



# **Západočeská univerzita v Plzni**

Fakulta právnická

Bakalářská práce

## **Šikana na pracovišti**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta právnická  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej ŠLECHTA**  
Osobní číslo: **R20B0150P**  
Studijní program: **B0421A220009 Právní specializace**  
Téma práce: **Šikana na pracovišti**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

## Zásady pro vypracování

Ve své práci bych chtěl přiblížit téma šikany na pracovišti a pojmy mobbing, bossing, staffing. Určit hranici, kdy už se jedná o šikanu na pracovišti. Věnovat bych se také chtěl tomu, že se český právní řád pojmem šikany na pracovišti výslovně nezabývá a ve kterých právních předpisech lze tedy pro tuto problematiku nalézt oporu. Dále bych chtěl provést rozsáhlý výzkum přímo na různých pracovištích, včetně nějakého pracoviště veřejné správy.

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

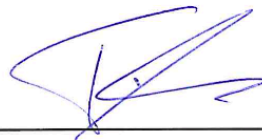
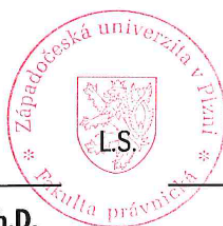
Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**



---

**JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.**  
děkan



---

**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

***Prohlášení***

*Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „šikana na pracovišti“ zpracoval sám a že jsem vyznačil veškeré prameny, z nichž jsem čerpal, a to způsobem ve vědecké práci obvyklým.*

V Plzni dne .....

..... Ondřej Šlechta

### ***Poděkování***

*Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Judr. Tomáši Loudovi CSc. za cenné rady, připomínky a metodickou a odbornou pomoc při zpracovávání této práce. Dále děkuji všem respondentům na mé dotazníkové šetření.*

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem šikany na pracovišti. Práce vysvětluje pojmy mobbing, bossing a staffing. Práce se věnuje také právním předpisům, ve kterých lze nalézt podporu při boji se šikanou na pracovišti a následně přechází k praktické části, která je zpracována nejdříve formou dotazníkového šetření zaslaného vždy na různá pracoviště. Druhá polovina praktické části je zpracována pomocí rozhovoru s člověkem, který osobně šikanu na pracovišti prožil.

## **Klíčová slova**

Šikana, Šikana na pracovišti, Mobbing, Mobber, Bossing, Staffing, šikanátor, oběť

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the topic of workplace bullying. The thesis explains the concepts of mobbing, bossing and staffing. The thesis also deals with the legal regulations in which support can be found in the fight against bullying in the workplace and then moves on to the practical part, which is processed first in the form of a questionnaire survey sent to various workplaces. The second half of the practical part is processed using an interview with a person who actually experienced bullying at the workplace.

## **Keywords**

Bullying, Bullying at workplace, Mobbing, Bossing, Staffing, Bully, Victim

<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	<b>8</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>Šikana na pracovišti</b> .....	<b>10</b>
2.1 Příčiny vzniku šikany na pracovišti.....	11
<b>Mobbing</b> .....	<b>12</b>
Mobber.....	14
Typy mobberů.....	15
Motivace mobberů.....	17
Dle autora.....	17
Dle Lenky Svobodové.....	19
Důsledky Mobbingu.....	20
<b>Bossing</b> .....	<b>21</b>
Důvody bossingu.....	21
Jednání považované za bossing.....	22
Jak řešit bossing.....	24
Prevence bossingu.....	24
<b>Staffing</b> .....	<b>25</b>
Důvody vzniku staffingu.....	25
Jak řešit staffing.....	25
<b>1. Judikát 6 C 5/2018-753</b> .....	<b>28</b>
Žaloba.....	28
Obhajoba žalované strany.....	29
Rozsudek.....	30
<b>2. Judikát 21 Cdo 3858/2020</b> .....	<b>31</b>
Rozhodnutí soudu prvního stupně.....	32
Rozhodnutí odvolacího soudu.....	32
Rozhodnutí Nejvyššího soudu.....	33
<b>Právní ochrana proti šikaně na pracovišti</b> .....	<b>34</b>
<b>1. Dotazníkové šetření - Veřejná a státní správa</b> .....	<b>37</b>
<b>2. Dotazníkové šetření - Veřejnost</b> .....	<b>49</b>
<b>Interview s obětí</b> .....	<b>62</b>
Shrnutí.....	71
<b>Závěr</b> .....	<b>72</b>
Zdroje.....	73

## **Seznam použitých zkratek**

např. - například

apod. - a podobně



## Úvod

Tato práce je sepsána za účelem vysvětlení, přiblížení a poukázání na téma šikany na pracovišti s největším důrazem na staffing, mobbing a bossing. Bohužel je to téma v naší společnosti stále aktuální a to nejen u nás, ale na celém světě. Je velká spousta faktorů, které mohou buďto samostatně, či v kombinacích vést k pracovnímu prostředí, které sužuje šikana. Ta dokáže v jakékoliv ze svých forem výrazně ovlivnit pracovní prostředí, přinášet negativní důsledky pro jednotlivce i organizaci jako celek. Je proto velmi důležité a zásadní, aby o ní mělo co nejvíce lidí alespoň základní povědomí a vědělo jak se chovat, kdyby se náhodou v takové situaci ocitli. Tato práce má za cíl uchopit celé toto téma tak, aby po jejím přečtení byl člověk schopný identifikovat, zda se jedná o šikanu a dokázal se proti ní bránit.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části je vysvětleno, co se skrývá pod pojmy bossing, mobbing, staffing a jak se od sebe tyto pojmy liší. Co vede ke vzniku šikany na pracovišti v jakékoliv z jejích forem a jaké jsou možné způsoby jak tomu předejít. Poslední kapitola teoretické části se věnuje a hodnotí, jak se dá proti šikaně na pracovišti bránit pomocí právních předpisů.

Praktická část je rozdělena do dvou podkapitol. První je zpracována pomocí kvantitativního dotazníku a následným hodnocením výsledků. Druhá je provedena anonymním rozhovorem s člověkem, který šikanou na pracovišti prošel a taktéž následným hodnocením, jaký vliv má šikana na pracovní prostředí a psychiku šikanovaného.

# Teoretická část práce

## Šikana na pracovišti

Za šikanu na pracovišti považujeme systematické agresivní jednání, uskutečňované s cílem získat pocit převahy či výhod, namířené proti jednotlivci či skupině, kteří se nemohou situaci vyhnout nebo se bránit. Jde o perzistentní, negativní společenské chování s projevy diskriminace a nerovného zacházení, jež přechází ve viktimizaci daných osob. Má dopady na zaměstnance včetně jeho osobního a rodinného života, zaměstnavatele, celkové pracovní prostředí, bezpečnost práce i osobní výkon.<sup>1</sup>

**Mgr. Michaela Švejdová**, zakladatelka mobbing free institutu, rozděluje šikanu na pracovišti do tří kategorií<sup>1</sup>

**Nevědomá** - *Vedoucí či kolegové si neuvědomují, jak svým chováním působí na své okolí a že se protějšek cítí být šikanován. Poškození pracovníka je neúmyslné a šikanózní chování se*

---

<sup>1</sup> *Důstojné pracoviště ve veřejné správě.* Online. Důstojné pracoviště. 2019. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti>. [cit. 2024-03-30].

*odvíjí od charakteru osobnosti nebo například na základě představy o řízení „autoritativního“ vedoucího. U nevědomé šikany je větší pravděpodobnost rychlejší nápravy a zamezení dalšího obdobného působení po uvědomění a sebereflexi. Oběť se obvykle dokáže snadněji se situací vyrovnat.*

**Vědomá** - *Záměrné poškozování vybraného člověka s cílem ho zdiskreditovat, ponížit či odstranit z pracoviště. Taková šikana je účelová, rafinovaná i náročněji prokazatelná, neboť si je útočník svých kroků vědom. Za tímto druhem chování se obvykle skrývají jiné motivace, než je na první pohled zřejmé (např. finanční úniky).*

**Patologická** - *Za patologickou šikanu považujeme chování, kdy si člověk nemůže pomoci a neustále, opakovaně poškozují kolegy na pracovišti. Eliminace patologické šikany je velmi obtížná, neboť musejí být velmi důsledně kontrolována a dodržována anti-mobbingová opatření a je nutná součinnost pracovního kolektivu i externích odborníků.*

## **2.1 Příčiny vzniku šikany na pracovišti**

Šikana na pracovišti může vznikat z různých důvodů a může být způsobena kombinací faktorů. Některé z nejčastějších příčin zahrnují například:

**Nespravedlivé zacházení** - nedostatek spravedlivého rozdělování pracovních úkolů, povinností a odměn může vést k pocitu nespravedlnosti a vytvářet napětí mezi zaměstnanci.

**Slabé nebo neefektivní vedení** - Takové vedení může vytvářet prostředí, ve kterém není šikana aktivně řešena nebo kde se neeticky chovající jedinci cítí beztrestně.

**Nerozřešené konflikty** - mezi členy týmu mohou vytvářet neklidné prostředí a vést k rozvoji šikanujícího chování.

**Diskriminace a nerovné zacházení** - faktory jako je pohlaví, rasová nebo etnická příslušnost, věk, sexuální orientace či postižení mohou být základem pro diskriminaci a vytváření prostředí pro šikanu.

**Nedostatek komunikace** - chybějící nebo neefektivní komunikace může vést k nedorozuměním a vytvářet atmosféru nedůvěry a napětí.

**Konkurenční prostředí** - výrazná konkurenční atmosféra může vést k agresivním chováním zaměstnanců, kteří chtějí dosáhnout úspěchu za každou cenu, včetně šikany na kolegy.

**Osobní problémy zaměstnanců** - Nedostatečné zvládnání osobního stresu nebo problémů mimo pracoviště může vést k vybití emocí prostřednictvím šikanujícího chování.

**Kulturní faktory** - některé pracovní prostředí mohou mít kulturní normy, které tolerují nebo dokonce podporují šikanu.

Je důležité si uvědomit, že tyto příčiny mohou být vzájemně propojeny a nemusí být vždy jednoznačné. Prevence šikany na pracovišti často vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje změny v kultuře organizace, posílení vedení a podporu zaměstnanců.

## **Mobbing**

Mobbing patří mezi asi nejčastější formy tzv. vztahové patologie v pracovní oblasti. Je definován jako útok a psychické násilí ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve firmě postaveni na stejné úrovni. Mobbing je často také definován jako psychické násilí či teror na pracovišti.<sup>2</sup>

Tento pojem bývá často překládán a chybně zaměňován za šikanu. Může za to nejspíše fakt, že před zavedením pojmů mobbing, bossing a staffing, se veškeré toto chování označovalo za šikanu na pracovišti. Ačkoliv mají obě formy chování podobné znaky a důsledky, je v nich rozdíl. Ten spočívá v především v prostředí ve kterém se odehrávají. Mobbing se odehrává výhradně na pracovišti mezi dospělými osobami. Mobbing je navíc oproti šikaně daleko náročněji rozpoznatelný a neprůhlednější. Je také provázen daleko častějšími a rafinovanějšími psychickými útoky. Oproti tomu šikana je charakteristická spíše

---

<sup>2</sup> Šarmantní násilníci. 2015. Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0964-5.

fyzickými útoky, které působí očividné a okamžité utrpení oběti, stejně jako bezprostřední prospěch útočníka. Mobbing pak probíhá spíše za pomoci intrik, pomluv a donášení nadřízenému. To vše s cílem zdiskreditovat oběť s cílem vlastního prospěchu.<sup>3</sup>

Že jde v České republice o velmi rozšířený problém je jasné i z článku, který zveřejnil Český rozhlas na svých webových stránkách v roce 2016. Uvádí v něm například, že (v té době) aktuální průzkum Univerzity Palackého v Olomouci odhalil, že z 3750 oslovených, se s mobbingem setkal každý pátý zaměstnanec. Tato statistika je značně alarmující a ukazuje, že mobbing je už pár let nezanedbatelným problémem. Vedoucí tohoto výzkumu Panajotis Cakirpaloglu, pak ještě doplnil, že šikana nejvíce zasahuje lidi s vysokoškolským vzděláním, mezi oběťmi mobbingu jich je více než 42%.<sup>4</sup> Napadá mě hned několik důvodů, proč tomu tak může být.

Například **absolventi** vysokých škol mohou být náchylnější k mobbingu z důvodů:

- 1) Nedostatek zkušeností** - absolvent začínající svou pracovní kariéru okamžitě po dokončení studií, může mít velmi málo zkušeností z pracovního prostředí, do kterého se po absolvování vysoké školy zařadil. Tím se stane na pracovišti zranitelnější a snazší cíl pro mobbera. Samozřejmě důležité je, zda a případně jak spolehlivě dokáže “čerstvý” absolvent rozpoznat nežádoucí chování mobbera.
- 2) Nízká pozice v hierarchii** - Nechci ještě v této části své práce zabíhat do tématu bossingu, nicméně, nízká pozice v hierarchii může vyvolat i mobbing. Na pracovních pozicích situovaných spíše v nižších patrech firemních hierarchiích je obvykle větší tým lidí a tím má dotyčný absolvent více kolegů, což značně zvyšuje riziko, že se stane obětí právě mobbingu.
- 3) Konkurenční prostředí** - Absolventi často nastupují na pracovní pozice, kde pracují ve velmi soutěživém prostředí. To značně zvyšuje rivalitu a riziko nevhodného chování, včetně mobbingu. Také mohou být vnímáni, jako větší

---

<sup>3</sup> Nenechte se šikanovat kolegy. Online. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6109-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nenechte-se-sikanovat-kolegy-1711/>. [cit. 2024-03-30].

<sup>4</sup> Česko vede unijní žebříček šikany na pracovišti. S mobbingem se setkal každý pátý. Online. Irozhlas.cz. 2016. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesko-vede-unijni-zebricek-sikany-na-pracovisti-s-mobbingem-se-setkal-kazdy-paty\\_201605090141\\_akottova2](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesko-vede-unijni-zebricek-sikany-na-pracovisti-s-mobbingem-se-setkal-kazdy-paty_201605090141_akottova2). [cit. 2024-03-30].

konkurence, jelikož mohou díky svému vzdělání dosáhnout například na dřívější povýšení, či zvýšení platu apod.

- 4) **Očekávání vysokého výkonu** - Na absolventy vysokých škol, může být, dle mého názoru, vyvíjen větší tlak v podobě očekávaného výkonu. Pokud se toto očekávání nenaplní, zadává to podklad pro kritiku, popichování a potenciálně mobbing.
- 5) **Generační rozdíly** - Absolvent, bude téměř jistě jedním z nejmladších v pracovním kolektivu. To může způsobit, že do kolektivu vnese jiné hodnoty a očekávání, než mají jeho starší kolegové. To může vést ke konfliktům, které mohou přerůst až do mobbingu.

Tyto faktory shledávám jako velmi rizikové pro absolventy, kteří nastoupí do svého prvního plnohodnotného zaměstnání. Všechny tyto situace mohou, dle mého názoru, nastat velmi snadno. V kolektivu lidí mohoucích se “pyšnit” vysokoškolským vzděláním, je pak zase člověk například “pouze” s maturitou daleko náchylnější být obětí mobbingu. Terčem se může stát opravdu kdokoliv.

## Mobber

Jak název napovídá, mobber je pachatel mobbingu. Je to agresor, který na svou oběť vyvíjí především psychický nátlak, kterým se pro svou osobu snaží dosáhnout osobního prospěchu. V případě mobbingu musí být oběť mobberův kolega, či kolegyně a musí ten nátlak vyvíjet alespoň jednou týdně po dobu minimálně šesti měsíců.

Mobberové mohou být buďto osoby, které se vyznačují nevyspělou mentalitou, která je vede k dětsky agresivnímu chování, či nedospělým řešením strachu z vlastního selhání. Tyto vlastnosti buďto samostatně, nebo v kombinaci, svádějí k praktikám mobbingu.

Další osobnostní profil, který má k tomu stát se mobberem blíže než ostatní, jsou kariéristé, kteří jsou ochotní pro svůj vlastní kariérní prospěch udělovat “rány pod pás” a snížit se až k jednání, které naplní znaky mobbingu.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> *Nenechte se šikanovat kolegu.* Online. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6109-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nenechte-se-sikanovat-kolegu-1711/>. [cit. 2024-03-30].

Mobberem se však může stát úplně každý. Jsem přesvědčen, že pro každého člověka existuje situace, která ho dožene k čemukoliv. K tomu stát se mobberem přitom stačí nepatrná ztráta empatie, či sebekontroly. Výrazně k tomu může přispět i tlak okolí, nebo stres, který si na pracoviště neseme ze svého osobního života. Je velmi důležité, abychom brali v potaz, že každý z nás může na stejnou situaci reagovat odlišně. Každý z nás se může stát náhodným pachatelem tím, že neřeší zprvu bezvýznamný konflikt, který kvůli tomu pak přeroste až v šikanózní chování.

## Typy mobberů

Nejcitovanější rozdělení typů mobberů je podle Hubnerové (1995). Ta rozdělila mobbery na:

- 1) Strůjce mobbingu - Jsou pro mobbing klíčoví, svým jednáním neustále vymýšlejí nové způsoby, jak zničit svou oběť.
- 2) Náhodné pachatele - lidé, jejichž záměr nebyl dopustit se mobbingu, ale kvůli například špatnému řešení konfliktu na pracovišti, se mobbingu nakonec dopustí. Pro tuto kategorii je přípustné, aby pachatel jednal nevědomky. V takovém případě je mnohem snazší dospět k nějakému řešení a mobbing z pracoviště odstranit.
- 3) Spoluúčastníci - Ty mohou být buďto aktivní, či pasivní. Aktivní spoluúčastníci se na mobbingu přímo podílejí, zatímco ty pasivní jej pouze tolerují.<sup>6</sup>

S daleko zajímavějším rozdělením typů mobberů přišla PhDr. Lenka Svobodová. Ta rozdělila mobbery podle způsobů provedení a motivů pro mobbing do následujících kategorií:<sup>7</sup>

- 1) Mobber závistivec a upír energie - Závistivec je v tomto pojmenování proto, že motivem je pro toho mobbera závist. Vybírá si za oběti lidi plné elánu a chuti do života. Tyto vlastnosti z nich postupně vysává tím, že znevažuje jejich výkon a vyzdvihuje pouze jejich slabé stránky. Svou oběť nemůže vystát,

---

<sup>6</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Rádce. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>7</sup> *Nenechte se šikanovat kolegu*. Online. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6109-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nenechte-se-sikanovat-kolegu-1711/>. [cit. 2024-03-30].

protože má něco co on ne. Chce o to oběť buďto připravit, nebo si to přivlastnit. Závidět může oběti úplně cokoliv od majetných statků, přes spokojené manželství, až například nějaké osobnostní vlastnosti, jako například kreativitu apod.

