

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta  
Katedra sociální pedagogiky

# **Mobbing jako celospolečenský problém**

Diplomová práce

Autor: Bc. Jaroslava Fuchsová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

Vedoucí práce: Mgr. Iva Junová, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Mgr. Ivě Junové, Ph.D. za její lidský a odborný přístup, ochotu, spolupráci a cenné podněty, které mi poskytla při vypracování mé diplomové práce. Děkuji mé rodině za pochopení a podporu.

## **Zadání diplomové práce**

**Autor: Bc. Jaroslava Fuchsová**

Studium: P13722

Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice

Studijní obor: Sociální pedagogika

**Název diplomové práce: Mobbing jako celospolečenský problém**

Název diplomové práce AJ: Mobbing as a social problém

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Práce se bude zabývat problematikou mobbingu, tedy šikanou a násilím na pracovišti, a to v širším úhlu pohledu napříč společnostmi. Vymezuje obecná specifika tohoto fenoménu, jeho klasifikaci, znaky a další oblasti včetně zmapování dostupných výzkumů se zařazením konkrétních příběhů lidí s touto zkušeností. Stěžejní orientace bude zaměřena na mobbing a bossing jako nežádoucích forem jednání na pracovišti. Zmapování právních norem, o které se případné oběti mohou v českém právním řádu opřít, ale také další strategie obrany mobbingu včetně možných preventivních opatření. Praktická část bude tvořena dotazníkovým průzkumem, formou uzavřených a polootevřených otázek zaměřená na zjištění míry mobbingu, nejčastější strategie, zda jsou mobbingu vystaveni více muži či ženy a v jakých věkových kategoriích a sférách jsou lidé ohroženi nejvíce.

### **Anotace:**

Práce se bude zabývat problematikou mobbingu, tedy šikanou a násilím na pracovišti, a to v širším úhlu pohledu napříč společnostmi. Vymezuje obecná specifika tohoto fenoménu, jeho klasifikaci, znaky a další oblasti včetně zmapování dostupných výzkumů se zařazením konkrétních příběhů lidí s touto zkušeností. Stěžejní orientace bude zaměřena na mobbing a bossing jako nežádoucích forem jednání na pracovišti. Zmapování právních norem, o které se případné oběti mohou v českém právním řádu opřít, ale také další strategie obrany mobbingu včetně možných preventivních opatření. Praktická část bude tvořena dotazníkovým průzkumem, formou uzavřených a polootevřených otázek zaměřená na zjištění míry mobbingu, nejčastější strategie, zda jsou mobbingu vystaveni více muži či ženy a v jakých věkových kategoriích a sférách jsou lidé ohroženi nejvíce.

Garantující pracoviště:

Katedra sociální pedagogiky,  
Pedagogická fakulta

Vedoucí práce:

Mgr. Iva Junová, Ph.D.

Oponent:

Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce:

7. 1. 2014

## Anotace

FUCHSOVÁ, Jaroslava, Bc.. *Mobbing jako celospolečenský problém*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2015. 85 s. Diplomová práce.

Diplomová práce „Mobbing jako celospolečenský problém“ se zabývá problematikou mobbingu a bossingu, tedy šikanou a násilím na pracovišti. **Cílem práce je popsat problematiku výskytu tohoto jednání v pracovněprávních vztazích. Analyzovat sociální aspekty této formy násilí a nastínit možnosti uplatnění poznatků sociální pedagogiky při hledání účinných řešení těchto negativních jevů ve společnosti.** V teoretické části vymezují obecná specifika tohoto fenoménu, jeho znaky, fáze a aktéry (pachatele a oběti), včetně zmapování dostupných výzkumů na toto téma. Popisují možná preventivní opatření a strategie obrany. Stěžejní orientace je zaměřena na mobbing a bossing jako nežádoucí formy jednání na pracovišti a jeho vliv i na širší okolí – a to nejen jak na pracovní prostředí, tak na i rodinu obětí mobbingu a v neposlední řadě i na ekonomiku organizace i státu. Ve výzkumné části je prezentována metodologie, analýza a interpretace dat. K jejich získání byl zvolen kvantitativní výzkum prostřednictvím techniky dotazníkového šetření. Hlavní výzkumné otázky, týkající se četnosti projevů mobbingu a bossingu v závislosti na pohlaví, věku a dosaženého vzdělání, jsou východisky pro stanovení hypotéz. Statistické ověření hypotéz je provedeno pomocí testu chi-kvadrátu. **Cílem empirického šetření je zmapování výskytu mobbingu na českém pracovním trhu, zjistit, zda lze nalézt určité společné charakteristiky typické pro oběti mobbingu či bossingu.**

### **Klíčová slova:**

mobbing, bossing, násilí, pracoviště, konflikt, psychické týrání, psychoteror, staffing, šikana na pracovišti, zneužití moci

## **Annotation**

FUCHSOVÁ, Jaroslava, Bc.. *The Title of the Diploma Dissertation Degree Thesis*. Hradec Králové: Pedagogical Faculty, University of Hradec Králové, 2015. 85 pp. Diploma Dissertation.

The diploma thesis " Mobbing as the whole society problem " deals with mobbing and bossing, therefore with bullying and violence in the workplace. **The aim of the thesis is to describe the occurrence of that conduct in labor relations and to analyze social aspects of this form of violence and outline the possibility of applying the knowledge of social pedagogy in the search for effective solutions to these negative phenomena in society.** In the theoretical part are defined the general specifics of this phenomenon, its characters, stages and actors (offenders and victims), including mapping of available research on this topic. I describe possible preventive measures and defence strategies. Fundamental orientation is focused on mobbing and bossing as undesirable forms of behavior in the workplace and its impact on the wider environment - not only on the working environment and the victims' family and last but not least, on the economy of the organisation and state. In the research part is presented the methodology, analysis and interpretation of data. For their acquisition was applied quantitative research through questionnaire surveys. The main research questions, which are the basis for forming the hypothesis, are referred to the frequency of occurrence of mobbing and bossing depending on gender, age and educational attainment. Statistical hypothesis verification is done by chi-square test. The aim of the empirical survey is to map the occurrence of mobbing in the Czech labor market, determine whether you can find certain common characteristics typical for victims of mobbing or bossing.

### **Keywords:**

mobbing, bossing, violence, workplace conflict, psychological abuse, psychological terror, staffing, workplace bullying, abuse of power

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 NÁSILÍ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>12</b>
1.1 Definice násilí .....	13
1.1.1 <i>Typologie a formy násilí</i> .....	14
1.2 Agrese, agresivita a konflikty .....	15
1.2.1 <i>Konflikt</i> .....	16
<b>2 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI.....</b>	<b>18</b>
2.1 Charakteristika.....	18
2.2 Sociální psychologie organizace.....	19
2.3 Pracovní prostředí z pohledu sociální pedagogiky .....	19
2.4 Mobbing jako specifická forma násilí na pracovišti.....	20
2.4.1 <i>Vývoj konceptu: historie mobbingu</i> .....	20
2.4.2 <i>Definice mobbingu</i> .....	21
2.4.3 <i>Znaky mobbingu</i> .....	22
2.4.4 <i>Vymezení pojmů – šikana vs. mobbing</i> .....	23
2.5 Další formy patologických vztahů v prostředí pracoviště.....	24
2.5.1 <i>Bossing</i> .....	24
2.5.2 <i>Staffing</i> .....	25
2.5.3 <i>Sexuální obtěžování</i> .....	26
<b>3 KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC ŠIKANY NA PRACOVIŠTI .....</b>	<b>28</b>
3.1 Příčiny vzniku a existence.....	28
3.2 Formy, strategie a fáze mobbingu.....	29
3.3 Fáze mobbingu .....	31
3.4 Aktéři mobbingu, pachatelé a oběti .....	32
3.4.1 <i>Pachatel mobbingu - mobbér</i> .....	32
3.4.2 <i>Oběť mobbingu</i> .....	36
3.5 Následky mobbingu .....	38
3.5.1 <i>Následky pro jedince</i> .....	38
3.5.2 <i>Následky pro podnik a společnost</i> .....	40

<b>4</b>	<b>OBRANA PROTI MOBBINGU.....</b>	<b>43</b>
4.1	Prevence a možnosti řešení .....	43
4.1.1	<i>Primární, sekundární a terciální úroveň prevence .....</i>	<i>44</i>
4.1.2	<i>Prevence a možnosti řešení z pohledu jedince .....</i>	<i>46</i>
4.1.3	<i>Možnost řešení s pomocí institucí .....</i>	<i>49</i>
4.2	Právní možnosti obrany.....	51
<b>5</b>	<b>VÝZKUMY ZABÝVAJÍCÍ SE ŠIKANOU NA PRACOVIŠTI.....</b>	<b>55</b>
5.1	Výzkumy realizované v České republice .....	55
5.2	Výzkumy realizované v zahraničí .....	55
<b>6</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>60</b>
6.1	Teoretická východiska výzkumného šetření .....	60
6.2	Výzkumný problém .....	60
6.3	Cíl výzkumného šetření a stanovení hypotéz .....	61
6.4	Operacionalizace pojmů .....	62
6.5	Průběh výzkumu a výzkumný vzorek.....	65
6.6	Výzkumný nástroj.....	66
6.7	Charakteristika respondentů .....	68
6.8	Analýza dat a ověřování hypotéz.....	71
6.9	Diskuze a závěr výsledků výzkumu.....	76
	<b>Závěr .....</b>	<b>79</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>86</b>
	<b>Internetové zdroje .....</b>	<b>89</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>90</b>



# Úvod

Tématem této diplomové práce je násilí na pracovišti, a to ve formě mobbingu a bossingu. Mobbing neboli šikana na pracovišti může potkat každého z nás. Práce patří mezi běžnou součást dospělého člověka a až výjimky stráví většina z nás významnou část svého života přípravou na práci či samotnou prací. Ale neméně podstatné než samotná činnost je i prostředí, ve kterém ji vykonává. Jedinec ve většině případů nepracuje v izolovaném prostředí, ale dostává se do kontaktu s mnoha různými lidmi. Často s nimi musí spolupracovat, trávit s nimi značnou část svého dne a přátelské a profesionální vztahy v příjemném pracovním prostředí jsou v takovém případě nad míru žádoucí. Konfliktní situace či procesy vznikající na pracovišti jistě patří mezi témata, o které by se měla společnost, jak laická tak odborná, hlouběji zajímat. Šikana na pracovišti ovlivňuje všechny zúčastněné – šikanovanou osobu, původce, svědky, a má vliv i na širší okolí – a to jak na pracovní prostředí, tak na rodinu a blízké šikanovaného a v neposlední řadě i na ekonomiku organizace i státu.

Násilí na pracovišti není novým jevem, ale je známé a staré jako práce sama. Pokud hovoříme o konfliktech, roztržkách nebo hlasitých výměnách názorů mezi lidmi, nehovoříme o mobbingu. Stanou-li se však cílenou, systematickou a hlavně dlouhodobou „formou komunikace“, pak právě v takových případech se již o mobbing jedná.

**Cílem práce je popsat problematiku výskytu násilného jednání v pracovněprávních vztazích. Analyzovat sociální aspekty této formy násilí a nástin možností uplatnění poznatků sociální pedagogiky při hledání účinných řešení těchto negativních jevů ve společnosti.** Jako informační zdroj k sepsání této práce sloužila odborná literatura, internetové zdroje a vlastní empirické šetření, realizované dotazníkovou formou.

V České republice je téma mobbingu v odborných i laických kruzích stále víceméně opomíjeno. V odborné oblasti se mobbingem zabývá především Zábrodská (2011) ve spolupráci s Květonem (Zábrodská, Květon, 2012). Vyjma uvedených autorů je k dispozici habilitační práce Čecha (2010), avšak tím výčet odborných výzkumů na toto téma končí.

Co se laické oblasti týká, na internetu je možné najít mnoho populárních článků popisujících definici a znaky mobbingu. I takové zdroje jsou jistě dobré pro seznámení s fenoménem mobbingu. Avšak jen velmi těžko je možné dohledat portál, který by nabízel pomoc šikanovaným osobám. Výjimku tvoří portál „Práce a vztahy“, který je však podle mého názoru poněkud chaotický a nepřehledný. Díky množství populárních článků se na první pohled zdá, že česká veřejnost má široké povědomí o existenci tohoto jevu i o jeho znacích či důsledcích. Avšak při osobních rozhovorech s pracujícími lidmi na téma mé diplomové práce se ukázalo, že lidé jasnou představu o tom, co mobbing obnáší, nemají. Termín „*mobbing*“ navíc často neznají, a pokud se odkazujeme na šikanu, často si díky znalosti šikany mezi dětmi představí pouze fyzickou variantu.

Informovanost veřejnosti hraje z hlediska prevence mobbingu důležitou roli. Jedním z dílčích cílů této práce je proto zlepšení orientace čtenářů v tomto pro někoho možná stále ještě nepojmenovaném problému a pomoci jej snáze odhalovat a tím ovlivnit jeho výskyt.

Text práce je rozčleněn celkem do šesti kapitol, které se dále člení do jednotlivých podkapitol. Prvních pět kapitol je zaměřeno na teoretickou stránku problematiky a šestá kapitola má charakter empirický.

Úvodní kapitola představuje násilí obecně, definuje jaké jednání je považováno za násilné a jaká jsou kritéria jeho členění. Samotnému násilí na pracovišti se věnuje kapitola druhá, kde jsou vymezeny pojmy jednotlivých forem násilí na pracovišti, konkrétně mobbing, bossing a sexuální obtěžování. Zde by měl čtenář získat mimo jiné schopnost se orientovat v řadě výrazů užívaných v souvislosti s tímto tématem. Mobbing neexistuje sám o sobě. Třetí kapitola proto popisuje, co stojí za jeho vznikem a trváním, charakterizuje jeho aktéry, tedy osobu mobbera a jeho oběti a vymezuje jejich vzájemný vztah. V předposlední kapitole je popsána prevence a obrana proti mobbingu. Teoretickou část zakončuji uvedením přehledu doposud realizovaných výzkumů týkajících se násilí na pracovišti ve formou mobbingu či bossingu v České republice i v zahraničí.

Dotazníkové šetření provedené v rámci této práce na vzorku ekonomicky aktivní populace se snaží zjistit, které pohlaví je mobbingem či bossingem více postiženo, zda se dají vyzorovat rozdíly z hlediska věku či nejvyššího dosaženého vzdělání.

Vzhledem k předchozím výzkumům na mnou zvolené téma jsem použila kvantitativní výzkum. V empirické části uvádím hlavní výzkumné otázky, týkající se četnosti projevů mobbingu a bossingu v závislosti na pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Na základě výzkumných otázek formuluji hypotézy. Následuje kapitola o výzkumném vzorku, který byl vybrán nepravděpodobnostním neboli nenáhodným způsobem, a kapitola o metodě sběru dat.

# 1 Násilí ve společnosti

Mobbing bývá často popisován jako jeden ze specifických projevů *násilí*, potažmo *násilí na pracovišti*, proto se v úvodní kapitole pokusím nastínit tuto problematiku v širších souvislostech, především budu definovat pojmy *násilí*, *agrese a konflikt*; vymezím rovněž vztah s pojmy *hostilita a hněv*, které s jevem mobbingu taktéž úzce souvisí. Cílem této kapitoly je nastínit a nalézt v širším kontextu souvislosti kdy se výše uvedené jednání stává živnou půdou pro vznik patologického chování jakým je právě fenomén mobbingu, který je ústředním tématem mé diplomové práce.

## 1.1 Definice násilí

Podle *Velkého sociologického slovníku* (Maříková aj., s. 96, s. 670) se násilí obecně považuje za „specifickou činnost, chování, která je nástrojem vynuceného splnění přání, rozkazů nebo zákonů vyjádřených nebo vyhlášených jedinci, reprezentanty zájmových skupin nebo vládou na jiných jedincích, skupinách či společnosti proti jejich vůli, respektive přes jejich odpor“. Hartl (2010, s. 333) dále specifikuje, že se jedná o „uplatňování síly k překonání odporu, obvykle provázené nepřátelstvím a hněvem“. Stručně řečeno uplatňování síly nebo moci vůči sobě samému, jiné osobě nebo skupině osob k na překonání jeho odporu, které vede, nebo má vysokou pravděpodobnost vést k následku zranění, smrti, psychické újmy, strádání nebo deprivace.

Spurný (1996, s. 7) definuje násilí jako patologický způsob interakce konkrétního jedince či skupiny s okolím. K takovým jednáním řadí ty aktivity, které jedinci nebo skupině pomáhají vytvářet a regulovat vztahy s jejich okolím způsobem, který je vnímán jako agresivní či manipulativní.

Dle I. Slaměníka a J. Výrosta (2001, s. 171) je násilím použití velké síly (či moci), přičemž je chápáno jednak jako porušení tělesné integrity či poškození lidského organismu a dále jako použití síly při překonávání překážek, které brání v dosažení cíle.

Pro účely této práce budu vycházet z definice násilí aplikovatelné ve vztahu k násilí na pracovišti, potažmo k mobbingu a bossingu, kterou ve své publikaci uvádí T. Čech, když **násilí považuje za negativní projev mezilidské interakce, kdy dochází prostřednictvím uplatnění moci, síly a agrese k fyzické nebo psychické újmě oběti** (Čech, 2011, s. 9).

### 1.1.1 Typologie a formy násilí

Možných forem a typů násilí je velké množství. V odborné literatuře lze nalézt například tato členění násilí:

- fyzické/psychické,
- přímé/nepřímé,
- otevřené/skryté,
- úmyslné/neúmyslné,
- spontánní/organizované,
- racionální/iracionální,
- legitimní/nelegitimní apod.

Dále pak například podle délky trvání rozlišuje autor Spurný, 1996, s. 7):

- násilí, které působí dlouhodobě (jde o pokračující, latentní neboli skryté násilí),
- násilí v podobě postupně gradujících konfliktních situací (tzv. situační násilí),
- násilí ve formě jednorázových incidentů, neočekávaných, náhlých, převážně násilných projevů s krátkým intenzivním průběhem.

Pokud bychom hledali odpověď na otázku, se kterou z těchto forem násilí se v dnešní době setkáváme nejčastěji, bylo by to právě násilí latentní, tedy násilí skryté s dlouhodobým trváním. Typickým příkladem latentního násilí je domácí násilí, šikana na pracovišti či školách.

Zaměříme se na dvě základní formy násilí, a to násilí fyzické a především psychické, které je ve vztahu k problematice mobbingu stěžejní:

- **fyzické násilí** jako záměrné užívání fyzické síly proti druhé osobě, toto jednání může způsobit smrt, invaliditu, úraz nebo ji poškodit. Jedná se například o strkání, fackování, kousání, škrcení, třesení, užití různých typů zbraní nebo využití síly jiné osoby, velikosti, síly proti osobě jiné. Fyzické násilí je, co se týče následků, nejsnáze okem odhalitelné.
- **psychické násilí** můžeme definovat jako postup nebo sadu procesů, kdy dochází k verbálnímu napadení, popř. psychickému nátlaku na oběť. Nemusí se jednat jen o nadávky, slovní napadání, ale také o absolutní pasivitu agresora k oběti (Mareš, 2003, s. 370).

M. F. Hirigoyen (2002, s. 23) ve své knize uvádí, že psychickým násilím na pracovišti rozumíme každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.

Z hlediska motivu, v souvislosti s násilím na pracovišti a mobbingem, zmíním ještě pojmy *sexuální násilí* (podrobněji kap. 2.4.3) a *ekonomické násilí*, jehož charakteristickými znaky jsou omezení nebo zamezení přístupu k financím. Právě ekonomická závislost je častou příčinou setrvávání oběti v poškozujícím vztahu Čech (2011) zmiňuje vazbu, která je zde patrná především k obětem bossingu, kdy nadřízený pracovník koordinuje nadstandardní rozdělování peněz formou odměn a příplatků.

## 1.2 Agrese, agresivita a konflikty

Vzhledem ke skutečnosti, že násilí bývá velmi často zaměňováno za agresi a obráceně, bývá typologie a formy agrese mnohdy také obdobně vymezovány, především z hlediska již vymezeného násilí fyzického a psychického.

Terminologickou podobnost výše zmíněných pojmů vymezuje také Jandourek (2001). Rozdíl vnímá mezi těmito termíny takto:

- „Násilí je jednorázové jednání, kterým jeden člověk druhému způsobí fyzickou silou nějakou škodu. Taktéž vliv vykonávaný na jedince v té oblasti morálky, která je vymezena právem a spravedlností. Ovlivňování lidí s cílem, aby nemohli rozvinout své potenciální tělesné a duševní schopnosti.“
- „Agrese je akt nepřátelství nebo útoku směřující vědomě k poškození druhého, k omezení jeho svobody, a ke způsobení psychické nebo fyzické bolesti. V přeneseném smyslu se pojem používá i pro vztahy mezi neosobními celky, např. se mluví o agresi jednoho státu vůči druhému“ (Jandourek, 2001, s. 168).

Přesto v odborné literatuře nacházíme další typologie, vztahující se přímo k agresivnímu jednání.

Jednou z nich je tzv. „*Moyerova klasifikace agrese*“, kterou zmiňuje ve své publikaci Čermák (1998, s. 11). Ta je vytvořena na základě odlišností v podnětových a fyziologických zdrojích – tato klasifikace je založena na studiu chování zvířat a je využívána pro porozumění lidské agresi. Je v ní zřetelně patrná vazba k problematice mobbingu:

- *Predátorská agrese* – útočné chování zvířete proti přirozené kořisti. Tato agrese je většinou mezidruhová, jen ojediněle se vyskytne mezi příslušníky stejného druhu.
- *Agrese mezi samci* – slouží k nastolení hierarchie samců ve skupině, mezi samicemi se tato agrese vyskytuje jen zřídka.
- *Agrese vyvolaná strachem* – následuje po pokusu o útěk, vyskytuje se v situacích, kdy se jedinec cítí ohrožen.
- *Dráždivá agrese* – bývá vyvolána různými podněty, živými i neživými objekty. Podle Moyera (1968) jí předchází různé stresory, například únava, hlad, bolest a podobně.
- *Mateřská agrese* – reakce matky v situaci, kdy je ohroženo její mládě.
- *Sexuální agrese* – vyskytuje se převážně u samců, vyvolána silnými sexuálními podněty.
- *Agrese jako obrana teritoria* – reakce na narušení vymezeného území.

Násilnému či agresivnímu jednání ve většině případů předchází vytvoření konfliktní situace nebo naopak konflikt nastává jako důsledek tohoto jednání.

### 1.2.1 Konflikt

Konflikty mezi lidmi jsou častou součástí života každého člověka. Spolu s kooperací a kompeticí (soutěžením) patří mezi hlavní dimenze sociálních interakcí v organizaci a mezilidských vztazích vůbec (Nakonečný, 2005) Mohou ovlivňovat budoucí chování a rozhodnutí, ale mohou také vážně narušovat psychické zdraví člověka.

Jako konflikt je označováno „*střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry se navzájem vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí*“ (Křivohlavý, 1998, s. 25). Podstatná pro vznik konfliktu je zde existence protichůdných snah a zájmů. Naopak výraz „střetnutí“ lze v definici libovolně nahradit.

Při rozpoznávání konfliktních situací je také důležitý prožitek jejich účastníků. To znamená, že pokud se situace zvenčí jeví jako konfliktní, avšak její účastníci ji tak nevnímají, o konflikt se nejedná. To stejné platí i naopak a podle pocitu účastníků se může jednat o konflikt i tehdy, pokud se pro nezúčastněné jeví jako naprosto nekonfliktní (Čakrt, 2000).

Jako základní třídění konfliktů lze uvést dělení na konflikty intrapersonální, které se odehrávají v nitru jednotlivce, a konflikty interpersonální, odehrávající se mezi lidmi. Dalším vhodným tříděním je rozdělení podle počtu zúčastněných osob na konflikty:

- intrapersonální, týkající se jedné osoby,
- interpersonální, týkající se dvou osob,
- skupinové, které existují uvnitř jedné skupiny
- a meziskupinové, které probíhají mezi skupinami lidí (Křivohlavý, 1998, s. 28).

V odborné literatuře se lze setkat s řadou dalších rozdělení podle nejrůznějších charakteristik. Pro potřeby práce však zatím postačí tato dvě třídění, která jsou v prostředí pracovišť organizací dobře využitelná. V každém pracovním prostředí, které je tvořeno kolektivem pracovníků, dochází k sociální interakci mezi jednotlivými členy skupiny a logicky také k určitým konfliktům. Nevyřešený konflikt přitom můžeme chápat jako možný spouštěcí mechanismus pro mobbing.

Závěrem této kapitoly ještě doplním dva termíny související s tématem násilí a agrese a to *hněv a hostilita*. Hněv jako normální, obvykle zdravou lidskou emoci, která pokud se vymkne kontrole, stává se destruktivním jevem, vytvářejícím problémy a produkujícím násilí. *Hněv* se často pojí s pojmem *hostilita* a tyto pojmy se také často zaměňují, nejedná se však o totéž. Člověk se sklonem k hněvu se dá snadno vyprovokovat, ale jinak může být přátelský a laskavý, kdežto hostilní člověk se chová nepřátelsky téměř pokaždé, a to i když ho nikdo neprovokuje (Nešpor, Scheansová, 2009, s. 39).

Pedagogický slovník (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 92) vymezuje hostilitu jako „*dlouhodobý emocionální stav, který přerůstá v trvalejší postoj vůči jiným lidem*“. *Hostilní jedinec je vůči nim kritický, vyhybavý a přeje jim neúspěch*“.

Dle dalších autorů může být tento emocionální stav, resp. postoj, namířen vůči jiným osobám, skupinám či celému světu (tedy navenek) nebo vůči sobě samému (dovnitř) a projevuje se všeobecným nepřátelstvím, nenávistí či dokonce agresivitou vůči těmto jedincům.

Jak již bylo popsáno v úvodní kapitole, násilí na pracovišti je specifickou formou násilí, které se odehrává v pracovním prostředí a souvisí přímo s výkonem konkrétní profese, toto bude dále popsáno dále při samotných specifických formách jako mobbing či bossing, toto se pokusím vymezit v následující kapitole.



## 2 Násilí na pracovišti

V první kapitole jsem se zabývala obecným vymezením násilí a jeho příbuznými pojmy. V této kapitole bude zodpovězena otázka, co se rozumí násilím na pracovišti, proč a z jakých atributů je pojem sestaven. Dále se zaměřím na jeho specifické projevy jakým je fenomén mobbingu a bossingu. Popsány budou také další formy patologických vztahů na pracovišti (bossing, staffing a sexuální obtěžování).

Do intenzivnější pozornosti se typologie násilí na pracovišti dostává koncem 90. let minulého století především v anglosaské provenienci, kde lze vysledovat základ tradice monografického zpracování problematiky násilí na pracovišti. V Evropě se tato problematika viditelně navrstvovala na koncept mobbingu, jehož základy jsou zasazeny do 80. let minulého století (Chromý, 2014, s. 23).

### 2.1 Charakteristika

Co tedy rozumíme násilím na pracovišti? S přihlédnutím k definicím, které uvádějí mezinárodní organizace jako je ILO (Mezinárodní organizace práce) nebo americká organizace NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health)<sup>1</sup> se jako nejužitečnější jeví charakteristika založená na třech společných attributech násilí na pracovišti, jimiž jsou: místo činu, pachatel a oběť.

Místem činu je pracoviště nebo jiné místo určené k výkonu práce, resp. související s výkonem práce. Pachatele i oběť lze popsat shodně: je jimi zaměstnavatel, zaměstnanec nebo jiná osoba pro výkonu povolání a při odborné přípravě.

Násilím na pracovišti tedy rozumíme negativní incident, jako je slovní útok (zesměšnění, urážka, pomluva apod.), šikana (manipulace, naschvály, vydírání apod.), fyzický útok (facka, úder pěstí, kopání apod.), vyhrožování fyzickým útokem, vynucený sexuální styk nebo pokus o vynucený sexuální styk nebo jiné sexuální obtěžování (nevhodné komentáře, osahávání, obnažení apod.), pokud je spáchán na pracovišti nebo jiném místě určeném k výkonu práce, resp. Související s výkonem práce, a jehož pachateli i oběťmi jsou zaměstnavatelé, zaměstnanci nebo jiné osoby při výkonu povolání a při odborné přípravě k němu (Chromý, 2014 s. 26).

---

<sup>1</sup> Violence in the Workplace. Centres for Disease control and Prevention. [online]. [cit. 2015.05.04]. Dostupné z <http://www.cdc.gov/niosh/docs/96-100/introduction.html>: <http://www.cdc.gov/niosh/docs/96-100/introduction.html>

## 2.2 Sociální psychologie organizace

Chápeme-li organizaci jako formální seskupení lidí, směřující k plnění úkolů a povinností, ve kterém má každý svou pozici, je zřejmé, že jejím nejdůležitějším činitelem je lidský faktor – zaměstnanci. Na každém pracovišti vznikají více či méně úzké vztahy jak v rovině formální, tak i v té neformální. Důležitým prvkem je v každém pracovním prostředí výskyt sociální interakce, tedy „*dynamického mezilidského vztahu, v němž dochází k cirkulaci informací o partneru interakce mezi zúčastněnými subjekty a tak i k ustavení řetězce vzájemného reagování jednoho na druhého*“ (Nakonečný, 2005).

Jinými slovy řečeno, jde o vzájemné působení partnerů interakce, kteří se navzájem stimulují a reagují na sebe. Sociální interakce se vyskytuje v každém pracovním prostředí. Každá organizace má svou vlastní vnitřní strukturu a většina zaměstnanců je při práci závislá na sociálních interakcích s ostatními spolupracovníky. Vztahy na pracovišti jsou často velice pestré a zasahují i do mimopracovní sféry lidského života. V běžném pracovním prostředí můžeme tyto vztahy rozdělit do dvou kategorií, a to na vztahy mezi zaměstnanci podobného pracovního zařazení a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými.

Za psychologicky nejvýznamnější jsou považovány vztahy nadřízených a podřízených. Ty bývají z většiny případů čistě formální a v kontextu pracovních úkolů. Naopak vztahy mezi kolegy podobných pozicí často přechází i ve vztahy neformální (Nakonečný, 2005). Spokojenost se vztahy s kolegy a nadřízenými patří mezi nejdůležitější kritéria v hodnocení celkové spokojenosti v zaměstnání. Špatné vztahy v organizaci jsou závažným problémem a ovlivňují nejen psychiku jedince a další motivaci zaměstnanců, ale také výkonnost organizace i její celkový chod.

V návaznosti na výše uvedené zmíním asi nej... autora zabývajícího se mobbingem, kterým je Pavel Beňo, poradce v oblasti tzv. „anti-mobbingu“ a bossingu, který mimo jiné inicioval ustanovení mezinárodní expertní skupiny s pracovním názvem International Anti-Mobbing Net<sup>2</sup>, a nazval jednu z kapitol své knihy *Pracoviště jako místo hrůzy* (Beňo, 2003, s. 41-44). Toto, pro někoho možná přehnané označení, má své opodstatnění, neboť pracoviště, jako místo, kde zpravidla pro nedostatek času,

---

<sup>2</sup> Pavel Beňo, PhDr. – osobní a pracovní (kariérní) profil. *Workrelations* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z <<http://www.workrelations.eu/bencv.html>>.

velké množství úkolů a špatný styl řízení vzniká stres, na který mohou někteří jedinci reagovat nežádoucím způsobem.

## **2.3 Pracovní prostředí z pohledu sociální pedagogiky**

Pracovní prostředí řadí sociální pedagogika v rámci své charakteristiky prostředí mezi „mikroprostředí“ (bezprostřední prostředí, v němž jedinec pobývá). Na prostředí lze dále nahlížet ze spousty úhlů pohledu a přístupů. Z hlediska sociální pedagogiky nabízí Kraus (2001, s. 102) tuto charakteristiku. „Každé prostředí jakéhokoliv typu a jakékoliv úrovně má vždy dvě stránky“:

- materiální (věcná, prostorová), kterou lze charakterizovat tím, jaký prostor dané prostředí vymezuje, jeho stav, jaké faktory (materiální, přírodní) se v něm vyskytují, vybavení věcmi, technikou apod;
- sociálně psychickou (osobnostně vztahovou), která je dána lidmi, kteří se v daném prostoru nacházejí, jejich strukturou (z hlediska věku, pohlaví, vzdělání) a vztahy, které mezi nimi existují (včetně podřízenosti, nadřízenosti, tedy formální i neformální). K tomu lze ještě např. připočítat styl řízení, např. jiné instituce, režim, který v ní panuje, stupeň samosprávnosti apod.

Jako jedna z možností uplatnění poznatků oboru Sociální pedagogika je nepochybně i v prevenci projevů násilí na pracovištích, o čemž bude podrobněji pojednáno v následujícím textu. Důležitá role prosociálního chování, udržování korektních vztahů vč. pozitivního klimatu na pracovišti bude rozebrána v kapitole č. 4.1 Obrana proti mobbingu.

## **2.4 Mobbing jako specifická forma násilí na pracovišti**

V následujících odstavcích se pokusím popsat stěžejní pojmy této práce. Bude definován mobbing (vývoj konceptu, základní znaky) a jeho zařazení do širokého kontextu šikany.

### **2.4.1 Vývoj konceptu: historie mobbingu**

Psychické týrání v zaměstnání je jev stejně starý jako práce sama, ale teprve začátkem devadesátých let bylo toto chování identifikováno jako jev poškozující pracovní prostředí, snižující produktivitu práce a podporující absenci zaměstnanců to v důsledku psychických škod, které týrání způsobuje (Hirigoyen, 2002).

Pojem mobbing vznikl odvozením od anglického slovesa „to mob“, které lze do češtiny přeložit jako „útočit“, „napadat“, „vrhnout se na někoho“ nebo „obklopit“. Jako první začal tento termín používat **Konrad Lorenz**, rakouský etolog, který se zabýval studiem chování zvířat. Mobbingem označoval teritoriální chování, kdy smečka útočí na vetřelce, který vnikl na její domovské teritorium. Jako označení chování také lidského následně v sedmdesátých letech minulého století termín mobbing použil švédský lékař P. Heinemann, který se věnoval šikaně mezi dětmi i dospělými (Beňo, 2003, s. 7).

Na oba autory později navázal švédský psycholog německého původu **Heinz Leymann**, lékař a psycholog, se od roku 1955 ve své praxi zabýval především pacientům, kteří měli komunikační a vztahové problémy na pracovišti. Velmi dobře proto znal pracovní podmínky ve švédských firmách a organizacích a jako první zjistil, že útočné chování zvířat ve smečce odpovídá chování lidí v pracovních skupinách. Profesor Heinz Leymann představil fenomén mobbingu v roce 1986 prostřednictvím knihy *Mobbing – Psychological Violence at Work* (Einarsen, et al., 2003). Leymann se svými výzkumy pacientů a publikováním vědeckých výsledků stal světovou autoritou v této oblasti, ustálil pojem „mobbing“ v souvislosti s psychickým násilím na pracovišti a zasloužil se o rozšíření tohoto označení do celého světa.

## 2.4.2 Definice mobbingu

V odborných kruzích neexistuje jednotná definice mobbingu. Autoři volí užší či širší definici šikany na pracovišti, např. včetně sexuálně a etnicky motivovaného obtěžování (dle Zábrodská, Květoň 2011), nebo vyzdvihují jednotlivé znaky mobbingu (viz dále) nad ostatní. Přes tyto rozdíly v definování většina autorů obvykle používá definici, která vychází z Leymannovy definice<sup>3</sup> a na základě výzkumů ji rozšiřují:

**„Mobbing znamená obtěžování, urážení, sociální vylučování osoby nebo negativní ovlivňování výkonu práce této osoby. Aby bylo možné označit určitou aktivitu, interakci nebo proces za šikanu (nebo mobbing), musí se takové jednání vyskytovat opakovaně a pravidelně (např. jednou týdně) a po určitý časový úsek (např. po dobu šesti měsíců) (Einarsen a kol. , 2003, s. 15).**

Jak je z uvedené definice patrné, za mobbing je obecně považováno takové negativní chování na pracovišti, které je charakteristické následujícími znaky:

---

<sup>3</sup> Leymann H., 1990, Mobbing and Psychological terror at Workplace . *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. Dostupné z [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)

**opakovaností, dlouhodobostí, eskalací a mocenskou asymetrií mezi původcem a šikanovanou osobou.** Současně se musí jednat o chování, které je zacílené na konkrétní zaměstnance a které je těmito zaměstnanci považováno za poškozující a nevyžádané: chování které zaměstnanci vnímají jako ponižující, ohrožující nebo jiným způsobem poškozující. Za rozhodující při identifikaci mobbingu je tedy považováno subjektivní hodnocení osoby, která se stane terčem tohoto chování. Je přitom zřejmé, že hodnocení zaměstnanců/kyň ohledně toho, zda je určité chování poškozující, je velmi subjektivní (Zábrodská, Květon, 2003, s. 646).

Definice mobbingu není zatím jednotná, ale pro účely výzkumného šetření uvedeného v druhé části mé práce se jeví tato definice jako nejvhodnější, jelikož jasně definuje kritéria, která musí negativní chování splňovat, aby bylo možné je označit za mobbing. Tzn., že z této definice ve své práci vycházím i já.

V návaznosti výše uvedené je další kapitola věnována typickým znakům mobbingu, jejichž znalost může být klíčová pro vyjasnění, zda se o šikanu na pracovišti jedná či nikoli.

### **2.4.3 Znaky mobbingu**

Mobbing je přesně vymezená forma teroru. Jedná se o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost. Útoky jsou vedeny jedním směrem a opakují se po delší dobu, nezřídka až do zničení konkrétní osoby nebo alespoň do jejího odstranění z pracoviště. (Svobodová, 2008)

Jednou z hlavních charakteristik je agresivní manipulace. Kromě výše uvedené definice prof. Leymanna má mobbing ještě několik dalších typických znaků.

#### **Dle L. Svobodové (2008, s. 27):**

- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince;
- pravidelnost a opakovanost;
- útoky jsou systematické a cílené;
- nepřátelská a neetická forma komunikace;
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje;
- rafinovanost a zákeřnost;
- aktivní a trvalý tlak;

- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost;
- trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese.

Mobbing se děje v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním. Oběť je svým okolím ignorována, jiní ji kompromitují nebo zostuzují a posmívají se jí, systematicky je odstřižnuta od informací nebo jsou negovány její výkony. V neposlední řadě jsou rozšiřovány pověsti a klepy se záměrem poškodit osobnost oběti a její privátní sféru. (Fehlau, 2003, s. 24) Mobbing se objevuje mezi osobami postavenými v hierarchii podniku na stejné úrovni. Abychom jednotlivé chování mohli považovat za mobbing a odlišili jej od každodenních, běžných konfliktů na pracovišti, musí splňovat výše uvedené zákonitosti. Vzhledem k tomu, že mobbing, bossing a šikana jsou jevy velice blízké, spolu související (dle některých odborníků dokonce jeden z druhého vycházející – viz dále), v následujícím textu se zaměřím na šikana a její vztah k mobbingu a bossingu.

#### 2.4.4 Vymezení pojmů – šikana vs. mobbing

S termínem „šikana na pracovišti“ pracují různí autoři odborné literatury odlišně. Někteří jej chápou jako český ekvivalent výrazu „mobbing“, jiní jej uvádí jako zastřešující pojem pro všechny formy teroru na pracovišti. Většina odborníků (například Kolář, 2005, s. 17, Vykopalová, 2001, s. 106 či Pokorný, Telcová a Tomko, 2001, s. 49) ovšem považuje mobbing za jednu z forem šikany. Rozdíly v používání těchto výrazů jsou spíše způsobené kulturními odlišnostmi než reálnými rozdíly mezi koncepty – např. v anglicky mluvících zemích je více používán termín šikanování (angl. bullying), zatímco v ostatních evropských státech je častěji tento jev označován výrazem mobbing (Einarsen et al., 2003).

V této práci jsou tedy všechna tato pojmenování chápána jako popis stejného fenoménu, přestože povětšinou používám označení mobbing či šikana. Kloním se k přístupu Zábrodské a Květone (2012): „*V českém jazyce preferujeme 'mobbing', protože tento termín na rozdíl od 'šikany' lépe vystihuje skutečnost, že šikana na pracovišti zahrnuje primárně strategické a komunikační formy násilí, nikoliv násilí fyzické. Výraz 'mobbing' také umožňuje odlišit šikana na pracovišti od šikany ve školním kolektivu, která je s termínem 'šikana' obvykle konotována*“ (s. 645).

Někteří autoři (například Svobodová, 2008, s. 20) se přesto domnívají, že se jedná o rozdílné jevy. Výše zmíněná autorka uvádí, že zaměňování obou termínů

není zcela přesné: „Obecně by se sice dalo říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na odlišnost obou jevů. Ta spočívá jak v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince“.

**Tabulka č. 1: Šikana vs. mobbing**

	<b>ŠIKANA</b>	<b>MOBBING</b>
<b>Prostředí</b>	hierarchicky jednodušší společenství (škola, armáda)	pracoviště
<b>Aktéři</b>	dospělí i děti	dospělí
<b>Způsob agrese</b>	psychické a fyzické násilí	převážně psychické násilí
<b>Rozpoznatelnost</b>	snadná	obtížná
<b>Průběh</b>	zjevné a okamžité utrpení	dlouhodobé strádání
<b>Cíl</b>	zisk, prospěch (zpravidla materiální povahy)	učinění někoho problémovým jedincem a narušení jeho sociálních jistot

Pro účely této práce lze mobbing i bossing považovat za druhy šikany, samozřejmě s jistými specifiky, jak bylo již naznačeno výše:

- šikanující i šikanovaní jsou vždy dospělé osoby,
- šikana se odehrává výhradně v prostředí pracoviště.

V textu je s těmito pojmy dále nakládáno jako se zastřešujícími.

## **2.5 Další formy patologických vztahů v prostředí pracoviště**

### **2.5.1 Bossing**

Mobbing ovšem není jedinou formou násilí na pracovišti. Není výjimkou, že na zaměstnance útočí jejich nadřízený. V této situaci hovoříme o takzvaném bossingu. Někdy nazýván též „*mobbing shora*“. Jedná se o obdobné termíny, odlišnost spočívá v aktérech psychického teroru. Autorem tohoto pojmu je norský autor S. Kile, který takto označoval ve svých šetřeních „systematické šikanování ze strany vedoucích“ a tak na tento negativní jev upozornil (Beňo, 2003, s. 10).

Někteří autoři termín bossing nepoužívají a v jejich pracích se setkáváme například s pojmem „*mobbing nadřízeného*“. (Kratz, 2005, s. 10) Vykonává-li vedoucí

pracovník na jemu podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa, označují se tyto nefér útoky jako „bossing“ („mobbing provozovaný nadřízeným“). Také výzkumné šetření agentury STEM/MARK z roku 2013 zjišťovalo zasažení české ekonomicky aktivní populace mobbingem, respondenti byli ovšem dotazováni na situace, kterým jsou vystavováni nejen ze strany jejich spolupracovníků, ale i ze strany nadřízených.<sup>4</sup>

**Nezbytným předpokladem, aby toho chování bylo hodnoceno jako bossing, je, též jako v případě mobbingu, jeho úmyslnost, dlouhodobost a soustavnost.**

Wagnerová (2011, s. 130) zmiňuje v souvislosti s vedoucími pracovníky ještě jeden termín – **chairing**. „Můžeme se setkat i s pojmem chairing (z anglického *chair* – židle či *předsedat*, sloveso *předsedat*, *vést a řídit*), který se používá pro neférové metody, jež uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozici.“ Jestliže se tyto formulace vztáhnou k tématu, dostáváme soupeřením pracovníků o vedoucí pozici na pracovišti. Doslova se jím rozumí „*boj o židli*“ (Chromý, 2011) Chairing představuje mobbing v horních patrech managementu. Pro účely mé práce není toto jednání samostatně vyčleňováno.

Za velmi výstižný považuji výrok Fehlau (2003), který říká, že za bossing je považováno nejen samotné nevhodné chování nadřízeného, ale i dokonce je-li toto chování podřízeným akceptováno.

## 2.5.2 Staffing

Třetí specifickou formou násilí na pracovišti představuje **staffing**. Slovem *staff* se v překladu rozumí „personál“, „zaměstnanci“ či „pracovní kolektiv“. Taktéž pro staffing je příznačná asymetrie na pracovišti, tedy nerovné postavení osoby pachatele a oběti. Zatímco ale tentokrát je pachatelem podřízený (resp. podřízení zaměstnanci) a obětí se stává zaměstnavatel (resp. vedoucí zaměstnanec). Ve shodě s výše uvedenou formulací se i o staffingu dá říci, že je „mobbingem zdola“. Pojmem staffing vysvětlujeme útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení. Tyto útoky pochází od skupiny zaměstnanců a jsou zaměřeny proti jmenování, popř. s cílem zdiskreditování vedoucí osoby, která jimi není kladně přijata nebo jejíž metody jsou skupinou odmítány (Fehlau, 2003, s. 24).

---

<sup>4</sup> Podrobně v kapitole o realizovaných výzkumech v rámci České republiky. Originální dotazník je k nahlédnutí v přílohách této práce.



Nejedná se ale o příliš často se vyskytující situaci. V oblasti narušených vztahů na pracovišti jde spíše o okrajové téma. Tato práce ani následný empirický výzkum se problematikou staffingu nebudou více zabývat.

Na tomto místě považuji za vhodné připomenout, že termínu **staffing** se používá nejen v souvislosti s násilím na pracovišti, ale také i ve smyslu strategického formování pracovní síly v organizaci, jehož součástí je rozmisťování pracovníků, a v němž se zohledňuje trh práce, převádění na jinou práci, změny v organizaci apod. (Kociánová, 2010, s. 139).

### 2.5.3 Sexuální obtěžování

Jako poslední formu patologického vztahu na pracovišti zmíním *sexuální obtěžování*. To je eroticky podbarvené chování či výzvy jedné strany, které je druhou osobou neopětováno, odmítáno a je vnímáno jako urážející. Výhrady k této činnosti mají často negativní následky.

V našich kulturních podmínkách si je nutné připomenout, že mnoho fyzických kontaktů je snášeno a samotní aktéři je nepovažují za druh sexuálního obtěžování. Na pracovišti můžeme pozorovat flirtování, lehce jiskřící prostředí většinou přináší energii a stoupá příjemný pocit ze setkávání s kolegy. To ale nemá se sexuálním obtěžováním nic společného. Stejně jako ostatní uvedené formy mobbingu i definice sexuálního obtěžování musí mít své zákonitosti (Venglářová, 2011, s. 123).

B. Huberová (1995, s. 85) ve své knize uvádí definici sexuálního obtěžování, jejímiž autorkami jsou B. Meschutatová, M. Holzbecherová a G. Richterová:

U sexuálního obtěžování jde především o způsoby chování:

- které si ženy nepřejí,
- které ženy urážejí a ponižují,
- které překračují hranice ženami vymezené,
- při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.

Autorka dále dodává, že jako mobbing nelze označit ojedinelý sexuální útok, ale teprve stav, kdy k pokořování ženy dochází často a po delší dobu.

Sexuální obtěžování je iniciováno ze strany obou pohlaví, ale ve většině případů jsou oběťmi ženy a „útočníky“ jejich nadřízení. Hlavní roli hraje projev moci a vnímání ženy jako sexuálního objektu. Znamky náklonnosti sexuální povahy ustupují do pozadí.

Cílem aktérů obvykle není donutit danou osobu k sexuálnímu kontaktu, ale spíše snaha o upevnění své pozice. Nadřízený si prostřednictvím sexuálního obtěžování dokazuje svoji moc nebo kompenzuje nedostatečné sebevědomí. Vzhledem ke skutečnosti, že v případě sexuálního obtěžování jde o formu násilí, která má spíše psychickou povahu, je velmi obtížné ho prokazovat.

Neméně podstatné jsou také velké negativní dopady na oběť, jelikož je tato situace pro ni velice citlivá, nepříjemná a silně zasahuje do jejího soukromí.

Jako nejčastější formy sexuálního obtěžování byly na základě výsledků výzkumu označeny sexuálně podbarvené vtipy, narážky na soukromý život či sexuálně podbarvené řeči. Naopak pokus o znásilnění či sexuální návrhy a pobídky nejsou dle výzkumu tak časté (Křížková, Maříková, Uhde, 2006, s. 39).

Pro účely plánovaného výzkumu není potřeba tuto sféru zvlášť vydělovat, a proto se dotazníkové položky zjišťující mobbing a bossing doptávají i na tuto oblast. Konkrétně se jedná o dotazníkovou otázku č. 26.

## **3 Konceptuální rámec šikany na pracovišti: příčiny, formy a aktéři mobbingu (pachatel, oběť)**

### **3.1 Příčiny vzniku a existence**

Již víme, co pojem mobbing znamená, jaké jsou jeho znaky a formy. Nyní se zaměřím na to, jaké jsou vůbec příčiny vzniku šikany na pracovišti.

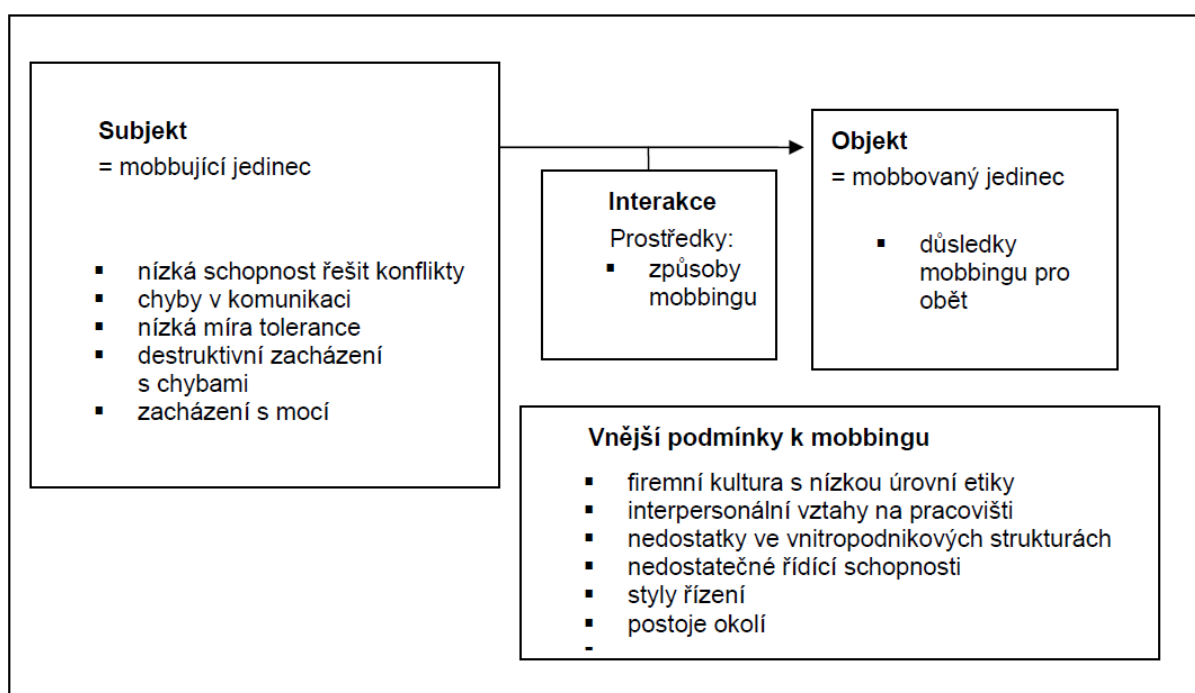
Domnívám se, že výskyt těchto sociálně patologických jevů na pracovišti má přímou souvislost se stavem klimatu v naší společnosti. Jednoznačnou příčinu mobbingu a dalších sociálně patologických jevů na pracovišti není možno určit, jelikož je to souběh mnoha faktorů, které jsou přítomny v různé době na pracovišti. Těmito faktory jsou zejména klima na pracovišti, osobnost pachatele a oběti, stres z přetížení a možná reorganizace společnosti a s tím spojená existenční nejistota, osobnosti managementu a struktura podniku. To vše tvoří předpoklady vzniku nepřátelského pracovního prostředí, které představuje živnou půdu mobbingu. Obecně se domnívám, že hlavním motivem mobbujícího, ať už je jím spolupracovník či náš nadřízený, jsou jeho vlastní nedostatky. Mobber si prostřednictvím šikany hojí vlastní komplexy. Motivy vedoucí k šikaně se liší podle postavení mobbera. Jiné důvody vedou k šikaně spolupracovníka, jiné nadřízeného. Ráda bych ovšem zdůraznila své přesvědčení, že podíl oběti na vzniku sociálně patologických jevů na pracovišti je velmi malý.

Jaké jsou motivy pro šikany (bossing) ze strany nadřízeného pracovníka? Tím hlavním impulsem je strach. Může se jednat například o strach o svoji pracovní pozici spojený s žárlivostí na schopnosti a kvality nového zaměstnance. Nově příchozí jedinec, mladší, s novými zkušenostmi, znalostmi práce s počítačem, internetu, moderní, může ve starším nadřízeném, který má těsně před odchodem do penze, vyvolat důvodnou obavu o jeho pracovní pozici. Ten tedy použije na svoji obranu prostředky a moc, kterou v dané organizaci má jakožto nadřízený k tomu, aby případnou hrozbu, kterou pro něj nově příchozí zaměstnanec představuje, dostal pod svou kontrolu a pakliže to nebude možné, podnikl vše potřebné, aby se nového zaměstnance zbavil.

Existuje mnoho různých potenciálních spouštěčů, které zapříčiňují vznik mobbingu. Některé z nich byly prozkoumány více, některé méně, některé jsou podpořeny z více zdrojů, jiné jsou pouhými hypotézami.

Mobbing nevzniká a neexistuje sám o sobě. Jednou z hlavních příčin jeho vzniku je agresivní jedinec se svými motivy (popsány níže). Ten však pro své útoky potřebuje prostor, jehož vznik umožní či neumožní firemní kultura (Svobodová, 2008, s.35- 35). Jde tedy jakousi aktualizací osobních dispozic k šikanování v „příznivých“ podmínkách.

K mobbingu dojde za předpokladu „vhodné“ konstelace podmínek, tedy setká-li se mobbující jedinec jako subjekt interakce s obětí mobbingu, tedy objektem interakce a nahrávají-li jí i vnější podmínky. Mobbing jako situaci lze chápat jako proces, který naznačuje obr. č. 1 (Wágnerová, 2007, s. 10).



**Obrázek č. 1: Proces vzniku mobbingu**

### 3.2 Formy, strategie a fáze mobbingu

V předchozí kapitole jsme si ujasnili typické znaky mobbingu. Přestože takovéto obecné znaky existují, šikana na pracovišti není univerzální; její přesnou podobu ovlivňuje mnoho příčin, např. pohlaví původce či fáze mobbingu (Huberová, 1995). Na tyto faktory se zaměřuji v následující části, která popisuje, jaké formy a strategie mobbingu existují, a slouží tak pro jasnější představu s jakými druhy mobbingu se

mohou zaměstnanci na pracovišti potkat. Vzhledem k tomu, že ve výzkumné části se formami mobbingu taktéž zabývám, uvedu blíže Leymannovu typologii<sup>5</sup>.

Heinz Leymann, jakožto průkopník v oblasti mobbingu, patří v této oblasti k nejcitovanějším autorům, následující výčet je tedy souhrnem jeho typologie pěti oblastí aktivit a strategií mobbingu. Leymannovou typologií se inspirovali i populární knížky a příručky o mobbingu, např. Hladký a Matoušek (2007), Huberová (1995), Svobodová (2008) atd.

Zmiňované oblasti jsou:

- **útoky na možnost vyjádřit a svěřit se** neboli znemožnění adekvátní komunikace. Šikanovaná osoba je umlčena, nedostává prostor se vyjádřit nebo je přerušována v průběhu. Dále sem spadají vyhýbání se očnímu kontaktu, verbální útoky a výhrůžky, verbální aktivity s cílem jedince odmítnout, zabránění komunikace s ostatními aj.;
- **útoky na sociální vztahy** neboli působení na možnosti udržovat a zachovat sociální vazby. Do této oblasti patří ignorace a izolace šikanované osoby na pracovišti daleko od ostatních. Kolegové se s daným jedincem nebaví (např. náhlé ukončení hovoru, když dotyčný vstoupí do místnosti), chovají se jako by daný člověk neexistoval. Dále sem patří např. znemožnění nadřazeným komunikovat s druhými nebo to, že šikanovaná osoba není zvána na meetingy a neformální setkávání aj.;
- **útoky na pověst, úctu a vážnost** neboli ovlivňování osobní reputace daného jedince. Tato oblast zahrnuje šíření pomluv a vymyšlených příběhů o šikanované osobě. Vykopalová (2001, s. 107) uvádí dále také zevšeobecňování a cílené obviňování i písemnou formou prostřednictvím anonymů zasílaných vedoucímu nebo vyvěšovaných na veřejnosti. Zesměšňování a napodobování, dále také upozorňování na handicap, etnický původ či způsob mluvy nebo pohybu aj.;
- **útoky na kvalitu pracovního či osobního života** neboli ovlivňování pracovních podmínek a plnění úkolů i vzhledem k volnému času, kritika profesních i osobních kvalit. Šikanované osobě není přidělována žádná práce, dostává práci podřadnou nebo naopak je prací zavalena nad rámec pracovních hodin s cílem udělat chybu<sup>3</sup>. Dále sem spadá neustálá a přehnaná kritika, oklešťování

---

<sup>5</sup> LEYMANN, Heinz. Identification of Mobbing Activities. *The Mobbing Encyklopaedia* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <[www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html)>.

kompetencí, přidělování podřadné práce, přehnaná kontrola a tresty. Šikanované osobě také může být zabaveno vybavení nutné k výkonu práce jako např. telefon či počítač aj.;

- **útoky na zdraví** neboli působení na fyzické možnosti jedince. Tato oblast zahrnuje přidělování nebezpečných úkolů, které zhoršují zdraví šikanované osoby, fyzické ohrožování druhými či přímo fyzické útoky, sexuální zneužívání aj.

Huberová (1995, s. 52-53) přidává, na rozdíl od Leymanna, **sabotování práce** - více různorodých situací, které se oběti mohou stát v souvislosti s úmyslným znemožňováním či ničením práce oběti. Mezi nejčastějšími strategiemi používanými útočníkem uvádí mizení pracovních podkladů, falšování a poškozování výsledků pracovní činnosti oběti, zpronevěry či blokády (k oběti se nedostanou důležité materiály či podklady, je jí odmítnuta spolupráce s kolegy), duchovní krádeže pracovních nápadů a nových návrhů oběti, které si ale přivlastní jiní kolegové, informační lež, kdy je oběť úmyslně nesprávně, neúplně či zcela lživě informována.

Pokud srovnáme všechny uvedené strategie šikany na pracovišti tak, jak je předkládají zmiňovaní autoři, můžeme konstatovat, že všechny zapadají do Leymannova seznamu psychického terorizování či z něj přímo vycházejí. Tento soupis mobbingového chování můžeme považovat za stěžejní přehled všech možných typů chování agresora během šikany na pracovišti. Pro sestavení položek dotazníku, který jsem použila pro svůj výzkum, byla taktéž využita Leymannova kategorizace a na jejím základě stanoveny konkrétní výroky zjišťující situaci na pracovišti respondenta.

### **3.3 Fáze mobbingu**

Ve většině odborných publikací se seznamujeme s rozdělením mobbingu na čtyři vývojové fáze, ke kterým na základě nesčetných pohovorů došel profesor Leymann. Nabyl dojmu, že jednotlivé případy mají vždy shodný průběh. Autoři Beňo, Hubberová, Svobodová, Kratz, Venglářová, aj. popisují ve svých publikacích vývojové fáze identicky jako profesor Leymann, ačkoli každý uvádí částečně odlišné názvosloví (Podrobněji k nahlédnutí v příloze A).

### 3.4 Aktéři mobbingu, pachatelé a oběti

Kdokoliv z nás je za jistých okolností mobbingu schopný, protože jak již bylo uvedeno v první kapitole, v každém z nás je agrese. Kdo z nás někdy nemanipulovat nebo někoho někam netlačil cíleně proti jeho vůli? Jenže prosté ublížení a mobbing se podstatně liší. Na rozdíl od mobbera máme výčitky, je nám to líto, cítíme se provinile. Tohle u mobbera nenajdeme. Mobbing může zasáhnout každého. Tvrzení, že intrikám jsou vystaveni především jen lenoši, mrzouti a podivíni, je naprosto mylné. Typická oběť? Typický agresor? Autoři zabývající se problematikou mobbingu se shodují v tom, že nelze přesně stanovit profil typického pachatele ani oběti mobbingu. Pachatelem nebo obětí může být jak muž, tak žena, a to různého věku, pracovního postavení, různého statusu i vzhledu.

#### 3.4.1 Pachatel mobbingu - mobbér

Jak už bylo zmíněno, mobber nepocituje lítost nad svým jednáním, což nemusí být na první pohled zřejmé, neboť má vyvinutou schopnost přetvářky, dokáže přesvědčivě lhát a podvádět. Nedokáže se vcítit do druhých lidí, což se pojí i s jeho nezájmem o jiné, lhostejností k jejich potřebám či právům. V kontrastu s tím vyžaduje pozornost, obdiv, uznání. Pocit méněcennosti doprovází podrážděnost, výbušnost, nervóznost. Od svých nedostatků a chyb se snaží odvést pozornost přehnanou kritičností. Mobber je vynikajícím manipulátorem, dokáže v lidech vzbudit pocit viny za chyby, které způsobil a dokonce ostatní přesvědčit, že danou chybu nezpůsobil on. Dále je pro něj typická neúměrná ctižádostivost, potřeba moci, strach z konkurence, disharmonická osobnostní struktura a skrytá agresivita (Svobodová, 2008, s. 46-49).

Mohou to být také lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího, nevyzrálé osobnosti se sklonem k dětskému způsobu agresivního chování. Mezi mobbery rovněž patří kariéristé, jež se snaží prosadit na úkor druhých (i za cenu úderů pod pás).

Existuje několik příčin, podle kterých se agresori dělí:

- *narcismus* – agresor útočí na sebelásku, sebezpojetí a sebedůvěru partnera; snaží se okolí přesvědčit, že závislostní vztah k nim je nenahraditelný a že si to ten druhý přeje;
- *megalomanie* – agresor se pokládá za nositele pravdy, určuje dobro a zlo, nemá zájem o druhé a chybí mu empatie, všechny kritizuje, ale sám kritiku nesnese;

- *vampyrizace* – agresor se živí z energie těch, kteří podlehlí jeho šarmu, snaží se přivlastnit si druhého obsazením jeho psychologického prostoru, zvyšuje si své sebevědomí na úkor druhých;
- *neodpovědnost* – oni sami nenesou za nic odpovědnost, neobviňují, ale rovnou konstatují, pomluvit druhého jim pomáhá se uvolnit;
- *paranoia* – druhý musí být zničen, protože je nebezpečný, je třeba zaútočit jako první (Hirigoyen, 2002, s. 135).

### 3.4.1.1 Charakteristika a typy

V literatuře (převážně populárně-naučné) lze nalézt rozmanité třídění pachatelů násilí na pracovišti od různých autorů (např. již zmiňovaní autoři Svobodová, Novák, Capponi, Huberová, Kratz, Beňo), nebudu na tomto místě uvádět podrobnou typologii strůjců mobbingu, pro účel práce není natolik podstatná a v případě zájmu lze jednoduše ve výše uvedené literatuře vyhledat. Uvedou pouze jedno ze základních třídění pachatelů mobbingu jak uvádí B. Huberová (1995, s. 81), ta rozlišila mobbery takto:

- *Strůjci* – Takto je označena osoba, která mobbuje od počátku zcela záměrně, sleduje svůj vlastní prospěch nebo si prostřednictvím šikany léčí své komplexy.
- *Náhodní pachatelé* – Počáteční náhodný konflikt mezi dvěma účastníky přeroste v déletrvající spor, v němž zúčastnění mohou, ale nemusí, sáhnout po prostředcích obrany, které běžně užívá šikanující osoba. V tomto případě hraje hlavní roli morální úroveň pachatele. Má možnost volby. Buď konflikt ukončí, nebo protivníka zničí.
- *Spoluúčastníci* – tato skupina zahrnuje všechny osoby, které se nacházejí na jednom pracovišti, a buď podporují mobbera, přiživují jeho moc nebo naopak zavírají oči před násilím, které se na pracovišti každodenně odehrává. Všichni ti, kteří nepomohou a jen pasivně přihlíží, se stávají spolupachateli mobbingu.



Odborníci se shodují, že jednoznačně vymezit profil typického pachatele-mobbera není možné. Proč? Jedním z důvodů může být nedostatek studií zaměřených právě na pachatele. V dosavadních průzkumech týkajících se šikany na pracovišti se pozornost odborníků soustředila především na oběť, příčiny a okolnosti šikany na pracovišti. Zaměření průzkumů na tyto faktory je dáno skutečností, že mezi odborníky zabývajícími se tématem násilí na pracovišti existuje obecná shoda o tom, že hlavní odpovědnost za teror na pracovišti musíme přisuzovat vnějším podmínkám.

Na pachatele, jakožto jednoho z důležitých faktorů šikany, se tedy mnoho průzkumů nezaměřilo. Objevují se také pochybnosti, zda si mobber své jednání a jeho důsledky uvědomuje. Na druhou stranu, trvá – li šikana delší dobu, oběť se pod vlivem okolností mění a to pachatel samozřejmě vnímá. Skutečnost, zda si důsledky svého jednání uvědomí, a přesto bude v teroru pokračovat, je otázkou jeho morální úrovně.

#### **3.4.1.2 Agresorem muž, žena, nadřizený**

Jednoznačně určit, zdali je horším pachatelem mobbingu muž nebo žena nelze, jelikož důsledky závisejí na mnoha faktorech. Co však odlišuje ženy a muže, je způsob či strategie útoků, které používají. Zatím co ženy dávají přednost aktivním formám, muži se raději uchylují k metodám pasivním. Vzhledem ke skutečnosti že je náš pracovní systém nastaven tak, že ženy pracují především s ženami a muži s muži, ženy mobbují ženy, muži muže, ale najdou se i smíšené dvojice (Svobodová, 2008, s. 53).

##### **Metody typické pro muže (dle Huberové, 1995):**

- ignorace, při rozhovorech oběť přeskakují, když mluví, odvrací se;
- neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, oběť je systematicky shazována;
- namísto argumentů výhružky, často i násilím;
- cynické poznámky o způsobu života oběti a jeho osobních stanoviscích;
- podsouvání stále nových a nevděčných činností, o jejichž smyslu necháváme oběť v nejistotě (Huberová, 1995, s. 24-25).

##### **Metody typické pro ženy (dle Huberové, 1995):**

- posmívání se kolegyni, terčem může být například její účes, postava, hlas či gestikulace;
- přiložení si polínka do ohně, aniž bychom si nejdříve ověřili pravdivost dotyčných informací;
- upírání oběti se veřejně vyjádřit;

- troušení neustálých blížie nekonkrétních narážek;
- oběť je neustále přerušována.

Výzkumy provedené v posledních letech v České republice (provedené agenturou STEM/MARK v letech 2009, 2011) přišly se zjištěním, že jsou ženy v pracovním prostředí šikanovány více, než je tomu tak u mužů.<sup>6</sup> Odlišné výsledky ovšem přinesl Leymannův výzkum, podle nichž „...není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen“. (Leymann, 1990).

Také Kratz (2005, s. 21) potvrzuje Leymannovy závěry tvrzením, že „mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže“. Předkládá ovšem zajímavé zjištění. A to, že se dle pohlaví značně různí procentní podíl těch, kteří se na jednotlivých pohlavích mobbingu dopouštějí. Kratz uvádí následující data:

**Tabulka č. 2: Procentní podíl pachatelů mobbingu v závislosti na jejich pohlaví a pohlaví oběti**

Ženy jsou šikanovány		Muži jsou šikanováni	
ženami	40 %	muži	76 %
muži	30 %	ženami	3 %
ženami i muži	30 %	ženami i muži	21 %

Z tabulky č. 1 můžeme vyčíst následující informace: ženy jako oběti mobbingu mají pouze mírně zvýšenou pravděpodobnost, že budou častěji šikanovány ženami než muži. Naopak v případě mužů – obětí je pravděpodobnost, že pachatelem bude muž, nesrovnatelně vyšší. Podle Kratze je muž šikanován pouze ženou – mobberkou jen ve 3 % případů.

Výzkum realizovaný v rámci mé práce bude proto také zjišťovat, zda v případě obětí mobbingu či bossingu existuje statisticky významný rozdíl mezi pohlavími.

### **Agresorem nadřizený**

Jak již bylo výše zmíněno, pro tento způsob chování má odborná literatura termín bossing. Útokům ze strany nadřizeného se člověk cítí být zpravidla vystaven ještě bezmocnějším způsobem než při šikanování kolegů. **Bossing je proto nutno vnímat jako nebezpečnější formu pracovního psychoteroru, protože povinností vedoucího je v první řadě vytvářet svým podřízeným zaměstnancům příznivé**

<sup>6</sup> Podrobnější výsledky výzkumů mobbingu realizovaných agenturou STEM/MARK jsou uvedeny v kapitole 5.

**pracovní podmínky, dále díky své pozici má nad svým zaměstnancem jistou moc, kterou v tomto případě negativně zneužívá, což je v této pozici a vzhledem k očekáváním od funkce nepřipustné** (Beňo, 2003, s. 10, s. 126). I podstatou psychického teroru nadřízených bývá zpravidla neřešený konflikt.

Huberová (1995) uvádí nejčastější příčiny, které mohou vyústit v nebezpečný střet, jsou to: boje o moc, hněv na organizaci, tlak shora, touhu po moci, strach ze ztráty kontroly, z převahy, nevyslovených myšlenek. Dále představuje nejčastější strategie, mezi které patří *sisyfovská taktika, malé požadavky, přehnané požadavky, metoda Achillovy paty, trvalá kontrola, překvapující útoky, izolace, útoky na zdraví a nářky na psychický stav*. Zabývá se také typologií nadřízených, před kterými je třeba mít se na pozoru (Huberová, 1995, s. 98-101, 106-109).

Nelze přesně stanovit, které taktiky jsou pro oběť bolestnější. Být ostatními absolutně ignorován, může být stejně zraňující, jako být neustále vystaven veřejnému křiku nebo výsměchu. V každém případě sledují rozdílné strategie ten samý cíl, a to postiženého znemožnit, zneklidnit a dotknout se tak jeho pocitu sebeúcty a postupně ho zahánět do izolace. Ať mobber použije jakýkoliv prostředek šikany, sleduje vždy jeden cíl, pak skutečnost, zda je mobberem muž či žena, není relevantní. Ignorace či pomluvy, obojí mohou ublížit stejně. Jde o to dosáhnout cíle, a ten je u obou, ženy i muže, stejný: zneklidnit oběť, ohrozit ji, vyvést ji z míry a postupně ji zahnat do izolace.

### **3.4.2 Oběť mobbingu**

#### **3.4.2.1 Charakteristika a typy**

Autoři nejsou ujednoceni na faktu, zda je vůbec možné uvést typické charakteristické znaky šikanované osoby či nikoli – např. Wagnerová (2007) uvádí, že „není prokázáno, že by existovala typická oběť mobbingu“ (s. 10), zatímco např. Svobodová (2008) uvádí nejběžnější charakteristiky šikanované osoby.

Často je prezentován názor, že oběťmi se stávají pouze lidé slabí či nějak handicapovaní. Není tomu tak. Dle všech dostupných materiálů typický profil oběti neexistuje. Může jí být opravdu kdokoliv z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Profesor Leymann sice nezjistil, že by existovaly povahové rysy společné pro všechny oběti, ale dospěl k názoru, že lze konstatovat náchylnost stát se obětí (Svobodová, 2007, s. 15).

Většimu nebezpečí jsou vystaveny osoby, které se od druhých nějakým způsobem odlišují, jsou něčím nápadné, neobvyklé, výjimečné, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu.

Kratz (2005) se zamýšlí nad tím, že mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však hrozí především zaměstnancům resortu zdravotnictví a sociálních věcí, resortu školství a tělesné výchovy a státní správy. Tuto tezi vysvětluje tím, že učitelé, vychovatelé, zdravotní personál pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu častěji komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto dává větší prostor k různým útokům (Kratz, 2005, s. 21).

Jak již bylo řešeno, mobbing či bossing se může týkat kohokoliv, kdo se nachází v pracovním procesu a má spolupracovníky, nebo je jeho činnost v zaměstnání někomu podřízena. Je ovšem možné u těchto lidí, kteří se stali oběťmi těchto patologických vztahů na pracovišti, vyzpozorovat společné charakteristiky? Lze nalézt určité znaky, které jsou pro oběti mobbingu či bossingu typické? Jedna z výzkumných otázek mého šetření se soustřeďuje právě na tento problém (Kdo jsou ti, kteří se stali oběťmi šikany na pracovišti?) a ptá se po společných znacích lidí, kteří, na základě svých odpovědí vyplněných v dotazníku, jsou (či byli ve svém předchozím zaměstnání) obětí mobbingu či bossingu.

V případě oběti se mnohdy stává, že se oběť stává obětním beránkem odpovědným za všechno zlé. Agresor si na ni vybíjí své nedostatky a nízké sebevědomí a brání se tak před frustrací. Stejně jako u typů mobberů i zde zmíním pouze členění, které uvádí B. Huberová (1995):

**Osamocená.** Jediná žena v mužském kolektivu nebo samotný muž v kolektivu samých žen, svobodná dívka mezi vdanými ženami nebo rozdílnost věková - tento nepoměr a nerovnováha mohou vést k tomu, že se takto situovaná osoba stane terčem posměchu a jiných útoků.

**Nápadná.** Ačkoli žijeme v moderní společnosti, neustále jsou lidé s určitými odchylkami, ať už svým vzhledem, jiným dialektem, národností ve výrazném ohrožení. Stále totiž platí, že ten, kdo patří k menšině, se častěji stává obětí mobbingových aktivit.

**Úspěšná.** I když byla předtím u všech spolupracovníků oblíbená, její povýšení se někdy setkává s mrazivým přijetím. Především závistivci, kteří by sami rádi toto

místo získali, se později často snaží do její práce nějak zasahovat a před ostatními očerňovat zlomyslnými poznámkami.

**Nová.** Přistupovat ke kolegyni, která přijde do zaměstnání nová, se sympatiemi či alespoň nezaujatě, a tak jí co ulehčit začátek, to by mělo být samozřejmostí. Bohužel tak tomu nebývá. Závist a výhrady se objevují především tehdy, když se nová kolegyně může prezentovat něčím, co ji odlišuje od zbytku týmu, například vyšším vzděláním, nebo nižším věkem, než je průměr, anebo že její předchůdkyně byla obzvláště oblíbená (Huberová, 1995, s. 21).

Jak vyplývá z výše uvedeného, obětí se může stát prakticky kdokoli. Terčem útoků se může stát jak osoba s „nedostatkem“, tak i jedinec s „výhodou“.

Stejně jako v případě pachatele vymezit typickou oběť násilných aktivit na pracovišti není možné (Huberová, 1995, s. 20-22). Každý se může stát obětí šikany kdykoliv a kdekoliv, aniž by zavinil jedinou příčinu k takovému chování. Na druhé straně je ale pravdou že někteří z nás přitahují pozornost potencionálních pachatelů - mobberů více než jiní.

### **3.5 Následky mobbingu**

Na konci této kapitoly se dostávám k objasnění volby tématu této práce a to když k fenoménu mobbingu přidávám přívlastek celospolečenský problém. V následující části práce, se budu zabývat následky mobbingu v širších souvislostech. Ačkoliv se výzkumné části důsledkům mobbingu jako takovým nevěnuji, tak především tato kapitola podporuje tvrzení, že mobbing je třeba blíže zkoumat, neboť následky mohou být vážné. Argumentuje tedy ve prospěch smysluplnosti mé diplomové práce. Vždyť v dnešní globální ekonomice jsou to často zaměstnanci, či jak dnes s oblibou říkáme lidské zdroje, kdo rozhodují o míře konkurenceschopnosti a úspěchu společnosti.

Spolu s kapitolou následující, kapitolou 4. Obrana proti mobbingu, považuji za stěžejní odstavce teoretické části této práce.

#### **3.5.1 Následky pro jedince**

Dopady mobbingu či bossingu na jedince můžeme považovat za ty nejzávažnější. Zasahují celou osobnost napadeného člověka, celý jeho život. Negativní pracovní prostředí se projeví na psychickém, ale i fyzickém zdraví jedince, který mu je

vystavován, zasáhne jeho pracovní, partnerské, rodinné i přátelské vztahy, má nežádoucí vliv na veškerou jeho činnost. Mobbing i bossing mívají katastrofální následky v profesním i soukromém životě oběti. Podle Huberové (1995, s. 14) psychický teror na pracovišti často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání.

Negativní důsledky mobbingu a bossingu na oběť bychom mohli rozdělit na tři základní oblasti. Jedná se o:

- psychické důsledky,
- psychosomatické důsledky,
- sociální důsledky.

Mezi nejčastější **psychické následky** v souvislosti s mobbingem bývají v literatuře uváděny: neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, poruchy sebehodnocení, pochybnosti a sobě a narušené sebevědomí. Tyto skutečnosti pak mohou vést, nejprve k občasné, později již trvalé, špatné náladě, smutku, pesimismu, depresím až ke ztrátě chuti do života. Mobber neustále útočí na oběť, přičemž ji zbavuje možnosti se proti takovému nežádoucímu chování účinně bránit. Může to dojít tak daleko, že jediné možné řešení, jak se vymanit z útočnickova vlivu, vidí oběť v sebevraždě. P. Beňo (2003, s. 2) uvádí výsledky statistik, podle kterých je každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých jedinců spojen s problémy v zaměstnání.

Za **psychosomatické důsledky** bychom mohli označit jakékoliv fyzické projevy zhoršování zdravotního stavu. Nejčastěji se objevují potíže s trávicí soustavou, různé nespecifikované bolesti hlavy, ekzémy, které se velice často objevují ve spojitosti s psychickým stresem. Velmi frekventované jsou poruchy spánku. Mohou se objevit hormonální či kožní nemoci a jak uvádí Svobodová (2008, s. 36) může dojít i k tzv. posttraumatické stresové poruše.<sup>7</sup>

Poslední skupinou důsledků pro jedince, ale neméně důležitou, jsou **sociální důsledky**. Vznikají často jako následek dvou předchozích kategorií. Kvůli neustálému stresu se mění osobnost jedince. Šikana na pracovišti zasahuje nejen do pracovní oblasti oběti, ale i do jejího soukromí. „Není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od vnějšího světa, stahuje se z reality, odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se, užívat si

---

<sup>7</sup> Posttraumatická stresová porucha je stav dospělého člověka, dospívajícího nebo dítěte, kteří prožili, stali se svědky nebo byli konfrontováni s událostí nebo událostmi, jejichž součástí bylo bezprostřední nebo možné ohrožení na životě, případně těžké zranění nebo ohrožení tělesné integrity.

život. Rovněž dochází i k porušení schopnosti komunikace. Tím se zhoršují i vztahy v rodině a s přáteli“ (Svobodová, 2008, s. 84).

Pokud jsou vztahy kvalitní a silné, mohou oběti pomáhat vzdorovat nastalé problémové situaci. Jestliže má oběť malou síť sociálních kontaktů, je tu absence rodiny, oběť žije sama, má málo přátel, nejen, že se může stát snáze terčem agresora, ale mnohem hůře se se šikanou vyrovnává. Sociální důsledky pro ni nemusí být tolik závažné, o to více zdrcující budou ovšem následky v oblasti psychické a psychosomatické.

Skrytost mobbingu, jeho rafinovanost či důvěřivost oběti často zabraňují tomu, aby byl mobbing včas ukončen a oběť nebyla zasažena v takové míře, že by nebyla schopna se zpět začlenit. Oběť si zpravidla jeho přítomnost uvědomuje teprve tehdy, když se u ní začínají projevovat psychické a fyzické potíže. Před mobberem se snaží utíkat jednak absencemi, častou volbou je i alkohol. Poklesu výkonnosti si všímá vedení a oběť je označena za problémovou. Její stav se zhoršuje, objevují se u ní chronická onemocnění a již není schopna znovu vykonávat práci.

### 3.5.2 Následky pro podnik a společnost

Mobbing ani bossing se nedějí izolovaně, nikdy se netýkají pouze pachatele a jeho oběti. Přestože se pracovní kolektiv tváří, že „nikdo nic neví, nikdo nic neviděl“, je i on v tomto incidentu zainteresován. Jakákoliv šikana na pracovišti negativně **narušuje atmosféru v organizaci**. Tuto skutečnost zmiňuje i Huberová (1995) a označuje ji jako jeden z nepřímých důsledků šikany pro podnik. A dále si všímá i dalšího problematického jevu, který ve svém důsledku poškozuje danou firmu. „Zatímco průměrní a podprůměrní kolegové zpravidla ve firmě zůstávají, dobří a tvořiví pracovníci odcházejí. Mohou si dovolit z klimatu ve firmě vyvodit důsledky, neboť na trhu práce mají ty nejlepší šance (Huberová 1995, s. 15).

Toto nejsou samozřejmě jediné problémy, se kterými se musí firma v případě mobbingu potýkat. Jde především o snížení pracovního nasazení pracovníka, který figuruje jako oběť mobbingu (je nesoustředěný, projevy nemoci brzdí jeho pracovní tempo, snižuje se jeho výkon, dopouští se více chyb, oběť se často vyhýbá setkání s agresorem absencemi).

Také agresoři často podávají snížený výkon, protože se plně nevěnují práci, ale energii a čas investují do vymýšlení a plánování nových a účinnějších mobbingových

strategií. A nakonec i kolegové, pokud se k mobberovi přidají, nevěnují se naplno své práci, vedle toho nepřátelská atmosféra na pracovišti snižuje jejich výkon, v takto „narušeném“ kolektivu klesá motivace, snižuje se kvalita vykonané práce a zhoršuje se morálka.

Pro firmu je problém, pokud oběť odejde, ale i pokud zůstane. Podle Beňa (2003) podávají oběti tzv. „vnitřní výpověď“, kdy jsou sice na pracovišti fyzicky přítomny, ale jejich výkon zůstává hluboko pod jejich skutečnými možnostmi.

Wágnerová (2007, s. 14) uvádí výzkumy ze Skandinávských zemí, které potvrzují výše uvedené. Hoel et al. (2004) zkoumali souvislost mezi výskytem mobbingu a poklesem pracovní produktivity a došli k zjištění, že 25 % zaměstnanců, kteří sami sebe vnímali jako šikanované osoby, vykazovali produktivitu o 7 % nižší než ostatní, a dalších 25 %, kteří byli šikanováni v posledních pěti letech, měli pokles o 4 % oproti ostatním. Další výzkum v Norsku prokázal, že se u obětí mobbingu či obtěžování výkonnost snižuje dříve či později v 80 % případů (Wagnerová, 2007, s. 14).

Wagnerová (2007) mezi hlavní důsledky mobbingu pro organizaci a společnost zahrnuje:

- nárůst nemocnosti;
- narůstající podíl předčasných odchodů do důchodu;
- zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců;
- snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku;
- náklady spojené se stížnostmi a soudními spory.

Výše citované autorky se také shodují na faktu, že mobbing vyústí ve většině případů v dlouhodobou pracovní neschopnost oběti. Zvyšují se tak nároky na nemocenské pojištění, čímž se již dostáváme k **dopadům šikany na pracovišti na celou společnost**. Hlavní negativní dopady pro organizaci jsou však důsledky ekonomické. Zde cituji Huberovou (1995, s. 15): „Náklady na lékařské ošetření a dávky v nemoci se rovněž musí financovat, stejně tak jako i případy předčasného odchodu do důchodu, jejichž příčinou je psychický teror na pracovišti“. Důsledky pro společnost jsou tedy zřejmé a navíc stojí daňové poplatníky mnoho peněz.

Podnik přichází o zaměstnance, snižuje se jeho konkurenceschopnost, pokud podnik zanikne, vzroste nezaměstnanost, která „podpoří“ vznik či prohloubení strachu



ze ztráty práce jako jedné z příčin mobbingu. Vedoucí pracovníci si neuvědomují, že cena, kterou firma platí za mobbing je značná. Menší kreativita, nižší produktivita, častá absence a fluktuace zaměstnance, je naprosto normálním jevem. Mobbing přináší ekonomické ztráty nejen kvůli nízkému výkonu oběti, ale má vliv i na ostatní členy kolektivu a rovněž i na mobbera samotného. Přináší ekonomické ztráty pro celé pracoviště.

## 4 Obrana proti mobbingu

### 4.1 Prevence a možnosti řešení

Poměrně nízké povědomí o mobbingu v českém prostředí se odráží také v absenci formálních opatření zacílených na prevenci a intervenci šikany na pracovišti. Zatímco v západoevropských státech takových opatření existuje celá řada (např. mediace, úřad podnikových ombudsmanů, komunikační protokoly, etické kodexy zohledňující problematiku mobbingu (podrobněji o některých metodách viz níže), jejich implementace v českých institucích je spíše výjimkou. Z toho důvodu zaměstnanci, kteří se stanou terčem šikany, mají jen velmi limitované možnosti, jak se této formě negativního chování bránit (Zábrodská, Květon, 2008).

Sociální prevence znamená předcházení potenciálnímu ohrožení sociálně patologickými jevy a ochranu před nimi. Při **primární prevenci** se snažíme předejít sociálně deviantnímu jednání v situacích a prostředcích, kde ještě daný jev nenastal.

Při **sekundární prevenci** působíme na osoby, které jsou z hlediska sociální patologie rizikové nebo se již deviantního chování dopustily. **Terciální prevenci** rozumíme snahu o zabránění recidivě.

Další dělení uvádí v publikaci *Základy sociální pedagogiky* Blahoslav Kraus (dle rozsahu, dále prevenci specifickou x nespecifickou, situační apod.) Téma šikany, potažmo mobbingu, by z hlediska sociální pedagogiky patřilo do pole působnosti prevence nespecifické, která jak uvádí prof. Kraus „.....*představuje celkové formování osobnosti ke zdravému životnímu stylu, aby zralá osobnost byla sama schopna odolávat nejrůznějším negativním vlivům, ohrožením a nástrahám*“ (Kraus, 2008 s. 148).

Prof. Kraus ve své knize uvádí, že poznatky oboru sociální pedagogika nenabízí jen možnost profesionálního zásahu a pomoci při řešení již existujících sociálních problémů, ale sociálně výchovné působení jako prevenci těchto sociálních problémů. Příkladem takového působení může být snaha ovlivnit pracovní klima směrem k soudržnosti, vzájemné pomoci, toleranci, spolupráce a potlačit vytváření atmosféry výkonové soutěživosti, rivality, posměchu slabším a méně úspěšným či naopak více úspěšných. Současně je třeba také nastolit pravidla a dbát na jejich dodržování, jejichž cílem je ochránit jednotlivé pracovníky před nejistotou a chaosem nastolení zdravého klimatu uvnitř organizace (Kraus, 2008, s. 145-147).

V této souvislosti zmíním zprávu Světové zdravotnické organizace (WHO) "*Raising Awareness of Psychological Harassment at Work*"<sup>8</sup> (*Zvyšování povědomí o psychickém obtěžování na pracovišti*), v rámci globálního programu ochrany zdraví, která navrhuje některé metody intervence, jež mohou být použity v souvislosti s prevencí mobbingu.

Dokument uvádí výskyt násilí a obtěžování na pracovišti na základě mezinárodních a národních statistik, stejně jako výsledky vědeckých studií s odkazem na důsledky násilí spojeného s prací. Poukazuje také na to, že je stále nedostatečná úroveň povědomí a uznání problémů s násilím na pracovišti a sexuálním obtěžování v mnoha členských státech EU, a jasně vyjadřuje potřebu podporovat a šířit osvědčené postupy a preventivní opatření na vnitrostátní úrovni. Některá opatření navrhovaná EU, ILO, WHO a mezinárodních odborníků jsou taktéž zahrnuty ve zprávě.

#### **4.1.1 Primární, sekundární a terciální úroveň prevence**

##### **Primární prevence**

Zaměstnavatel by měl zavést způsoby informování a vzdělávání manažerů a zaměstnanců. Toto může být dosaženo skrze vnitřní směrnice a kodexy, podporující etické chování, profesionalitu, udržování klimatu tolerance a svobody názoru, a zároveň se snažit odrazovat od spolupráce či shovívavosti s neetickým a nežádoucím chováním. Tzn. povýšit mobbing na téma. Na této úrovni by se jednalo o tyto metody:

- Osvěta a vzdělávání týkající se šikany (mobbingu) a jeho důsledků (semináře, schůze, přednášky a školení nebo také dotazníkové akce);
- Směrnice a pokyny (etický kodex) - obsahující informace o povaze a rozsahu tohoto problému a jeho účinků na zdraví a kvalitu života, stanovы s ujednáním, že společnost nebude tolerovat neetické jednání a diskriminaci;
- Pravidelná sezení- možnost celého kolektivu vyjádřit se k problémům (velmi účinný prostředek k eliminaci konfliktů v samém počátku a odstranění malých nedorozumění mezi kolegy (Huberová, 1995, s. 133);

---

<sup>8</sup> Zpráva WHO z r. 2003, dostupná na adrese: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/violence-harassment/TERO09010ENC/view?searchterm>

- Smlouvy (podnikové dohody) - měly by obsahovat výše uvedené podmínky a také zároveň upravovat záležitosti uplatňování sankcí při porušení pravidel (antimobbingové předpisy).

Velmi důležitý úkol má v zaměstnání v rámci primární prevence **supervize**. Je to nástroj, který umožňuje rozvíjet odborné kompetence a podporuje profesionální růst. Pomáhá pracovníkům získat potřebný nadhled nad tím, co dělají. Stala se součástí vzdělávání a osobního rozvoje u pracovníků, kteří pracují s druhými lidmi.

### **Sekundární prevence**

Již nastalá situace šikany (mobbingu) se může snadno vymknout kontrole, pakliže nebyla přijata včasná a efektivní opatření. V rámci sekundární prevence lze aplikovat metodu mediace či osoby, která sdílí prožitou zkušenost se šikanou.

*Důvěrník* - osoba, a to buď zaměstnanec, nebo někdo mimo společnost, jehož úkolem je vyslechnout každého kdo považuje sám sebe za oběť mobbingu. Samotná skutečnost rozpoznání problému osoby je zásadní, neboť pomáhá prolomit mlčení a skrývání agrese. Důvěrník taktéž pomáhá nastínit dotyčné osobě její možnosti, distancovat se od situace a konečně podniknout kroky k zastavení agrese;

*Mediátor* - mediace je definována jako proces, v němž nestranná třetí osoba, (mediátor), umožňuje oběma stranám konfliktu příležitost setkat se s cílem dojít ke smírnému, kompromisnímu řešení sporu, konfrontaci pohledů a zároveň i vyjádření emocí. Mediace si neklade za cíl najít viníka, ale snaží se umožnit oběma stranám, aby si navzájem porozuměli, analyzovat, co se stalo, a stanovit podmínky řešení, aby i nadále byly schopny pracovat společně (popř. odděleně) v atmosféře větší vzájemné úcty.

### **Terciární prevence**

Vzhledem k tomu, že šikana (mobbing), jak již bylo zmíněno, může mít vážné důsledky pro zaměstnance, jsou i na této úrovni aplikovatelná určitá intervenční řešení (viz níže uvedená tabulka č. 3), samozřejmě s přihlédnutím k faktu, že v této fázi již šikana propukla, jsou řešení spíše na úrovni zmírňování následků a recidivě.

Jednou z metod může být např. *skupinová terapie*, která sdružuje lidi, kteří trpí šikanou (mobbing), v různých situacích. Sdílení podobné zkušenosti ve skupině umožňuje uvědomit si, že oni nejsou zodpovědní za nastalou situaci; rozpoznat agresi a, pokud je to nutné, upravit jejich chování.

**Tabulka č. 3 : Úrovně a některé příklady intervenčních řešení v rámci prevence šikany na pracovišti**

úrovně opatření	PRIMÁRNÍ PREVENCE	SEKUNDÁRNÍ PREVENCE	TERCIÁLNÍ PREVENCE
<b>společnost, vláda</b>	právní nařízení, kolektivní smlouvy, rámcové dohody	soudní procesy	poskytování nápravných možností
<b>organizace, zaměstnavatel</b>	„anti-mobbing“ politika, akční plány, rozvoj org. kultury, vzdělávací tréninky, organizační	trénink zvládnání konfliktů, principy rovného zacházení	společenské smlouvy, programy a dohody o následné odborné péči
<b>pracoviště, náplň práce</b>	redesign pracovního místa, analýza rizik, vzdělávací programy	průzkumy mezi zaměstnanci, tréninky dovedností a řešení konfliktů, mediace	nápravné programy, skupinová terapie
<b>jedinec</b>	vzdělávací kurzy, rozvoj osobnosti	sociální podpora, counseling/poradenství	terapie/counseling, fyzická aktivita

Zdroj: WHO (r. 2003, str. 161)

#### 4.1.2 Prevence a možnosti řešení z pohledu jedince

Typická oběť mobbingu neexistuje, ale jak již víme, autoři se shodují na tom, že obětí se zpravidla stává jedinec něčím se odlišující od ostatních, přičemž na charakteru jeho jinakosti nezáleží. Je potřeba věnovat zvýšenou pozornost sociální adaptaci nových pracovníků v rámci jejich nástupu na pracoviště (sociální adaptace znamená začlenění pracovníka do vztahů uvnitř pracovních skupin a klimatu organizace, zaměstnavatel vy tak neměl sledovat pouze zvládnutí nároků pracovní pozice a dosažení očekávaného pracovního výkonu. Splynutí s davem sice nezaručí, že se nestaneme obětí psychoteroru, ale oslabením rizikových faktorů můžeme tuto pravděpodobnost snížit.

Každá pracovní skupina si vytváří své sociální klima, které ji charakterizuje. Jde o souhrn společenských norem, hodnot a tradic, které by měly být v souladu s hodnotami a cíli jejích členů a záměry společnosti (Růžička, Matoušek, 2001, s. 11-13).

Příchod nového zaměstnance je často chápán jako zásah do zavedeného pracovního režimu. Jedinec se tak musí vyrovnat s počátečním odstupem svých kolegů, který může být umocněn i tím, že nahrazuje osobu, která byla v kolektivu oblíbená (Svobodová, 2008, s. 59).

Kratz (1995) předkládá souhrn rad, které mají příchozímu zaměstnanci pomoci se snáze začlenit do kolektivu. Dle nich by se měl ještě před nástupem do zaměstnání seznámit s pracovním prostředím a vyhnout se tak kompetenčním sporům. Ze začátku je „rozumné“ držet se zpátky, zaujmout vyčkávací pozici, pozorovat, vyptávat se a učit se „zákonitosti“ pracoviště. Dalším integračním krokem je navázání pozitivních vztahů s ostatními zaměstnanci. Vstřícnost a ochota se cenit, hraná skromnost může být velmi nebezpečná, stejně jako nedostatečná schopnost vcítění se. Jak jedince přijme kolektiv, může záviset také na tzv. neformálním vůdci, který často stojí mimo oficiální organizaci. Jde o jedince, kterého ostatní členové týmu následují a jenž má hlavní slovo (Kratz, 2005, s. 105 – 108).

Samotný jedinec má ale také možnost podniknout řadu preventivních kroků. Jejich realizace by měla začít již před samotným nástupem do nového zaměstnání. Svobodová (2008) doporučuje seznámit se důkladně s pracovní smlouvou a zpozornět při jakýchkoliv podezřelých, nejasných či zavádějících formulacích. Podstatnou součástí prevence je také budovat rodinné či partnerské zázemí a trávit čas svými zálibami, tedy umět se oprostit od pracovních povinností ve svém volném čase. Jak bylo řečeno již v kapitole o obětech šikany na pracovišti, široká síť sociálních kontaktů snižuje riziko, že se člověk stane obětí mobbingu či bossingu. A pokud již mobbing či bossing nastane, je kvalitní „nepracovní“ okolí jedince jedním z dobrých zdrojů řešení této situace (viz dále).

Jedním z doporučených způsobů vypořádávání se s problematickými situacemi na pracovišti je používání **asertivního jednání**.

V souvislosti se snížením závislosti na aktuálním zaměstnání lze dle mého soudu doporučit například absolvování rekvalifikačních kurzů, kurzů zaměřených na posilování sebevědomí a zlepšování komunikačních schopností či studium cizích jazyků.

Zavést výše zmíněné „antimobbingové“ strategie bohužel není v moci obětí. To je věcí odborníků, personálního oddělení a především vedení podniku. Tyto pracovníky by však k činům neměla přimět pouze jejich zodpovědnost jakožto zaměstnavatelů, ale mělo by je přesvědčit, že mobbing je ztrátovým obchodem dosahujícím miliardových hodnot.

L. Svobodová k způsobům předcházení vzniku mobbingu dodává věnování pozornosti při přijímání nových pracovníků. Zda nejsou obsazována stále dokola stejná pracovní místa, zda adept nemá sklony k agresivitě, zda není konfliktní, přehnaně soutěživý apod. (Svobodová, 2008, s. 89).

V kapitole o příčinách mobbingu byly zmiňovány znaky pozitivního a negativního ovzduší ve firmě, pozitivní sociální klima zakládá žádoucí stupeň pocíťované jistoty a bezpečnosti a usnadňuje tak úspěšné zvládání změn. Na jeho charakter má vliv styl řízení organizace, kde důležitou roli hraje charakteristika vztahů mezi vedením a zaměstnanci. Ta závisí na (Růžička, Matoušek, 2001):

- vzájemné důvěře mezi vedením organizace a zaměstnanci,
- slušné a ohleduplné zacházení se zaměstnanci ze strany vedení,
- otevřené prezentaci záměrů vedení,
- zdůrazňování harmonických vztahů a vztahů spolupráce v každodenním styku,
- řešení konfliktů bez použití krajních prostředků,
- oddanosti zaměstnanců zájmům organizace a ochraně jejich zájmů organizací.

### **Pomoc kolegů**

Mobbing obvykle nelze nevidět. Získat pomoc a podporu kolegů může být velice obtížné. Nikdo se většinou nechce plést do cizích záležitostí, a tak raději zůstávají slepí k tomu, co se kolem nich děje. Příčinou je často strach před útočníkem a obava, aby se i oni sami nestali jeho obětí. Chování mobbera by nemělo být v žádném případě ze strany spolupracovníků přehlíženo ani tolerováno a je naprosto zřejmé, že pokud někdo mlčí, stává se do určité míry spoluviníkem, neboť mobbing se plně rozvine tehdy, jsou-li přihlížející pasivní. Zvláště v pokročilém stádiu, kdy si takového chování prakticky nelze nevšimnout, by všichni ti, kteří doposud byli jen pasivními pozorovateli, měli otevřeně vyjádřit svůj nesouhlas. Je důležité, aby svým postojem dali jasně najevo, na čí straně stojí, že oběť není sama. Měli by upozornit i další kolegy a vyzvat je k obraně postiženého, v případě potřeby se ho zastat. Podstatné je, aby se na pracovišti o tomto chování vědělo a mluvilo (Svobodová, 2008, s. 97).

Kratz (2005, s. 123) uvádí několik možností: otevřeně, upřímně, citlivě a angažovaně projevit solidaritu s obětí, odsoudit jednání mobbera, aktivně se zastat oběti před útočníkem, upozornit kolegy na mobbing a vyzvat je k obraně oběti.

### 4.1.3 Možnost řešení s pomocí institucí

Jedním z důležitých řešení je rozsáhlá prezentace následků násilí na pracovišti a vhodná medializace – pořádání školení, vzdělávací programy, publikace článku. Dále je důležité, aby vznikaly instituce, které se těmito jevy budou intenzivně zabývat. Například v USA existuje organizace OSHA, která nabízí několik linek, které zdarma poskytují poradenství s pracovními problémy, včetně mobbingu. Nebo hnutí manželů Namie, kteří vytvořili petici Bullybusters. Rovněž v Německu existuje bezplatné antimobbingové poradenství či tzv. horká linka, kdy podobné linky rovněž úspěšně fungují i ve Velké Británii.

Mimo možnost obrátit se se svou stížností na zaměstnavatele, odbory, podat podnět orgánu kontroly či policii, anebo žalobu k soudu, má oběť násilí na pracovišti tyto možnosti:

- **Práce a vztahy - Občanské sdružení práce a vztahy** – již od roku 1999, kdy vzniklo, se věnuje poradenství a osvětě v oblasti tzv. antimobbingu v ČR. Konflikty na pracovišti se snaží řešit prostřednictvím **intervence a mediace**. Obětem poskytuje psychologickou, právní a další pomoc. Mimo různé přednášky a akce zaměřené na vzdělávání v oblasti tzv. občanské odvahy, je cílem tohoto sdružení monitoring případů diskriminace a násilí na pracovišti. Toto občanské sdružení na svých internetových stránkách publikuje mnoho užitečných informací týkajících se mobbingu. Také je zde možno nalézt skutečné příběhy a výpovědi lidí, kteří se stali oběťmi těchto na pracovišti.
- **Český helsinský výbor** – je nevládní neziskovou organizací pro lidská práva působící již od roku 1988, monitoruje dodržování občanských a lidských práv, poskytuje bezplatnou právní pomoc těm občanům, u kterých byla jejich práva porušena. V jejich stanovách nalezneme přímo ochranu před diskriminací na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku, sexuální orientace (Helcom, 2004).
- **Společenství proti šikaně** – jedná se o dobrovolné humanitární sdružení sídlící v Praze, zaměřené na pomoc obětem šikanování a na prevenci tohoto společenského problému. Organizace je zaměřena především na problematiku šikanování ve školách, nicméně se zabývá celým spektrem šikanování



a sledováním porušování lidských práv v souvislosti se šikanováním (Společenství proti šikaně, 2004).

- **Odbory** - poskytují bezplatnou právní pomoc členům odborových organizací či odborových svazů. Ve svém programu na léta 2010-2014 se zaměřují na obhajobu zájmů zaměstnanců v období překonávání důsledků finanční a hospodářské krize, kterým je například nezaměstnanost, omezování úrovně sociálního zabezpečení či práv zaměstnanců. Hlavním cílem tohoto programu je zajištění důstojných pracovních podmínek zaměstnanců.
- **VOP** – od 1. prosince 2009 má **Veřejný ochránce práv** novou působnost v oblasti ochrany před diskriminací. Dle § 21b zákona č. 349/1999 Sb., o Veřejném ochránci práv, ve znění pozdějších předpisů, ochránce poskytuje v rámci ochrany před diskriminací obětem metodickou pomoc při podávání návrhů na zahájení řízení z důvodu diskriminace, provádí výzkumy, zveřejňuje zprávy a doporučení týkající se diskriminace a s příslušnými evropskými subjekty zajišťuje výměnu získaných informací. Možnost obrátit se na Veřejného ochránce práv patří mezi právní možnosti obrany (dále viz kapitola 4.2).

## 4.2 Právní možnosti obrany

Mobbing a jeho metody pomalu přecházejí z oblasti konfliktů do oblasti právní postížitelnosti. Ve světě jsou již soudní spory celkem běžné. Ve Francii a Švédsku již antimobbingové zákony existují, ve Švýcarsku mají ustanovenou konkrétní osobu, která vzniklou mobbingovou situací na pracovišti pomáhá řešit. I když první tendence k právnímu řešení se objevují i u nás. Je proto důležité schovávat jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, cokoliv, co může tvrzení u soudu dosvědčit (Kožená, 2005).

U nás bohužel, na rozdíl od některých jiných států, nemáme mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. Pokud se rozhodneme mobbing řešit soudní cestou, je třeba se odvolávat na ustanovení Listiny základních práv a svobod, Občanského zákoníku, Zákoníku práce a v krajním případě se je možné použít i o Trestní zákoník. Vždy se jedná o paragrafy, které s mobbingem přímo nesouvisí.

Osobně se domnívám, že to též souvisí s malou zkušeností orgánů činných v trestním řízení, soudců, advokátů a především celé společnosti s těmito sociálně patologickými jevy. Proto bych se v této podkapitole pokusila stručně shrnutí stávající právní úpravy, pod které by bylo možno podřadit projevy násilí v českém a mezinárodním právu a nastínit tak možné cesty právní obrany proti projevům těchto jevů.

**Ústavní zákon č. 2/1993 Sb.**, (Listina základních práv a svobod) zakotvuje právo na rovné zacházení jakož i právo na ochranu před diskriminací.

### *Článek 1*

„Lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné“.

### **Zákoník práce (zák. č. 262/2006 Sb.)**

#### § 13 odst. 2b.

„Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání“. Stejně tak i odst. 5 říká, že „zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytvoření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy“.

## § 16

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

(2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zvláštní právní předpis.

### **Občanský zákoník (zák. č. 89/2012 Sb.)**

## § 81

Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

## § 13

(1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo opuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.

(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.

(3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

### **Trestní zákoník**

## § 206 Pomluva

(1) Kdo jinému sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.

## § 235 Vydírání

(1) Kdo jinému násilím nebo pohrůžkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na tři léta.

### **Antidiskriminační zákon (Zákon č. 198/2009 Sb.)**

Tento zákon je první komplexní právní úpravou svého druhu u nás. Jde o zpracování směrnice Evropských společenství a v souladu s mezinárodními smlouvami, jimiž je Česká republika vázána, a Listinou základních práv a svobod, vymezuje právo každé fyzické osoby na rovné zacházení a zákaz diskriminace v oblasti práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, členství v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů. V antidiskriminačním zákoně jsou vymezeny pojmy přímé a nepřímé diskriminace, obtěžování, vč. sexuálního obtěžování, přípustné formy rozdílného zacházení a upraveny právní prostředky ochrany před diskriminací (Daněk, Krofta, 2009).

Dle Čecha (2011) může mobbing i bossing z právního hlediska naplňovat znaky diskriminace, ale mohou nastat situace, kdy jednání je mobbingem či bossingem, nikoli však diskriminací. Diskriminace na pracovišti je totiž jednání, při němž je s dvěma pracovníky jednáno bez ospravedlnitelného důvodu rozdílně (Čech, 2011, s. 208).

Dalšími zákony, na které se lze při právním projednávání mobbingu odvolat jsou dle Matyáška (2005):

- Úmluva Rady Evropy o ochraně lidských práv a základních svobod (zákon č. 209/1992 Sb.)
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech.
- Úmluva Mezinárodní organizace práce o diskriminace (zákon č. 456/1990 Sb.).
- Úmluva Mezinárodní organizace práce o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty (zákon č. 450/1990 Sb.).

Podle předsedy rady Občanského sdružení *Práce a vztahy*, P. Beni, řada zaměstnavatelů projevuje stále větší ochotu řešit pracovněprávní problémy cestou mimosoudních rozhodnutí a dohod, formou tzv. mediace. Úspěšná mediace je levnější, rychlejší a také efektivnější než samotný rozsudek soudu, se kterým se zřídka ztotožňují obě strany. Snad se v této souvislosti blýská na lepší časy.

V souvislosti s psychickými poruchami a psychosomatickými obtížemi vzniklými vystavením jedince psychickému násilí na pracovišti se objevuje otázka, zda lze tyto důsledky mobbingu považovat za pracovní úraz a zda se lze při splnění dalších podmínek domáhat vůči zaměstnavateli náhrady škody.

Odpovědnost zaměstnavatele vzniká, pokud jsou splněny tyto podmínky:

- pracovní úraz,
- vznik škody a
- příčinná souvislost mezi pracovním úrazem a vznikem škody.

Odpovědnost zaměstnavatele je objektivní a může se jí zprostit, a to zcela nebo zčásti, pokud má zaměstnanec vinu na poškození svého zdraví.

Případů mobbingu, kdy se oběť domáhala svých práv u soudu, není mnoho. Dovolím se domnívat, že příčinou není úspěšné mimosoudní vyřešení sporu a dosažení shody mezi mobberem a jeho obětí, ale nejistota oběti, zda její případná obrana jí bude co platná.

Na rozdíl od sexuálního obtěžování jako jedné z forem násilí na pracovišti, které bylo antidiskriminačním zákonem výslovně označeno za diskriminaci, tedy za jednání odporující zásadě rovného zacházení, pojem mobbing právní úprava České republiky nezná.

Antimobbingové právní normy, které mají například ve Švédsku nebo Francii, jsou dle mého názoru, s odkazem na výsledky výzkumů násilí na pracovišti v České republice (viz kap. 1), bezesporu potřebné i u nás.

Jak bylo uvedeno výše mobbingem nedochází dle zákoníku práce ke vzniku pracovního úrazu a v důsledku toho v případě mobbingu neodpovídá zaměstnavatel za škodu vzniklou pracovním úrazem. S ohledem na definice obou pojmů nevidím budoucnost mobbingu v jeho zakotvení v českém právním řádu jako pracovního úrazu.

## 5 Výzkumy zabývající se šikanou na pracovišti

### 5.1 Výzkumy realizované v České republice

Na rozdíl od západoevropských sociálních věd stala v českých sociálních vědách problematika mobbingu až donedávna na okraji odborného zájmu, i přesto, že se mobbing prokazatelně v naší společnosti vyskytuje. Ačkoliv pojem „mobbing“ již proniká do českého veřejného diskurzu, zásluhu na jeho šíření mají především populární publikace zaměřené na prevenci mobbingu (např. Beňo, 2003; Kratz, 2005). Naproti tomu publikované empirické výzkumy, které by se zabývaly mírou výskytu mobbingu v různých pracovních sektorech, zatím v českém prostředí chybí. Většina doposud realizovaných výzkumů nejen u nás, ale i v zahraničí se orientovala převážně na oblast zdravotnictví, školství nebo sociálních služeb, kde se předpokládá největší výskyt tohoto fenoménu. Dle Svobodové (2008) není v České republice situace zmapovaná v takovém rozsahu jako v zahraničí, ale o nějaké výsledky se už v menší míře opírat můžeme. Výjimkou je aktuální výzkum výskytu mobbingu ve vysokoškolském prostředí, realizovaný Psychologickým ústavem AV ČR, kam byli zahrnuti jak akademičtí, tak neakademičtí pracovníci. Celkem se výzkumu účastnilo 1533 zaměstnanců v terciárním vzdělávání, přičemž 19,4 % z nich uvedlo osobní zkušenost s mobbingem (Zábrodská, Květon, 2011).

V rámci projektu, který zahrnoval dotazníkové šetření, realizované na třech českých veřejných univerzitách v akademickém roce 2010/2011 a navazující rozhovory, si stanovili dva cíle: získat informace o míře mobbingu na vybraných českých univerzitách, o jeho formách, původcích, a předpokládaných příčinách a identifikovat organizační faktory, které jsou s mobbingem v tomto pracovním sektoru spojeny (Zábrodská, Květon, 2012).

Výsledky dotazníku ukázaly, že 13,6 % respondentů/ek bylo na svém pracovišti terčem alespoň jednoho negativního aktu jedenkrát týdně a častěji, a splňovalo tedy definici šikanované osoby. Mezi nejčastěji uváděné formy negativních aktů patřilo přidělování práce pod úroveň kvalifikace, vystavování nezvladatelné pracovní zátěži a ignorování respondentových názorů a stanovisek.

V rámci sebezposuzovací strategie zahrnuté v dotazníku předložili Zábrodská a Květon respondentům operacionální definici mobbingu, podle které mobbing označuje situaci, ve které jedinec opakovaně po delší dobu vnímá, že je terčem

negativního jednání ze strany jedné či více osob, přičemž shledává obtížným se tomuto jednání bránit (Zábrodská, Květon, 2012, s. 652). Na základě této definice celkem 19,4 % respondentů uvedlo, že se někdy v průběhu své pracovní dráhy stali terčem mobbingu. Zábrodská a Květon v českém výzkumu mobbingu v univerzitním prostředí uvádějí jako nejčastější předpokládanou příčinu mobbingu osobnost šikanujícího (65,9 %), která byla ve volných výpovědích popisována jako „sebestředná“, „narcistická“, „agresivní“ či „labilní“. Za příčinu mobbingu byly dále označovány organizační faktory, zejména „nezvládnutý management“.

Dalších výzkumů týkajících se tohoto tématu nebylo dosud realizováno mnoho, nepodařilo se dohledat jiný výzkum, který by bylo možné považovat za reprezentativní, většinou se jedná o dílčí výzkumy v rámci vysokoškolských kvalifikačních prací studentů. V rámci rozmanitých internetových stránek zabývajících se zejména tematikou bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, nebo lidskými zdroji, bylo provedeno několik internetových anket, které ale nelze považovat za příliš validní.

Dostupné údaje o výskytu mobbingu v České republice pocházejí především z dotazníkových šetření agentur na výzkum trhu (podrobněji níže).

Přestože výzkum mobbingu v našich podmínkách je teprve na začátku, můžeme představit některé studie, které svými výsledky dokazují, že se tento negativní jev vyskytuje a že bychom problematiku nežádoucího chování na pracovišti neměli podceňovat.

**Agentura GFK** Praha provádí opakovaný výzkum v české společnosti. V roce 2001 se výzkumu účastnilo 633 osob, které byly v pracovním poměru a mohly mít zkušenost se šikanou na pracovišti. Byly pokládány tři otázky (zda byly vystaveny některému z druhů šikany na pracovišti, jak často a jak dlouhou dobu). Celkem se s mobbingem setkala 16 % osob. Jednalo o kritiku a nedoceňování práce nadřízenými, ukládání nekvalifikované práce nebo zadávání nesmyslných pracovních úkolů a pomluva na pracovišti. Fyzické násilí bylo použito výjimečně. Dvě pětiny obětí byly vystavovány mobbingu jednou týdně a častěji, více než polovina dotázaných potom déle než jeden rok.

V roce 2003 se výzkumu účastnilo 693 pracujících. Obětí mobbingu bylo zjištěno 28 %. Opět se jednalo nejčastěji o zadávání nesmyslných úkolů, ukládání nekvalifikované práce, nedocnění prováděné činnosti, zesměšňování, pomluvy,

podrobování práce kritice. Jednou týdně a častěji bylo vystavováno mobbingu téměř 25 %, déle, než jeden rok 54 %.

V roce 2005 bylo zjištěno, že 17 % pracujících jedinců starších 14 let bylo vystaveno mobbingu. 47 % obětí je některé z forem mobbingu vystaveno po dobu delší, než jeden rok. V roce 2007 mělo osobní zkušenost s mobbingem 16 %, strategie byly téměř shodné s předchozím výzkumem. Více než 25 % byla vystavována jednou týdně a častěji, ale počet mobbovaných za dobu delší, než jeden rok se snížil na 45 % (Svobodová, 2008, s. 21-22).

Výzkum mimo jiné ukázal, že **terčem skrytého teroru** na pracovištích se **začínají stávat zaměstnanci středních a starších věkových** kategorií, nejčastěji ženy ve věku nad 45 let.<sup>9</sup> Zajímavou komparaci výzkumů této agentury v průběhu let podává ve své publikaci Čech (2011, s. 46-47): „... *výsledky uvedených výzkumů lze brát jako informativní sondu, nelze je považovat za validní. Je patrna např. výrazná disproporce ve zkušenosti s mobbingem s odstupem let a také změna dominantních proměnných*”.

**Výzkumný ústav bezpečnosti práce.** V roce 2004 Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl mapování násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb. Dotazníkové šetření, kde bylo osloveno 1286 osob, ukázalo, že 13% respondentů má osobní zkušenost s mobbingem, 12 % s fyzickým násilím a dokonce 38 % zkoumaných osob se slovním napadáním.<sup>10</sup>

**Sociologický ústav AV ČR.** V roce 2005 provedl Sociologický ústav AV ČR výzkum zaměřený na analýzu výskytu obtěžování mužů a žen z důvodu pohlaví a sexuálního obtěžování. Výzkumu se zúčastnilo 800 osob. Výsledky tohoto výzkumu prezentují, že 56,5 % mužů registruje na svém pracovišti pomluvy, 35 % uvádí výskyt situace, při níž dochází k zatajování informací před jiným členem. Každý 4. pak zažil přímo vyhrožování nebo ponižování. 57,8 % žen uvádí jako nejčastější formu nežádoucího chování pomluvy. 37,2 % žen dále jako častou podobu uvedlo snahu znepříjemnit zaměstnanci jeho pracovní život. Hrozbu mobbingem prožívá každá 20. žena výběrového souboru (Křížková, Čermáková, Dudová a kol., 2005).

---

<sup>9</sup> SOVOVÁ, Eva. *Mobbing – šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá* [online]. Praha, 2008 [citováno 2015-15-04]. Dostupné z URL <<http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>>.

<sup>10</sup> HLADKÝ, Aleš, MATOUŠEK, Oldřich. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby* [online]. Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. [citováno 2015-04-10]. Dostupné z URL <[http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing\\_final.pdf](http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf)>.



Pro zajímavost uvádím také výsledky ankety týkající se mobbingu a bossingu, kterou na svých internetových stránkách provedl **pracovní server Job3000.cz** personální a inzertní portál v roce 2007. Téměř 80 % respondentů se vyjádřilo, že se v některém svém zaměstnání setkalo s mobbingem či bossingem. Pouze 20 % případů bylo řešeno, ostatní skončily v lepším případě výpovědí. Sám server k těmto výsledkům dodává, že „anketa mohla vyznít tímto šokujícím způsobem možná i proto, že pracovní servery spíše navštěvují lidé s průměrnými nebo nižšími příjmy, kteří se s mobbingem na pracovišti setkávají nejčastěji“.<sup>11</sup>

**Škola a zdraví pro 21. století.** Výzkum byl prováděn doc. PhDr. Tomášem Čechem, Ph.D. v návaznosti na zapojení do státního výzkumného záměru Škola a zdraví pro 21. století, který je řešen na Pedagogické fakultě MU. Jedná se o kvantitativní výzkum realizovaný ve školním roce 2008/2009 v českých školách, který byl uskutečněn jako první odborný výzkum v této oblasti. Hledal odpověď na otázku, zda se mobbing vyskytuje v českém školství, a zda se potvrdí závěry některých zahraničních výzkumů, že školní prostředí je velmi rizikové pro výskyt tohoto fenoménu. Výzkumu se zúčastnilo 1103 respondentů, což bylo považováno za reprezentativní vzorek učitelské populace. Výsledky výzkumu ukazují, že 17,2 % učitelů se stalo obětí mobbingu, z toho 8 % opakovaně, 23,1 % respondentů bylo vystaveno psychickým nátlakům ze strany vedoucích pracovníků, z toho 9,9 % opakovaně. V případě mobbingu dlouhodobě se opakujícímu se jedná o 9,3 % respondentů, v případě bossingu o 14,3 %. Celkem se jedná o 18,4 %, kteří byli reálně za dobu své praxe vystaveni některé z forem šikany na pracovišti. Mezi nejčastější formy útoků patřilo *nedocení výkonu práce, neustálá kritika práce, zesměšňování a pomlouvání, zadávání nesmyslných úkolů, popř. nezadávání žádných, dále ignorování jedince* (Čech, 2011, s. 125). Mezi zjištěné formy obrany proti mobbingu patřilo nejčastěji hledání opory u některé-ho ze svých kolegů, rozhovor s agresorem a případná snaha konflikty urovnat. Další nejčastější obranou jsou úvahy o odchodu ze zaměstnání a nechání si problému pro sebe (pasivní forma rezistence).

Další společností, která se v České republice opakovaně zabývá tematikou mobbingu, je agentura STEM/MARK. Výsledky nejnovějšího šetření zveřejnila v červnu 2013 v tiskové zprávě „*S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně*

---

<sup>11</sup> Tisková zpráva pracovního serveru Job3000.cz. *Šikany je v Česku dost* [online]. 2007 [citováno 2015-05-04]. Dostupné z URL <<http://www.job3000.cz/download.php/news/74/mobbing-bossing.doc?>>.

*zkušenost necelá pětina osob“.*<sup>12</sup> Pojem mobbing tu byl chápán jako „*všechny formy společenské šikany spolupracovníka, které mohou ve svém důsledku negativně ovlivnit psychický ale i fyzický stav poškozeného.*“ Výzkum byl proveden v rámci šetření Omnibus na reprezentativním vzorku populace starší 15 - ti let. Vzorek tvořilo celkově 638 osob. Terénní fáze výzkumu se uskutečnila v období měsíce června 2013.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že **s některou z forem mobbingu se na pracovišti setkala 21 % lidí starších 15 let. 63 % dotázaných je vystavováno této šikaně již déle než jeden rok.** Problém mobbingu je záležitostí všech věkových i vzdělanostních skupin, neomezuje se, jak tomu bylo dříve, jen například na osoby s nejnižším vzděláním či na ženy.

Za nejčastější projevy mobbingu můžeme v současné době označit zadávání nesmyslných pracovních úkolů a povinností neodpovídající pracovní kvalifikaci, nedoceňování pracovního výkonu vedoucího postupně ke ztrátě sebevědomí, neustálou kritiku práce nebo pomlouvání a zesměšňování postiženého v rámci pracovního kolektivu. Více než polovina šikanovaných osob (55 %) je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně či ještě častěji, a to téměř ve dvou třetinách případů (63 %) po dobu delší než jeden rok.

Tři pětiny postižených měly snahu problém na pracovišti řešit, a to nejčastěji oznámením skutečnosti o podezření na šikanování svému nadřízenému (40 %), případně vedení či managementu firmy nebo podniku (11 %). Druhým nejčastějším řešením bylo dání výpovědi z pracovního poměru a nalezení si jiného zaměstnání (18 %). Vyhledání instituce či organizace specializující se na řešení problémů šikany využilo minimálně osob (8 %).

Porovnáme-li výsledky tohoto výzkumu s obdobným šetřením provedeným agenturou STEM/MARK v červnu 2011 lze konstatovat, že za poslední dva roky došlo k nepatrnému nárůstu osob vystavovaných některé z forem šikany (nárůst o 2 procentní body). Přibýlo také osob, které se tyto problémy na pracovišti nějakým způsobem snažily řešit (nárůst o 11 procentních bodů).

Obdobné šetření bylo agenturou STEM/MARK provedeno již v předchozích letech v odstupe dvou let - v červnu 2009 a 2011.

---

<sup>12</sup> Tisková zpráva agentury STEM/MARK. *S různými formami šikany na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob* [online]. Praha, 2013. [citováno 2015-03-05]. Dostupné z [http://www.stemmark.cz/download/press\\_release\\_mobbing\\_2013.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2013.pdf).

Výsledky obou šetření také shodně ukazují, že za nejčastější projevy mobbingu můžeme považovat nedoceňování pracovního výkonu. Dále se jedná o „neustálou kritiku práce, zadávání nesmyslných pracovních úkolů a povinností neodpovídající pracovní kvalifikaci nebo pomlouvání a zesměšňování postiženého v rámci pracovního týmu.“

Co se týká délky trvání vystavování šikaně na pracovišti, výsledky ukazují, že dvě pětiny osob se potýkají s mobbingem vůči jejich osobě déle než jeden rok.

Výsledky nejnovějšího výzkumného šetření agentury STEM/MARK (výzkum z června 2013) považuji za výchozí bod pro svůj výzkum realizovaný v rámci této práce. Jedná se o nejaktuálnější poznání současné situace týkající se mobbingu a bossingu v České republice.

## **5.2 Výzkumy realizované v zahraničí**

V této podkapitole se budu stručně zabývat výzkumy týkajícími se mobbingu či bossingu, které byly realizovány v zahraničí. Mým cílem není mapovat výskyt mobbingu a bossingu v zahraničí, proto se jim nebudu věnovat příliš podrobně.

Konkrétně jsem zvolila výzkumy ze skandinávských zemí, protože právě ony byly průkopníky ve zkoumání problematiky mobbingu, a výzkumy provedené v Itálii, jelikož přinesly odlišné výsledky od šetření realizovaných v českém prostředí.

Nejlépe zmapovaný a také legislativně ošetřený je mobbing ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii a USA. První výzkumy byly prováděny především v severských zemích. Mnohé studie ukazují, že je mobbing rozšířen všude, liší se jen procento výskytu v jednotlivých zemích. Wagnerová (2011) uvádí ve své publikaci výskyt mobbingu v zahraničních zemích.

**Německo.** Zde výskyt mobbingu souvisel s výskytem pracovní nespokojenosti, se špatným pracovním prostředím a špatným duševním stavem pracovníků. Pokud byla poskytnuta sociální podpora ze strany řízení, tím se snižoval výskyt šikany ve formě slovní agrese. Nejčastějšími formami byly uváděny pomluvy, sociální izolace a slovní agrese, dále napadání soukromého života a napadání osobních postojů. Nejméně zmiňované bylo fyzické násilí.

**Velká Británie.** Studie z roku 2004 udává, že 25 % zaměstnanců je v současnosti mobbováno a přibližně stejný počet respondentů bylo obětí v minulých pěti letech.

**Jižní Afrika.** Z internetového výzkumu mezi respondenty v Jižní Africe vyplynulo, že 78 % dotázaných se v některé fázi své profesní kariéry setkala s lobbingem (Wagnerová, 2011, s. 134-136).

### **Norsko, Švédsko, Finsko**

Skandinávské země byly prvními státy, které se začaly tématem mobbingu systematicky zabývat. Díky tomu mají tuto problematiku velice dobře zmapovanou a legislativně ošetřenou. Přesto se tam mobbing či bossing vyskytuje. Čech (2011, s. 40) uvádí, že na základě výzkumů z roku 2009 se Norsko řadí na 18. místo v žebříčku nejčastějšího výskytu mobbingu v zaměstnání (porovnáváno bylo 31 evropských zemí). Jedná se o přibližně 5 % pracujících, kteří se stali oběťmi mobbingu či bossingu. Výsledky ze Švédska hovoří o 3,5 %. Ve Finsku je situace mnohem vážnější – až 17 % respondentů uvedlo, že se stali obětí některé z forem šikany na pracovišti. Jako jedno z možných vysvětlení tohoto velkého rozdílu se jeví vyšší míra nezaměstnanosti ve Finsku než v sousedních severských zemích. Z hlediska pohlaví došly výzkumy ze Skandinávie ke stejným závěrům jako šetření probíhající v rámci České republiky – zjistily, že ženy jsou mobbingem více ohrožené než muži. Důvodem je především sexuální obtěžování jako jedna ze součástí mobbingu. Skandinávské země lze považovat za průkopnické z hlediska výzkumu mobbingu, a to především *Švédsko* díky H. Leymannovi (1984, 1992 ve spolupráci s Lindroth; 1996 s Gustafssonem). Z norských autorů zmiňme např. S. Einarsena a jeho výzkumné studie s různými spoluautory z let 1994, 1996, 2003 ad.

### **Itálie**

Italský výzkum probíhal v letech 1996 – 2004 na vzorku 3000 respondentů. Čech (2001) uvádí výsledky provedeného šetření: Zkušenost s mobbingem měla jedna třetina dotázaných. Zajímavé výsledky přineslo rozdělení obětí mobbingu podle pohlaví – šikana na pracovišti se ve větší míře vyskytovala u mužů (51 %) než u žen. Můžeme tu pozorovat opačný trend, než je tomu v České republice. Také věk obětí se značně odlišuje – zkušenost s mobbingem mají nejčastěji respondenti ve věkové skupině 31 – 40 a 41 – 50 let (obě skupiny přes 30 %), naopak mladí lidé, na rozdíl od výsledků z České republiky, se s mobbingem setkávají nejméně (věková skupina 21 – 30 let tvoří

pouze o 5,9 %). Výskyt mobbingu podle dosaženého vzdělání respondentů již koresponduje s údaji získanými v České republice – nejvíce jsou zasaženi absolventi střední školy s maturitou (50 %).

Čech (2011) dodává, že „dalším specifickým mobbingu v Itálii je, že agresori jsou většinou výše postavené osoby (až 53,5 %), zatímco kolegové jako agresori mobbingu jen v 7,1 % případů. Zbývající část připadá kombinovanému způsobu útoku“.

## 6 Výzkumné šetření

### 6.1 Teoretická východiska výzkumného šetření

Všude tam, kde spolu lidé pracují, rozhodně nevládne idylická atmosféra po celou dobu pracovních vztahů, ale tu a tam dochází k neshodám. Pokud se jedná o drobné roztržky nebo občasné hlasité vyměňování názorů pracovníků není ještě na místě mluvit o mobbingu. Kritické a nebezpečné se tyto mezilidské vztahy stanou až tehdy, pokud jsou systematické, cílené, časté, protiprávní a zasahují pracovní i osobní život druhého člověka. Mobbing je pak prohlubován tím, že lidé o něm nemluví, protože si myslí, že se vše časem srovná. Tímto chováním však nepomáhají mobbing umlčet ani potlačit, ale naopak je to úrodná půda pro zvyšování násilí.

Pro účely tohoto výzkumu je za soustavné označeno každé jednání, které se uskutečňuje alespoň jednou týdně. Pro účely tohoto výzkumu je za dlouhodobé označeno každé jednání, kterému je pracovník vystavován alespoň posledního čtvrt roku.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, příčiny tohoto jevu nejsou jen v osobnosti mobbera, ale především ve špatně nastavené firemní kultuře, která preferuje konkurenční vztahy, kde nechybí závist, ale naopak etika, dále ve špatné organizaci práce a především ve stylu řízení. Navíc mobbing nemá logiku, podle které by byly oběti vybírány, to znamená, že nikdo si nemůže být jistý, že zrovna on nebude obětí.

Ve výzkumné části je prezentována metodologie, analýza a interpretace dat. K jejich získání byl zvolen kvantitativní výzkum prostřednictvím techniky dotazníkového šetření.

### 6.2 Výzkumný problém

Výzkumné problémy můžeme dle Gavory (2000) rozdělit na výzkumný problém popisný (deskriptivní), který hledá odpověď na otázku: *Jaké to je?* Jedná se tedy o popis situace, stavu, nebo výskytu jevu. Dále na výzkumný problém vztahový (relační), který dává do vztahu určitě jevy, nebo činitele. Ptáme se, zda existuje vztah mezi zkoumanými jevy a jak je vztah těsný. V případě tohoto typu problému se nedá přesně stanovit, který jev zapříčiňuje který. Jako poslední je pak výzkumný problém příčinný (kauzální) – ten zjišťuje příčinu, která vede k určitému výsledku.

V první části práce jsem se snažila poukázat na to, že mobbing je důležitým fenoménem, který si zaslouží naši pozornost. Většina populace se během svého života nevyhne pracovnímu prostředí, a tak je šikana na pracovišti hrozbou pro nás všechny. Avšak v České republice, jak již bylo zmíněno, existuje na toto téma velmi málo odborných výzkumů a zdrojů. Proto jsem se rozhodla zaměřit práci na zjištění vztahu mezi osobnostními charakteristikami a mobbingem. Vzhledem k uvedeným výzkumům na toto téma jsem se rozhodla pro kvantitativní výzkum. Takový výzkum je konfirmační a směřuje od teorie k získání podpůrných dat, postihuje četnosti stejnorodých prvků a k jeho výhodám patří zejména přehlednost, stručnost a syntetičnost výsledku (Ferjenčík, 2000).

O výzkumném problému hovoří Pelikán (2006, s. 38) jako o východisku výzkumu. S ohledem na charakter zvoleného tématu a použití kvantitativních metod výzkumu, formuluji ústřední výzkumný problém tohoto šetření jako: **Vyskytují se projevy násilí na pracovištích v České republice ve formě mobbingu a bossingu v závislosti na pohlaví, věku a dosaženém vzdělání?**

### **6.3 Cíl výzkumného šetření a stanovení hypotéz**

Cílem empirického šetření je zmapování výskytu mobbingu na českém pracovním trhu, zjistit, zda lze nalézt určité společné charakteristiky typické pro oběti mobbingu či bossingu. Tedy jestli je možné vypočítat statisticky významné rozdíly v závislosti na jejich pohlaví, věku a na stupni dosaženého vzdělání. Dále bude zjišťováno, jaké jsou nejčastější projevy mobbingu či bossingu, jakým způsobem je jejich oběti řeší nebo neřeší a porovnání poznatků získaných v teoretické části diplomové práce.

Cílovou populací mého šetření jsou osoby, které byly v zaměstnaneckém poměru, a to buď v době terénní fáze výzkumu, nebo v době, kdy se staly obětí mobbingu či bossingu. **Východisky hypotéz pro mě byly závěry z dostupných realizovaných výzkumů** (především šetření provedené agenturou STEM/MARK v roce 2013). Uváděné výzkumy Zábrodské a Květoně, 2008, kteří se zaměřili na problematiku mobbingu v univerzitním prostředí a výsledky výzkumu uvedeného v habilitační práci doc. Čecha (2011), který si klade za cíl zmapovat výskyt mobbingu ve školním prostředí) ačkoliv cílovou oblastí těchto výzkumů je pedagogické prostředí, sloužily také jako východisko pro moje následné výzkumné šetření.

Jak jsem již uvedla mým cílem je zjistit výskyt a determinanty šikany na pracovišti formou mobbingu a bossingu. K tomu byly stanoveny následující dílčí cíle. Jedná se především o zjištění, že ženy jsou mobbingu vystavovány **častěji než muži** a že věk a dosažený stupeň vzdělání mají taktéž vliv na fakt, že se člověk stane obětí šikany na pracovišti.

K tomu byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Zjistit, jaké jsou projevy šikany na pracovišti?
- Zjistit, kdo jsou ti, kteří se stali obětmi šikany na pracovišti?
- Zjistit, jakým způsobem nejčastěji řeší šikanu na pracovišti její oběti?

Na základě výše uvedených cílů jsem formulovala následující hypotézy:

**H1: Ženy se stávají obětmi mobbingu častěji než muži.**

**H2: Nejčastějšími obětmi mobbingu jsou osoby ve věkové skupině 18 – 29 let.**

**H3: Zasažení mobbingem či bossingem závisí na stupni dosaženého vzdělání.**

**H4: Za nejčastější projev mobbingu je označováno podceňování pracovního výkonu.**

**H5: Nejčastějším typem řešení mobbingu je oznámení šikanování své osoby nadřízenému či vedení firmy.**

## **6.4 Operacionalizace pojmů vstupujících do výzkumu**

V tomto odstavci uvedu operacionální definice jednotlivých pojmů, které vstupují do prováděného výzkumu. Jedná se o nalezení „empirického krytí“ pro jednotlivé termíny.

- **Pracoviště** - je pro účely tohoto výzkumu chápáno jako místo, kde člověk vykonává svou práci (své zaměstnání, za které pobírá mzdu). Nezbytnou podmínkou je fakt, že v tomto místě dochází k interakci mezi jedincem a jeho jedním či více spolupracovníky nebo mezi jedincem a jeho nadřízeným.
- **Šikana na pracovišti** - je zde definována jako alespoň jedna ze dvou forem patologických vztahů v prostředí pracoviště – **mobbing či bossing**.
- **Mobbing** můžeme definovat jako nežádoucí chování na pracovišti, specifické psychologickým či fyzickým násilím páchaném na jednotlivci ze strany jednoho či více kolegů nacházejících se v pracovní pozici na stejné úrovni v hierarchii



pracovního kolektivu. Nezbytným předpokladem, aby toho chování bylo hodnoceno jako mobbing, je jeho úmyslnost, dlouhodobost a soustavnost. O mobbing se jedná pouze v případě, že je útok opakovaný. Pokud se jde o jednorázový, ojedinělý psychický či fyzický útok na jedince, nelze ho považovat za projev mobbingu. Tento případ je ošetřen ve výzkumném nástroji možností výběru odpovědi „ojediněle“. V případě respondentovy volby této odpovědi nebude situace hodnocena jako projev mobbingu.

- **Bossing** je definován obdobně jako výše uvedený mobbing s rozdílem v jeho aktérech. Jednání označujeme jako bossing v případě, že násilí páchané na jednotlivci se dopouští jedna či více osob, která je pracovně nadřizena oběti takového jednání.

Do výzkumného šetření vstupují závislé a nezávislé proměnné, jež budou v této kapitole klasifikovány.

**Nezávislé proměnné:** pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání, pracovní pozice.

**Závislé proměnné:** výskyt mobbingu a bossingu, projevy mobbingu a bossingu, způsoby řešení mobbingu a bossingu.

#### **Projevy šikany na pracovišti:**

Jedná se o chování či jednání spolupracovníka či spolupracovníků či nadřízeného/nadřízených na pracovišti vůči respondentovi. Za projevy šikany na pracovišti jsou pro účely tohoto dotazníkového šetření považovány následující situace (upraveno dle Leymann Inventory of Psychological Terrorization<sup>13</sup>, Huberová [1995], Svobodová [2008]).

1. Respondent je okřikován či je přerušován v řeči – respondentovi je zabráněno vyslovit svůj názor, je napomenut, pokud se chce vyjádřit, je „překřičen“ ostatními pracovníky.
2. Respondentova práce je kritizována – práce vykonaná respondentem je posuzována jako špatně vykonaná, přestože nejsou vyřčeny objektivní a relevantní nedostatky.
3. Respondentův soukromý život je kritizován.

---

<sup>13</sup> k nahlédnutí v přílohách této práce.

4. Respondentovy je vyhrožováno – výhrůžky slovní, telefonické či písemné, může se jednat o anonyma či jasně identifikovatelnou osobu.
5. S respondentem není komunikováno – respondentovi je zabráněno účastnit se hovoru s ostatními pracovníky, na jeho řeč nikdo nereaguje či se od něj ostatní odvracejí.
6. Respondent je ignorován, přehlížen – jeho přítomnost či jeho názory.
7. Respondent je zesměšňován – slovně či napodobováním.
8. Respondent je pomlouván – v jeho přítomnosti nebo „za zády“ (může se dozvědět od třetí osoby).
9. Respondent je napadán pro své náboženské vyznání či politické přesvědčení – slovně či fyzicky.
10. Respondentův pracovní výkon je podceňován a znevažován – respondent není nikdy oceněn za svou práci. Jsou vyzdvihovány a zveličovány i drobné nedostatky, naopak bezchybný výkon není kladně ohodnocen. Pracovník je za stejný pracovní výkon hodnocen hůře než ostatní pracovníci (dostává nižší mzdu, nižší prémie, není pochválen).
11. Respondent je urážen nadávkami či ponižujícími výroky – v ústní i psané formě.
12. Respondent je vyloučen z hovoru ostatních pracovníků, v jeho přítomnosti hovor utichne – ostatní pracovníci se straní komunikace s respondentem, pokud vejde do místnosti, jejich rozhovor okamžitě utichne.
13. Respondentova práce je hodnocena jako špatná – bez udání objektivních důvodů je respondent za vykonanou práci negativně kritizován.
14. Respondent má hanlivou či nelichotivou přezdívku – přezdívkou je na pracovišti osloven nebo je pod ní znám u ostatních pracovníků.
15. Na respondenta se svádí problémy a neúspěchy – respondent je „obětním beránkem“, svádějí se na něj i skutečnosti, které se staly za jeho nepřítomnosti.
16. Respondentova profesní kvalifikace je zpochybňována – úroveň jeho vzdělání či jeho odborné znalosti jsou snižovány a znevažovány, je mu předkládáno, že na danou práci nestačí.
17. Respondent nedostává důležité informace – respondentovi jsou zatajovány důležité informace týkající se jeho práce či je dezinformován.
18. Respondentovi jsou přidělovány nesmyslné pracovní úkoly – respondent dostává zbytečné úkoly, které nemají pro chod organizace žádný smysl a význam.
19. Respondent nedostává žádné pracovní úkoly – v zaměstnání „nemá co dělat“.

20. Respondent dostává úkoly a povinnosti, které neodpovídají jeho pracovní kvalifikaci – respondent dostává pracovní povinnosti, které jsou pod úrovní jeho odborné kvalifikace či pozice, kterou v zaměstnání zastává, nebo naopak vysoce převyšují jeho odbornou způsobilost a znalosti a neodpovídají jeho pracovnímu zařazení.
21. Respondent je nucen vykonávat zdraví škodlivé práce – musí manipulovat s těžkými předměty, pracovat s nebezpečnými látkami bez řádného vybavení či ochranným pracovních oděvů a pomůcek a podobně.
22. Respondentovi je vyhrožováno fyzickým násilím – ústně, telefonicky či písemně.
23. Respondent dostává sexuální návrhy – je vystavován narážkám se sexuální tematikou či snaze o sexuální sblížení.

## **6.5 Průběh výzkumu a výzkumný vzorek**

Úvodní část dotazníku obsahuje otázky, zjišťující pohlaví respondentů, jejich věk a vzdělání. Slouží pro zařazení respondenta do příslušné sociální skupiny – osoby ve věku rané dospělosti (do 29 let), ve věku zralé dospělosti (mezi 30 až 45 lety) a osoby ve věku pozdní dospělosti (nad 46 let). Otázka zjišťující vzdělání rozděluje respondenty na osoby se vzděláním středoškolským, vysokoškolským, postgraduálním nebo jiným.

Základní populací pro můj výzkum byly ekonomicky aktivní osoby, starší osmnácti let, nacházející se v pracovním poměru (podrobná analýza respondentů viz kap. 6.7).

Téma šikany na pracovišti patří do oblasti, o které lidé běžně nemluví. Mnoho šikanovaných osob se s takovými problémy nechce nikomu svěřovat. Moje prvotní snaha byla oslovit konkrétní firmy a rozeslat dotazníky oficiálně po domluvě s vedením firmy či personálním oddělením. Avšak během tohoto procesu jsem narazila na několik překážek. Firmy často nereagovaly, pokud se mi podařilo s nimi zkontaktovat, odmítli spolupráci s argumentem, že takovýchto dotazníků jim chodí několik každý měsíc a že jsou tím zaměstnanci již unaveni.

Vzhledem k těmto komplikacím a vzhledem k určitému tabu spojeným s tímto tématem jsem dospěla k názoru, že je třeba oslovit přímo jednotlivce a to nikoli skrze vedení firmy, ale přímo.

Rozhodla jsem se tedy pro nenáhodný neboli nepravděpodobnostní výběr (Dissmann, 2000, s. 114). Tento způsob výběru podpořil i fakt, že není běžně dostupný seznam všech pracujících na území České republiky včetně jejich kontaktů, neznám tedy hranice populace, kterou zkoumám. V rámci nepravděpodobnostního výběru jsem zvolila příležitostný vzorek. V první řadě jsem oslovila své přátele a známé a poprosila je o rozeslání dotazníku dalším lidem. Skrze kontakty jsem oslovila muže i ženy různého věku, z různých částí republiky, s rozdílnými povoláními, pozicemi i délkou pracovního poměru. Nedá se i tak ale říci, že jsem oslovila vzorek vyvážený ve všech těchto oblastech. Oslovila jsem co nejširší spektrum lidí a doufala, že s jejich pomocí se dotazník dostane k většímu množství šikanovaných osob než bez jejich pomoci. Nechtěla jsem však výsledek sběru dat nechat jen na svých přátelích a jejich dobré vůli, proto bylo v dalším kroku použito *nabalování*, tedy tzv. metoda „*sněhové koule*“, kdy byli jednotliví pracovníci požádáni, aby dotazníky předali i dalším osobám, čímž se vzorek rozšířil.

Jak již bylo uvedeno, k získání potřebných dat byl zvolen **kvantitativní výzkum prostřednictvím techniky dotazníkového šetření a to v elektronické podobě**. Velkou výhodou této elektronické podoby dotazníku je, že se v relativně krátkém čase dají poměrně rychle získat informace od širokého okruhu respondentů a spolehlivost výsledků lze statisticky testovat. Empirické šetření bylo prováděno dotazníkovou formou. Tento způsob byl zvolen především z důvodu zachování naprosté anonymity respondentů. Výzkum je zaměřen na velmi citlivé téma, zvolená dotazníková forma měla dát respondentům větší pocit bezpečí a utajení tak, aby bylo možno získat co možná nejpravdivější data. Další výhodou použité metody byla její poměrně vysoká efektivita – v krátkém časovém úseku bylo možno získat velké množství dat od značného množství respondentů. Neméně důležitým faktorem, na jehož základě jsem se rozhodla pro tento způsob, byla eliminace případného vlivu tazatele na respondenta.

Jsem si vědoma také určitých omezení a nevýhod, které tato metoda sběru dat s sebou přináší. Jde především o redukci, jak proměnných, tak i variant odpovědí na jednotlivé položky dotazníku. Dalším problémem je návratnost dotazníků.

## 6.6 Výzkumný nástroj

Strukturovaný dotazník se skládal celkem z 33 otázek. Otázky č. 1 – č. 5 zjišťovaly osobní charakteristiky respondenta, a to konkrétně, zda je v současné době v pracovním poměru, jeho pohlaví, věk, rodinný stav a dosaženou úroveň vzdělání. Otázka č. 3 - věk umožňovala výběr ze čtyř skupin věkového rozmezí (18 – 29 let, 30 – 44 let, 45 – 59 let, 60 a více let). Na rozdíl od šetření prováděných agenturou STEM/MARK v letech 2011 a 2013, byla první věková kategorie upravena a minimální věková hranice byla stanovena na 18 let. Podmínka dosažení 18 let věku byla rovněž jedním z kritérií pro výběr vzorku.

Otázky č. 6 – č. 26 obsahovaly vždy jeden výrok (popis situace), na který měli respondenti na výběr ze tří možných odpovědí. Jednalo se o odpověď „souhlasím“, „nesouhlasím“ a „ojediněle“. Odpověď „souhlasím“ znamenala, že respondent byl v zaměstnání (současném či některém dřívějším) ze strany svých nadřízených či spolupracovníků opakovaně vystaven dané situaci. Odpověď „nesouhlasím“ znamenala, že respondent dané situaci vystaven nebyl. Odpověď „ojediněle“ znamenala, že respondent dané situaci v zaměstnání vystaven byl, ale jednalo se pouze o ojedinělý případ, který se již neopakoval. Z pohledu definice mobbingu a bossingu na toto nelze nahlížet jako na projev šikany na pracovišti, jelikož tu chybí nezbytná podmínka opakovanosti takového jednání. Na odpověď „ojediněle“ bylo tedy nahlíženo obdobně jako na odpověď „nesouhlasím“. Přesto, pokud se odpověď „ojediněle“ objevila v dotazníku více než pětkrát, lze vztahy na pracovišti pokládat za rizikové a respondent by mohl být potenciální či již faktickou obětí mobbingu či bossingu, aniž by si to sám uvědomoval. Svobodová (2008, s. 25), která předkládá podobný test s téměř srovnatelným počtem otázek, uvádí, že šestkrát či vícekrát zvolená odpověď „ano“ ve výsledku znamená již značnou psychickou zátěž pro pracovníka.

Otázka č. 27 se zabývala četností projevů šikany na pracovišti. V zadání bylo respondentům sděleno, že na tuto otázku odpovídají pouze v případě, že u některé z předcházejících otázek zvolili odpověď „souhlasím“. Respondenti zde měli možnost výběru z pěti odpovědí, a to „denně nebo téměř denně“, „alespoň jednou týdně“, jednou za čtrnáct dní“, „jednou měsíčně“ a „méně často“.

Následovala otázka (č. 28) zabývající se délkou trvání šikany na pracovišti (též výběr z pěti možností odpovědi) – „poslední měsíc“, „posledního čtvrt roku“, „posledního půl roku“, „poslední rok“ a „déle než jeden rok“.

Otázka č. 29 zjišťovala, zda se respondenti nastalé situace na pracovišti snažili nějakým způsobem řešit. Na tuto položku navazuje otázka č. 30 a ptá se po způsobech jejich řešení. Zde byli respondenti poučeni, že mohou zvolit více odpovědí současně.

Dotazníky byly distribuovány respondentům na konci března 2015. Jejich sběr probíhal během posledního týdne měsíce března a prvního dubnového týdne.

Výzkumný nástroj, nevyplněný dotazník, je k nahlédnutí v přílohách této práce. Dotazník z velké části vycházel z výzkumného nástroje (dotazníku), který pro své šetření použila agentura STEM/MARK v roce 2013, jelikož je celý výzkum založen na ověřování výsledků jejího šetření. Jednalo se o otázky č. 6 – č. 14, č. 21 – č. 26. Tyto výroky, na které byla možnost odpovědět pouze „ano“ či „ne“ byly pro účely mého výzkumu převedeny do podoby oznamovacích vět, které popisovaly konkrétní situace na pracovišti. Respondenti projevovali souhlas či nesouhlas s tím, jestli byli někdy takovýmito situacím vystaveni.

Také otázky č. 28 – č. 30 vycházely z dotazníkového šetření agentury STEM/MARK, jednalo se o zjišťování četnosti a dlouhodobosti vystavování těmto situacím a možnosti a způsobů jejich řešení. Odpověď na otázku č. 29 byla ze strohého „ano/ne“ rozšířena na možnosti „ano“, „zvažuji to“, „zvažuji to, ale nevím, jak postupovat“ a „mám obavy to řešit“. Důvodem bylo především potlačení respondentova pocitu „neschopnosti k akci“, „bezvýchodnosti“ situace či snad osobního selhání v případě odpovědi „ne“.

Otázky č. 15 – č. 20 byly inspirovány testem „Jste vystaveni mobbingu?“, který ve své publikaci uvádí Svobodová (2008, s. 24). (viz příloha E)

Tyto položky byly voleny tak, aby doplnily stávající otázky a pomohly ke zjišťování i dalších možných způsobů šikany na pracovišti, které byly opomenuty v šetření agentury STEM/MARK.

**Celkově bylo v rámci tohoto výzkumu distribuováno 221 dotazníků. Do ukončení sběru dat jich bylo zpět přijato 168. Dotazníků použitelných pro můj výzkum jsem tedy získala zpět 162. Návratnost v tomto dotazníkovém šetření byla 76 %.**

## 6.7 Charakteristika respondentů

Pro statistické zpracování dat jsem použila program Microsoft Office Excel 2007.

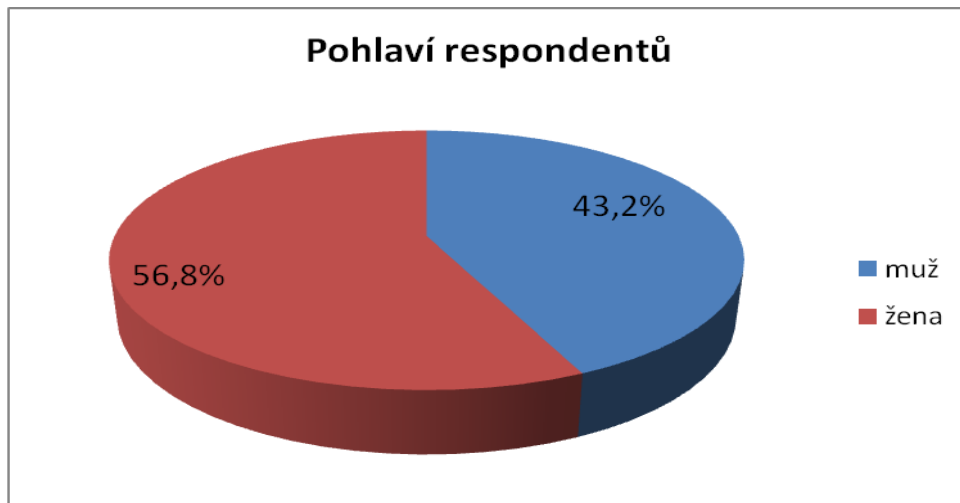
Dotazníků se navrátilo 168. Jak bylo již popsáno výše, pro mou práci bylo využito 162 dotazníků. V následujících tabulkách uvádím počty respondentů dle jednotlivých osobnostních charakteristik, kterými jsou:

- pohlaví,
- věk,
- rodinný stav,
- dosažený stupeň vzdělání.

**Tabulka č. 4: Počty respondentů podle pohlaví (i v procentech)**

Pohlaví respondenta	
muž	žena
70	92
43,2 %	56,8 %

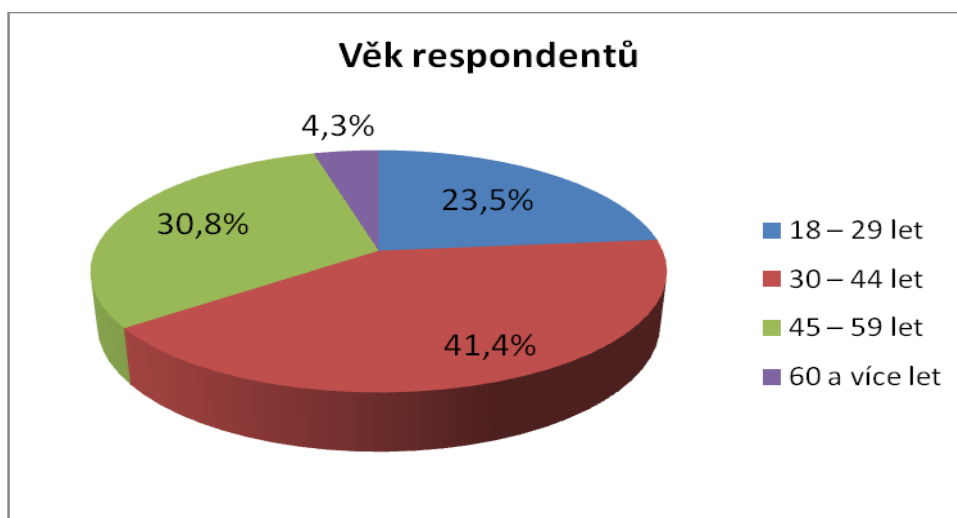
**Graf č. 1: Procentuální podíl respondentů podle pohlaví**



**Tabulka č. 5: Počty respondentů podle věkové skupiny (i v procentech)**

Věková skupina respondenta			
18 – 29 let	30 – 44 let	45 – 59 let	60 a více let
38	67	50	7
23,5 %	41,4 %	30,8 %	4,3 %

**Graf č. 2: Procentuální podíl respondentů podle věkové skupiny**

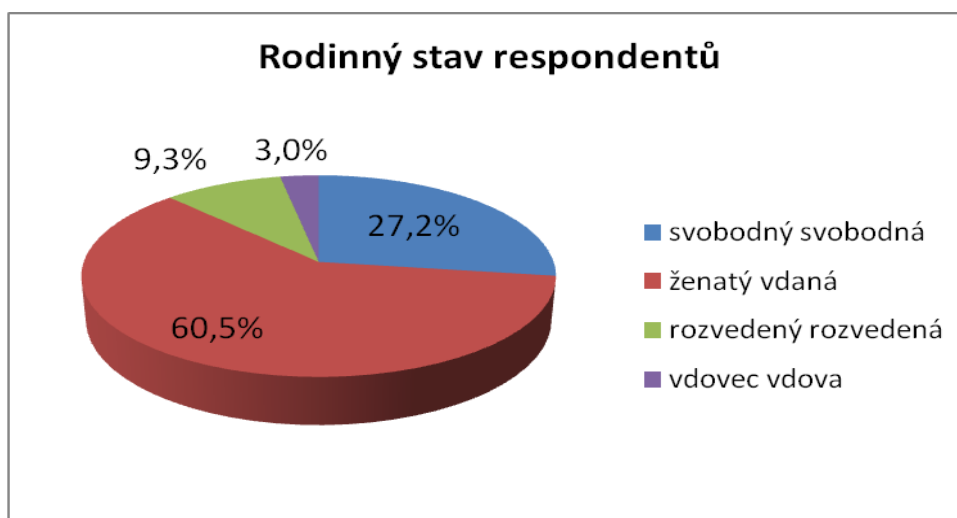


Nejčetněji byli ve výběrovém souboru zastoupeni respondenti spadající do věkové skupiny 30 – 44 let, poté následovala věková skupina 45 – 59 let, za ní věková skupina 18 – 29 let. Nejmenší podíl tvořili respondenti ve věkové skupině 60 a více let, což je vzhledem k cílové skupině (pracující) očekávané.

**Tabulka č. 6: Počty respondentů podle rodinného stavu (i v procentech)**

Rodinný stav respondenta			
svobodný svobodná	ženatý vdaná	rozvedený rozvedená	vdovec vdova
44	98	15	5
27,2 %	60,5 %	9,3 %	3 %

**Graf č. 3: Procentuální podíl respondentů podle rodinného stavu**



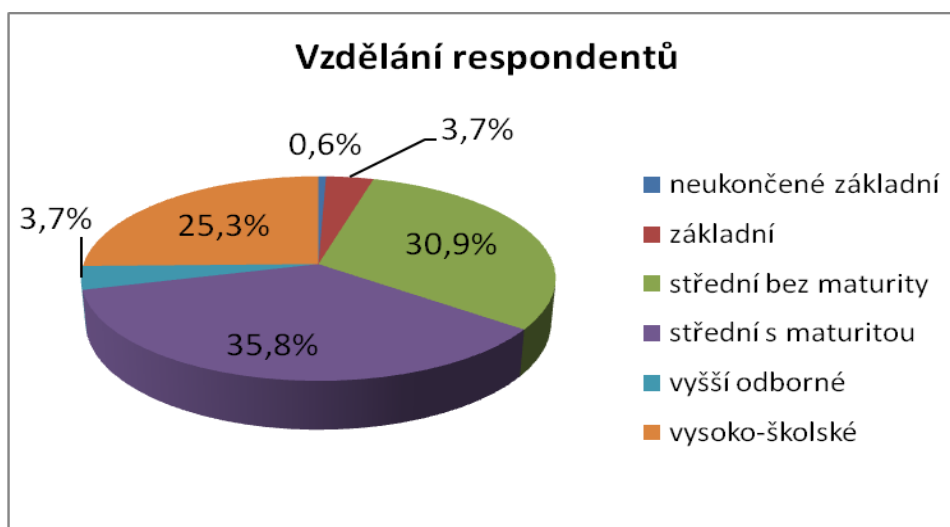


Z hlediska rodinného stavu tvořili nadpoloviční většinu (61 %) respondenti nacházející se v manželském svazku (ženatý/vdaná). S velkým odstupem byli následováni skupinou svobodných (27 %); rozvedení a ovdovělí tvořili pouze nízký počet procent. Jednotlivé skupiny byly příliš nerovnoměrně zastoupené, proto s touto charakteristikou nebylo v šetření dále pracováno.

**Tabulka č. 7: Počty respondentů podle dosaženého stupně vzdělání (i v procentech)**

Respondentův dosažený stupeň vzdělání					
neukončené základní	základní	střední bez maturity	střední s maturitou	vyšší odborné	vysoko-školské
1	6	50	58	6	41
0,6 %	3,7 %	30,9 %	35,8 %	3,7 %	25,3 %

**Graf č. 4: Procentuální podíl respondentů podle dosaženého stupně vzdělání**



Nejpočetněji zastoupenou skupinou ve výběrovém souboru z hlediska dosaženého stupně vzdělání, byli respondenti se středním vzděláním s maturitou, následovala je skupina respondentů se středním vzděláním bez maturity a respondenti s vysokoškolským vzděláním. Malý podíl, s velkým odstupem od předcházejících skupin, tvořili respondenti se základním vzděláním a s vyšším odborným vzděláním. Ve výběrovém souboru se objevil i jeden respondent s nedokončeným základním vzděláním, který tak tvořil necelé jedno procento celkového počtu respondentů (0,6 %).

## 6.8 Analýza dat a ověřování hypotéz

Při analýze dat jsem nejprve stanovila kritérium pro určení toho, zda se respondent stal obětí mobbingu či bossingu nebo nikoliv. Pokud respondent odpověděl na některou z dotazníkových otázek č. 6 – č. 26 „souhlasím“ a zároveň označil, že je (či byl) tomuto jednání vystavován alespoň jednou týdně po dobu alespoň čtvrt roku, byl označen za oběť mobbingu či bossingu.

Hypotézy o vztahu mezi proměnnými jsem se rozhodla ověřit prostřednictvím třídění druhého stupně (kontingenčních tabulek) a testu dobré shody (chi-kvadrát), který je založen na porovnání očekávaných a pozorovaných četností.

Pro přehlednější a průkaznější porovnání četností v kontingenčních tabulkách bylo třeba sloučit některé kategorie:

- a) z hlediska četností osobní zkušenosti s projevy mobbingu jsem respondenty rozdělila do tří skupin: na ty, co se s projevy mobbingu neseťkali vůbec; ty, co se s mobbingem setkali ojedinele, tj. méně než 5 x (viz definice mobbingu v teoretické části práce) a na ty, co se s projevy mobbingu setkali 6 - 15 x (s ohledem na ojedinelý výskyt extrémních hodnot);
- b) pro rozdělení respondentů do skupin dle dosaženého vzdělání používám tři standartní kategorie: základní vzdělání a střední vzdělání bez maturity/ střední vzdělání s maturitou a vyšší odborné vzdělání/ vysokoškolské vzdělání;
- c) používám čtyři věkové kategorie: 18-29 let/ 30-44 let/ 45-59 let/ 60 let a více – rozlišení nejstarší věkové skupiny považuji za důležité, proto jsem se rozhodla ji ponechat samostatně, přestože je početně relativně málo zastoupena.

Hypotézy H1 – H3 uvedené v kapitole 6.3 budu statisticky testovat a ověřovat závislost (vliv) nezávisle proměnných - věku, vzdělání a pohlaví na vznik mobbingu, bossingu. K ověření si následně stanovuji nulovou a alternativní hypotézu. Hladina významnosti byla pro testování všech hypotéz stanovena na  $p = 0,05$ . (Porovnání pozorovaných a očekávaných četností a výpočty dílčích chí-kvadrátů k ověření jednotlivých hypotéz uvedeny v přílohách F – G).

### **H1: Ženy se stávají oběťmi mobbingu častěji než muži**

Tato hypotéza vychází z pouhé domněnky, je však podpořena skutečností, že mezi obvyklé strategie mobbingu a bossingu je řazeno i slovní a skutkové sexuální

obtěžování (viz kap. č. 2.4.3 teoretické části), spojované především s ženskými oběťmi. Tuto hypotézu sytily položky č. 2 a 26 z dotazníku.

**H1<sup>0</sup>: Muži i ženy se stávají oběťmi mobbingu stejně často**, tzn. v souvislosti se setkáním se s mobbingem není mezi muži a ženami statistický významný rozdíl.

**H1<sup>A</sup>: Pohlaví má vliv na skutečnost stát se obětí mobbingu**, tzn. z hlediska vlivu pohlaví a možnosti stát se obětí mobbingu je statisticky významná závislost.

Vypočítanou hodnotu testového kritéria  $\chi^2 = 2,026$  jsem následně porovnála s kritickou hodnotou. Při porovnání vypočítané hodnoty s příslušnou kritickou hodnotou zvoleného testového kritéria  $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$  jsem dospěla k závěru, že vypočítaná hodnota  $\chi^2(2,026)$  je menší než kritická (5,991) a proto zamítám H<sup>A</sup> a přijímám H<sup>0</sup> na hladině významnosti 0,05.

**Hypotéza se zamítá. Byla potvrzena H1<sup>0</sup>: Ženy i muži se stávají oběťmi mobbingu stejně často.**

**Závěr:** rozdíly mezi muži a ženami z hlediska setkávání se s projevy mobbingu existují, ale jsou zanedbatelné (nejsou statisticky významné, ani věcně, protože rozdíl je v řádu dvou procentních bodů – viz. příloha F). Ke shodnému závěru dochází i Zábrodská a Květon (2012), a jejich výzkum z České republiky z prostředí vysokých škol. Výzkumu se zúčastnilo 1533 osob, z toho 13,6 % zažívalo alespoň jeden negativní akt minimálně jednou týdně a 6,8 % šikanovaných osob zažívalo minimálně jednou týdně alespoň dva akty. Ani tito autoři nezjistili rozdíl z hlediska pohlaví.

Následující dvě hypotézy vycházejí z dotazníkového šetření agentury STEM/MARK a porovnání výsledků, ke kterým tento výzkum dospěl, a to, že problém mobbingu je záležitostí všech věkových i vzdělanostních skupin a neomezuje se, jak tomu bylo dříve, jen například na osoby s nejnižším vzděláním. Na základě výše uvedeného stanovuji hypotézy H2 a H3.

**H2: Nejčastějšími oběťmi mobbingu jsou osoby ve věkové skupině 18 – 29 let.**

**H2<sup>0</sup>: Mobbingem jsou ohroženy všechny věkové skupiny ve stejné míře**, tzn. hledisko věku nehraje v případě ohrožení mobbingem žádnou roli.

**H2<sup>A</sup>: Určitá věková kategorie je náchylnější stát se obětí mobbingu.** Tzn. mezi věkovou skupinou a vznikem mobbingu je statisticky významná závislost.

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 5,069$  je následně porovnaná s kritickou hodnotou. Při porovnání vypočítané hodnoty s příslušnou kritickou hodnotou zvoleného testového kritéria  $\chi^2_{0,05}(6) = 12,592$  jsem dospěla k závěru, že vypočítaná hodnota  $\chi^2(5,069)$  je menší než kritická (12,592) a proto zamítám  $H^A$  a přijímám  $H^0$  na hladině významnosti 0,05.

Z výsledků porovnávání výše uvedených tvrzení - postižení mobbingem či bossingem a věku respondentů (viz příloha H) vyplynulo, že v případě zasažení mobbingem či bossingem neexistuje statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami.

**H3: Zasažení mobbingem či bossingem závisí na stupni dosaženého vzdělání.**

**H3<sup>0</sup>: Z hlediska dosaženého vzdělání nejsou mezi oběťmi mobbingu žádné významné rozdíly**

**H3<sup>A</sup>: Stupeň dosaženého vzdělání má vliv na skutečnost stát se obětí mobbingu.**

Vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 11,114$  je následně porovnaná s kritickou hodnotou. Při porovnání vypočítané hodnoty s příslušnou kritickou hodnotou zvoleného testového kritéria  $\chi^2_{0,05}(4) = 9,483$  jsem dospěla k závěru, že vypočítaná hodnota  $\chi^2(11,114)$  je větší než kritická (9,483) a proto zamítám  $H^0$  a přijímám  $H^A$  na hladině významnosti 0,05.

Výsledky testování této hypotézy H3- postižení mobbingem či bossingem a stupně vzdělání respondentů vykazují existenci statisticky významného rozdílu mezi jednotlivými stupni vzdělání respondentů (viz příloha G). Tzn., že **se potvrdila hypotéza, že stupeň dosaženého vzdělání má vliv na skutečnost stát se obětí mobbingu.**

**H4: Za nejčastější projev mobbingu je označováno podceňování pracovního výkonu.**

Čtvrtá výzkumná otázka byla směřována k typickým formám mobbingu. Níže uvádím východiska pro stanovení následující hypotézy H4.

Zábrodská, Květon, 2008, ve svém výzkumu uvádějí jako nejčastější formou útoku na oběť je nedocnění výkonu její práce, dále neustálá kritika práce, zesměšňování a pomlouvání, zadávání nesmyslných úkolů, popř. nezadávání žádných a ignorace osoby oběti. Přes 20% hranici se přehouply odpovědi ukládání povinností neodpovídající mé kvalifikaci a urážení nadávkami či ponižujícími výroky. Další formy

(okřikování či neustálé přerušování řeči, kritika mého soukromého života, ústní, telefonické či písemné výhrůžky) jsou méně typické a pohybují se většinou lehce nad 10% hranicí, ale mají bezpochyby svou významnost.

Při testování této hypotézy H4 jsem porovnávala relativní četnost všech projevů mobbingu či bossingu (vyjádřených dotazníkovými otázkami č. 6 – č. 26).

**Tabulka č. 8: Četnosti u odpovědí na otázku č. 7 – neustálá kritika mé práce, i když si myslím, že ji odvádím dobře**

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
není postížen mobbingem	144	88,9
postížen mobbingem	18	11,1
celkem	162	100,0

**Tabulka č. 9: četnost odpovědí u otázky č. 18 : bývám obětním beránkem**

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
není postížen mobbingem	145	89,5
postížen mobbingem	17	10,5
celkem	162	100,0

**Tabulka č. 10: četnost odpovědí u otázky č. 13: můj pracovní výkon je podceňován a znevažován ze strany vedoucích**

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
není postížen mobbingem	146	90,1
postížen mobbingem	16	9,9
celkem	162	100,0

Nejčastěji se vyskytovaly tyto tři situace v následujícím pořadí (viz tabulky č. 8 – 10):

- Spolupracovníci či nadřízený neustále kritizují mou práci, přestože jsem přesvědčen(a), že jsem ji odvedl(a) dobře.
- Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se všechno svede na mě.

- Můj pracovní výkon je podceňován a znevažován ze strany spolupracovníků či vedoucího.

**Podceňování pracovního výkonu není nejčastějším projevem mobbingu (nebylo nejvíce zastoupeno), hypotéza H4 nebyla podpořena.**

**H5: Nejčastějším typem řešení mobbingu je oznámení šikanování své osoby nadřízenému či vedení firmy.**

Tuto hypotézu sytily otázky č. 29 a č. 30 z dotazníku. Výsledky zjištění jsou uvedeny v tabulce č. 11 - četnost výskytu setkání respondentů s mobbingem a bossingem.

V teoretické části jsou popsány následující možné způsoby řešení mobbingu či bossingu: *rozhovor s pachatelem šikany na pracovišti a snaha o urovnání konfliktu smírem, informování nadřízeného, zainteresování dalších institucí (například vyššího nadřízeného, majitele či zřizovatele podniku či organizace, odbory či jiné instituce), psychologická či psychoterapeutická pomoc* (dle Svobodové, 2008, s. 93-96), Huberové, 1995, s. 115-120). Na základě těchto tvrzení a též dotazníku, který pro svůj výzkum použila agentura STEM/MARK v roce 2013 (k nahlédnutí v příloze C), považují za způsoby řešení mobbingu či bossingu, pro účely svého výzkumného šetření, následující možnosti:

1. Respondent svou situaci oznámil svému nadřízenému.
2. Respondent svou situaci oznámil vedení firmy či majiteli firmy.
3. Respondent podal výpověď ze zaměstnání.
4. Respondent vyhledal pomoc psychologa.
5. Respondent vyhledal pomoc organizace, která se na tyto problémy specializuje.

(viz kapitola o možnostech obrany před šikanou na pracovišti teoretické části práce)

Respondent podnikl jiné kroky – zde se jedná o otevřenou otázku. Respondent musí blíže specifikovat.

Každý respondent mohl vybrat několik odpovědí, které byly příznačné pro jeho situaci. Vyhodnocením četnosti byl získán přehled, jak a v jaké míře oběti mobbingu reagovaly na útoky mobbera.

**Tabulka č. 11: Četnosti odpovědí na dotazníkovou otázku č. 30**

reakce	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Neřešil	138	85,2
Oznámil nadřízenému	14	8,1
Oznámil vedení	6	3,7
Výpověď	3	1,9
Pomoc psychologa	0	0
Pomoc organizace	1	0,6
	162	100,0

Pro testování této hypotézy jsem porovnála relativní četnost jednotlivých odpovědí na dotazníkovou otázku č. 30. Jakým způsobem jste se tyto problémy snažil(a) řešit?. Výsledky testování ukázaly, že nejčastější byla odpověď „oznámil(a) jsem vše svému nadřízenému“. Druhou nejčastější, byla odpověď „oznámil(a) jsem vše vedení firmy (či majiteli firmy)“.

**Hypotéza byla potvrzena.**

## **6.9 Diskuze a závěr výsledků výzkumu**

Cílem provedeného empirického šetření bylo zjistit, zda lze nalézt určité společné charakteristiky typické pro oběti mobbingu či bossingu. Tedy jestli je možné vypořádat statisticky významné rozdíly v závislosti na jejich pohlaví, věku a na stupni dosaženého vzdělání. Dále bylo zjišťováno, jaké jsou nejčastější projevy mobbingu či bossingu a jakým způsobem je jejich oběti řeší nebo neřeší.

Výsledky provedeného šetření, zda pohlaví respondenta ovlivňuje fakt, že se stal obětí mobbingu či bossingu, nepřinesly statisticky významné rozdíly mezi pohlavím. Hypotéza H<sub>1</sub>: *Ženy se stávají oběťmi mobbingu častěji než muži* nebyla podpořena. Byla potvrzena H<sub>1</sub><sup>0</sup>: **Ženy i muži se stávají oběťmi mobbingu stejně často.**

Výsledky tohoto šetření tak potvrzují závěry výzkumu agentury STEM/MARK, který došel ke zjištění, že ženy i muži se stávají oběťmi mobbingu ve stejné míře.

Zamítnuta byla rovněž hypotéza H<sub>2</sub>: *Nejčastějšími oběťmi mobbingu jsou osoby ve věkové skupině 18 – 29 let.* Výsledky testování hypotézy neukázaly statisticky

významné rozdíly v závislosti na věku respondentů. **Postižení mobbingem či bossingem nezávisí na věku jejich případné oběti.**

Testování hypotézy H3: *Zasažení mobbingem či bossingem závisí na stupni dosaženého vzdělání*, ukázalo **statisticky významné rozdíly v závislosti na stupni vzdělání respondenta**. Hypotéza byla potvrzena.

Tento fakt může být dán tím, že lidé s vyšším stupněm vzdělání mají na trhu práce lepší možnosti. Své zaměstnání si mohou snadněji zvolit, nemusí „brát vše, co se namane“. Lidé s vyšším vzděláním mohou zaměstnání opustit již během prvních náznaků problémových vztahů na pracovišti. Mají širší možnosti profesního uplatnění, získání nového pracovního místa je tak pro ně méně problematické. Mohou si dovolit z klimatu ve firmě vyvodit důsledky, neboť na trhu práce mají ty nejlepší šance.

Další příčinnou tohoto zjištění může být fakt, že čím mají lidé vyšší vzdělání, tím obtížněji může agresor hledat strategie mobbingu. Například zpochybňování způsobilosti k práci vysoce kvalifikovaných pracovníků je pro něj složitější.

Na základě výpočtu relativní četnosti odpovědí „souhlasím“ u dotazníkových otázek č. 6 – č. 26, které zjišťovaly projevy mobbingu či bossingu, byla zamítnuta *H4: Za nejčastější projev mobbingu je označováno podceňování pracovního výkonu*. Výsledky výzkumu provedeného agenturou STEM/MARK v roce 2013 tedy nebyly v tomto šetření potvrzeny.

Empirické šetření ukázalo, že nejčastějším projevem mobbingu je kritika provedené práce. Přestože tato situace do značné míry souvisí s podceňováním pracovního výkonu, nelze ji pro účely tohoto výzkumu považovat za totožnou. Vycházela jsem z provedeného výzkumu agentury STEM/MARK, která tyto dva případy vyhodnocovala jako odlišné projevy mobbingu. Můžeme pouze konstatovat, že podceňování pracovního výkonu patří, na základě výpočtu relativních četností, mezi tři nejčastěji se vyskytující projevy mobbingu (viz výsledky porovnání četností projevů mobbingu). **Podceňování pracovního výkonu není nejčastějším projevem mobbingu (nebylo nejvíce zastoupeno).**

Pro testování hypotézy *H5: Nejčastějším typem řešení mobbingu je oznámení šikanování své osoby nadřízenému či vedení firmy* jsem porovnávala relativní četnost jednotlivých odpovědí na dotazníkovou otázku č. 30. Jakým způsobem jste se tyto problémy snažil(a) řešit? Výsledky testování ukázaly, že nejčastější byla odpověď



„oznámil(a) jsem vše svému nadřízenému“. Druhou nejčastější byla odpověď „oznámil(a) jsem vše vedení firmy (či majiteli firmy)“.

Hypotéza a rovněž závěry šetření agentury STEM/MARK byly potvrzeny. **Nejčastějším způsobem řešení mobbingu je oznámení situace nadřízenému pracovníkovi.** Jak bylo již popsáno v teoretické části práce, autoři tento způsob doporučují jako první krok při řešení mobbingu za pomoci třetí osoby.

## ZÁVĚR

Práce a pracovní uplatnění nepochybně patří k základním atributům lidského života. Věnujeme jí velmi mnoho času, a vzhledem k tomu, že na ní obvykle závisí naše existence, je jedním z nejdůležitějších aspektů našeho života. Je určují pro ekonomický i sociální status rodin i jednotlivců. Agrese, násilí a konflikty se vyskytovaly na pracovišti vždy a vždy také budou. Velmi znepokojující ale je, že tyto konflikty jsou stále častější, zákeřnější a s katastrofálními následky. Mobbing se vyskytuje, což dokazují doposud realizované výzkumy a statistiky, přesto je neustále přehlížen, ignorován nebo bagatelizován. Jak už bylo výše řečeno, zaměstnanci raději snášejí ponižování a psychické týrání, než by se nějak aktivně bránili, jelikož nezaměstnanost je vysoká a nové místo se těžko shání. Většina lidí tento problém nechce řešit v domněnku, že se to srovná. Tímto svým chováním ovšem mobbing nijak neutopí, ale spíše vytvoří živnou půdu pro další násilí a útoky.

Teoretickým cílem diplomové práce bylo vysvětlení pojmů mobbing, bossing, staffing, sexuální harašení a pojmům souvisejících s násilím na pracovišti, objasnění pojmů agresor, oběť, vymezení typických ohrožených osob a vymezení možných příčin, které mohou vést ke vzniku mobbingu, probíhajícími fázemi a používanými strategiemi. Na základě odborné literatury bylo stanoveno, že mobbing a bossing jsou typem šikany odehrávající se ve specifickém prostředí – na pracovišti.

Mobbing byl definován jako úmyslné, dlouhodobé a soustavné nežádoucí chování na pracovišti, specifické psychickým či fyzickým násilím páchaném na jednotlivci ze strany jednoho či více kolegů. Bossing byl vymezen obdobně, pouze s rozdílem v osobě jeho pachatele, kterým je v případě bossingu vždy nadřízený oběti. Následně jsem přiblížila další časté formy patologických vztahů v prostředí pracoviště – bullying, staffing a sexuální obtěžování. Pro pochopení důležitosti, proč zkoumat tento fenomén a hledat způsoby, jak se mu vyhnout, jsem uvedla dopady a důsledky mobbingu a možné prevence.

Závěr teoretické části práce se týkal výzkumů mobbingu a bossingu realizovanými v České republice i v zahraničí. Výsledky nejnovějšího zkoumání mobbingu v České republice byly poté výchozím zdrojem pro mé vlastní empirické šetření uskutečněné v rámci této práce. Jednalo se o zatím poslední výzkum agentury STEM/MARK z roku 2013 týkající se zkušeností osob s různými formami šikany.

Nejfrekventovanější projevem mobbingu se ukázalo podceňování pracovního výkonu oběti a nejčastějším způsobem řešení bylo oznámení situace nadřízenému či vedení firmy. Tyto závěry jsem ověřovala v empirické části práce a následně je porovnávala s poznatky uvedenými v části teoretické.

Vlastní empirické šetření bylo realizováno dotazníkovou formou. Výzkum byl proveden na vzorku ekonomicky aktivní populace starší osmnácti let, v zaměstnaneckém poměru. Celkově jsem během sběru dat získala 162 dotazníků použitelných pro mou práci. Návratnost v tomto dotazníkovém šetření byla 76 %.

Cílem šetření bylo zjistit, zda lze nalézt určité společné charakteristiky typické pro oběti mobbingu či bossingu. Tedy jestli je možné vypočítat statisticky významné rozdíly v závislosti na jejich pohlaví, věku a dosaženém stupni vzdělání. Bylo zjišťováno, které projevy mobbingu či bossingu jsou nejfrekventovanější a jaké jsou nejčastější způsoby jejich řešení. Z testování hypotéz vyplynulo, že nejčastějším projevem mobbingu či bossingu je neustálá kritika práce oběti, těsně následovaná tak zvanou pozicí „obětního beránka“, kdy je oběť šikany označena za viníka všech neúspěchů (přestože tomu tak není), a podceňování a znevažování pracovního výkonu oběti, což částečně odpovídalo původním předpokladům. Z hlediska vlivu pohlaví bylo zjištěno, že ženy i muži se stávají oběťmi mobbingu či bossingu stejně často. Také vliv věku respondentů se neukázal jako statisticky významný. Postižení mobbingem či bossingem je u všech věkových skupin stejně časté. Bylo ovšem zjištěno, že zasažení mobbingem či bossingem závisí na stupni dosaženého vzdělání. Nejčastějším typem řešení mobbingu či bossingu bylo poté oznámení šikanování své osoby nadřízenému či vedení firmy.

Jedním z limitů mého výzkumu je nereprezentativní vzorek. Získané informace tak nelze generalizovat na celou pracovní populaci České republiky. Zábrodská a Květon (2012) zjišťovali svým výzkumem výskyt mobbingu mezi zaměstnanci českých univerzit, Čech (2010) pak mezi zaměstnanci základních škol. V České republice tedy není k dispozici studie zkoumající mobbing napříč pracovními odvětvími, sektory či různě velkými podniky. Domnívám se, že získat reprezentativní vzorek napříč odvětvími, sektory i podniky s rozdílným počtem zaměstnanců je velmi náročnou cestou, neboť ošetřit všechny intervencující proměnné bude velmi složité. V neposlední řadě doporučuji kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod. Osobní

rozhovory se šikanovanými mohou odpovědět na mnoho otázek, které není dotazník schopen uchopit.

Obětí mobbingu či bossingu se může stát kdokoliv. Nejúčinnější zbraní je, stejně jako ve všech jiných oblastech, prevence. K tomu je potřeba dozvědět se o mobbingu a bossingu co nejvíce informací, a netvářit se, že nás se tento problém netýká. Za čísla statistických průzkumů se skrývají individuální, velmi bolestné zážitky a osudy jedinců.

Rčení zaměstnavatelů často adresované nespokojeným zaměstnancům: "Když se vám to nelíbí, můžete jít", svědčí o nepochopení úlohy lidského faktoru v podnikatelské i neziskové sféře. Firmy nemají personální politiku, personální práci se nevěnují kvalifikovaní lidé. I ve veřejném sektoru bylo odvrhnuo plánování lidských zdrojů jako prostředek řízení institucí. Neznalost práva včetně práva pracovního je v Čechách obrovská. Zatímco v mnoha jiných zemích jak bylo popsáno v teoretické části, existují antimobbingové zákony, u nás je tento jev podceňován.

Neumím osobně posoudit, zda je mobbing přirozenou součástí pracovního prostředí nebo jestli je produktem velkého pracovního vytížení, ekonomických a sociálních tlaků nebo je výsledkem malé a špatné komunikace, malé sociální vnímavosti a citlivosti, či je produktem zhoršení mezilidských vztahů v důsledku lhostejnosti, chamtivosti a netolerance. Vím jen tolik, ať už z odborné nebo populární literatury, internetu, zpráv, osobní zkušenosti či z výsledků uvedeného výzkumného šetření, že se stává na našich pracovištích mnohdy každodenní realitou.

Velké organizace by měli mít podnikového psychologa práce, který by se přímo zaměřoval v krizovém centru na pomoc obětem a mohl by prostřednictvím svých kompetencí a pravomocí vstoupit do urovnání vztahů na inkriminovaném oddělení. Odpovědnost za vztahy na pracovišti nese vedení organizací a zaměstnavatelé. Jejich zodpovědností je práce na opatřeních, které upravují mezilidské vztahy. Na pracovišti nelze tolerovat agresí a násilí, ač je nutné počítat s negativními vlivy současné kultury celé společnosti. Na procesu se musí podílet vedení zkvalitněním řízení, zlepšením komunikace, vytvářením a prosazováním kultury pracovních podmínek, zaměstnanci dodržováním norem a pravidel, odbory prosazováním zájmů a práv ve prospěch zaměstnanců. Na poli mobbingu v České republice je ještě mnoho neprobádaného. Doporučuji zkoumat tento fenomén po menších krocích a pokusit se o reprezentativnost vzorku v rámci vybraného odvětví, sektoru či velikosti podniku.

## Seznam použité literatury

- 1) BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Šlapanice: Era, 2003.
- 2) CAPPONI, Věra, NOVÁK, Tomáš. *Sám proti agresi*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996.
- 3) ČECH, Tomáš. *Škola a zdraví pro 21. století, 2011: mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2011.
- 4) ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2000.
- 5) EINARSEN, S., and SKOGSTAD, A., 1996, 'Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations', *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, pp. 185–201.
- 6) EINARSEN, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *The concept of bullying at work*. In S. Einarsen (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 3–30). London: Taylor and Francis.
- 7) European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), *Workplace violence and harassment: a European picture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010.
- 8) FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. 2000.
- 9) GAVORA, Pavol. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000.
- 10) HAVLÍK, Karel. *Obrana proti psychoteroru na pracovištích má šanci*. *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. 2005, roč. 7, č. 4.
- 11) HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 2004.
- 12) HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 1. vydání. Praha: Portál, 1998.

- 13) HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995.
- 14) CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- 15) CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti*. Praha: Wolters Kluwer, 2011.
- 16) KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007.
- 17) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010
- 18) KOLÁŘ, Michal. *Nová cesta k léčbě šikany*. 1. vydání. Praha: Portál, 1998
- 19) KOLÁŘ, Michal, STEJSKAL, Bohumil. *Bolest šikanování*. 1. vydání. Praha: Portál, 2001.
- 20) KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1. Vydání, Praha: Portál 2008.
- 21) KRAUS, Blahoslav., POLÁČKOVÁ, Věra., et al. *Člověk-prostředí-výchova*. 1.vyd. Brno: Paido, 2001.
- 22) KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005.
- 23) KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., UHDE, Z. aj. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů. Analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. 2006.
- 24) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. Vydání, Praha: Grada, 2005.
- 25) NOVÁK, Tomáš, CAPPONI, Věra. *Asertivně do života*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada, 2004.
- 26) PETRÁČKOVÁ, Věra, KRAUS, Jiří. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. 1. vydání. Praha: Academia, 1998.
- 27) POKORNÝ, Vratislav, TELCOVÁ, Jana, TOMKO, Anton. *Prevence sociálně patologických jevů: Manuál praxe*. 2. vydání. Brno: Ústav psychologického poradenství a diagnostiky, 2001.

- 28) RŮŽIČKA, Jiří, MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální klima na pracovišti jako stresor*. Bezpečnost a hygiena práce. 2001, roč. 51, č. 5-6.
- 29) SPERANDIO, Sylvie, ŠIMKOVÁ, Daniela. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vydání. Praha: Portál, 2008.
- 30) SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí. O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, 1996.
- 31) SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008
- 32) VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2004.
- 33) VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2., přepracované vydání. Praha: Portál, 2004.
- 34) VYKOPALOVÁ, Hana. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001.
- 35) VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008.
- 36) WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. FSV UK: Praha, 2007.
- 37) WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada, 2011.
- 38) ZÁBRODSKÁ, Kateřina. *Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu*. *Československá psychologie*, 55(4).2011
- 39) ZÁBRODSKÁ, Kateřina., KVĚTON, Petr. *Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti*. *Sociologický časopis*, 48(4). 2012

## Elektronické zdroje:

- 1) HLADKÝ, Aleš, MATOUŠEK, Oldřich. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Dostupné z <http://osha.europa.eu/fop/czechrepublic/cs/publications/files/Mobbingfinal.pdf>.
- 2) Internetové stránky Českého helsinského výboru. Dostupné z URL <http://www.helcom.cz/>.
- 3) Internetové stránky Občanského sdružení proti šikaně. Dostupné <http://www.sikana.cz/>.
- 4) Internetové stránky Poradny pro občanství, občanská a lidská práva. Dostupné z <http://zamestnanost.poradna-prava.cz/>.
- 5) LEYMANN, Heinz. The Mobbing Encyclopaedia. [online] 1996. Dostupné z <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
- 6) Nejnovější ekonomické údaje [online] Praha: Český statistický úřad, 2015. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>.
- 7) Sčítání lidu, domů a bytů 2011 : Vysvětlivky – Sčítací list osob [online] Praha: Český statistický úřad, 2011. Dostupné z [http://www.scitani.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/vysvetlivky\\_scitaci\\_list\\_osob](http://www.scitani.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/vysvetlivky_scitaci_list_osob).
- 8) SOVOVÁ, Eva. *Mobbing – šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá* [online]. Praha, 2008. Dostupné z <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623-mobbing-sikana-na-pracovisti-ktera-se-v-cesku-rozmaha>.
- 9) Tisková zpráva agentury STEM/MARK. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob* [online]. Praha, 2013. Dostupné z [http://www.stemmark.cz/download/press\\_release\\_mobbing\\_2011.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf).
- 10) Tisková zpráva pracovního serveru Job3000.cz. *Šikany je v Česku dost* [online]. 2007. Dostupné <http://www.job3000.cz/download.php/news/74/mobbing-bossing.doc?>
- 11) Zpráva WHO z r. 2003, dostupná na adrese:  
<https://osha.europa.eu/en/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC/view?searchterm>
- 12) LEYMANN, H. (1990). Mobbing and psychological terrorism at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/208553663?accountid=16531>



## Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1:</b> Šikana vs. mobbing.....	24
<b>Tabulka č. 2:</b> Procentní podíl pachatelů mobbingu v závislosti na jejich pohlaví a pohlaví oběti .....	35
<b>Tabulka č. 3:</b> Úrovně a možná řešení mobbingu .....	46
<b>Tabulka č. 4:</b> Počty respondentů podle pohlaví.....	72
<b>Tabulka č. 5:</b> Počty respondentů podle věkové skupiny .....	72
<b>Tabulka č. 6:</b> Počty respondentů podle rodinného stavu .....	73
<b>Tabulka č. 7:</b> Počty respondentů podle dosaženého stupně vzdělání .....	74
<b>Tabulka č. 8:</b> Četnosti odpovědí u dotazníkové otázky č. 7.....	78
<b>Tabulka č. 9:</b> Četnosti odpovědí u dotazníkové otázky č. 18.....	78
<b>Tabulka č. 10:</b> Četnosti odpovědí u dotazníkové otázky č. 13.....	78
<b>Tabulka č. 11:</b> Četnosti odpovědí na dotazníkovou otázku č. 30.....	80

## Seznam grafů

<b>Graf č. 1:</b> Procentuální podíl respondentů podle pohlaví .....	72
<b>Graf č. 2:</b> Procentuální podíl respondentů podle věkové skupiny .....	73
<b>Graf č. 3:</b> Procentuální podíl respondentů podle rodinného stavu .....	73
<b>Graf č. 4:</b> Procentuální podíl respondentů podle dosaženého stupně vzdělání.....	74

## Seznam příloh

**Příloha A** – Fáze mobbingu.

**Příloha B** - Leymannův soupis psychického terorizování (LIPT 45).

**Příloha C** - Dotazník agentury STEM/MARK.

**Příloha D** – Dotazník použitý pro sběr dat ve vlastním empirickém šetření.

**Příloha E** - Test – jste vystaveni mobbingu?

**Příloha F** - Test dobré shody - Výpočet pro hypotézu H1

**Příloha G** - Test dobré shody - Výpočet pro hypotézu H2

**Příloha H** - Test dobré shody - Výpočet pro hypotézu H3

# Přílohy

## **PŘÍLOHA A: Fáze mobbingu (dle definice prof. Leymanna)**

**1. Fáze první:** Fáze první, nazývána také konflikt se neřeší, nevyřešený konflikt, období prvních konfliktů nebo konflikty a jejich jednotlivé případy. Jedná se o první konflikty, spory, špičkování, drobné neomalenosti, schválnosti, jízlivosti. Je to počátek konfliktu, a nebude-li tento konflikt uspokojivě a konstruktivně vyřešen, začíná fáze druhá (Beňo, 2003, s. 45).

Pokud se konflikty urovnají otevřeně, jsou schopny leccos vyjasnit, jsou-li však konflikty tabuizovány, nebo vylévají-li si zúčastnění srdce těm, jichž se to netýká, spory narůstají a ohrožují soužití. Pak už lze jen stěží poznat vlastní příčinu sporu a zjevný je pouze skutkový děj, který způsobil, že pohár přetekl. Proto je žádoucí, abychom se konfliktům nevyhýbali, ale abychom se s nimi potýkali, řešili je a překonávali. Sřetům nelze natrvalo zabránit, ale musíme k nim přistupovat aktivně, abychom oslabili negativní následky a řešili je přiměřeně a konstruktivně (Kratz, 2005, s. 25, 27).

**2. Fáze druhá:** Fáze druhá, označovaná také počátek psychického nátlaku, nastupuje psychický teror, systematicky se vykonává psychický teror či psychoteror dostává zelenou. Jednotlivé projevy zlomyslnosti a nevraživosti přerostou v cílený a systematický psychoteror. Oběti mobbingu jsou postupně utlačovány. Útoky jsou již připravovány záměrně a plánovitě (jednou nebo více osobami), ale i prováděné činnosti proti oběti mají za cíl poškodit ji. Oběti bývají zpravidla odepřeny důležité informace, odborné kompetence jsou zpochybňovány, oběť přestává být zdravena a do oběhu jsou vypuštěny klepy a pomluvy o dotčené osobě. Kolem jejich osoby je budována neviditelná zeď. Jsou omezovány ve svých pravomocích a oddělovány od svého okolí (Beňo, 2003, s. 9-10).

Nevyřešený problém ustupuje do pozadí a při další analýze už nikdo neví, jaké neshody mobbing vyvolaly. Šikanovaná osoba je naplněna do role oběti a vydána na pospas nesčetným útokům. Je čím dál zranitelnější, citlivější a neustále se zhoršuje její fyzický a psychický stav (Kratz, 2005, s. 27).

**3. Fáze třetí:** Fáze třetí, pojmenovaná také do hry vstupuje šéf, případ se stá oficiálním, reaguje personální vedení či mobbing – věc veřejná. V této části se tento teror stává oficiálním, útoky se opakují stále častěji a jsou mnohem krutější a záluďnější. Krize se zintenzivňuje, mobbing nabývá na síle, mobber sahá k tvrdším technikám.

Postižený si již uvědomuje cílenost útoků. Stává se středem pozornosti a naschvály jsou připravovány s jediným cílem, a to oběť zničit a vystrnadit ze zaměstnání. U oběti se objevují časté absence, není schopna pracovat, je vyřazena z kolektivu a ostatní s ní nejsou ochotni spolupracovat (Svobodová, 2008, s. 42).

Pakliže vedoucí delší dobu oddalovali střety mezi zaměstnanci s tím, že jde o jejich soukromou záležitost, jsou v této fázi nuceni aktivně zasáhnout. Pracovní výkon celého oddělení rychle klesá, ať už ze strany oběti nebo mobbera. Občas jsou vedením podnikány pokusy urovnat spor, které však přicházejí v tomto pokročilém stádiu většinou příliš pozdě. Především původce mobbingu si upevnil své postavení vůči oběti natolik, že neprojevuje žádné pochopení a nesnaží se zanechat asociálního chování (Kratz, 2005, s. 32).

Závěrem této fáze bývá často přeložení pracovníka na jiné oddělení nebo jiné pracovní místo. Jedná se o pokus o vstřícný krok ze strany zaměstnavatele, který dává pracovníkovi ještě šanci. Toto řešení však nebývá nejvhodnějším řešením díky špatné pověsti, kterou si oběť v zaměstnání nese. Hrozí riziko, že se může stát znovu obětí mobbingu (Kratz, 2005, s. 32-33).

**4. Fáze čtvrtá:** Fáze čtvrtá, jinak také oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství, vyloučena z kolektivu, firmy či, organizace či oficiální vyloučení – mobber vyhrál. Oběť je překládána z oddělení do oddělení, předěluje se jí pouze podřadné práce, je neustále kontrolována. Pod takovým tlakem se oběť začne dopouštět chyb, které jí byly zpočátku neoprávněně vytýkány (Svobodová, 2008, s. 42).

Když ani přeložení na jiné oddělení problém nevyřeší, je neúnosné, aby člověk, který byl zasažen mobbingem ve firmě nebo organizaci zůstal. Tomu ale brání pracovní právní předpisy. Pokud šikanovaná osoba není ochotna dát výpověď, je uvnitř společnosti postavena, mimo všechno dění. Mzda je jí vyplácena, ale již nedostává žádné úkoly. Šikanovaní pracovníci pod tímto tlakem často přistupují na zrušení pracovního poměru dohodou (Kratz, 2005, s. 33).

Odstoupení, předčasný odchod do důchodu, výpověď a jiné zásahy včetně sebevraždy jsou pak možnými důsledky mobbingu. Často se také stává, že oběť mobbingu ani není schopna nastoupit do nového zaměstnání, protože je nejdříve třeba medicínskou rehabilitací napravit, co mobbing způsobil (Kratz, 2005, s. 33).

## **PŘÍLOHA B: Leymann Inventory of Psychological Terrorization: LIPT 45**

### **Leymann Inventory of Psychological Terrorization**

#### **(A) Activities on the possibilities of the mobbed person or mobbing victim to communicate adequately:**

1. The aggressor or mobber gives the victim no possibility to communicate.
2. The victim is silenced or continuously interrupted.
3. Colleagues prevent the victim to communicate.
4. Colleagues scream and shout at the victim.
5. The victim suffers verbal attacks regarding work assignments.
6. The victim suffers verbal attacks regarding her/his personal life.
7. The victim is terrorized by means of phone calls.
8. The victim suffers verbal threats.
9. The victim suffers written threats.
10. People at work refuse to make any contact with the victim.
11. The victim's presence is ignored.

#### **(B) Activities on the possibilities of the victim to maintain social contacts:**

12. The aggressor does not talk to the victim.
13. The victim is forbidden to talk to the aggressor.
14. The victim is isolated in a room far away from others.
15. Colleagues are forbidden to talk to the victim.
16. The physical presence of the victim is denied.

#### **(C) Activities on the possibilities of the victim to maintain his/her personal reputation:**

17. Slanders and lies about the victim are used at work.
18. Gossiping about the victim.
19. The victim is ridiculed.
20. The victim is said to have a mental illness.
21. The aggressor tries the victim to go through psychiatric exams.
22. The victim is supposed to be ill.
23. The victim's voice, gestures, way of moving are imitated.

24. The victim suffers verbal attacks regarding her/his political and religious beliefs.
25. People at work make fun about the victim's personal life.
26. People at work make fun about the ethnic heritage or nationality of the victim.
27. The victim is forced to do humiliating jobs.
28. The victim is controlled and his/her job performance is tracked for those with bad intentions.
29. Victim's decisions are questioned.
30. The victim is reviled using obscene or degrading terms.
31. The victim is sexually harassed.

**(D) Activities on the occupational situation of the victim:**

32. The victim is not given any work assignments at all.
33. The victim is deprived of any activity when being at work.
34. The victim is given meaningless work assignments.
35. The victim is given work assignments far below her/his capacity.
36. The victim is continuously given new work assignments.
37. The victim is given humiliating work assignments.
38. The victim is given difficult work assignments far above her/his capacity.

**(E) Activities on the physical health of the victim:**

39. The victim is given dangerous work assignments.
40. The victim is physically threaten.
41. The victim is physically attacked as a threat.
42. The victim is physically attacked with serious consequences for his/her health.
43. The victim is deliberately forced to spend big sums of money.
44. Accidents are caused in the victim's workplace or home.
45. The victim is sexually attacked.

Zde uvádím překlad z angličtiny, který ve své publikaci *Můj šéf, můj nepřítel?* předkládá P. Beňo.

## **Leymannův soupis psychického terorizování**

### **(A) Působení na možnosti terorizované osoby či oběti mobbingu adekvátně komunikovat:**

1. Agresor nedává oběti jakoukoliv možnost komunikovat.
2. Oběť je umlčována či neustále přerušována.
3. Kolegové brání oběti v komunikaci.
4. Kolegové na oběť křičí.
5. Oběť je vystavena v souvislosti s pracovními úkoly verbálním útokům.
6. Oběť je vystavena verbálním útokům v souvislosti se svým osobním životem.
7. Oběť je zastrašována prostřednictvím telefonických hovorů.
8. Oběť je vystavena verbálním výhrůžkám.
9. Oběť je vystavena písemným výhrůžkám.
10. Spolupracovníci odmítají s obětí jakýkoliv styk.
11. Přítomnost oběti je přehlížena.

### **(B) Působení na možnosti oběti udržovat společenské styky:**

12. Agresor s obětí nemluví.
13. Oběť má zakázáno s agresorem hovořit.
14. Oběť je izolována stranou ostatních.
15. Kolegové mají zakázáno s obětí hovořit.
16. Fyzická přítomnost oběti je popírána.

### **(C) Působení na možnosti oběti udržet si osobní pověst:**

17. O oběti se na pracovišti šíří pomluvy a lži.
18. Oběť je očerňována.
19. Oběť je terčem výsměchu.
20. O oběti se říká, že trpí duševní chorobou.
21. Agresor se snaží přimět oběť k psychiatrickému vyšetření.
22. Panuje přesvědčení, že oběť trpí nějakou nemocí.
23. Dochází k napodobování hlasu, gest, pohybu oběti.
24. Oběť je vystavena verbálním útokům pro své politické či náboženské přesvědčení.
25. Spolupracovníci osobní život oběti zesměšňují.

26. Etnická příslušnost či národnost oběti se stává terčem posměchu spolupracovníků.
27. Oběť je nucena vykonávat ponižující práce.
28. Oběť je neustále kontrolována a na jejím pracovním výkonu jsou neustále hledány nedostatky.
29. Rozhodnutí oběti jsou zpochybňována.
30. Oběť je hanobena obscénními či ponižujícími výrazy.
31. Oběť je vystavena sexuálnímu obtěžování.

**(D) Působení na pracovní situaci oběti:**

32. Oběti nejsou přidělovány vůbec žádné úkoly.
33. Oběti je odepřena jakákoliv činnost po dobu její přítomnosti na pracovišti.
34. Oběti jsou přidělovány nesmyslné úkoly.
35. Oběti jsou přidělovány pouze úkoly pod úrovní jejich schopností.
36. Oběti jsou neustále přidělovány nové a nové pracovní úkoly.
37. Oběti jsou přidělovány ponižující pracovní úkoly.
38. Oběti jsou přidělovány úkoly podstatně přesahující její schopnosti.

**(E) Působení na fyzické zdraví oběti:**

39. Oběť dostává nebezpečné pracovní úkoly.
40. Oběť je vystavena fyzické hrozbě.
41. Oběť je vystavena fyzickým útokům za účelem jejího zastrašení.
42. Oběť je vystavena fyzickým útokům s vážnými důsledky pro její zdravotní stav.
43. Oběť je cíleně nucena utrácet velké peněžní částky.
44. Na pracovišti oběti či u oběti doma jsou vyvolávány nehody.
45. Oběť je vystavena sexuálním útokům.

**PŘÍLOHA C: Dotazník agentury STEM/MARK, použitý ke zjišťování mobbingu  
v roce 2013**

Č.	7 OTÁZKA	8 ODPOVĚĎ	Dále otázku
1.	Jste v současné době zaměstnán/a?	- ano	1
		- ne	2
			<b>2</b>
2.	<p><i>Pokyn: jen pro ty co, řekli v ot. 1 kód 1.</i> Opět změním téma. V současné době se více hovoří i o různých formách společenské šikany zaměstnanců na pracovišti, kterými může být ovlivněna jejich psychická a někdy i fyzická rovnováha. Proto bych se rád(a) zeptal(a), jestli i Vy jste některé z následujících skutečností osobně ze strany Vašich nadřízených či spolupracovníků vystaven(a). Jedná se o skutečnosti, kterým jste vystavován/a častěji, nikoliv o ty, které se Vám staly například jen jednou.</p> <p><b>PROGRAMÁTOR: ZOBRAZUJÍ SE VŠECHNY MOŽNOSTI VČETNĚ KÓDU 15= NEJSEM VYSTAVOVÁN/A ŽÁDNÉ Z VÝŠE UVEDENÝCH SKUTEČNOSTÍ. MOŽNO VÍCE ODPOVĚDÍ V RÁMCI KÓDŮ 1-14.</b></p>	1) okřikování či neustálé přerušování řeči	1
		2) neustálá kritika vaší práce	2
		3) stálá kritika vašeho soukromého života	3
		4) ústní, telefonické či písemné výhrůžky vaší osobě	4
		5) skutečnost, že s vámi ostatní nehovoří, ignorují vás	5
		6) zesměšňování a pomlouvání ostatními	6
		7) napadání vaší osoby pro náboženské či politické přesvědčení	7
		8) nedocení výkonu vaší práce, které vede až ke ztrátě sebevědomí	8
		9) urážení nadávkami či ponižujícími výroky	9
		10) zadávání nesmyslných pracovních úkolů, popřípadě nezadávání žádných	10
		11) ukládání povinností neodpovídajících vaší kvalifikaci	11
		12) nucení ke zdraví škodlivým pracím	12
		13) vyhrožování fyzickým násilím	13
		14) snahy o sexuální sblížení či pronášení sexuálních návrhů	14
			15) nejsem vystavován/a žádné z výše uvedených skutečností
			<b>3</b>
3.	<p><i>Pokyn: jen pro ty co, řekli v ot. 2 alespoň jeden z kódů 1-14.</i> V předchozí otázce jste uvedl(a), že jste vystavován(a) některé z forem psychického či fyzického nátlaku ze strany svého nadřízeného či spolupracovníků. Jak často jste v průměru těmto skutečnostem vystavován(a)? Je to ...?</p> <p><b>TAZ.: PŘEDČÍTEJTE!</b></p>	- denně nebo téměř denně	1
		- alespoň jednou týdně	2
		- jednou za 14 dní	3
		- jednou měsíčně	4
		- méně často	5
			<b>4</b>
4.	<p><i>Pokyn: jen pro ty co, řekli v ot. 2 alespoň jeden z kódů 1-14.</i> A jak dlouhou dobu jste těmto skutečnostem vystavován(a)?</p> <p><b>TAZ.: PŘEDČÍTEJTE!</b></p>	- poslední měsíc	1
		- posledního čtvrt roku	2
		- posledního půl roku	3
		- poslední rok	4
		- déle než jeden rok	5
			<b>5</b>
5.	<p><i>Pokyn: jen pro ty co, řekli v ot. 2 alespoň jeden z kódů 1-14.</i> A snažil(a) jste se nějak tyto problémy na pracovišti řešit?</p>	- ano	1
		- ne	2
			<b>6</b>
			<b>DALŠÍ ČÁST</b>



6.	<p><i>Pokyn: jen pro ty co, řekli v ot. 5 kód 1.</i></p> <p>Uvedl(a) jste, že jste se tyto problémy snažil(a) nějakým způsobem řešit. Co jste dělal(a)?</p> <p><b>TAZ.: NENAPOVÍDEJTE, SPONTÁNNÍ OTÁZKA.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oznámil jsem vše svému nadřízenému</li> <li>- oznámil jsem vše vedení/managementu/majiteli firmy</li> <li>- dal jsem výpověď/našel jsem si jiné zaměstnání</li> <li>- vyhledal jsem pomoc psychologa</li> <li>- vyhledal jsem pomoc organizace, která se na tyto problémy specializuje</li> <li>- něco jiného, specifikujte:.....</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>	<p><b>DALŠÍ ČÁST</b></p>
----	--	---	--	--------------------------

## **PŘÍLOHA D: Výzkumný nástroj použitý pro sběr dat ve vlastním empirickém šetření**

### **DOTAZNÍK**

Dobrý den.

Jmenuji se Jaroslava Fuchsová a jsem studentkou magisterského studia oboru Sociální pedagogika a na Pedagogické fakultě univerzity Hradec Králové

Tento dotazník je součástí výzkumu, který realizuji v rámci své magisterské diplomové práce zabývající se problematikou vztahů na pracovišti.

Prosím Vás o jeho vyplnění, které by nemělo zabrat více než 7 minut. **Všechny získané informace jsou zcela ANONYMNÍ, nebudou poskytovány dalším osobám a nebudou použity k jiným účelům než pro potřeby mé práce.**

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který vyplnění věnujete.

Označte, prosím, křížkem odpovídající variantu následujících otázek:

#### **1. Pracovní poměr:**

- v současné době JSEM v pracovním poměru
- v současné době NEJSEM v pracovním poměru

#### **2. Pohlaví:**

- muž
- žena

#### **3. Věk:**

- 18 – 29 let
- 30 – 44 let
- 45 – 59 let
- 60 a více let

#### **4. Rodinný stav:**

- svobodný/svobodná
- ženatý/vdaná
- rozvedený/rozvedená
- vdovec/vdova

## 5. Vzdělání:

- neukončené základní
- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Následuje série otázek, u kterých odpovězte, zda souhlasíte či nikoliv. Odpověď „**souhlasím**“ znamená, že jste byl(a) v zaměstnání (současném či některém dřívějším) ze strany svých nadřízených či spolupracovníků vystaven(a) následujícím situacím, a to **OPAKOVANĚ**. Odpověď „**nesouhlasím**“ zaškrtněte v případě, že jste takové situaci vystaven(a) nebyl(a). Odpověď „**ojediněle**“ zaškrtněte v případě, že jste takové situaci vystaven(a) byl(a), ale jednalo se pouze o ojedinělý případ, který se již neopakoval.

## 6. Spolupracovníci či nadřízený mě okřikují a neustále mě přerušují, když mluvím.

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7. Spolupracovníci či nadřízený neustále kritizují mou práci, přestože jsem přesvědčen(a), že jsem ji odvedl(a) dobře.

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. V zaměstnání dochází ze strany spolupracovníků či nadřízeného ke kritice mého soukromého života.

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9. Je mi ze strany spolupracovníků či nadřízeného vyhrožováno slovně či dostávám výhružné telefonáty nebo poštu.

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 10. Ostatní spolupracovníci se mnou nekomunikují, ignorují mne, přehlížejí mne.

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Spolupracovníci či nadřízený mě slovně či jinak zesměšňují nebo mě pomlouvají.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Jsem slovně či jinak napadán(a) pro své náboženské vyznání či politické přesvědčení.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Můj pracovní výkon je podceňován a znevažován ze strany spolupracovníků či vedoucího.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Spolupracovníci či nadřízený mě uráží nadávkami či ponižujícími výroky.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Když vstoupím do místnosti, rozhovor spolupracovníků náhle utichne.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. V zaměstnání mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se všechno svede na mě.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Od spolupracovníků či nadřízeného dostávám nesmyslné pracovní úkoly.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Od spolupracovníků či nadřízeného nedostávám žádné pracovní úkoly a tedy „nemám co dělat“.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23. Dostávám úkoly a povinnosti, které neodpovídají mé pracovní kvalifikaci.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Jsem nucen(a) vykonávat zdraví škodlivé práce.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25. Spolupracovníci či nadřízený mi vyhrožují fyzickým násilím.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Spolupracovníci či nadřízený mi dělají sexuální návrhy či se snaží o sexuální sblížení.**

souhlasím	nesouhlasím	ojediněle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27. Pokud jste v některé z předchozích otázek zaškrtn(a) „souhlasím“, zvolte nyní, prosím, jak často (průměrně) jste těmto situacím vystavován(a) (nebo jste byl(a) vystavován(a) v minulosti).**

- denně nebo téměř denně
- alespoň jednou týdně
- jednou za čtrnáct dní
- jednou měsíčně
- méně často

**28. Jak dlouhou dobu jste těmto situacím vystavován(a) (nebo jste byl(a) vystavována v minulosti)?**

- poslední měsíc
- posledního čtvrt roku
- posledního půl roku
- poslední rok
- déle než jeden rok

**29. Snažil(a) jste se nějak tyto problémy na pracovišti řešit?**

- ano
- zvažuji to
- zvažuji to, ale nevím, jak postupovat
- mám obavy to řešit

**30. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) „ano“, vyberte, prosím, jakým způsobem jste se tyto problémy snažil(a) řešit. Zde můžete zaškrtnout více možností.**

- oznámil(a) jsem vše svému nadřízenému
- oznámil(a) jsem vše vedení firmy (či majiteli firmy)
- podal(a) jsem výpověď
- vyhledal(a) jsem pomoc psychologa
- vyhledal(a) jsem pomoc organizace, která se na tyto problémy specializuje (uved'te, prosím, o jakou organizaci se jednalo).....
- .....
- něco jiného,  
specifikujte.....
- .....
- .....

Pokud jste na některou z otázek uvedených v dotazníku odpověděl(a) „souhlasím“ (tedy souhlasíte, že daná situace ve Vašem pracovním životě nastala), uveďte, prosím, obor ekonomické činnosti, postavení v zaměstnání a místo pracoviště **platné v době, kdy jste byl(a) oněm situacím vystavován(a)**.

**31. Obor ekonomické činnosti**

Zvolte, prosím, takový obor, který se nejvíce blíží skutečnosti. Pokud ani jedna z možností nevyhovuje, specifikujte, prosím, blíže.

- zemědělství, lesnictví a příbuzné obory
- průmysl, zpracování surovin, výroba

- stavebnictví, specializované stavební činnosti
- velkoobchod
- maloobchod
- doprava
- opravy, údržba, instalace strojů a zařízení
- ubytování, stravování, pohostinství
- administrativní, účetnické, informační činnosti
- poštovní a kurýrní služby
- osobní služby (kadeřnictví, kosmetika, čištění oděvů a podobně)
- úklidové činnosti
- veřejná správa
- školství, vzdělávání (všichni zaměstnanci školských zařízení; též vzdělávání mimo školský systém)
- zdravotnictví
- sociální péče a sociální služby
- umělecké, zábavní, sportovní činnosti
- jiný obor,  
upřesněte.....

### 32. Postavení v zaměstnání

- zaměstnanec
- zaměstnavatel
- podnikatel bez zaměstnanců (osoba samostatně výdělečně činná)
- osoba v domácnosti (pomáhající rodinní příslušníci)

### 33. Místo pracoviště

Uveďte, prosím, název obce, ve které vykonáváte (vykonával(a) jste) svou práci:

.....

**Děkuji Vám za pomoc a přeji mnoho úspěchů, nejen těch pracovních.**

Jaroslava Fuchsová

## PŘÍLOHA E: Test – jste vystaveni mobbingu?

Níže je předložený test, který objasňuje, zda jste vy vystaveni mobbingu. Ačkoli je všude upozorňováno na pravidlo, že aby se jednalo o mobbing, musí jít o útoky probíhající minimálně půl roku, ovšem ke zjištění situace, zda existuje reálné ohrožení, stačí dle Svobodové (2008) poslední tři měsíce.

	ANO	NE
Když vstoupím do místnosti, rozhovor kolegů náhle skončí.		
Šíří se o mně pomluvy.		
Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována více než normálně.		
Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky.		
Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno.		
Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení.		
Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.		
Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.		
Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch.		
Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.		
Obtěžují mě sexuálními narážkami nebo činy.		
Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta.		
Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.		
Jsem terčem kanadských žertíků.		
Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.		
Nejsem zván na neformální podnikové akce.		
Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčena.		
Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.		



Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál.		
Bývám terčem fyzické agrese.		
Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocná.		
Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu.		
Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.		
Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou předtím bavili.		
Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.		
Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny.		
Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.		
Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.		
Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.		
Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.		
Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.		
Do pomluv a intrik jsou zatahováni i moji rodinní příslušníci.		

### Výsledky testu:

**32-20 bodů:** Jste hlavním terčem mobberových útoků, pravděpodobně již máte spoustu fyzických příznaků. Určitě vyhledejte odbornou pomoc, sami to již nezvládnete.

**19-11 bodů:** Zde by se již dalo hovořit o mobbingu. Pokud jste vystaveni systematickým útokům minimálně jednou týdně již půl roku, jste jasnou obětí. Chcete-li zůstat ve stávajícím zaměstnání, nezbyvá na vaši reakci mnoho času. Okamžitě jednejte.

**10-6 bodů:** Značná psychická zátěž. Jste pod tlakem, je na čase vytvořit protipatření. Čím déle budete s obranou váhat, tím obtížnější bude se bránit.

**5-1 bodů:** Několik souhlasů ještě samo o sobě nemusí znamenat ohrožení. Ale celou situaci pozorně sledujte.

**0 bodů:** Nezbyvá než gratulovat ke kvalitní pracovní atmosféře a rozumným kolegům.

**PŘÍLOHA F: Tabulky s výpočty k ověření hypotéz H1, H2 a H3.  
Test dobré shody  $\chi^2$  – Výpočet pro hypotézu H1**

pozorované četnosti P			
	muži	ženy	celkem
ne	51	72	123
občas	13	10	23
často	6	10	16
celkem	70	92	162

očekávané četnosti O			
	muži	ženy	celkem
ne	53,14814815	69,85185185	123
občas	9,938271605	13,0617284	23
často	6,913580247	9,086419753	16
celkem	70	92	162

Dílčí $\chi^2$			
	muži	ženy	celkem
ne	0,086824106		0,152885926
občas	0,943240549	0,717683026	1,660923575
často	0,120723104	0,091854536	0,21257764
celkem	1,150787759	0,875599382	2,026387142
			výsledný $\chi^2$

kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(2)$  = 5,991 > 2,026  
 při stupni volnosti 2  
 $f = (3-1) \cdot (2-1) = 2$

Přijímáme  $H1^0$ .  
 Odmítáme  $H1^A$ .

**$H1^0$ : Muži i ženy se stávají obětmi mobbingu stejně často,** tzn. v souvislosti se setkáním se s mobbingem není mezi muži a ženami statistický významný rozdíl

**$H1^A$ : Pohlaví má vliv na skutečnost stát se obětí mobbingu,** tzn. z hlediska vlivu pohlaví na možnost stát se obětí mobbingu je statisticky významná závislost.

## Test dobré shody $\chi^2$ – Výpočet pro hypotézu H2

pozorované četnosti P					
	18-29	30-44	45-59	60 a více	celkem
ne	28	48	42	5	123
občas	4	12	6	1	23
často	6	7	2	1	16
celkem	38	67	50	7	162

očekávané četnosti O					
	18-29	30-44	45-59	60 a více	celkem
ne	28,85185185	50,87037037	37,96296296	5,314814815	123
občas	5,395061728	9,512345679	7,098765432	0,99382716	23
často	3,75308642	6,617283951	4,938271605	0,691358025	16
celkem	38	67	50	7	162

Dílčí $\chi^2$					
	18-29	30-44	45-59	60 a více	celkem
ne	0,025150953	0,161961197	0,429304426	0,018647567	0,635064144
občas	0,360736786	0,650567613	0,17006978	3,834062405	1,181412519
často	1,345191683	0,022134697	1,748271605	0,137786596	3,253384581
celkem	1,345191683	0,834663506	2,347645811	0,156472504	5,069861244
					výsledný $\chi^2$

kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(6) = 12,582 > 5,069$   
 při stupni volnosti 6  
 $f = (3-1) \cdot (4-1) = 6$   
 Přijímáme  $H_2^0$ .  
 Odmítáme  $H_2^A$ .

**$H_2^0$ :** Mobbingem jsou ohroženy všechny věkové skupiny ve stejné míře, tzn. hledisko věku nehraje v případě ohrožení mobbingem žádnou roli.

**$H_2^A$ :** Určitá věková kategorie je náchylnější stát se obětí mobbingu. Tzn. mezi věkovou skupinou a vznikem mobbingu je statisticky významná závislost.

### Test dobré shody $\chi^2$ – Výpočet pro hypotézu H3

pozorované četnosti P				
	ZŠ + SŠ bez M	SOŠ + VOŠ	VŠ	celkem
ne	36	50	37	123
občas	14	7	2	23
často	7	7	2	16
celkem	57	64	41	162

očekávané četnosti O				
	ZŠ + SŠ bez M	SOŠ + VOŠ	VŠ	celkem
ne	43,27777778	48,59259259	31,12962963	123
občas	8,092592593	9,086419753	5,820987654	23
často	5,62962963	6,320987654	4,049382716	16
celkem	57	64	41	162

Dílčí $\chi^2$				
	ZŠ + SŠ bez M	SOŠ + VOŠ	VŠ	celkem
ne	1,223862502	0,040763324	1,107024038	2,371649864
občas	4,312272226	0,479082797	2,508156265	7,299511288
často	0,333576998	0,072940779	1,037187594	1,443705371
celkem	5,869711726	0,5927869	4,652367897	11,11486652
				výsledný $\chi^2$

kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(4) = 9,483 < 11,114$   
 při stupni volnosti 4  
 $f = (3-1) \cdot (3-1) = 4$   
 Odmítáme  $H_3^0$ .  
 Přijímáme  $H_3^A$ .

**$H_3^0$ : Z hlediska dosaženého vzdělání nejsou mezi oběťmi mobbingu žádné významné rozdíly**

**$H_3^A$ : Stupeň dosaženého vzdělání má vliv na skutečnost stát se obětí mobbingu.**