

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Šikana v pracovních kolektivech**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**Mgr. Renata Oralová**

**Vypracovala:**  
**Jana Navrátilová**

**Brno 2012**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Šikana v pracovních kolektivech zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 30. dubna 2012

.....  
Jana Navrátilová

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Renatě Oralové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat mému manželovi Liboru Navrátilovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Jana Navrátilová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ŠIKANY</b> .....	<b>6</b>
1.1 Druhy šikany .....	7
1.2 Stadia šikany .....	9
1.3 Subjekty šikany .....	13
1.4 Dílčí závěr .....	16
<b>2 VLIV ŠIKANY NA SOCIÁLNÍ KLIMA PRACOVNÍHO KOLEKTIVU</b> .....	<b>18</b>
2.1 Sociální klima pracovního kolektivu .....	18
2.2 Vývoj vztahů mezi subjekty šikany .....	19
2.3 Dílčí závěr .....	23
<b>3 PREVENCE A REPRESÉ</b> .....	<b>25</b>
3.1 Oběť šikany .....	25
3.2 Spolupracovník .....	27
3.3 Vedoucí pracovník .....	28
3.4 Dílčí závěr .....	29
<b>4 LEGISLATIVA</b> .....	<b>32</b>
4.1 Trestní předpisy .....	32
4.2 Pracovní předpisy.....	36
4.3 Ostatní předpisy .....	38
4.4 Dílčí závěr .....	40
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>5 VÝZKUM VÝSKYTU ŠIKANY NA VYBRANÝCH PRACOVIŠTÍCH ČESKÉ POŠTY, S.P. – KAZUISTIKY</b> .....	<b>42</b>
5.1 Projekt výzkumu .....	42
5.2 Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu.....	44
5.3 Kazuistiky .....	50
5.4 Shrnutí.....	53
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>RESUMÉ</b> .....	<b>58</b>
<b>ANOTACE</b> .....	<b>59</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>

# ÚVOD

Šikanou v pracovních kolektivech je chápáno fyzické, psychické omezování či týrání jedince pracovního kolektivu. Násilí na pracovišti, ať již v jakékoliv formě, je společensky nežádoucí a společností citlivě vnímáno. Se šikanou v pracovních kolektivech se můžeme setkat v jakémkoliv zaměstnání, ve kterém se vyskytují pracovní skupiny. Různé formy šikany mohou probíhat jak mezi spolupracovníky navzájem, tak i ve vztahu pracovní nadřízenosti.

Mezi hlavní důvody, proč jsem si zvolila téma „Šikana v pracovních kolektivech,“ řadím skutečnost, že jsem před nástupem na mateřskou dovolenou byla zaměstnaná jako vedoucí pracovník České pošty, s.p., kde jsem na jedné z poboček vedla pracovní kolektiv. Dalším důvodem je zajímavost tématu a také skutečnost, že v souvislosti s mým zaměstnáním lze teoretické statě odborných knih ověřit empirickou metodou dotazníkového výzkumu se zaměřením, zda se na pracovištích České pošty, s.p. vyskytuje šikana v pracovních kolektivech.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá obecnou charakteristikou šikany, jaký vliv má šikana na sociální klima pracovního kolektivu, jaké jsou možnosti preventivních či represivních opatření a jak je problematika šikany v pracovních kolektivech legislativně upravena v našem právním pořádku. Praktická část se zaměřuje na zjištění, zda se vybraní pracovníci České pošty, s.p. setkali s některou z forem šikany, jak by postupovali v případě, že by jeden pracovník šikanoval na jejich pracovišti pracovníka jiného, jaké bylo postavení zaměstnanců při posledním projevu šikany, o jaký druh šikany se jednalo, jaká byla její délka a jakým způsobem šikana vyústila. Součástí praktické části jsou i kazuistiky.

*Cílem práce je charakterizovat šikanu v pracovních kolektivech, přiblížit příčiny jejího vzniku a jak její výskyt ovlivňuje oběť, agresora a celý pracovní kolektiv z hlediska sociálního klimatu na pracovišti. Dále navrhnout optimální preventivní opatření znemožňující vznik šikany a opatření vedoucí k jejímu včasnému odhalení.*

*Cílem praktické části je kvantitativní dotazníkovou metodou zjistit názory vybraných pracovníků České pošty, s.p. k této problematice, zda se se šikanou na svých pracovištích již osobně setkali a jaký postoj vůči této problematice zastávají. V této části chci verifikovat či falsifikovat mnou stanovené hypotézy. (H1 - Při zjištění šikany by byli pracovníci České pošty, s.p. v jejím řešení spíše aktivnější; H2 - S mobbingem či bossingem se více jak 80% pracovníků České pošty, s.p. na svém pracovišti nesešlo).*

Práce je vyhotovená na základě komparace informací odborné literatury, vlastních zkušeností a osobních názorů týkajících se problematiky šikany v pracovních kolektivech. V práci jsou rovněž využity informace z právních předpisů, monografií či z internetu.

Bakalářská práce je koncipovaná tak, aby mohla být zdrojem informací nejen jednoho vedoucího pracovníka, ale současně i zdrojem informací širokého okruhu zaměstnanců pracujících v kolektivech. Aby informace v této práci obsažené mohly být aplikovány v praxi, a aby jejich aplikací byl eliminován vznik šikany v pracovních kolektivech. Byla bych ráda, kdyby práce byla jistým vodítkem k eliminaci vzniku šikany v pracovních kolektivech, a v případě, že se již šikana na pracovišti vyskytuje, aby podala návod, jak tuto problematiku vyřešit.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**



# 1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ŠIKANY

Demokracie ve společnosti se vyznačuje rovnoprávností vztahů mezi jejími členy a skupinami. V případě, kdy mocnější zneužívá slabšího a pošlapává jeho práva, dochází k naprosté asymetrii sil. Toto jednání je příznačné pro vztah, který označujeme jako šikanování. V tomto smyslu je šikanování zákeřná a často i smrtelná choroba skupinové demokracie. Napadá totiž vyloženě skupiny, a to i ty nejmenší, kde jsou vztahy mezi členy poměrně rovnocenné a měly by i takové zůstat. Tyto skupiny utváří demokratickou společnost a my jsme jejich součástí v průběhu celého života.

*„Šikanování je všudypřítomné a může nás doprovázet celý život. Začíná v rodině mezi sourozenci, pokračuje ve školce a v dalších školách, v zájmových skupinách, na vojně, v zaměstnání, v partnerských vztazích, v nemocnici, mezi nájemníky domu..... a končí třeba týráním seniorů v rodině nebo v domově důchodců.“<sup>1</sup>*

Definice tohoto negativního společenského jevu, jakým šikana bezesporu je, bylo formulováno mnoho. Základní definici šikany lze vymezit touto formulací:

***„Šikana je úmyslné a opakované fyzické i psychické ubližování slabšímu jedinci (skupině) silnějším jedincem (skupinou).“<sup>2</sup>***

Právní řád České republiky definici šikany neuvádí. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pro své potřeby vymezilo definici šikany a dle analogie tohoto vymezení lze definici šikany v pracovních kolektivech uvést následně:

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

Nebezpečnost působení šikany spočívá zvláště v závažnosti, dlouhodobosti a nezřídka v celoživotních následcích na duševním a tělesném zdraví.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kolář, M. *Nová cesta k léčbě šikany*. 1.vyd. Praha: Portál, 2011, s. 17

<sup>2</sup> Vágnerová, K. *Minimalizace šikany: praktické rady pro rodiče*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 11

Šikanování patří do kategorie agresivního chování. Tato agresivita, která je znakem šikanování, se v současnosti stává celosvětovým problémem. Dopouští se jí stále mladší jedinci a přibývá její brutalita a bezohlednost. Na rozvoj tohoto agresivního chování má také vliv celkové společenské prostředí. Lze předpokládat, že civilizační změny, jejichž součástí jsou změny společenských hodnot, rozpad různých skupinových vazeb a rostoucí důraz na jednotlivce budou mít za následek další nárůst agresivity.<sup>4</sup>

**„Šikana má kromě výše uvedeného další typické znaky:**

- *dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince;*
- *pravidelnost a opakovanost;*
- *útoky jsou systematické, cílené;*
- *nepřátelská a neetická forma komunikace;*
- *hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje;*
- *rafinovanost a zákeřnost;*
- *aktivní a trvalý tlak;*
- *nelítostnost, bezcitnost, nelidskost;*
- *trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese.“<sup>5</sup>*

## 1.1 Druhy šikany

„Šikana na pracovišti je nežádoucí chování, které se projevuje nejčastěji tak, že se zaměstnanec stává terčem psychického útlaku nebo i fyzického obtěžování ze strany svých kolegů (mobbing), podřízených (staffing) nebo nadřízených (bossing).“<sup>6</sup> Agresor často používá výhrůžek, pomluv či zesměšňování nebo jiného jednání, které se navenek jeví nenápadně či neškodně. Tímto svým jednáním se agresor snaží vyštvať zaměstnance z kolektivu.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Vznik pojmu šikana, definice šikany a porovnání různých pohledů na tento jev, <http://sikana.i-extra.net/34/>, [cit. 12.2.2012]

<sup>4</sup> Hroncová, J., Kraus, B. *Sociálna patológia pre sociálnych pracovníkov a pedagógov*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Pedagogická fakulta, 2006, s. 180

<sup>5</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 27

<sup>6</sup> Poradna: Šikana na pracovišti, <http://www.novinky.cz/kariera/232089-poradna-sikana-na-pracovisti.html>, [cit. 13.2.2012]

<sup>7</sup> Poradna: Šikana na pracovišti, <http://www.novinky.cz/kariera/232089-poradna-sikana-na-pracovisti.html>, [cit. 13.2.2012]

- **Mobbing**

„Název *mobbing* vznikl z anglického „*to mob*“, což znamená *obtěžovat, dotírat*. O rozšíření pojmu se zasloužil švédský profesor psychologie *Heinz Leymann*.“<sup>8</sup>

Mobbing je označení pro nejrůznější formy znepríjemňování života na pracovišti. Vyznačuje se především skrytostí, rafinovaností a zákeřností. Pouze nežádoucí chování, které se na pracovišti vyskytuje alespoň jedenkrát týdně po dobu minimálně šesti měsíců lze nazvat mobbingem. Dle tohoto, tzv. Leymannova<sup>9</sup> pravidla, se určuje, zda se již jedná o mobbing či nikoliv. Pod mobbing může být také zařazováno i sexuální obtěžování na pracovišti, či jiné pojetí jako špatné zacházení bez sexuální či rasové příčiny. V roce 2002 byl proveden výzkum, dle jehož výsledků je obětí mobbingu 4 – 8 % pracujících.<sup>10</sup>

- **Bossing**

Bossing je podskupinou mobbingu. Projevuje se tím, že šikany se dopouští nadřízený pracovník vůči podřízenému. „*Bossing je psychická šikana v zaměstnání, které se dopouští na svém podřízeném nadřízený pracovník. Jedná se tedy o chování nadřízeného, které poškozuje podřízeného před jeho kolegy, znesnadňuje či znemožňuje mu jeho práci.*“<sup>11</sup> Bossing zhoršuje vztahy na pracovišti a zvyšuje kult osobnosti vedoucích. Dochází k tomu, že se tato šikana vyvíjí a stupňuje.

Za bossing může být považováno: přehnané kontrolování plnění povinností či docházky, neschválení dovolené, arogantní chování, slovní urážky, nedocení práce či častá a neoprávněná kritika, zesměšňování před kolegy, zadávání příliš složitých úkolů (na které nemá podřízený kvalifikaci nebo jsou nesplnitelné), zabraňování přístupu k informacím (např. od nadřízených, což vede k neinformovanosti), nemožnost vyjádřit svůj názor, nemožnost navrhnout své návrhy nebo šéf vydává práci podřízeného za svou, sexuální obtěžování, vyhrožování výpovědí (ukončením

---

<sup>8</sup> Mobbing, aneb šikana na pracovišti, <http://sikana.zdrave.cz/mobbing-aneb-sikana-na-pracovisti/>, [cit. 27.2.2012]

<sup>9</sup> Pozn. *Dr. Heinz Leymann*, švédský občan německého původu, má velkou zásluhu na tom, že se dnes v kulturní a civilizované společnosti hodnotí také úroveň a kvalita interpersonálních vztahů v zaměstnání. Právě díky myšlenkám a textům tohoto autora dnes víme mnohé o tom, jak destruktivní a “neekonomická” může být tzv. vztahová patologie v práci (mobbing, šikana, bossing, bullying, staffing, atp.) dostupné na <http://www.ucitelske-listy.cz/2011/06/pavel-beno-leymann-spirit-prague-2011.html>, [cit. 27.2.2012]

<sup>10</sup> Mobbing, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>, [cit. 13.2.2012]

<sup>11</sup> Bossing, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Bossing#Definice>, [cit. 13.2.2012]

pracovního poměru), různé naschvály (např. odebrání kancelářských potřeb), přemíra přesčasů, probírání drobných chybiček, které jsou u ostatních přehlíženy atd..<sup>12</sup>

- **Staffing**

Pod pojmem staffing si lze představit antonymum výrazu mobbing. Jde tedy o situaci, kdy podřízený na pracovišti napadá svého vedoucího.

- **Druhy šikany dle způsobu páčání**

- *„Fyzická agrese - agresor používá k šikanování oběti fyzické násilí, popřípadě předměty, kterými učiní útok důraznějším.*
- *Slovní agrese a zastrašování - agresor oběti vyhrožuje fyzickým útokem, zastrašuje, nadává jí, vysmívá se nebo zesměšňuje.*
- *Krádeže, ničení a manipulace s věcmi - agresor oběti ničí a odcizuje věci nebo si věci půjčuje a vrací je znehodnocené.*
- *Násilné a manipulativní příkazy - agresor nutí oběť k různým nepříjemným činnostem a úkolům.“<sup>13</sup>*

## **1.2 Stadia šikany**

Stadia šikany můžeme rozdělit do pětistupňového schématu, jenž zachycuje negativní proces, který působí na vztahy mezi členy skupiny. Postihuje vnitřní pohyb směřující k totálnímu přijetí postojů, norem a hodnot šikanování spolupracovníky. Tento negativní proces je pravým opakem budování komunity, jehož cílem je bezpečné soužití a tvořivý přesah osobních individuálních rozdílů. Nejhorší podoba šikanování připomíná fašistickou totalitu. Naproti tomu zdravá komunita je evidentně skupinovou demokracií.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Bossing, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Bossing#Definice>, [cit. 13.2.2012]

<sup>13</sup> Blog o šikaně, druhy šikany, <http://stop-sikane.blog.cz/1003/druhy-sikany>, [cit. 13.2.2012]

<sup>14</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 35

## • První stupeň - zrod ostrakismu

Jakým způsobem se může zrodit šikanování ve zdánlivě zdravých kolektivech ?  
*„V každém pracovním kolektivu se vždy při „hře se strachem“ záhy objeví jednotlivci, kteří jsou nejméně vlivní a oblíbení, ti, kteří se nachází na tzv. sociometrickém chvostu. V odborné literatuře se takový jedinec označuje různě, například obětní beránek, černá ovce, outsider, omega, marginalizovaný jedinec atd. Jedinci, kteří se dostanou na chvost skupiny, zkoušejí prvky šikanování, tzv. ostrakismus.“<sup>15</sup>*

Jedná se o mírné, převážně psychické formy násilí, kdy se okrajový člen necítí dobře, není oblíben a nikdo ho neuznává. Ostatní ho více či méně odmítají, nebaví se s ním, pomlouvají ho, spřádají proti němu intriky, vymýšlí na jeho účet drobné legrácky apod.. Takovou situaci již považujeme za zárodečnou podobu šikanování. Obsahuje riziko dalšího negativního vývoje. Tuto zárodečnou formu můžeme nalézt téměř ve všech sociálních skupinách. Jestliže si této počáteční podoby opakovaného „legračního“ ubližování nebudeme všimnout, může se z ní stát i pokročilá, tzv. dokonalá šikana.<sup>16</sup>

## • Druhý stupeň - fyzická agrese a přitvrzování manipulace

V zátěžových situacích, kdy ve skupině stoupá napětí, slouží ostrakizování jedinci jako hromosvod. Spolupracovníci si na nich odreagovávají nepříjemné pocity například z konfliktu s vedoucím či jiným pracovníkem, nebo prostě jen z toho, že chození do zaměstnání je obtěžující.<sup>17</sup>

*„Manipulace se přitvrzuje a objevuje se zprvu subtilní fyzická agrese. V podstatě se jedná o tzv. scapegoating<sup>18</sup>, známý spíše z patologického rodinného prostředí, v němž jde o upevnění soudržnosti skupiny na účet obětního beránka.“<sup>19</sup>*

Šikana nemusí vypuknout ani v tomto stupni. Jestliže v pracovním kolektivu existuje soudržnost, kamarádské vztahy a převažují pozitivní mravní hodnoty, kdy spolupracovníci mají negativní postoje k násilí a ubližování slabším, pokusy o šikanování neuspějí.<sup>20</sup>

<sup>15</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 36

<sup>16</sup> Vágnerová, K. *Minimalizace šikany: praktické rady pro rodiče*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 79 - 80

<sup>17</sup> Stadia šikanování, <http://www.minimalizacesikany.cz/chci-se-dozvedet/256>, [cit. 12.2.2012]

<sup>18</sup> Pozn. *scapegoating* je proces vzniku obětního beránka, což nemusí být jen osoba, ale i skupina osob, zvíře nebo věc s cílem upevnit soudržnost dyády nebo skupiny (např. i rodiny)

<sup>19</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 36

<sup>20</sup> Stadia šikany, <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana#Formy>, [cit. 12.2.2012]

### • **Třetí stupeň – vytvoření jádra**

„Nastává klíčový moment.“<sup>21</sup> „Jestliže se nepostaví pevná hráz přitvrzeným manipulacím a mnohdy i počáteční fyzické agresí jednotlivců, často se vytvoří skupina agresorů, tzv. úderné jádro. Tito šířitelé „viru“ začnou spolupracovat a systematicky šikanovat nejvhodnější oběti. Zpočátku se stávají jejich obětmi ti, kteří jsou již osvědčeným objektem ostrakizování. Jde o pracovníky, kteří jsou v hierarchii nejnižší, tedy ti nejslabší.“<sup>22</sup>

Zda se počáteční stadium přehoupne do stadia pokročilého se rozhoduje právě v tomto klíčovém momentu. Skupina je již v hrubých obrysech rozdělena na podskupiny, které podle svého charakteru různými způsoby bojují o vliv. Pokud nevznikne silná pozitivní podskupina, která bude alespoň rovnocenným partnerem ve vlivu a popularitě svých členů podskupině agresorů, tažení agresorů může nerušeně pokračovat.

