

# Vnímání šikany na pracovišti z pohledu zaměstnanců

Lenka Hlubková

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Hlubková**  
Osobní číslo: **H16013**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Vnímání šikany na pracovišti z pohledu zaměstnanců**

### **Zásady pro vypracování**

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti příčin, projevů, důsledků a řešení šikany na pracovišti.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování získaných dat včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu a jejich shrnutí.

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

**Seznam doporučené literatury:**

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015, 198 s. ISBN 978-80-262-0938-6.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009, 139 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

Vedoucí bakalářské práce:

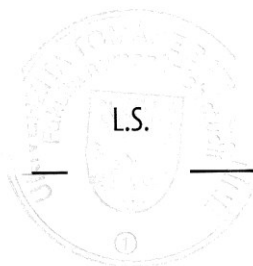
**PhDr. Hana Včelařová**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **4. října 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

---

**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan



---

**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 1.6.2020

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

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

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

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

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

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

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

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odporuje-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

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

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

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku vnímání šikany na pracovišti z pohledu zaměstnance. V teoretické části se věnuje vymezení základních pojmů souvisejících s mobbingem na pracovišti, popisu cílů a znaků mobbingu, dále popisu jeho jednotlivých fází. Zabývá se rovněž prevencí a řešením mobbingu. Kvantitativní výzkum realizovaný formou dotazníkového šetření přinesl zajímavá zjištění, která jsou zpracována v praktické části bakalářské práce.

Klíčová slova: mobbing, bossing, šikana na pracovišti, fáze mobbingu, znaky mobbingu

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the issue of perception of bullying in the workplace from the perspective of the employee. The theoretical part deals with the definition of basic concepts related to mobbing, the description of the goals and signs of mobbing, and also with the description of its particular stages. The thesis also deals with the prevention and solution of mobbing. A quantitative research carried out in the form of a questionnaire brought interesting findings, which are processed in the practical part of the thesis.

Keywords: mobbing, bossing, workplace bullying, mobbing stages, signs of mobbing

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Haně Včelařové za její rady, doporučení a čas, který mi věnovala. Poděkování patří také rodině, která mě po dobu studia podporovala a v neposlední řadě také kolegyním v zaměstnání.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 MOBBING, ZNAKY A FÁZE MOBBINGU, DŮSLEDKY MOBBINGU.....</b>	<b>13</b>
1.1 DRUHY MOBBINGU .....	13
1.1.1 Bossing-mobbing z pozice nadřízeného.....	14
1.1.2 Staffing-mobbing ze strany podřízeného .....	14
1.1.3 Bullying-násilné chování na pracovišti .....	15
1.2 CÍLE MOBBINGU .....	15
1.3 PŘÍČINY MOBBINGU.....	15
1.4 ZNAKY A FORMY MOBBINGU .....	17
1.5 FÁZE MOBBINGU.....	18
1.5.1 Konflikt .....	19
1.5.2 Systematický psychický teror.....	19
1.5.3 Zveřejnění případu a zásah nadřízeného, reakce personálního vedení .....	20
1.5.4 Vyloučení oběti mobbingu.....	20
1.6 DŮSLEDKY MOBBINGU .....	21
1.6.1 Důsledky pro oběť mobbingu .....	21
1.6.2 Důsledky pro firmu .....	22
<b>2 MOBBER A JEHO OBĚŤ .....</b>	<b>23</b>
2.1 PACHATEL MOBBINGU.....	23
2.2 OBĚŤ MOBBINGU .....	24
<b>3 PREVENCE MOBBINGU A JEHO ŘEŠENÍ.....</b>	<b>26</b>
3.1 PREVENCE MOBBINGU .....	26
3.2 ŘEŠENÍ MOBBINGU .....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>4 VÝZKUM.....</b>	<b>31</b>
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	31
4.2 VÝZKUMNÝ CÍL .....	31
4.3 DÍLČÍ VÝZKUMNÉ CÍLE .....	31
4.4 DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	31
4.5 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	32
4.6 METODOLOGIE VÝZKUMU .....	32
4.7 ANALÝZA DAT.....	33
4.8 INTERPRETACE DAT .....	41
4.9 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	44



<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>52</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá jednou z oblastí pracovní spokojenosti, konkrétně problematikou šikany neboli mobbingu. I přes všechna nebezpečí, která šikana přináší, jde o téma velmi málo diskutované. Výzkumem v této oblasti se zabývá jen málo institucí. Jednou z nich je společnost STEM/MARK, která prováděla šetření oblasti mobbingu v srpnu roku 2015. Ve zvyšování povědomí pracovníků o šikaně na pracovišti určitě existují velké mezery a pravdou je, že tuto nevědomost je potřeba snížit na minimum.

Řada z nás může v rámci svého zaměstnání pociťovat možný nátlak v podobě každodenního telefonického hlášení výsledků úspěšnosti vedením vyhlášených kampaní, zbytečného vyplňování tabulek úspěšnosti, nesmyslného hlášení odchodů a příchodů do práce. A přece se i v těchto případech někdy může jednat o šikanu, kterou realizuje vedení firmy nebo podniku, aniž bychom situaci takto vnímali. Pravdou je, že pokud se člověk na výše uvedené problémy přímo nezaměří a nezabývá se jimi, netuší, že šikana může mít nespočet podob. Od neschválené dovolené přes zadávání nesplnitelných úkolů až po neopodstatněné vyhrožování ukončením pracovního poměru. A právě mírou vnímání šikany na pracovišti se budeme v následujících kapitolách zabývat.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Část teoretická je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole se věnujeme vymezení a definování pojmů, souvisejících se šikanou. Uvádíme některé druhy mobbingu, jeho znaky, cíle a příčiny. Popisujeme také jednotlivé fáze mobbingového jednání. Druhá kapitola se věnuje osobnosti pachatele, ale také oběti mobbingu a třetí kapitola popisuje možnou prevenci a některé způsoby řešení mobbingu.

Obsahem praktické části je vymezení výzkumného problému, dílčích výzkumných cílů, dílčích výzkumných otázek a dále analýza a interpretace zjištěných dat. Data byla shromážděna formou kvantitativního výzkumu v podobě anonymního dotazníku. Jeho jednotlivé položky byly zaměřeny mimo jiné na zjištění věku, pohlaví, pracovního zařazení nebo délky pracovního poměru. Prostřednictvím některých položek jsme zjišťovali obeznámenost respondentů s významem pojmů souvisejících s mobbingem a na možné způsoby jeho řešení. Uvedli jsme několik příkladů, ke kterým se dotazovaní vyjadřovali, zda je považují za možnou šikanu.

Na závěr následuje shrnutí výsledků výzkumu a doporučení pro praxi.

Šikanu si připouštíme až v jejích extrémních podobách a její mírnější formy ať už vědomě nebo nevědomě přehlízíme a nevěnujeme jim pozornost. I když nás psychicky deptá, přijímáme ji jako naprosto přirozenou. Skutečností ovšem je, že i mírné formy šikanování by člověk neměl brát na lehkou váhu, ale naopak se jimi zabývat.

V posledních letech sice klesá nezaměstnanost, přesto každý z nás občas cítí obavu o své zaměstnání. Být zaměstnaný je přece jenom zárukou jakési ekonomické jistoty, která je pro nás a náš život velmi důležitá. Proto mnohdy ve svém zaměstnání snášíme situace, které opravdu hraničí se šikanováním, ale my přesto mlčíme, abychom si svoje pracovní místo udrželi. Zaměstnanec si mnohdy šikanu uvědomuje, ale z obavy o své zaměstnání o ní nemluví a jen tiše trpí. Zažívá každý den permanentní stres, a to v konečném důsledku může vést k závažným zdravotním a psychickým problémům.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MOBBING, ZNAKY A FÁZE MOBBINGU, DŮSLEDKY MOBBINGU

Kratz (2005, s.15) uvádí, že pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa „to mob“, což můžeme přeložit jako urážet, utlačovat, napadat. Tento výraz původně razil rakouský etolog Konrad Lorenz a označoval jím útok tlupy zvířat na vetřelce. Teprve v roce 1993 zavedl pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Leymann. Než se u nás termín mobbing vžil, užívalo se výrazu šikana na pracovišti (Svobodová, 2008, s. 20).

Mobbing je pro většinu lidí neznámým slovem, ale pro málokoho bude neznámým jevem. Jde o psychický teror na pracovišti, zjednodušeně řečeno o šikanu mezi kolegy (Svobodová, 2008, s. 15). Bohužel sami vedoucí pracovníci jen velmi neradi přiznávají existenci mobbingových aktivit ve svých firmách a organizacích, neboť se obávají zpochybnění jejich řídicích schopností (Kratz, 2005, s. 11).

Huberová (1995, s. 7) uvádí, že si ještě před pár lety nikdo pod pojmem mobbing nedokázal nic představit. V posledních letech si tento problém získává velký zájem, protože postihuje mnohé z nás. Jedná se jak o každodenní, tak i psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, provádění všemožných zlomyslností, při kterých nadřízení útočí na podřízené, anebo také naopak podřízení na nadřízené.

Podle Svobodové (2008, s. 18) mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a opakované útoky jednotlivce nebo skupiny na určitou osobu. Cílem je dotlačit tohoto jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit a donutit k odchodu z pracoviště.

Podobně mobbing popisuje také Beňo (2015, s. 81), podle kterého mobbing představuje psychický teror v práci, je formou především psychické agrese, opakované útoky mají vést k poškození pověsti, práce a schopností určité osoby a její izolaci od skupiny, zaměstnání nebo veřejného života.

## 1.1 Druhy mobbingu

Šikana na pracovišti má řadu podob. Může se jednat např. o bossing, staffing, bullying, stalking či obtěžování a dále pak, jak uvádí Beňo (2015, s. 59) o kyberšikanu, kyberstalking a řadu dalších. Níže se budeme věnovat bossingu, staffingu a bullyingu, které se úzce váží k pracovnímu prostředí a pracovním vztahům.

### 1.1.1 Bossing-mobbing z pozice nadřízeného

Podskupinou mobbingu je bossing, který bývá nazýván jako mobbing ze šéfovských pater. Mezi důvody, proč se vedoucí pracovníci uchylují k bossingu patří např. obavy z konkurence ze strany zaměstnance, netolerance, zloba, frustrace nebo nedostatek sebevědomí. K použití bossingu může dojít také v situaci, kdy firma prochází reorganizací, je potřeba snížit počet zaměstnanců a tímto způsobem je přinutit k dobrovolnému odchodu ze zaměstnání bez odstupného (Beňo, 2015, s. 91). Vedoucí pracovník tedy na podřízené vyvíjí nátlak, čímž si chce vynutit jejich poslušnost nebo přímo odchod z pracovního místa (Kratz, 2005, s. 16).

