

# Šikana na pracovišti – mobbing, bossing

Petra Říhová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ŘÍHOVÁ**  
Osobní číslo: **H108260**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Šikana na pracovišti – mobbing, bossing**

### Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách"(IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena zejména na:

- objasnění základních pojmů – mobbing, bossing,
- vztahy na pracovištích,
- příčiny mobbingu, bossingu,
- možnosti řešení šikany,
- výzkum pracovního prostředí ve veřejné správě.

Součástí práce bude sociologický výzkum (event. drobný sociologický výzkum) zaměřený na zjištění, zda a v jaké míře se vyskytuje mobbing nebo bossing ve veřejné správě, zda cílovou skupinou šikanování jsou osoby ve věku 50 a více let, zda cílovou skupinou šikanování jsou více ženy než muži. Výzkum bude proveden formou anonymního dotazníkového šetření.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003.

Huber, B. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Geografie, 1995.

Kratz, H.-J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005.

Merg, K., Knodel, T. Jak přežít v práci. Brno: Computer Press, 2007.

Novák, T., Richterová, I. Tyranizování – šikanování – terorizování – agrese to vše se může odehrát v zaměstnání aneb mobbing na rozličný způsob. Sondy, 1999.

Raket, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press, 2000.

Svodobová, L. Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007.

Svobodová, L. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008.

Wagnerová, I. a kolektiv. Psychologie práce a organizace – nové poznatky. Praha: Grada, 2011.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Alena Plšková

Katedra sociální pedagogiky

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
vedoucí katedry

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.

PETRA ŽIHOUVÁ

Jméno, příjmení studenta

Podpis

V Brně 19.3.2013

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá tématem šikany na pracovišti. V jednotlivých kapitolách jsou definovány druhy šikany na pracovišti, především co je to mobbing a bossing. Dále práce popisuje, čím se vyznačují, jaké jsou jejich fáze a strategie, kdo je pachatel a kdo oběť, jaká je ochrana před tímto negativním jevem. V neposlední řadě práce také informuje o možnostech jeho řešení.

Klíčová slova: šikana, mobbing, bossing, oběť, pachatel, prevence.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on the topic of bullying in the workplace. The individual chapters define forms of bullying in the workplace, especially mobbing and bossing. Furthermore, it also describes what is typical of them, what their phases are, who the perpetrator and the victim is, and how to prevent this negative phenomenon from happening. Last but not least, the thesis also discusses how to solve those issues.

Keywords: bullying, mobbing, bossing, perpetrator, victim, prevention,

Děkuji paní PhDr. Aleně Plškové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce a které si nesmírně vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA FOREM NÁSILÍ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 SOCIÁLNÍ PATOLOGIE A VZTAHOVÁ PATOLOGIE .....	11
1.2 ŠIKANA .....	12
1.3 DRUHY ŠIKANY NA PRACOVIŠTI .....	13
<b>2 MOBBING .....</b>	<b>15</b>
2.1 DEFINICE MOBBINGU .....	15
2.2 FÁZE MOBBINGU .....	16
2.3 TECHNIKY MOBBINGU .....	18
2.4 PACHATEL A OBĚŤ MOBBINGU .....	19
2.5 DŮSLEDKY MOBBINGU .....	22
<b>3 BOSSING .....</b>	<b>24</b>
3.1 DEFINICE BOSSINGU .....	24
3.2 PŘÍČINY VZNIKU .....	24
3.3 FÁZE A TECHNIKY BOSSINGU .....	26
3.4 DŮSLEDKY BOSSINGU.....	28
<b>4 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ.....</b>	<b>30</b>
4.1 PREVENCE .....	30
4.2 ŘEŠENÍ MOBBINGU .....	32
4.3 ŘEŠENÍ BOSSINGU.....	36
4.4 PRÁVNÍ OCHRANA .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>5 VÝZKUM.....</b>	<b>41</b>
5.1 CÍLE, METODY VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	41
5.2 VÝBĚR RESPONDENTŮ .....	43
5.3 VLASTNÍ VÝZKUM .....	45
5.4 ANALÝZA A PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	60
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

V zaměstnání trávíme mnoho času. Proto je velmi důležité, aby nás naše práce nejenom uspokojovala, ale abychom se tam cítili bezpečně a spokojeně. Proto jsou kromě technického a materiálního zabezpečení důležitým aspektem mezilidské vztahy na pracovišti.

V současné době se mezilidské vztahy neustále zhoršují a klesají morální zásady, což se také odráží v pracovních vztazích. V souvislosti s pracovními vztahy se pak často začínají skloňovat slova mobbing (šikana mezi kolegy, spoluzaměstnanci) a bossing (šikana nadřízeným, vedoucím zaměstnancem).

Může jít o celou paletu podob a různé intenzity šikany. U mobbingu jde nejčastěji o ponižování, osočování, ironizování, podceňování, obviňování a jiné rušivé a závadné jednání mezi kolegy. U bossingu jde o shodná jednání, avšak vedoucí zaměstnanec může oběti šikany ještě ztěžovat práci nebo zadávat úkoly, které objektivně není schopna zvládnout, nebo naopak pověřovat činnostmi, které jsou pod úrovní jeho kvalifikace, kriticky a degradovaně hodnotit vykonanou práci, pomlouvat, zesměšňovat, ponižovat, zastrášovat atd. Zvláště u bossingu se pak může šikana projevat také v oblasti odměňování. A přitom práce vedoucího nespočívá jen v zadávání úkolů, ale měl by dohlížet na dobrou atmosféru v kolektivu a rozhodně nepodporovat negativní a nepřátelské chování, ne-li se jej sám aktivně zúčastňovat.

Bohužel ekonomická situace v současné době dává podmínky ke vzniku násilného chování na pracovišti, a to jednak z důvodu, že na vedoucí pozice jsou přijímáni lidé průbojní, cílevědomí a dost tvrdí k provádění nepopulárních opatření, jako je propouštění. A jednak z důvodu strachu o přijetí o místo na straně podřízených.

Protože se toto patologické chování promítne nejenom v psychice zaměstnanců, ale především na jejich výkonu a tím i na výsledcích organizace, je velmi žádoucí, aby se zejména ve velkých organizacích začalo nejvyšší vedení a management zajímat i o kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti a nastavení takových opatření, aby k takovému chování nedocházelo.

Cílem mé bakalářské práce je poskytnout informace o problematice šikany na pracovišti, zejména objasnit základní pojmy – mobbing, bossing, vztahy na pracovišti, příčiny vzniku



mobbingu a bossingu, možnosti řešení šikany, ochrany před nimi, a to v prostředí veřejné správy.

V praktické části bakalářské práce pomocí sociologického výzkumu na městském úřadě, kde pracuji, ověřím a zhodnotím, zda a v jaké míře se mobbing nebo bossing vyskytuje ve veřejné správě, zda cílovou skupinou šikanování jsou osoby ve věku 50 a více let, zda cílovou skupinou šikanování jsou více ženy než muži. Tento výzkum považuji i za jakési informování mých kolegů o této problematice. Především těm, kteří si doposud případné negativní chování neuvědomili, anebo jej nedokázali pojmenovat.

V případě potvrzení jakékoliv hypotézy budu s výsledky výzkumu i nadále pracovat v praxi: seznámím s nimi vedení organizace a budu se snažit o přijetí takových opatření, aby k tomuto patologickému chování již v naší organizaci nedocházelo.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA FOREM NÁSILÍ V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

## 1.1 Sociální patologie a vztahová patologie

Jakákoliv odchylka chování od normálu, ať už statistického nebo normativního, ještě nemusí představovat sociálně patologické jednání. Za sociálně patologické jednání považujeme negativní, škodlivé a rizikové jevy nebo chování. Takové chování se může vyskytovat v jakékoliv sociální skupině. Může se jednat ať už o vědomé či nevědomé porušování společenských norem, v pracovním prostředí také pracovních norem, anebo může docházet ke kriminálnímu chování, které porušuje explicitní, psané normy, tedy zákony.<sup>1</sup>

U vztahů v zaměstnání hovoříme o bezpečné či nebezpečné kultuře. „Bezpečná kultura“ se vztahuje k formám chování či jednání, které zvyšují osobní bezpečnost každého zaměstnance a bezpečnost samotné organizace a společnosti. V praxi to znamená, že v tomto prostředí lidé podávají větší výkon a tím i výkon celé organizace. Všichni zaměstnanci a spolupracovníci si důvěřují, vztahy na pracovišti jsou kvalitnější, transparentnější, panuje zde důvěra a otevřenost ke kolegům ve vedení společnosti, dělají méně chyb, rychleji a lépe řeší obtížné úkoly.<sup>2</sup> Nebezpečná kultura je pak pravým opakem a lze ji označit jako vztahovou patologii.

Vztahovou patologii v zaměstnání lze označit jako manipulativní, neetické, systematické a záměrné chování zaměřené na poškození zaměstnance. Wagnerová ještě hovoří také o tzv. kontraproduktivním pracovním chování zaměstnance, kdy jde o záměrné chování zaměstnance s cílem poškodit nejenom lidi ve firmě, ale také s cílem poškodit firmu jako takovou. V konečném důsledku toto chování poškozuje nejenom zaměstnance a celou firmu, ale také okruh zákazníků, dodavatelů a dalších subjektů, tzv. stakeholders.<sup>3</sup>

V pracovním kolektivu se při popisu nepřátelského, nenávistného, manipulativního a neetického chování zaměřeného na poškození jedince setkáváme s pojmy šikana, mobbing, bullying, bossing, staffing, apod. Jejich výskyt v zaměstnání je vážným problémem, který je stále podceňován a jeho nebezpečnost stoupá.

<sup>1</sup>Mühlpachr P., Vavřík M.: *Sociální patologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010, s. 7 - 8.

<sup>2</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 2 - 5.

<sup>3</sup>Wagnerová, I. a kolektiv. *Psychologie práce a organizace – nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. s. 125.

## 1.2 Šikana

Počátky agresivního chování k zaměstnancům mohou být důsledkem setkání agresora s takovým jednáním již v jeho dětství. Ať už byl obětí šikany nebo agresorem. Se šikanou se totiž setkáváme již ve školním prostředí, kdy jeden nebo více žáků úmyslně a opakovaně ubližuje druhým. Cílem je především získat převahu nad druhou osobou. Proto úmyslně a opakovaně týrá spolužáka či spolužáky – ponižuje je, strká do nich, nadává jim, schovává věci nebo dokonce fyzicky napadá. Nebo může znepríjemňovat život intrikami, pomluvami, nadávkami a naváděním spolužáků, aby si jej nevěšili, nemluvili s ním.<sup>4</sup>

Šikana se vždy děje v nějaké sociální skupině, ve školním prostředí je touto skupinou většinou třída. Při šikaně mají vztahy ve skupině svoji dynamiku a zákonitý vývoj. Rozlišujeme pět stádií šikanování podle Koláře:

### **První stádium: zrod ostrakismu**

Tato situace má počáteční podobu šikanování a existuje velké riziko dalšího negativního vývoje. V tomto období dochází k mírné, převážně psychické formě násilí. Okrajový člen skupiny se necítí dobře, je neoblíbený a neuznávaný, ostatní ho odmítají, nebaví se s ním, pomlouvají ho apod.

### **Druhé stádium: fyzická agrese a přitvrzování manipulace**

V náročných a zátěžových situacích, kdy ve skupině stoupá napětí, začnou ostrakizovaní žáci sloužit agresorům jako hromosvod, ventil. Spolužáci si na nich vybíjejí zlost, odreagovávají se tímto chováním své nepříjemné pocity, jako např. z náročné písemné práce, zkoušky, anebo třeba jenom proto, že je to ve škole nebaví. Pak si pro sebe vymýšlejí tuto „zábavu“ na úkor zranitelnějšího spolužáka. V tomto stádiu již manipulace přitvrzuje, a to z počátku formou jemné fyzické agrese.

### **Třetí stádium: vytvoření jádra**

Vytvoření skupiny agresorů je považováno za klíčový moment v celé situaci. Rozhoduje se totiž, zda se počáteční stádium překlene do stádia pokročilého. Skupina agresorů začne pak již systematicky šikanovat oběti, kterými jsou ti slabí žáci, v hierarchii skupiny nejnižší.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Kolář M. *Co je to šikana?* [cit. 2013-03-26] Dostupné z: <http://www.minimalizacesikany.cz/chci-se-dozvedet/247>

<sup>5</sup>Kolář M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001, s. 35 – 39.

### Čtvrté stádium: většina přijímá normy agresorů

Pokud ve třídě není silná pozitivní skupina žáků, která skupině agresorů neodporuje, jsou normy agresorů přijaty většinou třídy a stanou se tak nepsaným zákonem. I mírný a ukázněný žák se začne chovat krutě a aktivně se zúčastní týrání spolužáka, přičemž zároveň dokonce prožívá uspokojení.

### Páté stádium: totalita neboli dokonalá šikana

Celá skupina, všichni členové třídy již normy agresorů přijala a respektuje je. Šikana se tak stává skupinovým cílem. V malé skupině tak vítězí zlo. Hovoří se o tzv. stádiu vykořisťování: skupina je rozdělena na „otroky“ a „otrokáře“, kdy jedni mají všechna práva a ti druzí naopak žádná. Po „otrocích“ je požadováno vše, co je využitelné, jako peníze, osobní věci, školní znalosti, apod. Je jim způsobována bolest a oni nejsou schopni bránit se. Své utrpení řeší nemocností, neomluvenou absencí, zhrouť se nebo odejdou ze školy.

Znalosti tohoto vnitřního vývoje šikany ve skupině pak umožňují rozlišit stupně obtížnosti léčby, pomoci a zvolit tak efektivní terapeutické postupy. V opačném případě, pokud by se reagovalo pouze na vnější projevy šikany a zvláštnosti jednotlivých stádií se nerespektovaly, mohlo by se oběti nebo celé skupině spíše ublížit než pomoci.<sup>6</sup>

## 1.3 Druhy šikany na pracovišti

Na pracovišti může docházet k několika druhům šikany a zde je výčet dle mého názoru těch nejčastějších:

**Mobbing**- původně slovo mobbing nebylo v kontextu šikany na pracovišti v anglicky mluvících zemích užíváno. Jedná se o uměle vytvořené slovo, jehož základ tvoří buď sloveso „to mob“ (obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout, atd.) nebo podstatné jméno „mob“ (dav, lůza, chátara, gang, atd.).<sup>7</sup> Jeho význam spočívá v systematickém šikanování, terorizování, pronásledování a poškozování osob na pracovišti.<sup>8</sup> Od běžné šikany se odlišuje zejména tím, že šikana je často provázena fyzickým násilím a způsobuje oběti

<sup>6</sup>Kolář M. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001, s. 39 – 44.

<sup>7</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 19.

<sup>8</sup>Wagnerová I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomaponání a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007. s. 5.

zjevné a bezprostřední utrpení a následky. Zatímco mobbing je skrytý, dlouhodobý, rafinovanější, projevující se psychologickými útoky.<sup>9</sup>

**Bossing** – jedná se o specifickou formu mobbingu, kdy dochází k systematickému šikanování ze strany vedoucích zaměstnanců, tedy nadřízených, vůči podřízeným. Prvním, kdo tento pojem použil a na tento negativní jev upozornil, byl norský autor S. Kile.<sup>10</sup> Vedoucí zaměstnanci stojí za vytvářením firemní kultury a atmosféry v organizaci a za vztahy na pracovišti odpovídají. Proto jakékoliv negativní či agresivní chování nadřízeného vůči podřízeným má na výsledky organizace daleko větší dopad než mobbing.

**Staffing** – z anglického výrazu staff-zaměstnanec, personál. Označuje chování podřízeného zaměstnance vůči svému nadřízenému, které má vést k jeho sesazení.<sup>11</sup>

**Bullying** – termín používán pro šikanu na pracovišti především v USA, Velké Británii a v Austrálii. Vychází z anglického výrazu „bully“ – surovec, násilník, hrubián. Jde o zastrašování, tyranizování a šikanování, při kterém je na rozdíl od mobbingu užíváno fyzické násilí.

**Stalking** – z anglického výrazu „stalk“ – stopovat, sledovat, pronásledovat, obtěžovat. Jde o obtěžování prostřednictvím telefonických hovorů, vyhrožování násilím a veřejného slovního napadání.

**Chairing** – z anglického výrazu „chair“ – křeslo, židle. Negativní chování v tomto případě probíhá na úrovni vedoucích zaměstnanců, kteří navzájem bojují o vedoucí pozici.

**Defaming** – z angličtiny lze přeložit jako pomluvit, očernit, hanobit. Jde především o otevřený útok na pověst nejenom jednotlivého zaměstnance, ale také na skupiny nebo organizace jako celek na veřejnosti.

**Shaming** – z angličtiny lze přeložit jako ostuda, hanba, zostudit. Na rozdíl od defamingu v tomto případě dochází k útoku, pomluvám jednotlivce.<sup>12</sup>

**Sexual harrasment** – neboli sexuální harašení, které lze považovat také za jedno z dalších druhů psychického týrání na pracovišti. Jedná se o nežádoucí chování, kdy takové chování druhá strana považuje za nevhodné a nepřijatelné. Jedná se o jak verbální, tak neverbální útoky se sexuálním podtextem.

---

<sup>9</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 19.

<sup>10</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. s. 10.

<sup>11</sup>Wagnerová, I. a kolektiv. *Psychologie práce a organizace – nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. s. 130.

<sup>12</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. s. 43.

## 2 MOBBING

### 2.1 Definice mobbingu

Pojem mobbing poprvé použil rakouský etolog Konrád Lorenz (1903 – 1932), který se zabýval studiem chování zvířat, jejich teritorialitou. Konkrétně vypuzením vetřelce z teritoria domovské smečky zvířat.

Na termín mobbing pak navázal švédský lékař a psycholog Heinz Leymann (1932 – 1999), který nestudoval chování zvířat, nýbrž se zabýval komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti. A právě jeho zásluhou se z mobbingu stalo ustálené označení pro určité chování lidí v organizacích. Profesor Leymann definuje mobbing jako negativní formu komunikace se zaměřením vůči určité osobě (buď ze strany jedné, nebo více jiných osob), která často přetrvává delší dobu, a kterou je charakterizován také vztah pachatele a oběti.<sup>13</sup>

Beňo charakterizuje mobbing jako „*nedostatečnou schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a aroganci, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota.*“<sup>14</sup> Hlavní myšlenkou mobbingu je pak „*systematické intrikování, šikanování, četné lumpárny – tedy psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy, s cílem někoho poškodit aktivním a trvalým nátlakem po delší dobu.*“<sup>15</sup>

Svobodová definuje mobbing jako „*systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponižit, znevažít a donutit tak k odchodu z pracoviště. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.*“<sup>16</sup> Dalšími typickými znaky jsou hrozby, rafinovanost, zákeřnost, trvalý tlak, nelítostnost, nelidskost, nepřátelství a agrese, útoky jsou pravidelné, dlouhodobé a nepřetržité.

Wagnerová v definici mobbingu odkazuje na profesora Leymanna z roku 2003, kdy „*mobbing zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je vinou mobbingu tlačena do*

---

<sup>13</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. s. 9.

<sup>14</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 8.

<sup>15</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 10.

<sup>16</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 18.

*beznadějně a bezbranně pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často a dlouhodobě. Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti.*<sup>17</sup>

Společným znakem uvedených definic je, že o mobbing se jedná v případě, pokud je člověk terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, po dobu nejméně půl roku.

Cílem mobbingu je poškození druhého kolegy s úmyslem donutit ho k odchodu ze zaměstnání.

Hlavními příčinami, spouštěči mobbingu jsou:

- nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí,
- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem,
- permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů,
- firemní kultura s nízkou úrovní etiky,
- nedostatky ve vnitropodnikových strukturách,
- strach před ztrátou zaměstnání,
- závist a konkurenční vztahy,
- podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance,
- destruktivní zacházení s chybami či omyly,
- struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.<sup>18</sup>

## 2.2 Fáze mobbingu

Jak už bylo několikrát zmíněno, mobbing není krátké a nenadálé patologické chování, nýbrž zdlouhavý proces. Psychologové práce sestavili model průběhu mobbingu, podle něhož má mobbing čtyři vývojové fáze:

### 1. fáze: neřešený konflikt

Tato fáze obvykle začíná zcela nevinně občasnými jízlivými poznámkami, mobber se snaží vyvést oběť z rovnováhy, a to vše vyvolá banální, malicherný a mnohdy i náhodný konflikt. Pojem konflikt můžeme definovat jako „*napjatou situaci, v níž se dvě*

<sup>17</sup>Wagnerová, I. a kolektiv. *Psychologie práce a organizace – nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 129.

<sup>18</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 59.



*na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci“.*<sup>19</sup>

Profesor Kratz konflikt dále charakterizuje jako **poruchy**, které narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci. Vidí konflikty jako **stres**, kdy v takové situaci nemůže být člověk uvolněný, veselý, naopak se cítí napjatý a jedná pod tlakem. Konflikty mají sklon k **eskalaci**, tzn. že, zasahují stále více lidí a témat, rozšiřují se a nabírají na intenzitě. A konflikty **nutí k řešení**. Nelze je prostě jen tak přejít, ale je třeba je urovnat.

Pokud nedojde k urovnání konfliktů a prosadí se silnější, hrozí velké nebezpečí konfliktů.<sup>20</sup>

## **2. fáze: systematický psychický teror**

Jestliže se konflikt konstruktivně nevyřeší, změní se v zákeřný, systematický a cílený psychický teror. Nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí, šikanovaná osoba je zatlačena do role oběti, je čím dál více zranitelnější a citlivější a zhoršuje se její psychický a fyzický stav. Ztrácí sebedůvěru, trpí strachem a projevují se u ní také psychosomatické poruchy. Je vytěšňována na okraj kolektivu, začíná se dopouštět chyb, které dříve pro ni nebyly typické. V této fázi přestanou ostatní spolupracovníci osobě důvěřovat a dojdou k přesvědčení, že by se bez něj klidně obešli.<sup>21</sup>

## **3. fáze: případ se stává oficiálním**

Mobbing nelze dokonale utajit. Dříve nebo později vedení organizace postřehne, že se něco děje, že oběť má daleko horší pracovní výsledky, častěji absentuje, je útočná a paranoidní. Management dojde k názoru, že je potřeba jednat a zjištěný problém co nejdříve vyřešit.

Nejdříve se objevují pokusy spory urovnat. Ovšem odpovědní personalisté často hodnotí situaci stejně jako mobber. Šikanovaná osoba je ještě více psychicky a fyzicky zdeptaná, protože se musí ještě více bránit. Často se stává, že to také oběť vezme za špatný konec, a tak její časté absence a neustálé hádky mohou být důkazem, na čí straně je pravda.<sup>22</sup> Vedení organizace většinou pod skrytou záminkou, že mu na dotyčné osobě záleží, nabídne přeložení na jiné pracovní místo. Často se spíš jedná o hrozbu než o nabídku.

<sup>19</sup>Kratz, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 25.

<sup>20</sup>Kratz, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 24 – 27.

<sup>21</sup>Kratz, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 27 – 31.

<sup>22</sup>Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 35.

Na novém pracovišti se však na něj nadřizený i kolegové dívají nedůvěřivě a rezervovaně, a tak se nedá vyloučit, že se opět stane obětí mobbingu.

#### 4. fáze: vyloučení

Když se ani přeložením na jiné pracoviště problém nevyřeší, má management organizace a personalisté jasno – je nutno se zbavit nepohodlného zaměstnance. Přestože poškozený nechce dobrovolně odejít, najde se celá řada možností, jak se jej zbavit. Tato osoba je pak uvnitř organizace odstavena na vedlejší kolej a pod tímto tlakem často nakonec přistoupí na ukončení pracovního poměru dohodou. Když se brání, mobbing pokračuje s cílem podání výpovědi z její strany a vzdání se tak nároku na odstupné.

Zatímco si organizace „oddechne“ a vrátí se ke každodenním úkolům, šikanovaná osoba mnohdy ani nenastoupí do nového zaměstnání. Potřebuje odstranit a napravit zdravotní následky mobbingu.<sup>23</sup>

### 2.3 Techniky mobbingu

Mobbing má několik variant a rozhodně žádná z nich není příjemná. Hlavní zbraní mobbera není fyzická síla, ale útoky, kterými se snaží oběť vyvést z rovnováhy, narušit její sebevědomí, a především ji vyštvať ze zaměstnání. Mobber volí taktiku útoku na zranitelná místa, především z oblasti jeho soukromí, kdy výsledkem jsou pomluvy týkající se mnohdy jeho rodiny nebo také neetickému hodnocení zdravotního stavu.

Podle profesora Leymanna existuje 45 forem chování, které jsou pro mobbing typické. Podle jejich cíle je rozdělil do pěti kategorií:

1. *útoky cílené na omezení či znemožnění komunikace,*
2. *útoky na soukromí a zdraví,*
3. *útoky na odborné schopnosti či kvalifikaci a sabotování práce,*
4. *útoky na pověst, úctu a vážnost,*
5. *útoky na sociální vztahy a šíření pomluv.*<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Kratz, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 33 – 34.

<sup>24</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 64.

Technik mobbingu, které mobbeři využívají, je celá škála. Podle Kratze mobber:

- poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření,
- nedovoluje jí, aby si s ním promluvila,
- nezve oběť na porady, pracovní setkání ani mítinky,
- zatajuje oběti informace potřebné k plnění úkolů,
- kdykoliv oběť hovoří, je ustavičně přerušována,
- mobber se na oběť znenadání rozkřičí nebo jí nadává,
- oběť telefonicky terorizuje, ústně i písemně,
- intrikuje se za jeho zády,
- oběť ponižuje, očerňuje u nadřízeného, je trýzněna a šikanována,
- neustále zpochybňuje jeho profesní kvalifikaci a odboru kompetenci,
- deleguje na oběť zvláště rozsáhlé úkoly, které nelze splnit v zadaném termínu, aby mohl následně poukázat na jeho „neschopnost“ nebo zadávají úkoly přesahující její kvalifikaci, aby mohla být následně diskreditována,
- neustále oběti vyhrožuje výpovědí, provádí malicherné kontroly a nepřetržitý dohled,
- vyhrožuje oběti fyzickým násilím,

a mnoho dalších způsobů.<sup>25</sup>

Mobbing se neustále vyvíjí, a tak se mění i jednotlivé mobberovy metody a taktiky. Útoky jsou opravdu různorodé.

## 2.4 Pachatel a oběť mobbingu

### Pachatel

Pachatelem mobbingu je mobber. Je to agresor, který druhým ubližuje, páchá na nich zlo, násilí. Nežádka to bývají nevyzrálé osobnosti se sklonem k agresivnímu chování, nevyrovnaní jedinci se strachem z vlastního selhání a mobbingem si snaží zvednout své nízké sebevědomí. Naopak to mohou být i lidé, kteří uznávají jen svá pravidla a zákon silnějšího. Mobberem se často stává i člověk, který najednou zbohatne na majetku získáním vyšší funkce.<sup>26</sup>

Mobber je výrazně egoistický, neskromný a má silnou potřebu sebezdokonalení, samolibý, namyšlený a neúměrně ctižádostivý, což ho vede k přehnané soutěživosti. Často bývá

<sup>25</sup> Kratz, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 28 – 29.

<sup>26</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 47 – 48.

popudlivý, výbušný a nervózní. Na druhou stranu se však umí mistrně přetvařovat a manipulovat, zpravidla své nedostatky maskuje.

Ve vztazích k druhým se mobber snaží prosazovat a nadřazovat za každou cenu, získat dominantní postavení, ovládnout druhého a kontrolovat jeho pocity a chování. Má absenci empatie. Mobber je emočně nezralý, nevyrovnaný, nedokáže kontrolovat své vnější emoční projevy. Neví, co jsou morální zábrany, úcta, netrpí výčitkami a nezná pocit viny.<sup>27</sup>

Profesorka Huberová rozděluje pachatele mobbingu na: **strůjce** (klíčoví činitelé, protože vymýšlejí nové a nové praktiky a nenechají tak oběť ani vydechnout), **náhodné pachatele** (mobbery se stanou tehdy, kdy naprosto bezvýznamný konflikt neřeší a ten se rozvine do trvalého sporu. Jde o vyrovnaný boj, dokud jeden z aktérů nezíská převahu), **spoluúčastníky**. Existují dva typy spoluúčastníků. Jedni aktivně podporují jednoho nebo více strůjců s tím, že vybranou oběť zatlačují do ústraní. A druzí, kteří se snaží celý problém nevidět, snaží se nedat se do sporů zatáhnout a psychickému teroru pasivně přispívají. I oni jsou však spoluodpovědní.<sup>28</sup>

Je horším mobberem muž, nebo žena? Na to se nedá jednoznačně odpovědět. Podle profesora Leymanna není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, odlišnost je pouze v tom, že ženy si za své oběti vybírají častěji zase ženy, zatímco muži se stávají terčem mobbingu u mužů. Určité rozdíly můžeme spatřit také v používaných strategiích a technikách. Muži častěji jednájí přímo a vyvíjejí větší tlak, více se u nich projevuje verbální agresivita, ukazují, že jsou silnější. Ženy většinou jednájí tajně, skrytě, často nekomunikují přímo, ale spíše různými narázkami, používají různých lží, lstí a pomluv. Volí spíše emoční vydírání.<sup>29</sup>

Podle Kratze jsou ženy šikanovány ve 40 % ženami a muži v 76 % muži. Mobbingu čelí spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let), zatímco průměrný věk mobberů je 40 let.<sup>30</sup>

### Oběť

*„Neexistuje žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout každého“<sup>31</sup>*

<sup>27</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 47 – 48.

<sup>28</sup>Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 23 – 24.

<sup>29</sup>Kratz, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 20.

<sup>30</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 53.

Již z výše citovaného vyplývá, že nelze kategoricky popsat typickou oběť mobbingu. Ze zkušeností však vyplývá, že to, co mají oběti vždy společné, je fyzická nebo psychická odlišnost. Že vyčnívají z průměru, ať už se svými pozitivy nebo negativy, a toho všeho může mobber využít.

**Fyzická odlišnost** – rozumí se jí tělesná vada, barva pleti, vada řeči, účes, způsob oblékání, nějaké zvláštní chování, ale i homosexualita, nemocní lidé, cizinci, příslušníci menšin.

**Psychická odlišnost** – oběťmi se nestávají jenom slabší jedinci. Záleží především na odolnosti člověka proti zátěži a tlaku. Větší potíže čelit mobbingu mívají introverti, labilní, poddajní, úzkostní a citliví jedinci. Často jsou tito naivní a důvěřiví, snaží se mobberovo chování pochopit a současně obviňují sami sebe ze vzniklé situace.

**Nový pracovník** – ten je v ohrožení už jenom tím, že přichází do sehraného kolektivu se zavedenými vztahy a pravidly. Jeho ohrožení se ještě může stupňovat v případě jeho odlišnosti od průměru, jeho převyšujícím vzděláním, znalostmi nebo inteligencí. Kolektiv pak v podstatě může takové lidi automaticky vyčleňovat. To se může dít i v případě, kdy nový pracovník jasně dává najevo, že je schopnější a prosazuje se na úkor druhých. I v tomto případě si kolektiv zachovává určitý odstup a tento člověk se dostává do role „věčného nováčka“.

**Obětní beránek** – je jím nejméně oblíbený jedinec v kolektivu, který je z něj vyčleněn a svádí se na něj jakékoliv neúspěchy a nezdary. Další příčinou je potřeba najít viníka při pocitu neúspěchu, nezdaru, zklamání, frustrace, apod.<sup>32</sup>

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že oběťmi bývají jak introverti, tak extroverti, aktivní či pasivní jedinci, submisivní i dominantní osoby, tedy obětí může být kdokoliv z nás!

---

<sup>31</sup> Kratz, H.-J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 21.

<sup>32</sup> Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 56 – 60.

## 2.5 Důsledky mobbingu

Mobbing ovlivňuje a postihuje jak jedince, tak organizaci, ve které pracuje, a projevuje se také v celé společnosti. Největší následky mobbingu však nese oběť, nejprve po psychické a následně i fyzické stránce.

### Důsledky pro jedince

*„Lidé, kteří zažili mobbing na vlastní kůži, bývají obvykle takovou křivdou poznamenáni na dlouhé období“<sup>33</sup>*

Jakékoliv dlouhodobé a systematické útoky mají pro oběť velmi vážné důsledky po psychické i fyzické stránce. Mobbing zasáhne i sociální prostředí oběti, snižuje kvalitu jeho života, protože si své pracovní problémy odnáší i domů a nezbaví se jich ani ve chvílích svého volna. Nakrátko se mu je snad podaří dočasně utlumit, a to když svoji pozornost soustředí na rodinu, koníčky atd., přesto se ale problémové situaci nezbaví úplně.

**Psychické důsledky** – mezi nejčastější psychické důsledky patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, stres, únava, emoční vyčerpání atd. V jejich důsledku je narušena komunikace, objevuje se agresivita, podrážděnost, smutek, sklíčenost, pesimismus, až dokonce deprese, které mohou v nejzářší formě vyústit i k sebevraždě.<sup>34</sup>

**Psychosomatické důsledky** – kdy se psychické problémy projeví i navenek jako tělesné nemoci.<sup>35</sup> Dochází ke zhoršení zdravotního stavu – problémy s dýcháním, bolesti hlavy, migrény, bolesti zad, žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění, poruchy příjmu potravy, narušení spánku, kožní nemoci atd.

---

<sup>33</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 48.

<sup>34</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 83.

<sup>35</sup>*Psychosomatické poruchy zdraví*. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://www.celostnimediceina.cz/psychosomaticke-poruchy-zdravi.htm>.

*Sociální důsledky* – mobbing zasahuje do sociálního prostředí oběti, tedy do jeho soukromí. Oběť není schopna odpoutat se od pracovního prostředí a problémů v něm. Svému okolí se tak odcizuje, izoluje se od vnějšího světa, jsou narušeny vztahy v rodině, s přáteli, nejbližšími.<sup>36</sup>

### **Důsledky pro organizaci**

Mobbing nepřináší organizaci jen ztráty finanční kvůli nízkému výkonu oběti, ale má vliv i na ostatní členy kolektivu a samozřejmě i na celé pracovní prostředí a klima v organizaci. Šikana na pracovišti vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí, a to vše vede ke snížení efektivity a kvality práce i vztahů v organizaci, později ke snížení zisků v případě obchodní firmy.

Dalšími důsledky mobbingu je zvýšená nemocnost, nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu, zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci nových zaměstnanců, snížená produktivita, nárůst nákladů spojených se stížnostmi a soudními spory.<sup>37</sup>

Mobbing v organizaci ji může dalekosáhle poškodit i tím, že pokud zaměstnanec odejde z organizace z důvodu mobbingu, tedy neodejde v dobrém, může poškodit na trhu dobré jméno firmy a tím posílit konkurenci. V extrémních případech může dokonce dojít až k zániku firmy.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 84.

<sup>37</sup>Wagnerová, I. a kolektiv. *Psychologie práce a organizace – nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, s. 137.

<sup>38</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, s. 85.

## 3 BOSSING

### 3.1 Definice bossingu

Bossing lze chápat jak odnož mobbingu. Je specifický hierarchií šikany na pracovišti. Tím, že je mobber nadřízený/vedoucí a šikanovanou obětí je podřízený zaměstnanec. Opět zde platí pravidlo skrytého, systematického, dlouhodobého, negativního nebo agresivního psychického chování vůči zaměstnanci. Nadřízený („boss“) má z hlediska svého vedoucího postavení vůči podřízenému větší možnosti a pravomoci, které mu dávají právní a interní předpisy, a kterých může využít i zneužít. Proto bývá bossing o to nebezpečnější a hodně ničující.

### 3.2 Příčiny vzniku

Příčinou bossingu může být frustrace, dlouhá chvíle, nuda, obavy z konkurence, tlak shora, zloba, závist, intolerance, ale také zlost na organizaci, osobní důvody, neustálý pocit pomlouvání své osoby, kdy tito bossové trpí určitou formou stihomamu, apod.

Podle Huberové jsou nejčastějšími příčinami, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc:

- *hněv na organizaci* – jakmile se vyskytnou těžkosti, začnou se také rychle vznášet nesprávná obvinění. Mnoho nadřízených stanoví podřízené zodpovědnými za veškeré problémy, aniž by hledali skutečné řešení.
- *tlak shora* – nadřízený přenáší tlak shora na své podřízené. Někdy to postihne celý kolektiv, nebo se nadřízený zaměří pouze na jednoho zaměstnance a z něho si udělá svého osobního obětního beránka.
- *touha po moci* – po povýšení cítí zaměstnanec šanci stoupat stále a nastane u něj velká změna. Využije své čerstvě nabyté moci včetně nekorektních metod.
- *osobní důvody* – jeho chování ovlivňují mezilidské vztahy. Příčinou pak může být prakticky cokoliv, např. odlišné vzdělání oběti, odlišné chování, žárlivost na její šťastný soukromý život, oblíbenost mezi ostatními apod.
- *strach* – subjektivní strach v nejrůznějších podobách. *Strach ze ztráty kontroly* – nadřízený je zodpovědný za pracovní výkon celého oddělení a bojí se, že ztratí přehled. Jeho strach se může stát ještě hrozivějším v případě odporu skupiny či celého týmu. *Strach z převahy* – kdy podřízený má větší přehled, je tvůrčí typ, pak pro nadřízeného může představovat skutečnou hrozbu. *Strach z nevyřčených*



*myšlenek* – strach z toho, co si skutečně podřízený o nadřízeném myslí, co si myslí o celém oddělení, o práci apod. Nadřízený se obává, že ho jeden nebo více spolupracovníků nehodnotí dobře, smějí se mu, nebo dokonce jím opovrhují, a v důsledku toho je silně znepokojen.<sup>39</sup>

Podle Beňa vedoucí bossuje z důvodu:

- *strachu* – ze ztráty autority, moci, kompetencí,
- *financí* – v rámci šetření nechce vyplatit i to, co zaměstnanci podle zákona patří,
- *zloby* – podřízený je mu nesympatický<sup>40</sup>

„*Bossing bývá signálem, že váš vedoucí má nějaký problém.*“<sup>41</sup>

To, že nadřízený začne šikanovat podřízeného, může mít za příčinu nějaký osobní problém nadřízeného. Projevuje se suverenitou, vulgárností, neurotickým chováním a také sníženou mírou sebeúcty. Právě v kombinaci s mocí a vlivem tento stav velmi ohrožuje podřízené zaměstnance.

Nadřízený s nízkou sebeúctou nedůvěřuje podřízeným, a proto je neustále kontroluje a úkoluje. V opačném případě, kdy by měl nadřízený dostatečnou míru sebedůvěry a sebejistoty, důvěřoval by i svým podřízeným a ty by kontroloval a sankcionoval jen v případě nedodržení jejich vzájemně uzavřených dohod.

Bossing má velký vliv na celkově špatné klima na pracovišti a je tedy touto špatnou atmosférou často provázen. Projevuje se mimo jiné i tím, že se osobní zájmy vedoucích zaměstnanců dostávají do popředí zájmu a někdy se z nich stávají zájmy celé organizace. V takovém pracovním prostředí pak existuje pouze jeden cíl, a to vyhovět nadřízenému. Prakticky zde nemůže fungovat a nefunguje týmová práce, efektivní týmová komunikace, řízení lidí apod. Nadřízené ani nenapadne, že takováto napjatá atmosféra plná strachu snižuje jejich pracovní výkon a tím i výkon a výsledky celé organizace.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup>Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 98 – 100.

<sup>40</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 74.

<sup>41</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 74.

<sup>42</sup>Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003, s. 75.

### 3.3 Fáze a techniky bossingu

Jak můžeme charakterizovat nadřízeného – bossera? Podle Beňa bossuje nadřízený proto, že má moc, případně se k této moci „dere“. Jeho metody bývají zpravidla takové, ze kterých je ihned jasné, „kdo je tady pánem“. Dovede postupovat velmi rafinovaně a mívá v organizaci obvykle dobré zázemí, potřebné informace a konexe.

Bossery lze rozdělit:

#### **Závistivec**

Bosser útočí zejména proto, že oběť má schopnosti či vlastnosti, které on sám postrádá a rád by je měl. Například vzdělání, titul, odborné znalosti, oblíbenost mezi spolupracovníky apod. Často tak oběť znevažuje a poškozují její pověst.

#### **Zbabělec**

Tento často mobbuje ze strachu, z nedostatku sebevědomí. Bojí se jakékoliv změny, a tak kritizuje, znevažuje a intrikuje jen z principu. Bojí se otevřené konfrontace, a proto se vyhýbá osobním rozhovorům, ve kterých by se daly věci vyjasnit, objasnit. Často používá výroky typu: „O tom teď s vámi nebudu diskutovat“, „Na toto téma s vámi nemá cenu mluvit“ apod.

#### **Škodolibec**

Dělá mu radost, když může šikanovat druhé, miluje také pomlouvání a intriky. Nemá prostě rád, když se nic neděje. Často se jedná o nadřízeného s pocitem, že když neoznačí jako první viníka, bude za viníka označen on sám.

#### **Tradicionalista**

Je ochráncem tradičních hodnot, zvyklostí a řádu. Útočí na všechny a všechno, kteří si dovolí porušit dané tradice. Proto bývají nejvíce ohroženi „nováčci“, kteří přicházejí na jeho pracoviště.<sup>43</sup>

#### **Ušlechtilý pomocník**

Ví, co se má dělat a co se sluší, a s tím také kohokoliv seznámí. Jeho skutečné motivy jsou však jinde, a to jeho touha někoho manipulovat, poučovat a ovládat. Na ty, kteří si od něj

---

<sup>43</sup>Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. s. 76.

takové jednání nechají líbit, si pak stěžuje u nadřízených. Jeho krédem bývá: „Jsem proti násilí a zničím každého, kdo není.“<sup>44</sup>

#### **Fáze bossingu:**

- *škodolibost* – v první fázi se ještě nejedná o plánovité chování, ale spíše o škodolibost,
- *psychický nátlak*, který se děje pravidelně s úmyslným záměrem,
- *cílené útoky, pracovní přetěžování*,
- *rozklad osobnosti s defenzívou zaměstnance a jeho následnou výpovědí.*<sup>45</sup>

Z mocenské pozice nadřízeného vyplývají různé techniky – **strategie bossingu:**

- *přidělování sisyfovských úkolů*, kdy nadřízený svému podřízenému přiděluje práci a úkoly zcela nesmyslné, nebo beze smyslu,
- *úmyslné přidělování nevhodných úkolů*, které sice mají svůj smysl, ale jsou hluboko pod kvalifikační i dovednostní úroveň podřízeného. Naopak se může jednat o přidělování úkolů nadmíru obtížných, nezvládnutelných, jako i úkolů pro dotyčného zaměstnance nestravitelných nebo traumatizujících z osobních důvodů. A také sem patří úkoly, které mohou dotyčného zaměstnance zdravotně poškodit, např. alergikovi přidělit práci na pracovišti se zvýšenou prašností.
- *trvalá kontrola*, jež je jednou z nerozšířenějších strategií bossingu. Nadřízený kontroluje podřízeného nad běžný rámec. Kontroluje všechno, co s daným podřízeným a jeho pracovním procesem souvisí, jeho dílčí výsledky práce, jeho telefonní hovory, a to zejména na pracovišti, přísné dodržování pracovní doby, včasné příchody i odchody apod. Tato strategie je mimořádně rozšířená a oblíbená ze strany nadřízených po celém světě. Zejména protože je jednoduchá a nenáročná na provedení a nadřízený si ji velice snadno může zdůvodnit jako plnění povinností vyplývajících z jeho funkce.
- *nečekané překvapení*, které připraví nadřízený pro daného podřízeného, a to zejména po jeho delší nepřítomnosti na pracovišti. Zaměstnanec je pak po svém návratu

---

<sup>44</sup>Beňo, P. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: ERA, 2003. s. 76.

<sup>45</sup>Jelínková P. *Když se řekne bossing*. [cit. 2013-02-21] Dostupné z: <http://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>

zaskočen nějakým nepříjemným překvapením, například že byl jeho stůl přestěhován do jiné místnosti, chybí mu některé z jeho věci apod.

- *oklešťování kompetencí postiženého pracovníka*, což se může projevit tím, že se dotyčnému zaměstnanci odeberou dlouhodobější úkoly, náročné úkoly, s nimiž je spokojený, a předají se jinému zaměstnanci. Postiženému pracovníkovi se pak začnou přidělovat úkoly pod jeho odbornou a kvalifikační úrovní.
- *pracovní izolace*, kdy postižený zaměstnanec není zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích a celkově se mu dává najevo, že se s ním nepočítá.
- *zpochybňování psychického stavu oběti*, což patří mezi nejtvrdší, ale naštěstí méně se vyskytující strategie bossingu. Jakákoliv reakce postiženého se proti němu využije. Reaguje-li energicky nebo nervózně, pak se označí za agresivního. Reaguje-li opačně, považuje se za pasivního.<sup>46</sup>

### 3.4 Důsledky bossingu

I u bossingu dopadají důsledky tohoto chování jak na samotnou oběť, tak i na celou organizaci.

U bossingu je ke všem zátěžím a možným důsledkům psychického teroru přiřazován ještě i „faktor nadřizeného“. Útokům ze strany nadřizeného se oběť cítí být zpravidla ještě bezmocnější než při šikanování kolegy. Právě z důvodu značně velké pravomoci se nadřizenému jeho přestupky nedají téměř nebo vůbec dokázat. Například pokud špatně informuje své podřízené, zadrží důležité informace nebo je změní, pak se mu porušení pravidel jen ztěžka dokazuje. I trvalou kontrolu může nadřizený vysvětlit jako svou povinnost. Situaci oběti může zhoršit také fakt, že má sice za sebou silný pracovní kolektiv, který s ní sympatizuje, to se ale nelíbí nadřizenému. Oběť musí celou situaci zvážit a vyvodit důsledky pro svou budoucnost.<sup>47</sup>

Dříve nebo později případ šikany vejde ve známost, stane se oficiálním. Už se nedá nic zamlčovat. Zaměstnavatel si všimne, že zaměstnanec často chybí, nepodává své obvyklé výkony, hromadí se stížnosti, jeho chování je zvláštní, někdy agresivní, oběť se stala nápadnou. To, zda byl strůjcem jeho potíží kolega nebo nadřizený, či celý kolektiv, nehraje pro oběť žádnou roli. Management vidí ohrožení výsledků celé organizace. Nezajímá ji

<sup>46</sup> *Mobbing nadřizeného – bossing*. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/7367>

<sup>47</sup> Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 102.

však většinou, kdo za to může, zda oběť nebo nadřízený. Zajímá ji nejvíce, jak se oběti nejlépe zbaví.<sup>48</sup>

Vedení organizace pak sahá k možným řešením této situace:

- *výpověď* – zaměstnavatel však musí mít zcela nevyvratitelné důvody, aby mohl pracovní poměr zrušit. Může využít *okamžité výpovědi* v případě nevhodného chování pracovníka na pracovišti, kdy opakovaně odmítá práci, uráží nadřízeného, podvádí nebo způsobuje nejrůznější škody. Oběť by se však měla obávat výpovědi *dohodou*, neboť zaměstnavateli v tomto případě stačí časté absence, kdy se jen těžko shánějí výpomoci, nebo nedostatečný pracovní výkon, což může posloužit jako zdůvodnění výpovědi, kterou si tak postižená osoba sama zavinila. Zaměstnavateli může situaci podstatně ulehčit propuštění zaměstnance z důvodu organizačních změn nebo restrukturalizace, a takto problém šikany dokonale zastříť.
- *odstupné* – mnoho nadřízených využívá tohoto řešení s cílem nabídnout podřízenému lákavý způsob odchodu ze zaměstnání. Oběti většinou po něm sáhnou.
- *výstrahy* – zaměstnavatel dokazuje zaměstnanci jeho chyby, omyly a oběť nemá sílu něco proti výstrahám podniknout, nebo již rezignovala.
- *samotka* – izolování od ostatních. Buď samotou v kanceláři, nebo kancelář na konci chodby, kam málokdo zajde apod. Podobné taktiky mohou zanechat trvalé psychosociální následky.
- *četná překládání* – přeložení si přeje oběť i nadřízený. Někdy se tak ovšem děje proto, že oběť byla poražena. Přechází z oddělení do oddělení. Zaměstnavatel doufá, že podá sám výpověď, a již mu za tímto účelem připravuje odstupné.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup>Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 103.

<sup>49</sup>Huberová, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995, s. 103 – 105.

## 4 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ

### 4.1 Prevence

Každá organizace, každý zaměstnavatel by měl věnovat velkou pozornost předcházení vzniku patologických situací na pracovišti, tedy i předcházení vzniku mobbingu nebo bossingu. Cílem vedení organizace by neměly být jen kvantitativní výsledky, ale také snaha o vytvoření a udržení pozitivní atmosféry na pracovišti, zdravá firemní kultura s kvalitními morálními základy.

V organizacích by mělo být stanoveno, jaké chování se považuje za šikanu na pracovišti a jaké chování se bude akceptovat. Vedení organizace by mělo jít svým chováním příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti.<sup>50</sup>

Dokud se tímto organizace nezačnou dostatečně zabývat, bude se šikaně na pracovišti více dařit. Naopak pokud bude v organizaci panovat vzájemný respekt, důstojnost, úcta a pochopení, šikana na pracovišti nevznikne.

Jak se organizace může preventivně zachovat? Zde je několik základních preventivních podmínek podle Svobodové:

#### **Pravidla**

V každé organizaci by měly být vnitřními normami stanoveny možnosti řešení násilí na pracovišti. Měly by obsahovat jak preventivní ustanovení, tak návod, jak se s konfliktem vypořádat při a po něm.

Bohužel v České republice stále neexistují konkrétní návody, jak šikanu na pracovišti efektivně řešit. Například ve Francii nebo Švédsku existují tzv. antimobbingové zákony, nebo mají organizace stanovenou konkrétní osobu, která pomáhá šikanu na pracovišti řešit (Švédsko).

#### **Výběr pracovníků**

Již při výběru nových pracovníků by se organizace měla zaměřit na vhodné přijímací řízení, které by mělo odhalit osobnosti potencionálních zaměstnanců, zda nemají sklon k šikaně. Přestože jsou mobbeři mistři v zastírání a maskování svého chování, lze u nich sledovat sklony k hádkám, agresivitě, neústupnosti, nenávisti, intoleranci apod.

---

<sup>50</sup>Wagnerová I. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007. s. 15

Riziko přijetí takového zaměstnance pak zvyšuje neustálé šikanózní chování, protože mobber na pracovišti zůstává i v případě odchodu oběti a situace se tak může opakovat. Proto je žádoucí sledovat, zda se na stejná místa nepřijímají stále noví zaměstnanci, což může o něčem svědčit a což je úkolem personalisty.

### **Dostatek informací**

Tento druh prevence velmi úzce souvisí s výše uvedenými Pravidly. Všichni zaměstnanci by měli být dostatečně a kvalitně informováni o tom, co šikana na pracovišti je, čím se vyznačuje a projevuje, co je vhodné a naopak nevhodné chování. Také by měli být informováni o tom, jak mají v případě výskytu šikany reagovat, co mají dělat, jak se mu bránit. Za účinný způsob se považuje například proškolení zaměstnance, který bude na vztahy na pracovišti dohlížet a konflikty pomáhat řešit.

Za vhodnou preventivní formu považují vést se zaměstnanci školení o mobbingu a bossingu, a to jak s řadovými zaměstnanci, tak s jejich nadřízenými. Jednalo by se především o školení správné komunikace, asertivního chování, řízení lidských zdrojů apod.

### **Vedoucí pracovník**

Reprezentantem nastavených pravidel chování by měli být především vedoucí zaměstnanci. Ti by se také měli postarat o to, aby k šikanování vůbec nedocházelo. Jejich úkolem je sledovat atmosféru na pracovišti, udržovat a rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným. Neměli by dovolit pomluvy, intriky, neřešené konflikty apod. K tomu by jim mělo být nápomocno také neustálé průběžné vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, správné nastavení firemní kultury a okamžité jednání při prvním náznaku šikany.

Prevence šikany na pracovišti by měla být součástí i tzv. bezpečnostní kultury, kdy by měl vedoucí zaměstnanec jako první rozpoznat příznaky šikany dříve, než ostatní zaměstnanci, a okamžitě přijmout nápravná opatření k zamezení jejich dalšího vzniku.<sup>51</sup>

K prevenci i k řešení případných potíží může zaměstnavateli sloužit následující desatero:

1. *správný výběr pracovníků,*
2. *patron pro nového pracovníka,*
3. *podnikové dohody, ujednání, kodexy,*
4. *školení, semináře, výcvik,*

---

<sup>51</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 88-90.

5. *odstranění možných příčin,*
6. *sledování situace, dotazníky, hodnocení,*
7. *pravidelná sezení,*
8. *pokud mobbing vznikne, určitě o něm mluvit,*
9. *osoby zabývající se mobbingem,*
10. *modely na urovnání, sebeobrana.*<sup>52</sup>

Na prevenci proti šikaně by se měl zaměřit i sám jedinec. Před nástupem do nového zaměstnání by si měl zjistit, jaká atmosféra na pracovišti panuje, jaká je struktura organizace, měl by se s pracovním prostředím seznámit. Velmi důležité také je, aby si dobře prostudoval pracovní smlouvu, zda neobsahuje podezřelá ustanovení. Ihned po nástupu do zaměstnání by se měl zaměřit na pozorné vnímání situací kolem něj a měl by se snažit nevybočovat z daných poměrů.

Ideální situací je, když na daném zaměstnání není jedinec finančně závislý. Cítí se být volný a určitým způsobem svobodný, zdravě sebevědomý. Má tak možnost pečovat o své zázemí doma, věnovat se svým koníčkům, apod.<sup>53</sup>

## 4.2 Řešení mobbingu

Oběť mobbingu by měla začít jednat. Měla by si položit základní otázky, zda chce i nadále zůstat v zaměstnání, zda má dostatek sil šikaně se bránit? Pokud si odpoví, že tato práce jí za to nestojí, důsledek je jasný – odejde. Opustit takové zaměstnání není žádnou ostudou. Horší by bylo v zaměstnání zůstat a tiše trpět dál a nebránit se.

Naopak pokud oběť dojde k názoru, že se chce bránit, chce zůstat a situaci chce řešit, musí se na to pořádně připravit. Souvisí s tím také to, že by se měla uvolnit a jednat asertivně:

### 1. soukromá inventura a poznání svého protivníka

Aby oběť mohla najít a zvolit správnou strategii, jak na svého protivníka, musí ho tedy poznat, rozkrýt jeho důvody, proč tak jedná, jestli ho přece jenom oběť nějak nepopudila. Není však na místě, aby oběť hledala svoje chyby a omyly a aby měla výčitky. Může se stát, že mobber prostě žádný konkrétní důvod nemá a jenom se mu daný jedinec nelíbí.

---

<sup>52</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 90-91.

<sup>53</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 91.



## 2. zkusit oslovit mobbera

Oběť by měla mobbera kontaktovat, promluvit s ním a pokusit se konflikt nejdříve sama vyřešit. Jedná se o velmi náročný úkol, na který by si měla oběť předem připravit otázky typu: co mu na oběti vadí, zda se oběť nějak vůči němu provinila apod. Následně využít moment překvapení a tyto otázky mobberovi položit. Důležité je nepoučovat, neobviňovat, nevyčítat, jednat klidně a věcně. Také mu vylíčit, jak se oběť sama cítí a jak má jeho chování dopad na ni samotnou i na celou organizaci. Vhodné může být i přizvat si k tomuto rozhovoru nadřízeného nebo svědky událostí.

Pokud mobber nebude mít zájem cokoliv řešit, nebude otevřený k daným problémům, je zřejmé, že k vyřešení celé situace nedojde bezkonfliktně.

## 3. vést si podrobné záznamy

Někdy se hovoří o tzv. mobbingovém deníku. Doporučuje se zapisovat si do něj popis konkrétní situace, jak a kdy vznikla, co se událo, jaké pocity oběť prožívala, ale také případné svědky, jakékoliv maličkosti týkající se dané události.

Zároveň je žádoucí, aby si oběť schovávala veškerou pracovní komunikaci pro případ pozdější konfrontace.

## 4. najít si spojence

Skupinová obrana je vždy efektivnější než individuální. Proto by se oběť měla obrátit na své kolegy a spolupracovníky, svěřit se jim. Možná se i oni se stejným chováním setkali. Posílí to také její sebevědomí a mobbera to může v této fázi od dalšího negativního chování odradit v tom, že už před sebou nebude mít jen jednoho protivníka.

## 5. aktivní obrana

Nejprve je důležité bránit se okamžitě při mobberově ataku. Snažit se tento útok okamžitě odrazit. A i když je to velmi náročné, nepřipustit ovládnutí a manipulaci. K tomu může dopomoci sebevědomé chování potencionální oběti, nebo se o to vypadat sebevědomě alespoň pokusit. Věcně a jistě reagovat, zůstat nad věcí a dát otevřeně najevo, že takové chování trpět nebude. Zamezí tím, aby si mobber dovoľoval čím dál víc a daná situace se tak někdy opakovala.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 93 - 95.

## 6. informování nadřízeného

Za šikanu na pracovišti a v celé organizaci je zodpovědný zaměstnavatel. Proto, aby případné konflikty mohl řešit, je důležité, aby se o nich včas dozvěděl. Tyto informace by se vedení organizace mělo dozvědět především od vedoucích zaměstnanců, kteří však většinou tak neučiní. Především proto, že si nechtějí mobbing přiznat a čekají, až si konflikty dané osoby samy vyřeší. Není však na co čekat, je třeba zasáhnout. A bohužel v mnoha případech zasáhne nesprávně, když svou pozornost zaměří na oběť nikoliv na mobbera. V této fázi je proto velmi důležité mít v rukou záznamy prokazující jednotlivé konflikty a nežádoucí chování mobbera.

## 7. obrácení na další instituce

V případě, že se nadřízený nechce problémem zabývat, může se oběť obrátit na další instituce v organizaci, jako jsou odbory, vyšší nadřízený, majitel nebo zřizovatel organizace, anebo dokonce kontaktovat další instituce v České republice: Inspektorát práce, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor, soud.

## 8. vyhledat odbornou pomoc

Oběť by se neměla stydět vyhledat psychologickou či psychiatrickou pomoc. V opačném případě hrozí vážné deprese.<sup>55</sup>

### Pomoc svědků, kolegů

Jak již bylo řečeno v bodě 3, že kromě popisu konkrétní situace je žádoucí také uvést svědky, neměla by se oběť bát je oslovit. Otázkou zůstává, zda se případný svědek bude chtít plést do cizích věcí, zvláště pak, pokud mu hrozí, že se mobber zaměří i na něj a stane se obětí i on. Těmito postoji kolegů se oběť mobbingu ještě víc od nich izoluje a ztrácí sociální a společenskou prestiž.

Proto je velmi důležité, aby kolegové neztráceli osobní odvalu zastat se svého kolegy v takové situaci a pomohli mu s ní bojovat.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 96.

<sup>56</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 97.

### Reakce nadřízeného

Je důležité, aby podřízený informoval nejprve svého bezprostředního nadřízeného. Tím mu také dává najevo, že mu důvěřuje. Pokud u něj neuspěje, obrátí se na vyššího nadřízeného, případně další instituce.

Nadřízený by neměl nad stížností mávnout rukou, zlehčovat ji, a to i když se zaměstnanec možná chová nepřiměřeně. Nadřízený má povinnost se tímto problémem zabývat.

Podle Svobodové by měl být nadřízený v řešení situace nezávislý, objektivní, nezaujatý. Většinou však dochází k tomu, že nadřízený se chce oběti zbavit, což však nahrává zase mobberovi, který se utvrdí v tom, že jeho chování je správné a přínosné pro organizaci.

Pokud však nadřízený shledá stížnost za oprávněnou, je povinen sjednat nápravu. Pouhý zákaz násilného jednání ovšem nestačí, je nutné mobbing důrazně odsoudit!

### Pomoc rodiny a společnosti

Každý člověk by se měl doma, u své rodiny, cítit bezpečně. Proto rodina vysokou měrou ovlivňuje postoj oběti k mobbingu a k jeho řešení. Členové rodiny by měli být k sobě navzájem upřímní a otevření. Rodina by měla oběť vyslechnout, dostat se hluboko do problému a neposuzovat jej jen povrchně. Měla by oběti odvést nepříjemné pocity a myšlenky společnými aktivitami. Rodina by měla dávat oběti najevo svou pozornost, zájem, city a nejenom poslouchat, ale i aktivně konat. Člen rodiny nemusí být zrovna právník k tomu, aby se oběti zastal a mobberovi postavil.

Mimo rodinu může oběti pomoci také společnost. Tím, že vytvoří takové zákonné normy a předpisy, které by mobbing a podobné patologické chování doslovně zakazovaly a sankcionovaly. Dále je nutné, aby vznikaly instituce, které by se těmito jevy zabývaly, kam by se mohly oběti obrátit pro radu, pomoc apod.<sup>57</sup>

Ze všeho uvedeného každopádně vyplývá, že oběť by si neměla takové chování líbit a vždy se někomu svěřit. Svěřit se i za cenu toho, že nenajde u druhých aktivní pomoc, ale třeba jen vyslyšení, pochopení. I to může oběti pomoci vymanit se z týrání a nastartovat aktivní obranu proti mobberovi.

---

<sup>57</sup>Svobodová, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. s. 97 - 98.

### 4.3 Řešení bossingu

Dá se říct, že v boji proti bossingu má oběť téměř stejné možnosti řešení jak u mobbingu. U bossingu je však její boj ztížený proto, že šikanujícím je jeho nadřízený. Ten má silnější pozici už jenom z titulu, že je vedoucí nebo že má osobní vazby na vedení organizace. Má také větší možnosti a pravomoci. Přesto by se oběť neměla zaleknout a s bossingem bojovat. Měla by se se svou situací svěřit kolegům, vyššímu nadřízenému, personálnímu oddělení, nejvyššímu vedení organizace, popř. jiným externím institucím.

*„I samotným mobberům a bosserům hrozí, že se stanou neoblíbenými nebo nadbytečnými či nepohodlnými a dopadnou stejně, jako jejich oběti.“<sup>58</sup>*

### 4.4 Právní ochrana

Za velmi důležitou považují právní ochranu obětí mobbingu nebo bossingu. V České republice bohužel tyto termíny a podobné druhy násilí nejsou uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost a postižitelnost obtížná. Nahrává k tomu i fakt, že řada soudců tyto problémy podceňuje. V případě soudního sporu se obecně doporučuje vzít si na pomoc advokáta.

Za základní právní ochranu se považuje **Listina základních práv a svobod**, konkrétně její Článek 1, který zaručuje lidem svobodu a rovnost v důstojnosti i v právech. Že tato základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Článek 10 dává lidem mimo jiné právo zachovat si lidskou důstojnost, osobní čest, dobrou pověst a chránit si své jméno. A protože šikana bývá často propojena s diskriminací, Článek 3 pak lidem zaručuje základní práva a svobody bez rozdílu pohladí, rasy, barvy pleti, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku nebo jiného postavení.<sup>59</sup>

V případě šikany na pracovišti hraje neodmyslitelnou roli **Zákoník práce**, především § 16, který zaměstnavatelům určuje povinnost „zajistit 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.“ V odstavci 2 a 3 tohoto paragrafu pak

<sup>58</sup> Beňo, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. s. 78.

<sup>59</sup> Čl. 1, 3 a 10 usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

v pracovněprávních vztazích s odkazem na **Antidiskriminační zákon** zakazuje jakoukoliv diskriminaci a vymezuje, co se za diskriminaci nepovažuje.<sup>60</sup>

Práva jedince hájí také **Občanský zákoník**, který v § 11 až 13 hovoří o ochraně osobnosti. „§11 - 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 upuštěno 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.“<sup>61</sup>

Pomluvy a vydírání pak řeší **Trestní zákoník**: § 184 - (1) Kdo o jiném 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.(2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem. A v § 175 - (1) Kdo jiného násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.(2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,

- a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,
- b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,
- c) spáchá-li takový čin se zbraní,
- d) způsobí-li takovým činem značnou škodu,
- e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo

<sup>60</sup>Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 16.

<sup>61</sup>Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 11 až § 13.

*f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je skutečně nebo domněle bez vyznání.*

*(3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán,*

*a) způsobil-li takovým činem těžkou újmu na zdraví,*

*b) spáchá-li takový čin v úmyslu umožnit nebo usnadnit spáchání trestného činu vlastizrady (§ 309), teroristického útoku (§ 311) nebo teroru (§ 312), nebo*

*c) způsobil-li takovým činem škodu velkého rozsahu.*

*(4) Odnětím svobody na osm až šestnáct let bude pachatel potrestán, způsobil-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt.(5) Příprava je trestná.<sup>62</sup>*

Jak je již výše uvedeno, velkou měrou do právní ochrany zasáhl v roce 2009 **Antidiskriminační zákon**, který v návaznosti na předpisy Evropských společenství, Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace mimo jiné ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, včetně odměňování, přiznání a poskytování sociálních výhod apod.

Zákon pak v § 2 vymezuje základní pojmy, jako je diskriminace přímá, kterou se rozumí *„takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.“* Diskriminací nepřímou se rozumí *„takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“* Podle § 2 odst. 2 se *„Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.“<sup>63</sup>*

---

<sup>62</sup>Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 175 a § 184.

<sup>63</sup>Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 2 a § 3.

Zákon se také zabývá přípustnými formami rozdílného zacházení a zásadami rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků. Tento zákon obětem diskriminace zaručuje, že dojde-li k nerovnému diskriminačnímu zacházení, má ten, který je tímto jednáním dotčen, právo u soudu domáhat se upuštění od diskriminace, odstranění následků, a aby jim bylo dáno dostatečné zadostiučinění. Pokud by došlo v důsledku diskriminace ke snížení dobré pověsti nebo důstojnosti oběti nebo její vážnosti ve společnosti, má tato oběť také právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích; výši náhrady určí soud.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 10.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 VÝZKUM

### 5.1 Cíle, metody výzkumu a stanovení hypotéz

Pracuji v útvaru interního auditu města s rozšířenou působností, kde je zaměstnáno celkem 209 zaměstnanců. Při kontrolách se dostávám do kontaktu s řadovými zaměstnanci i jejich vedoucími – nadřízenými, včetně vedení města. Mým cílem při kontrolách není jen zjistit nedostatky v kontrolovaných systémech nebo procesech, nýbrž cílem je také napomáhat nastavování takových postupů a pravidel, aby k nim nedocházelo. Sem také mimo jiné patří nastavení, udržení a zlepšování příznivého pracovního prostředí ve smyslu prevence, kontroly a následných opatření vedoucích k ochraně zaměstnance i zaměstnavatele. Vedení naší organizace má zájem o dobrou atmosféru na pracovišti a snaží se toto prostředí zlepšovat.

Proto také nejvyšší vedení organizace ochotně přistoupilo na můj návrh provést zde výzkum v oblasti šikany na pracovišti. Přičemž toto pracoviště lze považovat za relativně kultivované, s poměrně nízkou fluktuací zaměstnanců s minimálně středoškolským vzděláním; jde o pracoviště, pro které vedení organizace vydalo etický kodex.

Vlastní šetření jsem prováděla kvantitativní metodou - pomocí nestandardizovaného dotazníku (příloha P I). Tuto metodu jsem si zvolila především z důvodu, že umožňuje za relativně krátký časový úsek získat větší množství dat. Dotazník jsem také záměrně zvolila s ohledem na případnou oběť šikany a její možnost anonymně sdělit své zkušenosti s tímto negativním chováním. Nevýhodu dotazníkové metody spatřuji v možnosti špatného pochopení otázek respondenty a značně subjektivních odpovědí bez možnosti ověřit jejich pravdivost.

Před distribucí dotazníku jsem provedla předvýzkum u sedmi respondentů, a to především z důvodu zjištění srozumitelnosti otázek v dotazníku. Poté jsem otázky ještě upravila.

Dotazník v tištěné podobě jsem osobně předala 190 zaměstnancům, kteří vykonávají činnosti ve státní správě nebo samosprávě a zaměstnancům městské policie.

Dotazník obsahoval 26 uzavřených otázek:

- úvodní otázky byly demografické a týkaly se pohlaví respondenta, jeho věku, dosaženého vzdělání, pracovního zařazení a délky zaměstnání u městského úřadu,

- další část otázek se týkala mobbingu, tedy pracovního kolektivu, komunikaci v něm, jednotlivých druhů útoků a vyjádření respondenta, zda má pocit šikanování ze strany kolegů kvůli věku, pohlaví nebo odívání,
- další část otázek se týkala bossingu, tedy jednotlivých druhů negativního chování nadřízeného a opět, zda má respondent pocit šikanování ze strany nadřízeného kvůli věku, pohlaví nebo odívání,
- poslední část dotazníku byla zaměřena na řešení šikany na pracovišti, a to zda má respondent informace o tom, kam se obrátit o pomoc, zda v případě, že šikanu zažil, tuto skutečnost oznámil a komu a zda se situace na pracovišti po oznámení zlepšila.

Použila jsem jak dichotomické otázky, kdy si respondent vybírá ze dvou navzájem si vylučujících odpovědí, tak otázky polytomické výčtové, kdy má respondent možnost výběru z několika variant předložených odpovědí.

Přestože jsem před distribucí dotazníku provedla předvýzkum, zda jsou otázky a odpovědi srozumitelné, z výsledků výzkumu však vyplynulo, že otázka č. 24 (na kterou pak navazovaly otázky č. 25 a 26) nebyla dostatečně formulována a upřesněna. Původně jsem zamýšlela, aby na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předešlých otázkách uvedli, že se s nějakou formou šikany setkali. Ti, kteří šikanu nezažili, aby na tuto otázku neodpovídali. Při analýze dotazníků jsem však zjistila, že ne všichni respondenti pochopili záměr této otázky a že na ni odpovídali i ti, kteří se se šikanou neseťkali. Proto jsem se rozhodla tyto otázky nevyhodnocovat.

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda se mobbing a bossing na pracovišti vyskytuje. Pokud ano, tak v jaké míře, v jaké věkové kategorii jsou šikanované osoby a jakého jsou pohlaví.

Na základě výše uvedeného cíle jsem stanovila tyto hypotézy:

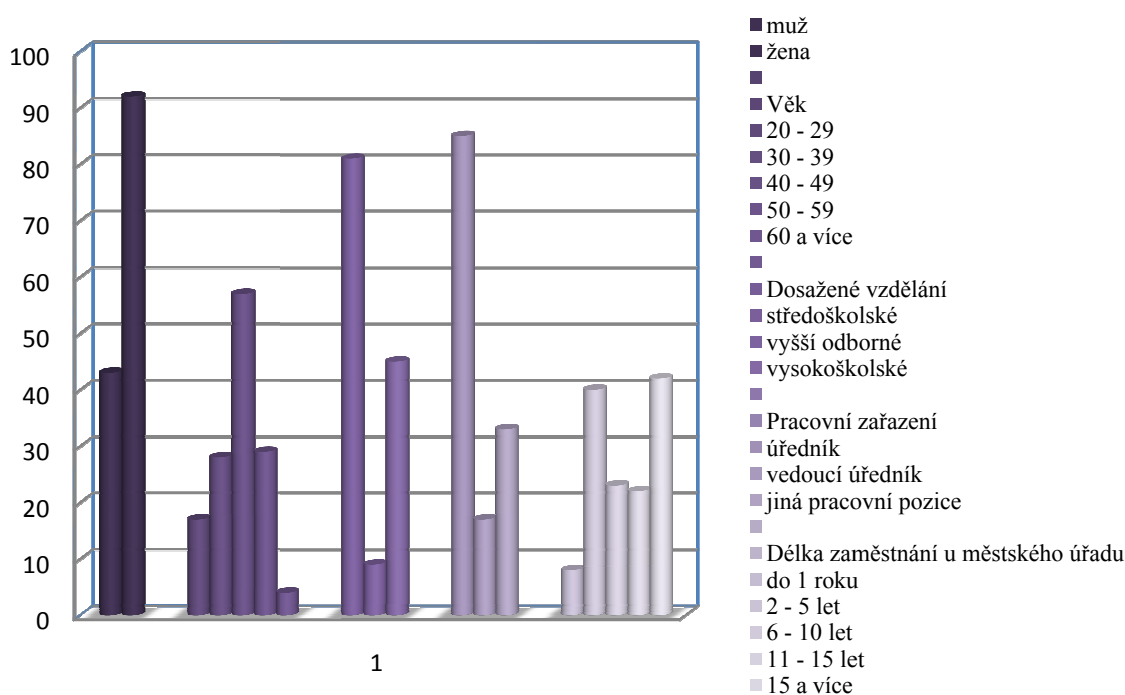
- H1: Lze předpokládat, že se mobbing a bossing v prostředí veřejné správy vyskytuje.
- H2: Lze předpokládat, že šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu jsou vystaveny více ženy než muži.
- H3: Lze předpokládat, že šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu jsou vystaveny především osoby starší 50 a více let.

## 5.2 Výběr respondentů

Tab. č. 1. Struktura respondentů

		absolutní četnost	relativní četnost v %
pohlaví	muži	43	31,85
	ženy	92	68,15
věk	20 - 29	17	12,59
	30 - 39	28	20,74
	40 - 49	57	42,22
	50 - 59	29	21,48
	60 a více	4	2,96
dosažené vzdělání	středoškolské	81	60,00
	vyšší odborné	9	6,67
	vysokoškolské	45	33,33
pracovní zařazení	úředník	85	62,96
	vedoucí úředník	17	12,59
	jiná pracovní pozice	33	24,44
délka zaměstnání u městského úřadu	do 1 roku	8	5,93
	2 - 5 let	40	29,63
	6 - 10 let	23	17,04
	11 - 15 let	22	16,30
	15 a více	42	31,11

Graf č. 1. Struktura respondentů



Celkem bylo rozdáno 190 dotazníků, z nichž bylo vráceno 135 dotazníků, tj. 71% návratnost. Pro vlastní výzkum tedy činil počet 135 dotazníků, a tento počet je považován za 100%. Tabulka č. 1 znázorňuje rozdělení respondentů dle jejich pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovního zařazení a délky jejich zaměstnání u městského úřadu. Výzkumu se zúčastnilo 43 mužů (31,85%) a 92 žen (68,15%). U věkové struktury byla nejvíce zastoupena kategorie 40-49 let, celkem 57 osob (42,22%), a nejméně byla zastoupena věková kategorie 60 a více let, celkem 4 osoby (2,96%). V oblasti dosaženého vzdělání mělo 81 (60%) respondentů středoškolské vzdělání, 9 (6,67%) vyšší odborné a 45 (33,33%) vzdělání vysokoškolské. Z pohledu pracovního zařazení bylo 85 (62,96%) úředníků, 17 (12,59%) vedoucích úředníků (jak vedoucí oddělení, tak vedoucí odborů, tajemník) a 33 (24,44%) respondentů pracujících na jiné pracovní pozici, kam patří servisní a obslužné práce (podatelna, asistentky, mzdové účetní, finanční účetní, provozní zaměstnanci a zaměstnanci městské policie). Ve skladbě respondentů dle jejich délky zaměstnání u městského úřadu bylo nejvíce respondentů pracujících zde 15 let a více, a to 42 (31,11%), a nejkratší dobu zaměstnání, tj. do 1 roku, bylo 7 (5,19%) respondentů. Graf č. 1 pak tuto strukturu respondentů znázorňuje graficky.

### 5.3 Vlastní výzkum

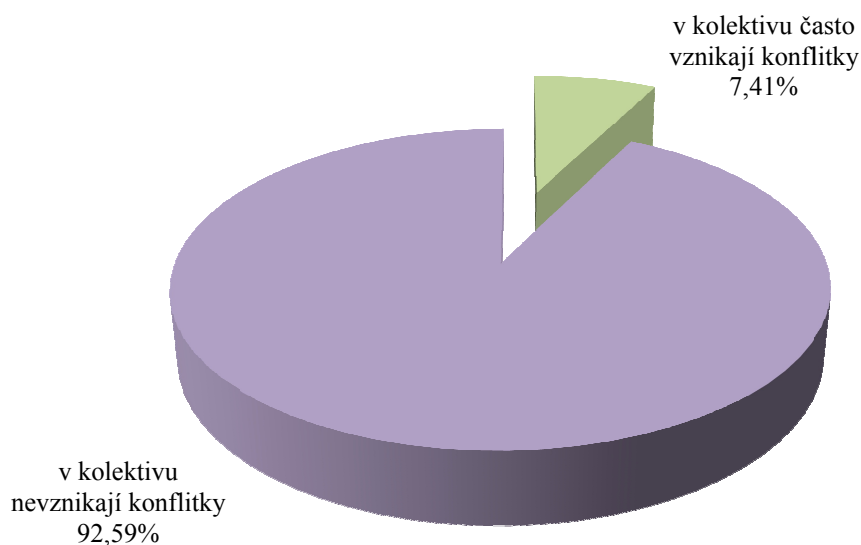
#### Hodnocení pracovního kolektivu

Konflikty na pracovišti vznikají vždy a odjakživa. Někdy bývá konflikt zaměňován za mobbing, přičemž ještě nemusí znamenat, že se daný subjekt stal obětí pracovních patologických vztahů. Samotný konflikt mobbingem není, tím se stane, až pokud se konflikty neřeší a v mobbing přerostou. Do výzkumu jsem proto zařadila otázku č. 6, zda v kolektivu, ve kterém respondenti pracují, často vznikají konflikty. Podle 125 (92,59%) respondentů v pracovním kolektivu konflikty často nevznikají a naopak častější konflikty zažívá 10 (7,41%) respondentů. Základní hodnotou bylo 135 odevzdaných dotazníků, která je považována za 100%.

Tab. č. 2. Hodnocení pracovního kolektivu

v pracovním kolektivu často vznikají konflikty	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	10	7,41
ne	125	92,59
celkem	135	100,00

Graf č. 2. Hodnocení pracovního kolektivu

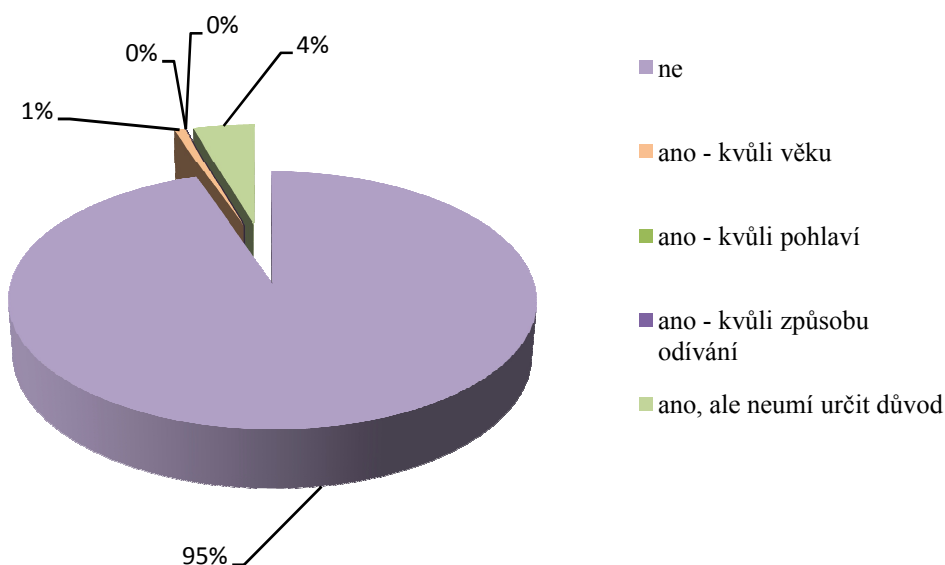


### Subjektivní hodnocení respondentů, zda zažili mobbing na vlastní kůži

Tab. č. 3. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili mobbing na vlastní kůži

Subjektivní hodnocení respondentů, zda zažili mobbing na vlastní kůži	absolutní četnost	relativní četnost v %
ne	129	95,56
ano - kvůli věku	1	0,74
ano - kvůli pohlaví	0	0,00
ano - kvůli způsobu odívání	0	0,00
ano, ale neumí určit důvod	5	3,70
<b>celkem</b>	<b>135</b>	<b>100,00</b>

Graf č. 3. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili mobbing na vlastní kůži



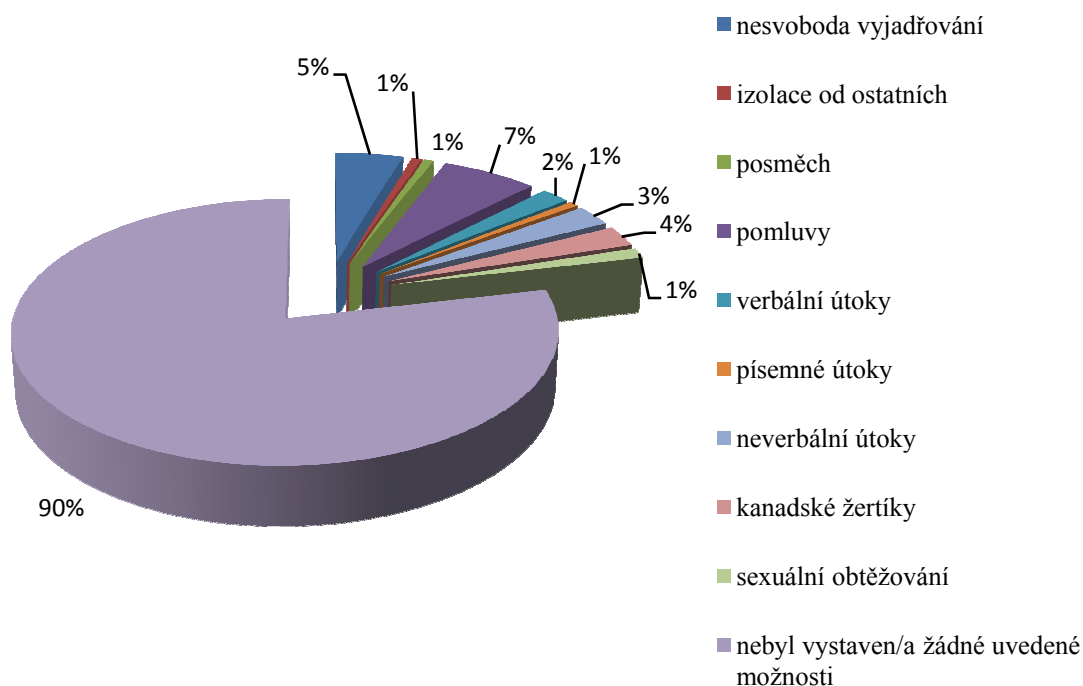
Technik mobbingu je mnoho, a proto jsem jich v dotazníku uvedla jen několik. V otázce č. 12 a následně 13 jsem se chtěla dozvědět, zda se respondenti považují za oběti mobbingu, přestože nevyplnili jeho přesně vymezené druhy. Těmito oběťmi se cítí být 7 (5,19%) respondentů, z toho 1 (0,74%) respondent kvůli věku a 6 (4,44%) respondentů neumí určit přesný důvod. Základní hodnotou bylo 135 odevzdaných dotazníků, která je považována za 100%.

## Objektivní hodnocení respondentů, zda zažili vymezené projevy mobbingu na vlastní kůži

Tab. č. 4. Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené projevy mobbingu na vlastní kůži

objektivní hodnocení respondentů, zda zažili mobbing na vlastní kůži	absolutní četnost	relativní četnost v %
nesvoboda vyjadřování	7	5,19
izolace od ostatních	1	0,74
posměch	1	0,74
pomluvy	10	7,41
verbální útoky	3	2,22
písemné útoky	1	0,74
neverbální útoky	4	2,96
kanadské žertíky	5	3,70
sexuální obtěžování	2	1,48
nebyl vystaven/a žádné uvedené možnosti	121	89,62

Graf č. 4 Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené projevy mobbingu na vlastní kůži

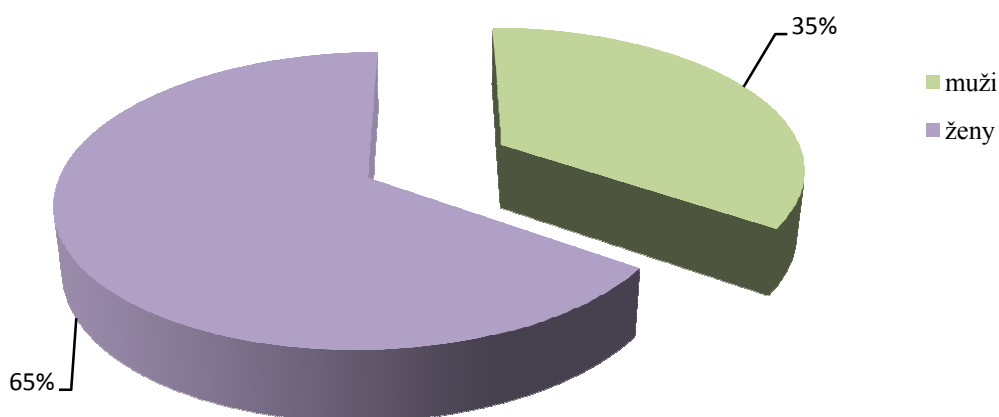


Dané výsledky vyplývají z odpovědí otázek č. 7 – 11 dotazníku, přičemž v otázce 11 mohli respondenti zaškrtnout více možností. Hodnoty byly vypočteny z celkového počtu odevzdaných dotazníků, tedy 135. Z výsledků vyplývá, že jsou respondenti nejčastěji vystaveni pomluvám – 10 (7,41%) respondentů, že se nemohou v kolektivu svobodně vyjadřovat – 7 (5,19%) respondentů, že jsou v kolektivu vystaveni neverbálním útokům – 4 (2,96%) respondenti, že jsou vystaveni kanadským žertíkům – 5 (6,75%) respondentů, že jsou v kolektivu vystaveni verbálním útokům – 3 (2,22%) respondentů, a že 2 (1,48%) respondenti jsou v kolektivu vystaveni sexuálním útokům (narážkám nebo skutečným dotykům) a písemným útokům, posměchu a pocitem izolace od ostatních v kolektivu se cítí být vystaven 1 (0,74%) respondent.

### Mobbing dle pohlaví respondentů

Těch, co se domnívali, že se stali obětí mobbingu, bylo celkem 26 (19,26%) respondentů ze všech 135 odevzdaných dotazníků. Proto jsou graf i tabulka vyhodnoceny s počtem 26 respondentů, kteří jsou považováni za 100%. Z nich bylo 9 (34,62%) mužů a 17 (65,38%) žen. V následujícím grafu č. 5 jsou tyto hodnoty znázorněny; tabulka č. 5 pak ukazuje, v jaké míře u jednotlivých technik mobbingu docházelo dle pohlaví respondentů.

Graf č. 5. Mobbing dle pohlaví respondentů





Tab. č. 5. Mobbing dle pohlaví respondentů s předem vymezenými technikami šikany

techniky mobbingu	muži		ženy	
	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %
nesvoboda vyjadřování	1	3,85	6	23,08
izolace od ostatních	0	0,00	1	3,85
posměch	1	3,85	1	3,85
pomluvy	5	19,23	6	23,08
verbální útoky	0	0,00	3	11,54
písemné útoky	0	0,00	1	3,85
neverbální útoky	0	0,00	4	15,35
kanadské žertíky	4	15,35	1	3,85
sexuální obtěžování	0	0,00	2	7,69
mobbing kvůli věku	1	3,85	0	0,00
mobbing kvůli pohlaví	0	0,00	0	0,00
mobbing kvůli odívání	0	0,00	0	0,00
cítí se být šikanován/a, ale neumí určit důvod	0	0,00	5	19,23

U žen převládala nesvoboda vyjadřování se v kolektivu a šíření pomluv – v obou případech se jednalo o 6 (23,08%) respondentek. Za zmínku stojí také 4 (15,35%) případy, kdy respondentky uvedly neverbální útoky, tzn. hanlivá gesta, posunky, převrácení očí apod.

Z výzkumu také vyplývá, že 2 (7,69%) respondentky se staly obětí sexuálního obtěžování, a to buď prostřednictvím sexuálních narážek, nebo skutečných dotyků. Zajímavým shledávám také fakt, že ač tyto respondentky sexuální obtěžování uvedly, v následující otázce, zda se cítily být šikanovány, odpověděly, že nikoliv. Tedy, že toto chování nepovažují za patologické.

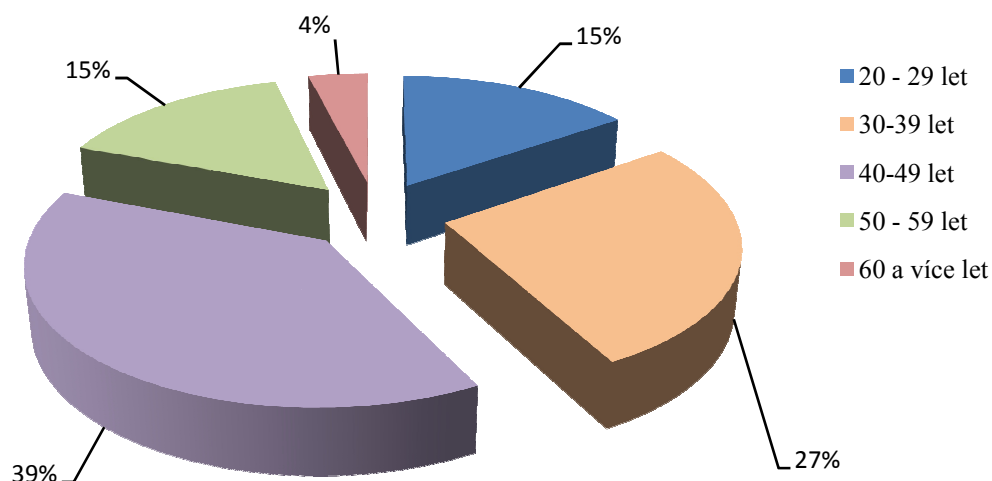
U mužů nejvíce převládaly pomluvy, a to u 5 (19,23%) respondentů. Nesvobodu vyjádřit se v kolektivu, posměch, kanadské žertíky a mobbing kvůli věku uvedl vždy 1 (3,85%) respondent.

Co se týká kanadských žertíků, které byly uvedeny celkem 5 (19,23%) respondenty, tak tyto také nebyly respondenty považovány za negativní chování na pracovišti, protože i tito respondenti v následující otázce uvedli, že se necítí být šikanováni. Je možné, že berou kanadské žertíky jako legraci na pracovišti.

### Mobbing dle věku respondentů

Těch, co se domnívali, že se stali obětí mobbingu, bylo 26 (19,26%) respondentů ze všech 135 odevzdaných dotazníků. Proto jsou graf i tabulka vyhodnoceny s počtem 26 respondentů, kteří jsou považováni za 100%. V následujícím grafu č. 6 je znázorněn přehled mobbingu dle věku respondentů; tabulka č. 6 pak ukazuje, v jaké míře ve věkových kategoriích docházelo k jednotlivým technikám mobbingu.

Graf č. 6 Mobbing dle věku respondentů



Tab. č. 6. Mobbing dle věku respondentů dle jednotlivých technik mobbingu

techniky mobbingu	20 - 29 let		30 - 39 let		40 - 49 let		50 - 59 let		60 a více let	
	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %
nesvoboda vyjadřování	0	0,00	1	3,85	3	11,54	0	0,00	0	0,00
izolace od ostatních	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,85
posměch	2	7,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
pomluvy	4	15,38	3	11,54	2	7,69	1	3,85	1	3,85
verbální útoky	0	0,00	1	3,85	2	7,69	0	0,00	0	0,00
písemné útoky	0	0,00	0	0,00	1	3,85	0	0,00	0	0,00
neverbální útoky	0	0,00	0	0,00	3	11,54	1	3,85	0	0,00
kanadské žertíky	2	7,69	1	3,85	2	7,69	0	0,00	0	0,00
sexuální obtěžování	0	0,00	1	3,85	1	3,85	0	0,00	0	0,00
mobbing kvůli věku	0	0,00	1	3,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00
mobbing kvůli pohlaví	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
mobbing kvůli odívání	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
cítí se být šikánován/a, ale neumí určit důvod	0	0,00	3	11,54	2	7,69	0	0,00	0	0,00

Z těchto výsledků vyplývá, že oběťmi mobbingu byly nejvíce osoby ve věku 40 až 49 let – 10 (38,46 %) respondentů, a nejméně 1 (3,85%) respondent ve věku 60 let a více. Výsledek mě překvapil, protože jsem předpokládala, že oběťmi mobbingu budou spíše osoby starší 50 a více let. Dle výsledků výzkumu se však nejvíce stávají těmito oběťmi

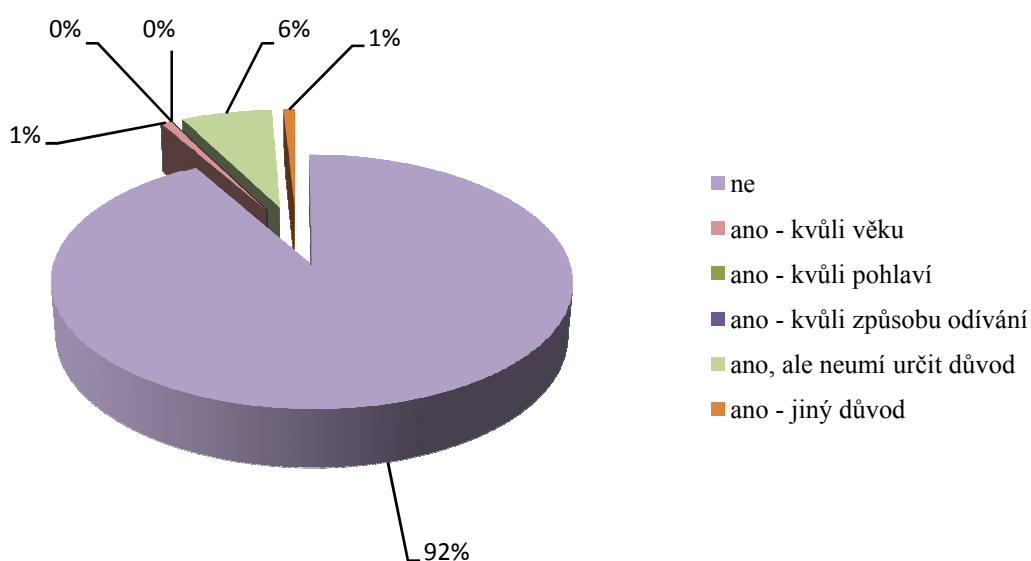
osoby mladší 50 let. Také mě celkem překvapil výsledek mobbingu kvůli věku, a to, že tuto diskriminaci pocítil 1 (2,50%) respondent ve věku 30 až 39 let, kdy jsem opět toto předpokládala spíše u mnohem starších respondentů.

### Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili bossing na vlastní kůži

Tab. č. 7. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili bossing na vlastní kůži

subjektivní hodnocení respondentů, zda zažili bossing na vlastní kůži	absolutní četnost	relativní četnost v %
ne	123	91,11
ano - kvůli věku	1	0,74
ano - kvůli pohlaví	0	0,00
ano - kvůli způsobu odívání	0	0,00
ano, ale neumí určit důvod	9	6,67
ano - jiný důvod	2	1,48
<b>Celkem</b>	<b>135</b>	<b>100,00</b>

Graf č. 7. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili bossing na vlastní kůži



V dotazníku jsem uvedla několik technik bossingu. V otázkách č. 21 a 22 jsem se chtěla dozvědět, zda respondenti zažili šikanu ze strany svého nadřízeného na vlastní kůži, i když si z uvedených technik nevybrali. Kladně odpovědělo celkem 12 (8,89%) respondentů, z toho 1 (0,74%) kvůli věku, 9 (6,67%) neumí určit důvod, 1 (0,74%) z jiného důvodu a 1 (0,74%) z politického důvodu. Základní hodnotou bylo 135 odevzdaných dotazníků, a která je považována za 100%.

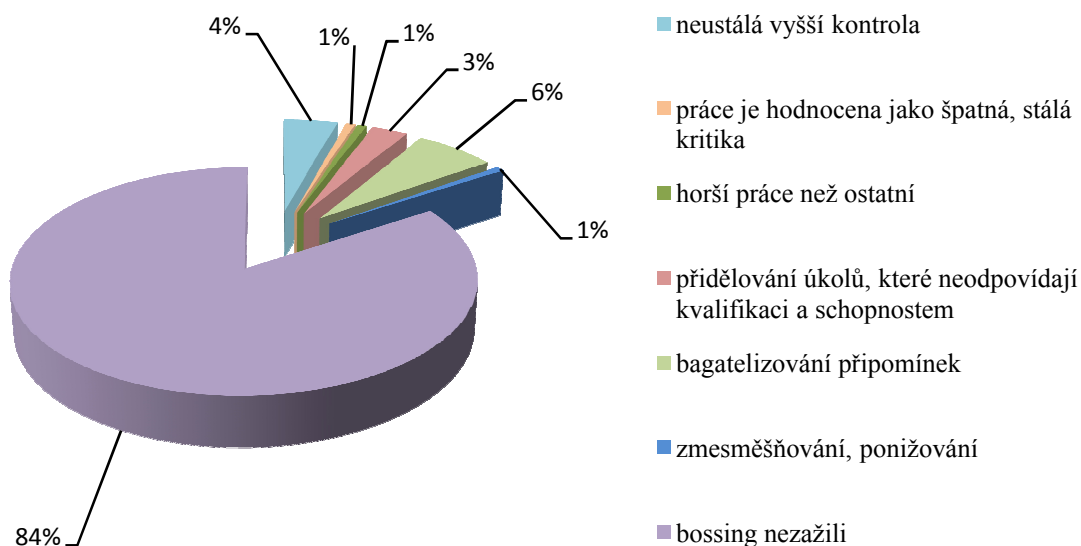
Určitě zde musím zmínit také dotazník, kdy se stala obětí bossingu respondentka z politického důvodu, kdy právě pro politický aspekt nebylo možné bossing někomu oznámit, a proto z jejího pohledu bylo nutné odejít ze zaměstnání. Respondentka také uvedla, že se toto stalo na jiném pracovišti. Zjištěný fakt, že politická příslušnost nebo politické názory mohou být také důvodem šikany na pracovišti, mě docela překvapil.

### **Objektivní hodnocení respondentů, zda zažili vymezené projevy bossingu na vlastní kůži**

*Tab. č. 8. Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené techniky bossingu na vlastní kůži*

<b>objektivní hodnocení respondentů, zda zažili bossingu na vlastní kůži</b>	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost v %</b>
<b>neustálá vyšší kontrola</b>	6	4,44
<b>práce je hodnocena jako špatná, stálá kritika</b>	1	0,74
<b>horší práce než ostatní</b>	1	0,74
<b>přidělování úkolů, které neodpovídají kvalifikaci a schopnostem</b>	4	2,96
<b>bagatelizování připomínek</b>	9	6,67
<b>zesměšňování, ponižování</b>	1	0,74
<b>bossing nezažili</b>	117	86,67

Graf č. 8. Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené techniky bossingu na vlastní kůži

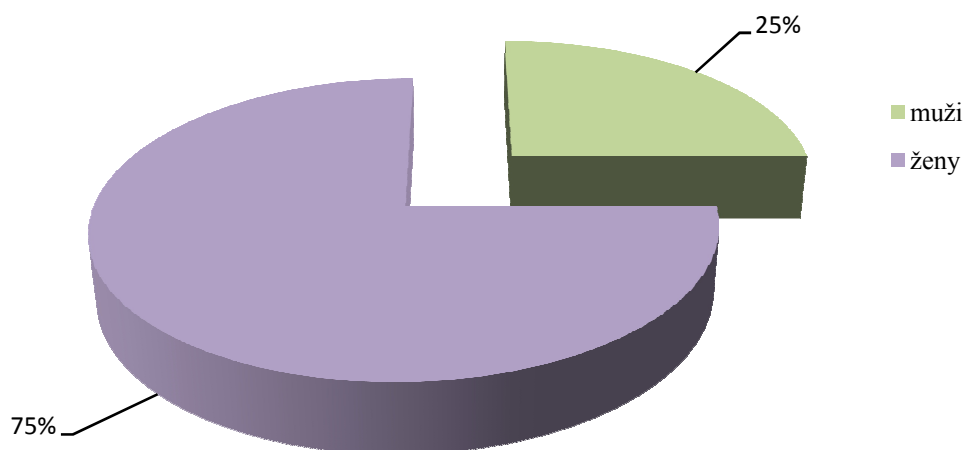


Dané výsledky vyplývají z odpovědí otázek č. 15 – 20 dotazníku. Hodnoty byly vypočteny z celkového počtu odevzdaných dotazníků, tedy 135. Z výsledků vyplývá, že u daných respondentů jsou nejvíce bagatelizovány jejich připomínky, což může znamenat, že jejich názory nejsou brány vážně, jsou zlehčovány apod. Jednalo se o 9 (6,67%) respondentů. 6 (4,44%) respondentů má pocit, že jsou svými nadřízenými kontrolováni více, než ostatní. Přidělování úkolů, které neodpovídají kvalifikaci a schopnostem respondentů pociťují 4 (2,96%) respondenti. Hodnocení práce jako špatné, stálá kritika, přidělování horší práce než ostatním a zesměšňování, ponižování, bylo ve všech případech podrobeno po 1 (0,74%) respondentovi.

### Bossing dle pohlaví respondentů

Těch, co se domnívali, že se stali obětí bossingu, bylo celkem 20 (14,81%) respondentů ze všech 135 odevzdaných dotazníků. Proto jsou graf i tabulka vyhodnoceny s počtem 20 respondentů, kteří jsou považováni za 100%. Z nich bylo 5 (25%) muži a 15 (75%) žen. V následujícím grafu č. 9 jsou tyto hodnoty znázorněny; tabulka č. 9 pak ukazuje, v jaké míře u jednotlivých technik bossingu docházelo dle pohlaví respondentů.

Graf č. 9. Bossing dle pohlaví respondentů



Již v grafu je patrné, že oběťmi bossingu byly především ženy. U nich je pak největší zastoupení bagatelizování připomínek – 7 (35%) a neustálá zvýšená kontrola ze strany nadřízeného než u ostatních zaměstnanců – 5 (25%) respondentek. 8 (40%) respondentek se pak cítí být ze strany nadřízeného šikanována, ale neumí určit důvod.

U mužů se jednalo ve 2 (10%) případech o bagatelizování připomínek a šikany bez určení důvodu; 1 (5%) respondent se cítí být nadřízeným více kontrolován než ostatní.

Tab. č. 9. Bossing dle pohlaví respondentů a dle vymezených technik bossingu

techniky bossingu	muži		ženy	
	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %
neustálá vyšší kontrola	1	5,00	5	25,00
práce je hodnocena jako špatná, stálá kritika	0	0,00	1	5,00
horší práce než ostatní	0	0,00	1	5,00
přidělování úkolů, které neodpovídají kvalifikaci a schopnostem	0	0,00	4	20,00
bagatelizování připomínek	2	10,00	7	35,00
zesměšňování, ponižování	0	0,00	2	10,00
bossing kvůli věku	0	0,00	1	5,00
bossing kvůli pohlaví	0	0,00	0	0,00
bossing kvůli způsobu odívání	0	0,00	0	0,00
jiný důvod	0	0,00	2	10,00
cítí se být šikanován/a, ale neumí určit důvod	2	10,00	8	40,00

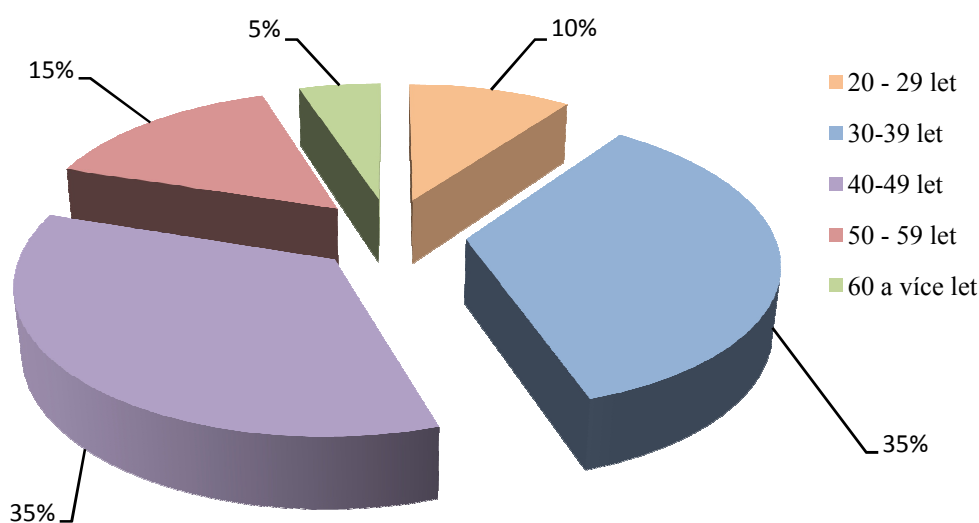
Z vyhodnocení další otázky v dotazníku č. 14, a sice, jakého pohlaví je nadřízený daného respondenta vyplynulo, že ženy jsou šikanovány převážně nadřízeným mužského pohlaví, a to v devíti případech z celkových patnácti. U mužů se šikany dopouštěli nadřízení mužského pohlaví, a to ve čtyřech případech z celkových pěti.



### Bossing dle věku respondentů

Těch, co se domnívali, že se stali obětí bossingu, bylo celkem 20 (14,81%) respondentů ze všech 135 odevzdaných dotazníků. Proto jsou graf i tabulka vyhodnoceny s počtem 20 respondentů, kteří jsou považováni za 100%. V následujícím grafu č. 10 je znázorněn přehled bossingu dle věku respondentů; tabulka č. 10 pak ukazuje, v jaké míře ve věkových kategoriích docházelo k jednotlivým technikám bossingu.

Graf č. 10. Bossing dle věku respondentů



Tab. č. 10. Bossing dle věku respondentů a dle vymezených technik bossingu

techniky bossingu	20 - 29 let		30 - 39 let		40 - 49 let		50 - 59 let		60 a více let	
	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %
neustálá vyšší kontrola	2	10,00	1	5,00	0	0,00	2	10,00	1	5,00
práce je hodnocena jako špatná, stálá kritika	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,00	0	0,00

techniky bossingu	20 - 29 let		30 - 39 let		40 - 49 let		50 - 59 let		60 a více let	
	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %	absolutní četnost	relativní četnost v %
horší práce než ostatní	0	0,00	1	5,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
přidělování úkolů, které neodpovídají kvalifikaci a schopnostem	0	0,00	1	5,00	1	5,00	1	5,00	0	0,00
bagatelizování připomínek	0	0,00	4	20,00	2	10,00	3	15,00	0	0,00
zesměšňování, ponižování	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	10,00	0	0,00
bossing kvůli věku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,00
bossing kvůli pohlaví	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
bossing kvůli způsobu odívání	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
jiný důvod	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	10,00	0	0,00
cítí se být šikánován/a, ale neumí určit důvod	0	0,00	2	10,00	2	10,00	5	25,00	0	0,00

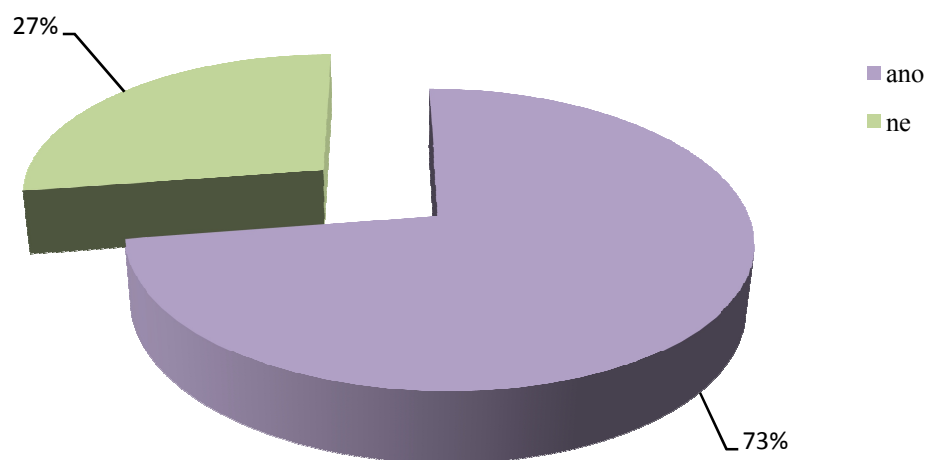
Z těchto výsledků vyplývá, že oběťmi bossingu jsou nejvíce osoby ve věku 30 až 39 let a ve věku 40 až 49 let – v obou kategoriích se jednalo o 7 (35%) respondentů. Nejméně

jich pak bylo ve věku 60 let a více, kdy se jednalo o 1 (5%) respondenta. U tohoto respondenta bylo zjištěno, že se cítí být nadřizeným šikanován nadřizeným kvůli jeho věku.

### Informovanost respondentů o možnosti obrátit se o pomoc v případě setkání s mobbingem nebo bossingem na pracovišti

Otázka č. 23 dotazníku směřovala na zjištění informovanosti respondentů, kam by se v případě setkání se šikanou na pracovišti obrátili o pomoc. Tato otázka nebyla podmíněna pozitivními odpověďmi v oblasti mobbingu nebo bossingu, a tak jsem data vyhodnotila z celého počtu odevzdaných dotazníků. Základní hodnotou je 135 dotazníků, tedy 100%.

Graf č. 11. Vědí respondenti, kam se obrátit o pomoc?



Tab. č. 11. Vědí respondenti, kam se obrátit o pomoc?

Vědí respondenti, kam se obrátit o pomoc?	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	98	72,59
ne	37	57,40

Vzhledem k tomu, že jsem výzkum prováděla na pro mě známém pracovišti, kdy vím, jaké vnitřní předpisy organizace vydala, včetně etického kodexu, a jaké druhy školení organizace zaměstnancům zprostředkovává (i když ne zrovna na oblast vztahů na pracovišti), mě výsledky výzkumu překvapily. Očekávala jsem, že se najde jen 1 až 2 % respondentů, kteří nebudou vědět, kam se v případě šikany nebo diskriminace ze strany kolegů či nadřízených obrátit, koho informovat apod. Dle výzkumu to však neví až 27% všech respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili.

#### **5.4 Analýza a prezentace výsledků výzkumu**

Výzkum byl zaměřen především na to, zda se ve veřejné správě mobbing nebo bossing vyskytuje, a pokud ano, jakého věku jsou jejich oběti. Dále pak na to, zda jsou tomuto chování vystaveny více ženy než muži.

Celkem se výzkumu zúčastnilo a dotazník odevzdalo 135 respondentů, z nichž bylo 43 mužů a 92 žen. Nejvíce z nich bylo ve věkové kategorii 40 až 49 let. Středoškolské vzdělání mělo 81 respondentů, vyšší odborné 9 respondentů a vysokoškolské 45 respondentů. Řadovými zaměstnanci pak bylo 118 zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců bylo 17.

Pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz bylo třeba shrnout získané informace do oblasti mobbingu a bossingu zvlášť, a utřídit je a vyhodnotit také dle věku respondentů a dle jejich pohlaví.

Již z podobných výzkumů ve veřejné správě jsem zjistila, že mobbing a bossing se vyskytuje i ve veřejné správě. Tuto skutečnost jsem si chtěla i já osobně ověřit, a proto jsem výzkum provedla na městském úřadě, kde pracuji.

#### **H1: Lze předpokládat, že se mobbing a bossing v prostředí veřejné správy vyskytuje.**

Tato hypotéza byla ověřena na základě údajů, které se nacházely v otázkách č. 7 až 13 v případě mobbingu, a v otázkách č. 15 až 22 v případě bossingu. Z celkového počtu 135 respondentů je 26 (19,25%) obětí mobbingu a 20 (14,81%) obětí bossingu.

**Hypotéza H1 se potvrdila.**

Na městském úřadu pracují převážně ženy (cca 72% ze všech zaměstnanců). Proto jsem předpokládala, že v případě, že se na pracovišti mobbing nebo bossing vyskytne, budou jejich oběťmi právě ženy.

**H2: Lze předpokládat, že šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu jsou vystaveny více ženy než muži.**

Hypotéza byla ověřena na základě údajů, které se nacházely v otázkách č. 1, 7 až 13 dotazníku v případě mobbingu, a v otázkách č. 1, 15 až 22 dotazníku v případě bossingu. Z celkového počtu 135 respondentů je 17 (12,59%) žen a 9 (6,67%) mužů obětí mobbingu. Bossingu je obětí 15 (11,11%) žen a 5 (3,70%) mužů.

**Hypotéza H2 se potvrdila.**

Na základě informací z personálního oddělení pracuje na městského úřadu 71% zaměstnanců ve věku do 50 let a 29% zaměstnanců nad 50 let. A právě proto jsem předpokládala, že zaměstnanci do 50 let budou agresory a zaměstnanci ve věku nad 50 let budou oběťmi. Vycházela jsem i z pracovních trendů současnosti a postojů mladých lidí ke starším. Padesátníci jsou často nahrazováni mladšími zaměstnanci, u kterých se zaměstnavatel domnívá, že jsou více flexibilní, kreativní, ovládají jazyky, vyznačují se vysokou znalostí IT a především rychlostí v jejich používání apod., což naopak u starších osob mohou postrádat. Proto jsem předkládala, že mladší zaměstnanci budou mít sklon starší zaměstnance šikanovat, ať už z jakéhokoliv výše uvedeného nebo jiného důvodu.

**H3: Lze předpokládat, že šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu jsou vystaveny především osoby starší 50 a více let**

Hypotéza byla ověřena na základě údajů, které se nacházely v otázkách č. 2, 7 až 13 dotazníku v případě mobbingu, a v otázkách č. 2, 15 až 22 dotazníku v případě bossingu. Z celkového počtu 135 respondentů se setkali s mobbingem 4 (2,96%) respondenti ve věku 20 – 29 let, 7 (5,19%) ve věku 30 – 39 let, 10 (7,41%) ve věku 40 – 49 let, 4 (2,96%) ve věku 50 – 59 let a 1 (0,74%) ve věku 60 let a více. U bossingu se jednalo o 2 (1,48%) respondenty ve věkové kategorii 20 – 29 let, 7 (5,19%) ve věku 30 – 39 let, 7 (5,19%) ve věku 40 – 49 let, 3 (2,22) ve věku 50 – 59 let a 1 (0,74%) ve věku 60 let a více. Oběťmi mobbingu a bossingu se tedy staly nejvíce osoby ve věku 40 – 49 let.

**Hypotéza H3 se nepotvrdila.**

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo poskytnout informace o problematice šikany na pracovišti, a to o vztazích na pracovišti, mobbingu a bossingu, jejich příčiny vzniku, jejich fáze a techniky, charakteristice jejich obětí a pachatelů, možnostech řešení tohoto chování, ochrany před nimi. Cílem této práce nebylo jen podat informace získané analýzou dostupné literatury z oblasti šikany na pracovišti, ale poskytnout také pohled člověka z praxe, zaměstnance pracujícího ve veřejné správě již 17 let. Kdy se denně při výkonu mé práce setkávám se zaměstnanci napříč úřadu.

Je všeobecně známo a v mnoha výzkumech a dílech prezentováno, že se mobbing a bossing ve veřejné správě vyskytuje. Výzkumem jsem si chtěla ověřit, zda jsou tato fakta pravdivá, dále, zda jsou šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu vystaveny více ženy než muži a zda jsou šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu vystaveny především osoby starší 50 a více let, a tu u městského úřadu, kde pracuji.

Výsledky tohoto výzkumu potvrdily hypotézy, že se mobbing a bossing v prostředí veřejné správy vyskytuje a že šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu jsou vystaveny více ženy než muži. Naopak vyvrátily hypotézu, že šikanování na pracovišti – mobbingu a bossingu jsou vystaveny především osoby starší 50 a více let.

Zjištěné výsledky dále také ukazují na patologické vztahy na pracovišti, že i zde docházelo, nebo dochází k mobbingu a bossingu, přičemž dle výsledků zjištěný výskyt (v případě mobbingu šlo o 19,25 % a v případě bossingu o 14,81 %) nepovažuji za zanedbatelný.

Výsledky výzkumu budou podkladem pro další práci v oblasti vztahů na pracovišti. Nejprve je předložím vedení organizace k seznámení. Navrhnou vedení organizace, aby přijala opatření vedoucí k prevenci před mobbingem a bossingem, popř. jiným patologickým chováním na pracovišti. Oblasti pro zlepšení klimatu a vztahů na pracovišti vidím v řízení lidských zdrojů, a to především ve vedení příkladem ze strany představitelů organizace a vedoucích zaměstnanců, ve vzdělávání všech zaměstnanců zaměřeném na prevenci a na řešení skutečných případů v této oblasti, ve vhodně zvolených technikách při výběru nových zaměstnanců a při výběru vhodných kandidátů na pozice vedoucích zaměstnanců. Další pak v oblasti budování etické kultury v organizaci, přičemž by nemělo zůstat jen u případné formální existence etických kodexů, ale zásady slušného a zdravě asertivního chování by měly být aktivně uplatňovány při každodenní pracovní komunikaci

na všech úrovních. Dalším nástrojem také může být veřejná deklarace vedení organizace, že techniky mobbingu a bossingu v organizaci jsou nepřijatelné a budou postihovány. Z pohledu sociální pedagogiky zde vidím prostor ke kultivaci pracovního prostředí, zlepšení informovanosti zaměstnanců o možnostech účinné obrany proti šikaně, a to nejenom u sebe samých, ale i u ostatních kolegů (nebýt lhostejný k problémům druhých).

Pevně věřím, že se nám opatření podaří zrealizovat. Měla by vést k vytvoření a udržení zdravého pracovního prostředí, kde by se zaměstnanci cítili spokojeně a bezpečně.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Právní předpisy

1. Čl. 1, 3 a 10 usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
5. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

### Monografie

1. BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. 181 s. ISBN:80-86517-34-9.
2. BERG, Wolfhart. *S vlky výtí: tipy a triky, jak udělat strmou kariéru*. Praha: I. Železný, 1997. 223 s. ISBN 80-237-3504-7.
3. ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a v řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6.
4. GREEN, H. George. *Přestaňte být manipulováni*. Praha: Pragma, 1999. 166 s. ISBN 80-7205-694-8.
5. HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. 182 s. ISBN 80-85186-62-4.
6. KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. Praha: Portál, 2001. 256 s. ISBN 80-7178-513-X.
7. KRATZ, Hans. – Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
8. MERG, Klaus, KNÖDEL, Torsten. *Jak přežít v práci*. Brno: ComputerPress, a. s., 2007. 145 s. ISBN 978-80-251-1723-1.
9. MÜHLPACHR, Pavel, VAVŘÍK, Michal: *Sociální patologie*. Brno: Institut mezioborových studií. Brno: 2010. 123 s.



10. SUTTON, I. Robert. *Dobry a špatny šef: jak se stát tím nejlepším a poučit se z chyb těch nejhorších*. Praha: Beta, 2011. 268 s. ISBN 978-80-7306-456-3.
11. SUTTON, I. Robert. *Kreténům vstup zakázán!: jak vytvořit příjemné pracovní prostředí a jak přežít tam, kde tomu tak není*. Plzeň: Plejáda, 2010. 152 s. ISBN 978-80-87374-11-5.
12. SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. 27 s.
13. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
14. WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007. 28 s. ISSN 1801-5999.
15. WAGNEROVÁ, Irena a kolektiv. *Psychologie práce a organizace – nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

### Časopisy a jiné zdroje

1. VÁGNEROVÁ, Edita. *Šikana u dospělých a možnosti její eliminace*. Brno: 2009. Bakalářská práce. Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí diplomové práce PhDr. Alena Plšková.
2. VÁGNEROVÁ, Edita. *Šikana na pracovišti – mobbing, bossing*. Brno: 2011. Diplomová práce. Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí diplomové práce PhDr. Alena Plšková.

### Internetové zdroje

1. JELÍNKOVÁ, Pavla. *Když se řekne bossing*. [cit. 2013-02-21] Dostupné z: <http://www.dobrysalek.cz/kdyz-se-rekne-bossing>
2. KOLÁŘ, Michal. *Co je to šikana?* [cit. 2013-03-26] Dostupné z: <http://www.minimalizacesikany.cz/chci-se-do-zvedet/247>
3. *Mobbing nadřízeného – bossing*. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/7367>
4. *Psychosomatické poruchy zdraví*. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://www.celostnimediceina.cz/psychosomaticke-poruchy-zdravi.htm>.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

tab. tabulka

tj. to je

tzn. to znamená

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf č. 1. Struktura respondentů .....</i>	43
<i>Graf č. 2. Hodnocení pracovního kolektivu .....</i>	45
<i>Graf č. 3. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili mobbing na vlastní kůži.....</i>	46
<i>Graf č. 4. Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené projevy mobbingu na vlastní kůži .....</i>	47
<i>Graf č. 5. Mobbing dle pohlaví respondentů .....</i>	48
<i>Graf č. 6. Mobbing dle věku respondentů.....</i>	50
<i>Graf č. 7. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili bossing na vlastní kůži.....</i>	52
<i>Graf č. 8. Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené techniky bossingu na vlastní kůži.....</i>	54
<i>Graf č. 9. Bossing dle pohlaví respondentů.....</i>	55
<i>Graf č. 10. Bossing dle věku respondentů .....</i>	57
<i>Graf č. 11. Vědí respondenti, kam se obrátit o pomoc? .....</i>	59

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. č. 1. Struktura respondentů.....</i>	43
<i>Tab. č. 2. Hodnocení pracovního kolektivu .....</i>	45
<i>Tab. č. 3. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili mobbing na vlastní kůži.....</i>	46
<i>Tab. č. 4. Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené projevy mobbingu na vlastní kůži .....</i>	47
<i>Tab. č. 5. Mobbing dle pohlaví respondentů s předem vymezenými technikami šikany.....</i>	49
<i>Tab. č. 6. Mobbing dle věku respondentů dle jednotlivých technik mobbingu .....</i>	51
<i>Tab. č. 7. Subjektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili bossing na vlastní kůži .....</i>	52
<i>Tab. č. 8. Objektivní hodnocení všech respondentů, zda zažili vymezené techniky bossingu na vlastní kůži.....</i>	53
<i>Tab. č. 9. Bossing dle pohlaví respondentů a dle vymezených technik bossingu .....</i>	56
<i>Tab. č. 10. Bossing dle věku respondentů a dle vymezených technik bossingu .....</i>	57
<i>Tab. č. 11. Vědí respondenti, kam se obrátit o pomoc? .....</i>	59

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I    vzor dotazníku

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### Dotazník – šikana na pracovišti

Vážení kolegové,

v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „**Šikana na pracovišti – mobbing, bossing**“, jejíž součástí je sociologický výzkum o šikaně na pracovišti. Proto Vás laskavě žádám o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je anonymní. Vybrané odpovědi prosím zakřížkujte a vyplněný dotazník vhodte do označené krabice na podatelně a sekretariátu OSVD v termínu do pondělí 25.3.2013.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při jeho vyplňování. Petra Říhová

1) Pohlaví

- muž     žena

2) Váš věk

- 20 – 29 let  
 30 – 39 let  
 40 – 49 let  
 50 – 59 let  
 60 a více let

3) Dosažené vzdělání

- středoškolské  
 vyšší odborné  
 vysokoškolské

4) Pracovní zařazení

- úředník  
 vedoucí úředník  
 jiná pracovní pozice

5) Délka zaměstnání u městského úřadu

- do 1 roku  
 2 – 5 let  
 6 – 10 let  
 11 – 15 let  
 15 let a více

6) V kolektivu, ve kterém pracuji, často vznikají konflikty

- ano     ne

7) V kolektivu se mohu svobodně vyjadřovat

- ano     ne

8) Cítím se izolovaný/a od ostatních, kolegové se mnou nekomunikují

- ano     ne

- 9) Jsem terčem posměchu, kanadských žertíkům  
 ano     ne
- 10) Na pracovišti se o mě šíří pomluvy  
 ano     ne
- 11) V kolektivu jsem vystaven/a (*můžete zaškrtnout více možností*)  
 verbálním útokům  
 písemným útokům  
 neverbálním útokům  
 kanadským žertíkům  
 sexuálnímu obtěžování (narážkám nebo skutečnému dotyku)  
 nejsem vystaven/a žádné z výše uvedených možností
- 12) Zažil/a jste dle Vašeho názoru šikanu ze strany kolegů na vlastní kůži  
 ne  
 ano – *pokud ano, odpovězte dále na otázku č. 13*
- 13) Mám pocit, že jste šikanován/a (*můžete zaškrtnout více možností*):  
 kvůli svému věku  
 kvůli svému pohlaví  
 kvůli způsobu odívání (neznačkové oblečení)  
 neumím určit důvod
- 14) Mým nadřízeným je  
 osoba stejného pohlaví  
 osoba opačného pohlaví
- 15) Můj nadřízený mě neustále kontroluje více než ostatní  
 ano     ne
- 16) Moje práce je bez udání důvodu hodnocena jako špatná, jsem terčem neustále kritiky  
 ano     ne
- 17) Pravidelně dostávám horší práci než ostatní  
 ano     ne
- 18) Jsou mi přidělovány úkoly, které neodpovídají mé kvalifikaci a schopnostem  
 ano     ne
- 19) Mé připomínky jsou bagatelizovány  
 ano     ne
- 20) Nadřízený mě zesměšňuje, ponižuje  
 ano     ne

21) Zažil/a jste dle Vašeho názoru šikanu ze strany nadřízeného na vlastní kůži

- ne
- ano – *pokud ano, odpovězte dále na otázku č. 22*

22) Mám pocit, že jste šikanován/a (*můžete zaškrtnout více možností*):

- kvůli svému věku
- kvůli svému pohlaví
- kvůli způsobu odívání (neznačkové oblečení)
- neumím určit důvod

23) Víte, kam se obrátit o pomoc v případě, že byste se se šikanou setkal/a?

- ano
- ne

24) Pokud jste zažil/a šikanu na vlastní kůži, oznámil /a jste tuto skutečnost někomu?

- ne
- ano – *pokud ano, odpovězte dále na otázky č. 25 a 26*

25) Šikanu jsem oznámil/a (*můžete zaškrtnout více možností*):

- kolegovi/kolegyni
- přímému nadřízenému
- vyššímu nadřízenému
- vedení organizace
- externí instituci (Policie ČR, Inspektorát práce, soud apod.)

26) Vyřešila se situace na pracovišti po oznámení šikany?

- ano
- ne