Někdy vznikne rovnováha mezi dvěma nejsilnějšími podskupinami a násilí se dočasně zastaví. Ovšem po příchodu dalšího agresora nebo „typické“ oběti převedené z jiného pracoviště, se může situace lehce vrátit zpět.<sup>23</sup>

#### **Příznaky třetího stadia:**

- „Objevuje se falešná solidarita – normou pracoviště je nebozovat.
- Projevuje se hierarchie vlivu a moci, tzv. pyramida šikanování:
  - agresor / agresoři
  - jejich pomocníci, nohsledi, přísluhovači
  - mlčící většina, přihlížející
  - oběť / oběti.
- Ostatní spolupracovníci obětím neubližují, ale ani jim nepomohou.
- Oběť se smiřuje se situací, ale snaží se agresorům vyhýbat.
- Je nalezena oběť, což je výhodné. Objevil se terč odreagování frustrace, objekt zábavy.
- Projevuje se pokřivená morálka. Všichni o šikaně vědí, ale nikdo nic neudělá:  
„Dobře, že je obětí někdo jiný než já, mě se to vlastně netýká.“<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Vágnerová, K. *Minimalizace šikany: praktické rady pro rodiče*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 81

<sup>22</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 39

<sup>23</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 39

<sup>24</sup> Vágnerová, K. *Minimalizace šikany: praktické rady pro rodiče*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 81 - 82

- **Čtvrtý stupeň – většina přijímá normy agresorů**

*„V případě, že není ve skupině silná pozitivní podskupina, činnost jádra agresorů může bez odporu pokračovat. Normy agresorů jsou přijaty většinou a stanou se nepsaným zákonem. V této době získá neformální tlak ke konformitě novou dynamiku a málokdo se mu může postavit. Následkem toho dojde ve skupině k šokující proměně. Je to něco podobného, jako když virus přemůže buňku a plně ji ovládne. Buňka zůstává navenek zachována, avšak namísto, aby organismus podporovala, rozkládá ho zevnitř. U členů dochází k vytvoření jakési alternativní identity, která je zcela poplatná normám vůdců.“<sup>25</sup>*

V tomto stadiu se i mírní a ukáznění jedinci mohou začít chovat krutě. Aktivně se účastní týrání spolupracovníka a prožívají při tom uspokojení. Oběť, aniž by se vyhýbala agresorům, svou roli přijímá. Dochází to až tak daleko, že agresory dokonce sama vyhledává, začíná pocítovat jistou závislost. Navenek pak mohou společně působit jako kamarádi.<sup>26</sup>

- **Pátý stupeň – totalita neboli dokonalá šikana**

*„Zhoubný proces bez radikální pomoci zvenčí, obvykle ústí do posledního stadia nemoci. V něm jsou normy agresorů přijaty nebo respektovány všemi, popřípadě téměř všemi členy skupiny, a dojde k plnému nastolení totalitní ideologie šikanování, tzv. stadia vykořisťování. Jde o rozdělení jedinců na dvě sorty, které lze pro přehlednost označit jako otrokáře a otroky. Nezřídka je vztah mezi nimi označen „originálními“ termíny do různé hloubky rozpracované terminologie. Agresoři sami sebe označují za nadlidi, nacisty, plantážníky, krále, velkoknížata, ministry, kingy mazáky... a své oběti za podlidi, židy, negry, poddané, nevolníky, hulibrka, bažanty.“<sup>27</sup>*

Agresoři, ztrácející poslední zbytky zábran a smysl pro realitu, jsou nutkáni k opakovanému násilí. Zlo, nápadně podobné fašismu s jeho ideologií pánů a otroků, v malé skupině zcela vítězí. Členové skupiny, kteří byli původně neutrální či mírně nesouhlasili, jsou stále konformnější. Přihlížejí se zájmem, stále aktivněji se zapojují do týrání nebo už také šikanování realizují. Brutální násilí začíná být považováno

---

<sup>25</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 39 - 40

<sup>26</sup> Vágnerová, K. *Minimalizace šikany: praktické rady pro rodiče*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 82

<sup>27</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 40

za normální či za výbornou legraci. Je přijata ideologie násilí, veškerá lidskost je zcela vytěsněna, chybí soucit s utrpením a pocit viny.<sup>28</sup>

**„Toto páté stadium lze tedy shrnout do následujících znaků:**

- *agresor využívá oběť jako svůj majetek,*
- *oběť přijme nové, šikanózní normy za své a nepřipadá jí to nenormální,*
- *nastává paradoxní situace – oběť agresora brání.*<sup>29</sup>

S tímto nejvyšším stupněm se můžeme především setkat spíše ve věznicích, vojenském prostředí a výchovných ústavech pro mládež. V mírnější podobě se může vyskytnout i na školách.<sup>30</sup>

### **1.3 Subjekty šikany**

*„Šikana se zpravidla neodehrává jen mezi agresorem a jeho obětí, ale jestliže k šikaně dojde, jak bude probíhat a kdy, a jak skončí, to bude záležet i na dalších jednotlivcích a skupinách. Mezi subjekty šikany v pracovních kolektivech patří:*

- *Agresor a jeho pomocníci.*
- *Oběť.*
- *Pracovní „publikum.“*
- *Zastánci – spolupracovníci, kteří se aktivně zastávají oběti.*
- *Místní komunita.*
- *Veřejnost, resp. celá společnost.*<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001, s. 40

<sup>29</sup> Vágnerová, K. *Minimalizace šikany: praktické rady pro rodiče*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009, s. 83

<sup>30</sup> Stadia šikany, <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana#Formy>, [cit. 12.2.2012]

<sup>31</sup> Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.,2010, s. 53



## • Agresor a jeho pomocníci

Agresor je jedinec, který se šikany aktivně účastní. Zejména se jedná o osobu, která šikany začíná a vede. Je pro něj typická touha být dominantní, ovládat druhé nebo se bezohledně prosazovat. Násilí, kterého se otevřeně účastní, uspokojuje jeho potřebu být dominantní.<sup>32</sup>

Většina agresorů se násilnickému, agresivnímu chování učí od svých vzorů již ve škole nebo doma. Šikanování je pro ně v pořádku, neumí projevit soucit s ostatními, nerespektují odlišné lidi ve svém okolí.<sup>33</sup>

Pomocníka agresora můžeme vymezit jako osobu, popř. osoby, které šikany agresora umožňují nebo usnadňují, mohou mu opatřovat prostředky pro páchaní šikany a aktivně se podílet na šikanování oběti.

### „K typické charakteristice tyrana patří:

- *Výraz obličeje: zlostný, panovačný, zamračený – tvrdý, zlý, chladný;*
- *Řeč těla: projevy síly nebo hrozby – zdvihání nebo bušení pěstí, hrubá gesta prstů, ruce v bok, ruce zkřížené na prsou, rozkročené nohy, vypnutý hrudník, vysunutá brada, nahrbená ramena, sebejistá chůze;*
- *Slovní projevy: slova útočná, příkrá, zlá nebo taková, která děsí, uráží, uvádí do rozpaků nebo obtěžují: „smradloch“, „kretén“, „brejlovec“, „prcek“, „plešoun“ a podobně. Výrazy, z nichž lze vytušit postoj typu „jsem lepší než ty“ nebo „zasloužím si víc než ty“;*
- *Chování: rezervovanost, projevy nepřátelství, násilné činy, hrozby.“<sup>34</sup>*

## • Oběť

Oběť je jedinec, který nějakým způsobem vybočuje, je nápadný a neobvyklý. Může se jednat o odlišnost fyzickou i psychickou a stejně jako v negativech, může oběť šikanování vybočovat i svými pozitivy.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Hroncová, J., Kraus, B. *Sociálna patológia pre sociálnych pracovníkov a pedagógov*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Pedagogická fakulta, 2006, s. 181

<sup>33</sup> Fieldová, E. M. *Jak se bránit šikaně*. [Přel. Diestlerová, P.] 1. vyd. Praha: Euromedia group, k. s. – Ikar, 2009, s. 60

<sup>34</sup> Webster-Doyle, T. *Proč mě pořád někdo šikanuje?* [Přel. Kaas, P.] 1. vyd. Praha: PRAGMA, 2002, s. 36 - 37

<sup>35</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegov*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 56

### **„K typické charakteristice oběti patří:**

- *Výraz obličeje: ustrašený, bázlivý, stydlivý, křehký, slabý, smutný, lítostivý;*
- *Řeč těla: paže svěšené ochable podél těla, pokleslá ramena, třes, skloněná hlava, chvějící se nohy, rozklepaná kolena, špičky nohou obrácené k sobě, pohled sklopený dolů, celkové přikrčení;*
- *Slovní projevy: prohlášení typu: „Dám ti cokoliv, jen mě nech na pokoji.“ Projevy, z nichž je možno zaslechnout a vytušit: „Cítím se vůči tobě podřízeným, jsi silnější a lepší než já;“*
- *Chování: tiché, stydlivé. Nadměrně ohleduplné jednání, neupoutávání pozornosti na vlastní osobu.“<sup>36</sup>*

### **• Zastánci – spolupracovníci, kteří se aktivně zastávají oběti**

Zastánce je jedinec se smyslem pro odpovědnost, který mu vštípila především rodinná výchova. V pracovním kolektivu je oblíbený a vlivný. Jedná se o obyčejně ochotné jedince pomáhat spolupracovníkům i v jiných situacích. Doma neslyšeli: „Hlavně se do ničeho nezapleť!“, nýbrž spíše: „Silný chrání slabého.“ Čím více je takových pracovníků v pracovním kolektivu, tím je pracovní kolektiv odolnější šikaně. Těchto jedinců je třeba si vážit a podporovat jejich vliv na celé pracoviště, kdykoli je k tomu příležitost.<sup>37</sup>

### **• Místní komunita a celá společnost**

*„Šikanu ovlivňuje rovněž prostředí, kde se vyskytuje, tedy pracoviště a jeho místní poměry. Vznik šikany podporuje či naopak oslabuje prestiž zaměstnání, důvěra pracovníků ve vedení pracoviště, kázeň a pracovní atmosféra i pocit bezpečí v zaměstnání. Pracoviště a společnost jsou spojené nádoby a vztahy mezi spolupracovníky jsou obrazem celospolečenských poměrů. Názory, postoje a hodnoty pracovníků jsou plodem toho, jak smýšlejí, cítí a jednají občané této země.“<sup>38</sup>*

<sup>36</sup> Webster-Doyle, T. *Proč mě pořád někdo šikanuje?* [Přel. Kaas, P.] 1.vyd. Praha: PRAGMA, 2002, s. 40

<sup>37</sup> Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.,2010, s. 65

<sup>38</sup> Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.,2010, s. 71

## 1.4 Dílčí závěr

Nejobecněji šikanu v pracovních kolektivech dělíme na mobbing, bossing či staffing. Dle mého názoru a názorů většiny autorů odborných knih, zabývajících se touto problematikou v pracovních kolektivech, se nejčastěji setkáváme právě s mobbingem, tedy se šikanou mezi spolupracovníky. Lze dovodit, že jiná forma šikany, než šikana mezi spolupracovníky, je hůře proveditelná, a to proto, že přímým subjektem šikany je vedoucí zaměstnanec pracovního kolektivu.

U vedoucího zaměstnance je předpoklad, že tato osoba by měla být manažersky způsobilá a měla by mít předpoklady důležité pro vedení lidí. Zpravidla prochází vedoucí zaměstnanec psychotesty a důkladnějším výběrovým řízením než běžný pracovník. Psychologickým vyšetřením a výběrovým řízením by měly být negativní osobnostní rysy vedoucího zaměstnance zjištěny a rovněž zjištěny jeho manažerské schopnosti, resp. neschopnosti. Proto se bossing, tedy šikana podřízeného ze strany nadřízeného, vyskytuje ve výrazně menším rozměru.

Na pracovišti nepanuje vždy jen zcela formální atmosféra. Jsou pracoviště tzv. rodinného typu či pracoviště s přátelskou atmosférou, kde nebývají neobvyklé legrácky různého druhu, ať se již jedná o různé drobné schválnosti či slovní narážky.

Nutno podotknout, že vnímání šikany je subjektivní záležitostí. To, co někdo vnímá jako náznaky či znaky šikany, jiný vnímá odlišně a o šikaně ani neuvažuje.

Člověk na pracovišti tráví velké množství svého času a setkává se zde s kolegy, se kterými řeší pracovní i soukromé věci. Spolupracovníci se vzájemně poznávají, čím déle spolupracují, tím jsou jejich vzájemné znalosti větší. Ví o sobě hodně věcí, znají své osobní stránky a vědí, která stránka je u spolupracovníka silnější, a která naopak slabší.

Právě slabší osobnostní stránka bývá v převážné většině zrodem ostrakismu, tedy prvním stupněm stadia šikany. Spolupracovníci či vedoucí pracovních kolektivů by toto stadium měli včas odhalit a tím zabránit vzniku následných stadií. Klíčovým momentem při vzniku šikany v pravém slova smyslu je stadium třetí, nebo-li vytvoření jádra. Zde se rozhoduje, zda se počáteční stadium přehoupne do stadia pokročilého. Pokročilejší stadia znamenají pro agresora, případně agresory, trestně právní postih, neboť jejich jednání lze kvalifikovat jako jednání společensky škodlivé.

Aby šikana mohla vzniknout, musí být v pracovním kolektivu jedinec, kterému šikanování není cizí a který si chce svůj sociální status vylepšit na úkor svého

spolupracovníka. Mnohdy se jedná o pracovníka s vysokým sebevědomím, který je vůdčí typ a kterého kolektiv respektuje. Zde agresor nabírá sílu a svou moc zvyšuje na úkor jiného. Tímto jednáním z počátku baví ostatní spolupracovníky a ani oběť z počátku nepozoruje, jak nebezpečně se pro ni situace vyvíjí. Hodně záleží na psychice budoucí oběti a na tom, zda oběť šikanování má v kolektivu pravé přátele, kteří dokáží znaky šikany v prvních stadiích rozeznat a agresorovi naznačit, že šikana na jejich pracovišti nemá šanci. Neméně důležitým faktorem pro vznik šikany na pracovišti je soudržnost pracovního kolektivu a celá společnost. Zaměstnanci v pracovním kolektivu by si měli vzájemně pomáhat a v případě, že jeden se chová nestandardně k druhému, tomuto naznačit, že takto se spolupracovníci k sobě nechovají. Je také důležité, aby široká veřejnost, celá naše společnost, dala jasně najevo, že projevy šikany nebudou tolerovány a v případě jejího zjištění bude agresor po zásluze potrestán.

Domnívám se, že na většině pracovišť se vyskytuje mobbing v prvním stadiu a je jen otázkou morálky pracovního kolektivu, aby svým postojem a jednáním nezpříčinil přechod šikany do dalších stadií. První stadium šikany by se za jistých okolností dalo považovat i za stadium motivační. Osoba, proti které směřuje jednání, se na základě síly své osobnosti z tohoto tlaku může sama vyprostit, což u ní zvýší její sebevědomí a prestiž u spolupracovníků.

## 2 VLIV ŠIKANY NA SOCIÁLNÍ KLIMA PRACOVNÍHO KOLEKTIVU

Každý pracovní kolektiv má své cíle a zájmy, které mohou být dlouhodobé nebo krátkodobé, utvářejí skupinu jako celek a mají vliv na její postoje a vztahy.

Každý člen pracovního kolektivu si vytváří vůči ostatním členům sociální vazby a vztahy, které mohou být kladné i záporné. Zaujímá k nim takové postoje a stanoviska, jaká si osvojuje na základě vlastních hodnot. Vztahy ke spolupracovníkům určují také to, jaký vztah má jedinec k sobě samému. Důležité je, aby jedinec přizpůsobil své chování, postoje a motivační přístupy pracovnímu kolektivu. Aby zbytečně nevyvolával konflikty a se svými spolupracovníky byl ve více či méně kladných vztazích.

Chování každého člena kolektivu závisí také především na pracovním prostředí. Pokud jsou totiž faktory pracovního prostředí v očích zaměstnance nepříznivé, vyvíjí se u něj odpor k práci, rezignace a může dojít k celkovému pracovnímu i zdravotnímu ohrožení jedince. Takové nepříznivé prostředí je základem pro vznik šikany. Jedinec změní své chování a může se z něj stát jak oběť, tak i agresor.

### 2.1 Sociální klima pracovního kolektivu

*„Spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění se s firmou významně ovlivňuje firemní kultura. Definic firemní nebo-li podnikové kultury je mnoho. Dá se říct, že jde o přetrvávající atmosféru v podniku. Má vliv na chování pracovníků, a proto by měla pečovat o jejich životní podmínky. Pokud je dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, a to má pozitivní vliv na jejich výkon. Převládá-li však na pracovišti negativní atmosféra, podporuje vznik patologických vztahů. Přátelská, otevřená a optimistická pracovní atmosféra šikaně na pracovišti rozhodně nenahrává. Šikana se jen velmi vzácně objevuje v rámci týmu, který je kompaktní a preferuje spolupráci.“<sup>39</sup>*

Výskyt šikany na pracovišti je přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovišti a špatného psychického stavu zaměstnanců.

---

<sup>39</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegové*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 35

Pracoviště, která mají nízkou úroveň etiky, a kde panuje atmosféra nedůvěry, závisti, pomluv neboli všeho, co člověka frustruje a deprimuje, hrají klíčovou roli při vzniku šikany. Výrazným spouštěčem šikany je také jednotvárnost a nuda. Nutí jedince k rozptýlení a uvolnění, a provokují ke změně podmínek. Možnost uplatnění šikany se zvyšuje také tam, kde jsou kladeny nadměrné požadavky na zvyšování výkonů současně se snižováním nákladů, kde hybnou silou výkonu je sobectví a kde pracovníci žijí ve strachu ze ztráty zaměstnání. Důležitým faktorem vzniku šikany je konkurenční tlak a stres z přetížení. Šikaně se daří tam, kde probíhá boj o lepší pozice, modernější kancelář, zničení konkurence, kde panuje netolerance a vztahy mezi kolegy jsou velmi slabé. V neposlední řadě jde také o existenční nejistotu a strach z nezaměstnanosti. Velký vliv na atmosféru na pracovišti má pochopitelně vedoucí pracovník.<sup>40</sup>

## 2.2 Vývoj vztahů mezi subjekty šikany

*„Každý tým, každý pracovní či jiný kolektiv je založen na vztazích mezi jednotlivými lidmi. Tyto vztahy se rozvíjí individuálně, protože každý člověk je jiný, je jinou osobností a mohlo by se zdát, že není možné ovlivnit a zajistit, aby všechny byly optimální.“<sup>41</sup>* Fungování každého týmu je zároveň založeno na několika jednoduchých principech. Pokud jsou tyto principy všem jasné, jsou chápány a dodržovány, pak tým pracuje jako jeden funkční pulsující organizmus a vztahy mezi lidmi se stávají postupně optimálními. Ze zkušenosti ale víme, že tyto principy spousta kolektivů vůbec nevidí, nezná, nebo v jiných případech jsou chápány zcela opačně nebo pokrouceně. Tehdy takový tým spíše chátrá, nefunguje tak, jak by mohl, nepracuje na plný výkon. Atmosféra v tomto týmu je často nepříjemná.<sup>42</sup>

Mezi hlavní znaky efektivního pracovního kolektivu patří kvalitní otevřená komunikace, znalost a porozumění cílům, sdílené hodnoty, jasné rozdělení rolí, vhodné složení kolektivu, atmosféra důvěry a podpory, dobré vztahy, možnosti rozvoje, pocit sounáležitosti a hrdost na úspěchy.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 36

<sup>41</sup> Analýza a optimalizace vztahů na pracovišti, <http://www.restrukturalizace.cz/analiza-a-optimalizace-vztahu-na-pracovisti,53.html>, [cit. 24.2.2012]

<sup>42</sup> Analýza a optimalizace vztahů na pracovišti, <http://www.restrukturalizace.cz/analiza-a-optimalizace-vztahu-na-pracovisti,53.html>, [cit. 24.2.2012]

<sup>43</sup> Crkalová, A., Riethof, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 10

- **Agresor a oběť**

Vztah mezi agresorem a obětí je velmi zvláštní. Dal by se dokonce nazvat závislostí. Agresor se stává součástí života oběti a naopak. Neustále na sebe myslí, ale ani jeden v dobrém. Oběť prožívá muka, agresor nenávisť. Oběti se o agresorovi dokonce zdá, vidí jej za každým rohem, leká se například podobného auta, jako má agresor. Když se agresor nachází v blízkosti oběti, mívá oběť často potíže se soustředěním, je nervózní a nemá dostatek prostoru pro vlastní myšlení.<sup>44</sup>

Pokud agresor ovládá svou oběť, má pocit, že řídí i svůj vlastní život. Oběti sníží sebevědomí a vyvolá v ní pocit, že za nic nestojí. On sám se kochá vědomím, že je v naprostém pořádku.<sup>45</sup>

### **Vztah mezi obětí a agresorem se vyvíjí v několika fázích:**

#### ➤ **První fáze**

Začíná to konfliktem, který je často naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Může se jednat o nedorozumění nebo bezvýznamnou a zanedbatelnou záležitost. Konflikt je často neřešen, nepovažuje se za závažný, bývá ponechán svému osudu nebo se všichni jeho řešení vyhýbají. Poté se konflikt vystupňuje a stane se jakousi roznětkou. Nedostatek času k vyjasnění si konfliktu, dává prostor ke vzniku šikany.

Z počátku agresor útočí velmi opatrně, jen v malých a nepříjemných náznacích. Jeho snahou je vyvést oběť z rovnováhy. Oběť většinou ustupuje, neboť nemá zájem o konflikt. Cítí, že s agresorem nemůže hovořit ani vyjednávat. I když jde o maličkosti, zanechávají na obou stranách své stopy. Oběť cítí zatrpklost a zklamání, zatímco agresor zaujímá stále kritičtější a agresivnější postoj.

#### ➤ **Druhá fáze**

Jestliže se vzniklý konflikt nezačne řešit, přerůstá v psychický teror. Oběť se stává terčem již cílených útoků. Z počátku nejsou útoky tak časté a silné, ale agresor postupně zkouší, kam až může zajít. Přicházejí první schválnosti, pomlouvání, ale zatím se stále nejedná o plánovanou a systematickou činnost. Vnější pozorovatel by řekl,

---

<sup>44</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 63

<sup>45</sup> Green, G. H., Cotter, C. *Přestaňte být manipulováni*. [Přel. Janouchová, M.] 1. vyd. Praha: PRAGMA, 1999, s. 151

že se jedná jen o tzv. „kanadské žertíky.“ Oběť si přestává věřit, její pracovní výkon se snižuje, dostávají se úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění.<sup>46</sup>

Cílem agresora je snaha svou oběť ovládnout a udržet ji v neustálém napětí. Tímto ji nutí se chovat jinak, což si oběť ani neuvědomuje. Agresor se stará o eliminaci odporu a snaží se oběť postupně izolovat od ostatních. Oběť je terčem stále častějších a promyšlených útoků a je postupně vytěšňována z kolektivu.

Prostředí, ve kterém se oběť najednou ocitá, ji začíná určitým způsobem dráždit. Oběť se vůči ostatním stává konfliktní, mění své chování, čemuž okolí nerozumí a příčina této změny jim ani nedochází.

#### ➤ **Třetí fáze**

Stále častěji se opakující útoky, které jsou mnohem krutější a záluďnější, jsou znakem toho, že se teror stává oficiálním. Šikana nabývá na síle. Agresor sahá k tvrdším taktikám. Oběť si již plně uvědomuje cílenost útoků a je jimi doslova zotročována. Stává se středem pozornosti a veškeré naschvály jsou připravené s jediným cílem, oběť zlikvidovat a vystřnadit ji ze zaměstnání.

#### ➤ **Čtvrtá fáze**

Dochází k oficiálnímu vyloučení z kolektivu, k tomu neoficiálnímu došlo mnohem dříve. Oběť vykonává pouze podřadné práce, její kompetence jsou výrazně omezeny, neustále je kontrolována a překládána z oddělení do oddělení. Pod takovým tlakem se oběť začne dopouštět přesně těch chyb, které jí byly z počátku neoprávněně vytýkány. Dochází ke zhoršení výkonnosti oběti a častým pracovním neschopnostem, což okolí odsuzuje.

Vedoucí vidí, že má v kolektivu problém. Tuto situaci si však často vysvětluje osobnostními charakteristikami oběti namísto faktory prostředí. Pokud by si bylo vedení vědomo i své vlastní odpovědnosti za špatné pracovní prostředí, nemusela by situace dojít tak daleko. To ale většinou odpovědnost odmítá přijmout. Situace je tedy chybně interpretována a veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti. Stává se z ní černá ovce. Vedoucí pracovník se snaží této problémové osobnosti rychle zbavit a agresor dosahuje svého cíle.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 40 - 41

<sup>47</sup> Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 40 - 41



Vše se připravuje na odchod oběti. Pokud oběť nechce odejít dobrovolně, vždy se najdou způsoby, jak ji k tomu donutit. Zvláště, pokud se oběť navíc nevyzná v zákoníku práce, může být její sebemenší chybička neúměrně nafouknuta a využita jako záminka k okamžité výpovědi.<sup>48</sup>

- **Agresor a jeho pomocníci**

Většinu přihlížejících je nepříjemné sledovat terorizování oběti, někdy se s ní dokonce identifikují. *„Mohou mít strach, že kdyby šikanu nahlásili vedení, agresor by se zaměřil na ně, nebo by je firma nepodpořila. Na druhé straně se někdy nechtějí projevit jako „slaboši“ před „drsnými“ spolupracovníky a ztratit postavení ve skupině. Mohou se cítit vyděšeně, bezmocně a také provinile a zahanbeně, kvůli tomu, že nic neudělali. Když vrstevnická skupina prohlásí, že šikana je přijatelná, pak je přijatelná. Pokud s ní okolí nesouhlasí, šikanu mezi sebou nestrpí.“*<sup>49</sup>

Ve fázi, kdy se teror stává oficiálním, se k agresorovi mohou přidávat i další, dosud nezúčastnění členové kolektivu. Jejich důvody jsou různé, ať už z nudy, ve snaze zalíbit se agresorovi, nebo uspokojit své vlastní potřeby, se stávají agresorovými pomocníky. Pokud nejsou včas zastaveni, brzy situace přeroste do stavu, „všichni na jednoho.“ Psychický teror graduje a stává se nestoudnou kolektivní zábavou.

- **Oběť a nadřízený**

Oběť pracuje ve velkém stresu, dělá čím dál víc chyb, což je pro okolí dostatečným důkazem, že problém je na její straně. Je často zvána na kobereček, dostává různá ultimáta, vytýká se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace. Vedoucí aniž by tušil, tak se z něj stává spolupachatel nebo dokonce agresor. Nikdo nepátrá po skutečných příčinách, natož aby prohlédl, že oběť do této situace byla násilím vtlačena.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 40 - 41

<sup>49</sup> Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 72

<sup>50</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 41 - 43

## 2.3 Dílčí závěr

Šikana na pracovišti ovlivňuje své členy, ovlivňuje spolupracovníky i vedoucí zaměstnance. Ovlivňuje je po stránce psychické, morální i sociální. Pracovní kolektiv se vlivem šikany dělí na osoby, které sympatizují s agresorem a na osoby, které jsou proti útokům agresora vůči oběti. Osoby, které nemají tak silnou osobnost, aby se agresorovi postavily, svou nečinností a mlčením podporují agresora. Agresor nemá ve skupině potřebnou skupinu odpůrců a zvyšuje intenzitu svého jednání.

Nezúčastněná osoba, která nemá sklony k aktivní šikaně, se do aktivní šikany může jako pomocník agresora zapojit. Přidává se k silnější skupině, ze které cítí relativní pocit bezpečí, že se nemůže stát další obětí agresora či jeho pomocníků.

Nutno doplnit, že výrazným faktorem, který má vliv na výskyt, průběh či intenzitu šikany je pracovní klima. V pracovních kolektivech, kde mezi spolupracovníky panuje dobrá nálada, vyskytují se dlouhodobě pozitivní jevy, příznivé vztahy mezi zaměstnanci i mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, kde se nevyskytují negativní, nepříznivé ohrožující vztahy a postoje, které by měly vliv na psychické, sociální i somatické vztahy pracovníků a vedoucích zaměstnanců, nemá šikana příznivé podmínky pro svůj zrod.

Oproti tomu v pracovním prostředí, kde se spolupracovníci mezi sebou nebaví, práce je nudí či ji přímo nesnáší, vedení pracovního kolektivu pracovní vztahy na pracovišti nezajímají a pracovní atmosféra je na bodu mrazu, tak v takovém pracovním kolektivu lze výskyt šikany předpokládat. Šikana na pracovišti není jen doménou zloby a nenávisti jednoho pracovníka ke druhému, ale mnohdy počátkům šikany lze přiřadit potřebu změny atmosféry kolektivu. Mnohdy je to zahnání nudy či stereotypu, které se projevuje ve vtipkování jednoho na úkor druhého a záleží na kolektivu, zda se k jednostrannému vtipkování a srandičkám přidají či nikoliv.

Sociální klima pracovního kolektivu spočívá rovněž v personálním složení tohoto kolektivu. Vznik a vývoj šikany je ovlivněn sociální úrovní kolektivu. Bezpochyby je rozdíl v jednání osob se základním vzděláním či osob se vzděláním vysokoškolským. Dále rozdíl mezi jednáním osob nacházejících se v různých sociálních třídách, návyky osob a celkový sociální profil.

Příznivé sociální klima pracovního kolektivu je bezpochyby prioritně ovlivněno vztahy na pracovišti. Při každé činnosti člověka je důležité, aby měl pro svou práci porozumění a podporu a pomoc ze strany svých spolupracovníků. Osobní a pracovní

vztahy ovlivňují zrod šikany. Nezdravé pracovní klima způsobuje, že spolupracovníci se nerespektují, vzniká mezi nimi nezdravá soutěživá rivalita. V těchto okamžicích se ze skupiny může vyfiltrovat agresor a oběť. Z počátku se agresor šikany ke své oběti chová zcela normálně. Konflikty vyvolávají mnohdy banální nedorozumění. U oběti se odhalují slabší stránky a agresor začíná těchto slabších míst oběti využívat s cílem získat profit či posílit své působení ve skupině. Vztahy mezi agresorem a obětí se vyvíjejí, rovněž dochází ke změně vztahů mezi agresorem a ke změně vztahů mezi okolím a obětí.

Je na psychické síle oběti a okolí, aby pozici agresora oslabili a nastolili zdravé klima v jejich pracovním kolektivu.

## 3 PREVENCE A REPRESÉ

Nejjednodušší cesta k tomu, jak se šikaně vyhnout, je prevence. Na pracovišti a v pracovním kolektivu hraje velkou roli pozitivní atmosféra a správně nastavená firemní kultura, která má kvalitní morální základy. V čele firmy však také musí stát schopný vedoucí, který není jen dobrým odborníkem, ale současně musí umět vést lidi a řešit konflikty v jejich zárodku. Šikana totiž není jen problémem oběti, ale i problémovou situací celého pracoviště. Dokud se firmy nezačnou šikanou zabývat a nezajistí svým zaměstnancům bezpečné a zdravé místo pro práci, bude se jí stále více dařit a bude ničit nejen jedince, ale i celé týmy. Pokud naopak bude na pracovišti panovat vzájemný respekt, důstojnost a úcta, pak teprve šikana nedostane šanci.<sup>51</sup>

*„Prevencí v oblasti šikany na pracovišti se nabízí několik. Buď lze zaměstnance vyškolit speciální personální agenturou, která vám poradí, jak šikaně předcházet, nebo je dobré odpovědností za šikanu pověřit jednoho ze zaměstnanců. Je nutné dbát na to, aby tento zaměstnanec dohlížel na pracovní vztahy na pracovišti a pomáhal řešit případné konflikty.“<sup>52</sup>*

### 3.1 Oběť šikany

*„Jedinec by měl před nástupem do nového zaměstnání dobře prohlédnout pracovní smlouvu, jejíž znění může leccos napovědět. Neměly by v ní být žádné podezřelé klíčky, podivné formulace či zákazy.*

*Základem je dobře se před vstupem na pracoviště seznámit s pracovním prostředím, atmosférou, zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře firmy. Po nástupu je nutné pozorně vnímat situaci okolo sebe a snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů.“<sup>53</sup>*

Jakmile kolektiv jedince přijme, pak bude jeho pozice pevnější a pracovník si může dovolit být méně obezřetný. Dobré je, pokud člověk není na práci závislý. To mu dává volnost a určitou svobodu. Pracovník by se měl snažit zvyšovat svoji kvalifikaci, aby lépe zhodnotil svoji cenu na trhu práce, rozvíjet svou sebedůvěru

---

<sup>51</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 88

<sup>52</sup> Mobbing a bossing, <http://www.inovace.cz/novinky/758-mobbing-a-bossing>, [cit.22.2.2012]

<sup>53</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 91

a sebevědomí. Také by měl pečovat o své zázemí, věnovat se jak rodinnému či partnerskému životu, tak i svým koníčkům.<sup>54</sup>

Pakliže oběť chce setrvat ve svém zaměstnání a nechce se podřídit agresorovi, musí se začít bránit ihned, jakmile šikana odhalí. Není dobré vyčkávat, že agresora přestane šikana bavit a ani se mu vyhýbat s tím, že na nás zapomene.

Když oběť nahlas a důrazně agresorovi zopakuje, že nemá právo jí ubližovat, a zeptá se ho, co ho k tomu vede, agresora tím znejistí.<sup>55</sup>

*„Důležitou součástí obrany by mělo být uvolnění se, protože kdo je stále v napětí, může se dopouštět mnoha chyb. Je nutné, aby se oběť pokusila problém vyřešit ihned:*

- *Udělat si soukromou inventuru a poznat svého protivníka;*
- *Zkusit oslovit agresora;*
- *Vést si podrobné záznamy;*
- *Nadělat si spojence a rozvíjet své zázemí;*
- *Bránit se aktivně;*
- *Informovat nadřízeného;*
- *Obrátit se na další instituce;*
- *Vyhledat odbornou pomoc.*<sup>56</sup>

Jakým způsobem se bránit šikaně?

*„Podobně jako v jiných oblastech patologického chování lze mluvit o primární, sekundární a terciální prevenci. Nejprínosnější je samotná primární prevence. Bude-li na pracovišti pěstována firemní kultura a podporováno pozitivní sociální klima, pak se šikana těžko ujme. Velkou roli v primární prevenci hraje i přesné rozdělení úkolů v práci a hierarchické kontrolování výsledků práce. Jsou-li úkoly nepřesně definovány a nepřímo delegovány, pak se šikana na pracovišti spíše objeví.“<sup>57</sup>*

V oblasti sekundární prevence je třeba včas zarazit možný vznik šikany. Ze strany oběti je důležité nenechávat konflikt z jakýchkoliv důvodů skrytý, je nutné jej identifikovat a rozkrýt. Čím později se konflikt řeší, tím větší důsledky může mít. Je vhodné mít pevné zázemí ze strany svých kolegů, kteří budou stát na jeho straně a v případě potřeby se jej zastanou.

<sup>54</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 91

<sup>55</sup> Bourcet, S., Gravillonová, I. *Šikana ve škole, na ulici, doma*. [Přel. Janošková, M.] 1. vyd. Praha: Albatros nakladatelství, a.s., 2006, s. 61

<sup>56</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 93

<sup>57</sup> Mobbing – šikana na pracovišti, <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti>, [cit. 22.2.2012]

*„V rizikových situacích nejednat s agresorem o samotě, nenechat se vyprovokovat k agresivní reakci na šikanu. V případě, že se šikana stane nesnesitelnou, kontaktovat některou z organizací, které se zabývají ochranou práv zaměstnanců.“<sup>58</sup>*

Terciální prevence představuje komplexní péči o všechny účastníky šikanování. Úlohou této prevence je zabránit opětovnému vzniku šikany.<sup>59</sup>

## 3.2 Spolupracovník

*„Nikdo se nechce plést do cizích věcí a už vůbec ne, když jim hrozí reálná možnost také se stát obětí. Jenže právě tento postoj může podpořit aktivity agresora.“<sup>60</sup>*  
Když vidí, že proti němu nikdo nezasáhne, začne svůj tlak zvyšovat. Tento postoj kolegů tak nakonec ještě více ublíží oběti, která kromě ztráty sebevědomí začne ztrácet i společenskou prestiž. Oběť se dostává do izolace vinou svých kolegů i tam, kde nejvíce očekává pomoc i podporu.

Spolupracovníci si musí uvědomit, že obětí šikany se mohou stát i oni. Oběti se mají snažit pomoci bojovat a ne se k ní stavět zády. Mají prokázat osobní odvalu a zarazit takové pokusy již od začátku, stát se oporou oběti a ukázat agresorovi, že oběť již není sama. Kromě tohoto mohou informovat další kolegy, že se takový jev vyskytl, anebo se přímo stát prostředníkem k urovnání konfliktu. Někdy stačí pouze jeden spolupracovník, který by řekl, že ho pomluvy nezajímají. A pokud by se k němu přidali i další, agresor by neměl šanci.<sup>61</sup>

*„Z pozice kolegů je nutné nepřehlížet drobné projevy šikany a vypořádat se s nimi ještě dříve, než se skutečně objeví.“<sup>62</sup>*

---

<sup>58</sup> Mobbing – šikana na pracovišti, <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti>, [cit. 22.2.2012]

<sup>59</sup> Emmerová, I. *Prevenia sociálnopatologických javov v školskom prostredí*. 1. vyd. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie PEDAGÓG., 2007, s. 84

<sup>60</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 97

<sup>61</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 97

<sup>62</sup> Mobbing – šikana na pracovišti, <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti>, [cit. 22.2.2012]

### 3.3 Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník by měl být reprezentantem správně nastavené firemní kultury.

Měl by se postarat, aby příležitosti pro šikanu vůbec nevznikaly. Jeho úkolem je integrovat nového pracovníka do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným. Zároveň nedovolit pomluvy a intriky, řešit konflikty a napjaté vztahy včas, velmi pečlivě vnímat signály, jako je neklid v oddělení a zhoršení pracovního klimatu. Ale ani toto není dostačující. Je nutné pracovníky průběžně vzdělávat, věnovat se pravidelnému hodnocení, správně nastavit firemní kulturu, a hlavně při prvním náznaku šikany okamžitě jednat.

Chtějí-li zaměstnavatelé předejít násilí na pracovišti, musejí být přesvědčeni o důležitosti mezilidských vztahů a jejich dopadu na zdraví, pohodu a spokojenost zaměstnanců.

#### **„Desatero, které může napomoci při prevenci ale i při řešení případných potíží:**

- *správný výběr pracovníků,*
- *patron pro nového pracovníka,*
- *podnikové dohody, ujednání, kodexy,*
- *školení, semináře, výcviky,*
- *odstranění možných příčin,*
- *sledování situace, dotazníky, hodnocení,*
- *pravidelné sezení,*
- *pokud šikana vznikne, určitě o ní mluvit,*
- *osoby zabývající se šikanou,*
- *modely na urovnání, sebeobrana.* <sup>63</sup>

Vedoucí by měl být v první řadě nezávislý, brát problém oběti vážně a nezaujatě. V rámci objektivit by měl vyslechnout také druhou stranu a spolupracovníky. Neměl by být žádnou stranou ovlivněn a měl by dobře rozkrýt situaci, ve které problém vznikl. Vedoucí pracovník by měl odfiltrvat tendenci zbavit se nepohodlného zaměstnance,

---

<sup>63</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 90-91

kterým je zpravidla oběť, neboť oběť vedoucímu sdělila problém na pracovišti, který vznikl kvůli ní. Měl by správně interpretovat situaci a neodstranit slabšího pracovníka. Pokud by se takto stalo, utvrdil by jen agresora v tom, že jeho počínání je přínosem pro firmu a že to co dělá, je správné.

*„Vedoucí zaměstnanec má povinnost se postarat o nápravu. Správně pojmenuje problém a nalezne, v čem tkví příčina všech potíží. Konfrontuje agresora s jeho jednáním a dá mu jasně najevo, jak jeho chování na kolegu působí, a jak by se asi cítil on, kdyby se ocitl na jeho místě. Pokusí se o smíření znesvářených stran a urovná konflikt. Pouhý zákaz násilného chování však nic nezmlůže. Je jasné zdůraznit, že mobbing je tím nejhorším důkazem ubohosti a netolerance.“*<sup>64</sup>

K eliminaci šikany může přispět i supervizní vedení týmu. V oblasti primární prevence může tým pod vedením supervizora odhalovat možné skryté hrozby týmu jako jsou konfliktní vztahy, vydělování se z týmu či vydělování někoho jiného z týmu. Pokud se již společně řeší zasažení týmu šikanou, je práce supervizora i samotné skupiny těžší. Supervizor může takovou skupinu vést tak, aby se vhodně ošetřily oběti šikany, jejich vědomí sebe sama. Zároveň je třeba pracovat na uzdravování týmu jako takového, učit se navazovat přímé, nenarušené vztahy, vytvářet novou sociální strukturu týmu. Supervizor je v některých organizacích vnímán spíše negativně, jako někdo, kdo pozoruje, kontroluje práci, jako někdo ohrožující. Vedoucí by měl tedy své zaměstnance přesvědčit o pozitivním vlivu supervize na společnou práci. Supervizor může fungovat jako mediátor a zároveň nestranný pozorovatel sociálních interakcí ve skupině, může popsat situaci v týmu a ovlivňovat ji.<sup>65</sup>

### 3.4 Dílčí závěr

Jak předcházet šikaně v pracovních kolektivech? Již položením této základní otázky se dostáváme k tématu prevence, tedy k činnostem, které by měly v každé společnosti existovat, aby problematiku šikany v pracovních kolektivech co nejvíce eliminovaly.

---

<sup>64</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 97 - 98

<sup>65</sup> Mobbing – šikana na pracovišti, <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti>, [cit. 22.2.2012]



Základem je společnost jako celek. Společností se musí šířit podvědomí, že šikana v pracovních kolektivech je nepřipustná a v případě jejího odhalení čeká agresora trest.

V pracovním kolektivu hraje velkou roli pozitivní atmosféra, správná firemní kultura a morální základy.

Dle mého názoru tvoří základ prevence osvěta. Zaměstnanci by po nástupu do zaměstnání měli být s problematikou šikany seznámeni a na toto téma proškoleni. Kvalifikovaná osoba, zřejmě psycholog či na problematiku šikany speciálně vyškolený pracovník, by měli zaměstnancům podat ucelené informace týkající se vzniku a průběhu šikany. Vhodnou formou by zaměstnanci měli být upozorněni na různé formy šikany. Zejména na druhy, které by se teoreticky v jejich pracovním kolektivu mohly vyskytovat. Rovněž je třeba zaměstnance i vedoucí pracovníky poučit, jak se mají zachovat v případě podezření či odhalení výskytu šikany na pracovišti. Je nezbytné, aby zaměstnanci byli seznámeni nejenom s prevencí, ale rovněž upozorněni na represii, která bude vůči každému agresorovi nekompromisně aplikována a to bez rozdílu pracovního statutu agresora. Je třeba, aby si zaměstnanci uvědomili, že šikanózním jednáním vůči svému spolupracovníkovi se dopouští společensky škodlivého jednání, které by mohlo být kvalifikováno jako přestupek proti občanskému soužití. V případě vyšší intenzity šikanování, závažnějšího následku a vyšší společenské škodlivosti by jejich jednání mohlo být kvalifikováno jako trestný čin.

Určitě by se na pracovišti měla vyskytovat tzv. schránka důvěry, od které by měla klíče pouze oprávněná osoba, vyškolená na tuto problematiku a která by případné podněty uměla vyhodnocovat.

Zdravé pracovní prostředí, kde na pracovišti jsou přátelské a kamarádské vztahy, je nejlepší prevencí vzniku šikany v pracovních kolektivech.

Jak řadový zaměstnanec, tak i vedoucí pracovník by vzniku šikany měli aktivně předcházet, pozorně vnímat dění kolem sebe, změny nálad spolupracovníků a na tyto změny aktivně reagovat.

Každý pracovník by měl mít důvěru ve svého vedoucího, za kterým by kdykoliv mohl přijít nejen s pracovním, ale i s osobním problémem. Zaměstnanec by měl mít jistotu, že jeho vedoucí ho vyslyší a na pracovišti sjedná nápravu tak, aniž by bylo zřejmé, od koho podnět vzešel. Vedoucí zaměstnanec by měl mít prostředky a síly, aby začínající šikanu na pracovišti odhalil a zabránil jejímu šíření.

Dle mého názoru je nezbytné, aby vedoucí zaměstnanec měl u podřízených přirozenou autoritu, aby si ho jeho podřízení vážili jako člověka a měli k němu důvěru. Vedoucí zaměstnanec musí být osobnost. Pokud taková osobnost ve vedoucí funkci schází, tak vzniká větší vliv podřízených na procesu řízení a větší prostor pro vznik šikany.

Prevence bez represe by ztrácela na významu, tudíž je výskyt šikany na pracovišti nutno co nejdříve odhalit a agresora transparentně potrestat. Trest pro agresora je tou nejlepší prevencí, jak předcházet vzniku šikany na pracovišti, neboť žádný zaměstnanec se nechce dostat do situace trestaného, označovaného jako společensky nežádoucího a pro společnost zapovězeného.

## 4 LEGISLATIVA

Problematika šikany v pracovních kolektivech není výslovně v právním pořádku naší republiky upravena. Jednotlivými znaky patologického chování se věnují různá ustanovení našich zákonů, avšak jako celek tuto problematiku v konkrétním ustanovení nenalezneme. Při řešení a předcházení projevů šikany v pracovních kolektivech lze aplikovat jak trestní, tak i pracovně právní předpisy či předpisy ostatní. Zdravé pracovní podmínky na pracovištích lze dovodit i ze zásad a ustanovení jiných předpisů. Již článek č. 1 zákona č. 2/1993 Sb. o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, prohlašuje, že lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i v právech. V souladu s jednotlivými ustanoveními citovaného zákona jsou tvořeny a přijímány právní normy tak, aby lidská práva deklarovaná Listinou základních práv a svobod byla nezadatelná, nezcizitelná, nepromlčitelná a nezrušitelná.

*„Z právního hlediska je šikanování nebezpečný sociálně patologický jev, při němž je zejména omezována osobní svoboda, svoboda rozhodování, je ponižována lidská důstojnost a čest, mnohdy je obětí ubližováno na zdraví či na majetku. Jedná se o složitý a komplexní problém, který není možno právně pojmut jako jeden celek, neboť svými znaky a důsledky zasahuje do různých právních odvětví.“<sup>66</sup>*

### 4.1 Trestní předpisy

Jednotlivými dílčími skutky tvořícími problematiku šikany v pracovních kolektivech se zabývají trestní předpisy. Tyto označují zákonem upravené postupy příslušných orgánů státu, jejichž cílem je bez důvodných pochybností na základě řádně opatřených a provedených důkazů a při zachování zaručených práv dotčených osob zjistit, zda bylo spácháno protiprávní jednání, zjistit jeho pachatele, uložit mu spravedlivý trest nebo rozhodnout o potřebném ochranném opatření a takové rozhodnutí vykonat.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Šikana z právního hlediska, [http://www.sikana.cz/sikana\\_prav\\_rozb.html](http://www.sikana.cz/sikana_prav_rozb.html), [cit. 25.2.2012]

<sup>67</sup> Trestní řízení, [http://cs.wikipedia.org/wiki/Trestn%C3%AD\\_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD](http://cs.wikipedia.org/wiki/Trestn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD), [cit. 13.3.2012]

Označují legislativu, ve kterých jsou uvedeny objekty protiprávních jednání postižitelné státní mocí a do této skupiny předpisů řadíme zejména trestní zákon, trestní řád a zákon o přestupcích.

- **Trestní zákoník, trestní řád**

Trestní právo je součástí práva veřejného a určuje, které ze společensky škodlivých činů jsou trestné, stanoví podmínky pro ukládání a výkon trestů a ochranných opatření.

Předmětem trestního práva jsou vztahy vzniklé mezi společností a pachatelem trestného činu, jsou regulované normami trestního práva a označujeme je jako trestněprávní vztahy. Vymezuji obsah trestného činu, znaky osoby pachatele i objektů trestné činnosti, druhy trestních sankcí, povinnost pachatele tyto sankce strpět a právo státu tyto sankce uložit a vykonat.

*Podle JUDr. PhDr. Oldřicha Choděry je pojem šikana v právní praxi používán jako synonymum pro „úmyslné jednání, které je namířeno proti jinému subjektu a které útočí na jeho důstojnost“. Není důležité, zda k němu dochází slovními útoky, fyzickou formou nebo hrozbou násilí. Rozhodující je, kdy se tak děje úmyslně.<sup>68</sup>*

Aby mohla být uvedená jednání posuzovaná podle trestních předpisů, musí být splněny další podmínky:

- pachatel se dopustil jednání, které naplňuje znaky skutkové podstaty konkrétního trestného činu,
- musí být řádně zjištěna subjektivní stránka trestného činu, v podobě pachatelova zavinění, spočívající v úmyslu dopustit se takového jednání,
- musí být naplněna společenská škodlivost,
- jednání pachatele dosahuje intenzity uvedené v zákoně.

*U trestných činů, jejichž podstatou byla šikana, lze proto předpokládat, že právě s ohledem na rozšiřující se případy podobných jednání bude skutek jako trestný čin považován.<sup>69</sup>*

---

<sup>68</sup> Šikana a paragrafy, <http://www.poradenskecentrum.cz/sikana-paragrafy.php>, [cit. 13.2.2012]

<sup>69</sup> Šikana a paragrafy, <http://www.poradenskecentrum.cz/sikana-paragrafy.php>, [cit. 13.2.2012]

Pachatel dopouštějící se šikany v pracovních kolektivech svým jednáním nejčastěji naplňuje skutkové podstaty trestných činů uvedených ve zvláštní části zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník.

**Pachatelovo jednání lze podle naplněných znaků nejčastěji kvalifikovat jako trestnou činnost:**

Trestné činy proti zdraví

- Ublížení na zdraví - § 146 tr. zákoníku

Trestné činy proti svobodě

- Omezování osobní svobody - § 171 tr. zákoníku
- Loupež - § 173 tr. zákoníku
- Vydírání - § 175 tr. zákoníku
- Útisk - § 177 tr. zákoníku

Trestné činy proti lidské důstojnosti v sexuální oblasti

- Znásilnění - § 185 tr. zákoníku
- Pohlavního zneužití - § 187 tr. zákoníku

Trestné činy proti majetku

- Krádež - § 205 tr. zákoníku
- Neoprávněné užívání cizí věci – 207 tr. zákoníku
- Poškození cizí věci - § 228 tr. zákoníku<sup>70</sup>

Aby mohl být pachatel postižen, musí být trestně odpovědný, což dle ust. § 25 - § 27 tr. zákoníku znamená, že v době spáchání činu musí dovršit patnáctý rok svého věku a musí být přičetný. Osoby mladší 15 let trestně odpovědné nejsou, jsou však předány do péče orgánu sociálně - právní ochrany, případně mohou být postiženi jejich rodiče.

*„Nezletilému pachateli je možné nařídit ústavní výchovu, může nad ním být stanovený dohled. Pokud jde o trestní sazby, je v případě šikany možný i jednočinný skutek, tzn. že jedno jednání může být kvalifikováno jako více trestných činů.“<sup>71</sup>*

<sup>70</sup> Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

<sup>71</sup> Šikana a paragrafy, <http://www.poradenskecentrum.cz/sikana-paragrafy.php>, [cit. 13.2.2012]

## • Zákon o přestupcích

Protiprávní jednání, které nedosahuje stupně škodlivosti potřebného pro stanovení právní kvalifikace trestného činu, se zpravidla posuzuje jeho přestupek. Základní právní normou je zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů.

Šikana bývá nejčastěji postihována podle ustanovení tohoto zákona jako přestupek proti občanskému soužití dle ust. § 49 cit. zákona.

V prvním odstavci tohoto ustanovení je uvedeno, že:

*„Přestupku proti občanskému soužití se dopustí ten, kdo*

- a) jinému ublíží na cti tím, že ho urazí nebo vydá v posměch,*
- b) jinému z nedbalosti ublíží na zdraví,*
- c) úmyslně naruší občanské soužití vyhrožováním újmou na zdraví, drobným ublížením na zdraví, nepravdivým obviněním z přestupku, schválnostmi nebo jiným hrubým jednáním,*
- d) omezuje nebo znemožňuje příslušníku národnostní menšiny výkon práv příslušníků národnostních menšin,*
- e) působí jinému újmu pro jeho příslušnost k národnostní menšině nebo pro jeho etnický původ, pro jeho rasu, barvu pleti, pohlaví, sexuální orientaci, jazyk, víru nebo náboženství, pro jeho politické nebo jiné smýšlení, členství nebo činnost v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích nebo jiných sdruženích, pro jeho sociální původ, majetek, rod, zdravotní stav anebo pro jeho stav manželský nebo rodinný.“<sup>72</sup>*

Ve spojitosti s ust. § 3 cit. zákona je zřejmé, že k odpovědnosti za přestupek postačí zavinění z nedbalosti, pakliže není výslovně stanoveno jinak. Šikana je ovšem jednáním úmyslným a cíleným z čehož vyplývá, že subjektivní stránku není třeba složitěji posuzovat.

---

<sup>72</sup> Ust. § 49 zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů

## 4.2 Pracovní předpisy

Prevenčí a eliminací šikany v pracovních kolektivech se zabývá pracovní právo, neboť právě v těchto pracovních kolektivech může mezi zaměstnanci docházet k situacím, které výskyt šikany vyvolávají či její stav udržují.

*„Pracovní právo je hybridní právní odvětví zahrnující prvky soukromého a veřejného práva. Upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vztahy kolektivní povahy související s výkonem závislé práce, některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů, pracovní podmínky zaměstnanců a ochranu jejich zdraví. Hlavními prameny pracovního práva v České republice jsou zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání a zákon o zaměstnanosti.“<sup>73</sup>*

- **Zákoník práce**

Problematiku šikany v pracovních kolektivech lze nalézt v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v hlavě IV označené nadpisem Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Ustanovení § 14 upravuje základní zásady, jimiž by se měly řídit pracovněprávní vztahy. V jeho 1 odstavci je stanovena povinnost účastníků pracovněprávních vztahů nezasahovat do oprávněných zájmů jiného účastníka pracovněprávního vztahu a nejednat v rozporu s dobrými mravy. Účastníci pracovněprávních vztahů mají v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, a to vyplývající přímo z právního předpisu nebo ze smlouvy. Při realizaci těchto práv zákon vyžaduje, aby se účastníci chovali takovým způsobem, aby neomezovali další účastníky v jejich právech.

V ustanovení § 16 upravuje povinnost zaměstnavatelů zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty.

Odst 2 tohoto ustanovení stanovuje, že: *„V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění*

---

<sup>73</sup> Pracovní právo, [http://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD\\_pr%C3%A1vo](http://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD_pr%C3%A1vo), [cit. 13.3.2012]

*k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.*<sup>74</sup>

V ust. § 17 zákoníku práce je také uveden odkaz na antidiskriminační zákon, který upravuje právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích.<sup>75</sup>

- **Zákon o zaměstnanosti**

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti.

Tato zákonná norma se problematice šikany v pracovních kolektivech také věnuje. Princip a požadavek společnosti rovného zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání je upraven v ust. § 4 cit. zákona.

V odst. 2 toho ustanovení zákonodárce stanovil, že: *„Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.*<sup>76</sup>

V následujících odstavcích je uvedeno co se rozumí přímou či nepřímou diskriminací.

Je zde definován pojem obtěžování. Při výskytu šikany v pracovních kolektivech se různé druhy obtěžování vyskytují vždy. *„Obtěžováním se rozumí jednání, které je druhou fyzickou osobou oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné*

---

<sup>74</sup> Ust. § 16 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>75</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>76</sup> Odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů



*nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí.“<sup>77</sup>*

Dalším projevem šikany na pracovišti může být také sexuální obtěžování. Za diskriminaci se považuje také obtěžování z důvodu příslušnosti k pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženství či víry.

- **Antidiskriminační zákon**

Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace.

Zákaz diskriminace ve věcech zaměstnání, povolání, podnikání či výdělečné činnosti, pracovních a služebních poměrů včetně odměňování, členství a činnosti v odborových a jiných organizacích včetně výhod z nich plynoucích, sociálního zabezpečení a věcí týkajících se sociálních výhod, přístupu ke zdravotní péči, přístupu ke vzdělání, přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení.<sup>78</sup>

### **4.3 Ostatní předpisy**

Je zřejmé, že problematikou šikany v pracovních kolektivech se nezabývá jen právo veřejné, ale i právo soukromé. Mezi hlavní představitele soukromého práva lze řadit občanský zákoník.

Problematické šikany v pracovních kolektivech se nevěnuje jen trestní či pracovní právo. Stěžejní právní normou, kde se vyskytují základní lidská práva a svobody, je zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod. Tato ústavní právní norma společně s dalšími ústavními zákony tvoří kostru všech dalších zákonů a právních norem.

---

<sup>77</sup> Odst. 7 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

<sup>78</sup> Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů

## • Listina základních práv a svobod

*„Listina je prvním uceleným ústavním dokumentem, který zakotvil tradiční demokratická práva a svobody. Listina je pramenem ústavního práva a je srovnatelná z hlediska právní síly s ústavními zákony, ačkoliv není jako ústavní zákon v současnosti formálně označena.“*<sup>79</sup>

Při šikaně v pracovních kolektivech dochází vždy k narušování lidské důstojnosti a svobody, vzniká zde konflikt s čl. č. 1 Listiny základních práv a svobod. Tento článek stanoví, že *lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech.*<sup>80</sup>

Článek č. 3 tohoto ústavního zákona uvádí základní práva a svobody, které se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.

Při dodržování Listiny základních práv a svobod by šikana v pracovních kolektivech nemohla nikdy vzniknout, neboť jednání mající znaky šikany je s tímto ústavním zákonem v jednoznačném rozporu.

## • Občanský zákoník

Právní norma soukromého práva se ve své první části první hlavy zabývá občanskoprávními vztahy a jejich právní ochranou. *„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.“*<sup>81</sup> Pachatel šikany na tyto lidské hodnoty bezesporu útočí s cílem tyto osobní hodnoty u oběti oslabit či omezit.

*„Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.“*<sup>82</sup>

Občanský zákoník je právní normou, která přispívá k naplňování občanských práv a svobod, zejména ochrany osobnosti a nedotknutelnosti vlastnictví. Lze tedy v této právní normě hledat zákonnou oporu při boji proti šikaně v pracovních kolektivech, včetně uplatňování náhrady škody či náhrady za nemajetkovou újmu.

<sup>79</sup> Listina základních práv a svobod, [http://cs.wikipedia.org/wiki/Listina\\_z%C3%A1kladn%C3%ADch\\_pr%C3%A1v\\_a\\_svobod](http://cs.wikipedia.org/wiki/Listina_z%C3%A1kladn%C3%ADch_pr%C3%A1v_a_svobod), [cit. 13.3.2012]

<sup>80</sup> Zákon č. 2/1993 Sb., listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů

<sup>81</sup> § 11 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

<sup>82</sup> § 13 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

## 4.4 Dílčí závěr

Termín šikana v pracovních kolektivech není v našem právním pořádku nikde výslovně uveden. Šikana je v právu spojována s protiprávním jednáním, které útočí na důstojnost a svobodu člověka. Takové jednání agresora již je popsáno v různých právních předpisech. Zejména v předpisech trestních, ale i pracovněprávní předpisy se touto problematikou rovněž v nemalé míře zabývají. Tato problematika je rovněž zmíněna v i zákoně nejvyšší právní síly a to v ústavním zákoně č. 2/1992 Sb., Listina základních práv a svobod.

Domnívám se, že různá jednání mající znaky šikany v pracovních kolektivech, jsou v trestních i ostatních předpisech dostatečně upravena a není potřeba vytvářet další ustanovení příslušných právních předpisů zabývajících se touto problematikou. Trestní zákoník a zákon o přestupcích obsahuje ustanovení, která lze aplikovat na různá agresorova jednání v pracovních kolektivech, ať se již jedná o omezování osobní svobody, nebezpečné vyhrožování, útisk, ublížení na zdraví či jiná trestná činnost proti lidské svobodě a důstojnosti.

K prevenci spočívající v zamezení výskytu šikany v pracovních kolektivech je třeba, aby každý zaměstnanec byl s touto problematikou prokazatelně seznámen, a aby byl rovněž seznámen s legislativou týkající se šikany na pracovišti. Toto seznámení by mohlo být v rámci školení etického kodexu zaměstnance, který by měl mít přijat každý zaměstnavatel. V případě, že by zaměstnavatel z různých důvodů neměl síly a prostředky na vytvoření vlastního etického kodexu zaměstnance, použil by všeobecný etický kodex zaměstnance, který by vytvořili úředníci Ministerstva práce a sociálních věcí.

Při předcházení šikany v pracovních kolektivech je nezbytné, aby zaměstnanci věděli a hlavně pochopili, jak se chovat, a aby uměli rozlišit hranici slušného a zdvořilého jednání s jednáním již za hranicí dobrých mravů. Aby zaměstnanci věděli, co dělat v případě výskytu šikany, na koho se obrátit a jakou formou, a aby věděli, že oznámení šikany pro ně nebude mít negativní důsledky při jejich další činnosti na pracovišti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 VÝZKUM VÝSKYTU ŠIKANY NA VYBRANÝCH PRACOVIŠTÍCH ČESKÉ POŠTY, S.P. – KAZUISTIKY

Výzkumy obohacují a zachycují aktuální stav dané problematiky, současně mohou být podkladem dalších teoretických úvah a komentářů. Výzkumnou metodou byl zvolen dotazník. V další části se pak věnuji analýze popsanych a publikovaných případů týkajících se šikany v pracovních kolektivech.

### 5.1 Projekt výzkumu

*Výzkum v praktické části bakalářské práce je zaměřen na zjištění, zda se vybraní pracovníci České pošty, s.p. setkali s některou z forem šikany, jak by postupovali v případě, že by jeden pracovník šikanoval na jejich pracovišti pracovníka jiného, jaké bylo postavení zaměstnanců při posledním projevu šikany, o jaký druh šikany se jednalo, jaká byla její délka a jakým způsobem šikana vyústila.*

*Cílem dotazníkového výzkumu je verifikace či falzifikace dvou hypotéz, které jsem si stanovila před samotným výzkumem:*

***H1 - Při zjištění šikany by byli pracovníci České pošty, s.p. v jejím řešení spíše aktivnější.***

***H2 - S mobbingem či bossingem se více jak 80% pracovníků České pošty, s.p. na svém pracovišti nesetkalo.***

Průzkumnou metodou byl zvolen dotazník. Jedná se o kvantitativní, subjektivní metodu. Při sestavování dotazníku bylo dbáno na to, aby byl dotazník sestaven srozumitelně, a aby neobsahoval sugestivní otázky. Dotazník je součástí této bakalářské práce jako příloha č. 1. Byl distribuován v písemné formě mezi dospělé pracovníky vybraných pracovišť České pošty, s.p., regionu Severní Morava, obvod Šumperk. Byl rozdán mezi 110 respondentů se žádostí o jeho vyplnění a vrácení zpět k mým rukám. Zpět se mi vrátilo 57 řádně vyplněných dotazníků (51,82%), což podle

prof. Jiřího Mareše z UK Hradec Králové splňuje minimální akceptovatelnou míru návratnosti (response rate) . Průzkum byl proveden v průběhu měsíce února 2012.

Metoda dotazníku splnila následující požadavky:

- objektivnost,
- standardnost,
- spolehlivost,
- platnost (validita),
- kvantitativní i kvalitativní interpretovatelnost,
- úspornost,
- přiměřená míra návratnosti.<sup>83</sup>

V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky, položky nabízejí tázanému volbu mezi dvěma či více možnými odpověďmi. Otázky byly zaměřeny na zjištění informace, zda je respondent v současné době v pracovním poměru u České pošty, s.p., délka jeho působení u současného zaměstnavatele, zda je schopen rozpoznat projevy šikany, zda se osobně setkal se šikanou u jeho současného zaměstnavatele, v jaké pozici se respondent při posledním projevu šikany nacházel, o jaký druh šikany se jednalo, jak dlouho situace týkající se šikany trvala a jak šikana vyústila.

V dotazníku byl dále nastolen modelový příklad, kdy respondent si měl představit, že na jeho pracovišti jeden pracovník šikanuje pracovníka druhého. Respondentovi byly položeny otázky za účelem zjištění jeho případné reakce na výskyt šikany na jeho pracovišti. Respondent byl dotázán, zda by při nejbližší vhodné příležitosti kontaktoval oběť šikany za účelem nabídnutí pomoci, zda při nejbližší vhodné příležitosti by kontaktoval agresora šikany a snažil se mu jeho jednání rozmluvit, zda by při nejbližší vhodné příležitosti kontaktoval svého vedoucího zaměstnance a zda by ho o zjištěné šikaně vyrozuměl.

---

<sup>83</sup> Dotazník jako průzkumná metoda, <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>, [cit.13.3.2012]

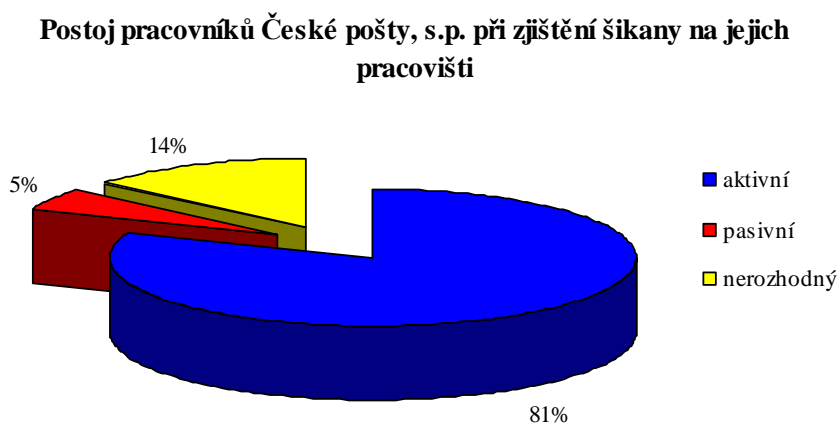
## 5.2 Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu

Úplné výsledky průzkumu jsou uvedeny v příloze č. 2 a vyjádřeny v počtu odpovědí a v jejich procentech. Počet odeslaných dotazníků bylo 110. Z tohoto počtu se mi vrátilo zpět 51,82% řádně vyplněných dotazníků, což činí 57 ks. Zbylých 50 dotazníků se zpět z nezjištěných důvodů nevrátilo vůbec a 3 dotazníky musely být z hlediska nesprávnosti jejich vyplnění z průzkumu vyřazeny.

### **Hypotéza č. 1: Při zjištění šikany by byli pracovníci České pošty, s.p. v jejím řešení spíše aktivnější - se ukázala jako pravdivá.**

Z 57 vrácených a vyplněných dotazníků bylo analýzou zjištěno, že celkem 81% respondentů by k šikaně přistupovalo aktivněji, 5% respondentů by v řešení šikany bylo pasivnějších a 14% dotázaných odpovědělo že neví, jak by při zjištění šikany na pracovišti přistupovali (graf č. 1). Aktivnost byla vyhodnocena z dotazníkových otázek č. 5 (ot: Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji šikanovanou osobu, které nabídnu pomoc), č. 6 (ot: Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji šikanující osobu, které se budu snažit její jednání rozmluvit.) a č. 7 (ot: Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji vedoucího zaměstnance, kterému sdělím šikanu na pracovišti.). Před položením těchto otázek byla u respondenta navozena modelové situace, kdy respondent si měl představit, že na jeho pracovišti jeden pracovník šikanuje druhého. Otázky byly položeny jasně s nabídkou uzavřených odpovědí. Respondent si u uvedených modelových otázek č. 5, č. 6 a č. 7 mohl vybrat z odpovědí: určitě ano; spíše ano; spíše ne; určitě ne; nevím.

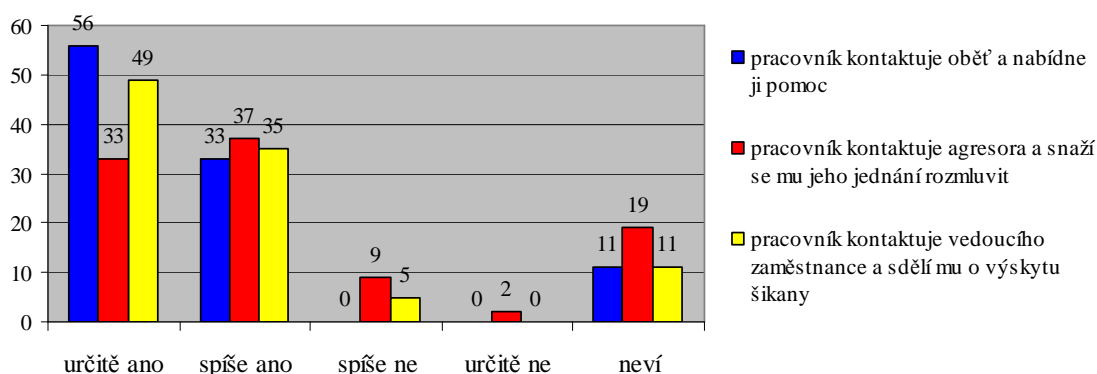
Graf č. 1



Z vyhodnocení hypotézy č. 1 lze konstatovat, že pracovníci České pošty, s.p., nejsou vůči případnému výskytu šikany na jejich pracovišti nevšímaví a šikanu by v 81% nějakým způsobem aktivně řešili. Lze nad tímto výsledkem vyjádřit určitou míru spokojenosti a lze predikovat domněnku, že spolupracovníci by oběti šikany pomohli.

Graf č. 2

#### Přístup zaměstnance k řešení šikany na jeho pracovišti



Z grafu č. 2 vyplývá, že 56% zaměstnanců České pošty, s.p. by v případě zjištění šikany na jejich pracovišti určitě kontaktovali oběť šikanování a snažili by se jí pomoci, v 33% by s pravděpodobností také oběť kontaktovali a nabídli by jí pomoc a 11% respondentů se vyjádřilo, že neví jak by v takové situaci reagovalo. Pozitivní je, že se nikdo z dotázaných nevyjádřil, že by oběť nekontaktoval.

Na dotaz, zda by pracovníci kontaktovali agresora a snažili by se mu jeho jednání rozmluvit odpovědělo 33% respondentů určitě ano, 37% spíše ano, 9% spíše ne a 2% by s určitostí agresora nekontaktovalo. Na tento dotaz 19% respondentů uvedlo, že neví, jak by se k agresorovi zachovalo.

Na dotaz, zda pracovník kontaktuje vedoucího zaměstnance a sdělí mu výskyt šikany na pracovišti uvedlo 49% respondentů, že mají v této věci plnou důvěru ke svému vedoucímu zaměstnanci a o šikaně na pracovišti by mu určitě řekli. 35% respondentů se vyjádřilo, že by také vedoucímu šikanu sdělili, ale zda by takto jednali s určitostí, to nevedli. 5% by spíše o šikaně vedoucímu neřeklo a 11% by v této situaci nevědělo, jak reagovat.

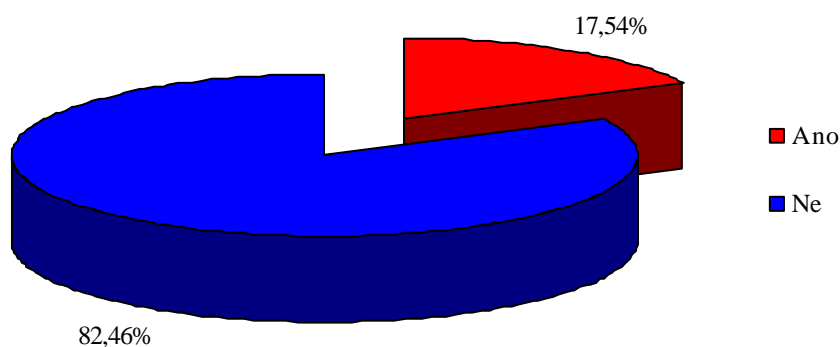


**Hypotéza č. 2: S mobbingem či bossingem se více jak 80% pracovníků České pošty, s.p. na svém pracovišti nesetkalo - se ukázala jako pravdivá.**

Z vrácených 57 vyplněných dotazníků od pracovníků České pošty, s.p bylo analýzou zjištěno, že s mobbingem či bossingem se setkalo 10 těchto pracovníků a 47 těchto zaměstnanců se s touto problematikou nesetkalo. V procentuálním zastoupení to znamená, že uvedenou zkušenost má 17,54% zmíněných pracovníků a 82,56% těchto pracovníků se se šikanou v podobě mobbingu či bossingu na pracovištích České pošty, s.p. nesetkalo (graf č. 3). Uvedené bylo zjištěno z odpovědí na dotazníkovou otázku č. 7 (ot: Setkali jste se osobně se šikanou u Vašeho současného zaměstnavatele), u které si respondent mohl vybrat z pěti uzavřených odpovědí: ano, pouze jedenkrát; ano, více jak dvakrát; ano, více jak pětkrát; ne. Z odpovědí vyplynulo, že pouze jedenkrát se s mobbingem či bossingem setkalo 5 pracovníků, více jak dvakrát se s uvedeným setkali 2 pracovníci a ve 3 případech se zaměstnanci s mobbingem či bossingem setkali více jak pětkrát. 47 zaměstnanců uvedlo, že se s mobbingem či bossingem na svém pracovišti nesetkalo.

Graf č. 3

**Setkání pracovníků České pošty, s.p. na svém pracovišti s mobbingem či bossingem**



Zaměstnanci České pošty s.p., kteří se na svém pracovišti s mobbingem či bossingem setkali, následnými odpověďmi na otázky č. 9, č. 10, č. 11 a č. 12 podali informaci o jejich pozici při posledním projevu šikany (tab. č. 1), o druhu šikany (tab. č. 2), její délce (tab. č. 3) a jejím vyústění (tab. č. 4).

Tabulka č. 1

Pozice, v jaké se pracovníci České pošty, s.p., nacházeli při posledním projevu šikany	odpovědi (%)
osoba šikanovaná (oběť)	10
osoba šikanující (agresor)	10
osobně se mě šikana netýkala	80

Z tabulky č.1 je zřejmé, že 80% pracovníků České pošty, s.p. se při posledním projevu šikany nacházelo v pozici nezúčastněné osoby, tedy, že se jich šikana přímo netýkala. Z vyplněných a vrácených 57 dotazníků uvedlo 10 zaměstnanců České pošty, s.p., že se se šikanou setkali. Z těchto 10 osob, které se se šikanou setkali, byl 1 zaměstnanec v pozici oběti a 1 zaměstnanec v odpovědi na otázku č. 9 uvedl, že on sám byl agresorem, tedy osobou šikanující svého kolegu či svého podřízeného.

Tabulka č. 2

Druh zjištěné šikany	odpovědi (%)
šikana mezi spolupracovníky (mobbing)	90
šikana ze strany nadřízeného vůči podřízenému (bossing)	10

Z tabulky č. 2 vyplývá, že v případě výskytu šikany na pracovišti České pošty, s.p. se v 90% jedná o mobbing, tedy znepríjemňování života na pracovišti ze strany spolupracovníka a v 10% se jedná o bossing, tedy, že se šikany dopouští vedoucí pracovník na svém podřízeném.

Tabulka č. 3

Trvání šikany (v měsících)	odpovědi (%)
méně než 1	40
déle než 1 a méně než 6	30
déle než 6 a méně než 12	10
déle než 12	20

Tabulka č. 3 obsahuje informace o délce trvání nežádoucího a obtěžujícího chování na pracovišti, jakým šikana bezesporu je. V 70% šikana trvala méně než 6 měsíců (tedy méně než 1 měsíc i méně než měsíců 6), přitom v 10% trvala

od 6 do 12 měsíců a ve 20% dokonce nad měsíců 12. Tento ukazatel je znepokojivý, neboť v sobě nese indicii, že pracovní kolektiv buďto šikanu na pracovišti vůbec neodhalil, nebo byl vůči jejím projevům nečinný. Rovněž ve vztahu k oběti je tato informace varující, neboť podstupováním psychického útlaku nebo i fyzického obtěžování ze strany svých kolegů či nadřízených v délce větší než jeden rok, je pro oběť šikany již stěží snesitelné. Tak dlouhý projev šikany může zajisté její oběť velmi negativně poznamenat po psychické stránce.

Tabulka č. 4

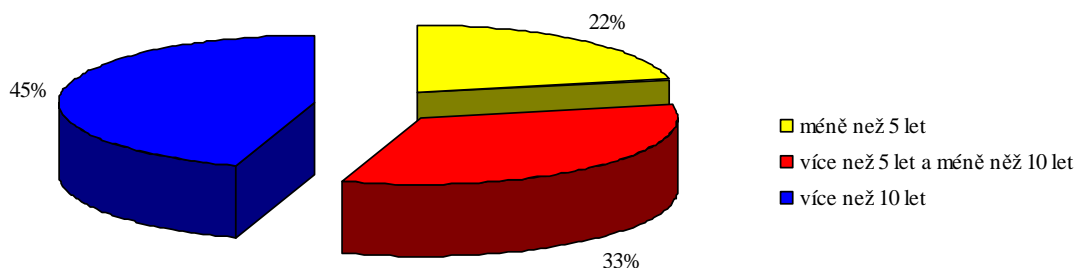
Vyústění šikany	odpovědi (%)
situace stále pokračuje	40
agresor se šikanováním sám od sebe přestal	40
agresor dobrovolně ukončil pracovní poměr a odešel ze zaměstnání	--
agresorovi byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele	--
oběť dobrovolně ukončila pracovní poměr a odešla ze zaměstnání	10
oběti byl ze strany zaměstnavatele ukončen pracovní poměr	10

Tabulka č. 4 podává informaci o vyústění šikany na pracovišti. Z této je zřejmé, že ve 40% agresor se šikanováním sám od sebe přestal a stejné procentuální zastoupení měla i odpověď, že situace týkající se šikany stále pokračuje. V 10% oběť dobrovolně ukončila pracovní poměr a také v 10% byl oběti ze strany zaměstnavatele pracovní poměr ukončen.

Na základě informací uvedených zaměstnanci České pošty, s.p. v dotazníku lze dovodit statistický ukazatel, jak ovlivňuje setkání těchto pracovníků se šikanou z hlediska délky jejich působení u současného zaměstnavatele, tedy u České pošty, s.p. (graf č. 4). Aby byla data validní, byla ve vzájemném kontextu posuzována dotazníková otázka č. 2 (ot: V současné době jsem v pracovním poměru u České pošty, s.p.), dotazníková otázka č. 3 (ot: Délka mého působení u současného zaměstnavatele je: ) a dotazníková otázka č. 8 (ot: Setkali jste se osobně se šikanou u Vašeho současného zaměstnavatele:). Grafické zobrazení znázorňuje graf č. 4.

Graf č. 4

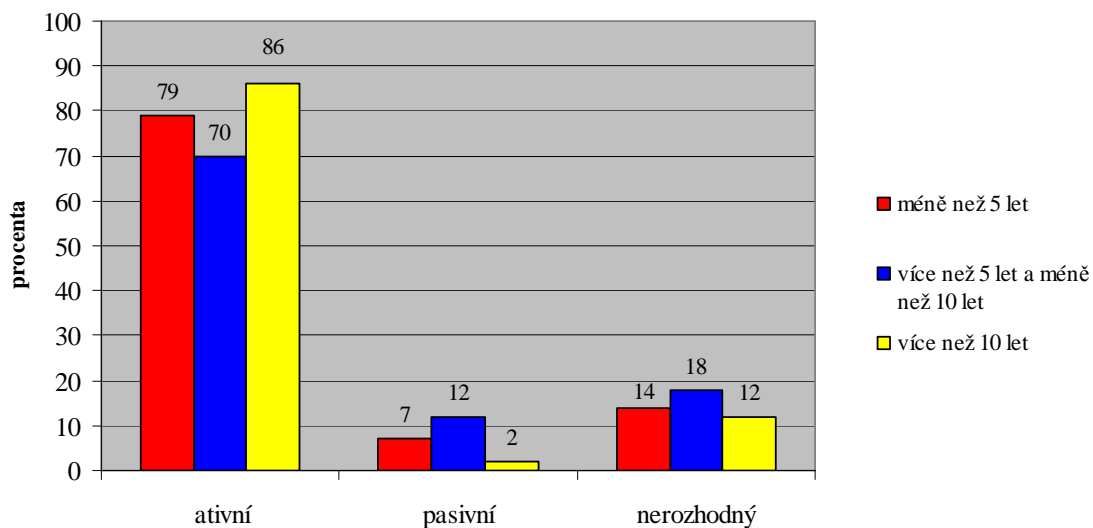
**Setkání pracovníků České pošty, s.p. na svém pracovišti se šikanou v souvislosti s délkou jejich pracovního působení**



Z grafu č. 4 vyplývá, že zaměstnanci České pošty, s.p. s délkou pracovního působení více jak 10let se se šikanou setkali v 45%. Následují zaměstnanci s délkou jejich pracovního působení v rozmezí od 5 do 10 let v 33%. Nejméně, tedy v 22%, se se šikanou setkali zaměstnanci, jejichž pracovní působení u České pošty, s.p. je kratší než 5 let. Jedná se o předpokládaný výsledek, neboť čím déle je zaměstnanec v pracovním kolektivu, tím více zná své spolupracovníky a tím lépe dokáže náznaky či vznik šikany identifikovat. Nutno podotknout, že graf č. 4 znázorňuje pracovníky, kteří se se šikanou setkali.

Graf č. 5

**Postoj pracovníků České pošty, s.p. k řešení šikany na jejich pracovišti z hlediska délky jejich pracovního poměru**



Graf č. 5 znázorňuje postoj pracovníků České pošty, s.p. k řešení šikany na jejich pracovišti z hlediska délky jejich pracovního poměru. Průzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru více jak 10 let, by k řešení šikany na pracovišti přistupovali nejaktivněji (86%). Nejméně aktivní přístup má skupina zaměstnanců s délkou jejich pracovního působení od 5 do 10 let (12%). V oblasti nerozhodnosti se na prvním místě umístila skupina pracovníků od 5 do 10 let (18%).

Lze tedy konstatovat, že pracovníci s nejdelší délkou jejich pracovního působení by neměli s řešením šikany větších problémů a šikanu by aktivně řešili.

### 5.3 Kazuistiky

Kazuistiky byly do této bakalářské práce vloženy z důvodu srovnání teoretických informací zabývajících se šikanou na pracovišti s případy, které se skutečně staly. Na jejich základě lze ověřit shodu mezi teorií, realitou a výsledky dotazníkového výzkumu.

- **První případ**

Oběť nastoupila do nového zaměstnání. Byla spokojená, práce ji bavila a klidně zůstávala pracovat déle. I její vedoucí s ní byl spokojený. Po dvou letech na stejné pracovní pozici se to ale změnilo. Její kolegyně jí udělala ze života peklo. Díky mobbingu se její radost, se kterou chodila do práce, změnila v hrůzu.

Všechno to začalo nenápadně. Najednou si její kolegyně stěžovala na všechno, co udělala. Stěžovala si vedoucímu, ale jí nic osobně nevytkla. Stížnosti se začaly stupňovat např., že se zdržuje déle na obědě, svou práci nedělá zodpovědně, špatně vyplňuje formuláře. Začala ji napadat a kritizovat i před ostatními kolegy. Výčitky nebyly mířeny přímo na ni, ale vždy byly řečeny ve třetí osobě. Když se jí oběť pokusila zeptat, co to znamená, nikdy se s ní přímo nebavila.

Došlo to tak daleko, že si oběť přestala věřit, byla nervózní a začala skutečně dělat chyby. Vedoucí ji dokonce začal napomínat.

U oběti se projevíly zdravotní problémy - žaludeční nevolnosti, bušení srdce, dokonce se bála i vyjít na ulici, nejedla, nepila a skoro omdlávala. Nevládala cestu

do práce, vozil ji denně otec. Rodiče jí zajistili odborné vyšetření u známého lékaře, ten ihned pochopil oč se jedná a poslal ji k psychologovi.

V práci dala okamžitou výpověď. Poté přišla veliká úleva, při rekonvalescenci jí nejvíce pomohli rodiče.

Agresorka se bála, že přijde o místo – mělo se propouštět, proto tímto způsobem vystrnadila svou kolegyni.

### • **Druhý případ**

Oběť nastoupila do nového zaměstnání. Po pár měsících si na ni zasedla její kolegyně, která ji začala neustále kritizovat a připomínkovat její práci. Stěžovala si na ni u kolegů. Zavládla mezi nimi nevraživost. Oběť se postupně stala černou ovčí. Nechtěla si to nechat líbit, proto požádala o rozhovor ředitele z nejvyššího vedení. Druhý den dostala výpověď.

### • **Třetí případ**

Oběť nastoupila do nového zaměstnání. Pracovala zde spokojeně asi tři roky, neměla žádné problémy. Najednou ji začala její kolegyně slovně napadat, kritizovat její práci, roznášela o ní pomluvy a lži. Ze dne na den byla izolována od kolektivu.

Na pohovoru s nadřízeným jí bylo sděleno, že s ní nikdo nechce sloužit a aby zvážila setrvání v zaměstnání. Nadřízený jí ovšem nedokázal specifikovat, čím se tolik provinila a odmítl konkretizovat stížnosti na její osobu.

Došlo to tak daleko, že všichni její spolupracovníci se jí snažili zaměstnání znepříjemnit. Oběť byla v neustálém stresu a napětí a začaly se u ní projevovat zdravotní problémy.

Nechtěla se s touto situací smířit, proto si na zaměstnavatele stěžovala, odpovědí jí byla okamžitá výpověď pro nadbytečnost. Na toto reagovala žalobou na neplatnost výpovědi z pracovního poměru pro nadbytečnost. A odvolací soud jí dal zapravdu.

Po nějaké době zjistila, že důvodem mobbingu mohl být fakt, že podala přihlášku do výběrového řízení na místo vedoucí a tím se mohla jevit jako nebezpečná konkurence.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Šikana aneb nenechávejte si srát na hlavu, <http://nadrevo.blogspot.com/2010/05/sikana-aneb-nenechajte-si-srat-na.html>, [cit. 13.3.2012]

- **Čtvrtý případ**

Oběť nastoupila do nového zaměstnání. Pocházela ze Slovenska. Asi po měsíci ji začali její kolegové slovně napadat, vysmívat se jí nebo kritizovat její vzhled, Jejich chování vůči ní bylo odtažitě a začala mezi nimi převládat nevraživost.

Dlouho se snažila jednání kolegů si nepřipouštět a přehlížet ho. Později se ale přidaly zdravotní a psychické obtíže.

Pokusila se o tom s kolegy promluvit, ale výsledkem byl výsměch a posměšná slova typu: „Když se ti tady nelíbí, vrať se zpátky na Slovensko, aspoň nebudeš zabírat místo Čechům.“

Nakonec oběť dobrovolně ze zaměstnání odešla.<sup>85</sup>

- **Pátý případ**

Oběť pracovala v zaměstnání 10 let, bez problémů, kolektiv si celkem rozuměl, svoji práci zvládala dobře. V posledním roce došlo k výměně zaměstnanců a její dlouholetá kolegyně pracovní postoupila a na ostatní pozice si protlačila své kamarádky.

Kolegyně o ní začala roznášet pomluvy. Jednou se vrátila z pracovní neschopnosti a v práci se s ní nikdo z kolegů nebavil. Dokonce i vedoucí se na ni obořil, že si mu zaměstnanci stěžují, že nic nedělá a ještě za to bere odměny.

Oběť se snažila bojovat, brát vše s nadhledem, ale pocit nejistoty v zaměstnání a poslouchat neustálou kritiku jí bylo tak nepříjemné, že se rozhodla ukončit pracovní poměr.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Mobbing – psychické týrán na pracovišti, <http://www.nasebatole.cz/?p=3082>, [cit. 10.3.2012]

<sup>86</sup> Šikana v práci: Udělejte si test na mobbing, <http://diskuse.kafe.cz/sikana-v-praci-udelejte-si-test-na-mobbing/kafe/clanek/1601>, [cit. 11.3.2012]

## 5.4 Shrnutí

### • Shrnutí výzkumu

V empirické části mé bakalářské práce jsem se zaměřila na zjištění, zda se vybraní pracovníci České pošty, s.p. setkali s některou z forem šikany a jak by postupovali v případě, že by jeden pracovník šikanoval na jejich pracovišti pracovníka jiného. Rovněž z dotazníkových šetření vyplynuly informace týkající se postavení zaměstnanců při posledním projevu šikany, druhu šikany, její délce a jejím vyústění.

V první části mého dotazníku jsem se zaměřila na skupinovou identifikaci respondenta s cílem zjistit jeho pohlaví, zda je v současné době v pracovním poměru u České pošty, s.p., délku jeho působení u této organizace a hlavně, zda je respondent schopen rozpoznat projevy šikany.

V pomyslné druhé části mého dotazníku jsem namodelovala situaci, kdy respondent si měl před vyplněním otázek č. 5, č. 6 a č. 7 představit, že na jeho pracovišti jeden pracovník šikanuje pracovníka druhého. Skladbou otázek s nabídnutím uzavřených odpovědí jsem zjistila aktivitu respondenta při zjištění šikany. Zajímaly mě tři základní možné reakce zaměstnanců na zjištění šikany.

- Zda by respondent při nejbližší vhodné příležitosti kontaktoval šikanovanou osobu (oběť) a nabídnul jí pomoc.
- Zda by respondent při nejbližší vhodné příležitosti kontaktoval šikanující osobu (agresora) a snažil se jí její jednání rozmluvit.
- Zda by respondent při nejbližší vhodné příležitosti kontaktoval vedoucího zaměstnance a sdělil by mu výskyt šikany na pracovišti.

Na základě uzavřených otázek byla potvrzena hypotéza č. 1: Při zjištění šikany by byli pracovníci České pošty, s.p. v jejím řešení spíše aktivnější.

Analýzou dotazníkových odpovědí bylo zjištěno, že celkem 81% respondentů by k šikaně přistupovalo aktivně, 5% respondentů by v řešení šikany bylo pasivních a 14% dotázaných odpovědělo, že neví, jak by při zjištění šikany na pracovišti postupovalo.



V závěrečné části jsou kladeny otázky tak, aby z uzavřených odpovědí bylo možno učinit vyhodnocení hypotézy č. 2: S mobbingem či bossingem se více jak 80% pracovníků České pošty, s.p. na svém pracovišti nesetkalo.

Průzkumem jsem zjistila, v jaké pozici se respondent při posledním projevu šikany nacházel, o jaký druh šikany se jednalo, jak dlouho situace týkající se šikany trvala a jak šikana vyústila. Analýzou vyplněných dotazníků od pracovníků České pošty, s.p. bylo zjištěno, že s mobbingem či bossingem se setkalo 17,54% pracovníků a 82,56% těchto pracovníků se se šikanou nesetkalo.

### **Cílem mého výzkumu byla verifikace či falsifikace hypotéz, kdy:**

- **hypotéza č. 1** (Při zjištění šikany by byli pracovníci České pošty, s.p. v jejím řešení spíše aktivnější) *se ukázala jako pravdivá;*
- **hypotéza č. 2** (S mobbingem či bossingem se více jak 80% pracovníků České pošty, s.p. na svém pracovišti nesetkalo) *se ukázala jako pravdivá.*

Závěrem nutno konstatovat, že analýzou 12 dotazníkových odpovědí jsem zjistila informace potřebné k naplnění cíle průzkumu. Od respondentů jsem shromáždila dostatek informací potřebných k potvrzení či vyvrácení pravdivostí mých stanovených hypotéz, které se týkaly výskytu šikany v pracovních kolektivech České pošty, s.p. a zjistila další názory zaměstnanců pošty na danou problematiku.

### **• Shrnutí kazuistik**

V této praktické části jsem zvolila popis a výklad konkrétních případů problematiky šikany v pracovních kolektivech. Do této případové studie jsem použila 5 náhodně vybraných životních případů odehraných v České republice. Životní případy této problematiky byly volně přístupné na celosvětové síti Internet.

Jedním ze společných znaků všech 5 případů je osoba oběti. Jedná se o osobu ženského pohlaví, o řadovou pracovníci. Po pracovní stránce byla tato zaměstnankyně spokojená, práce ji bavila.

Rovněž společným znakem všech 5 případů je osoba agresora. Jedná se rovněž o osobu ženského pohlaví, taktéž o řadovou zaměstnankyni, která u společného zaměstnavatele působí déle než oběť. Tato osoba agresora šikanu na pracovišti vyvolala.

Společným znakem všech případů je také druh šikany, kdy se jedná o znepríjemňování života na pracovišti ze strany spolupracovníka. Šikana probíhá psychickou formou, násilná forma nebyla ani v jednom z uvedených případů identifikována.

Ve všech 5 případech probíhala šikana na pracovišti veřejně, agresor znepríjemňoval oběti život na pracovišti ve formě pomluv a schválností. Pomluvy šířil mezi ostatní spolupracovníky. V jednom případě agresor o oběti šířil pomluvy i u vedoucího zaměstnance.

Ve dvou případech se oběť u agresora snažila zjistit, proč se k ní agresor tímto způsobem chová. V těchto případech rozhovor mezi obětí a agresorem skončil bezvýsledně a agresor se oběti ještě vysmál.

V jednom případě oběť kontaktovala vedoucího pracovníka, avšak taktéž bezvýsledně. Vedoucí zaměstnanec nedokázal oběti pomoci, naopak oběť považoval za komplikaci takových rozměrů, že s obětí následující den ukončil pracovní poměr. Agresor za své schování na pracovišti následky nenesl.

Oběť šikany snášela atmosféru na pracovišti nelibě. Z chování agresora či pracovního kolektivu, který se přidal na agresorovu stranu, si z pracoviště odnášela zdravotní problémy. Ve většině případech se jednalo o psychické problémy ve formě stresu a nervozity. Oběť případu č. 4 pociťovala z důvodu šikany nejistotu v podobě udržení si svého zaměstnání.

Z hlediska vyústění šikany vyzněla analýza všech 5 případů pro oběť se stejným závěrem. Se všemi oběťmi byl ukončen pracovní poměr. V případě č. 1, č. 4 a č. 5 oběť ukončila pracovní poměr na vlastní žádost, neboť již nebylo v jejich silách šikanu na pracovišti dále snášet. U případu č. 2 a č. 3 dostala oběť ze strany zaměstnavatele výpověď.

Velmi zneklidňujícím výsledkem této případové studie je skutečnost, že ani jedna z 5 obětí nenašla u pracovního kolektivu nejmenšího zastání, že pracovní kolektiv připustil projevy šikany a činnost agresora toleroval či přímo aktivně podporoval. Rovněž pro mne zcela nepřijatelným řešením je vyústění šikany uvedené v případě č. 2, kdy vedoucí zaměstnanec se o šikaně dozvěděl přímo od její oběti a situaci vyřešil tím způsobem, že s obětí ukončil pracovní poměr.

# ZÁVĚR

V bakalářské práci na téma šikana v pracovních kolektivech jsem si dala cíl přiblížit příčiny vzniku šikany v pracovním kolektivu a objasnit, jak její výskyt ovlivňuje oběť, agresora a také celý pracovní kolektiv z hlediska sociálního klimatu na pracovišti. Dále se zde věnuji návrhům optimálního preventivního opatření znemožňujícího vznik šikany a opatření, vedoucí k jejímu včasnému odhalení. V praktické části, spočívající v dotazníkovém výzkumu, jsem zjistila názory pracovníků České pošty, s.p. k této problematice, projevům a četnostem výskytu šikany v pracovních kolektivech této společnosti.

Cíl bakalářské práce byl jejím vypracováním naplněn, byla přiblížena problematika šikany v pracovních kolektivech.

Problematiku šikany v pracovních kolektivech nelze podceňovat, její projevy bagatelizovat či považovat za něco, co neexistuje a o čem se nemluví. O šikaně na pracovišti se veřejně hovoří, ve zpravodajských relacích jsou medializované kauzy takového odhaleného jednání a na osobu agresora společnost nahlíží s opovržením. O této problematice bylo a bude ještě napsáno nemalé množství odborných knih, neboť se jedná o problematiku zajímavou a celou společností citlivě vnímanou. Případy šikany na pracovištích v lidech vyvolávají soucit s jejími oběťmi a agresorovo jednání je obecně odsuzováno. Přesto se šikana v pracovních kolektivech vyskytuje.

Zdravé atmosféře v pracovních kolektivech dávají zaměstnavatelé veliký význam, neboť taková atmosféra zvyšuje produktivitu pracovního kolektivu jako celku a zlepšuje jeho pracovní výsledky. Do zaměstnání, kde panuje přátelská atmosféra, chodí přeci každý rád, rád se potkává se spolupracovníky, se kterými si rozumí, a se kterými společnou práci naplňují cíle zaměstnavatele. Na pracovištích, kde mezi pracovníky panuje atmosféra napjatá a nezdravá, nelze od kolektivu očekávat nadstandardní výsledky. Takoví zaměstnanci chodí do práce z donucení, podávají standardní výkony bez prvků vlastní iniciativy a cíle zaměstnavatele nenaplňují více než je od nich vyžadováno.

Dotazníkovým výzkumem zaměřeným na výskyt šikany na pracovištích České pošty, s.p., jsem dospěla k závěru, že v pracovních kolektivech této organizace se šikana v 17,54% vyskytuje a že k šikaně dochází mezi spolupracovníky.

Praktická část bakalářské práce by mohla být rozšířena o celorepublikový výzkum a tento by mohl být porovnán se závěry dotazníkového výzkumu uvedeného v této bakalářské práci. Práci lze rozšířit o detailní identifikaci příčin vzniku šikany v pracovních kolektivech, neboť příčiny vzniku tohoto patologického jednání jsou v této bakalářské práci pojaty v rovině obecné. Rovněž lze navázat na preventivní opatření předcházející vzniku šikany v pracovních kolektivech, či nalézt odpovědi na otázky týkající se účinnosti represivních opatření ve vztahu k sociálnímu klimatu pracovního kolektivu.

Domnívám se, že k eliminaci šikany v pracovních kolektivech by každá organizace zaměstnávající pracovníky měla řádně a prokazatelně touto problematikou proškolit. Školení by měla být zaměřena na identifikaci šikany v pracovních kolektivech a dále zaměřena na činnost zaměstnanců a vedoucích pracovníků v případě jejího zjištění. Zaměstnance je nutné proškolit i z hlediska trestněprávní či pracovněprávní odpovědnosti v případě prokázání šikany z jejich strany. Domnívám se, že legislativně je tato problematika řádně ošetřena, byť tento termín je právu neznámý. Agresorovo různorodé protiprávní jednání lze postihnout podle platných a účinných právních norem jak trestního, tak i pracovního charakteru.

Závěrem lze jen vyslovit přání, aby výskytu šikany bylo co nejméně, a aby tento negativní společenský jev v nejbližší době z pracovních kolektivů zcela vymizel.

# RESUMÉ

Bakalářská práce se zaměřuje na oblast šikany v pracovních kolektivech. Práce je rozdělena celkem do pěti kapitol. Z toho čtyři kapitoly jsou v části teoretické a jedna kapitola v části praktické. Každá kapitola je pak uzavřena dílčím závěrem.

První kapitola objasňuje pojmy šikana, mobbing, bossing. Zabývá se příčinami vzniku šikany, rozdělením šikany dle druhů, stadii šikany a vymezuje subjekty šikany.

Druhá kapitola se věnuje vlivu šikany na sociální klima pracovního kolektivu. Zabývá se pracovním prostředím, firemní kulturou, mezilidskými vztahy na pracovišti a jejich vývojem.

Třetí kapitola se zabývá prevencí a represí z pohledu jednotlivých subjektů. Tyto jsou rozčleněny do podkapitol, kde jsou uvedeny činnosti a doporučení, které výskyt šikany v pracovních kolektivech eliminují a v případě jejího výskytu způsob, jak ji odstranit.

Čtvrtá kapitola se věnuje právním předpisům, které upravují problematiku šikany. Šikana je posuzována z hlediska veřejného a soukromého práva, kdy jsou blíže zmíněny trestní a pracovní předpisy včetně Občanského zákoníku a Listiny základních práv a svobod.

Pátá kapitola je výzkumná – empirická. Skládá se ze dvou částí, z dotazníkového průzkumu a z kazuistik. Dotazník obsahuje dvanáct uzavřených otázek a je zaměřen na zjištění, zda se vybraní pracovníci České pošty, s.p. setkali s některou z forem šikany, jak by postupovali v případě, že by jeden pracovník šikanoval na pracovišti pracovníka jiného, jaké bylo postavení zaměstnanců při posledním projevu šikany, o jaký druh šikany se jednalo, jaká byla její délka a jakým způsobem šikana vyústila. Kazuistiky se zabývají pěti případy šikanování, které jsou náhodně vybrány z internetu.

# ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá šikanou v pracovních kolektivech. Přibližuje příčiny vzniku šikany v pracovním kolektivu, jak její výskyt ovlivňuje oběť, agresora a také celý pracovní kolektiv z hlediska sociálního klimatu na pracovišti. Dále navrhuje optimální preventivní opatření znemožňující vznik šikany a opatření vedoucí k jejímu včasnému odhalení.

V praktické části je vyhodnocen dotazník, který zjišťuje u pracovníků České pošty, s.p., zda se setkali s některou z forem šikany a jakým způsobem by na její výskyt reagovali.

## KLÍČOVÁ SLOVA

šikana, mobbing, bossing, oběť, agresor, kolektiv, zaměstnavatel, prevence, násilí

# ANNOTATION

This thesis deals with bullying in work teams. It shows the causes of bullying in the working group, as its presence affects a victim, an aggressor and also all working group in terms of social climate in the workplace. It also suggests an optimal preventive measures that prevent the emergence of bullying and measures for its early detection.

The practical part is evaluated by a questionnaire that identifies the staff of the Czech Post, whether they met with some form of bullying and how they reacted to its presence.

## KEY WORDS

bullying, mobbing, bossing, victim, aggressor, group, employer, prevention, violence

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Zákon č. 2/1993 Sb., *listina základních práv a svobod*, ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 40/2009 Sb., *trestní zákoník*, ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č. 40/1964 Sb., *občanský zákoník*, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 198/2009 Sb., *antidiskriminační zákon*, ve znění pozdějších předpisů
5. Zákon č. 200/1990 Sb., *o přestupcích*, ve znění pozdějších předpisů
6. Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, ve znění pozdějších předpisů
7. Zákon č. 435/2004 Sb., *o zaměstnanosti*, ve znění pozdějších předpisů
  
8. Bourcet, S., Gravillonová, I. *Šikana ve škole, na ulici, doma*. [Přel. Janošková, M.] 1. vyd. Praha: Albatros nakladatelství, a.s., 2006, 71 s. ISBN 80-00-01552-8
9. Crkalová, A., Riethof, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4
10. Emmerová, I. *Prevenencia sociálnopatologických javov v školskom prostredí*. 1. vyd. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie PEDAGÓG, 2007, 129 s. ISBN 978-80-8083-440-1
11. Fieldová, E. M. *Jak se bránit šikaně*. [Přel. Diestlerová, P.] 1. vyd. Praha: Euromedia group, k. s. – Ikar, 2009, 312 s. ISBN 978-80-249-1176-2
12. Green, G. H., Cotter, C. *Přestaňte být manipulováni*. [Přel. Janouchová, M.] 1. vyd. Praha: PRAGMA, 1999, 166 s. ISBN 80-7205-694-8
13. Hroncová, J., Kraus, B. *Sociálna patológia pre sociálnych pracovníkov a pedagógov*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Pedagogická fakulta, 2006, 252 s. ISBN 80-8083-223-4
14. Kolář, M. *Bolest šikanování*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, 256 s. ISBN 80-7178-513-X
15. Kolář, M. *Nová cesta k léčbě šikany*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, 336 s. ISBN 978-80-7367-871-5
16. Říčan, P., Janošová, P. *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2991-6

17. Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4
18. Vágnerová, K. *Minimalizace šikany: praktické rady pro rodiče*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, 152 s. ISBN 978-80-7367-611-7
19. Webster-Doyle, T. *Proč mě pořád někdo šikanuje?* [Přel. Kaas, P.] Praha: PRAGMA, 2002, 144 s. ISBN 80-7205-804-5
  
20. Vznik pojmu šikana, definice šikany a porovnání různých pohledů na tento jev, <http://sikana.i-extra.net/34/>, [cit. 12.2.2012]
21. Poradna: Šikana na pracovišti, <http://www.novinky.cz/kariera/232089-poradna-sikana-na-pracovisti.html>, [cit. 13.2.2012]
22. Mobbing, aneb šikana na pracovišti, <http://sikana.zdrave.cz/mobbing-aneb-sikana-na-pracovisti/>, [cit. 27.2.2012]
23. Dr. Heinz Leymann, <http://www.ucitelske-listy.cz/2011/06/pavel-beno-leymann-spirit-prague-2011.html>, [cit. 27.2.2012]
24. Mobbing, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>, [cit. 13.2.2012]
25. Bossing, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Bossing#Definice>, [cit. 13.2.2012]
26. Blog o šikaně, druhy šikany, <http://stop-sikane.blog.cz/1003/druhy-sikany>, [cit. 13.2.2012]
27. Stadia šikanování, <http://www.minimalizacesikany.cz/chci-se-dozvedet/256>, [cit. 12.2.2012]
28. Stadia šikany, <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ikana#Formy>, [cit. 12.2.2012]
29. Analýza a optimalizace vztahů na pracovišti, <http://www.restrukturalizace.cz/analyza-a-optimalizace-vztahu-na-pracovisti,53.html>, [cit. 24.2.2012]
30. Mobbing a bossing, <http://www.inovace.cz/novinky/758-mobbing-a-bossing>, [cit. 22.2.2012]
31. Mobbing – šikana na pracovišti, <http://www.prohuman.cz/mobbing%E2%80%93sikana-na-pracovisti>, [cit. 22.2.2012]



32. Šikana z právního hlediska, [http://www.sikana.cz/sikana\\_prav\\_rozb.html](http://www.sikana.cz/sikana_prav_rozb.html),  
[cit. 25.2.2012]
33. Trestní řízení,  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Trestn%C3%AD\\_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD](http://cs.wikipedia.org/wiki/Trestn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD),  
[cit. 13.3.2012]
34. Šikana a paragrafy, <http://www.poradenskecentrum.cz/sikana-paragrafy.php>,  
[cit. 13.2.2012]
35. Pracovní právo, [http://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD\\_pr%C3%A1vo](http://cs.wikipedia.org/wiki/Pracovn%C3%AD_pr%C3%A1vo),  
[cit. 13.3.2012]
36. Listina základních práv a svobod,  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Listina\\_z%C3%A1kladn%C3%ADch\\_pr%C3%A1v\\_a\\_svobod](http://cs.wikipedia.org/wiki/Listina_z%C3%A1kladn%C3%ADch_pr%C3%A1v_a_svobod),  
[cit. 13.3.2012]
37. Dotazník jako průzkumná metoda,  
<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>,  
[cit.13.3.2012]
38. Šikana aneb nenechávejte si srát na hlavu,  
<http://nadrevo.blogspot.com/2010/05/sikana-aneb-nenechavejte-si-srat-na.html>,  
[cit. 13.3.2012]
39. Šikana v práci: Udělejte si test na mobbing,  
<http://diskuse.kafe.cz/sikana-v-praci-udelejte-si-test-na-mobbing/kafe/clanek/1601>,  
[cit. 11.3.2012]

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Vyhodnocení dotazníku

## Dotazník

Jmenuji se Jana Navrátilová. Jsem studentkou 6. semestru bakalářského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (Fakulta humanitních studií v Brně). Tento dotazník bude součástí mé bakalářské práce, která se věnuje problému šikany v pracovních kolektivech. Pomocí něj bych ráda zjistila postoje a názory pracovníků České pošty, s.p. na daný problém a zda se šikana vyskytuje na jejich vybraných pracovištích. Veškeré Vámi uvedené informace jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro potřeby mé bakalářské práce.

*Pokyny k vyplnění: U každé otázky označte křížkem vždy jen jednu odpověď.*

**1) Mé pohlaví je:**

- muž
- žena

**2) V současné době jsem v pracovním poměru u České pošty s.p.:**

- ano
- ne

**3) Délka mého působení u současného zaměstnavatele je:**

- méně než 5 let
- více než 5 let a méně než 10 let
- více než 10 let

**4) Jsem schopen (schopna) rozpoznat projevy šikany? (šikana = zneprzyjemňování života na pracovišti ze strany spolupracovníka či ze strany vedoucího zaměstnance)**

- ano
- ne

Modelový příklad:

Představte si prosím, že na Vašem pracovišti jeden pracovník šikanuje pracovníka druhého. Při této představě odpovězte na otázky č. 5-7.

**5) Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji šikanovanou osobu (oběť), které nabídnu pomoc:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

**6) Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji šikanující osobu (agresora), které se budu snažit její jednání rozmluvit:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

**7) Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji vedoucího zaměstnance, kterému sdělím šikanu na pracovišti:**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

**8) Setkali jste se osobně se šikanou u Vašeho současného zaměstnavatele?**

- ano, pouze jedenkrát
- ano, více jak 2 krát
- ano, více jak 5 krát
- ne

V případě, že jste na předcházející otázku odpověděli „ne“, ve vyplňování dotazníku prosím nepokračujte.

V případě, že jste na předcházející otázku odpovědi v nějaké variantě „ano“, vyplňte prosím dotazník do konce.

**9) V jaké pozici jste se při posledním projevu šikany nacházel?**

- osoba šikanovaná (oběť)
- osoba šikanující (agresor)
- osobně se mě šikana netýkala

**10) O jaký druh šikany se jednalo?**

- šikana mezi spolupracovníky (mobbing)
- šikana ze strany nadřízeného vůči podřízenému (bossing)

**11) Jak dlouho situace týkající se šikany trvala? (v měsících)**

- méně než 1
- déle než 1 a méně než 6
- déle než 6 a méně než 12
- déle než 12

**12) Jak šikana vyústila?**

- situace stále pokračuje
- agresor se šikanováním sám od sebe přestal
- agresor dobrovolně ukončil pracovní poměr a odešel ze zaměstnání
- agresorovi byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele
- oběť dobrovolně ukončila pracovní poměr a odešla ze zaměstnání

Děkuji za vyplnění a Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Jana Navrátilová

## Vyhodnocení dotazníku

č.	Otázka	Možnosti odpovědi	Odpovědi (počet)	(%)
1.	Mé pohlaví je:	muž	3	5
		žena	54	95
2.	V současné době jsem v pracovním poměru u České pošty, s.p.:	ano	57	100
3.	Délka mého působení u současného zaměstnavatele je:	méně než 5 let	14	25
		více než 5 let a méně než 10 let	11	19
		více než 10 let	32	56
4.	Jsem schopen (schopna) rozpoznat projevy šikany: (šikana = znepříjemňování života na pracovišti ze strany spolupracovníka či ze strany vedoucího zaměstnance)	ano	56	98
		ne	1	2

### Modelový příklad:

Představte si prosím, že na Vašem pracovišti jeden pracovník šikanuje pracovníka druhého. Při této představě odpovězte na otázky č. 5-7.

5.	Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji šikanovanou osobu (oběť), které nabídnu pomoc:	určitě ano	32	56
		spíše ano	19	33
		spíše ne		
		určitě ne		
		nevím	6	11
6.	Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji šikanující osobu (agresora), které se budu snažit její jednání rozmluvit:	určitě ano	19	33
		spíše ano	21	37
		spíše ne	5	9
		určitě ne	1	2
		nevím	11	19
7.	Při nejbližší vhodné příležitosti kontaktuji vedoucího zaměstnance, kterému sdělím šikanu na pracovišti:	určitě ano	28	49
		spíše ano	20	35
		spíše ne	3	5
		určitě ne		
		nevím	6	11
8.	Setkali jste se osobně se šikanou u Vašeho současného zaměstnavatele:	ano, pouze jedenkrát	5	9
		ano, více jak 2 krát	2	4
		ano, více jak 5 krát	3	5
		ne	47	82

V případě, že jste na předcházející otázku odpověděli „ne“, ve vyplňování dotazníku prosím nepokračujte.  
 V případě, že jste na předcházející otázku odpovědi v nějaké variantě „ano“, vyplňte prosím dotazník do konce

9.	V jaké pozici jste se při posledním projevu šikany nacházel	osoba šikanovaná (oběť)	1	10
		osoba šikanující (agresor)	1	10
		osobně se mě šikana netýkala	8	80
10.	O jaký druh šikany se jednalo?	šikana mezi spolupracovníky (mobbing)	9	90
		šikana ze strany nadřízeného vůči podřízenému (bossing)	1	10
11.	Jak dlouho situace týkající se šikany trvala? (v měsících)	méně než 1	4	40
		déle než 1 a méně než 6	3	30
		déle než 6 a méně než 12	1	10
		déle než 12	2	20
12.	Jak šikana vyústila?	situace stále pokračuje	4	40
		agresor se šikanováním sám od sebe přestal	4	40
		agresor dobrovolně ukončil pracovní poměr a odešel ze zaměstnání		
		agresorovi byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele		
		oběť dobrovolně ukončila pracovní poměr a odešla ze	1	10
		oběti byl ze strany zaměstnavatele ukončen pracovní poměr	1	10

Pozn. Procentuální vyhodnocení otázek 9 až 12 je posuzováno z hlediska deseti respondentů, kteří se se šikanou na pracovišti setkali.