Nadřízený může ze své pozice uplatňovat při útoku jiné strategie a prostředky než kolegové a pro oběť je to boj s nerovnými prostředky a s velkými nevýhodami. Ocitá se v situaci, která ohrožuje její společenské kontakty, pocit osobního štěstí, odbornou identitu i kariéru (Huberová, 1995, s. 94-95).

Bossing (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 156) může mít formu neustálého napomínání zaměstnance, přidělování nejhorsí práce, bezdůvodného přeložení na jiné pracoviště, odepírání platu, přehnané kontroly práce zaměstnance.

### 1.1.2 Staffing-mobbing ze strany podřízeného

Staffing je naopak šikanou podřízeného k nadřízenému, tedy neférové jednání zdola nahoru. Staffingem jsou více ohroženi mladí lidé, kteří nastoupí na novou pozici (Beňo, 2015, s. 98). Cílem takového jednání je zničení nadřízeného nebo dokonce celé personální a podnikové politiky (Kratz, 2005, s. 16).

Ke staffingu dochází nejčastěji při výměně vedoucího, kdy dochází k situaci, že si stávající zaměstnanci často idealizují původního nadřízeného a nechtějí se přizpůsobit nové situaci na pracovišti. Staffing může mít různé podoby. Často je to např. přehnaná kritika vedoucího na týmových poradách, zpochybňování jeho vizí a myšlenek, zatajování zdrojů a informací a tím ztěžování orientace vedoucího v novém prostředí. V extrémních případech může staffing přerůst až v otevřenou agresi. Vedoucí pracovník, který je obětí staffingu, není schopen zvládnout vedení týmu a soustředěný tlak podřízených ho nakonec donutí firmu opustit. Anebo naopak takovéto konflikty mohou vyvrcholit odchodem celé skupiny zaměstnanců, čímž se značně zkomplikuje chod celé firmy (Hana Kejhová, ©2010).

### 1.1.3 Bullying-násilné chování na pracovišti

V souvislosti se šikanou na pracovišti je uváděn také bullying, který představuje hrubé chování na pracovišti. Zahrnuje v sobě nejen fyzické násilí, ale také verbální útoky (Beňo, 2015, s. 120-121). Beňo (2015, s. 121-122) dále uvádí čtyři způsoby zneužívání označované jako bullying, a sice emocionální zneužívání nebo násilí, násilí verbální v podobě mluveného slova nebo psaného textu, fyzické násilí a kyberbullying, tedy napadání prostřednictvím technologií.

## 1.2 Cíle mobbingu

Cíle mobbingu mají nesčetně podob. Může jít např. o projev frustrace a napětí v zaměstnání, založené na nenávisti k nadřízenému, které mobber následně přenáší na slabšího kolegu. Může to být také snaha zbavit se spolupracovníka a tím získat možnost karierního růstu, v procesu probíhající restrukturalizace firmy to může být projev boje o to, kdo v podniku zůstane a kdo bude propuštěn. Cíl můžeme spatřovat také ve snaze firmy v procesu restrukturalizace ušetřit na mzdách a odstupném a zbavit se nadbytečných zaměstnanců (Kratz, 2005, s. 19-20). Kratz (2005, s. 16) uvádí jako cíle mobbingu omezení mezilidské komunikace oběti, snížení spolupráce s obětí, zablokování jejích sociálních vazeb a poškození její sociální vážnosti.

Podle Svobodové (2008, s. 30) je cílem mobbingu psychická i fyzická likvidace jedince. Jde o to znevážit jak jeho soukromý život, tak i jeho profesní zdatnost a tím narušit jeho sebevědomí. Takovýto jedinec je ve finále často vyčleněn z kolektivu a vystaven silnému stresu.

Ať už nazveme cíle mobbingu jakkoliv, vždy jde především o to jedince ponížit, znevážit, izolovat od ostatních, ublížit mu, dokázat ostatním vlastní moc, uspokojit potřeby útočníka.

## 1.3 Příčiny mobbingu

Příčin vzniku mobbingu může být mnoho. Je to především osobnost samotného mobbéra, který se dopouští násilí, ale také atmosféra na pracovišti nebo špatný styl řízení. Pokud je na pracovišti negativní atmosféra, dochází mezi pracovníky ke vzniku patologických vztahů, mezi které mobbing patří. Záleží tedy na nastavení firemní kultury, která by měla dát jasně najevo, jaké jednání je po zaměstnancích požadováno, popř. jaké nebude tolerováno (Svobodová, 2008, s. 35-36).

Pokud je ve firmě nezdravé pracovní klima, zaměstnanci se zde necítí dobře a okolní prostředí vnímají jako stresující. Huberová (1995, s. 17-18) v souvislosti s tímto uvádí několik faktorů majících vliv na vznik mobbingu. Je to stres z přetížení a špatná organizace práce způsobující neustálou časovou tíseň spojenou s přehnanými požadavky na zaměstnance. Dále špatný styl řízení, v rámci kterého může slabý vedoucí, který nestačí na své úkoly, ovlivňovat a znervózňovat celé oddělení a nebo naopak autoritativní šéf nepřipouštějící žádnou kritiku a diskusi. Bossing vzniká také v prostředí s vysokým konkurenčním tlakem a strachem z nezaměstnanosti. Tam, kde se zaměstnanci nemusí o své pracovní místo obávat, nemá mobber příliš velké šance.

Krazt (2005, s. 18-20) uvádí mimo jiné následující příčiny mobbingu:

- nízká morální úroveň a špatné lidské vlastnosti
- méně produktivní práce, její monotónnost, nuda, vylučování z rozhodovacích procesů
- firemní klima nahrávající vzniku mobbingu
- ochota současné společnosti sahat častěji k násilnému řešení problémů
- absence ochoty řešit konflikt v jeho počátku
- sociální napětí vybíjené na jiných osobách
- zesilující obava z nezaměstnanosti
- probíhající restrukturalizace firem a s tím spojené snižování nákladů na zaměstnance

Aby mohlo k šikaně na pracovišti docházet, musí zde být takové prostředí, které toto agresivní chování přijímá, např. prostředí stimulující nezdravou soutěživost, přispět může také absence pravidel a vzorců chování nebo ignorace nastavených pravidel (Hadfield, Hasson, 2012, s. 94).

Také podle Spurného (1996, s. 114-115) lze příčiny mobbingu hledat nejen v osobnosti pachatele a oběti, ale také v podmínkách, ve kterých k šikaně dochází. Pro to, aby se člověk stal obětí šikany nejsou rozhodující pouze jeho vlastnosti, vliv má i působení všech faktorů utvářejících situaci násilné interakce. Těmito faktory jsou agresivní chování pachatele, pasivní chování jeho oběti a zejména sociální klima lhostejnosti a nevšímavosti okolí.

Beňo (2003, s. 59) uvádí tyto nejčastější příčiny mobbingu:

- „1. *Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení)*
2. *Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem*



3. *Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů*
4. *Firemní kultura s nízkou úrovní etiky*
5. *Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách*
6. *Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace)*
7. *Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení)*
8. *Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance*
9. *Destruktivní zacházení s chybami či omyly*
10. *Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího“*

#### **1.4 Znaký a formy mobbingu**

Kapitola třetí se zabývá tím, jakým způsobem se může šikana na pracovišti projevat a jaké mohou být její formy. Nelze samozřejmě vyjmenovat všechny její podoby. Uváděny jsou ty, se kterými se pracovník může běžně v rámci svého zaměstnání setkat. Existují situace, kdy jde o zcela evidentní projevy šikanování a naopak také situace, které za šikanu málokdo považuje.

*„Profesor Leymann uvádí, že o mobbingu můžeme hovořit až tehdy, znepríjemňuje-li někdo někomu život minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Tato podmínka musí být naplněna, jinak se o mobbing nejedná.“* (Svobodová, 2008, s. 26).

Podle Svobodové (2008, s. 27) mobbing zahrnuje verbální nebo fyzické napadání, které se projevuje v gestech, slovech a v jednání. Uvádí mimo jiné tyto znaky mobbingu:

- dlouhodobé a nepřetržité útoky na konkrétního jedince
- pravidelnost
- opakovanost
- systematické a cílené útoky
- nepřímé a skryté hrozby
- zákeřnost
- rafinovanost
- neetická forma komunikace

K útokům mobbera (Svobodová, 2008, s. 27-28) dochází skrytě, pod maskou vlídnosti, vše se děje pozvolna a nenápadně. Zvenčí se tyto útoky mohou jevit jako normální každodenní neshody a drobné naschvály.

Kelnarová a Matějková (2010, s. 155) zmiňují tyto formy mobbingu: „*devalvace, pomluva, předávání nepravdivých informací o kolegovi z pracoviště nadřízenému, zveličování nedostatků v rámci mobbovaného, zveličování chyb v práci mobbovaného, otevřené osočování, šuškáni, zastavení rozhovoru, pokud osoba vejde do místnosti, často dvojsmyslné narážky, fyzické útoky, cílené pracovní zničení mobbovaného (odstřel)*“.

Jak uvádí Svobodová (2008, s. 64-70), Leymann popsal celkem 45 forem chování typických pro mobbing a ty rozdělil do pěti kategorií. Útoky zaměřené na znemožnění komunikace, na soukromí a zdraví, na odborné schopnosti, na pověst oběti a útoky na sociální vztahy. Mobber používá **slovní útoky** – ironické poznámky, osočování, kritiku pracovních výsledků i soukromého života, **mimoslovní útoky** – nezdraví svoji oběť, přehlíží ji, reaguje ironickými poznámkami na její názory, **další techniky** – pomlouvání, imitování chování oběti, odmítá spolupráci, **zákeřné způsoby boje** – sdělování mylných informací, falšování výsledků práce oběti, krádež nápadů.

Výše uvedené formy mobbingu lze rozčlenit na přímou a nepřímou formu šikany. Způsobování bolesti, poškozování, slovní napadání je způsobem přímé šikany, šikana nepřímá spočívá v podstatě v sociální izolaci oběti a její vyloučení ze skupiny či kolektivu (Říčan, Janošová, 2010, s. 121-122).

## 1.5 Fáze mobbingu

Svobodová (2008, s. 40) i Kratz (2005, s. 23) uvádí čtyři fáze mobbingu:

- 1) konflikt
- 2) systematický psychický teror
- 3) zveřejnění případu, zásah nadřízeného, reakce personálního vedení
- 4) vyloučení oběti mobbingu

### 1.5.1 Konflikt

*„Pro lidi, vzájemně na sebe odkázané na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich běžného pracovního dne. Rozdíly v zájmech a názorech nejsou však často tím vlastním problémem. Spíše jde o to, jakým způsobem se ke konfliktům přistupuje.“* (Fehlau, 2003, s. 19).

S konflikty se každý člověk setkává všude, může to být v domácnosti, v prostředí vlastní rodiny, v zaměstnání. Jsou konflikty, které trvají velmi krátce, ale naopak také ty, které se mohou táhnout týdny i měsíce (Baum, 2009, s. 9).

Konflikt je mnohdy banální a malicherný, často jde o naprosto bezvýznamnou záležitost, kterou není nutné řešit a z toho důvodu se může vystupňovat ve vznik mobbingu (Svobodová, 2008, s. 40). Podle názoru Kratze (2005, s. 19) každý mobbing začíná konfliktem, který nebyl správným způsobem urovnán a tím dojde ke spuštění mobbingových aktivit.

Není třeba se konfliktům vyhýbat, musíme se s nimi potýkat, co nejdříve je rozpoznat, řešit a překonávat. Konflikt slouží k tomu, abychom odstranili to, co nás ve vzájemném vztahu rozděluje a k obnovení vzájemné shody (Kratz, 2005, s.25). Dále uvádí (Kratz, 2005, s. 27), že pokud nedojde k použití osvědčených postupů urovnání a řešení konfliktů, prosadí se silnější a v tom je největší nebezpečí mobbingu. Naštěstí se většina nepříjemností a napjatých mezilidských vztahů dá poměrně rychle odstranit a nejsou tak závažné, aby se zvrty v mobbing.

Kolegové v zaměstnání nezřídka pracují na stejném úkolu, často si však konkurují, mají různé cíle a rozdílné postoje ke způsobu plnění zadaných úkolů. Takového pracovní prostředí může být přínosné pro další vývoj a změny (Baum, 2009, s. 105).

### 1.5.2 Systematický psychický teror

V případě, že nedojde k vyřešení konfliktu, jednotlivé jízlivosti a zákeřnosti se mohou změnit v systematický a cílený teror. Takto neřešený konflikt ustoupí do pozadí a za určitou dobu už si nikdo nevzpomene, co bylo vlastně příčinou mobbingu. Šikanovaná osoba se stává obětí a je vydána napospas opakujícím se útokům mobbera, je čím dál zranitelnější a citlivější. Ztrácí sebedůvěru, sílí u ní symptomy stresu, trpí pocity strachu a mobbingu se snaží čelit krátkodobými absencemi, jako jsou např. nemoc nebo studijní volno (Kratz, 2005, s. 27-28).

Oběť je omezována ve svých kompetencích, je odřezávána od svého okolí a dostává se do sociální izolace (Beňo, 2003, s. 46).

Podle Svobodové (2008, s. 41) přerůstá neřešený konflikt v psychický teror, kdy se mobber svoji oběť snaží ovládnout a izolovat od ostatních. Chování oběti se mění, což její okolí nechápe a hodnotí negativně. Postupně dochází k jejímu vytěsňování z kolektivu.

Huberová (1995, s. 35) uvádí, že v průběhu této fáze se viditelně zhoršuje fyzický a psychický stav oběti, klesá její sebedůvěra a začínají se projevovat symptomy choroby. Postižená osoba stále více přechází do defenzivy.

### **1.5.3 Zveřejnění případu a zásah nadřízeného, reakce personálního vedení**

Útoky začínají být stále častější, krutější a záluďnější, na stranu mobbera se mohou přidávat další členové kolektivu. Oběť mobbingu pracuje ve velkém stresu, čímž se dopouští stále více chyb a vzniklou situací jsou tedy logicky nuceni se zabývat její nadřízením (Svobodová, 2008, s. 42).

Kolegové nejsou ochotni s mobbingem postiženou osobou spolupracovat a tím dojde k jejímu vyloučení z kolektivu. Nadřízení pracovníci a personalisté se zaměří nikoliv na pachatele mobbingu, ale naopak na jeho oběť. Ta se pod psychickým tlakem nadále dopouští stále více chyb, nepodává obvyklý výkon, často chybí v zaměstnání, a to vše vede k tomu, že je považována za neschopného jedince. Šikanované osobě je nabídnuto přeložení na jinou pozici (Kratz, 2005, s. 32).

Beňo (2003, s. 46) uvádí, že existují také případy, kdy na sebe upozorní sama oběť a hledá pomoc a zastání u některé z vedoucích autorit, obrátí se na odbory či zveřejní celou situaci v médiích.

### **1.5.4 Vyloučení oběti mobbingu**

Okolí oběť mobbingu vnímá jako zdroj neklidu a nepohodlnou přítěž. Žádnou roli nehraje to, jestli je za vzniklou situaci zodpovědný nadřízený, někdo ze spolupracovníků nebo celý kolektiv. Rozhodující pro vedení firmy je otázka, jak se takového člověka zbavit. V této situaci se jako způsob řešení nabízí výpověď, ke které ovšem musí mít zaměstnavatel nevyvratitelné důvody. Oběti mobbingu proto může být nabídnuto odstoupné, čímž se pro něho stane výpověď lákavější (Huberová, 1995, s. 103-104).

Organizace ovšem často nemá dostatek důvodů k rozvázání pracovního poměru s takto postiženým pracovníkem. Proto je mu naznačeno, aby výpověď podal on sám, což často postačí k tomu, aby firmu dobrovolně opustil (Kratz, 2005, s. 33).

Jak Kratz (2005, s. 33-34) dále uvádí, pokud se šikanovaná osoba hned po takovémto odchodu ze zaměstnání uchází o nové místo, její vyhlídky na úspěch bývají malé. V mnoha případech totiž trpí psychosomatickým onemocněním, které při přijímacím pohovoru zkušených personalista rozpozná. Podnik, kde tento zaměstnanec dříve pracoval svůj problém vyřešil, ale oběť mobbingu se velmi často dostává do existenčních problémů.

## 1.6 Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu mohou být pro oběť velmi nepříjemné a závažné. Takto postižený člověk se z práce domů vrací unavený, ponížený, zlomený. Žije v neustálé obavě z mobbera, bojí se ztráty zaměstnání, financí a kariéry, na odpočinek mu nestačí ani víkend a čím víc se blíží pondělí, tím víc se strachem přemýšlí o pondělním návratu do práce. Stále trvajícím napětím se projevuje na jeho psychice, přidávají se také potíže fyzické. To, kdy se projeví první příznaky mobbingu, je závislé na mnoha faktorech, kterými jsou například kvalita zázemí oběti, její finanční situace, míra schopnosti řešit problémy nebo odolnost vůči střesu. Ani firma, ve které takto postižená osoba pracuje ani oběť sama nezůstává v konečném důsledku bez následků (Svobodová, 2008, s. 82).

### 1.6.1 Důsledky pro oběť mobbingu

Svobodová (2008, s. 83-84) důsledky mobbingu rozděluje na psychické, psychosomatické a sociální. Psychickými důsledky míní nervozitu, úzkost, špatnou koncentraci, narušené sebevědomí apod. Člověk postižený mobbingem ztrácí životní energii, motivaci a výkonnost. Oběť se stává přecitlivělou, narušená je také jeho schopnost komunikace. Postupně se přidávají potíže psychosomatické, jakou jsou bolesti hlavy, bolesti zad, trávicí problémy. Narůstající stres má za následek zvýšení krevního tlaku a rizika kardiovaskulárních nemocí. Protože mobbing ovlivňuje také soukromí oběti, logicky se zhorší její vztahy v rodině a s přáteli. Z toho logicky vyplývá sociální důsledek, kterým je izolace postiženého jedince od jeho okolí.

Kratz (2005, s. 35) ve své knize uvádí výsledky průzkumu hamburské mobbingové linky, která uveřejnila svoje poznatky, ze kterých vyplývá, že 31 % postižených trpí

psychosomatickými potížemi (deprese, úzkostné stavy), 25 % má žaludeční potíže, 22 % poruchy spánku a 15 % si stěžuje na bolesti hlavy.

### 1.6.2 Důsledky pro firmu

Mobbingem je ovlivňována také firma, ve které k tomuto jevu dochází. Jedná se především o ekonomické ztráty zapříčiněné snižováním pracovních výkonů jak oběti, tak mobbera samotného. Snižování efektivity a produktivity práce se projevuje v rámci celého kolektivu (Svobodová, 2008, s. 85).

*„Nehledě na odsouzeně hodné znevažování lidské důstojnosti musí každá firma působit proti mobbingovým aktivitám také z ekonomických hledisek. Tam, kde dochází k mobbingu, se totiž nepracuje. Z pracovního procesu jsou – částečně – vyloučeni především dva lidé: původce mobbingu a jeho oběť. První přemýšlí o tom, jak „odstřelit“ svého kolegu, a druhý zase nepřetržitě uvažuje, jak si zachránit kůži a přežít.“ (Kratz, 2005, s. 39).*

Pracovník postižený mobbingem, který danou firmu opustí, odnáší s sebou špatné zkušenosti. Ty dále prezentuje a poškozují dobré jméno této firmy. Nastat může také situace, kdy s oním pracovníkem firmu opustí i další zaměstnanci, jimž dusná atmosféra na pracovišti nevyhovuje. Tak může dojít ke snížení konkurenceschopnosti firmy a zvýšení fluktuace (Svobodová, 2008, s. 85).

Mobbing probíhající v rámci firmy se může projevat např. v poklesu produktivity práce, ochotě inovace, v potřebě podání vyššího výkonu potřebného k vyrovnání snížené výkonnosti šikanovaného zaměstnance, zhoršením pracovního klimatu a v případě odchodu tohoto zaměstnance v nákladech potřebných na zaučení nového pracovníka (Kratz, 2005, s. 40).

## 2 MOBBER A JEHO OBĚŤ

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou šikany probíhající v pracovním prostředí. Z toho logicky vyplývá, že cílovou skupinou výzkumu jsou dospělí jedinci produktivního věku.

Langmeier a Krejčířová (2006, str. 167) dělí z hlediska vývojové psychologie dospělý věk do čtyř etap, které se vzájemně překrývají a jejichž nástup je u jednotlivých osob rozdílný.

Jedná se o etapu časně dospělosti, střední dospělosti, pozdní dospělosti a etapu stáří.

1. etapa: časná dospělost (od 20 do 25-30 let věku) je obdobím přechodu mezi adolescencí a dospělostí. Člověk začíná být ekonomicky nezávislý, přispívá k rozmnožování obecných statků, rozvinul svoje zájmy, ustavil legalizovaný vztah k životnímu partnerovi. Obecným znakem je plné rozvinutí a vyrovnanost práce a ostatních činností realizovaných ve volném čase. Jedná se o období počátku budování pracovní kariéry. Mladí lidé často zaměstnání mění a bývají se svou prací méně spokojeni než později. Hledají více pracovní příležitosti vedoucích k jejich rozvoji, důležitou je také míra zajímavosti vykonávané práce (Langmeier a Krejčířová, s. 167-175).

2. etapa: střední dospělost (do 45 let věku) je obdobím plné výkonnosti, kdy se většina lidí ujímá odpovědnosti za svůj vlastní život a věnují se budování profesní kariéry. V tomto období jsou lidé se svou prací spokojenější, a to z toho důvodu, že s narůstajícími zkušenosti se jejich pracovní činnost stává uspokojivější. Vzhledem k dosažení vyššího postavení v zaměstnání už je obtížnější ho měnit (Langmeier a Krejčířová, s. 167-175).

3. etapa: pozdní dospělost (od 40-45 do 65 let věku) je obdobím bilancování a hodnocení dosavadního života. Namísto vzestupu fyzických sil a zdokonalování dovedností se objevují první známky poklesu výkonnosti. Znamky stárnutí se začínají projevovat také v oblasti intelektových schopností – myšlení se stává méně pružným, člověk se více spoléhá na nabyté zkušenosti a znalosti, bývá rozvážnější. Na konci této etapy většina žen a mužů odchází do důchodu (Langmeier a Krejčířová, s. 188-192).

### 2.1 Pachatel mobbingu

*„Mobber je pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Vyvíjí aktivní a nelitostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi.“* (Svobodová, 2008, s. 46).

Jak uvádí Pugnerová (2019), každý člověk se může v důsledku nevyřešeného konfliktu dostat do situace, kdy začne někým manipulovat. Své chování si však je schopen uvědomit, cítí vinu a potřebu se postiženému omluvit. Tyto pocity se však u mobbera nevyskytují.

Pro agresora je typická snaha ovládat druhé a manipulovat jimi, má minimální schopnost vcítění se do druhých, má o sobě přemrštěné mínění a za své chování odmítá přijímat odpovědnost (Fieldová, 2009, s. 39).

Svobodová (2008, s. 47) popisuje mobbera jako osobu silně autoritativní, samolibou a egoistickou, která postrádá skromnost a je přehnaně soutěživá. Trpí pocitem méněcennosti, často nebývá spokojená se svojí prací, životem, postavením. Ráda odvádí pozornost od svých nedostatků tím, že kritizuje nedostatky ostatních.

Rozdíl je také v tom, zda je pachatelem mobbingu žena nebo muž. Ženy se uchylují k nepodloženým pomluvám oběti, neustálým narážkám, posmívání se. Oproti tomu muži přistupují k ignorování oběti, upozorňování na její slabé stránky a v neposlední řadě také k výhrůžkám násilí (Huberová, 1995, s. 24).

## 2.2 Oběť mobbingu

Typický model oběti mobbingu neexistuje. Společné však mají to, že se jedná o jedince nápadné a neobvyklé, mající fyzickou nebo psychickou odlišnost. Fyzickou odlišností může být např. tělesná vada, barva pleti, vada řeči, ale také způsob, jakým se jedinec obléká (Svobodová, 2008, s. 56). Podle Kratze (2005, s. 21) jsou to často lidé s přecitlivělou psychikou, mající křehkou nervovou soustavu a z toho důvodu lehce zranitelní. Může se ovšem jednat naopak také o jedince sebejisté, odolné a kvalifikované.

I když mobbingem může být postižen v podstatě kdokoli, Huberová (1995, s. 21) uvádí charakteristiku čtyř typů, které jsou obzvláště v ohrožení. Je to osoba osamocená, nápadná, úspěšná, anebo nová. Osamocenou může být např. žena, která nastoupí do čistě mužského kolektivu (a samozřejmě také naopak muž v kolektivu ženském), kde se snadno stane terčem útoků kolegů, navíc je nucena bojovat s předsudky a nepřátelstvím. Jak je výše uvedeno, ohroženou se stává také osoba nápadná, vybočující z davu. Úspěšnou je osoba, která byla dříve v kolektivu oblíbená, ale její povýšení se setkává s mrazivým přijetím okolí, a především závistí těch, kteří o stejné místo také usilovali, ovšem byli neúspěšní. Ti se snaží její práci kritizovat a očerňovat ji před ostatními zaměstnanci. Posledním typem oběti může



být osoba, která je v kolektivu nová. Především tehdy, kdy se může prezentovat něčím novým, co ji odlišuje od zbytku týmu. Může to být např. lepší vzdělání, věk, apod.

Obětí může být také osoba, která má posloužit jako náhradní objekt agrese namířené původně proti nadřízenému, na kterého si ovšem mobber vzhledem k jeho hierarchickému postavení netroufne (Kratz, 2005, s. 19).

Člověk, který se stane obětí šikany na pracovišti si myslí, že není dost dobrý v plnění pracovních úkolů a má pocit, že je potřeba více pracovat nebo se změnit, aby své kolegy uspokojil. Často má pocit, že si šikanu kvůli něčemu zaslouží (Hadfield, Hasson, 2012, s. 94).

Obětí bývají lidé, ať už muži či ženy, kteří se vyhýbají konfliktům, spíše se stáhnou do sebe a mobberovi přisvědčují, aniž by s ním souhlasili (Kastová, 2003, s.28).

Cakirpaloglu et al. (2016, s. 27) uvádí výsledky průzkumu agentury STEM/MARK provedené v roce 2015. Z tohoto šetření vyplynulo, že osobní zkušenost s mobbingem má 23 % oslovených osob, ve větší míře se jedná o ženy (27 %), muži tvoří 19 %. Jako nejčastější projevy uvedli nedoceňování pracovních výkonů, zadávání nesmyslných úkolů nebo úkolů neodpovídajících jejich odborné kvalifikaci, dále pak zesměšňování, pomluvy v rámci pracovního kolektivu a neustálou kritiku jejich práce. 43 % dotázaných bylo mobbováno aspoň jednou týdně, 54 % po dobu delší než jeden rok.

### 3 PREVENCE MOBBINGU A JEHO ŘEŠENÍ

Následující kapitola je zaměřena na prevenci mobbingu a způsoby jeho řešení. Jak z níže uvedeného vyplývá, zásadní roli hraje firemní personální oddělení. Počínaje výběrem nových zaměstnanců, jejich zaškolením, pomocí začlenit se do kolektivu, prováděním školení a v neposlední řadě také monitorování situace např. pomocí anket a dotazníků.

#### 3.1 Prevence mobbingu

Nejdůležitější obranou proti mobbingu je prevence, ve které by hlavní úlohu měli hrát samotní personalisté. Přestože neexistuje typický a jednotný profil osoby mobbera, zkušený pracovník personálního oddělení by měl umět takového člověka odhalit. Je potřeba se soustředit na rozbor zájmu uchazeče o budoucí zaměstnání, o jeho motivaci, ale také na důvod odchodu z předchozího zaměstnání. Dopomoci mohou vhodně zvolené otázky kladené v průběhu pohovoru při přijímacím řízení, kterými lze odhalit charakteristické známky mobbera (Svobodová, ©2011).

Zpravidla se jedná o jedince, kteří jsou nadměru soutěživí, tvrdohlaví a netolerantní. Vedoucí pracovník by měl po nástupu nového zaměstnance sledovat atmosféru na pracovišti, operativně reagovat na případná nebezpečí konfliktů, postarat se o jejich odstranění a přijmout opatření k jejich zamezení (Svobodová, 2008, s. 89-91).

Podle Bednáře (2013, s. 47) existují lidé, kteří své působení a fungování ve společenství jiných osob zakládají na tom, že vytvářejí konflikty. Takovíto lidé by neměli zastávat pozici, ze které mohou zasahovat do vztahů ve firmě. Mohlo by dojít k situaci, kdy i dobře myšlené zásahy v jejich podání povedou k nežádoucím důsledkům. Pro každou firmu je klíčová snaha o vytvoření prostředí, v němž se všichni zaměstnanci nebudou bát a bude pro ně prostředím předvídatelným.

Svobodová (2008, s. 90-91) uvádí desatero, které by mohlo být jakousi prevencí vzniku mobbingu v organizaci:

1. správný výběr nových zaměstnanců
2. každý nový zaměstnanec by měl mít svého patrona, který se o něho bude starat
3. správně vypracovaná ujednání, dohody, kodexy firmy
4. kvalitní semináře a školení
5. včasné odstranění možných příčin vzniku mobbingu

6. sledování situace v organizaci např. formou dotazníků
7. provádění pravidelných sezení
8. v situaci, kdy už k mobbingu dojde, je potřeba o něm otevřeně hovořit
9. určit osoby, které se mobbingem v organizace budou zabývat
10. vytvořit modely sebeobrany a modely na urovnání situace

Huberová (1995, s. 131-132) jako správný krok prevence mobbingu uvádí zavedení antimobbingových předpisů v podniku, závazných pro stávající i budoucí zaměstnance. Takovýto dokument by měl obsahovat mimo jiné informace o tom, jaké osoby či instituce je potřeba do řešení konfliktu zapojit, jaké sankce mohou mobbera postihnout, v jakém časovém horizontu je třeba problém vyřešit. Někteří odborníci zastávají názor, že by v podniku měla být k řešení konfliktů určena jedna osoba, na kterou by bylo možné se obrátit.

### 3.2 Řešení mobbingu

Jak uvádí Svobodová (2008, s. 91-2-92), obrana proti mobbingu je velmi složitá z toho důvodu, že se jedná o násilí skryté. Strategie obrany se odvíjí podle fáze, ve které se oběť nachází. Možnost obrany se snižuje s přibývajícím délkou trvání bobbingu.

Kratz (2005, s. 89-90) uvádí postup, který by měla zvolit oběť mobbingu:

- „1. Začněte inventurou své situace.*
- 2. Uvědomte si svá slabá místa a snažte se změnit chování.*
- 3. Zapojte svou „sociální síť“.*
- 4. Promluvte si s původcem mobbingu o jeho jednání.*
- 5. Vyplatí se vystupňovat konflikt?*
- 6. Důležité je myslet pozitivně.*
- 7. Snažte se vystupovat sebevědomě a nedávejte řeči těla najevo nejistotu.*
- 8. Neodhalujte slabá místa, když se začleňujete do nového týmu.*
- 9. Dodržujte skupinové normy.*
- 10. Braňte se osobním úrokům.*
- 11. Zvolte právní cestu.“*

Podobný postup zmiňuje také Svobodová (2008, s. 93-95). Je potřeba nejprve provést jakousi soukromou inventuru a zrekapitulovat nepříjemné zážitky. Důležitou součástí řešení mobbingu je vedení deníku, ve které si oběť zaznamenává jak jeho průběh, tak kdy a jak konkrétně k napadání došlo, může zaznamenávat také svoje pocity. Přínosným je, když si oběť zajistí svědky mobbingu, což bývá často problém. Kolegové se totiž ze strachu v takovýchto případech od oběti odvrátí (Hirigoyen, 2002, s. 192).

Mohou nastat případy, kdy úplně stačí, když si spolu oběť a mobber promluví.

Takovýto rozhovor (Kratz, 2005, s. 99-100) by se měl konat pouze mezi čtyřma očima. V opačném případě hrozí nebezpečí, že se mobber začne bránit a celá situace se ve finále může obrátit proti oběti. V průběhu rozhovoru je dobré sdělit v deníku zaznamenané případy mobbingu a vysvětlit, jaké kroky se oběť dále chystá podniknout.

Pokud nastane situace, kdy mobber nemá zájem na žádném řešení konfliktu, je nutné si najít spojení. Pokud nelze zapojit nejbližší okolí či blízké osoby, lze se obrátit na jednotlivce nebo instituce, které se obranou proti mobbingu profesionálně zabývají (Beňo, 2003, s. 83).

Pravdou je, jak uvádí Svobodová (2008, s. 95), že sdílená starost se může stát starostí poloviční a ventilací problému se oběti uleví a je možné nalézt řešení.

Fehlau (2003, s. 99) zdůrazňuje i roli koučování a supervize, s jejichž pomocí v některých případech lze pracovní konflikty zvládat. Koučování jako dialog mezi čtyřma očima, supervize v kruhu zainteresovaných spolupracovníků. Cílem je přispět k tomu, aby zúčastnění byli schopni konflikt vyřešit.

V případě, že mobbing stále trvá, nastává čas na to, aby oběť informovala o nastalé situaci svého nadřízeného.

*„Pro mnoho vedoucích pracovníků je těžké si přiznat, že by se zrovna u nich mohl vyskytovat mobbing. Proto raději zavírají oči a čekají, až si to dotyčné osoby spolu vyřeší. Nelze-li již situaci dále přehlížet, je nucen zasáhnout. Bohužel většinou nesprávně – svůj útok směřuje na oběť.“* (Svobodová, 2008, s. 96). A v tomto okamžiku, jak uvádí Svobodová (2008, s. 96), je dobré využít mobbingový deník, ve kterém jsou informace o průběhu mobbingu, popř. také informace o osobách, které byly svědky útoků, čímž je lze snadno ověřit.

Pokud došlo k vyčerpání všech výše uvedených možností a konflikt nadále přetrvává, oběť může využít právní cestu a situaci řešit za pomoci soudů. Jednou z možností je podání žaloby na ochranu osobnosti podle občanského zákoníku. Tato možnost přichází v úvahu tehdy,

pokud mobbing zasahuje do práv na život a důstojnost oběti, ohrožuje její zdraví, vážnost, soukromí a čest. Další možností může být např. obrana pomocí antidiskriminačního zákona. Antidiskriminační zákon se využívá v případech, kdy je oběť diskriminována z rasového důvodu, etnického důvodu, dále z důvodu její národnosti, pohlaví, věku, světového názoru, náboženského vyznání (Alice Kubíčková, ©2014).

Občanského zákoníku a antidiskriminačního zákona je využíváno z toho důvodu, že Česká republika postrádá zákona na ochranu obětí mobbingu. Důvodem absence takového zákona je skutečnost, že se Česká republika v porovnání s ostatními zeměmi začala problematikou šikany zabývat s dvacetiletým zpožděním. V mnoha státech je totiž šikana považována už od roku 1990 za trestný čin (Cakirpaloglu et al., ©2016).

Jak vypadá realita, co se řešení mobbingu u nás týče, vypovídá již zmíněné šetření společnosti STERM/MARK z roku 2015: 46 % postižených se svěřilo se svým problémem nadřízenému, 37 % jich situaci vůbec neřešila a jedna osmina obětí mobbingu raději podala v zaměstnání výpověď.

Jak vyplývá z výše uvedeného, teoretická část této bakalářské práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole jsou vymezeny pojmy úzce související s problematikou šikany na pracovišti, jednotlivě jsou uvedeny druhy mobbingu spojené se zaměstnaneckým prostředím. Popsány jsou jak znaky, tak fáze, ve kterých mobbing probíhá. Uvedeny jsou také důsledky mobbingu pro samotnou oběť, ale také pro firmu. Druhá kapitola je věnována osobě samotného mobbera a jeho oběti, následně třetí kapitola uvádí možné způsoby prevence a řešení mobbingu.

V návaznosti na tuto teoretickou část byla vypracována část praktická, zaměřená na to, jak jsou oslovení respondenti obeznámeni s problematikou šikany a na jaké úrovni je vnímání tohoto patologického chování na jejich pracovišti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VÝZKUM

V následující části je popsán výzkumný problém, výzkumný cíl, dílčí výzkumné cíle a otázky. Rovněž je zde popsán výzkumný soubor a upřesněna metodologie výzkumu, provedena analýza a interpretace dat. V závěru následuje shrnutí a doporučení pro praxi.

### 4.1 Výzkumný problém

Praktická část bakalářské práce se zabývá vnímáním šikany na pracovišti z pohledu zaměstnanců.

### 4.2 Výzkumný cíl

Hlavním výzkumným cílem bylo zjistit povědomí zaměstnanců o možné šikaně na jejich pracovišti a míru informovanosti v této oblasti, a to formou kvantitativního výzkumu. Na základě tohoto výzkumného cíle byly následně definovány dílčí výzkumné cíle a dílčí výzkumné otázky.

### 4.3 Dílčí výzkumné cíle

Byly stanoveny dílčí cíle:

- zjistit míru povědomí respondentů o problematice šikany
- zjistit, zda se respondenti setkali se šikanou ze strany zaměstnavatele
- zjistit, zda se respondenti setkali se šikanou ze strany spolupracovníků
- zjistit, zda se respondenti setkali se šikanou ze strany podřízených
- zjistit, zda jsou respondenti schopni rozpoznat tento jev na svém pracovišti
- zjistit způsob reakce respondentů na šikanu na pracovišti
- zjistit, zda jsou respondenti obeznámeni s významem pojmů bossing a mobbing

### 4.4 Dílčí výzkumné otázky

Na základě dílčích výzkumných cílů byly stanoveny níže uvedené dílčí výzkumné otázky:

1. Jsou si zaměstnanci vědomi šikany na svém pracovišti?

Na tuto výzkumnou otázku v dotazníku odpovídá položka č. 8.

2. Setkávají se zaměstnanci s formou šikany ze strany svých zaměstnavatelů?

Na tuto výzkumnou otázku v dotazníku odpovídá položka č. 9.

3. Setkávají se zaměstnanci s formou šikany ze strany svých kolegů?

Na tuto výzkumnou otázku v dotazníku odpovídá položka č. 9.

4. Setkávají se zaměstnanci s formou šikany ze strany svých podřízených?

Na tuto výzkumnou otázku v dotazníku odpovídá položka č. 9.

5. Jsou zaměstnanci schopni rozpoznat šikanu?

Na tuto výzkumnou otázku v dotazníku odpovídají položky č. 14, č. 15, č. 16, č. 17, č. 18, č. 19, č. 20, č. 21 a č. 22.

6. Jaký je u zaměstnanců způsob řešení šikany na pracovišti?

Na tuto výzkumnou otázku v dotazníku odpovídají položky č. 10 a č. 11.

7. Jsou respondenti obeznámeni s významem výrazů bossing a mobbing?

Na tuto výzkumnou otázku v dotazníku odpovídá položka č. 13.

#### **4.5 Výzkumný soubor**

Podmínkou pro tento výzkum bylo to, že jsou respondenti zaměstnanci v pracovním poměru. Nejedná se tedy např. o studenty, kteří se zatím na výkon budoucího zaměstnání připravují. Pro potřeby výzkumu nebylo podstatné, v jaké oblasti jsou respondenti zaměstnání, na jaké pozici ani na délce jejich praxe.

#### **4.6 Metodologie výzkumu**

Pro výzkum byla použita metoda kvantitativního empirického šetření prováděného formou anonymního dotazníku. Respondentům byl odeslán odkaz na dotazník vytvořený na stránkách společnosti SURVIO s.r.o.

Chráška (2007, s. 163) dotazník uvádí jako velmi frekventovanou metodu pro získávání dat v pedagogickém výzkumu. Jedná se o soustavu pečlivě formulovaných otázek, promyšleně seřazených, na které respondent odpovídá písemně.

Podle formy odpovědí se otázky dotazníku dělí na otevřené a uzavřené, tedy nestrukturální a strukturální. U otázek otevřených vytváří odpověď sám respondent, je určen pouze předmět, ke kterému je potřeba se vyjádřit. Naopak u otázek uzavřených je dotazovanému předložen určitý počet předem připravených odpovědí. Podle počtu předkládaných odpovědí



dělíme uzavřené otázky na dichotomické a polytomické. V případě dichotomických otázek jsou uvedeny pouze dvě vzájemně se vylučující odpovědi. U otázek polytomických se předkládá více odpovědí než dvě (Chráška, 2007, s. 165-166).

V případě našeho dotazníku byly použity jak otázky uzavřené dichotomické a polytomické, tak v jednom případě také otázka otevřená.

Před zahájením samotného výzkumu byl proveden předvýzkum oslovením 10 respondentů se žádostí o vyplnění elektronického dotazníku. Cílem předvýzkumu bylo zjistit, zda jsou otázky srozumitelné a zda poskytují dostatečné množství možných odpovědí. Následně byl odkaz na dotazník odeslán 125 respondentům. Z tohoto množství bylo pro neúplnost vyřazeno 23 dotazníků. Pro výzkum bylo použito zbývajících 102 dotazníků, což je pro naši potřebu dostačující množství. Těchto 102 dotazníků je tedy považováno za 100 % pro účely prováděného výzkumu a k jejich vyhodnocení je použita deskriptivní statistika.

#### 4.7 Analýza dat

Tato kapitola se věnuje popisu jednotlivých odpovědí respondentů. Všechny otázky dotazníku jsou znázorněny pomocí tabulky a následně popsány také slovně.

##### Charakteristika respondentů podle věku:

Tabulka 1 rozděluje respondenty podle jejich věku. Skupinou s největším počtem respondentů je ta s věkovým rozpětím 20-30 let, a to 33,3 %, druhou nejpočetnější je skupina ve věku 41-50 let 31,4 %, třetí ve věku 31-40 let 15,7 %, následuje skupina ve věku 51-60 let 13,7 %, 60 a více let 3,9 % a nejméně zastoupenou je skupina respondentů ve věku méně než 20 let, a to 2,0 %.

Tabulka 1 Věk respondentů

<b>1.Věk respondentů</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
méně než 20 let	2	2,0 %
20-30 let	34	33,3 %
31-40 let	16	15,7 %
41-50 let	32	31,4 %
51-60 let	14	13,7 %
60 a více let	4	3,9 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

##### Charakteristika respondentů podle pohlaví:

Jak je patrné z tabulky 2, ženy jsou ve zkoumaném vzorku zastoupeny v počtu 79, což je 77,5 %, muži v počtu 23, to je 22,5 %.

Tabulka 2 Pohlaví respondentů

<b>2. Pohlavní respondentů</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
žena	79	77,5 %
muž	23	22,5 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

### Charakteristika respondentů podle let praxe:

Ze zkoumaného vzorku byl nejvyšší počet zaměstnanců těch, jejichž praxe je více než 20 let, a to 36,3 %, následuje praxe v délce 10-20 let 18,6 %, 5-10 let praxe 17,6 %, 2-5 let praxe 14,7 % a praxe do 2 let 12,8 %.

Tabulka 3 Počet let praxe

<b>3. Počet let praxe</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
do 2 let	13	12,8 %
2-5 let	15	14,7 %
5-10 let	18	17,6 %
10-20 let	19	18,6 %
více než 20 let	37	36,3 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

### Charakteristika respondentů podle pozice na pracovišti:

Celkem 80 respondentů, což je 78,4 % uvedlo, že jsou zaměstnaní jako řadoví pracovníci, ve vedoucí funkci pracuje 22 dotazovaných, tj. 21,6 %.

Tabulka 4 Pozice na pracovišti

<b>4. Pozice na pracovišti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
vedoucí pracovník	22	21,6 %
řadový pracovník	80	78,4 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

### Charakteristika velikost kolektivu, ve kterém respondenti pracují:

Nejvyšší počet respondentů je zaměstnán v pracovním kolektivu, kde počet zaměstnanců nepřesahuje počet 10 pracovníků, a to 44,1 %, druhý nejvyšší počet byl v případě kolektivu

o velikosti nad 40 zaměstnanců 20,6 %, dále následuje kolektiv velikosti 10-20 zaměstnanců 18,6 %, 20-30 zaměstnanců 11,8 % a kolektiv velikosti 30-40 zaměstnanců 4,9 %.

Tabulka 5 Velikost kolektivu

5. Velikost kolektivu	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 10 zaměstnanců	45	44,1 %
10-20 zaměstnanců	19	18,6 %
20-30 zaměstnanců	12	11,8 %
30-40 zaměstnanců	5	4,9 %
40 a více zaměstnanců	21	20,6 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

### Kolektiv tvoří převážně:

Na otázku č. 6, týkající se složení kolektivu, odpovědělo 79 respondentů, že se jedná o kolektiv tvořený převážně ženami, což je 77,5 % celkového počtu dotazovaných, 23 respondentů, 22,5 %, pracuje v převážně mužském kolektivu.

Tabulka 6 Složení kolektivu

6. Kolektiv tvoří	Absolutní četnost	Relativní četnost
ženy	79	77,5 %
muži	23	22,5 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

### Charakteristika sektoru, ve kterém jsou respondenti zaměstnáni:

Z tabulky 7 je patrné, že v sektoru soukromém pracuje 38 respondentů 37,3 % a 64 respondentů, tedy 62,7 % je zaměstnáno ve veřejném sektoru.

Tabulka 7 Sektor zaměstnání

7. Sektor	Absolutní četnost	Relativní četnost
soukromý	38	37,3 %
veřejný	64	62,7 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

### Zkušenosti a reakce respondentů na projevy šikany na pracovišti

V tabulce 8 je znázorněno, jaké jsou zkušenosti respondentů s projevy šikany na pracovišti. Kladně reagovalo 35 respondentů (34,3 %), 3 odpověděli, že o této zkušenosti neví a 64

respondentů s projevy šikany zkušenosti nemá, to znamená, že se s jejími projevy dosud nesetkali.

Tabulka 8 Zkušenost respondentů s projevy šikany na pracovišti

<b>8. Setkal/a jste se s projevy šikany na pracovišti?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
ano	35	34,3 %
ne	64	62,8 %
nevím	3	2,9 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

V otázce č. 8 respondenti odpovídali na dotaz týkající se jejich zkušeností s projevy šikany na pracovišti. Tito byli následně v otázce č. 9 požádáni o označení toho, kdo byl původcem šikany. Jak je patrné z tabulky 9, pouze v jednom případě se jednalo o šikana ze strany podřízeného, nadřízený byl původcem šikanování v 19 případech (55,9 %) a ve 14 případech to byla šikana mezi spolupracovníky.

Tabulka 9 Původce šikany

<b>9. Pokud jste v otázce č. 8 odpověděl/a ANO, jednalo se o šikana ze strany</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
nadřízeného	19	55,9 %
spolupracovníků	14	41,2 %
podřízeného	1	2,9 %
Celkem	34	100 %

Zdroj: vlastní

Otázky č. 9 a č. 10 ukazují možnou reakci respondentů na situaci, kdyby se oni sami stali obětí šikany nebo jejími svědky. Z tabulky 10 vyplývá, že nejvíce dotázaných by projevy šikany oznámilo svému nadřízenému (49 respondentů), 47 by se svěřilo kolegům (46,1 %) a pouze 6 by problém neřešilo a nechali by si vše pro sebe.

Pokud by se ovšem stali svědky šikany na svém pracovišti (tabulka 11), převážná většina (64,7 %), tedy 66 respondentů, by tento patologický jev oznámila nadřízenému, 34 by se raději svěřilo spolupracovníkům a svědectví by si nechali pro sebe 2 oslovení respondenti.

Tabulka 10 Reakce respondentů v případě, že se stanou obětí šikany

10. Jak byste reagoval/a v případě, že se stanete obětí šikany na pracovišti?	Absolutní četnost	Relativní četnost
svěřil/a bych se kolegům	47	46,1 %
vše bych oznámil/a nadřízenému	49	48,0 %
nechal/a bych si to pro sebe	6	5,9 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 11 Reakce respondentů v případě, že se stanou svědky šikany na pracovišti

11. Jak byste reagoval/a v případě, že se stanete svědkem šikany na pracovišti?	Absolutní četnost	Relativní četnost
svěřil/a bych se kolegům	34	33,3 %
vše bych oznámil/a nadřízenému	66	64,7 %
nechal/a bych si to pro sebe	2	2,0 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

### Obeznamenost respondentů s pojmy bossing a mobbing

Další část znázorňuje celkovou úroveň povědomí respondentů o významu pojmů bossing a mobbing. Na otázku č. 12 měli vybrat pouze jednu z možností, jestli se s výše uvedenými pojmy někdy setkali. Jak je vyhodnoceno v tabulce 12, větší část respondentů v počtu 59 (57,8 %) se s výrazy bossing a mobbing dosud neseťkali, 43 jich tyto pojmy zná.

Tabulka 12 Obeznamenost respondentů s pojmy bossing a mobbing

12. Setkal/a jste se někdy s pojmy bossing a mobbing?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	43	42,2 %
ne	59	57,8 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Obsahem položky dotazníku č. 13 byla žádost o vysvětlení, co si respondenti pod pojmy bossing a mobbing představují. Z jednotlivých odpovědí respondentů vyplývá, že většina jich význam pojmu bossing zná a umí si ho spojit se šikanou páchanou nadřízenými pracovníky. Pojem mobbing je pro dotazované téměř neznámý a 29 respondentů přímo odpovědělo, že tyto pojmy nezná.

### Názory respondentů na uvedené druhy šikany na pracovišti

V položkách č. 14 až č. 22 jsou uvedeny možné projevy šikany na pracovišti. U všech otázek respondenti vybírali ze tří možností. Následující tabulky zaznamenávají jejich názory na jednotlivě jmenované příklady.

To, že zatajování informací, které jsou pro zaměstnance důležité k plnění zadaných úkolů patří mezi projevy šikany si myslí 68 respondentů, to je 66,7 %, 21 má opačný názor a 13 (12,7 %) neví, jak je patrné z tabulky 13.

Tabulka 13 Zatajování informací nutných k plnění pracovních úkolů

13. Považujete zatajování informací nutných k plnění pracovních úkolů za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	68	66,7 %
ne	21	20,6 %
nevím	13	12,7 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Zesměšňování životní postojů, vzhledu nebo náboženských názorů nepovažuje za projev šikany pouze 10 respondentů, tedy 9,8 %, naopak většina 86,3 % souhlasí s tím, že se o projevy šikany jedná. 3,9 % neví.

Tabulka 14 Zesměšňování životních postojů, vzhledu nebo náboženských názorů

154. Považujete zesměšňování např. životních postojů, vzhledu nebo náboženských názorů za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	88	86,3 %
ne	10	9,8 %
nevím	4	3,9 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Do výčtu projevů šikany na pracovišti může spadat také **ponižování zaměstnance v očích spolupracovníků nebo nadřízených**. V tomto případě se drtivá většina respondentů v počtu 93 shodla na tom, že se skutečně jedná o jeden z projevů šikany, pouze 9 (8,8 %) má opačný názor. Ani jeden z odpovídajících neodpověděl, že neví.

Tabulka 15 Ponižování před ostatními spolupracovníky nebo před nadřízenými

15. Považujete ponižování před ostatními spolupracovníky nebo před nadřízenými za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	93	91,2 %
ne	9	8,8 %
nevím	0	0 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 16 demonstruje, co si respondenti myslí o **zpochybňování kvalifikace či odborné způsobilosti** v souvislosti s projevy šikany na pracovišti. Zda se o projev šikanování jedná neví 11 respondentů, za šikanu toto jednání nepovažuje 24,5 % z nich a o tom, že o šikanu jde je přesvědčeno 66 respondentů, kteří tvoří 64,7 %.

Tabulka 16 Zpochybňování kvalifikace nebo odborné způsobilosti

16. Považujete zpochybňování kvalifikace nebo odborné způsobilosti za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	66	64,7 %
ne	25	24,5 %
nevím	11	10,8 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Jestliže jsou zaměstnanci **zadávány pracovní úkoly, které značně přesahují jeho fyzické možnosti nebo možnosti související s jeho kvalifikací**, může se také jednat o jeden z projevů šikany vedené proti jeho osobě. Na otázku č. 18, která souvisela s tímto projevem šikany kladně odpovědělo, jak je patrné z tabulky 17, 75 respondentů (73,5 %), 17 si jich myslí, že toto není projevem šikany a 10, tedy 9,8 % jich neví.

Tabulka 17 Zadávání úkolů přesahujících např. fyzické možnosti nebo kvalifikaci

17. Považujete zadávání úkolů přesahujících fyzické možnosti nebo kvalifikace zaměstnance za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	75	73,5 %
ne	17	16,7 %
nevím	10	9,8 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Jednou z možností dosažení lepší pracovní pozice v zaměstnání je zvyšování dosaženého vzdělání. Může nastat situace, kdy je toto **vzdělávání, ať už vnitropodnikové či jiné zaměstnanci odepíráno**, což může mít za cíl přinutit tohoto pracovníka k odchodu ze zaměstnání. Proto i tato situace může být jedním z projevů šikany. Z tabulky 18 vyplývá, že tento názor sdílí 48,1 % respondentů, tedy 49 ze všech oslovených, 29 (28,4 %) si myslí, že se v tomto případě o projev šikany nejedná a neví 24 respondentů.

Tabulka 18 Znemožňování vnitropodnikového vzdělávání

18. Považujete znemožňování vnitropodnikového vzdělávání za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	49	48,1 %
ne	29	28,4 %
nevím	24	23,5 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

V tabulce 19 jsou vyhodnoceny názory na projev šikany v podobě **velmi častého a neopodstatněného vyhrožování ze strany nadřízeného, který se týká rozvázání pracovního poměru výpovědí**. Za šikanu tyto výhrůžky nepovažuje 12 respondentů, 6 jich neví a 84, tvořících 82,3 %, je přesvědčeno o tom, že skutečně jde o šikanování.

Tabulka 19 Časté vyhrožování výpovědí

19. Považujete časté vyhrožování výpovědí za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	84	82,3 %
ne	12	11,8 %
nevím	6	5,9 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Šikana se může projevovat také naprosto **bezdůvodnou a přehnanou kontrolou** toho, jak zaměstnanec dodržuje docházku do zaměstnání a pracovní dobu. Tabulka 20 ukazuje, že 62 (60,9 %) z respondentů si myslí, že se skutečně jedná o projev šikany, 30 (29,4 %) toto jako šikanu nevidí, 10 (9,8 %) neví.



Tabulka 20 Bezdůvodná a přehnaná kontrola dodržování docházky a pracovní doby

20. Považujete bezdůvodnou a přehnanou kontrolu dodržování docházky a pracovní doby za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	62	60,9 %
ne	30	29,4 %
nevím	10	9,8 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

Posledním z uvedených možných projevů šikany na pracovišti bylo v otázce č. 22 uvedeno **neopodstatněné odmítání zvýšení mzdy** za vykonanou práci. Jestli tato situace může být jednou z forem šikany neví 25 (24,5 %) respondentů, za způsob šikany ji nepovažuje 33 (32,4 %) a naopak považuje 44 (43,1 %) respondentů.

Tabulka 21 Neopodstatněné odmítání zvýšení mzdy

22. Považujete neopodstatněné odmítání zvýšení mzdy za projev šikany?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	44	43,1 %
ne	33	32,4 %
nevím	25	24,5 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní

## 4.8 Interpretace dat

Výzkumný soubor pro tento kvantitativní výzkum činil 102 respondentů. Z tohoto množství bylo 79 žen a 23 mužů. Nejpočetnější věkovou skupinou byli respondenti ve věku 21-30 let, a to 34. Pozici řadového pracovníka zastává 80 dotazovaných, 45 jich pracuje v kolektivu o velikosti do 10 zaměstnanců, 79 pak v převážně ženském kolektivu a 64 respondentů je zaměstnáno ve veřejném sektoru. Tyto údaje jsou patrné z tabulek 1-7. Při hodnocení výzkumu jsme vycházeli ze stanovených dílčích výzkumných otázek.

### 1. Jsou si zaměstnanci vědomi šikany na svém pracovišti?

Na tuto výzkumnou otázku odpovídali respondenti v položce č. 8 dotazníku, zpracované v tabulce 8. Z výzkumu vyplynulo, že 62,8 % se jich s projevy šikany na pracovišti neseťkalo, 34,3 % šikanu zažilo a 2,9 % respondentů neví.

Většina respondentů si není vědoma probíhajících mobbingových aktivit ve svém zaměstnání. I když jsme touto položkou dále nezkoumali, zda jde o oběť, původce nebo pouze svědka šikany je znepokojující, že jedna třetina odpověděla na otázku kladně, tedy má se šikanou v práci vlastní zkušenost.

## **2. Setkávají se zaměstnanci s formou šikany ze strany svých zaměstnavatelů?**

## **3. Setkávají se zaměstnanci s formou šikany ze strany svých kolegů?**

## **4. Setkávají se zaměstnanci s formou šikany ze strany svých podřízených?**

K dílčím otázkám č. 2, 3 a 4 se vztahuje položka dotazníku č. 9 a tabulka 9. Ti respondenti, kteří na otázku dotazníku týkající se povědomí o šikaně na pracovišti odpověděli kladně, byli dále požádáni o identifikaci jejího původce. Šikanu ze strany zaměstnavatele (nadřízeného) označilo 55,9 %, ze strany spolupracovníků 41,2 % a 2,9 % ze strany podřízených.

Z těchto údajů vyplývá, že nejčastěji je agresorem sám zaměstnavatel, tedy vedoucí pracovník či nadřízený. Teprve potom to jsou kolegové a v nejmenším počtu nadřízení, šikanováni svými podřízenými. Nízké procento mobbovaných nadřízených v tomto případě může být způsobeno tím, že z výzkumného vzorku na vedoucí pozici pracuje pouze 22, tedy 21,6 % respondentů.

## **5. Jsou zaměstnanci schopni rozpoznat šikanu?**

Této dílčí otázce odpovídají v dotazníku položky č. 14, č. 15, č. 16, č. 17, č. 18, č. 19, č. 20, č. 21 a č. 22, zpracované v tabulkách 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 a 21.

Zatajování informací potřebných k řádnému plnění svých pracovních úkolů považuje za formu šikany 66,7 % respondentů, zesměšňování životní postojů, vzhledu nebo náboženských názorů 86,3 % respondentů, ponižování před ostatními 91,2 % respondentů. Pokud dochází ke zpochybňování kvalifikace, je toto považováno 64,7 % dotazovaných za šikanu, 73,5 % za mobbing považuje také zadávání úkolů přesahujících fyzické možnosti a kvalifikaci. Šikanou je dále pro 48,1 % respondentů znemožňování vnitropodnikového vzdělávání. Časté vyhrožování výpovědí vnímá jako šikanu 82,3 % respondentů, přehnanou kontrolu 90,9 % respondentů a odmítání zvýšení mzdy 43,1 % respondentů.

Jestliže shrneme výsledky analýzy těchto dílčích otázek, jasně vyplyne fakt, že uvedené situace většina respondentů jako formu šikany opravdu vnímá. Z našeho výzkumu plyne, že

nejvíce z nich považuje za šikanu ponižování před spolupracovníky nebo nadřízenými, na druhém místě je zesměšňování životních postojů, vzhledu nebo náboženských názorů a na místě třetím časté vyhrožování výpovědí. Naopak neopodstatněné odmítání zvýšení mzdy považuje za šikanu pracovníka nejméně dotázaných. Tato skutečnost částečně koresponduje s výsledky výzkumu společnosti STEM/MARK, provedeného v roce 2015. Z tohoto výzkumu, jak je zmíněno již v teoretické části bakalářské práce, jako nejčastější projevy mobbingu vyplynulo nedoceňování pracovního výkonu, zesměšňování, pomlouvání, zadávání nesmyslných pracovních úkolů, zadávání pracovních úkolů neodpovídajících pracovní kvalifikaci a neustálá kritika práce.

### **6. Jaký je u zaměstnanců způsob řešení šikany na pracovišti?**

Výše uvedená dílčí otázka je zpracována do tabulek 10 a 11, odpovídajících 10. a 11. položce dotazníku. Pokud by se respondenti stali obětí šikany, 48,0 % by vše oznámila nadřízenému, 46,1 % by se svěřilo kolegům. Jako svědek šikany by tuto skutečnost nadřízenému oznámilo 64,7 % respondentů, 33,3 % kolegům.

Výsledky šetření ukázaly, že svému nadřízenému pracovníkovi by se se šikanou na pracovišti svěřila většina oslovených respondentů. Větší procento by tak učinilo v případě, kdy se stanou svědky mobbingu, nižší procento tehdy, kdy oni sami jsou jeho obětí. Méně dotazovaných by problém řešilo se svými kolegy a pouze malá část respondentů by si své zkušenosti s mobbingem nechala pro sebe a nesvěřila se nikomu.

### **7. Jsou respondenti obeznámeni s významem výrazů bossing a mobbing?**

Této dílčí otázce odpovídá položka dotazníku č. 12 zpracovaná v tabulce 12 a položka dotazníku č. 13.

Na otázku, zda se někdy setkali s pojmy bossing a mobbing odpovědělo souhlasně 42,2 % respondentů, 57,8 % se dle výsledků výzkumu s výše uvedenými výrazy neseťkali. V otázce č. 13 dotazníku byli respondenti požádáni o vysvětlení, co si pod pojmy mobbing a bossing představují. 29 odpovědělo, že neví nebo netuší. Zbývající respondenti ve většině případů znali pojem bossing, mobbing zmínila pouze jejich nepatrná část.

Z uvedeného vyplývá, že větší část oslovených respondentů pojmy bossing a mobbing nezná. Pokud však měli vysvětlit, co si pod těmito pojmy představují, pouze 29 jich odpovědělo, že neví nebo netuší o co jde. Zbylí respondenti ve většině případů spojovali

bossing se šikanou ze strany nadřízeného pracovníka, mobbing bylo schopno vysvětlit jen velmi nízké procento oslovených.

#### 4.9 Shrnutí výsledků a doporučení pro praxi

Hlavním cílem našeho výzkumu bylo zjistit, jaká je úroveň povědomí, resp. úroveň vnímání šikany na pracovišti z pohledu zaměstnanců. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že většina námi oslovených respondentů nemá ve svém zaměstnání se šikanou žádnou zkušenost. Z těch, kteří tuto zkušenost mají, označil pouze 1 respondent jako mobbera svého nadřízeného, 14 respondentů bylo mobbováno kolegou a největší počet dotazovaných za útočníka označil svého nadřízeného. I přes tyto výsledky to byli právě nadřízení pracovníci, kterým by se zaměstnanci svěřili, pokud by oni sami problém šikany museli řešit. Téměř polovina z nich by chtěla najít pomoc u svého nadřízeného v případě, že se stane obětí šikany a více než polovina tehdy, kdy je svědkem tohoto jevu na pracovišti. Velmi příznivé je to, že pouze malé procento respondentů by šikanu neřešilo vůbec, své zkušenosti by si nechali pro sebe a nikomu se nesvěřili.

Výzkumem jsme dále zjistili, že 59 (57,8 %) respondentů se dosud s pojmy bossing a mobbing nesešlo, povědomí o těchto pojmech má 43 dotazovaných. Pokud mají zaměstnanci vysvětlit, co si pod těmito pojmy představují, 29 z nich vůbec neví o co jde. Pokud napsali svůj názor na význam výše uvedených pojmů, skutečně bossing spojovali se šikanou z pozice nadřízeného pracovníka. Pojem mobbing jim ve většině případů znám nebyl.

Pokud se měli vyjádřit k uvedeným příkladům a dát je do souvislosti s projevy šikany, ve většině případů byla odpověď kladná. Samozřejmě nelze považovat za šikanu zaměstnance např. každé odmítnutí zvýšení jeho mzdy nebo kontrolu docházky. Ne vždy se jedná o zlomyslnost ze strany vedení firmy. Aby šlo o jednání mající charakter mobbingu, musí jít skutečně o chování neopodstatněné a zbytečně přehnané.

Z uvedených skutečností vyplývá, že povědomí zaměstnanců o šikaně na pracovišti je poměrně nízké. Určitě by bylo velmi žádoucí, aby se této problematice věnovala větší pozornost, než tomu v současné době je. Není zřejmě možné, aby se informování o tomto nepříjemném jevu realizovalo např. prostřednictvím sdělovacích prostředků.

Téměř každý podnik nebo firma má oddělení zabývající se bezpečností práce. Problematikou šikany na pracovišti by se měla zabývat právě tato oddělení. Už od prvního kontaktu s nově

příchozím zaměstnancem ho obeznámit s existencí mobbingu a možností jeho řešení. Upozorňovat na šikanu lze také při každoročních školeních BOZP. Takto lze upozornit zaměstnance na možné formy a podoby, jak se šikana může projevat a v neposlední řadě také upozornit na její důsledky, které pro zaměstnance má.

Ve velkém počtu firem se v dnešní době začínají konat opakovaná „sezení“ vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Tento pohovor, konaný pouze mezi čtyřma očima, je velkou příležitostí k navázání hovoru právě na téma šikanování v rámci pracoviště. Při soukromém rozhovoru se jistě zaměstnanec spíše svěří se svými pochybnostmi, které by si jinak nechal pro sebe.

Pomoci mohou také personalisté např. vytvořením anonymního dotazníku, zaměřeného přímo na projevy šikany. V anonymním prostředí se pracovníci jistě k problematice vyjádří beze strachu o své postavení v práci. Z takto zjištěných skutečností lze vyvodit řešení možných problémů a zamezit mobbingu hned v jeho počátku.

Také úřady práce mají velkou příležitost zvýšit povědomí o možnosti existence mobbingu. Často je to právě úřad práce, kde přichází absolventi škol před nástupem do svého prvního zaměstnání. Takto by bylo možné je např. formou letáků informovat, jak rozpoznat šikanu, jak se zachovat v případě, že se s ní setkají a samozřejmě také s jejími důsledky.

Formou supervizí je potřeba vzdělávat pracovníky, kteří mohou přímo či nepřímo ovlivňovat možný vznik šikany v rámci pracovních vztahů. A tady by mohli svoji roli sehrát andragogicky vzdělaní školitelé, a to pořádáním přednášek a proškolením zainteresovaných pracovníků. Protože rolemi andragoga je mimo jiné také být vzdělavatelem dospělých, jejich školitelem, poradcem, lektorem a konzultantem (Průcha, Veteška, 2014) a jak uvádí Beneš (2014), v rámci svých kompetencí má andragog zvládat sociální interakce, konflikty, komunikační strategie a kooperaci.

## ZÁVĚR

Šikanu si připouštíme až v jejích extrémních podobách a její mírnější formy ať už vědomě nebo nevědomě přehlízíme a nevěnujeme jim pozornost. I když nás psychicky deptá, přijímáme ji jako naprosto přirozenou. Skutečností ovšem je, že i mírné formy šikanování by člověk neměl brát na lehkou váhu, ale naopak se jimi zabývat.

V posledních letech sice klesá nezaměstnanost, přesto každý z nás občas cítí obavu o své zaměstnání. Být zaměstnaný je přece jenom zárukou jakési ekonomické jistoty, která je pro nás a náš život velmi důležitá. Proto mnohdy ve svém zaměstnání snášíme situace, které opravdu hraničí se šikanováním, ale my přesto mlčíme, abychom si svoje pracovní místo udrželi. Zaměstnanec si mnohdy šikanu ovědomuje, ale z obavy o své zaměstnání o ní nemluví a jen tiše trpí. Zažívá každý den permanentní stres, a to v konečném důsledku může vést k závažným zdravotním a psychickým problémům.

Je nutné si uvědomit, že v zaměstnání člověk prožije značnou část svého života. Jestliže tento čas prožíváme ve stresu, napětí a nepohodě, jak se to potom odráží do našeho rodinného života? Člověk nespokojený v práci svoji nespokojenost nutně přenáší do svého soukromí a v důsledku toho může trpět celá jeho rodina.

Mobbing jistě existuje od okamžiku, kdy člověk začal zaměstnávat jiného člověka. Je součástí společnosti, ale není příliš ochoty se jím zabývat. Zdá se být lidskou přirozeností o nepříjemných věcech raději mlčet a tím jejich existenci popírat. V případě šikany, ať už v zaměstnání nebo kdekoli jinde, by to ovšem byla velká chyba. Je třeba jednat.

Cílem této bakalářské práce zjistit, jaká je mezi zaměstnanci míra povědomí o možných projevech šikany na jejich pracovišti, zda si tuto skutečnost uvědomují. Jestliže se podíváme na výsledky našeho průzkumu zjistíme, že v této oblasti máme jistě co dohánět.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis et al. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5080-3.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- FIELD, Evelyn M. *Jak se bránit šikaně: praktický rádce pro děti, rodiče i učitele*. V Praze: Ikar, 2009. ISBN 978-80-249-1176-2.
- HADFIELD, Sue a Gill HASSON. *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4269-4.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.
- HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

KAST, Verena. *Nebud'te obětí: žijte svůj vlastní život*. Brno: ERA group, 2003. ISBN 80-86517-61-6.

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3270-1.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1284-9.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PUGNEROVÁ, Michaela. *Psychologie: pro studenty pedagogických oborů*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0532-8.

ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2991-6.

SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing-skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.



## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

CAKIRPALOGLU, Panajotis et al., 2016. Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. *Psychologie a její kontexty* [online]. 7(1), 19-36 [cit. 2020-05-24]. ISSN 1805-9023. Dostupné z: <https://www.pablikado.cz/dokument/AdR9di4kxsrrDVdI>

KEJHOVÁ, Hana, Když je šéf obět' a tým jako tyran. *Economia a.s.* [online]. [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-46597400-kdyz-je-sef-obet-a-tym-jeho-tyran>

KUBÍČKOVÁ, Alice, Mobbing, bossing – Obrana proti šikaně na pracovišti. *Epravo.cz* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html>

SVOBODOVÁ, Lenka. Šikana na pracovišti aneb mobbing - tichá epidemie. *KarieraWeb.cz* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-54252950-sikana-na-pracovisti-aneb-mobbing-ticha-epidemie>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

č. číslo

např. například

popř. popřípadě

s. strana

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Věk respondentů.....	33
Tabulka 2 - Pohlaví respondentů.....	34
Tabulka 3 - Počet let praxe.....	34
Tabulka 4 - Pozice na pracovišti .....	34
Tabulka 5 - Velikost kolektivu.....	35
Tabulka 6 - Složení kolektivu.....	35
Tabulka 7 - Sektor zaměstnání.....	35
Tabulka 8 - Zkušenost respondentů s projevy šikany na pracovišti.....	36
Tabulka 9 - Původce šikany .....	36
Tabulka 10 - Reakce respondentů v případě, že se stanou obětí šikany.....	37
Tabulka 11 - Reakce respondentů v případě, že se stanou svědky šikany na pracovišti....	37
Tabulka 12 - Obeznamenost respondentů s pojmy bossing a mobbing .....	37
Tabulka 13 - Zatajování informací nutných k plnění pracovních úkolů.....	38
Tabulka 14 - Zesměšňování životních postojů, vzhledu nebo náboženských názorů.....	38
Tabulka 15 - Ponižování před ostatními spolupracovníky nebo před nadřízenými.....	39
Tabulka 16 - Zpochybňování kvalifikace nebo odborné způsobilosti.....	39
Tabulka 17 - Zadávání úkolů přesahujících např. fyzické možnosti nebo kvalifikaci.....	39
Tabulka 18 - Znemožňování vnitropodnikového vzdělávání.....	40
Tabulka 19 - Časté vyhrožování výpovědí.....	40
Tabulka 20 - Bezdůvodná a přehnaná kontrola dodržování docházky a pracovní doby....	41
Tabulka 21 - Neopodstatněné odmítání zvýšení mzdy.....	41

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

### Vnímání šikany na pracovišti z pohledu zaměstnanců

Dobrý den,

Jmenuji se Lenka Hlubková a v současné době jsem studentkou posledního ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, obor Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře. V rámci závěrečné bakalářské práce na téma „Vnímání šikany na pracovišti z pohledu zaměstnanců“ bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je anonymní a takto získané informace budou použity pouze ke studijním účelům.

#### 1. Uvedte Váš věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 20 let
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 a více

#### 2. Vaše pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena
- muž

#### 3. Počet let praxe

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 2 let
- 2-5 let
- 5-10 let
- 10-20 let
- více než 20 let

#### 4. Vaše pozice na pracovišti

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- vedoucí pracovník
- řadový pracovník

#### 5. Velikost kolektivu, ve kterém pracujete

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 10 zaměstnanců
- 10-20 zaměstnanců
- 20-30 zaměstnanců
- 30-40 zaměstnanců
- 40 a více zaměstnanců

#### 6. Kolektiv tvoří převážně

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ženy
- muži

#### 7. Pracujete v sektoru

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- soukromém
- veřejném

#### 8. Setkal/a jste se někdy na svém pracovišti s projevy šikany?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

9. Pokud jste odpověděl/a ANO, byla to šikana ze strany

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- nadřízeného
- spolupracovníků
- podřízeného
- se šikanou jsem se nesetkal/a

10. Jak byste reagoval/a v případě, že se stanete obětí šikany na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- svěří/a bych se kolegům
- vše bych oznámil/a nadřízenému
- nechal/a bych si to pro sebe

11. Jak byste se zachoval/a v případě, že se stanete svědkem šikany na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- svěří/a bych se kolegům
- oznámil/a bych to nadřízenému
- nechal/a bych si to pro sebe

12. Sektal/a jste se někdy s pojmy bossing nebo mobbing?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne

13. Vysvětlete, co si pod pojmy bossing a mobbing představujete

Zamyslete se, prosím, nad níže uvedenými příklady a uveďte, zda-li by se za určitých okolností mohlo podle Vašeho názoru jednat o projev šikany na pracovišti

14. Zatajování informací, které jsou potřebné k plnění pracovních úkolů

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

15. Zesměšňování např. životních postojů, vzhledu nebo náboženský názorů

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

16. Ponižování před ostatními spolupracovníky nebo před nadřízeným

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

17. Zpochybňování kvalifikace nebo odborné způsobilosti

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

18. Zadávání úkolů přesahujících např. fyzické možnosti nebo kvalifikaci zaměstnance

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím



### 19. Znemožňování vnitropodnikového vzdělávání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

### 20. Časté vyhrožování výpovědí

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

### 21. Bezdůvodná a přehnaná kontrola dodržování docházky a dodržování pracovní doby

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

### 22. Neopodstatněné odmítání zvýšení mzdy

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím