

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium

2009 - 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Klára ČERMÁKOVÁ

Mobbing - kritický faktor úspěchu organizace (Policie ČR)

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj EISEL

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor combined Studies

2009-2012

BACHELOR THESIS

Klára ČERMÁKOVÁ

Mobbing - organisation critical success factor (Police ČR)

Prague 2012

The bachelor thesis work supervisor: Ing. Juraj EISEL

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. března 2012

Klára Čermáková.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucím práce Ing. Juraji Eislovi za odborné vedení a připomínky, které mi pro zpracování této práce poskytl.

Anotace:

Tato bakalářská práce se zabývá mobbingem jako kritickým faktorem úspěchu organizace. Je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola vymezuje cíl a použité metody. Druhá kapitola je interpretací základních teoretických poznatků souvisejících s řízením organizace ve vztahu k nežádoucím jevům na pracovišti, zejména mobbingu. Třetí kapitola obsahuje výzkumné šetření, které zachycuje a analyzuje výskyt mobbingu na záměrně vybraném organizačním článku Policie České republiky. Čtvrtá kapitola je závěrem bakalářské práce, jež obsahuje náměty pro management organizačního článku s ohledem na zjištěné výsledky šetření.

Klíčové pojmy

Kritický faktor úspěchu, management, mobbing, Policie České republiky, sociální skupina, výzkumné šetření.

Annotation

This bachelor study deals with mobbing as a critical success factor of an organization. The study is divided into four chapters. The first chapter defines the aims and used methods. The second chapter describes the basic theoretical knowledge related to the organization management, concerning undesired behaviour at workplace, especially mobbing. The third chapter includes research results describing and analyzing the cases of mobbing in a specific organization unit of the Police of the Czech Republic. The fourth chapter, the conclusion of the bachelor study, contains the topics and suggestions for the organization unit management, with regard to observed research results.

Keywords

The critical success factor, management, mobbing, the Police of the Czech Republic, the social group, the study.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Cíl bakalářské práce	10
2. Literární rešerže	11
2.1. Policie ČR a management	11
2.2. Policie ČR a sociální skupina	14
2.3. Mobbing	16
2.4. Legislativní východiska	19
PRAKTICKÁ ČÁST	
3. Výzkumné šetření	24
3.1. Cíl	24
3.2. Charakteristika zkoumaného vzorku	24
3.3. Použité metody	24
3.4. Interpretace výsledků šetření a diskuse	25
ZÁVĚR	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	45
SEZNAM TABULEK	47
SEZNAM GRAFŮ	47
SEZNAM PŘÍLOH	48

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je mobbing, kritický faktor úspěchu organizace (Policie ČR). Téma jsme zvolili s ohledem na aktuálnost a znalost pracovního prostředí jednoho z útvarů Policie ČR.¹

Samotný název práce nabízí různé pohledy. Tím významným pro tuto práci je pohled, který vychází z teoretických východisek a poznatků z managementu, řízení lidských zdrojů, psychologie a sociologie.

Hlavním smyslem bakalářské práce bylo získat informace, které by umožnily Policii České republiky charakterizovat z pohledu managementu a sociologie, přičemž je zdůvodněno, proč je mobbing identifikován jako kritický faktor úspěchu organizace. „Mobbingem netrpí jen oběť, která z něj má psychické a zdravotní obtíže. Škodu přináší i firmě z důvodu zvýšené nemocnosti a fluktuace zaměstnanců. Následky nese celá společnost vynakládající nemalé prostředky na léčbu chorob a znovuzařazování obětí do pracovního procesu.“²

Chce-li jakákoliv organizace dosáhnout svých cílů, je základním předpokladem pro jejich dosažení identifikace rizik a kritických faktorů. Rizik a kritických faktorů může být managementem firmy identifikováno široké spektrum. „Úkolem manažerů je řídit a vést lidi tak, aby dosáhli strategických cílů organizace“³. Každý cíl má své kritické faktory úspěchu a spokojenost zaměstnanců je jedním z nich. Lze předpokládat, že oběť mobbingu nebude spokojeným zaměstnancem.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci tvoří významný potenciál firmy, je mobbing na pracovišti jedním z kritických faktorů, který determinuje výkonnost zaměstnance, neboť jen spokojený zaměstnanec dosahuje

¹ Zákon č. 273/ 2008, o Policii ČR

² WOLFOVÁ, K. a CHALOUPKA, J. Mobbing – významný negativní psychosociální faktor pracovního prostředí.

³ CHARVÁT, J. *Strategie jako proces dohody*. Moderní řízení 9/2007, str. 21

uspokojivých pracovních výsledků. Mobbing na pracovišti je vnímán jako nežádoucí jev, který by neměl zůstat bez řešení. Profese příslušníka Policie ČR s sebou přináší očekávání společnosti nejen na výkon, ale očekávání zaměstnavatele (Policie ČR) a společnosti na určitý žádoucí morálního profil příslušníka. Osobnostní způsobilost příslušníka posuzuje psycholog psychologického pracoviště bezpečnostního sboru. Přesto bez bližšího zkoumání nelze tvrdit, že mobbing v této organizaci neexistuje a není třeba přijímat preventivní opatření, aby k tomuto nežádoucímu jevu nedocházelo. Toto tvrzení je opřeno o případ, kdy v roce 2001 Spolkový soudní dvůr Spolkové republiky Německa projednával žalobu o náhradu škody v souvislosti s mobbingem policistky⁴. Text judikátu je pro ilustraci uveden v příloze A. „Šikana na pracovišti není ojedinělá. Jejimi oběťmi se stávají lidé nejrůznějšího věku i profesí, jejím základním rysem je zákeřnost.“⁵

V zájmu naplnění cíle bakalářské práce je práce rozdělena do 4 kapitol. První kapitola vymezuje cíl a použité metody. Druhá kapitola je interpretací základních teoretických poznatků souvisejících s řízením organizace ve vztahu k nežádoucím jevům na pracovišti. Třetí kapitola obsahuje výzkumné šetření, které zachycuje a analyzuje výskyt mobbingu na záměrně vybraném organizačním článku Policie České republiky. Čtvrtá kapitola je závěrem bakalářské práce, jež obsahuje náměty pro management organizačního článku s ohledem na zjištěné výsledky šetření.

⁴ SRN: Spolkový dvůr: *Úřední odpovědnost z důvodu mobbingu*. Soudní rozhledy 1/2003

⁵ *Mobbing. Jak se zbavit kolegy*. Zlínský deník 11.1.2010

1. CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této práce je interpretovat základní pojmy z managementu, psychologie a sociologie v návaznosti na nežádoucí jev na pracovišti, kterým je beze sporu mobbing.

Metodou práce je systematická analýza informací z literární rešerže, analýza a komparace dat zjištěných sociologickým výzkumem, který byl realizován na konkrétním organizačním článku (sociální skupině) útvaru Policie České republiky s územně vymezenou působností.

Praktický cíl práce vychází z teze, že zaangažovaný policista podává plný a kvalitní výkon. Pro tuto bakalářskou práci je stanoveno, že zaangažovaný policista je takový policista, který není obětí mobbingu.

2. LITERÁRNÍ REŠERŽE

2.1 Policie ČR a management

Samotné slovo management má několik významů a odborná literatura nabízí tři pohledy - management jako specifická aktivita, management jako skupina řídicích pracovníků, management jako vědní disciplína:

„...management je funkcí, je disciplinou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (P.F. Drucker)“⁶

„Pro vykonávání manažerské funkce jsou potřebné vlastnosti a schopnosti, které zřetelně odlišují manažera od ostatních odborníků. Člověk může být prvotřídním odborníkem, vysoce specializovaným na určitou práci v podnikové oblasti, ale manažerem pořád není.“⁷

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy.“⁸

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle“ - H.Koontz a H.Weihrich (USA).

Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“ - K.Müller (SRN)⁹.

⁶ TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1993, s. 12

⁷ TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1993, s. 56

⁸ TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1993, s. 15

⁹ BARTOŠOVÁ, H. *Management teorie a praxi policejní činnosti*. Praha:PA ČR 1998, s. 15

V návaznosti na výše citované teoretické poznatky je níže charakterizována v základních tezích organizace, ve které bylo provedeno výzkumné šetření viz kapitola 3.

Policie České republiky (dále jen „Policie ČR“) je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, z čehož plyne řada specifík a odlišností oproti jiným organizacím i jiným profesím. Policie ČR je podřízena Ministerstvu vnitra ČR a za její činnost ministrovi odpovídá policejní prezident. Odpovědnost policejního prezidenta je přesně vymezena zákonem a interním aktem řízení, kterým je organizační řád, dle kterého tento manažer odpovídá za:

„a) zabezpečování plnění úkolů policie a stanoví hlavní úkoly prezidia,

b) zastupování policie navenek,

c) stanovení podrobností řízení útvarů policie, součinnosti mezi nimi a způsobu jejich ekonomického zabezpečení; navrhuje ministrovi zřizování a rušení útvarů policie s celostátní působností,

d) stanovení podílu pravomoci vedoucích policistů a vedoucích zaměstnanců,

e) rozhodování o vnitřní organizační struktuře prezidia, o převodech pracovních míst v rámci prezidia a mezi útvary policie s celostátní působností, jakož i mezi krajskými ředitelstvími policie,

f) opatření k zabezpečení připravenosti policie k plnění úkolů při řešení krizových stavů,

g) vyřizování podání ve stanoveném rozsahu,

h) předložení rozpočtu policie ministerstvu,

i) další věci stanovené právním předpisem.¹⁰

¹⁰ Rozkaz policejního prezidenta č. 214 /2008

Tato velká organizace je organizována funkčním způsobem, tedy používá liniově štábní řídicí strukturu charakterizovanou vertikálními vazbami mezi podřízenými a nadřízenými, k nimž přistupuje tzv. metodické vedení odborné služby.

Policie ČR je orgánem státní moci a celou její činností prostupuje obecná právní zásada, že může činit jen to, co jí je zákonem výslovně povoleno. Policie ČR je povinna plnit úkoly, které jí stanovují obecně závazné právní normy, zejména Zákon o policii ČR. Na řízení se podílejí manažeři v rámci svěřené pravomoci na různých úrovních řízení, jsou to zejména policejní prezident a jeho náměstci, ředitelé útvarů s celorepublikovou působností a ředitelé útvarů s vymezenou teritoriální působností. Základním dokumentem upravujícím organizační strukturu je organizační řád, který řeší jednak vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými pracovníky a organizačními články a jednak otázku úkolů jednotlivých pracovišť a pracovníků, jejich specializaci a kompetence. V rámci Policie ČR jsou organizační řády zpracovány pro Policejní prezidium, krajská ředitelství a útvary s celorepublikovou působností.