- 2)** Mobber tyran a manipulátor - Představitelé tohoto typu jsou velmi často inteligentní lidé, kteří žijí z toho, že ostatní ničí a ponižují. Jsou potěšeni z toho, že někomu ublíží a následně i z toho, že jim to předhazují. Chtějí druhým zničit sebevědomí jen proto, aby si sami zvedli svou vlastní hodnotu. Tento typ mobbera má velký talent na vyvolávání konfliktů a manipulování s lidmi. Největším uspokojením pro něj je, když může ničit svou oběť prostřednictvím někoho jiného. On z toho pak vyjde jako vítěz a sám sobě dokáže svou nepostradatelnost.
- 3)** Mobber diktátor - Pro tohoto mobbera je nejdůležitější moc. Musí kontrolovat vše co ostatní řeknou a udělají. Chtěl by kontrolovat i to, co si jeho kolegové myslí. Většinou se s tím pojí nadměrná touha po obdivu, uznání a sebezdokonalování. Tento mobber má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly a hrát si na vedoucího. Dokáže ho dohánět k šílenství pokud mu toto není umožněno.
- 4)** Mobber ničitel konkurence - Tento mobber vidí svou oběť jako konkurenci. Má strach, že by mohla být oběť povýšena, nebo naopak nepropuštěna při případné reorganizaci podniku. Velmi často jsou tyto pocity způsobeny pouhou paranoiou mobbera a oběť pro něj není nijak závažnou hrozbou. Mobber v tomto případě prostě nemůže vystát srovnání. Vede ho pocit, že není tak dobrý, jako jeho kolega/kolegyně.
- 5)** Nespokojený mobber - Motiv nespokojenosti, je vlastně jakýmsi společným jmenovatelem pro všechny mobbery. Tento mobber na své oběti přenáší veškerou svou frustraci a svaluje na ně všechny své nedostatky, chyby a potíže. Má zraněné ego, je frustrovaný a cítí se být méněcenným. Mobber si také neustále stěžuje na všechny lidi v okolí. Často si stěžuje, že nestíhá, i když si na sebe věci navalí sám, aby se na to poté mohl vymlouvat. Léčí si svůj komplex méněcennosti tím, že všechno přenáší na ostatní, ze kterých se pak stanou jeho kořisti.



- 6) Stresovaný mobber - Vysoký stres a zátěž v pracovním nebo v osobním životě je jedním ze zdrojů mobbingu. Mobber se s tímto stresem nedokáže vypořádat sám, a tak napadá druhé. Je to pro něj způsob odreagování. Přenáší své psychické utrpení na svou oběť.
- 7) Znuděný mobber - Není neobvyklé, že kvůli nedostatku práce, či její jednotvárnosti, se mobber začne nudit a vymýšlet způsoby, jak vyplnit čas v práci. Špatná organizace práce, její monotonie, či stereotyp, se pak stávají spouštěcími mechanismy mobbingu.
- 8) Mobber bývalá oběť - Byl-li někdo v dřívější době obětí mobbingu, může mít větší předpoklad k tomu stát se mobberem. Útočí jako první, protože má strach, že když to neudělá, stane se opět obětí. Často tak jedná nevědomě a jeho chování je velmi těžko prohlédnutelné. Vzbuzuje v ostatních lítost tím, že je přesvědčí o utrpení které prožil a oběti pak ani nepoznají, že je s nimi manipulováno.
- 9) Mobber střed vesmíru - Tento typ mobbera se často staví do role své oběti. Chce být litován a pak z toho mít osobní prospěch. Často s tím začíná, když je vystaven nějaké odpovědnosti. Mobber chce také oběť vyprovokovat a donutit ji k nějaké reakci. Může se pak totiž vydávat za oběť a o skutečné oběti tvrdit, že špatná je ona.

## Motivace mobberů

### Dle autora

Motivaci, kterou může mít mobber pro své chování dělím do dvou kategorií. Do první řadím takzvané **“Ultimátní” cíle**. Nazývám tak tuto kategorii, protože do ní řadím konečný cíl, kterého chce mobber dosáhnout. Dalo by se tedy říci, že je to kategorie konečných důsledků, které mobbera přinutí uchýlit se k praktikám mobbingu. Druhá kategorie jsou pak takové **mezistanice**, kterých chce mobber dosáhnout a bez kterých by se jeho konečný cíl neuskutečnil. U první kategorie se vždy bude jednat o nějaký individuální prospěch, který bude záviset na situaci, kterou chce mobber mobbingem řešit.

Mezi nejčastějšími může být například:

- 1) Donutit oběť k výpovědi - Dle mého názoru nejčastější důvod mobbingu. Mobber se z jakéhokoliv důvodu rozhodne, že oběť jakýmikoliv prostředky donutí podat výpověď. Myslím si, že v této situaci mobber velmi často tohoto cíle dosáhne. Rozhodne-li se někdo, že vás chce dostat z pracoviště tak pevně, že se uchýlí k praktikám mobbingu, je velmi těžké tomu dlouhodobě odolávat. Navíc i kdyby se to mobberovi nepovedlo přímo, většinou to poškodí vztahy na pracovišti natolik, že oběť nakonec skutečně odejde. Jediným řešením, které vidím v takové situaci, je včasné odhalení a propuštění mobbera. Jako nejčastější tento cíl vidím i proto, že motivací ho dosáhnout může být celá řada. Například teritorialita, konkurence, osobní nesympatie, žárlivost, ale klidně i nespokojenost s pracovními výkony.
- 2) Vylepšení pozice pro kariérní postup - Tento cíl je celkem jasný. Mobber touží po kariérním postupu a má pocit, že mu v tom oběť brání, nebo že je oběť například lepší kandidát pro případné povýšení. Začne tedy dělat vše pro to, aby oběť zdiskreditoval a postoupil v žebříčku kandidátů na povýšení. Myslím si, že v tomto případě budou mobbingové útoky méně úspěšné, než u prvního jmenovaného cíle.
- 3) Usnadnění si práce - Mobber se snaží usnadnit si pracovní život. Začne tak pomocí mobbingových praktik přesouvat svou odpovědnost na kolegy. Může také například lživě tvrdit, že daná agenda je starostí jeho kolegů. Spatřuji v tomto cíli takovou přímou úměru, mezi mobberovou kreativitou a faktickým usnadněním pracovního života mobbera. Čím větší je mobberova kreativita, tím více si práci usnadní. Myslím si však, že se tím značně zvyšuje i šance na odhalení.
- 4) Naprostá destrukce psychiky oběti - Berte tento pojem prosím s lehce nepatřičnou nadsázkou. Mám tím namysli narušení psychického zdraví do takové míry, že způsobí trvalé následky. Tento cíl bych částečně radil i do druhé kategorie, tedy do kategorie menších, krátkodobějších cílů. V soustavném a dlouhodobém ubíjení psychiky oběti může totiž nějaký větší záměr, než jen oběť psychicky rozložit. Budeme se však na tento cíl dívat jako na cíl konečný, jedná se, tedy alespoň dle mého názoru o jeden z těch nejvíce zavrženíhodných. Nejedná se totiž o žádný velký prospěch na pracovišti. Myslím si, že kdokoli je schopen takového jednání musí být nějakým způsobem psychicky narušený. Takový cíl šikany, je běžnější ve školách, kde se k tomu však velmi často přidává i fyzické násilí. Společné s tímto mobbingem má však, že téměř vždy, je za tímto chováním schovaný nějaký komplex, či jakési trauma, které si mobber/šikanátor snaží vykompenzovat tím, že naprosto zničí psychiku své oběti.

- 5) Odpoutání pozornosti od mobberových nedostatků - Tento cíl je jasně patrný už z názvu. Mobber se snaží odvrátit pozornost od svých vlastních nedostatků. Může toho docílit například pomocí vystavování nedostatků druhých, či svalování viny na ostatní kolegy.
- 6) Získání moci - Někteří lidé touží po moci více než ostatní. Někteří po ní touží natolik, že jim není zatěžko využít nekalé a společensky škodlivé praktiky mobbingu, aby moci dosáhli. Nemyslím si, že existuje objektivní způsob, jak posoudit úspěšnost tohoto cíle mobbingu. Úspěšnost bude závislá na individuální situaci každého z mobberů a také na tom, jak daleko jsou kvůli tomu ochotni zajít. Jedna z nejdůležitějších lekcí, které jsme dostali z historie lidské rasy je ta, že některé lidi v honbě za mocí nic nezastaví. Takoví lidé jsou velmi nebezpeční nejen svému okolí a je tedy i zde velmi důležité, aby byl tento mobber včas odhalen a propuštěn.
- 7) Získání pozornosti - Stejně jako u předešlého cíle, se i tento vyskytuje častěji ve školách, než na pracovištích. I v pracovním prostředí se však najdou mobbeři, kteří se snaží získat pozornost například nadřízených šikanózním chováním. Mohou například vyvolávat konflikty, ve kterých se posléze sami dosadí do role řešitele. Doufají při tom, že kromě kýžené pozornosti také stoupnou v očích svých nadřízených, či kolegů.

Je-li první kategorie tvořena z konečných důsledků, kterých chce mobber dokázat, druhá kategorie sestává z cílů menších a krátkodobějších, které na sebe mobber následně navaluje a jako puzzle se z nich snaží svůj ultimátní cíl seskládat. Mobber, který má tyto menší cíle řádně promyšlené a naplánované, je daleko nebezpečnější než ten, který zná pouze svůj cíl a snaží se ho dosáhnout bez rozplánování postupu. Tyto dílčí části mobberova plánu mohou být pokaždé jiné a v průběhu mobbingu se mohou měnit v závislosti na úspěchu, či neúspěchu.

## Dle Lenky Svobodové

PhDr. Lenka Svobodová své knize “Nenechte se šikanovat kolegou” volí při definici cílů mobbingu zcela jiný přístup. Uvádí v ní, že cíle mobbingu jsou jednoznačné a mají za cíl psychickou a fyzickou likvidaci člověka. Taktéž píše, že za mobbingovými útoky je vždy, a téměř bez výjimek, cíl donutit oběť k odchodu ze zaměstnání. V tomto bodě s paní Svobodovou nesouhlasím. Souhlasím sice, že mobbingové útoky téměř vždy končí výpovědí oběti. Myslím si však, že motiv a cíl mobbera je alespoň v nějaké části případů jiný. Dokáže-li totiž mobber svou oběť “rozložit” takovým způsobem, že je mu to prospěšné, proč by se jí následně zbavoval? Vidím následný odchod oběti, jako důsledek mobbingu, který však mobber neplánoval.

Dále paní Svobodová rozvádí cíle mobbingu tím, že popisuje postup mobbera, který by v mém rozdělení (pro porovnání) spadal do druhé kategorie. Uvádí, že pomocí neustálých intrik a pomluv se snaží vyčlenit oběť z kolektivu a vystavit ji extrémnímu sociálnímu stresu. Další kroky mobbera pak směřují ke znehodnocení oběti ve svých vlastních očích. Nikdy nevynechá příležitost k očernění oběti, či poukázání na její chybu. Poslední hřebíček do rakve pak je, když se mobberovi podaří proti oběti poštvat zbytek kolektivu.<sup>8</sup>

## Důsledky Mobbingu

Největší důsledky má mobbing pro oběť. Neustálé psychické utrpení se pro ní následně změní i v utrpení fyzické. Oběť je neustále vyčerpaná, jelikož žije v konstantním strachu ze ztráty zaměstnání. Nemůže mobbera dostat z hlavy ani o víkendu, když není v práci. Navíc se stres zvyšuje s tím, jak blíží pondělí. Oběť ví, že bude muset zpět do práce a čelit dalším útokům mobbera. Následky si oběť nese i dlouho po skončení mobbingu. Ty jsou však jen velmi těžko odhadnutelné, jelikož závisí na mnoha převážně osobnostních faktorech. Oběť může útokům odolat a vyváznout “pouze” s nepříjemnými vzpomínkami. Oběť to také může postihnout natolik, že se jen velmi těžko (zda-li vůbec) zvládne zařadit zpět do

---

<sup>8</sup> *Nenechte se šikanovat kolegou*. Online. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6109-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nenechte-se-sikanovat-kolegou-1711/>. [cit. 2024-03-30].

nějakého pracovního kolektivu. Velmi často oběť potřebuje odbornou pomoc psychologa. V extrémních případech není vyloučené ani sebepoškození a dokonce ani sebevražda oběti.

Následky mobbingu nese i firma ve které k mobbingu došlo. Při mobbingu vždy dochází ke snížení efektivity a finančním ztrátám, a to zejména kvůli mobberovi, který věnuje téměř celou svou pozornost realizování svého plánu a záměrně narušuje pracovní výkon týmu. Fluktuace zaměstnanců je pro firmu další závažný problém, který s sebou mobbing nese. Kvůli mobbingu také téměř vždy utrpí i pověst zaměstnavatele.

## **Bossing**

Mluvíme-li o bossingu, mluvíme o systematické šikaně na pracovišti ze strany nadřízeného.<sup>9</sup> Často bývá bossing považován za poddruh mobbingu a dokonce bývá nazýván mobbing ze šéfovských pater. Do určité míry to podle mě dává smysl. Stejně jako u mobbingu se jedná o systematickou šikanu na pracovišti. Je však důležité pamatovat na to, že přichází-li takové chování od nadřízeného, bude se šikanózní chování lišit způsobem provedení a důvody, proč tak útočník činí. Bossing je rozhodně nebezpečnější než mobbing, jelikož přichází od nadřízeného, který má k dispozici více způsobů a příležitostí pro zničení své oběti.

## **Důvody bossingu**

I u bossingu existuje mnoho důvodů proč se může nadřízený uchýlit k takovému chování. Mezi nejčastějšími mohou být například:<sup>10</sup>

- 1) Frustrace - Frustrace je v dnešní době, obzvláště na pracovištích, celkem běžný jev. Když se člověk dostane do stresující situace, se kterou si neumí správně poradit, může se jeho frustrace postupně přetavit v agresivní chování bossingu.

---

<sup>9</sup> *Jak vyjít se svým šéfem.* Online. Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9111-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-vyjit-se-svym-sefem-2561/>. [cit. 2024-03-30].

<sup>10</sup> *Šarmančí násilníci.* 2015. Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0964-5.

- 2) Obavy z konkurence - Nadřízený cítí, že jeden z jeho podřízených má potenciál ho nahradit na jeho postu. I když se může jednat pouze o nepravdivé obavy nadřízeného, je to záminka pro vznik bossingu buďto s cílem zdiskreditovat tohoto podřízeného, nebo jeho úplného odstranění tím, že ho donutí podat výpověď.
- 3) Netolerance - Netolerance je velkým problémem zejména pro nadřízené pracovníky. Nedostatek empatie, či stereotypy a předsudky jsou vlastnosti, které ve vedoucí pozici nemají co dělat a téměř vždy povedou k bossingu.
- 4) Poruchy osobnosti - Například narcismus - Člověk zahleděný pouze do sebe, přesvědčený o své nadřazenosti může při výkonu nadřízené pozice napáchat hodně škody. Je-li neustále přesvědčený, že všechno co dělají jeho podřízení, by on sám udělal lépe, velmi rychle se jeho chování může zvrhnout v bossing.
- 5) Opojení mocí - Jedná se o velmi nežádoucí vlastnost, kterou bohužel podle mého názoru trpí poměrně hodně lidí ve vedoucích pozicích. Jejich chování pod vlivem tohoto opojení může zahrnovat například potřebu kontroly a dominance podřízených, potlačení potenciální konkurence a potřeba si svou moc udržet.
- 6) Reorganizace - Nadřízený se může vědomě dopouštět bossingu v případě, že je třeba zeštíhlit tým jeho podřízených. Vybere si pár lidí, kterých se chce zbavit a pomocí bossingu se je snaží donutit podat výpověď, aby jim následně nemusel vyplácet odstupné, na které by jinak měli nárok ze zákona.

## **Jednání považované za bossing**

Je velmi obtížné rozpoznat kdy se jedná o bossing a kdy nadřízený “pouze” vede tým pevnou rukou a je náročný na výkony svých podřízených. Hranice mezi tím co je a není bossing je velmi tenká a posouzení zda se skutečně jedná o bossing je velmi náročné.

Začal bych tuto kapitolu mou vlastní nedávnou zkušeností. Pracuji jako personalista v jedné korporátní společnosti, kde je poměrně velký počet zaměstnanců ze zemí 3. světa, kteří jsou následně rozdělení do menších týmů dle potřeb zaměstnavatele. Jednoho dne k nám na personální oddělení přišla skupinka těchto třetizemců společně se soudní překladatelkou si stěžovat, že je jejich nadřízený šikanuje. Samozřejmě nás to všechny rozrušilo, jelikož jejich nadřízený nikdy nevykazoval známky takového chování. Od prvního okamžiku jsme brali

situaci velmi vážně a okamžitě zavolali jejich nadřízeného. Po celkem klidné konfrontaci jsme zjistili, že nadřízený byl frustrován z jazykové bariéry, která byla mezi ním a jemu svěřenými zaměstnanci. Když se jim snažil, všemi jemu známými jazyky, vysvětlit své požadavky, mluvil zřetelně a více nahlas. Oni, jelikož mu stále nerozuměli, si mysleli že na ně z jím neznámých důvodů křičí a začali se na něj usmívat (to je v jejich kultuře známka rozrušení z vypjaté situace a známka stresu). To jejich nadřízený nevěděl a myslel si, že se mu vysmívají. Na to reagoval poněkud ostřeji a konflikt byl na světě. Okamžitě po tomto zjištění projevil nadřízený lítost ke vzniklé situaci a prostřednictvím soudní překladatelky se všem omluvil a vysvětlil nedorozumění. Vyhodnotili jsme tedy, že se o šikanu nejedná a celá situace byla způsobena kulturními rozdíly a jazykovou bariérou. Kdyby však tato situace nebyla nahlášena, mohla by kvůli tomuto prostému nedorozumění velmi rychle přerůst z konfliktu až do bossingu. Proto je velmi důležité sledovat konflikty na pracovišti a radši vše důkladně prošetřit, než se situace vymkne kontrole.

Národní zdravotnický a informační portál na svých webových stránkách zveřejnil seznam patnácti jednání, které lze považovat za bossing.<sup>11</sup>

- 1)** přehnané kontrolování plnění povinností či docházky,
- 2)** neschválení dovolené,
- 3)** arogantní chování,
- 4)** slovní urážky,
- 5)** nedocení práce či častá a neoprávněná kritika,
- 6)** zesměšňování před kolegy,
- 7)** zadávání příliš složitých úkolů (na které nemá podřízený kvalifikaci nebo jsou nesplnitelné),
- 8)** zabraňování přístupu k informacím např. od nadřízených, které vede k neinformovanosti,
- 9)** nemožnost vyjádřit svůj názor nebo navrhnout své návrhy,
- 10)** přisvojení si práce podřízeného jeho vedoucím,
- 11)** sexuální obtěžování,

---

<sup>11</sup> Národní zdravotnický informační portál [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2024 [cit. 23.03.2024]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz>. ISSN 2695-0340.

- 12) bezdůvodné vyhrožování výpovědí (ukončením služebního poměru),
- 13) různé naschvály (odebrání kancelářských potřeb...),
- 14) přemíra přesčasů,
- 15) probírání drobných chybiček, které jsou u ostatních přehlíženy atd.

## Jak řešit bossing

PhDr. Vojtěch Bednář uvádí, že jediný způsob, jak vyřešit bossing, je se mu postavit. Individuálně, pokud se týká jen jednoho člověka a kolektivně, pokud je terčem skupina lidí. Nedá se spolehnout, že se situace urovná sama nebo, že toho bosser prostě nechá sám od sebe. První obranou před bossingem, může být upozornění nadřízeného, u kterého panuje podezření na bossingové chování. Ideální je nadřízeného upozornit kolektivně, aby bylo patrné, že kolektiv zastává stejný názor. Důležité je upozornit nadřízeného písemně. Je to důležité pro případně sbírání důkazů.[5] Podle Julie Růžičkové z nadace Filantia, je totiž sbírání důkazů naprosto klíčové. „Máme podloženo mnohaletými zkušenostmi, že je žádoucí důkazy si opatřovat a shromažďovat je. Ať už je to e-mailová korespondence, korespondence s kompetentními pracovníky nebo institucemi, korespondence s reakcemi nadřízeného, když se proti něčemu ohradí... Velmi často je potřeba pořizovat i záznamy konverzací a rozhovorů – je to sice ošklivé slovo – odposlechy.” Uvádí v článku na webu idnes.cz<sup>12</sup>

Ať už je zvolené řešení jakékoliv, je třeba dohlédnout, aby se zprávy a stížnosti dostaly na správné místo. Pouhý slib, že se někomu něco vyřídí nestačí. Musíme mít jistotu, že situace se bude skutečně řešit. Zároveň je třeba trvat na konkrétním řešení a nenechat se odradit případnou nespoluprací vedení. Také by si oběť v žádném případě neměla od bossera nechat vnutit jiné řešení, než které požaduje ona.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Kauza v ČT zvedla zájem o bossing. Nejdůležitější jsou důkazy, říká expertka. Online. *Idnes.cz*. 2023. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/bossing-mobbing-sikana-na-pracovisti.A230106\\_132710\\_domaci\\_vlc](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/bossing-mobbing-sikana-na-pracovisti.A230106_132710_domaci_vlc). [cit. 2024-03-30].

<sup>13</sup> *Nenechte se šikanovat kolegu*. Online. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6109-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nenechte-se-sikanovat-kolegu-1711/>. [cit. 2024-03-30].



## Prevence bossingu

Správná prevence bossingu dle mého názoru začíná už při výběru správného kandidáta na vedoucí pozici. Samozřejmě, že je třeba aby kandidát splňoval předpoklady pro výkon své pracovní náplně. Často přitom při zvažování kandidátů zapomínají na to, že schopnosti vést tým a osobnostní rysy s tím spojené, jako například empatie, jsou pro vedoucí pracovníky neméně důležité. Správný kandidát by měl tedy být silný v obou kategoriích.

Ve firmě by měly být jasně nastavené pravidla pro nežádoucí chování, které nebude tolerováno a jak bude potrestáno. Firma by na toto téma měla zajistit pravidelné proškolení svých zaměstnanců.

## Staffing

Staffing je považován za neférové chování agresivního charakteru směřované zaměstnancem ke svému nadřízenému. Stejně jako u bossingu se i u staffingu jedná o podskupinu mobbingu. I když se může zdát, že tento směr šikany (zdola nahoru) je velmi neobvyklý, jedná se až o 9% případů šikany na pracovišti. Je to sice z těchto tří nejběžnějších forem šikany na pracovišti nejméně častý jev, ale stále tvoří podstatnou část pracovní šikany.<sup>14</sup>

## Důvody vzniku staffingu

Nejtypičtější obětí staffingu je služebně i věkem mladší nadřízený, který nedávno ve vedoucí pozici vystřídal oblíbeného nadřízeného. Riziko spatřuji hned ve dvou ohledech, které i každý sám o sobě mohou být spouštěčem staffingu. Někteří podřízení mohou špatně snášet, když je jejich nový nadřízený mladší než oni a zejména pak, je-li mladší i služebně. Mají pak problém respektovat takového nadřízeného a mohou se buďto sami, nebo kolektivně uchýlit ke staffingu. Také si mohou myslet, že vzhledem k tomu, že jsou služebně starší, jim tento nový nadřízený “nemá co do toho mluvit” a že měli být povýšeni oni. To nás přivádí k dalšímu motivu pro staffing, což je závist. Podřízení mohou závidět svému nadřízenému například finanční ohodnocení, benefity vedoucího zaměstnance, nebo úspěšnou kariéru. Velmi často také podřízení nevědí, co je vlastně náplní práce nadřízeného a myslí si,

---

<sup>14</sup> Šarmantní násilníci. 2015. Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0964-5.

že jediné co nadřízený dělá je, že je kontroluje a úkoluje. Zaměstnancům také může chybět jejich předchozí nadřízený a tomu novému se mohou uzavřít a vydat se cestou staffingu.

## Jak řešit staffing

Martina Kazičková zveřejnila ve velmi zajímavém článku „*Rychlý průvodce efektivního postupu proti staffingu*“. Tento “průvodce” obsahuje sedm bodů, pomocí kterých se může řídit každý nadřízený, který se stane obětí staffingu.<sup>15</sup>

- *Udělejte si celkový obraz o skutečném stavu* : Je třeba se zastavit a zamyslet se, jak situace skutečně vypadá a nejednat při řešení pod nátlakem, či v afektu. Může-li se skutečně jednat o staffing a jak k tomu případně přispíváte vy.
- *Ved'te osobní rozhovory*: Komunikace je velmi důležitá vždy. Obzvláště v těchto situacích. Při osobních rozhovorech s podřízenými nejmenujte nikoho konkrétně a nepoužívejte výrazy “staffing” a “mobbing”. Soustřed'te se na to jak by situaci řešili ostatní spíše než na obviňování a souzení.
- *Jasně se vymezte a nevyhrožujte*.
- *Iniciujte společné setkání , které bude pro všechny novým začátkem* : Společné setkání je užitečným nástrojem, chcete-li napravit vztahy a uklidnit situaci, která by potenciálně mohla přerůst ve staffing. Dle mého názoru jde ze strany nadřízeného projev vůle situaci vyřešit v klidu a bez zbytečných následků. Takové setkání může být provedeno jako součást workshopu či teambuildingu.
- *Pokud nevíte jak sami vyřešit problém, včas se obraťte na poradce*: Pokud vám situace přeroste přes hlavu, je důležité si uvědomit, že situaci nedokážete vyřešit sami a co nejdříve se obrátit na poradce, či odborníka. V žádném případě to není projevem slabosti, či nekompetence.
- *Domluvte si u vašeho nadřízeného rozhovor mezi čtyřma očima za účelem potenciální podpory, při možných personálních změnách*
- *Pokud se boj přitvrdí a rozhovory jsou bezvýsledné, musí být staffer přeřazen nebo propuštěn. Nechat se přeřadit není řešením.*

---

<sup>15</sup> KAZIČKOVÁ, Martina. Staffing, aneb jak šikanovat svého šéfa. Online. *Pravyprostor.cz*. 2014, s. 1. Dostupné z: <https://pravyprostor.net/staffing-aneb-jak-sikanovat-sefa/>. [cit. 2024-03-30].

Ve stejném článku je také uvedeno “šest pastí”, do kterých se nadřízený nesmí nechat lapit, stane-li se obětí staffingu.<sup>16</sup>

- Ukazovat tvrdost - Nutit staffera k ústupu za pomoci tlaku, či výhružek není efektivní řešení staffingu. Nadřízený si musí dávat pozor, aby na napadení jeho autority nereagoval přílišným zdůrazňováním své moci. Takový přístup vede pouze k vyostření konfliktů a zhoršení celé situace.
- Bossing - Tento bod trochu souvisí s tím předchozím. Oplácení šikany šikanou není vhodné řešení konfliktu. Následek takového jednání bude vždy stejný - Přiosťnění bojů.
- Pozdní zakročení - Čím později se začne šikana řešit, tím náročnější je její odstranění. Pokud už je konflikt mezi nadřízeným a stafferem v plném proudu, můžeme zcela vyloučit osobní rozhovory jak řešení. Staffer nemůže otevřeně hovořit o svém jednání, protože by se tím odhalil a zároveň by umožnil své oběti, aby nabrala sílu a zakročila proti němu.
- Víra, že se vše vyřeší samo - Staffing, stejně jako předchozí zmíněné druhy šikany na pracovišti, není problém, který by se vyřešil sám. Je důležité začít co nejrychleji jednat. Nadřízení, kteří se stali obětmi staffingu často nechtějí svůj problém řešit se svým vlastním nadřízeným. Přitom je právě tento krok jedním z nejlepších nástrojů v boji proti staffingu. Nadřízení by se neměli bát jít za svým nadřízeným a vyžádat si podporu při případných personálních změnách.
- Pozdní vyžádání vnější pomoci - Pokud se nadřízenému nedaří jeho pokusy o zvládnutí situace, měl by přizvat externího odborníka, aby mu s tímto problémem pomohl. Bude-li však tento odborník přizván příliš pozdě, bude i pro něj velmi obtížné situaci zlepšit. V rozhovorech, se pak zaměstnanci a nadřízený pouze navzájem obviňují místo toho, aby hledali společné řešení.
- Přeložení nebo výpověď oběti - Pokud by zaměstnavatel dopustil, že je propuštěna, či přeložena oběť, akorát tím nechá zvítězit staffera. To vytvoří nebezpečný precedent a staffeři si budou myslet, že kdykoliv se v budoucnu objeví sebemenší problém, bude

---

<sup>16</sup> KAZIČKOVÁ, Martina. Staffing, aneb jak šikanovat svého šéfa. Online. *Pravyprostor.cz*. 2014, s. 1. Dostupné z: <https://pravyprostor.net/staffing-aneb-jak-sikanovat-sefa/>. [cit. 2024-03-30].

pro ně řešením uchýlit se ke staffingu. Také pro oběť to představuje velké riziko. Nadřizený to může vnímat jako, že zklamal a negativně to ovlivní jeho kariéru a osobní život.

## **1. Judikát 6 C 5/2018-753**

První judikát, který jsem vybral nese jednacím číslem 6 C 5/2018-753 z 26. Května 2023. Jedná se o žalobu, ve které bylo předmětem řízení náhrada újmy na přirozených právech a zaplacení částky 600 000 - EUR. Kromě toho žalobkyně požadovala ještě měsíční rentu ve výši 134 942 Kč a omluvu od žalované za šikanózní jednání. 200 000 EUR žalovaná požadovala jako bolestné. Dalších 200 000 EUR za ztížení společenského uplatnění a zbývajících 200 000 EUR ze 600 000 EUR žalobkyně požadovala jako náhradu za útrapy.

### **Žaloba**

Svou žalobu odůvodnila tím, že byla donucena ukončit pracovní poměr kvůli dlouhodobému šikanóznímu jednání ze strany žalované a určitých zaměstnanců. Žalobkyně také uváděla, že byla vystavena nepříjemným situacím během pracovního procesu, včetně nedostatečného respektu k jejím pracovním kompetencím, nevhodnému přidělení pracovních úkolů a emocionálnímu nátlaku ze strany nadřízených. Důsledkem tohoto jednání měla žalobkyně trvalé dopady na své zdraví a pohodu, včetně pracovní neschopnosti a zhoršení duševního stavu. Žalobkyně také uváděla, že žalovaná nedostatečně reagovala na její stížnosti

a žádosti o řešení situace. Celkově tvrdila, že jednání žalovaného představuje porušení pracovněprávních povinností a plnění smluvních závazků, což pro ni vedlo k vážným negativním následkům. Proto požadovala finanční náhradu za utrpěné újmy.

Žalobkyně ve své žalobě uvedla i konkrétní případy údajného šikanózního chování. Jako první takový případ uvedla žalobkyně situaci z října 2015. Žalobkyně vedla výstupní pohovor s člověkem, který chtěl ze žalované společnosti odejít. Při tomto pohovoru zjistila, že tento člověk netrvá na odchodu ze společnosti, ale chce odejít z finančního oddělení, protože tam musel čelit pravidelnému zastrašování a nepřipustnému jednání ze strany svého přímého nadřízeného (žalovaný). Vzhledem k jeho kvalifikaci a přínosu pro společnost, mu žalobkyně nabídla pozici v lidských zdrojích. O tomto záměru informovala žalovaného, který na tuto skutečnost reagoval velmi negativně, jednání žalobkyně označil za vysoce nekolegiální a sdělil jí, že, „jí to vrátí“, osobně se postará o to, aby nedošlo k navýšení jeho mzdy, a bude to znamenat problémy i pro žalobkyni. V návaznosti na tuto událost bezprostředně následovaly výpady žalovaného vůči žalobkyni. Na nevhodné chování žalovaného pak v resignačních rozhovorech upozornili i další vrcholní manažeři.

Další významný incident nastal, když žalobkyně nebyla také oficiálně předem pozvána na meeting s nadřízenými, kam byla zavolána až v jeho průběhu, nebyla informována, co bude jeho předmětem a jak je nutné se na něj připravit. V rámci konání meetingu po žalobkyni žalovaný vyžadoval konkrétní data a počty přítomných zaměstnanců v daném dni, což žalobkyně bez přípravy nemohla zodpovědět a před všemi nadřízenými působila zcela neschopně. Žalovaný měl veškerá data k dispozici a prezentoval je obratem sám, aby ukázal, jak je žalobkyně „neschopná“. Žalobkyně tak byla vystavena nepříjemné a velmi zbytečné situaci. Začátkem listopadu 2016 proběhlo jednání mezi žalobkyní, žalovaným a dalším zaměstnancem žalované společnosti, na kterém žalovaný opakovaně útočil na žalobkyni, kretou ponižoval a zastrašoval, mimo jiné agresivními dotazy „zda ví, co je vůbec náplní její práce, jestli ví, co jsou to priority“ a tak podobně.

Dalším dílčím incidentem bossingu, který trvale narušoval pracovní komfort žalované a ovlivňoval i její zdraví, bylo jednání žalovaného, když opakovaně a významně omezoval žalobkyni v jejích pracovních kompetencích vyplývajících z její pozice. Jedním z příkladů byl zákaz účasti žalobkyně na výběrovém řízení na klíčovou pozici výrobního ředitele společnosti. Žalobkyně požadovala dodržení standardních náborových procesů a svou účast

na výběrovém řízení, ale žalovaný ji bez udání důvodu odmítl. Toto jednání vedlo k tomu, že žalobkyně neměla možnost se seznámit s kandidáty ani s nimi provést pohovor. Bylo jí pouze nařízeno připravit smlouvu a nástupní podmínky pro již vybraného kandidáta. Toto omezení ji zbavilo možnosti plnit své pracovní povinnosti, přestože byla z titulu své pozice za jejich přijetí plně odpovědná. Tento tlak měl velmi nepříznivý dopad na její pracovní prostředí.

Žalobkyně uvádí další důvody a incidenty, proč dle jejího názoru docházelo k bossingu. Zejména z důvodu toho, že dostávala neurčité či protichůdné pokyny.

### **Obhajoba žalované strany**

Žalovaná navrhlá zamítnutí žaloby a uvádí, že žalobkyně nebyla dobrým personálním manažerem a měla na její práci řadu výhrad. Tvrdí, že dohoda o rozvázání pracovního poměru byla uzavřena a veškeré povinnosti zaměstnavatele vyplývající z pracovního poměru byly vyřešeny. Žalobkyně obdržela mimořádnou odměnu ve výši šestinásobku průměrného měsíčního platu (2 291 904 Kč), čímž byly vztahy mezi účastníky narovnané. Žalovaná tvrdí, že profesní schopnosti žalobkyně neodpovídaly schopnostem vrcholového manažera první linie.

Žalovaná také tvrdí, že žalobkyně nebyla schopna samostatně rozhodovat a často konzultovala svá rozhodnutí s nadřízenou. Další tvrzení žalobkyně o jednání žalovaného nelze považovat za šikanu, ale za ironickou poznámku. Žalovaná tvrdí, že žalobkyně nebyla vystavena žádné skutečné šikaně, a tvrdí, že žalovaný měl tendenci používat ironii a sarkasmus ve své komunikaci.

Celkově žalovaná tvrdí, že žalobkyně nebyla znevýhodněna oproti jiným zaměstnancům a že újma na zdraví žalobkyně mohla být způsobena různými faktory. Žalovaná proto navrhuje zamítnutí žaloby.

### **Rozsudek**

Po provedeném dokazování vydal Okresní soud v Pelhřimově dne 23. 5. 2022 rozsudek, kterým žalobkyni požadované nároky zamítl, neboť jednání žalovaného, na které žalobkyně

poukazuje jako na diskriminační vůči její osobě, nenaplnovalo znaky uvedené v § 2 – 7 zákona č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon.

Usnesením Krajského soudu v Českých Budějovicích – pobočka v Táboře ze dne 10. 11. 2022 čj. 15 Co 194/2022-650 bylo toto rozhodnutí okresního soudu zrušeno a věc vrácena tomuto soudu k dalšímu řízení. Odvolací soud zastal názor, že dohoda o skončení pracovního poměru uzavřená mezi účastníky dne 11. 5. 2017 není dohodou o narovnání ve smyslu ust. § 1903 o.z. a neplatnost ujednání účastníků ve smyslu ust. § 2898 o.z. vylučující případnou povinnost k náhradě újmy způsobené člověku na jeho přirozených právech. Dále zastal právní názor, kterým je soud prvního stupně vázán, že při projednání věci je třeba postupovat podle ust. § 265 odst. 1 zákoníku práce, nikoli podle antidiskriminačního zákona.

Z provedeného dokazování vyplývá, že chování žalovaného nejen vůči žalobkyni, ale i ostatním zaměstnancům, nebylo vždy vhodné. V řízení nebyl prokázán úmysl ze strany tohoto pracovníka žalobkyni poškodit. Žalovaný se choval stejně ke všem zaměstnancům, kteří mu nebyli schopni v rámci plnění svých pracovních úkolů poskytnout jím požadovaná data pro splnění jeho úkolů. Pokud chování žalovaného nejen vůči žalobkyni, ale i k dalším zaměstnancům žalované společnosti, bylo předmětem vyšetřování prováděného z podnětu žalobkyně, šetření neprokázalo žádnou šikanu ani rozpor s etickým kodexem. Byť někteří zaměstnanci vnímali chování žalovaného jako nekorektní, nelze říci, že by odporovalo dobrým mravům. Jak uvedl ředitel výroby, ve společnosti bylo napětí, vztahy byly čistě profesionální, nikdy nedocházelo k osobním útokům nebo střetům.

Soud proto vzhledem k uvedenému uzavřel, že v řízení nebylo prokázáno porušení právních povinností nebo úmyslného jednání proti dobrým mravům žalované jako zaměstnavatele vůči žalobkyni jako zaměstnankyni, což je jedním z předpokladů náhrady škody ve smyslu ust. § 265 odst. 1, 2 zákoníku práce. Proto se soud dále nezabýval dalšími předpoklady odpovědnosti žalované za škodu a žalobu zamítl.

Žalobkyně musela žalované zaplatit 72 043,55 Kč jako náhradu nákladů na řízení. Státu pak musela zaplatit dalších 26 843 Kč ze stejného důvodu.

Tento judikát jednoznačně ukazuje, jak obtížné je prokázat šikanu u soudu. I když se, dle názoru soudu v tomto případě o šikanu nejednalo, ukazuje tento judikát, že je náročné v právních předpisech nalézt oporu pro soudní řešení tohoto problému. To může oběti odstrašit od nějakého řešení.

## **2. Judikát 21 Cdo 3858/2020**

Druhý judikát nese spisovou značku 21 Cdo 2858/2020. Předmětem sporu byla také náhrada nemajetkové újmy. Tu požadovala žalobkyně ve výši 7 000 000 Kč. Dále žalobkyně požadovala omluvu v celostátním periodickém tisku. Žalobkyně pracovala u zaměstnavatele jako personalistka. Dle svých tvrzení měla být ze strany své nadřízené téměř po dobu dvou let vystavena odlišnému a méně příznivému zacházení ve srovnání s ostatními zaměstnanci, čímž se stala obětí diskriminace a nerovného zacházení v podobě bossingu. Bossing zaměstnankyně spatřovala v přehnaném kontrolování, arogantním chování vůči své osobě, v postihování nebo kritice drobných chyb, které byly u ostatních zaměstnanců běžně přehlíženy nebo hodnoceny jako méně přísné, a v navádění ostatních zaměstnanců k diskriminaci ze strany své nadřízené.

Nadřízená opakovaně vyjadřovala nespokojenost s pracovními výkony zaměstnankyně a toto své stanovisko šířila mezi jí nadřízené osoby a kolegyně zaměstnankyně. Tímto jednáním měly být dle zaměstnankyně významným způsobem poškozeny nejen její důstojnost, pověst a dobré jméno, ale mělo dojít i k poškození zdraví jejího syna.

Ačkoliv se zaměstnankyně s uvedenými problémy obrátila na jiné nadřízené, ti podanou informaci nikdy nevyhodnotili jako oficiální stížnost.

Zaměstnankyně následně přešla na jinou pozici a pokračovala v práci pro zaměstnavatele v jiném městě.



## **Rozhodnutí soudu prvního stupně**

Soud prvního stupně uložil zaměstnavateli povinnost uveřejnit ve svém interním měsíčním periodiku omluvu (částečně pozměněnou oproti návrhu zaměstnankyně).

Ohledně požadavku zaměstnankyně na náhradu nemajetkové újmy ve výši 7 000 000 Kč nešlo podle soudu prvního stupně přesvědčivě určit a odlišit, do jaké míry bylo možné připisovat nepříznivé důsledky po psychické (popř. zdravotní) stránce na vrub zaměstnavateli, či jiným aspektům. Vzhledem k povaze, intenzitě, opakování a trvání nerovného jednání a šíři okruhu působení nepříznivého následku proto považoval za přiměřenou náhradu v částce 100 000 Kč.

## **Rozhodnutí odvolacího soudu**

Odvolací soud shodně se soudem prvního stupně dospěl k závěru, že zaměstnankyně byla vystavena nerovnému zacházení v podobě tzv. bossingu, zejména pokud šlo o její pracovní podmínky, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout postupu v zaměstnání.

Odvolací soud znění omluvy oproti její formulaci soudem prvního stupně upravil. V otázce náhrady nemajetkové újmy v penězích souhlasil se závěrem soudu prvního stupně, že pouhé poskytnutí omluvy by nereflektovalo závažnost újmy způsobené zaměstnankyni.

V otázce výše náhrady nemajetkové újmy však odvolací soud dospěl k závěru, že nastalé újmě, intenzitě šikany, jejímu způsobu, délce i následku odpovídá poskytnutí náhrady ve výši 10 000 Kč. Odvolací soud při úvaze o výši přiměřeného zadostiučinění zohlednil v neprospěch zaměstnankyně skutečnost, že zaměstnankyně pro zaměstnavatele nadále pracovala, byť na jiné pozici a na jiném pracovišti.

## **Rozhodnutí Nejvyššího soudu**

Nejvyšší soud se v rámci rozhodnutí o dovolání, které podaly obě strany, zabýval právními otázkami, (i) jakou právní úpravou se řídí právní prostředky ochrany proti nerovnému zacházení se zaměstnanci a (ii) jaké jsou rozhodné okolnosti při posuzování přiměřenosti náhrady nemajetkové újmy v penězích.

Nejvyšší soud ve svém rozhodnutí uvedl, že na rozdíl od zákazu diskriminace nemusí být pohnutkou (motivem) nerovného zacházení některý z diskriminačních důvodů a pojem „bossing“ může naplnit znaky skutkové podstaty obtěžování ve smyslu § 4 odst. 1 antidiskriminačního zákona, půjde-li o nežádoucí chování související s některým z diskriminačních důvodů, či nerovného zacházení, bude-li některý z diskriminačních důvodů chybět.

Byť ustanovení § 17 zákoníku práce uvádí, že antidiskriminační zákon upravuje právní prostředky ochrany před diskriminací, potvrdil Nejvyšší soud zejména pomocí systematického a historického výkladu závěr, že antidiskriminační zákon upravuje také právní prostředky ochrany před nerovným zacházením.

V otázce výše náhrady nemajetkové újmy pak na rozdíl od odvolacího soudu Nejvyšší soud nehodnotil skutečnost, že zaměstnankyně pro zaměstnavatele nadále pracovala na jiné pozici a na jiném pracovišti, ve prospěch zaměstnavatele. Jinými slovy, skutečnost, že zaměstnankyně u zaměstnavatele pracovala i nadále, nelze přičítat k její tíži.

Nejvyšší soud pak v otázce přiměřené náhrady nemajetkové újmy uzavřel, že zaměstnankyně má nárok na náhradu ve výši přiznané soudem prvního stupně, tedy ve výši 100 000 Kč.

Je velmi příznivé, že Nejvyšší soud rozhodl ve prospěch zaměstnankyně a rozšířil tak judikaturu týkající se šikany na pracovišti. Výše náhrady nemajetkové újmy je, dle mého názoru, pořád poněkud zdrženlivá.

## **Právní ochrana proti šikaně na pracovišti**

### **Antidiskriminační zákon**

Mobbing je třeba rozlišovat od obecnějšího pojmu diskriminace, který v určitých aspektech antidiskriminačního zákona mimo jiné upravuje ochranu oběti šikany na pracovišti.

Z antidiskriminačního zákona č. 198/2009 Sb., kterým je přímo upravená diskriminace se specifikuje pracovní právní zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace, která je nejdříve zakotvena v zákoníku práce v §1 odst. 1 písm. e). Zákaz diskriminace je v zákoníku práce upraven i dále, a to v §16. Zákoník práce pak pomocí §17 přímo odkazuje na antidiskriminační zákon, který upravuje právní prostředky ochrany proti diskriminaci.<sup>17</sup>

## **Zákoník Práce**

Kromě paragrafů ze zákoníku práce jmenovaných v předchozím odstavci lze v tomto zákoně nalézt oporu proti mobbingu a šikaně na pracovišti v §101 a §102, které určují předcházení ohrožení života a zdraví při práci. S těmi pak souvisí paragraf §302, který ukládá další povinnosti pro vedoucí zaměstnance a pod písmenem c) stojí, že jsou povinni *vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.*

Zákaz šikany na pracovišti také souzní s etickým kodexem obsaženým v zákoníku práce ve smyslu, že zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností nebo úmyslným jednáním proti dobrým mravům. To je stanoveno v §265 odst. 1<sup>18</sup>

## **Občanský zákoník**

V občanském zákoníku nalezneme pár základních zásad, které se týkají ochrany před šikanou na pracovišti:

- 1) Každý má právo na ochranu života, zdraví, svobody, cti, důstojnosti a soukromí. - § 3 odst. 2 písm. a)
  
- 2) Osobnost člověka je chráněna včetně všech jeho přirozených práv včetně práva na svobodné rozhodnutí žít podle svého, na život v příznivém životním prostředí, na vážnost, čest, soukromí a projevy osobní povahy. - § 81 odst. 1, 2

---

<sup>17</sup> CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.

<sup>18</sup> CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.

3) Psychické násilí na pracovišti jednoznačně zasahuje do osobnosti člověka a jeho práv a ten, jehož osobnost byla dotčena, má právo domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek. - § 82 odst. 1

Občanský zákoník poskytuje ochranu osob prostřednictvím žalob zdržovacích, kdy oběť může požádat útočníka, aby se zdržel šikanování nebo žalobou na finanční náhradu nemajetkové újmy.<sup>18</sup>

Dalšími právními předpisy, ve kterých lze najít ochranu před šikanou na pracovišti jsou:<sup>18</sup>

- 1) Přestupkový zákon
- 2) Zákon o zaměstnanosti
- 3) Zákon o inspekci práce
- 4) Trestní zákoník

## **Praktická část práce**

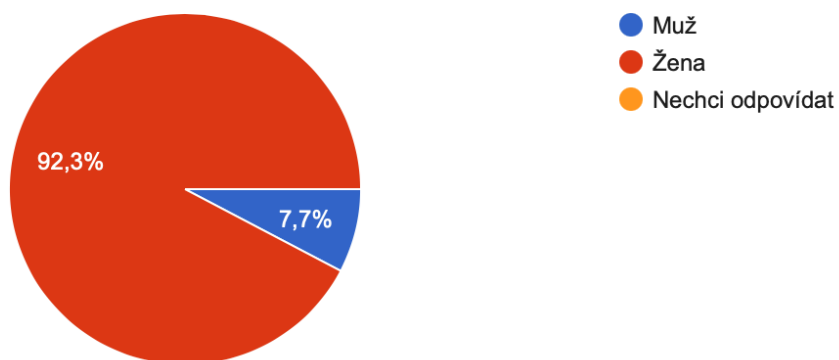
Praktická část práce je následně rozdělena do dvou hlavních částí. První část je zpracována formou kvantitativního dotazníkového šetření. Tento dotazník byl postupně zaslán na různá pracoviště, abych mohl vybrat souhrn odpovědí z každého pracoviště zvlášť a mohlo dojít k následnému porovnání. Po sběru dostatečného počtu odpovědí z těchto pracovišť, byl

následně dotazník otevřen veřejnosti. Druhou část tvoří přepis ze dvou osobních rozhovorů. První byl veden s obětí šikany na pracovišti a druhý z nich jsem vedl se zaměstnavatelem.

## **1. Dotazníkové šetření - Veřejná a státní správa**

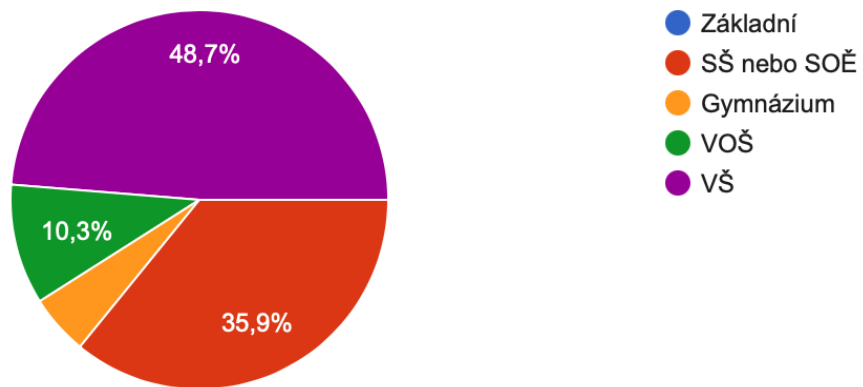
První dotazovanou skupinou byly zaměstnanci ve státní a veřejné správě. Vzhledem k zaměření mého studia, pro mě bylo velmi důležité na takovém pracovišti dotazník rozšířit. Jsem rád, že jsem zpět obdržel 39 odpovědí. Jsem vděčný těmto zaměstnancům za spolupráci. Níže jsou rozepsány výsledky tohoto šetření po jednotlivých dotazech.

1. Jaké je vaše pohlaví ?



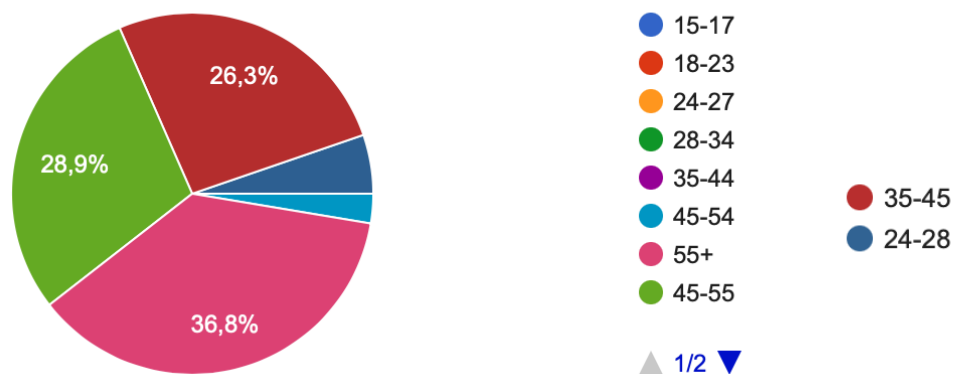
Odpovědi z první otázky ukázaly, že drtivá většina (92,3%) respondentů z tohoto pracoviště jsou ženy. Dle mého názoru to pouze potvrzuje zažitý stereotyp o tom, že většina zaměstnanců úřadů, jsou ženy.

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?



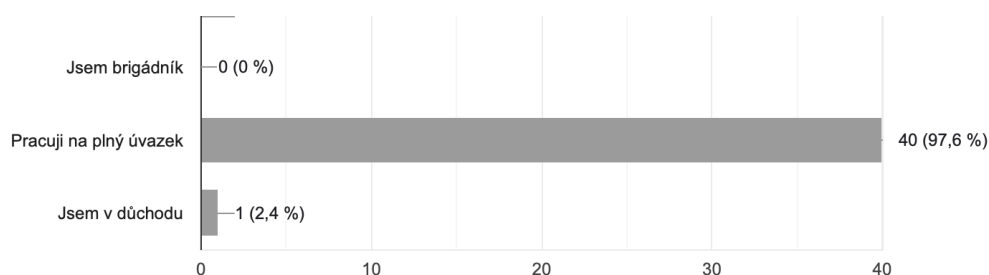
Ani zjišťování nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů nepřineslo žádné velké překvapení. Přibližně polovina (48,6%) uvedla, že dosáhla vysokoškolského vzdělání. Na druhém místě pak byla kategorie středoškolského vzdělání. Dvě nejméně zastoupené kategorie pak byly vyšší odborné vzdělání (4 respondenti) a gymnázium (2 respondenti).

### 3. Kolik vám je let ?



Tato otázka ukázala, že respondenti mého dotazníku mají zastoupení téměř ve všech věkových kategoriích, které mohou legálně pracovat. Nejmenší zastoupení měla skupina 24-28 let, která měla pouze dva respondenty. Zbytek respondentů se téměř rovnoměrně rozdělil mezi kategorie 35-44 let, 45-55 let a 55+. Mezi respondenty chyběly kategorie mladší 24 let, to je však způsobeno pracovištěm, kde jsem odpovědi sbíral a mladší věkové kategorie, jsou ve výzkumu připraveny spíše pro výzkum mezi veřejností.

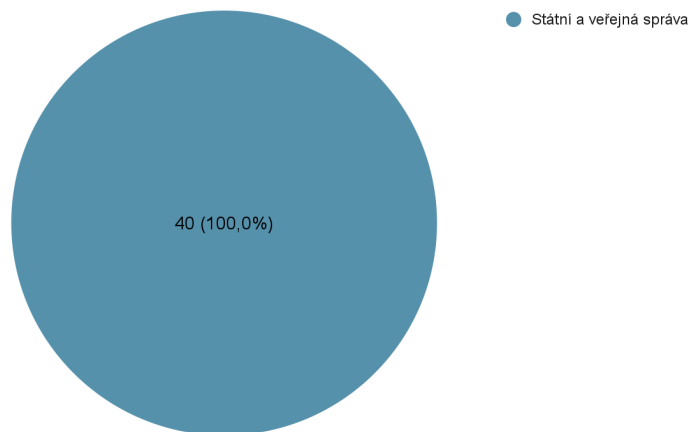
#### 4. Vyberte co vás nejlépe vystihuje ?



Tato otázka měla pro toto pracoviště význam zjistit, zda-li je mezi respondenty například nějaký student vysoké školy na stáži. To se nepotvrdilo, jelikož 40 respondentů uvedlo, že pracují na plný úvazek a jeden respondent, že je v důchodu. Je mi poněkud záhadou, jak se člověk v důchodu k mému dotazníku dostal, když byl šířen interně po tomto pracovišti. Myslím si, že to bylo způsobeno dalším přeposláním odkazu mezi zaměstnanci.

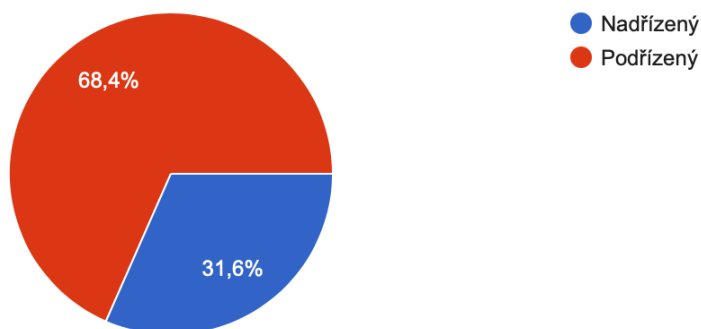
#### 5. Kde v současnosti pracujete ?





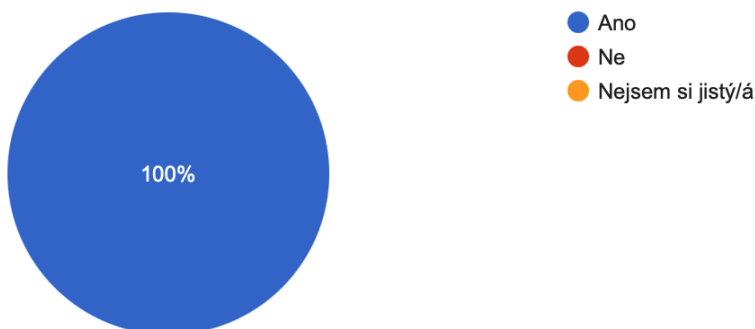
Tato otázka slouží jako takové dvojí ověření, právě kvůli výše zmíněnému následnému rozesílání dotazníku mezi zaměstnanci. Ukázala, že dotazník neopustil budovu pracoviště, kde byl šířen.

6. Na jaké pracovní pozici pracujete ?



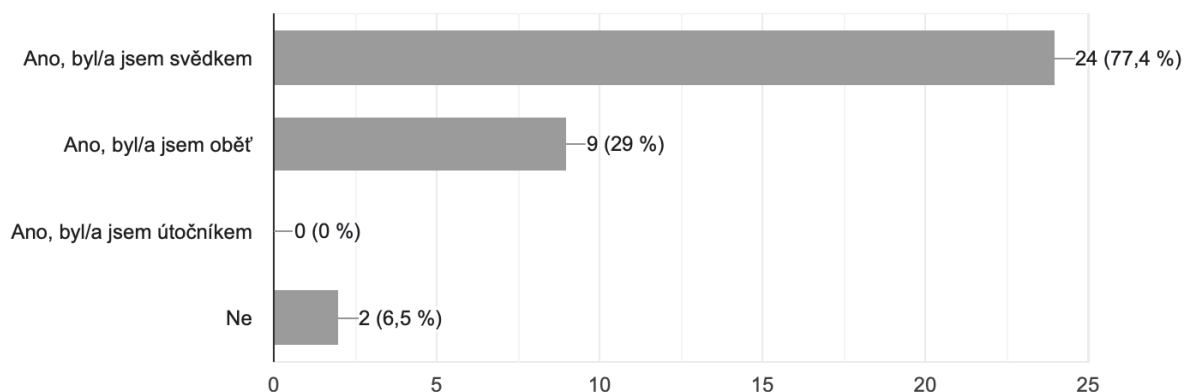
Skutečnost, že téměř třetina respondentů (31,6%) vykonávají svou práci v pozici nadřízeného pracovníka, vidím jako jednoznačný úspěch. Doufal jsem, že se mého dotazníku zúčastní i nadřízení, jelikož je velmi důležité sbírat informace ze všech úrovní. Na každé úrovni je totiž zaměstnanec vystaven jiným nástrahám šikany na pracovišti.

7. Víte co znamená pojem šikana ?



Odpovědi na tuto otázku jsou jednoznačné. Všichni uvedli, že jsou seznámeni s významem pojmu šikana. Tento pojem je ve společnosti velmi dobře znám a z tohoto výsledku tedy nejsem překvapen. V dotazníku je tato otázka pro položení pomyslného stavebního kamene pro další zjišťování.

#### 8. Setkal/a jste se někdy se šikanou ?



Děsivé zjištění přinesla otázka s číslem osm. Více než tři čtvrtiny (77,4%) respondentů uvedlo, že bylo svědkem šikany a téměř třetina (29%) uvedlo, že bylo obětí. Očekával jsem, že procento lidí, které se se šikanou setkalo, alespoň jako svědek, bude vysoké, ale neočekával jsem, že to bude až takhle vysoké číslo. Stejně tak jsem neočekával, že mezi respondenty bude tolik lidí, kteří byli přímo oběťmi. To jednoznačně poukazuje na to, že šikana je jev, který je v naší společnosti hluboce zakořeněný a který je dlouhodobě problematický na zvládnutí.

9. Pokud jste byl/a oběť popište prosím v této otázce kde (škola, práce...), jakou formou (fyzický nátlak, psychický nátlak, kyberšikana...)

škola, psychický nátlak
škola - psychický nátlak
základní škola, fyzický a psychický nátlak
škola
šikana je součástí mé pracovní činnosti
základní škola, psychický i fyzický nátlak ze strany spolužačky
Ještě na základní škole jsem musela nechat opisovat úkoly nebo testy (i přímo v hodině) slabším kusům, jinak hrozili fyzickým násilím. V bývalém zaměstnání jsem se setkala s bossingem.
zaměstnání, psychický nátlak
základní škola, fyzický i psychický nátlak především ze strany spolužáka
Bossing, psychický nátlak

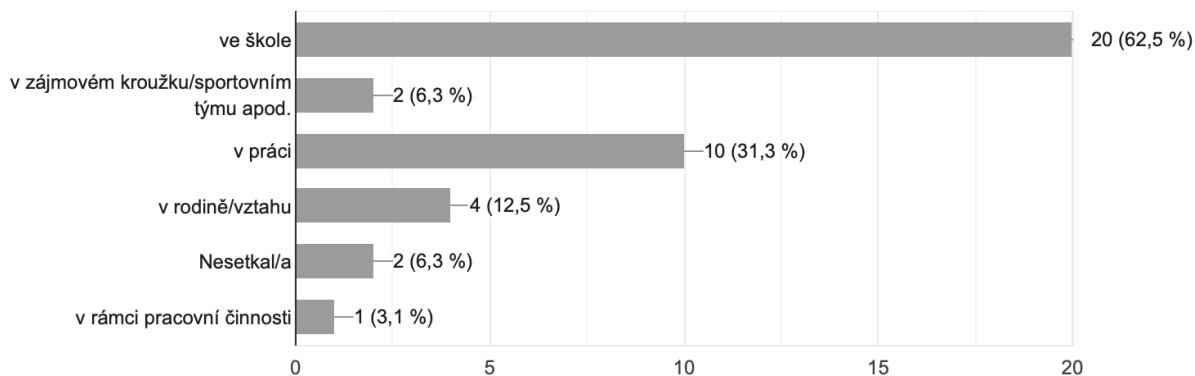
Na první otevřenou otázku svého dotazníku jsem obdržel deset odpovědí. Z toho sedm respondentů uvedlo, že se se šikanou setkali ve škole a tři z nich, že v práci. Z rozložení věku respondentů z otázky číslo tři, můžeme předpokládat že všichni respondenti dokončili jakýkoliv stupeň vzdělání před více než pěti lety a většina z nich ještě dříve. To ukazuje na skutečnost, že šikana je ve školství dlouhodobým problémem. Průzkum otevřený pro veřejnost, by mohl pomocí odpovědí z mladších věkových skupin, přinést jakousi aktualizaci toho, jak je na tom školství se šikanou v posledních letech. Dovolil bych si odhadovat, že se situace nezlepšila.

10. Jak jste šikanu řešil/a ?

neřešila jsem, odchodem ze školy to zmizelo
pomocí rodičů
snažila jsem se řešit sama, bez úspěchu
neřešila
podporou kolegyně oběti, s přímým i dalším nadřízeným
v součinnosti s příslušnými orgány a zařízení - PČR, vedení ZŠ apod.
Nahlášením
nijak, tehdy se to ještě neřešilo
Na ZŠ jsem to vyřešila tak, že jsem těmto spolužákům nechala opsat velmi složitý postup u jednoho z matematických úkolů, a učitelka poznala, že to není z jejich hlavy, a vyzkoušela je. Přiznali se, dostali napomenutí a pak to nějak utichlo. V zaměstnání už jsem to nestačila vyřešit a dostala jsem ve zkušební době výpověď.
odešla jsem
neřešila, časem to přestalo
Dala jsem výpověď
Nijak, přihlížela jsem.

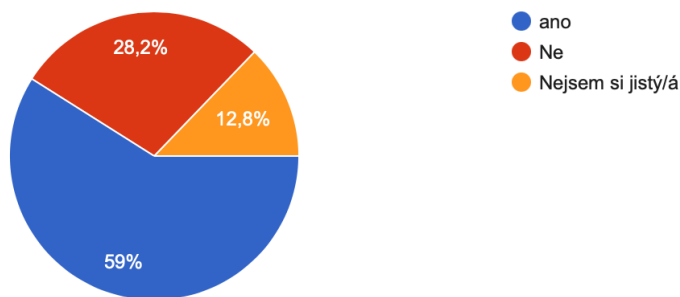
V dalším otevřeném dotazu jsem se pokoušel zjistit, jak lidé, kteří uvedli že byli obětí či svědkem šikany, situaci řešili. Mrzí mě, že poměrná část (5 ze 14) respondentů uvedla, že šikanu nijak neřešila. Neřešená šikana je problémem, který může mít (a velmi často má) doživotní následky. Je asi na uvážení každého, zda nečinné přihlížení šikaně, je jakási spoluúčasť na šikaně. Dle mého názoru by to tak posuzováno mělo být a obzvláště na základních školách vést žáky k tomu, že je správné šikanu nahlásit. Nedovedu si sice představit nějaké rázné postihy pro “pouze přihlížející”, ale myslím si, že bez zavedení alespoň nějakých postihů i pro tuto kategorii, je úplné vymýcení šikany z naší společnosti nedosažitelným cílem.

11. Kde jste se se šikanou setkal/a ?



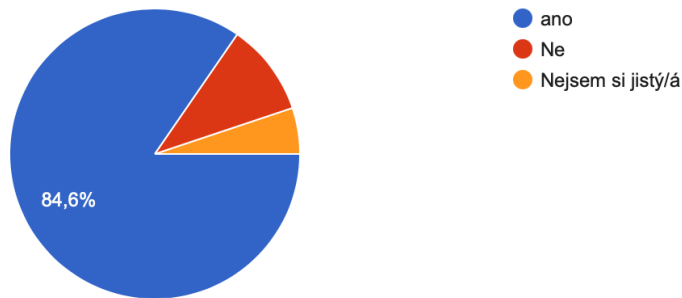
Do dotazníku jsem záměrně přidal ještě jednu otázku, která zjišťuje kde se respondenti se šikanou setkali, jelikož jsem předpokládal, že některé odradí otevřený formát předchozí otázky, ale zároveň jsem nechtěl přijít o případné bližší informace, které by mohli respondenti v otevřeném formátu popsat. Skutečně se tak stalo a na tuto otázku odpovědělo 32 respondentů (o 22 více než na tu s otevřeným formátem). Není překvapením, že nejvíce převládaly kategorie škola (62,5%) a práce (31,3%). Dalo se dle mého názoru předpokládat i takové procentuální rozložení mezi nimi.

## 12. Víte co znamená pojem Mobbing ?



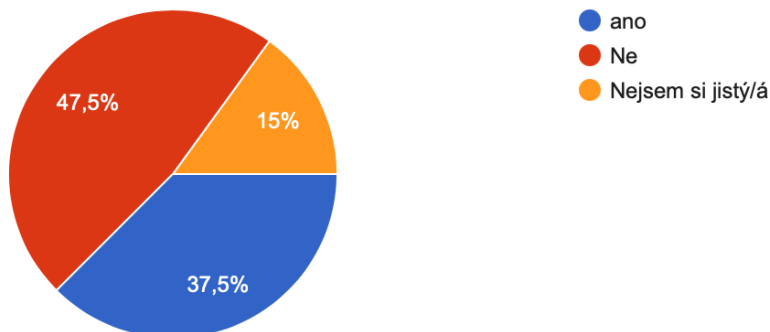
Více než 50% dotazovaných uvedlo, že jsou seznámeni s pojmem mobbing. Ve srovnání ostatními typy šikany na pracovišti z trojice mobbing, bossing, staffing, jsem očekával, že to bude právě mobbing, který bude znát nejvíce respondentů, jelikož je všemi zdroji uváděn jako nejčastější. Myslím si, že by zaměstnavatelé měli věnovat více pozornosti tomu, aby byli jejich zaměstnanci v tomto ohledu řádně proškoleni a aby bylo procento lidí seznámených s tímto pojmem vyšší.

### 13. Víte co znamená pojem Bossing ?



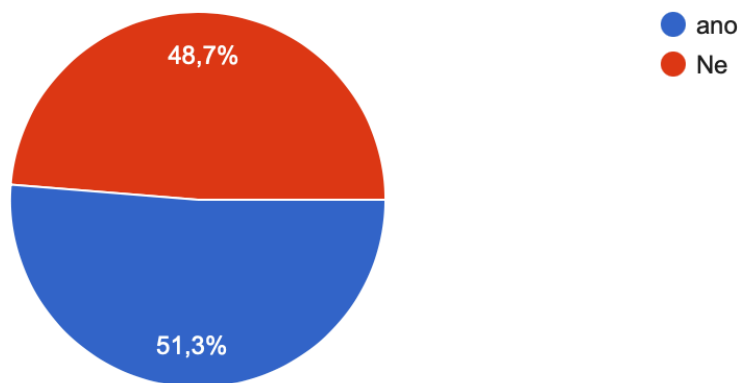
Pojem bossing zná více než 84% dotazovaných. Jak už napověděl rozbor předchozí otázky, čekal jsem, že bude pojem bossing z hlediska obeznámenosti dotazovaných těsně za mobbingem. Vyšší procento známosti tohoto pojmu může být způsobeno tím, že je název, alespoň pro anglicky mluvící, určitější, jelikož obsahuje, kdo je v tomto případě šikanátorem.

### 14. Víte co znamená pojem Staffing ?



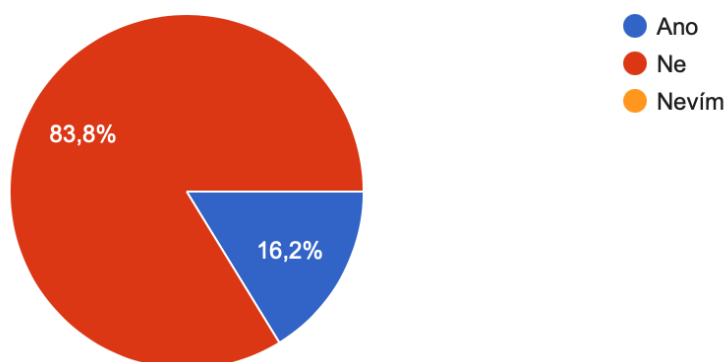
Obeznámenost dotazovaných s pojmem staffing, mě celkem překvapila. Dle očekávání je mezi těmito třemi pojmy na poslední příčce. I přes to, ale 36,8% dotázaných uvedlo, že pojem zná a v tom spatřuji úspěch tohoto dotazu.

### 15. Byl/a jste někdy účastníkem besedy o šikaně (např. ve škole) ?



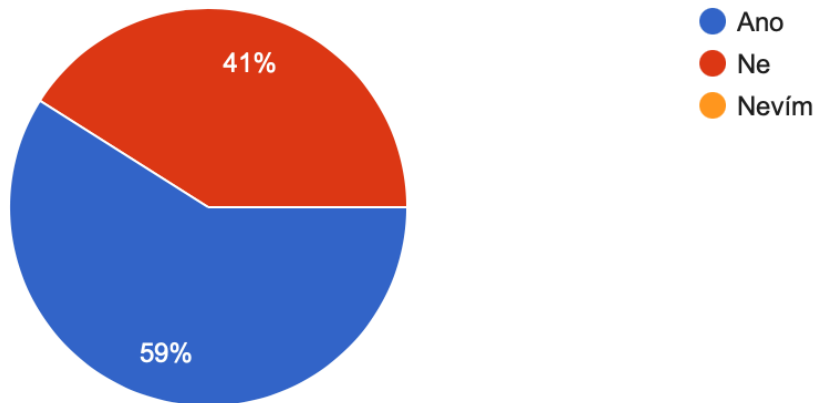
Tato otázka má za cíl zjistit, kolik lidí prošlo nějakou besedou, či školením na téma šikany. Já si pamatuji, že jsme je ve škole měli celkem často a byly velmi přínosné. Odpovědi na tuto otázku jsou rozdělené téměř přesně na dvě poloviny (20 : 19), s tím, že o jednu odpověď převládá kategorie ANO. Do budoucna můžeme doufat ve více kladných odpovědí, jelikož znalost nejrůznějších forem šikany, je proti ní nejlepší obranou.

16. Myslíte si, že je ve školách dobře předcházeno šikaně ?



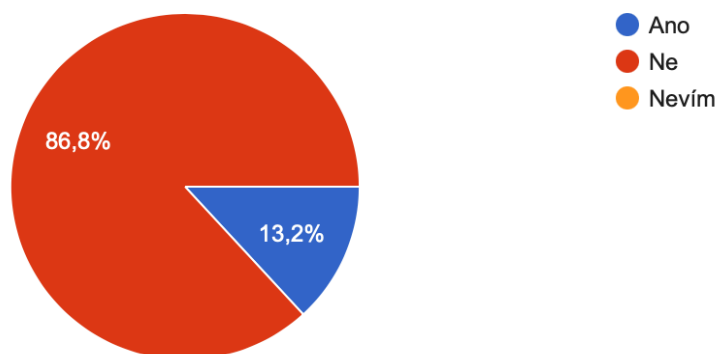
Oproti předchozí otázce, v této jednoznačně převládá odpověď, že opatření proti šikaně ve školách je nedostatečné. K tomuto výsledku není moc co dodat, i vzhledem k tomu, že v otázce číslo jedenáct, uvedlo 20 z 32 respondentů, že se se šikanou setkali právě ve škole.

17. Myslíte si, že je na vašem pracovišti dobře předcházeno šikaně ?



Oproti názoru na opatření proti šikaně ve školách, přináší tato otázka, zkoumající spokojenost s předcházením šikaně na pracovišti respondentů, optimističtější názor. I přes to, 41% lidí, kteří věří, že na jejich pracovišti jsou opatření proti šikaně nedostatečné, mi přijde hodně a vedení by tomu mělo věnovat zvýšenou pozornost.

18. Přijdou vám postihy ukládané za šikanu dostačující ?



Odpovědi této otázky přinesly jednoznačný závěr: 86,8% respondentů je přesvědčeno, že by se šikana měla trestat přísnějšími postihy viz. následující otázka.



19. Jaké postihy byste pro šikanátory navrhoval/a ?

v práci vysokým finančním postihem, ve škole nevím
Ty nejvyšší
nechala bych je šikanovat, aby si to vyzkoušeli jaké to je
záleží na rozsahu a závažnosti šikany, např. ve škole v lehčích případech zhoršená známka z chování, až po vyloučení ze školy
finanční postih, výpověď
Neorientuji se přesně v postizích za šikanu, ale tak, aby se již neopakovala a trest byl dostatečně odrazující šikanu páchat.
léčba, psychoterapie
výpověď, veřejná výstraha
psychiatrická léčba
prohodit role
povinné psychologické kurzy
kárné řešení v rámci pracoviště, doporučení odborné pomoci, zajištění odborné pomoci pro celý tým (ve škole celou třídu i pedagogy)
Odvolání z funkce, potrestání , zamezení dalšímu páchání.
Postih by měl odpovídat věku pachatele. Šikany se dopouští nejen děti, ale i dospělí.
Možná práce v kamenolomu o chlebe a vodě by je přivedla na jiné myšlenky - tohle ovšem je nereálné, bohužel.
zákonné
Ve škole kázeňské postihy + veřejná omluva. V zaměstnání ztráta pozice + veřejná omluva.
povinnost omluvit se, snížení finančního ohodnocení, povinnost absolvovat terapii, ukončení pracovního poměru, náhrada škody (nemajetková újma)
hlavně u šikany dětí bych navýšila tresty
úplně nevím jaké jsou postihy pro šikanátory. Nicméně jeden z trestů bych jim určila povinné sezení s terapeutem, který by jim měl pomoci najít problém co je k tomu vede.
Podmíněný trest s dlouhou dobou odkladu a VPP
Terapii, aby k obdobnému chování již nedošlo.
nevím

Zajímalo mě, jaké postihy by lidé za prokázanou šikanu navrhovali. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že by lidé chtěli přísnější tresty.

## 20. Poznámka

Jedná se o rozšířený jev v naší společnosti i na školách a lidé radši tento jev přechází a neřeší. Bojí se, že se obrátí proti oznamovateli.

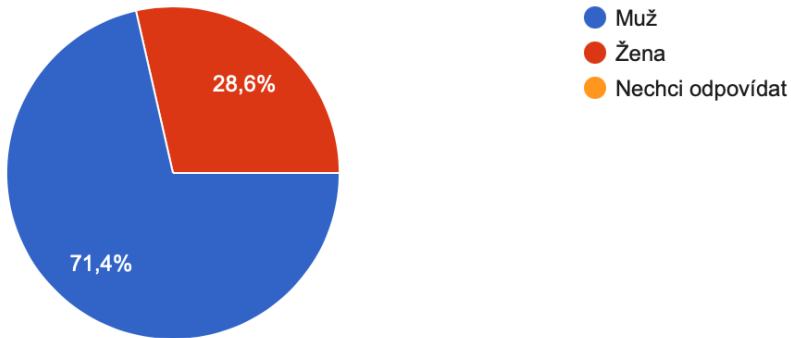
Myslím, že lidi, kteří mají potřebu někoho šikanovat, nemají zdravé sebevědomí, vyžadují obdiv okolí. Dnešní apatická doba a doba, kdy právo není o spravedlnosti jim taky nahrává.

Chtěl jsem dát na závěr respondentům prostor pro doplnění jakéhokoliv názoru. Dva lidé této příležitosti využili a napsali zajímavé postřehy, za což jim děkuji.

## **2. Dotazníkové šetření - Veřejnost**

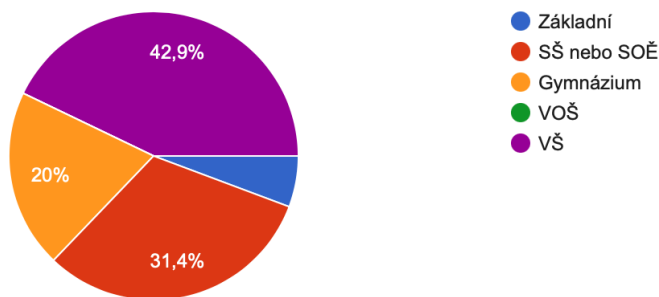
Do poslední chvíle jsem doufal, že bude možné rozšířit dotazník i na pracovišti kde pracuji a budu tak mít další souhrn odpovědí z jedné oblasti zaměstnavatele. To mi však bylo managementem zatrhnuo a tak mi nezbývalo než otevřít dotazník pro veřejnost. Dotazník obsahoval stejné otázky jako ten, který zkoumal šikanu u zaměstnanců ve veřejné a státní správě. Byl však v tomto případě šířen pomocí sociálních sítí. Na dotazník odpovědělo 35 respondentů. Doufal jsem ve vyšší číslo, ale i tak děkuji všem, kteří na dotazník reagovali.

## 1. Jaké je vaše pohlaví ?



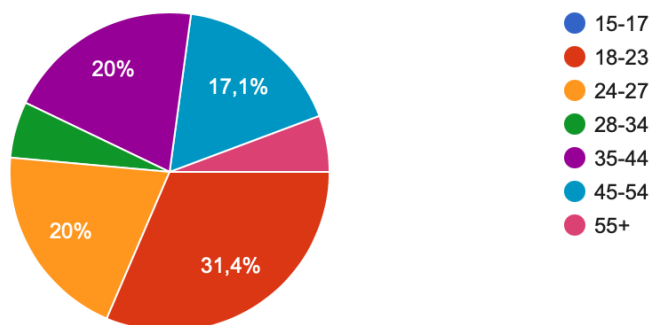
Na rozdíl od první dotazované skupiny, mezi těmito respondenty převládají muži. To je dobře, protože i když může být útočníkem nebo obětí úplně každý bez ohledu na pohlaví, je možné, že se bude reakce na šikanu v tomto ohledu lehce lišit.

## 2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?



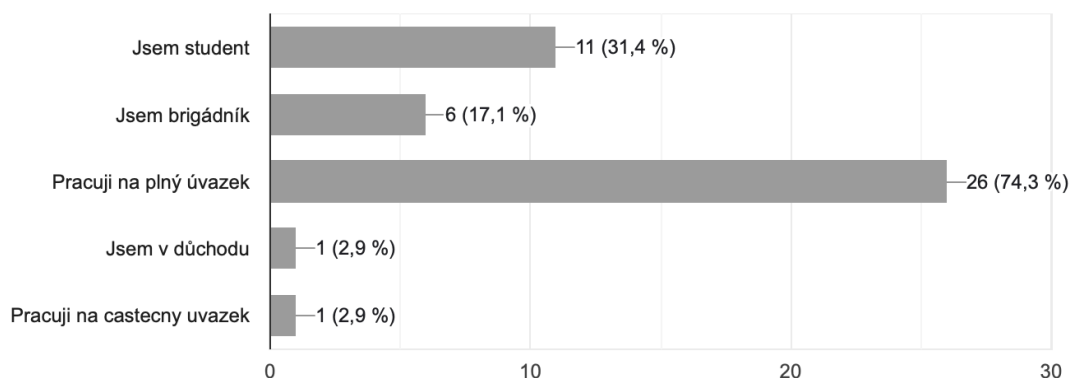
Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je v tomto případě o trochu rozloženější než u první dotazované skupiny. V grafu například vůbec není zastoupena kategorie VOŠ, naopak se objevila kategorie základní a rozrostla se kategorie Gymnázium. Skupinu respondentů tedy lze považovat za různorodější, což se dalo očekávat, když je dotazovanou skupinou široká veřejnost.

### 3. Kolik vám je let ?



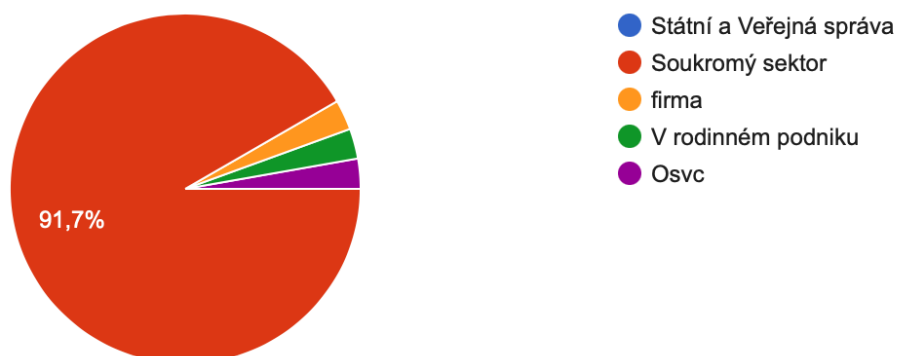
Různorodost respondentů podporuje i barevnost tohoto grafu, ze kterého je vidět, že respondenti mají nějaké zastoupení v každé věkové kategorii od osmnácti let, až do kategorie padesát pět a více let. Největší zastoupení však měla skupina 18-23 let.

### 4. Vyberte co vás nejlépe vystihuje



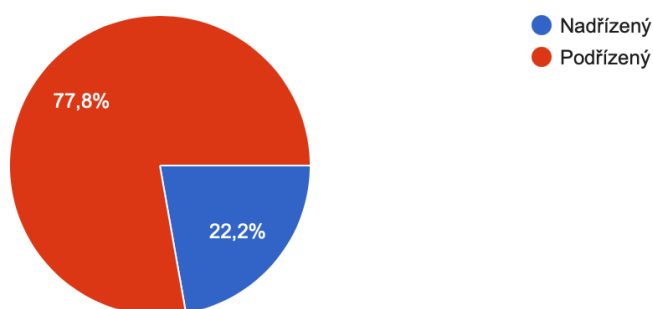
Téměř tři čtvrtiny dotázaných uvedlo, že pracují na plný úvazek. Oproti předchozí skupině mezi respondenty přibýlo více studentů a brigádníků. I tato skutečnost byla jednoduše odhadnutelná vzhledem k šíření dotazníku na sociálních sítích.

## 5. Kde v současnosti pracujete ?



Drtivá většina respondentů uvedla, že pracují v soukromém sektoru. Pár dalších využilo možnosti “Jiné” a doplnilo další pracoviště. Na porovnávání výsledků z dotazníků se tedy dá nahlížet jako na srovnání “Veřejná a státní správa proti Soukromému sektoru”.

## 6. Na jaké pozici svou činnost vykonáváte ?



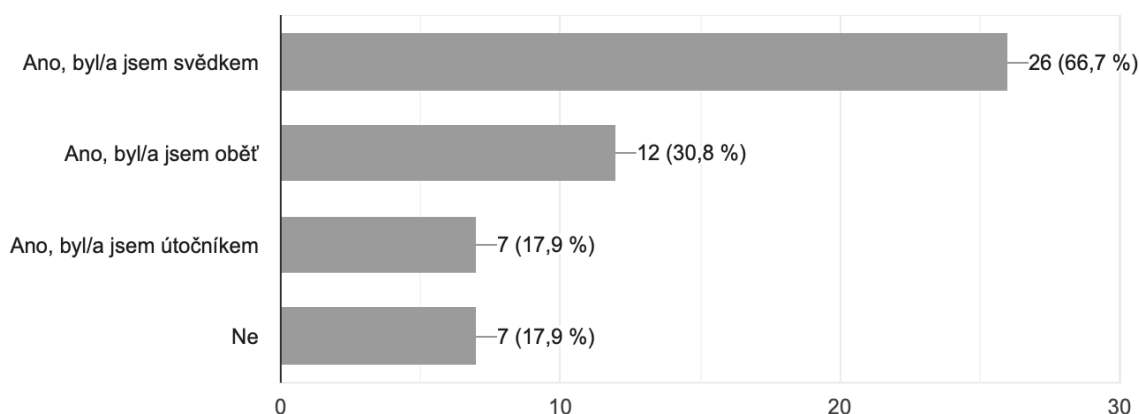
Otázka číslo šest přinesla víceméně stejný poměr nadřízených vůči podřízeným, jako měla první skupina respondentů. I zde jsem rád, že jsou mezi respondenty zastoupeni i nadřízení.

## 7. Víte co znamená pojem šikana ?



I v této skupině respondentů všichni uvedli, že vědí co znamená pojem šikana.

## 8. Setkal/a jste se někdy s šikanou ?



Otázka číslo osm přinesla s touto skupinou respondentů snad ještě hrozivější zjištění, než s předchozí skupinou. Z celkového počtu 39 odpovídajících 26 uvedlo, že bylo svědkem šikany. Takové číslo jsem celkem očekával, ale že 12 z nich uvedlo, že bylo obětí, je dle mého názoru velmi alarmující. Stejně tak, jako že se mezi 39 respondenty našlo 7 lidí, kteří byli útočníky. Takové statistiky jednoznačně ukazují, že je šikana dlouhodobě podceňovaná a celý přístup k této problematice se musí zásadně změnit. Za zmínku také rozhodně stojí, že kategorie útočníků a kategorie těch, kteří se se šikanou osobně nesečkali měla mezi dotazovanými stejné zastoupení. Představa, že

je mezi námi stejně šikanátorů, jako lidí kteří se se šikanou nesetkali, ve mě vyvolává značné obavy.

9. Pokud jste byl/a oběť popište prosím v této otázce kde (škola, práce...), jakou formou (fyzický nátlak, psychický nátlak, kyberšikana...), jinak otázku přeskočte

psychicky natlak
Škola, psychický nátlak
psychický nátlak
Ve škole a psychický, fyzický nátlak
v práci kolegu šikanoval nadřizený s vědomím, že si nemůže dovolit protestovat protože živil svojí rodinu.
fotbal, fyzický a psychický nátlak
Škola,psychický
Škola, psychický nátlak (ponižování)
Ve škole, formou psychického nátlaku a následně i fyzického nátlaku
Škola, sportovní tým, ulice, internet; všechny možné typy
ve škole, formou slovní
Základní škola, šikanování slabších spolužáků
psychický nátlak v práci
Ve škole jsme dostávali čochku za to, že jsme byli nerdi.

Téměř všichni respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli, uvedli že se setkali se šikanou ve škole. Dva z nich uvedli, že šikanu zažili na pracovišti.

10. Jak jste šikanu řešil/a ? Pokud jste se se šikanou nesetkal/a, otázku přeskočte

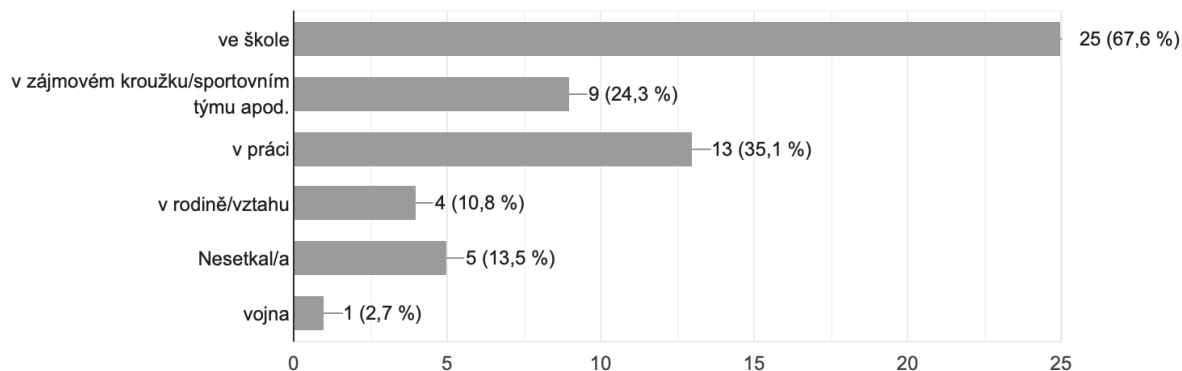
Neřešila

ne, šikana byla od nadřízeného
Přes rodiče, učitele
sám jsem se s nadřízeným dostal do sporu a nakonec jsem sám odešel. Šikanu kolegy jsem tak neřešil
stal jsem se lepším jak ostatní
Kolega kvůli mně odešel z práce.
Šikana se nacházela v mém okolí na ZŠ, od té doby naštěstí moc ne, ale bez mučení se musím přiznat, že jsem to ani jako svědek téměř neřešil.
Agresivní reakcí, napadením toho kdo mě šikanoval.
Třídní, psychologka
Informování jiné osoby.
Nijak, v té době to bylo absolutně "normální". Při informování učitele se nátlak spíše zhoršil
Počkal jsem, až budu mít silnější pozici než agresor, a pak mu to vrátil i s úroky
neřešit to tolik, protože lidé kteří ta slova vypouští z úst mi za to nestojí, ale doteď mam z toho v sobě doznívající komplexy
Snažil jsem se pomoc oběti.
řešila jsem to s kolegy
Řešil jsem to s třídním učitelem
vyrostl jsem

Většina respondentů zde uvádí, že šikanu nějakým způsobem řešili. Mrzí mě však, že i v této skupině se našli respondenti, kteří uvádějí, že šikanu nijak neřešili, nebo že to v té době bylo "prostě normální".

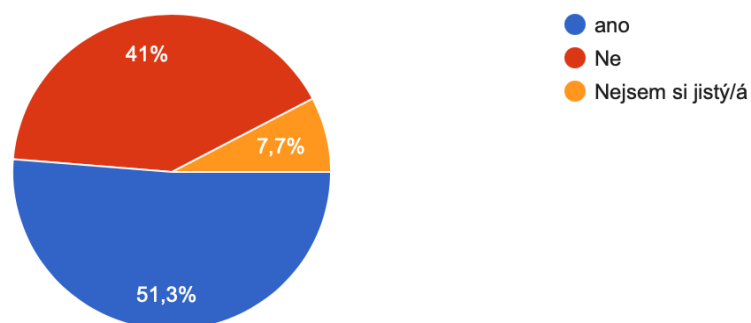
11. Kde jste se se šikanou setkal/a ?





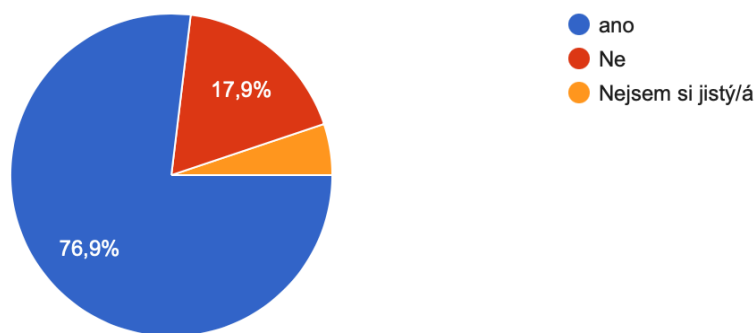
Stejně jako v předchozím dotazníku, jsem i zde vložil druhou otázku zkoumající kde se respondenti se šikanou setkali. I v tomto případě to zafungovalo a obdržel jsem na tuto otázku o 23 odpovědí více, než na tu s otevřeným formátem. Nejvíce respondentů se setkala se šikanou ve škole (67,6%) a na druhém místě byla práce (35,1%). Čekal jsem, že práce bude mít větší procentuální zastoupení respondentů.

## 12. Víte co znamená pojem Mobbing ?



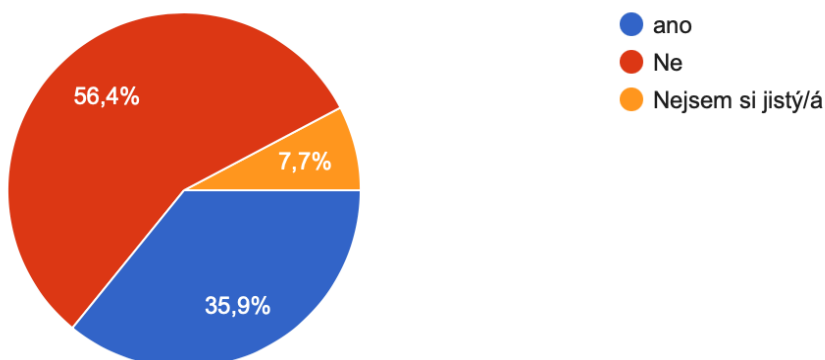
Respondenti se v této otázce rozdělili, téměř přesně, na dvě poloviny. Jedna polovina uvedla, že vědí co znamená Mobbing. Narozdíl od první dotazované skupiny už mě to u této skupiny nepřekvapilo a podobný výsledek jsem očekával. Celkové povědomí o tom, co tento pojem znamená by však mělo být mnohem větší.

## 13. Víte co znamená pojem Bossing ?



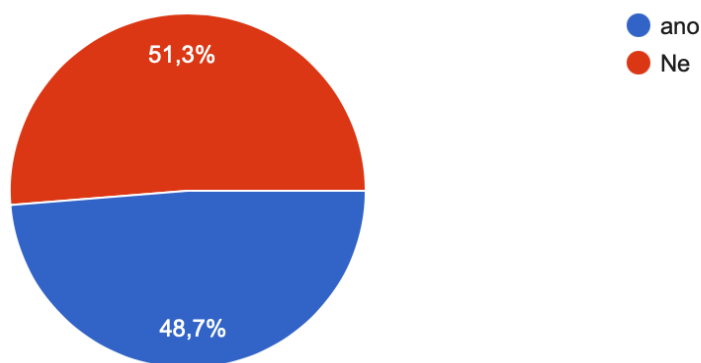
Jak jsem uvedl v předchozí otázce, už první skupina respondentů vyvrátila mou domněnku, že je mobbing známější pojem než bossing. Oproti první dotazované skupině je mezi těmito respondenty o pár procent méně těch, kteří uvádějí že pojem bossing znají.

#### 14. Víte co znamená pojem Staffing ?



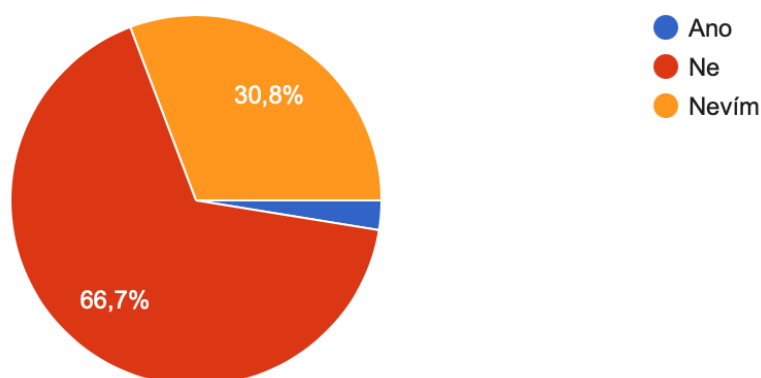
Pouze třetina respondentů odpověděla, že zná pojem staffing. Mezi těmito třemi druhy šikany je staffing nejméně známým, mezi širokou veřejností. Vzhledem k tomu, že v pracovním prostředí není staffing zas tak neobvyklý jev, mělo by se zapracovat na tom, aby se i tento pojem přidal k všeobecnému povědomí.

#### 15. Byl/a jste někdy účastníkem besedy nebo workshopu o šikaně ? (např. ve škole)



I tato otázka rozdělila respondenty na dvě poloviny. Procento lidí, kteří projdou besedou o šikaně už na základní škole by mělo být mnohem vyšší a postupem času by měl takovou besedu, nebo workshopem projít úplně každý. Často si totiž útočník, ale i svědek neuvědomují skutečný dopad, který může mít šikana na oběť. Takové besedy by mohli některé útočníky odradit a některé nečinné přihlížející motivovat k tomu, aby šikanu nahlásili.

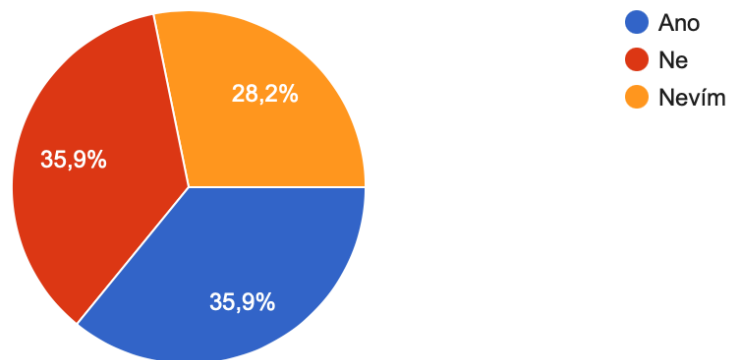
16. Myslíte si, že je ve škole dobře předcházeno ve školách ?



I tato skupina respondentů má jednoznačný názor o předcházení šikaně ve školním prostředí. Pouze jeden respondent odpověděl možností ANO. Vzhledem k tomu, že většina respondentů z této i předchozí skupiny, se se šikanou setkala právě ve škole, je celkem

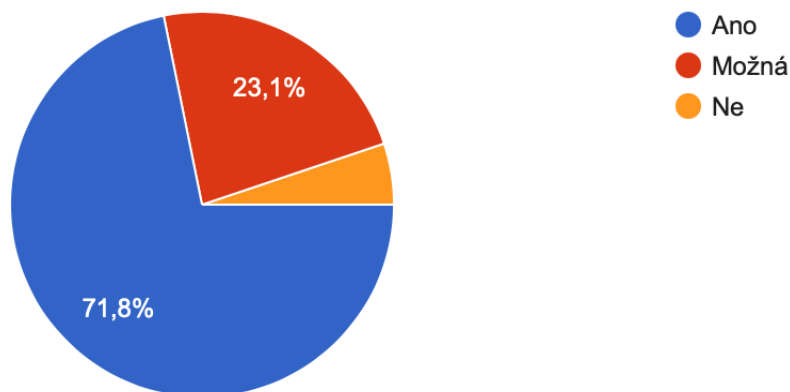
pochopitelné, že by chtěli přísnější opatření. Zajímavé je, že vzhledem k celkovému počtu respondentů je patrné, že i ti, kteří uvedli, že byli šikanátory, v této otázce uvedli, že si nemyslí, že je ve školách šikaně dobře předcházeno.

17. Myslíte si, že je šikaně dobře předcházeno na pracovišti, kde pracujete ?



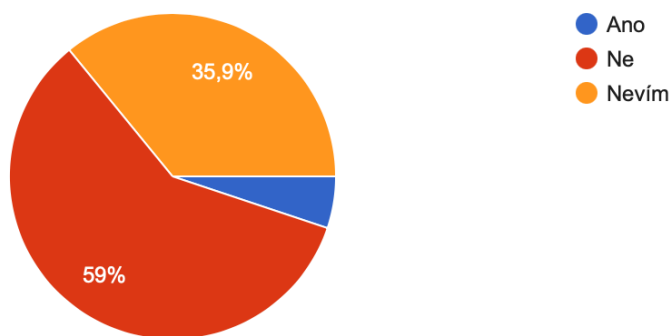
Respondenti se v této otázce rozdělili téměř přesně na třetiny. Skutečnost, že pouze necelých 36% respondentů je spokojeno s tím, jak je na jejich pracovišti předcházeno šikaně, je alarmující a zaměstnavatelé by tomuto tématu měli věnovat více pozornosti.

18. Víte jak byste se bránil/a v případě, že by vás někdo šikanoval ?



Téměř 72% respondentů uvádí, že by věděli jak se bránit případné šikaně. Tento výsledek vypadá velmi pozitivně, otázka ale je, zdali by se dokázali bránit správně, efektivně a účinně.

#### 19. Přijdou vám postihy ukládané za šikanu dostačující ?



Ani v této skupině respondentů se nenašlo velké procento lidí, kteří by věřili, že postihu ukládané za šikanu jsou dostačující. Pouze dva lidé z 39 uvádí, že jsou spokojeni s ukládanými postihy za šikanu. Podobný výsledek nabídl i průzkum v první dotazované skupině. To jednoznačně potvrzuje, že je třeba zpřísnit a specifikovat postihy, které na šikanátory čekají.

#### 20. Jaké postihy byste navrhoval/a pro lidi, u kterých byla prokázána šikana jiné osoby ?

Trestní řízení, podmíněčná vazba popř. vazba
Vyhazov
Okamžitá výpověď z pracovního poměru, vyloučení ze školy
uvalení trestu ( bohužel nelze uplatnit oko za oko....)
šikana by se měla projednávat před soudem
psychoterapie a nucené práce
Vyhazov z práce/školy
záleží
Domluva
Oko za oko,zub za zub.
trestní zodpovědnost
Terapie - většinou nevzniká šikana jen tak. Útočník mívá své problémy, kvůli kterým k šikaně dojde. Nejefektivnější mi přijde s útočníkem rozebrat důvod, přijít na to, co ho trápí.
Ukončení pracovního poměru.
Určitě by si ten člověk zasloužil terapeuta
Vezení, verejne prospesne prace
Žádné oficiální tresty, pouze danému naložit brutální šikanu nazpět.
plné ukázání/řečení co způsobuje dané osobě, kterou šikanuje, řečeno od lidí ke kterým šikanátor chová respekt a slovní nastavení zrcadla, aby si uvědomil a pochopil to na své kůži
Postih
peněžní pokuta
Klystýr
tělesný tresty

I mezi těmito respondenty jsem zkoumal, jaké postihy by podle nich byly dostačující. Obdržel jsem na tuto otázku celkem 21 odpovědí. Bohužel většina z nich je nereálná. Jsem rád, že všeobecné vnímání šikany je takové, že by šikanátoři zasloužili přísnější tresty, nemyslím si však, že například třeba “klystýr” by byl vhodným řešením. I přesto tomuto respondentovi děkuji za přiložený názor. Byly mezi respondenti však i ti, kteří uvedli konstruktivní názor na to, jaké postihy by podle nich měly stihnout šikanující a za to jim patří můj vděk.

## 21. Poznámka

V případe podriženy/nadriženy se sikana docela obtizne resi.
Většina lidí před šikanou zavírá oči
vše má počátek v rodině, která utváří chování každého dítěte do dalšího života
problém přichází již na základce, kde mají studenti pocit existujících společenských norem a když se zjeví človíček vystupující z klasických norem, tak automaticky se ubere pozornost jeho směrem a lidé mají potřebu se k němu vyjadřovat a popichovat, pouze na základě jeho odlišnosti od většiny

Čtyři respondenti využili příležitost více se vyjádřit k tématu a případně doplnit nějakou svou myšlenku. Jsem rád, že se tak stalo a musím podotknout, že souhlasím se všemi z nich.

### **Interview s obětí**

Po celou dobu zpracovávání mé bakalářské práce pro mě bylo klíčové provést rozhovor s někým, kdo si skutečně prošel nějakou formou šikany na pracovišti. Jsem vděčný, že se paní P. uvolila se mnou tento rozhovor vést a sdílet své nepěkné vzpomínky na své bývalé zaměstnání. Moc jí za to děkuji. Paní P. pracovala v jedné exekutorské kanceláři jako právnička. Pracovala tam, když tato kancelář začínala, odešla na mateřskou dovolenou, která se prodloužila až na dobu téměř osmi let. Po mateřské dovolené se vrátila zpět na svou pozici, ale ne dlouho poté ji opustila na dobro, jelikož se stala obětí mobbingu s částečnými znaky bossingu. Toto je přepis rozhovoru, který jsme na toto téma vedli.

#### **Kde jste pracovala, když jste se stala obětí šikany ?**

Exekutorský úřad, jméno bych nerada uváděla

#### **S jakým druhem šikany jste se tam setkala ?**

Nejsem si jistá, myslím si že šlo o Bossing. Jednalo se o kolegyni, která tam pracovala také jako právnička. Pracoval tam i její manžel, který tam byl taktéž jako právník, ale zároveň měl na starost elektronizaci dokumentů. Spousta věcí tam odcházela automaticky, aniž by je spatřilo lidské oko. Byl tam vlastně jako jediný zásadní zaměstnanec, který tam seděl s tím exekutorem, se kterým se léta přátelili. Ta kolegyně a jeho manželka nebyla úplně schopná, ale tím, že s ním byla si mohla určovat pravidla všeho. Co například chtěla nebo nechtěla dělat. Když se jí něco nechtělo, nebo něco pokazila, na někoho to svalila a vždy jí to prošlo. Vždy když si s něčím nevěděla rady, čekala až pojede na dovolenou, hodila to na stůl někomu jinému a požadovala, aby to bylo do druhého dne hotové. Nechávala místo sebe jezdit lidi sepisovat exekutorské zápisy někde do "tramtárie". Těmto lidem to předhodila se slovy "Jé, já nemůžu". Přitom ona byla bezdětná. Takže takový typ věcí to byl. Hrozně se vozila po svých podřízených, např. že něco neudělali, že to udělali špatně a že jim to říkala (i když jim to často ani neřekla). Chvilku jsem s ní seděla ve sdílené kanceláři, kde zároveň seděli ty podřízení. Vždy když tam přišla, tak to bylo jako kdyby na celou místnost padla deka. Rázem tam bylo ticho a nikdo neříkal nic, dokud zase neodešla. Potom jsem si přesedla jinam a přebrala jsem agendu po jedné kolegyni a ona přes toho svého manžela vymazala veškeré vzory a šablony. Její manžel se mě po čtrnácti dnech ptal jestli tam skutečně budu sedět.

### **Ona byla tedy vaše kolegyně ?**

Ano, ona byla kolegyně, ale s tím, že jí všechno prošlo protože její manžel byl jediný zaměstnanec o kterého ten exekutor nechtěl přijít a tomu jejímu manželovi to bylo jedno, že s ostatními takto zachází. Nastupovala jsem tam zpět po téměř osmi leté mateřské dovolené. Po dobu těch osmi let tam žádný právník, až na jednu kolegyni, která seděla jinde a řešila jinou agendu, nevydržel. Všechny vyštípala. Dokázala vytvořit opravdu nesnesitelné dusno a prostředí, ve kterém jsme se nikdy nedomohli toho, že něco není pravda.

### **V rámci toho, že se jednalo o vaši kolegyni bych to specifikoval spíše jako Mobbing. Slyšela jste o něm někdy ?**

Slyšela jsem to slovo, ale určitě bych si takto nespojila.



**Dalo by se tedy říci, že ona byla iniciátor šikany a vykonávala jí skrze svého manžela.**

Ne, ona byla iniciátor i vykonavatel. Umožňovala jí to pouze jakási nevyhoditelnost jejího manžela. Ona je skutečně hrozná “kráva”. To se nedá jinak říct. Byla neoblíbená a taková zakomplexovaná. Nebyla ani nejchytřejší, ale najednou dostala prostor k tomu se tak chovat, díky svému manželovi, který i jí zaručoval jistou nevyhoditelnost, takže se mohla vozit po lidech jak se jí zalíbilo. Ona ty lidi hrozně urážela. Dávala jim neurčité pokyny, protože to sama často nevěděla. Když se to následně vrátilo tak to byla vždy chyba někoho jiného, ona byla vždycky skvělá.

**Urážela je přímo “do obličeje”, nebo o nich mluvila hanlivě za jejich zády ?**

Urážela je přímo do obličeje. Ona se s nikým moc nebavila, se mnou se ještě trochu bavila. Já jsem jí ještě byla “hodna”. Známe se s tím exekutorem, i můj manžel se s ním kamarádí. Takže ke mě si toho ještě v rámci možností dovolila méně, ale i tak když došlo na lámání chleba, že něco nebylo jak má být, tak se jí stejně zastal i ten exekutor. Mě tedy nějak extrémně slovně nenapadala, ale například když jsem nastoupila po mateřské, tak mi schválně zamlčela vše co se změnilo a takové věci. Ostatní kolegyně urážela přímo do tváře, jelikož měla pocit, že toho vůbec nejsou hodny. Že by pomlouvala někoho s někým bylo vyloučené, ona se s nimi vůbec nebavila.

**Říkala jste, že jste nastoupila po mateřské dovolené. Byla tam už předtím než jste na ní šla ?**

Když jsem nastoupila poprvé tak tam byla jako nějaká výpomocná síla, když studovala vysokou školu. Upřímně si jí pamatuji z vysoké školy. Pracovala jsem v uchu na baru, takže si pamatuji, že tam chodívala, ale nebavila jsem se s ní, jelikož byla vždycky hrozná “kráva”. To jí zůstalo. Takže ano byla tam už předtím, ale na nízké pozici, bez jakýchkoliv privilegií.

**Takže to přišlo vlastně až po té vaší mateřské ?**

Ano, tohle se stalo až když začala žít s tím svým manželem. Ostatní v kanceláři mi to vyprávěli, že v momentě kdy spolu začali žít začala i ona růst.

**Když jste opětovně nastoupila, cítila jste, že jste přišla do kolektivu kde je něco špatně, nebo to rozjela až po vašem příchodu ?**

Když jsem nastupovala, exekutor mi říkal, že jí znám a mohla bych s ní tím pádem vycházet. Všichni ostatní mi rovnou říkali, že všichni právníci odešli kvůli ní. Že tam určitě nevydržím, že se to nedá. Ti ostatní to asi snášeli lépe, jelikož s ní nebyli tolik v kontaktu. Musím říct, že ti lidé co dělají ty běžné práce u exekutora, jsou takoví jako, vláčení tím životem. Berou hodně málo peněz a nejsou schopni jít jinam. Hodně toho snesou, jsou taková zvláštní skupina lidí. Tam je to skutečně hrozné, sedí tam spousta lidí s tituly z vysokých škol a za dvacet tisíc korun měsíčně tam dělají jednotvárnou práci. Takže vlastně jsem hned nastoupila do kolektivu, kde už to měla rozběhnuté. Ten exekutor to celou dobu věděl, že ta osoba nevychází s lidmi.

**Jak rychle jste začala vy osobně cítit, že je to skutečně špatně ?**

Poměrně rychle. To, že mi po mém nástupu vůbec neřekla co a jak mi vůbec nepomohlo, ale s tím si člověk celkem snadno poradí. Vedle seděla další kolegyně, které jsem se mohla zeptat, ale jen, když u toho nebyla ta šikanátorka. To dusno, které v kanceláři vytvářela bylo patrné hned od začátku. Ona skutečně vždy když přišla, tak to bylo jako kdyby na tu místnost padla deka. Nikdo neřekl ani slovo. Bylo to takhle spoustu hodin denně a bylo to hrozně nepříjemné. Ona i často pouze předstírala, že pracuje. Opravdu dělala že něco píše na počítači, přitom bylo patrné, že pouze “plácá” rukama do klávesnice. To bylo hustý. Já jsem potom kvůli ní šla pouze na zkrácený úvazek, takže jsem tam s ní byla pouze 4 dny v týdnu, protože se to nedalo vydržet.

**Takže vlastně první vaše akce, nebo opatření, které jste přijala byl zkrácený úvazek ?**

Ano.

**Jak ta situace dále gradovala ?**

Vůči mně to mělo největší gradaci. Ona byla na mě naštvaná, že se bavím s ostatními a vycházím s nimi. To jí hrozně vadilo. Reagovala na to tím, že mi začala dělat víc “naschválů”. Například neustále lhala o tom, že jsem měla něco udělat a neudělala, přitom to nebyla vůbec má práce. Neustále mi nabalovala další a další agendy, které vždy nechala schválit tím exekutorem skrz jejího manžela. Bylo to hodně způsobené tou její zlobou, že se bavím s ostatními lidmi v kanceláři. Nevím, jestli měla dojem, že bychom se mohli přátelit. Ona nikdy přátelská nebyla.

Chodila si do práce kdy chtěla. Většinou přišla kolem 9-10 hodiny a odcházela velmi brzy. Hrozně lhala o důvodech proč zůstala doma. Například, že nebude v práci, protože jde na oslavu svých neteří, a proto tam nebude, a proto za ní musíte jet někam. Nakonec se třeba zjistilo, že někam odletěla, takže to bylo dlouhodobě plánovaná dovolená. Opět to tedy bylo tak, že si šetřila veškerou těžkou práci než někam pojedete a pak to jednoduše přehodila na

někoho jiného. Aby si zachovala nějakou tvář tak se snažila všem namluvit, že to takhle vůbec neplánovala, že se to tak prostě stalo.

Bylo to hrozně psychicky ubíjející, protože jsem s tím doma obtěžovala manžela. Na tom poznáte, že je to něco co vám leží v žaludku. I když se vám nedějí, žádné úplné děsivé věci, jako by si člověk například představil, když slyší pojem šikana. Třeba že někdo sedí schovaný v koutě. To se nedělo, ale pořád to máte potřebu s někým rozebírat. Málem nám to tedy rozvrátilo i manželství.

Nejhorší pro mě bylo rozhodně to ticho a ten pocit, že se bojíte i jít na záchod

### **Byla v průběhu toho všeho nějaká snaha od nadřízených situaci řešit ?**

Upřímně ono se to moc asi řešit nedalo. Já jsem to řešila s tím exekutorem. Ne teda v průběhu, já nejsem úplně ten typ. Nikdo přede mnou to neudělal a nakonec jsem to neudělala ani já, ale ta situace opravdu byla vhodná k nahlášení na inspektorát práce, protože to co ona tam předváděla bylo skutečně děsivé. Na druhou stranu každý může odejít, když chce. On to tak řešil vlastně skoro každý tam, že odešel. Obzvláště ti, na které cílila nejvíc. Vůči mě to mělo nějakou gradaci. Vůči jiným kolegům to už ani gradovat nemohlo a tak odešli.

Já jsem to potom říkala tomu nadřízenému, když jsem odcházela. On na to reagoval tak, že to vlastně ví, ale že nečekal, že je to tak hrozné. Ten den co jsem podala výpověď ona hned ráno z práce někam odešla a prý se tvářila vyděšeně, takže asi dobře věděla, že tomu nadřízenému sdělím, co tam nacvičuje. Myslím si, ale, že jí to v konečném důsledku pouze posílilo. Ono se jí totiž nakonec vůbec nic nestalo. Nadřízený to určitě sdělil jejímu manželovi, takže se to k ní určitě dostalo, ale co to pro ni znamenalo ? Nepříjemnou chvíli a jinak nic.

**Myslíte si, že ten váš nadřízený skutečně nevěděl, že je to hrozné, nebo jen zavíral oči, aby nepřišel o toho jejího manžela ?**

Myslím si, že skutečně nevěděl, že je tak hrozný. On je hodně chytrý, ale chybí mu určité lidské vlastnosti. Nemyslím si, že je nějak extrémně citlivý, nebo že by nějak vnímal své okolí. Zároveň si myslím, že mu to přišlo spíše jako ženské záležitosti. Jemu na těch zaměstnancích moc nesejde. Razil spíše přístup, že každého můžete nahradit. Myslím si tedy, že mu to bylo víceméně jedno. Možná by si býval přál tam mít ještě jednoho právníka navíc, ale po mém odchodu už zlomil hůl a dalšího nenabral.

**Tohle už jste možná zodpověděla, ale měla jste pocit, že se s vámi zacházelo jinak ?  
myslím i oproti ostatním kolegyním.**

Byla jsem možná větším terčem, protože její agenda odpovídala mé agendě. Pak tam byli ještě ti podřízení, po kterých se více vozila z toho hlediska nadřazenosti. Dávala jim denně najevo, že jsou to “nicky”. U mě to bylo spíše formou házení její práce na mě, lži o tom, že jsem měla něco udělat a neudělala. Cítila na mě tedy spíše skrz práci. Ještě jsme tam měli kolegyni, která s ní sdílela část agendy. Po té se vozila, ještě daleko více, protože vycítila, že si toho nechá líbit ještě víc. Ta místo ní musela neustále někam jezdit psát exekuční zápisy. Ona se tomu záměrně vyhýbala, protože to neuměla. Vždy když musela ta kolegyně jet někam místo ní, přišel jí to oznámit ten exekutor. Nikdy nepřišla přímo ona, protože věděla, že jemu to nelze snadno odmítnout. Když tohle zkoušel na mě, tak jsem řekla že nemůžu, jelikož musím vyzvednout děti. Tahle kolegyně děti neměla, takže neměla takhle silnou výmluvu.

**Jaký si myslíte, že mohl být její záměr ?**

Myslím si, že taková prostě byla. Kompenzovala si na své nízké sebevědomí mocí. Protože pomocí svého manžela prostě mohla. To si myslím, že byl její největší záměr. Taky určitě tu svou neschopnost chtěla skrýt, proto přehazovala své povinnosti na ostatní. Nevím jestli

věděla, že je neschopná nebo jestli si to prostě ani nepřiznala. Takže prostě pocit nadřazenosti a moci. To si myslím, že byl hnací motor. Myslím si, že i to zbavování se práce byl spíše důsledek, než že by to patřilo úplně k její motivaci.

### **Jak byste porovнала změny na pracovišti před a po vaší mateřskou dovolenou ?**

Vztahy se změnilly hodně. Když jsem tam byla před mateřskou dovolenou, tak se ta kancelář teprve rozjížděla. Byli tam noví lidé a všechno bylo nové. Dělalý se vzory a všechno se teprve rozjíždělo. Začínalo se s tou elektronizací a na tom už tam právě pracoval ten její manžel. Tak vlastně ta nálada tam byla víceméně normální. On ten exekutor je sám o sobě celkem zvláštní člověk. Je docela náročný a takový jako emočně plochý mi vždy přišel. Někdy tam bylo příjemně a někdy zase nepříjemně, asi jako v každé práci.

Po mém návratu už tam byla pouze jedna kolegyně. Byla tam velká fluktuace, protože on celkem špatně platil administrativní sílu. Ti co tam vydrželi déle, byli takový odevzdaný typy. alespoň mi tak vždy přišli. Když jsem odcházela tak jsem měla kancelář společně s jednou kolegyní. Když jsem se vrátila, tak bylo vše přestěhované a byla tam společná kancelář pro šest lidí. Pak se uvolnilo místo v jedné menší kanceláři, kam jsem se přestěhovala a byla jsem tam opět s jednou kolegyní. Na tom mi nepřišlo nic špatného, ale byl z toho následně obrovský problém. To si myslím, že pro ní byla poslední kapka. Brala to jako projev mého nepřátelství. Po tom se to hodně přiosťřilo a začala na mě házet víc a víc agendy. Potom jsem se celkem rychle rozhodla, že to nemá smysl. Že ten exekutor se mě nezastane a špatně jsem nesla, skutečnost, že jí to všechno prochází.

Člověk pak dospěje k závěru, že nemá smysl setrřávat někde, kde vás to takhle neskutečně štve. Je to opravdu nepříjemné.

### **Jak dlouho jste tam po návratu z mateřské dovolené vydržela ?**

Nezůstala jsem tam ani rok. Tohle všechno se událo asi během devíti měsíců. Odešla jsem do jiné práce na nižší pozici s tím, že si kdyžtak najdu něco jiného. Naštěstí jsem pak byla povýšena. Ale musela jsem odejít, to se nedalo. Já jsem po mateřské nastoupila zpět, když už ta paní byla plně rozjetá a nebyla jsem tam, když se z toho, že tam třídila papíry, takhle rozjížděla. Když jsem přišla, tak už byla “královna všech moří”.

**Takže celý ten konflikt vygradoval do vašeho odchodu. Jak jste se cítila, když jste odtamtud odcházela ?**

Určitě jsem cítila úlevu. Velkou. Úlevu a takové osvobození. Cítila jsem, že by se to mělo řešit přes inspektorát práce a to co tam vytváří není správné. Neřešila jsem to takhle, protože jak už jsem zmínila, se s tím exekutorem znám dlouho, i můj manžel se s ním kamarádí. Člověk do tohohle vlaku úplně nechtěl nastupovat, to by bylo hrozně kontroverzní v rámci nějaké sociální skupiny. To mě trochu mrzelo, že jsem tam nechala ten pocit, že to nikdo nenahlásil a nakonec jsem to nenahlásila ani já. Když jsem končila, tak jsem to alespoň tomu nadřízenému všechno řekla, tak jak to je. Už během toho hovoru mi bylo jasné, že to k ničemu nebude. Cítila jsem radost, že jsem našla odvahu odejít, protože jsou lidé, kteří v tom setrvávají dlouho. Měla jsem radost, že jsem si zavčasu řekla, že to nemá cenu. Hodně se mi ulevilo.

Ještě nějakou dobu potom jsem vůči ní cítila velkou zášť a nemohla jí ani vidět. Po nějaké době mě to přešlo. Já nejsem úplně nenávistný člověk. Já tyhle pocity úplně nemám. Buď mám někoho ráda, nebo je mi jedno. Ale vůči jsem opravdu cítila zášť. Nepřála jsem jí nic pěkného. To mi na tom také hodně vadilo a byl to také důvod pro můj odchod. Cítila jsem, že mě to ničí jako člověka. Byla jsem naplněná hořkostí vůči někomu a to přece nemám zapotřebí.

Takže takhle to bylo, ale skutečně mi trvalo, než mě to úplně opustilo. Jednou za čas jí někde vidím a je mi to jedno. Je mi úplně ukradená, ale v tu chvíli jsem jí skutečně nenáviděla.

**Když jste nastoupila do nového zaměstnání, byla jste třeba opatrnější, nebo hlídala jste si nějaké chování více ?**

Ne, já tohle úplně takhle nemám. Nenosím si věci s sebou. Všude je něco horší něco lepší a všude se dá něco najít. Já jsem velmi tolerantní k tomu, že každý je nějaký. Podle mě je lepší prostě spolupracovat, obzvláště když je to například váš nadřízený, který od vás něco vyžaduje. Kdyby toho bylo moc tak bych asi zase odešla. Už od nástupu jsem se tady v kolektivu cítila dobře, takže jsem ani neměla důvod k tomu sledovat jestli tady k něčemu takovému nedochází. Ani jsem si z toho předchozího zaměstnání neodnášela pocit, že když je to tam tak to bude i tady a tak podobně.

Kdyby jste si mohla poradit zpětně sama sobě, poradila byste si stejný postup, který jste zvolila nebo byste si poradila jinak ? Například abyste to skutečně nahlásila na inspektorát práce.

Neradila bych si, abych tam šla. Ono to skutečně nebylo vhodné, vzhledem k nějaké té sociální skupině. Ono by se to řešilo a byl by to v rámci tohoto města skutečně problém. Asi by to musel nahlásit někdo, kdo není odsud, kdo se pohybuje úplně v jiných kruzích. Asi bych to měla udělat, ale ani teď bych to neudělala.

## **Shrnutí**

**Pracoviště a typ šikany:** Paní P. pracovala v exekutorské kanceláři, kde se stala obětí mobbingu ze strany své kolegyně. Ta využívala postavení svého manžela k šikaně ostatních zaměstnanců.

**Charakteristika šikanující kolegyně:** Kolegyně byla významnější postavou v pracovním kolektivu díky svému manželovi, který měl v očích nadřízených



významnou roli. Toho šikanátorka využívala k vytváření atmosféry strachu a kontroly nad ostatními.

**Projevy šikany:** Kolegyně se projevovala agresivním a ponižujícím chováním vůči svým podřízeným a kolegyním, včetně paní P. Často nespravedlivě delegovala práci na ostatní a pokud něco pokazila, svalila vinu na jiné. Tento vzorec chování vytvářel atmosféru strachu a nedůvěry. Své dominantní postavení si upevňovala agresivními projevy, mířenými proti svým kolegyním a podřízeným.

**Reakce na situaci:** Paní P. pociťovala nepříjemnou atmosféru ihned po návratu z mateřské dovolené. Postupně se situace zhoršovala, což vedlo k tomu, že si zkrátila úvazek. Nakonec z pracoviště odešla po devíti měsících, s pocity frustrace a vyčerpání

**Nedostatečné řešení situace:** Nadřízený nijak nezasáhl, i když věděl, že situace mezi jeho podřízenými není vůbec ideální. Zavíral před problémy oči s pocitem, že každý kdo odejde se dá nahradit. Vidím v jeho chování příklad toho, jak by se nadřízený neměl chovat. V mých očích to z něj dělá spolupachatele mobbingu.

**Emocionální důsledky:** Šikana měla výrazné negativní dopady na paní P., jak pracovní, tak osobně. Pociťovala zášť vůči šikanující kolegyni, která se promítala i do jejího osobního života.

Jednou z nejdůležitějších myšlenek, které potvrzuje můj rozhovor s paní P. je, že bez spolupráce s nadřízenými je téměř nemožné čelit mobbingu.

## Závěr

Tématem bakalářské práce byla šikana na pracovišti s bližším rozdělením na Mobbing, Bossing a Staffing. V teoretické části práce byly tyto pojmy vysvětleny, přiblíženy rizikové situace a skupiny, které mohou být náchylnější k tomu stát se obětmi. U každého typu šikany jsou dále vymezeny důsledky tohoto jednání a vhodná prevence proti vzniku tohoto nežádoucího jevu. Jako pomyslný most mezi praktickou částí a částí teoretickou slouží dva judikáty následované kapitolou, která se věnuje ochraně proti šikaně na pracovišti v českém právním řádu. Teoretická část začíná dotazníkovým šetřením, které je rozděleno na

dvě části. V první části tvoří skupinu respondentů pracovníci státní a veřejné správy. U každé otázky je přiložen graf, či tabulka odpovědí a komentář, jak tyto odpovědi vnímám. Stejně je tomu u druhé části dotazníkového šetření s rozdílem, že respondenty byla široká veřejnost. Teoretická práce pokračuje rozhovorem s obětí šikany na pracovišti. Ten byl proveden mnou osobně, zaznamenan na diktafon a následně zpracován do přepisu. V tomto rozhovoru je kladen důraz na autentičnost odpovědí oběti.

Prvním cílem teoretické části práce bylo zjistit jak rozšířeným jevem je šikana v naší společnosti, jak se lidé na šikanu dívají a jak vidí postihy ukládané za šikanu. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno že je to velmi rozšířený jev se kterým je třeba bojovat. Lidé na šikanu nahlíží velmi negativně a téměř všichni z dotazovaných by chtěli přísnější tresty pro šikanátory.

Přínos této bakalářské práce vidím především v šíření povědomí o nebezpečnosti a rozšířenosti šikany v naší společnosti. Také pomocí této práce vyjadřuji názor, že je třeba zavést pojmy mobbing, bossing a staffing přímo do českého právního řádu.

Posledních pár řádků své práce bych rád věnoval vyjádření o tom jak moc se mi hnusí jakákoliv forma šikany v jakémkoliv prostředí. Důrazně odsuzuji kohokoliv kdo se dopustí vědomé šikany a vyjadřuji nezměrnou podporu pro kohokoliv kdo se stal její obětí a musel snášet psychický i fyzický nátlak který šikanátor vyvolá. Znáte-li někoho takového, pokuste se tohoto člověka navést k odborné pomoci. Neřešená šikana často končí sebevraždou. Buďme k sobě empatičtí a neubližujme si.

## Zdroje

Důstojné pracoviště ve veřejné správě. Online. Důstojné pracoviště. 2019. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/sikana-na-pracovisti>. [cit. 2024-03-30].

Šarmantní násilníci. 2015. Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0964-5.

Česko vede unijní žebříček šikany na pracovišti. S mobbingem se setkal každý pátý. Online. Irozhlas.cz. 2016. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesko-vede-unijni-zebricek-sikany-na-pracovisti-s-mobbingem-se-setkal-kazdy-paty\\_201605090141\\_akottova2](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesko-vede-unijni-zebricek-sikany-na-pracovisti-s-mobbingem-se-setkal-kazdy-paty_201605090141_akottova2). [cit. 2024-03-30].

Nenechte se šikanovat kolegou. Online. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6109-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nenechte-se-sikanovat-kolegou-1711/>. [cit. 2024-03-30].

HUBEROVÁ, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Rádce. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

Jak vyjít se svým šéfem. Online. Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9111-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-vyjit-se-svym-sefem-2561/>. [cit. 2024-03-30].

Národní zdravotnický informační portál [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2024 [cit. 23.03.2024]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz>. ISSN 2695-0340.

KAZIČKOVÁ, Martina. Staffing, aneb jak šikanovat svého šéfa. Online. Pravyprostor.cz. 2014, s. 1. Dostupné z: <https://pravyprostor.net/staffing-aneb-jak-sikanovat-sefa/>. [cit. 2024-03-30].

Kauza v ČT zvedla zájem o bossing. Nejdůležitější jsou důkazy, říká expertka. Online. Idnes.cz. 2023. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/bossing-mobbing-sikana-na-pracovisti.A230106\\_132710\\_domaci\\_vlc](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/bossing-mobbing-sikana-na-pracovisti.A230106_132710_domaci_vlc). [cit. 2024-03-30].

ČAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona ČAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.