



Pedagogická  
fakulta  
Faculty  
of Education

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Sekce pedagogických a psychologických programů

**Bakalářská práce**

# **Mobbing a bossing - negativní fenomén na pracovišti**

Vypracovala: Lenka Krejčí

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Jiří Kressa, Ph.D.

České Budějovice 2021

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 7.7.2021

Lenka Krejčí

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. et Mgr. Jiřímu Kressovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a konzultace, díky kterým mohla tato bakalářská práce vzniknout. Dále děkuji všem anonymním respondentům za vyplnění dotazníků a v neposlední řadě své rodině, za podporu během celého studia.

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je negativní fenomén mobbing a bossing. Mobbing je systematická šikana zaměstnance na pracovišti ze strany kolegů, o bossing se jedná v případech šikany ze strany nadřízeného pracovníka. Cílem této práce je zmapovat výskyt, četnost, znaky a strategie mobbingu a bossingu na pracovištích státních institucí a soukromého sektoru; porovnat přítomnost bossingu na pracovištích Jihočeského kraje a hlavního města Prahy. Bakalářská práce je členěna na dvě části. Teoretická část definuje mobbing a bossing; popisuje jejich znaky, příčiny, cíle, strategie, agresory a oběti, následky, obranu a prevenci. Praktická část je zaměřena na kvantitativní šetření formou anonymního elektronického dotazníku. Dále jsou zde zodpovězeny a analyzovány výsledky dotazníkového šetření a vyhodnoceny stanovené hypotézy.

Klíčová slova:

mobbing; bossing; šikana na pracovišti; oběť; agresor

## **Abstract**

The subject of the bachelor thesis is mobbing and bossing as a negative phenomenon that occurs in the workplaces. Mobbing is the systematic bullying of an employee in the workplace by colleagues, bossing is bullying by a superior employee. This thesis aims to map the incidence, frequency, characteristics and strategies of mobbing and bossing in the workplaces of government institutions and the private sector and to compare the occurrence of bossing in the workplaces of South Bohemia and Prague. The bachelor thesis is divided into two parts. The first, the theoretical part, defines mobbing and bossing, describes their features, causes, goals, strategies, aggressors and victims, consequences, defence and prevention. The second, the practical part, focuses on the quantitative investigation based on an anonymous electronic questionnaire. The results of the questionnaire survey are answered in detail and hypotheses are analysed and evaluated.

Keywords:

mobbing; bossing; workplace bullying; victim; aggressor

## OBSAH

ÚVOD .....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. MOBBING .....	9
1.1 Historie pojmu mobbing .....	9
1.2 Definice mobbingu.....	9
1.3 Další varianty mobbingu .....	10
2. BOSSING .....	12
2.1 Definice bossingu .....	12
2.2 Příčiny bossingu .....	12
2.3 Způsoby bossingu.....	13
3. ZNAKY A CÍLE MOBBINGU .....	13
3.1 Znaký mobbingu.....	13
3.2 Cíle mobbingu .....	14
4. PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU .....	14
4.1 Konflikty .....	14
4.2 Klima na pracovišti.....	15
5. FÁZE A STRATEGIE MOBBINGU.....	16
5.1 Fáze mobbingu.....	16
5.2 Strategie mobbingu .....	17
6. AKTÉŘI MOBBINGU .....	18
6.1 Mobber .....	18
6.2 Oběť mobbingu.....	20
6.3 Přihlížející .....	22
7. NÁSLEDKY MOBBINGU.....	23
7.1 Následky pro jedince.....	23
7.2 Následky pro pracoviště, firmu.....	24
7.3 Léčba následků mobbingu .....	25
8. OBRANA PROTI MOBBINGU.....	25
8.1 Pravidla obrany .....	26
8.2 Pomoc oběti mobbingu.....	28

9. PREVENCE PROTI MOBBINGU.....	29
9.1 Prevence ze strany zaměstnavatele .....	29
9.2 Prevence ze strany zaměstnance.....	30
9.3 Metoda prevence mobbingu .....	31
10. VÝSKYT A VÝZKUM MOBBINGU .....	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....	33
11. METODIKA VÝZKUMU .....	33
11.1 Cíl výzkumného šetření.....	33
11.2 Stanovení hypotéz .....	33
11.3 Kvantitativní výzkum.....	33
11.4 Výzkumný vzorek a sběr dat .....	34
12. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	35
12.1 Analýza získaných dat .....	35
12.2 Výsledky dotazníkového šetření .....	35
13. VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ .....	51
14. DISKUZE.....	52
ZÁVĚR.....	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	55
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A GRAFŮ.....	59
PŘÍLOHY .....	61

## ÚVOD

Mít dobrou práci a zároveň příjemné mezilidské vztahy na pracovišti, je pro většinu pracujících lidí důležitou součástí života. Bohužel se občas stává, že ve svém zaměstnání potkáme kolegu nebo vedoucího pracovníka, se kterým si tak úplně neporozumíme. I z naprosto běžného konfliktu, vzájemné neshody či nepochopení, může vzejít negativní fenomén s názvem mobbing a bossing. Mobbing neboli šikana na pracovišti je systematické poškozování a terorizování zaměstnance ze strany jednoho nebo více spolupracovníků. V případě bossingu jde o šikanu zaměstnance ze strany nadřízeného pracovníka.

Mobbing a bossing není novým jevem, v současné době jde však stále o velmi aktuální téma. Zaměstnavatelé by neměli tyto formy násilí na pracovišti podceňovat a ignorovat. Důležité pro každou firmu či podnik je vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti a prevence mobbingu. Samotné následky mobbingu jsou velmi závažné nejen pro samotnou oběť, ale i pro kolektiv a celý podnik.

Pro svou bakalářskou práci jsem si mobbing a bossing vybrala z důvodu, že je pro mě téma z pracovního prostředí zajímavé a zároveň blízké, jelikož jsem v bývalém zaměstnání měla osobní zkušenost se šikanou ze strany nadřízeného.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První teoretická část popisuje základní pojmy spojené s mobbingem: jeho další formy, znaky, příčiny, průběh, následky, definuje aktéry mobbingu, popisuje prevenci a jak se proti šikaně na pracovišti bránit.

Druhá, praktická část je zaměřena na výzkumné šetření výskytu a existence jevů spojených s mobbingem a bossingem. Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat výskyt, četnost a strategie mobbingu a bossingu. A zároveň porovnat, na jakém typu pracovišť se formy šikany častěji vyskytují, zda jsou to státní instituce či podniky nebo soukromý sektor. K výzkumnému šetření byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu a samotný sběr dat probíhal formou internetového anonymního dotazníku. Osloveni byli zaměstnanci vybraných státních institucí a soukromého sektoru v Jihočeském kraji a v hlavním městě Praze.



# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. MOBBING

### 1.1 Historie pojmu mobbing

Termín mobbing použil už v roce 1919 britský ornitolog Frank Finn, který znamenal útoky mezi jestřáby a sovami. Rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz použil mobbing v odborné literatuře při popisu útoků ptáků na kočky nebo jiné noční predátory, pokud se s nimi setkají přes den, aby tak zvýšili svoje šance na přežití. Lorenz termínem dále označoval skupinové chování zvířat při hájení vlastního teritoria před vetřelci stejného druhu (Cakirpaloglu et al., 2016).

Německý pedagog Peter-Paul Heinemann v roce 1972 přenesl termín mobbing do společenských vztahů. Vyjadřoval agresivní chování dětí ve školách, kdy několik dětí fyzicky útočí na jedno osamocené dítě (Čech, 2011).

Nejvýznamnějším průkopníkem výzkumu mobbingu byl německý psycholog a lékař Heinz Leymann (1932–1999), působící ve Švédsku. Leymann měl zkušenosti s řešením rodinných konfliktů, čehož využil při výzkumu přímých i nepřímých forem konfliktů na pracovišti. První výzkumy pocházely ze zdravotnického prostředí, kde mobbing dovedl zdravotní sestry k posttraumatické stresové poruše a některé až k sebevraždě. Mobbing byl pojmenován jako „*nepřátelské chování na pracovišti*“ (Cakirpaloglu et al., 2016, s. 12). Vydáním knihy s názvem *Mobbing-Psychological Terror at Work* v roce 1986 ve Švédsku, získal Leymann světový ohlas mnoha médií (Einarsen et al., 2003, in Cakirpaloglu et al., 2016).

### 1.2 Definice mobbingu

Mobbing pochází z anglického slova „to mob“, které lze do češtiny přeložit jako obtěžovat, hromadně napadnout nebo dotírat. Význam slova mobbing v češtině znamená šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti. Samotný pojem šikana se obvykle používá v oblasti školských a vojenských institucí, kde dochází častěji k fyzickému a psychickému týrání (Hubinková et al., 2008). Přesněji lze mobbing v češtině označit jako psychický teror na pracovišti. Herzog (2009, s. 23) uvádí, že „*mobbing je novým označením starého fenoménu*“.

Dle Leymanna (2021) mobbing představuje nepřátelské a neetické chování, kterému je zaměstnanec vystaven na pracovišti ze strany jedince či více osob v pravidelném intervalu alespoň jednou týdně a po dobu půl roku. Dlouhodobé a pravidelné prožívání systematického teroru má pro oběť závažné psychické a psychosomatické následky (<http://www.leymann.se>).

Einarsen a kolegové (Einarsen et al., 2011, in Cakirpaloglu et al., 2016, s. 14) popisují mobbing jako „*obtěžování, urážení nebo sociální vyloučení zaměstnance nebo negativní ovlivňování jeho práce*“. Oběť trpí méněcenností a bývá objektem neustálých psychických útoků, které se opakují pravidelně, například jednou týdně nebo opakovaně během posledního půl roku (tamtéž).

Dle Svobodové (2008, s. 26) je mobbing „*opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost*“.

Kratz (2005, s. 16) popisuje mobbing jako „*řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu*“.

### **1.3 Další varianty mobbingu**

#### **Staffing**

Staffing pochází z anglického slova „staff“, který v češtině znamená: personál, zaměstnanec nebo pracovní kolektiv. Jedná se o protiklad bossingu, jelikož jde o šikanování nadřízené osoby ze strany podřízených zaměstnanců. Ke staffingu dochází obvykle, když na pozici vedoucího nastoupí někdo úplně nový. Skupina podřízených pracovníků odmítá přijmout nového nadřízeného, a cíleně vedenými útoky se mu snaží ztížit situaci na pracovišti či přímo donutit k odchodu (Šimečková & Jordánová, 2015).

#### **Bullying**

Termín bullying je odvozen od anglického slova „bully“, což znamená: tyran, zastrašování, šikanování. Používá se hlavně v USA, Velké Británii a Austrálii. Výrazy mobbing i bullying mají obdobný význam, ale bullying označuje kromě problémového chování na pracovišti také šikanu v prostředí škol a vojenských útvarů (Cakirpaloglu et al., 2016).

## **Sexual harrassment**

Pojem sexual harrassment je odvozen od anglického slova „harass“, což můžeme do češtiny přeložit jako neustálé sexuální obtěžování a týrání. Tato problematika souvisí s mobbingem i bossingem a setkáváme se s ní téměř ve všech oblastech – na pracovišti, ve školách a rodinách. „*Sexuální obtěžování je forma nechtěného verbálního i neverbálního fyzického chování sexuální povahy s cílem nebo důsledkem ohrožení důstojnosti osoby*“ (Pindeš et al., 2012, s. 129).

## **Straining**

Další formou mobbingu je straining a v češtině znamená tlak, námahu nebo vynucení. Při strainingu je na zaměstnance na pracovišti vyvíjen nadměrný tlak a zátěž a tím dochází k psychickému násilí. Beňo (2015) popisuje čtyři fáze strainingu: výskyt negativního a nepřátelského chování na pracovišti; trvalé nepřátelství a útoky na kolegu; výskyt psychosomatických problémů oběti; ztráta pracovního místa.

## **Stalking**

Termín stalking se u nás začal používat v 90. letech dvacátého století, pochází z anglického slova „stalk“ a do češtiny jej překládáme jako stopování, pronásledování. Jedná se o formu psychického teroru, kdy pachatel svou oběť cíleně pronásleduje, špehuje, obtěžuje telefonními hovory, psaním mobilních zpráv atd. (Novák, 2010).

## **Chairing**

Chairing pochází od anglického slova „chair“, v překladu do češtiny znamená: židle, předseda, vést. Jedná se o formu násilí probíhající v horních řadách managementu, kdy mezi sebou na pracovišti soupeří zaměstnanci o pozici vedoucího (Chromý, 2014).

## **Shaming**

Shaming znamená v překladu ostuda nebo hanba, cílem je poškodit dobrou pověst zaměstnance i kolektivu a zostudit je pomluvami a nepravdivými fakty (Pugnerová et al., 2019).

## **2. BOSSING**

### **2.1 Definice bossingu**

Druhý specifický druh násilí na pracovišti je bossing a patří do podskupiny mobbingu. Význam je odvozen od anglického slova „boss“, který v češtině znamená: vedoucí, šéf, nadřízený. Autorem termínu bossing je norský profesor Svein Kile, který jej v roce 1990 označil jako systematické šikanování ze strany vedoucího. Pachatelem je vedoucí zaměstnanec a jeho obětí se stává podřízený zaměstnanec. Důležitým faktorem bossingu bývá nerovné mocenské postavení a tím razantnější strategie šikany z pozice vedoucího, proto je mnohdy považován bossing za závažnější než mobbing (Chromý, 2014).

### **2.2 Příčiny bossingu**

Příčinou bossingu může být frustrace, netolerance, záporné vlastnosti vedoucího pracovníka – zloba, závist. Hlavním důvodem chování vedoucího může být strach o svou pracovní pozici. Schopný a vzdělaný podřízený pracovník může znamenat velkou konkurenci. Vedoucí může být také pod tlakem ze strany organizace, začne udělovat podřízeným nesplnitelné úkoly, odebírat pracovní kompetence a intenzivně je kontrolovat (Hubinková et al., 2008; Beňo, 2015).

Hirigoyen (2002) označuje příčiny bossingu:

- Zneužití moci – vedoucí pracovník se prosazuje ze své vyšší pozice a tyranizuje podřízené ze strachu, že ztratí nad nimi svou moc. Jedná se o moc bezvýznamných vedoucích.
- Perverzní manévr – vedoucí ze své vlastní důležitosti tyranizuje druhé nebo jen vybraného jedince, který se stává obětním beránkem.

Za velmi závažný považuje Beňo (2015) tzv. personální bossing, kdy se manažer uchýlí k použití psychického násilí při snižování počtu zaměstnanců z důvodu reorganizace. Cílem tohoto nátlaku je odchod zaměstnanců z organizace bez odstupného, ačkoliv na něj mají většinou zákonný nárok.

## **2.3 Způsoby bossingu**

Každé nepříjemné chování nadřízeného nemusí vždy nutně znamenat bossing, i když jej tak mohou někteří vnímat. Mezi běžným chováním nadřízeného a šikanou bývá tenká hranice. Občas je velmi těžké poznat, jaké chování je ještě v normě, jelikož v různých firmách a podnicích existují různé standardy. Důležité je spolehnout se na vlastní instinkt, pokud se při jednání s nadřízeným cítíme poníženo, stísněno, může se jednat o bossing (Bednář, 2016).

Chromý (2014) uvádí nejčastější způsoby šikanování podřízených zaměstnanců: podřízenému zaměstnanci jsou zadávány těžké nesmyslné pracovní úkoly; na zaměstnance jsou kladeny malé požadavky, které jsou výrazně pod úrovní kvalifikace anebo přehnané pracovní požadavky, které naopak přesahují úroveň jejich kvalifikace a schopnosti; nadřízený vyžaduje po zaměstnanci předem konzultovat každé sebemenší pracovní rozhodnutí; přítomnost na pracovišti je neustále kontrolována; zaměstnanci jsou odebírány pracovní kompetence k jeho pracovní pozici.