Z pohledu managementu je produktem Policie ČR služba veřejnosti. Její motto „Pomáhat a chránit“ vychází z hlavního úkolu, kterým je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.

Základním legislativním rámcem pro řízení lidských zdrojů je pro Policii ČR zákon o služebním poměru¹¹, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007. Lidské zdroje jsou v Policii ČR plánovány na centrální úrovni v podobě vzorové systemizace služebních a pracovních míst¹². Obsazování míst je upraveno zákonem o služebním

¹¹ Zákon č. 361/1991 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹² Rozkaz policejního prezidenta č. 11/2009

poměru¹³ a zákoníkem práce¹⁴. Na základě zákona o služebním poměru jsou policisté přijímáni do služebního poměru na dobu určitou. Do tří let od nástupu jsou všichni povinni složit služební zkoušku, při které prokazují své odborné znalosti a dovednosti před zkušební komisí

Zdrojem finančních prostředků je státní rozpočet, finance získané z fondů EU a dary. Základní normou pro řízení rizik při nakládání s veřejnými prostředky je zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.

2.2 Policie ČR a sociální skupina

„Termínu skupina je užíváno vždy tam, kde má být zdůrazněno, že určitý člověk má něco společného s řadou druhých lidí, že tato skutečnost ovlivňuje jeho jednání vůči nim a odlišuje ho spolu s nimi od všech ostatních“.¹⁵

„Sociální skupiny v každém případě představují výrazné a relativně stabilní sociální útvary a významný skladebný prvek celé sociální struktury. Vždy jde o seskupení lidí více či méně pevně spojených určitým cílem, společnou činností a společnými zájmy. Mezi členy skupiny vznikají relativně stálé vztahy, skupina je schopna vystupovat navenek jednotně. Mívá svou vlastní identitu, leckdy i svoji specifickou kulturu, hodnoty, normy a symboly.“¹⁶

V návaznosti na výše uvedené teoretické teze lze Policii ČR z pohledu počtu zaměstnanců charakterizovat jako velkou sociální skupinu, přičemž zaměstnanci jsou příslušníci ve služebním poměru a zaměstnanci v pracovním poměru. Policie ČR je z pohledu sociologie také formální skupinou, neboť vztahy mezi jednotlivými sociálními skupinami (útvary, organizační články) jsou upraveny formálně, a to zákoníkem práce a zákonem o služebním poměru

¹³ Zákon č. 361/1991 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹⁴ Zákon č. Sb., zákoník práce

¹⁵ MUCHA, I. *Texty ze sociologie*, s.55

¹⁶ BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie*, s. 63

příslušníků ozbrojených sborů, dále pak interními akty řízení. Přesně jsou nastaveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla jednání a chování, komunikace. Policie ČR má vlastní firemní kulturu, hodnoty, normy i symboly.

Vztahy podřízenosti a nadřízenosti jsou upraveny organizačními řády, jak již bylo uvedeno v kapitole 2.1. Pravidla jednání a chování jsou nastavena normami, a to zákonem o služebním poměru příslušníků, zákoníkem práce a interními akty řízení vydávanými v působnosti ministra vnitra, policejního prezidenta, ředitelů útvarů s územně vymezenou působností nebo s celorepublikovou působností.

Skupinové normy obsahují tři prvky:

- žádoucí a zavrhané chování
- kritéria pro hodnocení konkrétních forem chování
- sankce a tresty za odchylky od normy

Pro skupinové normy je charakteristické:

- promítají se do forem chování a jednání členů skupiny
- určují způsob a styl vzájemného chování členů skupiny
- motivují činnosti, chování a jednání členů skupiny
- vytvářejí pro jednotlivce určitou hodnotící škálu k sebehodnocení.¹⁷

¹⁷ ŠTEFANOVIČ, J. *Psychologie pro gymnasia*, s.199

Každá sociální skupina existuje v nějaké prostředí, které jednak vytváří a determinuje, na druhou stranu toto prostředí determinuje jedince sociální skupiny.

„Prostředí představuje velkou skupinu faktorů, s nimiž je člověk v interakci; zároveň představuje soubor vlivů, které se s jiným souborem, souborem dispozic (vloh), podílejí se na utváření sociálně-kulturní osobnosti člověka.“¹⁸

„Prostředí představuje velkou skupinu faktorů, s nimiž je člověk v interakci; zároveň představuje soubor vlivů, které se s jiným souborem, souborem dispozic (vloh), podílejí se na utváření sociálně-kulturní osobnosti člověka.“¹⁹

Sociální role policisty začíná přijetím do služebního poměru a končí uvolněním nebo propuštěním ze služebního poměru. Jednání a chování mezi policisty je součástí kultury Policie ČR. Je na managerech všech stupňů řízení, jakou pozornost věnují monitoringu nežádoucích jevů na pracovišti, vymáhají dodržování norem upravujících jednání a chování.

2.3 Mobbing

Člověk ve společnosti nežije izolovaně, proto ani ve sféře práce není sám, je součástí sociálních vztahů. Prostřednictvím sociálních interakcí se lidé vzájemně ovlivňují, vytváří sociální vztahy a vazby, ve kterých lidé vstupují do různých sociálních pozic a rolí. Činnost člověka je činností společenskou, má sociální aspekty. Mobbing je výsledkem negativní interakce, který negativně

¹⁸ GEIST, B. *Sociologický slovník*, s. 314

¹⁹ GEIST, B. *Sociologický slovník*, s. 314

ovlivňuje pracovní spokojenost s prací a v práci, adaptaci zaměstnance v práci, pracovní výkonnost, interpersonální vztahy a sociální klima na pracovišti.

Mobbing je slovo převzaté z anglického slovesa „to mob“, což se dá přeložit jako „vulgárně vynadat“, „vrhnout se na“, „dotírat“, „obtěžovat“, „hromadně napadnout“. Za jeho významem se skrývá systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti.

„Práci věnujeme značnou část energie, kterou už potom nelze vložit jinam. Práce je pro člověka zdrojem obživy, ale také všelijakého soupeření.“²⁰ Soupeření na pracovišti může mít na jednu stranu pozitivní vliv na výkon, může být za určitých okolností motivačním činitelem. Na druhou stranu může v krajním případě vyústit i v šikanu kolegů.

Šikana na pracovišti není žádným novým jevem, jenom se v posledních letech setkáváme s novým termínem mobbing. Toto nežádoucí chování se projevuje nejčastěji tak, že se zaměstnanec stává terčem psychického útlaku nebo i fyzického obtěžování ze strany svých kolegů. Šikanující používá výhrůžek, pomluv či zesměšňování nebo jiného, navenek možná nenápadného či neškodného jednání, které však pouze zastírá intriky šikanujícího.

Důvody šikany mohou být různé. U kolegů může jít o strach ze ztráty místa, ohrožení schopnějším kolegou anebo například i vybíjení vlastních pocitů méněcennosti na druhých. Beze sporu je mobbing negativním jevem, demotivujícím faktorem pro činnost člověka, který je jako oběť stresován.

Odborná literatura nabízí několik charakteristik a vymezení mobbingu.

„V pracovním kolektivu označuje nepřátelskou nebo neetickou komunikaci ze strany spolupracovníků, která je systematicky vedená jednou či více osobami proti jednotlivci [Kolacia, L. *Problémy ve vztazích na pracovišti-mobbing*]. Abychom mohli hovořit o mobbingu, mělo by se popisované chování vyskytovat nejméně jednou týdně a trvat alespoň 6 měsíců.

²⁰ RENAUDOVÁ, J. *Stres*, s. 106

Mobbing je druhem šikany, jde o psychický teror na pracovišti, zjevný nebo latentní konflikt, popř. komunikační násilí (např. pomluvy, znevažování osoby a její práce, provokace, izolace, systematické verbální útoky apod.) [Beňo, P. *O vztazích v práci a tzv. vztahové patologii*]. Jde o každé zneužívající chování, které se projevuje v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, poškozujících osobnost, její důstojnost, fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožuje jeho místo v pracovním procesu, nebo znehodnocuje pracovní klima [Sýkorová, A. *Mobbing-psychické týrání v zaměstnání*]. Agrese často neprobíhá otevřeně, protože by vznikl prostor k námitkám ze strany oběti, nýbrž probíhá skrytě (přehnané vzdechy, krčení ramen, pohrdání, dvojsmyslné pohledy, narážky). Postihuje často výjimečné osobnosti s vyšším intelektem, kompetencemi, kreativitou a pracovním nasazením (což odporuje všeobecnému přesvědčení, že si za šikanu mohou jedinci sami svým patologickým chováním či osobnostními předpoklady k podivínství) [Sýkorová, A. *Mobbing-psychické týrání v zaměstnání*]. Mobbing je živen atmosférou tržní ekonomiky, s její tvrdou konkurencí a hrozbou nezaměstnanosti. Za jakési druhy mobbingu se považuje také bullying (násilnické chování na pracovišti, šikanování a terorizování spolupracovníka/ů) [Beňo, P. *O vztazích v práci a tzv. vztahové patologii*] a bossing (propracovní gramová, často účelová „likvidace“ zaměstnance/ů ze strany vedoucího/ch) [Beňo, P. *O vztazích v práci a tzv. vztahové patologii*].²¹

2.4 Legislativní východiska

Každý zaměstnavatel by měl vyvíjet úsilí k předcházení výskytu nežádoucích jevů na pracovišti. K dosažení takového cíle by jej měl motivovat i právní řád, resp. jeho legislativní prostředí. Svoboda člověka patří mezi

²¹ LOUČÍMOVÁ, B. Psychická pracovní zátěž a legislativa, s. 123

základní lidská práva, tedy se jedná o právo nezcizitelné. Naproti tomu společností chráněné zájmy v oblasti lidské důstojnosti zasahují do okruhu mravních názorů společnosti a je zřejmé, že lze stíhat pouze ty případy porušení mravních zásad, které znamenají nějaké nebezpečí pro společnost. Oběť mobbingu, zaměstnanec Policie ČR se může domáhat ochrany osobnosti například dle níže uvedených norem:

- **Listina základních práv a svobod** je součástí ústavního pořádku České republiky. – v čl. 3 odst. 1 se zakazuje diskriminace a v odst. 2 je zaručena ochrana při uplatňování základních práv a svobod. Podle čl. 10 má každý právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno, právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života, atd.

- **Evropská sociální charta** – je pro Českou republiku závazná v pracovněprávní oblasti. V čl. 26 se přímo zabývá sexuálními obtěžováními na pracovišti s cílem zajistit účinné uplatnění práva všech pracovníků na ochranu jejich důstojnosti v práci.

