

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ
KATEDRA PSYCHOLOGIE

**MOBBING A BOSSING - KDYŽ SE PRÁCE STANE NOČNÍ
MŮROU**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Ing. Bc. Rudolf Turč

Učitelství pro SŠ, obor Aj-Ps

Vedoucí práce: PhDr. Alena Szachtová

Plzeň, 2013

Prohlašuji, že jsem předloženou závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně s použitím zdrojů informací a literárních pramenů, které uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Plzni dne 27. června 2013

.....
vlastnoruční podpis

Obsah

Úvod.....	3
-----------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1	Co je mobbing/bossing	5
1.1	Význam slova mobbing a bossing	5
1.2	Původ fenoménu	7
1.3	Užívání pojmu mobbing	8
1.3.1	Mobbing ve světě	8
1.3.2	Mobbing v České republice	11
1.4	Výzkum.....	11
1.4.1	Výzkum ve světě	11
1.4.2	Výzkum v České republice.....	13
2	Charakteristiky mobbingu	15
2.1	Jak se mobbing projevuje.....	15
2.2	Příčiny mobbingu.....	16
2.3	Vývoj mobbingu	17
2.4	Profil mobbera	18
2.5	Profil oběti	20
2.6	Techniky mobbingu	21
2.7	Reakce na mobbing.....	22
2.8	Důsledky mobbingu	24
2.9	Jak mobbing léčit	25
2.9.1	Prevence - Budování zdravého prostředí.....	25
2.9.2	Když už je mobbing přítomen	27
	Závěr teoretické části.....	29

PRAKTICKÁ ČÁST

3	Výzkum mobbingu	30
3.1	Cílová skupina	30
3.2	Použité metody	30
3.3	Charakteristika oblastí dotazníkové metody:	30
3.3.1	Tři oblasti.....	30
3.3.2	Charakteristika otázek:	31
3.3.3	Možnosti odpovědí:	31
3.4	Hypotézy	32
4	Výsledky výzkumu	33
4.1	Charakteristika respondentů	33
4.2	Vyhodnocení otázek	39
4.3	Počet souhlasných odpovědí	40
4.4	Poměr souhlasných a nesouhlasných odpovědí	43
4.5	Poměry souhlasných odpovědí mezi pohlavími	45
5	Vyhodnocení výzkumu	47
5.1	Profily otázek	48
5.2	Profily vybraných respondentů	52
5.3	Verifikace hypotéz	56
	Shrnutí výzkumu a závěr	57
	Resumé	58
	Annotation	58
	Použitá literatura.....	59
	Knižní publikace.....	59
	Internetové stránky	60
	Seznam tabulek a grafů	61
	Příloha – dotazník.....	62

Úvod

Na úvod bych začal jednou menší anekdotou, která byla původně jako vtipný obrázek: Ztroskotají dva trosečníci na pustém ostrově a jeden říká tomu druhému: „Neboj se, určitě nás najdou, dlužím daňovému úřadu deset milionů.“ Tímto sloganem by se dala charakterizovat celá dnešní doba, kdy už člověk není pojmán jako živoucí lidská bytost, ale jako dojná kráva, která je vládě a potažmo celé společnosti důležitá jen množstvím peněz, které do ní může vložit. Skoro by se dalo říci, že ve společnosti má každý takovou cenu, jaký je jeho poměr spotřebovávání a vydávání peněz. To bych rád podpořil ještě jednou anekdotou, kdy se jeden člověk umírající žízni připlazí k byznysmenovi v obleku, který mu podává láhev a přitom říká „Bude to 10 dolarů“.

Taková je bohužel dnešní společnost, peníze jsou na prvním místě. Na první pohled by se mohlo zdát, že toto nemá s tématem mobbingu nic společného. Na druhý pohled už ale lze vidět souvislosti. Mobbing je spojen s prací a práce je jiná podoba peněz. Práce, kterou člověk vykonává je vlastně množství peněz, které člověk dokáže svému zaměstnavateli vydělat. Mnohdy je pak člověk brán ne jako lidská bytost, ale jako pracovní síla. Mnoho zaměstnavatelů, ne-li všichni by byli nejraději, kdyby jejich zaměstnanci byly nemyslící stroje, které dokážou vykonávat zadanou činnost neúnavně, opakovaně a donekonečna, a nebudou je trápit nějaké fyzické, fyziologické, psychologické a společenské problémy, protože ty značně ovlivňují jejich pracovní výkon. Přesto všechno člověk stále zůstává nejlevnější pracovní silou. Kdyby stroje a počítače nebyly tak drahé, již dávno by zcela nahradily lidskou pracovní sílu. Tento nedostatek se zaměstnavatelé často snaží kompenzovat početnými a náročnými úkoly. Vždyť když se jeden člověk pod vahou úkolů zhroutí, může přijmout někoho dalšího, protože lidí je stále na světě více než pracovních pozic. A fenomén mobbingu na sebe nenechá dlouho čekat. Je to jeden ze zákonitých důsledků pojmání jedince v naší současné společnosti a kladení stále se zvyšujících nároků, nejen v práci, ale i v životě, v rodině, ve vzdělávání atd. Důsledkem toho je stále zvyšující se frustrace a deprivace a počet „mindráků“, které každý prožíváme, čímž vzniká vnitřní emociální napětí, které máme tendenci ventilovat na druhé, což se v lidovém rčení vžilo jako tzv. „zákon padajícího trusu“ a převážně by se dal hledat v pracovní sféře. Ačkoliv mají zaměstnavatelé o mobbingu jisté ponětí a již se také objevila možná opatření, jak tento fenomén eliminovat či alespoň snížit, stále ještě se najdou místa, kde se mobbingu a bossingu daří.

V této práci jsem se snažil tento fenomén podrobně zkoumat. V teoretické části se zabývám vysvětlením významu mobbingu/bossingu, zabředávám také do jeho globálního

rozšíření a zkoumání. Převážná část teoretické části je pak věnována rozboru mobbingové/bossingové situace a hlavních aspektů, které jsou s ní spojené. Dále popisují vlastnosti účastníků – útočníka a oběti, vývoj a možné důsledky situace a na závěr pak základním kamenům řešení těchto fenoménů.

V praktické části jsem se snažil vytvořit jakýsi profil ve firmě, ve které pracuji. Protože v ní pracuji teprve krátce, sám jsem se na vlastní kůži s mobbingem nesetkal. Ale může to být také způsobeno tím, že má firma o mobbingu ví a má již vytvořený program, jak mobbingu předcházet i procedury, jak se s ním vypořádat. O tom všem pojednávám ve výzkumu, který jsem provedl, vyhodnotil a pokusil se interpretovat. Od výsledků samozřejmě nečekám směrodatné hodnoty. Stanovil jsem si jeho smysl jednak v jeho vlastní realizaci, ale také abych získal jakýsi odrazový můstek, základ, od kterého by se pak případně dalo odrazit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Co je mobbing/bossing

1.1 Význam slova mobbing a bossing

Pokud bychom hledali význam slov mobbing a bossing, ten nalezneme snadno překladem za anglického jazyka. V češtině, i v jiných jazycích, je tento typ původně anglických slov poměrně častý. Vzpomeňme například na slova trénink a dopink, která už tak zdomácněla, že je často nacházíme ve počeštěné formě a mnoho lidí by řeklo, že jsou domácího původu.

Do češtiny těchto slov proniká čím dál tím více, až člověk pochybuje o bohatosti našeho mateřského jazyka, že musí takováto slova přejímat. Z nových slov, které se do češtiny přejaly, je to například meeting a briefing dnes už často psané jako mítink a brífink. Studentům angličtiny kolikrát obdobná počeštění slov z jazyka, který studují, zdají až komická, spíše tragikomická. Je však ale pravda, že např. ke slovu briefing neexistuje tak úplně přesný překlad, jeho pojem by se dal definovat jako informativní schůzka. Ke slovu meeting však existuje hezký český protějšek schůze, který ale již v běžné řeči uslyšíme jen sporadicky.

To bylo malé odbočení od hlavního tématu. Ještě je třeba vzpomenout morfologický význam slov s příponou -ing. Vznikají ze sloves či podstatných jmen a jejich gramatická funkce pak podstatné jméno dějové, v češtině často zakončené příponou -ání, nebo -ování. V angličtině tedy mobbing vznikl z podstatného jména mob, tj. (rozvášněný) dav a slovo bossing z podstatného jména šéf. Ve stejném tvaru v angličtině však má i význam slovesa to mob - přepadnout, ztlouci (koho). S příponou -ing se by se pak doslovně daly přeložit jako přepadávání, ztloukávání v případě slova bossing jako šefování/komandování. Jak lze vidět tyto tvary jsou poněkud těžkopádné už jen díky množství slabik a také nedokonalostí doslovného překladu. V tomto případě je tedy asi lepší je ponechat ve svém anglickém tvaru (který se možná v budoucnu pravopisně počeští).

Pokud jde o přesný význam, ten se točí někde mezi slovy šikanování, komandování, zneprzyjemňování, napadání, ubližování, obtěžování, týrání atd. V populárně naučné literatuře se často setkáme se zjednodušením definice jako „šikanu na pracovišti“ či „šikanu mezi kolegy“ bossing pak jako „šikanu nadřízeným“ (Svobodová, 2008, s. 5; 2007, s. 15; Čech, 2011, s. 23-24). Z hlediska vědeckého zkoumání bychom mobbing a bossing zařadili do problematiky sociální psychologie, konkrétně oblasti interpersonálních

konfliktních vztahů.

Vezmeme-li věcný význam slova mobbing, lze uvažovat v různém kontextu, ve své širší a užší souvislosti: V širší souvislosti se tak označuje tyranské chování jakéhokoliv člena pracovního personálu (rozumějme v rámci postavení) vůči komukoliv jinému ze stejného personálu. V užší souvislosti se jedná o „šikanu“ mezi kolegy na stejné pracovní úrovni. Bossing je pak mobbingem v užší formě a označuje šikanování ze strany nadřízeného. I nadřízený ale může být tyranizován svými podřízenými, tento méně známý směr mobbingu se označuje jako staffing (Princlík, 2013), který pochází z anglického výrazu značící pracovní personál, tzn. nelze ho dost dobře přeložit do češtiny.

K této problematice se vyjadřuje Kratz (2008, s. 18) následovně: „Zatímco v dřívějších dobách se věnovala pozornost hlavně šikanujícímu chování představených, dnes je třeba urovnávat konflikty přerůstající v mobbing na různých podnikových úrovních: nadřízený šikanuje podřízené (= „mobbing shora“), „jdou si po krku“ spolupracovníci (= „mobbing na stejné úrovni“), zaměstnanci začínají systematicky „odstřelovat“ představené (= „mobbing zdola“).

To bylo pojetí mobbingu z hlediska původů. Ještě je na místě uvést podrobnější definici, kterou nabízí Haškovcová (2004, s. 69), která mobbing definuje jako „sociální stres (...) a proces, ve kterém jedna nebo více osob cílevědomě útočí alespoň jedenkrát týdně a to nejčastěji po dobu šesti měsíců na postiženého“. Kratz (1995, s. 15) tyto útoky popisuje jako systematické, cílené a protiprávní.

Svobodová (2007, s. 8) pak uvádí tyto charakteristické znaky:

- výskyt minimálně jednou týdně alespoň po dobu půl roku
- dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince
- pravidelnost a opakovanost
- útoky jsou systematické a cílené
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje rař novanost a zákeřnost
- aktivní a trvalý tlak
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost
- nepřátelská a neetická forma komunikace.

V této práci bude pojednáno zejména o mobbingu v jeho širokém kontextu. Bossing nebude zmiňován až tak podrobně, protože je vlastně podmnožinou mobbingu. Jelikož se ale mnohdy bossing vyznačuje jinými, či specifickými charakteristikami, bude zajisté

zohledněn v pasážích, které se k němu vztahují.

1.2 Původ fenoménu

Mobbing, ať už ho chápeme ve všech jeho kontextech, rozhodně není z historického hlediska záležitostí poslední doby, ba dokonce z biologického hlediska už vůbec ne záležitostí výhradně lidské živočišné říše. Jak uvádí Čech (2011, s. 20) označení mobbing mezi prvními užíval Konrad Lorenz (1903-1989), rakouský etolog, jež pojem užil pro pojmenování teritoriálního chování zvířat, která hájí své území před vetřelcem. Svobodová (2008, s. 19) však poznamenává že „někteří autoři uvádějí anglického ornitologa Franka Finna (1868–1932), který měl slovo mobbing použít již v roce 1919“. Objeví-li se v teritoriu zvířete jiný jedinec, dochází k útoku, kterým původní obyvatel brání své území a pokouší se podle zákonů o přežití nežádoucího hosta zlikvidovat. Lorenz tento jev nazval jako teritorialitu zvířat, kdy domovská smečka útočí na vetřelce, aby jej vypudila ze svého teritoria. Čech (2011, s. 20) cituje Ivu Borskou, která „toto jednání upřesňuje z pohledu etologie, která se zabývá vrozeným chováním, jež nejde ovlivnit učením“ a Čech dále uvádí, že do společenských věd mobbing přinesl Peter-Paul Heinemann, který studoval agresivní chování dětí, a do pracovního prostředí ho přenesl C. M. Brodský v knize *The Harassed Worker*.

Jako nejznámější autor zabývající se mobbingem se obvykle uvádí Heinz Leymann (1932–1999), německý profesor, lékař a psycholog žijící velkou část života ve Švédsku. Měl bohatou praxi se školáky, jejichž nepřátelské chování zprvu také nazýval mobbingem. Dále se zabýval případovými studiemi zdravotních sester, které konflikty na pracovišti dohnaly k pokusům o sebevraždu, stejně jako pacienty se vztahovými a komunikačními problémy v zaměstnání a podílel se na založení několika tzv. „mobbingových klinik“ pro oběti mobbingu. V období 1982–1983 společně s A. Gustafssonem ve Švédsku při observaci takto postižených jedinců vyzoroval analogii v chování spolupracovníků po vzoru „útočící smečky“, který popsal Lorenz. Výsledky publikoval v řadě studií jako např. *The National Board of Occupational safety and Health a Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorders* (Leymann, Gustafsson, 1996) ad. Podílel se rovněž na zahraniční spolupráci, kde mnoho kolegů převzalo jeho myšlenky. (Čech, 2011, s. 20-21; Svobodová, 2008, s. 20)

1.3 Užívání pojmu mobbing

1.3.1 Mobbing ve světě

Jak již bylo řečeno, podílel se Leymann na spolupráci se zahraničními kolegy a jimi byly potom následně sestaveny výzkumné týmy, které se zejména v druhé polovině dvacátého století aktivně zabývaly pozorováním, popisem a výzkumem tohoto fenoménu. Čech (2011, s. 21) uvádí dvě hlavní výzkumné skupiny: „První skupina byla složená z odborníků z Velké Británie, Japonska, Austrálie a ve spolupráci s Norskem se zabývali šikanou mezi dětmi. Ve druhé skupině participovaly Německo, Francie, Itálie, Maďarsko, USA, Austrálie a Švédsko; centrem jejich zájmu byl naopak mobbing jako forma ne žádoucího jednání mezi zaměstnanci.“ Výsledky těchto skupin dále hodnotí, že „se mobbing začíná od šikany vydělovat v 80. letech jako samostatný termín, kde klíčovou roli sehrál právě H. Leymann (Dahle, 2009).“

V této souvislosti je ještě třeba poznamenat, že v problematice šikany ještě hraje úlohu pojem bullying (z angl. bully = jako subst. tyran, násilník a sloveso týrat, terorizovat, zavražďovat). V mnoha zemích jsou pojmy bullying a mobbing zaměnitelné. Často se užívají v jiném oblastním rámci, zatímco bullying je blíže školnímu prostředí, mobbing se týká pracoviště.

Čech uvádí různé interpretace. Např. vědci „Chapell (profesor na právnické fakultě, univerzity v Sydney, pozn. autora) a Di Martino (mezinárodní poradce v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pozn. autora) chápou výrazy bullying a mobbing podle počtu agresorů, bullying je působen jednotlivcem, kdežto mobbing skupinou. Leymannova (1996) interpretace ale například je v povaze útoků – bullying souvisí s převážně fyzickou agresí zatímco mobbing s psychickou.

Zajímavostí je, že ačkoliv mobbing pochází z angličtiny, často se v anglicky mluvících zemích vyskytují pojmy jiné jako např. „workplace bullying, bullying at work, bullying in the workplace (šikana na pracovišti), psychological bullying (psychická šikana), emotional abuse (emocionální zneužívání), psychological terror (psychologický teror), harassment at work place, work harassment (obtěžování na pracovišti), workplace trauma (pracovní trauma) psychological harassment (psychické obtěžování), abusive behaviour (urážlivé chování), workplace violence (násilí na pracovišti), victimization (pronásledování), ganging up on someone (spolčení se proti někomu) nebo také scapegoating (vytváření obětních beránků)“. Je zajímavé, že v mnohých zemích je terminologie šikany a mobbingu dána vzájemnou definicí těchto pojmů - mobbing je

definován jako šikana na pracovišti a jinde je šikana definována jako mobbing ve škole (Čech, 2011, s. 21-22).

Pro názornou ilustraci rozporů mezi pojmy šikana a mobbing uvádím tabulky uvedené v Čechově publikaci.

Z HLEDISKA	ŠIKANA	MOBBING
PROSTŘEDÍ A SPOLEČENSTVÍ	vyskytuje v primitivnějších společenstvích jako je např. škola nebo vojenské prostředí	vyskytuje se ve vyspělejších sociálních prostředích s propracovanějším systémem sociálních vztahů
FORMY AGRESE	představuje jednodušší formy agrese spočívající především ve fyzických útocích	převládá psychická forma útoků s převážně psychickou a psychosomatickou újmou
SPECIFIK ÚTOKU	více impulzivní, spontánní, primitivnější, zjevný	rafinovanější, zákeřnější, méně nápadný a skrytý, oproti fyzickému násilí se také hůře dokazuje

Tabulka 1: Znaky šikany a mobbingu (Čech, 2010 in Čech, 2011, s. 24)

Autor	Pojem	Definice
Brodsky (1976)	Obtěžování (Harassment)	Opakované či přetrvávající pokusy ze strany jedné osoby trýznit, udolat, frustrovat jinou osobu nebo u této osoby vyprovokovat reakci. Jde o jednání, jehož cílem je druhého neustále provokovat, vytvářet na něj tlak, zastrášovat ho, ponižovat ho, či jej jinak zneklidňovat.
Thylefors (1987)	Vytváření obětních beránek (Scapegoating)	Jedna osoba či vícero osob je během časového období vystaveno opakovanému negativnímu jednání ze strany jednoho či několika jednotlivců.
Leymann (1990, 1996)	Mobbing/ psychologický teror (Mobbing/ psychological terror)	Psychický teror či mobbing v pracovním životě zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, jejímž prostřednictvím je teror systematicky vyvíjen jednou nebo více osobami zpravidla vůči jedné osobě, jež je díky mobbingu zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice, ve které je prostřednictvím neustávajícího mobbingového jednání udržována. Tato jednání se objevují velmi často (statistická definice: přinejmenším jednou týdně) a dlouhodobě (statistická definice: přinejmenším půl roku).
Wilson (1991)	Pracovní trauma (Workplace trauma)	Skutečný rozklad základního já pracovníka v důsledku pocívaného nebo skutečného, neustálého a úmyslného zlovolného zacházení ze strany zaměstnavatele nebo vedoucího.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994)	Obtěžování na pracovišti (Work harassment)	Opakované aktivity s cílem způsobit duševní (ale někdy i tělesnou) bolest a zaměřené na jednu nebo několik osob, které se z nějakého důvodu nemohou bránit.
Einarsen & Skogstad (1996)	Bullying	Bullying představuje problém na některých pracovištích a pro některé pracovníky. Abychom mohli něco označit za bullying, musí se to vyskytovat opakovaně během určitého období a postižená osoba musí mít obtíže s obranou sebe sama. Pokud disponují strany konfliktu přibližně stejnou „sílou“ nebo jde o izolovanou událost, nejedná se o bullying.
Keashly, Trott & MacLean (1994), Keashly (1998)	Urážlivé chování/emoc. zneužívání (Abusive behaviour/ emotional abuse)	Nepřátelské verbální či neverbální chování, které není svázáno se sexuálním či rasovým kontextem a které je ze strany jedné či několika osob namířeno k osobě jiné s cílem podřít její autoritu a zajistit tak poslušnost u ostatních.
O' Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998)	Bullying	Bullying je destruktivní chování. Jedná se o opakovanou agresi, ať už verbální, psychickou či fyzickou, kterou jedinec či skupina směřuje vůči ostatním. Izolované incidenty agresivního jednání, byť ani tyto nesmí být tolerovány, by neměly být považovány za bullying. Za bullying lze považovat pouze takové agresivní jednání, které je systematické a které působí agresorovi potěšení.
Hoel & Cooper (2000)	Bullying	Situace, kdy se jedna či vícero osob po jisté časové období vnímá jako terč negativních aktů ze strany jedné či několika osob, a navíc má cíl bullyingu potíže se proti těmto aktům bránit. Jednorázové incidenty nepovažujeme za bullying.
Zapf (1999)	Mobbing	Pojem mobbing na pracovišti znamená obtěžování, šikanu, urážky, vyloučení na základě pohlaví či přidělování ponižujících pracovních úkolů osobě, přičemž postižená osoba v průběhu takového jednání dospěje do podřízené pozice.
Salin (2001)	Bullying	Opakované a neustávající negativní jednání namířené vůči jedné či několika osobám a vytvářející nepřátelské pracovní prostředí. Při bullyingu má postižená osoba obtíže s obranou proti takovému jednání; nejedná se tedy konflikt dvou stejně silných stran.

Tabulka 2: Pojetí pojmů souvisejících s výrazem mobbing a jejich definice (Vartia, 2003, s. 9-10, in Kantor, 2009, s. 40-41 in Čech 2011, s.25)

1.3.2 Mobbing v České republice

Zatímco ve světě je mobbing poměrně dobře zmapovaný, ba dokonce se je klasifikován řadou uvedených termínů podle oblasti, původců a kontextu, v České republice je tento pojem relativně nový. Na počátku samozřejmě stál profesor Leymann, který stál u zrodu jeho zkoumání. Z domácích autorů byly prvními vlaštovkami kapitola o mobbingu v knize Tomáše Nováka a Věry Capponi jinak většina literatury byly překlady zahraničních autorů jako například překlad knihy německé novinářky Brigitte Huberové *Psychický teror na pracovišti*. Narozdíl od zbytku světa se v České republice výzkum mobbingu, literatura v původním českém jazyce, a následně i informovanost rozvinuly až se začátkem nového století. Ke zmiňované dvojici Novák-Capponi vzpomeňme například autory, Pavla Beňa, Tomáše Čecha či Lenku Svobodovou. Ze zahraničních autorů pak kromě zmíněných Leymanna a Huberové, jmenujme například Kratze a jeho dílo *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit* dále pak jsou známi autoři Hirigoyen, Fehlau, Nazare-Aga aj. (Čech, 2011, s. 23-24; Svobodová, 2008, s. 21-22).

1.4 Výzkum

1.4.1 Výzkum ve světě

Než se budeme zabývat mobbingem podrobně, věnujme ještě pár slov jeho výzkumu ve světě a v České republice. Jak již bylo řečeno, výzkum by složen z odborníků různých národností a byl proveden koncem 20. století v několika Evropských zemích. Tato evropská studie deseti zemí Evropy a Austrálie byla zpracována Karikovou (2008) z podkladů Hoela a kol. (1999) a Zapfa a kol. (2003) pod jménem *Evropské studie výskytu mobbingu*. Jejich přehled, který je z původních deseti zemí s Austrálií je pro ilustraci uveden v následujících tabulkách rozšířen o další výzkumy. (Čech, 2011, s. 38-39) (Protože se Čech ve své monografii věnoval výzkumu mobbingu na školách, jsou relevantní výzkumy v převzaté tabulce ztučněny, pozn. autora)

Stát	Autoři výzkumu	Cílová skupina	Výzk. vzorek	Výskyt
Austrálie	Niedl, 1995	Personál nemocnic	368	26 %
	Shallcross, 2008	Pracovníci výzkumného ústavu	63	8 %
		Oběti mobbingu	212	kvalit.
Česká republika	Čech, Kantor, 2008	Učitelé základních škol	1103	18,4 %
	Čech, 2009	Učitelé základních škol	13	kvalit.
	Zábrodská, Kveton, 2011	Pracovníci terciární sféry vzdělávání	1533	19,4 %
Dánsko	Hogh, Dofradottir, 2001	Náhodný vzorek	1857	2 %
	Mikkelsen, Einarsen, 2001	Studenti pedagogických studií	99	2/14 %
	Agervold, 2001	Personál nemocnice	236	3/16 %
	FTF, 2001	Pracovníci výrobní společnosti	224	4/8 %
		Pracovníci obchodních domů	215	1/25 %
	Orgány místní správy, státní orgány, sociální pedagogové Členové organizací	1613	4 %	
				18 %
Finsko	Björkvist a kol., 1994	Univerzitní zaměstnanci	338	17 %
	Salin, 2001	Náhodný vzorek obchodníků	385	9/24 %
	Vartia, 1996	Zaměstnanci místní správy	949	10 %
	Vartia a Hyyti, 2002	Dozorcové	896	11/17 %
	Haapaniemi a Kinunen, 1997	Náhodný reprezentativní vzorek	2956	3 %
	Kivimäki a kol., 2000	Personál nemocnice		5 %
Irsko	O'Moore, 2000	Náhodný státní vzorek	1009	17 %
	HSA, 2001	Náhodný státní vzorek (telefonní seznamy)	5252	7 %
Německo	Mackensen von Asfeld, 2000	Administrativní zaměstnanci	1989	3 %
	Meschkutat a kol., 2002	Reprezentativní vzorek	1317	3–6 %
Nizozemí	Hubert a kol. 2001	Administrativní pracovníci	427	4 %
	Hubert a kol. 2001	Zaměstnanci finančního ústavu	3011	1 %
	Hubert a van Veldhoven, 2001	Vzorek 14 průmyslových sektorů	66764	2 %
Norsko	Einarsen a Skogstad, 1996	14 různých sektorů – specifický vzorek	7787	9 %
	Matthiesen a kol. 1989	Zdravotní sestry a ošetřovatelé	99	10 %
		Učitelé	84	6 %
Portugalsko	Cowie a spol. 2000	Multinárodní organizace	221	34 %
Slovensko	Rohn, Kariková, 2007	Učitelé mateřských, základních a středních škol	200	5,5 %
	Kariková, Nábělková a kol., 2008	Učitelé a vychovatelé	163	Σ 15 %
		- mateřské školy		19 %
		- 1. stupeň ZŠ		4 %
		- 2. stupeň ZŠ		9 %
	- střední školy		18 %	
	- vychovatelé ve ŠD		50 %	
Španělsko	Piñuel y Zabala, 2002	Reprezentativní vzorek pracující populace a sektoru cestovního ruchu	2410	16 %
	Moreno-Jiménez a kol., 2008	Zaměstnanci v oblasti komunikace a dopravy	103	25 %
Švédsko	Leymann, 1992	Pracovníci	2438	4 %
	Lindroth a Leymann, 1993	Zaměstnanci mateřských škol	230	6 %
	Voss a kol., 2001	Zaměstnanci pošt	3470	8 %
Velká Británie	Rayner, 1997	Studenti – brigádníci	581	53 %
	UNISON, 1997	Veřejný sektor UNISON	761	18 %
	Quine, 1999	Zaměstnanci ve zdravotnictví	1100	38 %
	Cowie a kol., 2000	Zaměstnanci mezinárodních organizací	386	15 %
	Hoel a kol., 2001	Náhodný reprezentativní vzorek	5298	11 %

Tabulka 3: Výzkumy mobbingu ve světě (srov. Hoel a kol., 1999; Zapf a kol. 2003 in Kariková, 2008; s. 36, Nábělková, 2008; Čech, Kantor, 2010 in Čech 2011, s. 38-39)

1.4.2 Výzkum v České republice

V České republice bylo v novém tisíciletí již také provedeno několik šetření kladoucí si za cíl experimentálně zmapovat výskyt mobbingu. Poslední výzkum byl proveden relativně nedávno a zahrnoval terciární vysokoškolskou sféru. Byl proveden docenty Zábrodskou a Květoněm pod záštitou Psychologického ústavu AV ČR a zahrnoval 1533 jak akademických, tak neakademických pracovníků. Stručné výsledky tohoto výzkumu jsou uvedeny následujících tabulkách.

Negativní akty	Příležitostně	Pravidelně
Přidělování práce, která je pod úrovní Vaší kvalifikace	37,8 %	5,8 %
Jste vystaven/a nezvladatelné pracovní zátěži	23,9 %	3,3 %
Ignorování Vašich názorů a stanovisek	32,4 %	2,9 %
Šíření pomluv a nepodložených zpráv o Vaší osobě	26,1 %	2,2 %
Ignorování, vylučování z kolektivu či „dělání, jako byste nebyl/a“	14,7 %	2,2 %
Zatajování informací důležitých pro vykonávání Vaší práce	31,4 %	2,0 %
Nepřiměřená kontrola Vaší práce	12,0 %	2,0 %
Přidělování úkolů s přemrštěnými nebo nereálnými cíli či uzávěrkami	21,7 %	1,8 %

Tabulka 4: Nejčastěji zažívané formy negativních aktů (Zábrodská, Květoň, 2012, s.654)

	původce mobbingu		
	nejčastěji žena	nejčastěji muž	muž i žena
žena	52,6 %	40,4 %	7,0 %
muž	18,8 %	71,9 %	9,4 %

Tabulka 5: Interakce pohlaví šikanovaných osob a původců mobbingu na současném pracovišti (Zábrodská, Květoň, 2012, s.657)

Dalšími markantní výzkumy byly provedeny agenturou pro výzkum trhu, GfK Praha, která od roku 2011 každé dva roky provádí výzkum osob, které během svého pracovního poměru mohli být mobbingu vystaveni, či se s ním setkat (Čech, 2011, s. 45-47; Svobodová, 2008, s. 21-22)

Provedený výzkum Čech (2011, s. 46) komentuje takto:

2001 – Agentura GfK, Praha, počet respondentů 633.

Bylo zjištěno, že s některou formou mobbingu se setkala 16 % respondentů. Většinou se jednalo o *nedocení odvedené práce, zadávání nesmyslných úkolů, pomluvy na pracovišti.*

Fyzické násilí se vyskytuje jen ve velice malé míře nebo vůbec. Téměř 40 % obětí uvedlo, že je vystaveno šikaně na pracovišti jedenkrát týdně nebo častěji, 58 % obětí uvedlo, že jsou atakováni po dobu jednoho roku nebo delší.

2003 – Agentura GfK, Praha, počet respondentů 693

Bylo zjištěno, že v s mobbingem se na pracovišti setkala 28 % zaměstnanců. Formy mobbingu se prakticky shodují s výsledky výzkumu z roku 2001. Jedenkrát týdně nebo častěji byla mobbingu vystaveno téměř čtvrtina obětí; po dobu delší než jeden rok je to 54% obětí. Dále bylo zjištěno, že častějšími oběťmi mobbingu se stávají ženy, mladší generace a zaměstnanci s nižším dosaženým vzděláním, praxí nebo kvalifikací.

2005 – Agentura GfK, Praha, počet respondentů 676

Bylo zjištěno, že zhruba 17 % pracující populace starší 14 let bylo vystaveno mobbingu. 47% obětí, že je některé z forem mobbingu vystaveno po dobu delší, než jeden rok. Dá se říct, že v porovnání s rokem 2003 ubylo 11 % obětí mobbingu. Mobbing je spíše problém pouze mladší generace a osob s nižším dosaženým vzděláním.“

Z dalších výzkumů to byl např. výzkum z roku 2004, který provedl Výzkumný ústav bezpečnosti práce, při počtu respondentů 1286. Výsledky odhalily, že 13 % respondentů má osobní zkušenost s mobbingem, z toho 38 % se slovním napadáním a 12 % dokonce s fyzickým násilím.

Existuje ještě řada nevědeckých výzkumů, které prováděli studenti v rámci svých bakalářských a diplomových pracích, stejně jako anketní šetření některých internetových stránek. Svobodová (2008) uvádí, že na serveru Job3000 bylo anketou zjištěno, že celých 80% respondentů se setkala ve svém zaměstnání s mobbingem, ale jen 20% se nich se nějakým způsobem řešilo, zbytek skončil rozvázáním pracovního poměru buď ze strany zaměstnance, nebo zaměstnavatele. Svobodová to komentuje, že tyto statistické údaje byly výsledkem návštěvnosti stránek a vyplňováním ankety převážně respondenty s nižšími příjmy, kteří se s mobbingem v zaměstnání setkávají častěji (Čech, 2011, s. 45-47; Svobodová, 2008, s.22).

2 Charakteristiky mobbingu

2.1 Jak se mobbing projevuje

V první řadě je důležité vůbec mobbing/bossing rozpoznat, což nemusí být vždy jednoduché. Pokud jedinec trpí pod tíhou pracovních úkolů či se pohádá s kolegy či nadřízeným ještě zdaleka nemusí být obětí mobbingu. Pokud zaměstnanec má pocit, že jsou na něj kladeny přehnané nároky a velký objem pracovních povinností, může to být jednak dáno povahou jeho pracovní pozice, jejíž nároky prostě není schopen zvládat. Takový případ může nastat při přijetí do nového zaměstnání či změna pracovní pozice ať už na žádost zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Druhý případ který může mít za následek nezvládnutí pracovních povinností je dán časovými nebo organizačními faktory, např. období uzávěrek se vyznačují zvýšenými požadavky na zainteresovaných osobách, stejně jako změna organizace, rozšíření výroby, či propuštění zaměstnanců za účelem úspory také mohou být důvodem, proč zaměstnanec od jisté chvíle přestane zvládat pracovní tempo, které až dosud běžně zvládal. V poslední řadě jsou zde osobní důvody, které mají nemalý vliv na pracovní výkonnost, např. úmrtí člena rodiny, rozvod, stěhování apod.

Dále je třeba rozlišovat mezi mobbingem a konfliktem. Konflikt může mít mnoho příčin a také, pokud je častý, může být nástrojem mobbingu/bossingu, ale jen tehdy, odehrává-li se často a opakovaně a je spojen ještě s dalšími příznaky mobbingu/bossingu (viz str. 6). O konfliktu zkrátka můžeme říct, že bývá jak spouštěčem, tak nástrojem mobbingu, ale samotný konflikt ještě mobbing není (Haškovcová, 2004, s. 70; Kratz, 1995, s. 18 – 19).

Abychom mobbing/bossing je bezpečně poznali, podobně jako šikana se, vyznačují specifickým charakterem. Většinou se jedná o cílené, rafinované a propracované útoky, které mají za cíl jedince znemožnit, zostudit, zdeptat a jejich zákonitým vyústěním je v mnoha případech výpověď buď ze strany zaměstnance, nebo zaměstnavatele (Svobodová, 2008, s. 27 a 30). Abychom mohli bezpečně říct, že se jedná o mobbing, je třeba, aby se sešlo více charakteristických znaků, mezi které patří například:

- dlouhodobé nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince;
- pravidelnost a opakovatelnost;
- útoky jsou systematické a cílené;
- nepřátelská neetická forma komunikace
- hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké poznat, že se něco děje;

- rafinovanost a zákeřnost
- aktivní a trvalý tlak;
- nelítostnost, bezcitnost, nelidskost;
- trvale jsou přítomny známky nepřátelství a agrese;

(Svobodová, 2008, s. 27)

Jak lze vidět, rozpoznat mobbing/bossing má bipolární charakter. Na jednu stranu se vyznačuje svými charakteristickými rysy, ale na stranu druhou je obtížné tyto faktory odhalit. Podobně jako u šikany, nebude mobber na jedince útočit přímo, bezprostředně, veřejně a otevřeně, rozhodně ne v počátečních fázích. Oběť ani její okolí často nemusí mít ani ponětí o existenci mobbingu/bossingu, které pak jako rakovinový nádor mohou vyústit do vážných rozměrů, kdy už bude velice obtížné zakročit. Mobbing/bossing zpravidla začíná „neškodnými žertíky“, narážkami, gesty, výrazy, které ale mohou přerůst v napadání, očeňování, donášení, sabotování či přivlastňování si práce atd. (Svobodová, 2008, s.28).

V případě mobbingu stejně jako v dalších společenských jevech, které mají své jméno i mobbing se dá použít opačným směrem. Je pochopitelné, že čím více vstoupí tento pojem do podvědomí, tím je větší šance, že může být zneužit, až do fáze mobbingové hypochondrie, kdy je mobbing hledán tam, kde není. Vztahovační a paranoidní jedinci si pak mohou jakékoliv chování jen trochu se blížící zmíněným znakům vyložit jako mobbingové/bossingové útoky vůči své osobě. A mohou tak nastat i případy, kdy se samotný mobbing jako pojem stává nástrojem mobbingu (Svobodová, 2008, s. 29-30).

2.2 Příčiny mobbingu

Pokud bychom hledali důvod proč vlastně tento fenomén existuje, odpověď je v celku velice jednoduchá: existuje, protože může – když má k tomu vhodné podmínky, a když zůstává ignorován. Vedoucí pracovníci se jím často nechtějí zabývat a šikanování zaměstnanci jednoduše nechtějí vytvářet kolem něho humbuk ze strachu, že by se zostudili, znemožnili či ukázali své slabiny a neschopnost se s tímto problémem vypořádat sami.

Hovoříme-li o prostředí, kterém mobbing/bossing vzniká, je to dáno, jak už bylo v úvodu řečeno, charakterem doby. Práce je čím dál více, ale pracovních sil z ekonomických důvodů ubývá. Orientace je přenesena hlavně na výsledky, přičemž je jedno, jakým způsobem se dosáhnou. To podporuje rivalitu mezi kolegy, kteří neváhají použít nelidských metod, aby se dostali na vyšší, lépe placenou pozici. Kdo v tomto

soutěživém kolosu nedokáže žít, ten má pak problémy. Zaměstnanci i nadřízeni jsou tak pod stálým psychickým stresem, a když se k tomu přidají i problémy v osobním životě, frustrace z mládí, a komplexy méněcennosti je mobbing nasnadě. Mnoho lidí svou podřízenost a bezmoc mají pak tendenci kompenzovat v situacích, kdy mají navrch oni (Haškovcová, 2004, s. 70).

Tato situace je také podporována kapitalistickým duchem „urvat si co nejvíce“. Při velké nezaměstnanosti se pak dává přednost agresivnějším jedincům, kteří jsou schopni pro podnik takto získat co nejvíce. Sází se na jejich ambicióznost, agresivitu a ostré lokty. V mnoha pracovních nabídkách tak dnes nacházíme metaforický „tah na branku“.

Nezaměstnanost také přispívá strachem ze ztráty zaměstnání, proto lidé málokdy vzdorují množství požadavků, které jsou po nich vyžadovány. To je pak také jeden z důvodů, proč lidé raději mobbing tiše snášejí a zdráhají se s ním vyjít na světlo. Je to také proto, aby nebyli považováni za rebela, či kverulanta, který má tu drzost narušovat firemní integritu a konformitu. Také existují případy mobbingu, které nadřízený nepatřičně klade za vinu oběti či při vznesené stížnosti reaguje častou větou „když se vám to nelíbí, můžete jít“ (Haškovcová, 2004, s. 69).

Důležitým faktorem může ale také být jednotvárná monotónní pracovní činnost, kterou někteří zaměstnanci řeší vzájemným škádlením a kanadskými žertíky (Svobodová, 2008, 34-37; Haškovcová, 2004, s. 70). Autor se doslechl o jednom takovém žertíku, kdy byla jednomu kolegovi bez jeho vědomí vyměněna jmenovka na pracovní uniformě za jmenovku se jménem v ženské formě. Tento kolega s ní chodil prý několik týdnů, než vtípek odhalil. Toto samo o sobě jak už bylo výše naznačeno ještě není mobbing, ale takovými maličkostmi to často začíná a mohou dospět až k vážným útokům.

2.3 Vývoj mobbingu

Protože je mobbing cílevědomí a strategický, vyznačuje se také svým specifickým průběhem. Ten se sice případ od případu liší, ale v širší perspektivě lze vyzorovat jeho v celku charakteristickou schematičnost.

1. konflikt (Novák a Capponi označují tuto fázi jako expozice)

K tomu, aby vznikl mobbing/bossing není zapotřebí moc, stačí jen rozepře, která, jak již bylo zmíněno výše, může být zcela nepatrná, nicméně je jakýmsi odstartováním či „prolomením ledu“, na který se lavinovým efektem nabalí další a další konflikty. Pokud je příčinou prvního konfliktu chyba zaměstnance, bývá často na ni odkazováno i při následných konfliktech a pochybeních.

2. systematický psychický teror (Novák a Capponi označují tuto fázi jako kolize)

Nezastaví-li se útoky hned v první fázi, přerůstá mobbing do druhé fáze. Tato fáze už kolikrát nemusí mít reálnou příčinu. Na oběť už je útočeno ze zvyku a mnohdy systematicky. Oběť je pak často v psychickém napětí, které mobber udržuje a prohlubuje, má horší pracovní výsledky a chová se jinak. Bývá podrážděna, a proto vychází hůře i s ostatními kolegy, kterým se zdá, že problém je v samotné oběti, a následně se od ní distancují, což mobberovi jen nahrává. Oběť je čím dál, tím více izolovaná a ztrácí tedy podporu svých kolegů, se kterými jinak dobře vycházela.

3. zveřejnění případu (Novák a Capponi označují tuto fázi jako krize)

Podobně jako u šikany mezi mladistvými i zde případ, není-li řešen přerůstá do další fáze, kdy se stává jakýmsi standardem. Mobber má v podstatě prostor pro své přitvrzující techniky, o kterých bude řeč dále. Ostatní kolegové jeho chování tolerují, někteří ho i podporují. Oběť bývá často vyprovokována k pobavení všech a často ostatní také „přispějí svou troškou do mlýna“. V takovéto fázi už zasahuje vedení a často je původ této situace neprávem přisuzován oběti. Oběť je donucena změnit situaci, za kterou nenesu vinu, a není-li manažer dostatečně v mobbingu zbláhlost, má pocit, že situaci se tak postaral o nápravu problémů.

4. vyloučení (Novák a Capponi označují tuto fázi jako peripetie)

V poslední fázi nastává oficiální vyloučení, buď změnou místa pracoviště, přeložením do jiného úseku, přeřazení na jinou pracovní pozici. V konečném důsledku je situace často řešena výpovědí zaměstnavatele, či samotným zaměstnancem-obětí.

(Holá, 2009; Svobodová, 2008, s. 40-43; Novák a Capponi 1996, s.77; Kratz, 1995, s. 23)

2.4 Profil mobbera

Podobně jako u šikany vyznačuje se mobber určitými specifickými rysy. I zde je možné najít zakomplexované jedince, kteří si chtějí prostřednictvím mobbingu zvednout sebevědomí, či vykompenzovat své osobnostní a životní nedostatky. Mnohdy se také jedná o lidi, kteří chtějí jen odvrátit pozornost právě od svých vlastních nedostatků. Také bývá častou příčinou mobbingu nevyzrálá a emočně nestabilní osobnost, že jedinec má tendenci řešit konflikty jen agresivním způsobem a prosazovat hrubou sílu.

Narozdíl od šikany se repertoár mobbingu rozšiřuje o jedince, kteří se jen snaží prosadit na úkor ostatních a neváhají jít kvůli tomu přes mrtvoly. Ve všech případech jde o jedince, který si je vědom své převahy, ať už na základě tělesné stavby, věku, dosažených

zkušeností v zaměstnání, či sféry vlivu (ta je pak zejména uplatňována při bossingu).

Pokud jde o mentalitu mobbera, ačkoliv se vyznačuje psychickou a emocionální nevyzrálostí, je mistr přetvářky a manipulace a jeho techniky se často vyznačují systematickostí, propracovaností a rafinovaností. Je silně egocentrický a často okázale prezentuje svou autoritu (zejména původci bossingu). Dokáže navenek vystupovat sebejistě jako disciplinovaný, morální a zásadový člověk, který nedělá chyby (opět zejména u bossingu).

Sociální vztahy mobbera se vyznačují velikou selektivitou a utilitářstvím postrádající hloubku. Svobodová (2008, s. 46) cituje Fielda (2007), který „přirovnává mobbera k literární postavě Jekylla a Hyda.“ Jekyll je milá vlídná tvář, kterou se mobber prezentuje před svědky, zatímco Hyde je jeho odvrácená zlá tvář, kterou zná jen oběť.

Svobodová, 2008, s. 50-52) rozlišuje 9 typů mobberů.

- závistivec a upír energie – tento mobber se vyznačuje, tím že chce přejmout vlastnosti či postavení svých obětí
- tyran a manipulátor – pro tohoto mobbera je motiv oběť terorizovat a ovládat, dokáže lidi rozhádat a sám při tom vypadat jako hrdina
- diktátor – tento mobber touží zejména po moci a ovládat vše a všechny
- ničitel konkurence – jak už název napovídá, tento mobber má motiv v kariérním žebříčku, a tak se snaží zdiskreditovat své kolegy, aby byl pak sám povýšen
- nespokojený mobber – jedná se o frustrovaného člověka, který se snaží kompenzovat své komplexy
- stresovaný mobber – tento mobber utiskuje na základě velkého vnitřního napětí, které není schopen zvládnout, jde vlastně o odvrácení pozornosti od své tenze
- znuděný mobber – pokud je nedostatek práce, je monotónní či špatně organizovaná objevuje se tento typ
- bývalá oběť – je člověk, který byl šikanován v minulém zaměstnání, a proto se mstí v tom novém
- středobod vesmíru – je mobber, který se navenek sám tváří jako oběť a tím manipuluje, často tím také popouzí ostatní na svou stranu, protože skutečná oběť, která je vyprovokována k akci proti mobberovi, pak sama vypadá jako mobber

Je samozřejmé, že velice záleží na mobberově postavení. Huberová (1995, s. 106-110) pak ve své publikaci dodává charakteristické typy nadřazených. Ti jsou nebezpeční nejen,

protože mohou být lhostejní k přítomnosti mobbingu, ale sami mohou praktikovat bossing.

Jsou to:

- mlčenlivý samotář – nekomunikativní nadřízený, který nemá vůbec přehled ani zájem o své podřízené
- nepřístupný – je podobný, s tím rozdílem, že svými podřízenými opovrhuje, protože sám se cítí být lepší než oni
- autoritativní – je to typický arogantní šéf, který rád ukazuje, kdo je pánem
- váhavý – jedná se o nejistého, zakřiknutého a nerozhodného nadřízeného
- náladový – je takový šéf, který střídá nálady a názory z minuty na minutu
- chlubil – tento šéf je podobný nepřístupnému, považuje se za lepšího než ostatní s rozdílem, že neváhá své elitářství nepřetržitě ukazovat

Když byly představeny některé typy, je zajímavostí rozdíl mezi pohlavími, z hlediska výběru obětí i z hlediska technik. Bylo zjištěno, že statisticky si mobber častěji volí oběť stejného pohlaví. Kratz (2005, s. 21) dokládá procenta mužů 76% a žen 40%, Zábrodská s Květoňem (2012, s. 657) pak zjistili, že muži si volí jako oběť muže v 71,9% a ženy ženu v 52,6% (viz. Tab. 5) Pravděpodobné důvody by mohly být konkurenční boj, závist a žárlivost. Rozdíly jsou i v technikách mobbingu, kdy muži volí spíše přímější fyzické agresivnější útoky ve formě gest, vyhrožování a zastrašování, ženy dávají přednost skrytým psychologickým emocionálním a rafinovanějším technikám, zejména kritice oběti, zabránění jí se vyjádřit atd. (Svobodová, 2008, s. 53-54; Huberová, 1995, s. 24)

2.5 Profil oběti

Následující řádky popisují profil oběti, která nemá typický a jedinečný profil, ale bylo zjištěno, že vždy jsou to jedinci, kteří nějakým způsobem vybočují, ať už v pozitivním, tak negativním smyslu. Může se jednat o vybočování na úrovni fyzické, psychické, výkonnostní, osobnostní, sociální atd. prostě jakékoliv znamení, kterého si mobber všimne. Tento poznatek je shodný jako v případě šikany ve školách. Oběti tak můžou být lidé tlustí, hubení, markantním fyzickým znakem či vadou, lidé vysokého nebo naopak nízkého věku vzhledem k průměrnému věku kolektivu, lidé introvertní, tiší, pasivní, neprůbojní s nízkým sebevědomím, lidé svobodní, bez rodiny, žijící v osamění atd. Oběťmi se ale stávají i lidé pracovití, ctížádostiví, sebevědomí, protože jsou vnímáni jako konkurence, která stojí cestě mobberově kariéře. Huberová (1995, s. 21) uvádí čtyři typické oběti: oběť osamocená, nápadná, úspěšná, nová.

Samozřejmě je třeba také vzít v úvahu pracovní prostředí. Není zásadní, jestli oběť vybočuje globálně, ale v poměru k průměru svého pracoviště. Například muž může být obětí v ženském prostředí a žena naopak v mužském prostředí, mladý člověk, mezi staršími a naopak starší mezi mladšími atd. Kategorii samu pro sebe jsou pracovníci noví, kteří se vlastně odlišují od stávajících kolegů svou osobnostní anonymitou.

V závěru lze říct, že vlastně každý člověk je potenciální obětí, protože na každém lze najít něco, čím se vyděluje od ostatních, i když je to vlastnost relativní, čnící jen v určitém sociálním kontextu. Jedná se v zásadě vždy o xenofobní reakci ze strany mobberů. Co se odlišuje, to vnímá jako potenciální hrozbu ohrožující jeho postavení.

(Svobodová, 2008, s. 56-62; Haškovcová, 2004, s. 71)

2.6 Techniky mobbingu

Technik mobber využívá nepřeborné množství. Jak už bylo řečeno, jsou v tomto směru velice vynalézaví a zákešní. Budou pravděpodobněji volit skryté psychologické techniky před přímými fyzickými, aby skryli své intence. Ze začátku se bude jednat o nepatrné, ostatními těžko postihnutelné útoky a narážky, které v dalších fázích přerostou až po útoky otevřené a veřejné. V pozdějších fázích už si mobber, který si bude jist podporou či ignorací ze strany kolegů, může dovolit útočit i fyzicky, fackou, šťouchnutím, plácnutím, strčením, atd.

Samozřejmě budou cílem ty vlastnosti oběti, kterými se odlišuje. Například mobber může neustále a znovu připomínat ty, které nedostatky, které se oběť snaží skrývat. Mobber může použít i pozitivní stránky, které buď znevažuje, bagatelizuje, anebo na jejich pozadí ještě více podtrhuje negativní stránky.

Ze slovních útoků to budou zejména různé narážky, posměšky, kritiky, ironické a sarkastické poznámky, vtipy, připomínky, ponižování a zesměšňování. Často také oběť nebude pouštěna ke slovu, aby se mohla k dané situaci vyjádřit, a pokud ano, je to vzápětí mobberem použito proti oběti. Nadřazenými pak často budou voleny techniky znevažování schopností, kvalifikace a kompetence, přílišná kritika a zveličování chyb a pracovních nedostatků a naopak bagatelizování pozitivních pracovních výkonů. Mobbeři, kteří chtějí oběť zdiskreditovat, pak budou volit pomluvy a donášení. Mnohdy využívají k mobbingu i mimopracovní a osobní život oběti, její názory, postoje, vyznání, rodinu aj.

Mimoslovní útoky mohou být mnohdy ještě závažnější, protože se dají hůře dokázat. Obvykle to začíná jen přehlížením, nezdravením, nepřátelskými, útočnými či

sarkastickými gesty a výrazy tváře. V pozdějších fázích už to může být např. půjčování si předmětů bez dovození a nevracení je zpět, nebo přímo odcizování osobních věcí a pracovních pomůcek. Často je pak brána za cíl samotná práce oběti, která je mobberem buď přivlastňována nebo sabotována. To je silný nástroj zejména šéfa praktikujícího bossing. Stačí jen, aby např. zahrnul oběť velkým množstvím práce. Když ji oběť nezvládá, je pak často i veřejně a otevřeně před ostatními znevažována její kompetence, je kárána, že zadané úkoly by měla bez problémů zvládat atd. (Haškovcová, 2004, s.72; Novák a Capponi, 1996, s. 78 – 82; Kratz, 1995, s. 28-31).

Věnujme nyní několik slov komunikaci s mobberem, která může být dobrým indikátorem, který pomůže mobbera odhalit.

- Je zde rozpor mezi verbální a neverbální komunikací – často jsou protichůdné a kladou si za cíl zmařit oběť
- Mobber se vyhýbá přímé komunikaci – často volí svého prostředníka, či písemnou formu komunikace, i když sdílí pracoviště se svou obětí. Také je časté zatajování důležitých informací, které by měl předávat. Samozřejmě pokud by byl z něčeho takového nařčen, obrátí to proti své oběti, např. že jí zanechal informaci v šuplíku ve stole atd.
- vyjadřuje se nezřetelně a vágně, ale se zdánlivou logikou – to je podobné jako u prvního bodu, celá komunikace s mobberem je neurčitá a mnohoznačná. Mluví v hádankách a rébusech, používá často přirovnání, metafory a přísloví. Také často užívá obecná tvrzení namísto konkrétních s přemírou generalizace a neúplných a nepodložených faktů, které se ale v důsledku jeví jako adekvátní a logické,

(Svobodová, 2008, s. 63-72)

2.7 Reakce na mobbing

Podobně jako samotný mobbing má své fáze, tak také existují i fáze reakce oběti. Svobodová, 2008, s. 74-76) uvádí tyto fáze vývoje mobbingové situace.

1. oběť si nic neuvědomuje, útoky bere jako běžnou součást
2. oběť už něco tuší, uvědomuje si konflikty, ale nepřikládá jim velký význam
3. oběť odhaluje systematickosti a začne hledat vinu v sobě
4. oběť si plně uvědomuje, že je terčem, ale váhá jednat, aby se neznemožnila a nevypadala, že nemá porozumění pro vtipy a legraci, doufá, že to časem přestane.

Později se nachází pod větším psychickým tlakem, má strach svůj problém zveřejnit

5. oběť hledá důvody útoků a snaží se s mobberem jednat narovinu, ten se ale přímé komunikaci vyhýbá nebo odpovídá nejasně, proto oběť volí cestu nevyprovokovat mobbera s nadějí, že ten svých útoků zanechá
6. oběť cítí šok, už jsou jí jasné mobberovy útoky a jejich systematičnost. Nemá ale sílu se vzbouřit, nachází se v napětí a stresu, a tak volí útěk do nemoci nebo návykových látek. Objevují se neurózy, paranoia a chronická úzkost

V poslední fázi reagují kolegové nechápavě, protože si plně situaci neuvědomují. Nejsou seznámeni s mobbingem a proto často nechápou změnu v chování oběti. Pokud o mobbingu vědí, nechtějí se do situace z různých pohnutek plést: např. drží se rčení nehas, co tě nepálí; líbí se jim utrpení druhých; mají strach, aby nebyli další v pořadí; je jim situace lhostejná; považují ji za normální atd. Také mohou situace využít a přidat se k mobberovi.

Nadřízený, který většinou o situaci nemá žádný nebo neúplný obraz, situaci ze začátku neřeší. Situace se zpravidla začne řešit až ve chvíli, kdy pracovní výkonnost oběti značně poklesla, což bývá zpravidla už pozdě a ještě k tomu je chyba viděna v oběti samotné. Proto nadřízený nápravu řeší výhradně s ní, mnohdy káravým způsobem, který může přerůst i v ultimátum. Oběť buď zlepší své chování, což už v této fázi není v jejich silách, nebo je propuštěna (Svobodová, 2008, s.73-79; Holá 2009).

Pro srovnání Harperová v článku *Bullying today* (šikana dnes) na serveru *Psychology Today* uvádí v souvislosti s mobbingem pět psychologických stádií vývoje oběti:

1. Popření – odpovídá bodu 2. Svobodové, oběť už tuší, že se něco děje, ale snaží se situaci neřešit, doufá, že se vyřeší sama.
2. Hněv – to je velmi kritická fáze, protože oběť se projevuje chováním, které navenek působí, že hlavním aktérem je oběť. Ta má vztek na mobbera za jeho chování, na kolegy, za to že nepomůžou, na nadřízeného, že nevidí tuto situaci, nebo jí nechce řešit, ale také mnohdy i na sebe, že situaci neodhalila dřív či nemá schopnost se s ní sama vypořádat. To může vést až k pomstychtivému jednání, které v očích kolegů oběť jen více degraduje.
3. Vyjednávání/Smlouvání – s mobberem, aby zanechal svého chování. Oběť doufá, že si mobber dá říct. Také mlže vyjednávat s kolegy a nadřízeným, aby se za ni

postavili, ti ale také většinou oběť odmítnou, zejména pokud si získala negativní renomé předchozí fázi.

4. Deprese/Sklíčenost – oběť upadá do smutku a depresí, protože se ukazuje, že situace nemá východiska a vyjednáváním se ničeho nedosáhlo. Toto je nejkritičtější fáze, protože oběť nemá zájem o práci, rodinu ani přátele a se uchyluje k drogám. Také se mohou objevit sebepoškozovací tendence, jako potrestání sama sebe za onu situaci, vyústující v sebevraždu.
5. Přijetí – je poslední fázi a je vlastně jakýmsi začátkem konce. Oběť si uvědomuje, že s danou situací sama nic neudělá, a proto jediné, co jí zbývá je únik formou výpovědi.

2.8 Důsledky mobbingu

Kromě toho, že je mobbing jistě nepříjemná zkušenost, projevují se jeho důsledky mnohem dalekosáhleji než jen pouhá nepohoda a nepříjemné pocity. Oběť v každém případě zažívá vnitřní psychický tlak, který se s trváním a prohlubováním mobbingu čím dál tím víc zvětšuje. Vzniká frustrace, přerůstající v deprivaci a duševní vysílenost, kterou nedokáže saturovat ani spánek, víkend nebo dovolená. Oběť trpí chronickým stresem, oslabuje se její imunita, začínají se projevovat neurózy a psychosomatická onemocnění (Novák, Capponi, 1996, 82-83; Haškovcová, 2004, s.70).

Celé to má také rozhodující vliv na stabilitu a integritu osobnosti oběti, která mnohdy trpí pocity viny. Má pocit, že v celé situaci je chyba na její straně, v jejím způsobu života, práce životních preferencí postojů a názorů, protože jak bylo už řečeno, mobber zpravidla dokáže všechny jevy jak negativní tak pozitivní obrátit proti oběti. Ta má pak pocit, že pracuje málo nekvalitně, nebo naopak hodně zbytečně či puntičkářsky, její rodina je špatná, že nedokázala využít svého potenciálu apod. V pozdějších fázích pak může oběť cítit vinu, že nedokáže situaci vyřešit sama.

Tyto všechny jevy mají samozřejmé vliv na práci a výkonnost jedince, které se stále zhoršují a zhoršují. I osobní život tím trpí, protože vysílená oběť už jednoduše nemá sílu věnovat se své rodině, koníčkům a zálibám, trpí tak tím manželství a rodičovství. Nezřídka dochází k rozvodu a oběť tak ztrácí silnou podporu, která by mohla mobbingovou situaci ještě pomoci vyřešit. Ztrátou zaměstnání a rodiny se oběť může dostat až na samotné dno, upadá do depresí a často se uchyluje k narkotikům a alkoholu, pokud již dávno nezačala, což má pak fatální následky, nerozhodne-li se oběť své utrpení definitivně skončit vlastní rukou (Svobodová, 2007, s.19).

Svobodová (2008, s. 83) pak cituje Davenportovou a kol. (1999), když uvádí tři možné dopady:

1. Oběť mobbingu buď odolá, anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
2. Oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné.
3. Oběť je vlivem mobbingu natolik „narušena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým obtížím, které jí znemožňují pracovat.

Mobbing znamená velikou ztrátu i pro firmu, protože ta ztrátou výkonnosti oběti ztrácí její pracovní příspěvek. Jsou vynakládány peníze na člověka, který není schopný pracovní nároky zvládat, a stává se tudíž pro firmu prodělečným. Beňo (2003) mluví o „vnitřní výpovědi“, kdy zaměstnanec chodí do práce, ale pracovní výsledky jsou velmi slabé. Zaměstnanec je často nemocný, bere si dovolenou a může také nastat případ, že skončí invaliditou, a je-li právně prokázána zdravotní újma vinou zaměstnání, musí zaměstnavatel hradit nemocenskou péči či kompenzovat zdravotní újmu nemalým odškodným. Skončí-li pracovní poměr výpovědí z jakékoliv strany, oběť rozhodně nebude hovořit o svém posledním zaměstnání pochvalně, což je pro zaměstnavatele špatná reklama, stejně jako přijetí a zaučení nového zaměstnance také stojí firmu peníze (Kratz, 1995, s. 39- 40).

2.9 Jak mobbing léčit

2.9.1 Prevence - Budování zdravého prostředí

Budování zdravého, mobbingu-prostého prostředí je nelehká záležitost a podílí se na ni jak manažer tak podřízený. Rozhodující vliv má, ale manažer, a proto by mělo být v jeho moci a hlavně kompetenci vybudování takového prostředí kde mobbing nebude mít živnou půdu. Hlavními nástroji je organizace a stanovení kompetencí a procedur, kterými se budou všichni bez výjimky řídit. Pokud však i přesto vzniknou pochybení a konfliktní situace, je třeba je neignorovat a netolerovat a řešit ihned.

Monitorovat celý svůj úsek a kromě pracovních povinností řešit i sociální klima ale není jednoduchá záležitost. Vždy vyžaduje silnou organizovanou vůdčí osobnost, která nejen, že je schopna snášet více stresu, ale má i velkou míru empatie. Je třeba zvládat emoce svých podřízených i své vlastní. Také je třeba, aby osoba manažera měla racionální uvažování a schopnost pro systematickost. Mobbingu se daří převážně v místech kde

nejsou jednoznačně stanovena pravidla a kde je místy chaos. Také by měl mít zájem o své zaměstnance snažit se o nich vědět co nejvíce a nevědět je jen jako roboty odvádějící práci.

Prevenici také velmi pomůže firemní politika a opatření, které by měl každý podnik ve svém vlastním zájmu implementovat. Vždyť mobbing se odehrává na jeho území a jak bylo uvedeno výše, má veliký dopad na jeho prosperitu a provozuschopnost. Všichni zaměstnanci by měli být pravidelně školeni a měli by mít možnost se periodicky vyjadřovat o klimatu na svém pracovišti, které by měly znát a kompetentní osoby správně analyzovat a přicházet s preventivními a nápravnými opatřeními. Ve firmě by také mohl být přítomen podnikový psycholog, jehož prací by bylo vytvářet zdravé sociální klima a pomáhat manažerům vypořádat se s problémy a konflikty na pracovišti. Vhodným nástrojem by mohl být osobnostní dotazník, který by dostali všichni zaměstnanci, zejména pak nově přijímaní při pracovních pohovorech. Kromě kompetence, způsobilosti a vzdělání by měla být provedena také analýza jeho osobnosti, která řekne o uchazeči mnohem více, než pár z příruček k pohovorům naučených frází, které zaměstnavatel chce slyšet. Stejně tak by nově přijatí měli být kromě bezpečnosti a podnikové politiky a etikety řádně a pravidelně školeni v oblasti mobbingu (Svobodová, 2008, s. 36-37 a 88-91, Princílik 2013, Kratz, 1995).

Svobodová (2007, s. 10) pak uvádí přehled charakteristik správné firemní kultury:

- měla by být nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků
- každému zaměstnanci by mělo být jasné, jaké jednání je požadováno, co je ještě akceptovatelné a co je již zcela nepřijatelné
- všichni pracovníci firmy by měli být s jednotlivými prvky kultury nejen dostatečně seznámeni, ale měli by se s nimi setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě
- přímá a jednoznačná komunikace
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků
- značná identifikace s podnikem a loajalita
- málo formálních kontrolních postupů a nižší nároky na kontrolu
- vysoká motivace a nízká fluktuace
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí
- rychlá implementace inovací

2.9.2 Když už je mobbing přítomen

Vzhledem k mobbingové zrádnosti, bránit se není zrovna jednoduché, zvláště když nemáme dost sil, schopností a podpory, abychom se mohli úspěšně ubránit. Cítí-li oběť, nemá dostatek sil na řešení této situace ani nemá na koho se obrátit, je možná nejlepší uvažovat o změně zaměstnání, je-li to možné. Je lepší investovat svou energii hledání, nového a lepšího místa, než jí plýtvat v souboji, ve kterém není valná naděje na úspěch, a který z člověka zanechá trosku, a v důsledku také skončí výpovědí.

Pokud oběť cítí dostatečně silné zázemí a podporu měla by se mobbingu aktivně bránit. Stejně jako mobber má svou taktiku, i na obranu existuje taktika, která sice není univerzálně platná, ale může být oběti velkou výhodou ji znát.

Svobodová (2008, s. 93 - 96) nabízí následující možnosti obrany, které ve velmi podobné formě zmiňuje i Kratz (1995):

1. Udělejte si soukromou inventuru a poznejte svého protivníka. – Jedná se o to, udělat si jasno v tom, co se děje. Je to fáze uvědomění a zhodnocení, čemu je vlastně oběť vystavena.
2. Zkuste oslovit mobbera. – To není jednoduchý úkol, přesto by mohl být velmi nápomocný. Jak bylo uvedeno výše, mobberova řeč zejména v pozdějších fázích bude nejasná a mnohoznačná. Pokud se přesto oběť k ní odhodlá, měla, by vést dialog asertivně a konstruktivně. Neútočit, nekritizovat a vyvarovat se prudkým emocím. Nabízí se i možnosti přizvat nadřízeného. I když třeba nebude situace vyřešena, lze tak získat o mobberovi a jeho reagování mnoho informací. Pokud je kolega mobber zpravidla nebude mít o diskuzi zájem. Pokud se jedná o bossing, je možné přizvat vyššího nadřízeného anebo svědky.
3. Ved'te si podrobné záznamy. – Tento bod navazuje na ten první. Buduje se tím průkazní materiál, který má mnohem větší váhu, než domněnky, spekulace a nejasné důkazy o činnosti mobbera.
4. Najděte si spojence a rozvíjejte svoje zázemí. – Takto lze získat nejen duševní podporu, ale i cenné svědky, a zejména, oběť už nebude proti mobberovi sama. Hledat lze nejen v řadách spolupracovníků, ale i přátel a rodiny.
5. Aktivně se braňte. – Tento přístup není jednoduchý, ale zvládne-li se kvalitně, mobber si uvědomí, že oběť nakonec není tak snadná kořist, jak si původně myslel. Je třeba ale vyrazit hned proti útoku mobbera a zbytečně reakci neoddalovat. Je třeba si ale vždy zachovat odstup a chladnou hlavu, například nenechat se zviklat mobberovými nárazkami, zvláště, je-li si oběť jista, že je šikanována. Budování

sebevědomí je zde silným spojencem, protože mobber je naopak často člověk s podkopaným sebevědomím, ač na venek vystupuje sebejistě. Mobber by se měl kompromitovat se svými vlastními akty, například, bude-li se vyjadřovat nejasně, oběť se sebejistým vystupováním může zeptat, jak to myslel. A pokud vyzoruje nějaký útok, měla by oběť dát najevo mobberovi, že takové chování tolerovat nebude. Necht' si oběť stanoví limity a stanoví mobberovi podmínky, že pokud ve svém jednání neustane, bude situaci řešit nadřízený, nebo patřičné oddělení.

6. Informujte nadřízeného. – Vytvářet a udržovat pracovní klima je manažerovou povinností, nejen pracovní výsledky. Zde velmi pomůže vedení si záznamů z bodu 3.
7. Obrat'te se na další instituce. – Pokud nepomůže nadřízený, řada vyspělých států již má organizace na ochranu zaměstnanců, na které se oběť mobbingu může obrátit
8. Vyhledejte odbornou pomoc. – V případě, že obrana nezabrala, nebo je oběť bezradná, může se obrátit na psychologa, psychiatra či psychoterapeuta, který jí poradí podrobnější informace, jak danou situaci řešit.

Závěr teoretické části

Mobbing je velmi ožehavou a citlivou záležitostí dnešní společnosti a měl by být dokonale zkoumán, aby se byl odstraněn ale zejména, aby vůbec nevznikal. V rozvinutých zemích už proběhly významné výzkumy, které značně přispěly poznání tohoto sociálního fenoménu, který se v dnešní hektické společnosti vyskytuje čím dál tím častěji. Jelikož psychologie si klade za úkol zlepšovat a zkvalitňovat lidský život ve všech jeho rovinách, je mobbing jejím aktuálním tématem.

V České republice je oproti jiným západním států v této oblasti, pořád ještě co dohánět. Ale díky mezinárodní spolupráci českých odborníků a rozmachu informačních technologií, bude tento nedostatek jistě brzy vyrovnán a antimobbingová opatření pak budou ve firemních školeních nedílnou součástí podobně jako je bezpečnost práce. Ostatně lze říci, že tato opatření působí na bezpečnost práce v psychické a sociální rovině, které by se nikdy neměly přehlížet. To, že člověka něco fyzicky neohrozí, ještě neznamená, že nebude škodit na rovině psychické. Chce-li společnost zkvalitňovat naše životní a pracovní prostředí měla se mobbingu a jemu podobným faktorům dostatečně věnovat. V následující části je popsán malý exkurz do firemního klimatu právě z hlediska mobbingu.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Výzkum mobbingu

Pro praktickou část byla zvolena společnost na výrobu klimatizací Daikin sídlící v Plzni. Jedná se o výrobní společnost, která byla založena v roce 2003 na Borských polích. Pracuje zde přibližně 1500 zaměstnanců na pracovních pozicích od pracovních operátorů, přes mistry linek, mistry úseků, inženýry, administrativní pracovníky a manažery po prezidenta společnosti.

3.1 Cílová skupina

Jako cílová skupina bylo vybráno 50 pracovníků z kancelářského prostředí. Tento výběr byl zvolen z důvodu možnosti vzájemného porovnání, i když toto porovnání je jen přibližné, protože pracovní pozice samozřejmě identické nejsou.

3.2 Použité metody

1. Metoda dotazníků, jejichž obsah se inspiroval testy z použité literatury - Huberová, (1995); Kratz, (2005); Svobodová, (2008); Čech, (2011). Respondenti odpovídali na třicet otázek, které byly rozděleny do tří oblastí vždy po deseti, viz příloha.
2. Půlroční působení v této společnosti umožnilo použití jako druhé podpůrné metody pozorování, které bylo náhodné, participované v přirozeném prostředí (Holeček, Miňhová, Prunner, 2007).

3.3 Charakteristika oblastí dotazníkové metody:

3.3.1 Tři oblasti

Oblast výkonu a výkonových schopností je jednou z oblastí, která může být použita jako nástroj mobbingu. Jedná se nejen o kvantitu zadávané práce, ale také její následné hodnocení a dalších aspektů, které mohou, ale nemusí být důsledkem mobbingového utiskování.

Oblast sociálních vztahů, je oblast, v níž se zákonitě mobbing, je-li na pracovišti přítomen, musí projevit. Ostatně se jedná o hlavní působiště mobbingu v organizované práci, kterou výrobní podnik bezesporu je. Patří sem jak pracovní tak nepracovní interakce. Jedinec, který dostává mnoho práce, na kterou nestačí, ještě nemusí být obětí mobbingu. Pokud se ale napětí mezi lidmi přenáší i do osobního života či do aspektů, které nejsou

přímo součástí pracovní činnosti jako např. kritika vzhledu, názorů či náboženského vyznání, je pravděpodobné, že takový člověk už obětí mobbingu je.

Třetí oblastí je oblast psychických stavů, zejména pocitů, na kterých jsou budovány postoje vůči zaměstnání. Ale stejně jako v předchozím případě ani zde se nemusí nutně jednat o mobbing. Může zde hrát roli, že člověku prostě konkrétní zaměstnání, či lidé, se kterými pracuje, jak se lidově říká, „nesedí“. Stejně tak je třeba rozlišovat situaci, kdy je člověk opravdu utiskován, či jen má jen takový pocit, který může vycházet z toho, že si na nové zaměstnání či konkrétní pozici teprve zvyká, případně se může jednat o jedince s patickou osobností, která špatně snáší práci jako takovou či kontakt s ostatními lidmi, v důsledku čehož se u ní objevují pocitové a posléze i neurotické poruchy.

3.3.2 Charakteristika otázek:

Otázky byly sestaveny jakožto tvrzení, se kterými se daný respondent ztotožňuje či neztotožňuje. Je třeba upozornit, že u řady otázek hraje roli subjektivní výklad daného tvrzení. Vezměme například otázku číslo 11 „Často se pohádám s kolegy/nadřízeným kvůli maličkostem.“ Je pravděpodobné, že například slovo „maličkost“ bude každým respondentem vyložena odlišně - někdo může vnímat jako maličkost například špatně napsané datum ve formuláři, druhému může přijít jako maličkost čtvrthodinový pozdní příchod.

3.3.3 Možnosti odpovědí:

Možnosti odpovědí byly zvoleny pouze souhlasím - nesouhlasím. Bylo záměrně upuštěno od škálovacích (ne)souhlasných odpovědí, protože ve svém důsledku jsou značně nevypovídající, zvláště pokud by byla na výběr i střední hodnota „nevím“.

3.4 Hypotézy

Protože autor této diplomové práce již má přes půlroční zkušenost se sociálním klimatem, byly na základě pozorování stanoveny hypotézy, které by měl dotazníkový výzkum potvrdit či vyvrátit (viz kapitola Vyhodnocení výzkumu).

Hypotéza 1:

Je pravděpodobné, že jen u velmi málo dotazovaných by mohlo být podezření z mobbingu, protože společnost Daikin má antimobbingový program, který je každému zaměstnanci při přijetí představen.

Odůvodnění: Existují tři úrovně, kam se může zaměstnanec obrátit, cítí-li se být kolegy či nadřízenými poškozován. Jedna z možností je schránka důvěry, kam se mohou zaměstnanci obracet nejen z důvodů mobbingu, ale i z důvodů stížností, návrhů, kritiky, zlepšování atd. Další možností je „důvěrník“ - člověk z řad kolegů, kterého nejlépe zná a důvěřuje mu. Poslední možností je konkrétní osoba z personálního oddělení, jejíž pracovní náplní, je řešit tyto a podobné situace. Jako dodatečnou čtvrtou možností je samozřejmě možnost obrátit se na odborovou organizaci, kterou již má většina podniků.

Hypotéza 2: Pokud u některých respondentů budou zaznamenány známky mobbingu, budou to převážně zaměstnanci vyššího věku, tj. 40 a více.

Odůvodnění: Nízký průměrný věk dokládá, že společnost Daikin je u většiny zaměstnanců prvním zaměstnáním. Mladí zaměstnanci ještě nemají možnost srovnání, a proto je možné se domnívat, že případné mobbingové zacházení budou hodnotit jako běžnou součást pracovního prostředí.

Hypotéza 3: Žádný ze zaměstnanců není sociálně izolován - otázky 24 a 25.

Odůvodnění: Ze vzorku vybraných respondentů všichni pracují v oblasti, kde sociální interakce a výměna informací tvoří nezbytnou součást pracovní náplně. Je tedy velmi nepravděpodobné, že by nějaký zaměstnanec byl fyzicky izolován od ostatních (ot. 25). To už samozřejmě není tak jisté u otázky 24, která vystihuje spíše subjektivní pojetí, ale je též pravděpodobné, že i zde se budou odpovědi blížit k nule. Nicméně i přes tato očekávání, byly tyto otázky zahrnuty do výzkumu, protože jsou zde relevantní a nelze je opominout jen na základě neověřeného kalkulování.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Charakteristika respondentů

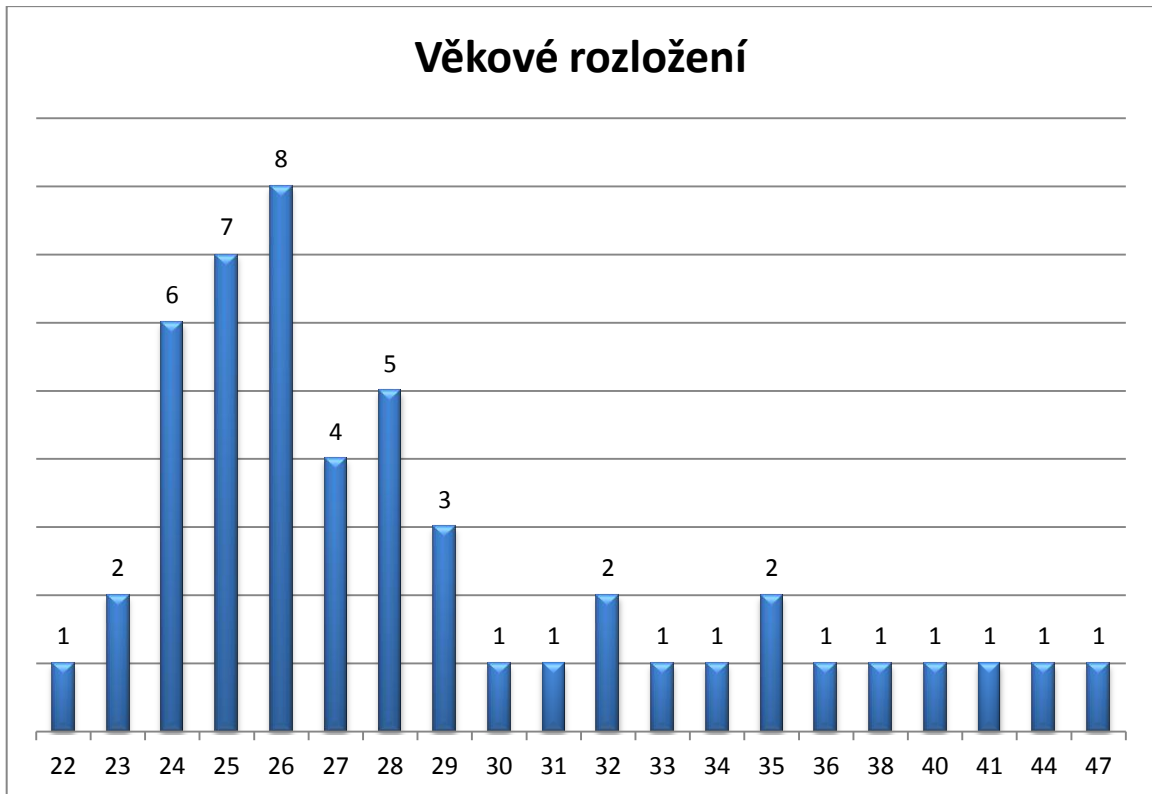
Jak již bylo řečeno, vzorkem respondentů byli zaměstnanci z kancelářského pracovního prostředí. Vyhodnocení výzkumu bylo sestaveno tak, aby bylo v zastoupení stejné množství žen a mužů. Rovněž se usilovalo, aby okruh respondentů byl ze stejné (tj. kancelářské) oblasti, aby jednotlivé výsledky bylo možné vzájemně porovnávat a na základě vybraného vzorku tak vytvořit přibližný profil celého kancelářského prostředí, jak v horizontální tak vertikální rovině, proto byly do výzkumu zahrnuty i manažerské pozice. názorné charakteristiky respondentů uvádí následující tabulky a grafy.

jméno	věk	pozice
Mirka	24	staff
Eva	26	nákupčí
Andrea	44	section manager
Marie	23	asistentka
Michaela	40	senior asistent
Hana	25	senior účetní
Anna	23	pokladní
Jindřiška	28	inženýr laboratoře
Monika	41	section manager
Pavčina	26	inženýr
Tereza1	28	group leader
Veronika	26	inženýr
Martina	28	tlumočnice
Tereza2	26	staff
Tereza3	27	nákupčí
Barbora	24	staff
Lucie1	29	nákupčí
Romana	27	staff
Markéta	25	účetní
Lucie2	38	staff
Olga	47	inženýr laboratoře
Petra	26	účetní
Dana	24	nákupčí
Alena	25	recepční
Lenka	27	staff

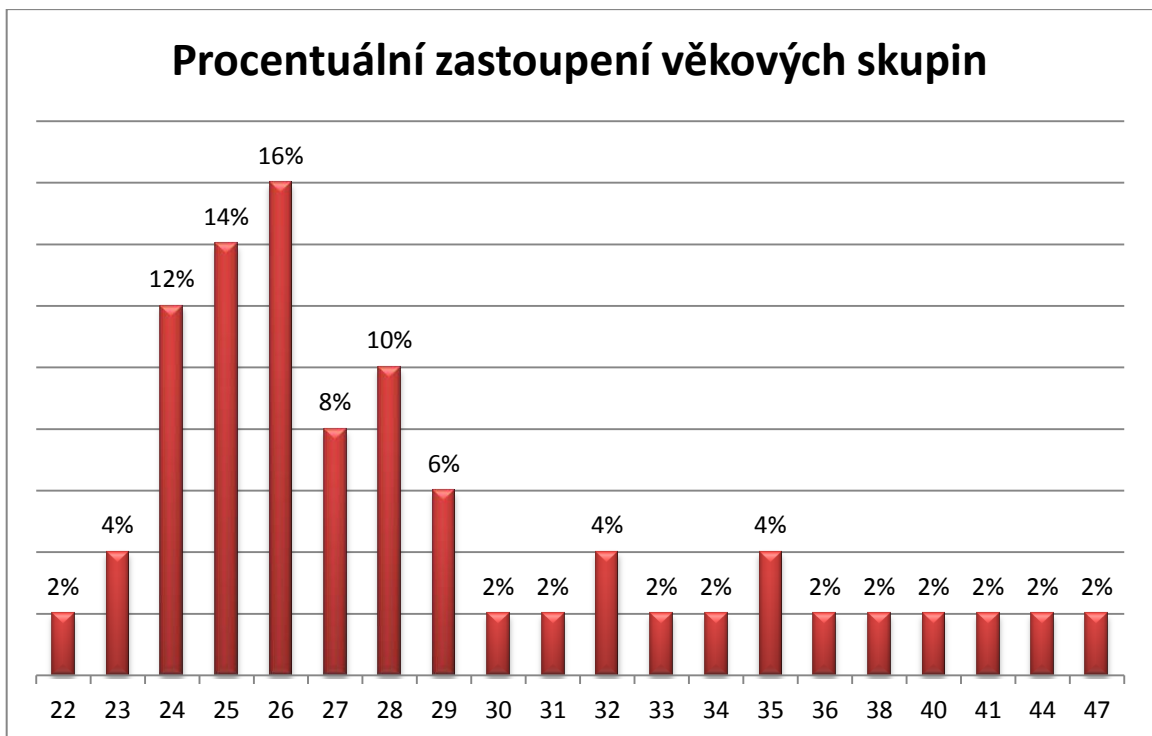
Tabulka 6: Charakteristika respondentů – ženy

jméno	věk	pozice
Tomáš1	24	inženýr compliance
Tomáš2	26	inženýr
Jiří1	32	kreslič
Petr	30	inženýr laboratoře
Jiří2	31	inženýr laboratoře
Pavel	28	inženýr
Jan1	26	inženýr
Václav	25	inženýr
Jan2	33	project leader
Jan3	22	trainee
Jindřich	32	inženýr
Michal1	24	kreslič
Michal2	26	kreslič
Rostislav	35	group leader
Jan4	27	inženýr laboratoře
Jan5	36	supervisor
Jaroslav	29	inženýr
Jaromír	28	inženýr
Martin1	25	nákupčí
Jakub	25	nákupčí
Martin2	24	staff
Jan6	34	inženýr
Jan 7	29	group leader
Martin3	35	účetní
František	25	kreslič

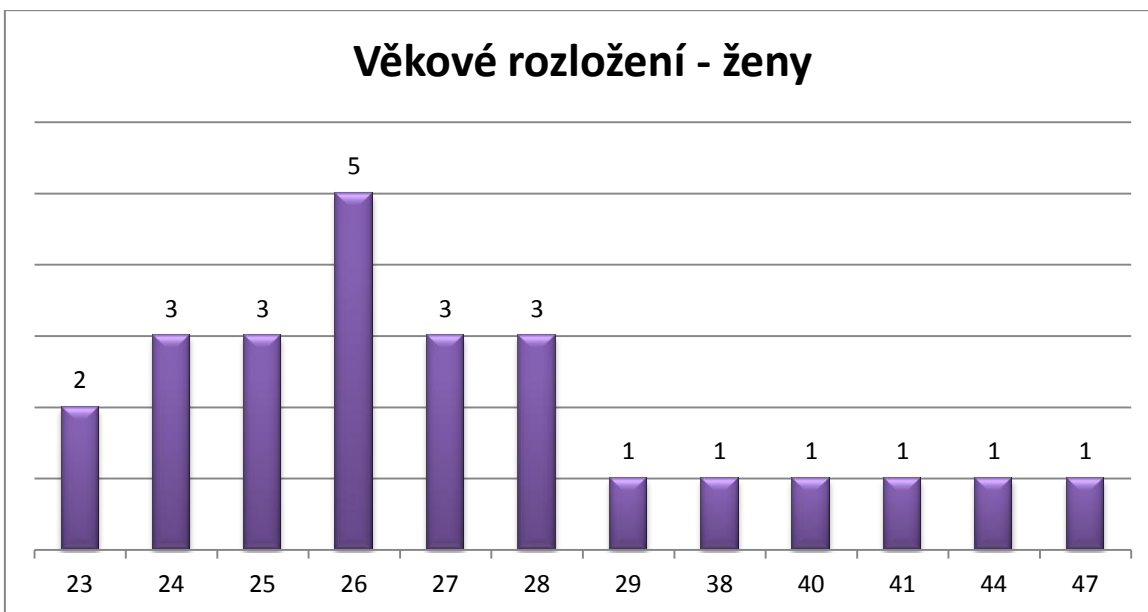
Tabulka 7: Charakteristika respondentů - muži



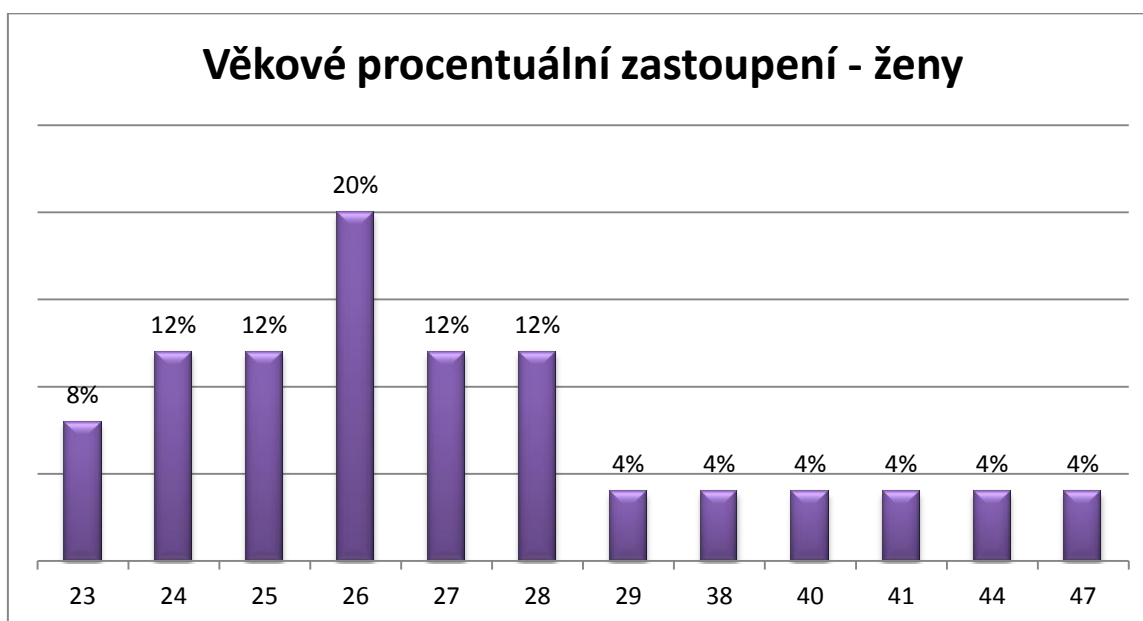
Graf 1: Věkové rozložení



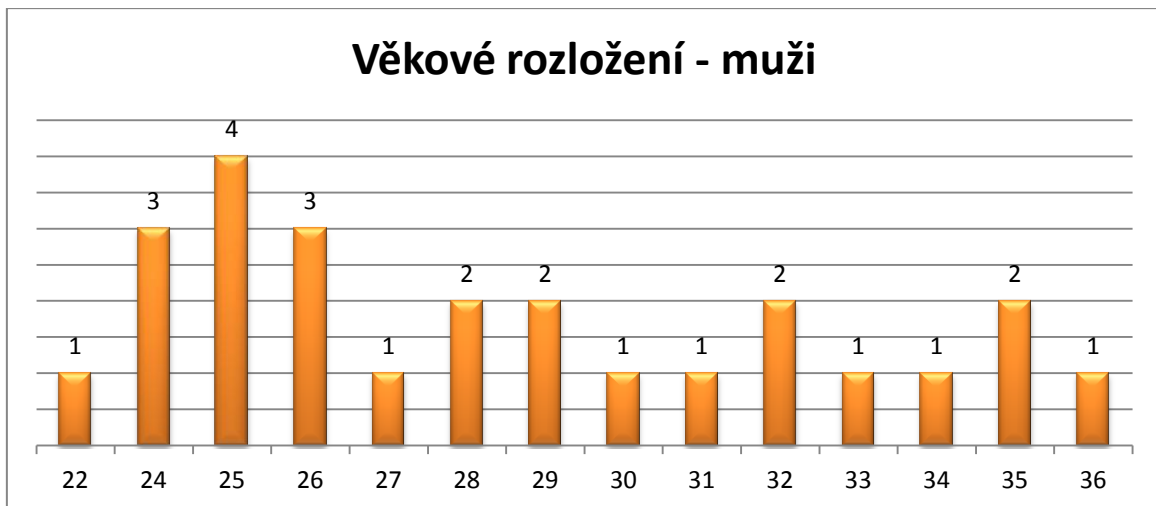
Graf 2: Procentuální zastoupení věkových skupin



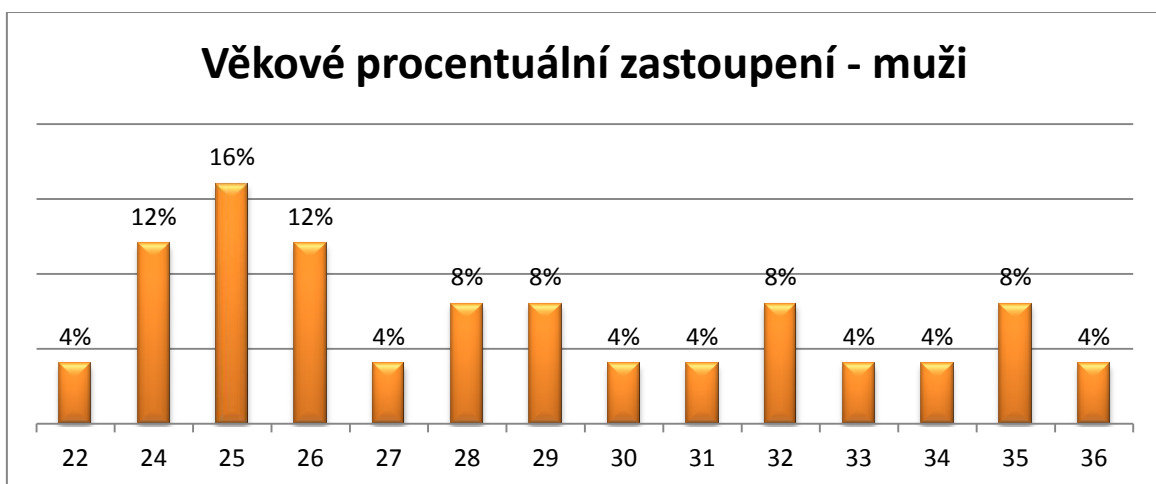
Graf 3: Věkové rozložení - ženy



Graf 4: Věkové procentuální zastoupení - ženy



Graf 5: Věkové rozložení - muži



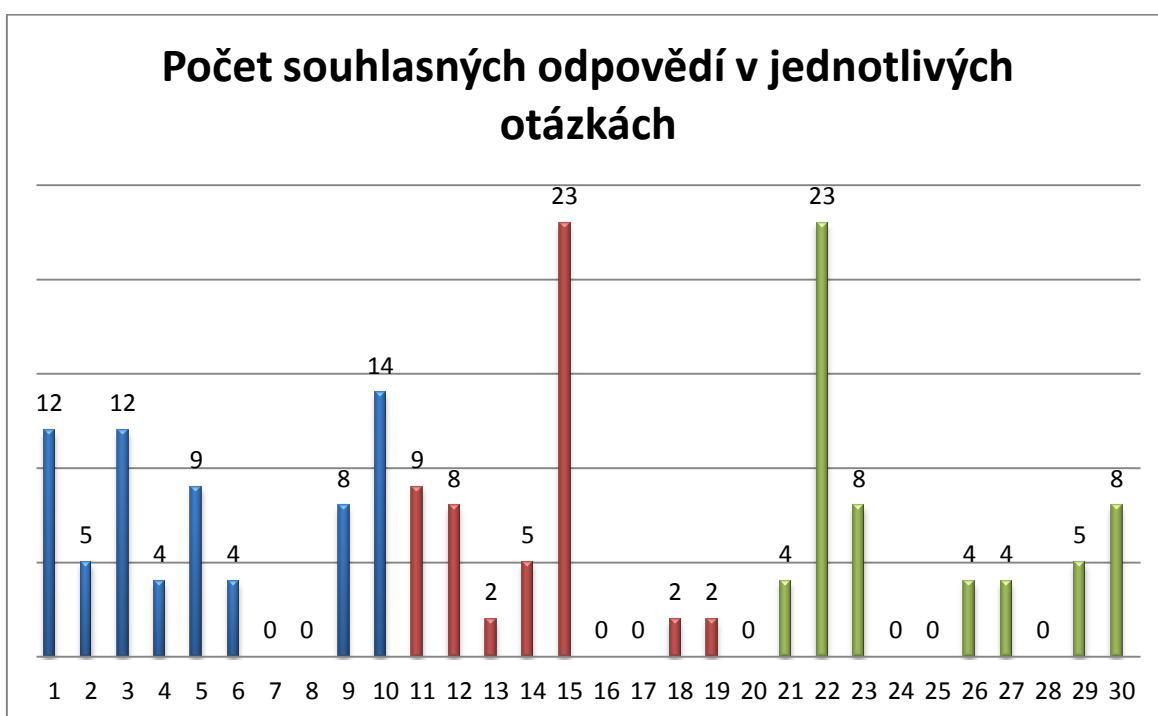
Graf 6: Věkové procentuální zastoupení - muži

Komentář: Jak je patrné, průměrný věk vzorku zaměstnanců je velmi nízký, vyplývá to z politiky společnosti přijímat na tyto pracovní pozice převážně absolventy a mladé lidi, kteří jsou pak následně vyškoleni podnikovými vzdělávacími kurzy.

4.2 Vyhodnocení otázek

Následuje vlastní vyhodnocení průzkumu a pro názornost byla zvolena porovnání z různých aspektů.

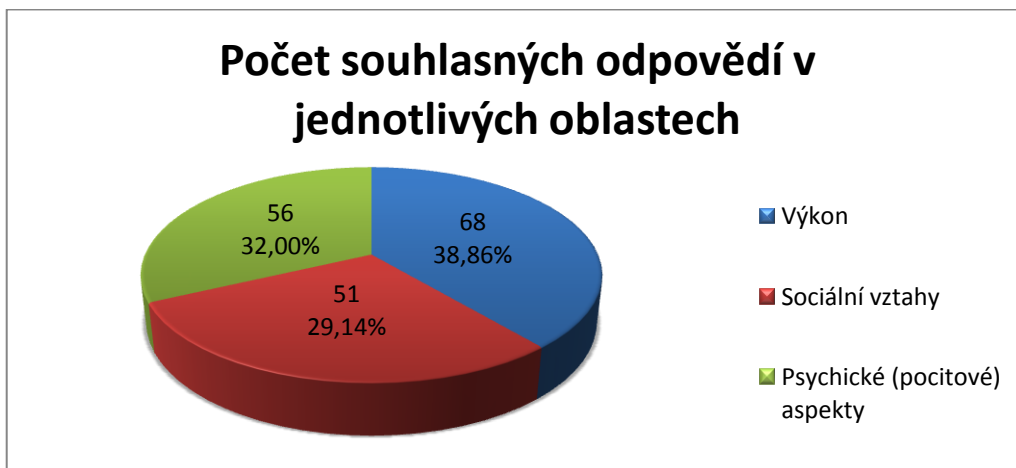
První graf udává rozložení všech souhlasných odpovědí, jak mužů tak žen na všechny položené otázky. Barvami jsou označeny jednotlivé oblasti: modrá - výkon, červená - sociální vztahy, zelená - psychické (pocitové) aspekty (toto značení je zachováno i v následujících grafech). Jak je patrné ve výkonové oblasti jsou souhlasné odpovědi rozloženy rovnoměrněji než v ostatních oblastech, kde jsou rozdíly více extrémní. Také si lze všimnout, na které otázky bylo nejvíce odpovězeno souhlasně, ty jsou pak rozvedeny dále. Rovněž se našly otázky, na které ani jeden z respondentů neodpověděl kladně.



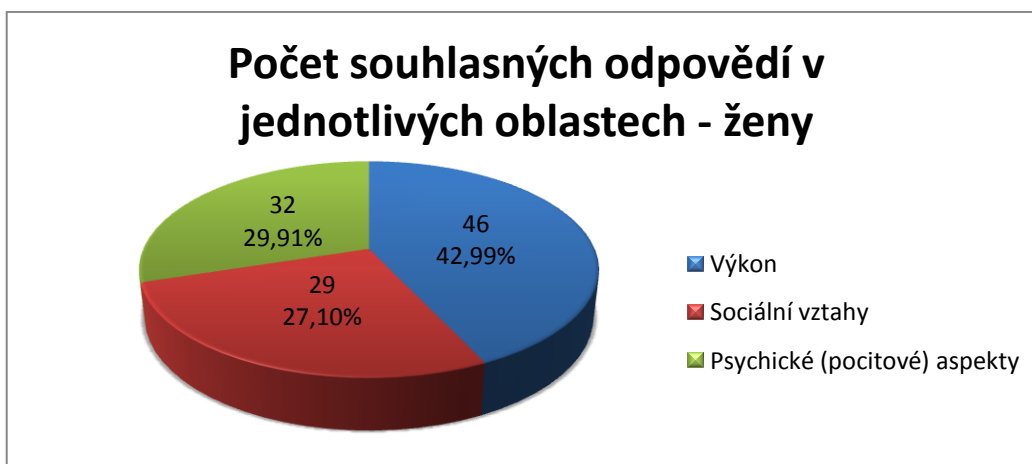
Graf 7: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých otázkách

4.3 Počet souhlasných odpovědí

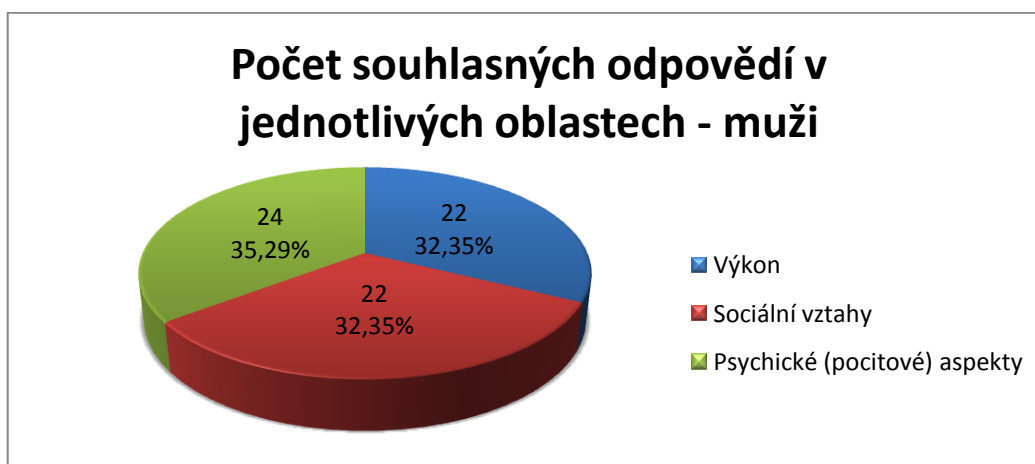
Z následujících grafů lze vidět, jak byly v jednotlivých oblastech souhlasné odpovědi rozloženy - nejvíce odpovědí bylo v oblasti výkonu, nejméně v sociálních vztazích. Stejný trend byl v odpovědích žen. U mužů však převažovaly psychické aspekty.



Graf 8: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých oblastech

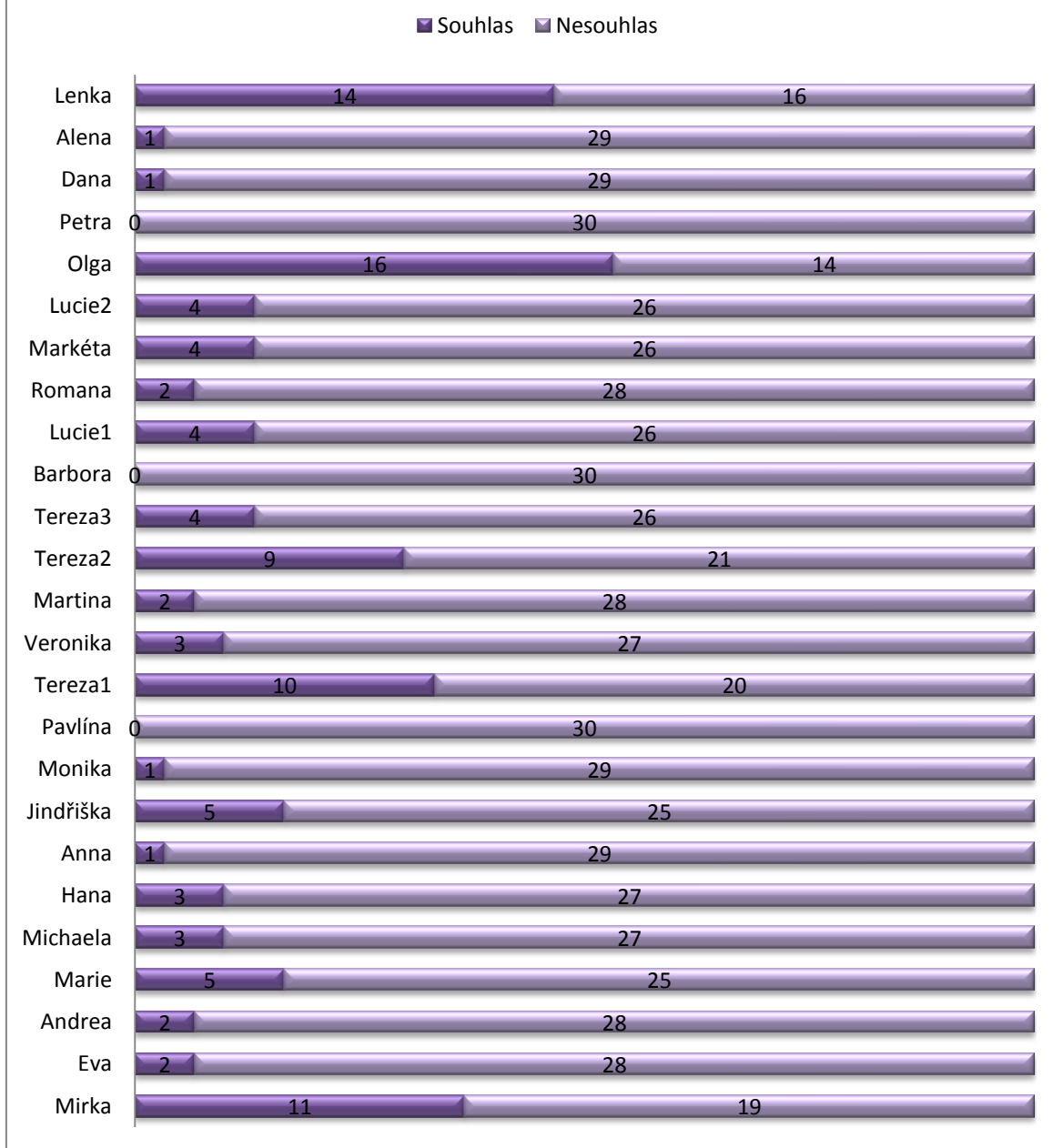


Graf 9: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých oblastech - ženy



Graf 10: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých oblastech - muži

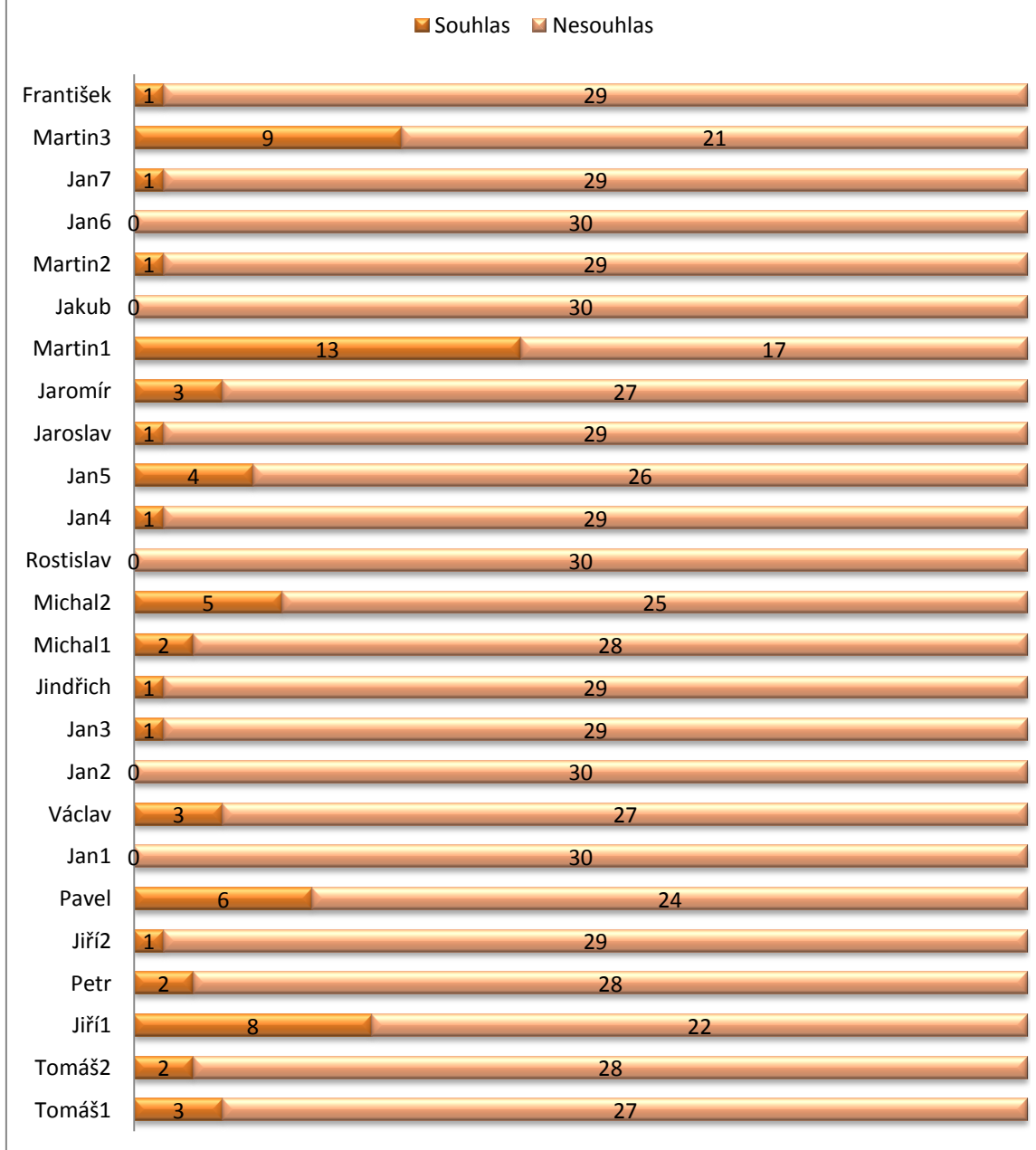
Počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí - ženy



Graf 11: Počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí - ženy

Komentář: Z tohoto grafu je patrné, že jen 4 respondentky se dostaly přes hranici 10 souhlasných odpovědí a jen jedna žena vyplnila více souhlasných odpovědí než nesouhlasných. Dvě respondentky měly nula souhlasných odpovědí.

Počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí - muži

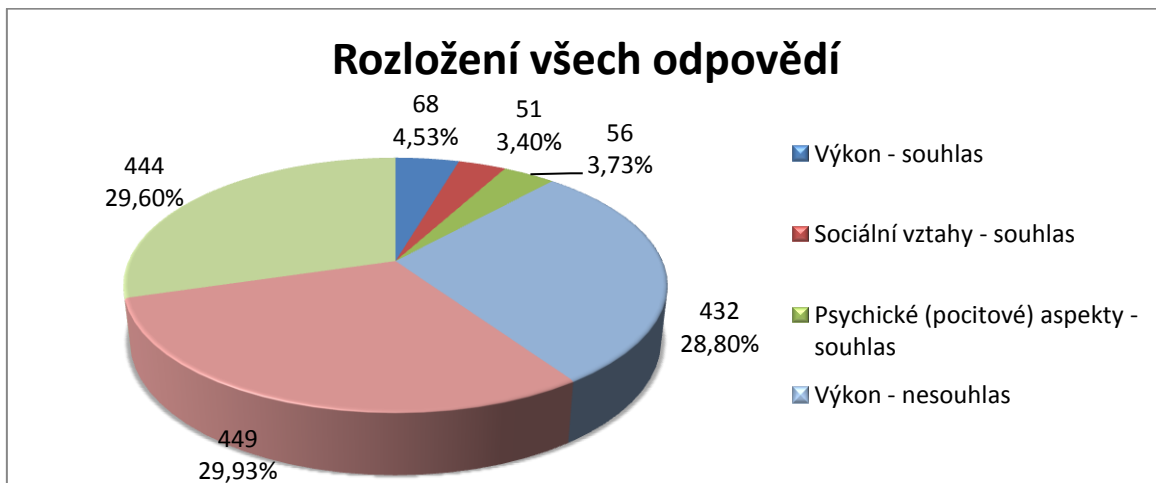


Graf 12: Počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí - muži

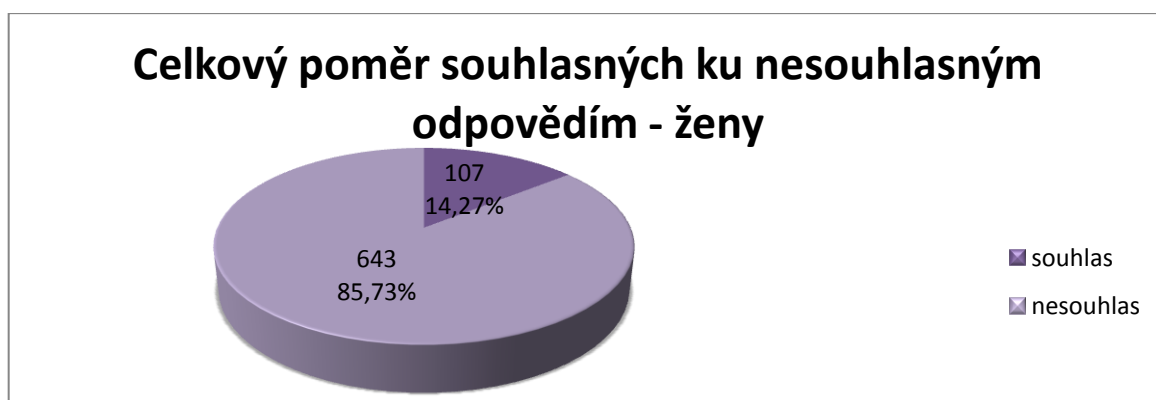
Komentář: Jen jeden muž se dostal přes jednu třetinu souhlasných odpovědí. Oproti ženám se mezi muži našli čtyři respondenti, kteří ani jednou neodpověděli souhlasně.

4.4 Poměr souhlasných a nesouhlasných odpovědí

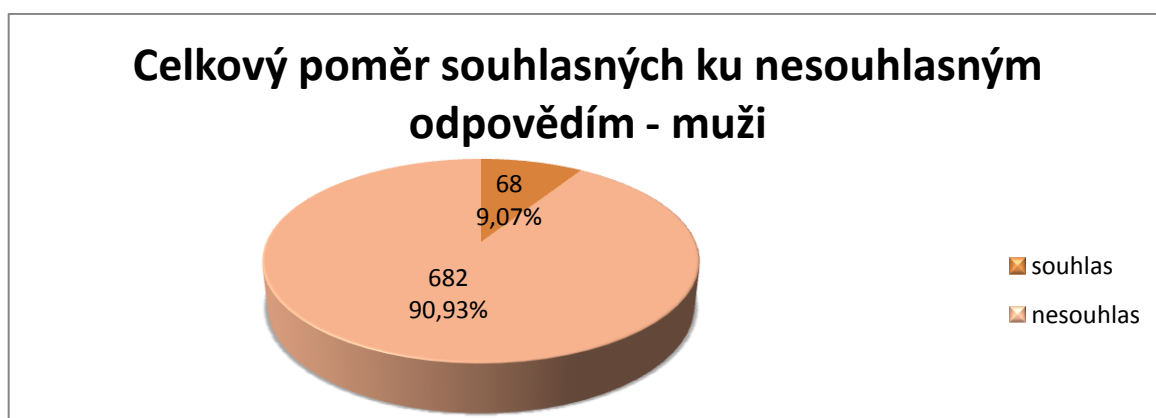
Následující grafy zachycují, jaký byl poměr souhlasných a nesouhlasných odpovědí z různých aspektů. Z prvního grafu je patrné, že pouze 175 (cca 11,5 %) odpovědí z celkového počtu 1500 možných odpovědí bylo souhlasných. Další zachycují poměr kladných a záporných odpovědí vzhledem k pohlavím a ve třech zkoumaných oblastech.



Graf 13: Rozložení všech odpovědí

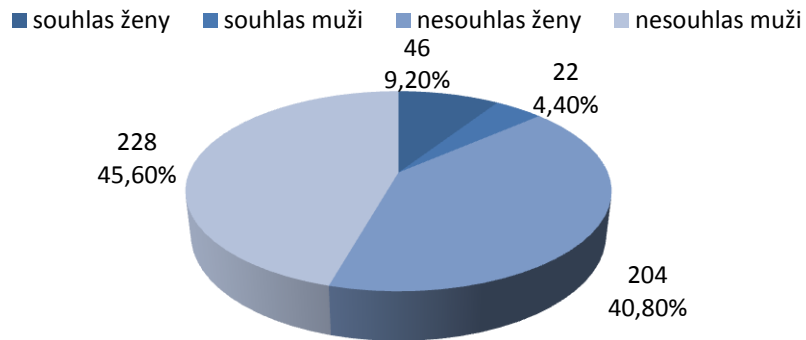


Graf 14: Celkový poměr souhlasných ku nesouhlasným odpovědím - ženy



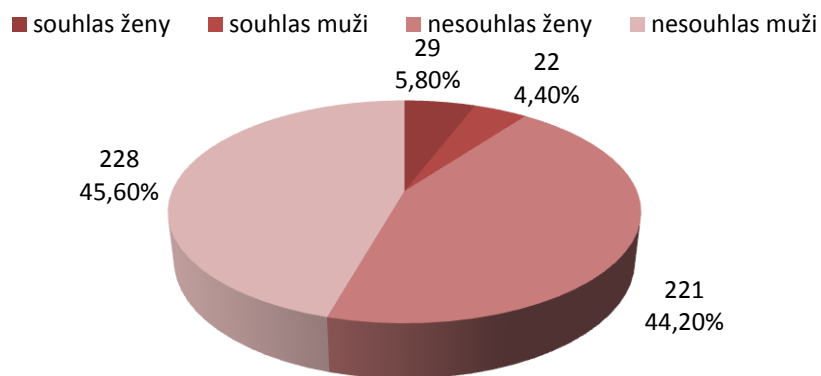
Graf 15: Celkový poměr souhlasných ku nesouhlasným odpovědím - muži

Všechny odpovědi - Výkon



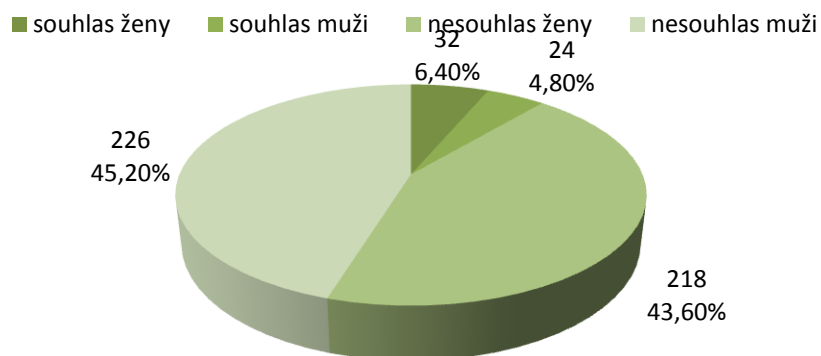
Graf 16: Všechny odpovědi - Výkon

Všechny odpovědi - Sociální vztahy



Graf 17: Všechny odpovědi - Sociální vztahy

Všechny odpovědi - Psychické aspekty

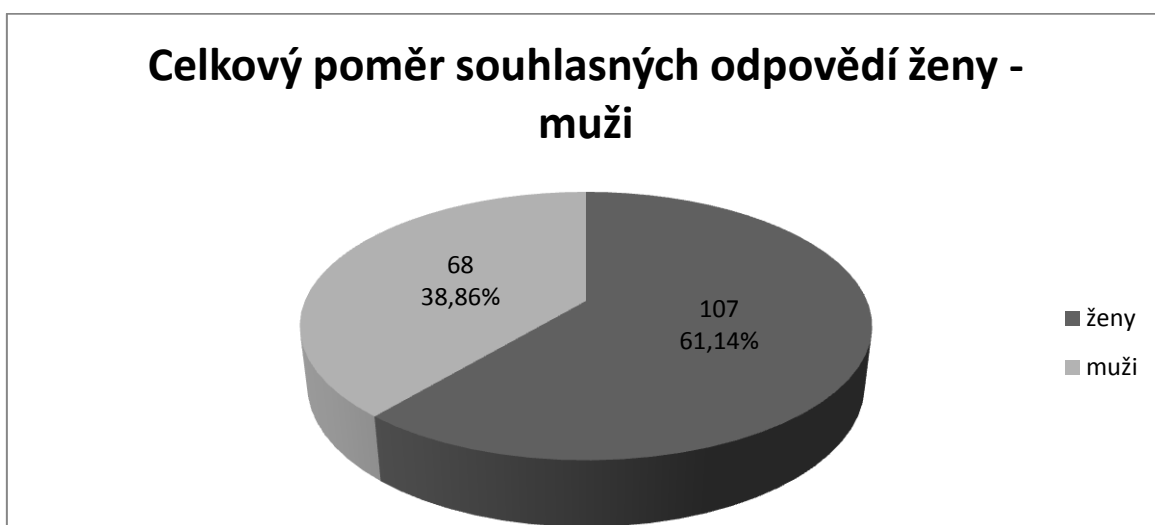


Graf 18: Všechny odpovědi - Psychické aspekty

4.5 Poměry souhlasných odpovědí mezi pohlavími

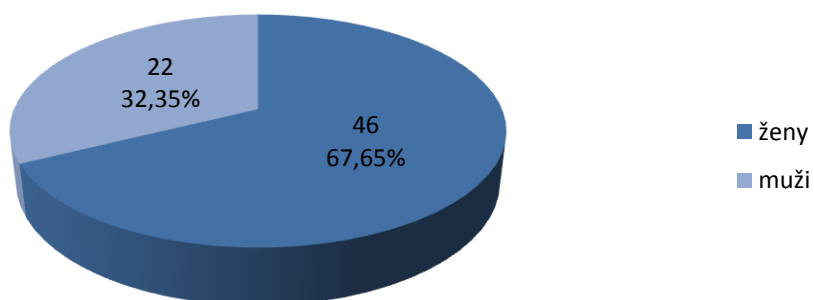
Následující série grafů ukazuje rozdělení kladných odpovědí mezi pohlavími v jednotlivých oblastech a celkově. V celkovém měřítku pak ženy odpověděly ze dvou třetin všech kladných odpovědí.

Jak lze vidět největší rozdíl mezi poměrem mezi ženami a muži byl v oblasti výkonu - téměř 68 procent ku 32 procentům, nejmenší pak v oblasti sociálních vztahů - 57 procent ku 43 procentům.



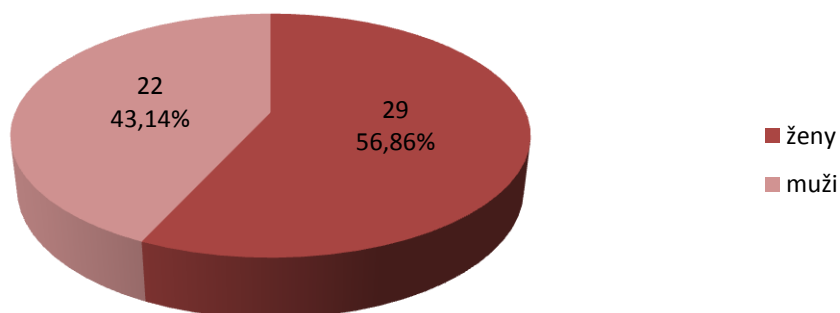
Graf 19: Celkový poměr souhlasných odpovědí ženy - muži

Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Výkon



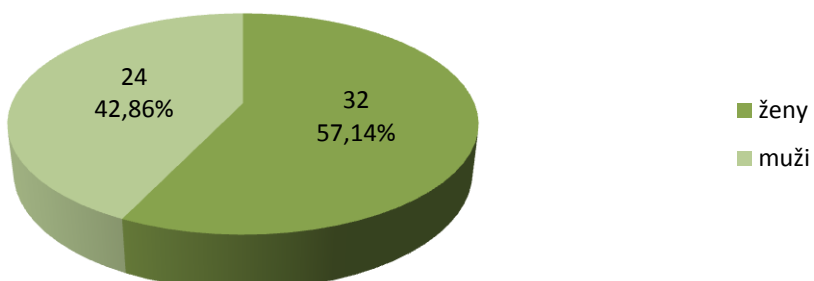
Graf 20: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Výkon

Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Sociální vztahy



Graf 21: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Sociální vztahy

Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Psychické aspekty



Graf 22: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Psychické aspekty

5 Vyhodnocení výzkumu

Výsledky ukazují, že kladně bylo odpovězeno jen v 11 procentech všech možných odpovědí. Ze statistického hlediska jsou jistě zajímavé průměrné hodnoty, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Průměrné hodnoty				
Oblast	Výkon	Sociální vztahy	Psychické aspekty	Průměrný věk
celkem	5,83			28,76
	6,8	5,1	5,6	
počet odpovědí na respondenta	3,50			
ženy	3,57			29,08
	4,6	2,9	3,2	
počet odpovědí na ženu	4,28			
muži	2,27			28,44
	2,2	2,2	2,4	
počet odpovědí na muže	2,72			

Tabulka 8: Průměry

Celkově vzato je průměrné množství kladných odpovědí na respondenta 3,5, tzn. že pokud by každý odpověděl stejně, odpověděl by souhlasně jen na tři otázky z 30 otázek. Z tohoto důvodu, můžeme říci, že celkové klima ve společnosti je velmi příznivé. Pokud vezmeme v úvahu průměrné odpovědi jednotlivých skupin pohlaví, odpovídá to 4,28 souhlasných odpovědí na ženy a 2,72 odpovědí na muže. Znamená to tedy, že ženy v průměru odpovídaly o jednu otázku více než muži.

Zajímavý je také pohled na jednotlivé otázky, kdy podle výsledků dostala každá otázka 6 odpovědí z celkového počtu 50 respondentů, přičemž pokud bychom uvažovaly pouze ženy, bylo by to přibližně 4 odpovědi a v případě mužů odpovědi 2. Dále je možné vypočítat, jak si vedly jednotlivé oblasti. Jak už ukázaly grafy, nejvíce souhlasných odpovědí obdržela kategorie výkonu, která v průměrném přepočtu obdržela od každé osoby 7 odpovědí, a nejméně kategorie sociálních vztahů, která obdržela v průměru od každého 5 odpovědí.

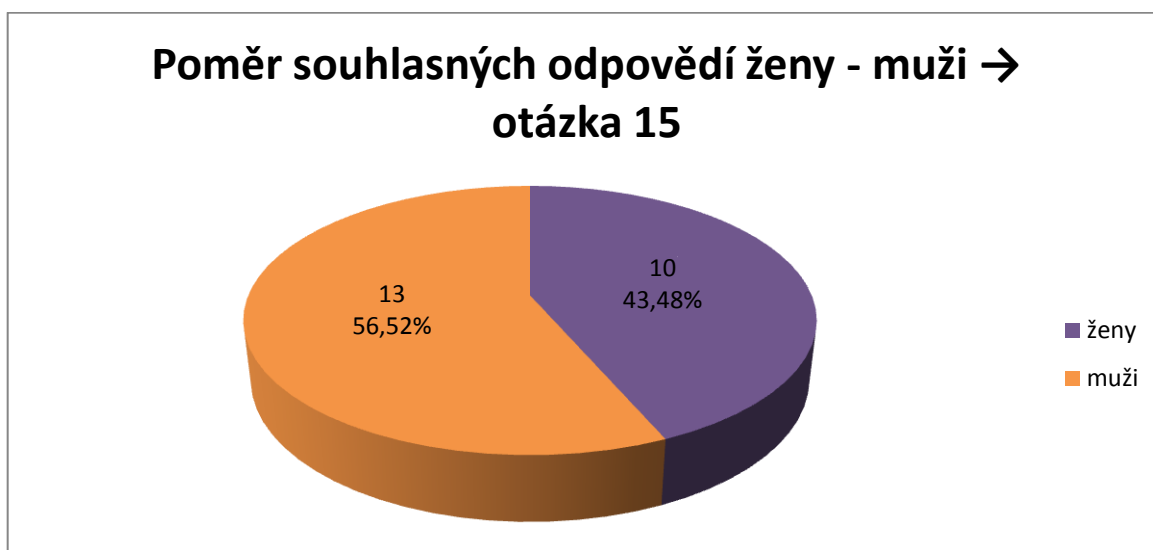
Dále se podívejme na průměrný věk všech lidí a jednotlivých pohlaví zvlášť. Jak je zřejmé, průměrný věk žen byl jen o málo vyšší, než průměrný věk mužů. Přesto je celkový průměrný roven necelým třiceti létům, což ukazuje na značně mladý kolektiv zaměstnanců ve vzorku. Ze zkušenosti autora lze potvrdit, že lze tento aspekt vztáhnout na celý podnik.

5.1 Profily otázek

V následujících odstavcích budou podrobněji zanalyzovány otázky, které obdržely více jak 10 kladných odpovědí od všech respondentů, tj. 50. Jak lze vypožorovat v otázkách 1 a 10 převládaly kladné odpovědi žen nad muži, v otázkách 15 a 22 pak muži překonali ženy. Pro otázku tři byl poměr zcela vyvážený.

V kontextu všech otázek, jak je z grafu 7 patrné, žádná z otázek neobdržela souhlasnou odpověď od všech. Nejvíce se přiblížily otázky 15 a 22. Z dalších otázek, které dostaly nejvíce bodů, ale nedostaly se přes 15 bodů byly otázky 1, 3 a 10. Pokusíme se nyní tyto výsledky interpretovat.

Otázka 15 - *Nejsou mi sdělovány důležité pracovní informace.* - 23 souhlasných odpovědí

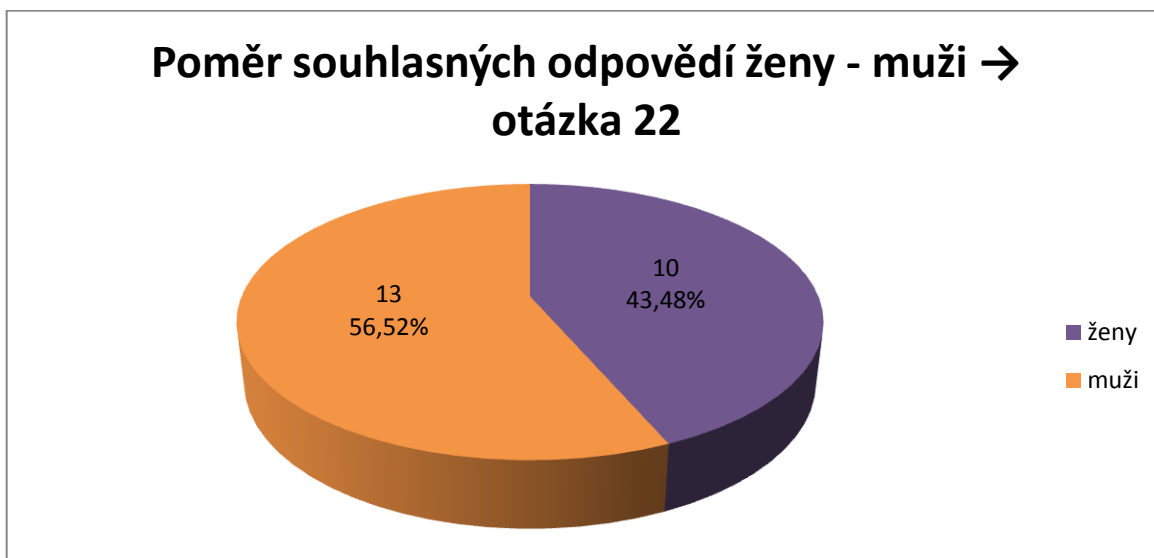


Graf 23: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 15

Komentář: Tento výsledek je velice překvapivý, protože jak už bylo výše zmíněno, je kancelářská práce založena valnou většinou na výměně informací. K předávání informací dochází jak ústní komunikací, ale také komunikací e-mailovou a telefonickou. Je proto zarážející, že většina lidí hodnotí komunikaci jako nedostatečnou. Ze zkušenosti autora ale lze říci, že objem informací, které se v jednotlivých odděleních i mezi nimi vymění, je velmi velký a je proto možné, že se občas nějaká informace nedostane ke všem

zainteresovaným osobám. Také zde může hrát roli jazyková bariéra, protože kvůli japonským a belgickým kolegům probíhá valná většina komunikace v angličtině. Jistě má také velký vliv konečná interpretace informací a je možné, že důležité detaily se „ztratí v překladu“. Také byly zjištěny případy, kdy znalá osoba dala výpověď a své know-how si odnesla s sebou a nezanechala po sobě žádné návody či instruktaž.

Otázka 22 - Z práce chodím psychicky „vyždímaný/á“. - 23 souhlasných odpovědí

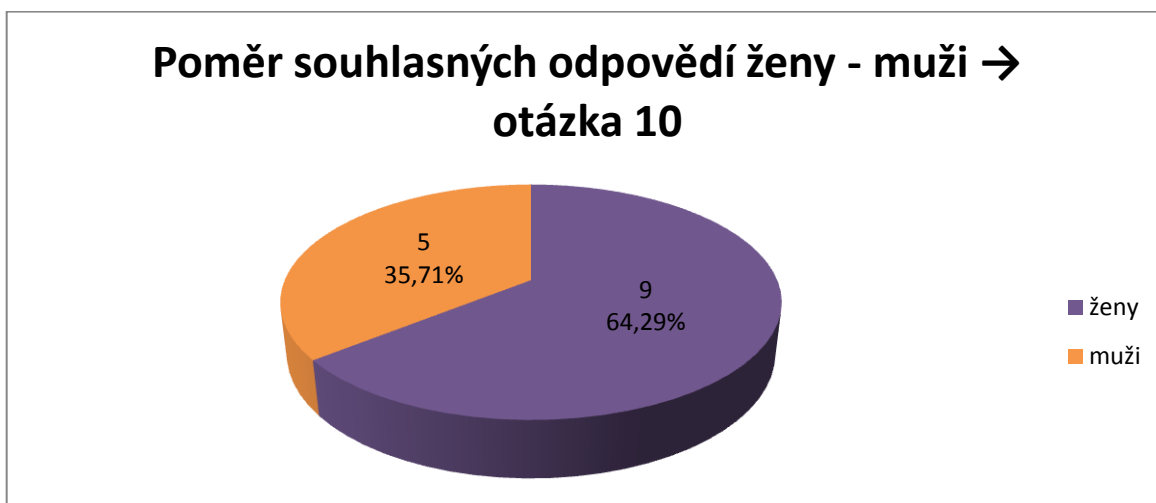


Graf 24: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 22

Komentář: Jako u předchozí otázky i tato obdržela stejný počet souhlasných odpovědí. Odpověď bychom mohli hledat v předpokladu, že velký počet lidí bez zaměstnání jako nutné zlo k přežití. Druhým argumentem by mohlo být, že pracovní objem a vytížení je skutečně značné. Nezdá se stává, že je po zaměstnanci vyžadován přesčas, aby stihl zvládnout všechny zadané úkoly.

Protože počet odpovědí na tyto dvě otázky značně převyšuje odpovědi na otázky ostatní a obsahují souhlasné odpovědi od více jak tří čtvrtin zaměstnanců, lze říci, že aspekty, se kterými se pojí, jsou průřezovou záležitostí společnosti. Je ale také možné, že při větším vzorku by nakonec byl podíl odpovědí vyrovnanější.

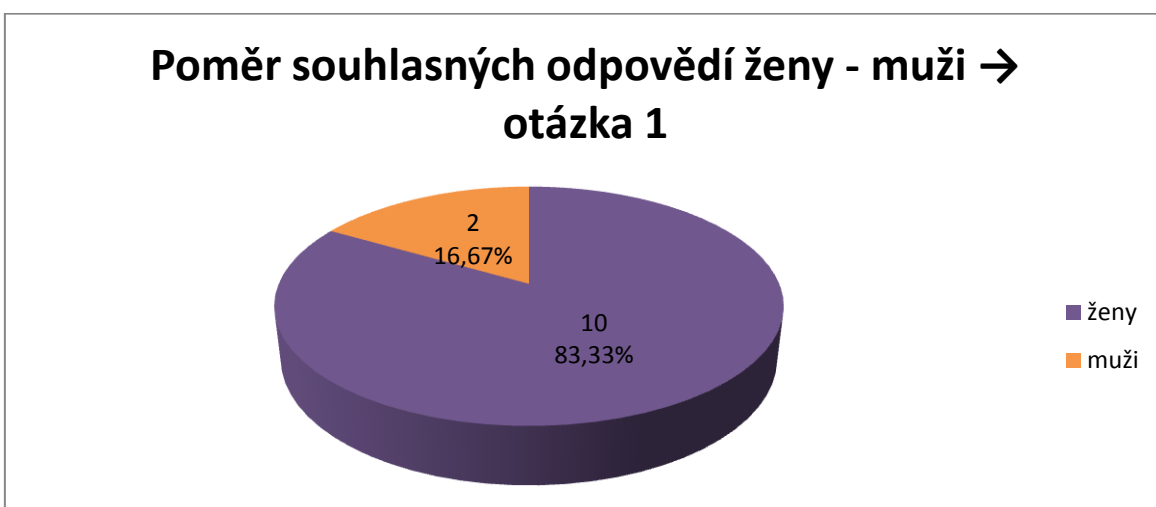
Otázka 10 - *Kolegové nechtějí odpovídat na mé otázky, které jsou klíčové pro moji práci, a na které by mi správně odpovědět měli.* - 14 souhlasných odpovědí



Graf 25: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 10

Komentář: Téměř polovina respondentů odpověděla kladně na tuto otázku. Důvod by se mohl pojit se zmíněnou otázkou číslo 15 ohledně nešíření pracovních informací. V dost případech respondenti, kteří odpověděli kladně na ot 15, odpověděli kladně i na otázku 10. Autor sám se setkal se situacemi, jak na vlastní kůži tak pozorováním, že v případě přímých dotazů na konkrétní věci či pochybení z důvodu nevědomosti kolegové mnohokrát reagovali slovy: "*To už přeci máte dávno vědět.*" a podobně. Je možné, že právě podobná zkušenost může být příčinou tohoto výsledku.

Otázka 1 - *Mám pocit, že jsou na mě kladeny větší nároky než na kolegy na stejné pozici.* - 12 souhlasných odpovědí

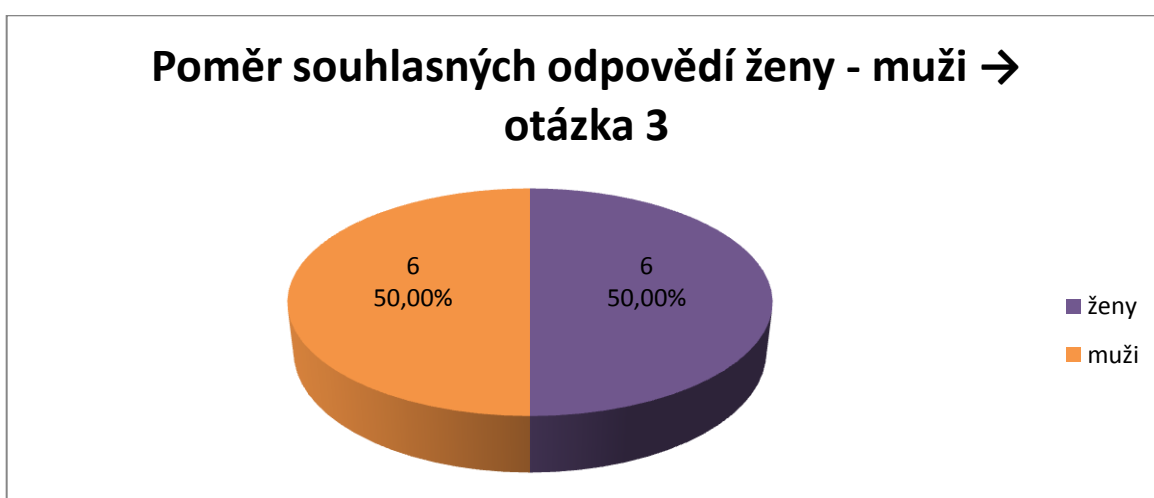


Graf 26: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 1

Komentář: Mohlo by se zdát, že výsledek této otázky bude korelovat se zmíněnou otázkou

22, ale není tomu tak. řada respondentů vyplnila tyto dvě otázky protichůdně. Je proto velice těžké tento výsledek interpretovat. V případě otázky se nabízí interpretace, že většina rovnocenných kolegů má co do objemu stejné množství povinností, proto respondenti odpovídali spíše na otázku spojenou s pocity. Na druhou stranu ti druzí nehodnotí svou práci jako psychicky vyčerpávající, ale v porovnání se svými kolegy se cítí být více vytiženi.

Otázka 3 - Často dostávám zbytečné úkoly nebo ty, které se nikomu jinému nechce dělat. -
12 souhlasných odpovědí



Graf 27: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 3

Komentář: Výsledky ukázaly, že tato otázka byla velmi často hodnocena se zmíněnou otázkou 1, proto výsledek příliš nepřekvapil. Lze tedy předpokládat, že když respondenti měli na mysli větší objem práce ve srovnání s ostatními kolegy, velmi často měli na mysli právě tu práci, která na ně zbyla, a od které se ostatní distancovali.

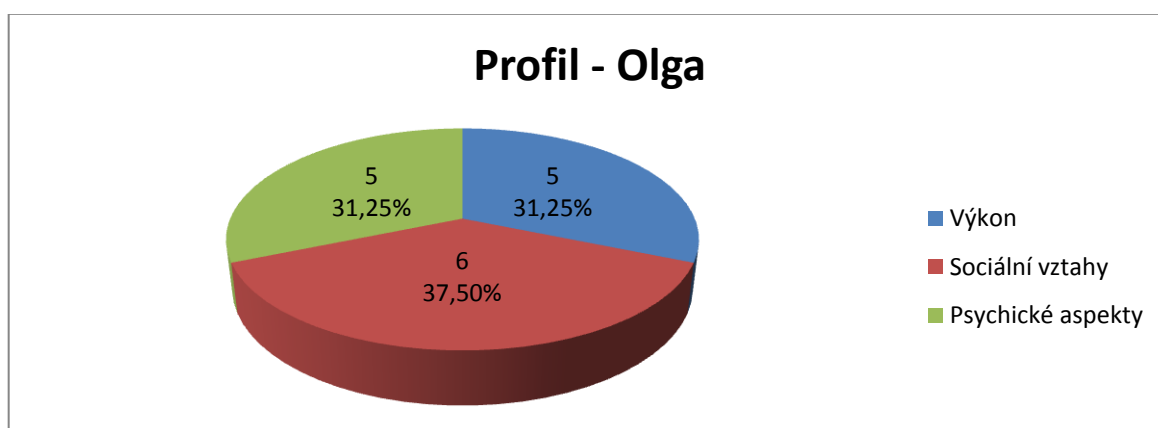
Otázky s 0 souhlasnými odpověďmi - 7, 8, 16, 17, 20, 24, 25, 28

Komentář: Nulový výsledek otázek 7, 8, 16, 17, 20 by se dal interpretovat způsobem, že obsahují ve svém zadání slovo "často", které má velmi relativní význam. Pro někoho může být často 3x denně, pro někoho 3x měsíčně, a samozřejmě také záleží na povaze situace. Vezměme například relativitu zranění - oděrky mohou být hodnoceny jako časté, přihodí-li se více než jednou za týden, zatímco zlomeniny mohou být považovány za časté i jedenkrát do roka. Můžeme jen shrnout, že situace v otázkách v subjektivním pojetí respondentů nebyly zhodnoceny jako často se vyskytující.

Otázky 24, 25, 28 budou vyhodnoceny v kapitole Verifikace hypotéz.

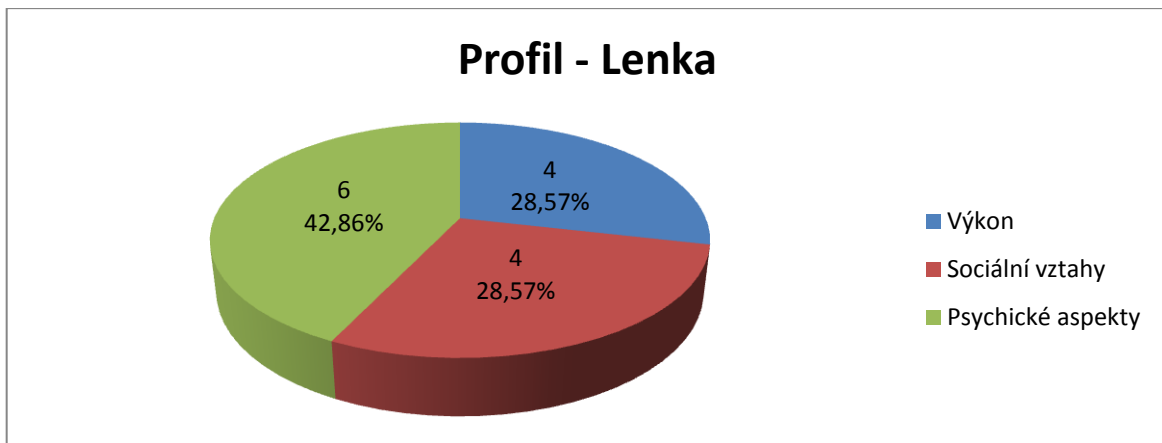
5.2 Profily vybraných respondentů

Tato část grafů zachycuje profily respondentů, kteří odpověděli 6. a vícekrát kladně. Respondenti jsou uvedeni od největšího počtu kladných odpovědí. Lze také pozorovat jejich ohodnocení jednotlivých oblastí. Jen v jednom případě jsou zastoupeny pouze dvě ze tří oblastí - Jiří1 neodpověděl kladně v oblasti psychických vztahů. Většina profilů (5) má nejvíce odpovědí ve výkonové oblasti, 2 profily (Lenka a Martin3) v oblasti psychické a 1 v oblasti sociální (Olga), Mirka vyplnila stejný počet odpovědí ve výkonové a psychické oblasti o něco méně pak oblasti sociální.



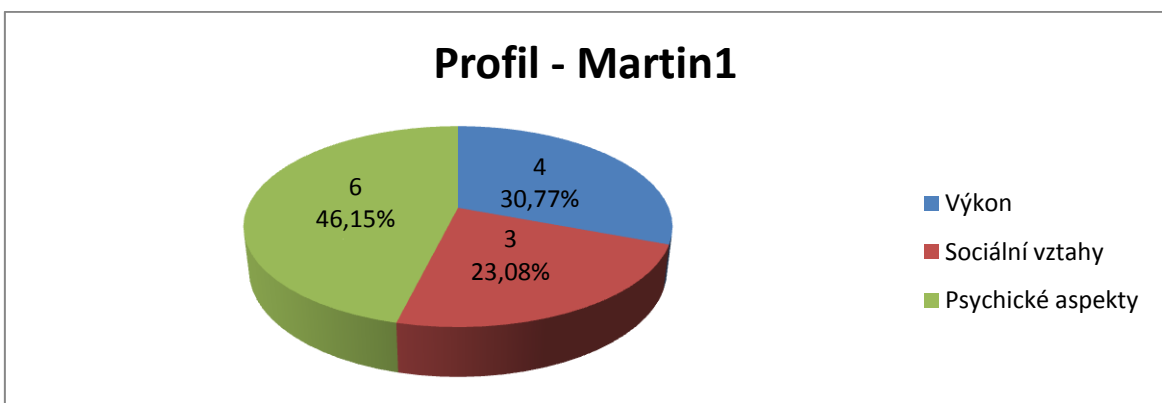
Graf 28: Profil - Olga

Komentář: Olga měla největší počet souhlasných odpovědí, které byly do oblastí rozloženy velice rovnoměrně. Je nepopiratelné, že Olga se nachází pod psychickým tlakem, ale jestli je skutečně obětí mobbingu říci nelze, neboť je třeba rozlišit subjektivní a objektivní fakta. Subjektivně se Olga může cítit utlačovaná, ale je tu také možnost, že jen není schopna se vyrovnat s pracovními požadavky, či může mít nepřátelskou osobnost, díky níž se často dostává do konfliktu s ostatními spolupracovníky a nadřízenými.



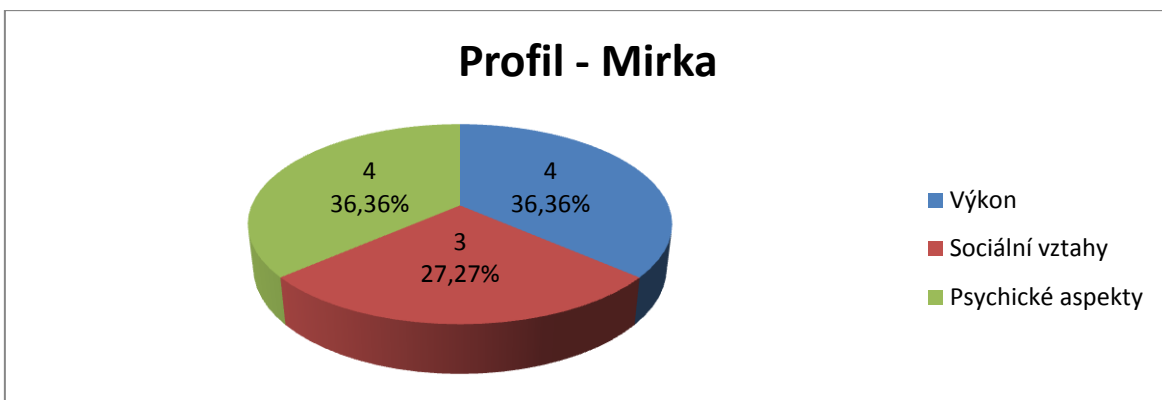
Graf 29: Profil - Lenka

Komentář: Lenka byla druhá v pořadí s nejvíce souhlasnými odpověďmi, které mírně převažují v oblasti psychické. Stejně jako v případě Olgy nelze s jistotou říct, zda je vystavena mobbingu či jen psychicky vyčerpána. Je zde třeba další šetření.



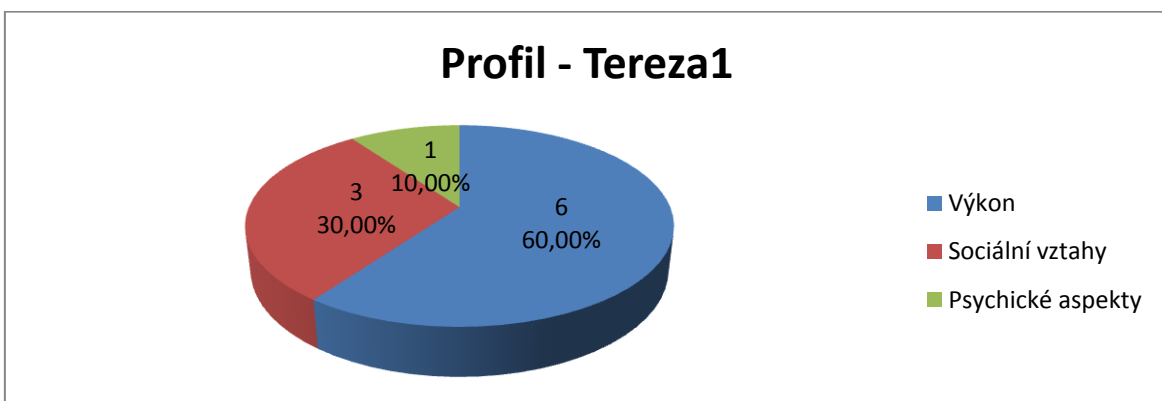
Graf 30: Profil - Martin1

Komentář: Martin je v těsném závěsu za Lenkou a stejně jako ona převažují odpovědi v psychické oblasti.

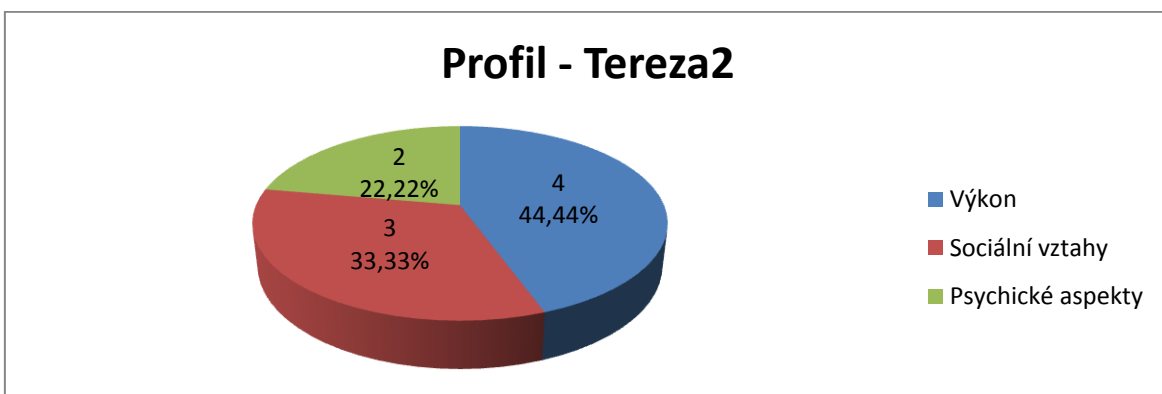


Graf 31: Profil - Mirka

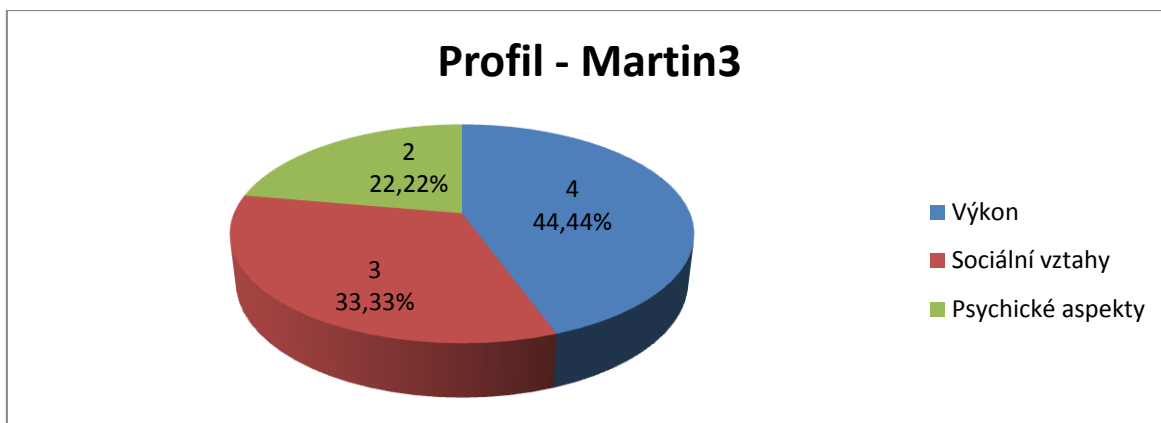
Komentář: Mirka s jedenácti odpověďmi zaujímá 4. místo. Odpovědi jsou rovnoměrně rozložené ve všech oblastech.



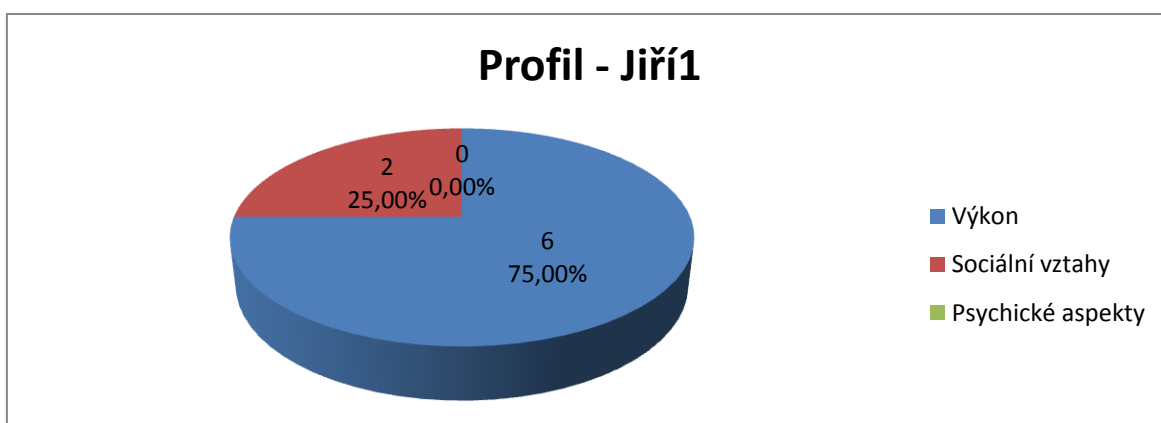
Graf 32: Profil - Tereza1



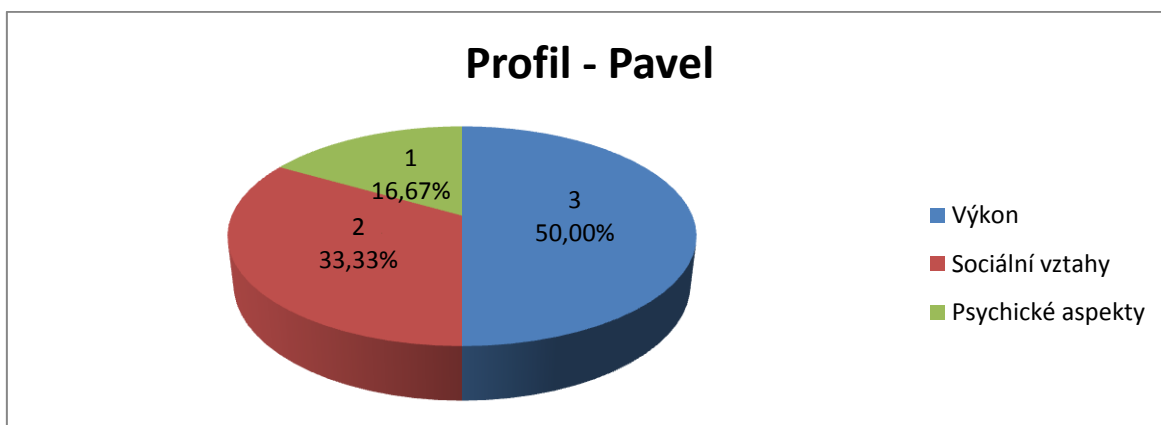
Graf 33: Profil - Tereza2



Graf 34: Profil - Martin3



Graf 35: Profil - Jiří1



Graf 36: Profil - Pavel

Komentář: Posledních pět profilů se vyznačuje převahou ve výkonové oblasti, V těchto případech se o oběti mobbingu s největší pravděpodobností nejedná. Lze spíše předpokládat, že tito respondenti jsou jen ve velkém pracovním vytížení, což je velmi častá záležitost. Na základě předešlého v kombinaci velmi malého počtu kladných odpovědí v psychické oblasti lze usuzovat, že tito respondenti jsou psychicky odolnější než předchozí čtyři zmínění, kteří měli mnohem více odpovědí v příslušné oblasti.

5.3 Verifikace hypotéz

Hypotéza 1: Je pravděpodobné, že jen u velmi málo dotazovaných by mohlo být podezření z mobbingu, protože společnost Daikin má antimobbingový program, který je každému zaměstnanci při přijetí představen.

Verdikt: Výsledek šetření mírně překvapil, protože ukázal, že tři lidi z padesáti, tj. 1,5 %, se blíží polovičnímu počtu kladných odpovědí. Pokud bychom vzali přímou úměru podle počtu procent, vycházelo by nám, že dva lidé ze sta jsou obětí mobbingu, ve vzorku tisíce lidí by to pak bylo 15 lidí, což je relativně vysoké číslo, zvláště pokud se jedná o společnost, která má preventivní program proti mobbingu.

Hypotéza 2: Pokud u některých respondentů budou zaznamenány známky mobbingu, budou to převážně zaměstnanci vyššího věku, tj. 40 a více.

Verdikt: Tato hypotéza se nepotvrdila, protože lidé s nejvíce odpověďmi mají věk 47, 25 a 27 let. Pokud bychom připočetli další respondenty v pořadí, stále bychom se nacházeli převážně ve věku pod 30 let.

Hypotéza 3: Žádný ze zaměstnanců není sociálně izolován – otázky 24 a 25.

Verdikt: Tato hypotéza se potvrdila. K výsledku bychom mohli i přičíst otázku číslo 28 (*Kolegové/nadřízený mne přehlíží*). Tento výsledek nepřekvapil, protože jak už bylo řečeno, zakládá se většina administrativní práce na komunikaci a výměně informací. Vzhledem k množství práce je velmi málo pravděpodobné, že by byl někdo nezapojen, či přehlížen.

Shrnutí výzkumu a závěr

Podle výsledků se dalo říct, že Daikin má z mobbingového hlediska relativně dobrý profil. Je to zřejmě dáno vnitřní politikou této společnosti. Na druhou stranu i zde se najde pár případů, u kterých by mohlo být podezření na mobbingové chování. Při současném počtu zaměstnanců 1500 je 22 lidí, kteří by mohli být vystaveni mobbingu, což sice zarazí, ale také je třeba vzít v úvahu, že čím větší společnost a větší počet zaměstnanců, tím je prevence mobbingu a jeho následné vymýcení obtížnější.

Výzkum přinesl mnoho poznatků a zkušeností a také ukázal na několik jeho nedostatků, kterých by se měl výzkumník, je-li to možné, vyvarovat. Především se jednalo o mnoho výrazů se subjektivní interpretací, jako již výše zmíněné slovo „často“, které lze v různých kontextech interpretovat jinak. Otázky by pak měly jasně zahrnovat výklad podobných slov, aby nedocházelo k subjektivnímu zkreslení.

Dále by mohl být jako nedostatek hodnocen příliš malý počet respondentů. S tím lze souhlasit, ale na druhou stranu je třeba vzít také faktory obtížnosti provádění takovýchto výzkumů při velkém počtu respondentů. Vedení společnosti Daikin souhlasilo s provedením jen takového výzkumu, který nenaruší pracovní chod, což by větší počet respondentů jistě ovlivnil.

Za třetí jsou zde samozřejmě nedostatky zvolené dotazníkové metody. Dle mého názoru zde značně pomohla metoda druhá a sice pozorování, která ačkoliv nebyla systematická, v pozitivním směru dobře napomohla interpretaci získaných výsledků.

Co bych ohodnotil kladně, bylo systematické rozdělení vzorku zaměstnanců. Udělat profil celé společnosti, tj. i dělnických mistrovských, údržbářských pozic atd. by samozřejmě nebyl v rámci možností jednoho člověka realizovatelný. Dle mého názoru byl vzorek respondentů vybrán vhodně: Zaměstnanci měli své pracovní zařazení dostatečně vzdálené, aby ukázali průřez více oddělení, ale zase na druhou stranu si byli dostatečně blízko, aby je bylo možné v určitém směru porovnávat.

Rovněž bych kladně ohodnotil systém odpovědí souhlas-nesouhlas, který byl jak pro respondenty tak pro hodnotitele praktický. Také myslím, že podal daleko lepší přehled, než kdyby byly souhlasné a nesouhlasné odpovědi rozděleny podle škál.

Resumé

Tato diplomová práce pojednává o sociálních fenoménech zvaných mobbing a bossing. V teoretické části jsou tyto pojmy nejprve definovány a pak dále rozpracovány. Jedna kapitola se věnuje výzkumu mobbingu a bossingu ve světě a v České republice. Následuje podrobný popis jejich vzniku, vývoje a možných důsledků. Podkapitoly jsou také věnované profilům agresora a oběti. Poslední kapitola teoretické části se zabývá možnou nápravou těchto sociálně patologických jevů.

Praktická část se věnuje výzkumu mobbingu a bossingu v podniku na Borských polích v Plzni. Je představena metoda, jejíž výzkum je pak dále zpracován, vyhodnocován a jehož výsledky jsou potom interpretovány. V závěru je zhodnocení a reflexe celého výzkumu.

Annotation

This thesis deals with the social phenomenon called mobbing and bossing. In the theoretical part these terms are first defined and then further elaborated. One chapter is devoted to research of mobbing and bossing around the world and in the Czech Republic. The following is a detailed description of their origin, development and possible consequences. The sub-chapters are also dedicated to the profiles of the aggressor and the victim. The last chapter deals with possible correction of these socially pathological phenomena.

The practical part is devoted to research of mobbing and bossing in a company on Bory fields in Pilsen. The method is introduced, whose research is then further processed, evaluated, and the results are then interpreted. In the conclusion there is an evaluation and reflection of the research.

Použitá literatura

Knižní publikace

1. BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel*. Brno: Era, 2003. ISBN 80-86517-34-9
2. ČECH, Tomáš. *Škola a zdraví: Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.
3. ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Nakladatelství Fakta, 1999. ISBN 80-902614-1-8.
4. HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 2004. ISBN 80-7013-397-X
5. HOLEČEK, V., J. MIŇHOVÁ a P. PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-065-9
6. HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
7. KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Havlíčkův Brod: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
8. MARREWA, Al. *Nenechte si ubližovat*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-510-5.
9. MICHALÍK, P., Z. Roub a V. Vrbík. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006. ISBN 978-80-7043-458-1
10. NOVÁK, Tomáš. a Věra CAPPONI. *Sám sobě mluvčím. Jak prezentovat sám sebe*. Praha: Grada, Publishing, 1996. ISBN 80-7169-064-3.
11. NOVÁK, Tomáš. a Věra CAPPONI. *Sám proti agresí*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.
12. SPURNÝ, J. *psychologie násilí*. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4
13. SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-869763-66-1.
14. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*, Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
15. VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.
16. ZÁBRODSKÁ, Kateřina a Pavel KVĚTON, P. *Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti*. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, Praha: Psychologický ústav AV ČR, 2012. č. 48, 641-668.

Internetové stránky

17. *Daikin* [online]. [2013] [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.daikinczech.cz/o-dicz/>
18. FETTER, Richard W. MOBBING A BOSSING ČILI ŠIKANA NA PRACOVIŠTI – LZE SE PROTI NIM BRÁNIT? *EPRAVO.CZ* [online]. ©2011 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>
19. HARPEROVÁ J. Beyond Bullying. *Psychology Today*. [online]. ©2013 [vid. 2013-06-24] Dostupné z: <http://www.psychologytoday.com/blog/beyond-bullying/201303/surviving-workplace-mobbing-identify-the-stages>
20. HOLÁ, Michaela. Mobbing, aneb šikana na pracovišti. *Zdravě.cz* [online]. ©2008-2011 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://sikana.zdrave.cz/mobbing-aneb-sikana-na-pracovisti/>
21. Jak správně citovat. *muni.cz* [online]. ©2011 [vid. 2013-06-26]. Dostupné z: http://is.muni.cz/elportal/estud/ff/js07/informace/materialy/pages/citace_opora.pdf
22. MARŠÍK, P. Mobbing na pracovišti je když... *blog.iDNES.cz* [online]. ©2013 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://marsik.blog.idnes.cz/c/343989/Mobbing-na-pracovisti-je-kdyz.html>
23. Mobbing - šikana na pracovišti. *Žijeme naplno.cz* [online]. ©2010 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.zijemenaplno.cz/Clanky/a493-Mobbing-sikana-na-pracovisti.aspx>
24. PRINCLÍK, Jan. Mobbing I - III. *Pro Experty* [online]. ©2013 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.theexperts.cz/prexpert/komunikace/8-mobbing>
25. SVOBODOVÁ, Lenka. Šikana na pracovišti aneb mobbing - tichá epidemie. *KarieraWeb.cz* [online]. ©2011. aktualizováno 2009-09-26. [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54252950-sikana-na-pracovisti-aneb-mobbing-ticha-epidemie>
26. *ŠIKANA V PRÁCI MOBBING FREE COMPANY* [online]. ©2012 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://sikanavpraci.webnode.cz/>
27. ŠÍNOVÁ, D. MOBBING, BOSSING - JAK ZVLÁDNOUT UBLIŽOVÁNÍ NA PRACOVIŠTI. *Psychopradna-praha.cz* [online]. ©2011 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://psychopradna-praha.cz/mobbing.php>
28. *The Mobbing Portal* [online]. ©2008-2013 [vid. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.mobbingportal.com/>

Seznam tabulek a grafů

Tabulky

Tabulka 1: Znaky šikany a mobbingu (Čech, 2010 in Čech, 2011, s. 24).....	9
Tabulka 2: Pojetí pojmů souvisejících s výrazem mobbing a jejich definice (Vartia, 2003, s. 9-10, in Kantor, 2009, s. 40-41 in Čech 2011, s.25).....	10
Tabulka 3: Výzkumy mobbingu ve světě (srov. Hoel a kol., 1999, Zapf a kol. 2003 in Kariková, 2008; s. 36, Nábělková, 2008; Čech, Kantor, 2010 in Čech 2011, s. 38-39).....	12
Tabulka 4: Nejčastěji zažívané formy negativních aktů (Zábrodská, Květoň, 2012, s.654)13	
Tabulka 5: Interakce pohlaví šikanovaných osob a původců mobbingu na současném.....	13
Tabulka 6: Charakteristika respondentů – ženy.....	34
Tabulka 7: Charakteristika respondentů - muži.....	35
Tabulka 8: Průměry	47

Grafy

Graf 1: Věkové rozložení	36
Graf 2: Procentuální zastoupení věkových skupin	36
Graf 3: Věkové rozložení - ženy.....	37
Graf 4: Věkové procentuální zastoupení - ženy	37
Graf 5: Věkové rozložení - muži	38
Graf 6: Věkové procentuální zastoupení - muži.....	38
Graf 7: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých otázkách	39
Graf 8: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých oblastech	40
Graf 9: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých oblastech - ženy	40
Graf 10: Počet souhlasných odpovědí v jednotlivých oblastech - muži.....	40
Graf 11: Počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí - ženy	41
Graf 12: Počet souhlasných a nesouhlasných odpovědí - muži.....	42
Graf 13: Rozložení všech odpovědí.....	43
Graf 14: Celkový poměr souhlasných ku nesouhlasným odpovědím - ženy	43
Graf 15: Celkový poměr souhlasných ku nesouhlasným odpovědím - muži	43
Graf 16: Všechny odpovědi - Výkon.....	44
Graf 17: Všechny odpovědi - Sociální vztahy.....	44
Graf 18: Všechny odpovědi - Psychické aspekty	44
Graf 19: Celkový poměr souhlasných odpovědí ženy - muži	45
Graf 20: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Výkon	46
Graf 21: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Sociální vztahy	46
Graf 22: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → Psychické aspekty	46
Graf 23: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 15	48
Graf 24: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 22	49
Graf 25: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 10	50
Graf 26: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 1	50
Graf 27: Poměr souhlasných odpovědí ženy - muži → otázka 3	51
Graf 28: Profil - Olga	52
Graf 29: Profil - Lenka	53
Graf 30: Profil - Martin1	53
Graf 31: Profil - Mirka	54
Graf 32: Profil - Tereza1	54
Graf 33: Profil - Tereza2.....	54
Graf 34: Profil - Martin3	55
Graf 35: Profil - Jiří1	55
Graf 36: Profil - Pavel	55

Příloha – dotazník

DOTAZNÍK		
Křestní jméno:		
Pohlaví:		
Věk:		
Pracovní pozice:		
Instrukce		
Zamyslete se nad uplynulým půlrokem ve vašem současném zaměstnání a pracovním postavení a zakroužkováním odpovězte, zda s danými tvrzeními souhlasíte či nesouhlasíte.		
Výkon		
1. Mám pocit, že jsou na mě kladeny větší nároky než na kolegy na stejné pozici.	Souhlasím	Nesouhlasím
2. Jsem v práci více kontrolován(a) než mí stejně zkušené kolegyně.	Souhlasím	Nesouhlasím
3. Často dostávám zbytečné úkoly nebo ty, které se nikomu jinému nechce dělat.	Souhlasím	Nesouhlasím
4. Nebyl(a) jsem dlouhodobě povýšen(a), ačkoli jsem splnil(a) předpoklady, za které mí kolegyně povýšení byli.	Souhlasím	Nesouhlasím
5. Často je v diskusích na schůzi opomíjen můj názor, není mi dovoleno ho prezentovat, nebo je ihned „smeten ze stolu“ jako nesmyslný.	Souhlasím	Nesouhlasím
6. Má práce je často sabotována či znevažována.	Souhlasím	Nesouhlasím
7. Výsledky mé práce si často přivlastňuje kolega/nadřízený.	Souhlasím	Nesouhlasím
8. Má kvalifikace je často zpochybňována.	Souhlasím	Nesouhlasím
9. Má práce je často bezdůvodně podhodnocena nebo hodnocena jako nekvalitní.	Souhlasím	Nesouhlasím
10. Kolegyně nechťejí odpovídat na mé otázky, které jsou klíčové pro moji práci, a na které by mi správně odpovědět měli.	Souhlasím	Nesouhlasím
Sociální vztahy		
11. Často se pohádám s kolegy/nadřízeným kvůli maličkostem.	Souhlasím	Nesouhlasím
12. Jsem kárán(a) za drobné chyby, které by jiným kolegům na stejné úrovni prošly.	Souhlasím	Nesouhlasím
13. Jsou mi často odcizovány předměty z mého stolu/pracoviště.	Souhlasím	Nesouhlasím
14. Kolegyně si často bez mého vědomí půjčují mé pracovní pomůcky a nevracejí je zpět.	Souhlasím	Nesouhlasím
15. Nejsou mi sdělovány důležité pracovní informace.	Souhlasím	Nesouhlasím
16. Jsem často kolegy/nadřízeným kritizován(a)/zesměšňován(a) ohledně zevnějšku, osobních náboženských či politických názorů, soukromého života.	Souhlasím	Nesouhlasím
17. Nejsem zván(a) na firemní večírky či podobné neformální akce.	Souhlasím	Nesouhlasím
18. Jsou na mne často vznášeny stížnosti.	Souhlasím	Nesouhlasím
19. Když vstoupím do místnosti, všichni náhle utichnou.	Souhlasím	Nesouhlasím
20. Kolegyně se na mne často dělají nepřátelská, opovrhlivá gesta, výrazy.	Souhlasím	Nesouhlasím
Psychické (pocitové) aspekty		
21. Chodím do práce bez chuti či s odporem kvůli sociálnímu klimatu.	Souhlasím	Nesouhlasím
22. Z práce chodím psychicky „vyždímaný“.	Souhlasím	Nesouhlasím
23. Mám v zaměstnání často pocit viny.	Souhlasím	Nesouhlasím
24. Cítím se být „mimo“ kolektiv.	Souhlasím	Nesouhlasím
25. Pracuji na odlehleém izolovaném místě, kde nepřicházím téměř vůbec s kolegy do kontaktu.	Souhlasím	Nesouhlasím
26. Často je na mě pácháno fyzické či psychické násilí. (facka, šťouchání, ...; vyhrožování, zahanbování, ...)	Souhlasím	Nesouhlasím
27. Jsou o mně šířeny pomluvy.	Souhlasím	Nesouhlasím
28. Kolegyně/nadřízený mne přehlíží.	Souhlasím	Nesouhlasím
29. Nemám duševní sílu na svůj soukromý život.	Souhlasím	Nesouhlasím
30. Jsou mi stále připomínány dřívější chyby a omyly.	Souhlasím	Nesouhlasím