## **3. ZNAKY A CÍLE MOBBINGU**

Je obtížné a zároveň důležité mobbing správně rozpoznat – každá situace by se měla vždy pečlivě vyhodnotit. Někteří citliví jedinci mohou považovat za mobbing všechny negativní situace, se kterými se na pracovišti setkají. Bývá to v případech, kdy nejsou v práci dostatečně doceněni ze strany spolupracovníků nebo nezvládají vykonávat uloženou práci, která je po nich od nadřízeného požadována. Neshody na pracovišti jsou běžnou záležitostí, se kterou se většina pracujících v životě setkala nebo v budoucnu setká (Svobodová, 2008).

### **3.1 Znaky mobbingu**

Hlavním znakem mobbingu je obtěžování trvající minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Barancová (2014) však uvádí, že není nutnou podmínkou trvání mobbingu v délce šesti měsíců, vždy záleží na intenzitě útoku a zdravotním stavu oběti. Podstatná je celková psychická odolnost jedince, někoho může zdravotně poznamenat mobbing probíhající jen několik týdnů.

Mobbing, jakožto dlouhodobý psychický nátlak není navenek oproti fyzickému násilí vidět, a proto jeho následky na oběti dlouho nepoznáme. Agresivní útoky se odehrávají skrytě a nenápadně, aby je ze samého začátku nerozpoznala ani oběť a zůstaly tak v utajení. Pro agresora je důležité, aby nebyl odhalen svým okolím a mohl s radostí pozorovat, jak jeho oběť trpí. Projevy násilí působí navenek jako drobné naschvály, neshody a žertíky. Jen oběť už ví, že nejde o náhodu, ale o pravidelné cílené útoky, které se staly již určitým rituálem při pobytu na pracovišti. Útoky působí jako neškodné, náhodné a nikdo jen tak neuvěří, že se jedná o promyšlené násilí. Pro oběť je pak velmi složité mobbing dokázat (Svobodová, 2008).

### **3.2 Cíle mobbingu**

K cílům mobbingu se agresor jistě hlásit veřejně nebude, nicméně vyplývají z podstaty samotného mobbingu. Hlavním cílem je, aby oběť sama odešla ze zaměstnání. Dalším z cílů bývá i potěšení agresora, který svým ubližováním a ponižováním oběti, uspokojuje své patologické potřeby, případně si v nadřízené pozici dokazuje svoji přesilu (Appelbaum et al., 2007, in Cakirpaloglu et al., 2016).

Profesor Leymann (2021) stanovil 45 aktivit určujících mobbing, které agresor praktikuje na svou oběť. Mobbingové aktivity jsou členěny dle cílů agresora do 5 kategorií: zamezení komunikace oběti, narušení sociálních kontaktů, útoky na osobní život a pověst oběti, útoky na pracovní život oběti a útoky na fyzické zdraví. Nepřátelské aktivity na pracovišti mohou být rozdílné v jiných zemích či kulturách (<http://www.leymann.se>).

## **4. PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU**

### **4.1 Konflikty**

Herzog (2009) označuje jako vznik mobbingu všechna místa, kde se lidé pravidelně setkávají a není možné se vzájemně vyhnout. Příčin mobbingu bývá mnoho, za nejčastější je považován konflikt. I když jsou konflikty na pracovišti nepříjemné a často nevyhnutelné, pomáhají k vysvětlení vzájemných nedorozumění mezi pracovníky.

Konflikty se ze začátku objevují v náznacích a nepřichází z ničeho nic. Jedinec může včas poznat první projevy a na střety se připravit. Je třeba si uvědomit i svou vinu na

konfliktu a umět vyhodnotit jeho vývoj. Vždy záleží na osobnosti jedince, jaký má vnitřní cit k náladám a změnám na pracovišti a zda dokáže vnímat problémy mezi spolupracovníky. Jedinec nesmí podlehnout strachu, že bude vtažen do problému a musí se oprostít od selektivního vnímání. Tím se může stát, že konflikt vůbec nerozpozná nebo už bude pozdě (Fehlau, 2003).

Někdy může jít o triviální konflikty, například někdo má rád klimatizaci a druhému to vadí, jeden má svůj systém zakládání dokumentů, který druhému nevyhovuje atd. Důležité je, jak se dokážou kolegové mezi sebou domluvit, zda najdou společné řešení jejich konfliktu nebo bude docházet k dalším neshodám, které směřují k samotnému mobbingu (Pugnerová et al., 2019).

## **4.2 Klima na pracovišti**

Dle Huberové (1996) hraje významnou roli pracovní klima. Zda se zaměstnanci cítí dobře nebo špatně závisí na pracovní atmosféře. Pro většinu zaměstnanců je hlavním stresovým faktorem nezdravé pracovní ovzduší, které vytváří prostředí ke vzniku mobbingu.

Huberová (1996) uvádí příčiny, které podporují nebezpečné klima na pracovišti:

- Stres z přetížení nebo špatná organizace práce – trvalá časová tíseň a vysoké pracovní nároky jsou pro vznik mobbingu příznivé. Přátelské a ohleduplné vztahy s kolegy jdou v napjatém pracovním prostředí stranou. Dlouhodobý stres s sebou přináší i agresi, kterou potřebují někteří pracovníci ventilovat.
- Jednotvárnost práce a nuda – jednotvárná, opakující se nebo dokonce nudná náplň práce může pracovníka vybudit k jakékoliv změně, která může obnášet i vlastní pobavení na úkor jiného kolegy.
- Špatný styl řízení – závažný faktor, který je považován za jednu z hlavních příčin mobbingu. Sami nadřízení, kteří mají autoritářský styl vedení, často šikanují své podřízené anebo svým stylem vedení mobbing na pracovišti podporují.
- Konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti – pokud na pracovišti vládne závist, strach, nečestné jednání, tlak na výkonnost a zaměstnanci se musí obávat o své pracovní místo, mohou této situace slabší pracovníci využít

k psychickému teroru. Jejich motivací k mobbingu může být postup na vyšší pozici anebo naopak, aby se nestali prvními, kteří budou propuštěni.

## **5. FÁZE A STRATEGIE MOBBINGU**

### **5.1 Fáze mobbingu**

Mobbing nepřichází z ničeho nic, spouštěčem bývá mnohdy banální konflikt, který není dořešen a postupně přerůstá v dynamický proces s různou délkou trvání. Dle Kratze (2005, s. 25) se „s konfliktem setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci“.

Profesor Leyman popsal čtyři vývojové fáze mobbingového procesu:

#### **První fáze – konflikt**

Začínají první nenápadné naschvály, poštuchování, pomluvy, drzosti a konflikty, které agresor vyvolává. V tuto chvíli ještě nebývají útoky cíleně plánované, jelikož konflikty bývají na pracovišti běžnou záležitostí. Pokud ale nejsou konflikty mezi pracovníky v této fázi urovnány a vyřešeny, mobber získává nad svojí budoucí obětí přesilu a vzniká příležitost k počátku mobbingu (Kantor, 2009, in Čech, 2011).

#### **Druhá fáze – psychický teror**

Pokud nebyly konflikty v první fázi urovnány, začíná psychický teror a postupně dochází k mobbingu. V tuto chvíli začínají být útoky cíleně a záměrně naplánovány, v jejich čele stojí jednotlivec nebo více osob a mají jediný cíl – poškodit svoji oběť. Oběť zažívá ponižující, trýznivé situace a od svého kolektivu je izolována (Kantor, 2009, in Čech, 2011).

#### **Třetí fáze – zveřejnění**

Případ mobbingu už nelze utajit, stává se veřejným a oficiálním. Psychický teror se stává zákeřnějším, dochází k nezákonnosti a přestupkům ze strany kolegů i vedení. Oběť je napadána, nespravedlivě obviňována například z psychické poruchy. Je pracovně přetěžována, pracuje ve velikém stresu, čímž dochází k chybám, za které je kárána a nadřizený ji hrozí důtkou či přímo výpovědí. Nadřizený se tak stává mnohdy



pachatelem a samotný mobbing je tak vedením posvěcen. Následkem těchto situací oběť mívá čím dál více pracovních absencí, například z důvodu nemoci a návštěvy lékaře, což může vést nadřízené pracovníky k donucení nezákonnými prostředky, aby oběť sama podala výpověď (Kantor, 2009, in Čech, 2011).

#### **Čtvrtá fáze – vyloučení z pracoviště**

Pokud oběť vydržela na pracovišti až do této fáze, cílů mobbingu bylo dosaženo. Osobnost oběti byla definitivně zničena a dochází k jejímu oficiálnímu vyloučení prozatím jen z kolektivu. Mlčky trpící oběť bývá přemístěna vedoucím na jiné oddělení pracoviště bez adekvátní pracovní náplně. V opačném případě má nadřízený jasno, že oběť musí z pracoviště odejít a hledá zákonný důvod, jak jejího odchodu dosáhnout. Oběť bývá většinou k odchodu hrubě donucena, sama dává výpověď a často odchází z pracoviště okamžitě podepsáním dohody (Beňo, 2003).

## **5.2 Strategie mobbingu**

Pachatelé mobbingu mívají různé strategie, jejich důmyslnost mnohdy nezná hranice. Záleží na pohlaví a na jaké úrovni mobbing probíhá. Mezi základní patří cílená verbální agrese (Novák, 2011, in Pugnerová, 2019). Důležitým faktorem mobbingu je nerovnováha sil agresora a oběti a celý jejich vztah zrcadlí. Oběť je vždy slabší a agresor má jediný cíl, svou oběť záměrně poškodit (Herzog, 2009).

Strategie mobbingu dle Pugnerové (2019):

- Šíření pomluv – oběť je vystavena zákeřným nařčením, klepům, tajným narážkám, zesměšňování a osočování u vedoucího pracovníka.
- Izolování od kolegů – ignorace, zavírání dveří, oběť není zdravena, je přehlížena, nikdo s ní nemluví, náhlé ukončení rozhovoru při vstupu oběti do místnosti. Tato strategie nejvíce poznamenává oběť po psychické stránce. Prožívá pocit vyloučení a bezmoci, že nikam nepatří.
- Sabotování práce – při této strategii dochází nejčastěji ke zmizení spisů, dokumentů, dopisů, falšování a poškozování práce. Následky této strategie znamenají pro oběť velké nepříjemnosti. Vedoucí i ostatní kolegové se na ni zlobí, že je nespolehlivá, neplní svou práci v daném termínu, a ještě se vymlouvá, že nenese za tyto situace žádnou vinu.

- Znevažování schopností a pracovních výkonů – oběť mívá dojem, že je na pracovišti nepotřebná a lehce nahraditelná, časté bývá i zpochybňování odborné způsobilosti.
- Zvrácené jednání – kolegové dělají oběti naschvály. Pokud je třeba oběť astmatik, schválně místnost zamořují spreji, v zimě větrají, aby oběť mrzla. Staly se i případy, kdy kolegyně přidávala oběti do kávy různé léky, například projímadla nebo léky na spaní.

Herzog (2009) rozlišuje přímé a nepřímé strategie mobbingu. Mezi přímé formy patří: verbální (posměch, nadávky), neverbální (pohledy, gestikulace) a fyzické (bití, zamykání). Nepřímé formy zahrnují: ignoraci, šíření pomluv, schovávání předmětů.

Strategie se dále liší v závislosti na pohlaví, zda je mobberem žena nebo muž. U žen jsou nejčastější způsoby mobbingu: posmívání se, pomluvy, narážky, významné pohledy, osočování. U mužů se jedná převážně o ignoraci, upozorňování na slabé stránky, výhrůžky místo argumentu, cynismus, udělování podřadné práce (Venglářová et al., 2011).

## **6. AKTÉŘI MOBBINGU**

Na počátku každého konfliktu, ať už v soukromí nebo na pracovišti, bývají vždy dva jedinci, dva kolegové nebo pracovní kolektiv. Neexistuje typický profil mobbera a oběti, aktéry mohou být muži i ženy bez rozdílu, v jakém sektoru a na jaké úrovni pracují. Aktérem mobbingu může být kdokoli z nás, avšak záleží, na které straně se ocitneme.

### **6.1 Mobber**

#### **6.1.1 Pachatel mobbingu**

Pachatele mobbingu nazýváme mobber. Jedná se o agresivního jedince, který svému kolegovi ubližuje, aktivně na něj vyvíjí trvalý nátlak a páchá na něm násilí minimálně jednou týdně alespoň po dobu půl roku (Svobodová, 2008).

V každém z nás je agrese, a proto za určité situace je kdokoliv z nás schopen mobbingu. Jak již bylo řečeno, mobbing vzniká obvykle nevyřešeným konfliktem. Každý z nás se může dostat do situace, kdy mu konflikt způsobí pocity křivdy, frustrace a nedorozumění a začne uplatňovat na svého kolegu nátlak a manipulaci. Je v pořádku,

pokud si jedinec včas své nesprávné chování uvědomí, cítí za něj vinu a kolegovi se omluví. Naopak mobber pocitu viny nemívá a na svém manipulativním chování nevidí nic špatného (Pugnerová, 2019).

### **6.1.2 Profil mobbera**

Dle shody odborníků na problém mobbingu, nelze určit typický profil pachatele mobbingu. Velmi často jde o nevyzrálé osobnosti se sklony k agresi a nevyrovnané jedince, kteří si své nízké sebevědomí zvyšují mobbingem. Mobbery mohou být kariéristé, kteří se snaží prosadit na úkor druhých a jedinci, kteří získali vyšší pracovní funkci. Zdatnými mobbery mohou být ženy i muži, každé pohlaví mívá jinou strategii mobbingu (Svobodová, 2008).

Mobber je autoritativní, egoistický, narcistický a samolibý jedinec. Své nedostatky a slabé stránky zakrývá poukazováním na chyby ostatních. Vyniká v manipulaci druhých, pomáhá mu k ujištění své moci a ke zvýšení sebevědomí. Jeho cílem je získat dominantní postavení, ovládat a kontrolovat chování druhých. Mobber mívá velmi vybíravé vztahy k ostatním, k některým lidem je milý, příjemný a vlídný. K jiným se chová arogantně, hrubě, agresivně a další skupinu lidí naprosto ignoruje. Mobber také naprosto postrádá empatii, je nevyrovnaný a neumí ovládat své vnější emoční projevy. Další jeho slabou stránkou bývá nízká emoční inteligence, která se projevuje absencí soucitu, výčitek svědomí a morálních zábran (Svobodová, 2008).

### **6.1.3 Typy mobberů**

Huberová (1995) rozlišuje tři skupiny pachatelů mobbingu:

- Strůjci – hrají zásadní roli při mobbingu, vymýšlejí nové strategie a způsoby, jak oběti ubližovat. Jednají sami za sebe nebo si hledají spojence v pracovním kolektivu.
- Náhodní pachatelé – pokud není bezvýznamný konflikt vyřešen, vznikne mezi dvěma jedinci trvalý spor. Dokud jeden z účastníků nezíská přesilu, mají oba stejnou výchozí pozici. Pak záleží na morálce jedince, zda útoků zanechá nebo se stane mobberem a svou oběť zničí.

- Spoluúčastníci – existují dva druhy. Aktivní spoluúčastníci podporují strůjce a pomáhají mu při mobbingu. Pasivní spoluúčastníci pomáhají strůjci tím, že útoky na oběť ignorují a dělají, že neexistují.

Wyrwa (2017) rozlišuje pět typů mobberů:

- Diktátor – jeho potěšením je druhé ovládat a cítit se obdivován. Už od dětství se prosazuje na úkor druhých. Vyžívá se v mocenské pozici a snadno odstraní všechny své protivníky.
- Úzkostlivý mobber – motivem bývá strach z ohrožení od svých kolegů. Nově příchozí kolega je pro něj velikou konkurencí a obává se o svou pracovní pozici. Cítí se být méněcenným, žárlí, závidí a nedokáže své lidské slabosti ovládnout.
- Manipulátor – motivem je touha ubližovat a cítit nadvládu nad svou obětí. Vyžívá se v její bezbrannosti a rád vidí, když oběť trpí. Rád opakuje své strategie šikany a bývá skrytě agresivní.
- Stresovaný mobber – spouštěčem bývá frustrace a velká stresová zátěž v pracovním i osobním životě. Mobber napadá své oběti a tím ventiluje svůj nahromaděný stres.
- Spolupracující mobber – uchýlí se k mobbingu ze strachu, aby se sám nestal obětí. Vyjadřuje mobberovi svou podporu, ale nepřímo se tak mobbingu účastní.

*„Mobber na vás vždycky něco najde, i kdybyste byli naprosto vzorní, bezchybní, ideální, neboť se neštítí žádných nemorálních prostředků“ (Svobodová, 2008, s. 50).*

## **6.2 Oběť mobbingu**

### **6.2.1 Charakteristika oběti**

Obětí mobbingu se může stát každý z nás, jedinec byl za oběť vybrán, protože byl zrovna mobberovi po ruce a oběť pro něj nemusí nic zásadního znamenat. Oběť může mít jen smůlu nebo být ve špatný okamžik na špatném místě. Když se oběť snaží mobberovi uniknout a už mu nemá co nabídnout, stává se pro něj terčem nenávisti (Hirigoyen, 2002).

Oběti také mohou nést rysy psychické či fyzické odlišnosti. Mobber dokáže využít pozitivní i negativní odlišnosti. Více ohroženi mohou být: osamělí jedinci bez přátel a

rodinného zázemí, nemocné a handicapované osoby, cizinci a lidé s odlišnou sexuální orientací. Další výzvou pro mobbera může být věk oběti a například pracující žena v ryze mužském kolektivu nebo muž v kolektivu ženském. Snadnou kořistí bývá naivní a důvěřivý jedinec. Mobberovo násilné chování omlouvá, jelikož nevěří, že může být někdo tak krutý a naivně doufá, že svým přesvědčováním útoků zanechá. Mobber se může cítit v ohrožení s příchodem nového pracovníka. Nový pracovník je vystaven velkému tlaku, pokud nastupuje do stmelěného ustáleného kolektivu. V případě, že vybočuje svým dosaženým vzděláním, inteligencí, schopnostmi a dovednostmi, je riziko mobbingu vyšší. Zároveň je brán jako narušitel a je přirozené, že kolegové si zachovávají od něj odstup. Po určité době by měl být začleněn do kolektivu, a pokud se tak nestane, bývá na pracovišti definitivně zatracen. Do role obětního beránka se také může dostat nejméně oblíbený pracovník (Svobodová, 2008).

Kratz (2005) dle zkušenosti uvádí, že jsou mobbingem více postiženi citliví, neprůbojní, zranitelní, pesimističtí a méně výkonní jedinci. Pokud dojde ke vzniku konfliktu, díky jejich labilnější psychice mají problém s jeho vyřešením a urovnáním, což už je jen krůček k samotnému mobbingu. Není ale výjimkou, že se obětí mobbingu stane naopak jedinec odolný, sebevědomý a vysoce kvalifikovaný.

Dle Davenportové a kolektivu (2003) má při mobbingu pohlaví důležitou roli. Dle různých výzkumů mobbingu byly ženy častěji obětí než muži, jelikož ženy zauímají více podřízené pozice a muži naopak více pozice manažerské. Taktéž psychické následky mobbingu byly zaznamenány většinou u žen (Yaklasimlar, 2020).

### **6.2.2 Reakce obětí mobbingu**

Oběť prochází velikým utrpením, je mobberem ponižována, ztrácí sebevědomí, dostává se do izolace od kolektivu a přichází o motivaci k práci. Díky své nezkušenosti a zranitelné povaze není schopna se psychickému teroru bránit.

Svobodová (2008) popisuje šest fází reakce oběti, které nemusí proběhnout všechny. Někdy je ukončí odchod oběti z pracoviště nebo nadřízený pracovník zakročí ve prospěch oběti.

1. fáze: oběť si nic neuvědomuje a vše, co se odehrává na pracovišti, považuje za běžné každodenní situace.

2. fáze: oběť si všímá malých událostí, ale nevěnuje jim pozornost. Menší neshody bere pouze jako náhodné.
3. fáze: oběť poznává, že události nejsou náhodné a začíná hledat chyby u sebe.
4. fáze: oběť už pochopila, že konflikty nejsou náhodné, ale situaci nijak neřeší. Nechce být vztahovačná, své reakce vidí jako přehnané. Věří, že jde ze strany mobbera jen o vtip a vše se časem vyřeší. Konflikty však přibývají a oběť má strach, že ji nikdo neuvěří, protože útoky nejsou pro okolí viditelné.
5. fáze: oběť už ví, že útoky proti ní jsou cílené. Hledá důvody, proč se tak děje a proč zažívá krutost. Snaží se zjistit, proč se dostala do této situace, kde udělala chybu a na nic nepřichází. Marne se pokouší zjistit od mobbera, proč zrovna ona je obětí. Nechce mobbera provokovat, zkouší svoji strategii být hodnější, aby ji nechal na pokoji. Mobber ale naopak tímto jejím chováním nabývá dojmu, že je mu nadřazena a své násilí ještě více stupňuje.
6. fáze: oběť si uvědomuje agresi a je cílem systematického násilí. Je v šoku a cítí se podvedena, jelikož byla důvěřivá. Se svým problémem je sama, nemá sílu se mobberovi bránit a bojí se dalších krutých útoků, až se mnohdy uchyluje k pracovní absenci. Denně prožívá strach, musí být ve střehu. Oběť se dostává do bludného kruhu, čím mobber agresivněji útočí, tím se oběť dostává do hlubších depresí. Pokud trvá násilí dlouho, dostávají se chronické úzkosti a psychosomatické potíže.

### **6.3 Přihlízející**

K dalším aktérům mobbingu patří také přihlízející. Jedná se většinou o spolupracovníky, kteří bývají psychickému násilí přítomni. Svým přístupem zásadně ovlivňují průběh mobbingu, dynamiku celého procesu a následnou atmosféru pracovního kolektivu (Cakirpaloglu et al., 2016).

Přihlízející kolegové mívají mnoho důvodů, proč oběti mobbingu nepomohou. Jejich reakce na probíhající mobbing na pracovišti bývají různé. Jeden z hlavních důvodů je obava z pomsty mobbera a strach, aby se sami nestali obětí. Někteří přihlízející mobbing neznají nebo ho ignorují. Přihlízející mohou mít také radost, když vidí, že oběť

trpí anebo oběť nemají rádi. Pokud je na pracovišti narušené klima, může být mobbing běžnou záležitostí a přihlížejícím může připadat situace normální (Svobodová, 2008).

## **7. NÁSLEDKY MOBBINGU**

### **7.1 Následky pro jedince**

Mobbing má pro oběť vážné psychické a fyzické následky. Oběť je každý den vystavena trvalému napětí, strachu, ponížení. Domů z práce přichází zhroucená, vyčerpaná a tento stav se promítá i do osobního života. Ani ve svém volnu se nedokáže osvobodit od strachu při vzpomínce na mobbera a s blížícím se návratem do práce se její zdravotní stav zhoršuje (Svobodová, 2008). Psychický teror na pracovišti vyvolává u oběti mnohdy vážná onemocnění, která jsou ze začátku nezřetelná, ale postupem času se plně rozvinou.

Davenportová a kolektiv (2003) rozlišuje tři stupně mobbingu, které mají vliv na duševní zdraví oběti a návrat zpět do zaměstnání. Při hodnocení záleží na trvání a frekvenci mobbingu, psychické odolnosti a osobnosti jedince. Při prvním stupni oběť odolává útokům mobbera a psychické následky jsou minimální. U druhého stupně již dochází k duševní a fyzické újmě, oběť již není schopna útokům odolat. Ve třetím stupni jsou negativní dopady mobbingu velmi závažné a oběť je natolik poznamenána, že není schopna se vrátit zpět do zaměstnání (Yaklasimlar, 2020).

Svobodová (2008) rozlišuje tři druhy následků mobbingu:

- Psychické následky – oběť prožívá permanentní stres, nervozitu, strach a úzkost. Klesá její výkonnost, mívá poruchy koncentrace a ztrácí životní energii. Začíná o sobě pochybovat, sebevědomí má narušené, cítí se zraněná, vyčerpaná a zbytečná. Oběť se uchyluje ke smutku, pesimistické náladě a ke ztrátě chuti do života. Tento trvalý a dlouhodobý stav může vyústit v depresi, která může vést k sebevraždě. Beňo (2003, in Svobodová, 2008) spojuje každý pátý pokus o sebevraždu s mobbingem na pracovišti.
- Psychosomatické následky – oběť prochází náročným psychicky vypjatým obdobím a brzy se přidávají další problémy. Signálem psychosomatických potíží je zhoršující se celkový zdravotní stav. Dostavuje se pocit tlaku na hrudi při

dýchání, vysoký krevní tlak, bolesti hlavy, zad, nespavost a potíže s příjmem potravy. Dalším velkým nebezpečím je oslabení imunity a zvyšuje se riziko vzniku kožních, hormonálních, autoimunitních a nádorových onemocnění. Ve vypjatých situacích může docházet k posttraumatické stresové poruše, kterou prodělávají lidé, kteří zažili velké neštěstí.

- Sociální následky – mobbing narušuje osobní život oběti. Oběť je v neustálém stresu, uzavírá se sama do sebe a není schopna udržovat své sociální vazby. Svému okolí se vzdaluje, rodina a přátelé netuší, co se s ní děje a její izolace se tak více prohlubuje. Komunikace s lidmi, obzvláště s nejbližšími, patří k hlavním sociálním potřebám jedince a při její ztrátě oběť prožívá čím dál větší frustraci. Oběť se také obává o své zaměstnání, komplikací může být blížící se důchodový věk, velká konkurence na pracovním trhu nebo vysoké požadavky na profesní kvalifikaci, což může velmi ztížit nalezení nového zaměstnání.

## **7.2 Následky pro pracoviště, firmu**

Negativní následky mobbingu se netýkají pouze oběti, ale zásadně ovlivňují i celou pracovní organizaci. Mnohdy se stává, že vedení firmy nemá nejmenší tušení, že k mobbingu dochází anebo v horším případě celou situaci ignoruje. Podezřelým jevem může být častý odchod zaměstnanců a vedení by se mělo zamyslet, proč se tak děje. Vhodné je pověřit neutrální osobu, například vedoucího personálního oddělení, aby se pokusil pohovorem zjistit, proč zaměstnanci z firmy odcházejí. Pokud je psychický teror častým důvodem skončení pracovního poměru, mělo by se vedení celou záležitostí prioritně zabývat. Následky pro firmu jsou především ekonomické, jelikož pracovní aktivita, efektivita a výkon zaměstnanců, jakožto účastníků mobbingu, velmi klesá. Mobber je neustále zaměstnán myšlenkami, jak oběti co nejvíce ublížit a oběť přemýšlí, jak celou situaci ustát a přežít. Klima na pracovišti začíná být nepříjemné a neúnosné i pro ostatní zaměstnance a odráží se tak negativně na vztazích a neochotě spolupracovat. Mezi zaměstnanci vážně komunikace, tím dochází ke zkresleným informacím a k chybnému a pozdnímu plnění pracovních úkolů. U obětí se zhoršuje zdravotní stav a absence je pro ni jediný únik od psychického teroru. Narůstá nemocnost a tím se zvyšují náklady firmy kvůli pracovní neschopnosti. Jiný zaměstnanec pak musí oběť při její nepřítomnosti zastoupit ve vykonání pracovních



povinností a tím dochází ke zpomalení plnění výsledků, jelikož nestíhá zároveň řádně odvádět i svou práci. Když oběť skončí v zaměstnání, musí firma vynaložit finanční prostředky pro nalezení a také zaškolení nového vhodného pracovníka. Nový pracovník svým příchodem způsobí rozruch a změnu v mezilidských vztazích v již uspořádaném pracovním kolektivu. Odcházející oběť mobbingu má velmi špatné zkušenosti a může poškodit reputaci firmy, jakmile se informace o mobbingu dostane ke konkurenčním firmám. Zároveň mohou společně s obětí firmu opustit i nadaní zaměstnanci a zůstanou převážně fluktuanti. Navíc je možné, že se nový zaměstnanec stane novou obětí mobbingu (Kratz, 2005).

### **7.3 Léčba následků mobbingu**

Při mobbingu dochází k zákeřnému psychickému teroru na jedince. Oběti mobbingu mnohdy končí pracovní neschopností a výpovědí u zaměstnavatele. Mnoho z nich stále trpí psychickými a psychosomatickými problémy a není schopno bezproblémově a plynule navázat v novém pracovním procesu. Oběti se obávají nastoupit do nového zaměstnání, jsou nedůvěřivé, podezřívavé, nevěří si, že zvládnou naučit se novou náplň práce a začlenit do nového kolektivu. V každém kolegovi nebo vedoucím vidí potencionálního mobbera. Pro oběť je nejdůležitější, aby se co nejdříve vyléčila z následků způsobených mobbingem a dokázala se dostat zpět do psychické pohody. V první řadě by oběť měla vyhledat odbornou pomoc dle závažnosti potíží: u psychologa, psychoterapeuta či psychiatra. Je důležité, aby odborník vzbudil v oběti důvěru a byl empatický. Nesmí oběť tlačit do určité metody, ta by pak mohla nabývat na dojmů, že je s ní opět manipulováno. Psychoterapie by měla nejprve oběť povzbudit, zbavit ji strachu a celkově posílit psychiku. Oběť by se měla zbavit pocitu viny, přestat trpět a uvědomit si, že nenese odpovědnost za psychické násilí, které na ní bylo páčáno. Existuje velké množství druhů psychoterapie, ale vždy záleží, na jakém postupu se oběť s odborníkem dohodne. Cíl však zůstává jasný – zapojit se zpátky jako fungující jedinec do pracovního i soukromého života (Hirigoyen, 2002).

## **8. OBRANA PROTI MOBBINGU**

Obrana je velmi důležitá, ale zároveň velmi složitá. Mobbeři jsou si tohoto faktu moc dobře vědomi a spoléhají, že nebudou odhaleni. Jedinec nejprve netuší, že se stal

terčem mobbingu. Když později procitne a situaci si uvědomí, je nutné, aby se začal okamžitě bránit. Pro oběť je důležité předejít náročnému psychickému vypětí, a to je možné, jen pokud včas rozezná blížící se nebezpečí a zákeřnosti mobbingu. Pokud má jedinec zastání u svých kolegů nebo nadřízeného, kteří mají smysl pro spravedlnost, má z poloviny vyhráno – v opačném případě si však musí pomoci sám (Pugnerová, 2019).

## **8.1 Pravidla obrany**

Pugnerová (2019) uvádí, že oběť se může sama pokusit o řešení. Pouze ale v případě, že si sama pro sebe vyhodnotí, že je stále šance dohodnout se po dobrém. Oběť si musí nejprve umět označit konflikt a ujasnit, kdo a s kým má nesrovnalosti a co bylo jejich příčinou. Poté by mělo následovat zpracování konfliktu, s nestranným jedincem vytvořit návrhy řešení nesrovnalostí a společnou debatou se pokusit o kompromis. Posledním krokem je urovnání konfliktu. Aby mohl být konflikt vyřešen, musí všichni souhlasit s přijatým rozhodnutím a přistoupit na vzájemnou dohodu.

Beňo (2003) popisuje pět základních pravidel obrany proti mobbingu:

1. Pravidlo: zůstat nebo odejít. Rozhodnutí, jestli ve firmě zůstat nebo odejít, je na samotné oběti. Pokud oběť zůstane, musí počítat s tím, že bude muset bojovat anebo se vzdá bez boje a z firmy odejde. Pokud ve firmě panuje nebezpečné klima inklinující k mobbingu, měl by se nad tímto zamyslet i jedinec, který není obětí mobbingu.
2. Pravidlo: nenechat si to líbit. I když mobbing přichází ze začátku nenápadně, oběť si nesmí nechat drobné narážky, posměšky a škodolibosti líbit. V tu chvíli se musí oběť ozvat, i za cenu pověsti hysterky či hysterika, je třeba způsobit hodně hlasitou scénu nebo si jít stěžovat nadřízenému. V první fázi má oběť šanci mobbing odvrátit, neplatí to ale v případě bossingu, tam se může naopak situace oběti zhoršit.
3. Pravidlo: sami to nezvládnete, najděte si spojence. Jestliže se oběti nepodaří odradit kolegy od mobbingu v první fázi, už je celý proces k nezastavení. Pro oběť je důležité si cíleně najít spojence, kteří mu pomohou v těžkých chvílích. Může jít o někoho z rodiny nebo přátel, kolegy, vyšší nadřízené pracovníky, zřizovatele organizace nebo instituce zabývající se pomocí obětí mobbingu.

4. Pravidlo: ujasnit si, čeho chci dosáhnout a zvolit si strategie. V této chvíli se musí oběť definitivně rozhodnout, zda zůstane nebo odejde. Může odejít z pracoviště na dohodu, možná i s odstupným a bude ušetřena útoků a stresu. Když oběť zůstane, je třeba se poradit se svými spojenci a zvolit obranné strategie. Je důležité nepodcenit přípravu, oběť by si měla vést zápisník a do něj pečlivě a pravidelně zaznamenávat všechny detaily, jak útoky a formy mobbingu i bossingu probíhají. Takto zdokumentované zápisky mohou později oběti pomoci, pokud dojde ke konfrontaci s mobbery. Navíc může mít deník i psychologický efekt, oběť tím může uvolnit své napětí a stres, kterým během mobbingu prochází. Další krokem je prostudovat a uschovat všechny písemnosti ze svého zaměstnání, například pracovní smlouvy, náplně práce, dohody o hmotné odpovědnosti. Oběť by si měla uchovávat dokumenty, které jsou součástí její pracovní náplně, a zodpovídá za ně. Dále si pořizovat kopie důležitých pracovních dokumentů a při jejich předávání trvat na stvrzení podpisem. Tímto opatřením může oběť předejít pozdějším sporům s kolegy a vedoucím, kdyby se třeba písemnosti náhodou ztratily.
5. Pravidlo: prohra může být začátkem vítězství. Většině obětí mobbingu a bossingu se nepodaří tlak ustát. Nebývá reálné, že by se mobber své oběti za způsobený psychický teror a s ním spojené zdravotní problémy, oběti omluvil.

V případě bossingu je obrana velmi obtížná, jelikož oběť je v extrémně znevýhodněné pozici. Oběť by se neměla se situací smířit, i když si musí být vědoma, že půjde o dlouhý a náročný boj. V tomto případě nelze na pomoc kolegů spoléhat, jelikož se sami cítí ohroženi a nechtějí na sebe upoutávat agresorovu pozornost. Vhodné je tedy co nejdříve si promluvit přímo s nadřízeným, pokusit si vysvětlit a popsat vzájemné problémy. Mnohdy může jít pouze o obyčejné nedorozumění či špatné pochopení situace. Oběť také může dát nadřízenému jasně najevo, kde je hranice tohoto agresivního chování vůči své osobě. Pokud však ani společný rozhovor nepomůže, nezbyvá nic jiného než se obrátit na vyššího nadřízeného, odbory, zřizovatele nebo majitele firmy (Mai, 2021).

## **8.2 Pomoc oběti mobbingu**

### **Pomoc od kolegů**

Kolegové jsou jedni z přihlížejících, kteří by oběti pomoci mohli, ovšem kdyby chtěli. Nechtějí se plést do cizích záležitostí, a navíc mají sami strach, že se stanou obětí mobbera. Bohužel svým neutrálním postojem oběti více ubližují a dávají tak mobberovi větší moc. Měli by však najít odvahu a útoky proti oběti co nejrychleji zarazit. Někdy také mohou svým přístupem pomoci konflikt urovnat (Svobodová, 2008).

### **Pomoc od nadřízeného**

Pokud je vedoucí na správném místě, měl by stížnost oběti řešit. Situace pro něj není rozhodně jednoduchá, ale v první řadě by měl být neutrální, nezaujatý a celou záležitost brát vážně. Objektivně by měl vyslechnout oběť i její kolegy a důkladně rozebrat vznik celé události. Pokud vedoucí přijme stížnost oběti jako oprávněnou, měl by nalézt příčinu, pomoci k jejímu urovnání a usmíření obou stran. Bohužel většinou celá situace bývá jinak, špatný styl vedení přispívá ke vzniku mobbingu. Vedoucí nemusí být na situaci vůbec připraven, díky neoblíbenosti oběti v kolektivu nebo blízkým vztahům s mobberem, může stížnost oběti rovnou zavrhnout. Tím pak dává mobberovi tichý souhlas s mobbingem (Svobodová, 2008).

### **Pomoc od rodiny**

Rodina nebo přátelé by měli být bezpochyby důležitou oporou oběti. Musí však mezi nimi fungovat důvěra a otevřenost. Rodina může pomoci tím, že bude oběti věnovat čas a pozornost. Oběť se potřebuje vyzpovídat, musí cítit plnou podporu a empatii. Pokud ani rodina nemůže pomoci, nastal čas na pomoc odborníka, která již byla zmíněna u následků mobbingu. Oběť by se neměla stydět vyhledat psychologa nebo psychiatra. Jen je třeba přijít včas, než oběť upadne do deprese (Svobodová, 2008).

### **Právní pomoc**

V České republice je bohužel žalovatelnost psychického násilí na pracovišti velmi složitá. Na rozdíl od jiných zemí, není u nás stále toto násilí uzákoněno. Jediný právní předpis v této oblasti je zákoník práce, který ale nezná definice pojmů mobbing a bossing (Šimečková & Jordánová, 2015).

Pokud jde o ochranu osobnosti, lze se obrátit na občanský zákoník a v případě pomluvy a vydírání na pracovišti, je nutné řídit se trestním zákoníkem. Pokud se oběť nevzdá a rozhodne se jít do soudního sporu, je nutné, aby se obrátila na právního zástupce (Svobodová, 2008).

Oběť může o pomoc také oslovit Oblastní inspektorát práce. V případě, že je šikana motivována diskriminačně z důvodu rasy, náboženského vyznání, zdravotního postižení, pohlaví a věku, může oběti pomoci veřejný ochránce práv dle antidiskriminačního zákona (<https://www.bezpecnostprace.info/>).

Další informace o pomoci a ochraně před mobbingem může oběť získat na webových portálech institucí [www.bezpecnostprace.info](http://www.bezpecnostprace.info) nebo <https://mobbingfreeinstitut.cz/>.

## **9. PREVENCE PROTI MOBBINGU**

Nejjednodušší a nejdůležitější způsob, jak se mobbingu vyhnout, je prevence. Mobbing negativně postihuje jednotlivé zaměstnance, pracovní kolektiv a celé pracoviště.

### **9.1 Prevence ze strany zaměstnavatele**

V současnosti pracovní organizace více věnují pozornost preventivním opatřením proti mobbingu. Zaměstnavatelé, kteří se aktivně zajímají o přívětivou atmosféru na pracovišti, řeší mnohem méně problémů než ti, kteří mobbing berou na lehkou váhu nebo ho ignorují (Duffy, 2009, in Cakirpaloglu et al., 2016).

Všechny pracovní organizace by měly mít svůj antimobbingový plán, kterým by řešily násilí na pracovišti. Plán by měl obsahovat prevenci, strategie a postupy při již vzniklém násilí. Pro pachatele mobbingu by měly být definovány postihy, například peněžitý trest či výpověď. V České republice bohužel nejsou programy proti mobbingu běžnou součástí. Zaměstnavatelé by měli být při přijímacím pohovoru ostražití při výběru nových pracovníků. Ačkoliv to není snadné, je třeba u uchazečů o práci rozpoznat případné sklony a rysy ke konfliktům, agresivitě a nenávisti. Úkolem personálního oddělení by mělo být sledovat stavy zaměstnanců na odděleních. Je nutné vyzorovat, zda se na konkrétních pracovních místech nestřídají stále noví zaměstnanci. Tento jev by mohl svědčit o neřešeném mobbingu, kdy oběť sama odchází z pracoviště a její nástupce se stává novou obětí mobbera (Svobodová, 2008).

Zaměstnavatel by měl dále věnovat pozornost sociální adaptaci nově přichozích zaměstnanců. „*Sociální adaptace je začlenění pracovníka do vztahů uvnitř pracoviště a jeho klimatu. Zaměstnavatel by neměl sledovat pouze zvládnutí nároků pracovní pozice a dosažení očekávaného pracovního výkonu*“ (Mayerová & Růžička, 2000, in Chromý, 2014, s. 61).

Barták (2006, in Chromý, 2014) uvádí, že další podstatnou prevencí před negativními formami násilí na pracovišti je prověření připravenosti pracovníka při převzetí funkce vedoucího. Jedná se o manažerskou kompetenci, kdy musí pracovník splňovat odborné znalosti na výkon profese, ale také osobnostní kvality a sociální citění pro zdravé řízení lidí a mezilidské vztahy.

Resch a Schubinski (1996, in Wagnerová, 2011) navrhli opatření, snižující riziko mobbingu v organizacích:

- Kvalitně a srozumitelně vypracovaný plán práce, s jasně danými termíny, který snižuje stres a napětí zaměstnanců. Kontrola pracovních výkonů zaměstnanců a podíl na spolurozhodování v pracovních záležitostech snižuje riziko mobbingu.
- Nejvyšší vedení společnosti by mělo být ve svém chování modelem pro střední úroveň vedení. Vzory tohoto chování se pak projevují v celé firemní kultuře.
- Každý zaměstnanec by měl mít právo otevřeně vyjádřit své připomínky nebo podněty k různým pracovním situacím.
- Ve firmě by mělo být přesně definováno a charakterizováno, co je mobbing. Vedení by mělo veřejně dát najevo svůj nesouhlas s mobbingem a podporovat pozitivní mezilidské vztahy.

Také vedoucí pracovník má v prevenci mobbingu svojí důležitou roli. Vedoucí by měl být vzorem a reprezentantem firemních pravidel a bránit tím vzniku mobbingu. Měl by sledovat atmosféru na pracovišti, nepřipustit pomluvy a zákeřné intriky. Vzniklé konflikty je třeba včas řešit a sledovat případné negativní signály (Svobodová, 2008).

## **9.2 Prevence ze strany zaměstnance**

Zaměstnanec by měl být před nástupem do nového zaměstnání velmi pozorný. Měl by se pokusit zjistit co nejvíce informací o firmě, jejím klimatu a chodu. Při nástupu do

zaměstnání by si měl zaměstnanec pečlivě přečíst pracovní smlouvu, pracovní náplň a další důležité dokumenty. Pokud v nich najde různé klíčky a záludnosti, měl by být v pozoru, že něco není ve firmě v pořádku. Po nástupu je důležité sledovat atmosféru okolo sebe a snažit se splynout s kolektivem. Poté, co se pozice jedince v kolektivu upevní, může si dovolit být méně ostražitý. Každý by si měl zvyšovat svoji profesní kvalifikaci, čímž bude mít větší uplatnění na pracovním trhu a bude tak méně finančně závislý na stávajícím zaměstnavateli (Svobodová, 2008).

### **9.3 Metoda prevence mobbingu**

#### **Metoda sociomapování**

Autorem metody sociomapování je Radvan Bahbouh. Vznikla v roce 1997 v Praze v Centru pro výzkum stresu jako nová metoda sociometrické analýzy. Metoda slouží k mapování a rozboru vztahů mezi prvky komplexního systému (Bahbouh, 1994, 2002, 2004, in Wagnerová, 2011). Sociomapování pomáhá k poznání konfliktů v týmu, mocenských soubojů, vyhodnocení důvodů odchodu a příchodu nových zaměstnanců a pochopení fungování celého týmu. Metoda se stává populární a díky sociometrii sociálních skupin vznikla šance na včasnou diagnostiku rozvoje mobbingu (Wagnerová, 2011).

## **10. VÝSKYT A VÝZKUM MOBBINGU**

K mobbingu dochází po celém světě. I když začal být zkoumán až v 80. letech dvacátého století profesorem H. Leymannem, nejedná se o nový jev. První výzkumy, které byly prováděny ve Skandinávii a ve střední Evropě, ukazují, že mobbing je celosvětový problém a liší se pouze počtem procent výskytu. V zahraničí se výskyt pohybuje mezi 5 % až 50 % (Svobodová, 2008).

V České republice pojem mobbing zůstával dlouho mimo hlavní směr sociálních věd. Problematika mobbingu pronikla do podvědomí až s vydáním publikace o prevenci mobbingu od autorů Beňa (2003) a Kratze (2005). Prvním výzkumným dotazníkovým šetřením se začaly zabývat agentury na výzkum trhu (Zábrodská & Květon, 2012).

V České republice se zabývá výskytem mobbingu každé dva roky agentura GfK Praha (GfK Praha, 2004, in Wagnerová, 2011). V roce 2001 bylo provedeno šetření v ČR na

vzorku 633 osob, které byly v pracovním poměru. Dle šetření se s mobbingem setkala 16 % osob a nejběžnějším projevem byla kritika, nedocení odvedené práce a zadávání nekvalifikované náplně práce ze strany nadřízeného pracovníka. Oběťmi byly častěji ženy do 29 let a 58 % dotázaných bylo vystaveno násilí déle než jeden rok. V roce 2003 proběhl výzkum se vzorkem 693 osob. Obětí bylo 28 % oslovených a nejčastějšími projevy bylo zadávání nesmyslných úkolů a nekvalifikované práce, nedocení odvedené práce, zesměšňování a pomlouvání oběti. 54 % obětí zažívalo násilí déle než jeden rok (Gfk Praha, 2004, in Wagnerová, 2011).

V roce 2015 proběhl výzkum agentury STEM/MARK s 589 osobami v pracovním poměru starších než 15 let. Bylo zjištěno 23 % obětí mobbingu, z toho 27 % žen a 19 % mužů. Projevem mobbingu bylo zadávání nesmyslných úkolů, nekvalifikované práce, kritika, pomluvy a zesměšňování. 60 % postižených uvedlo, že bylo vystaveno šikaně ze strany nadřízeného, 25 % ze strany kolegů a 15 % zažilo šikanu od vedoucího i kolegů. Šikaně bylo vystaveno jednou týdně 43 % osob a 54 % déle než jeden rok ([www.stemmark.cz](http://www.stemmark.cz)).

Dalšími empirickými výzkumy mobbingu se u nás zabýval Čech (2011), Zábrodská a Květon (2012) a Cakirpaloglu et al. (2016).

Dle Svobodové (2008) existují více riziková pracoviště, kde je větší pravděpodobnost výskytu mobbingu. Jedná se o pracoviště s byrokratickou strukturou, kde je typické hierarchické uspořádání pozic, dominují pravidla, předpisy a systém odměňování je dán kvalifikací a zásluhami. Týká se převážně oblasti školství, zdravotnictví, sociální péče a úřady státní správy.

Mnoho lidí předpokládá, že jakmile dostuduje školu, skončí tím i riziko setkání se šikanou. Bohužel tomu tak není, šikana na pracovišti se může vyskytovat kdekoli a kdykoli bez ohledu jakého povolání se týká. Přestože je tento pojem stále poměrně neznámý, je důležité umět mobbing rozpoznat a předejít včas jeho vážným následkům (Fader, 2021).



## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 11. METODIKA VÝZKUMU

#### 11.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem této bakalářské práce je:

- zmapovat výskyt mobbingu a bossingu na vybraných pracovištích, popsat strategie a znaky mobbingu a bossingu,
- zjistit, jaký typ pracoviště je mobbingem více zasažen, zda pracoviště státních institucí nebo soukromého sektoru,
- porovnat výskyt a četnost bossingu ve městech Jihočeského kraje a v hlavním městě Praze.

#### 11.2 Stanovení hypotéz

Na základě teoretických poznatků z odborné literatury a určeného cíle práce, byly stanoveny tyto hypotézy:

- **H1:** Zaměstnanci vybraných státních institucí se s mobbingem setkávají častěji než zaměstnanci soukromého sektoru.
- **H2:** V hlavním městě Praze je vyšší výskyt bossingu než v Jihočeském kraji.
- **H3:** Ženy jsou původci mobbingu častěji než muži.
- **H4:** Oběťmi bossingu se stávají nejvíce zaměstnanci ve věku 18-29 let.

#### 11.3 Kvantitativní výzkum

K realizaci výzkumného šetření byla zvolena kvantitativní metoda. Chráska (2016, s. 11) vymezil kvantitativně orientovaný výzkum „jako záměrnou a systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají (ověřují, verifikují, testují) hypotézy o vztazích mezi pedagogickými jevy“.

Výzkumné šetření proběhlo na základě anonymního elektronického dotazníku. Dotazník patří k nejčastějším metodám získávání informací. Jeho nespornou výhodou je dosažení velkého počtu odpovědí v relativně krátkém čase (Gavora, 2000). Jelikož je šikana na pracovišti velmi citlivé téma, je důležité zachování naprosté anonymity

odpovědí. Navíc se domnívám, že pokud by forma dotazníku nebyla anonymní, mohla by být snížena validita výzkumu.

V době zpracování této práce a sběru dat probíhala pandemie Covid-19. Možnost osobního kontaktu s respondenty byla velmi omezená, volba elektronického dotazníku tak byla nejvhodnějším řešením.

Elektronický dotazník byl vytvořen ve webovém formuláři Google Forms. Při vytváření dotazníku bylo důležité klást důraz na srozumitelnost, jednoznačnost a přehlednost otázek. Nevýhodou této formy sběru dat může být nepřesné či chybné pochopení otázek v dotazníku. Proto byl proveden předvýzkum, kdy jsem svůj zpracovaný dotazník nejprve poskytla k vyplnění 5 respondentům, abych si ověřila, zda jsou otázky pro respondenty srozumitelné a smysluplné.

Vzhledem k anglickému názvu slov mobbing a bossing, bylo nutné v úvodu dotazníku stručně představit význam pojmů, aby respondenti byli srozuměni, o jaký jev se jedná. Dotazník byl naprosto anonymní a celkem se skládal z dvanácti otázek. Deset otázek bylo uzavřených, kdy respondenti mohli vybrat pouze jednu odpověď. Dvě otázky byly polootevřené, bylo možné zvolit více možností nebo se k odpovědi vyjádřit.

#### **11.4 Výzkumný vzorek a sběr dat**

K realizaci mého šetření bylo třeba najít vhodné respondenty: osoby starší 18 let, které jsou v pracovním poměru a zaměstnány ve státních institucích a soukromých firmách v Jihočeském kraji a v Praze. Za tímto účelem jsem e-mailem oslovila jednotlivá personální oddělení či přímo vedení vybraných institucí, podniků a firem, s žádostí o spolupráci při sběru dat a rozeslání dotazníku mezi své zaměstnance. Vzhledem k citlivosti této problematiky zůstávají oslovené instituce a podniky nezveřejněny.

Online dotazník byl ve webovém formuláři Google Forms spuštěn začátkem května 2021 a samotný sběr dat probíhal do poloviny května 2021. Všechny údaje byly získány v Google Forms, data byla zpracována a vyhodnocena prostřednictvím programu Microsoft Excel. Odpovědi respondentů byly vyjádřeny pomocí tabulek a grafů v programu Microsoft Excel.

Celkem bylo zodpovězeno 371 dotazníků, z nichž 18 muselo být vyřazeno z důvodu kolidujících odpovědí u dotazníkových otázek. Celkem zůstalo platných 353 odpovědí respondentů.

## **12. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

### **12.1 Analýza získaných dat**

Při analýze získaných dat vyvstala otázka, jakým způsobem hodnotit kritéria mobbingu. Dle definice profesora Leymanna (2021) musí útoky trvat po dobu půl roku a opakovat se alespoň jednou týdně. Dle Dumské (2014, in Janošová et al., 2016) šikanování prožívají strach i v obdobích mezi útoky, šikanu považují jako stav a nikoliv proces. Vzhledem k rozvoji informačních technologií, může stejná situace nastat i u jednorázové kyberšikany. Ponižující obsahy zůstávají na internetu zveřejněny a k opakování dochází při dalších shlédnutích (Ševčíková, 2014, in Janošová et al., 2016). Šikanování vnímají samotnou šikanu jako mnohem delší období než šikanující. Strach a ohrožení je pronásleduje ještě dlouho poté, kdy už samotné útoky přestaly (Janošová et al., 2016). Opakovatelnost tak není nutnou podmínkou a vždy záleží na subjektivitě pohledu a citlivosti šikanovaného jedince. Proto všichni respondenti, kteří uvedli, že se cítili být šikanováni, byli zahrnuti mezi oběti mobbingu a bossingu.

### **12.2 Výsledky dotazníkového šetření**

Tato část práce se věnuje vyhodnocení a analýze jednotlivých otázek dotazníku a jejich zobrazení pomocí tabulek a grafů. Anonymního dotazníkového šetření se zúčastnilo 353 respondentů, jednalo se o zaměstnance vybraných státních institucí a soukromého sektoru pracujících v Praze a v Jihočeském kraji.

#### **Otázka č. 1: Typ Vašeho současného pracoviště?**

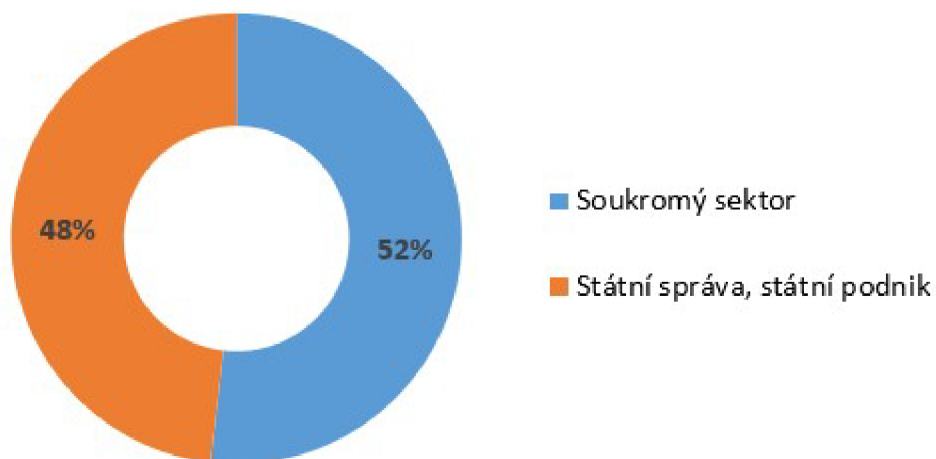
První otázka se týkala typu pracoviště. 183 (52 %) respondentů uvedlo, že pracuje v soukromém sektoru. Ve státních institucích a podnicích je zaměstnáno 170 respondentů, kteří tvoří 48 % výzkumného souboru.

Tabulka 1: Typ pracoviště

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost</b>
Soukromý sektor	183	52 %
Státní správa, státní podnik	170	48 %
<b>Celkem</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 1: Typ pracoviště



Zdroj: vlastní šetření autora

### Otázka č. 2: Místo Vašeho současného pracoviště?

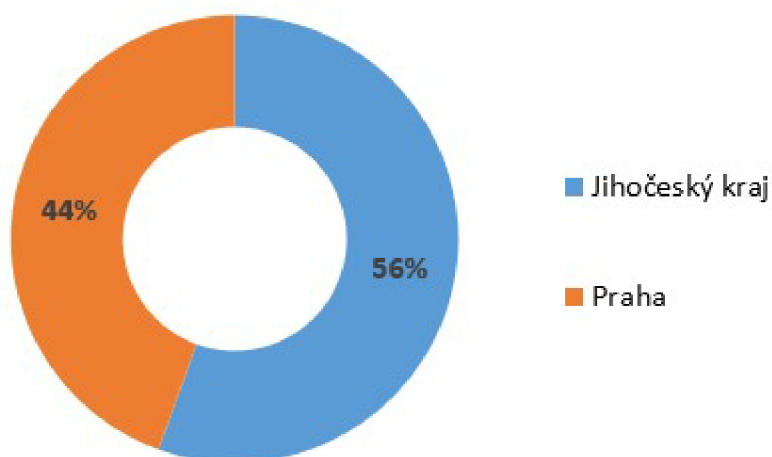
Druhá otázka byla uzavřená, aby bylo jasně vymezeno místo současného pracoviště. V Jihočeském kraji pracuje 196 (56 %) respondentů a v Praze 157 (44 %) respondentů.

Tabulka 2: Místo pracoviště

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost</b>
Jihočeský kraj	196	56 %
Praha	157	44 %
<b>Celkem</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 2: Místo pracoviště



Zdroj: vlastní šetření autora

### Otázka č. 3: Vaše pohlaví?

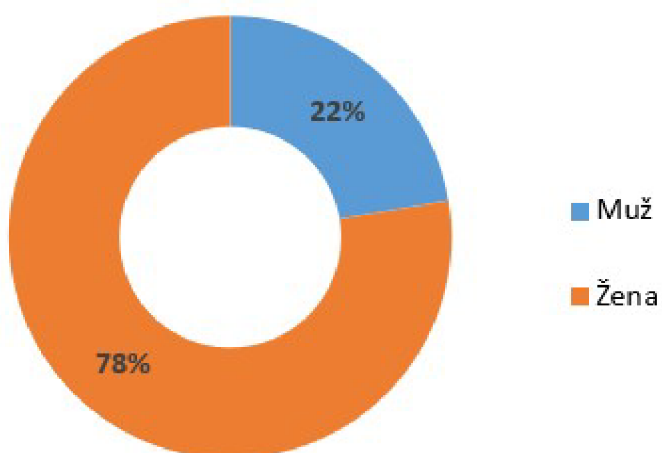
Třetí otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Výzkumu se zúčastnilo 274 (78 %) žen a 79 (22 %) mužů.

Tabulka 3: Pohlaví respondentů

	absolutní četnost	relativní četnost
Muž	79	22 %
Žena	274	78 %
<b>Celkem</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 3: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní šetření autora

#### Otázka č. 4: Váš věk?

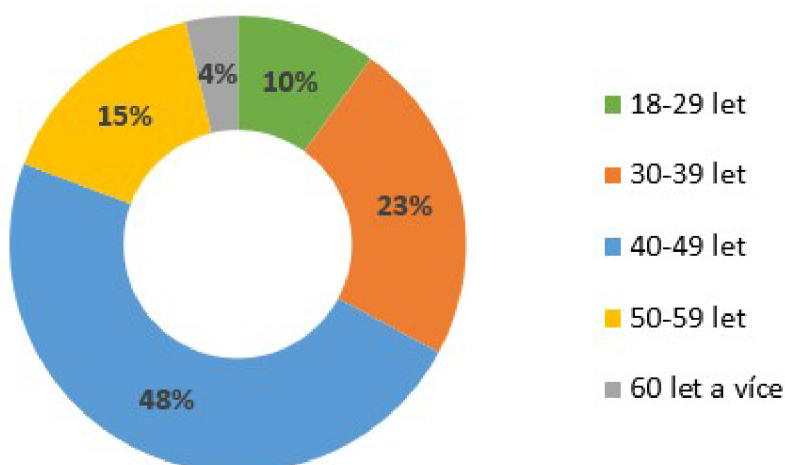
V tabulce č. 4 a grafu č. 4 jsou uvedeny odpovědi na čtvrtou otázku. Nejčastější věková kategorie respondentů 40-49 let zahrnovala 169 (48 %) osob. Druhou skupinou byl věk 30-39 let, jednalo se o 81 (23 %) respondentů. Dotazovaných ve věku 50-59 let bylo 55 (15 %), ve věku 18-29 let odpovídalo 35 (10 %) respondentů a v nejstarší kategorii 60 a více let bylo 13 (4 %) osob.

Tabulka 4: Věk respondentů

	absolutní četnost	relativní četnost
18-29 let	35	10 %
30-39 let	81	23 %
40-49 let	169	48 %
50-59 let	55	15 %
60 let a více	13	4 %
<b>Celkem</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 4: Věk respondentů



Zdroj: vlastní šetření autora

#### Otázka č. 5: Setkal(a) jste se na současném pracovišti s projevy mobbingu (šikany ze strany kolegů)? Můžete vybrat více možností.

Pátá otázka byla polouzavřená a zjišťovala, zda se respondenti setkali na současném pracovišti s projevy mobbingu. Označit mohli více možností včetně vlastní volby jiné.

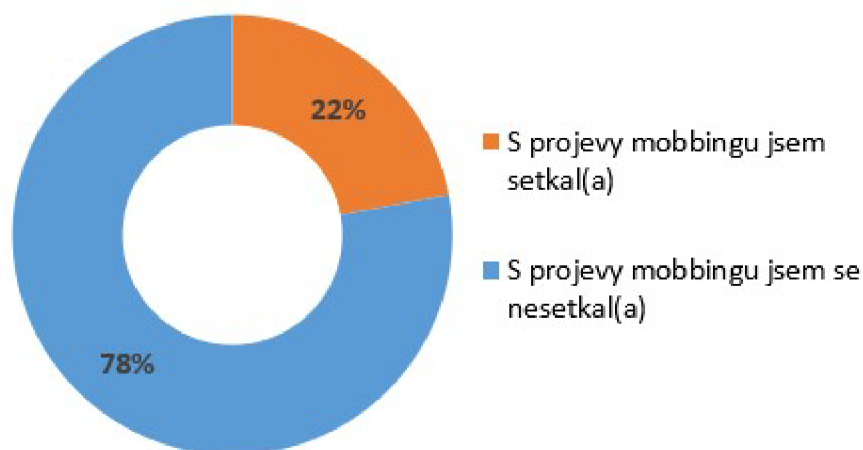
Celkem 275 (78 %) dotazovaných odpovědělo, že se s mobbingem nesetkalo. 78 (22 %) osob uvedlo, že se s některým z projevů mobbingu setkala.

Tabulka 5: Výskyt mobbingu

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost</b>
S projevy mobbingu jsem setkal(a)	78	22 %
S projevy mobbingu jsem se nesetkal(a)	275	78 %
<b>Celkem</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 5: Výskyt mobbingu



Zdroj: vlastní šetření autora

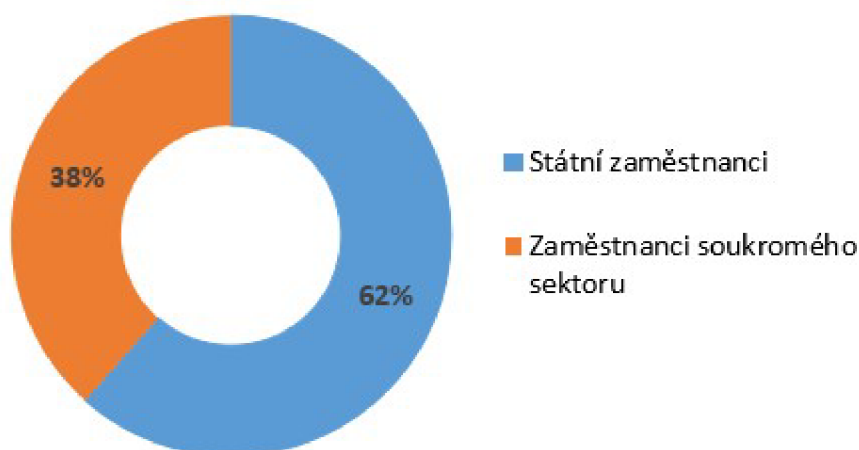
Z analýzy získaných dat vyplývá, že z celkového počtu 78 (100 %) obětí mobbingu, bylo 48 (62 %) státních zaměstnanců a 30 (38 %) osob pracovalo v soukromém sektoru.

Tabulka 6: Oběti mobbingu dle typu pracoviště

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost</b>
Státní zaměstnanci	48	62 %
Zaměstnanci soukromého sektoru	30	38 %
<b>Celkem</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 6: Oběti mobbingu dle typu pracoviště



Zdroj: vlastní šetření autora

V tabulce č. 7 jsou uvedeny nejčastější projevy mobbingu, kterému byly oběti vystaveny.

Tabulka 7: Projevy mobbingu

	absolutní četnost	relativní četnost
Někdo z kolegů o Vás šíří pomluvy a fámy	46	31 %
Když vstoupíte do místnosti, ostatní kolegové náhle zmlknou	25	17 %
Cítíte se od ostatních kolegů izolovaný(á)	22	15 %
Kolegové znevažují a kritizují Vaši práci	19	13 %
Jsou Vám zatajovány informace nebo zadržovány důležité dokumenty k výkonu práce	15	10 %
Jste terčem nevhodných žertů a posměšků	13	9 %
Čelíte urážkám nebo slovním útokům na Váš osobní život	5	3 %
Jiné	5	3 %
Je Vám vyhrožováno pomocí telefonu, SMS, emailem nebo po sociálních sítích	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>150 (78)</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora



### Otázka č. 6: Jak dlouhou dobu projevy mobbingu trvaly?

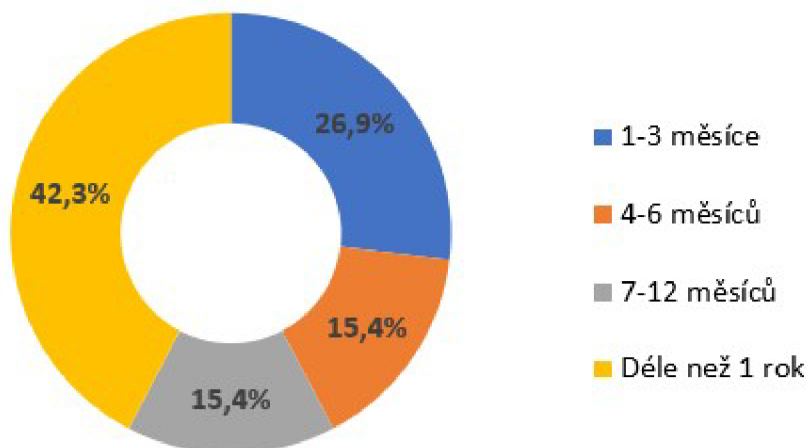
V tabulce č. 8 a grafu č. 7 je zaznamenána délka trvání projevů mobbingu. Dobu trvání delší než 1 rok uvedlo 33 (42,3 %) respondentů, odpovědi 7-12 měsíců a 4-6 měsíců uvedlo shodně 12 (15,4 %) respondentů, 1-3 měsíce odpovědělo 21 (26,9 %) dotázaných.

Tabulka 8: Délka trvání mobbingu

	absolutní četnost	relativní četnost
1-3 měsíce	21	26,9 %
4-6 měsíců	12	15,4 %
7-12 měsíců	12	15,4 %
Déle než 1 rok	33	42,3 %
<b>Celkem</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 7: Délka trvání mobbingu



Zdroj: vlastní šetření autora

### Otázka č. 7: Jak často se projevy mobbingu opakovaly?

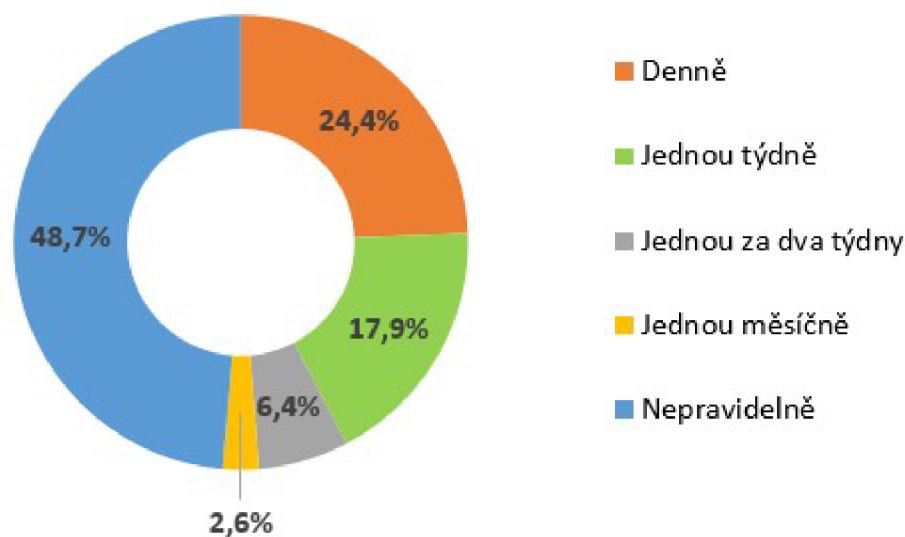
Tabulka č. 9 a graf č. 8 zobrazuje, jak často se projevy mobbingu opakovaly. Denně prožívalo mobbing 19 (24,4 %) dotazovaných, jednou týdně uvedlo 14 (17,9 %) osob, jednou za dva týdny odpovědělo 5 (6,4 %) respondentů a četnost jednou měsíčně uvedli 2 (2,6 %) respondenti. Nepravidelný průběh uvedlo 38 (48,7 %) dotazovaných.

Tabulka 9: Četnost projevů mobbingu

	absolutní četnost	relativní četnost
Denně	19	24,4 %
Jednou týdně	14	17,9 %
Jednou za dva týdny	5	6,4 %
Jednou měsíčně	2	2,6 %
Nepravidelně	38	48,7 %
<b>Celkem</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 8: Četnost projevů mobbingu



Zdroj: vlastní šetření autora

**Otázka č. 8: Kdo byl dle Vaší zkušenosti na současném pracovišti původcem mobbingu?**

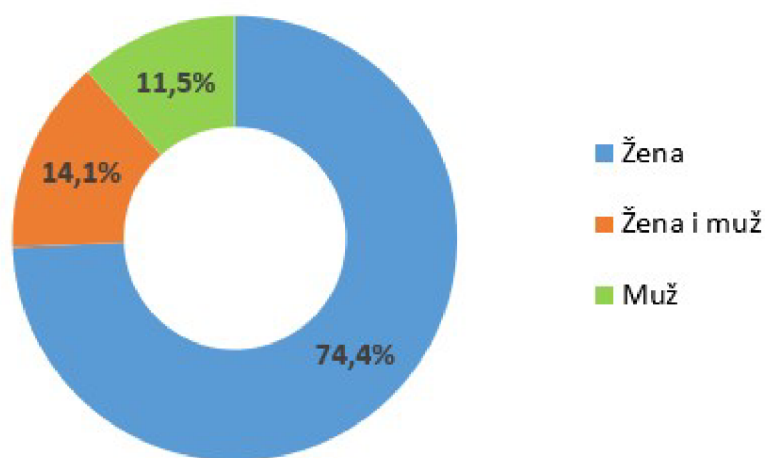
Osmá otázka zodpověděla, které pohlaví patří častěji k původcům mobbingu. Ženu jako pachatele mobbingu označilo 58 (74,4 %) respondentů. Oboje pohlaví, ženu i muže uvedlo 11 osob (14,1 %) a muž byl původcem u 9 (11,5 %) dotazovaných.

Tabulka 10: Původce mobbingu

	absolutní četnost	relativní četnost
Žena	58	74,4 %
Žena i muž	11	14,1 %
Muž	9	11,5 %
<b>Celkem</b>	<b>78</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 9: Původce mobbingu



Zdroj: vlastní šetření autora

**Otázka č. 9: Setkal(a) jste se na současném pracovišti s projevy bossingu (šikany ze strany nadřízeného)? Můžete vybrat více možností.**

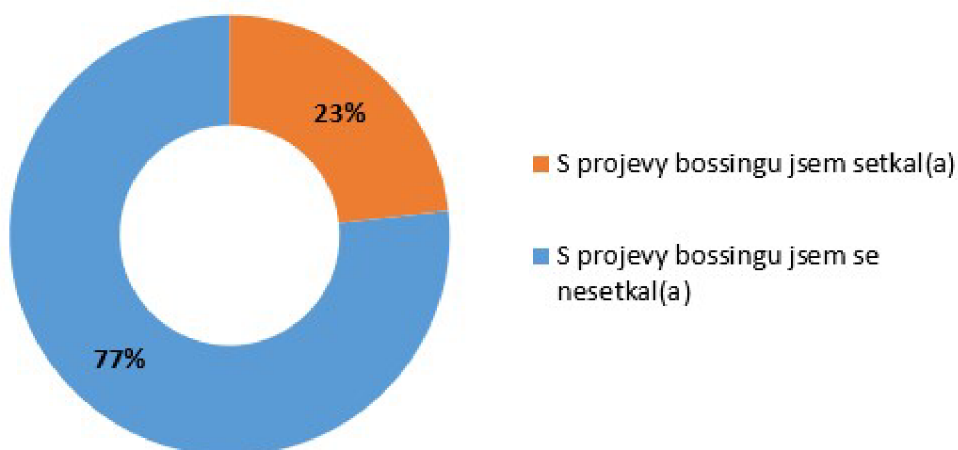
Devátá otázka byla polouzavřená a respondenti odpovídali, zda se setkali s projevy bossingu. Označit mohli více možností nebo zvolit své vlastní doplnění odpovědi. Tabulka č. 11 a graf č. 10 zobrazuje, že celkem 271 (77 %) dotazovaných nebylo vystaveno bossingu. 82 (23 %) respondentů odpovědělo, že se s projevy bossingu setkalo.

Tabulka 11: Výskyt bossingu

	absolutní četnost	relativní četnost
S projevy bossingu jsem se setkal(a)	82	23 %
S projevy bossingu jsem se neseťkal(a)	271	77 %
<b>Celkem</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 10: Výskyt bossingu



Zdroj: vlastní šetření autora

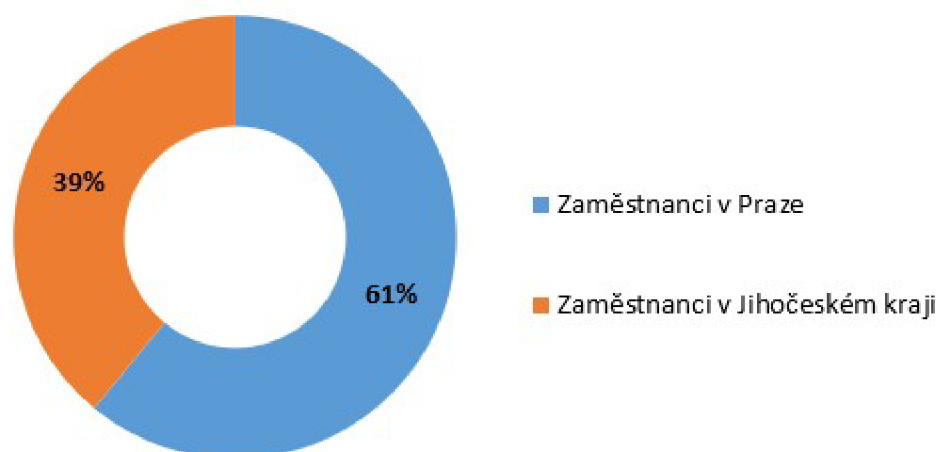
V tabulce č. 12 a grafu č. 11 jsou uvedeny oběti bossingu dle místa pracoviště. Z 82 (100 %) respondentů jich 50 (61 %) osob pracovalo v Praze a 32 (39 %) bylo zaměstnáno v Jihočeském kraji.

Tabulka 12: Oběti bossingu dle místa pracoviště

	absolutní četnost	relativní četnost
Zaměstnanci v Praze	50	61 %
Zaměstnanci v Jihočeském kraji	32	39 %
<b>Celkem</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 11: Oběti bossingu dle místa pracoviště



Zdroj: vlastní šetření autora

V tabulce č. 13 jsou zaznamenány projevy bossingu, kterým byli respondenti nejčastěji vystaveni.

Tabulka 13: Projevy bossingu

	absolutní četnost	relativní četnost
Vaše práce je neustále kritizována	31	14,3 %
Vaše pracovní rozhodnutí jsou zpochybňována	31	14,3 %
Vaše práce a přítomnost na pracovišti je nadměrně kontrolována	31	14,3 %
Vaše pracovní pozice je znevažována a podceňována	27	12,4 %
Vaše osoba je ignorována	24	11,1 %
Dostáváte úkoly, které jsou nesmyslné a těžce splnitelné	20	9,2 %
Jsou Vám zatajovány informace nebo zadržovány důležité dokumenty k výkonu práce	18	8,3 %
Byly Vám bezdůvodně odebrány kompetence k určitým pracovním úkonům	12	5,5 %
Dostáváte úkoly, které jsou pod úroveň Vaší kvalifikace	10	4,6 %
Jiné	7	3,2 %
Bylo Vám řečeno, že byste měl(a) podat výpověď a odejít z pracoviště	6	2,8 %
<b>Celkem</b>	<b>217 (82)</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

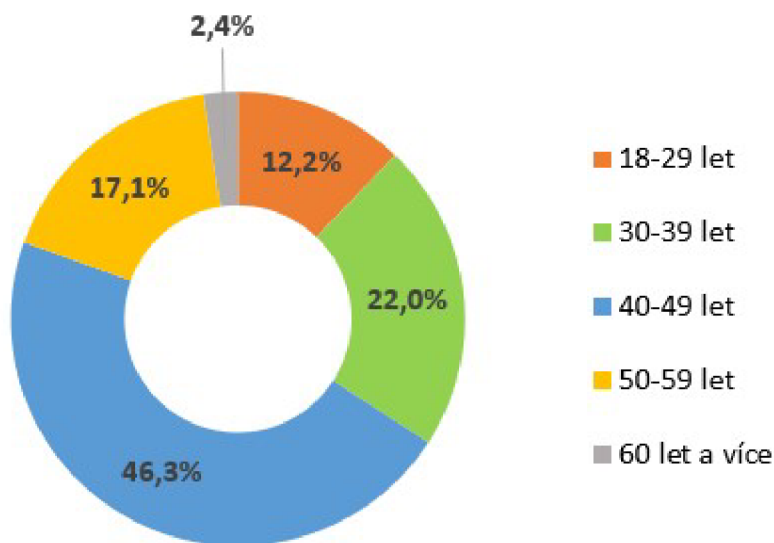
Tabulka č. 14 a graf č. 12 upřesňuje věk obětí bossingu. Nejvíce bylo bossingem postiženo 38 (46,3 %) zaměstnanců ve věku 40-49 let. Druhou skupinou bylo 18 (22 %) respondentů ve věku 30-39 let, 14 (17,1 %) osob bylo ve věku 50-59 let, ve věku 18-29 let bylo 10 (12,2 %) dotázaných a 2 (2,4 %) osobám bylo 60 let a více.

Tabulka 14: Věk obětí bossingu

	absolutní četnost	relativní četnost
18-29 let	10	12,2 %
30-39 let	18	22,0 %
40-49 let	38	46,3 %
50-59 let	14	17,1 %
60 let a více	2	2,4 %
<b>Celkem</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 12: Věk obětí bossingu



Zdroj: vlastní šetření autora

### Otázka č. 10: Jak dlouhou dobu projevů bossingu trvaly?

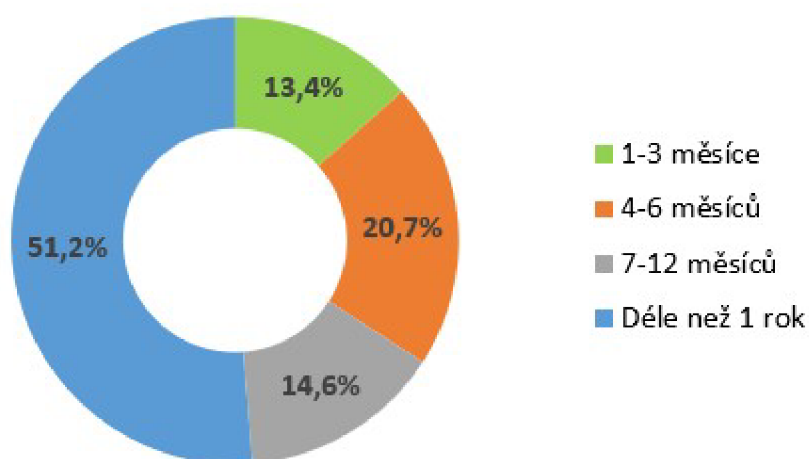
V tabulce č. 15 a grafu č. 13 je uvedena doba trvání projevů bossingu. Déle než 1 rok zažívalo bossing 42 (51,2 %) dotazovaných. Doba trvání 7-12 měsíců uvedlo 12 (14,6 %) dotazovaných, dle 17 (20,7 %) respondentů trval bossing 4-6 měsíců a 1-3 měsíce odpovědělo 11 (13,4 %) osob.

Tabulka 15: Délka trvání bossingu

	absolutní četnost	relativní četnost
1-3 měsíce	11	13,4 %
4-6 měsíců	17	20,7 %
7-12 měsíců	12	14,6 %
Déle než 1 rok	42	51,2 %
<b>Celkem</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 13: Délka trvání bossingu



Zdroj: vlastní šetření autora

### Otázka č. 11: Jak často se projevy bossingu opakovaly?

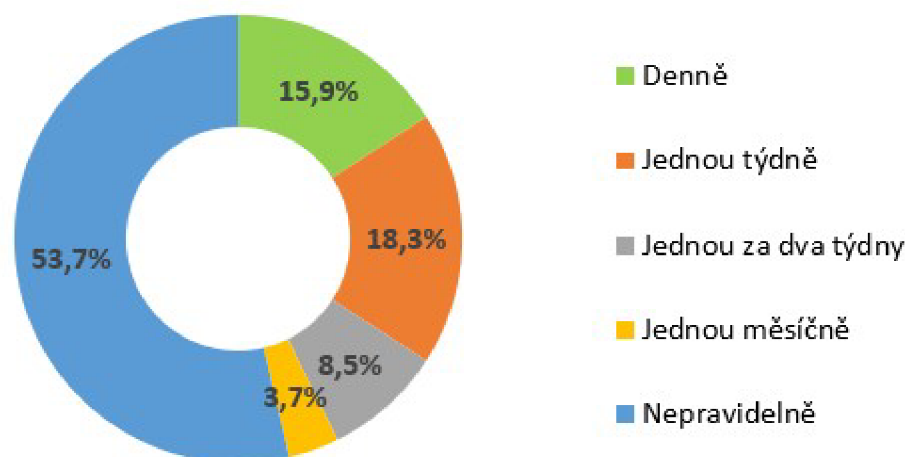
V tabulce č. 16 a v grafu č. 14 je uvedeno, jaká byla četnost bossingu. Denně bossing zažívalo 13 (15,9 %) osob, jednou týdně uvedlo 15 (18,3 %) dotázaných, jednou za dva týdny uvedlo 7 (8,5 %) a jednou měsíčně 3 (3,7 %) dotázaných. Nepravidelné projevy bossingu zažívalo 44 (53,7 %) respondentů.

Tabulka 16: Četnost výskytu bossingu

	absolutní četnost	relativní četnost
Denně	13	15,9 %
Jednou týdně	15	18,3 %
Jednou za dva týdny	7	8,5 %
Jednou měsíčně	3	3,7 %
Nepravidelně	44	53,7 %
<b>Celkem</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 14: Četnost výskytu bossingu



Zdroj: vlastní šetření autora

**Otázka č. 12: Pokud jste byl(a) na současném pracovišti obětí mobbingu či bossingu, jakým způsobem jste situaci řešil(a) nebo řešíte?**

Dvanáctá otázka byla uzavřená s možností volby jedné odpovědi nebo s vlastním doplněním varianty jiné. Zjišťovala, jakým způsobem zaměstnanci řeší nebo řešili situaci na současném pracovišti, pokud se setkali s projevy mobbingu či bossingu. V tabulce č. 17 a grafu č. 15 je zobrazen celkový počet obětí mobbingu nebo bossingu. Z analýzy získaných údajů vyplývá, že ze 353 (100 %) respondentů, bylo celkem 117 (33 %) dotázaných vystaveno mobbingu nebo bossingu a 236 (67 %) se s mobbingem a bossingem neseťkalo.

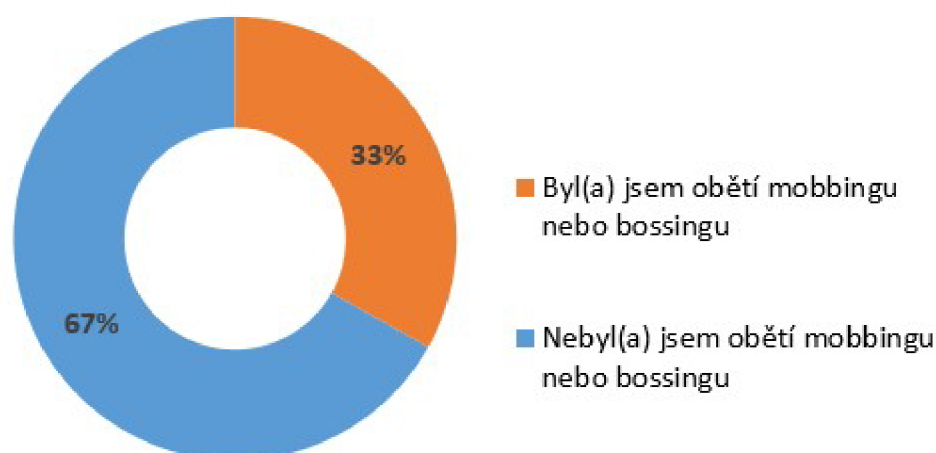


Tabulka 17: Celkový počet obětí šikany na pracovišti

	absolutní četnost	relativní četnost
Byl(a) jsem obětí mobbingu nebo bossingu	117	33 %
Nebyl(a) jsem obětí mobbingu či bossingu	236	67 %
<b>Celkem</b>	<b>353</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 15: Celkový počet obětí šikany na pracovišti



Zdroj: vlastní šetření autora

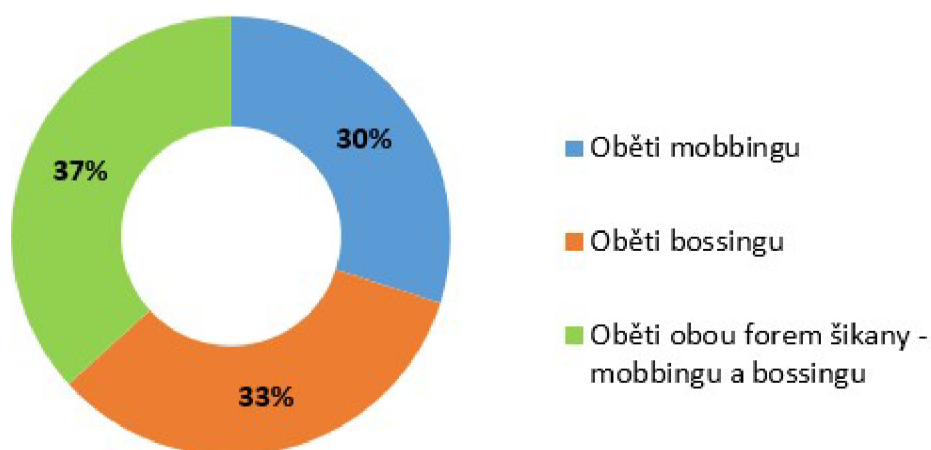
Z analýzy dat vyplývá, že z celkového počtu 117 (33 %) obětí šikany na současném pracovišti bylo 35 (30 %) respondentů vystaveno mobbingu, 39 (33 %) vystaveno bossingu a 43 (37 %) osob mělo zkušenost zároveň s mobbingem i bossingem- viz. tabulka č. 18 a graf č. 16.

Tabulka 18: Rozdělení obětí dle forem šikany

	absolutní četnost	relativní četnost
Oběti mobbingu	35	30 %
Oběti bossingu	39	33 %
Oběti obou forem šikany - mobbingu a bossingu	43	37 %
<b>Celkem</b>	<b>117</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

Graf 16: Rozdělení obětí dle forem šikany



Zdroj: vlastní šetření autora

V tabulce č. 19 je uvedeno, jakým způsobem respondenti, kteří se setkali na současném pracovišti s mobbingem nebo bossingem, řeší nebo řešili svou situaci.

Tabulka 19: Řešení mobbingu a bossingu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nijak jsem šikanu neřešil(a) a doufal(a) jsem, že sama odezní	36	30,8 %
Situaci jsem řešil(a) rozhovorem přímo s agresorem	23	19,7 %
Odchodem ze zaměstnání-podal(a) jsem výpověď	21	17,9 %
Nevím, jak situaci řešit	14	12,0 %
Obrátil(a) jsem se na vedoucího pracovníka nebo vedení podniku, firmy	12	10,3 %
Jiné	11	9,4 %
<b>Celkem</b>	<b>117</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: vlastní šetření autora

## **13. VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ**

**H1: Zaměstnanci vybraných státních institucí se s mobbingem setkávají častěji než zaměstnanci soukromého sektoru.**

K první hypotéze se vztahují otázky dotazníku č. 1, 5, 6, 7. Otázka č. 1 upřesňovala typ pracoviště, otázka č. 5, 6, 7 určovala, zda se respondent setkal s projevy mobbingu, jak dlouhou dobu trvaly a jak často se opakovaly. Z analýzy získaných dat vyplývá, že 78 (100 %) respondentů, kteří se setkali s mobbingem, 48 (62 %) osob uvedlo, že jsou zaměstnání ve státních institucích či státním podniku. 30 (38 %) respondentů odpovědělo, že pracují v soukromém sektoru. Z toho plyne, že zaměstnanci vybraných státních institucí se s mobbingem setkávají častěji než zaměstnanci soukromého sektoru - hypotéza č. 1 byla potvrzena.

**H2: V hlavním městě Praze je výskyt bossingu častější než v Jihočeském kraji.**

Ke druhé hypotéze se vztahují otázky dotazníku č. 2, 9, 10, 11. Otázka č. 2 upřesňuje místo současného pracoviště, otázka č. 9 určuje, zda se respondent setkal s projevy bossingu. Otázky č. 10 a 11 upřesňují, jak dlouho a jak často byl respondent vystaven bossingu. Vyhodnocením dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 82 (100 %) obětí bossingu, pracuje 50 (61 %) dotazovaných v Praze a 32 (39 %) v Jihočeském kraji. V Praze je tedy výskyt bossingu častější než v Jihočeském kraji - hypotéza č. 2 byla potvrzena.

**H3: Ženy jsou původci mobbingu častěji než muži.**

Třetí hypotézu potvrdila 8. otázka dotazníku, která zjišťovala, které pohlaví bylo původcem mobbingu na pracovišti. Celkem 58 (74 %) respondentů odpovědělo, že původcem mobbingu byla žena. Oboje pohlaví, ženu a muže jako původce mobbingu označilo 11 (14 %) dotazovaných. Muže jako původce označilo 9 (12 %) osob. Ženy jsou původci mobbingu častěji než muži - hypotéza č. 3 byla potvrzena.

**H4: Oběťmi bossingu se stávají nejvíce zaměstnanci ve věku 18-29 let.**

Čtvrtou hypotézu zodpovídaly v dotazníku otázky č. 4, 9, 10 a 11. Otázka č. 4 upřesňovala věk respondentů a otázkou č. 9, 10, 11 respondenti potvrzovali, zda se s bossingem na současném pracovišti setkali. Dle analýzy dat, se s bossingem nejvíce

setkalo 38 (46,3 %) respondentů ve věku 40-49 let. Druhou skupinou bylo 18 (22 %) dotázaných ve věku 30-39 let, ve věku 50-59 let se s bossingem setkalo 14 (17,1 %) osob, 10 (12,2 %) respondentů bylo ve věku 18-29 let a 2 (2,4 %) osoby byly ve věku 60 let a více. Oběťmi bossingu se stávají nejčastěji zaměstnanci ve věku 40-49 let - hypotéza č. 4 byla zamítnuta.

## 14. DISKUZE

Při mém výzkumném šetření kvantitativní metodou bylo vyhodnoceno celkem 353 dotazníků. Vzhledem k citlivosti tohoto tématu a možná i záměrné neochotě vedení firem či institucí se tímto tématem zabývat, mě poměrně vysoký počet odpovědí mile překvapil.

Analýzou získaných dat bylo zjištěno, že z celkového počtu 353 (100 %) respondentů, 117 (33 %) respondentů se na současném pracovišti stalo obětí mobbingu nebo bossingu a 236 (67 %) osob nebylo vystaveno šikaně na pracovišti. Dle výzkumu Nadačního fondu Filantia ve spolupráci s PPM Faktum (<https://www.filantia.cz/>) uskutečněném v listopadu 2020 na reprezentativním vzorku 1000 respondentů, byl zjištěný podobný výsledek 30 % obětí šikany na pracovišti. Jak zmiňuje zakladatelka Nadace Filantia Julie Růžičková (tamtéž), je znát nárůst obětí šikany oproti datům z minulých let. Což dokazuje výzkum GFK Czech (Patočková, 2017) z roku 2017, realizovaný osobními rozhovory, kdy mělo se šikanou na pracovišti zkušenost 19 % dotazovaných.

Dle mého šetření, z počtu obětí 117 (100 %), mělo s mobbingem zkušenost 30 % dotázaných, 33 % osob bylo obětí bossingu a 37 % bylo obětí obou forem šikany. Dle výzkumu Nadace Filantia (<https://www.filantia.cz/>) 36 % osob uvádí zkušenost s mobbingem, bossingu čelilo 51 % dotazovaných a 13 % šikanu nespécifikovalo. Dle GFK Czech mělo zkušenost 26 % obětí s mobbingem a 57 % obětí s bossingem. 13 % respondentů uvedlo obě formy šikany a 4 % uvedlo šikanu ze strany svých podřízených (Patočková, 2017).

Cílem mé práce bylo porovnání výskytu šikany na pracovištích státních institucí a soukromého sektoru. Vyhodnocením dat bylo zjištěno, že státní zaměstnanci (62 %) se stávají častěji obětí mobbingu než zaměstnanci soukromého sektoru (38 %). K tomuto

výsledku nemám bohužel žádné srovnání, nicméně dle studie Univerzity Palackého v Olomouci se ve státních institucích vyskytuje šikana na pracovišti až ze 70 %. Švejdrová za důležité považuje důkladnou analýzu situace na pracovišti a zároveň upozorňuje na velké úskalí podmínky šikany trvání po dobu půl roku alespoň jednou týdně (Vacková, 2021).

Mobbing a bossing se na pracovištích vyskytuje a dle získaných dat má vzestupnou tendenci. Zarážející je fakt, že 43 % zaměstnavatelů tento problém vůbec neřeší (Vacková, 2021).

## **ZÁVĚR**

Tématem bakalářské práce byl negativní fenomén na pracovišti – mobbing a bossing. Cílem této bakalářské práce bylo zmapovat výskyt, četnost a strategie mobbingu a bossingu. Záměrem bylo porovnání pracovišť vybraných státních institucí a soukromého sektoru v Jihočeském kraji a v hlavním městě Praze. Dle zvoleného cíle práce byly předem stanoveny čtyři hypotézy, které byly následně vyhodnoceny pomocí získaných dat z elektronického anonymního dotazníku.

Mobbing a bossing se na vybraných pracovištích vyskytuje. Z mého šetření bylo zjištěno, že z celkového počtu respondentů, bylo na současném pracovišti 33 % obětí šikany. Z toho 30 % osob mělo zkušenost s mobbingem, 33 % s bossingem a obě formy šikany na pracovišti uvedlo 37 % respondentů.

Třemi nejčastějšími projevy mobbingu je šíření pomluv a fám, náhlé zmlknutí kolegů při vstupu do místnosti a izolace od svých kolegů. Bossing se nejvíce projevuje nadměrnou kontrolou práce a přítomnosti na pracovišti, neustálou kritikou práce a zpochybňováním pracovních rozhodnutí.

Důležitým zjištěním bylo, že doba trvání mobbingu a bossingu půl roku a četnost výskytu alespoň jednou týdně, nemusí být u tohoto fenoménu nutně podmínkou. Přestože u některých respondentů byla zjištěna kratší doba trvání než půl roku nebo nepravidelná četnost, nelze tato data ignorovat. Jak již bylo zmíněno, každý násilný jev na pracovišti je individuální, každý jedinec je méně či více schopný odolávat psychickému násilí a někomu stačí k vážným psychickým následkům mnohem kratší doba nebo menší opakovatelnost útoků.

Analýzou získaných dat byly tři hypotézy potvrzeny: Zaměstnanci vybraných státních institucí se s mobbingem setkávají častěji než zaměstnanci soukromého sektoru; v Praze je vyšší výskyt bossingu než v Jihočeském kraji; ženy jsou původci mobbingu častěji než muži. Čtvrtá hypotéza byla zamítnuta: obětmi bossingu se stávají nejčastěji zaměstnanci ve věku 40-49 let, a nikoliv ve věku 18-29 let. Cíl práce tak byl naplněn.

Pokud bych se ještě někdy o tuto problematiku zajímala, bylo by přínosné uskutečnit kvantitativní výzkum týkající se mobbingu a bossingu i na minulém pracovišti, s početnějším a vyváženějším výzkumným vzorkem. Taktéž by mohl být zajímavý kvalitativní výzkum s rozhovorem s oběťmi mobbingu či bossingu.

Zaměstnavatelé by měli více dbát na prevenci mobbingu a bossingu a nezavírat před tímto problémem oči. I neúmyslná ignorace těchto jevů znamená, že vedení toto závažné chování toleruje či schvaluje. Ve firmě či podniku by měla být stanovena jasná pravidla prevence a o pojmu mobbing a bossing by měli mít všichni zaměstnanci všeobecné povědomí. Pokud mobbing či bossing na pracovišti přece jen propukne, jeho následky bývají pro oběť velmi bolestivé, „léčba“ následků je velmi složitá a s obětí trpí i celé pracoviště.

Vypracování této práce na téma mobbing a bossing bylo pro mě velmi přínosné. Vyhodnocené odpovědi respondentů mi potvrdily moji domněnku o výskytu šikany na pracovištích, ale byla jsem nemile překvapena ze zjištěných 33 % obětí mobbingu nebo bossingu. Prostudování odborné literatury mi přineslo nové poznatky ohledně znaků, příčin, strategií, následků a charakteristiky mobberů i obětí. A v neposlední řadě důležité informace, jako je obrana a prevence, jejichž znalost může být pro každého z nás na pracovišti užitečná.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Tištěné zdroje

1. BARANCOVÁ, Helena. *Šikana a mobing na pracovišti: právné problémy*. Praha: Leges, 2014. Teoretik. ISBN 978-80-7502-036-9.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5564-9.
3. BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
4. BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.
5. 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.
6. ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.
7. FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.
8. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
9. HERZOG, Rupert. *Násilí není řešení: prevence násilí a management konfliktu ve školách*. Plzeň: Fraus, 2009. Moderní pedagogika v teorii a praxi. ISBN 9788072388509.
10. HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.
11. HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-851-86-62-4.
12. HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3.

13. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
14. CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-552-8.
15. JANOŠOVÁ, Pavlína, Lenka KOLLEROVÁ, Kateřina ZÁBRODSKÁ, Jiří KRESSA a Mária DĚDOVÁ. *Psychologie školní šikany*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2992-3.
16. KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
17. NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2956-5.
18. PINDEŠ, Miroslav. *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka*. Praha: ČMKOS, 2012. ISBN 978-80-87306-08-6.
19. PUGNEROVÁ, Michaela. *Psychologie: pro studenty pedagogických oborů*. Praha: Grada, 2019. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0532-8.
20. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
21. ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015. Teoretik. ISBN 978-80-7502-070-3.
22. VACKOVÁ, Hana. Se šikanou má zkušenost třetina zaměstnanců, obětí se může stát i šéf firmy. *Moderní řízení. Ekonom*. Praha: Economia. 29.4.2021, 18, 44-45. ISSN 1210-0714.
23. VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.
24. WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.



25. WYRWA, Holger. *Mobbing nicht mit mir!* München: Wilhelm Goldmann Verlag, 2017. ISBN 978-3-442-17620-5.
26. ZÁBRODSKÁ, Kateřina a Petr KVĚTON. *Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit*. Praha: Sociologický časopis, 2012, Vol. 48, No. 4.

### Internetové zdroje

1. Bezpečnost práce. *Šikana na pracovišti. Jak ji rozeznat a jak se jí úspěšně bránit?* [online]. 29.5.2018, [Cit. 23.11.2020]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>
2. FADER, Sarah. Are You Suffering From Workplace Mobbing? Here's How To Handle It. *Betterhelp* [online]. 4.2.2021, [Cit. 15.5.2021]. Dostupné z: <https://www.betterhelp.com/advice/behavior/are-you-suffering-from-workplace-mobbing-heres-how-to-handle-it/>
3. Filantia Nadační fond, [online], [Cit. 25.5.2021]. Dostupné z: <https://www.filantia.cz/novinky-z-filantie/pruzkum-ppm-factum/>
4. LEYMANN, Heinz, About mobbing and its consequences, [online]. ©2021, [Cit. 10.5.2021]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/frame.html>
5. MAI, Jochen, Bossing: Wenn der Chef mobbt. *Karrierebibel* [online]. 12.1.2021, [Cit. 4.6.2021]. Dostupné z: <https://karrierebibel.de/bossing/>
6. Mobbing Free Institute, [online]. 2021, [Cit. 23.11.2020]. Dostupné z: <https://mobbingfreeinstitut.cz/>
7. PATOČKOVÁ, Andrea. S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost téměř pětina osob. *GfK Czech* [online]. 27.6.2017, [Cit. 23.5.2021]. Dostupné z: [https://simar.cz/assets/media/files/assets/uploads/170627\\_GfK\\_TZ\\_Sikana\\_2017\\_czfin.pdf](https://simar.cz/assets/media/files/assets/uploads/170627_GfK_TZ_Sikana_2017_czfin.pdf)
8. STEM/MARK, *Mobbing* [online]. 2.9.2015, [Cit. 23.11.2020]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/tag/sikana/>

9. YAKLASIMLAR, Güncel. Mobbing (Psychological Violence) in Different Aspects. *Current Approaches in Psychiatry* [online databáze]. July 1, 2020, 12(3): 330-341 [Cit. 20.5.2021]. Dostupné prostřednictvím databáze EBSCO. DOI: 10.18863/pgy.543354.

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK A GRAFŮ

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Typ pracoviště .....	36
Tabulka 2: Místo pracoviště.....	36
Tabulka 3: Pohlaví respondentů .....	37
Tabulka 4: Věk respondentů .....	38
Tabulka 5: Výskyt mobbingu.....	39
Tabulka 6: Oběti mobbingu dle typu pracoviště.....	39
Tabulka 7: Projevy mobbingu .....	40
Tabulka 8: Délka trvání mobbingu.....	41
Tabulka 9: Četnost projevů mobbingu .....	42
Tabulka 10: Původce mobbingu.....	43
Tabulka 11: Výskyt bossingu .....	44
Tabulka 12: Oběti bossingu dle místa pracoviště .....	44
Tabulka 13: Projevy bossingu .....	45
Tabulka 14: Věk obětí bossingu .....	46
Tabulka 15: Délka trvání bossingu .....	47
Tabulka 16: Četnost výskytu bossingu.....	48
Tabulka 17: Celkový počet obětí šikany na pracovišti .....	49
Tabulka 18: Rozdělení obětí dle forem šikany.....	49
Tabulka 19: Řešení mobbingu a bossingu.....	50

## Seznam grafů

Graf 1: Typ pracoviště .....	36
Graf 2: Místo pracoviště .....	37
Graf 3: Pohlaví respondentů .....	37
Graf 4: Věk respondentů .....	38
Graf 5: Výskyt mobbingu .....	39
Graf 6: Oběti mobbingu dle typu pracoviště .....	40
Graf 7: Délka trvání mobbingu .....	41
Graf 8: Četnost projevů mobbingu .....	42
Graf 9: Původce mobbingu .....	43
Graf 10: Výskyt bossingu .....	44
Graf 11: Oběti bossingu dle místa pracoviště .....	45
Graf 12: Věk obětí bossingu .....	46
Graf 13: Délka trvání bossingu .....	47
Graf 14: Četnost výskytu bossingu .....	48
Graf 15: Celkový počet obětí šikany na pracovišti .....	49
Graf 16: Rozdělení obětí dle forem šikany .....	50

## **PŘÍLOHY**

### **Příloha č. 1: Dotazník**

## **Příloha č. 1**

### **Dotazník**

#### **Mobbing a bossing**

Vážená respondentko, vážený respondentě,

studuji Pedagogickou fakultu Jihočeské univerzity a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma mobbing a bossing. Pro lepší srozumitelnost pojmů uvádím, že se nejedná o jednorázový konflikt na pracovišti. Mobbing je systematická šikana na pracovišti ze strany kolegů, opakující se a trvající delší dobu. Bossing je šikana zaměstnance ze strany nadřízeného pracovníka. Dotazník je zcela anonymní a data budou použita výhradně ke zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji předem za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Lenka Krejčí

#### **1) Typ Vašeho současného pracoviště?**

- Státní správa, státní podnik
- Soukromý sektor

#### **2) Místo Vašeho současného pracoviště?**

- Praha
- Jihočeský kraj

#### **3) Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

#### **4) Váš věk?**

- 18-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60 let a více

**5) Setkal(a) jste se na současném pracovišti s uvedenými situacemi od svých kolegů?**

**Můžete vybrat více možností:**

- Když vstoupíte do místnosti, ostatní kolegové náhle zmlknou
- Cítíte se od ostatních kolegů izolovaný(á)
- Někdo z kolegů o Vás šíří pomluvy a fámy
- Čelíte urážkám nebo slovním útokům na svůj osobní život
- Jste terčem nevhodných žertů a posměšků
- Kolegové znevažují a kritizují Vaši práci
- Jsou Vám zatajovány informace nebo zadržovány důležité dokumenty k výkonu práce
- Je Vám vyhrožováno pomocí telefonátu, SMS, e-mailem nebo po sociálních sítích
- S uvedenými situacemi jsem se nesetkal(a)
- Jiné (prosím doplňte): .....

**6) Pokud jste uvedené situace od svých kolegů zažil(a), jak dlouhou dobu trvaly?**

- 1-3 měsíce
- 4-6 měsíců
- 7-12 měsíců
- déle než 1 rok
- Nebyl(a) jsem vystaven(a) šikaně od svých kolegů

**7) Pokud jste uvedené situace od svých kolegů zažil(a), jak často se opakovaly?**

- Denně
- Jednou týdně
- Jednou za dva týdny
- Jednou měsíčně
- Nepravidelně
- Nebyl(a) jsem vystaven(a) šikaně od svých kolegů

**8) Kdo byl dle Vaší zkušenosti původcem šikany kolegy či kolegů?**

- Žena
- Muž
- Žena i muž
- Neměl(a) jsem zkušenost

**9) Setkal(a) jste se na současném pracovišti s níže uvedenými situacemi od svého vedoucího? Můžete vybrat více možností:**

- Dostáváte úkoly, které jsou pod úroveň Vaší kvalifikace
- Dostáváte úkoly, které jsou nesmyslné a těžce splnitelné
- Vaše práce je neustále kritizována
- Vaše pracovní rozhodnutí jsou zpochybňována
- Vaše pracovní pozice je znevažována a podceňována
- Vaše osoba je ignorována
- Vaše práce a přítomnost na pracovišti je nadměrně kontrolována
- Jsou Vám zatajovány informace nebo zadržovány důležité dokumenty k výkonu práce
- Byly Vám bezdůvodně odebrány kompetence k určitým pracovním úkonům
- Bylo Vám řečeno, že byste měl(a) podat výpověď a odejít z pracoviště
- S uvedenými situacemi jsem se neseťkal(a)
- Jiné (prosím doplňte): .....

**10) Pokud jste uvedené situace od svého vedoucího zažil(a), jak dlouhou dobu trvaly?**

- 1-3 měsíce
- 4-6 měsíců
- 7-12 měsíců
- Déle než 1 rok
- Nebyl(a) jsem vystaven(a) šikaně od vedoucího



**11) Pokud jste uvedené situace od svého vedoucího zažil(a), jak často se opakovaly?**

- Denně
- Jednou týdně
- Jednou za dva týdny
- Jednou měsíčně
- Nepravidelně
- Nebyl(a) jsem vystaven(a) šikaně od vedoucího

**12) Pokud jste byl(a) na současném pracovišti obětí mobbingu či bossingu, jakým způsobem jste situaci řešil(a) nebo řešíte?**

- Odchodem ze zaměstnání – podal(a) jsem výpověď
- Nijak jsem šikanu neřešil(a) a doufal(a) jsem, že sama odezní
- Situaci jsem řešil(a) rozhovorem přímo s agresorem
- Obrátil(a) jsem se na vedoucího nebo vedení podniku, firmy
- Nevím, jak situaci řešit
- Nebyl(a) jsem obětí mobbingu či bossingu
- Jiné: .....