- **Zákoník práce** – vychází z principu rovného zacházení se všemi zaměstnanci a zákazu jakékoliv diskriminace z důvodů spočívajících v zákonem vymezených diskriminačních znacích, které odpovídají Listině základních práv a svobod, směrnícím Evropských společenství. Směrnice požadují na členských státech, aby stanovily základní rámec pro boj s diskriminací na základě rozdílnosti pohlaví, rasového nebo etnického původu, víry nebo světového názoru, zdravotního stavu, věku nebo sexuální orientace, pokud jde o zaměstnání a výkon povolání. Obsahují rovněž definici přímé a nepřímé diskriminace, přičemž za diskriminaci se považuje též obtěžování, kterým se rozumí nežádoucí chování související s účelem nebo účinky narušení důstojnosti osoby a vytvoření atmosféry zastrašování, nepřátelství, zahanbení, ponížení nebo napadení.

- **Občanský zákoník** – obsahuje druh ochrany osobnosti. Chrání občanskou čest, která má velký význam pro vztahy mezi lidmi. Tím značně

ovlivňuje postavení občana v rodině i v zaměstnání. Proto ustanovení občanského zákoníku poskytují ochranu proti jednáním, které se dotýkají mravní integrity občana, např. tím, že snižují jeho důstojnost, čest a vážnost. Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

• **Trestní zákoník**- podle čl. 2 odst. 3 Listiny základních práv a svobod může každý činit vše, co není zákonem zakázáno. Z hlediska subjektu není okruh pachatelů nijak omezen. Svoboda a lidská důstojnost představují, vedle života a zdraví, vrcholný zájem člověka. Život a zdraví jsou biologickým předpokladem uplatnění člověka ve společnosti, svoboda a důstojnost představují společenský základ tohoto uplatnění. Mezi svobodou a lidskou důstojností pravděpodobně nelze rozlišovat pořadí podle významu již proto, že se navzájem doplňují a podmiňují.

Intenzivnější fyzické obtěžování už může hraničit s trestným činem. Systematika platného trestního práva je založena na chráněných hodnotách, tedy i na objektu trestného činu. Takové jednání může být posuzováno jako např. omezování osobní svobody, vydírání, útisk.

Omezování osobní svobody – objektem je zde osobní svoboda ve smyslu svobody pohybu. Objektivní stránka záleží v tom, že pachatel brání jinému člověku užívat osobní svobody.

Vydírání- objektem je svobodné rozhodování člověka. Objektivní stránka záleží v tom, že pachatel násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou jiné těžké újmy, nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl.

Útisk – objektem je svobodné rozhodování člověka. Objektivní stránka záleží v tom, že pachatel jiného nutí, zneužívaje jeho tísně nebo závislosti, k tomu, aby něco konal.

Slovní formu obtěžování (narážky, pomluvy, neslušné nabídky, urážky) zaručuje nejen zákoník práce, občanský zákoník, ale i trestní zákoník. Trestní

zákon postihuje jednání je-li naplněna skutková podstata pomluvy. Může jít např. o slovní výpady zaměstnance vůči spolupracovníci (spolupracovníkovi), aniž by došlo k jinému způsobu obtěžování. Podmínkou je, že tato pomluva způsobila negativní důsledky např. v rodinných vztazích postiženého nebo jej ohrozila v zaměstnání u ostatních spolupracovníků.

Jednání a chování příslušníků Policie ČR upravují a ovlivňují níže uvedené normy.

- **Zákon č.273/2008 Sb., o Policii ČR** - Při provádění služebních zákroků a služebních úkonů je policista povinen dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní a nepřipustit, aby osobám v souvislosti s touto činností vznikla bezdůvodná újma a případný zásah do jejich práv a svobod překročil míru nezbytnou k dosažení účelu sledovaného služebním zákrokem nebo služebním úkonem.

- **Zákon č. 361/2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.** Příslušník je mj. povinen dodržovat služební kázeň a pravidla zdvořilosti. Vedoucí příslušník je mj. povinen vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností a přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby. Bezpečnostní sbor ani příslušník nesmí výkonu práv a povinností vyplývajících ze služebního poměru zneužívat k újmě jiného účastníka služebního poměru nebo k ponižování jeho lidské důstojnosti. Ve služebním poměru je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, jazyka, náboženského vyznání nebo víry, politického nebo jiného smýšlení, členství v odborových organizacích a jiných sdruženích, majetku, rodu, rasy, barvy pleti, národnosti, etnického nebo sociálního původu, věku, těhotenství a mateřství, manželského a rodinného stavu, povinností k rodině. Obtěžování a sexuální obtěžování se považuje za formu diskriminace; za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění anebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci;

• **Rozkaz policejního prezidenta č. 21/2010, kterým se vydává Etický kodex Policie České republiky.** Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků je nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon, chovat se bezúhonně ve službě i mimo tak, aby důstojně reprezentovali Policii ČR svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

S Etickým kodexem jsou seznámeni všichni příslušníci, kteří podpisem ztvrdili, že se dle něj budou řídit. V tomto dokumentu jsou mimo jiné uvedeny základní hodnoty Policie ČR, kterými jsou:

- a) profesionalita
- b) nestrannost
- c) odpovědnost
- d) ohleduplnost
- e) bezúhonnost

Mimo legislativní normy existuje v rámci Policie ČR systém pomoci. Každý příslušník se může anonymně obrátit na Etickou komisi Policie České republiky²², jež má mj. podpůrnou úlohu při tvorbě koncepce budování firemní kultury policie a předkládá a projednává návrhy na řešení problematických otázek vzniklých v souvislosti s firemní kulturou. V roce 2009 byl zaveden systém posttraumatické intervenční péči a byla uvedena do provozu anonymní telefonní linka pomoci v krizi²³, na kterou se mohou policisté i občanští zaměstnanci v tíživé životní situaci obrátit.

²² Rozkaz policejního prezidenta č. 91/2010, o profesní etice Policie České republiky

²³ Závazný pokyn policejního prezidenta 21/2009, o posttraumatické intervenční péči a o anonymní telefonní lince pomoci v krizi

3. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

3.1 Cíl

Cílem výzkumného šetření je analyzovat záměrně vybraný organizační článek v rámci organizační struktury útvaru Policie ČR s územně vymezenou působností a zjistit, zda na tomto pracovišti nedochází k mobbingu.

3.2. Charakteristika zkoumaného vzorku

Pro dotazování byl stanoven záměrným výběrem soubor rovnající se počtu 20 jednotek (počet pracovníků záměrně vybraného organizačního článku vyjma vedoucího). Struktura výběrového souboru nebyla dle znaků jako je např. pohlaví, věk, délka služby zjišťována z důvodu podpory pocitu respondenta o zachování jeho anonymity.

3.3. Použité metody

K provedení studie jsme využili dotazník včetně návodu k vyhodnocení, který je součástí studijní opory předmětu personální a sociální dovednosti v rámci studia Vysoké školy podnikání, a.s.²⁴ Pro realizaci výzkumu v rámci

²⁴ FIALOVÁ, I. *Personální a sociální dovednosti*, s. 66-67, 91

zpracování této bakalářské práce byl upraven tak, že každý respondent hodnotil sám sebe nikoliv některého ze spolupracovníků, současně byl dotazník doplněn o otázky směřující do oblasti interpersonálních vztahů, které byly vybrány z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, Modulu 3. Interpersonální vztahy na pracovišti.²⁵ a upraveny na konkrétní pracovní prostředí. Dotazník ke zjištění mobbingu na pracovišti v původním znění je uveden v příloze B. Dotazník použitý pro toto výzkumné šetření je uveden v příloze C. Distribuce dotazníků a jejich sběr, včetně vysvětlení smyslu dotazování a poskytnutí instrukcí k vyplnění dotazníku jsme zajistili ve spolupráci s vedoucím organizačního článku. Data respondentů byla zpracována pomocí výpočetní techniky za využití programu Microsoft Excel. Validita dat je ovlivněna vztahem dotazovaného k tazateli a důvěrou ve smysl prováděného šetření. Odpovědi vypovídají o subjektivním vnímání ze strany respondenta.

3.4. Interpretace výsledků šetření a diskuse

Důvodem pro změnu znění výroků v dotazníku²⁶ bylo, že pokud respondent bude hodnotit sám sebe a nikoliv svého kolegu, uvědomí si svoji pozici v pracovním kolektivu, jak se k němu chovají jiní ve skupině a může si sám vyhodnotit mezilidské vztahy na pracovišti i z jiného pohledu. Tím jiným pohledem je uvědomění si vlastního já, nikoliv jen vnímání mezilidských vztahů u ostatních kolegů.

Výsledky provedeného šetření nelze generalizovat na celou organizaci (Policii ČR), neboť 20 respondentů je vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců (občanských pracovníků a policistů) málo významné. Přesto mají

²⁵ *Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení zaměstnanců*, s.17-23

²⁶ FIALOVÁ, I. *Personální a sociální dovednosti*, s. 66-67, 91

výsledky významnou vypovídací hodnotu pro vedoucího organizačního článku, kde bylo šetření provedeno a návratnost dotazníků byla 100%. Právě využití výsledků pro vedoucího policistu a jeho osobní zájem přispělo k záměrně vybranému výběrovému vzorku. Odpovědi na jednotlivé výroky jsou sumarizovány v tab. 1 a v tab. 2. Provedeným šetřením bylo zjištěno následující. Všichni dotazovaní si myslí, že:

- se jim ostatní věčně nesmějí,
- nejsou obětí beránkem, když se něco nepovede,
- kolegové si z nich neutahují, neposílají je dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy,
- nemají hanlivou nebo alespoň značně nelichotivou přezdívku,
- neztrácejí se jim různé věci prostě proto, že si je ostatní vypůjčují bez dovolení a nespěchají s jejich vrácením,
- s nimi spolupracovníci nemluví ironicky, vyčítavě,
- jsou zváni na neformální podnikové akce ,
- jejich pracovní stůl nestojí na nejhorším místě na pracovišti,
- nebyli terčem fyzické agrese.

Všichni respondenti také uvedli, že jsou opomíjeni při platovém postupu a když se očekává zvýšení platů, nebude to nikdo z nich. Tento výsledek je nutné doplnit skutečností, že platové podmínky jsou taxativně stanoveny zákonem. Služební příjem policisty se skládá z tzv. platového tarifu, zvláštního příplatku a osobního ohodnocení. Platový postup souvisí s kariéřním postupem a se změnou služebního zařazení. Ke každému služebnímu místu je na základě systemizace služebních míst stanovena i platová třída a dle započtené praxe i platový stupeň. Je na místě si také uvědomit, že v roce, kdy policistům byla platová třída snížena o 10% a byli sníženy rizikové příplatky, mohlo být

takovéto dotazování vnímáno respondenty za neseriózní možná až provokativní. Není žádným tajemstvím, že rozpočet Policie ČR je napjatý a v médiích se vedou značné diskuse o snižování počtu policistů, a to i z důvodu, že chybí peníze na mzdové prostředky. Proto policisté zvýšení platů neočekávají.

