



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Mobbing v pracovním prostředí

Mobbing in the work environment

Vypracoval: Ing. David Pixa

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Šebová Šafaříková

České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Mobbing v pracovním prostředí“ vypracoval samostatně, pouze s použitím pramenů uvedených v bibliografii.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypouštěním vyznačených částí archivovaných Pedagogickou fakultou JU) 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 21. 6. 2014

Ing. David Pixa

Poděkování

Především děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Jitce Šebové Šafaříkové za její laskavé, odborné vedení a trpělivost. Své rodině a přátelům děkuji za všestrannou podporu a všem anonymním respondentům za jejich spolupráci.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá fenoménem psychického teroru v pracovním prostředí a nabízí kompaktní náhled na tento celospolečenský problém. Náplní empirické části bylo kvantitativní průzkumné šetření, jehož cílem bylo poodhalit stav mobbingu na českých pracovištích. Sběr dat byl realizován formou onlinového Dotazníku negativních aktů (NAQ-R) od příležitostného souboru pracujících (N = 306; Ž = 66,0%). V rámci sebe-identifikační strategie uvedlo 16,0% respondentů, že se v průběhu posledních 6 měsíců na pracovišti stali terčem mobbingu (4,9% pravidelně; 11,1% příležitostně). Komplementární behaviorální metoda zároveň detekovala 21,9% (11,4%) respondentů zakoušejících každý týden alespoň jednu (dvě) z forem negativního jednání. Nejčastěji zakoušené negativní akty byly pracovní povahy. Původci mobbingu byli ve většině případů deklarováni lidé v nadřízených pozicích (73,5%). Mezi pohlavími ani zaměstnanci veřejného a soukromého sektoru nebyl v incidenci mobbingu signifikantní rozdíl.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mobbing, bossing, psychoteror, psychický teror, psychické týrání, šikana na pracovišti, obtěžování, viktimizace, stigmatizace, ostrakizace, zastrašování, násilí na pracovišti, hostilní pracovní prostředí, zneužití moci, kontraproduktivní pracovní chování, Dotazník negativních aktů, NAQ.

ABSTRACT

The thesis deals with the phenomenon of psychological terror in the work environment and offers a compact view of this widespread social problem. The focus of the empirical research was quantitative survey aimed to discover the approximate dispositions of bullying in Czech workplaces. Data were gathered from a non-random convenience sample (N = 306; F = 66.0%) of anonymous workers through a modified online version of the Negative Acts Questionnaire (NAQ-R). According to the self-labelling approach, 16.0% of the respondents had been (4.9% regularly; 11.1% occasionally) targets of workplace bullying during the past 6 months. The complementary behavioural method detected that 21.9% (11.4%) of the respondents had been subjected to at least one (two) of the negative acts on a weekly basis. The predominantly experienced negative acts had been work-related. The most prevalent source of workplace bullying was reported to be superiors (73.5%). There was no significant difference between males and females or the public and private sectors.

KEYWORDS

Mobbing, bossing, psychic terror, psychological terror, emotional abuse, workplace bullying, harassment, victimization, stigmatization, ostracism, intimidation, workplace violence, hostile work environment, abuse of power, counterproductive work behavior, Negative Acts Questionnaire, NAQ.

OBSAH

I. ÚVOD.....	6
II. TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1. Základní pojmy	7
2. Definice mobbingu.....	8
3. Znaky mobbingu	9
4. Formy mobbingu	12
5. Konstelace mobbingu	15
6. Průběh mobbingu.....	21
7. Konsekvence mobbingu.....	23
8. Výzkumy a prevalence mobbingu	24
III. METODICKÁ ČÁST	26
9. Cíl.....	26
10. Výzkumné předpoklady	26
11. Sběr dat.....	27
12. Dotazník.....	28
IV. EMPIRICKÁ ČÁST.....	30
13. Výzkumný soubor	30
14. Prevalence negativních aktů.....	31
15. Prevalence mobbingu	33
16. Aktéři mobbingu	36
17. Sociodemografické indikátory	39
18. Limity průzkumu	45
19. Závěrečné shrnutí.....	46
V. LITERATURA.....	49
VI. SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	51

ÚVOD

„PROTIKLADEM ODVAHY V NAŠÍ SPOLEČNOSTI NENÍ ZBABĚLOST, JE TO KONFORMISMUS.“

– ROLLO REECE MAY, AMERICKÝ PSYCHOLOG

Mobbing je krajně nepříznivý sociální fenomén, který je velice úzce spjatý s pracovním prostředím. Zahrnuje nejrůznější formy psychického teroru, diskriminace, neetické komunikace a systematického malevolentního jednání, jenž má destruktivní dopady jak na zaměstnance, kteří se stanou jeho terčem, tak i na pracovní kolektiv a organizaci, ve které k němu dochází. Pro svou nebezpečnost je mobbing dokonce přirovnáván ke zhoubným epidemiím.

Je velice znepokojivé, že jde o jev stále častější a se stále těžšími důsledky. Asociální mezilidské vztahy se na pracovištích nepochybně vyskytovaly odnepaměti, avšak moderní doba jim dává nové dimenze.

S rostoucí konkurencí čím dál více globalizovaného světa, sílícím trendem propouštění v důsledku restrukturalizace a optimalizace nákladů, zvětšujícím se tlakem na intenzifikaci práce, snahou o dosahování maximálního obrátu na úkor pracovní síly a zvyšující se nerovností mezi zaměstnanci na různých pracovních pozicích, s tím vším ve společnosti narůstá míra frustrace a rivality – na pracovištích se tak vytváří atmosféra ostrých loktů a dochází k patologickým situacím. Právě takové prostředí je živnou půdou pro vznik systematického psychického teroru.

Mobbing je problém týkající se celé společnosti. V žádném případě by neměl být přehlížen a podceňován. Cílem zaměstnavatelů by neměly být pouze kvantitativní výsledky, ale také zdravá firemní kultura a snaha o utváření pozitivní atmosféry na pracovišti. V moderní a rovnoprávné společnosti by vykořisťování a vzájemné soupeření mělo být nahrazeno spoluprací založenou na důstojnosti a vzájemném respektu. Tyranizování a prosazování egoistických zájmů na úkor ostatních bychom si každopádně neměli nechat líbit, i kdyby nešlo přímo o nás.

KDYŽ PŘIŠLI NACISTÉ PRO KOMUNISTY, MLČEL JSEM – NEBYL JSEM PŘECE KOMUNISTA.

KDYŽ ZAVÍRALI SOCIÁLNÍ DEMOKRATY, MLČEL JSEM – NEBYL JSEM PŘECE SOCIÁLNÍ DEMOKRAT.

KDYŽ PŘIŠLI PRO ODBORÁŘE, MLČEL JSEM – NEBYL JSEM PŘECE ODBORÁŘ.

KDYŽ PŘIŠLI PRO MĚ, NEBYL UŽ NIKDO, KDO BY SE MOHL OZVAT.

– MARTIN NIEMÖLLER, NĚMECKÝ TEOLOG

TEORETICKÁ ČÁST

1. Základní pojmy

Pojem *mobbing*, jakožto odborný termín, poprvé použil rakouský etolog Konrad Lorenz v roce 1963 pro označení teritoriálního chování zvířat, kdy domovská smečka útočí na vetřelce se záměrem vypudit jej ze svého území. V 80. letech 20. století byl tento termín převzat švédským profesorem psychologie Heinzem Leymannem [Leymann, 1996] pro analogický fenomén, který odhalil v lidském sociálním prostředí.

Samotný výraz *mobbing*, který se používá zejména ve skandinávských a německy mluvících zemích [Zábrodská, Květon, 2012], je odvozen od anglického slovesa „*to mob*“ (utlačovat, urážet, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se). V anglofonní jazykové oblasti (zejména Velké Británii, Irsku, Austrálii a Kanadě), i dalších zemích světa, se však prosadil a nadále používá převážně výraz *bullying* [Kratz, 2005], který je možné přeložit jako *tyranizování*, *zastařování* nebo *šikanování*.

V zahraniční odborné literatuře jsou pojmy *mobbing* a *bullying* často zaměňovány, avšak Leymann i někteří další autoři upozorňují na jejich významovou odlišnost. *Bullying* je konotován spíše s akty přímého zastařování a fyzické agrese, tedy jednáním, které se objevuje převážně mezi dětmi a mladistvými. U *mobbingu* naproti tomu převažují rysy nenápadného a sofistikovaného psychického teroru, vyskytujícího se zejména v kolektivech dospělých osob [Leymann, 1996].

Zatímco nepřiléhavějším českým ekvivalentem pojmu *bullying* je *šikana* (bez přívlastků), pojem *mobbing* je nejčastěji suplován slovním spojením *šikana na pracovišti* (*workplace bullying*), označujícím specifickou formu šikanování [Čech, 2011]. Někteří odborníci nicméně takové vymezení *mobbingu* od klasické šikany považují za nedostatečné a za adekvátnější české ekvivalenty tak pokládají spíše sousloví jako *psychoteror*, *psychické týrání*, *psychické násilí* apod. [Svobodová, 2007]. Šikanu Svobodová [2008], pro kontrast, charakterizuje jako primitivní formu násilného chování, které oběti způsobuje zjevné a okamžité utrpení.

2. Definice mobbingu

Definice mobbingu jsou svým způsobem problematické a zavádějící – prezentují totiž zjednodušenou verzi sociální reality redukovanou na kvantifikovatelné jevy, tak aby bylo možné měřit jejich výskyt [Zábrodská, Květon, 2012, s. 645].

Ačkoliv neexistuje jednotná mezinárodně uznávaná definice mobbingu, většinou ze své podstaty vycházejí z operační definice profesora Leymanna [1996, s. 168], která zní: *„Mobbing neboli psychický teror v pracovním životě, představuje hostilní a neetickou komunikaci systematicky vedenou jedním nebo více jedinci převážně proti jedné osobě, která je tím zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice a v té je udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto akty se odehrávají velmi často (nejméně jednou týdně) a po delší časový úsek (nejméně po dobu šesti měsíců). Takto časté a dlouhotrvající hostilní jednání a týrání, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti“*.

Leymann [Svobodová, 2007, s. 5] chápe mobbing jako vášnivou kolektivní kampaň spolupracovníků za účelem ponížení, potrestání a vyloučení vybraného pracovníka, často bez náležité příčiny. V každém případě se jedná o dlouhodobý systematický nátlak – jednotlivé útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, ale v komplexním pohledu tvoří promyšlený a poškozující jev.

Odborníci zároveň upozorňují, že je nutné rozlišovat mezi příležitostnými, byť vyhocenými konflikty a systematickou agresí zaměřenou na jednu konkrétní osobu, která ústí v její viktimizaci a vynucený odchod z pracoviště [Zábrodská, 2011]. Konflikt nemůže být označen za mobbing či šikanu, pokud se jedná jen o ojedinělé incidenty nebo pokud spory vznikají mezi dvěma stranami o přibližně vyrovnané síle [Einarsen *et al.*, 2010]. Konflikty, třebaže bývají na pracovišti vnímány jako nežádoucí, jsou víceméně nevyhnutelné a nezřídka i přínosné. Zato mobbing je jev veskrze negativní a lze mu předcházet [Svobodová, 2008].

Mobbing je v podstatě specifickým typem agresivního či hostilního konání, které je cílené na konkrétní jedince a těmi je považováno za nevyžádané a poškozující. Při identifikaci mobbingu je proto rozhodující hodnocení osob, které jsou jeho terčem [Einarsen *et al.*, 2010]. Takové hodnocení však zároveň bývá velice subjektivní, a jednání, které je z pohledu postiženého vnímáno jako mobbing, může být z perspektivy původce považováno za adekvátní, ba dokonce morální (například jakožto prostředek „korekce“ nezdárného pracovníka) [Zábrodská, Květon, 2012].

3. Znaky mobbingu

V odborných kruzích jsou mobbingu přisuzovány jisté deskriptivní znaky, které jej umožňují lépe charakterizovat a jsou klíčové pro jeho identifikaci. Mezi ty nejzákladnější patří: opakovanost, dlouhodobost, eskalace a mocenská asymetrie mezi pachatelem a obětí [Einarsen *et al.*, 2010]. Někteří autoři nicméně uvádějí i další.

3.1. Opakovanost a dlouhodobost

Jak vyplývá již z definic uvedených v předchozí kapitole, negativní jednání na pracovišti je označeno jako mobbing pouze v případě, že k němu dochází opakovaně a po delší časový úsek. Leymann [1996] v tomto aspektu mobbing vymezil podmínkou *zažívání alespoň jednoho projevu negativního jednání týdně a nejméně po dobu 6 měsíců*, zatímco Mikkelsen & Einarsen [2001] předložili striktnější podmínku *opakovaného zažívání alespoň dvou různých projevů negativního jednání týdně*. Tuto modifikaci zdůvodňují tím, že ve specifických pracovních podmínkách mohou být určité projevy mobbingu součástí normalizované interakce, aniž by se zaměřovaly proti konkrétním osobám [Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009].

Kritérium šesti měsíců Leymann [1996] stanovil na základě jejich standardní aplikace při diagnostice psychiatrických poruch, které považoval za analogické újmám vznikajícím v důsledku psychoteroru. Zahraniční výzkumy ukazují, že se délka trvání mobbingu pohybuje mezi 12 a 62 měsíci [Janíková, 2012].

3.2. Eskalace

Pro mobbing je dále charakteristický eskalující průběh. V samém počátku dochází pouze k příležitostným a relativně nenápadným konfliktům či nepřátelským reakcím ze strany původce. Postupem času však negativní jednání nabývá na intenzitě i frekvenci a přechází v systematický teror. Krize oběti se tak v průběhu mobbingu čím dál více prohlubuje. Detailněji je dynamika celého procesu popsána v [kapitole 6](#) [Zábrodská, Květon, 2012].

3.3. Mocenská asymetrie

K základním znakům mobbingu patří rovněž mocenská asymetrie mezi pachatelem a obětí. Tato disproporce je nezdůvodněná založena na formálním rozložení moci v organizaci – především tedy v případech, kdy k mobbingu dochází ze strany nadřízených vůči podřízeným (o *bossingu* více v [podkapitole 4.2](#)). Převaha ale může vycházet i z neformálních dispozic jednotlivých aktérů – například kontaktů na pracovišti, referenční moci, znalosti poměrů a podnikové kultury, přístupu k finančním zdrojům či informacím, sociálního statusu apod. [Zábrodská, Květon, 2012]. Slabší pozice oběti navíc zpravidla ještě vykrystalizuje s rostoucím psychickým tlakem, který je proti ní veden [Kubáni *et al.*, 2007].

3.4. Záměrnost

Jedním ze znaků mobbingu, o kterém se vedou spory, je úmysl ublížit. Mobbing je většinou považován za vědomou strategii, která má za cíl poškodit jiného pracovníka (za účelem jeho diskvalifikace atd.). Někteří odborníci nicméně poukazují na to, že vykonávání mobbingu může být i neuvědomělé [Zábrodská, 2011].

V kontextu záměrnosti je relevantní rozdíl mezi afektivní a instrumentální agresí [Einarsen *et al.*, 2010]. Afektivní agrese vzniká z akutního popudu a jejím přímým záměrem bývá způsobení újmy. Instrumentální agrese naproti tomu slouží jako prostředek k dosažení nějakého vnějšího cíle (např. kariérního postupu) a její uplatnění bývá založeno na předem připraveném plánu, avšak destruktivních dopadů svého jednání si aktér instrumentální agrese nemusí být vědom.

Jak již bylo zmíněno v [podkapitole 3.1](#), některé formy mobbingu mohou být v určitém kolektivu nebo organizaci součástí normalizovaného jednání. V takových případech mobbing nebývá výsledkem individuálního záměru, ale přesto i tak může vést k něčí viktimizaci [Zábrodská, 2011].

3.5. Zákeřnost a skrytost

Mobbing zahrnuje primárně strategické a komunikační formy psychického násilí; k fyzickému násilí dochází spíše jen výjimečně [Leymann, 1996]. Přinejmenším zpočátku teror probíhá docela nenápadně a oběť, natož její okolí, netuší, že se děje něco vážného. Útočník pochopitelně nechce být odhalen nebo konfrontován a přijít o

svoji převahu, proto volí převážně plíživé, rafinované a zdánlivě neškodné techniky. Nezřídká také využívá prostředníky, kteří jeho intence, ať už vědomě či nevědomě, uskutečňují. Jednotlivé útoky tak navenek mohou působit jako banální nebo náhodné incidenty, přestože v celkovém kontextu tvoří systematický a velice traumatizující jev, jehož dopady mohou být fatálnější, než následky klasického násilí. Odhalit a dokázat mobbing je navíc mnohem obtížnější [Svobodová, 2008].

3.6. Sekundární znaky

Svobodová [2008] (ale i jiní autoři odborných publikací) akcentují několik dalších výrazných znaků, které jsou pro mobbing typické, přestože ne tak univerzální a formálně významné, jako ty, které byly uvedeny výše.

- Zaměřenost na konkrétní jedince;
- Aktivní a trvalý tlak;
- Stálá přítomnost známek nepřátelství a agrese;
- Nepřátelská a neetická forma komunikace;
- Nelítostnost, bezcitnost, nelidskost;
- Bezbrannost, neschopnost se bránit [Čech, 2011]

4. Formy mobbingu

Škála útoků, technik a strategií, které pachatelé mobbingu užívají, je nesmírně variabilní a způsoby jejich typologizace se různí.

4.1. Základní kategorie

Einarsen, Hoel a Notelaers [2009] rozlišují tři hlavní kategorie forem mobbingu:

- *Mobbing pracovní povahy* (work-related) ¹
- *Mobbing osobní povahy* (person-related) ²
- *Mobbing fyzické povahy* (physical intimidation) ³, resp. fyzické zastrašování

Leymann [1996] mobbingové aktivity klasifikuje do pěti skupin podle charakteru jejich účinku a působení na oběť:

- *Akty znemožňující adekvátní komunikaci:*
 - neposkytování prostoru k vyjádření; neustálé umlčování a přerušování; odmítavé reakce; verbální zastrašování apod.
- *Akty způsobující sociální izolaci:*
 - vyloučení z kolektivu a sociálních událostí; ignorace; ostentativní zavírání dveří; prostorové oddělení stranou od ostatních; zadržování a odpírání informací apod.
- *Akty znevažující úctu a reputaci:*
 - šíření pomluv; zpochybňování; podezírání; očerňování; zesměšňování; ponižování; urážení; provokování; obscénní narážky či návrhy apod.
- *Akty degradující kvalitu pracovního života:*
 - neúměrné kontrolování, kritizování, obviňování, trestání; sabotování a maření výkonu práce; přidělování podřadných, nesmyslných nebo nespílitelných úkolů; přisvojování zásluh; vykořisťování; odpírání zákonných práv apod.
- *Akty ohrožující zdraví:*
 - vystavování fyzickému nebezpečí nebo neúměrné pracovní zátěži; špatné a zvrácené zacházení; užívání násilí; vydírání; sexuální obtěžování apod.

¹ V dotazníku NAQ-R [Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009] integruje položky: 1, 3, 14, 16, 18, 19, 21

² V dotazníku NAQ-R [Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009] integruje položky: 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20

³ V dotazníku NAQ-R [Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009] integruje položky: 8, 9, 22

4.2. Bossing & staffing

Klasickým *mobbingem* (v užším slova smyslu) je obvykle míněn mobbing „horizontální“, ke kterému dochází mezi kolegy na přibližně stejné hierarchické úrovni organizace. V realitě i odborné literatuře se lze nicméně setkat také s mobbingem „vertikálním“:

Bossing (od angl. *boss* – šéf) je vlastně mobbing „shora“, jehož se dopouští nadřízený vůči podřízenému. Lze takto označit i situaci, kdy management teror na pracovišti toleruje či přehlíží. Tento druh mobbingu je obzvláště nebezpečný, protože povinností vedoucího pracovníka je vytvářet podřízeným zaměstnancům příznivé pracovní podmínky [Beňo, 2003]. Nadřízený navíc zpravidla disponuje legitimní, donucovací, hodnotící a odměňovací mocí [Ciccotti, 2008], což výrazně limituje schopnost se tomuto typu šikany bránit [Zábrodská, Květon, 2012].

Bossing uplatňuje specifické strategie, které se převážně opírají o formální pravomoci vyplývající z privilegovaného postavení na pracovišti [Huberová, 1995]:

- *Sisyfovská taktika* – přidělování nesmyslných a nesplnitelných úkolů
- *Nízké požadavky* – přidělování podřadných a bezvýznamných úkolů
- *Přehnané požadavky* – přidělování úkolů s nepřiměřenými nároky
- *Metoda Achillovy paty* – přidělování úkolů, které jsou dotyčnému nepříjemné
- *Trvalá kontrola* – excesivní kontrolování přítomnosti a činnosti na pracovišti
- *Nenadálé útoky* – uštědřování nepříjemných změn a překvapení
- *Oklešťování kompetenci* – odebrání svěřených povinností a pravomocí
- *Izolace* – vyloučení z porad, ignorace, upírání informací, prostorová izolace
- *Útoky na zdraví* – přidělování nebezpečné, závadné nebo namáhavé práce
- *Narážky na psychický stav* – manipulativní podsouvání duševní choroby

Staffing (od angl. *staff* – personál) je kontramocenský, ascendentní mobbing, který probíhá „zdola“ a dopouští se ho podřízený vůči osobám na vyšší pozici v organizační hierarchii. Cílem bývá potlačení, znemožnění nebo odstranění někoho z managementu; nejčastěji přímého nadřízeného, který nebyl kladně přijat nebo jehož metody jsou odmítány. Vzácněji se může jednat i o destabilizaci celého vedení organizace [Kratz, 2005; Čech, 2011]. Výzkumy nicméně ukazují, že výskyt tohoto druhu mobbingu je spíše výjimečnou záležitostí.

4.3. Sexuální obtěžování

Jednou z nejkontroverznějších forem teroru na pracovišti je sexuální obtěžování. Někteří odborníci jej považují za subkategorii mobbingu, avšak převládá názor, že se jedná o nezávislé jevy, které mohou být vzájemně provázány. Sexuální obtěžování je tak de facto jednou z možných mobbingových strategií [Zábrodská, 2011] nebo alternativním tahem v pokročilém stádiu psychického týrání [Hirigoyen, 2002].

Sexuálním obtěžováním se zpravidla rozumí jakékoliv nevhodné, verbální, nonverbální nebo fyzické jednání se sexuálním pozadím, které uráží důstojnost dotčené osoby, překračuje jí vymezené hranice a projev vzdoru ji vystavuje negativním následkům [Kubáni *et al.*, 2007].

Terčem sexuálního obtěžování mohou být příslušníci obou pohlaví, ale výrazně častěji se oběťmi stávají ženy, které jsou vůči pachateli v podřízeném postavení. Ve většině případů se jedná o podvědomou demonstraci mužské dominance a vnímání ženy jako sexuálního objektu [Hirigoyen, 2002].

4.4. Kybernetický mobbing

Mobbing nemusí probíhat výlučně na pracovišti nebo během pracovní doby. Moderní informační a komunikační technologie (např. mobilní telefony, počítačové sítě a služby v rámci internetu) umožňují agresorům páchat psychický teror prakticky kdykoliv a odkudkoliv; navíc často pod rouškou anonymity. Většina uživatelů naopak nemá patřičné návyky bezpečného chování ve virtuálním prostoru, dostatečně nechrání své soukromí a odhaluje potenciálním útočníkům svá slabá místa.

Kyberútoky se mohou projevovat nejrůznějšími způsoby a obvykle slouží k posilování standardních forem mobbingu [Kopecký, Krejčí, 2010] – například:

- *Stalking* – excesivní obtěžování a zastrašování (volání, psaní zpráv apod.)
- *Dehonestace* – šíření a publikování choulostivých nebo falešných informací; ...
- *Sabotáž* – maření práce; zcizení virtuální identity/účtu; sdílení tajných dat; ...
- *Ostrakizace* – vyřazení z virtuální komunity; zablokování účtu; diskriminace; ...

5. Konstelace mobbingu

Odborníci se shodují na tom, že spouštějícím podnětem mobbingu je v drtivé většině případů nějaký konflikt, ať už osobní nebo pracovní. Avšak zdaleka ne každý konflikt vyústí v mobbing. Jisté je, že existují rizikové faktory, které toto nebezpečí výrazně ovlivňují.

Zásadními činiteli pro vznik a průběh mobbingu jsou jak individuální struktura osobnosti a motivace jednotlivých aktérů, tak vnější podmínky a dispozice pracovního prostředí, ve kterém se odehrává.

5.1. Oběti mobbingu

Mezi laickou veřejností je zakořeněna mylná představa, že oběti šikany či mobbingu se stávají pouze specifické typy lidí (podivínské, labilní, málo zdatné apod.), které podněcují averzi svým vlastním chováním. Realizované případové studie ale ukazují, že může postihnout prakticky kohokoliv. Není prokázáno, že by existoval vzorový profil oběti psychoteroru. Tak či onak, chyba zpravidla bývá na straně pachatele.

Odborníci nicméně hovoří o tzv. *viktimnosti* – souboru osobnostních předpokladů a vnějších okolností, které zvyšují riziko ohrožení. Obecně se dá říci, že ve větším nebezpečí jsou lidé, kteří se nějakým způsobem odlišují a vyčnívají, ať už v pozitivním, negativním či zcela neutrálním směru. Může se jednat vesměs o cokoliv – všeho mobber dokáže využít.

Zvýšenému riziku tedy nejsou vystaveni pouze jedinci slabší, neasertivní nebo něčím zvláštní, ale i ti, co své kolegy nějakým způsobem převyšují (entuziasmem, výkonností, odborností, intelektem, morálními kvalitami, úspěchy apod.). Mohou totiž ve druhých vyvolávat obavy z konkurence a být pro ně určitou provokací [Huberová, 1995; Svobodová, 2008; Zábrodská, 2011].

Některé studie pak podporují názor, že terčem mobbingu se častěji stávají i jedinci nadprůměrně extrovertní, dominantní a agresivní, kteří mají tendenci negativní jednání vyprovokovat a eskalovat svou bezskrupulózností, pomstychtivostí, neodbytností apod. [Janíková, 2012].

Speciální kategorii tvoří nově příchozí zaměstnanci, kteří mohou být služebně staršími spolupracovníky předem odmítáni jako „narušitelé“ a potenciální hrozba zavedených „pořádků“.

Příčina i výběr terče mobbingu tedy spíše jen vzácně tkví přímo v attributech postižené osoby. Důležitou roli však hraje její schopnost mu vzdorovat. V tomto ohledu mají zcela nepochybně výhodu lidé sebevědomí a psychicky více vyrovnaní, kteří se dokáží postavit problémům a zvládat stres. Velmi zde záleží také na sociálním i ekonomickém zázemí postiženého a míře jeho existenční závislosti na daném pracovním úvazku [Svobodová, 2008].

Ideální obětí psychického týrání je submisivní, svědomitý jedinec s přirozenými sklony k provinilosti, který úzkostlivě snáší netaktnost a nedorozumění, je zranitelný vůči kritice a trpí nízkým sebevědomím. Typologicky se jedná v podstatě o melancholický temperament. Tato osoba ale zároveň bývá nositelem silné životní vitality, kterou jí mobber podvědomě závidí a touží si ji podmanit [Hirigoyen, 2002].

5.2. Pachatelé mobbingu

Mobber je člověk, který uplatňuje agresi k uspokojení svých cílů a potřeb [Wágnerová, 2007]. Stejně jako neexistuje typický profil oběti mobbingu, nebyl prokázán ani univerzální profil pachatele. Rejstřík potenciálních motivů vedoucích k psychoteroru je totiž poměrně široký. Mnoho původců mobbingu si ve skutečnosti katastrofální důsledky svého konání ani neuvědomuje [Huberová, 1995]. Přesto lze identifikovat jisté charakteristické znaky, které má většina mobberů do značné míry společné.

Pachatelé psychického teroru v první řadě bývají extrémně zaostalí v citové a hodnotové oblasti, což se mimo jiné odráží v jejich egocentrismu, neschopnosti empatie a celkově velmi zakrnělé emoční inteligenci. Postrádají tak přiměřenou dávku pokory, skromnosti, altruismu, odpovědnosti, morálních zábran i porozumění pro druhé [Svobodová, 2008].

Hirigoyenová [2002] pachatele psychického násilí definuje jako *perverzní narcisty*, kteří se realizují výhradně ukájením destruktivních impulsů. Síla těchto zvrácených jedinců spočívá v jejich bezcitnosti – oběť ani vnější pozorovatelé často nemají ponětí, že by někdo mohl být tak nelítostný a krutý. Tito psychičtí „upíří“ neznají soucit ani netrpí výčitkami svědomí. V ubližování dokonce nachází potěšení a svými oběťmi pohrdají. Potřebují vítězit, kritizovat, ponižovat a ničit druhé, aby se mohli cítit na výši – kompenzují si tím své vlastní pocity nedostatečnosti, nejistoty a neuznání. Vůči lidem, kteří jsou šťastní nebo vlastní něco navíc, zakoušejí perverzní

narcisté velmi silnou závist a zášť. Mají utkvělou představu o vlastní výjimečnosti a touží, aby je lidé obdivovali.

Jednou z nejvýznamnějších rysů strůjce psychického teroru je také mimořádná schopnost manipulace. Dokáží mistrně předstírat a lichotit lidem přesně tam, kde to potřebují pro vlastní benefit. Navenek proto běžně působí velice kultivovaně, šarmantně a suverénně, což řadě lidí imponuje. Ve styku s obětí však bývají podráždění, agresivní a sprostě vydírají.

Příznačná je rovněž jejich neschopnost nést zodpovědnost. Nedokáží si přiznat, že něco udělali špatně a případnou chybu (potíže, neúspěchy) vždy svalí na někoho jiného. Sami přitom mají tendenci se prezentovat jako moralisté a s oblibou dávají lekce poctivosti, aby v ostatních vzbudili pocit viny. Poukazováním na cizí nedostatky navíc odvádí pozornost od svých vlastních [Hirigoyen, 2002; Svobodová, 2008].

Koukolík a Drtilová [2008] ve velice analogickém a komplementárním duchu charakterizují tzv. *deprivanty*, které definují jako neúplné, sociálně přizpůsobené (subkriminální) psychopaty nebo též nositele subklinické míry disociální (antisociální, sociopatické) poruchy osobnosti. Tito otrlí a bezpátevní lidé bývají nezřídka mimořádně inteligentní a se značnou úspěšností stoupají v sociálním žebříčku. Čím vyšší je jejich společenské postavení, tím vážnější hrozbu představují pro své okolí i celou společnost.

Spurný [1996] psychickým tyranům přisuzuje mimořádně vyvinutý smysl vycítit oběť. Během prvních pokusů si ověří její (ne)schopnost se účinně bránit, „*načež jim nic nestojí v cestě rozvinout celý repertoár stereotypních modelů chování šikany.*“

Základní typy pachatelů mobbingu podle způsobu participace [Huberová, 1995] jsou:

- *Strůjce* – iniciátor a aktivní vykonavatel systematického mobbingu (záměrná, instrumentální agrese orientovaná za dosažením určitého cíle)
- *Náhodný pachatel* – dominující aktér konfliktu, který vyeskaloval v patologický spor (je na něm, zda mobbingu zanechá nebo slabšího oponenta zničí)
- *Spoluúčastník* – jedinec, který mobbing aktivně podporuje nebo jej přehlíží (v každém případě k němu přispívá a je spoluzodpovědný)

Původně nezajímaví členové kolektivu bývají náchylní napomáhat strůjci mobbingu, dokonce i v případě, že sami nejsou v ohrožení. Toto jednání bývá nezřídka vedené zjištnými, utilitárními pohnutkami. Překvapivě často se však jedná o neuvědomělé úsilí o konformní, zbabělé přizpůsobení [Kubáni *et al.*, 2007]. Zastat se

oběti a postavit se mobberovi si žádá osobní odvalu. Strach však bývá často větší, než smysl pro spravedlivost a solidaritu [Huberová, 1995].

Typy pachatelů mobbingu podle převažujících motivů [Svobodová, 2008] jsou:

- *Závistivec a upír energie* – motiv nenávisné závisti a žárlivosti
- *Tyran a manipulátor* – motiv zlomyslného ubližování a ponižování
- *Diktátor* – motiv demonstrace vlastní důležitosti, převahy a moci
- *Ničitel konkurence* – motiv ctižádosti, kariérismu a vnitřní nejistoty
- *Kverulant* – motiv projekce vlastní nespokojenosti, negativismu a frustrace
- *Stresovaný mobber* – motiv ventilace strachu a vnitřního napětí
- *Znudělec* – motiv zabíjení času a uvolňování přebytečné energie
- *Středobod vesmíru* – motiv nenést odpovědnost a užívat zvláštního zacházení
- *Bývalá oběť*⁴ – motiv jednat první a nestát se sám obětí

5.3. Pohlaví

Většina dosud realizovaných kvantitativních výzkumů nezaznamenala signifikantní rozdíl mezi prevalencí ženských a mužských obětí mobbingu [Janíková, 2012]. Zvýšené riziko nicméně hrozí ženám a mužům, kteří vykonávají povolání, jenž bylo tradičně vyhrazeno opačnému pohlaví [Kratz, 2005].

Přesně zjištěno nebylo ani to, zda muži mobbují více než ženy či naopak. Některé průzkumy sice naznačují, že muži bývají mobbováni převážně muži, zatímco ženy se stávají obětí mobbingu ze strany obou pohlaví, ale tuto skutečnost lze interpretovat spíše jako důsledek pracovního systému, který je nastaven tak, že většina žen pracuje v ženském kolektivu a většina mužů zase v mužském. Ve vedoucích pozicích pak v obou případech převažují muži [Leymann, 1996].

Pohlavní dimorfismus byl do jisté míry zaznamenán v preferenci mobbingových strategií. Muži rádi demonstrují svou převahu a uplatňují poněkud přímější, méně rafinované metody. Mají sklon hrubě zastrašovat a přidělovat nevděčné úkoly. Oběť buď zcela ignorují, nebo systematicky shazují sprostými a cynickými poznámkami. Ženy naopak jednájí více zákeřně a častěji volí citové vydírání. Používají různých lží, narážek, úskoků a pomluv. Kritizují každý detail nebo nepatrný nedostatek oběti a nedávají jí možnost se vyjádřit [Huberová, 1995; Svobodová, 2008].

⁴ Viktimizace v dětství, jak dokazuje mnoha studií, zvyšuje pravděpodobnost, že se bývalá oběť násilí v dalším životě stane jeho pachatelem [Koukolík, Drtilová, 2001].

5.4. Organizační faktory

Pravděpodobnost výskytu mobbingu je vyšší zejména na pracovištích, kde panuje konkurenční až hostilní atmosféra „ostrých loktů“ a nízká etická úroveň organizační kultury. Mnohé podniky nejsou schopné nebo ochotné zajistit respektování ani minimálních zaměstnaneckých práv – k bezpráví na pracovišti bývají lhostejné, případně jej aktivně podporují. Za tento nepříznivý stav je zpravidla zodpovědný nekvalifikovaný, autoritářský či rigidně byrokratický styl vedení. Vedoucí pracovníci bezpochyby mají na patologické vztahy v organizaci rozhodující vliv a svým podřízeným by měli jít příkladem [Svobodová, 2008; Sýkorová, 2004]. Pracovní klima, které nepřipouští otevřenou komunikaci, je živnou půdou pro intriky, rivalitu a mocenské boje [Kratz, 2005].

Jako nejčastější manažerské chyby uvádí Svobodová [2008, s. 38] tyto:

- absence pravidel
- nejasné kompetence
- neprůhledná politika vedení
- chaotické rozhodování
- zadávání nesmyslných úkolů
- stále nové směrnice a organizační změny
- neobjektivní systém hodnocení
- protěžování jedněch proti druhým
- opomíjení potřeb zaměstnanců
- nedostatek tolerance a empatie
- vysoká míra kritiky
- destruktivní zacházení s chybami a omyly
- neschopnost nebo neochota vypořádat se s konflikty

K obecně nejrizikovějším subjektům patří ty, které mají velkou, přísně byrokratickou a silně hierarchizovanou organizační strukturu [Svobodová, 2008].

Z hlediska odvětví činnosti se jedná zejména o pomáhající profese resortu zdravotnictví a sociální péče, vzdělávací instituce a úřady státní správy [Kratz, 2005]. Leymann [1996] pak k postiženějším subjektům řadí i náboženské organizace. Jednou z pravděpodobných příčin nadprůměrného ohrožení těchto profesí mohou být inherentní nároky na emocionální angažovanost, které personál více „odhalují“ případnému psychickému teroru [Zapf *et al.*, 2011; dle Janíková, 2012].

Většina studií rovněž naznačuje, že je mobbingem o něco více ohrožen veřejný sektor. Někteří odborníci [Zapf *et al.*, 2011; dle Janíková, 2012] si tuto skutečnost vysvětlují tím, že ve státní sféře panují otažitější vztahy, než v menších privátních podnicích, a zaměstnanci jsou ochotní více snášet, aby si tuto stabilní práci udrželi. Výjimkou je například rozsáhlý Norský výzkum [Einarsen, Skogstad, 1996; dle Čech, 2011], který detekoval vyšší prevalenci mobbingu v soukromých firmách. Norsko je nicméně velmi specifické svou kulturou a národní mentalitou.

5.5. Externí faktory

V souvislosti s fenoménem mobbingu jistě nelze opomenout ani vliv národních, sociokulturních a makroekonomických faktorů.

Kupříkladu v rovnostářsky orientované Skandinávii je agresivní chování tolerováno méně, než ve Spojených státech, kde je důraz kladen na individuální výkonnost a sebeprosazování [Mikkelsen, Einarsen, 2001; dle Janíková, 2012]. Nedávné studie zabývající se transkulturním srovnáním v rámci Evropy dále naznačují, že mobbing je více rozšířen a akceptován v zemích, které vykazují vysoké indexy vyhýbání se nejistotě, mocenského odstupu, maskulinní hodnotové orientace. Naopak nejnižší výskyt mobbingu lze přisoudit již zmíněným Skandinávským národům, které jsou značně progresivní, rovnostářské a vyznávají femininní hodnoty [Zábrodská, Květon, 2012b].

Odborníci rovněž upozorňují na stále rostoucí míru frustrace a agresivity ve společnosti [Huberová, 1995]. Zábrodská [2011, 2012] v této souvislosti zmiňuje negativní dopady neoliberálního kapitalismu na pracovní vztahy: neúměrnou intenzifikaci práce, vzrůstající nároky na výkonnost a flexibilitu zaměstnanců, nejisté pracovní podmínky, vzestup krátkodobých úvazků, zvyšující se nerovnosti mezi zaměstnanci na různých pracovních pozicích apod. Kratz [2005] také poukazuje na sílící trend propouštění v důsledku optimalizace nákladů, restrukturalizace a nasazování moderní techniky, který mezi pracující vnáší rivalitu a napětí. Zaměstnavatelé navíc tuto skutečnost často přizívují tím, že personál straší velkou poptávkou po pracovních místech a snadnou nahraditelností zaměstnanců.

6. Průběh mobbingu

Mobbing není krátká epizoda, ale zdoluhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou [Kratz, 2005], stupňující se intenzitou teroru a mírou izolace, stigmatizace a viktimizace oběti, která tak čím dál více ztrácí schopnost ze své traumatizující situace uniknout [Zábrodská, 2011].

Většina odborných publikací při popisu mobbingového procesu vychází převážně z rozsáhlých poznatků profesora Leymanna, který na základě vlastních i paralelních skandinávských, finských a rakouských výzkumů, došel k závěru, že jednotlivé případy mobbingu vykazují značně stereotypní vývoj [Leymann, 1996] – ten diferencoval do následujících čtyř vývojových fází.

1. fáze: Kritické incidenty [Leymann, 1996]

Iničiačným faktorem („roznětkou“) mobbingu bývají nejčastěji izolované interpersónální konflikty [Wágnerová, 2007]. Může jít o občasně jízlivé poznámky a drobné neomalenosti [Kratz, 2005], nedorozumění, případně zcela náhodné nebo banální záležitosti, které zatím ještě nejsou vyvolávány zcela plánovitě. Velmi záleží na tom, jakým způsobem se jednotliví aktéři ke sporu postaví. Pokud se konflikt neřeší konstruktivním způsobem, vzniklé napětí může eskalovat a transformovat se v mobbing jako takový [Svobodová, 2008].

2. fáze: Systematický psychický teror [Svobodová, 2007, 2008; Kratz, 2005]

Silnější strana konfliktu získává navrch a zaujímá čím dál kritičtější, agresivnější a zákeřnější postoj. Zpočátku útočí spíše jen v nepřímých náznacích, kdy se snaží terč vyvést z rovnováhy a sonduje, kam až může zajít. Postižený jedinec je postupně zatlačován do defenzivy a podrobován stále častějších a rafinovanějších atakům. Pod tímto systematickým tlakem se začíná dopouštět chyb a je vytěšňován z kolektivu, což byl od začátku mobberův záměr. Vše se projevuje i na celkovém psychickém a zdravotním stavu oběti – klesá její sebedůvěra i pracovní výkonnost, propadá úzkostným stavům a dostavují se u ní psychosomatické poruchy. V důsledku těchto okolností dochází ke stigmatizaci postiženého – i původně nezaujatí spolupracovníci jej mohou začít vnímat jako nevítanou a problémovou osobnost.

3. fáze: Oficiální případ [Svobodová, 2008; Kratz, 2005]

Pachatel mobbingu se uchyluje k tvrdším technikám a k tyranizování oběti se obvykle zapojují i další spolupracovníci. Krize postiženého se prohlubuje a v důsledku mobbingu zpravidla klesá výkonnost celého týmu či pracovního úseku, což dříve nebo později přiměje reagovat nadřízené. Oběť si v tomto stádiu již plně uvědomuje svévolnost útoků a je jimi doslova zotročována; pracuje ve značném stresu, dopouští se stále většího množství chyb, nepodává obvyklý výkon, hodně absentuje v zaměstnání – to vše bývá pro okolí záminkou k její ostrakizaci a agresorovi slouží jako alibi. Nadřízení tak mívají tendenci vůči postiženému zaujmout záporný postoj – podrobují ho sankcím a různým ultimátům, čímž se z nich stávají spolupachatelé. Někdy je dotyčnému nabídnuto přeložení do jiného oddělení, nicméně na novém pracovišti se takto deprimovaný jedinec, kterého předchází špatná pověst, stává pravděpodobným terčem dalšího mobbingu.

4. fáze: Vyloučení [Svobodová, 2008; Kratz, 2005]

Oběť mobbingu se stává tzv. černou ovčí společností – veškerý zdroj potíží se hledá pouze na její straně. Management se tohoto problémového zaměstnance snaží zbavit a mobbing tak svým způsobem dostává požehnání shora. Většinou je jen otázkou času, než diskriminovanému pracovníkovi dojdou síly a vzdá se (podá výpověď, onemocní, zhrouť se, spáchá sebevraždu apod.). Následky bývají pro postiženého velice vážné a obvykle musí podstoupit dlouhou medicínskou rehabilitaci. Často se dostane na samý pokraj sociální existence.

Výše popsaný scénář čtyř stádií pochopitelně nemusí odpovídat všem jednotlivým případům. Zejména aktivní formy rezistence v počátečních fázích mohou průběh mobbingu výrazně změnit a eskalaci zcela zamezit [Zábrodská, Květon, 2012].

7. Konsekvence mobbingu

Wágnerová [2007] mobbing výstižně charakterizuje jako *druh kontraproduktivního pracovního chování*. Nejfatálnější následky mobbingu nesou jednoznačně ti, kteří se stanou jeho přímou obětí, nicméně závažné negativní konsekvence lze pozorovat i na pracovním kolektivu a organizaci, ve které k němu dochází.

Na individuální úrovni byly identifikovány především všeobecné stavy neklidu a úzkosti, narušené sebehodnocení, deprese, poruchy koncentrace a nejružnější psychosomatická onemocnění. V krajních případech u oběti dochází i k úplnému zhroucení, posttraumatické stresové poruše a zvýšenému riziku sebevraždy.

Tím, jak se z oběti stává problémová osobnost, zasahuje mobbing také do jejího soukromí. Postižený se uzavírá do sebe a odcizuje svému okolí, což může vážně narušit jeho mimopracovní sociální vztahy – především v rodině, partnerském životě a s přáteli. Celková frustrace tedy může dále narůstat [Svobodová, 2008].

Lidé dlouhodobě vystavení psychickému teroru bývají dříve nebo později silně traumatizováni a jejich časté pracovní absence následně donuceni k podání výpovědi. Mobbing se tak běžně promění v situaci, kdy je oběti podstatně a dlouhodobě snížena možnost uplatnění na pracovním trhu [Leymann, 1996].

Destruktivní efekty na organizaci představují zejména kontraproduktivní využívání pracovní doby aktérů mobbingu, všeobecné zhoršení vztahů a toku informací na pracovišti, nezdravé pracovní klima, nadměrné absentérství, pokles loajality, motivace, produktivity a kvality výkonu lidských zdrojů, zvýšená fluktuace zaměstnanců, poškození dobré pověsti a konkurenceschopnosti organizace apod. Psychický teror na pracovišti tedy nezanedbatelným způsobem zvyšuje celou řadu nákladů organizace [Svobodová, 2008].

Výskyt mobbingu má v celkovém kontextu i negativní celospolečenské a hospodářské dopady – zvyšuje výdaje na zdravotní a sociální systém, zvětšuje podíl předčasných odchodů do důchodu, vyřazuje produktivní osoby z pracovního trhu atd. [Zábrodská, Květon, 2012]. Mobbing je tak pro ekonomiku „*ztrátovým obchodem*“ dosahujícím miliardových hodnot [Huberová, 1995].

8. Výzkumy a prevalence mobbingu

V rámci studia podkladů k tématu této bakalářské práce se mi podařilo získat značné množství dat z realizovaných výzkumů mobbingu nejen v Evropě, ale také například v Austrálii a Spojených státech amerických. Potenciál jejich komparace je však velmi často problematický. To je dáno zejména aplikací rozmanitých metod, definic, kritérií i cílových skupin. Zavádějící bývá nezdůvěryhodná i skutečnost, že mnohé studie při prezentování výsledků dostatečně nerozlišují mezi systematickým a příležitostným mobbingem. Další podstatné diskrepance do kvantitativních výstupů vnáší i odlišná lokální specifika a časový kontext. Některé z relevantních výzkumů a studií mobbingu budou každopádně zmíněny v rámci diskuze výsledků empirické části této bakalářské práce.

Historie, specifické kulturní podmínky a mentalita jednotlivých národů mají každopádně na výskyt, projevy a vnímání mobbingu nezanedbatelný vliv.

8.1. Evropa

Rozsáhlé analýze dostupných evropských výzkumů prevalence mobbingu se věnoval například Zapf a kolektiv [2003; dle Beswick, Gore, Palferman, 2006]. Ve svém rozboru došli ke zjištění, že behaviorální nástroje měření (kterými jsou např. dotazníky NAQ a LIPT) obvykle detekují okolo 3–7% regulérně (7–10% příležitostně) mobbovaných, zatímco subjektivní strategie poskytují výsledky, které se pohybují přibližně v rozsahu 10–25%. Je-li dotazovaným předložena přesná definice mobbingu, jako regulérní oběť se identifikuje pouze 1–4% (příležitostná 7–10%).

Studie z roku 2001 a 2004 pak v evropském pracovním prostředí indikují kolem 10 až 15% mobbovaných [Hoel *et al.*, 2001; Zapf *et al.*, 2011; dle Janíková, 2012].

8.2. Česká republika

Národy posttotalitních zemí střední a východní Evropy, mezi něž patří i Česká republika, vykazují – ve srovnání s vyspělejšími státy západní Evropy – podprůměrné respektování sociální rovnosti, zato vysoký stupeň hierarchizace a konzervatismu. V pracovních vztazích akceptují autokratický způsob vedení, mocenskou asymetrii, paternalismus a nepotismus (protežování) [Zábrodská, Květon, 2012b].

Indexy kulturních dimenzí pak ukazují, že Česká republika dosahuje relativně vysokých hodnot vyhýbání se nejistotě, pragmatismu, individualismu, maskulinní hodnotové orientace a mocenského odstupu [Hofstede Centre, 2010], což lze považovat za indikátory vyšší prevalence mobbingu a jeho akceptování.

Česká republika nicméně do většiny dosavadních mezinárodních výzkumů nebyla zahrnuta a mobbing zde zatím nebyl dostatečně komplexně zmapován.

Pravidelněji se výskytem mobbingu v rámci české pracující populace zabývala výzkumná agentura GfK Praha, využívajíc reprezentativního šetření GfK Omnibus [2001, 2003, 2005, 2007]:

- 2001: 633 respondentů 16% mobbovaných (58% déle, než 1 rok)
- 2003: 693 respondentů 28% mobbovaných (54% déle, než 1 rok)
- 2005: 676 respondentů 17% mobbovaných (47% déle, než 1 rok)
- 2007: 582 respondentů 16% mobbovaných (45% déle, než 1 rok)

První průzkum GfK Praha z roku 2001 ukázal, že nejčastěji se obětí mobbingu stávají lidé s nižším stupněm dosaženého vzdělání a ženy do 29 let, avšak v pozdějších letech už byl zaznamenán určitý posun ke vzdělanějším a starším kategoriím zaměstnanců. Oběti byly vystavovány převážně mobbingu pracovní a osobní povahy; jen výjimečně docházelo k fyzickému násilí a zastrašování.

V roce 2004 realizoval dotazníkové šetření Výzkumný ústav bezpečnosti práce v oblasti zdravotnických a sociálních služeb, kterého se zúčastnilo 1286 osob. Bylo zjištěno, že s mobbingem má osobní zkušenost 13% pracujících, z nichž 38% bylo vystaveno i slovnímu napadání a 12% dokonce fyzickému násilí [Čech, 2011].

Další rozsáhlý kvantitativní průzkum provedl Čech [2011] mezi pedagogickými pracovníky základních škol. Výzkumný soubor tvořilo 1103 učitelů. V souladu s Leymannovou definicí bylo identifikováno 18,4% obětí některé z forem mobbingu (9,3% ze strany kolegů; 14,3% ze strany vedení).

Po metodické stránce jsem se ve své bakalářské práci inspiroval především výzkumem mobbingu, který realizoval Psychologický ústav AV ČR [Zábrodská, Květon, 2012] v prostředí českých univerzit. Výzkumnému souboru, tvořenému 1533 zaměstnanci a doktorandy, byla administrována česká verze dotazníku NAQ-R [Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009]. Behaviorální strategie měření odhalila 13,6% respondentů, kteří splňovali definici mobbované osoby na základě volnějšího kritéria [Leymann, 1996], a 6,8% obětí mobbingu na základě přísnějšího kritéria [Mikkelsen, Einarsen, 2001]. Subjektivně se za mobbované považovalo 7,9% respondentů.

METODICKÁ ČÁST

9. Cíl

Ačkoliv byla realizována již celá řada vědeckých výzkumů a mapování mobbingu, jedná se převážně o studie zahraniční nebo relativně úzce zaměřené na specifickou oblast, sociální skupinu či prostředí. Náplní praktické části této bakalářské práce je orientační, kvantitativní průzkum prevalence a forem mobbingu na pracovištích České republiky, identifikace jeho nejčastějších projevů, obětí, pachatelů a propojení poznatků ze sociometrického šetření s vybranými demografickými indikátory.

Cílem je nalézt odpovědi zejména na následující otázky:

1. Které negativní akty a projevy mobbingu jsou na českých pracovištích nejrozšířenější a nakolik se případně liší jejich charakter od zahraničních?
2. Jaká je prevalence mobbingu v českém prostředí a jakou měrou se shodují či liší výsledky získané behaviorální a sebe-identifikační strategií detekce obětí?
3. Existují rozdíly v incidenci mobbingu v závislosti na pohlaví, věku, vzdělání, hierarchickém postavení pracovníka, sektoru či velikosti organizace?
4. Kdo je mobbingem nejvíce ohrožen a kdo je jeho nejčastějším původcem?

10. Výzkumné předpoklady

Na základě prostudované odborné dokumentace byly pro české prostředí stanoveny tyto předpoklady:

- H01:** Nejčastěji zažívané negativní akty jsou pracovní povahy (*work-related*).
- H02:** Prevalence mobbingu *shora* (ze strany nadřízených) je velká přinejmenším stejně jako prevalence *horizontálního* mobbingu (ze strany kolegů).
- H03:** Prevalence mobbingu *zdola* (ze strany podřízených) je marginální [do 10%].
- H04:** Muži jsou mobbováni téměř výhradně ze strany mužů [alespoň ze 75%].

- H05:** Ženy jsou mobbovány ze strany obou pohlaví přibližně stejně často [$\pm 10\%$].
- H06:** Prevalence mobbovaných je u žen a mužů přibližně stejná [$\pm 5\%$].
- H07:** Prevalence mobbingu je větší na pracovištích veřejného sektoru, než na pracovištích soukromého sektoru [alespoň o 5%].
- H08:** Mobbingem jsou nejvíce postiženy mladší věkové kategorie pracovníků.
- H09:** Mobbingem jsou nejvíce postiženi řadoví zaměstnanci bez řídicích pravomocí.
- H10:** Mobbingem jsou nejvíce postiženi zaměstnanci velkých subjektů (s velkým počtem zaměstnanců).

11. Sběr dat

Sběr dat byl realizován formou anonymního on-line dotazníku, distribuovaného prostřednictvím bezplatné internetové služby, jehož předností je možnost v krátkém časovém horizontu oslovit velké množství respondentů. Elektronická forma navíc dokáže – výrazně lépe, než tištěná varianta – předcházet nesprávnému vyplňování a je uživatelsky přívětivá, jak pro tazatele (výzkumníka), který získává data rovnou v elektronické podobě, tak pro dotazované, protože působí více neformálně a nenarušuje jejich soukromí, což výrazně přispívá k jejich otevřenosti i ochotě se na průzkumu podílet.

Negativní dispozicí zvolené metody je potenciální výskyt smyšlených, fiktivních odpovědí a skutečnost, že dotazník vyplňují náhodní uživatelé internetu. Z těchto objektivních důvodů může být zobecnění výsledků průzkumu problematické.

Terminologicky se tedy jednalo o nepravděpodobnostní příležitostný výběr vzorku. Selektce probandů však nebyla zcela nahodilá a měla stanovená svá kritéria. Minimální věková hranice byla 18 let a soubor měl obsahovat minimálně 100 osob od každého pohlaví. V úvodní části dotazníku bylo rovněž avizováno, že se průzkum týká pouze zaměstnanců a zaměstnavatelů, kteří jsou, nebo alespoň v nedávné době byli, v plném či zkráceném pracovním poměru a nevykonávají (nevykonávali) tuto činnost izolovaně od ostatních pracovníků (např. z domova). Z tohoto hlediska lze tedy výběr výzkumného vzorku označit za účelový.

12. Dotazník

Mezi nejlépe verifikované a zároveň mezinárodně nejvíce etablované nástroje diagnostikující výskyt a formy mobbingu, patří jednoznačně *Leymannův inventář psychického teroru* (LIPT) a Einarsenův *Dotazník negativních aktů* (NAQ).

Pro účel této studie dostala přednost nejaktuálnější, revidovaná verze *Dotazníku negativních aktů*, NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire–Revised*).

Zatímco dotazník LIPT byl navržen spíše k identifikování traumatizovaných obětí závažného mobbingu, ke zkoumání běžné pracující populace je za adekvátnější nástroj považován dotazník NAQ-R [Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009].

Vytvořený elektronický dotazník obsahoval celkem 34 položek organizovaných do 3 obsahových bloků a byl záměrně předložen pod nepřesným, neutrálním názvem *Kvalita vztahů na českých pracovištích*, kterým jsem se inspiroval ve studii *Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit* [Zábrodská, Květon, 2012]. Důvodem tohoto opatření bylo, aby dotazník nebyl nikým preferován, nebo naopak neodrazoval pracující s osobní zkušeností s mobbingem.

První blok dotazníku, složený ze 7 otázek, zjišťoval sociodemografické charakteristiky respondentů (pohlaví, věk, vzdělání, hierarchickou pozici v zaměstnání, odvětví pracovní činnosti, velikost subjektu a jeho sektor).

Druhý blok dotazníku obsahoval 22 položek převzatých ze standardizovaného dotazníku NAQ-R, založených na behaviorální strategii měření. Konkrétní položky inventáře negativních aktů a tříbodová stupnice jsou uvedeny na následující straně. Respondenti zde hodnotí, zda a jak často v průběhu posledních 6 měsíců na pracovišti zažívají jednotlivé formy negativního jednání. Předností tohoto bloku je, že v něm není poskytnuta informace, že se jedná o projevy mobbingu. Respondent tak není ovlivněn tím, že by mu výzkumník předkládal, že je obětí.

Na začátku třetího bloku dotazníku byla předložena následující definice: „*Mobbing definujeme jako situaci, kdy jedinec po delší dobu opakovaně cítí, že je v pracovním prostředí terčem negativního jednání ze strany jedné či více osob, přičemž je pro něj obtížné se tomuto jednání bránit. Za mobbing nepovažujeme ojedinělé konflikty a incidenty.*“ Respondenti měli na základě této definice uvést, zda byli v průběhu posledních 6 měsíců obětí mobbingu a s jakou frekvencí k tomu docházelo. Následovaly 4 doplňující otázky, které zjišťovaly podrobnější informace o původcích a případných spoluobětech mobbingu.

Druhý blok: Položky negativních aktů a tříbodová stupnice četnosti zažívání:

 0 	 0,5 	 1
NIKDY (ani jednou)	OBČAS ≈ PŘÍLEŽITOSTNĚ (méně, než jednou týdně)	ČASTO ≈ SOUSTAVNĚ (alespoň jednou týdně)

1. Zadržování informací, které potřebujete, nebo ovlivňují váš výkon
2. Ponižování nebo zesměšňování v souvislosti s vaší prací
3. Přidělování úkolů, které jsou pod úrovní vašich pracovních kompetencí (kvalifikace, schopností, možností)
4. Nahrazení klíčových oblastí vaší odpovědnosti za nepříjemné nebo bezvýznamné úkoly
5. Šíření pomluv a nepodložených zpráv o vaší osobě
6. Vyloučení či přehlížení vaší osoby v pracovním kolektivu
7. Útočné nebo urážlivé poznámky na vaši osobu, vaše postoje, soukromý život
8. Křik, nadávky nebo projevy spontánního hněvu, jejichž jste terčem
9. Zastrahující chování vůči vaší osobě, např. ukazování prstem, narušování osobního prostoru, strkání, blokování cesty apod.
10. Narážky nebo signály, že byste měl/a dát výpověď
11. Opakované připomínání vašich chyb nebo omylů
12. Ignorující nebo nepřátelské reakce, když se přiblížíte
13. Neustálá kritika vaší práce nebo výkonu
14. Na vaše názory, stanoviska a připomínky není brán žádný ohled
15. Lidé, se kterými nevycházíte, vám dělají naschvály a utahují si z vás
16. Jste pověřováni úkoly s nepřiměřenými požadavky nebo časovými lhůtami
17. Obviňování vaší osoby, když se něco nepovede
18. Přehnané sledování a kontrolování vaší práce
19. Vyvíjení nátlaku, abyste nepožadoval/a věci, na které máte nárok – např. pracovní neschopnost, dovolená, hrazení cestovních nákladů, zaplacení přesčasové práce
20. Nadměrné vtipkování a jízlivé komentáře na váš účet
21. Vystavování vaší osoby nezvladatelné pracovní zátěži
22. Vyhržování násilím, zneužíváním či jiným ubližováním

EMPIRICKÁ ČÁST

13. Výzkumný soubor

Uveřejněný elektronický dotazník oslovil 443 potenciálních respondentů, přičemž 137 z nich si dotazník pouze zobrazilo nebo jeho vyplňování nedokončilo. Podařilo se tak dosáhnout 69% návratnosti a výzkumného souboru o velikosti 306 participantů.

Sociodemografická struktura získaného vzorku nebyla zcela vyrovnaná. Poměrně výrazně převažovali ženy, řadoví zaměstnanci bez řídicích pravomocí, pracující v privátní sféře, osoby mladších věkových kategorií a spíše vyššího dosaženého vzdělání. Detailněji složení výzkumného souboru zachycuje Tabulka 1.

Tab. 1: Sociodemografické složení výzkumného souboru (N=306)

POHLAVÍ	%	(n)	SEKTOR SUBJEKTU	%	(n)
Žena	66,0	(202)	Soukromý	70,6	(216)
Muž	34,0	(104)	Veřejný	29,4	(90)
VĚK	%	(n)	VZDĚLÁNÍ	%	(n)
18 – 24	26,5	(81)	Bez vzdělání	0,0	(0)
25 – 34	36,6	(112)	Základní	4,9	(15)
35 – 44	19,9	(61)	Střední	15,4	(47)
45 – 54	12,1	(37)	Střední s maturitou	49,7	(152)
55 +	4,9	(15)	Vysokoškolské	30,1	(92)
POSTAVENÍ	%	(n)	VELIKOST SUBJEKTU	%	(n)
Řadoví z.	71,9	(220)	Mikro (do 9 zam.)	28,8	(88)
Nižší m.	18,0	(55)	Malý (10 – 49 zam.)	30,1	(92)
Střední m.	5,9	(18)	Střední (50 – 249 zam.)	24,2	(74)
Top m.	4,2	(13)	Velký (nad 249 zam.)	17,0	(52)

Složení vzorku z hlediska odvětví ekonomické činnosti pak zachycuje Tabulka 2. Daleko nejpočetněji byli reprezentováni zaměstnanci terciárního sektoru služeb, zejména z oblasti administrativy a podpůrných profesí. Zanedbatelné bylo naopak zastoupení pracovníků primárního sektoru národního hospodářství.

Tab. 2: Odvětví ekonomické činnosti výzkumného souboru (N=306)

ODVĚTVÍ EKONOMICKÉ ČINNOSTI	%	(n)
Správní, administrativní a podpůrné činnosti	20,6	(63)
Osobní služby a pohostinství	13,1	(40)
Velkoobchod a maloobchod	10,5	(32)
Výrobní a zpracovatelský průmysl	10,5	(32)
Jiné, nspecifikované odvětví činnosti	9,5	(29)
Informační a komunikační činnosti	8,2	(25)
Vzdělávání	6,2	(19)
Finančnictví, pojišťovnictví a realitní činnosti	5,2	(16)
Zdravotní a sociální péče	4,2	(13)
Umělecké a kulturní činnosti	3,3	(10)
Doprava, skladování a poštovní činnosti	3,3	(10)
Stavebnictví, energetika, vodovody a kanalizace	2,3	(7)
Věda, výzkum a vývoj	1,3	(4)
Bezpečnost, protipožární a armádní složky	1,0	(3)
Zemědělství, lesnictví a těžba surovin	1,0	(3)

14. Prevalence negativních aktů

V rámci druhého bloku dotazníku, který zjišťoval prevalenci jednotlivých forem negativního jednání, respondenti jako nejčastěji zažívané akty uváděli následující:

	<u>SOUSTAVNĚ</u>	<u>PŘÍLEŽITOSTNĚ</u>
3. <i>Přidělování podřadných a nekvalifikovaných úkolů</i>	6,9%	45,4%
14. <i>Ignorování pracovníkových názorů a připomínek</i>	6,2%	48,4%
5. <i>Šíření pomluv a nepodložených zpráv</i>	5,2%	34,3%
18. <i>Přehnané sledování a kontrolování práce</i>	4,9%	35,9%
21. <i>Vystavování nezvladatelné pracovní zátěži</i>	4,6%	39,2%
1. <i>Zadržování informací potřebných k výkonu práce</i>	4,2%	40,2%

S výjimkou páté položky inventáře (*šíření pomluv a nepodložených zpráv*), kterou autoři dotazníku NAQ-R řadí mezi negativní akty osobní povahy (*person-related*), se tedy jedná převážně o útoky na kvalitu pracovního života (*work-related*).

Podrobné výsledky prevalence jednotlivých negativních aktů zachycuje Tabulka 3.

Tab. 3: Prevalence negativních aktů z NAQ-R ve výzkumném souboru (N=306)

NEG. AKT	NIKDY		OBČAS ≈ PŘÍLEŽITOSTNĚ		ČASTO ≈ SOUSTAVNĚ		INDEX [†] PREVALENCE
	%	(n)	%	(n)	%	(n)	
1.	55,6	(170)	40,2	(123)	4,2	(13)	24,3
2.	81,7	(250)	16,0	(49)	2,3	(7)	10,3
3.	47,7	(146)	45,4	(139)	6,9	(21)	29,6
4.	74,2	(227)	23,2	(71)	2,6	(8)	14,2
5.	60,5	(185)	34,3	(105)	5,2	(16)	22,4
6.	83,0	(254)	14,7	(45)	2,3	(7)	9,6
7.	79,7	(244)	18,0	(55)	2,3	(7)	11,3
8.	78,8	(241)	19,3	(59)	2,0	(6)	11,6
9.	93,8	(287)	4,9	(15)	1,3	(4)	3,8
10.	93,1	(285)	6,2	(19)	0,7	(2)	3,8
11.	70,3	(215)	26,8	(82)	2,9	(9)	16,3
12.	77,5	(237)	20,6	(63)	2,0	(6)	12,3
13.	66,7	(204)	30,1	(92)	3,3	(10)	18,3
14.	45,4	(139)	48,4	(148)	6,2	(19)	30,4
15.	85,3	(261)	13,7	(42)	1,0	(3)	7,8
16.	66,7	(204)	31,0	(95)	2,3	(7)	17,8
17.	79,1	(242)	20,3	(62)	0,7	(2)	10,8
18.	59,2	(181)	35,9	(110)	4,9	(15)	22,9
19.	84,0	(257)	14,1	(43)	2,0	(6)	9,0
20.	69,9	(214)	26,5	(81)	3,6	(11)	16,8
21.	56,2	(172)	39,2	(120)	4,6	(14)	24,2
22.	97,4	(298)	2,0	(6)	0,7	(2)	1,6
PRŮMĚR	73,0	(223,3)	24,1	(73,8)	2,9	(8,9)	15,0

[†] INDEX PREVALENCE je orientační ukazatel získaný součtem procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí s ohledem na jejich intenzitu = **OPAKOVANĚ (%) × 1 + PŘÍLEŽITOSTNĚ (%) × 0,5**

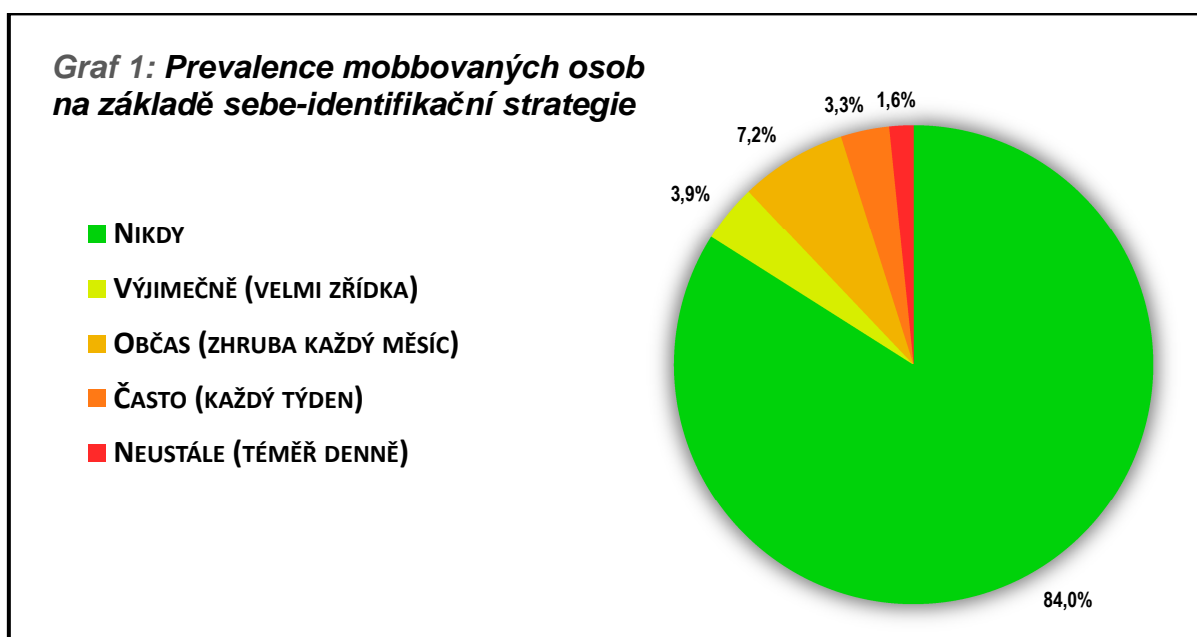
Mezi zažívanými akty – s výjimkou osmé položky (*projevy spontánního hněvu*) – naopak téměř absentovaly projevy přímé fyzické agrese a zastrašování. Ty jsou ostatně mnohem typičtější pro primitivní šikanu, nežli sofistikovaný psychický teror. Vzácné byly rovněž „nezaobalené“ a jasné podněty k opuštění zaměstnání:

	<u>SOUSTAVNĚ</u>	<u>PŘÍLEŽITOSTNĚ</u>
22. <i>Vyhrožování násilím</i>	0,7%	2,0%
10. <i>Narážky nebo signály k podání výpovědi</i>	0,7%	6,2%
9. <i>Zastrašující chování</i>	1,3%	4,9%

Výše uvedená zjištění o nejčastějších formách negativního jednání se shodují jak s prvním předloženým předpokladem *H01*, tak do značné míry i s řadou evropských výzkumů, které použili obdobnou behaviorální metodiku: tj. například ve Finsku [Salin, 2001], v Estonsku [Tambur, Vadi, 2011], na Slovensku [Kubáni *et al.*, 2009], ale také v českém univerzitním prostředí [Zábrodská, Květon, 2012].

Búgelová [in Kubáni *et al.*, 2009] v této souvislosti nicméně poukazuje na fakt, že v zahraničí (konkrétně uvádí Švédsko a Německo) převažují primárně útoky osobní povahy, vedoucí k sociální izolaci oběti a teprve poté následují útoky na pracovní kompetence. Ze kterých zdrojů vychází, se mi však nepodařilo dohledat.

15. Prevalence mobbingu



Druhým hlavním cílem průzkumu bylo získání dat o tom, jaká je v českém pracovním prostředí prevalence samotného mobbingu. Za tímto účelem byla použita kombinace dvou základních strategií identifikace šikanovaných /mobbovaných/ osob:

1) *Behaviorální strategie*, založená na objektivních kritériích zažívání projevů mobbingu, detekovala 21,9% respondentů, kteří se za posledních 6 měsíců na svém pracovišti stávali terčem *alespoň jedné formy negativního jednání týdně* a splňovali tedy volnější definici šikanovaných osob. V případě striktnější podmínky, podle níž je za oběť považován teprve ten, kdo se stává terčem *alespoň dvou forem negativního jednání týdně*, výsledky hovoří o 11,4% šikanovaných jedincích.

2) *Sebe-identifikační strategie*, založená na subjektivním posouzení samotných respondentů, zda se – na základě předložené definice – považují za šikanované, detekovala 16,0% jedinců, kteří se v průběhu posledních šesti měsíců cítili být terčem mobbingu; z toho 4,9% pravidelně (ČASTO; NEUSTÁLE) a 11,1% příležitostně (OBČAS; VÝJIMEČNĚ). Výstupy sebe-identifikační strategie názorně zobrazuje Graf 1.

Výsledky prevalence mobbovaných osob ve výzkumném souboru, na základě behaviorální i sebe-identifikační strategie, jsou utříděny v Tabulce 4.

Tab. 4: Prevalence mobbovaných osob ve výzkumném souboru (N=306)

KRITÉRIUM MOBBOVANÉ OSOBY	%	(n)	PRŮMĚRNÝ POČET SOUSTAVNĚ ZAŽÍVANÝCH NEGATIVNÍCH AKTŮ
NEJMÉNĚ 1 FORMA NEGATIVNÍHO JEDNÁNÍ ZAŽÍVANÁ S ALESPŮŇ TÝDENNÍ FREKVENCÍ ¹	21,9	(67)	2,91
NEJMÉNĚ 2 FORMY NEGATIVNÍHO JEDNÁNÍ ZAŽÍVANÉ S ALESPŮŇ TÝDENNÍ FREKVENCÍ ²	11,4	(35)	4,66
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI ŠIKANOVÁNÍ DOHROMADY (S JAKOUKOLIV FREKVENCÍ)	16,0	(49)	3,43
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI PŘÍLEŽITOSTNÉHO ŠIKANOVÁNÍ („OBČAS“ NEBO „VÝJIMEČNĚ“)	11,1	(34)	1,82
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI PRAVIDELNÉHO ŠIKANOVÁNÍ („ČASTO“ NEBO „NEUSTÁLE“)	4,9	(15)	7,07

¹ Behaviorální kritérium šikanované osoby navržené H. Leymannem [1996]

² Behaviorální kritérium šikanované osoby navržené E. G. Mikkelsenem & S. Einarsenem [2001]

Ačkoliv se celkové výsledky behaviorální a sebe-identifikační strategie měření lišily, panovala mezi nimi značná konzistence. Totiž každý, kdo sám sebe označil terčem mobbingu, byl zároveň detekován obětí i na základě Leymannova objektivního kritéria (*zažívání alespoň jedné formy negativního jednání týdně*). Mimoto každý, kdo deklaroval, že je terčem mobbingu pravidelně (ČASTO; NEUSTÁLE), zažíval dokonce přinejmenším 4 formy negativního jednání týdně.

Porovnáme-li prevalenci mobbingu detekovanou behaviorální strategií s jinými rozsáhlými výzkumy, které použily srovnatelnou metodiku a jejichž data byla dostupná, pak lze hodnoty naměřené v tomto průzkumu (21,9% dle volnějšího kritéria; 11,4% dle striktnějšího kritéria) označit za středně vysoké a nikterak výjimečné.

Velmi podobnou prevalenci detekovali například v Estonsku (23,4%; 10,5%) [Tambur, Vadi, 2011] a ve Finsku (24,1%; striktnější kritérium nebylo aplikováno) [Salin, 2001]. Výrazně vyšší pak v USA (46,8%; 28,0%) [Lutgen-Sandvik *et al.*, 2007].

Nižší prevalenci naopak zaznamenali zejména skandinávské výzkumy: tedy v Dánsku (15,8%; 4,8%) [Mikkelsen, Einarsen, 2001], v Norsku (14,3%; 6,2%) [Nielsen *et al.*, 2009] a ve Švédsku (18,5%; 6,8%) [Rahm *et al.*, 2012]. Dále pak také v Austrálii (volnější kritérium nebylo aplikováno; 4,0%) [Way *et al.*, 2013] a v univerzitním prostředí České republiky (13,6%; 6,8%) [Zábrodská, Květon, 2012].

Porovnáme-li stejným způsobem incidenci detekovanou sebe-identifikační strategií, pak se 16,0% respondentů, kteří se v tomto průzkumu deklarovali za více či méně mobbované, jeví jako relativně vysoké číslo. Výše komparované výzkumy zjistily tyto hodnoty: Dánsko 3,2%, Švédsko 4,0%, Norsko 4,6%, prostředí českých univerzit 7,9%, Estonsko 8,9%, USA 9,4% a Finsko 10,4%. Relevantní data známe také třeba z Velké Británie: 10,6% [Hoel, Cooper, 2000].

Vyšší incidenci obvykle detekovaly výzkumy, které respondentům nepředložily přesnou definici mobbingu – například výzkum realizovaný v Portugalsku (33,5%) [Cowie *et al.*, 2000] nebo již výše zmíněný Australský (31,0%).

V rámci dotazníkového šetření této bakalářské práce byla respondentům předložena velmi striktní definice mobbingu, přesto byl poměr těch, kteří se deklarovali obětí, relativně vysoký. Tento údaj může, ale nutně nemusí, znamenat, že jsou zaměstnanci v českém prostředí vystaveni mobbingu častěji, než v zahraničí.

Výzkumný soubor ostatně nebyl reprezentativní a výsledek může být ovlivněn skutečností, že průzkum – navzdory neutrálnímu názvu – přece jen oslovil spíše lidi, kteří měli potřebu vyjádřit určitou nespokojenost s kvalitou vztahů na svém pracovišti. K označení se za oběť pak mohlo svést také ty, kteří se sice nestali terčem mobbingu *v průběhu posledních 6 měsíců* (jak stál dotaz), ale byli viktimizováni někdy v průběhu svého dřívějšího pracovního života.

Avšak vzhledem k tomu, že k prakticky totožné prevalenci mobbingu (16%), dospěla i česká výzkumná agentura GfK Praha v letech 2001, 2003 a 2007, je možné, že je tato míra incidence pro Českou republiku poměrně reprezentativní.

Pokud bychom se rozhodli za obligatorní považovat všechna formální kritéria, mezi „regulérně“ mobbované osoby by se z výzkumného souboru zařadilo jen 4,9% (15) respondentů (tzn. *jedinci zažívající alespoň dvě formy negativního jednání týdně, kteří se zároveň označili za šikanované s alespoň týdenní frekvencí*).

16. Aktéři mobbingu

Respondentům, kteří se deklarovali obětí, byla následně položena série doplňujících otázek o jejich zkušenosti s mobbingem, které se týkaly dalších účastníků.

První z těchto dotazů zjišťoval, zda se dotyční na svém pracovišti stali terčem mobbingu jako jediní nebo zda podle nich byli současně mobbováni další členové kolektivu, případně celá pracovní skupina. Získané odpovědi sumarizuje Tabulka 5.

Překvapivě pouhých 36,7% z těch, kteří se cítili být šikanováni, uvedlo, že byli na svém pracovišti viktimizováni pouze oni sami. Téměř dvakrát větší počet (63,3%) respondentů se pak domníval, že kromě nich samotných byli napadáni i další spolupracovníci. Toto zjištění by ve zkoumaném vzorku mohlo indikovat vysoký podíl nepřímého, strukturálně či organizačně podmíněného mobbingu.

Tab. 5: Koincidence mobbingu na pracovišti

JEDEN PRACOVNÍK		VÍCE PRACOVNÍKŮ		CELÁ PRACOVNÍ SKUPINA	
%	(n)	%	(n)	%	(n)
36,7	(18)	51,0	(25)	12,2	(6)

Zbývající tři doplňující dotazy se zaměřovali na identifikaci pachatelů: jejich počet, pohlaví a postavení v organizační hierarchii.

Tab. 6: Původci (pachatelé) mobbingu podle počtu aktérů

1		2		3		4		5		VÍCE NEŽ 5		PRŮMĚRNÝ POČET AKTÉRŮ
%	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)	
44,9	(22)	28,6	(14)	10,2	(5)	4,1	(2)	8,2	(4)	4,1	(2)	2,24

Za původce mobbingu byla nejčastěji označena pouze jedna osoba (44,9%), ale poměrně často také osoby dvě (28,6%). Tři až pět pachatelů dohromady uvedla méně než čtvrtina respondentů (22,4%). Pouze dva respondenti (4,1%) se stali terčem mobbingu ze strany více než pěti osob (konkrétně sedmi a desíti). Průměrný počet aktérů, kteří se na mobbingu aktivně podíleli, byl tedy 2,2. Viz. Tabulka 6.

Na první pohled se zdá, že tato zjištění jsou v určitém kontrastu vůči teorii i mnohým studiím, které obvykle podporují tvrzení, že k mobbingu dochází ze strany skupiny spolupracovníků, nikoliv jednotlivce, nicméně počty pachatelů detekované evropskými výzkumy se pohybují ve značném rozptylu⁵ a ani tyto výsledky nejsou nijak výjimečné.

Vysokou prevalenci pouze jednoho až dvou aktérů lze přisoudit především faktu, že pachateli byli nejčastěji označováni lidé v nadřízených pozicích (73,5%). Kolegové na stejné hierarchické úrovni organizace byli zdrojem mobbingu označeni jen ve třetině případů (34,7%). V šesti případech z obou výše uvedených počtů šlo o *smíšený* mobbing (12,2%), páchaný ze strany kolegů i nadřízených. Pouze dvě respondentky za původce psychoteroru označili své podřízené (4,1%). Viz. Tabulka 7.

Za vcelku zajímavý poznatek lze považovat to, že teror ze strany klientů (6,1%) se objevil vždy v kombinaci s bossingem.

K velmi podobným výsledkům dospěli Hoel & Cooper [2000] ve Velké Británii.

Jak poukazují Zábrodská & Květon [2012], mobbing ze strany nadřízených je rozšířen zejména v zemích, kde je akceptována vyšší míra mocenské asymetrie mezi zaměstnanci; tj. např. ve Velké Británii a státech střední či východní Evropy. Mobbing ze strany kolegů pak převažuje například ve Skandinávii, kde je míra nerovnosti mezi zaměstnanci relativně nízká a zneužití moci autoritou je silně sankcionováno.

⁵ Průměrné počty pachatelů mobbingu se ve většině evropských studiích pohybují v rozmezí: Jeden: 20-40% | Dva až čtyři: 35-55% | Více než čtyři: 15-25% [Einarsen *et al.*, 2010].

Relevantní předpoklady *H02* <prevalence mobbingu shora (ze strany nadřízených) je velká přinejmenším stejně jako prevalence horizontálního mobbingu (ze strany kolegů)> a *H03* <prevalence mobbingu zdola (ze strany podřízených) je marginální [do 10%]> se potvrdily.

Tab. 7: Původci (pachatelé) mobbingu podle postavení v organizační hierarchii

OBĚŤ \ PACHATEL	N	NADŘÍZENÝ		KOLEGA		PODŘÍZENÝ		KLIENT	
		%	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)
CELKEM	49	73,5	(36)	34,7	(17)	4,1	(2)	6,1	(3)
ŘADOVÝ ZAMĚSTNANEC	40	72,5	(29)	40,0	(16)	0,0	(0)	5,0	(2)
NIŽŠÍ MANAŽER	6	66,7	(4)	0,0	(0)	33,3	(2)	16,7	(1)
STŘEDNÍ MANAŽER	3	100	(3)	33,3	(1)	0,0	(0)	0,0	(0)
TOP MANAŽER	0	0,0	(0)	0,0	(0)	0,0	(0)	0,0	(0)
ŽENY	34	73,5	(25)	32,4	(11)	5,9	(2)	5,9	(2)
MUŽI	15	73,3	(11)	40,0	(6)	0,0	(0)	6,7	(1)
SOUKROMÝ SEKTOR	36	77,8	(28)	33,3	(12)	0,0	(0)	2,8	(1)
VEŘEJNÝ SEKTOR	13	61,5	(8)	38,5	(5)	15,4	(2)	15,4	(2)

Respondenti mohli zvolit více možností, z toho důvodu řádkový součet procent přesahuje 100.

Mezi původci mobbingu z hlediska pohlaví nebyl zaznamenán výrazný rozdíl. Muži se častěji stávali terčem mobbingu z řad vlastního pohlaví a v o něco menší míře tomu tak bylo i u žen. Viz. Tabulka 8. Oba relevantní předpoklady, tj. *H04* <muži jsou mobbováni téměř výhradně ze strany mužů [alespoň ze 75%]> a *H05* <ženy jsou mobbovány ze strany mužů a žen přibližně stejně často [$\pm 10\%$]>, se však nepotvrdily.

Je zřejmé, že zastoupení žen na řídicích postech byl relativně vysoký.

Tab. 8: Původci (pachatelé) mobbingu podle pohlaví

OBĚŤ \ PACHATEL	N	VÝHRADNĚ ŽENA/Y		VÝHRADNĚ MUŽ/I		ŽENY I MUŽI	
		%	(n)	%	(n)	%	(n)
ŽENA	34	50,0	(17)	35,3	(12)	14,7	(5)
MUŽ	15	26,7	(4)	60,0	(9)	13,3	(2)
CELKEM	49	42,9	(21)	42,9	(21)	14,3	(7)

17. Sociodemografické indikátory

Posledním z hlavních cílů průzkumu bylo získání dat indikujících incidenci mobbingu v závislosti na sociodemografických charakteristikách, jako je pohlaví, věk, vzdělání, hierarchické postavení na pracovišti, sektor či velikost organizace.

17.1. Pohlaví

Nepatrně vyšší prevalence mobbovaných byla detekována na straně žen, ať šlo o sebe-identifikační nebo behaviorální kritéria (Tabulka 9). Ženy byly zároveň o něco častěji vystavovány příležitostným formám negativního jednání (Tabulka 10), a to i v případě, že nešlo o mobbing. Na straně mužů byla situace poněkud více bipolární. Dalo by se říci, že když už byli mobbováni, byli mobbováni s větší severitou⁶ a na pracovišti se potýkali s větším počtem soustavných negativních aktů, než ženy.

Indikované rozdíly však nebyly příliš významné a relevantní předpoklad *H06* <prevalence mobbovaných je u žen a mužů přibližně stejná [$\pm 5\%$]> lze považovat za platný.

Tab. 9: Prevalence mobbovaných osob podle pohlaví

KRITÉRIUM MOBBOVANÉ OSOBY	ŽENY (202)		MUŽI (104)	
	%	μ^*	%	μ^*
NEJMÉNĚ 1 FORMA NEGATIVNÍHO JEDNÁNÍ ZAŽÍVANÁ S ALESPŮŇ TÝDENNÍ FREKVENCÍ	23,8	2,73	18,3	3,37
NEJMÉNĚ 2 FORMY NEGATIVNÍHO JEDNÁNÍ ZAŽÍVANÉ S ALESPŮŇ TÝDENNÍ FREKVENCÍ	12,4	4,32	9,6	5,50
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI ŠIKANOVÁNÍ DOHROMADY (S JAKOUKOLIV FREKVENCÍ)	16,8	3,24	14,4	3,87
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI PŘÍLEŽITOSTNÉHO ŠIKANOVÁNÍ („OBČAS“ NEBO „VÝJIMEČNĚ“)	12,4	2,00	8,6	1,33
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI PRAVIDELNÉHO ŠIKANOVÁNÍ („ČASTO“ NEBO „NEUSTÁLE“)	4,4	6,67	5,8	7,67

*Průměrný počet SOUSTAVNĚ zažívaných forem negativního jednání z 22 položek inventáře NAQ-R

⁶ Severita – frekvence zažívání (závažnost, intenzita) mobbingu.

Jistý rozdíl mezi ženami a muži se nicméně projevil v incidenci zažívání některých forem negativního jednání (Tabulka 10).

Tab. 10: Prevalence negativních aktů z NAQ-R podle pohlaví (Ž=202 ; M=104)

NEG. AKT	NIKDY		OBČAS ≈ PŘÍLEŽITOSTNĚ		ČASTO ≈ SOUSTAVNĚ		INDEX PREVALENCE [†]	
	Ž (%)	M (%)	Ž (%)	M (%)	Ž (%)	M (%)	ŽENY	MUŽI
1.	50,0	66,3	45,0	30,8	5,0	2,9	27,5	18,3
2.	81,7	81,7	16,3	15,4	2,0	2,9	10,1	10,6
3.	41,6	59,6	50,5	35,6	7,9	4,8	33,2	22,6
4.	74,3	74,0	23,3	23,1	2,5	2,9	14,1	14,4
5.	50,0	80,8	43,1	17,3	6,9	1,9	28,5	10,6
6.	82,7	83,7	14,9	14,4	2,5	1,9	9,9	9,1
7.	78,2	82,7	19,3	15,4	2,5	1,9	12,1	9,6
8.	80,2	76,0	18,3	21,2	1,5	2,9	10,6	13,5
9.	95,5	90,4	4,0	6,7	0,5	2,9	2,5	6,3
10.	93,1	93,3	6,4	5,8	0,5	1,0	3,7	3,8
11.	70,8	69,2	26,2	27,9	3,0	2,9	16,1	16,8
12.	77,2	77,9	21,3	19,2	1,5	2,9	12,1	12,5
13.	69,8	60,6	27,7	34,6	2,5	4,8	16,3	22,1
14.	38,1	59,6	54,5	36,5	7,4	3,8	34,7	22,1
15.	85,6	84,6	13,9	13,5	0,5	1,9	7,4	8,7
16.	66,8	66,3	31,2	30,8	2,0	2,9	17,6	18,3
17.	78,7	79,8	20,8	19,2	0,5	1,0	10,9	10,6
18.	59,9	57,7	35,1	37,5	5,0	4,8	22,5	23,6
19.	83,2	85,6	14,9	12,5	2,0	1,9	9,4	8,2
20.	67,3	75,0	28,7	22,1	4,0	2,9	18,3	13,9
21.	55,0	58,7	40,1	37,5	5,0	3,8	25,0	22,6
22.	99,0	94,2	1,0	3,8	0,0	1,9	0,5	3,8
VÁŽENÝ PRŮMĚR	71,8	75,3	25,3	21,9	2,9	2,8	15,6	13,7

[†] INDEX PREVALENCE je orientační ukazatel získaný součtem procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí s ohledem na jejich intenzitu = *OPAKOVANĚ (%) × 1 + PŘÍLEŽITOSTNĚ (%) × 0,5*

Na základě nejvýraznějších disproporcí indexů prevalence bylo indikováno:

- Ženy se zřetelně častěji potýkaly s akty: **5. Šíření pomluv a nepodložených zpráv;**
14. Ignorování názorů a připomínek; **1. Zadržování informací potřebných k výkonu práce;**
3. Přidělování podřadných a nekvalifikovaných úkolů.

Ženy se nepatrně častěji stávaly terčem aktů: **20. Jízlivé komentáře a nadměrné vtípkování;**
7. Útočné nebo urážlivé poznámky „ad hominem“ (na osobu, postoje, soukromý život apod.)

- ❖ Muži byli oproti ženám více vystavováni zejména aktům fyzického zastrašování:
22. Vyhrožování násilím, zneužíváním či jiným ubližováním; **9. Zastráující chování**
(ukazování prstem, narušování osobního prostoru, strkání, blokování cesty apod.)

Muži se nepatrně častěji stávali terčem aktů: **13. Neustálá kritika práce nebo výkonu;**
8. Křik, nadávky nebo projevy spontánního hněvu.

17.2. Sektor

Rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem byl z hlediska indikované prevalence a intenzity mobbingu vcelku zanedbatelný (Tabulka 11). Předpoklad *H07 <prevalence mobbingu je větší na pracovištích veřejného sektoru, než na pracovištích soukromého sektoru>* se tak vůbec nepotvrdil.

Tab. 11: Prevalence mobbovaných osob podle sektoru

KRITÉRIUM MOBBOVANÉ OSOBY	SOUKROMÝ (216)		VEŘEJNÝ (90)	
	%	μ*	%	μ*
NEJMÉNĚ 1 FORMA NEGATIVNÍHO JEDNÁNÍ ZAŽÍVANÁ S ALESPŮŇ TÝDENNÍ FREKVENCÍ	21,8	2,98	22,2	2,75
NEJMÉNĚ 2 FORMY NEGATIVNÍHO JEDNÁNÍ ZAŽÍVANÉ S ALESPŮŇ TÝDENNÍ FREKVENCÍ	11,1	4,88	12,2	4,18
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI ŠIKANOVÁNÍ DOHROMADY (S JAKOUKOLIV FREKVENCÍ)	16,7	3,44	14,4	3,38
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI PŘÍLEŽITOSTNÉHO ŠIKANOVÁNÍ („OBČAS“ NEBO „VÝJIMEČNĚ“)	11,6	1,76	10,0	2,00
SEBE-IDENTIFIKOVANÉ OBĚTI PRAVIDELNÉHO ŠIKANOVÁNÍ („ČASTO“ NEBO „NEUSTÁLE“)	5,1	7,27	4,4	6,50

*Průměrný počet SOUSTAVNĚ zažívaných forem negativního jednání z 22 položek inventáře NAQ-R

Určitý rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem se opět projevil v incidenci některých forem negativního jednání (Tabulka 12).

Tab. 12: Prevalence negativních aktů z NAQ-R podle sektoru (S=216; V=90)

NEG. AKT	NIKDY		OBČAS ≈ PŘÍLEŽITOSTNĚ		ČASTO ≈ SOUSTAVNĚ		INDEX PREVALENCE [†]	
	S (%)	V (%)	S (%)	V (%)	S (%)	V (%)	S (%)	V (%)
1.	57,9	50,0	38,4	44,4	3,7	5,6	22,9	27,8
2.	81,0	83,3	16,7	14,4	2,3	2,2	10,6	9,4
3.	47,2	48,9	45,8	44,4	6,9	6,7	29,9	28,9
4.	73,1	76,7	24,1	21,1	2,8	2,2	14,8	12,8
5.	62,0	56,7	33,3	36,7	4,6	6,7	21,3	25,0
6.	83,8	81,1	14,4	15,6	1,9	3,3	9,0	11,1
7.	78,2	83,3	19,0	15,6	2,8	1,1	12,3	8,9
8.	74,1	90,0	23,6	8,9	2,3	1,1	14,1	5,6
9.	93,5	94,4	5,1	4,4	1,4	1,1	3,9	3,3
10.	94,0	91,1	5,6	7,8	0,5	1,1	3,2	5,0
11.	69,0	73,3	27,8	24,4	3,2	2,2	17,1	14,4
12.	78,7	74,4	19,4	23,3	1,9	2,2	11,6	13,9
13.	65,7	68,9	31,0	27,8	3,2	3,3	18,8	17,2
14.	47,2	41,1	46,8	52,2	6,0	6,7	29,4	32,8
15.	83,8	88,9	15,3	10,0	0,9	1,1	8,6	6,1
16.	66,7	66,7	31,5	30,0	1,9	3,3	17,6	18,3
17.	79,2	78,9	19,9	21,1	0,9	0,0	10,9	10,6
18.	59,3	58,9	35,6	36,7	5,1	4,4	22,9	22,8
19.	79,2	95,6	18,1	4,4	2,8	0,0	11,8	2,2
20.	69,4	71,1	26,9	25,6	3,7	3,3	17,1	16,1
21.	55,6	57,8	39,4	38,9	5,1	3,3	24,8	22,8
22.	96,8	98,9	2,3	1,1	0,9	0,0	2,1	0,6
VÁŽENÝ PRŮMĚR	72,5	74,1	24,5	23,1	2,9	2,8	15,2	14,3

[†] INDEX PREVALENCE je orientační ukazatel získaný součtem procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí s ohledem na jejich intenzitu = **OPAKOVANĚ (%) × 1 + PŘÍLEŽITOSTNĚ (%) × 0,5**

Na základě nejvýraznějších disproporcí indexů prevalence bylo indikováno:

► Zaměstnanci soukromého sektoru se relativně častěji potýkali s akty:

19. Vytvoření nátlaku, aby zaměstnanec nepožadoval věci, na které má nárok; 22. Vyhrožování násilím, zneužíváním či jiným ubližováním; 8. Křik, nadávky nebo projevy spontánního hněvu.

Zaměstnanci soukromého sektoru se také nepatrně častěji stávali terčem aktů:

15. Lidé, se kterými nevyhází, vám dělají naschvály a utahují si z vás.

7. Útočné nebo urážlivé poznámky „ad hominem“ (na osobu, postoje, soukromý život apod.)

❖ Zaměstnanci veřejného sektoru byli častěji konfrontováni s aktem:

10. Narážky nebo signály k podání výpovědi.

17.3. Další indikátory

VĚK: Největší prevalence i intenzita mobbingu byly, v souladu s předpokladem *H08*, indikovány u nejmladší věkové kategorie respondentů do 24 let (18,5%; †10,8). Naopak nejnižší byly indikovány u zaměstnanců ve věku 45–54 let (10,8%; †4,1).

VZDĚLÁNÍ: Největší prevalence a intenzita mobbingu byly indikovány u zaměstnanců s nižším dosaženým vzděláním – tzn. základním (20,0%; †13,3) a středním bez maturity (21,3%; †12,8). Počet respondentů se základním vzděláním byl však ve výzkumném souboru velmi nízký a statisticky nevýznamný. U zaměstnanců s maturitou (14,5%; †7,6) a zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (15,2%; †7,6) byly oba ukazatele zhruba stejně vysoké.

POSTAVENÍ: Největší prevalence i intenzita mobbingu byly, v souladu s předpokladem *H09*, indikovány u řadových zaměstnanců bez řídicích pravomocí (18,2%; †10,2). Na druhém místě se umístili střední manažeři (16,7%; †6,9). Terčem mobbingu se naopak nestal žádný z představitelů vrcholového managementu či zaměstnavatel (jejich početní zastoupení ve výzkumném souboru bylo ostatně velmi nízké).

VELIKOST SUBJEKTU: Největší prevalence i intenzita mobbingu byly indikovány u středních podniků s počtem 50–249 zaměstnanců (17,6%; †10,8), těsně následovány velkými podniky nad 249 zaměstnanců (17,3%; †10,1). Předpoklad *H10* se tedy nepotvrdil zcela. Naopak nejnižší prevalence a intenzita byly indikovány u malých podniků s počtem 10–49 zaměstnanců (14,1%; †6,8).

Tab. 13: Prevalence mobbovaných osob na základě sebe-identifikační strategie

SOCIODEMOGRAFICKÉ KATEGORIE	N	NIKDY (%)	VÝJIMEČNĚ (%)	OBČAS (%)	ČASTO (%)	NEUSTÁLE (%)	INDEX †
VÝZKUMNÝ SOUBOR	306	84,0	3,9	7,2	3,3	1,6	8,7
POHLAVÍ							
ŽENY	202	83,2	4,0	8,4	3,0	1,5	8,9
MUŽI	104	85,6	3,8	4,8	3,8	1,9	8,2
VĚK							
18 – 24	81	81,5	3,7	8,6	2,5	3,7	10,8
25 – 34	112	83,9	2,7	7,1	4,5	1,8	9,4
35 – 44	61	83,6	6,6	6,6	3,3	0,0	7,4
45 – 54	37	89,2	5,4	5,4	0,0	0,0	4,1
55 a více	15	86,7	0,0	6,7	6,7	0,0	8,3
VZDĚLÁNÍ							
ZÁKLADNÍ	15	80,0	0,0	13,3	0,0	6,7	13,3
STŘEDNÍ	47	78,7	4,3	8,5	4,3	4,3	12,8
STŘEDNÍ S MATURITOU	152	85,5	3,3	7,2	3,3	0,7	7,6
VYSOKOŠKOLSKÉ	92	84,8	5,4	5,4	3,3	1,1	7,6
POSTAVENÍ							
ŘADOVÝ ZAMĚSTNANEC	220	81,8	4,1	7,7	4,1	2,3	10,2
NIŽŠÍ MANAŽER	55	89,1	3,6	5,5	1,8	0,0	5,0
STŘEDNÍ MANAŽER	18	83,3	5,6	11,1	0,0	0,0	6,9
TOP MANAŽER	13	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VELIKOST SUBJEKTU							
DO 9 ZAMĚSTNANCŮ	88	84,1	4,5	8,0	2,3	1,1	8,0
10 – 49 ZAMĚSTNANCŮ	92	85,9	4,3	6,5	3,3	0,0	6,8
50 – 249 ZAMĚSTNANCŮ	74	82,4	2,7	8,1	2,7	4,1	10,8
NAD 249 ZAMĚSTNANCŮ	52	82,7	3,8	5,8	5,8	1,9	10,1
SEKTOR SUBJEKTU							
SOUKROMÝ	216	83,3	4,6	6,9	2,8	2,3	9,0
VEŘEJNÝ	90	85,6	2,2	7,8	4,4	0,0	7,8

† **INDEX INTENZITY** je orientační ukazatel získaný součtem zastoupení jednotlivých odpovědí s ohledem na jejich „závažnost“ = $NEUSTÁLE (\%) \times 1 + ČASTO (\%) \times 0,75 + OBČAS (\%) \times 0,5 + VÝJIMEČNĚ (\%) \times 0,25$

18. Limity průzkumu

Pravděpodobně nejzásadnějším omezením průzkumu, který byl realizován v rámci této bakalářské práce je použitý empirický materiál. Původním záměrem bylo aplikovat dotazníkové šetření na konkrétní podnik či organizaci, avšak oslovené subjekty buď spolupráci negovaly, nebo ještě častěji na žádost vůbec nereagovaly. Rozhodl jsem se proto přistoupit k příležitostnému výběru respondentů. Sociodemografická struktura výzkumného souboru tak byla nevyvážená a nereprezentativní – některé segmenty populace nebyly adekvátně zastoupeny, případně zcela absentovaly. Výše prezentované výstupy je tedy třeba akceptovat jen jako orientační, nikoliv je generalizovat na celou pracující populaci České republiky.

Zajištění reprezentativního vzorku by každopádně vyžadovalo výbornou znalost struktury populace a nalezení jedinců odpovídajících kvótním požadavkům napříč pracovními odvětvími, sektory a různě velkými ekonomickými subjekty, což je výzva hodná profesionálního týmu výzkumníků.

Komplementárním limitujícím faktorem byla do značné míry i relativně malá velikost tohoto vzorku. Celkový počet respondentů (306) byl sice poměrně uspokojivý pro dosažení prvních dvou dílčích cílů průzkumného šetření (tj. indikování prevalence mobbingu a incidence jednotlivých forem negativního jednání), avšak užší soubor těch, kteří se vyprofilovali jako mobbovaní, již nebyl dostatečně velký pro vyvozování detailnějších a statisticky signifikantních závěrů.

V rámci analýzy dat navíc nebylo použito pokročilých matematicko-statistických metod (korelace proměnných, testování hypotéz apod.) a výsledky byly interpretovány pouze deskriptivně, na základě elementárního zpracování dat a prosté kognitivity.

Limity se zajisté týkají i hlavního použitého diagnostického nástroje měření mobbingu. Dotazník NAQ-R pomíjí míru mocenské asymetrie mezi terčem mobbování a jeho původcem, přestože – vedle dlouhodobosti a opakovanosti – patří k primárním kritériím mobbingu [Janíková, 2010]. Inventář negativních aktů pak například nezahrnuje žádnou položku detekující kybernetické formy psychického teroru, které jsou v době moderních technologií nepochybně nezřídka uplatňovány. Jistým způsobem může být problematický i nestandardizovaný český překlad dotazníku.

Závěrem je třeba deklarovat, že realizovaný průzkum se pohybuje jen po povrchu problematiky – nezabývá se odhalováním příčin a organizačních, legislativních či makrosociálních faktorů souvisejících s výskytem mobbingu na českých pracovištích.

19. Závěrečné shrnutí

Tato bakalářská práce se zabývá celospolečenským problémem psychického teroru v pracovním prostředí. Její teoretická část shrnuje literární rešerše dosavadních poznatků o tomto fenoménu a nabízí kompaktní náhled na koncept mobbingu.

Náplní empirické části bylo kvantitativní průzkumné šetření, jehož cílem bylo poodhalit jaký je stav incidence mobbingu na českých pracovištích.

Sběr dat byl realizován formou anonymního elektronického dotazníku pod názvem *Kvalita vztahů na českých pracovištích*, sestaveného na základě revidované verze *Dotazníku negativních aktů* (NAQ-R; *Negative Acts Questionnaire – Revised*), verifikovaného inventáře kombinujícího behaviorální (objektivní) a sebe-identifikační (subjektivní) strategii měření mobbingu. Výzkumný soubor tvořilo 306 respondentů v pracovním poměru, kteří byli zvoleni příležitostným výběrem.

Výstupy průzkumného šetření lze v bodech rekapitulovat takto:

- ❖ Nejčastěji zažívané negativní akty byly pracovního charakteru /work-related/: *Přidělování podřadných a nekvalifikovaných úkolů; Ignorování pracovníkových názorů a připomínek; Přehnané sledování a kontrolování práce; Vystavování nezvladatelné pracovní zátěže; Zadržování informací potřebných k výkonu práce.* Z negativních aktů osobního charakteru /person-related/ se mezi nejčastěji zažívané zařadilo pouze *Šíření pomluv a nepodložených zpráv.*

- ❖ Nejméně často zažívanými akty byly *Narážky nebo signály k podání výpovědi* /person-related/ a projevy přímého fyzického zastrašování /physical intimidation/.

- ❖ Behaviorální strategie měření detekovala 21,9% respondentů, kteří se za posledních 6 měsíců na svém pracovišti stávali terčem *alespoň jedné formy negativního jednání týdně* a splňovali volnější definici mobbovaných osob.

- ❖ Behaviorální strategie měření detekovala 11,4% respondentů, kteří se za posledních 6 měsíců na svém pracovišti stávali terčem *alespoň dvou forem negativního jednání týdně* a splňovali striktnější definici mobbovaných osob.

- ❖ Sebe-identifikační strategie měření detekovala 16,0% respondentů, kteří se za posledních 6 měsíců stali terčem mobbingu (11,1% příležitostně a 4,9% pravidelně).

- ❖ Všechna formální kritéria mobbované osoby (striktnější behaviorální definici a pravidelné zažívání mobbingu na základě sebe-identifikační strategie) splňovalo 4,9% respondentů.

❖ Mezi výsledky sebe-identifikační a behaviorální strategie měření panovala značná konzistence. Každý, kdo se označil příležitostným terčem mobbingu, zároveň splňoval volnější behaviorální kritérium. Každý, kdo se označil pravidelným terčem mobbingu, zároveň splňoval striktnější behaviorální kritérium.

❖ Koincidence mobbingu byla 63,3%. Pouze 36,7% mobbovaných respondentů uvedlo, že byli na svém pracovišti viktimizováni sami.

❖ Průměrný počet aktivních pachatelů mobbingu byl 2,2. Nejčastěji šlo pouze o jednu (44,9%) či dvě (28,6%) osoby. Jen vzácně bylo aktérů více než pět (4,1%).

❖ Původci mobbingu byli nejčastěji nadřízení (73,5%), ve třetině případů pak kolegové (34,7%). Jen vzácně šlo o podřízené (4,1%) či klienty (6,1%).

❖ Původci mobbingu byli obě pohlaví zhruba stejně často. Muži byli ve většině případů viktimizováni čistě ze strany mužů (60,0%). Ženy byly v polovině případů viktimizovány čistě ze strany žen (50,0%). Celkově nejméně častá byla viktimizace ze strany smíšené dvojice či skupiny pachatelů (14,3%).

❖ Prevalence mobbovaných byla nepatrně vyšší u žen. Ženy byly zároveň o něco častěji vystavovány příležitostným negativním aktům. Indikované rozdíly však nebyly příliš signifikantní.

❖ Jistý rozdíl mezi ženami a muži se projevil v incidenci některých negativních aktů. Ženy se výrazně častěji potýkaly s akty: *Šíření pomluv a nepodložených zpráv; Ignorování názorů a připomínek; Zadržování informací potřebných k výkonu práce; Přidělování podřadných a nekvalifikovaných úkolů*. Oproti mužům se však prakticky vůbec nestávaly terčem aktů fyzického zastrašování /physical intimidation/.

❖ Veřejný a soukromý sektor byly mobbingem postiženy srovnatelnou měrou.

❖ Jistý rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem se projevil v míře incidence některých negativních aktů. Zaměstnanci soukromého sektoru se relativně častěji střetávali s akty: *Vyvíjení nátlaku, aby zaměstnanec nepožadoval věci, na které má nárok; Vyhrožování násilím; Křik, nadávky nebo projevy spontánního hněvu*. Zaměstnanci veřejného sektoru byli častěji konfrontováni s aktem: *Narážky nebo signály k podání výpovědi*.

❖ Sociodemografické charakteristiky indikující největší ohrožení mobbingem byly: nízký věk (do 24 let); nižší dosažené vzdělání (základní či střední bez maturity); řadový zaměstnanec (bez řídicích pravomocí); střední nebo velký podnik.

❖ Sociodemografické charakteristiky indikující nejmenší ohrožení mobbingem byly: střední věk (45–54 let); vyšší vzdělání (vysokoškolské či střední s maturitou); malý podnik.

Prevalence mobbingu na českých pracovištích, kterou indikoval tento průzkum, je v porovnání se zahraničními výzkumy relativně vysoká. Za nejzajímavější zjištění však považuji, že mobbing byl ve výzkumném souboru velmi zřetelně navázán na formální hierarchickou pozici původce a klíčovou roli pro jeho vznik tak velmi pravděpodobně hrál přístup k institucionální moci. Ke shodnému poznatku došli i Zábrodská & Květon [2012] při svém výzkumu v českém univerzitním prostředí.

Tuto skutečnost lze vysvětlit jako přetrvávající dědictví totalitní éry, během níž – navzdory rovnostářské rétorice vládnoucí komunistické strany – byly organizační struktury silně centralizované a mocenská nerovnováha mezi pohlavary a řadovými pracovníky byla mimořádně velká. Tento „sociokulturně antropologický“ odkaz zde evidentně zakořenil a v kombinaci s narůstajícím vlivem dravého neoliberalismu, uznávajícího pouze principy ekonomického utilitarismu, má neblahý důsledek v tom, že je na mnoha českých pracovištích uplatňován tvrdý, autokratický styl vedení.

Zjištění, že úplně nejčastěji zakoušenými negativními akty byly ty *pracovní*, mě přivádí k domněnce, že mobbing je většinou důsledkem „obyčejného“ vykořisťování.

Podle zákoníku práce je nicméně povinností zaměstnavatele vytvářet pro své zaměstnance příznivé pracovní podmínky. Organizace by proto měly implementovat komplexní anti-mobbingová opatření, více spolupracovat s odbory, posilovat etickou kulturu na svých pracovištích a klást důraz na morální integritu a sociální kompetence svých zaměstnanců. Vedoucí a předáci by měli mít přístup skutečných „lídrů“ – měli by být schopní konstruktivně řešit problémy a jít ostatním příkladem – a podle těchto kritérií by měli být také vybíráni, i kdyby proto museli podstoupit řadu náročných psychologických testů. Výskyt mobbingu a klima na pracovišti by pak měly být pravidelně prověřovány prostřednictvím nezávislé odpovědné osoby a zavedených zpětnovazebných mechanismů.

Obrana pouhého jednotlivce je velice složitá, proto by se mobbovaného měli vždy zastat kolegové. Kolektivní obrana má mnohem větší šanci na úspěch a dá pachateli najevo, že proti sobě nemá jen jednoho protivníka a jeho neadekvátní jednání nebude tolerováno. Reagovat na fyzické i psychické násilí by ostatně mělo být morální povinností každého člověka.

Zcela zásadní problém však vidím ve stávající makroekonomické a geopolitické situaci, která společnost stále více atomizuje a staví proti sobě.

Mobbing je každopádně problémem, který si zaslouží pozornost a vyžaduje interdisciplinární přístup, protože jeho důsledky jsou jednoznačně velmi destruktivní.

LITERATURA

Beňo, P. (2003): *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno, Era.

Beswick, J., Gore, J., Palferman, D. (2006): *Bullying at work: A review of the literature.* Health & Science Laboratory. WPS/06/04.

Ciccotti, S. (2008): *Lépe porozumět sobě i ostatním: Zajímavé psychologické experimenty pro pochopení našeho chování.* Praha, Portál.

Cowie, H., Jennifer, D., Neto, C., Angula, J. C., Pereira, B., Del Barrio, C., Ananiadou, K. (2000). *Comparing the nature of workplace bullying in two European countries: Portugal and the UK. Transcending boundaries: Integrating people, processes and systems.*

Čech, T. (2011): *Škola a zdraví 21. století: Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol.* Brno, Masarykova univerzita.

Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G. (2009): *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised.* *Work & Stress*, 23 (1).

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2010): *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice, Second Edition.* Crc Press.

GfK Omnibus Praha (2001, 2003, 2005, 2007): *Výsledky šetření agentury GfK.*

Hirigoyen, M. F. (2002): *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání.* Praha, Academia.

Hoel, H., Cooper, C. (2000): *Destructive Conflict and Bullying at Work.* Manchester, University of Manchester Institute of Science and Technology.

Hofstede Centre, The (2010): *Country comparison. Czech Republic.* [online]. < <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html> > [cit. 2014-04-21].

Huberová, B. (1995): *Psychický teror na pracovišti: Mobbing.* Martin, Neografia.

Janíková, I. (2012): *Vztah mobbingu a osobnostních charakteristik šikanovaných osob v ČR: Diplomová práce.* Brno, Masarykova univerzita. / Zábrodská, K. (vedoucí diplomové práce) /

Kopecký, K., Krejčí, V. (2010): *Rizika virtuální komunikace: Příručka pro učitele a rodiče.* Olomouc, NET University.

Koukolík, F., Drtilová, J. (2008): *Vzpouora deprivantů: Nestvůry, nástroje, obrana.* Praha, Galén.

- Koukolík, F., Drtilová, J.** (2001): Zlo na každý den: Život s deprivanty I. Praha, Galén.
- Kratz, H. J.** (2005): Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha, Management Press.
- Kubáni, V. (Ed.)** (2007): *Psychologická revue II*. Prešovská univerzita v Prešove.
- Kubáni, V. (Ed.)** (2009): *Psychologická revue III*. Prešovská univerzita v Prešove.
- Leymann, H.** (1996): The content and development of mobbing at work. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., Alberts, J. K.** (2007): Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6).
- Mikkelsen, E. G., Einarsen, S.** (2001): Bullying in Danish worklife: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glaso, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., Einarsen, S.** (2009): Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18 (1).
- Rahm, G., Rystedt, I., Nordström, G., Wilde-Larsson, B., Strandmark, K. M.** (2012): Workplace bullying in health and social care system in Sweden. A descriptive study. Copenhagen: 8th International Conference in Workplace Bullying & Harassment.
- Salin, D.** (2001): Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4).
- Spurný, J.** (1996): Psychologie násilí: O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu. Praha, Eurounion.
- Svobodová, L.** (2007): Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby. Praha, Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- Svobodová, L.** (2008): Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba. Praha, Grada.
- Sýkorová, A.** (2004): Mobbing – psychické týrání v zaměstnání. *Bulletin odborového svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky*, 2.
- Tambur, M., Vadi, M.** (2011): Bullying at work: Do industries differ in the Estonian case? *Discussions on Estonian Economic Policy*, 19 (2).

Wagnerová, I. (2007). Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí. Pražské sociálně vědní studie. *Psychologická řada*, PSY-021.

Way, K. A., Jimmieson, N. L., Bordia, P., Hepworth, G. (2013): Self-labelling versus behavioural experience of workplace bullying: Differences in sector- and industry-level prevalence and sources. *Australian & New Zealand Journal of Health, Safety and Environment*, 29, (2).

Zábrodská, K. (2011). Mobbing ve vysokoškolském prostředí: Zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československá psychologie/Czechoslovak Psychology*, 55 (4).

Zábrodská, K., Květon, P. (2012): Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: Výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*, 48.

Zabrodská, K., Květon, P. (2012b). Prevalence and forms of workplace bullying among university employees. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Prevalence mobbovaných osob na základě sebe-identifikační strategie

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Sociodemografické složení výzkumného souboru

Tabulka 2: Odvětví ekonomické činnosti výzkumného souboru

Tabulka 3: Prevalence negativních aktů z NAQ-R ve výzkumném souboru

Tabulka 4: Prevalence mobbovaných osob ve výzkumném souboru

Tabulka 5: Koincidence mobbingu na pracovišti

Tabulka 6: Původci (pachatelé) mobbingu podle počtu aktérů

Tabulka 7: Původci (pachatelé) mobbingu podle postavení v organizační hierarchii

Tabulka 8: Původci (pachatelé) mobbingu podle pohlaví

Tabulka 9: Prevalence mobbovaných osob podle pohlaví

Tabulka 10: Prevalence negativních aktů z NAQ-R podle pohlaví

Tabulka 11: Prevalence mobbovaných osob podle sektoru

Tabulka 12: Prevalence negativních aktů z NAQ-R podle sektoru

Tabulka 13: Prevalence mobbovaných osob na základě sebe-identifikační strategie