

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2020

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jindra Majerová**

**Pracovní vztahy**

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED STUDIES

2020

**BACHELOR THESIS**

**Jindra Majerová**

**Work relationship**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

*Jindra Majerová*

## **Poděkování**

Mé poděkování patří PaedDr. Josefu Petráškovi za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi věnoval v průběhu zpracování mé bakalářské práce. Děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníku.

## **Anotace**

Téma bakalářské práce je zaměřeno na nežádoucí pracovní chování, které znemožňuje dosažení cílů organizace. Problematika pracovních vztahů je v práci popsána a rozdělena do různých typů kontraproduktivního pracovního jednání a chování jako je např. bossing, mobbing, staffing a v neposlední řadě sexuální obtěžování.

Výzkum v praktické části potvrdil, že v každém pracovním prostředí, obzvláště v takovém, kde jsou spolu lidé v častém a těsném kontaktu, hrozí riziko vzniku konfliktů. Dílčím úkolem je také zjištění, zda a jaké preventivní strategie organizace využívá, jaké znalosti mají její zaměstnanci o formách kontraproduktivního pracovního jednání a chování.

## **Klíčová slova**

Bossing, kontraproduktivní pracovní jednání a chování, mobbing, pracovní chování, preventivní strategie, staffing, zaměstnanci.

## **Annotation**

The topic of the bachelor thesis is focused on undesirable working behavior, which makes it impossible to achieve the goals of the organization. The issue of labor relations is described and divided into various types of counterproductive work behavior and behavior such as bossing, mobbing, staffing and last but not least sexual harassment.

Research in the practical part has confirmed that there is a risk of conflict in every working environment, especially in those where people are in frequent and close contact with each other. Partial task is also to find out if and what preventive strategy the organization uses, what knowledge its employees have on forms of counterproductive working behavior and behavior.

## **Keywords**

Bossing, counterproductive work behavior and behavior, mobbing, work behavior, preventive strategy, staffing, employees.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 KONTRAPRODUKTIVNÍ PRACOVNÍ JEDNÁNÍ A CHOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
1.1 Dělení kontraproduktivního pracovního jednání a chování.....	14
1.2 příznaky kontraproduktivního pracovního jednání a chování .....	16
1.3 Příčiny kontraproduktivní pracovního jednání a chování.....	17
1.4 Důsledky kontraproduktivní pracovního jednání a chování zaměstnanců .....	19
1.5 Nástroje měření kontraproduktivního pracovního chování a jednání.....	20
1.6 Druhy kontraproduktivního pracovního jednání a chování .....	22
1.6.1 Mobbing.....	22
1.6.2 Bossing.....	22
1.6.3 Staffing.....	26
1.6.4 Sexuální obtěžování (sexual harassment) .....	27
<b>2 MOBBING.....</b>	<b>31</b>
2.1 Násilí na pracovišti .....	33
2.2 Druhy mobbingu .....	34
2.3 Účastníci mobbingu .....	36
2.3.1 Iniciátor mobbingu – mobber .....	37
2.3.2 Oběť mobbingu.....	38
2.3.3 Svědek mobbingu .....	39
2.4 Cíle a záměry mobbingu .....	40
2.5 Následky mobbingu .....	41
<b>3 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ .....</b>	<b>42</b>
3.1 Prevence proti mobbingu .....	42

<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>46</b>
<b>4 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY.....</b>	<b>47</b>
4.1 Technika sběru dat .....	48
4.1.1 Sestavení dotazníku .....	49
4.2 Popis cílové skupiny respondentů.....	49
<b>5 VÝSLEDKY .....</b>	<b>52</b>
<b>6 DISKUZE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce se bude zabývat tématem pracovních vztahů, s konkrétním zaměřením na různé typy kontraproduktivního pracovního jednání a chování. V podmínkách současného pracovního trhu sílí konkurenční boj, ve kterém jsou nezdědka používány neférové prostředky. V posledních letech pojmy jako mobbing, bossing či šikana zobecněly a dostaly se do povědomí široké veřejnosti. Ačkoliv jde o poměrně nový a aktuální fenomén, nebyl doposud do hloubky odborně zpracován, a je třeba mu věnovat více pozornosti. Tato práce tak bude příspěvkem do diskuze o této problematice. Hlavním cílem práce bude zjistit, zda je ve zvolené organizaci prezentováno kontraproduktivní pracovní chování a jednání (například bossing, mobbing či staffing). Dílčí cíle práce budou následující:

- Zjistit, zda jsou v organizaci využívány nějaké preventivní strategie a opatření v boji proti kontraproduktivnímu pracovnímu jednání a chování v organizaci.
- Zjistit znalosti oslovených respondentů o problematice bossingu a mobbingu.
- Zjistit, zda respondenti rozpoznají některé „příznaky“, které poukazují na riziko přítomnosti kontraproduktivního pracovního jednání a chování.

Lze konstatovat, že zatímco otázky pracovní motivace, zvyšování pracovní výkonnosti, rozvoje kompetencí apod. jsou zkoumány zevrubně, výzkumu dysfunkčního a škodlivého chování v rámci organizace je věnována menší pozornost.<sup>1</sup> Toto téma bakalářské práce jsem zvolila, protože se jedná o problematiku, která je velmi aktuální a závažná, a především má globální charakter. Dá se v podstatě říci, že nikdo z nás nemá jistotu toho, že se mu bossing nebo mobbing vždy vyhne, neboť každý se může stát jak obětí, tak i svědkem těchto patologických aktivit, nebo dokonce i jejich iniciátorem. Důležité je uvědomit si, že nikdo by toto chování neměl přehlížet, ignorovat jej nebo ho považovat za drobné neshody, které nestojí za řešením, a také by měl být znalý prvotních známek, které mohou na toto nebezpečné jednání poukazovat.

---

<sup>1</sup> WAGNEROVÁ, Irena a kolektiv. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3701-0. S. 117.

Teoretická část práce se nejprve zaměří na přiblížení kontraproduktivního pracovního jednání a chování, včetně analýzy jeho jednotlivých typů a nástrojů měření. Konkrétně se zaměříme na mobbing, bossing, staffing a sexuální obtěžování. Bude vymezeno fyzické a psychické násilí a násilí na pracovišti. Následně se již konkrétně zaměříme na mobbing – jeho druhy, cíle a záměry, účastníky – agresora, oběť i svědky, následky mobbingu i preventivní opatření proti němu. Jak bylo zmíněno výše, praktická část bude věnována plnění jednoho hlavního a tří dílčích cílů, přičemž v rámci každého cíle bude formulována hypotéza, která bude v závěru potvrzena či vyvrácena. Hlavním cílem bude zjistit, zda je ve zvolené organizaci prezentováno kontraproduktivní pracovní chování a jednání jako například bossing, mobbing nebo staffing. V rámci tohoto cíle budou formulovány tři výzkumné otázky, které budou mimo jiné zkoumat souvislost vnímání přítomnosti kontraproduktivního chování na pracovišti s pohlavím či věkem respondentů. V rámci dílčích cílů budeme zkoumat platnost čtyř hypotéz. Jako nástroj pro sběr dat bude využit dotazník.

## TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce se bude věnovat analýze jednotlivých typů kontraproduktivního pracovního jednání a chování, jeho účastníkům a preventivním opatřením zamezujícím jejich vzniku. Lze konstatovat, že v současnosti výskyt kontraproduktivního jednání a chování v naší společnosti neustále narůstá. Důležitý je ovšem i fakt, že zesiluje nejen jejich výskyt, ale i jejich charakter a intenzita. Možným důvodem zvýšené incidence (počet nově nemocných za určitý časový úsek) i prevalence (podíl počtu jedinců trpících danou nemocí ve sledované populaci) těchto patologických a nebezpečných jevů je jednak aktuální ekonomická situace v dnešní společnosti, ale také strach o ztrátu zaměstnání a zvyšování pracovních povinností a úkolů, v důsledku čehož dochází k nárůstu mezilidského stresu. Popsané situace jsou podle Vladimíra Kebzy pro člověka formou „krize“ – výjimečné, většinou negativně vnímané, rozhodující, obtížné či náročné situace. Krize může být i nefunkčnost v nějaké oblasti: biologické, psychické či sociální (týkající se života v rodině, skupině nebo společnosti). Každá krize se projevuje komplexně, zasahuje všechny dimenze lidského života a základní roviny lidské existence.<sup>2</sup>

Konflikt je standardně interpersonální spor probíhající bez použití fyzického násilí – více či méně otevřené střetnutí, které pramení z neslučitelných rozporů mezi zaměstnanci. Účastníci konfliktu mezi sebou bojují a úmyslně či neúmyslně si ubližují. Na pracovišti může konflikt probíhat buď uvnitř pracoviště (mezi pracovníky), nebo na hranici pracoviště a vnějšího okolí (mezi pracovníky a třetí stranou). Pokud se konflikty neřeší, ohrožují samotnou existenci skupiny a vedou k závažným krizím – je tedy třeba je řešit včas a efektivně. Naopak správné řešení konfliktů (věcné a pokud možno s chladnou hlavou) může vést k rozvoji organizace, případně k lepší kooperaci organizace s třetími stranami.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> KEBZA, Vladimír. *Chování člověka v krizových situacích*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. ISBN 978-80-213-1971-4. S. 4.

<sup>3</sup> PEKARA, Jaroslav. *Násilí na pracovišti* [online]. [cit. 20.11.2019]. Dostupné z: <http://stopnasili.cz/wp-content/uploads/2016/04/13-N%C3%A1sil%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti.pdf>

„Drobné perverzní (asociální) činy jsou natolik časté, až se nám zdají být normální. Začíná to zcela prostě nedostatkem respektu, lži nebo manipulací. Takové chování nám připadá nesnesitelné jedině tehdy, když se nás přímo dotýká. Jestliže na takové jednání sociální skupina, ve které se objeví, nijak nezareaguje, mění se postupně v průkazné perverzní chování s vážnými důsledky pro psychické zdraví oběti.“<sup>4</sup> K častým příčinám pracovních konfliktů patří technicko-organizační faktory (například špatná organizace práce, nejasné vymezení pravomocí a odpovědnosti), sociální faktory (vztah nadřízených a podřízených, vztahy mezi členy týmu, rozdílnost zájmů či nedostatky v hodnocení), psychologické faktory (osobnostní rysy pracovníků, především jejich temperament a charakterové vlastnosti). Konflikt pomůže zvládnout transparentní mediační proces vyjasnění si postojů jednotlivých stran a hledání konstruktivního řešení.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> PEKARA, Jaroslav. *Násilí na pracovišti* [online]. [cit. 20.11.2019]. Dostupné z: <http://stopnasili.cz/wp-content/uploads/2016/04/13-N%C3%A1sil%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti.pdf>

<sup>5</sup> ZÍTKOVÁ, Marie, POKORNÁ, Andrea a ERNA MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1. S. 26-27.

# 1 KONTRAPRODUKTIVNÍ PRACOVNÍ JEDNÁNÍ A CHOVÁNÍ

Nežádoucí pracovní chování, které znemožňuje dosažení cílů organizace nebo ohrožuje, ovlivňuje a znemožňuje produkci zboží a služeb podniku, působí kontraproduktivně. Pro chování, které je takto škodlivé pro organizaci, používají autoři různé pojmy, které se pokládají za synonymní, například antisociální chování, delikvence, odplata, pomsta. Kontraproduktivní pracovní jednání a chování (KPJCH) je záměrné chování zaměstnance zaměřené na poškození organizace nebo lidí v ní. Je charakteristické úmyslností a záměrností. Nejde tedy o chování náhodné, neobratné nebo neúmyslné, ale o takové, které poškozuje samotnou organizaci nebo jejích členů, včetně zákazníků, dodavatelů či investorů.<sup>6</sup>

KPJCH odporuje zájmům organizace a vyznačuje se úmyslností, dobrovolností a porušením organizačních norem. KPJCH je tedy chování, které má škodlivý vliv na organizace a jejích členy. Může obsahovat zjevné činy, jako je agrese, krádež nebo činy pasivní, jako jsou záměrné odmítání plnění pokynů nebo záměrně nesprávné provádění práce. Toto chování je škodlivé pro organizaci, přímo ovlivňuje její fungování a majetek, poškozuje zaměstnance a snižuje efektivitu. KPJCH s sebou nese také obecnou neetičnost a ohrožení blahobytu organizace a jejích členů. KPJCH představuje deviaci, respektive deviantní chování, které vede k neefektivnosti a vzniku finančních nákladů organizace. Autoři dále uvádějí charakteristické rysy, kterými by se toto chování mělo vyznačovat. Jeho základním záměrem je poškození. Sleduje určitý cíl, kterým je buď jednotlivec, organizace nebo i jednotlivec i organizace a porušuje určité druhy pravidel týkajících se buď organizace, nebo pracovních skupin.<sup>7</sup>

KPJCH a chování označuje záměrné a extrémně hyperkritické, agresivní, deviantní, mstivé či odvetné chování zaměstnance s cílem poškodit firmu či organizaci, její vedení nebo i další lidi v ní. Jde o záměrné chování zaměstnance zacílené na poškození firmy

---

<sup>6</sup> WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0. S. 118.

<sup>7</sup> COHEN, Aaron. Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life. Routledge; 1 edition, 2018. ISBN 978-1138210653. S. 35-37.

nebo lidí v ní působící, včetně zákazníků, dodavatelů a tzv. stakeholders (investorů). Nejde tedy o chování náhodné a neúmyslné.<sup>8</sup>

V minulosti byl tento typ chování a jednání studován jako projev agrese zaměstnance, deviate od žádoucího chování, odvety, případně pomsty. Co se týče diagnostiky kontraproduktivního pracovního jednání a chování, je k dispozici řada dotazníků, které byly vytvořeny autory zkoumající danou problematiku. Existuje několik typů kontraproduktivního pracovního jednání a chování. Zastřešujícím pojmem je antisociální chování, jehož projevy mohou být různorodé – absentérství, fyzická agrese, krádeže, poškozování majetku či výrobního postupu organizace atd.<sup>9</sup>

## 1.1 Dělení kontraproduktivního pracovního jednání a chování

Základním dělením je KPJCH zaměřené proti organizaci nebo proti jejím členům. K šesti základním kategoriím KPJCH patří: agrese, sabotáž, hostilita a stížnosti, krádež, zneužití návykových látek a absentérství:<sup>10</sup>

- Zneužívání – škodlivé chování zaměřené proti spolupracovníkům, například nevhodné poznámky, pomluvy, vyhrožování či ignorování typické pro mobbing či bullying. Hranice mezi KPJCH a mobbingem je přitom tenká a často dochází k jejich překrývání, nicméně v případě mobbingu je hlavní pozornost mobbera soustředěna na jeho vliv na oběť, kdežto u KPJCH na jeho aktéra (novější studie jsou nicméně komplexní a analyzují oběť i aktéra zároveň).
- Odklon od výrobních postupů spočívající v úmyslném neplnění pracovních úkolů a předepsaných pracovních postupů.
- Sabotáž – ničení majetku zaměstnavatele (fyzického i elektronického).
- Krádež – zcizení majetku zaměstnavatele, jeho nedovolené používání.

---

<sup>8</sup> COHEN, Aaron. Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life. Routledge; 1 edition, 2018. ISBN 978-1138210653. S. 35-37.

<sup>9</sup> ROCHE, William K., Paul TEAGUE a Alexander James COLVIN, ed. The Oxford handbook of conflict management in organizations. Oxford: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0198755579. S. 130-132

<sup>10</sup> WAGNEROVÁ, Irena a kolektiv. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3701-0. S. 125.

- Stažení se – absence a pozdní příchody, přestávky delší než povolené, časné odchody, nevěnování se pracovní náplni.