Malé srovnání rozpočtu pro kapitolu 314 Ministerstvo vnitra a Policie ČR jasně dokumentuje klesající trend. Objem finančních prostředků na straně výdajů byl pro rok 2011 určen zákonem č. 433/2010 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2011. Pro kapitolu 314 Ministerstvo vnitra byly výdaje schváleny ve výši 52 877 539 000,- Kč²⁷ a pro Policii ČR byly schváleny výdaje v objemu 28 606 551 000,- Kč²⁸. Objem finančních prostředků na straně výdajů byl pro rok 2012 určen zákonem č. 455/2011 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2012. Výdaje pro kapitolu 314 Ministerstvo vnitra byly schváleny ve výši 52 656 658 000,- Kč²⁹, což je ve srovnání s výdaji pro rok 2011 méně o 220 881 000,- Kč, a výdaje pro Policii ČR byly pro rok 2012 schváleny ve výši 27 801 052 000,- Kč³⁰, což je o 805 499 000,- Kč, než pro rok 2011.

²⁷ Zákon č. 433/2010 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2011, příloha č. 3

²⁸ Zákon č. 433/2010 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2011, příloha č. 4

²⁹ Zákon č. 455/2011 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2012, příloha č. 3

³⁰ Zákon č. 455/2011 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2012, příloha č. 4

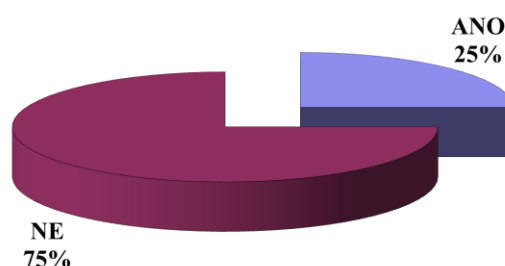
Tab.1: Sumarizace odpovědí

	ANO		NE	
	Σ	%	Σ	%
Pravidelně dostáváte nejhorší práci	5	25	15	75
Jste kontrolován více než ostatní	10	50	10	50
Ostatní se Vám věčně smějí	0	0	20	100
Lidé si o Vás vyprávějí různé historky	12	60	8	40
Jste opomíjen při platovém postupu	20	100	0	0
Býváte obětním beránkem, když se něco nepovede, často se na Vás leccos svede	0	0	20	100
Patříte k těm, kteří mnohem víc než ostatní slyší :“ Jestli se vám to tu nelíbí, můžete jít“	0	0	20	100
Kolegové si z Vás utahují, posílají Vás dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy	0	0	20	100
Spolupracovníci Vám předhazují (předhazovali), že na pracovišti dlouho nevydržíte	3	15	17	85
Jste terčem ironických poznámek	1	5	19	95
Myslíte si, že máte hanlivou nebo alespoň značně nelichotivou přezdívku	0	0	20	100
Jste terčem kanadských žertíků	4	20	16	80
Ztrácejí se Vám mu různé věci prostě proto, že si je ostatní vypůjčují bez dovolení a nespěchají s jejich vrácením	0	0	20	100
Za stejnou práci máte méně peněz	20	100	0	0
Odměny nedostáváte buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní	15	75	5	25
Spolupracovníci s Vámi nepromluví, a když, tak jen ironicky, vyčítavě nebo tím, že peskují	0	0	20	100
Na neformální podnikové akce buď nejste zván vůbec, nebo jen tak naoko	0	0	20	100
Váš pracovní stůl stojí na nejhorším místě, jaké se na pracovišti	0	0	20	100
I když si postěžujete na to, jak s Vámi ostatní jednají, není to naprosto k ničemu	1	5	19	95
Na poradách nemluvíte, a pokud tak ojedinele učiníte býváte rychle umlčen	4	20	16	80
Vaše kritické poznámky jsou bagatelizovány Jmenujete-li se Novák, jsou nazývány „novákovinami“ a ty přece nikdo nebere vážně	4	20	16	80
Byl jste terčem fyzické agrese	0	0	20	100
Očekává se zvýšení platů, ovšem nikdo neví, kdo bude patřit mezi vyvolené, vyslovit však Vaše jméno by byl ten nejlepší vtíp	0	0	20	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 25% respondentů má pocit, že dostává pravidelně nejhorší práce (Graf 1). Z tohoto výsledku je možné dovodit, že 25% respondentů není s prací spokojeno. Současně je však nutné si uvědomit, že profese policisty je velmi náročná a má svá specifika a ne každý je schopen brát tuto profesi jako poslání. V tomto pocitu se odráží i určitá míra srovnávání, tzn. co je pozitivně vnímáno jedním nemusí být pozitivně vnímáno druhým. Tento výsledek je také ovlivněn širokým spektrem činností, které policisté na tomto organizačním článku vykonávají. Jde o činnosti spadající do působnosti policejního orgánu, činnosti pořádkové policie i dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu.

Graf 1: Pravidelně dostáváte nejhorší práci

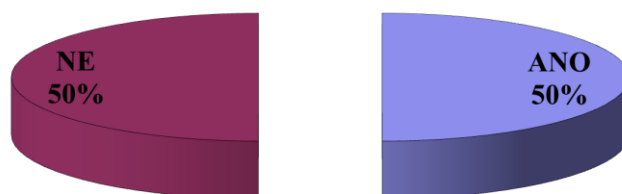


Zdroj: Vlastní zpracování

Vnímání kontroly je vyrovnané. Celkem 50% respondentů si myslí, že je kontrolováno víc než ostatní a 50% respondentů si to nemyslí (Graf 2). Toto zjištění je na místě doplnit, že mezi základní povinnosti nadřízeného patří řídit a kontrolovat podřízené. Nejde však jen o kontrolu ze strany přímého nadřízeného, ale činnost policistů je sledována v rámci kontrolního systému Policie ČR a nadřízených v dalším stupni řízení. Současně míra kontroly je

ovlivněna délkou praxe, neboť služebně mladšímu policistovi je určitě žádoucí věnovat více pozornosti, a tak preventivně přecházet profesním pochybením.

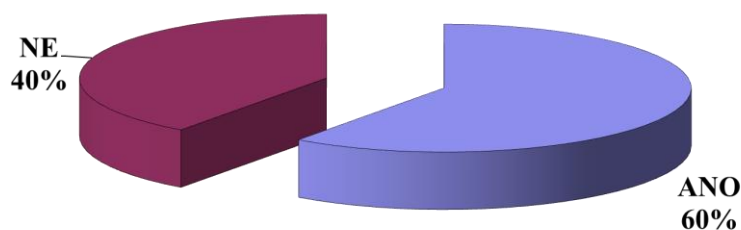
Graf 2: Jste kontrolován víc než ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 60% respondentů si myslí, že si lidé o nich vyprávějí různé historky a naopak 40% respondentů si to nemyslí (Graf 3). Učinit jednoznačný závěr, zda se jedná o pozitivní nebo negativní zjištění, kategoricky nelze, neboť nebylo zjištěno, o jaké historky se jedná – vtipné, hanlivé, pomlouvačné, atd. V zásadě lze přijmout i takový předpoklad, že i historky z policejního prostředí mohou být v mnoha případech poučné. Také samotný přístup vypravěče a jeho otevřenost zakládá podnět k dalšímu šíření.

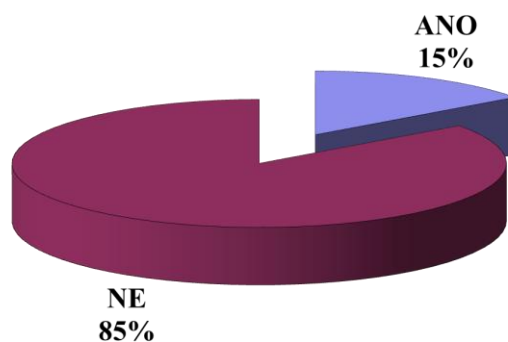
Graf 3: Lidé si o Vás vyprávějí různé historky



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 15% respondentů uvedlo, že jim spolupracovníci předhazují (předhazovali), že na pracovišti dlouho nevydrží (Graf 4). Jak již jsme uvedli, profese policisty je velmi náročná a má svá specifika. V tomto případě se lze přiklonit, že tento přístup zažili spíše policisté, kteří jsou krátce ve služebním poměru. Podnětem pro takováto sdělení, mohla být určitá nejistota „služebně mladých“ kolegů a jejich představy o profesi policisty, které se nemusí stoprocentně shodovat s realitou. Určité „špičkování“ nemusí být hned vnímáno jako zlý až agresivní útok, ale leckdy může mít i pozitivní vliv na další profesní vývoj. Jistá míra ješitnosti přispěje k tomu, že jedinec se snaží dokázat sobě i ostatním, že vydrží, to co oni, a nebo jej to motivuje k dalšímu kariéernímu růstu, kdy změna pracoviště představuje nikoliv odchod od Policie ČR, ale změnu k jiné součásti Policie ČR.

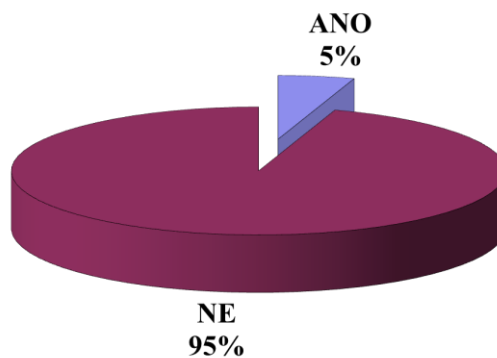
Graf 4: Spolupracovníci Vám předhazují (předhazovali), že na pracovišti dlouho nevydržíte.



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 5% respondentů uvedlo, že je terčem ironických poznámek (Graf 5). Tento výsledek vypovídá o určité míře nevhodné slovní komunikace a příčiny mohou být různé. Je na místě si uvědomit, že policisté pracují ve značné fyzické i psychické zátěži a občasné omyly v žádoucí komunikaci jsou možné. V žádném případě je nebagatelizujeme. Vzhledem k tomu, že nebyla zjišťována konkrétní časová frekvence útoku formou ironické poznámky, nelze sledovat, zda 5% respondentů je občas terčem nebo soustavně terčem ironických poznámek.

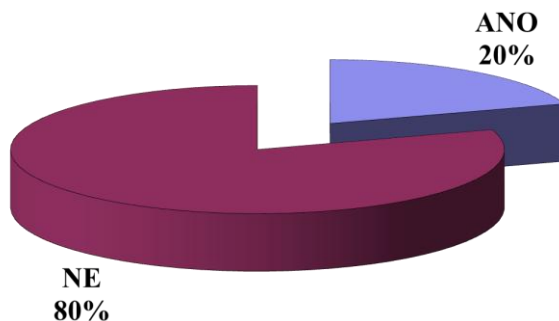
Graf 5: Jste terčem ironických poznámek



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 20% respondentů uvedlo, že je terčem kanadských žertíků, oproti tomu 80 % respondentů uvedlo, že není (Graf 6). Tento výsledek v zásadě svědčí o tom, že i přes značnou psychickou i fyzickou zátěž, mají policisté smysl pro humor. Otázkou však zůstává vnímání toho, co je a co není kanadský žertík. V tomto vnímání se také projevuje určitý smysl pro humor každého jednotlivce, neboť každá osobnost je jedinečná, tedy i snesitelnost vtipkování a žertování se liší.

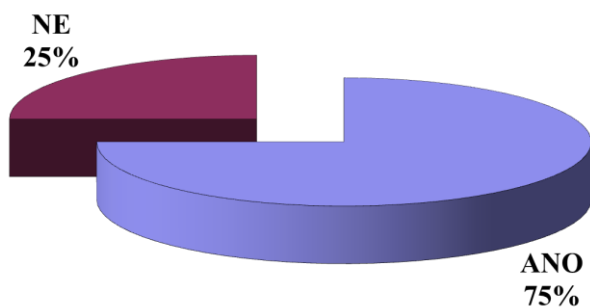
Graf 6: Jste terčem kanadských žertíků



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 25% respondentů uvedlo, že odměny nedostává buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní (Graf 7). Tyto výsledky velmi souvisí s již výše zmíněným platovým postupem. Udělení odměny jako určité formy uznání je možné jen za podmínek stanovených zákonem³¹.

Graf 7: Odměny nedostáváte buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní

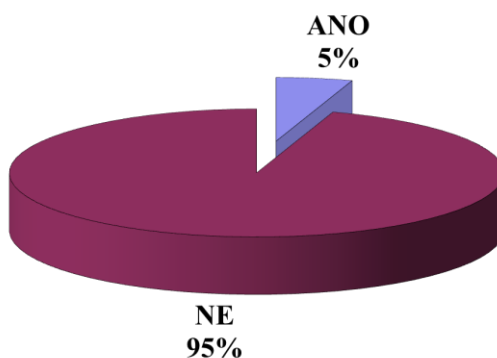


Zdroj: Vlastní zpracování

³¹ Z.č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Celkem 5% respondentů uvedlo, že pokud si postěžují, jak s nimi ostatní jednají, není to naprosto k ničemu (Graf 8). Za předpokladu, že stížnosti na jednání ostatních jsou sdělovány přímému nadřízenému a jsou oprávněné, lze dovodit, že tento výsledek poukazuje na určité rezervy v manažerských činnostech a povinnostech vedoucího.

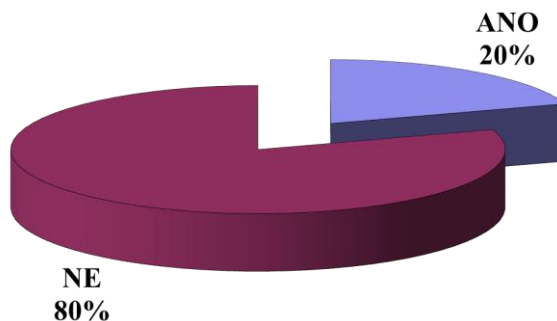
Graf 8: I když si postěžujete na to, jak s Vámi ostatní jednají, není to naprosto k ničemu



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 20% respondentů uvedlo, že na poradách nemluví, a pokud tak ojedinele učiní, tak bývá umlčeno. Existuje mnoho druhů porad – řešitelské, operativní, ad hoc, atd. Vezmeme-li v úvahu, že ne každý má potřebu se angažovat a slovně projevat, nebylo provedeno pozorování samotné porady, nelze učinit jednoznačný závěr, zda se jedná o pozitivní nebo negativní zjištění. Také není možné na základě faktů ověřit, zda případný učiněný slovní projev byl oprávněný, související s obsahem porady a se zásadami slušného chování. Na druhou stranu může tento výsledek naznačovat určité rezervy ve vedení porady.

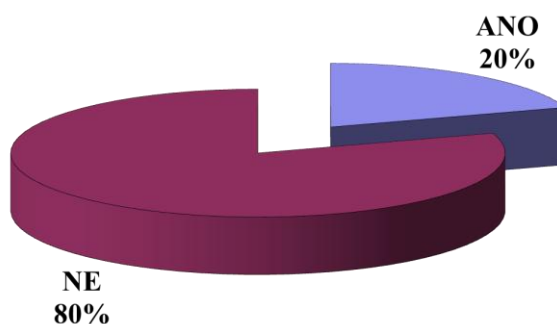
Graf 9: Na poradách nemluvíte, a pokud tak ojediněle učíníte, býváte rychle umlčen.



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 20 % respondentů uvedlo, že jejich kritické poznámky jsou bagatelizovány a nikdo je nebere vážně (Graf 10). Zde zůstává nezodpovězenou otázkou, čeho se kritické poznámky týkaly, komu byly sděleny (kolega nebo vedoucí), jak byly sděleny a zda bylo v moci adresáta na ně reagovat a hlavně, zda se jednalo o oprávněnou kritiku. Za předpokladu, že kritické poznámky byly oprávněné, byly sděleny se zásadami slušného jednání a chování, správné osobě, pak tento výsledek nasvědčuje nezdravému pracovnímu prostředí. V případě, že oprávněná kritika byla sdělena vedoucímu, tak její bagatelizování z jeho strany je možné vnímat jako určitou slabou stránku manažera.

Graf 10: Vaše kritické poznámky jsou bagatelizovány. Jmenujete-li se Novák, jsou nazývány „novákovinami“ a ty přece nebere nikdo vážně.



Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí testu³² bylo zjišťováno, zda se respondenti domnívají, že jsou vystaveni mobbingu. Vyhodnocení za jednotlivé výroky bylo provedeno výše. Současně byla provedena sumarizace výsledků za každého respondenta, přičemž bylo využito následující vyhodnocení. Za každou kladnou odpověď byl započítán jeden bod³³, body byly u každého respondenta sečteny, výběrový soubor byl rozdělen do skupin dle dosaženého bodového rozpětí (Tab. 2).

Tab.2: Podíl respondentů dle celkově dosažených bodů

Počet bodů	Počet respondentů	Podíl %
0	0	0
1 až 5	17	85
6 až 10	3	15
Nad 10	0	0
Celkem	20	100

Zdroj: Vlastní zpracování

³² FIALOVÁ, I. *Personální a sociální dovednosti*, s. 66-67, 91

³³ FIALOVÁ, I. *Personální a sociální dovednosti*, s. 66-67, 91

Sumarizací výsledků ve skupinách dle dosažených bodů bylo zjištěno, že 85% respondentů získalo rozpětí 1 až 5 bodů. Tato škála představuje, že výsledek nemusí znamenat jakékoli ohrožení. Mohlo se jednat o ojedinělé případy v určitém „kritickém období“. Rozpětí 6 až 10 bodů získalo 15% respondentů. Tato škála již nasvědčuje určitou psychickou zátěží a je potřeba o možnosti výskytu mobbingu uvažovat.

Hraniční hodnoty 0 bodů a nad 10 bodů nejsou zastoupeny. Z hlediska zjišťování mobbingu touto metodikou lze ke konkrétnímu výběrovému vzorku konstatovat, že mezilidské vztahy na pracovišti nejsou zcela a bez výhrad ideální, ale nejde ani jednoznačně o mobbingu hovořit.

Vzhledem k tomu, že mobbing je nežádoucí jev na pracovišti, jeho výskyt ovlivňuje pracovní ovzduší a v poslední řadě i profesní výkon, byly mezilidské vztahy zjišťovány, jak již bylo avizováno, doplňujícími otázkami (Tab.3).

Provedeným šetřením bylo zjištěno následující. Celkem 90% respondentů si myslí, že spolupracovníci jsou jim ochotni v případě potřeby pomoci při práci (10% rozhodně ano, 80% spíše ano). Celkem 10% respondentů vyjádřilo neutrální stanovisko. Toto zjištění podporuje kolegiální na pracovišti a ochotu pomoci. Celkem 90% respondentů si myslí, že mezi spolupracovníky převažuje přátelská atmosféra (50% rozhodně ano a 40% spíše ano). Oproti tomu 10% respondentů si myslí, že přátelská atmosféra nepřevažuje. Toto negativní zjištění je určitý signál pro vedoucího, že je žádoucí se mezilidským vztahům na pracovišti také věnovat. Celkem 35% respondentů si myslí, že se v případě potřeby, může na svého vedoucího obrátit (10% rozhodně ano, 25% spíše ano). Oproti tomu celkem 15% respondentů zaujalo neutrální stanovisko a 50% respondentů si to nemyslí. Toto zjištění vypovídá o určité nedůvěře k vedoucímu, o jeho nedůvěryhodnosti, nezájmu o podřízené, atd. Přestože podřízené vyjádřili určitou míru nedůvěry k vedoucímu, tak 90% respondentů si myslí (spíše souhlasí), že jejich

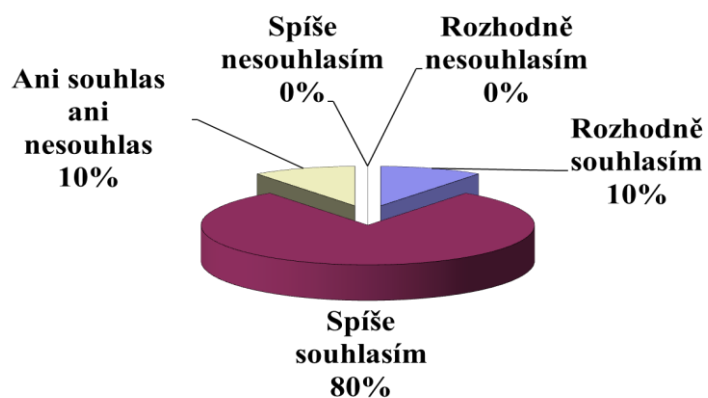
nadřizovaný jedná se zaměstnanci spravedlivě. Nesouhlasné stanovisko nevyjádřil ani jeden respondent, neutrální stanovisko vyjádřilo celkem 10% respondentů. Také 85 % respondentů vyjádřilo pocit, že s nimi nadřizovaný jedná s respektem a úctou (spíše souhlasí). Oproti tomu 10% respondentů vyjádřilo nesouhlas a 5% respondentů zaujalo neutrální stanovisko. Žádoucím stavem je v tomto případě jednoznačně souhlasné stanovisko všech respondentů.

