zastoupení mělo rozpětí délky praxe 1 – 5 u mužů, a to bylo celých 50 % a u ženských obětí bylo nejvíce v rozpětí délky praxe 6 – 10 let. Toto zjištění mého výzkumu potvrzuje také Svobodová (2008), která uvádí, že oběti šikany v zaměstnání se stávají zejména osoby s nižší praxí, či nově příchozí pracovníci, podle autorky se obětí pouze zřídka stávají pracovníci s více, jak dvacetiletou praxí. U obou pohlaví bylo zjištěno, že útočníkem byl nejčastěji kolega, následně nadřízený či skupina spolupracovníků. Z celkového počtu 107 dotazovaných respondentů byl agresorem jejich kolega, a to v 59 %, nadřízený ve 29 % a pouze ve 12 % případů se jednalo o skupinu spolupracovníků. Tohoto se také týkala mnou stanovená hypotéza č. 3, kdy jsem předpokládala, že spolupracovník bývá agresorem a iniciátorem šikany častěji než nadřízený. Tuto hypotézu jsem také pomocí statistického testování verifikovala, tato se pomocí testu chí-kvadrát nepotvrdila. Nulovou hypotézu se nepodařilo zamítnout, tudíž mezi pracovními pozicemi agresora a pohlavím neexistuje statisticky významný vztah.

Velice zajímavé bylo zjištění, jež vyplynulo dotazníkového šetření u otázky č. 13, tato otázka směřovala na pohlaví osoby agresora, zda se jím častěji stává muž či žena a zda se toto liší podle pohlaví respondenta. Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že v případě obětí šikany u žen byla v 74 % iniciátorem útoku žena a ve 26 % muž, u mužských obětí šikany byl však v 64 % iniciátorem útoku muž a pouze v 36 % žena. Také v tomto případě jsem ověřovala hypotézu č. 2, zda mezi iniciátorem šikany a pohlavím existuje, či neexistuje statisticky významný vztah. Kdy v tomto případě, po verifikování hypotézy pomocí statistického testování za použití funkce chí-kvadrát, jsem výpočtem dosáhla hladiny statistické významnosti 0,009988, tuto jsem následně porovnála s hodnotou 0,05 hladiny statistické významnosti, která byla vyšší než mnou vypočítaná hodnota. V tomto případě se mi tedy podařilo zamítnout nulovou hypotézu a přijmout hypotézu alternativní, tudíž že mezi iniciátorem šikany a pohlavím existuje statisticky významný vztah.

Dále můj výzkum ukázal nejčastější formy šikany, se kterou se jednotliví respondenti nejčastěji v zaměstnání setkali. U obou pohlaví převažuje forma šikany, kterou jsou pomluvy před kolegy, tuto konkrétně označilo 74 % ženských obětí šikany a 93 % mužských obětí šikany. Vysoké zastoupení u obou pohlaví také měla mimoslovní agrese – např. neodpovídání na pozdrav, přehlížení Vaší osoby a také shazování Vaší osoby před kolegy. Co se týče např. výhrůžek, zveřejněním důvěrných informací, s těmito se setkalo minimum obětí u obou pohlaví, rozdílnot pozoruji však u formy šikany, kterou jsou dvojsmyslné narážky, s touto se setkalo celkem 26 % ženských obětí šikany, ale žádná z mužských obětí. Tento rozdíl v datech přisuzuji tomu, že ženy se na základě odborné literatury častěji stávají oběťmi sexuálního obtěžování, mezi které nesporně právě dvojsmyslné narážky patří. Venglářová a kol. (2011) uvádí, že typickými oběťmi sexuálního obtěžování na pracovišti jsou právě ženy, avšak nepopírá, že i mezi muži se může najít taková oběť. Toto však můj výzkum nepotvrdil.

V případě důsledků šikany z mého výzkumu vyplynulo, že vliv šikany na oběti se nejčastěji projevuje zvýšenou nervozitou, u mužů tomu tak je v celých 100 % a u žen v 98 %, následujícím nejčastějším průvodním jevem šikany na osobu obětí v mém dotazníkovém šetření byl stres, a to u 100 % ženských obětí a v 86 % u mužských obětí. Muži dále nejčastěji uváděli poruchu soustředění a depresi. V případě ženských na rozdíl od mužských obětí následně dominovala bolest hlavy, žaludeční nevolnost a v 79 % zažívací potíže, 5 % žen uvedlo poruchu příjmu potravy a jedna z obětí šikany dokonce uvedla jako důsledek šikany vůči její osobě vznik diabetes I. typu. Svobodová (2008) uvádí právě jako nejčastější psychické důsledky mobbingu deprese a stres, což můj výzkum zcela potvrdil. Jako jednu z psychosomatických důsledků jmenuje také poruchu příjmu potravy, tato se i v mém výzkumu objevila.

Co se týká řešení šikany, z mého výzkumu vyplynulo, že jak oběti mužského, tak ženského pohlaví hledali nejčastěji pomoc a útočiště u svého nadřízeného, toto shodně uvedlo 58 % mužských i ženských obětí šikany na pracovišti. Následně 14 % mužů pomohli kolegové, 11 % žen uvedlo, že byl agresor přeložen a agrese tedy sama ustala. S podivem konstatuji, že celých 15 % žen, jež se staly či stávají obětí šikany na pracovišti, uvažuje o odchodu ze zaměstnání, stejně tak uvedlo 7 % mužů.

Na otázku, zda je nějak ovlivnila šikana v zaměstnání, byla u mužských obětí nejčastější odpověď, a to ve 43 %, že chodí do práce s odporem, takto odpovědělo také 19 % žen. Nejčastější odpověď u žen byla, že se cítí méněcenné a mají nízké sebevědomí, toto uvedlo celkem 43 % všech ženských obětí šikany. Odpověď, že je to nijak neovlivnilo, uvedlo 36 %

mužů a pouze 14 % žen. Toto přisuzuji tomu, že muži jsou přece jen tvrdší povahy a vydrží větší nápor na psychiku než citlivější ženy.

Ohledně svědectví šikany v zaměstnání vůči kolegovi uvedlo celkem 78 % z celkového počtu 107 respondentů, že si nevšimli, že by jejich kolegu někdo šikanoval. Můj subjektivní názor na toto zjištění je, že pokud se nás šikana přímo nedotýká, je často méně identifikovatelná, skrytá, dokážeme ji těžko rozpoznat, na rozdíl od toho, pokud je zaměřena přímo na naši osobu. V případě svědectví šikany svědkové nejčastěji uváděli věk agresora 31 - 40 let a 41 – 50 let, a to v obou případech shodně ve 38 %. Taktéž z odpovědí obětí šikany vyplynula podobná data, kdy ve 48 % byla osoba agresora ve věku 31 – 40 let a ve věku 41 – 50 let to bylo 34 %. Cakirpaloglu a kol. (2016) uvádí, že agresorem bývá nejčastěji neempatický, narcistický člověk ve středních letech, kdy si sám často na oběti kompenzuje svůj neúspěch, zastírá své nízké sebevědomí, či se již v dlouhodobém zaměstnání nudí. Není tedy překvapivé, že žádný ze svědků ani z obětí šikany v zastoupení obou pohlaví nevedl, že se setkal s agresorem mladším 20 let. Domnívám se, že v tomto případě hraje roli, nedostatečná délka praxe, zatím absence vysokoškolského vzdělání, ale i třeba nezralost a nedostatečně vybudované sebevědomí v důsledku věku či prozatím nižší pracovní pozice.

Otázky č. 20 a č. 21 v mém dotazníkovém šetření se týkaly konkrétního jednání zaměstnance v případě svědectví šikany, zde je potěšeně konstatuji, že celých 83 % všech respondentů by kolegovi podali pomocnou ruku a pomohli mu problém aktivně řešit, 95 % respondentů uvedlo, že považují za nejlepší, obrátit se na nadřízeného, 80 % pak uvedlo, že by problém řešili aktivně přes vedení instituce či Policii ČR.

Ohledně atmosféry v zaměstnání, svobodného vyjadřování, podpory vzájemných vztahů či postoji k současnému zaměstnání z mého výzkumu vyplynulo, že 36 % zaměstnanců má v zaměstnání dobré vztahy, ojediněle dochází ke konfliktům, 20 % respondentů uvedlo, že u nich na pracovišti panuje klidná atmosféra na profesionální úrovni, 21 % popisuje vztahy na pracovišti jako napjaté a pouze 16 % respondentů uvedlo, že atmosféra je nepříjemná či dokonce nevraživá. Tito respondenti se nejspíše právě řadí mezi ty, kteří se šikanou setkali nebo setkávají. S tím také souvisí zhodnocení postoje k současnému zaměstnání, kdy největší procento respondentů uvedlo, že je práce někdy těší, ale jindy ne, tak učinilo celkem 54 % dotazovaných. Oproti tomu 22 % svou práci rádo nemá a 9 % z celkového počtu 107 respondentů ji dokonce nenávidí. Svobodné vyjadřování a zohledňování vlastního názoru v zaměstnání uvedlo 35 %, dalších 46 % uvedlo, že se sice mohou v práci svobodně vyjádřit, avšak na jejich názor není brán zřetel, v 15 % respondenti uvedli, že nemohou v práci říci, co si myslí, neboť se bojí nadřízeného a 4 % se dokonce bojí svých kolegů. V případě

podpory vzájemných vztahů pouze 15 % respondentů uvedlo, že u nich v zaměstnání žádná podpora dobrého klimatu nefunguje, 32 % se schází s vybranými kolegy mimo zaměstnání, 22 % se účastní teambuildingů pod záštitou instituce a 31 % všech dotazovaných podniká akce se všemi kolegy nevyjímaje. Z tohoto vyplývá, že ačkoli jakési tmelení vztahů na pracovišti ve veřejné správě probíhá, není však jednotné a jeví se mi dosti neefektivní vůči prevenci šikany a podpoře zdravého klimatu na pracovišti. Co se týče přítomnosti jevů na pracovišti (výzkumná otázka č. 26), tak výzkum ukázal, že zaměstnanci v zaměstnání upřednostňují zejména dobré pracovní vztahy s kolegy, klidnou atmosféru na pracovišti a profesionální vztahy s kolegy, naopak nejméně podstatné je pro ně přátelství v osobní rovině s nadřízeným a soukromí a osobní odstup od kolegů.

Mnou prováděný výzkum se týkal také prevence šikany v zaměstnání, a to konkrétně na koho se zaměstnanci v případě výskytu šikany nejčastěji obracejí, zda byli poučeni zaměstnavatelem, jak se v případě výskytu šikany zachovat a jak si představují ideální prevenci proti šikaně v zaměstnání. Zde výzkum ukázal, že z celkového počtu 107 respondentů má pouze 18 % k dispozici odborníka na šikanu, či preventistu, největší počet respondentů a to 65 % by se v případě šikany obrátilo na přímého nadřízeného. Ohledně šikany v zaměstnání je pečlivě vyškolen pouze 14 % všech respondentů, domnívám se, že v tomto případě jde právě o ty, kteří mají v zaměstnání k dispozici preventistu. Největší část dotazovaných, v tomto případě 52 % uvedlo, že od vedení dostali nějaké základní informace, ostatní respondenti uvedli, že informace dostali, ale nerozuměli jim nebo nebyli proškoleni vůbec, takto odpovědělo plných 34 % účastníků výzkumu. Jako ideální prevenci proti šikaně si všichni respondenti, tedy 100 % dotazovaných, představují dialog mezi kolegy a nadřízeným, transparentní vztahy a předcházení konfliktům, následně 71 % by uvítalo školení preventistou v rámci instituce a 68 % považuje za efektivní také školení externistou, např. specialistou na mobbing a bossing či supervizorem. Pouze malá část respondentů, a to 38 % považuje za dostačující různé teambuildingy mimo pracoviště. Venglářová a kol. (2011) považuje teambuilding a supervizi za velice efektivní primární prevenci řešení šikany. Můj výzkum zcela potvrzuje podle respondentů externí supervizi jako ideální řešení prevence šikany, ohledně teambuildingu respondenti nejsou zcela jednotní, kdy toto řešení upřednostňuje pouze 41 respondentů z celkového počtu 107 dotazovaných.

Výzkum také ukázal, jaké mají pracovníci veřejné správy na Vsetínsku povědomí o šikaně a jejích formách, zde se ukázalo, že pojem mobbing zná, nebo z větší části zná celkem 99 % všech respondentů, pouze 1 % respondentů uvedlo, že o mobbingu nikdy neslyšelo. S pojmem bossing je obeznámeno 94 % všech dotazovaných a pouze 6 % o něm nikdy neslyšelo. Co se

týče méně známých forem šikany, by respondenti dokázali správně popsat sexuální obtěžování, stalking a kyberšikanu. Toto přisuzuji současné medializaci těchto forem šikany, neboť právě tyto jsou často skloňovány v médiích a na sociálních sítích. Ostatní, méně známé formy šikany jako staffing, bullying, defaming či chairing by dokázalo charakterizovat pouze malé procento respondentů, např. defaming pouze 6 % všech dotazovaných, chairing pouze 13 % dotazovaných. V tomto případě se domnívám, že ačkoli jim není znám pojem, tak o podstatě těchto forem šikany již někdy slyšeli, pouze ji nedokážou spojit s cizojazyčným názvem.

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit výskyt šikany v institucích veřejné správy, kdy tento cíl byl naplněn, výskyt šikany byl potvrzen u celkem 52 % všech dotazovaných respondentů, mezi ženami byl zjištěn výskyt šikany v 57 % a mezi muži ve 42 %. Dílčí cíl, a to povědomí pracovníků veřejné správy o šikaně a jejích formách, byl taktéž naplněn, kdy bylo výzkumem zjištěno, že tito pracovníci mají povědomí o šikaně, zejména o mobbingu a bossingu, sexuálním obtěžování, stalkingu či kyberšikaně a dokázali by je charakterizovat či krátce popsat. U méně známých forem šikany výzkum ukázal, že jejich přesnou charakteristiku neznají. Dalším z dílčích cílů bylo zmapování různých možností řešení šikany a její prevence, tento cíl byl také naplněn, jako nejlepší prevenci proti šikaně respondenti uvedli dialog mezi kolegy a nadřízeným, školení preventistou či externím supervizorem. Jako nejspokladnější řešení šikany výzkum ukázal okamžité jednání ve spolupráci s nadřízeným, vedením instituce či Policií ČR. Také další dílčí cíl mé diplomové práce byl naplněn, tím bylo poskytnout čtenářům informace o bossingu, mobbingu a dalších formách šikany, jejich příčinách, formách, fázích, technikách a prevenci, tento dílčí cíl byl splněn již v rámci teoretické části mé práce. Posledním dílčím cílem bylo navrhnout, v případě zjištěného výskytu šikany, konkrétní řešení institucím veřejné správy, jak výskyt šikany eliminovat. V tomto případě na základě výzkumných dat navrhuji institucím veřejné správy nezaměřovat se příliš na teambuilding, který je podle mého výzkumu nepříliš efektivní, ale pečlivě proškolit zaměstnance kvalifikovaným pracovníkem, přijmout např. preventistu pro tyto případy, či školit zaměstnance externím supervizorem – specialistou na mobbing a bossing v zaměstnání, což by na základě mého výzkumu uvítalo více než dvě třetiny všech dotazovaných respondentů. Nabízí se také možnost povinné supervize u pracovníků veřejné správy, jak je tomu např. v případě sociálních pracovníků, neboť i zaměstnanci veřejné správy jsou podrobena stresovým situacím, a to nejen z vnějšího prostředí, ale také z vnitřního prostředí instituce veřejné správy.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje tématu šikany u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku. Hlavním cílem práce bylo zjistit, zda mají tito pracovníci povědomí o šikaně na pracovišti a zda se s ní osobně setkali. K naplnění cíle byla nejprve shrnuta základní teoretická východiska, kdy jsem na základě studia odborné literatury v první kapitole teoretické části charakterizovala oblast veřejné správy, její funkci, subjekty, objekty a její vykonavatele a popsala instituce, v nichž jsem v rámci výzkumu prováděla své dotazníkové šetření.

Druhá kapitola teoretické části diplomové práce je zaměřena na problematiku šikany, její charakteristiku, příbuzné pojmy, její fáze a formy. Podstatu kapitoly tvoří problematika mobbingu, u něhož jsem na základě studia odborné literatury vymezila jeho charakteristiku, uvedla typologii agresora a oběti mobbingu, ale také jeho příčiny, formy, fáze, techniky a důsledky. Zmiňuji zde také nejčastější druhy prevence mobbingu a právní ukotvení mobbingu v českém právním systému. Druhou kapitolu uzavírá teoretické vymezení problematiky bossingu a jeho příčiny.

Třetí kapitola teoretické části mé diplomové práce se zaměřila na sociální klima v zaměstnání, čím je ovlivňováno a jak by mělo vypadat zdravé a fungující klima na pracovišti. Popisuji zde, jak jsou důležité fungující vztahy na pracovišti a za jakých podmínek je lze vytvořit a udržet, kdy je velice důležitá zejména komunikace, schopnost asertivního chování a spolupráce mezi jednotlivými pracovníky. Následně kapitola popisuje dysfunkční vztahy na pracovišti, znaky konfliktního pracoviště a narušení kultury zdravého sociálního klimatu v zaměstnání. Třetí kapitolu uzavírá problematika řešení konfliktů na pracovišti a možnosti nastolení rovnováhy v pracovních vztazích.

Pro dokonalé naplnění hlavního cíle mé diplomové práce byla však neméně důležitá část empirická, ve které jsem v úvodu charakterizovala jednotlivé dílčí cíle, jejichž pomocí jsem dosáhla cíle hlavního. Následně jsem si stanovila předpoklady o výskytu konkrétních jevů, jež jsem po interpretaci a vyhodnocení dat zjištěných dotazníkovým šetřením ověřila výzkumným šetřením a verifikovala jednotlivé hypotézy pomocí statistické funkce chí-kvadrát. V následné diskuzi jsem shrnula svůj výzkum a vyhodnotila naplnění stanoveného hlavního cíle.

Závěrem konstatuji, že všechny cíle mé diplomové práce byly naplněny a věřím, že tato diplomová práce poskytne čtenářům relevantní informace o výskytu šikany u pracovníků veřejné správy na Vsetínsku a výsledky mého výzkumu poslouží pro případné další srovnávací výzkumy v této oblasti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARANCOVÁ, Helena. *Šikana a mobing na pracovišku*. Příbram: Leges, 2014, 224 s. ISBN 978-80-7502-036-9.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Brno: Era, 2003, 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2015, 200 s. ISBN 978-80-262-0938-6.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, ŠMAHAJ, Jan a kolektiv. *Šikana na pracovišti v České republice. Teorie, výzkum, praxe*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016, 175 s. ISBN 978-80-244-5080-3.

ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80-902614-1-8.

DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DUFFY, Maureen P. a Len SPERRY. *Overcoming mobbing: a recovery guide for workplace aggression and bullying*. New York: Oxford University Press, [2014]. ISBN 978-0199929559.

DURRÉ, Linnda. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012, 259 s. ISBN 978-80-7252-366-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.



FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006, 200 s. ISBN 80-7367-113-1.

HÁVA, Petr a kolektiv. *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v ČR*. 1. vyd. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004, 136 s. ISBN 80-86625-21-4.

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: Teorie veřejné správy*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 244 s. ISBN 978-80-7478-561-0.

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografia a. s., 1995, 144 s. ISBN 80-85186-62-4.

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-552-8.

JANOŠOVÁ, Pavlína a kolektiv. *Psychologie školní šikany*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 416 s. ISBN 978-80-247-2992-3.

JANOUSEK, J., *Sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1968.

KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. 2. vyd. Ostrava: Montanex, 2007, 416 s. ISBN 978-80-7225-465-1.

KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001. 256 s. ISBN 80-7178-513-X.

KOLÁŘ, Michal. *Diagnostika a léčba šikanování v praxi*. In: Philipová, L. Janošová, P. Šikana jako etický, psychologický a pedagogický problém. Sborník příspěvků z konference, Praha 19. března 2009. Brno: Triton, 2009.

KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007, 397 s. ISBN 978-80-7201-665-5.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa*. 2. vyd. Prostějov: Computer Media, 2020, 116 s. ISBN 978-80-7402-417-7.

MCCONNON, Shay a Margaret. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

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

NOVÁK, Tomáš. *Asertivita nejen na pracovišti*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 159 s. ISBN 978-80-265-0020-9.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery – 3. vydání*. Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PEKOVÁ, Jitka. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: Aspi, 2008, 3. vyd. 716 s. 978-80-7357-351-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

POMAHAČ, Richard. *Veřejná správa*. V Praze: C. H. Beck, 2013, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 6. dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 356 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-3350-9.

PRŮCHA, Petr. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2004.

PRŮCHA, Petr. *Místní správa*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 276 s. ISBN 97880210-5590-2.

ROGERS, Vanessa. *Kyberšikana*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, 104 s. ISBN 978-80-7367-984-2.

ŘEZÁČ, Jaroslav, 1998. *Sociální psychologie*. Brno: Paido. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Aktivizující techniky v psychologické přípravě učitele*. In: Škola a zdraví 21 Příspěvky k výchově ke zdraví, 103–111. Brno, 2010: Masarykova Univerzita.

ŘÍČAN, P., JANOŠOVÁ, P., *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-8348-2.

SKULOVÁ, Soňa. *Základy správní vědy*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. Učebnice PrF MU, č. 280. ISBN 80-210-1828-3.

SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2009, 276 s. ISBN 978-80-7357-382-9.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

VAŠUTOVÁ, Maria. *Proměny šikany ve světě nových médií*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2010, 226 s. ISBN 978-80-7368-858-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi. Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-2474-372-8.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

## Internetové zdroje:

ČESKO. ÚSTAVNÍ ZÁKON České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České Republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIS® – Legislativa ČR [právní informační systém].

ČESKO. ZÁKON č. 367/1990 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: CODEXIS® – Legislativa ČR [právní informační systém].

HOLÁNKOVÁ, Silvie. *Psychický teror na pracovišti a jeho důsledky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012, 97 s., 9 s. příloh. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/18745>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií, Katedra psychologie. Vedoucí práce Palovčíková, Geraldina.

Listina základních práv a svobod článek 2. Sbírka zákonů [online]. Copyright © 2022 [cit. 01.04.2022]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/listina-zakladnich-prav-a-svobod/stat-je-zalozen-na-demokratickych-hodnotach-a.html>

Listina základních práv a svobod (2/1993 Sb.). *Sbírka zákonů* [online]. Copyright © 2022 [cit. 18.04.2022]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 1996, 5(2), 165-184 [cit. 01.04.2022]. DOI: 10.1080/13594329608414853. ISSN 1359-432X. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414853>

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2017. Veřejná správa v České republice. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, p. o. Praha, 2017. [online]. Dostupné z: [http://file:///C:/Users/L%C3%A1%C4%8Fa/Downloads/Ve%C5%99ejn%C3%A1\\_spr%C3%A1va\\_v\\_%C4%8Cesk%C3%A9\\_republice.pdf](http://file:///C:/Users/L%C3%A1%C4%8Fa/Downloads/Ve%C5%99ejn%C3%A1_spr%C3%A1va_v_%C4%8Cesk%C3%A9_republice.pdf)

Soustava soudů | Soudní řízení | Ministerstvo financí ČR - proč se finančně vzdělávat?. Ministerstvo financí ČR - proč se finančně vzdělávat? [online]. Copyright © 2013, MF [cit. 02.05.2022]. Dostupné z: <https://financnigramotnost.mfcr.cz/cs/reseni-sporu/soudni-řízení/soustava-soudu>

Soudy a soudci - Portál justice. Aktuality - Portál justice [online]. Copyright ©2017 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 02.05.2022]. Dostupné z: <https://justice.cz/web/msp/soudy-a-soudci>

Úvodní strana - Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © [cit. 02.05.2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/metodicke-doporuceni-k-cinnosti-uzemne-samospravnych-celku-obecni-urad.aspx>

Texty zákonů. *Úvodní stránka* [online]. Copyright © 2013 [cit. 18.04.2022]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/home/zakony-a-stanoviska/texty-zakonu>

Ústava České republiky článek 2. Sbíрка zákonů [online]. Copyright © 2022 [cit. 01.04.2022]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/ustava-ceske-republiky/lid-je-zdrojem-veskere-statni-moci-vykonava.html>

Zákoník práce (262/2006 Sb.). *Sbíрка zákonů* [online]. Copyright © 2022 [cit. 18.04.2022]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/>

198/2009 Sb. Antidiskriminační zákon. *Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 18.04.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků. *Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 11.05.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

angl. - anglický

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

MŠ – mateřská škola

PS – Poslanecká sněmovna

SMS – krátká textová zpráva

SŠ – střední škola

USA – Spojené státy americké

VS – veřejná správa

VŠ – vysoká škola

ZŠ – základní škola

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví (dotazník otázka č. 1).....	50
Graf č. 2 Rozdělení respondentů podle věku (dotazník otázka č. 2).....	51
Graf č. 3 Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání (dotazník otázka č. 3).....	51
Graf č. 4 Rozdělení respondentů podle délky praxe (dotazník otázka č. 4).....	52
Graf č. 5 Rozdělení respondentů podle pozice v zaměstnání (dotazník otázka č. 5).....	52
Graf č. 6 Jak dlouho pracujete na současné pozici? (dotazník otázka č. 6).....	53
Graf č. 7 Pracujete v týmu nebo samostatně, popř. kolik členů má tým? (dotazník otázka č. 7).....	53
Graf č. 8 Než jste si přečetl(a) popis mobbingu v úvodní části dotazníku, věděl(a) jste, co znamená? (dotazník otázka č. 8).....	54
Graf č. 9 Než jste si přečetl(a) popis bossingu v úvodní části dotazníku, věděl(a) jste, co znamená? (dotazník otázka č. 9).....	54
Graf č. 10 Zakroužkujte, který z následujících dalších pojmů týkajících se šikany na pracovišti ještě znáte, už jste o něm slyšeli, příp. byste jej dokázali krátce charakterizovat (nevypisujte odpovědi)! – můžete zakroužkovat více možností (dotazník otázka č. 10).....	55
Graf č. 11 Byl(a) nebo jste obětí mobbingu nebo bossingu na současném pracovišti? (dotazník otázka č. 11).....	55
Graf č. 12 Kdo byl útočníkem na Vaši osobu? (dotazník otázka č. 12).....	57
Graf č. 13 Kdo byl iniciátorem útoku (agresorem)? (dotazník otázka č. 13).....	57
Graf č. 14 Přibližný věk agresora? (dotazník otázka č. 14).....	58
Graf č. 15 S jakým konkrétním jednáním, které lze považovat za šikanu jste se setkal(a)? (dotazník otázka č. 15).....	58
Graf č. 16 Projevilo se nějak výše uvedené agresivní chování (šikana) na Vašem psychickém či fyzickém stavu, popř. jak? (dotazník otázka č. 16).....	59
Graf č. 17 Řešil(a) jste s někým vzniklou situaci, kdo Vám pomohl? (dotazník otázka č. 17).....	60
Graf č. 18 Ovlivnila nějak Vaši osobu šikana v zaměstnání? (dotazník otázka č. 18).....	60
Graf č. 19 Stal jste se v současném zaměstnání svědkem šikany vůči Vašemu kolegovi? (dotazník otázka č. 19).....	61

Graf č. 20 Pokud se Vy nebo Váš kolega stanete obětí šikany, co si myslíte, že je nejlepší udělat? (dotazník otázka č. 20).....	62
Graf č. 21 Pokud se stanete svědkem šikany kolegy v zaměstnání, co uděláte? (dotazník otázka č. 21).....	63
Graf č. 22 Jaká atmosféra panuje ve Vašem zaměstnání? (dotazník otázka č. 22) .....	64
Graf č. 23 Můžete se v zaměstnání svobodně vyjadřovat? (dotazník otázka č. 23).....	64
Graf č. 24 Funguje ve Vaší instituci podpora vzájemných vztahů a dobrého klimatu na pracovišti? (dotazník otázka č. 24).....	65
Graf č. 25 Jak byste zhodnotil(a) svůj postoj k současnému zaměstnání - pracovišti? (dotazník otázka č. 25).....	65
Graf č. 26 Uved'te prosím k následujícím jevům týkajících se zaměstnání/pracoviště čísla podle toho, jak je přítomnost tohoto jevu v zaměstnání/na pracovišti pro Vás důležitá. Rozpětí 1 - 8 (ke každému pojmu vždy jedno číslo - přičemž č. 8 značí nejvíce důležité a č. 1 nejméně důležité) (dotazník otázka č. 26).....	66
Graf č. 27 V případě výskytu šikany ve Vaší instituci, na koho byste se obrátil? (dotazník otázka č. 27).....	67
Graf č. 28 Byli jste Vaším zaměstnavatelem poučeni, jak se zachovat v případě podezření či výskytu šikany v zaměstnání? (dotazník otázka č. 28).....	67
Graf č. 29 Jak si představujete ideální prevenci proti šikaně v zaměstnání? (dotazník otázka č. 29).....	68



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Respondenti výzkumu - přehled .....	50
Tabulka č. 2: Podrobné složení respondentů, kteří se stali obětí šikany v zaměstnání .....	56
Tabulka č. 3: Podrobnosti o osobě útočníka (agresora) v případě svědectví šikany na pracovišti vůči kolegovi a druhu pozorovaného agresivního jednání .....	62
Tabulka č. 4: Kontingenční tabulka (předpoklad č.1) .....	69
Tabulka č. 5: Kontingenční tabulka (předpoklad č.2) .....	70
Tabulka č. 6: Kontingenční tabulka (předpoklad č.3) .....	71

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Katalog 100+... forem jednání, které lze považovat za mobbing

## Příloha č. - dotazník

Vážení kolegové, kolegyně,

**jmenuji se Jana Plešková** a stejně jako Vy jsem zaměstnancem veřejné správy v České republice. V současné době jsem také studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia na Univerzitě Palackého v Olomouci – Cyrilometodějská teologická fakulta, obor Sociální pedagogika – Projektování a management. V rámci své závěrečné diplomové práce na téma Povědomí a zkušenost se šikanou u pracovníků veřejné zprávy na Vsetínsku, Vás tímto prosím o pár minut Vašeho času a o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Výsledky mého výzkumu budou zpracovány v praktické části mé diplomové práce. Nad otázkami se prosím zamyslete a popravdě odpovězte. **Zaručuji Vám naprostou anonymitu**, získaná data a informace budou použita pouze ke studijním a výzkumným účelům.

Vámi vybrané odpovědi zakroužkujte dle nabízených možností, popř. dopište vlastní odpověď na předem vymezený řádek.

Tento dotazník obsahuje 29 otázek, jeho vyplnění Vám zabere asi 15 minut.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Pozn.: Pro vyplnění dotazníku je důležité seznámit Vás s možná neznámými pojmy mobbing a bossing.

Mobbing - je jistá forma psychického nátlaku či teroru na pracovišti, kdy se jedná zejména o dlouhodobé systematické šikanování, intrikování z pozice kolegy s cílem ublížit, poškodit dotyčnou osobu či jinak zesměšnit, znemožnit nebo způsobit újmu. Jedná se o jakýsi psychoteror, kdy je oběť mobbingu zesměšňována, ponižována, ale také přehlížena, zstrašována, ustrkována, pomlouvána nebo např. zahanbována. Útoky tzv. mobbera (útočníka) vůči oběti bývají často bez příčiny nebo vznikají z banálního konfliktu.

Bossing – jde také o formu šikany na pracovišti, avšak zde je útočníkem „bossem“ – nadřízený pracovník. Jde tedy o psychický nátlak na pracovišti z pozice vedoucího pracovníka. Příčiny jsou různé, např. strach o vlastní pozici, pocit ohrožení svého místa ze strany podřízeného. Podřízený tak může být vedoucím pracovníkem zesměšňován, podceňován či jinak nerespektován. Mohou být zpochybňovány jeho pracovní výkony, znalosti či hledány v jeho práci nesmyslné (neexistující) chyby. Oběť bossingu může být také pověřována nesmyslnými úkoly či být neúměrně a nadměrně kontrolována vedoucím pracovníkem.

## DOTAZNÍK

1. Pohlaví (zakroužkuj)

muž

žena

2. Kolik je Vám let?

- a) méně než 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) 61 let a více

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) vyučen(a)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) bakalářské
- f) magisterské
- g) inženýrské
- h) doktorské

**4. Jak dlouho pracujete ve veřejné správě?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 - 15 let
- e) 16 - 20 let
- f) 21 - 30 let
- g) 31 let a více

**5. Na jaké pozici pracujete?**

- a) nadřízený
- b) podřízený
- c) jiná – jaká? .....

**6. Jak dlouho pracujete na současné pozici?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) více než 10 let

**7. Pracujete v týmu nebo samostatně, popř. kolik členů má tým?**

- a) samostatně
- b) 2 – 5 zaměstnanců
- c) 6 – 10 zaměstnanců
- d) více než 10 zaměstnanců

**8. Než jste si přečetl(a) popis mobbingu v úvodní části dotazníku, věděl(a) jste, co znamená?**

- a) ano
- b) ano – ale ne zcela přesně
- c) ne - vůbec

**9. Než jste si přečetl(a) popis bossing v úvodní části dotazníku, věděl(a) jste, co znamená?**

- a) ano
- b) ano – ale ne zcela přesně
- c) ne - vůbec

**10. Zakroužkujte, který z následujících dalších pojmů týkajících se šikany na pracovišti ještě znáte, už jste o něm slyšeli, příp. byste jej dokázali krátce charakterizovat (nevypisujte odpovědi)! – můžete zakroužkovat více možností**

- a) staffing
- b) stalking
- c) bullying
- d) sexuální obtěžování
- e) defaming
- f) chairing
- g) kybershikana

**11. Byl(a) nebo jste obětí mobbingu nebo bossingu na současném pracovišti?**

- a) ano
- b) ne - pokud jste označil možnost „ne“ pokračujte až na otázku č. 19

**12. Kdo byl útočníkem na Vaši osobu?**

- a) podřízený
- b) nadřízený
- c) spolupracovník – kolega na stejné pracovní úrovni
- d) skupina spolupracovníků
- e) někdo jiný, uveďte pozici, osobu .....

**13. Kdo byl iniciátorem útoku (agresorem)?**

- a) muž
- b) žena

**14. Přibližný věk agresora?**

- a) méně než 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 let a více

**15. S jakým konkrétním jednáním, které lze považovat za šikanu jste se setkal(a)?**  
(lze označit více možností)

- a) dvojsmyslné narážky
- b) mimoslovní agrese – přehlížení Vaší osoby, pohrdavé pohledy, neodpovídání na pozdrav
- c) pomluvy před kolegy
- d) nadměrná kontrola či dohled nad Vámi
- e) sabotování práce – záměrné poskytování mylných informací ohledně pracovních úkolů, schovávání dokumentů, mazání digitálních informací
- f) neochota spolupráce
- g) zadávání nesmyslných úkolů
- h) zesměšňování, vtipkování na Váš účet
- i) shazování Vaší osoby před kolegy
- j) výhrůžky
- k) zveřejnění důvěrných či soukromých informací
- l) jiné .....(doplňte)

**16. Projevilo se nějak výše uvedené agresivní chování (šikana) na Vašem psychickém či fyzickém stavu, popř. jak? (lze vybrat více možností)**

- a) bolest hlavy
- b) žaludeční nevolnost
- c) deprese
- d) nervozita
- e) porucha soustředění
- f) porucha příjmu potravy
- g) stres
- h) zažívací potíže
- i) jiné .....(doplňte jaké)

**17. Řešil(a) jste s někým vzniklou situaci, kdo Vám pomohl?**

- a) neřešil(a) jsem to...
- b) uvažuji o odchodu ze zaměstnání....
- c) vyřešilo se to samo – agrese ustala
- d) pomohli mi kolegové....
- e) pomohl mi nadřízený....
- f) pomohla mi rodina či partner....
- g) pomohli mi přátelé....
- h) jiné řešení.....(doplňte jaké)

**18. Ovlivnila nějak Vaši osobu šikana v zaměstnání?**

- a) chodím do práce s nechutí (odporem)
- b) vyhýbám se jakémukoli kontaktu či spolupráci s kolegy
- c) mám nízké sebevědomí, cítím se méněcenný
- d) mám psychické zdravotní potíže

- e) mám fyzické zdravotní potíže
- f) nijak mě to neovlivnilo....
- g) jiná odpověď' .....(doplňte)

**19. Stal jste se v současném zaměstnání svědkem šikany vůči Vašemu kolegovi?**

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl(a) „ano“ označte prosím pohlaví agresora (útočníka)

- a) muž
- b) žena

Pokud jste odpověděl(a) „ano“ označte prosím, zda se jednalo o šikanu ze strany kolegy či nadřízeného.

- a) agresorem byl nadřízený
- b) agresorem byl kolega

Pokud jste odpověděl(a) „ano“ označte prosím přibližný věk agresora

- a) méně než 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 let a více

Pokud jste odpověděl(a) „ano“ označte prosím s jakým konkrétním agresivním jednáním vůči kolegovi, jež by se dalo nazvat šikanou jste se setkal(a) (lze označit více možností)

- a) dvojsmyslné narážky
- b) mimoslovní agrese – přehlížení jeho osoby, pohrdavé pohledy, neodpovídání na pozdrav
- c) pomluvy před kolegy
- d) nadměrná kontrola či dohled nad ním
- e) sabotování práce – záměrné poskytování mylných informací ohledně pracovních úkolů, schovávání dokumentů, mazání digitálních informací
- f) neochota spolupráce
- g) zadávání nesmyslných úkolů
- h) zesměšňování, vtípkování na jeho účet
- i) shazování jeho osoby před kolegy
- j) výhrůžky
- k) zveřejnění důvěrných či soukromých informací
- l) jiné .....(doplňte)

**20. Pokud se Vy nebo Váš kolega stanete obětí šikany, co si myslíte, že je nejlepší udělat?**  
(lze označit více možností)

- a) promluvit si s agresorem o jeho chování (šikaně z jeho strany)
- b) zapisovat si události do mobbingového deníku (vést si evidenci útoků)
- c) vyhýbat se agresorovi
- d) obrátit se na nadřízeného (případně jeho nadřízeného)
- e) opustit zaměstnání
- f) aktivně řešit problém – vedení, policie ČR atd.
- g) jiné řešení .....(doplňte jaké)

**21. Pokud se stanete svědkem šikany kolegy v zaměstnání, co uděláte?**

- a) předstírám, že to nevidím – netýká se mě to
- b) s kolegou si o tom promluvíme, ale nic konkrétního nepodniknu
- c) bojím se cokoli udělat, abych se sám nestal(a) obětí
- d) pomohu kolegovi aktivně řešit problém (nadřízený, policie)
- e) zasáhnu, až když vidím, že je kolega na dně
- f) jiná možnost .....(doplňte jaká)

**22. Jaká atmosféra panuje ve Vašem zaměstnání?**

- a) klidná přátelská atmosféra
- b) klidná atmosféra na profesionální úrovni
- c) většinou máme dobré vztahy, ojediněle dochází ke konfliktům
- d) vztahy v zaměstnání jsou napjaté, klidné dny zažíváme zřídka
- e) atmosféra na pracovišti je nepřijemná
- f) atmosféra na pracovišti je nevraživá, s kolegy se nesnášíme

**23. Můžete se v zaměstnání svobodně vyjadřovat?**

- a) ano, mohu svobodně říci, co si myslím, můj názor je zohledňován
- b) ano, mohu svobodně říci, co si myslím, na můj názor však není brát zřetel
- c) ne, nemohu říci, co si myslím, bojím se kolegů
- d) ne, nemohu říci, co si myslím, bojím se nadřízeného
- e) jiná možnost .....(doplňte jaká)

**24. Funguje ve Vaší instituci podpora vzájemných vztahů a dobrého klimatu na pracovišti?**

- a) ano, společně se všemi kolegy podnikáme akce v rámci utužení dobrých vztahů
- b) podnikáme oficiální teambuldingy pod záštitou naší instituce
- c) občas se s vybranými kolegy scházíme mimo zaměstnání z vlastní iniciativy
- d) ne, nic takového u nás nefunguje

**25. Jak byste zhodnotil(a) svůj postoj k současnému zaměstnání - pracovišti?**

- a) mám svou práci rád(a) a každý den se tam těším
- b) mám svou práci rád průměrně, občas mě těší, jindy ne



- c) svou práci nemám rád, vykonávám ji pouze pro peníze
- d) nenávidím svou práci, mám k ní odpor

**26. Uved'te prosím k následujícím jevům týkajících se zaměstnání/pracoviště čísla podle toho, jak je přítomnost tohoto jevu v zaměstnání/na pracovišti pro Vás důležitá. Rozpětí 1 - 8 (ke každému pojmu vždy jedno číslo - přičemž č. 8 značí nejvíce důležité a č. 1 nejméně důležité)**

<u>Číslo</u>	<u>Jev</u>
_____	Dobré pracovní vztahy s kolegy
_____	Dobré pracovní vztahy s nadřízeným
_____	Přátelství v osobní rovině s kolegy
_____	Přátelství v osobní rovině s nadřízeným
_____	Soukromí a osobní odstup od kolegů
_____	Týmová spolupráce s kolegy
_____	Klidná atmosféra na pracovišti
_____	Profesionální vztahy s kolegy

**27. V případě výskytu šikany ve Vaší instituci, na koho byste se obrátil?**

- a) naše instituce má preventistu, pracovníka či psychologa pro tyto případy
- b) požádal bych o pomoc kolegy
- c) požádal bych o pomoc přímého nadřízeného
- d) požádal bych o pomoc rodinu či partnera
- e) nežádal bych o pomoc nikoho
- f) jiná možnost ..... (doplňte jaká)

**28. Byli jste Vaším zaměstnavatelem poučeni, jak se zachovat v případě podezření či výskytu šikany v zaměstnání?**

- a) ano, jsme pečlivě vyškoleni pro tyto případy...
- b) spíše ano, nějaké základní informace nám vedení poskytlo...
- c) spíše ne, informace byly neúplné nebo jsme jim nerozuměli...
- d) ne, nebyli jsme nijak školeni ani poučeni
- e) jiná možnost .....(doplňte jaká)

**29. Jak si představujete ideální prevenci proti šikaně v zaměstnání?**  
(lze volit více možností)

- a) dialog mezi kolegy a nadřízeným – transparentní vztahy, předcházení konfliktům
- b) školení v rámci instituce – preventista, psycholog atd.
- c) školení externistou, specialistou na mobbing v zaměstnání, popř. supervizorem
- d) aktivity mimo instituci – teambuildingy
- e) nijak – není potřeba řešit prevenci
- f) jiné řešení prevence.....(doplňte jaké)

## **Příloha č. 2 - Katalog 100+... forem jednání považovaných za mobbing**

### **Obsah**

- A. Útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat
- B. Útoky na pracovní poměr
- C. Destruktivní kritika
- D. Útoky na sociální integraci na pracovišti
- E. Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání
- F. Útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty
- G. Vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu
- H. Útoky na oblast soukromí
- CH. Útoky na zdraví a tělesnou integritu
- I. Selhání pomoci

### **A. útoky na pracovní výkon a možnost jej vykonávat**

1. Sabotáže: poškozování pracovních prostředků, jejich krádeže, manipulace s nimi
2. Krádeže výsledků práce (podklady, data „JSOU PRYČ“)
3. Manipulace s výsledky (přidávání zmetků, chyb)
4. Cílené vyrušování (nesmyslné telefonáty a jiné rušivé vlivy)
5. Zadržování informací potřebných k práci nebo jejich záměrné zkreslování
6. Záměrné neinformování o poradách, koncových termínech (dead lines)
7. Nařizování nesmyslných činností (třídění již vyřazených šanonů, spisů)
8. Zakazování činnosti během pracovní doby
9. Opakované a systematické nařizování přetěžujících činností
10. Přidělování prací, které dotyčný nemá rád nebo které mu „nesedí“
11. Přidělování objektivně nadměrného množství práce
12. Nucené dokončování nedodělků (kvůli dovolené, lékaři)
13. Nepříznivé místo výkonu práce (hluk, vyrušování, průvan, ztráta soukromí)
14. Systematické nařizování prací, které jsou pod schopnostmi dotyčné osoby
15. Příkazy jsou podávány takovým způsobem, že nevyhnutelně vedou k chybám
16. Zmanipulované přidělování pracovních činností (pouze neoblíbené, nejhorší, nejspínavější)
17. Odepření běžných informačních kanálů (např. žádný telefon, e-mail)
18. Odepření společné činnosti (např. „s ní ne!“)

19. Odepření pomoci, podpory, rady
20. Překvapivě odepření původně slíbené podpory
21. Krádež výsledků práce
22. Omezení oprávnění a kompetencí (z odborného hlediska neoprávněné, svévolné)
23. Služba podle předpisu (např. Záměrná nepružnost, nepochopení)
24. Permanentní zpochybňování rozhodnutí a kompetenci
25. Příkazy zůstávají neprovedené a jsou sabotovány (otevřeně nebo skrytě)
26. Příkazy jsou prováděné doslova (se zjevnými chybami)
27. Svévolně vytvářený časový tlak
28. Překvapivě „útoky“ (kupř. náhlé změny pracovních příkazu, termínu)
29. Stále znejišťování a „srážení“

### **B. Útoky na pracovní poměr**

30. Poukazování na nesprávné chování (kupř. „Zmizení“, žádosti o dovolenou)
31. Na dotyčnou osobu jsou „házeny“ chyby a negativní události
32. Svévolné napomínání (z vykonstruovaných důvodů)
33. Svévolné přemístění či přeložení (nebo pokusy o ně)
34. Svévolná výpověď z práce (z vykonstruovaných důvodů)
35. Manipulace s evidencí pracovní doby
36. Obviňování z trestných činů (např. podsouvání kradeného zboží)
37. Stále zpochybňování kvalifikace pro výkon práce
38. Svévolné zadržování odměn (náhrad za dovolenou, výloh)
39. Záměrně špatný pracovní posudek, tvrzení o špatné práci
40. Odepírání jinak běžného nároku na povýšení či dosažení lepší pozice
41. Cílené znemožňování dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace

### **C. Destruktivní kritika**

42. Ponižující, nevěcná, přehnaná a nelítostná kritika
43. Zveličování jednotlivých prohřešků a chyb („dělání velblouda z komára“)
44. Paušální kritika a zobecňování chyb („děláte všechno špatně!“)
45. Kritika za chyby, které byly vyvolány pokyny agresora
46. Stálá tvrdá kritika
47. Potlačování snah a návrhů na zlepšování
48. Stále snižování a devalvace motivace (např. „To nikdy nedokážete!“)

#### **D. Útoky na sociální integraci na pracovišti**

49. Prostorová izolace (např. záměrně odlehlé místo výkonu práce)
50. Potlačování možnosti vyjádřit svůj názor (např. „Ty už raději mlč“)
51. Mluvení „za zády“ (šíření klepů, pomluv)
52. Narážky, dvojznačné poznámky
53. Angažovanost a nasazení dotyčného jsou znevažovány jako „maskovaný egoismus“
54. Možní spojenci a přátelé dotyčného jsou přeloženi
55. Možní spojenci a přátelé dotyčného jsou zastrašováni
56. Vyloučení z každodenní komunikace („jako by byl vzduch“)
57. Vyloučení z neformálních setkání („zavřené dveře“)
58. Vyloučení z běžných přátelských projevů mezi členy pracovního kolektivu (nabízení sladkostí, chlebíčků, vaření kávy, zalití květin)
59. Demonstrativní mlčení v přítomnosti dotyčné osoby (Silent treatment)
60. Ignorování otázek, pokusů o rozhovor, žádostí o pomoc, nabídek spolupráce
61. Demonstrativní vyhýbání (např. nesesnout si za jeden stůl, odejít z místnosti, přejít na druhý chodník)

#### **E. Útoky na úctu a sociální pověst v zaměstnání**

62. Cílené nactiutrhání, poškozování pověsti
63. Cílené rozšiřování pomluv
64. Dotyčné osobě je nepravdivě podsouvána zlomyslnost a nedbalost
65. Provokace za účelem zneužití případných emociálních reakcí dotyčného
66. Urážení a ponižování v přítomnosti jiné osoby
67. Vyzrazení informací osobního charakteru („tajemství“) dalším osobám
68. Zesměšňování (např. slovně, neverbálně, karikováním)
69. Zostuzení, kompromitování dotyčného u ostatních zaměstnanců
70. Cílené negativní „zvláštní zacházení“ (tímto způsobem je zacházeno jenom s touto osobou)
71. Demonstrativní zdánlivě pozitivní „zvláštní zacházení“ („uchválení k smrti“)
72. Nařknutí z psychického onemocnění
73. Argumentování vykonstruovanými stížnostmi třetích osob (např. zfalšované dopisy, telefonáty, e-maily)
74. Jsou zveřejňovány fingované dopisy, které měl dotyčný údajně napsat či obdržet

## **F. Útoky na sebevědomí a pocit sebeúcty**

75. Pokořování, ponižování, ztrapňování, devalvace (slovní, neverbální)
76. Utiskování prostřednictvím slovní dominance („Seřvání“)
77. Neomalený způsob řeči s dotyčnou osobou
78. Lidskost i charakter dotyčné osoby jsou zpochybňovány
79. Podsouvání zlých úmyslů, hlouposti, nečestnosti apod.
80. Znejišťování, ubližování, urážení, hanobení
81. Cílené útoky na osobní nejistotu a její zneužívání
82. Zveřejňování osobních slabín (slabých míst)
83. Zveličování chyb a nedostatků („vození se po někom)
84. Cílené nerovné zacházení (kupř. negativní zvláštní kontrola, cílená křivda)
85. Stálá nebo přehnaná kontrola („zaměstnanecká nesvéprávnost“)

## **G. Vytváření atmosféry úzkosti, strachu a hnusu**

86. Navozování úzkosti a strachu (dotyčný je někde zamčen, do jeho stolu je vložen pavouk, do práce je přineseno mrtvé zvíře, je způsoben elektrický zkrat)
87. Navozování pocitu hnusu (v kanceláři dotyčného je schováno něco páchnoucího, zkažené potraviny)
88. Zastrasování, ohrožování (vyhrožování ztrátou zaměstnání, fyzickým násilím)
89. Povinná návštěva lékaře za účelem posouzení duševního zdraví

## **H. Útoky na oblast soukromí**

90. „Telefonní teror“ (např. volání v noci)
91. Telefonáty a návštěvy za účelem kontroly
92. Naléhavé výzvy přerušit dovolenou nebo pracovní neschopnost a vrátit se do práce
93. Očerňování dotyčné osoby u členů její rodiny, přátel atd.
94. Obtěžování či napadání členů rodiny dotyčné osoby
95. Poškozování věcí, které jsou v držení dotyčné osoby - pracovních nebo osobních předmětů, ošacení, náradí apod.
96. Nařizování nevhodných termínů dovolené
97. Náhlé zrušení přislíbené dovolené či náhradního volna za přesčasy
98. Zatajení nebo zcizení žádostí (o dovolenou, účast na vzdělávací akci)
99. Stálé znevažování soukromých koníčků, zálib a oblíbených činností
100. Stálé znevažování náboženských, politických a světonázorových přesvědčení

## **CH. Útoky na zdraví a tělesnou integritu**

101. Přímé tělesné útoky a použití násilí
102. Způsobená zranění v důsledku domnělé náhody či nešikovnosti
103. Vědomé nařizování činností poškozujících zdraví
104. Sabotování bezpečnosti práce, chybějící ochranné pomůcky a prostředky
105. Sexuální obtěžování
106. Utajené podání léků nebo návykových látek (kupř. alkohol u abstinujícího alkoholika)
107. Znehodnocení nebo znečištění potravin
108. Způsobení zdravotní újmy (kupř. průvanem, chladem, horkem, hlasitým zvukem, vibrací, tabákovým dýmem, sprejem, tzv. smrdutými bombami)
109. Zneužívání zdravotního postižení nebo nemocí proti dotyčné osobě
110. Vybitení dotyčné osoby k sebevraždě

## **I. Selhání pomoci**

111. Ignorování situace mobbingu (ostatní například hledí jinam, odejdou)
112. Zlehčování nebo zesměšňování stížnosti
113. Výčitky a obviňování dotyčné osoby, když žádá o pomoc.
114. Trpění mobbingu
115. Neposkytnutí pomoci

Zdroj: BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015.

ISBN 978-80-262-0938-6. s. 75-79