Jiné formy KPJCH uvádí Roche a kol.:<sup>11</sup>

- krádež a jiné, s tím související chování (například krádeže peněz, zboží, zneužití výnosů),
- škody na majetku a výrobní sabotáže,
- zneužití informací (například zveřejňování informací o hospodářské soutěži, falšování záznamů),
- zneužití času, zdrojů a pracovních prostředků (například časové ztráty, provádění osobních činností namísto výkonu práce, zneužívání počítače),
- rizikové chování (například neochota dodržování bezpečnostních postupů),
- špatná pracovní docházka (například neomluvené absence, pozdní příchody),
- špatná kvalita práce (například porušování standardů kvality),
- požívání alkoholu (pití při práci nebo příchod do práce pod vlivem alkoholu),
- užívání drog (držení a užívání drog v práci nebo vykonávání práce pod vlivem drog),
- nevhodné verbální chování (agrese),
- nevhodné fyzické chování (například fyzická agrese, sexuální obtěžování).

Co se týče KPJCH na pracovišti, čtyřmi nejčastějšími skupinami jsou:<sup>12</sup>

**1. Slovní násilí** – nevhodné dotazy, odposlouchávání hovorů, čtení papírové i elektronické korespondence, kritika soukromého života oběti, slovní napadání, poznámky snižující důstojnost oběti (rasistické, sexistické, posměšné), ignorování oběti, odmítání spolupráce s obětí, manipulace se slovní komunikací nebo zakazování komunikace, pomluvy, neopodstatněné obviňování.

---

<sup>11</sup> ROCHE, William K., Paul TEAGUE a Alexander James COLVIN, ed. The Oxford handbook of conflict management in organizations. Oxford: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0198755579. S. 130-132.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 133-135.

**2. Fyzické násilí** – agresivní gesta, výhrůžky, ničení práce a věcí oběti, její sledování (v práci i mimo ni), vystavování oběti rizikovým pracovním podmínkám.

**3. Sexuální násilí** – buď bez fyzického kontaktu (nabídka, narážka, poznámka se sexuálním kontextem) nebo nátlak s fyzickým kontaktem.

**4. Násilné chování** – nevhodná a urážlivá gesta, naschvály, kanadské žertíky atd.

Nejprve se konflikty typicky objevují jen v náznacích. V této fázi je důležitá schopnost uvědomovat vznik vážnějšího problému – zostřená citlivost k náladám a jejich změnám na pracovišti. Tato schopnost souvisí s vnímáním mezilidských problémů – například osobní obavy z možného zapletení do konfliktu vede k jeho selektivnímu vnímání. To může vyústit v opožděném rozpoznání konfliktu, případně k tomu, že konflikt není rozpoznán vůbec. Roli hraje i zjednodušená interpretace sociálních situací a způsobů chování, kdy se lidé chtějí vyhnout nutnosti zdlouhavému a namáhavému vyhodnocování složité situace.<sup>13</sup>

## 1.2 příznaky kontraproduktivního pracovního jednání a chování

Eberhard G. Fehlau uvádí příznaky, na které je nutné brát zvláštní zřetel:<sup>14</sup>

- **Vysoká absence v práci a silná fluktuace:** oběť často na konflikt a sním spojený stres a vnitřní neklid reaguje zhoršeným zdravotním stavem (nespavost, trávící obtíže, vysoký krevní tlak). Jediným východiskem pro ni může být nevyskytovat se na pracovišti. Vysoký počet nemocných tak může být známkou konfliktních pracovních vztahů. Podobným znakem jsou časté odchody pracovníků ze zaměstnání a jejich neustálé střídání, které znemožňuje budování pozitivních pracovních vztahů a naopak podporuje napjaté vztahy na pracovišti. Situaci může řešit personální pracovník pravidelnou analýzou absence na daném oddělení a případnou reakcí na nalezené změny (ale tak, aby nevytvářel další tlak na oběť).

---

<sup>13</sup> COHEN, Aaron. Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life. Routledge; 1 edition, 2018. ISBN 978-1138210653. S. 140.

<sup>14</sup> FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8. S. 30-33.



- **Lhostejnost a nezáměr:** dalším výstražným znamením je situace, kdy je pracovníkům jejich práce lhostejná. Někteří pracovníci reagují na konflikty mechanickým plněním svých pracovních povinností, zatímco jiní jsou naopak nedisciplinováni. Řešením je zjistit důvody nezáměru a nespokojenosti – možné zdroje konfliktů, případně i s pomocí zástupce odborové organizace nebo personálního oddělení.
- **Strach ze změn:** pokud na sebe kolegové vzájemně hledí jako na konkurenty a nadřízení nevnímají jejich problémy, je pracovní atmosféra ovládána strachem a nejistotou; výrazné je to hlavně pod tlakem nutných změn, kdy mají spolupracovníci obavy, aby se při zavádění inovací nedopouštěli chyb nebo se neznemožnili. Naproti tomu při vzájemném respektu se spolupracovníci bez obav angažují při provádění inovací.
- **Nekomunikativnost a dezorientace:** konfliktnost podporuje i nekoordinovaná a nepravidelná komunikace mezi pracovníky, neboť zakrývá důležité faktory a souvislosti v pozadí jejich činnosti a podporuje vznik pomluv a zcestných informací.
- **Nadřízení nezvládají vedení lidí:** pokud nadřízení nezvládají svou řídicí úlohu a vyhýbají se kontaktu se svými pracovníky, zlehčují jejich problémy a řeší je pozdě nebo vůbec a na podněty pracovníků reagují podrážděně, podporují vznik konfliktů.
- **Mocenské hry:** v situaci, kdy informace nejsou k dispozici všem zaměstnancům, ale pouze vyvoleným, kteří si navzájem důvěřují, narůstá mezi vyloučenými pracovníky pocit izolace. Množí se pokusy získat si uznání a postavení ostrými lokty na úkor svých kolegů. Atmosféru na pracovišti ovládají intriky a boje o moc a rozpadá se pracovní soudržnost.

### 1.3 Příčiny kontraproduktivní pracovního jednání a chování

Každý člověk se může chovat kontraproduktivně, ať už v pracovním, soukromém nebo společenském životě. Příčiny mohou být na straně celkového vývoje a norem společnosti a na straně jednotlivce, který se buď negativně chová, nebo takové chování vyvolává.

Existuje celá řada důvodů, proč se lidé mohou zapojit do kontraproduktivního chování na pracovišti.

Příčiny vzniku KPJCH mohou být na straně organizace i na straně jednotlivce.<sup>15</sup>

#### Příčiny na straně organizace

Vznik KPJCH souvisí s celkovou kulturou v organizaci, protože jejím základním úkolem je působit na mezilidské vztahy uvnitř organizace. Důležité jsou i řídicí schopnosti vedoucích zaměstnanců a styl řízení. Výzkumy ukazují, že autoritativní styl působí negativně na podřízené, protože nenabízí dostatečný prostor k diskusím a otevřené kritice. Mezi faktory, které zvyšují pravděpodobnost nežádoucího chování v organizaci, patří:

- náhlá organizační změna, nejisté zaměstnání, slabé vztahy mezi zaměstnanci a managementem a nízká spokojenost s řízením,
- slabé vztahy mezi kolegy,
- extrémně vysoké požadavky na práci,
- nedostatky v zaměstnanecké politice a nedostatečné společné hodnoty,
- obecně zvýšená úroveň stresu při práci,
- konflikt zájmu.

#### Příčiny na straně jednotlivce

Osobnost člověka má velmi významný vliv na jeho chování. KPJCH je akt individuální volby a je ovlivněn osobnostními vlastnostmi více než schopnostmi pracovníka. Určité osobnostní faktory jsou předpokladem pro různé typy kontraproduktivního chování. Osobnostní faktory, jako je svědomitost, emocionální stabilita a přívětivost ovlivňují vztah mezi vnímanou pracovní situací a KPJCH. K dalším individuálním motivům, které vedou aktéry ke KPJCH jednotlivce, patří:

- ohrožení sociálního statusu,

---

<sup>15</sup> ROCHE, William K., Paul TEAGUE a Alexander James COLVIN, ed. The Oxford handbook of conflict management in organizations. Oxford: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0198755579. S. 150-155.

- ohrožení práce a funkce
- ohrožení svobody v jednání a rozhodování,
- potřeba bezpečí a uznání,
- dlouhé chvíle až nuda,
- zloba a závist, intolerance,
- strach ze ztráty vlastní autority, touha po moci,
- finanční situace,
- strach ze ztráty kontroly, z převahy, z nevyslovených myšlenek.

K poslední kategorii příčin KPJCH můžeme zařadit i například špatnou finanční situaci jednotlivce, která je příčinou krádeží, zneužívání majetku či korupce. Špatné rodinné vztahy, nedostatečná výchova a nezáměr ze strany rodičů v dětském věku a špatné sociální prostředí jednotlivce, může být příčinou sexuálního obtěžování, mobbingu, konzumace alkoholických nápojů na pracovišti a podobně. Pocit méněcennosti z důvodu určitého handicapu, ať už tělesného nebo duševního, může být také příčinou KPJCH. Může se projevit zpožděním a brzkými odchody z pracoviště z důvodu špatných vztahů mezi aktérem a spolupracovníky, pomluvami, mobbingem a podobně. Odlišná kultura a hodnoty, se kterými se jednatel ztotožňuje, může být také jednou z příčin kontraproduktivního chování. Například v jedné kultuře může být sexuální obtěžování, šikana zcela normálním jevem, jiná kultura takového chování odsuzuje a sankcionuje.

#### **1.4 Důsledky kontraproduktivního pracovního jednání a chování zaměstnanců**

KPJCH u zaměstnanců zanechává stejně závažné následky jak na straně organizace, tak na straně pracovníka. Obecné účinky KPJCH mohou být definovány následovně:<sup>16</sup>

- ovlivňování účinnosti organizace
- poškozování prodeje,
- snižování produktivity, protože si zaměstnanci vzájemně nedůvěřují

---

<sup>16</sup> COHEN, Aaron. Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life. Routledge; 1 edition, 2018. ISBN 978-1138210653. S. 65-67.

- snižování morálky a zvyšování stresu na pracovišti,
- snižování úrovně komunikace,
- ovlivňování udržení a nábory pracovníků,
- zvyšování absencí u pracovníků,
- snižování výkonu pracovníků.

Kontraproduktivní chování s sebou přináší dvě formy nákladů:<sup>17</sup>

- finanční resp. ekonomické náklady (například ztráta produktivity, náhrady apod.),
- sociální náklady (například psychické zranění, pracovní nespokojenost apod.)

Cohen (2018) dále poukazuje na to, že se KPJCH ve formě mobbingu může promítat i do oblasti sociálních vztahů. Na základě toho sociálními důsledky KPJCH, které vznikají na pracovišti, mohou být i konflikty na pracovišti. Ty mohou vznikat mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a nadřízenými z důvodu šikany, sexuálního obtěžování, mobbingu, pomluv, vyhrožování apod. Psychické důsledky KPJCH vznikají pouze na straně jednotlivce. K nim můžeme zařadit nesoustředěnost na práci, depresi, špatnou náladu nebo strach. Ekonomické důsledky KPJCH zaměstnanců mohou nastat na straně zaměstnance, který se kontraproduktivně chová a na straně organizace, ve které zaměstnanec pracuje. Na straně zaměstnance se může vyskytovat snížení zaměstnaneckých benefitů a výhod - jako důsledek nedostatečného plnění pracovních úkolů, krácení dovolené, náhrada škody zaměstnavateli za schodek na svěřených hodnotách nebo svěřených předmětech a další.

## **1.5 Nástroje měření kontraproduktivního pracovního chování a jednání**

Nástroje pro měření kontraproduktivního pracovního chování a jednání lze rozdělit na posuzovací a sebesposuzovací. U sebesposuzovacích dotazníků a škál je častým kritizovaným prvkem jejich údajná nespolehlivost související se snahou respondentů o sociální žádoucnost. Na druhou stranu někteří autoři tuto námitku vyvracejí s tím, že

---

<sup>17</sup> COHEN, Aaron. Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life. Routledge; 1 edition, 2018. ISBN 978-1138210653. S. 68-69.

sebeuposuzovací nástroje jsou naopak validnější než tzv. objektivní nástroje, v nichž je chování pracovníků posuzováno jinou osobou. Důvodem je obtížné pozorování široké škály chování (která je pro KPCHJ typická), které může vést k tomu, že vnější pozorovatel některé projevy KPCHJ přehlédne.<sup>18</sup>

Jedním z nástrojů pro zjišťování KPCHJ v oblasti psychologie práce jsou testy integrity, které mají u zaměstnanců pomáhat odhalit negativní aspekty v jejich chování. Účelem testů je pomáhat předcházet potenciálním problémům způsobených zaměstnanci, které by mohly současně ohrozit fungování samotné organizace. Jejich účel je tedy primárně ekonomický – zamezit riziku ztrát organizace, které by vznikly, pokud by zvolila kandidáta s nízkou integritou. Další ztráty by plynuly ze zvýšených nákladů na opakované obsazení uvolněné pracovní pozice. Testy dále pomáhají detekovat kontraproduktivitu, nečestnost, pracovní výkon, postoje, nespolehlivost, absence, zneužívání návykových látek, kredibilitu, závislost, svědomitost, neuroticismus, potenciál v oblasti vedení lidí, prodeje a administrativy, odolnost vůči stresu apod.<sup>19</sup>

Suzy Foxová a Paul E. Spector rozlišují instrumentální a reaktivní pracovní chování. Reaktivní KPCHJ je založeno na afektivních reakcích na negativní jevy objevující se na pracovišti – má silný emocionální základ. Naproti tomu základem instrumentálního KPCHJ je kognice, plány a osobnostní nebo profesionální strategie – toto chování se projevuje napříč typickými kategoriemi KPCHJ (například šikana na pracovišti). Má podobu instrumentálních aktů chování za účelem dosažení stanoveného cíle – chybí u něj tedy emocionální základ, jedná se o chladné stanovení cíle a jeho splnění. Podle Foxové a Spector je pro zkoumání instrumentálního KPCHJ vhodné použít teorii plánovaného chování (TPCH):<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> ONES, D. S., VISWESVARAN, C., a F. L. Schmidt. Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4), 679–703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>

<sup>19</sup> WANEK, James E. The Construct of Integrity: Item Level Factor Analysis of the Dimensions Underlying Honesty Testing and Big-Five Measures of Personality. 1995. *Dissertation Abstracts International*

<sup>20</sup> FOX, Suzy. Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets. American Psychological Association, 2005. ISBN 978-1591471653. S. 98.

Tabulka 1: Komponenty teorie plánovaného chování a aspekty KPCHJ

Složka teorie plánovaného chování	Popis	Aspekt kontraproduktivního pracovního chování a jednání	Sociálně-psychologické nebo organizační teorie
Postoj k chování	Můj postoj vůči participaci na chování a pravděpodobné výsledky chování vážené subjektivní důležitosti pro mě.	Instrumentalita: cíl a jeho ospravedlnění.	Teorie spravedlnosti.
		Jak se domnívám, že budu z daného chování profitovat.	„Požadované já“.
			Kognitivní disonance.
Subjektivní norma	Normativní přesvědčení o tom, jaké chování v dané situaci ode mě očekávají mé referenční skupiny vážené moji motivací jim vyhovět.	Kontraproduktivní pracovní skupiny.	Analýza kontraproduktivního pracovního chování na úrovni skupin.
		Spirála nezdroviloosti.	Teorie sociálního učení.
		Kultura šikanování.	
		Laissez-faire management.	Sociální identita.
		Zneužívající dozor.	
Kultura organizace.			
Vnímaná kontrola chování	Přesvědčení o mé schopnosti uskutečnit dané chování (kapacita, příležitost, vlastnictví potřebných zdrojů).	Disciplinární pravidla.	Stres a copingové strategie.
		Autonomie.	Self efficacy.
		Riziko potrestání.	
		Osobnost.	Frustrace-Agresie na pracovišti.
		Kultura.	

Zdroj: (Fox, 2015, s. 98)

## 1.6 Druhy kontraproduktivního pracovního jednání a chování

### 1.6.1 Mobbing

K nejznámějším formám násilí na pracovišti patří mobbing. Tento pojem označuje všechny formy společenské šikany, které mají značný dopad na psychickou i fyzickou integritu oběti. Anglický termín *mob* označuje dav, *mob violence* znamená davové násilí, sloveso *mob* pak v překladu znamená sesypat se na někoho, někoho obklopit, vrhnout se na někoho či obtěžovat. Jeho cílem je systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti.<sup>21</sup>

### 1.6.2 Bossing

Mobbing značí cílené vytváření konfliktů se snahou poškodit spolupracovníky. V řadě případů jde o situaci, kdy kolegu napadá podlým způsobem skupina více spolupracovníků. Pokud je takové jednání iniciováno nebo akceptováno nadřízeným oběti, jde o tzv. bossing. Také mobbing iniciovaný managementem podniku je označován jako tzv. bossing. Nadřízený šikanuje podřízeného pracovníka a snaží se ho ponížit či

<sup>21</sup> DUFFY, Maureen. *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0195380019. S. 4-6.

poškodit před jeho kolegy, případně mu znesnadňuje a znemožňuje plnění jeho pracovních úkolů. Jednání nadřízeného se přitom postupně vyvíjí a stupňuje. Typické projevy bossingu jsou následující: přehnané kontrolování plnění povinností či docházky, neschválení dovolené, arogantní chování, slovní urážky, nedocení práce či častá a neoprávněná kritika, zesměšňování před kolegy, zadávání příliš složitých úkolů (na které nemá podřízený kvalifikaci nebo jsou nesplnitelné), zabraňování přístupu k informacím (které vede k neinformovanosti šikanovaného), nemožnost vyjádřit svůj názor, předložit své návrhy (případně šéf vydává práci podřízeného za svou vlastní), sexuální obtěžování; vyhrožování výpovědí (ukončením služebního poměru), různé naschvály (například kradení kancelářských potřeb), přemíra přesčasů, zveličování drobných chybiček, které jsou u ostatních přehlíženy apod.<sup>22</sup>

Podnětem k bossingu může být závist spolupracovníků ohledně pracovního zařazení oběti, získání zakázky, zvýšení mzdy, obavy ze ztráty pracovního místa, šikanující může trpět psychickou chorobou, deprivací nebo přemírou stresu. Oběť se v důsledku bossingu může pokusit o sebevraždu, vznikají u něj psychosomatické symptomy, sebepoškozuje se. Obranu by mohl šikanovaný nalézt u firemního ombudsmana (pokud tento institut ve firmě existuje), případně využít schránku důvěry, kde se anonymně svěřil se svým problémem. Může podniknout i právní kroky, nicméně pak bude ve většině případů kromě jeho svědectví vyžadováno též svědectví jeho spolupracovníků, kteří se mohou obávat ztráty zaměstnání, případně toho, že budou v budoucnu také šikanováni. Pravdivé svědectví s nejvyšší pravděpodobností neposkytne ani pachatel – boss. Jedním z řešení pro šikanovaného je odchod ze zaměstnání.<sup>23</sup>

Bossing má stejné rysy a zákonitosti jako mobbing, odlišná je osoba agresora – jde o tzv. šikanu z vyšších pater. Autorem pojmu bossing je norský psycholog Svein Kile, který ho charakterizoval jako systematické šikanování ze strany vedoucích. Projevy bossingu souvisí s mírou kompetencí, kterými bosser disponuje. Podle Huberové nadřízení hrají při mobbingu vždy rozhodující úlohu. Pokud jde o ofenzivního šéfa, zasáhne aktivně do

---

<sup>22</sup> BEČKOVÁ, Tereza. *Bossing na pracovišti: skrytá a zákeřná šikana* [online]. 19.2.2019 [cit. 23.11.2019]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/bossing-sikana-mobbing/>

<sup>23</sup> GRÓFOVÁ, Dana. *Mobbing a bossing: jak reagovat na šikanu na pracovišti* [online]. 14.11.2018 [cit. 23.11.2019]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/mobbing-a-bossing-jak-reagovat-na-sikanu>

každého konfliktu a pokud je to možné, spolu s podřízenými usiluje o co nejlepší řešení pro všechny zúčastněné; v případě podezření na mobbing řeší situaci neprodleně a díky tomu má mobbing a další typy šikany na pracovišti v podstatě nulovou šanci na úspěch. Řada šéfů však spadá do tzv. vypočítavého typu, kteří se oběti snaží všemi prostředky znepříjemňovat pracovní činnost. Vědomě zneužívají své moci, podněcují ostatní pracovníky proti vybranému jednotlivci a konflikt neustále udržují nevyřešený. Sami se přitom do konfliktu nedají zatáhnout, přestože jsou jeho iniciátory a strůjci. Oběť, která je šikanována nadřízeným, se ocitá ve stavu velkého ohrožení. „Nejde pouze o společenské kontakty a pocit osobního štěstí, ale jedná se i o odbornou identitu, kariéru a často i z ekonomického hlediska o vlastní existenci. Rovnoprávná protiobrana sotva připadá v úvahu, neboť představený může z pozice své funkce uplatnit jiné strategie než kolega.“<sup>24</sup> Mezi těmito krajními typy se nachází pasivní vedoucí pracovníci, kteří si od veškerého dění drží odstup, a mobbingu tím poskytují živnou půdu.

### **Příčiny bossingu**

Bossing je mobbing s nerovnými prostředky, kdy se k samotné fyzické a psychické zátěži plynoucí z mobbingu, přidává i „faktor nadřízeného“, který pro oběť znamená ještě výraznější pocity bezmoci než v případě „pouhého“ šikanování spolupracovníky. Důvodů, proč nadřízení mobbují, je několik: nejčastější je jejich hněv na organizaci – jestliže během normální práce neustále dochází k problémům, začnou se vytvářet nesprávná obvinění. Řada nadřízených raději z problémů obviní své podřízené, než aby sami hledali jejich řešení. Rizikové je především období, kdy podnik mění svou strukturu. Dalším důvodem je tlak shora na podřízené, kteří nadřízení přenášejí na nižší místa, někdy i na celý kolektiv; jindy si vybere konkrétní oběť a udělá z něj obětího beránka. Častou příčinou bossingu je touha po moci, kdy pracovník, který stoupá stále výše, začne být bezohledný a využívat své moci s využitím nekorektních metod. Bossera mohou pohánět i osobní důvody: mezilidské vztahy může narušit v podstatě cokoli – osobní výhrady proti pracovníkovi, odlišné vzdělání či chování, žárlivost, vzájemná nekompatibilita apod. Tou nejčastější a nejzávažnější příčinou je však subjektivní strach například ze ztráty kontroly – nadřízený je zodpovědný za výkon celého oddělení a obává se, že ztratí

---

<sup>24</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 94-95.



přehled, především pokud se cítí být izolován od dění na pracovišti a hrozí mu, že se proti němu podřízení postaví. Dalším typem obav je strach z převahy podřízeného, který má velký přehled a je kreativní. Týká se to především věkově starších nadřízených, kteří již neudrží kontakt s aktuálními odbornými znalostmi, nebo naopak věkově mladších a nezkoušených, kteří se obávají, že budou muset ustoupit zkušenějšímu a lepšímu pracovníkovi. Zvláštním typem strachu je strach z nevyslovených myšlenek, co si skutečně jeho podřízení myslí, zda do něj vidí, co si myslí o oddělení, jeho práci a o celém pracovním kolektivu. V každém člověku je touha po uznání; navenek (formálně) si úctou podřízených může být jistý, ale jejich skutečný názor na jeho práci, způsob vedení i lidské kvality může jen odhadovat. Pokud se obává, že ho podřízení nehodnotí dobře, posmívají se mu nebo jím opovrhují, sílí v něm pocity znepokojení a strachu.<sup>25</sup>

### **Strategie bossera**

Bosser využívá pro šikanu několik možných strategií:<sup>26</sup>

- Sisyfovská taktika: oběť dostává namáhavé a nesmyslné práce.
- Malé požadavky: oběť dostává úkoly, které nedosahují její kvalifikace a jejích schopností.
- Přehnané požadavky: oběť dostává úkoly, na které nestačí svými znalostmi ani schopnostmi.
- Metoda Achillovy paty: oběť vykonává práce, které jsou jí nepříjemné.
- Trvalá kontrola: činnost a přítomnost oběti na pracovišti jsou důsledně kontrolovány. Oběť musí s nadřízeným konzultovat i sebemenší výsledky a rozhodnutí – nadřízený tak otevřeně vyjadřuje svou nedůvěru podřízenému.
- Překvapující útoky: rozhodnutí jsou činěna za zády oběti bez předchozího varování.
- Oklešťování kompetencí: je systematicky měněna sféra působnosti oběti – její úkoly jsou předávány kolegům bez vysvětlení a bez udání důvodu.

---

<sup>25</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 99-100.

<sup>26</sup> NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám sobě psychologem*. 4., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2014. *Psychologie pro každého*. ISBN 978-80-247-4825-2.

- Izolace: oběť není informována o důležitých změnách, je vyloučena z porad, na její názor není brán zřetel. Může být izolována i prostorově, například přidělením odlehle pracovní, kde nemá kontakt s kolegy.
- Útoky na zdraví: bosser nutí oběť ke zdraví škodlivým činnostem.
- Narážky na psychický stav: nadřizený oběti podsouvá duševní a psychiatrické poruchy a každá její reakce je považována za jejich další symptom a jejich potvrzení.<sup>27</sup>

### 1.6.3 Staffing

Ojedinelým jevem není ani další případ násilí na pracovišti – staffing. Staffing je forma mobbingu projevující se jako útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky s cílem je zničit nebo znemožnit (ztráta respektu). Vedoucí pracovník je tedy šikanován jeho vlastními spolupracovníky, kteří mu z formálního hlediska podléhají a je odpovědný za jejich výkonnost a chování. Znamená to pro něj extrémní psychickou zátěž, která může vyústit ve zhoršení jeho zdravotního stavu. Staffing má negativní dopad i na atmosféru na pracovišti, která vyzařuje i navenek a může vést ke zhoršení klimatu ve firmě i firemního image, stejně jako snížení kvantity nebo kvality výroby. Pachatel – staffer – se k podobnému jednání uchyluje často v případě, kdy cítí, že je s ním nakládáno nespravedlivě. Snaha staffing řešit vede často do patové situace: šikanovaný zvolí útočnou strategii a na napadení své autority začne reagovat tvrdým přístupem k pracovníkům. Nicméně staffing není typ konfliktu, který se dá vyřešit ukazováním (a přílišným zdůrazňováním) formální moci, hrozbami nebo tlakem přimět druhou stranu k ústupu. Tato strategie má většinou opačný efekt – vede k semknutí zaměstnanců a posílení jejich obranného postoje. Konflikt se v důsledku toho dále vyostřuje.<sup>28</sup>

Druhou pastí je bossing – šikanovaný chce zůstat suverénní a začne oplácet stejnou mincí – šikanuje staffera. Stejně jako v předchozím případě to vede k posílení obranného postoje zaměstnanců a vyostření konfliktu. Velkou chybou je pozdní řešení konfliktu, které jeho úspěšné vyřešení (například prostřednictvím rozhovorů se stafferem) velmi

<sup>27</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 101-102.

<sup>28</sup> KAZIČKOVÁ, Martina. *Staffing aneb jak šikanovat šéfa* [online]. 5.8.2014 [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://pravvyprostor.cz/staffing-aneb-jak-sikanovat-sefa/>

ztěžuje – staffer si již v takové fázi nemůže dovolit připustit své kontraproduktivní chování, neboť v případě jeho porážky by oběť opět získala převahu a mohla by se mu pomstít. Ještě větší chybou je konflikt neřešit vůbec. Chybou je i pozdní vyžádání pomoci zvnějšku – externí poradce může pomoci spíše před vyostřením konfliktu, v pozdějších fázích má již limitovaný prostor pro ovlivnění konfliktu – staffer své kontraproduktivní jednání popře a oběti se pomoc nedostane. V rozhovorech s nezávislým poradcem si manažer a zaměstnanci jen vyčítají a stafferi popírají své nevhodné chování. Pokud manažer zjistí, že jeho vlastní pokusy o řešení situaci nezlepšují, měl by okamžitě angažovat nezávislou externí pomoc. Pastí je i přeložení nebo výpověď oběti staffingu, k níž by nemělo v žádném případě dojít, neboť by znamenala vítězství staffera a možné opakování stejného kontraproduktivního jednání v budoucnu. Tento výsledek by nebyl pro oběť příznivý ani z toho důvodu, že by znamenalo jeho osobní i kariérní porážku. Prevencí staffingu je pěstování firemní kultury tak, aby zaměstnanci nepocíťovali tlak, absenci respektu a ignorování jejich problémů.<sup>29</sup>

#### **1.6.4 Sexuální obtěžování (sexual harassment)**

Sexuální obtěžování znamená opakované či přetrvávající pokusy ze strany jedné osoby trýznit, udolat, frustrovat jinou osobu nebo u této osoby vyprovokovat reakci – cílem tohoto jednání je právě provokace oběti, vytváření nátlaku, zastrašování, ponižování či zneklidnění. Sexuální obtěžování na pracovišti má negativní dopady i na ekonomiku – vede ke snížení produktivity, vyšší fluktuaci a poškození reputace. Jde o jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem vnímané jako nevhodné, urážlivé či nevíтанé a ve svém důsledku snižuje jeho důstojnost, případně vytváří nepřátelské, ponižující, pokořující, urážlivé či zneklidňující pracovní prostředí.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> KAZIČKOVÁ, Martina. *Staffing aneb jak šikanovat šéfa* [online]. 5.8.2014 [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://pravyprostor.cz/staffing-aneb-jak-sikanovat-sefa/>

<sup>30</sup> OMARI, Maryam. *Workplace Abuse, Incivility and Bullying: Methodological and cultural perspectives*. Routledge; 1 edition, 2015. ISBN 978-1138825802. S. 132-134.

Při detekci sexuálního obtěžování na pracovišti musí být kumulativně splněny tři znaky chování:

- chování motivované pohlavním pudem (sexuální chování) nebo jiné chování založené na pohlaví, směřující proti důstojnosti zaměstnance,
- chování adresátem nevítané, jím oprávněně vnímané jako nevhodné či odporné, urážlivé a nebylo vyvoláno (vyprovokováno) jeho chováním,
- chování na pracovišti, které vytvořilo „nepřátelské pracovní prostředí“ nebo byl splněn požadavek „*něco za něco*“ (quid pro quo).<sup>31</sup>

Třetí typ se téměř výhradně odehrává v podobě, kdy obětí je uchazeč o zaměstnání, případně pachatel je nadřízený vedoucí zaměstnanec, který má vliv na výši platu, kariérní postup či zachování pracovního umístění oběti. Sexuální obtěžování může nabývat různých podob: může jít o verbální útoky (návrhy, výzvy se sexuálním podtextem, žádosti o sdělení osobních údajů apod.) či vizuální (vyzývavé oblečení, odhalování se, vystavování obrázků a fotek se sexuální tematikou, sexuální gesta apod.). „Chování vedoucí k tvorbě zastrahujícího, zneklidňujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážejícího, tzv. „nepřátelského pracovního prostředí“ se může vyskytovat současně s požadavkem quid pro quo, ale nikoli nezbytně. V tomto druhu sexuálního obtěžování je chování natolik závažné a výrazné, že zakládá změnu podmínek práce, činíc pracovní prostředí nesnesitelným pro ponížení/ponižování či permanentní pocit strachu v adresátovi. Většinou je pro vytvoření nepřátelského prostředí potřeba opakování podobného nevhodného chování, ale mohou se objevit i případy, kdy pro jeho vytvoření stačí jediný sexuální útok (například v podobě doteku) adresovaný třetí osobě na pracovišti. Z právního hlediska je sexuální obtěžování diskriminační podle zákoníku práce (respektive antidiskriminačního zákona, který sexuální obtěžování též považuje za formu diskriminace), a z toho důvodu je zaměstnavatel povinen na nastalé konflikty včas reagovat a řešit je. V opačném případě mu hrozí pokuta. U sexuálního obtěžování jde zejména o způsoby chování, které si účastníci nepřejí, neboť je urážejí a zneuctívají, které