Tab.3 Sumarizace odpovědí

	Rozhodně souhlasím		Spíše souhlasím		Ani souhlas ani nesouhlas		Spíše nesouhlasím		Rozhodně nesouhlasím	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	2	10	16	80	2	10	0	0	0	0
Mezi spolupracovníky na pracovišti převažuje přátelská atmosféra	10	50	8	40	0	0	2	10	0	0
V případě potřeby se mohu na svého vedoucího kdykoliv obrátit	2	10	5	25	3	15	10	50	0	0
Domnívám se, že můj nadřizovaný jedná se zaměstnanci spravedlivě.	0	0	18	90	2	10	0	0	0	0
Můj nadřizovaný jedná se zaměstnanci s respektem a úctou.	0	0	17	85	1	5	2	10	0	0

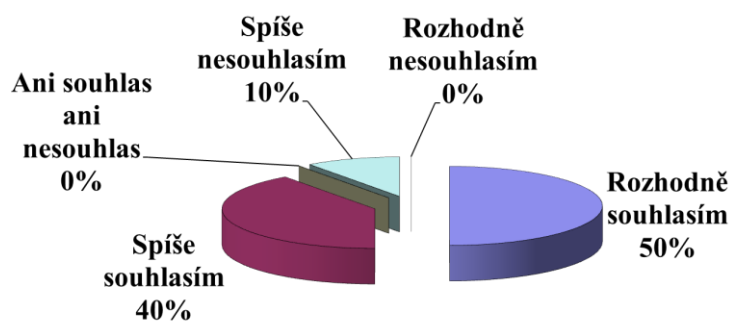
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.



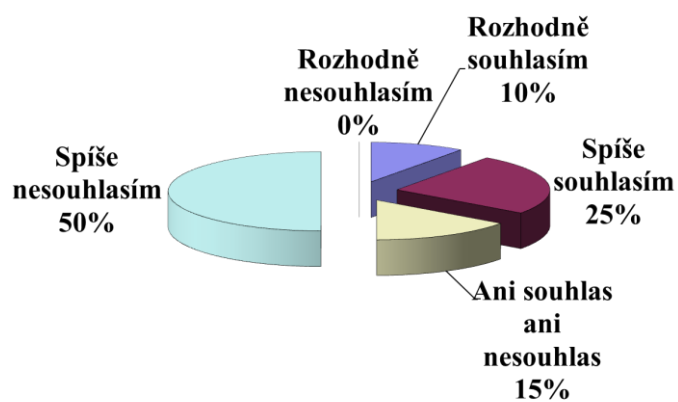
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Mezi spolupracovníky na pracovišti převažuje přátelská atmosféra



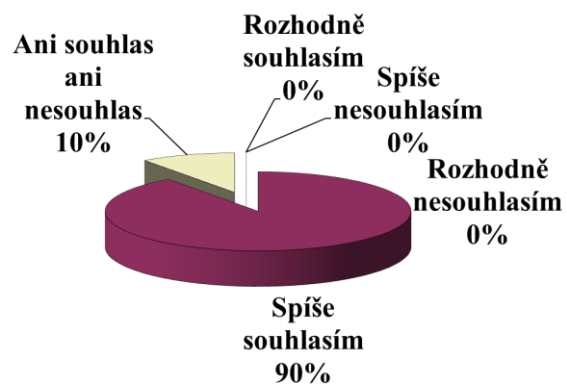
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: V případě potřeby se mohu na svého vedoucího kdykoliv obrátit.



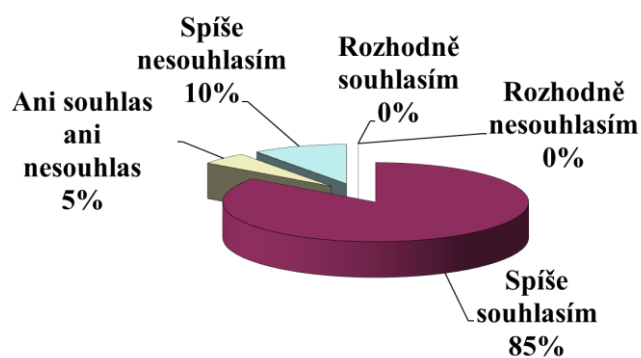
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.



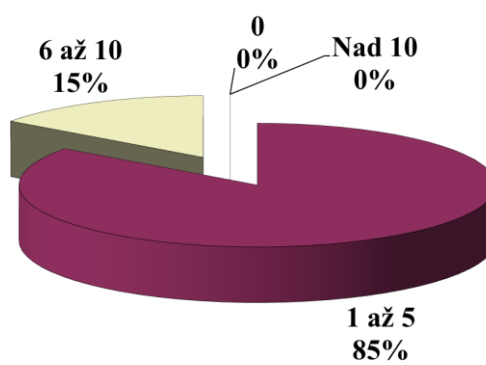
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Můj nadřízený jedná se zaměstnanci s respektem a úctou.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Podíl respondentů dle celkově dosažených bodů



Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Pracovní skupina není statická už jen proto, že i vztahy na pracovišti se vyvíjí a mění. Sociální chování je determinováno procesem socializace, jehož součástí jsou nové vzorce chování, které jsou vnímány jako žádoucí a správné. Odlišné, a v té době přijatelné a žádoucí, normy chování prezentoval např. Jiří Guth-Jarkovský. Některá pravidla chování jsou platná i dnes, některá jsou překonaná. „Vytýkáme-li někomu jeho nesprávné jednání, učíš tak co nejmírněji a kde možno, řekni pravdu žertem. Od žertu hlava nebolí a časem z žertu můžeš přejít do pravdy. S úsměvem říci pravdu bylo již známo starým latiníkům vzácným uměním.“³⁴ Toto doporučení pro sdělování kritiky je dnes již překonáno. Existuje široká škála doporučovaných postupů, jak sdělovat kritiku. Tento příklad otevírá otázku, jaké vzájemné chování bude v budoucnu považováno za šikanu. Beze sporu je však možné odpovědět, že vždy půjde o míru vnímání každého jednotlivce.

Šikana na pracovišti není žádným novým jevem, jenom se v posledních letech setkáváme s novým termínem mobbing. Toto nežádoucí chování se projevuje nejčastěji tak, že se zaměstnanec stává terčem psychického útlaku nebo i fyzického obtěžování ze strany svých kolegů. Šikanující používá výhrůžek, pomluv či zesměšňování nebo jiného, navenek možná nenápadného či neškodného jednání, které však pouze zastírá intriky šikanujícího.

Hlavním cílem této práce bylo, za využití metod sociologického výzkumu, zjistit, zda na konkrétním organizačním článku Policie ČR nedochází k mobbingu. Provedeným šetřením bylo zjištěno, že v době prováděného šetření nebylo skupina o velikosti 20 jednotek (příslušníků Policie ČR) mobbingem ohrožena. Přesto tento, na první pohled, uspokojivý stav nelze podceňovat. Četnost kladných odpovědí na některé otázky nasvědčuje tomu, že pracovní vztahy nejsou zcela ideální.

³⁴ FANTA, V. *Nikdo nejsme dokonalí*. Publ. KAFKA, P. *Postoje příslušníků Policie ČR k sexuálnímu obtěžování na pracovišti*, s. 57

Výsledky šetření byly předány k dalšímu využití vedoucím tohoto organizačního článku. Je tedy už v jeho pravomoci, jaké si je sám vyhodnotí, jaké přijme závěry a jak je pro budoucí rozhodování a řízení využije.

Z našeho pohledu je možné zejména doporučit, aby se závěry tohoto výzkumného šetření seznámil své podřízené, čímž poskytne respondentům zpětnou vazbu. Seznámení by však nemělo spočívat v pouhém strohém konstatování dat, ale měla by na něj navázat názorová diskuse všech členů pracoviště a hledání řešení, jež by přispělo k vytváření zdravého pracovního klimatu. Další prostor se nabízí v oblasti řízení lidských zdrojů. Vedoucí by měl svým podřízeným naslouchat, reagovat a případné podněty zaměstnanců řešit. Neměl by však být jen v roli čekatele na podněty, ale je víc než žádoucí, aby byl také „pozorovatelem“ a sám vhodnými metodami zjišťoval a indikoval nežádoucí jednání a chování, v návaznosti na to přijímal opatření.

Neexistenci šikany-mobbingu je možné z pohledu managementu vnímat klíčový faktor úspěchu, tedy podmínku, která musí být splněna, aby předpokládané cíle mohly být splněny.

Podstatou organizace je člověk-zaměstnanec. Nebudeme na tomto místě polemizovat, zda je vhodné používat termín lidské zdroje nebo lidský potenciál. Zaměstnanec nemůže být vnímán jako zdroj, protože zdroj je ze samotné podstaty vyčerpateľný, případně obnovitelný. Zaměstnanec je nositelem znalostí, vědomostí a dovedností, a to v sobě zahrnuje potenciál organizace. A pokud po zaměstnanci chceme určitou činnost, musíme mu k tomu vytvořit odpovídající podmínky, které budou přispívat k jeho spokojenosti, nebudou příčinou zdravotních komplikací apod. Tento základní princip nemůže být opomíjen.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel? Pro ty, kdo se bojí jít ráno do práce, i pro ty, kdo jim šéfuji; co je to mobbing a bossing, jak je rozpoznáte a jak těmto jevům zabránit.* Šlapanice: Era, 2003. ISBN 80-86517-34

BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie.* 2.vyd., Praha: Fortuna, 2001. ISBN 80-7168-754-5

CAPPONI, V. a NOVÁK, T. *Asertivně do života.* Praha : Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-082-1

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

FEHLAU, E.G. *Konflikty v práci-Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi.* Praha: Grada Publishing, 2003. Isbn 80-247-0533-8

Jak vycházet s lidmi při práci. Moderní řízení, 2010, roč. 45, č. 3, s.65. ISSN-0026-8720, MK ČR E 4981

KAFKA, P. *Postoje příslušníků Policie ČR k sexuálnímu obtěžování na pracovišti.* Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2006. Bakalářská práce

KNOHL, Josef. *Psychologie řízení.* Praha: SNP, 1982.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (základy moderní personalistiky).* 4. rozš.vyd., Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

LOUČÍMOVÁ, B. *Psychická pracovní zátěž a legislativa.* Pracovní lékařství, 2008, roč. 60, č. 3, s. 122-124. [cit.2011-04-26]. Dostupný z WWW: ProLekare.cz

Mobbing: jak se zbavit kolegy. Zlínský deník. 11.1.2010 [online][cit 2011-06-06]Dostupné z WWW (intranet): <http://10.72.96.43/result-do1.php>

MUCHA, Ivan. *Texty ze sociologie.* Praha: Tiskárna a vydavatelství 999, 2001. ISBN 80-86391-04-3

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha : Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0

Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i. 2007. ISBN 978-80-87-007-71-6.

ŠVIGOVÁ, Milada. *Personální management. Základy podnikové personalistiky II*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně, fakulta sociálně ekonomická, 1996. ISBN 80-7044-129-1

ŠVIGOVÁ, Milada. *Personální management. Základy podnikové personalistiky I*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně, fakulta sociálně ekonomická, 1996. ISBN 80-7044-120-8

TRUNEČEK, Jan. *Management podniku*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-267-1

VEBER a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Pres, 2003. ISBN 80-7261-029-5

VÍTEK, Miloš. *Evropský management*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1996. 152 s. ISBN 80-7041-637-8

WOLFOVÁ, Květa a CHALOUPEK, Jiří. *Mobbing – významný negativní psychosociální faktor pracovního prostředí*. Pracovní lékařství, 2009, roč. 61, č. 2, s. 56-62. [cit.2011-04-26]. Dostupný z WWW: ProLekare.cz

Policisté a hasiči chtějí Johnův konec. Platy v ozbrojených sborech. Hospodářské noviny. 16.2.2011 [online][cit 2011-10-06] Dostupné z WWW (intranet): <http://10.72.96.43/result-do1.php?stranka=2&pramen=&zdroj=MV&datum=datum>=today-365&datum1=&datum2=&minscore=0&vysledkunastranku=100&zdrojctk=&zdrojtisk=on&sortspec=Score>

ROUČKOVÁ, Kamila. SRN: *Soudní dvůr. Úřední odpovědnost z důvodu mobbingu*. Právní rozhledy 1/2003. Právní systém LexData . [online][cit 2011-06-07]Dostupné z WWW (intranet):
<http://lexdata.audit.mv.cz:8081/lexdata/portalmv.nsf?Open>

Rozkaz policejního prezidenta č. 214/2008, kterým se vydává organizační řád Policejního prezidia České republiky, ve znění pozdějších předpisů. [online][cit 2011-06-03]Dostupné z WWW (intranet):
<http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/detaildokument.asp?uid=23847&hledat=>

Rozkaz policejního prezidenta č. 91/2010 o profesní etice Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů. [online] [cit 2011-06-08] Dostupné z WWW (intranet): <http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/>

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 21/2009 o posttraumatické intervenční péči a telefonní lince pomoci v krizi, ve znění pozdějších předpisů. [online] [cit 2011-06-08] Dostupné z WWW (intranet):
<http://esiar.pcr.cz/kniha/siar/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK a GRAFŮ

Seznam tabulek

TABULKA 1:	Sumarizace odpovědí	27
TABULKA 2:	Podíl respondentů dle celkově dosažených bodů	36
TABULKA 3:	Sumarizace odpovědí	38

Seznam grafů

GRAF 1	Pravidelně dostáváte nejhorší práci	28
GRAF 2	Jste kontrolován víc než ostatní	29
GRAF 3	Lidé si o Vás vyprávějí různé historky	30
GRAF 4	Spolupracovníci Vám předhazují (předhazovali), že na pracovišti dlouho nevydržíte	31
GRAF 5	Jste terčem ironických poznámek	32
GRAF 6	Jste terčem kanadských žertíků	33
GRAF 7	Odměny nedostáváte buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní	33
GRAF 8	I když si postěžujete na to, jak s Vámi ostatní jednají, není to naprosto k ničemu	34
GRAF 9	Na poradách nemluvíte, a pokud tak ojediněle učiníte, býváte rychle umlčen	35
GRAF 10	Vaše kritické poznámky jsou bagatelizovány. Jmenujete-li se Novák, jsou nazývány „novákovinami“ a ty přece nebere nikdo vážně	36
GRAF 11	Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci...	39
GRAF 12	Mezi spolupracovníky na pracovišti převažuje přátelská atmosféra	39
GRAF 13	V případě potřeby se mohu na svého vedoucího kdykoliv obrátit	40
GRAF 14	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	40
GRAF 15	Můj nadřízený jedná se zaměstnanci s respektem a úctou	41
GRAF 16	Podíl respondentů dle celkově dosažených bodů	41

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A	-	Judikát	I
PŘÍLOHA B	-	Dotazník	V
PŘÍLOHA C	-	Dotazník upravený	VI

Příloha A- Judikát

Titul:	Úřední odpovědnost z důvodu mobbingu		
Právní věta:	Ze škody vzniklé tím, že policista je při výkonu služby systematicky šikanován a urážen svými nadřízenými (tzv. „ mobbing “) odpovídá stát na základě své úřední odpovědnosti.		
Soud:	SRN: BGH (Spolkový soudní dvůr)		
Datum rozhodnutí:	01.08.2001	Publikováno:	Soudní rozhledy
Spisová značka:	III ZR 277/01	Číslo judikátu:	SR 1/2003 str. 32
Forma judikátu:	Rozsudek	Číslo sešitu:	1/2003
Související předpisy:		Datum vydání:	22.1.2003
Text judikátu:			

SRN: Spolkový soudní dvůr: Úřední odpovědnost z důvodu **mobbingu**

**§ 839 BGB (německý Občanský zákoník),
§ 35 I 2, 36 III BRRG (Rámcový zákon upravující právní postavení úředníků),
čl. 62 I 2, 64 I 3 BayBG (Bavorský zákon upravující právní postavení úředníků)**

Předkládaný případ se týká úpravy služebního poměru policistů a z tohoto vztahu vznikajících práv a povinností. Senát spolkového soudního dvora se zde zabýval otázkou odpovědnosti za škodu způsobenou nezákonným chováním nadřízeného vůči jeho podřízeným v rámci služebního poměru.

Ze škody vzniklé tím, že policista je při výkonu služby systematicky šikanován a urážen svými nadřízenými (tzv. „mobbing**“) odpovídá stát na základě své úřední odpovědnosti.**

Spolkový soudní dvůr, usnesení ze dne 1. 8. 2002 – III ZR 277/01 (Mnichov)

Skutkový stav: Žalobce požaduje od žalovaného na základě na něj přešlého práva zaplacení bolestného a náhradu nákladů pohřbu. Dcera žalobce byla policistka. Vykonávala v období od 1. do 13. 12. 1998 a od 1. do 23. 1. 1999 službu ve směně A policejní inspekce M. Velitelem této směny je žalovaný. Dcera žalobce byla koncem ledna 1999 hospitalizována několik dnů v nemocnici s podezřením na psycho-vegetativní únavový syndrom. Dne 14. 2. 1999 spáchala sebevraždu. V dopise na rozloučenou se vyjádřila, že již nemá chuť se nechat týrat směnou A. Žalobce uvádí, že žalovaný jeho dceru dlouhodobě šikanoval, očerňoval její pracovní výkony a stále ji obscénním

způsobem urážel. Žalovaným prováděný psychický teror se stal, dle tvrzení žalobce, výrazem jeho postojů. Ženy podle něj byly podřízené osoby, instinktivně na ně vyvíjel nátlak a z čistě osobních důvodů je ponižoval. Zemský soud a Vrchní zemský soud žalobu zamítl. Revize z podnětu žalobce a jeho vedlejšího účastníka na straně žalobce, Svobodného státu Bavorsko nebyla akceptována.

Z odůvodnění: První a druhá instance odůvodnily svá, žalobu zamítající rozhodnutí tím, že se na základě přednesu žalobce v úvahu přicházející nároky na náhradu škody podle § 839 I, 844 I, 847 I BGB, čl. 34 S. 1 GG mají směřovat proti spolkové zemi jako nositelce státní moci a ne přímo vůči osobě žalovaného. Tomuto názoru je třeba dát za pravdu.

1. a) Ustanovení § 839 I 1 BGB předpokládá, že veřejný činitel jedná v rámci výkonu jemu svěřeného veřejného úřadu. To se určuje, na základě ustálené judikatury senátu, podle toho, zda vlastní cílové určení, v jehož smyslu je ta která konkrétní osoba činná, je přiřítelné výsostné činnosti, a zda existuje mezi cílovým určením a škodným jednáním tak úzká vnitřní a vnější souvislost, že na jednání musí být nahlíženo jako na výsostnou činnost. Přitom je třeba se zaměřit nikoli na osobu jednajícího, nýbrž na její funkci, to znamená na úkol k jehož prosazení v konkrétním případě prováděná činnost slouží.

b) Podle § 2 I BRRG, čl. 2 BayBG je úředník v poměru k veřejné moci ve veřejnoprávním služebním poměru, ve kterém stojí oproti závazku služby a věrnosti úředníka (§ 36 BRRG, čl. 64 I BayBG) rovněž rozsáhlá povinnost péče veřejné moci o své úředníky (§ 48 BRRG, čl. 86 BayBG). Ve vztahu k nadřízeným (čl. 4 II BayBG) přísluší úředníkům povinnost poradenství, podpory a poslušnosti (§ 37 BRRG, čl. 64 II BayBG). Naopak § 35 I 2, § 36 S. 3 BRRG stanoví rovněž v čl. 62 I 2, 64 I 3 BayBG obsažené povinnosti při chování nadřízených vůči svým podřízeným. Při zacházení s podřízenými je nadřízený povinen zacházet s nimi korektně, tak aby byla zachována vzájemná důvěra a důstojnost, přičemž se má snažit o přiměřený způsob zacházení.

c) Podle tohoto úřednického (veřejnoprávního) uspořádání je nadřízený – jako v uváděném případě – jednající nedůstojným způsobem s podřízeným při takovémto jednání vždy vykonavatelem veřejné moci. To má za následek, že za případné v souvislosti s takovýmto ponižujícím jednáním vzniklé škody na zdraví podřízených odpovídá ne osobně konkrétní nadřízený, jehož chováním škoda vznikla, ale subjekt veřejné moci. Z výše uvedeného vychází rovněž revize.

2. Oproti pojetí revize stojí okolnost, že každopádně není možno ve vztahu k pokračujícím ponižujícím urážkám pokaždé rozpoznat nějaký služební podnět, toto chování je možno spíše odůvodnit nepřátelským postojem žalovaného k ženám.

a) Podle ustálené judikatury nesmí být při řešení otázky, zda nositel jedná v rámci jemu svěřeného úřadu nebo příležitostně při výkonu tohoto úřadu, vykládán pojem výkonu veřejné moci příliš úzce. Také zneužití úřadu ve vlastní prospěch, k šikanování nebo trestným účelům, porušení povinností z důvodů čistě osobního prospěchu, jednání v rozporu s uloženými povinnostmi ze sobeckých nebo čistě osobních důvodů nevylučuje již předem, pro jednání při výkonu státní moci určující souvislost mezi výkonem státní moci a škodným

chováním. Zejména není vyloučen výkon činnosti plynoucí z přenesené pravomoci na úřad, kdy se úředník dopouští právě toho, čemu je sám povinen svou činností zamezovat. Jde o případ, kdy např. ostraha určená k zamezení krádeží se sama dopouští takovýchto činů, nebo policista, který má na starosti, aby nedocházelo ke zneužívání služebních vozů, sám používá služební automobil k černým jízdám.

b) Přitom je třeba brát v úvahu, že podle judikatury senátu celá oblast činnosti vztahující se na plnění určité výsostné úlohy musí být posuzována jako jeden celek, nejde o to rozdělit jednotnou úlohu konkrétního aktu – částečně veřejnoprávního a částečně soukromoprávního a docílit tím jejich samostatné posouzení.

3. Podle těchto měřítek přichází v úvahu pouze odpovědnost země jako nositele veřejné moci za smrt policistky.

a) Policistka byla s žalovaným v kontaktu pouze v rámci jejich společného výkonu služby. Předkládané snižování jejích služebních výkonů žalovaným, její diskriminace vzhledem k ostatním (mužským) kolegům ze směny A, služební pokyny, udílené nikoli ústně, nýbrž písemně na lístcích z poznámkového bloku, obviňování, že podala chybná oznámení o spáchaných přestupcích, měly jednoznačně vztah k výkonu služby. Je zde zcela nepochybně dán nezbytný vnitřní vztah škodného jednání k výkonu služby, a to bez ohledu na úmysly a pohnutky žalovaného.

b) Co se týče pokračujícího urážení odvolací soud v návaznosti na citovanou judikaturu výstižně přijal, že v takovýchto případech, ve kterých není rozpoznatelný konkrétní vztah ke služebnímu jednání, není možné izolované posouzení, podle kterého by měl nadřízený odpovídat osobně. Také z rozhodnutí, uváděných žalobcem v rámci revizního řízení neplyne nic jiného. Základem pro rozhodnutí senátu byla kauza, kdy příslušník vojenské jednotky usmrtil z důvodu „vzteku a pomsty“ důstojníka. Zde senát nenalezl souvislost mezi činem a vykonávanou službou, třebaže osobní pohnutky k činu byly vyvolány událostmi ve službě. S takovouto situací, kdy došlo ve válečné době ke spontánní nepřiměřené reakci, která je i případně posouditelná jako vražda podle trestního práva, není možno předkládaný případ srovnávat. Předkládaný případ se vyznačuje, na základě přednesu žalobce, spíše tím, že nadřízený zneužíval své nadřízené postavení, aby v jednotlivých případech více či méně v souvislosti s výkonem služby své podřízené soustavně systematicky šikanoval a diskriminoval (**mobbing**). Takovýto způsob chování vyžaduje jednotné posouzení, vždy když – jako v tomto případě – **mobbing** vzniká v rámci služebního poměru. V tomto případě dojde k použití práva upravujícího odpovědnost veřejné moci za takovýto nezákonný postup.

4. To má za následek, že samotná země je pasivně legitimována jako nositelka veřejné moci žalovaného. Pokud revize žalobce odkazuje na to, že vedle nároků z odpovědnosti státní moci uplatňovatelné vůči zřizovateli, může přicházet v úvahu povinnost k náhradě škody konkrétní osoby z jiného právního důvodu, jde zejména o nároky vůči úředníkům dle § 7 StVG (např. když úředník použije při služební cestě svůj vlastní osobní automobil). Naproti tomu jde výhradně o odpovědnost dle § 839 BGB, čl. 34 S. 1 GG, v případě kdy úředník při výkonu veřejného úřadu spáchá takový čin, který by naplňoval znaky skutkové podstaty § 826 BGB. Ze senátního rozhodnutí uváděného v

rámci revize žalobcem neplatí nic jiného.

5. Založení takovéto odpovědnosti je věcně správné. Vede k jasným a jednoznačným závěrům, které s sebou nesou pro poškozeného více kladů a méně záporů. To platí i pro v tomto případě předkládanou situaci (**mobbing** ze strany nadřízených). Vůči nároku poškozeného úředníka stojí odpovědný subjekt schopný plnit vzniklé nároky. Subsidiární ustanovení § 839 I 2 BGB není obecně možno použít, neboť „**mobbing** ve formě nedbalostního zavinění“ je stěží myslitelný. Také § 839 III BGB v závažných případech, z čehož je třeba na základě přednesu žalobce vycházet – působení **mobbingu** nadřízených vůči službu konající úředníci za (minimálně) tichého souhlasu ostatních (mužských) kolegů stěží může vést ke ztrátě nároku. V takové situaci se musí „oběť **mobbingu**“ obávat, že vznesením stížnosti stěží dosáhne brzkého zlepšení situace, spíše by se pak musela obávat ještě zhoršení situace. S tím ale není spojeno nespravedlivé zproštění odpovědnosti takto jednajícího nadřízeného, neboť v případech jednosměrného „**mobbingu**“, ve kterých nadřízený úmyslně závažným způsobem zneužívá své úřední oprávnění, může mít odpovědný nositel veřejné moci regres vůči takto jednajícímu subjektu (§ 46 BRR 6, čl. 85 BayBG).

Mgr. Kamila Roučková

Příloha B - dotazník

Úloha č. 4.³⁵

Mobbing- orientační test

Člověk, kterého hodnotíte (odpovězte **ano-ne**)...

1. Pravidelně dostává (dostával) nejhorší práci.
2. Je (byl) kontrolován více než ostatní.
3. Ostatní se mu věčně smějí (smáli). Lidé si o něm vyprávějí (vyprávěli) různé historky.
4. Je (byl) opomíjen při platovém postupu.
5. Bývá (býval) obětním beránkem, když se něco nepovede (nepovedlo) často se na něj leccos svede.
6. Patří (patřil) k těm, kteří mnohem víc než ostatní slyší (slyšeli):“ Jestli se vám to tu nelíbí, můžete jít...”
7. Kolegové si zněj utahují (utahovali), posílají (posílali) ho dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.
8. Spolupracovníci mu předhazují (předhazovali), že na pracovišti dlouho nevydrží.
9. Je (byl) terčem ironických poznámek.
10. Má (měl) hanlivou nebo alespoň značně nelichotivou přezdívku.
11. Je (byl) terčem kanadských žertíků.
12. Ztrácí (ztrácely) se mu různé věci prostě proto, že si je ostatní vypůjčují (vypůjčovali) bez dovolení a nespěchají s jejich vrácením.
13. Za stejnou práci má (měl) méně peněz.
14. Odměny nedostává (nedostával) buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní.
15. Spolupracovníci s ním nepromluví (nepromluvili), a když, tak jen ironicky, vyčítavě nebo tím, že peskují (peskovali).
16. Firma dostala možnost vybrat jednoho člověka na lukrativní zahraniční stáž. Nikdo neví (nevěděl), kdo bude vybrán, všem je (bylo) jasné, kdo vybrán nebude...
17. Na neformální podnikové akce buď není (nebyl) zván vůbec, nebo jen tak naoko, že je (bylo), zřejmé, že by nebyl vítán.
18. Jeho pracovní stůl stojí (stál) na nejhorším místě, jaké se ve firmě nabízí.
19. I když si tento člověk postěžuje (postěžoval) na to, jak s ním ostatní jednají, není (nebylo) mu to naprosto k ničemu.
20. Na poradách nemluví (nemluvil), a pokud tak ojedinele učiní (učinil) bývá (býval) rychle umlčen.
21. Jeho kritické poznámky jsou (byly) bagatelizovány. Jmenuje-li se Novák, jsou nazývány „novákovinami“ a ty přece nikdo nebere vážně.
22. Bývá (býval) terčem fyzické agrese.
23. Očekává se zvýšení platů, ovšem nikdo neví (nevěděl), kdo bude patřit mezi vyvolené, vyslovit však jméno tohoto člověka by byl ten nejlepší vtíp.

Zdroj: Tomáš Novák, www. sikana.cz

³⁵ FIALOVÁ, I. *Personální a sociální dovednosti*, s. 66-67

Příloha C-Upravený dotazník

DOTAZNÍK

	ANO	NE
Pravidelně dostáváte nejhorší práci		
Jste kontrolován více než ostatní		
Ostatní se Vám věčně smějí		
Lidé si o Vás vyprávějí různé historky		
Jste opomíjen při platovém postupu		
Býváte obětním beránkem, když se něco nepovede, často se na Vás leccos svede		
Patříte k těm, kteří mnohem víc než ostatní slyší :“ Jestli se vám to tu nelíbí, můžete jít“		
Kolegové si z Vás utahují, posílají Vás dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy		
Spolupracovníci Vám předhazují (předhazovali), že na pracovišti dlouho nevydržíte		
Jste terčem ironických poznámek		
Myslíte si, že máte hanlivou nebo alespoň značně nelichotivou přezdívku		
Jste terčem kanadských žertíků		
Ztrácejí se Vám mu různé věci prostě proto, že si je ostatní vypůjčují bez dovolení a nespěchají s jejich vrácením		
Za stejnou práci máte méně peněz		
Odměny nedostáváte buď vůbec, nebo jen minimálně, aniž to kdo zdůvodní		
Spolupracovníci s Vámi nepromluví, a když, tak jen ironicky, vyčítavě nebo tím, že peskují		
Firma dostala možnost vybrat jednoho člověka na lukrativní zahraniční stáž. Nikdo neví (nevěděl), kdo bude vybrán, všem je (bylo) jasné, že Vy vybrán nebudete		
Na neformální podnikové akce buď nejste zván vůbec, nebo jen tak naoko		
Váš pracovní stůl stojí na nejhorším místě, jaké se na pracovišti		
I když si postěžujete na to, jak s Vámi ostatní jednají, není to naprosto k ničemu		
Na poradách nemluvíte, a pokud tak ojedinele učiníte býváte rychle umlčen		
Vaše kritické poznámky jsou bagatelizovány Jmenujete-li se Novák, jsou nazývány „novákovinami“ a ty přece nikdo nebere vážně		

Byl jste terčem fyzické agrese		
Očekává se zvýšení platů, ovšem nikdo neví, kdo bude patřit mezi vyvolené, vyslovit však Vaše jméno by byl ten nejlepší vtip		

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci					
Mezi spolupracovníky na pracovišti převažuje přátelská atmosféra					
V případě potřeby se mohu na svého vedoucího kdykoliv obrátit					
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.					
Můj nadřízený jedná se zaměstnanci s respektem a úctou.					

Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal (a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy? _____

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára ČERMAKOVÁ

Obor: Management – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Mobbing- kritický faktor úspěchu organizace (Policie ČR)

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů české literatury a pramenů: 19

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel