

# Šikana na pracovišti – mobbing a bossing

Dagmar Kolaříková

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar KOLAŘÍKOVÁ**

Osobní číslo: **H108130**

Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

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

### Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálech 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:

- na vymezení pojmů mobbing a bossing, příčiny vzniku, motivy na straně mobbera, kdo jsou oběti;
- na objasnění fází mobbingu, strategie, následky, možnou obranu a prevenci proti mobbingu;
- na empirický výzkum výskytu mobbingu a bossingu.

Součástí práce bude sociologický výzkum. Výzkum bude proveden formou anonymního dotazníkového šetření.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. Bedrnová, E; Nový, I. **Moc, vliv, autorita**. Praha: Management press, 2001.

2. Beňo, P. **Můj šéf, můj nepřítel?**, Šlapanice: Era, 2003.

3. Nakonečný, M. **Motivace lidského chování**. Praha: Academia, 1997.

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

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

Institut mezioborových studií

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



  
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.  
vedoucí katedry


### **Prohlašuji, že**

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 14. 8. 2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je šikana na pracovišti v podobě mobbingu a bossingu. Toto téma jsem zvolila z důvodu, že šikana na pracovišti je stále poměrně tabuizovaná a značná část naší populace doposud přesně neví, co si pod tímto pojmem má představit. Cílem bakalářské práce je tak snaha o podrobný popis problematiky šikany na pracovišti, příčin jejího vzniku, motivů na straně mobbera, kdo jsou oběti, objasnění fází šikany, strategie, následků, možné obrany a prevence proti šikaně. Práce má pět kapitol a je složena z teoretické a praktické části.

**Klíčová slova:** šikana, pracoviště, mobbing, bossing, staffing, pachatelé, oběti.

## **ABSTRACT**

The topic of the thesis is bullying in the workplace in the form of mobbing and bossing. I chose this topic because of the bullying in the workplace is still relatively taboo and a large part of our population still do not know exactly what this term is present. The aim of the thesis and effort is to attempt a detailed description of the issue of bullying in the workplace, the causes of its origin and motives on the part of mobber who are victims of bullying to the clarification phase, strategies, consequences, and prevention of possible defense against bullying. The work consists of five chapters and consists of theoretical and practical part.

**Keywords:** bullying, workplace mobbing, bossing, staffing, perpetrators, victims.

## Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za jeho vstřícný přístup a odborné vedení a připomínky, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji své rodině a přátelům za podporu a trpělivost, kterou mi při zpracování mé bakalářské práce věnovali.

## Motto

*„Co vykonáš, se ti vrátí.“*

Winston Churchill

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

V Brně dne 14. 8. 2015

.....  
Dagmar Kolaříková

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 MOBBING .....	11
1.2 BOSSING .....	15
1.3 STAFFING .....	17
<b>2 VZNIK MOBBINGU A BOSSINGU</b> .....	<b>18</b>
2.1 PŘÍČINY VZNIKU .....	18
2.2 MOTIVY NA STRANĚ PACHATELŮ .....	20
2.3 KDO JSOU OBĚTI .....	23
<b>3 STRATEGIE, NÁSLEDKY A MOŽNÁ OBRANA, PREVENCE</b> .....	<b>26</b>
3.1 STRATEGIE MOBBINGU .....	26
3.2 NÁSLEDKY MOBBINGU .....	28
3.3 OBRANA PROTI MOBBINGU .....	30
3.4 PREVENCE .....	31
<b>4 ŠIKANA NA PRACOVIŠTÍCH V ČESKÉ REPUBLICĚ</b> .....	<b>33</b>
4.1 ŠIKANA NA PRACOVIŠTÍCH PŘED ROKEM 1989 .....	33
4.2 ŠIKANA NA PRACOVIŠTÍCH PO ROCE 1989 .....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 VÝZKUM MOBBINGU A BOSSINGU NA PRACOVIŠTI</b> .....	<b>37</b>
5.1 POUŽITÉ METODY .....	37
5.2 CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZY .....	37
5.3 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	38
5.4 PREZENTACE VÝSLEDKŮ .....	43
5.5 OVĚŘENÍ PLATNOSTI HYPOTÉZ A SHRnutí VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	53
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>62</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>63</b>

## ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je šikana na pracovišti v podobě mobbingu a bossingu. Tyto dva pojmy jsou mnohdy ještě pro českou neodbornou veřejnost nic neříkající. Naopak slovnímu spojení šikana na pracovišti rozumí mnozí velmi dobře. Předpokládám, že s některou z jejích početných forem se většina pracujících ve svém životě setkala. Bohužel někdo v roli oběti, další v roli agresora, někdo v pozici zúčastněného či nezúčastněného přihlížejícího. Podle mého mínění se tedy jedná o zajímavé a současně aktuální téma. Důvodů, proč jsem si zvolila právě toto téma, je několik. Jedním z nich je moje osobní zkušenost. Dále se domnívám, že o tématu šikany na pracovišti se příliš nehovoří a troufám si tvrdit, že část naší populace doposud přesně neví, co si pod tímto pojmem má představit. Uvážíme-li, jak nepředstavitelné následky může mobbing představovat, musíme uznat, že se mu v naší společnosti dostává mnohem menší pozornosti, než by si zasloužil. Lidé se v současné době bojí nejisté budoucnosti, kterou by jim přinesla ztráta zaměstnání a i to je důvod, proč často snesou i nemožné, než aby se bránili. Pokud se přece jen rozhodnou bránit, v podstatě ani neví jak.

Každý z nás v průběhu svého života nastoupí do zaměstnání nebo ho změní. To znamená zařadit se do již zaběhnutého pracovního řádu, do kolektivu lidí, mezi nimiž již existují vztahy. Člověk musí budovat vztahy s kolegy, s nadřízeným, s ředitelem či majitelem podniku. V ideálním kolektivu by měla fungovat pomoc mezi kolegy i nadřízenými. Každý člověk by rád vykonával práci v příjemném pracovním prostředí, byl respektován v kolektivu, který současně zachovává důstojnost každého jedince. Toto však funguje pouze v podnicích s kvalitním personálním řízením a jasně vymezenými kompetencemi. Na druhé straně se ovšem nelze vyhnout konfliktům mezi zaměstnanci. A zde je nutné si uvědomit, že konflikty na pracovišti jsou běžné, zdaleka ne škodlivé a ne všechny můžeme nazývat šikanou. Některé mohou vyústit v mobbing. Toto souvisí s dnešní ekonomickou situací, kterou nepovažujeme za uspokojivou, vysokou nezaměstnaností což má za následek narůstající stres.

Žádný zaměstnanec si dnes nemůže být jistý tím, že se mu mobbing vyhne. Proto by k němu nikdo neměl být lhostejný a nevšímavý. Obětí, ale i pachatelem se může stát kdokoliv z nás. Lidé tento pojem, bohužel, neznají jen z vyprávění či médií, ale pro některé z nich se stal jakousi nechtěnou součástí každodenního pracovního života.

Zde je na místě položit si otázku, co vlastně vede některé lidi k tomu, že jsou ochotni jiným znepríjemňovat práci a následně i soukromí? Prvopočátkem je strach z kon-



kurence a závist. Svou roli hrají i takové faktory jako osobnost pachatele, osobnost oběti, atmosféra na pracovišti, struktura podniku, kvalita vedení, stres z přetížení, reorganizace, existenční nejistota, ale také nuda, či jednotvárnost.

Cílem bakalářské práce je snaha o podrobný popis problematiky šikany na pracovišti, příčiny jejího vzniku, motivy na straně mobbera, kdo jsou oběti, na objasnění fází šikany, strategie, následky, možnou obranu a prevenci proti šikaně. Stěžejní částí bakalářské práce je snaha o porovnání výskytu šikany před rokem 1989 a v současnosti. Při ověřování tohoto tvrzení bude použito kvantitativního výzkumu, respektive dotazníku.

Bakalářská práce bude mít pět kapitol a bude složena z teoretické a praktické části. První kapitola se bude věnovat vymezení základních pojmů důležitých pro tuto práci, kterými jsou mobbing, bossing a staffing. Na ni naváže druhá kapitola, která se bude zabývat příčinami vzniku mobbingu a bossingu, dále jaké jsou motivy na straně pachatelů a kdo se může stát obětí tohoto typu šikany. Třetí kapitola bude následně vymezovat strategii a následky mobbingu, které se mohou projevit jednak na jedinci a jednak na samotném podniku. Dále se budu v této kapitole zabývat možnou obranou proti mobbingu a prevencí vzniku takového chování. Poslední teoretická kapitola bude věnována situaci v oblasti šikany na pracovišti před rokem 1989 a po tomto roce. Pátá praktická kapitola představí vlastní výzkum, který jsem prováděla prostřednictvím dotazníkového šetření.

Jako informační zdroj k sepsání této práce bude sloužit odborná literatura, internetové zdroje a vlastní empirické šetření realizované v podobě dotazníku

Při zpracování teoretické části bakalářské práce budou použity obecné metody vědecké práce, sběr a analýza související odborné literatury. V praktické části bakalářské práce bude použita metoda kvantitativního výzkumu, respektive metoda dotazníku.

Mobbing či bossing nejsou jevy vyskytující se pouze v současné době a nelze nad nimi pouze mávnout rukou. Proto doufám, že moje bakalářská práce bude alespoň částečně přínosná a pomůže čtenářům lépe objasnit danou problematiku a proniknout do ní hlouběji.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ

V České republice se používá místo pojmů mobbing a bossing ne příliš přesný název šikana na pracovišti. Pokud se ohlédneme o několik let zpět, dá se říci, že oba pojmy byly poměrně neznámé. Ovšem s narůstající agresí, vyskytující se napříč celým lidstvem, se tyto pojmy dostávají do popředí a také se stávají předmětem zájmu, což je pochopitelné, jelikož oba tyto sociálně patologické jevy představují určitou hrozbu.

### 1.1 Mobbing

Název mobbing vznikl z anglického *to mob*, což bychom mohli přeložit jako obtěžovat, dotírat. „*Hlavní zásluhu na přenesení slova i jevu mobbingu do psychologie má švédský lékař a psycholog Heinz Leymann (1932 - 1999), který jako první přirovnal chování útočící zvířecí smečky k situacím na pracovišti.*“<sup>1</sup>

Mobbing můžeme definovat jako psychické pronásledování, a to takové, které se odehrává mezi kolegy, případně mezi pracovníkem a nadřízeným. Cílem je oběť poškodit. Může mít formy tvrdé (fyzické napadání, sexuální útoky) a měkčí (neustávající kritika, vyhrožování, porušování soukromí), stejně jako se to děje u mnohých dalších forem násilí, které na sobě páchají lidé. „*Následky se přenášejí i do prostředí mimo pracoviště, mají charakter neurotických nebo psychosomatických obtíží.*“<sup>2</sup>

Mobber je pachatel násilí, který vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu, zatímco ten, který se stal jeho obětí, je označován jako mobbovaný.

Mezi základní znaky mobbingu, které charakterizoval profesor H. Leymann, patří:

- „*bránění zaměstnanci v možnosti vyjádřit se. Zaměstnanci bývá vyhrožováno postihem, jeho práce je jednostranně kritizována, mnohdy je předmětem kritiky i jeho soukromý život či názory;*
- *útoky na sociální vztahy;*
- *útoky na pověst, úctu a vážnost;*
- *útoky na kvalitu pracovního nebo osobního života;*

---

<sup>1</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 20.

<sup>2</sup> MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál, 2003, s. 236.

- *útoky na zdraví.*<sup>3</sup>

Mobbingem tak rozumíme všechny formy společenské šikany spolupracovníka, které mohou ve svém důsledku negativně ovlivnit psychický ale i fyzický stav poškozeného. „*Obsah termínu mobbing tvoří negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě (ze strany jedné nebo více jiných osob), velmi často přetrvávající po delší dobu, a kterými je charakterizován také vztah pachatele a jeho oběti.*“<sup>4</sup>

Do mobbingu můžeme zahrnout systematické, cílevědomé a především opakované ataky jediného člověka nebo skupiny na určitého jedince. Úkolem nepřátelského a neetického jednání a komunikace je dohnat vybraného jedince do defenzivního postavení, oslabit ho vyloučením z kolektivu. Jde o to člověka ponížit a dosáhnout jeho znevažení a následného odchodu ze zaměstnání. Napadání často nemají žádnou příčinu a většinou ani nemají vztah k nějaké určité činnosti oběti. „*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>5</sup>

Mobbing je pojem, kterým můžeme označit vztah mezi jednotlivými pracovníky či kolegy v práci, kteří nejsou schopni mezi sebou dostatečně komunikovat. Jejich vzájemné chování se vyznačuje projevy pohrdání jednoho druhým, chování a jednání nelze ani zdaleka označit jako slušné. To se projevívá v důsledku neschopnosti konflikty řešit. Mobbing je záležitost, která může trvat i měsíce až roky, neboť se jedná o dlouhodobý proces, v tom je její specifikum.

Specifičností mobbingu je, že se odehrává na konkrétním pracovišti mezi dospělými jedinci. V podstatě stejnou záležitostí je šikana. Ta je ale typická pro jiná seskupení (armáda, škola). Jinými slovy můžeme říct, že se šikana se můžeme setkat v prostředí, kde se na relativně malé rozloze schází relativně velké množství rozdílně zaměřených jedinců.

---

<sup>3</sup> JAKUBKA, J. Šikana na pracovišti. In: *Mzdová praxe: Znalosti. Zkušenosti. Informace.* Praha: Wolters Kluwer ČR.

<sup>4</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: Era, 2003, s. 9.

<sup>5</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 18.

Šikana má poměrně často projev ve formě fyzického násilí. Naproti tomu mobbing je její rafinovanější a skrytější formou, protože zde převažuje působení na psychiku.

Charakteristickým rysem mobbingu je vystupování či situace, které se s pravidelností opakují, nejsou ojedinělé či chvilkové, ale trvají po delší časový úsek. Nikdy se nejedná o kolize mezi vyrovnanými aktéry či stranami, ale vždy jde o střetnutí silnější versus slabší jedinec.

*„Cílem mobbingu je snaha jednoho ze zaměstnanců poškodit svým jednáním neoblíbeného kolegu za účelem jeho přemístění na jiné pracoviště, eventuálně přímo propuštěním ze zaměstnání. Příčin je velké množství, některé jsou důležitější, některé méně důležité.“*<sup>6</sup>

Okolností, které mohou být příčinou vzniku mobbingu, je mnoho. *„Například stresující zážitky v pracovním prostředí mohou u některých lidí vyvolat negativní emoce, které pak u těchto jedinců mohou způsobit agresivní chování vůči ostatním.“*<sup>7</sup> Dále jsou faktory vzniku mobbingu především špatné zorganizování práce, neustálý časový přes, jednotvárná práce nebo stereotypně se opakující pracovní činnosti, kterou doprovází nutně nuda, dále stres z přetížení, konkurenční tlak a strach z případné nezaměstnanosti a v neposlední řadě i nesprávný styl vedení. *„Mobbing může mnohdy vyvolat i nízká morální úroveň nebo špatné lidské vlastnosti, jako závist, zášť, extrémní antipatie, žárlivost, nadměrná ctižádost a rivalita.“*<sup>8</sup>

### **Fáze mobbingu**

Mobbing jako proces má čtyři vývojové etapy, přičemž všechny etapy nemusí proběhnout. *První fáze* nastane tehdy, jestliže se již existující konflikt nezačne pohotově řešit. Jedná se o občasné poznámky na činnost kolegy a drobné legrácky, které mohou začít vy-

---

<sup>6</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 30.

<sup>7</sup> HAUGE, J. L. *Work & Stress*. Bergen: Taylor & Francis, 2009, vol. 23, no. 4, s. 350.

<sup>8</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 18 – 19.

volávat střet. „Vývojově dochází k hádkám, k rozčilení, k napětí a následně k boji mezi mobberem a obětí.“<sup>9</sup>

Nevyřešený konflikt přechází ve *druhou fázi* mobbingu, kterou je systematický, psychický nátlak. Oběť je při každé příležitosti vystavována psychickým atakám mobbera, její reakce na tyto útoky jsou stále senzitivnější a toto může přispět ke zhoršení psychického i fyzického stavu mobbovaného. Šikanovaný člověk se dostane do stavu, kdy není schopen psychický nátlak zvládnout a existující situaci řešit. Postupně se ocitá mimo kolektiv a svým chováním nahrává mobberovi, který toto jednání předpokládá. Oběť musí neustále čelit provokacím, začíná jednat nepředloženě tak, aby si to neuniklo pozornosti nadřízeného oběti.

*Třetí fázi* mobbingu je reakce nadřízených a vedení. Soustavný mobbing je příčinou sníženého pracovního výkonu. Oběť není schopna pracovat na plný výkon, mobber věnuje svůj čas více než práci vymýšlení dalších nesmyslných útoků. To má za následek špatné plnění zadaných úkolů. Postižený zaměstnanec je mnohdy odměněn přeložením na jiné pracovní místo a doufá, že tím se zbavil mobbingu. Bohužel, toto nelze potvrdit. Ve většině případů dříve či později ho následuje jeho „špatná“ pověst z minulého pracovního místa a tímto se situace začne opakovat. V tomto případě nastává *čtvrtá fáze* a tou je vyloučení z podnikového společenství. „*Jelikož nejsou důvody pro výpověď ze strany zaměstnavatele, je pomalu nucen k tomu, aby zaměstnanec podal výpověď sám a opustil podnik.*“<sup>10</sup>

Jedinec, který prošel všemi fázemi mobbingu, se většinou nachází ve slepé uličce v souvislosti se zaměstnáním. Některé oběti setrvávají v podniku i nadále, jelikož mají strach hledat si nové zaměstnání. Ovšem je nutné mít na paměti, že není třeba procházet všemi fázemi mobbingu, pokud má člověk v sobě dostatek síly a odhodlání se bránit. K vyřešení situace také mohou přispět všímaví kolegové či nadřízený. Vše závisí na tom, jaké panují na pracovišti mezilidské vztahy a na jaké úrovni je morálka pracujících.

---

<sup>9</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 25.

<sup>10</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 33.

## 1.2 Bossing

Tento pojem vychází z anglického slova *boss*, neboli šéf či vedoucí. Z tohoto můžeme dovodit, že slovo bossing označuje nátlak nebo pronásledování, tentokrát útok přichází ze strany nadřízeného. „*Systematické šikanování ze strany vedoucího dokáže jeho podřízeným velmi zneprjemnit práci.*“<sup>11</sup>

V odborné literatuře se můžeme setkat s následující typologií šéfů:

- *mlčenlivý samotář* - takový nadřízený se zdržuje ponejvíce ve své kanceláři a raději ani nevychází. Nedokáže své zaměstnance motivovat k vyšším výkonům. S tímto šéfem nejsou konflikty tak časté, nicméně jeho pasivita může způsobit dalekosáhlé důsledky pro podnik;
- *nepřístupný* - jeho chování je podobné mlčenlivému samotáři, ale chová se spíše arogantně a upjatě. Svě zaměstnance přehlíží a ignoruje. Je povrchní;
- *autoritativní* - s tímto šéfem zaměstnanec ví, na čem je. Jeho jednání je povýšené a rádobý dokonalé, ale je to pouze přetvářka. Konflikty s tímto šéfem jsou časté, ale neznamenají trvalé napětí. Předpoklad, že by se zaměstnanec stal obětí bossingu, je poměrně malý;
- *váhavý* - šéf není schopen přijmout konečné rozhodnutí. Je spíše nesmělý a liknavý. Šéf tohoto typu je spíše obětí pro bossing, než aby sám někoho na pracovišti šikanoval;
- *náladový* - jeho chování je nevyzpytatelné. Mění své názory a postupy v práci. Díky jeho nestabilitě vzniká na pracovišti zmatek. Pracovníci se cítí nejistí. Vedoucímu stačí malicherný problém a je schopný vybit si zlost na některém z pracovníků. Jeho zloba netrvá dlouho;
- *chlubil* - šéf má rád úspěchy a je rád, že se může s nimi pyšnit. Považuje se za nepostradatelného. Nastane-li problém, obvinění patří zaměstnanci, naopak úspěchy jsou pouze jeho záležitostí.<sup>12</sup>

Jedním z možných způsobů bossingu je například zesměšňování. Vedoucí tak projevuje svoji moc a nadřazenost. Variantou bossingu je zadávání nepřiměřeně náročných úkolů

---

<sup>11</sup> ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010, s. 38.

<sup>12</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 106 – 107.

lidem, o kterých ví, že je se svými schopnostmi a vzděláním nejsou schopni uskutečnit a vyhovět jeho požadavkům. Ve zkratce lze říci, že bossing je málo přehledný, jelikož se jedná o donucovací prostředek ze strany vedoucího. „*Tento nátlak bývá veden většinou velmi rafinovaně, lze jej obtížněji rozeznat a velmi obtížně se lze dovolat spravedlnosti.*“<sup>13</sup>

Bossing členíme do několika kategorií:

- *nemožnost vyjádřit svůj názor* - podřízenému je prakticky znemožněno vyjadřovat se k řešenému problému, podřízený je terčem neustálé kritiky ze strany nadřízeného, jsou napadány jeho názory, někdy dochází i k nátlaku a používání vyhrůžek;
- *nedodržování sociálních vztahů* - dochází k přehlížení vedoucím, což má časem za následek vyloučení z kolektivu;
- *zpochybňování pověsti* - jestliže byl podřízený úspěšným pracovníkem, vedoucí jeho úspěchy zpochybňuje. Dává podřízenému najevo, že k němu nechová žádnou úctu, pomluvami útočí na jeho osobu. Často jej zesměšňuje;
- *kritika práce podřízeného* - vedoucí znevažuje pracovní výsledky podřízeného. Výsledky jednotlivce si mnohdy přivlastňuje, nebo je vydává za výsledek práce kolektivu. Podřízený čelící bossingu, je úkolován prací, která je buď podřadná nebo výsledku nemá žádný smysl, může jít i o nesplnitelné úkoly;
- *ohrožení zdraví při práci* - jde kupříkladu o zadávání práce bez provedení školení BOZP, práce bez ochranných pracovních pomůcek.<sup>14</sup>

Nátlak v podobě bossingu prochází určitými fázemi. Jedná se o čtyři vývojové fáze. Ze začátku nic není naprogramováno. Vedoucí si ověřuje kam až může zajít, zkouší výdrž pracovníka a jeho schopnost čelit nátlaku. Zpočátku tak uspokojuje svoji škodolibost. Pokud však nadřízený zjistí, že podřízený nedokáže zvládnout tuto počáteční fázi a projeví se jako slabý, dochází k nátlaku na psychiku, který se pravidelně opakuje a je prováděn s vědomým úmyslem. Vedoucí se zaměřuje na vyzdvihování slabších stránek pracovníka, jeho klady jakoby neexistovaly. Útoky proti podřízenému jsou neustále intenzivnější a častější, časem se stávají součástí každodenního pracovního života. V třetí fázi dochází k útokům nadřízeného, které jsou cíleně vedené, podřízený bývá pracovníčně přetěžován a bývají mu zadávány nesmyslné a nesplnitelné úkoly. „*Postupně dochází ke snižování sebevědomí*

<sup>13</sup> CONWAYOVÁ, H. *Domácí násilí*. 1. vydání. Praha: Albatros, 2007, s. 61.

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 19.



postiženého pracovníka.“<sup>15</sup> Pracovník není schopen se vůči invektivám a útokům vedoucího jakkoli bránit a tato fáze bossingu ve většině případů končí výpovědí napadeného.

### 1.3 Staffing

Vedle bossingu a mobbingu existuje ještě jeden pojem, který můžeme zařadit rovněž do pracovních vztahů i když méně častých. Jedná se o staffing. Je vyjádřením vztahu opět mezi vedoucím a podřízeným, ale tím kdo útočí je podřízený pracovník nebo skupina podřízených, vedoucí pracovník se dostává do role oběti. Ke staffingu dochází, když do fungujícího kolektivu s určitými pravidly a zvyklostmi vstupuje nový vedoucí. Může nastat situace, že některý podřízený pracovník předpokládal, že bude sám vykonávat práci vedoucího a snaží se na nového vedoucího negativně působit. Kolektiv, pakliže měl stejné představy se více sjednocuje a snaží se nové vedení odstranit. Jako prostředky kolektiv často používá pomlouvání nebo předstírá humor, protože svoji agresivitu si netroufne použít přímo. Proti agresivní vedení tímto rafinovaným způsobem se lze velmi těžko ubránit. „Podřízení projevují svůj nátlak i tím, že dělají vedoucímu naschvály a vymýšlí důvody, proč nejsou schopni zadaný úkol splnit.“<sup>16</sup>

Stejně jako u mobbingu a bossingu se jedná o systematický a cílený nátlak. Dochází k němu většinou tehdy, pokud byl původní kolektiv se starým vedoucím spokojen. Po příchodu nového vedoucího je kolektiv nucen nedobrovolně se přizpůsobit novému způsobu práce, novým požadavkům, často změnám pracovních pozic v kolektivu a jinému chodu pracoviště. V případě silně direktivního řízení kolektivu ze strany vedoucího, bývá staffing většinou hned v počátku potlačen.

Pokud si vedoucí, který se stal obětí staffingu nechce přiznat, že ho podřízení šikanovali, a neví si s týmem rady, odchází ze zaměstnání, přičemž aby nedošlo k újmě na jeho pověsti, udává zcela jiný důvod svého odchodu. Za extrémní použití staffingu je fáze, kdy je staffing prováděn otevřeně a včetně agresivního jednání. Tento extrém je typický většinou v prostředí jako je například policie nebo armáda.

---

<sup>15</sup> NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 33.

<sup>16</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, s. 78.

## 2 VZNIK MOBBINGU A BOSSINGU

Tato kapitola shrnuje základní poznatky o příčinách vzniku mobbingu a bossingu, o motivech agresorů, přibližuje typické znaky pachatelů, ukazuje, kdo se může nejnázet stát jejich obětí.

### 2.1 Příčiny vzniku

Faktorů, které mohou přispět ke vzniku mobbingu či bossingu, je nespočet. Například J. L. Hauge tvrdí, že *„stresující zážitky v pracovním prostředí můžou u některých lidí vyvolat negativní emoce, které pak u těchto jedinců mohou způsobit agresivní chování vůči ostatním. Tento proces vedoucí k útočným projevům však úzce souvisí s individuálními vlastnostmi a s charakterem agresora.“*<sup>17</sup> Dle H. Haškovcové jsou těmi nejhlavnějšími příčinami mobbingu především špatná organizace práce, neustálá časová tíseň, stres z přetížení, jednotvárná práce nebo stereotypně se opakující pracovní činnosti doprovázené nudou, konkurenční tlak a strach z případné ztráty zaměstnání a v neposlední řadě i chybný styl řízení. *„Velkou pozornost je tedy třeba věnovat zejména kvalitnímu řízení práce na všech úrovních a jednoznačnému vymezení kompetencí každého pracovníka.“*<sup>18</sup>

Na toto navazuje tvrzení M. F. HIRIGOYEN, která píše, že příčina vzniku mobbingu může být na straně podniku, jelikož ty jsou někdy, zvláště pokud z toho mají sami užitek a nevyvolává to v podniku enormní pobouření, shovívavé ke zneužívání některých zaměstnanců. *„Poměrně častým jevem v podniku je také namísto podpory, podryvání snahy svých zaměstnanců, kteří by se v práci rádi dále rozvíjeli.“*<sup>19</sup>

H. J. Kratz uvádí následující příčiny vedoucí k mobbingu:

- **nízká morální úroveň nebo záporné vlastnosti lidí** - přehnaná ctižádost, dosahování výsledků na úkor jiných, závist, zášť, nesympatie mezi kolegy či vedoucím, rivalita;

---

<sup>17</sup> HAUGE, J. L. *Work & Stress*. Bergen: Taylor & Francis, 2009, vol. 23, no. 4, s. 350.

<sup>18</sup> HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. 1. vydání. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004, s. 70.

<sup>19</sup> HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002, s. 90.

- **jednotvárná a nudná práce** - pracovník potřebuje překlenout pracovní dobu, není-li vytížen, hledá zpestření ve vymyšlení pomluv a či intrik;
- **pracovní klima** - není zde možná otevřená komunikace. Řídící autoritativní styl může u zaměstnanců vyvolat tvrdý konkurenční boj;
- v každodenním životě je k vidění **násilí a agrese** - lidé se inspirují v tisku, sledováním filmů, hraním počítačových her. Poznané praktiky pak zkoušejí na pracovišti;
- **nevyřešený konflikt** je předchůdcem mobbingu. Setkáváme se s chybným přístupem k řešení konfliktů, chybí zkušenosti, jak je správně řešit;
- **sociální napětí** může být vyjádřeno třeba právě v podobě mobbingu. Oběť slouží jako náhrada k odreagování agrese, jenž původně směřovala k vedoucímu, avšak na něho si mobber netroufne. Důvodem je strach ze ztráty práce či nevyrovnané pracovní pozice;
- v souvislosti s **restrukturalizací podniku a redukcí pracovních míst** rivalita vzrůstá. Pracovník kariérista vypuzuje konkurenci rafinovanými a nečistými praktikami;
- **morálním úpadkem se jeví tzv. outplacement** - v rámci finančních úspor je zájmem firmy vynaložit co nejméně finančních prostředků na výplaty nebo na odstupné pro nadbytečné zaměstnance. Mobbing poté poslouží k úspoře finančních prostředků. Nepřímo donutí zaměstnance, který se neumí nebo ze strachu a nezkušenosti nechce bránit, ukončit pracovní poměr. Zaměstnavatel velmi často takovým jednáním porušuje zákony či kolektivní smlouvu.<sup>20</sup>

Dobrý pracovník na vedoucí pozici se všemi kompetencemi, které k funkci patří, se zapojí do každého konfliktu a snaží se jej vyřešit. Takových jedinců je ovšem málo. Opačným jsou vypočítaví prospěcháři. Motivace vedoucích pracovníků šikanovat je odlišná od klasického mobbingu, vychází z jejich postavení a tím i jiných možností šikanovat. B. Huber nabízí odpověď na otázku proč nadřízení mobbují. „V každém druhu mobbingu je totiž základní jednotkou psychický teror vyplývající z pravidla z neřešeného konfliktu.“<sup>21</sup> Boj o moc (bossing) může vyvolat:

---

<sup>20</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 57.

<sup>21</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha. Academia, 1997, s. 112.

- **hněv na organizaci** - jedinec nechce akceptovat nové podmínky, které nastanou při změnách struktury podniku. K vyrovnání se s novou situací hledá obětního beránka, na kterém se odreaguje;
- **tlak shora** - pravidlem je, že tlaky od vedoucích směřují dolů k podřízeným;
- **touha po moci** - jestliže je do pozice vedoucího jmenován pracovník z nižší pozice, ukazuje svou moc a postavení bývalým kolegům;
- **osobní důvody** - nadřizený žárlí na spokojený soukromý život podřízeného nebo neunesse jeho oblíbenost v kolektivu;
- **strach** - je nejčastější příčina vzniku mobbingu v různých podobách, a to jako obava ze ztráty kontroly, převahy či strach z nevyslovených myšlenek.<sup>22</sup>

## 2.2 Motivy na straně pachatelů

Je nutné mít na paměti, že konflikty na pracovišti jsou přirozeným jevem, a proto ne každý konflikt je formou mobbingu nebo bossingu. „V odborné literatuře bývají za nejčastější příčiny bossingu a mobbingu považovány frustrace, dlouhá chvíle či nuda, obavy z konkurence, zloba a závist, boj o právo vlastnit a intolerance.“<sup>23</sup>

Do role pachatele mobbingu se může dostat každý z nás stejně jako do role jeho oběti. Každý člověk v sobě má totiž zárodek agrese. Mobber se pozná mimo jiné i z toho, že naprosto netrpí při páchání zla žádnými výčitkami. Zpravidla se jedná o egocentrika, často se považuje za jedinečného a nikým nenahraditelného. Své slabosti se snaží maskovat poukazováním na nedostatky ostatních. Mobber se snaží prosadit se za každou cenu. V jeho chování převažuje hostilita. „Vyznačuje se také absencí empatie a emoční nezralostí, má slabou emoční inteligenci. Sám není schopen nést zodpovědnost, nepřizná, že něco udělal špatně.“<sup>24</sup> „U mobbera se vyskytují tendence úniku.“<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 56.

<sup>23</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: Era, 2003, s. 74.

<sup>24</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 78.

Například P. Beňo uvádí, že se v literatuře setkal s následujícími typy pachatelů mobbingu:

- **klasický boss** - má moc nebo po ní touží. Používá metody, z nichž je na první pohled jasné, kdo je tady pánem. Postupuje velmi rafinovaně a má v podniku obvykle i dobré zázemí včetně potřebných informací a konexí. Ve stresových situacích dovede jednat s chladnou hlavou a bez skrupulí;
- **závistivec** - útočí často kvůli schopnostem a vlastnostem, o kterých soudí, že je má jeho oběť, ale on sám je postrádá, ale rád by je měl. Rád znevažuje a poškozuje pověst takové oběti;
- **zbabělec** - agrese vyplývá z jeho nízkého sebevědomí. Bojí se jakékoli změny, a tak kritizuje, znevažuje a intrikuje. Často se považuje sám za oběť a jako zneuznávaný, osamocený a nepochopený;
- **škodolibec** - šikanování druhých mu způsobuje radost, stejně tak i pomlouvání a intriky. Jde o vedoucího, kterého ovládá pocit, že pokud aktivně neoznačí viníka jako první, mohl by za viníka být snadno považován i on sám;
- **tradicionalista** - je ochráncem tradičních hodnot, zvyklostí či řádu. Útočí na všechno a na všechny, kteří si dovolí ze zaběhnutého řádu vybočit. Zvláště neoblíbenými jsou u něj nováčci;
- **ušlechtilý pomocník** - ví, co se má a co se sluší, a rád s tím seznámí kohokoli. Jeho skutečným motivem je manipulovat, poučovat a ovládat druhé. Na ty, kteří se mu nepoddají, si vzápětí stěžuje u nadřízených.<sup>26</sup>

B. Huber provedla rozdělení osob, podle způsobu jakým se na mobbingu podílejí:

- **strůjci** - jsou při mobbingu určujícími činiteli, stále nové problémy a nepříjemnosti dokáží vymýšlet s velkou vynalézavostí. Čekají od toho výhody pro sebe nebo se sami cítí frustrováni a tímto se zbavují vnitřního napětí. Mnozí jednájí sami, někteří si hledají spojence v kolektivu;
- **náhodní pachatelé** - z bezvýznamného náhodného konfliktu mezi dvěma účastníky vznikne trvalý spor. Jejich boj je vyrovnaný až do chvíle, než jeden získá převahu;

---

<sup>25</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 48.

<sup>26</sup> BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: Era, 2003, s. 75 – 76.

- **spoluúčastníci** - v rámci pracoviště se dělí na dva typy. První z nich mobbera aktivně podporují a oběť tak sami utlačují, druzí se snaží celý problém nevidět, dělají, že o něm vlastně neví. Snaží se zůstat stranou, ale svou nečinností vlastně k psychoteroru přispívají. Stávají se spoluodpovědnými, neboť mobbing je zpravidla možný pouze s pomocí spoluúčastníků.<sup>27</sup>

Dále je třeba připomenout, že rozdíl v mobbování je také dán pohlavím mobbera. Žena a muž volí rozdílné taktiky. U žen můžeme najít typicky ženské metody, jako posmívání se kolegyni z důvodu jejího vzhledu, pomluvy bez důvodu, nekonkrétní štiplavé narážky, neustálá kritika čehokoli. Pro muže jsou charakteristické metody, např. ignorování kolegy, ignorování jeho názorů, upozorňování na slabé stránky oběti, zastrašování výhrůžkami, kritika způsobu osobního života, přidělování nesmyslných a ponižujících pracovních úkolů.

Mobbery můžeme třídit i podle podle motivů mobbování:

- **motiv závisti a nenávisti** - závist vyvolává u mobbera oběť svými znalostmi a schopnostmi, které na ní mobber obdivuje a sám jich není schopen dosáhnout. Myšlenky mobbera se zaměřují na to, jak je zlikvidovat nebo je vydávat za vlastní;
- **motiv manipulace** - mobber v tomto případě využívá manipulaci s lidmi. Zařizuje vše tak, aby lidi poštvál proti sobě. Používá k tomu nenápadné poznámky a drobné lži;
- **motiv moci** - mobbera vnitřně uspokojuje vědomí, že může kdykoliv proti komukoliv ukázat svou sílu a nadřazenost, že může vládnout;
- **motiv likvidace konkurence** - v případě, že mobber vidí v oběti konkurenci, volí mobbing pro dosažení svého cíle. Snaží se zlikvidovat konkurenci, aby nemohlo vyjít najevo, že oběť jej předčí a je lepší a výkonnější než on;
- **motiv nespokojenosti** - tento motiv je hodně typický a spojuje téměř všechny mobbery. Za vše co udělá špatně, může někdo jiný. Typickým projevem nespokojenosti je také to, že si neustále na něco stěžuje;
- **motiv stresu** - v případě, že se mobber nedokáže vyrovnat s větší psychickou zátěží, hledá oběť, na kterou by mohl přenést všechny problémy, se kterými se sám nedovede vypořádat;

---

<sup>27</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 24 – 25.

- **motiv nudy** - jestliže není na pracovišti dobře organizovaná práce nebo je jí nedostatek, nabízí se nevyužitý volný čas, který každý zaměstnanec využívá jinak. Mobber tento získaný čas začíná využívat k hledání oběti a nastolení tichého násilí na ní;
- **motiv bývalé oběti** - pokud byl někdy sám mobber v roli oběti, dá se předpokládat, že sám zaútočí vyskytne-li se k tomu vhodné prostředí a příležitost. Dovede se přesně vcítit do role oběti a toho využít k protiútoky;
- **motiv soucitu** - tohoto motivu mobber využívá nejčastěji, pokud má splnit úkol, který je nad jeho síly. Zveličuje překážky a své potíže a snaží se oběť donutit k jednání, které by mohl označit za špatné. Tím vyvolává u ostatních pocit, že za všechno může oběť. Umí převrátit situaci natolik, že mu ostatní uvěří.<sup>28</sup>

### 2.3 Kdo jsou oběti

Obětí mobbingu může být kdokoli. Nelze vystopovat žádné typické osobnostní znaky ani charakterové nedostatky. Dle poznatků z praxe však lze říci, že k pracovníkům postiženým mobbingem je možné počítat spíše ty s menší výkonností, neprůbojné, citově založené, labilní, a pesimisticky založené. Takoví jedinci nejsou schopni snášet i sebemenší frustraci a neumí dovést konflikty ke konstruktivnímu řešení a neumí se ubránit mobberovi. Cílem se mohou stát také lidé odolní, se zdravým sebevědomím i zaměstnanci s vysokou kvalifikací.

Obětí mobbingu většinou pracují v kolektivech o větším počtu, kde jsou závislí na sobě navzájem a proto je zde nezbytná komunikace. Jedná se tedy často o oblast zdravotnictví, školství a státní správě. Vzniku mobbingu se daří ve velkých podnicích a organizacích. Neméně opomíjenou skupinou, které se mobbing týká, jsou lidé, kteří jsou na své práci existenčně závislí. *„Jedná se o osoby, které žijí v oblastech s nízkou zaměstnaností nebo například o ženy s dětmi, které jsou v méně výhodných podmínkách oproti ostatním*

---

<sup>28</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 50 – 52.

zaměstnancům.“<sup>29</sup> „Problém nastává i v profesích, kde pracují jenom ženy nebo jenom muži a do pracovního kolektivu nastoupí zaměstnanec opačného pohlaví.“<sup>30</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že nelze určit žádné typické znaky oběti. Podle B. Huber se stává obětí teroru na pracovišti obvykle osoba:

- **osamocená** - osoba, která se ocitla v kolektivu odlišného pohlaví a který má zakoreněné předsudky a nepřátelství;
- **nápadná** - jde o jedince, kteří se nějakým způsobem vymykají (cizinci, homosexuálové, tělesně postižení, svobodné matky mezi vdanými);
- **úspěšná** - říká se, že být úspěšný se neodpouští. Dřívější obliba je zapomenuta spolu se závidí nového či lepšího pracovního místa, je to jakási daň za odlišení se od ostatních;
- **nová** - nově příchozí člen do kolektivu se něčím liší od stávajících členů nebo se liší nějakou vlastností od svého předchůdce na tomto místě, může být na toto místo dosazen vedením s určitými úmysly.<sup>31</sup>

L. Svobodová uvádí čtyři faktory, které mohou mít podíl na tom, že se jedinec stane obětí mobbingu:

- **fyzická odlišnost** - většinu lidí zaujme to, co se liší a co je na první pohled jiné;
- **psychická odlišnost** - oběti se nestává pouze slabý, neschopný jedinec. Nevýhodou se může jevit nízká odolnost, uzavřenost, malá komunikativnost, ale také velká důvěřivost a naivita. Ohroženi jsou i lidé s nízkou sebedůvěrou, lidé často chybující a takzvaně snadno vydíratelní jedinci;
- **nový pracovník;**
- **obětní beránek** - může se stát, že na pracovišti dojde k okolnostem, jenž mají za následek velké dusno. Hledají se způsoby jak vypustit přetlak. Častým řešením je

---

<sup>29</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 15.

<sup>30</sup> HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuál o násilí*. 1. vydání. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004, s. 71.

<sup>31</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 24 – 25.



hledáním viníka, jedince v roli obětního beránka. Zaměstnanec, který je nejméně oblíbený, je obviňován ze všech neúspěchů a problémů na pracovišti.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> SVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 81.

### 3 STRATEGIE, NÁSLEDKY A MOŽNÁ OBRANA, PREVENCE

Konflikty existují v soukromí, ve společnosti a také na pracovištích. Vyplynají z rozdílných povah, názorů, uznávaných hodnot či potřeb. Každý konflikt či problém na pracovišti nelze nazývat mobbingem. V případě mobbingu se jedná o dlouhodobý proces, který má určitý průběh a zákonitosti. Jak jsem již naznačila výše, mobbovat lze různými způsoby. V této kapitole nastíním některé prvotní techniky mobbingu podle rozdělení, které uvádí B. Hubberová., součástí jsou i následky, možná obrana a prevence.

#### 3.1 Strategie mobbingu

První z technik mobbingu je **rozšiřování pomluv**, což v dnešní době patří ke každodennímu způsobu života. Zde je důležité znát patřičné meze. Motivem jejich překročení mohou být vlastní slabiny nebo také závist. „*Ten, kdo se stane obětí pomlouvání, se rychle ocitá na vedlejší koleji, všichni se od něj odvracejí.*“<sup>33</sup>

Pomluvy mohou být šířeny oběti za zády, tedy v její nepřítomnosti, nebo prostřednictvím nejasných dvojsmyslných narážek. Výjimkou není ani zveličování jednotlivých případů či dávání za vinu věcí a činů, kterých se oběť nikdy nedopustila.

Takovýmto praktikám je možné se bránit dvěma způsoby. Buď se zeptat kolegů, kterým oběť věří, kdo pomluvy rozšiřuje a proč. Většinou ale tito kolegové mlčí. Dalším způsobem je pohovořit si přímo s původcem pomluv a veřejně před očima ostatních kolegů se ho přímo zeptat.

Další technikou mobbingu je **izolace kolegy**. Pro mobbovaného je rozhodující počet osob a pracovní pozice těch, kteří ho ignorují. Většinou se na izolaci začne podílet větší a větší počet osob. Izolace nejčastěji probíhá formou odmítání podpory, pokud oběť přichází s prosbou o pomoc, či ignorace, kdy mobbovaného nikdo nezdraví, nekomunikuje s ním, neposlouchá ho. V podstatě se k němu všichni chovají tak, jako by neexistoval. Dalšími technikami může být tzv. zavření dveří, tedy pokud se oběť přiblíží do blízkosti ostatních, ihned před ní zavírají dveře, nebo zadržování nových informací.

Na obranu proti izolaci je dobré si na pracovišti najít spojence, což může poukázat na existující potíže. Můžeme zkusit promluvit si mezi čtyřma očima s osobou, která je zdro-

---

<sup>33</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha. Academia, 1997, s. 68.

jem agrese. Nemusí pomoci ani jedna varianta, potom je dobré se o své pocity podělit s vedoucím pracovníkem.

Mobbing se může projevovat také ve formě **sabotování práce**. Mobber v tomto případě nepotřebuje žádného spojence. „*Sabotování práce se děje, jak mezi kolegy na stejné úrovni, tak jako teror vedený shora.*“<sup>34</sup> Tento druh mobbingu se projevuje ve formě ztracení se pracovních nástrojů a dokumentů, rovněž může mobber i některé dokumenty falšovat. Výjimkou nejsou ani duchovní krádeže, kdy si nápady oběti přisvojí mobber.

V případě této strategie mobbera je důležité jej odhalit, což bývá mnohdy velmi těžké a někdy i nemožné. Pokud se to podaří můžeme se pokusit říct kolegovi o pomoc a přejít do útoku. Oběť může pachatele přesvědčit k otevřenému rozhovoru a vyjasnit si tak situaci. V případě neúspěchu nezbývá než se dovolat spravedlnosti u nadřízeného.

S mobbingem se můžeme setkat také ve formě **znevážení výkonů a schopností**. Může nastat situace, kdy kolegové či nadřízení začnou výkony některého pracovníka znevažovat. „*Mohou to být poznámky a činy, kterými dávají najevo, že si nikterak neváží odborných znalostí a osobnosti pracovníka.*“<sup>35</sup> Zde mobber volí například zveličování případů a situací, které se na pracovišti odehrají, tyto jsou zbytečně dramatizovány a neustále připomínány. Mobber může také pracovníka neustále kritizovat, zpochybňovat jeho odbornou způsobilost či snižovat jeho kompetence.

Pokud při plnění pracovního úkolu udělá pracovník chybu, je lepší ji přiznat. Je totiž dobré si uvědomit, že i ostatní pracovníci se někdy mohou mýlit. Pokud oběť napadá kolega, který sám chybuje, je dobré mu připomenout situace, ve které on sám chyboval.

Poslední uváděnou formou mobbingu je **poškození zdraví**, kdy trpí duše i tělo. Mobbing ovšem může zahrnovat i útoky, které jsou cíleně mířené na zdraví. Fyzické násilí je typické spíše pro muže. Hrubé zacházení nesmí mít za následek vážné zranění oběti. Cílem je zastrašení, ne poškození oběti. „*Děje se tak vyhrožováním tělesným násilím či*

---

<sup>34</sup> KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. 2. vydání. Praha: Portál, 2005, s. 178.

<sup>35</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 67.

*špatným zacházením s následky tělesného zranění. Výjimkou není ani nucení oběti vykonávat zdraví škodlivou práci.“<sup>36</sup>*

Pachatel si neuvědomuje surovost ani následky svého jednání, které může mít trvalé následky.

### **3.2 Následky mobbingu**

Mobbing nezůstává bez následků. Je jich celá škála, jsou více či méně závažné. Konflikty, nejsou-li dostatečně brzy rozpoznány a řešeny nabývají na rozměrech a řešení se stává nemožné. Oběti se dostávají do bezvýchodné situace. Důsledky působí negativně na psychiku všech přímo či nepřímo zúčastněných, posilují zášť a nepřátelství, deformují osobnost a vytvářejí kruh vzájemného trestání. V kolektivu následně vzniká psychostres, který je způsoben neustálou vzájemnou agresivitou.

Mobbing je proces zanechávající rozsáhlé škody nejen na oběti mobbingu, ale postižen je také podnik či organizace, kde k tomuto jevu došlo. Šikana způsobuje následky jak v oblasti psychické, tak i sociální a v oblasti ekonomické.

#### **Důsledky pro jedince**

V první řadě a nejvíce trpí následky mobbingu oběť. Můžeme hovořit o celém souhrnu psychických i fyzických potíží, které postihují i sociální prostředí jedince, navíc jakoby průběžně stále narůstají.

Šikanovaný člověk se není schopen vymanit ze sociálního stresu a nejistoty. Cítí se frustrován, jeho sociální potřeby jsou v ohrožení. Neustále se zabývá v myšlenkách existenční nejistotou s mobbingem spojenou. *„Vzhledem k výše uvedenému lze říci, že psychické a fyzické následky mobbingu jsou následky chronického dlouhodobého a obtížně řešitelného stresu.“<sup>37</sup>*

#### **Psychická a psychosomatická oblast**

---

<sup>36</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 91.

<sup>37</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 12.

Psychické problémy začínají pochybnostmi o sobě, braním viny za vzniklou situaci na sebe, oběť ztrácí svoji sebedůvěru a sebeúctu v důsledku neustálého působení obrovského stresu. Ten mimo jiné ovlivňuje schopnost koncentrace v negativním smyslu. Oběť může trpět depresemi, zažívá stavy úzkosti, trpí nespavostí, nemá chuť k jídlu. Mobbing v práci může člověka přivést k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání. Stává se, že oběť má jen jediné východisko a sáhne si na život. „Důsledkem mobbingu jsou tedy jednak problémy psychické jako deprese, úzkosti, poruchy koncentrace, v krajních případech i myšlenky na sebevraždu, ale také potíže psychosomatické v podobě bolesti hlavy a zad, zažívacích problémů atd.“<sup>38</sup>

„Mobbovaný jedinec je už tak emočně vyčerpaný, přecitlivělý a s narušenou komunikační schopností, že se pak často chová agresivně a podrážděně.“<sup>39</sup>

Psychosomatické následky se projevují takovými poruchami jako je bušení nebo nepravidelný rytmus srdce, poruchy krevního oběhu, oběť trpí bolestmi hlavy, má problémy s páteří, projevují se všemožné kožními chorobami, poruchy trávicího traktu a činnosti střev. „Trvale oslabená imunita zase může vést ke vzniku nádorových, hormonálních či kožních onemocnění.“<sup>40</sup>

Jedinec zažívající psychickou válku na pracovišti má trvalý strach a napětí se nedokáže zbavit ani v době volna. Velmi často se pak stane, že pod tíhou okolností oběť nevydrží a raději volí cestu ukončení pracovního poměru výpovědí.

### Sociální oblast

*Pokud jde o sociální oblast, zde jsou důsledky mobbingu v podobě neschopnosti navazovat sociální vztahy a vazby, uzavřenosti, strachu z lidí, komunikačních potíží, ztráty sounáležitosti s okolím, agrese k okolí.“<sup>41</sup> Oběti se po čase nedaří odreagovat se ani v ro-*

---

<sup>38</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 83.

<sup>39</sup> ŘÍČAN, P., JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu*. Praha: Grada, 2010, s. 127.

<sup>40</sup> STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*. Praha: Portál, 2002, s. 196.

<sup>41</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 15.

dině, opouští své koníčky a záliby, stále v mysli hledá řešení své problémové situace, která ho neustále pronásleduje a ztrpčuje mu osobní život. „*Je jen otázka času, kdy se takový člověk začne izolovat od společnosti, napřed od cizích lidí a poté i od kamarádů a dokonce i od rodiny.*“<sup>42</sup>

Mnohdy se pod tlakem nekončící zátěže rozpadají rodiny, dlouholetá partnerství a pevné kamarádké vztahy. Dochází velmi často k rozchodům, rozvodům, oběť je zasažena hlubokou nedůvěrou k okolí a lidem, ztrácí sebeúctu.

Bohužel ani budoucnost s vidinou nalezení nového zaměstnání není pro oběť mobbingu příliš pozitivní. Psychické a psychosomatické potíže jsou v té době již nepřehlédnutelné a takové lidi noví zaměstnavatelé příliš neupřednostňují.

### **Důsledky pro podnik**

Oblast ekonomická je další, kterou následky mobbingu postihují. Jedná se především o následky způsobené snížením pracovního výkonu, vysokými náklady spojenými se zvýšenou nemocností, a to jsou jen některé ukazatele vyplývající ze stavu firmy, kde se problém mobbingu přehlíží či chybí ochota ho řešit.

Skutečností je, že tam, kde dochází k mobbingu, se méně pracuje. Z pracovního procesu jsou totiž částečně vyloučeni především dva pracovníci, a sice původce mobbingu a jeho oběť. Ačkoli je tedy zřejmé a jasné, že šikana představuje pro podnik jednoznačně negativní dopady, firmy mnohdy otálejí s kroky směřujícími proti osobám zodpovědným za vznik a podporování existence mobbingu. „*Důvodem mohou být lhostejnost podnikového vedení, neschopnost nadřízeného přispět ke konstruktivnímu řešení nebo obava z nežádoucích následků.*“<sup>43</sup>

### **3.3 Obrana proti mobbingu**

Člověk, který se stal obětí mobbingu a tuto skutečnost si uvědomuje, se rozhoduje jen třemi směry. Buď odejít ze zaměstnání, nebo vydržet a snášet násilí, nebo vydržet

---

<sup>42</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 34.

<sup>43</sup> KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 40.

a začít se bránit. Obrana je v praxi však velmi obtížná. Vyžaduje velkou osobní statečnost a schopnost vytrvat. Pokud se tedy zaměstnanec rozhodne bránit, měl by se nejdříve pokusit o shromáždění co největšího počtu důkazů a požádat některého spolupracovníka o svědeckou výpověď. „*Nezanedbatelnou roli má tzv. mobbingový deník, do kterého je dobré zaznamenávat vše, co se přihodilo.*“<sup>44</sup> Potom může využít následující varianty:

- požádat zaměstnavatele o zjednání nápravy. Zaměstnavatel ho přitom nesmí postihnout nebo znevýhodni za domáhání svých práv ;
- žádat zaměstnavatele o dodržování rovného zacházení mezi zaměstnanci;
- nedojde-li k nápravě, je možné požádat o pomoc inspektorát práce, který je kompetentní dohlížet na dodržování pracovněprávních předpisů;
- jednou z posledních možností je podat žalobu k soudu.

Lidem postiženým šikanou mohou být k nápomoci webové stránky sikanavpraci.cz. Nabízí rady i podobné příběhy jiných, experti vyhodnocují jednotlivé případy, snaží se pomoci klientům k řešení patologických vztahů na pracovišti. Českomoravská konfederace odborových svazů zase nabízí pomoc formou bezplatné telefonní linky. I přes výše uvedené neexistuje konkrétní a zaručená rada vedoucí k obraně nebo zastavení mobbingu.

### 3.4 Prevence

Existuje řada opatření, jak mobbingu, bossingu a všem nechtěným patologickým jevům vznikajícím na pracovišti předcházet. Nesmírně důležité je umění vzájemné komunikace mezi aktéry pracovního procesu. S tím souvisí i všeobecně platná skutečnost, že kvalitní dialog nelze vést bez schopnosti naslouchat druhému. Pokud tomu tak není a každý prosazuje svůj postoj a názor, dochází nutně k výše uvedeným negativním střetům. Schopnost zdravé komunikace je potřebná zvláště u vedoucích pracovníků. „*Pokud se mobbingové aktivity na pracovišti objeví, je důležité ze strany vedoucího i spolupracovníků tyto v začátcích řešit a likvidovat.*“<sup>45</sup>

Dalo by se říct, že prevence je primárně záležitostí právě zaměstnavatelů, vedoucích pracovníků, manažerů apod. Právě oni by měli mít zájem rozvíjet pozitivní vztahy,

---

<sup>44</sup> HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995, s. 39.

<sup>45</sup> HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuál o násilí*. 1. vydání. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004, s. 56.

podporovat spolupráci mezi svými podřízenými, sledovat jejich chování a v případě prvního náznaku šikany začít situaci řešit. Signálem mobbingu může být třeba to, že je některý pracovník vyčleňován z kolektivu, ve zvýšené míře se o něm šíří pomluvy, přestane fungovat spolupráce. Bohužel v dnešní době je společnost orientována na výkon a zisk, což nahrává spíše podpoře konkurence. Riziko vzniku mobbingu nelze nikdy podceňovat a pokud už vznikne, je důležité ho začít řešit. Bohužel v praxi to tak vždy není.

Ať už zmiňujeme mobbing, bossing či staffing, vždy se jedná o neblahý vliv pro zdraví a organismus člověka. Za jedno z možných preventivních opatření můžeme označit posilování vlastní odolnosti vůči nežádoucím vlivům nátlaku a proti stresovým situacím a naučit se relaxovat. Existuje množství relaxačních technik, jenž vedou k sebeovládání či zklidnění.



## 4 ŠIKANA NA PRACOVIŠTÍCH V ČESKÉ REPUBLICE

V této kapitole bych se chtěla zabývat výskytem šikany a psychického násilí z jiného pohledu. Z pohledu jejich existence před rokem 1989, kdy platilo právo, ale také povinnost pracovat a tehdejší režim práci nabídl každému člověku, a po roce 1989, kdy se nezaměstnanost postupně stala nejen pouhým pojmem, ale pro mnohé skutečností.

### 4.1 Šikana na pracovištích před rokem 1989

Úvodem je nutné si uvědomit, že nesvoboda a omezení lidských práv a svobod se před rokem 1989 promítaly do každodenního života společnosti. Ne jinak tomu bylo i v případě zaměstnanců, kterým se v tehdejší době říkalo „pracující“. Jejich faktická práva byla mizivá. Nebylo například vůbec jednoduché měnit zaměstnání, takže „pracovní kolektivy“ byly namnoze nedobrovolná uskupení lidí, kteří trpěli ponorkovou nemocí a navzájem se nenáviděli. Pokud měl někdo jakýkoliv kádrový škraloup, neměl vůbec šanci. Pak tu byli zaměstnavatelé, instituce, a osoby, které je ve styku se zaměstnanci představovaly. Ti lidé byli sami (ve vztahu k těm, co byli „nad nimi“) taky zaměstnanci. Celek tvořil pyramidovou strukturu, na jejíž špičce, ideálně vzato, nestál nikdo, kdo by se dal nějak pojmenovat. V tomto uspořádání bylo pro člověka s jakousi potřebou svobody obtížné žít.

Nicméně co se týká samotných vztahů mezi tehdejšími pracujícími, ty i přes skutečnost, že pracovní kolektiv byl značně nesourodý, byly poměrně dobré. Samozřejmě ne všichni pracující si takzvaně sedli, ale většinu zaměstnanců tehdy spojovalo postavení těch „dole“, kteří povětšinou tiše bojovali proti těm „nahore“. Z toho vznikala i určitá míra solidarity mezi pracujícími. Ve velkých podnicích to často fungovalo tak, že pokud si některý pracující chtěl například odnést nějaký materiál na stavbu domu, ostatní pracující to buď tiše přehlíželi, nebo učinili to stejné. Nicméně i v těchto pracovních kolektivech se objevili lidé, kteří fungovali jako donašeči těm „nahore“ a slibovali si od toho lepší postavení nejen v zaměstnání. Pokud byli takoví lidé ostatními pracujícími odhaleni, byl proti nim zahájen tichý boj a stali se předmětem ignorace ostatních za účelem, aby se k nim dostalo co nejméně informací. Zde tedy můžeme hovořit o určitém druhu šikany směřovanému vůči donášejícím pracujícím, nicméně zde lze pozorovat, že takové chování ostatních pracujících mělo určitý cíl a pro tehdejší život kolikrát i nemalý význam.

Výzkumy o výskytu šikany na tehdejších pracovištích dostupné nejsou, tak jak je tomu v současné době, ovšem existenci tohoto jevu v tehdejší době nemůžeme zcela vylučovat. Nicméně se dá říci, že šikana většinou pramenila z jiných kořenů, než je tomu

v současné době. Jelikož komunistická doba sebou nesla řadu specifíků, i chování lidí se přizpůsobilo tehdejší situaci.

## 4.2 Šikana na pracovištích po roce 1989

Řada psychologů se shoduje v tom, že takto špatné vztahy na pracovištích jako nyní před rokem 1989 nebyly. Jak jsem již naznačila výše, tehdy mnozí lidé vnímali ostatní kolegy jako „my“ a pak byli „oni“, tedy ti nahoře. Můžeme tedy říci, že mezi lidmi tzv. „dole“ leckdy fungovala určitá podoba solidarity, byť samozřejmě kariéristi a donašeči existovali i tehdy. Nyní ovšem roste šikana na pracovišti, arogantní chování, lidé se bojí zastat kolegy nebo se dokonce na šikaně podílejí. Někteří psychologové hovoří v této souvislosti o posttotalitním syndromu, což je určitá kombinace mindráku a arogance.

Množství osob, které na nějaký projev šikany v zaměstnání narazily nebo ho byly účastny, se zvýšil hlavně po roce 2009, což souvisí se stagnací ekonomiky a počínající hospodářskou krizí u nás. Podle veřejně dostupných informací do té doby bylo uváděno asi 16% zaměstnanců, kteří se se šikanou setkali. V roce 2009 se najednou tento počet vzrostl až na 27%. V následných letech se pak toto číslo ustálilo kolem 20%. Jinými slovy tedy každý pátý zaměstnanec se se šikanou na pracovišti setkal. Řada z nich kvůli o práci přichází a mnohdy ho problémy přivedou až do ordinace psychiatra. Dlouhotrvající šikana na pracovišti připravuje firmy i státní aparát o nemalé částky, které dosahují řádově i na stovky tisíc korun ročně.

Zde uvedu jeden z mnoha případů mobbingu v praxi: „*Pan E., osmapadesátiletý pojišťovací makléř, vypráví: „Byl jsem vždy velmi ctizádostivý, hodně jsem pracoval, vydělával a mohl si postavit pěkný dům. Během jednoho roku se všechno náhle změnilo: Novým vedoucím úseku se stal jeden mladší kolega, a to nebylo dobré. Okamžitě začal s restrukturalizací a inovací. Jako jediný jsem ho upozorňoval na to, že jsme většinu jeho návrhů zkoušeli už před lety, a výsledky nebyly uspokojivé. Od té doby se zdálo, že mě nenávidí. Postupně mi z mé hlavní činnosti odebíral náročné úkoly. Neměl jsem takřka žádnou práci, zatímco ostatní nevěděli, co dřív. Nakonec mi odebral i mou dlouholetou stěžejní práci a poslal mě na uklízecké práce do starého archivu, který dosud nebyl digitalizován. Mě, úspěšného makléře! Ostatní spolupracovníci se neodvážili nic říci, při setkání se mnou se dívali stranou. Neviděl jsem žádné východisko, jednou jsem se zhroutil. Doktor mi vypsál*

*neschopenku a předepsal léky na uklidnění. Nikdy jsem si nepomyslel, že by se mi něco takového mohlo přihodit.“<sup>46</sup>*

Problém mobbingu se snaží řešit dlouhé roky i řada poradenských institucí. Šikana je stále častější i v soukromí. Čtvrtina z obětí mobbingu se setkává z některou z jeho forem, a to v časovém rozpětí jedenkrát za týden a skoro polovina nedobrovolně snáší teror po dobu více než jeden rok. Podle šetření agentury GfK se prokázalo, že nejvíce zasaženou skupinou zažívající psychický teror na pracovištích jsou zaměstnanci střední a starší věkové kategorie, častěji ženy starší 45 let.<sup>47</sup> Věk ale není kritériem, obětí mobbingu se může stát prakticky každý.

Zároveň jak přibývá obětí šikany, současně ale přibývá i lidí, kteří se se svou situací nehodlají smířit a řeší ji. Bohužel nejčastějším řešením bývá výpověď a ukončení pracovního poměru. To souvisí také s ekonomickou situací obětí. Ty, které mají dobré finanční nebo rodinné zázemí, nejsou častěji ochotny snášet nedůstojné zacházení.

Zajímavou se mi jeví další skutečnost. Dříve se mělo za to, že šikana se dotýká mnohem více nejzranitelnější skupiny populace, tedy nejmladších či nejstarších zaměstnanců nebo žen s malými dětmi nebo samoživitelek. Toto současné době přestává platit, výjimku netvoří žádná kategorie, ale týká se všech demografických skupin. Není rozdíl v tom, zda mobbovaní jsou jedinci s nižším vzděláním nebo vysokoškolským titulem. Psychicky nejodolnější skupinou jsou lidé ve věku třiceti až čtyřiceti let.

---

<sup>46</sup> Hyeny v práci [cit. 2015-07-15]

dostupné z [http://www.svetgralu.cz/clanky/Hyeny\\_v\\_praci](http://www.svetgralu.cz/clanky/Hyeny_v_praci)

<sup>47</sup> Mobbing: šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá [2014-09-18]

dostupné z <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623>

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 VÝZKUM MOBBINGU A BOSSINGU NA PRACOVIŠTI

Předmětem praktické části této bakalářské práce je zjištění rozdílů ve vědomostech a zkušenostech v oblasti mobbingu dvou kategorií výzkumného vzorku. Reprezentanty výzkumných vzorků jsou na jedné straně pracovníci administrativní sféry (administrativní pracovníci) a na straně druhé osoby vykonávající manuální práce (dělníci).

### 5.1 Použité metody

Informace, které jsou pro výzkumnou část stěžejní, jsem získala prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je jednou z nejčastějších metod jak si opatřit informace. „*Jedná se o metodu, kdy prostřednictvím písemného kladení otázek získáváme písemné odpovědi.*“<sup>48</sup> Dotazník je souhrnem dotazů, které vyžadují dostatečnou přípravu a musí být pečlivě formulované. „*Tyto otázky musí být také promyšleně uspořádány a odpovědi, které touto metodou získáme, mají písemnou formu.*“<sup>49</sup>

### 5.2 Cíle výzkumu a hypotézy

Cíle výzkumu si pokládám tři, a to:

1. Zjistit stupeň vědomostí a znalostí, které se týkají mobbingu mezi pracovníky administrativní sféry a manuálně pracujícími.
2. Zjistit, do jaké míry mají obě kategorie výzkumného vzorku zkušenosti s mobbingem.
3. Zjistit, zdali byla před rokem 1989 situace v oblasti šikany na pracovišti horší než v současné době.

Při samotném výzkumu jsem vycházela z předpokladu, že pracovníci administrativní sféry mají větší znalosti z oblasti mobbingu, zatímco manuálně pracující ve svém okolí přicházejí do styku s případy mobbingu častěji. Současně předpokládám, že situace

---

<sup>48</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Brno: Paido, 2000, s. 13.

<sup>49</sup> CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007, s. 26.

v oblasti šikany na pracovištích byla před rokem 1989 horší než v současné době. Na základě toho jsem stanovila čtyři pracovní hypotézy.

### **Pracovní hypotéza č. 1**

Pracovníci administrativní sféry jsou schopni ve větší míře rozlišit a definovat pojmy mobbing či bossing lépe než manuálně pracující.

### **Pracovní hypotéza č. 2**

Manuálně pracující přicházejí do styku s případy mobbingu ve svém okolí častěji než pracovníci administrativní sféry.

### **Pracovní hypotéza č. 3**

Pracovníci administrativní sféry mají větší povědomí o obecných zákonitostech mobbingu než manuálně pracující.

### **Pracovní hypotéza č. 4**

Situace v oblasti šikany na pracovištích byla před rokem 1989 horší než v současné době.

## **5.3 Výzkumný vzorek**

Dotazníkové šetření jsem prováděla v podniku, který má celkem 242 zaměstnanců. Jedná se o výrobní společnost.

Dotazovaní zaměstnanci museli splnit hlavní kritérium, kterým byl výkon práce v administrativní sféře nebo na pozici manuálně pracujícího - dělníka. Další údaje jako je zastoupení pohlaví, stáří a nejvyšší dosažené vzdělání, sloužily jednak k bližší specifikaci výzkumného vzorku, a dále také k nalezení souvislostí s teoretickými poznatky.

Respondenti byli oslovováni pomocí metody tzv. snowball sampling, která spočívala v oslovení co největšího počtu respondentů. Mnou oslovených 20 respondentů bylo požádáno, aby dotazník dále distribuovali mezi své kolegy. Tímto postupem bylo získáno dalších 80 respondentů. Celkový počet vrácených a vyplněných dotazníků činil tedy 100.

Dotazník, který jsem použila, je sestaven celkem ze 14 otázek. Počáteční otázky mají demografický charakter a zjišťují základní údaje týkající se respondentů. Jedná se zejména o pracovní pozici, pohlaví, stáří a nejvyšší dosažené vzdělání (otázka č. 1, 2, 3 a

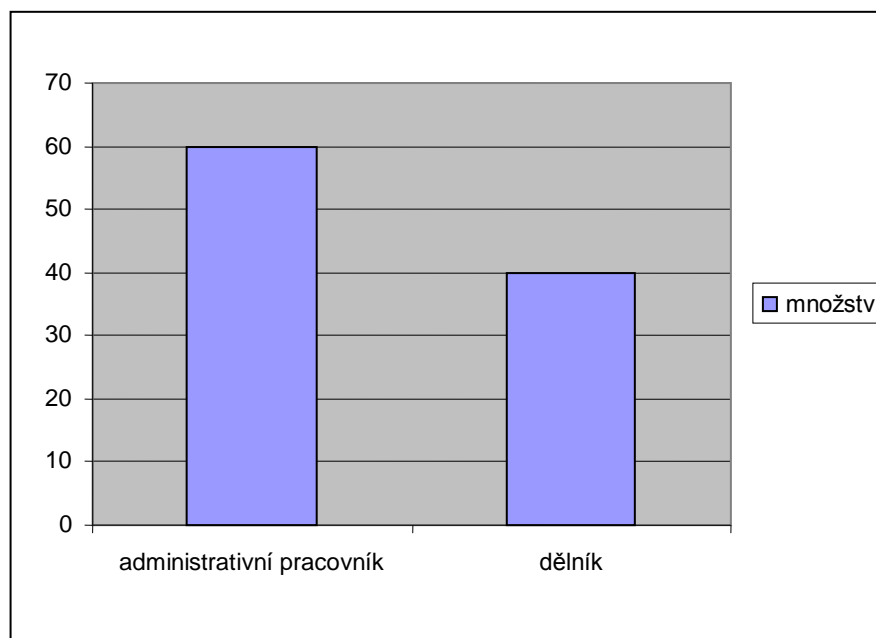
4). Současně se dotazníku vyskytují uzavřené otázky, v nichž respondenti mají volbu jedné z předložených možností nebo polootevřené otázky. Většina otázek zjišťuje především teoretické vědomosti z oblasti mobbingu. Informace byly shromažďovány anonymně. Otázky vycházely z problematiky, která je obsažena v teoretické části této bakalářské práce.

Otázka č. 1 dotazníku směřovala k tomu, na jaké pracovní pozici daný respondent pracuje, přičemž bylo na výběr buď jako administrativní pracovník, nebo jako dělník.

*Tabulka č. 1: Rozdělení respondentů podle zastávané pracovní pozice*

Pracovní pozice	Množství
administrativní pracovník	60
dělník	40

*Graf č. 1 : Rozdělení respondentů podle zastávané pracovní pozice*



Tabulka č. 1 prezentuje otázku č. 1 v dotazníku, kde měli respondenti označit, jakou pracovní činnost vykonávají. Toto rozdělení bylo pro empirické dotazníkové šetření stěžejní, jelikož cílem šetření bylo zjistit míru informovanosti mezi oběma skupinami zaměstnanců.

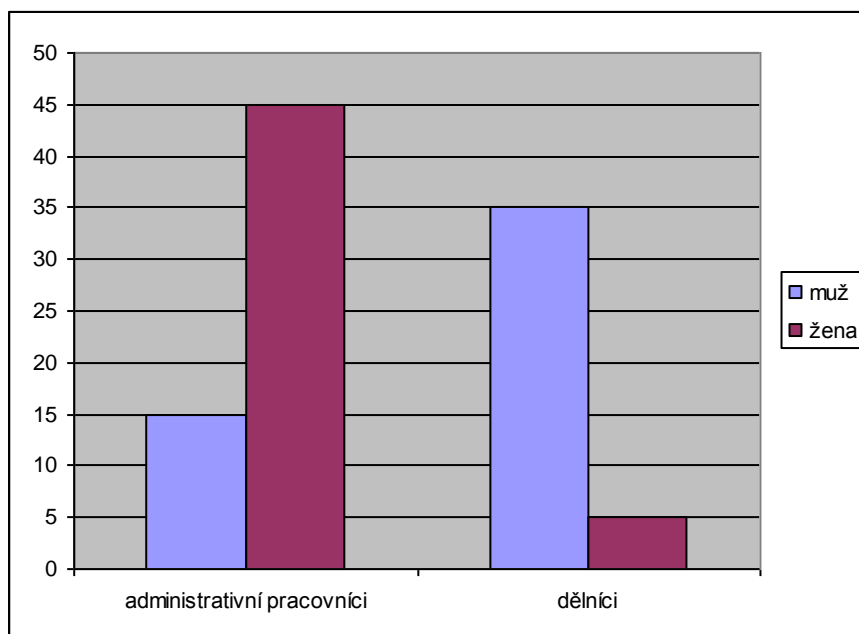
Z výsledků je patrné, že ve výzkumném vzorku převažovali administrativní pracovníci (60%).

Otázka č. 2 zjišťovala pohlaví jednotlivých respondentů, přičemž na výběr byly dvě varianty, a sice muž a žena.

*Tabulka č. 2: Zastoupení pohlaví*

Pohlaví	Administrativní pracovníci	Dělníci
muž	15	35
žena	45	5

*Graf č. 2 : Zastoupení pohlaví*



Tabulka č. 2 prezentuje otázku č. 2 v dotazníku, kde bylo zjišťováno zastoupení pohlaví respondentů ve výzkumném vzorku. Ze zjištěných výsledků je patrné, že mezi dotazovanými dělníky bylo více mužů (87,5%). Oproti tomu mezi dotazovanými administrativními pracovníky bylo více žen (75%). Z teoretických poznatků vyplývá, že pachatelem i obětí mobbingu může být kdokoliv, není tedy možné konstatovat, že pachatelem nebo obětí je



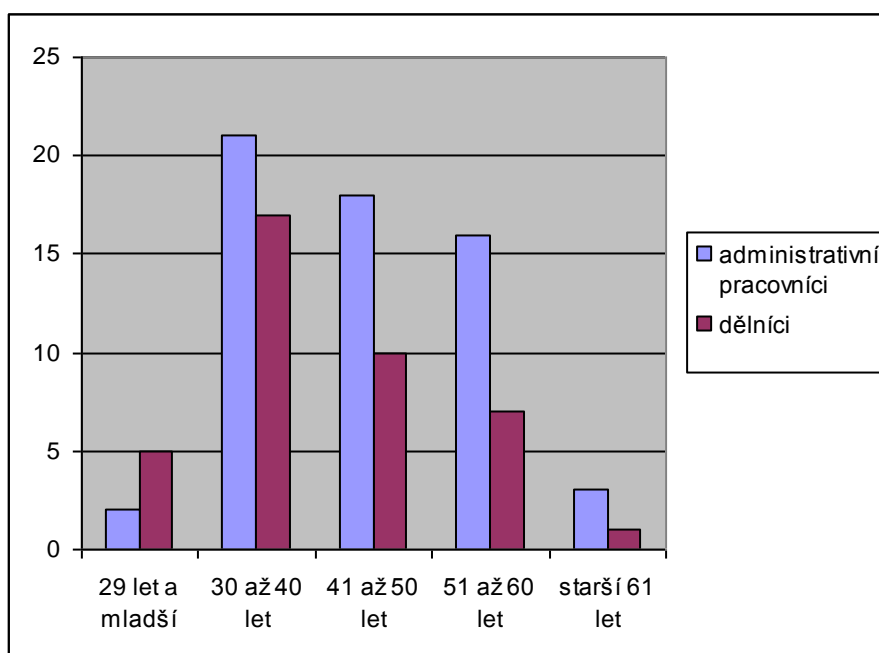
častěji jedno či druhé pohlaví. Na druhé straně je uváděno, že v případě žen jako pachatelů je způsob šikanování jiný.

Otázka č. 3 se zabývala věkem respondentů. Tito měli na výběr celkem 5 věkových kategorií, a to 29 let a mladší, dále 30 až 40 let, 41 až 50 let, 51 až 60 let a konečně starší 61 let.

*Tabulka č. 3: Věkové složení respondentů*

Věk	Administrativní pracovníci	Dělníci
29 let a mladší	2	5
30 až 40 let	21	17
41 až 50 let	18	10
51 až 60 let	16	7
starší 61 let	3	1

*Graf č.3 : Věkové složení respondentů*



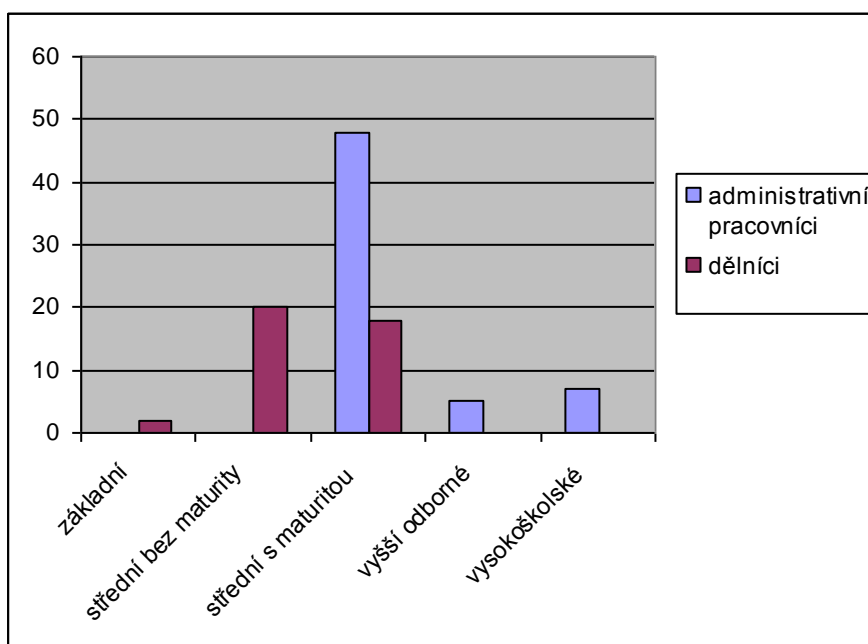
Tabulka č. 3 prezentuje otázku č. 3 v dotazníku, ve které byl zjišťován věk respondentů. Z výsledků je zřejmé, že nejčastější věk respondentů byl 30 až 40 let. Ani v případě věku nelze dle teoretických poznatků konstatovat, že by nějaká konkrétní věková kategorie byla rizikovější pro vznik šikany na pracovišti.

Otázka č. 4 mapovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Tito měli možnost vybrat celkem z pěti kategorií, a to základní vzdělání, střední vzdělání bez maturity, střední vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání.

*Tabulka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů*

Vzdělání	Administrativní pracovníci	Dělníci
základní	0	2
střední bez maturity	0	20
střední s maturitou	48	18
vyšší odborné	5	0
vysokoškolské	7	0

*Graf č.4 : Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů*



Tabulka č. 4 prezentuje otázku č. 4 v dotazníku, která zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Výsledky ukázaly, že nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů bylo vysokoškolské vzdělání, přičemž nejčastěji bylo zastoupeno střední vzdělání s maturitou. Z poznatků, které jsou uvedeny v teorii, není prokázána spojitost mezi mírou výskytu šikany a dosaženým vzděláním.

### 5.4 Prezentace výsledků

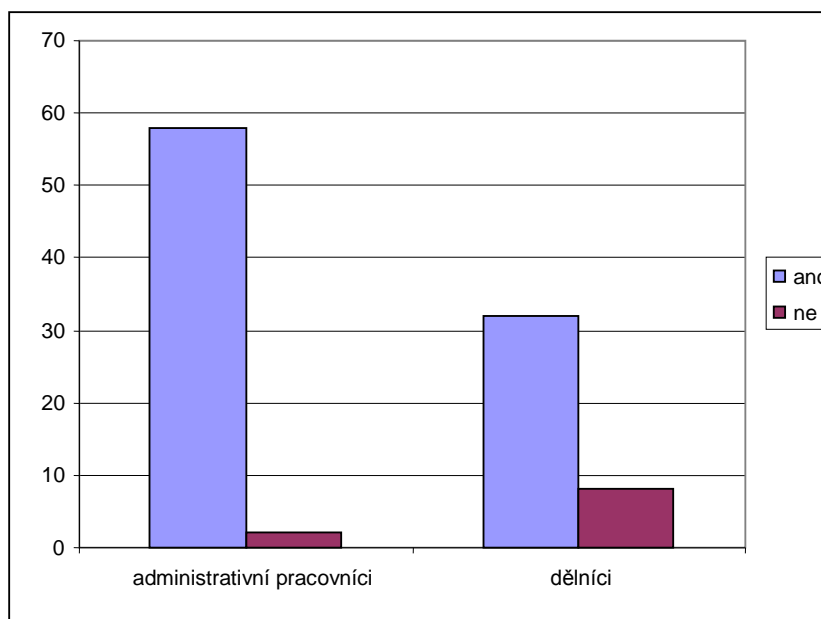
Zde představím výsledky, které jsem získala na základě odpovědí na otázky č. 5 až č. 14 dotazníku.

Otázka č. 5 směřovala ke zjištění, zdali respondenti již někdy slyšeli o pojmu šikany na pracovišti, přičemž mohli vybírat pouze ze dvou odpovědí ano či ne.

*Tabulka č. 5: Povědomí o pojmu šikany na pracovišti*

povědomí o pojmu šikana	administrativní pracovníci	dělníci
ano	58	32
ne	2	8

*Graf č.5 : Povědomí o pojmu šikany na pracovišti*



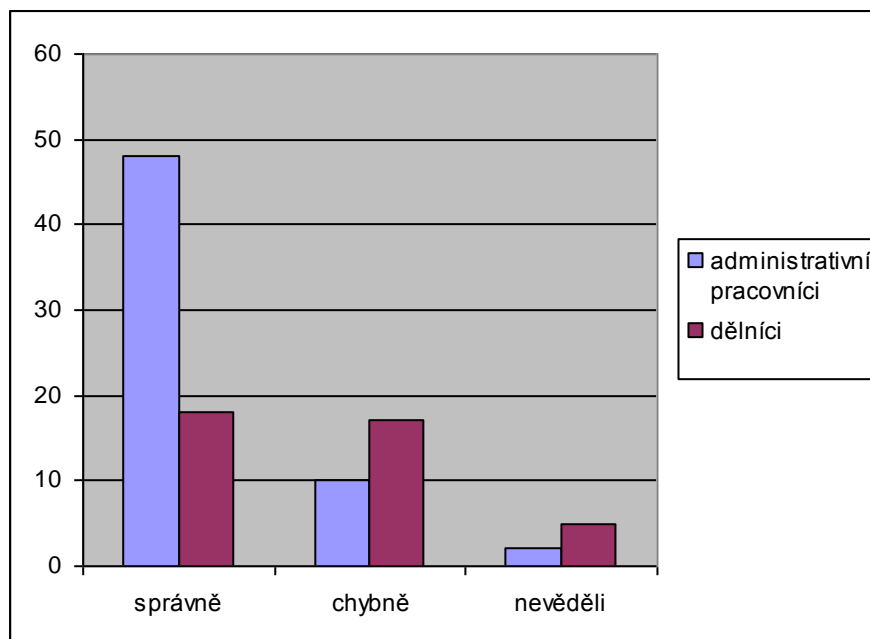
Tabulka č. 5 prezentuje otázku č. 5 v dotazníku, kde měli respondenti odpovědět, zda slyšeli o pojmu šikana na pracovišti. Mezi administrativními pracovníky (97%) i dělníky (80%) výrazně převažovala odpověď ano. Výsledky inklinují k závěru, že mezi administrativními pracovníky je vyšší míra informovanosti o pojmu šikany na pracovišti.

Otázka č. 6 měla za úkol zjistit, zdali respondenti znají význam pojmu mobbing. Na výběr měli ze šesti nabízených možností, přičemž pouze jedna odpověď byla správná.

*Tabulka č. 6: Znalost významu pojmu mobbing*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
správná	48	18
chybná	10	17
nevěděli	2	5

*Graf č. 6: Znalost významu pojmu mobbing*



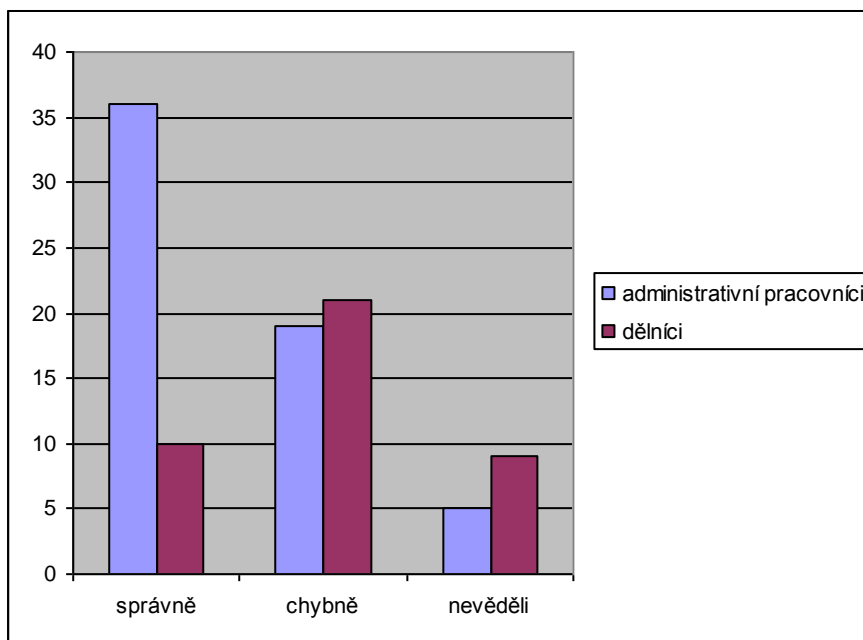
Tabulka č. 6 prezentuje otázku č. 6 v dotazníku, kde měli respondenti správně označit význam pojmu mobbing. Správnou odpověď zvolilo poměrně vysoké procento administrativních pracovníků (80%), u dělníků bylo toto číslo podstatně nižší (45%). I zde je patrná vyšší míra informovanosti administrativních pracovníků o pojmu mobbing.

Otázka č. 7 měla za úkol zjistit, zdali respondenti znají význam pojmu bossing. Na výběr měli opět ze šesti nabízených možností, přičemž pouze jedna odpověď byla správná.

*Tabulka č. 7: Znalost významu pojmu bossing*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
správná	36	10
chybná	19	21
nevěděli	5	9

*Graf č. 7: Znalost významu pojmu bossing*



Tabulka č. 7 prezentuje otázku č. 7 v dotazníku, podle které měli respondenti správně označit význam pojmu bossing. Správnou odpověď i v tomto případě označilo více admi-

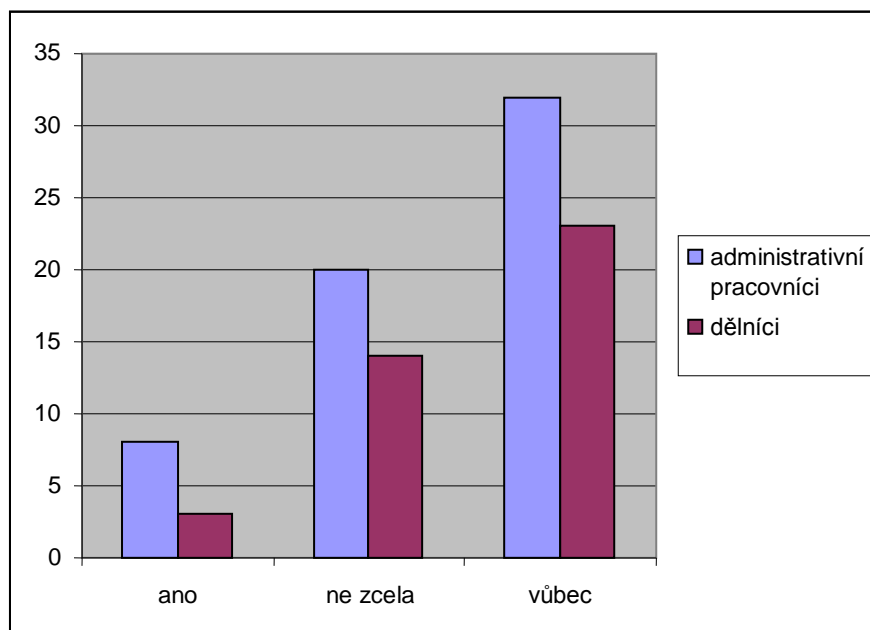
nistrativních pracovníků (60%) než dělníků (25%), přičemž pojem bossing je obecně méně známým pojmem než mobbing. Rovněž zde je patrná vyšší míra informovanosti administrativních pracovníků o této problematice.

Otázka č. 8 se zabývala tím, zdali jsou zaměstnanci ze strany zaměstnavatele dostatečně informováni o možném výskytu a nebezpečí šikany na pracovišti. Respondenti měli možnost zvolit pouze jednu odpověď ze tří nabízených možností.

*Tabulka č. 8: Míra informovanosti zaměstnanců ze strany zaměstnavatele o možném výskytu a nebezpečí šikany na pracovišti*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
ano	8	3
ne zcela	20	14
vůbec	32	23

*Graf č. 8 : Míra informovanosti zaměstnanců ze strany zaměstnavatele o možném výskytu a nebezpečí šikany na pracovišti*



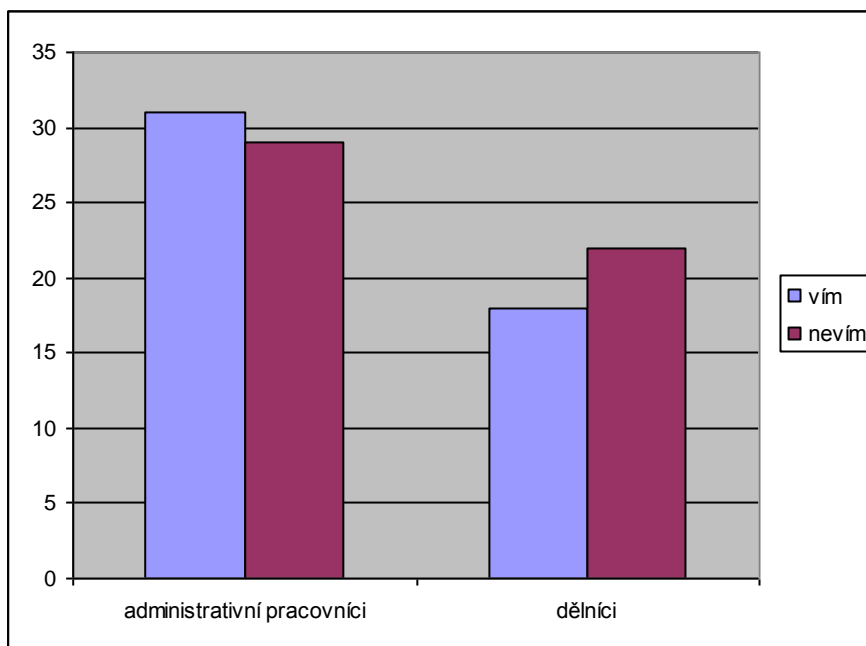
Tabulka č. 8 prezentuje otázku č. 8 v dotazníku, ve které měli respondenti odpovědět, zda jsou dostatečně informováni ze strany svého zaměstnavatele o možném výskytu a nebezpečnosti šikany na pracovišti. Ze zjištěného průměrného výsledku můžeme konstatovat, že více jak polovina dotázaných administrativních pracovníků (53%) a dělníků (57,5%) není vůbec o šikaně na pracovišti ze strany svého zaměstnavatele informována, což poukazuje na skutečnost, že zaměstnavatelé by měli více dbát na osvětu v případě této problematiky.

Otázka č. 9 si kladla za cíl zjistit skutečnost, jestli mají zaměstnanci povědomí, kam se obrátit v případě, že by byli na svém pracovišti šikanováni. Respondenti měli na tuto otázku odpovědět pouze stručně, zdali vědí či nikoliv s tím, že ve většině případů následně dodávali, kam by se obrátili.

*Tabulka č. 9: Povědomí o možnosti pomoci v případě šikany na pracovišti*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
vím	31	18
nevím	29	22

*Graf č. 9: Povědomí o možnosti pomoci v případě šikany na pracovišti*



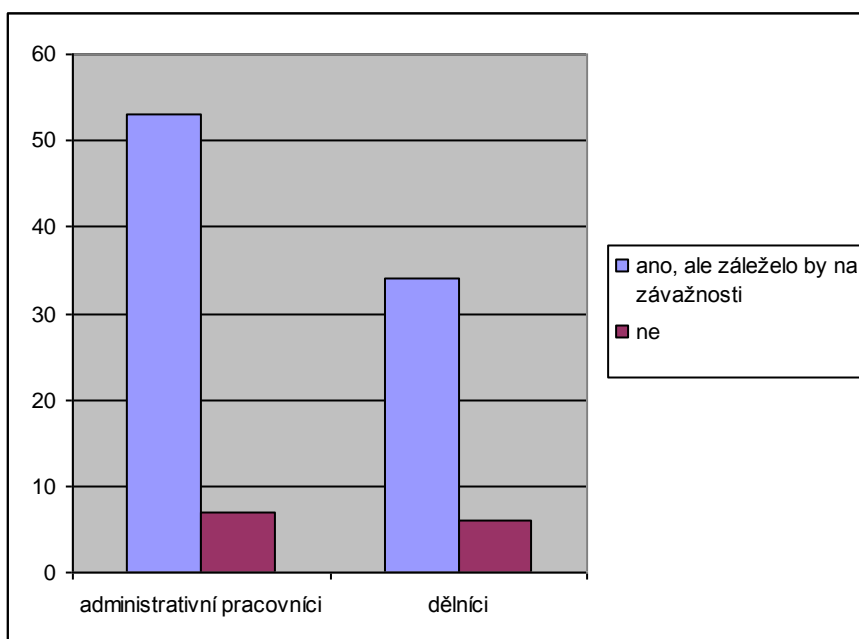
Tabulka č. 9 prezentuje otázku č. 9 v dotazníku, kdy měli respondenti doplnit, kam by se obrátili o pomoc v případě, že by byli na svém pracovišti šikanováni. Dotazovaní shodně uváděli, že by o pomoc požádali odbory, nadřízeného či personální oddělení. I v případě této otázky vychází celkový průměrný výsledek téměř shodně a ukazuje, že polovina dotázaných respondentů neví, kam se mohou obrátit v případě, že by byli šikanováni, což dokazuje důležitost poskytování informací tohoto druhu všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní pozici, kterou zastávají.

Otázka č. 10 se zabývala problematikou, zdali mobbing a bossing by měl být v českém právním řádu zakotven jako trestný čin. Respondenti měli zvolit jednu ze dvou nabízených možností ano či ne.

*Tabulka č. 10: Zakotvení mobbingu a bossingu v českém právním řádu jako trestného činu*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
ano, ale záleželo by na závažnosti	53	34
ne	7	6

*Graf č. 10 : Zakotvení mobbingu a bossingu v českém právním řádu jako trestného činu*





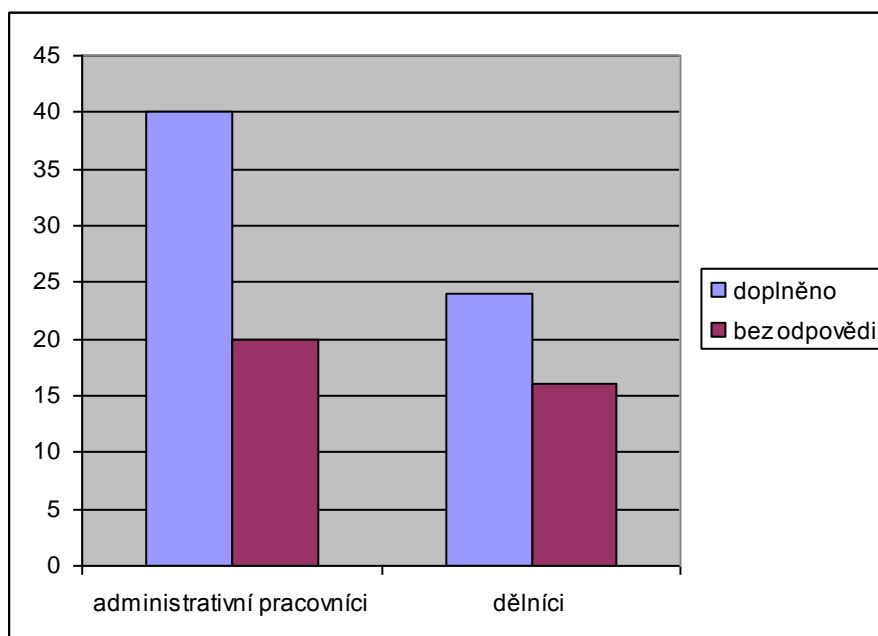
Tabulka č. 10 prezentuje otázku č. 10 v dotazníku, kdy měli respondenti odpovědět, zda by měl být mobbing a bossing ukotven v českém právním řádu jako trestný čin. Převážná většina respondentů zvolila odpověď, že by záleželo na závažnosti způsobené újmy oběti.

Otázka č. 11 se zabývala možnými následky, ať již tělesnými či psychickými, které se mohou objevit u člověka, který je dlouhodobě vystaven šikaně na pracovišti.

*Tabulka č. 11: Povědomí o tělesných a psychických obtížích při dlouhodobé šikaně na pracovišti*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
doplněno	40	24
bez odpovědi	20	16

*Graf č. 11 : Povědomí o tělesných a psychických obtížích při dlouhodobé šikaně na pracovišti*



Tabulka č. 11 prezentuje otázku č. 11 v dotazníku, ve které měli respondenti doplnit, jakými tělesnými a psychickými obtížemi může člověk trpět v případě, že prožívá dlouhodo-

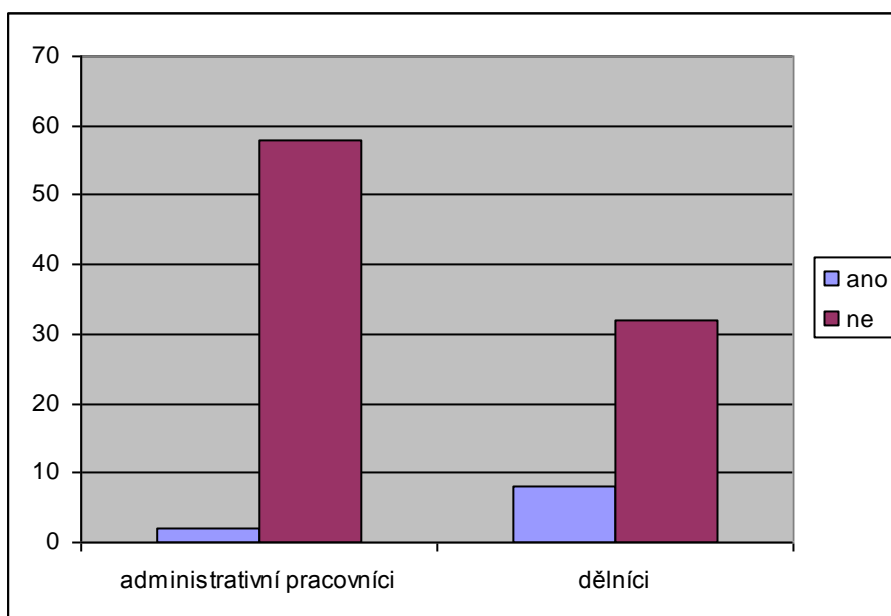
bou šikanu na pracovišti. Převážná většina respondentů, kteří na otázku odpověděli, uvedlo, že se jedná o tělesné a psychické obtíže v podobě depresí, žaludečních obtíží a celkového kolapsu organismu. Celkový průměrný výsledek ukazuje, že více jak dvě třetiny dotázaných dokáže definovat obtíže, které se na člověku mohou projevit v důsledku dlouhodobě zažívaného stresu.

Otázka č. 12 směřovala k aktuální situaci na pracovišti respondentů a zjišťovala, zdali tito v současnosti zažívají situace, které lze označit jako šikanu na pracovišti.

*Tabulka č. 12: Existence šikany na současném pracovišti respondentů*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
ano	2	8
ne	58	32

*Graf č. 12 : Existence šikany na současném pracovišti respondentů*



Tabulka č. 12 prezentuje otázku č. 12 v dotazníku, ve které měli respondenti odpovědět, zda na své aktuální pracovní pozici zažívají šikanu. Poměrně malá část dotázaných administrativních pracovníků (3%) odpověděla kladně, přičemž shodně popisovala zejména

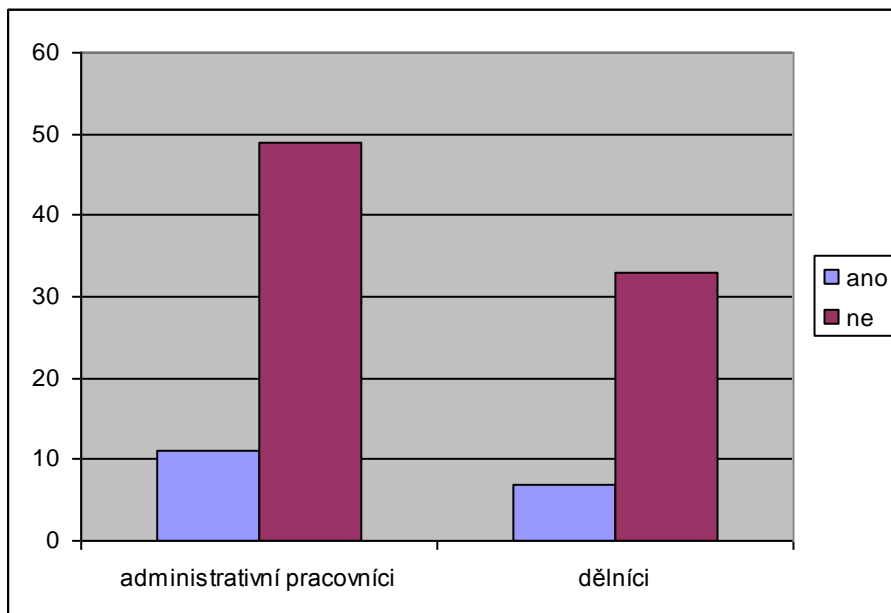
situace jako nevhodné chování vedoucího, pomluvy, kritika výkonu, izolace a psychický tlak. Poněkud horší situace byla v případě dělníků, zde šikanu zažívá větší počet zaměstnanců (20%). I když procento zaměstnanců zažívajících šikanu bylo v obou případech poměrně nízké, i tak by se nemělo podceňovat.

Otázka č. 13 směřovala k tomu, zdali se respondenti domnívají, že před rokem 1989 byla situace se šikanou na pracovišti horší než nyní. Na výběr měli ze dvou možností ano či ne. Respondenti měli využít buď svoje vlastní zkušenosti, nebo přenesené zkušenosti jiných lidí.

*Tabulka č. 13: Situace se šikanou na pracovišti před rokem 1989*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
ano	11	7
ne	49	33

*Graf č. 13 : Situace se šikanou na pracovišti před rokem 1989*



Tabulka č. 13 prezentuje otázku č. 13 v dotazníku, ve které měli respondenti odpovědět, zda se domnívají, že před rokem 1989 byla situace se šikanou na pracovišti horší než nyní.

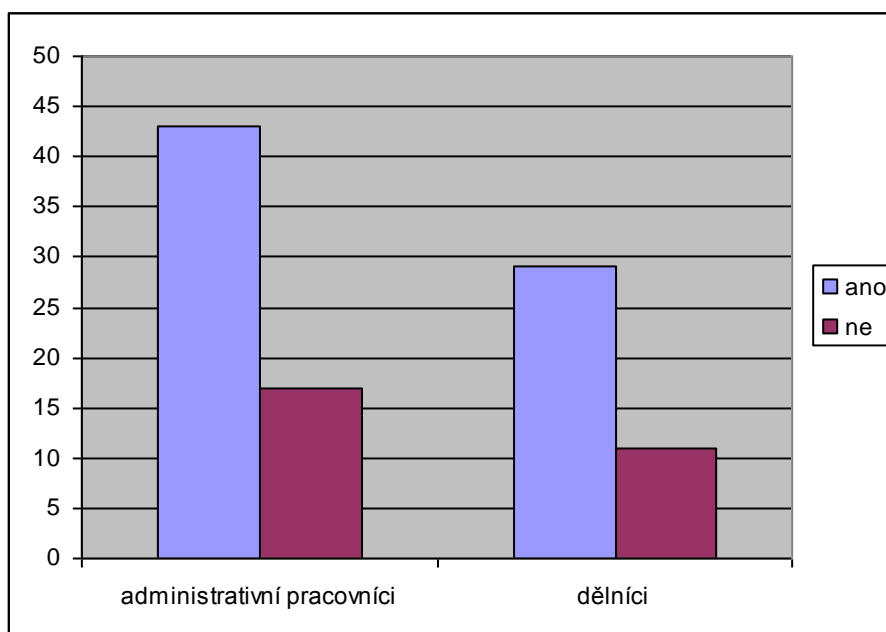
Zde jsme se dočkali podle mého názoru poměrně překvapující odpovědi, kdy se pouze ne celá čtvrtina respondentů vyjádřila kladně. Z odpovědí lze tedy dovozovat, že situace na pracovištích se za posledních 25 let zhoršila.

Poslední otázka č. 14 měla za úkol zjistit, zdali se respondenti domnívají, že před rokem 1989 se šikana na pracovišti, pokud se tedy vyskytla, řešila efektivněji než v současné době. Respondenti měli opět využít buď svoje vlastní zkušenosti, nebo přenesené zkušenosti jiných lidí.

*Tabulka č. 14: Efektivnější řešení šikany na pracovišti před rokem 1989 než v současnosti*

Odpověď	Administrativní pracovníci	Dělníci
ano	43	29
ne	17	11

*Graf č. 14 : Efektivnější řešení šikany na pracovišti před rokem 1989 než v současnosti*



Tabulka č. 14 prezentuje otázku č. 14 v dotazníku, ve které měli respondenti odpovědět na otázku, zda se domnívají, že před rokem 1989 se šikana na pracovišti řešila efektivněji než nyní. Stejně jako u předcházející otázky, jsme se dočkali poměrně překvapující a možná i

zarážející odpovědi, kdy se téměř tři čtvrtiny respondentů vyjádřili kladně. Rovněž i z těchto odpovědí lze dovozovat, že situace na pracovištích se za posledních 25 let zhoršila.

## **5.5 Ověření platnosti hypotéz a shrnutí výzkumného šetření**

V úvodu praktické části této bakalářské práce jsem si stanovila celkem čtyři pracovní hypotézy na základě předpokladu, že pracovníci administrativní sféry mají lepší znalost z oblasti mobbingu, zatímco manuálně pracující ve svém okolí přicházejí do styku s případy mobbingu častěji. Současně jsem předpokládala, že situace v oblasti šikany na pracovištích byla před rokem 1989 horší než v současné době.

### **Pracovní hypotéza č. 1**

Pracovníci administrativní sféry jsou schopni ve větší míře rozlišit a definovat pojmy mobbing či bossing lépe než manuálně pracující.

*Tato hypotéza se potvrdila.*

### **Pracovní hypotéza č. 2**

Manuálně pracující přicházejí do styku s mobbingem ve svém okolí častěji než pracovníci administrativní sféry.

*Tato hypotéza se potvrdila.*

### **Pracovní hypotéza č. 3**

Pracovníci administrativní sféry mají větší povědomí o obecných zákonitostech mobbingu než manuálně pracující.

*Tato hypotéza se potvrdila.*

### **Pracovní hypotéza č. 4**

Situace v oblasti šikany na pracovištích byla před rokem 1989 horší než v současné době.

*Tato hypotéza se nepotvrdila.*

Provedený dotazníkový výzkum potvrdil až na jednu všechny hypotézy. Podíváme-li se na současnou situaci na pracovištích, zjistíme z odpovědí respondentů, že šikana na pracovištích je aktuální a vyskytující se problém, který rozhodně není možné přehlížet.

V první pracovní hypotéze jsem předpokládala, že administrativní pracovníci budou mít větší povědomí o pojmech jako je mobbing či bossing, což se nakonec z odpovědí respondentů potvrdilo. Usuzovala jsem tak z toho důvodu, že administrativní pracovníci jsou většinou vyššího vzdělání, o něco lepšího společenského a sociálního postavení a zároveň mají větší všeobecný přehled. Mezi dělníky byl více znám pojem mobbing, zde správně odpověděla téměř polovina dotázaných dělníků. Horší situace byla v případě pojmu bossing, zde správnou odpověď označila pouhá čtvrtina dělníků. Ovšem i v případě administrativních pracovníků se ukázalo, že pojem mobbing je rozšířenějším a známějším pojmem než bossing.

Druhá pracovní hypotéza směřovala ke skutečnosti, že dělníci se s mobbingem setkávají častěji než administrativní pracovníci. Rovněž i tato hypotéza se potvrdila. K tomuto závěru mě vedla skutečnost, že ačkoliv mají dělníci pravděpodobně menší povědomost o pojmech souvisejících se šikanou, přece jen jejich pracovní prostředí a sociální vztahy více svádí k takovým praktikám, ačkoliv je neumí mnohokrát přesně pojmenovat.

Třetí pracovní hypotéza úzce souvisela s první, jelikož jsem nastolila závěr, že pracovníci administrativní sféry mají větší povědomí o obecných zákonitostech mobbingu než manuálně pracující. Je nutné poznamenat, že i tato hypotéza se potvrdila.

Poslední čtvrtá pracovní hypotéza směřovala k situaci, která zde byla před rokem 1989, a to že dříve byla situace v oblasti šikany na pracovišti horší než v současné době. Jako jediná se tato hypotéza nepotvrdila. Zde si kladu otázku, proč tomu tak je? Odpověď lze rozložit na dvě části. Jednak je to dáno skutečností, že ne všichni respondenti danou dobu zažili a pokud tomu tak bylo, přece jen již uplynula řada let. Jedna skupina respondentů tedy odpovídala na základě zkušenosti jiných lidí, opět nutno říci, že se jednalo o více než dvacet pět let staré zkušenosti, naproti tomu druhá skupina sice využila vlastní zkušenosti, ovšem již poněkud starší, čímž došlo k vyblednutí vzpomínek a o objektivitě jejich odpovědi se rovněž dá pochybovat. Roli zde ovšem hraje i jiných faktor, a to je celková proměna společnosti, ekonomie, hospodářství. S přechodem k demokratické společnosti došlo k výrazné změně společenských vztahů, které se kromě jiného promítly i do pracovního prostředí. Zatímco v dobách socialismu býval pracovní kolektiv semknutý, většinou tiše bojující proti vládnoucí elitě, nyní se stále častěji setkáváme s tím, že každý si

hledí svého na pracovišti a z důvodu udržení práce se snaží prezentovat v tom nejlepším světle, což se mnohdy děje i na úkor ostatní spolupracovníků. Šikaně nahrává rovněž mnohdy stereotypní práce a snaha nadřízených, aby jejich podřízení podávali co možná nejlepší pracovní výsledky na úkor uspokojivých pracovních podmínek. Jelikož se většina zaměstnanců snaží nevybočovat z řady, spíše s ní splynout, svádí toto k čím dál více rafinovanějším a skrytým metodám šikanování, které je čím dál těžší odhalit a usvědčit tak pachatele.

## ZÁVĚR

Problematika mobbingu a bossingu je velice rozsáhlá, a proto nemůže být v této práci obsažena vyčerpávajícím způsobem. Známostí je, že mobbing na pracovišti existuje a přesto zůstává mnohdy neřešen nebo je ignorován. Důležité ovšem je zvládnutí těchto konfliktních situací, popřípadě jejich předcházení. Každý z nás by si měl uvědomit, že se ho tento problém dotýká. Je možné, že mnozí se s tímto jevem dosud nesešli, to však neznamená, že se to nemůže stát kdykoliv v budoucnu.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že pojem mobbing není označením problému, který by byl zřídka se vyskytující nebo neznámou veličinou. Mobbing, přestože zde zřejmě existuje odedávna, v současnosti se stává stále hrozivějším problémem, kterým bychom se měli zabývat. Šikana na pracovišti totiž velkou měrou negativně zasahuje do mezilidských vztahů.

Jisté je, že mobbing určitě nepřestane existovat sám od sebe. V případě, že by ve společnosti fungovalo ideální pracovní klima, podmínky pro vznik mobbingu by nebyly tak příznivé. Důležitým momentem obrany proti mobbingu je jeho včasná identifikace a rozhodný a záměrný zákrok proti němu.

Velká část našeho života se v produktivním věku odehrává v zaměstnání, proto je nepřijatelné, když jsou lidé z jakýchkoli důvodů na pracovišti nuceni snášet násilí v nějaké podobě. Pochopitelně ideální by bylo, kdyby se každý dokázal pohotově bránit a odolat šikaně, ne každý je toho však schopen. Pomoc druhých je proto nezbytná.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že současná ekonomická a společenská situace různými způsoby šikany v práci nahrávají. Pro mne bylo poněkud závažným zjištěním, že situace v této oblasti byla před rokem 1989 lepší. Samozřejmě je nutné mít na paměti skutečnost, že zde existovala úplně jiná politická a ekonomická situace, která sebou nesla jiné chování lidí a i jiné společenské postavení některých lidí. Společnost byla více diferenciována na ty, kteří byli tzv. „nahore“, tedy představitele komunistického režimu, a na ty dole, jinými slovy „obyčejné“ lidi, kteří mnohem více drželi při sobě, než je tomu nyní. V současné době si každý hledí svého a soustředí se na vlastní kariéru, zatímco mnohdy nevidí či nechce vidět problémy, které jsou v jeho okolí, na jeho pracovišti.

Při zpracování této práce jsem dospěla k závěru, že stát se účastníkem šikany, ať už v roli oběti či mobbera je snadnější, než bych předpokládala. Současný člověk je nucen podávat maximální pracovní výkony a současně žije pod hrozbou ztráty práce, což může vyvolávat stres a napětí. To jsou velmi významné faktory pro vznik agresivity a následně



šikany. Jestliže dojde k tomuto stavu, pak pro oběť mobbingu či bossingu je ve většině případů přímo nemožné se ubránit a nebo se ubránit bez následků na psychice.

Závěrem bych chtěla poznamenat skutečnost, že mobbeři existovali již v dávné minulosti, existují dnes a budou existovat i v budoucnosti. Je jen na rozhodnutí každého jedince, jaké dokáže k negativním jevům zaujmout stanovisko a jak jim dokáže čelit. Bohužel nemůže ovlivnit postoje vedení podniku či organizace k této problematice. Důležité je zaměřit se již na výchovu dětí, aby z nich vyrůstali lidé se zdravým sebevědomím, pocitem vlastní hodnoty, lidé, kteří ctí morální hodnoty a jsou ochotni pomoci druhému. Takoví, aby z nich nevyrůstali budoucí mobbeři.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-72610-53-8. 126 s.
- [2] BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vydání. Brno: Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9. 181 s.
- [3] CONWAYOVÁ, H. *Domácí násilí*. 1. vydání. Praha: Albatros, 2007. ISBN 978-80-000-1550-7. 158 s.
- [4] ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 80-85943-81-6. 181 s.
- [5] GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6. 207 s.
- [6] HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. 1. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. ISBN 80-701-3397-X. 83 s.
- [7] HAUGE, J. L. *Work & Stress*. Bergen: Taylor & Francis, 2009, vol. 23, no. 4, s. 349 - 358.
- [8] HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vydání. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4. 143 s.
- [9] HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9. 229 s.
- [10] CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1369-4. 265 s.
- [11] JAKUBKA, J. *Šikana na pracovišti. Mzdová praxe: Znalosti. Zkušenosti. Informace*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010.
- [12] KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování*. 2. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-014-3. 256 s.
- [13] KRATZ, H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. 131 s.
- [14] MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0. 287 s.
- [15] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-20005-92-7. 270 s.

[16] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-2470-577-X. 225 s.

[17] NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2956-5. 187 s.

[18] ŘÍČAN, P., JANOŠOVÁ, P. *Jak na šikanu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2991-6. 155 s.

[19] STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*. 1. vydání. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-553-9. 227 s.

[20] SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4. 112 s.

[21] WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0. 155 s.

### **Internetové zdroje**

Hyeny v práci [cit. 2015-07-15]

Dostupné z: [http://www.svetgralu/clanky/Hyeny\\_v\\_praci](http://www.svetgralu/clanky/Hyeny_v_praci)

Mobbing: šikana na pracovišti, která se v Česku rozmáhá [2014-09-18]

Dostupné z <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/40623>

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Rozdělení respondentů podle zastávané pracovní pozice

Tabulka č. 2: Zastoupení pohlaví

Tabulka č. 3: Věkové složení respondentů

Tabulka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka č. 5: Povědomí o pojmu šikany na pracovišti

Tabulka č. 6: Znalost významu pojmu mobbing

Tabulka č. 7: Znalost významu pojmu bossing

Tabulka č. 8: Míra informovanosti zaměstnanců ze strany zaměstnavatele o možném výskytu a nebezpečí šikany na pracovišti

Tabulka č. 9: Povědomí o možnosti pomoci v případě šikany na pracovišti

Tabulka č. 10: Zakotvení mobbingu a bossingu v českém právním řádu jako trestného činu

Tabulka č. 11: Povědomí o tělesných a psychických obtížích při dlouhodobé šikaně na pracovišti

Tabulka č. 12: Existence šikany na současném pracovišti respondenta

Tabulka č. 13: Situace se šikanou na pracovišti před rokem 1989

Tabulka č. 14: Efektivnější řešení šikany na pracovišti před rokem 1989 než v současnosti

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1 Rozdělení respondentů podle zastávané pracovní pozice

Graf č. 2 Zastoupení pohlaví

Graf č. 3 Věkové složení respondentů

Graf č. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf č. 5 Povědomí o pojmu šikany na pracovišti

Graf č. 6 Znalost významu pojmu mobbing

Graf č. 7 Znalost významu pojmu bossing

Graf č. 8 Míra informovanosti zaměstnanců ze strany zaměstnavatele o možném výskytu a nebezpečí šikany na pracovišti

Graf č. 9 Povědomí o možnosti pomoci v případě šikany na pracovišti

Graf č. 10 Zakotvení mobbingu a bossingu v českém právním řádu jako trestného činu

Graf č. 11 Povědomí o tělesných a psychických obtížích při dlouhodobé šikaně na pracovišti

Graf č. 12 Existence šikany na současném pracovišti respondenta

Graf č. 13 Situace se šikanou na pracovišti před rokem 1989

Graf č. 14 Efektivnější řešení šikany na pracovišti před rokem 1989 než v současnosti

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P1: Dotazník

## **PŘÍLOHA P1: DOTAZNÍK**

Vážení přátelé,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku, který mi poslouží pro moji bakalářskou práci na téma: „Šikana na pracovišti - mobbing, bossing.“

Přečtěte si, prosím, všech 14 otázek a zakroužkujte, či doplňte odpověď dle svého uvážení.

Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za ochotu a Váš čas.

Dagmar Kolaříková

1. Na jaké pracovní pozici pracujete:

- a) administrativní pracovník,
- b) dělník.

2. Jste muž či žena?

- a) muž,
- b) žena.

3. Jaký je Váš věk?

- a) do 29 let,
- b) 30 až 40 let,
- c) 41 až 50 let,
- d) 51 až 60 let,
- e) více než 61 let.

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní vzdělání,
- b) střední vzdělání bez maturity,
- c) střední vzdělání s maturitou,
- d) vyšší odborné vzdělání,
- e) vysokoškolské vzdělání.

5. Slyšel/a jste někdy o pojmu šikany na pracovišti?

- a) ano,
- b) ne.

6. Mobbingem označujeme:

- a) sportovní aktivitu,
- b) týmovou spolupráci,
- c) dobré pracovní podmínky,
- d) psychický teror na pracovišti ze strany kolegy či kolegů,



- e) psychický teror na pracovišti ze strany nadřízeného,
- f) nevím.

7. Bossingem označujeme:

- a) sportovní aktivitu,
- b) způsob komunikace,
- c) psychický teror ze strany kolegy či kolegů,
- d) psychický teror ze strany nadřízeného,
- e) týmové aktivity,
- f) nevím.

8. Jste dostatečně informován/a ze strany zaměstnavatele o možném výskytu a nebezpečnosti šikany na pracovišti?

- a) ano,
- b) ne zcela,
- c) vůbec.

9. Kam byste se obrátil/a v případě, že byste byl/a šikanována na pracovišti?

- a) doplňte .....
- b) nevím.

10. Měl by být mobbing a bossing zakotven v českém právním řádu jako trestný čin?

- a) ano, ale dle závažnosti způsobené újmy,
- b) ne.

11. Jakými tělesnými či psychickými obtížemi se může na člověku projevit dlouhodobé vystavení šikaně na pracovišti?

Doplňte .....

12. Prožíváte na svém současném pracovišti šikanu?

- a) ano,
- b) ne.

13. Myslíte si, ať již z vlastní zkušenosti či ze zkušenosti jiných lidí, že byla před rokem 1989 situace se šikanou na pracovišti horší než nyní?

- a) ano,
- b) ne.

14. Myslíte si, že se šikana na pracovišti před rokem 1989 řešila efektivněji než v současné době.

- a) ano,
- b) ne.