---

<sup>31</sup> STODOLOVÁ, Marie. *Sexuální obtěžování na pracovišti*. 24.9.2016 [cit. 23.11.2019]. Dostupné z: <https://www.odbory.info/obsah/11/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/17052>

překračují pomyslné hranice, přičemž v případě odmítnutí následují negativní dopady.<sup>32</sup> Obzvláště ohrožené jsou mladší ženy mezi dvacátým a třicátým rokem života, které ještě nemají stálé místo, ženy na nižším stupni hierarchie, které se pokoušejí prosadit proti mužským rivalům a ženy pracující v oblastech, kde dominují muži. Pachatelé si svou obět' vybírají cílevědomě a s cílem jejího ponížení tak, aby demonstrovali svou vlastní převahu. Pachatelem bývá ženatý muž mezi čtyřiceti a padesáti lety, který má děti. Čtvrtinu pachatelů přitom tvoří bezprostřední kolegové ženy a dalších 21 % její nadřízené. Většina obětí zpočátku reaguje zmateně, není schopna o obtěžování hovořit. Část se cítí znechucena a zstrašena, následují pocity bezmocnosti a bezradnosti. Dlouhodobé následky se projevují ve formě psychosomatických obtíží, poruch spánku, úzkostí, poruch v přijímání potravy, poruch soustředění, alergií apod. Žena se následně může stát dvojnásobnou obětí, když se začne bránit a musí bojovat s nepřátelskými útoky na pracovišti – zažívají pak nevýhody v zaměstnání, jsou přeloženy apod.; část z nich řeší situaci podáním výpovědi.<sup>33</sup>

Obtěžování se děje především verbálně a jejich součástí je znevažování či ztrapnění obětí – tzn., jde o formu mobbingu. K nejčastějším formám sexuálního obtěžování patří vtipy se sexuálním podtextem, narážky na soukromý život obětí, podbarvené řeči a poznámky, erotické obrázky a maily či telefonáty se sexuálním podtextem. Ve vyhracených případech dochází i k fyzickým formám sexuálního obtěžování – pokusům o vynucené vztahy nebo znásilnění.<sup>34</sup> Jak bylo zmíněno, nejčastější obětí sexuálního obtěžování jsou ženy do třiceti let, které jsou součástí kolektivu s převahou mužů. Nejlepší je začít věc řešit hned na počátku, kdy stoupá šance ženy na obranu. „Na rozdíl od mobbingu přece jen nedochází k tomu, že by se na stranu pachatele přidávali postupně všichni a obět' by pak obtěžovalo celé oddělení. Může se sice stát, že řada kolegyň již prošla podobným procesem a stala se otrlá. Nebo dokonce oceňuje, že obětí je někdo jiný. Ale lze předpokládat, že razantní a jasné ohrazení se proti nevhodnému chování může pomoci.

---

<sup>32</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 81.

<sup>33</sup> Tamtéž, S. 82-83.

<sup>34</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2. S. 123-124.

Problém bývá v jasném jednoznačném vyjádření. Oběť se právem obává, že bude následovat další útok.“<sup>35</sup>

### **Obrana proti sexuálnímu obtěžování**

Nejprve je důležité dát jasně najevo, že si oběť nepřeje opakování nevhodného chování, řešením není pouze naznačovat, důležité je důsledně se ohradit. Důležitá může být i podpora kolegů jako svědků. Dalším krokem je písemné vyjádření, které bude důkazem, že oběť si nevhodné chování nepřeje. Razantnější obranou je fyzické odstrčení či facka, opět nejlépe za přítomnosti svědka. Pokud jednoznačné vymezení proti agresorovi nestačí, je třeba požádat o pomoc nadřízeného, případně konzultovat věc s personalistou nebo právníkem a řešit věc právní cestou (v zákoníku práce je zaručena ochrana zaměstnanců před obtěžováním a diskriminací).<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2. S. 126.

<sup>36</sup> Tamtéž, S. 127-129.

## 2 MOBBING

Termín mobbing je odvozen z angl. slova „to mob“, neboli dorážet či napadnout. Představuje druh šikany, kterou provádí skupina lidí na pracovišti vůči konkrétní osobě. Jsou přitom k oběti mobbingu přibližně ve stejném pracovním zařazení, resp. postavení. Je však důležité poznamenat, že například některé zdroje uvádějí při termínu mobbing i jednu osobu, která šikanu uskutečňuje. Podle švédského sociologa profesora H. Leymannovi až třetina případů mobbingu byla prováděna pouze jednou osobou. Ve více než 40 procentech případů šikanovali kolegu dva až čtyři pracovníci. Je spíše raritou, že by jednu osobu šikanoval celý pracovní tým. Tento druh šikany byl zaznamenán na vzestupu především v zemích jako Austrálie, Spojené království, Spojené Státy Americké, Dánsko. Právě v Evropě byl tento druh pracovní šikany pojmenován pojmem mobbing.<sup>37</sup>

Huberová upozorňuje, že ženy „mobbují“ odlišným způsobem – dávají přednost aktivním formám, zatímco muži pasivním. K metodám, které žena využívá, patří: posmívání se kolegyni (jejímu účesu, postavě, hlasu apod.), aktivní zapojení do šikany, aniž by si žena nejdříve ověřila pravdivost informací, štvání za zády oběti, kdy se oběť nemůže bránit, znepokojování kolegyně neustálými nekonkrétními nářky, palba kritiky, kdy proti oběti vyrukuje s každou domnělou či skutečnou chybou, neustálé přerušování oběti. Naopak muži používají tyto typické formy šikany: ignorování kolegy (při rozhovorech ho přeskakují, když mluví, odvrátí se), neustálé upozorňování na slabé stránky oběti a její neustálé shazování, vyhrožování (někdy i násilím) místo argumentů, znepokojování kolegy cynickými poznámkami o jeho životním stylu nebo osobních názorech, podsouvání stále nových a nevděčných, často nesmyslných činností. Všechny strategie však mají jedno společné – jejich cílem je oběť zneklidnit, snížit její sebeúctu a postupně ji zahnat do izolace.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> LEYMANN, Heinz. Workplace Mobbing As Psychological Terrorism: How Groups Eliminate Unwanted Members. Edwin Mellen, 2010. ISBN 978-0773413955. S. 10-11.

<sup>38</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 24-25.

U mobbingu je společným jmenovatelem násilí psychické a ekonomické (použití fyzického násilí je v zaměstnání v tuzemských podmínkách méně obvyklé). Mobbing je konkrétně popisován jako „psychoteror na pracovišti“, bossing pak jako „mobbing ze šéfovských pater“. Důležité je mobbing a bossing odlišit od běžných pracovních konfliktů. Zakladatel systematického výzkumu mobbingu Heinz Leymann za tímto účelem stanovil pravidlo systematických a opakovaných útoků, k nimž dochází alespoň jednou týdně po dobu minimálně šesti měsíců, a jejichž cílem je likvidace (nejčastěji ve formě vyloučení či vypuzení) oběti.<sup>39</sup>

Leymann definoval čtyři fáze mobbingu:

- V první fázi vznikají první konflikty, útoky, schválnosti a drzosti (jde například o šíření pomluv, zadržování informací iniciované mobberem). Pokud nejsou konflikty řešeny, vytváří živnou půdu pro vznik mobbingu.
- Ve druhé fázi začíná nastupovat psychický teror, který přechází k mobbingu. Oproti první fázi jsou již útoky záměrné a plánovité, jsou prováděny činnosti cílené na poškození oběti. Vyjasňují se role všech zainteresovaných stran: mobber jedná systematicky a s jasným cílem, oběť snáší ponižující situace, při nichž se nachází v pozici osoby nežádoucí v pracovním kolektivu.
- Ve třetí fázi je mobbing zcela zřejmý a „akceptovaný“ vedením – stává se legální a oficiální formou chování a jednání v podniku. Dochází k nezákonnému jednání ze strany zaměstnanců i vedení podniku i ke konkrétním útokům, napadání, ubližování, nespravedlivým nařčením a úmyslnému pracovnímu přetěžování (případně podceňování). Oběť se stává černou ovčí kolektivu. Mobbing překračuje hranice pracoviště a zaujímá veřejnou, dominantní pozici. Obviňování a terorizování oběti vede k jejím častým absencím na pracovišti, pobytům na nemocenské či odchodu ze zaměstnání.
- Ve čtvrté fázi dochází k vyloučení oběti – tzn. dosažení cíle mobbingu. Oběť je zničena v celé struktuře své osobnosti a vykazuje známky chování a jednání, které jí byly původně neprávem vytýkány. Důsledkem je její přesun na jinou pracovní

---

<sup>39</sup> Šikana, *Mobbing, Bossing – několik myšlenek a úvah* [online]. [cit. 1.11.2019]. Dostupné z: <http://praceavztahy.cz/sikanamobbing-bossing-nekolik-myslenek-a-uvah>



pozici, podání výpovědi, předčasný odchod do důchodu, v nejhorším případě pokus o sebevraždu.<sup>40</sup>

## 2.1 Násilí na pracovišti

Podobně jako existují různá pojetí násilí, je řada různých definic násilí na pracovišti. Podle sociálních psychologů jsou hlavními dimenzemi pracovních sociálních interakcí soutěžení, spolupráce a konflikt. Přitom hranice mezi soutěžením a konfliktem, či mezi konfliktem a spoluprací jsou mnohdy nejasné – konflikt nemusí být vnímán jen negativně, může mít i pozitivní důsledky (vyjasnění situace, pročištění atmosféry a vztahů). Násilí na pracovišti je typické především v odvětvích, která nejsou zastíněna profesním společenstvím, například v reklamních agenturách, public relations, pohostinství, stavebnictví, bankovníctví, pojišťovnictví, školství, obchodu a na ministerstvech.<sup>41</sup> Podle odborníků dokonce existují riziková pracoviště: pravděpodobnost vzniku mobbingu je nejvyšší na pracovištích s byrokratickou organizací a hierarchickým uspořádáním pozic, s dominantními pravidly a předpisy a odměňováním na základě kvalifikace a zásluh. V tuzemských podmínkách jde podle Lenky Svobodové primárně o oblasti školství, zdravotnictví, sociální péče a úřady státní správy. Častěji se mobbing vyskytuje u duševně pracujících a ve velkých podnicích se složitou organizační strukturou. Naopak nízký je jeho výskyt v organizacích se stejným počtem mužů a žen.<sup>42</sup>

K motivům násilí na pracovišti patří například: závist (postavení, privilegií, vzhledu, majetku apod.), osobní nepřátelství s kořeny v minulosti pracovníků, soutěživost a řevnivost, sexuální kontext, ambivalence nadřízeného, nespokojenost třetí strany (klienta, pacienta apod.); může jít o rozpor mezi vyžadovanou službou na straně klienta (například pacienta) a možnostmi, kterou je pracovník schopen poskytnout; jednou z variant je i přenesená agrese či frustrace ze zkušenosti na jiné úrovni systému (například pacient si vylije vztek na zdravotní sestře, když se mu od lékaře nedostane péče v plném

---

<sup>40</sup> ČECH, Tomáš. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6. S. 34-35.

<sup>41</sup> ŽBODÁKOVÁ, Andrea. *Neviditelné násilí: mobbing: šikana v zaměstnání. Týden*, 2000, roč. 7, č.18, s.12-17. ISSN 1210-9940. S. 16.

<sup>42</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4. S. 38.

rozsahu). Směry v násilí vůči osobám na pracovišti mohou být následující: nadřízený vůči podřízeným, podřízený vůči kolegovi na stejné úrovni, podřízený vůči nadřízenému, skupina podřízených vůči kolegovi na stejné úrovni, podřízený vůči kolegům na nižší úrovni, kteří jim nejsou podřízení, přímý uživatel služby (klient, pacient, uživatel) vůči pracovníkovi nebo nepřímý uživatel služby (rodinný příslušník, jiná blízká osoba) vůči pracovníkovi.<sup>43</sup>

## 2.2 Druhy mobbingu

- Mobbing má mnoho různých podob – může jít o pomluvy, posměch, cílené poškozování v zaměstnání či zlé nakládání. K příčinám mobbingu patří nedostatky v organizaci práce, nejasné rozdělení úloh a hierarchii spolupráce, nedostatečná sociální a funkční dynamika pracovních skupin, nedostatečné vymezení pracovní náplně, nedostatečná pracovní výkonnost, obavy ze ztráty zaměstnání nebo změny pracovního zařazení. Rozhodující roli v šíření mobbingu na pracovišti hraje lidská slabost jeho účastníků – pachatel se snaží odvrátit pozornost od své vlastní neschopnosti a snaží se ji převést na spolupracovníka – oběť – kterému má být znemožněno vykonávat jeho práci a zničena kariéra. K projevům mobbingu patří: neustálé přerušování řeči, okřikování, neustálá kritika práce a soukromého života oběti, obtěžování prostřednictvím telefonu, ústní i písemné vyhrožování, překážky kontaktu odsuzujícími pohledy nebo posunky.<sup>44</sup>

Kratz identifikuje následující příčiny mobbingu:<sup>45</sup>

- Konflikty vznikají na různých úrovních podniku, mobbing působí zdola i shora, případně na stejné úrovni (jde o nejčastější případ, kdy se šikanují spolupracovníci navzájem).

---

<sup>43</sup> PEKARA, Jaroslav. *Násilí na pracovišti* [online]. [cit. 20.11.2019]. Dostupné z: <http://stopnasili.cz/wp-content/uploads/2016/04/13-N%C3%A1sil%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti.pdf>

<sup>44</sup> *Co je to mobbing* [online]. [cit. 26.10.2019]. Dostupné z: <https://cpzp.cz/clanek/278-0-Co-je-to-mobbing.html>

<sup>45</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 18-20.

- Nízká morální úroveň a špatné lidské vlastnosti (závist, antipatie, žárlivost, zášť, nadměrná ctižádost, extrémní rivalita).
- Méně produktivní práce znamená větší vyloučení zaměstnance z rozhodovacích procesů, čím více monotónnosti, nudy a frustrace zaměstnanec zažívá, tím je pravděpodobnější jeho kontraproduktivní chování a jednání.
- Podnikové klima příznivé pro vznik mobbingu – například autoritativní styl řízení může vést k soudržnosti zaměstnanců, ale i jejich vzájemné konkurenci, mnohdy navíc podpořené vedením poukazováním na rostoucí poptávku po práci v podniku a snadnou nahraditelnost zaměstnanců. Atmosféra, v níž je znemožněna přirozená a otevřená komunikace, nahrává vzniku intrik, mocenských bojů, a tedy mobbingu.
- Rostoucí ochota aktivně uplatňovat násilí, a naopak neochota se postavit proti agresi.
- Podhoubím mobbingu jsou neurované konflikty, které řada lidí nedokáže řešit rozumně.
- Mobbing může být důsledkem sociálního napětí (například personální rozhodnutí vnímaná jako nespravedlivá, nespokojenost s platovým ohodnocením), které je vybito na osobě oběti (jako náhradním objektu agrese původně namířené proti jiné osobě).
- Strach ze ztráty zaměstnání může vést k dusnému podnikovému klimatu a soupeření spolupracovníků.
- Outplacement – pokud se chce podnik zbavit nadbytečného zaměstnance, vystavuje ho cíleně „úřednímu“ mobbingu, aby se ho zbavila s minimálními náklady a oběť odešla dobrovolně.

Podle Hanse-Jürgena Kratze představuje mobbing řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jedna osoba nebo několik jedinců vůči jinému jedinci po delší dobu (alespoň půl roku a nejméně jednou týdně).<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 16.

Mobbing může nabývat dvou podob: buď jde o případ, kdy vedoucí pracovník vykonává tlak na svého podřízeného, aby si vynutil jeho poslušnost, případně ho zbavil jeho pracovního zařazení – tato situace je označována jako tzv. bossing – tzn. jde o mobbing provozovaný nadřízeným. Naopak pokud zaměstnanec útočí na vedoucího pracovníka či vedení, jde o tzv. staffing – tzn. mobbing provozovaný podřízeným. Jeho cílem je úplné zničení nadřízeného nebo vedení jako celku, případně veškeré personální a podnikové politiky. Moderní společnost vnímá mobbing jednoznačně negativně, jako nežádoucí v pracovním životě. Vedení firem na dotazy ohledně možného výskytu mobbingu v jejich firmě reagují často odmítavě či podrážděně, s tím, že u nich se mobbing nevyskytuje, ale vyskytuje se v jiných firmách, nemají s ním osobní zkušenost, pokud by se vyskytl, uměli by situaci řešit apod.<sup>47</sup>

### 2.3 Účastníci mobbingu

Podle Leymanna existuje deset základních spouštěčů – příčin mobbingu: nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí, autoritářský styl vedení, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů, firemní kultura s nízkou úrovní etiky, nedostatky ve vnitropodnikových strukturách, strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace), závist a "konkurenční vztahy" (konkurenční myšlení), podstatné rozdíly v míře případně nedostatek tolerance, destruktivní zacházení s chybami či omyly a struktura osobnosti mobbovaného. Mobbing přesahuje jeho přímé účastníky a zasahuje firmu jako celek, vede k poklesu a degradaci firemní kultury, na jejíž úroveň (včetně identifikace pracovníků s cíli, hodnotami a vizemi podniku) mají dohlížet především manažeři. Pokud se mobbing institucionalizuje, začíná mobber nabývat dojmu, že jeho jednání a chování je oprávněné.<sup>48</sup> Účastníkem mobbingu se může stát kterákoli osoba. Jednotlivé role zahrnují mobbera (agresora), oběť a svědky.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 17.

<sup>48</sup> KRČMAŘOVÁ, Gabriela. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?*. *Ikaros* [online]. 2002, ročník 6, číslo 6 [cit. 2.11.2019]. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/10923>

<sup>49</sup> LEYMANN, Heinz. *Workplace Mobbing As Psychological Terrorism: How Groups Eliminate Unwanted Members*. Edwin Mellen, 2010. ISBN 978-0773413955. S. 15-17.

### 2.3.1 Iniciátor mobbingu – mobber

Pachatelem mobbingu je tzv. mobber, agresor – člověk, který ubližuje druhým a páchá na nich násilí prostřednictvím vyvíjení aktivního, trvalého a nelítostného nátlaku trvajícího po dobu alespoň šesti měsíců. V řadě případů jde o nevyzrálou osobnost se sklonem k dětskému způsobu agresivního chování, případně nevyrovnaného jedince se strachem z vlastního selhání, který se mobbingem snaží kompenzovat své nízké sebevědomí. Pachatelem může být i člověk, který uznává jen svá vlastní pravidla a zákon silnějšího, kariérista snažící se prosadit na úkor druhých i za cenu použití ostrých loktů, případně člověk, který byl náhle jmenován do vysoké funkce nebo získá velký majetek a změní se jeho vnímání (cítí se být vyvoleným), což ho vede k dokazování převahy nad ostatními prostřednictvím mobbingu.<sup>50</sup>

K osobnostním charakteristikám mobbera patří: egocentrismus, autoritativnost, pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti, samolibost, namyšlenost, neúměrná ctižádost a soutěživost. Mobber postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalování. Velmi důležitý je jeho pocit méněcennosti a nespokojenosti s vlastním životem, prací, postavením či vztahy. S tím souvisí jeho popudlivost, výbušnost a nervozita. Jeho silnou stránkou je schopnost přetvářky (maskuje své nedostatky a slabiny poukazováním na nedostatky a slabá místa druhých) a manipulace, která mu „slouží jako nástroj k uspokojení potřeby moci, převahy, k udržení či zvýšení sebeúcty. Protože je mobber šikovný manipulátor, je často těžké ho odmítnout. Manipuluje s obětí a vnucuje jí svůj názor i obraz světa“.<sup>51</sup>

Podle Huberové stejně jako neexistuje typická oběť mobbingu, nelze určit ani typického pachatele. Předpokládá také, že mnoho iniciátorů mobbingu si důsledky svého konání (alespoň zpočátku) neuvědomuje. Agresory rozlišuje do několika skupin:<sup>52</sup>

- Strůjci: při mobbingu jsou určujícími činiteli, kteří vymýšlejí stále nové formy útoku a nenechají oběť vydechnout. Od svého konání si slibují výhody, případně

---

<sup>50</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4. S. 46.

<sup>51</sup> Tamtéž, S. 47.

<sup>52</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 23-24.

se sami chtějí zbavit frustrace. Jednají buď sami, nebo si v kolektivu hledají spojení.

- Náhodní pachatelé: v mobbing může vyústit situace, kdy se z nevýznamného konfliktu mezi dvěma pracovníky vyvine trvalý spor. Boj je vyrovnaný, než jeden z účastníků získá převahu.
- Spoluúčastníci: jedni aktivně podporují jednoho či více strůjců tak, že zatlačují oběť do ústraní, například jejím zesměšňováním. Druzí (přihlížející) se snaží problém ignorovat a nedat se do něho zatáhnout, a tím k psychickému teroru pasivně přispívají. Za mobbing jsou ale spoluzodpovědní, neboť mobbing je možné realizovat zpravidla pouze s pomocí spoluúčastníků, kdy pachatel pokračuje ve svém konání, protože mu v tom nikdo nebrání. Zastat se postiženého či se postavit nepravostem, to si přirozeně žádá osobní odvahy. Strach z toho, že sami v nějaké pasti uvízneme, bývá často větší než odvaha zachovat se dle vlastního smyslu pro spravedlnost.

### 2.3.2 Oběť mobbingu

Obětí mobbingu se může stát každý. Oběti nedisponují žádnými typickými osobnostními znaky a charakteristikami, lze však konstatovat, že oběť se pravděpodobněji stane méně výkonný, citlivý, neprůbojný, zranitelný, labilní a pesimisticky založený člověk. Obzvláště ohroženy jsou následující osoby:

- Osamocená žena v mužském kolektivu (často v oblastech, v nichž dominují muži), která se snadno stane terčem soustředěného útoku.
- Osamocený muž v ženském kolektivu.
- Nápadné osoby, které se odlišuje od ostatních (například s tělesnou vadou, jiným dialektem, cizinci apod.).
- Úspěšné osoby, kterým spolupracovníci závidí povýšení apod.
- Osoby nové v kolektivu, které se něčím odlišují (například vyšším vzděláním, věkem apod.).<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 21.

V podstatě nezáleží na tom, zda si oběť zavdala příčinu mobbingu sama, vyvolala ho svým nesprávným chováním, nebo za něj nemůže. Hans-Jürgen Kratz tvrdí, že nemůžeme ničím ospravedlnit skutečnost, že jedinec snižuje vážnost druhé osoby do takové míry, že z ní udělá tělesnou a duševní trosku.<sup>54</sup>

### 2.3.3 Svědek mobbingu

Svědci mobbingu jsou kolegové šikanovaného, kteří se šikanování neúčastní. Jejich povinností by mělo být snažit se šikaně zabránit, ne nečinně přihlížet nebo potichu souhlasit, i když je třeba oběť mobbingu konkurencí pro ně samotné. Pokud proti mobbingu nezakročí, umožní tak postupné zhoršování pracovního klimatu a atmosféry na pracovišti a zároveň se smíří s nepřímými negativními dopady na svou vlastní osobu.

V realitě je však častým jevem, že nezúčastnění kolegové setrvávají v pasivní pozici, strkají hlavu do písku a drží se stranou. Nejsou ochotni pomoci kolegovi a zůstávají součástí mlčící, neaktivní většiny. Roli v jejich nečinnosti sehrává i podprahový strach, že se sami stanou obětí mobbera. Hans-Jürgen Kratz nicméně upozorňuje, že by člověk neměl zavírat oči před diskriminací druhých, ale měl by nahlas odmítat toto nežádoucí chování, hlavně proto, že ti, kteří se dopouštějí mobbingu, porušují zákon. Takové jednání totiž může být považováno za trestné, navíc - kdo mlčí, je de facto spolupachatelem<sup>55</sup>

Svědci mohou zareagovat několika způsoby: otevřeně, upřímně, citlivě a angažovaně projevit solidaritu s obětí, odsoudit jednání mobbera, aktivně se zastat oběti před mobberem, upozornit na mobbing ostatní kolegy a vyzvat je, aby se za oběť postavili, případně doprovodit oběť na objasňovací pohovor, pokud potřebuje podporu. Dalšími svědky jsou podnikoví zástupci zaměstnance – podniková či personální rada. Ti mají povinnost zajistit, aby bylo se všemi zaměstnanci zacházeno dle zásad práva a slušnosti. V rámci svých zákonných povinností musí přijímat preventivní opatření proti mobbingu, například formou zřízení podnikového centra, uzavření podnikové dohody, vytváření humánních podmínek na pracovišti apod. V případě problému jsou zástupci povinni situaci bezodkladně řešit – pomáhat obětem mobbingu buď samostatně (prostřednictvím

---

<sup>54</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 36.

<sup>55</sup> Tamtéž, S. 123.

individuálních pohovorů či smířčího řízení), v kooperaci se zaměstnavatelem (zavést organizační změny, přijmout pracovní-právní kroky proti mobberovi atd.), případně zajistit oběti externí profesionální poradenství. Protože jsou ale součástí podniku, ne nestranní pozorovatelé, existuje riziko jejich předpojatosti a zlehčování mobbingu s tím, že jde o přechodný konflikt, který se vyřeší sám a oni nevidí důvod, proč do něj zasahovat. Speciálně důležitý je zásah podnikové či personální rady v případech bossingu, kdy oběti nemají odvahu se ozvat, neboť by to mohlo ohrozit jejich pracovní pozici a následně i existenci.<sup>56</sup>

## 2.4 Cíle a záměry mobbingu

Základními cíli mobbingu jsou: zamezit jeho oběti mezilidskou komunikaci, snížit či znemožnit kooperaci s obětí a zablokovat sociální vazby oběti a natrvalo poškodit její sociální vážnost s nadějí, že se oběť sama stáhne a opustí svůj post. Nicméně oběti mobbingu se stávají i psychicky odolní, sebejistí a kvalifikovaní zaměstnanci v rozličných oborech (především zaměstnanci v resortech zdravotnictví a sociálních věcí, školství a tělesné výchovy a státní správy, pro něž je charakteristická právě ve větších kolektivech a větší závislost na vzájemné kooperaci a komunikaci). Lze tudíž konstatovat, že neexistuje žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout každého<sup>57</sup>.

Cílem mobbera je, aby si oběť kladla vinu za svou neutěšenou situaci sama a aby byla izolována a ignorována, byly zveličovány její chyby a opomíjeny možnosti pochvaly. To se v důsledku může negativně projevit na jejím pracovním výkonu. Neustálé pomluvy a zesměšňování vedou k vyčlenění z kolektivu a vystavení oběti abnormálnímu sociálnímu stresu. Cílem mobbera je vyvolání pocitu viny u oběti a degradaci jí samotné. Skryté a agresivní techniky se snaží oběť donutit k nepřírozenému chování a následným chybám, na které hned upozorní.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 127-128.

<sup>57</sup> Tamtéž, S. 21.

<sup>58</sup> JANÍČKOVÁ, Jana. *Šikana na pracovišti – mobbing, bossing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2014. Bakalářská práce. Fakulta humanitních studií. S. 17.



## 2.5 Následky mobbingu

Systematické útoky dokážou narušit osobní i profesionální integritu obětí. Šikanovaná osoba si přestává věřit, stejně jako její okolí přestává důvěřovat jí. Trpí rozmanitými zdravotními potížemi – má oslabenou imunitu, dýchací potíže, trpí úzkostmi, nespavostí, sociální izolací, nedůvěrou. Mobbing patří k sociálně stresovým faktorům, které mohou být příčinou snížení kvality života a onemocnění obětí. Dusná atmosféra a konflikty na pracovišti nepříznivě ovlivňují náladu a psychiku pracovníků, mnohdy mají i závažnější důsledky než špatné pracovní podmínky. Po opuštění zaměstnání si oběť problémy nese s sebou a tíží ji i ve volném čase a chvílích odpočinku. Jakmile šikanovaný pracovník překročí mez zátěže a frustrace, zareaguje jak jeho tělo, tak jeho duše – podle individuální povahy buď nejprve tělo a po něm duše, nebo obě najednou. Trvale nás ohrožuje tělesně i duševně vše, co nás zraňuje (a mobbing závažně poškozuje naše sebehodnocení a vyvolává v nás nemoci).<sup>59</sup>

K příznakům onemocnění vyvolaných mobbingem patří: celková nevolnost doprovázená poruchami spánku, bolestmi hlavy, záchvaty migrény, apatií, bušením srdce, žaludečními problémy, bolestmi krční páteře apod., poruchy duševní rovnováhy (pocity nejistoty doprovázené ztrátou sebehodnocení, poruchami koncentrace a paměti, depresivními stavy), úzkostné stavy (pocity rezignace, zoufalství, sebevražedné myšlenky, v krajním případě pokusy o sebevraždu či její dokonání), vznik závislostí (na kávě, lécích, alkoholu či drogách, anorexie, bulimie, gamblerství), žaludeční a střevní nemoci, kardiovaskulární problémy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění apod. Mobbing ve svém nejvšeobecnějším působení postihuje vnitřní psychomorální stránku osobnosti postiženého. Tato složka osobnosti je nositelem významných sociálně-právních vlastností, které náš právní řád uznává a chrání v rámci právní úpravy osobnostního práva.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 34-35.

<sup>60</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. S. 135.

### 3 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ

Z předchozích odstavců vyplývá, že nejdůležitější je se mobbingu aktivně bránit. Podle některých autorů lze mobbingu čelit buď protiútokem, nebo se mu vyhnout, pokud se oběť necítí na protiútok dost silná. Obě strategie jsou efektivní – zabrání zničení oběti. V případě vyhnutí se útokům však existuje riziko, že mobberovi vzroste sebedůvěra a troufalost šikanu opakovat, protože jeho taktika byla účinná. V případě, že je šance na urovnání konfliktu, je třeba konflikt nejprve pojmenovat – kdo je jeho součástí, co je jeho příčinou apod., dále ho zpracovat formou diskuze o něm a formulací návrhů na řešení, a nakonec konflikt urovnat, většinou formou kompromisu mezi oběma stranami. Možné je v této situaci též smíření obou stran konfliktu. Pomoci může i promluvit si o konfliktu s rodinou a přáteli. V další fázi je možné obrátit se na zaměstnavatele podáním stížnosti, kterou zaměstnavatel musí řešit a pokud je stížnost oprávněná, musí sjednat nápravu. Řešením může být požádat o pomoc spolupracovníky, kteří si mobbingu všimnou zpravidla nejdříve – mohou signalizovat oběti svou pomoc, postupně překonat hradbu mlčení, pojmenovat konflikt, společně vyhledat zprostředkovatele pro jeho řešení a po urovnání konfliktu zůstat aktivní. Pokud již není šance na urovnání konfliktu, může být šikanovaný propuštěn ze zaměstnání nebo podat výpověď na vlastní žádost – jde o tzv. organizovaný ústup, který oběti dává šanci chopit se iniciativy a situaci vyřešit vlastní aktivitou.<sup>61</sup> Kromě aktivní obrany je důležitá i prevence proti mobbingu.<sup>62</sup>

#### 3.1 Prevence proti mobbingu

Preventivní opatření by měla být přijata na několika úrovních. Na státní úrovni by měl být fenomén mobbingu jednoznačně pojmenován a podchycen jako negativní a neakceptovatelný, a to nejen ve své extrémní podobě (tzn. mobbing splňující podmínku trvání alespoň šest měsíců), ale i všechny jiné formy nežádoucího chování ze strany spolupracovníků a vedoucích pracovníků, které mohou v mobbing přerůst (diskriminace,

---

<sup>61</sup> KANTOR, Daniel. *Mobbing jako patologický jev, jeho výskyt a projevy*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Tomáš Čech. S. 34-36.

<sup>62</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 132-133.

psychické napadání, sexuální obtěžování, ponižování apod.). Oporou by v tomto případě měly být zákonné normy (například antidiskriminační zákon, právní předpisy trestního a pracovního práva). Dále by měla být zajištěna dostatečná osvěta o mobbingu jako nežádoucí formě chování a dalších souvislostí (včetně právního ukotvení), vymezeny kompetentní osoby a (poradenské a informační) instituce pro prevenci a řešení případů mobbingu, rozšířeny kompetence již existujících odborných institucí s jasným vymezením jejich pozice, vymezeny formy spolupráce s jednotlivými firmami, iniciována pravidelná školení a výcviky pro pracovníky a odborníky s metodickými a koordinačními kompetencemi pro prevenci a intervenci mobbingu. Na úrovni jednotlivých institucí je pak potřeba vymezit antimobbingová ujednání jako součást pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (iniciátorem mohou být například odbory), dbát na vytváření příjemného klimatu a kvalitních interpersonálních vztahů a vytvářet dobré podmínky pro pracovní výkon, přenést určitou míru participace a spoluzodpovědnosti za kvalitu interpersonálních vztahů, pracovního prostředí a zdraví všech pracovníků na samotné zaměstnance, případně určit pracovníka pro prevenci a řešení mobbingu včetně vymezení jeho kompetencí pro tuto činnost a zajištění jeho výcviku. Nejdůležitější je však nepřehlížet náznaky jakékoli formy nežádoucího jednání, aby měli pracovníci jistotu, že v případě potřeby najdou u určeného pracovníka nebo vedení oporu a pomoc.<sup>63</sup> Na pomoc obětem mobbingu jsou zakládány mobbingové poradny, v nichž je jim poskytována pomoc od psychologů, praktických lékařů a poradců pro pracovní-právní problémy. Hans-Jürgen Kratz definuje pět základních zásad obrany proti mobbingu: vytvářet optimální pracovní klima, řešit konflikty ihned a nenechat jim volný průběh, včas rozpoznat zárodky mobbingu a cíleně proti nim zakročit, okamžitá reakce svědků mobbingu, spojit se proti mobberovi, aby byl odpor proti němu co největší.<sup>64</sup>

Správně nastavená firemní kultura by tedy měla být nejlepší prevencí proti mobbingu. Normy chování, podnikový cíl, představy o vedení firmy by měly podporovat soudržné vztahy mezi pracovníky. Mobbing je vždy záležitostí celého pracoviště, nejen

---

<sup>63</sup> ČECH, Tomáš. Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6. S. 215-216.

<sup>64</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 131.

konkrétních osob. „Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí.<sup>65</sup>

Svobodová formulovala následující desatero prevence mobbingu:<sup>66</sup>

- Správný výběr pracovníků
- Patron pro nového pracovníka
- Podnikové dohody, ujednání, kodexy
- Školení, semináře, výcviky
- Odstranění možných příčin
- Sledování situace, dotazníky, hodnocení
- Pravidelná sezení
- V případě vzniku mobbingu o něm hovořit
- Osoby zabývající se mobbingem
- Modely na urovnání, sebeobrana

Někteří autoři uvádějí, že forma prevence by měla spočívat ve vytvoření tzv. protimobbingové atmosféry v pracovních týmech. Na každém pracovišti by bylo žádoucí vytvořit:<sup>67</sup>

- Antimobbingový předpis, který by přesně vymezil, jaké jednání se považuje za psychický teror, předpis by také upravoval možnosti, jak se mohou ohrožené skupiny nebo jednotlivci bránit, pokud budou ohroženy a narušené jejich práva.
- Na pracovišti by bylo vhodné stanovit osobu pověřenou monitorovat a kontrolovat a hlásit případy o výskytu mobbingu a bossingu.
- Manažeři by měli absolvovat speciální výcvikový program pro řešení konfliktů, jejichž vznik vyplývá z touhy po moci a ne ze snahy řešit pracovní problém.

---

<sup>65</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. S. 41.

<sup>66</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4. S. 90.

<sup>67</sup> COHEN, Aaron. *Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life*. Routledge; 1 edition, 2018. ISBN 978-1138210653. S. 68.

- Každý měsíc by se na pracovištích měly probíhat porady zaměřené na prevenci destruktivních vztahů.
- Nový zaměstnanec (junior) by měl mít v zaměstnání svého patrona (dlouhodobý zaměstnanec - senior), který by mu pomáhal a seznamoval ho s firemní kulturou a byl mu nápomocný.

## PRAKTICKÁ ČÁST

Snahou každé organizace by mělo být zabránit vzniku kontraproduktivního chování a jednání, především s pomocí preventivních opatření – například pečlivým výběrem podřízených i nadřízených pracovníků, stanovením pravidel, která budou rizika mobbingu minimalizovat, radami a postupy, jak postupovat v případě výskytu mobbingu na pracovišti. Lze konstatovat, že většina organizací je v současnosti orientována na dosažení pokud možno maximálního výkonu svých pracovníků – to zároveň podporuje jejich vzájemnou konkurenci. Společně s hrozbou ztráty zaměstnání to vytváří vhodné podmínky pro vznik mobbingu. Z teoretické části práce vyplynulo, že na pracovišti nelze dopředu jednoznačně identifikovat osobu mobbera ani obětí – mobbovaného. Cílem praktické části bakalářské práce je pokusit se zmapovat výskyt mobbingu a identifikovat jeho znaky a projevy u zaměstnanců vybrané organizace v tuzemských podmínkách. Dílčím úkolem bude též zjistit, zda a jaké preventivní strategie organizace využívá, jaké znalosti mají její zaměstnanci o formách a rysech kontraproduktivního jednání a chování a zda jsou schopni jejich příznaky v této organizaci identifikovat.

## 4 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY

Pro realizaci praktické části bakalářské práce je stanoven jak hlavní cíl práce, tak i dílčí cíle. Hlavním cílem je zjistit, zda se v organizaci prezentuje kontraproduktivní pracovní chování a jednání (jako je například bossing, mobbing nebo staffing). Dílčí cíle jsou následující:

- Zjistit, zda jsou v organizaci využívány nějaké preventivní strategie a opatření v boji proti kontraproduktivnímu pracovní chování v organizaci.
- Zjistit znalosti oslovených respondentů o problematice bossingu a mobbingu.
- Zjistit, zda respondenti rozpoznají některé „příznaky“, které poukazují na riziko přítomnosti kontraproduktivního pracovního chování.

V rámci každého cíle bude formulována hypotéza, která bude v závěru každé dílčí části potvrzena či vyvrácena. Při plnění hlavního cíle budeme ověřovat tři hypotézy:

- Hypotéza 1: Předpokládáme, že méně než 30 % respondentů se setkala na svém pracovišti s nějakou formou kontraproduktivního chování a jednání.
- Hypotéza 2: Předpokládáme, že vyšší výskyt kontraproduktivního pracovního jednání a chování bude zjištěn u respondentů ženského pohlaví.
- Hypotéza 3: Předpokládáme pozitivní statisticky významnou souvislost mezi věkem respondentů a mírou prezentovaného kontraproduktivního pracovního jednání a chování.

V rámci dílčích cílů budeme ověřovat čtyři hypotézy:

- Hypotéza: Předpokládáme, že vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců různého pohlaví, vzdělání i pracovního zařazení, bude organizace využívat několik typů preventivních opatření proti výskytu kontraproduktivního chování a jednání.
- Hypotéza: Předpokládáme, že více než 50 % respondentů bude mít znalosti o bossingu a mobbingu.
- Hypotéza: Předpokládáme, že větší míra znalostí o mobbingu a bossingu bude zjištěna u vysokoškolsky vzdělaných respondentů – tzn. s vyšší mírou vzdělání roste míra znalostí o mobbingu a bossingu.

- Hypotéza: Předpokládáme, že více než polovina respondentů rozpozná příznaky poukazující na riziko přítomnosti kontraproduktivního pracovního chování na jejich pracovišti.

Výzkumná část práce bude realizována prostřednictvím kvantitativního výzkumného šetření. Hlavní metodou kvantitativního výzkumu je dedukce – výzkumník ověřuje svá vlastní vysvětlení. Výzkum probíhá formou testování hypotéz. Je proveden sběr a analýza dat, a na tomto základě jsou formulované hypotézy potvrzeny či vyvráceny. Jsou přitom sledovány vybrané informace o velkém vzorku populace, předmětem výzkumu je skupina. Kvantitativní výzkum je explanativní (vysvětlující) a jeho výstupem je získání přehledu o zkoumaném problému.<sup>68</sup> Zvolenou výzkumnou metodou bude dotazníkové šetření. Dotazník bude pro oslovené respondenty zcela anonymní.

#### **4.1 Technika sběru dat**

Ze sociologického hlediska budeme provádět kvantitativní výzkum. Jako nástroj pro sběr dat bude využit dotazník – jedna z nejběžnějších metod sběru dat. Dotazník bude anonymní a bude distribuován elektronicky prostřednictvím e-mailu. Dotazníky se budou skládat ze dvou částí: první část bude zaměřena na získání identifikačních údajů o jednotlivých respondentech: jejich pohlaví, věk, rodinný stav, nejvyšší ukončené vzdělání, dobu působení v organizaci, velikost pracovního kolektivu, zda jsou vedoucími pracovníky či ne apod. Druhá část dotazníku bude tvořena otázkami zaměřenými na hlavní cíl práce i cíle dílčí. Dotazník bude obsahovat převážně uzavřené otázky, kdy budou respondenti volit jednu z předem připravených odpovědí, ale budou případně doplněny také otevřenými otázkami, kde se respondenti budou moci blíže rozepsat k dané otázce. Anonymní dotazník bude respondentům poskytnut v elektronické podobě, která znamená úsporu časovou (možnost oslovit větší množství respondentů v krátkém čase, vyplnění navíc zabere respondentům menší množství času) i ekonomickou. Sběr dat bude probíhat v měsíčním časovém horizontu.

---

<sup>68</sup> VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7. S. 8.



#### **4.1.1 Sestavení dotazníku**

Hlavním cílem práce je zjistit, zda se ve zvolené organizaci prezentuje kontraproduktivní pracovní chování a jednání (jako je například bossing, mobbing nebo staffing). Dílčí cíle jsou následující: zjistit, zda jsou v organizaci využívány nějaké preventivní strategie a opatření v boji proti kontraproduktivnímu pracovní chování v organizaci, zjistit znalosti oslovených respondentů o problematice bossingu a mobbingu a zjistit, zda respondenti rozpoznají některé „příznaky“, které poukazují na riziko přítomnosti kontraproduktivního pracovního chování. Pro konstrukci položek dotazníku byla využita doporučení odborníků na danou problematiku i ukázkové dotazníky.

Dotazník zjišťující kontraproduktivní pracovní jednání a chování – mobbing

*Dotazník se nachází v příloze*

#### **4.2 Popis cílové skupiny respondentů**

Výzkum byl prováděn ve zvoleném českém zdravotnickém zařízení (za účelem zachování anonymity nebude zveřejněn jeho název), ve kterém pracuje kolem 3000 zaměstnanců. Konkrétně jsme se zaměřili na jedno z oddělení, na kterém pracuje 150 zaměstnanců. Pracovníci byli požádáni o elektronické vyplnění dotazníku zkoumajícího výskyt nežádoucího chování na pracovišti. Vyplněných se vrátilo 65 dotazníků, tzn. výzkumu se zúčastnilo 43,33 % z celkového počtu zaměstnanců oddělení – jejich rozdělení podle pohlaví, dosaženého nejvyššího vzdělání a funkce v organizaci je uvedeno v následující tabulce (žádný dotazník nebyl vyřazen).

Tabulka 2: Složení skupiny respondentů výzkumu

<b>Charakteristika cílové skupiny respondentů</b>	
<b>Celkový počet respondentů (n)</b>	65
Muži	22 (34 %)
Ženy	43 (66 %)
<b>Průměrný věk</b>	45,26 let
Muži	46,82 let
Ženy	44,47 let
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské</b>	35 (54 %)
Muži	15 (43 %)
Ženy	20 (57 %)
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské</b>	30 (46 %)
Muži	7 (23 %)
Ženy	23 (77 %)
<b>Vedoucí pracovníci</b>	12 (18 %)
Muži	8 (67 %)
Ženy	4 (33 %)
<b>Ostatní pracovníci</b>	53 (81 %)
Muži	14 (26 %)
Ženy	39 (74 %)
<b>Průměrný počet let v zaměstnání</b>	10,5 let
Muži	10,1 let
Ženy	10,6 let

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče vyhodnocení dotazníků, k jejich statistickému vyhodnocení a zjištění souvislosti mezi věkem respondentů a výskytem nežádoucího chování a pohlavím respondentů a výskytem nežádoucího chování byl použit Pearsonův korelační koeficient (Pearson correlation coefficient) pro kvantifikaci lineárního vztahu náhodných veličin – koeficient tedy odráží pouze variabilitu kolem lineárního trendu. V teoretické podobě ho lze pro náhodné veličiny X a Y s nenulovým rozptylem vyjádřit vztahem:

$$R(X, Y) = \frac{E((X-EX)(Y-EY))}{\sqrt{DX}\sqrt{DY}} \quad (1)$$

Koeficient nabývá hodnot z intervalu  $\langle -1, 1 \rangle$ , s tím, že hodnota  $R(X, Y)$  je kladná, když vyšší hodnoty náhodné veličiny  $X$  souvisí s vyššími hodnotami náhodné veličiny  $Y$ , a naopak je záporná, když nižší hodnoty  $X$  souvisí s vyššími hodnotami  $Y$ . Hodnoty 1, respektive -1, získáme pouze v případě, kdy body zobrazené v bodovém grafu leží na přímce s kladnou, respektive zápornou směrnici.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> *Pearsonův korelační koeficient* [online]. [cit. 21.12.2019]. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a-biologickych-dat--biostatistika-pro-matematickou-biologii--zaklady-korelacni-analyzy--pearsonuv-korelacni-koeficient>

## 5 VÝSLEDKY

V této kapitole budou popsány, analyzovány a diskutovány výsledky výzkumu. Co se týče jednotlivých cílů práce:

### Hlavní cíl

**Cíl:** Hlavním cílem výzkumu je zjistit, zda se v organizaci prezentuje kontraproduktivní pracovní chování a jednání (jako je například bossing, mobbing nebo staffing) – tzn. výskyt kontraproduktivního pracovního chování a jednání.

- **Hypotéza 1:** Předpokládáme, že méně než 30 % respondentů se setkalo na svém pracovišti s nějakou formou kontraproduktivního chování a jednání.
- **Hypotéza 2:** Předpokládáme, že vyšší výskyt kontraproduktivního pracovního jednání a chování bude zjištěn u respondentů ženského pohlaví.
- **Hypotéza 3:** Předpokládáme pozitivní statisticky významnou souvislost mezi věkem respondentů a mírou prezentovaného kontraproduktivního pracovního jednání a chování.

**Výsledky:** Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce (v kolonce číslo tvrzení jsou uvedena konkrétní tvrzení, u kterých respondenti označili odpověď 4 nebo 5):

Tabulka 3: Výsledky výzkumu v rámci hlavního cíle

Respondent číslo	Věk respondenta	Číslo tvrzení	Vzdělání respondenta	Pozice respondenta (vedoucí ano/ne)	Pohlaví respondenta	Zdroj nežádoucího chování
2	22	21	Středoškolské	Ne	Ženské	Nadřízený
3	27	25	Vysokoškolské	Ne	Ženské	Spolupracovnice
8	48	41	Středoškolské	Ano	Ženské	Pracovnice
15	35	41	Vysokoškolské	Ne	Ženské	Pracovnice
17	33	4	Vysokoškolské	Ne	Ženské	Nadřízený
22	27	20	Vyšší odborné	Ne	Ženské	Nadřízený
31	42	19	Středoškolské	Ano	Ženské	Nadřízený

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že v této části skórovalo celkem 7 osob (tzn. 11 % z celkového počtu respondentů), které zaznamenaly výskyt kontraproduktivního pracovního chování a jednání na svém pracovišti – tzn. na některou z otázek odpověděly označením hodnoty 4 nebo 5. Ve všech případech jde o osoby ženského pohlaví a zdrojem nežádoucího chování byl buď nadřízený, nebo spolupracovnice. Co se týče forem prezentovaného kontraproduktivního pracovního chování a jednání: u nejmladší pracovníce byla důvodem neustálá kritika její práce ze strany nadřízeného; další pracovníce uvedla zesměšňování nebo pomlouvání ostatními. Jiná pracovníce je dle své odpovědi neustále přerušována nadřízeným. Jedné z vedoucích pracovníc vadilo připisování zodpovědnosti jen jí samotné za špatné výsledky práce, na které se podílelo více pracovníků. Další pracovníci vadilo okřikování nebo neustálé přerušování řeči. Dvě pracovníce uvedly, že často říkají lidem mimo zaměstnání, že jejich práce je hrozná.

Lze konstatovat, že naše hypotéza 1 se potvrdila – méně než 30 % respondentů se setkala na svém pracovišti s nějakou formou kontraproduktivního chování a jednání. Naopak nepotvrdila se hypotéza 2 – hodnota Pearsonova korelačního koeficientu vyšla -0,156665975, tzn. nebyla zjištěna statisticky významná závislost mezi zaznamenáním výskytu kontraproduktivního pracovního chování a jednání na svém pracovišti a pohlavím respondentů. Tedy ačkoliv v předchozím případě skórovalo 7 žen, z celkového pohledu všech 43 žen a 22 mužů nebyla zjištěna statisticky významná souvislost. Nepotvrdila se ani hypotéza 3 – hodnota Pearsonova korelačního koeficientu vyšla -0,365, tzn. byla zjištěna malá statisticky významná závislost mezi zaznamenáním výskytu kontraproduktivního pracovního chování a jednání na svém pracovišti a věkem respondentů.

### **Dílčí cíl 1**

**Cíl:** Zjistit, zda jsou v organizaci využívány nějaké preventivní strategie a opatření v boji proti kontraproduktivnímu pracovní chování v organizaci.

**Hypotéza:** Předpokládáme, že vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců různého pohlaví, vzdělání i pracovního zařazení, bude organizace využívat několik typů preventivních opatření.

**Výsledky:** Nejjednoznačnější výsledky vyplynuly ze zkoumání prvního dílčího cíle. 100 % respondentů na všechny otázky z tohoto oddílu dotazníku odpovídalo záporně. Hypotéza se nepotvrdila – organizace dosud nezavedla žádná preventivní opatření ani strategie proti mobbingu a bossingu a lze konstatovat, že prevenci proti výskytu nežádoucího chování na pracovišti dosud nevěnovala dostatečnou pozornost.

## **Dílčí cíl 2**

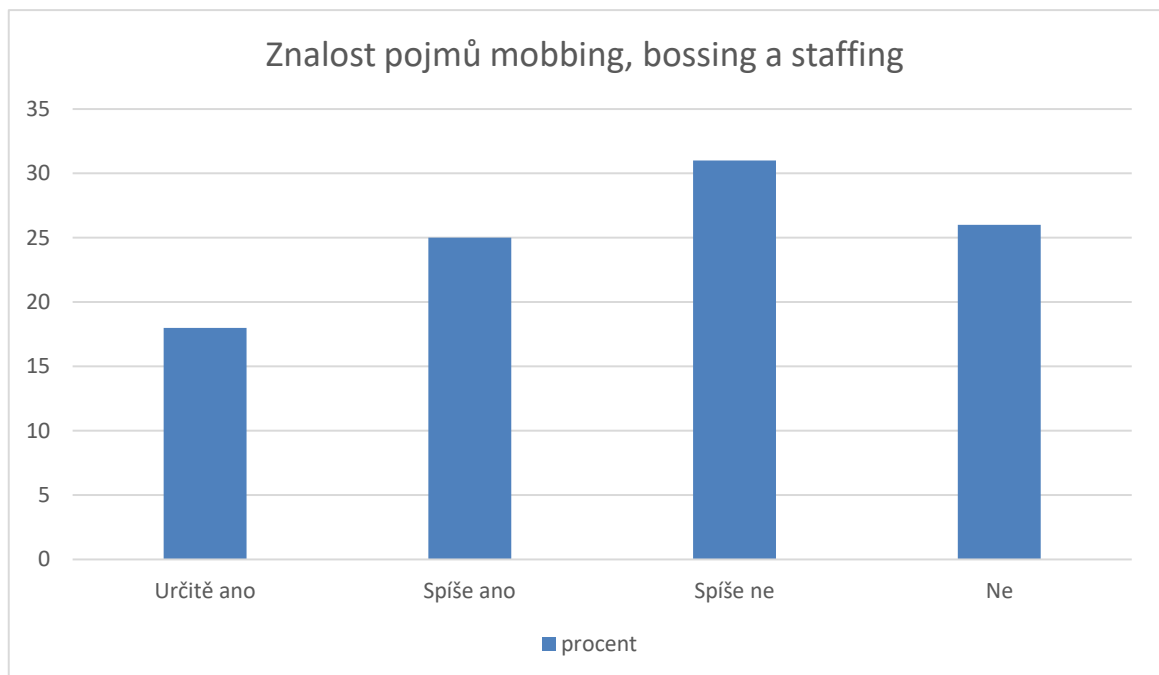
**Cíl:** Zjistit znalosti oslovených respondentů o problematice bossingu a mobbingu.

**Hypotéza 1:** Předpokládáme, že více než 50 % respondentů bude mít znalosti o bossingu a mobbingu.

**Hypotéza 2:** Předpokládáme, že větší míra znalostí o mobbingu a bossingu bude zjištěna u vysokoškolsky vzdělaných respondentů – tzn. s vyšší mírou vzdělání roste míra znalostí o mobbingu a bossingu.

**Výsledky:** Pouze 43 % respondentů uvedlo, že určitě nebo spíše zná pojmy mobbing, bossing a staffing. Tento údaj byl podpořen i odpověďmi na následující otázky dotazující se na správné definice pojmů mobbing a bossing, kdy řada respondentů zvolila odpověď neví. Neobjevil se přitom ani významný rozdíl mezi středoškolsky a vysokoškolsky vzdělanými respondenty. Hypotéza 1 se nepotvrdila, znalosti o mobbingu a bossingu potvrdilo méně než 50 % respondentů. Také hypotéza 2 se nepotvrdila, u respondentů s vysokoškolským vzděláním se nepotvrdily větší znalosti o mobbingu a bossingu. Do určité míry to souvisí s předchozím dílčím cílem, z jehož zkoumání vyplynulo, že organizace nevěnuje problematice kontraproduktivního pracovního jednání a chování náležitou pozornost, tedy ani její zaměstnanci nedisponují rozsáhlými znalostmi tohoto tématu.

Graf 1: Znalosti pojmů mobbing, bossing a staffing



Zdroj: vlastní zpracování

### Dílčí cíl 3

**Cíl:** Zjistit, zda respondenti rozpoznají některé „příznaky“, které poukazují na riziko přítomnosti kontraproduktivního pracovního chování.

**Hypotéza:** Předpokládáme, že více než polovina respondentů rozpozná příznaky poukazující na riziko přítomnosti kontraproduktivního pracovního chování na jejich pracovišti.

**Výsledky:** Hypotéza se nepotvrdila – většina respondentů nerozpoznala žádné příznaky ukazující na riziko přítomnosti nežádoucího chování na jejich pracovišti. Atmosféru na pracovišti hodnotí většinou jako spíše přátelskou, se zaměstnanci je zacházeno rovným způsobem (nejsou diskriminováni), nesetkali se s mobbingem ani bossingem u sebe ani u dalších spolupracovníků. Na druhou stranu několik respondentů uvedlo, že do práce chodí spíše nerad/a, což může být jednou z prvních známek vzniku nežádoucího chování na pracovišti. Na druhou stranu se na pracovišti neobjevuje vysoká absence a fluktuace, lhostejnost a nezáměr o práci ani špatná vzájemná komunikace mezi pracovníky. Podle odpovědí respondentů jejich nadřízený zvládá vedení lidí.

## 6 DISKUZE VÝSLEDKŮ

Účelem našeho výzkumu bylo zjištění výskytu kontraproduktivního chování a jednání na zvoleném pracovišti. Byl zjištěn výskyt tohoto chování u sedmi osob ženského pohlaví – tzn. u 11 % z celkového počtu respondentů. Toto číslo se zdá být poměrně vysoké. Vliv na tento výsledek by mohl mít právě fakt, že ve složení cílové skupiny respondentů jednoznačně převažovaly ženy, které tvořily 66 % z celkového počtu respondentů. Ženské pohlaví je všeobecně vnímáno jako emocionálnější a citlivější, a je tedy možné, že ženy jsou též při vnímání náznaků kontraproduktivního pracovního jednání a chování citlivější ve srovnání s „otrlejšími“ muži. Ženy se také podle dosavadních výzkumů obtížněji vyrovnávají s mezilidskými konflikty. Ve výši zjištěné hodnoty může hrát roli i stále se zvyšující psychická zátěž v zaměstnání, která souvisí s rostoucí mírou stresu, stejně jako nejistá ekonomická situace (obava ze ztráty zaměstnání, z nedostatečného finančního ohodnocení, hrozba hospodářské krize apod.).

Přes výše zjištěná fakta nebyla zjištěna statisticky významná závislost mezi zaznamenáním výskytu kontraproduktivního pracovního chování a jednání na svém pracovišti a pohlavím respondentů, stejně tak byla zjištěna statisticky nevýznamná závislost mezi zaznamenáním výskytu kontraproduktivního pracovního chování a jednání na svém pracovišti a věkem respondentů. Věk tedy není rozhodující činitel pro vznik mobbingu či bossingu, podobně jako pohlaví respondentů. Výsledky mohly být nicméně zkresleny faktem, že věkový průměr všech respondentů byl 45,26 let – tzv. většina respondentů byla středního a vyššího věku, kteří působí v zaměstnání již delší dobu.

Zkreslení výsledků může souviset i s poměrně malou návratností dotazníků, která nedosáhla ani poloviny (přesně 43,33 %). S tím souvisí menší velikost výzkumného souboru. K lepšímu ověření platnosti hypotéz by byl potřeba větší výzkumný soubor s větším zastoupením mužů, různých věkových kategorií a pracovních zařazení. V neposlední řadě mohla nízká návratnost souviset i se samotným tématem výzkumu, o kterém řada osob není ochotna hovořit a svěřovat se (byť se zárukou anonymity poskytnutých údajů) s citlivými údaji za účelem výzkumu. Přesto může zjištěná výsledná hodnota 11 % fungovat jako určitá výstraha a výzva pro další zkoumání fenoménu



kontraproduktivního pracovního chování a jednání, a to především ve spojení s dalšími zjištěními – dosavadním ignorováním preventivních opatření a strategií a slabšími znalostmi respondentů o problematice mobbingu, bossingu, jejich příznacích a výskytu kontraproduktivního pracovního chování a jednání obecně.

## ZÁVĚR

Práce se věnovala tématu šikany na pracovišti, s konkrétním zaměřením na tři jeho formy – mobbing, bossing a staffing. Teror na pracovišti se stal novodobým psychologickým fenoménem. V teoretické části byly nejprve popsány podoby a typy kontraproduktivního pracovního jednání a chování a nástroje pro jeho měření. Konkrétně jsme se zaměřili na mobbing, bossing, staffing a sexuální obtěžování, včetně analýzy jejich příčin, strategií útočníků a možných způsobů obrany. Byly popsány rozdíly mezi fyzickým a psychickým násilím a fenomén násilí na pracovišti. Následně jsme se blíže zaměřili na mobbing – jeho druhy, účastníky (iniciátora – mobbera, oběť – mobbovaného a svědky mobbingu), cíle a záměry, následky i preventivní zásady a opatření proti mobbingu.

Výzkum v praktické části potvrdil, že v každém pracovním prostředí, obzvláště v takovém, kde jsou spolu lidé v častém a těsném kontaktu, hrozí riziko vzniku konfliktů, názorových střetů a nepřátelské atmosféry. Běžné hádky a konflikty nejsou pro pracovní kolektiv vždy škodlivé a zhoubné, naopak mohou pomoci vyjasnit vzájemné vztahy a vyčistit atmosféru. Na druhou stranu v dnešní uspěchané době jsou lidé v pracovním i osobním životě ve stále větším stresu, kdy neustále narůstají požadavky na pracovní výkon, sílí pracovní vyčerpání a konkurence, a mezilidské konflikty tak mohou překročit hranici únosnosti a hrozí přerůst v opakované a systematické týrání s fatálním vlivem na pracovní i mimopracovní život oběti. Vznik cíleného psychického teroru je pak vždy příčinou zhoršení pracovních vztahů i celkové atmosféry na pracovišti.

Jako určitou výstrahu lze tak vnímat výsledky výzkumu provedeného v rámci této práce, které na jednu stranu ukázaly, že ve zkoumaném pracovním kolektivu je poměrně vysoká míra prezentace kontraproduktivního chování a jednání (dosáhla 11 procent), navíc organizace nevěnuje tomuto problému dostatečnou pozornost a opomíjí možnosti, jak jeho dalšímu zhoršování zabránit. Přitom právě přijetí a aplikace vhodných preventivních strategií a opatření by mohlo napomoci riziko snížit. Všichni respondenti nicméně uvedli, že vedení organizace dosud nezavedlo žádnou formu prevence proti mobbingu, bossingu ani staffingu na jejich pracovišti. Na druhou stranu zjištěným výsledkům nelze přikládat přehnaný význam, vzhledem k poměrně nízké návratnosti dotazníků, jednoznačné převaze ženského pohlaví mezi respondenty, stejně jako jejich vyššímu věkovému

průměru. Práce však může být základem a východiskem pro další výzkum s větší skupinou respondentů, kde budou tato negativa eliminována, a získané výsledky budou relevantnější.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Odborné publikace

- CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.
- COHEN, Aaron. *Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life*. Routledge; 1 edition, 2018. ISBN 978-1138210653.
- ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století*, 2011. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.
- DUFFY, Maureen. *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0195380019.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- FOX, Suzy. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. American Psychological Association, 2005. ISBN 978-1591471653.
- HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- LEYMANN, Heinz. *Workplace Mobbing As Psychological Terrorism: How Groups Eliminate Unwanted Members*. Edwin Mellen, 2010. ISBN 978-0773413955
- NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám sobě psychologem*. 4., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2014. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4825-2.
- OMARI, Maryam. *Workplace Abuse, Incivility and Bullying: Methodological and cultural perspectives*. Routledge; 1 edition, 2015. ISBN 978-1138825802.

ROCHE, William K., Paul TEAGUE a Alexander James COLVIN, ed. *The Oxford handbook of conflict management in organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0198755579.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7

WAGNEROVÁ, Irena a kolektiv. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

ŽBODÁKOVÁ, Andrea. *Neviditelné násilí: mobbing: šikana v zaměstnání*. Týden, 2000, roč. 7, č.18, s.12-17. ISSN 1210-9940.

JANÍČKOVÁ, Jana. *Šikana na pracovišti – mobbing, bossing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2014. Bakalářská práce. Fakulta humanitních studií. s. 17.

## **Internetové zdroje**

BEČKOVÁ, Tereza. *Bossing na pracovišti: skrytá a zákeřná šikana* [online]. 19.2.2019 [cit. 23.11.2019]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/bossing-sikana-mobbing/>

Co je to mobbing [online]. [cit. 26.10.2019]. Dostupné z: <https://cpzp.cz/clanek/278-0-Co-je-to-mobbing.html>

GRÓFOVÁ, Dana. *Mobbing a bossing: jak reagovat na šikanu na pracovišti* [online]. 14.11.2018 [cit. 23.11.2019]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/mobbing-a-bossing-jak-reagovat-na-sikanu>

KANTOR, Daniel. *Mobbing jako patologický jev, jeho výskyt a projevy*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Tomáš Čech. S. 34-36.

- KAZIČKOVÁ, Martina. Staffing aneb jak šikanovat šéfa [online]. 5.8.2014 [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://pravyprostor.cz/staffing-aneb-jak-sikanovat-sefa/>
- KRČMAŘOVÁ, Gabriela. Dorazil mobbing i do českých knihoven?. Ikaros [online]. 2002, ročník 6, číslo 6 [cit. 2.11.2019]. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/10923>
- ONES, D. S., VISWESVARAN, C., a F. L. Schmidt. Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4), 679–703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- PEKARA, Jaroslav. Násilí na pracovišti [online]. [cit. 20.11.2019]. Dostupné z: <http://stopnasili.cz/wp-content/uploads/2016/04/13-N%C3%A1sil%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti.pdf>
- STODOLOVÁ, Marie. Sexuální obtěžování na pracovišti. 24.9.2016 [cit. 23.11.2019]. Dostupné z: <https://www.odbory.info/obsah/11/sexualni-obtezovani-na-pracovisti/17052>
- WANEK, James E. The Construct of Integrity: Item Level Factor Analysis of the Dimensions Underlying Honesty Testing and Big-Five Measures of Personality. 1995. Dissertation Abstracts International
- SPECTOR, Paul E. a Suzy FOX. Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C) [online]. [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://tinyurl.com/wxll2r7>
- Šikana, Mobbing, Bossing – několik myšlenek a úvah [online]. [cit. 1.11.2019]. Dostupné z: <http://praceavztahy.cz/sikanamobbing-bossing-nekolik-myslenek-a-uvah>

## **SEZNAM ZKRATEK**

KPJCH – kontraproduktivní pracovní jednání a chování

TPCH – teorie plánovaného chování

# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Znalosti pojmů mobbing, bossing a staffing .....	55
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Komponenty teorie plánovaného chování a aspekty KPCHJ .....	22
Tabulka 2: Složení skupiny respondentů výzkumu .....	50
Tabulka 3: Výsledky výzkumu v rámci hlavního cíle .....	52



## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A: Dotazník.....</b>	<b>I</b>
---------------------------------	----------

## **Příloha A: Dotazník**

Dobrý den, dovoluji si Vás požádat o vyplnění předkládaného dotazníku, který je součástí mé závěrečné bakalářské práce zabývající se tématem pracovních vztahů se zaměřením na výskyt kontraproduktivního jednání a chování na Vašem pracovišti. Vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Odpovězte, prosím, na všechny otázky. Pokud je otázka otevřená, odpovězte prosím vlastními slovy. Děkuji za Váš čas a spolupráci.

**Pohlaví:**  žena |  muž

**Věk:** ..... let

**Nejvyšší dosažené vzdělání:** Základní / Střední (absolventi Praktické školy) / Střední s výučním listem (absolventi učebních oborů) / Střední s maturitní zkouškou / Vyšší odborné / Vysokoškolské

**Rodinný stav:** svobodný/svobodná, vdaná/ženatý, rozvedená/rozvedený, v partnerství, vdova/vdovec

**Počet dětí:** 0 1 2 3 jiné (vyplňte)

Název útvaru, ve kterém pracujete: .....

Název pozice, na které pracujete: .....

Pracujete na vedoucí pozici?  Ano |  Ne

Doba, po kterou v organizaci pracujete: .....

Doba, po kterou pracujete na aktuální pozici: .....

***Otázky zaměřené na zjištění znalostí respondentů o bossingu a mobbingu***

**Znáte pojmy mobbing, bossing, staffing?** Určitě ano, přesně znám jejich významy / spíše ano, ale neznám přesně jejich významy / spíše ne, jen jsem je zaslechl/a / ne, neznám pojmy ani jejich významy

**Jaký význam má podle Vás pojem mobbing?** Krádež virtuální identity / šikana na pracovišti mezi spolupracovníky / šikana na pracovišti nadřízeným pracovníkem / policejní zásah proti nepovolenému shromáždění / nevím

**Jaký význam má podle Vás pojem bossing?** Šikana na pracovišti podřízeným pracovníkem / šikana na pracovišti nadřízeným pracovníkem / šikana na pracovišti mezi spolupracovníky / nevím

**Co je podle Vás šikana?** Hádky mezi pracovníky / negativní chování a jednání jednotlivce či skupiny zaměřené proti zvolené osobě delší dobu – jednou týdně nebo minimálně půl roku / vzájemná nesnášenlivost mezi spolupracovníky / nevím

**Jak se projevuje šikana na pracovišti mezi spolupracovníky?** Pomluvami / výsměchem / ignorováním / neustálou kritikou / vzájemnou pomocí / týmovou spoluprací / jinak (uveďte) .....

**Jak se projevuje šikana na pracovišti ze strany nadřízeného?** Pomluvami / výsměchem / zvýšením platu / přidělováním nevhodné práce / ignorováním / neustálou kritikou / vzájemnou pomocí / týmovou spoluprací / snížením platu / jinak (uveďte) .....

**Jakými potížemi může podle Vás trpět oběť šikany?** Jen fyzickými problémy (bolestmi hlavy, břicha apod.) / jen psychickými problémy (depresí, úzkostí apod.) / fyzickými i psychickými problémy / nevím / jinak (uveďte) .....

**Jaká je podle Vás správná reakce na mobbing týkající se jiného zaměstnance?** Žádná reakce / slovní komentář / oznámení nadřízenému / oznámení konkrétním orgánům / rozhovor s tímto zaměstnancem / jiná, jaká: .....

**Jak byste charakterizovali svou zkušenost se šikanou ve svém současném zaměstnání, případně v předchozích zaměstnáních?** Byl/a jsem se obětí šikany spolupracovníka/ů / Byl/a jsem se obětí šikany od nadřízeného / Byl/a jsem svědkem šikany / Nemám se šikanou zkušenosti / Šikanoval/a jsem spolupracovníka/y / Šikanoval/a jsem podřízeného pracovníka

**Setkal/a jste se s šikanou ve svém předchozím zaměstnání?**

Ano |  Ne

***Otázky zaměřené na zjištění použití preventivních strategií a opatření v boji proti kontraproduktivního chování a jednání v organizaci***

- Jsou ve Vašem zaměstnání uplatňovány nějaké preventivní strategie a opatření s cílem zabránit šikaně?

Popište je: .....

- Je ve Vaší organizaci uzavřena vnitropodniková úmluva týkající se mobbingu?
- Pokud ano, jaký je okruh její platnosti? Všichni zaměstnanci / všichni vedoucí pracovníci
- Je v ní vymezen mobbing a jeho specifika oproti běžným pracovním konfliktům?
- Obsahuje prohlášení podnikových partnerů k potírání mobbingu a vyhláší zákaz obtěžování spolupracovníků?
- Obsahuje informační povinnost zaměstnavatele vůči zaměstnancům?
- Zavádí kvalifikování vedoucích pracovníků a osob odpovědných za personál?
- Platí, že všichni vedoucí pracovníci jsou povinni neprodleně zakročit v případě výskytu mobbingu v jejich pracovním okruhu?
- Platí, že kdo opakovaně obtěžuje někoho ze zaměstnanců, musí počítat s pracovně-právními důsledky (v krajním případě s propuštěním z práce)?
- Probíhá na Vašem pracovišti osvěta a vzdělávání zaměstnanců v oblasti mobbingu a bossingu?
- Koná se na Vašem pracovišti školení a trénink klíčových pracovníků v této oblasti?
- Je na Vašem pracovišti zřízena funkce anti-mobbingového důvěrníka?
- Je ve Vašem zaměstnání k dispozici poradenský servis v oblasti mobbingu a bossingu?
- Jsou ve Vašem zaměstnání zavedena nějaká další opatření na prevenci proti mobbingu?

Popište: .....

***Otázky zjišťující, zda respondenti rozpoznají „příznaky“ ukazující na riziko přítomnosti kontraproduktivního pracovního jednání a chování***

**Jak byste ohodnotil/a běžnou atmosféru na Vašem pracovišti?** Velmi přátelská / spíše přátelská / neutrální / spíše nepřátelská / velmi nepřátelská / nevím

**Do zaměstnání chodíte:** Velmi rád/a / spíše rád/a / spíše nerad/a / velmi nerad/a / nedokážu posoudit

**Se zaměstnanci na Vašem pracovišti je zacházeno:** Vždy stejným způsobem / jiným způsobem (rozlišuje se zaměstnanec/skupina) / různými způsoby (hůře se zaměstnancem/skupinou) / s každým se zachází jinak

**Všimli jste si někdy známků diskriminace zaměstnanců při práci?** Ne / Ano.

Jaké? .....

**Na jaké druhy mobbingového chování jste na svém pracovišti narazili?** Podkopávání autority / zesměšňování zaměstnance v přítomnosti týmu / úmyslné svěřování velmi obtížných nebo nemožných úkolů / ignorování myšlenek a podnětů zaměstnance / obcházení zaměstnance v rozhodovacích procesech / záměrné přidělování zásluh ostatním zaměstnancům / urážky směřované na zaměstnance / hrozby či zastrašování zaměstnance / izolování zaměstnance od týmu / sexuální předsudky o zaměstnanci

**Jestliže jste zažili ve své práci mobbing, kdo byl jeho pachatelem?**  
Vedoucí/zaměstnavatel / kolega / podřízený / jiná osoba,

jaká: .....

**Jaké jsou podle Vás důvody výskytu mobbingu na pracovišti?** Špatné obsazení manažerských a rozhodovacích pozic / neschopnost nadřízených/vedoucích pracovníků / konkurence mezi kolegy / špatný bonusový/platový systém / nadměrná úroveň kontroly zaměstnanců / žádná jasně definovaná pravidla a zásady práce / problém s tokem informací ve společnosti / jiné,

jaké: .....

Pokud jste nereagovali na příznaky mobbingu u jiného zaměstnance, jaký byl důvod?  
Strach ze ztráty zaměstnání / strach z obrácení mobbingového chování vůči Vám / strach  
z nadřízeného / strach z vytvoření špatné atmosféry v práci / žádný zájem o toto téma / jiný

jaký: .....

**Pokud jste nereagovali na příznaky mobbingu u Vás samotných, jaký byl důvod?**

Strach ze ztráty zaměstnání / strach ze zvýšení intenzity mobbingového chování / strach  
z nadřízeného / strach z vytvoření špatné atmosféry v práci / pocit nedostatečné podpory  
ze strany kolegů / nedostatek odvahy vyjádřit hlasitě svůj názor / jiný

jaký: .....

**Je na Vašem pracovišti běžná vysoká absence a fluktuace?**

**Je pro pracovníky na Vašem pracovišti typická lhostejnost a nezájem o práci?**

**Je na Vašem pracovišti špatná vzájemná komunikace mezi pracovníky?**

**Váš nadřízený nezvládá vedení lidí?**

Na základě Inventáře kontraproduktivního pracovního chování autorů Paula E. Spectora a Suzy Foxové<sup>70</sup> byly formulovány následující **otázky zjišťující přítomnost kontraproduktivního pracovního chování a jednání (například bossing, mobbing či staffing) ve zvolené organizaci**. Respondenti budou otázky hodnotit volbou jedné z možnosti šestistupňové škály a označí tak počet, kolikrát se setkali s daným tvrzením: nikdy (0 bodů), jednou nebo dvakrát (1 bod), několikrát (2 body), jednou měsíčně (3 body), jednou týdně (4 body), denně (5 bodů):

Byli jste v posledních šesti měsících postiženi některým z následujících jednání?

- 1) Byli jste pomlouváni, ponižováni a bylo Vám překáženo v sociálních kontaktech?
- 2) Váš nadřízený omezuje vaše možnosti vyjádřit se ve služebních věcech?
- 3) Kolegové nebo spolupracovníci omezují vaše možnosti vyjádřit se?
- 4) Jste neustále přerušováni?
- 5) Křičí se na vás a hlasitě se vám nadává?
- 6) Vaše práce je neustále kritizována?
- 7) Je neustále kritizován váš soukromý život?
- 8) Jste vystaven nátlaku anonymními nebo obtěžujícími telefonáty (tzv. telefonní teror)?
- 9) Zakoušíte pohrdavé, podceňující pohledy a/nebo gesta s negativním obsahem?
- 10) Lidé kolem vás dělají narážky, aniž by vás přímo oslovovali?
- 11) Jste systematicky izolováni?
- 12) Nemluví se s vámi?
- 13) Lidé s vámi nechtějí mluvit?
- 14) Jste přemístěn na pracoviště, kde jste izolován od svých kolegů?
- 15) Kolegům je zakazováno s vámi mluvit?

---

<sup>70</sup> SPECTOR, Paul E. a Suzy FOX. *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* [online]. [cit. 22.11.2019]. Dostupné z: <https://tinyurl.com/wxl12r7>

- 16) Jedná se s vámi, jako byste byli vzduch?
- 17) Za trest jsou Vám měněny pracovní úkoly?
- 18) Jste přidělován na stále nové úkoly?
- 19) Připisování zodpovědnosti jen Vám za špatné výsledky práce, na které se podílelo více pracovníků.
- 20) Byl/a či stále jste vystaven/a osobně ze strany vašich nadřízených nebo spolupracovníků některému z následujících bodů?
- 21) Okřikování nebo neustálé přerušování řeči
- 22) Neustálá kritika vaší práce
- 23) Stálá kritika vašeho soukromého života
- 24) Ústní, telefonické či písemné výhrůžky
- 25) Ignorování okolím
- 26) Zesměšňování a pomlouvání ostatními
- 27) Napadání z důvodu náboženství či politických názorů
- 28) Nedocnění vedoucí ke ztrátě sebevědomí
- 29) Urážení nadávkami či ponižování
- 30) Zadávání nesmyslných, případně žádných úkolů
- 31) Byl některému z projevů chování vystaven někdo z vašeho pracovního okolí?
- 32) Jak často jste schválně ztratil/a majetek, materiál, podklady nebo součástky patřící zaměstnavateli?
- 33) Jak často ničíte majetek či zařízení patřící zaměstnavateli?
- 34) Jak často si berete peníze zaměstnavatele bez dovolení?
- 35) Jak často kradete majetek zaměstnavatele?
- 36) Jak často kradete majetek spolupracovníků?
- 37) Jak často obviňujete někoho ze spolupracovníků za svou vlastní chybu?
- 38) Jak často jste udeřil/a, nebo strkal/a do někoho na pracovišti?
- 39) Jak často se místo práce věnujete dennímu snění?



- 40) Jak často si děláte delší pracovní přestávku, než je povoleno?
- 41) Jak často jste si v práci stěžoval/a na nepodstatné věci?
- 42) Jak často říkáte lidem mimo vaše zaměstnání, že vaše práce je hrozná?
- 43) Jak často děláte svoji práci záměrně špatně?
- 44) Jak často děláte práci naschvál pomalu, když by měla být hotová co nejdříve?
- 45) Jak často chodíte do práce pozdě bez povolení?
- 46) Jak často zůstáváte v pracovní době doma a zaměstnavateli nahlásíte nemoc, i když to není pravda?
- 47) Jak často v práci vytváříte či předáváte dál poškozující či nebezpečnou pomluvu?
- 48) Jak často jste byl/a hrubý/á nebo neslušný/á ke klientovi nebo zákazníkovi?
- 49) Jak často v práci někoho ignorujete?
- 50) Jak často v práci někoho verbálně napadáte?
- 51) Jak často děláte na někoho v práci obscénní gesta?
- 52) Jak často někomu v práci vyhrožujete fyzickým násilím?
- 53) Jak často někomu v práci vyhrožujete jinak než fyzickým násilím?
- 54) Jak často říkáte někomu v práci něco sprostého, aby se cítil špatně?
- 55) Jak často někomu něco uděláte, aby vypadal špatně?
- 56) Jak často se s někým v práci hádáte?
- 57) Jak často záměrně nepostupujete podle pokynů?
- 58) Jak často si děláte legraci z někoho na pracovišti?
- 59) Jak často si děláte legraci z něčího soukromého života?
- 60) Jak často si prohlížíte soukromou poštu nebo majetek někoho na pracovišti bez dovolení?
- 61) Jak často připravujete v práci kanadský žertík, abyste někoho překvapil/a?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jindra Majerová**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Pracovní vztahy**

**Rok: 2020**

**Počet stran textu bez příloh: 51**

**Celkový počet stran příloh: 8**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 12**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6**

**Počet internetových zdrojů: 12**

**Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek**