

# Mobbing na pracovišti v sociální sféře

Bc. Jitka Vařáková

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka VAŘÁKOVÁ**

Osobní číslo: **H10612**

Studijní program: **N7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Mobbing na pracovišti v sociální sféře**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmu mobbing a teoretických východisek.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvantitativního výzkumu.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**BEŇO, Petr. Můj šéf, můj nepřítel? Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.**

**FARKOVÁ, Marie. Dospělost a její variabilita. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2480-5.**

**HIRIGOYEN, Marie-France. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-09.**

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

**WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Jana Kitliňská, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd


Datum zadání diplomové práce:

**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 14. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 24.4.2013 .....

Barbora Jelka .....

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 nevýdělečně 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 nahlázení 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, opisy nebo rozmnoženiny.*

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Hlavním tématem diplomové práce je zjištění výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji. Práce obsahuje teoretickou část, ve které jsou vymezeny základní pojmy týkající se násilí a mobbingu na pracovišti a je také zde popsána sociální sféra. První kapitola se zaměřuje na oblast násilí na pracovišti, další kapitola se zabývá mobbingem v zaměstnání a poslední kapitola se věnuje mobbingu a sociální sféře. Dále práce obsahuje praktickou část, která je zaměřena na výzkum celkové míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje. Zjištění celkové míry výskytu mobbingu je hlavním cílem výzkumné části. Také se zjišťují dílčí cíle výzkumu týkající se: míry výskytu mobbingu v jednotlivých technikách, které se užívají při mobbování; míry výskytu potenciálních obětí; souvislosti mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou mobbingu; míry výskytu důsledků mobbingu.

Klíčová slova: násilí, mobbing, pracoviště, sociální sféra

## **ABSTRACT**

The main topic of this thesis is to determine the occurrence of mobbing at the workplace social sphere in the Zlín Region. The thesis includes a theoretical part in which are the basic concepts related to violence and mobbing at the workplace and also describes the social sphere. The first chapter focuses on workplace violence, the next is about mobbing at the workplace and the last chapter is devoted to mobbing and social sphere. This thesis includes a practical part which focuses on research overall rate of mobbing at the workplace social sphere of the Zlín Region. Determining the overall rate of mobbing is the main objective of the research. Also find targets research on: the extent of mobbing in different techniques that are used in mobbing; extent of potential victims; relation between potential victims and overall levels of mobbing; extent of the consequences of mobbing.

Keywords: violence, mobbing, workplace, social sphere

Děkuji Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D. za cenné rady, odbornou pomoc a poskytnuté konzultace, které věnovala mi při psaní diplomové práce. Také děkuji své rodině za podporu, kterou mi věnovali během celého studia na vysoké škole.

Prohlašuji, že odevzdaná verze 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 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI</b> .....	<b>13</b>
1.1 DRUHY NÁSILÍ .....	14
1.2 SPECIFICKÉ FORMY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI .....	15
1.3 MÝTY O NÁSILÍ V ZAMĚSTNÁNÍ .....	17
<b>2 MOBBING V ZAMĚSTNÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU „MOBBING“ .....	19
2.1.1 Odlišení šikany od mobbingu.....	20
2.1.2 Kyberšikana jako součást mobbingu.....	20
2.2 PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU .....	21
2.3 FÁZE MOBBINGU.....	22
2.4 PROTAGONISTÉ MOBBINGU.....	23
2.4.1 Oběť .....	24
2.4.2 Agresor .....	26
2.5 FORMY A TECHNIKY MOBBINGU .....	27
2.5.1 Odlišné techniky mobbingu u mužů a žen .....	28
2.6 PREVENCE MOBBINGU .....	29
2.6.1 Techniky a metody účinné v boji proti mobbingu.....	29
2.7 DŮSLEDKY VZNIKLÉ MOBBINGEM.....	31
2.8 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ MOBBINGU .....	33
2.8.1 Řešení mobbingu pomocí práva.....	33
2.9 VÝZKUMY MOBBINGU .....	35
2.9.1 Zahraniční výzkumy a studie mobbingu .....	35
2.9.2 Výzkum mobbingu v České republice .....	36
<b>3 MOBBING A SOCIÁLNÍ SFÉRA</b> .....	<b>38</b>
3.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....	39
3.1.1 Kategorizace sociálních služeb .....	39
3.2 SOCIÁLNĚ PRÁVNÍ OCHRANA DĚTÍ.....	40
3.3 ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY.....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>4 VÝZKUM MOBBINGU NA PRACOVIŠTI V SOCIÁLNÍ SFÉRE</b> .....	<b>43</b>



4.1	POJETÍ VÝZKUMU .....	43
4.2	CÍLE VÝZKUMU .....	43
4.3	URČENÍ PROMĚNNÝCH.....	44
4.4	VÝZKUMNÝ VZOREK .....	45
4.5	VÝZKUMNÁ TECHNIKA SBĚRU DAT .....	46
4.6	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	47
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>48</b>
5.1	ZJIŠTĚNÍ CELKOVÉ MÍRY VÝSKYTU MOBBINGU NA PRACOVIŠTÍCH SOCIÁLNÍ SFÉRY ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	48
5.2	ZJIŠTĚNÍ MÍRY VÝSKYTU MOBBINGU NA PRACOVIŠTÍCH SOCIÁLNÍ SFÉRY ZLÍNSKÉHO KRAJE VE FORMĚ SLOVNÍCH TECHNIK .....	49
5.3	ZJIŠTĚNÍ MÍRY VÝSKYTU MOBBINGU NA PRACOVIŠTÍCH SOCIÁLNÍ SFÉRY ZLÍNSKÉHO KRAJE VE FORMĚ MIMOSLOVNÍCH TECHNIK .....	50
5.4	ZJIŠTĚNÍ MÍRY VÝSKYTU MOBBINGU NA PRACOVIŠTÍCH SOCIÁLNÍ SFÉRY ZLÍNSKÉHO KRAJE VE FORMĚ ZÁKEŘNÝCH TECHNIK .....	52
5.5	ZJIŠTĚNÍ MÍRY VÝSKYTU POTENCIÁLNÍCH OBĚTÍ (CHARAKTERISTICKÉ RYSY, TYPY LIDÍ VÍCE OHROŽENÉ MOBBINGEM) NA PRACOVIŠTÍCH SOCIÁLNÍ SFÉRY ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	54
5.6	ZJIŠTĚNÍ SOUVISLOSTI MEZI POTENCIÁLNÍMI OBĚTI A CELKOVOU MÍROU VÝSKYTU MOBBINGU NA PRACOVIŠTÍCH SOCIÁLNÍ SFÉRY ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	56
5.7	ZJIŠTĚNÍ MÍRY VÝSKYTU DŮSLEDKŮ MOBBINGU U OSOB PRACUJÍCÍCH V SOCIÁLNÍ SFÉRE ZLÍNSKÉHO KRAJE, KTERÉ SE OZNAČILI ZA OBĚŤ .....	57
5.8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	59
5.9	DISKUZE K VÝZKUMU .....	61
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
	INTERNETOVÉ ZDROJE .....	66
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

V poslední době je mobbing velmi aktuální problematikou, kterou se zabývají nejen odborníci školení na tuto oblast, ale také média. Tím je tento fenomén alespoň více zprostředkován všem lidem, kteří by se s mobbingem mohli setkat na svém pracovišti. Tato problematika je u nás známá teprve necelých patnáct let, kdy byly provedeny první výzkumy týkající se mobbingu v České republice. Jsou tu odborníci, kteří se tímto fenoménem zabývají ve svém profesním životě – autoři, psychologové i personální pracovníci. Jsou to lidé, kteří dokáží ve svých pracích poradit, jak se zachovat při setkání s mobbingovým chováním a napomoci tak nejen lidem, jež hledají odbornou pomoc, ale také i obyčejným čtenářům, kteří se o toto téma zajímají.

Obecně jsou zaměstnanci ve všech oblastech ohroženi určitým násilím v pracovním prostředí. Může se jednat o násilí ze strany svých kolegů (mobbing), o násilí ze strany svého nadřízeného (bossing), ale také o násilí ze strany klientů. Všechny formy jakéhokoliv násilného chování jsou vnímány společností jako nežádoucí a nevhodné, ale i přes tuto skutečnost se stále častěji objevují a vyskytují nejen v pracovním prostředí.

Téma mobbingu na pracovišti jsem si vybrala pro jeho aktuálnost a důležitost. Lidé ve svém zaměstnání tráví většinu času svého života. Pracovní činnost je pro ně významná a pokud se v zaměstnání vyskytnou problémy typu násilného chování, je nutné tuto situaci řešit. Proto čtenáři v této práci najdou základní a podstatné informace, které by jim mohly pomoci při řešení jejich problémů v práci.

Přestože někteří autoři (např. Svobodová) začleňují do mobbingu i sexuální obtěžování, ve své práci se věnuji pouze mobbingu na pracovišti a sexuální harašení uvádím pouze jako zvláštní formu násilí na pracovišti, která má svá specifika. Toto sexuální chování je také legislativně upraveno Evropskou Unií, proto jej neuvádím jakou součást mobbingu, neboť ten prozatím není legislativně ukotven.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou tři hlavní kapitoly, které se zabývají násilím na pracovišti, druhou kapitolou je mobbing v zaměstnání, která nejobsáhlejší a poslední kapitola se věnuje mobbingu a sociální sféře. Praktická část se týká výzkumu mobbingu na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji. Hlavním cílem této části práce je zjistit výskyt mobbingu v tomto konkrétním pracovním prostředí. Další dílčí cíle se týkají zjištění výskytu mobbingu v jednotlivých formách mobbování (slovních

technikách, mimoslovních technikách, zákeřných technikách), zjištění potenciálních obětí (typů lidí více ohrožených mobbingem) a zjištění důsledků mobbingu u osob, které se svými odpověďmi označili za oběti mobbování.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

Projevy násilí se v naší společnosti vyskytovaly vždy. Žijeme v době, ve které se může kdokoli stát obětí nějaké podoby násilí. Objevují se majetkové trestné činnosti i násilné trestné činy a kromě těchto forem násilí se vyskytují i další, které mohou být skryté a lze je těžko odhalit (Haškovcová, 2004, s. 11).

Různé formy násilí spolu s agresí se objevovaly všude. Tam, kde lidé mezi sebou spolupracují, se vyskytují spory i násilí v různých podobách. Setkáváme se s nimi v práci, v rodině, v intimních vztazích a jsou přirozenou součástí našich životů. Některé z těchto problémů se dají lehce řešit, u jiných lze zabránit jejich vzniku a ostatní lze určitým způsobem usměrňovat. Avšak ne u všech se dá najít řešení (Fehlau, 2003, s. 19).

Obecně můžeme násilí popsat jako lidské chování, ve kterém lidé ohrožují ostatní fyzickou újmou nebo se ji pokoušejí přivolat. Konkrétnější vymezení násilí vystihuje anglická supervizní zdravotní služba, která ve svém pojetí násilí zahrnuje násilí na pracovnících. Podle zdravotní služby je násilí považováno za každý konflikt, ve kterém je pracovník napadený slovně, je ohrožován pacientem nebo je jím nějakým způsobem zneužit. Takového násilného chování se mohou dopustit i příbuzní (Haškovcová, 2004, s. 13).

Z psychologického hlediska je násilí chápáno jako „*patologický způsob interakce konkrétního jedince (skupiny) s okolím*“ (Spurný, 1996, s. 7).

Zatímco sociologické či kriminologické pojetí násilí jej hodnotí jako sociální fenomén, který má za cíl zachycovat a vysvětlovat stavy, struktury, dynamiky a příčiny násilí, jež hledá v sociálních pochodech (Spurný, 1996, s. 7).

Násilí se může vyskytovat v různorodých oblastech lidského života. Ve výchovně vzdělávacích zařízeních (ve školách, internátech, výchovných ústavech pro děti a mládež), ve formálních zařízeních (ve vězení, na vojně nebo v ústavní péči), na pracovišti, v rodině, na ulicích ve formě vandalismu a přepadávání. V podstatě kdekoliv, kde se lidé setkávají (Špatenková et al., 2004, s. 103).

Haškovcová (2004, s. 13-14) užívá pro násilí širší pojem **týrání**, neboť postihuje různé formy násilí (psychické, fyzické, sociální, institucionální, mediální). Termínem týrání rozumí špatné nakládání s druhým člověkem, které je charakterizováno závažným stupněm bezcitnosti a hrubosti, což u oběti vyvolává pocity naprostého bezpráví.

Khalef (2003 cit. podle Wagnerová, 2011, s. 126) uvádí 4 nejčastější kategorie násilného jednání jedinců v zaměstnání:

- a) **slovní** – odposlech telefonátů, netaktní otázky, čtení soukromé i pracovní korespondence, kritika soukromí, slovní napadání, pokřikování, přehlížení kolegy
- b) **fyzické** – agresivní gestikulace, vyhrožování, sledování kolegy v práci i při cestě domů
- c) **sexuální** – násilí bez fyzického kontaktu a s fyzickým kontaktem
- d) **násilné** – hanlivé posunky, schválnosti, kanadské vtípky

## 1.1 Druhy násilí

Za základní druhy násilí podle Haškovcové (2004, s. 22-25) lze považovat:

- **Fyzické násilí** může mít různé podoby. Někdy jde pouze o poranění, těžké ublížení na zdraví nebo skončí smrtí. Mimo samotného fyzického napadání se zde připisuje i odpírání základních životních potřeb (pití, jídla), léků či hygienických prostředků, vystavování jedince chladnému prostředí nebo enormnímu horku.
- **Psychické násilí** označujeme jako emocionální újmu. Nejčastěji se v této formě násilí setkáváme s ponižováním a zesměšňováním, kdy útočník užívá slovní agresi (nadávky, urážky, výsměchy, výhrůžky). Dává slabšímu jedinci najevo, že je pro ostatní nicotný.
- **Sociální násilí** představuje materiální i finanční omezování, které spočívá v neochotě financovat zabezpečení základních potřeb (jídlo, léky, oděv), v omezení přístupu ke svým vlastním financím, případně jejich ukradení. Sociální násilí lze zkombinovat s emocionálním týráním, což pak vede k vystěhování nebo umístění jedince do ústavu sociální péče. Takového jednání se agresori dopouštějí zvláště na starších osobách (seniorech).
- **Sexuální násilí** se nejčastěji páchá na ženách, na starších ženách (označováno jako gerontofilie), na dětech a mladistvých (pedofilie). Sexuální násilí se ještě rozlišuje na sexuální zneužívání (násilí na dětech), sexuální obtěžování (sexuální návrhy), znásilnění, obchod se ženami. Jednotlivé druhy mohou být různě kombinovány. Fy-

zické ataky bývají projevem surového násilí a většinou se jej dopouští despotické typy.

- **Sebepoškozování** zastává zvláštní a velmi závažnou podobu násilí, která je páchána na své osobě. V současnosti vzrůstá sebepoškozování v podobě mentální anorexie a bulimie, kterým trpí ženy i muži. Nejvyhrocenějším druhem sebepoškozování je sebevražda.
- **Institucionální násilí** představuje speciální formu násilí, které je způsobeno institucemi (hlavně úřady), popřípadě nepřiměřenými normami. Může se označit i jako systémové trápení, neboť to je způsobené institucemi a jejich postupy.
- **Mediální násilí** má dvě hlavní podoby. První je násilí prezentované ve filmech a druhé jsou znehodnocující a urážející informace o nějaké skupině obyvatel (minority – Romové, Vietnamci).
- **Rasové násilí** se projevuje takovým způsobem, kdy se jedinec odlišuje svou barvou pleti, jiným náboženstvím nebo svými zvyky od majority. Většinou je toto násilí podpořeno společenskými předsudky.

## 1.2 Specifické formy násilí na pracovišti

Na pracovišti se můžeme setkat s následujícími specifickými formami násilí.

**Mobbing** je popisován jako forma konfliktu, který se dokáže velmi rychle stupňovat (Beňo, 2003, s. 8).

V souvislosti s termínem mobbing Beňo (2003, s. 10) uvádí pojem **bullying**, který se v anglosaské oblasti připisuje k formě komunikace, která vychází z Leymannovy definice mobbingu.

Slovo bullying je odvozeno z anglického *bully*, což znamená *šikanovat* nebo jako podstatné jméno *tyran*. V překladu pojmu bullying jde o tyranizování, zastrašování nebo šikanování a lze jej považovat za synonymum mobbingu. Tento výraz je užíván v USA, Velké Británii, Austrálii, avšak v USA v sobě zahrnuje současně mobbing i bossing.

Autorem pojmu **bossing** je norský autor Svein M. Kile a je odvozený z anglického slova *boss* = *šéf*. Jde o takovou formu násilí, kde hraje hlavní roli v systematickém šikanování

nadřízený a jeho obětmi jsou podřízení nebo jeden z podřízených (Wagnerová, 2011, s. 130).

Důvody, proč šéf začne „šikanovat“, jsou různé. Většinou jsou však nesmyslné a velmi těžko zjištělné. Nadřízený nemá konkrétního pracovníka rád a ten to dostává náležitě najevo. K bossingu můžeme připodobnit situaci ze školy, kdy si pedagog „zasedl“ na jednoho ze svých žáků. Učitel tak může žáka přetěžovat, dávat úkoly navíc nebo dokonce dávat špatné známky bez ohledu na pravdivost výsledků žáka (Haškovcová, 2004, s. 73-74).

Mezi nejčastější projevy bossingu můžeme zařadit: nepřetržité napomínání zaměstnance (navenek i skrytě), přidávání práce navíc, překládání na jiné oddělení pracoviště bez pádného důvodu, nedostatečné platové odměňování, ustavičná kontrola činnosti pracovníka (Kelnarová, 2010, s. 155).

Podle Wagnerové (2011, s. 130) patří **stalking** taktéž ke specifické formě násilí na pracovišti díky svým agresivním útokům, kterými je charakteristický. Pochází z anglického slovesa *to stalk* = *pronásledovat* a jedná se o pronásledování oběti pomocí telefonického obtěžování, vyhrožování a veřejných slovních útoků. Podobně je sem zařazený i pojem **chairing**, který pochází z anglického slova *chair* = *židle*. V této formě násilí se využívají nečestné techniky, které aplikují vedoucí zaměstnanci bojující o vyšší postavení. Méně známým termínem je **staffing** (z anglického slova *staff* = *personál*), kterým rozumíme útok, jež je rovněž nečestného rázu a je zaměřený na pracovníka ve vedoucí pozici. Jeho podřízení se jej snaží zničit, sesadit z jeho vedoucího postu, popřípadě zničit jeho pracovní skupinu nebo celý podnik.

**Sexuální harašení** (anglicky sexual harassment) bývá označováno i jako sexuální obtěžování, zneužívání. V podstatě se jedná o jakékoliv obtěžování odehrávající se ve spojitosti se sexem, které druhá strana odmítá. Může jít o chování s erotickým podtextem vůči druhé osobě, která jej neopětuje. Toto jednání je vnímáno obětí jako urážlivé a může mít pro ni negativní následky (Novák, Capponi, 1996, s. 35).

Sexuálně obtěžovat lze verbálně, neverbálně i fyzicky na místě, kde je vykonávána práce a vlivem tohoto obtěžování dochází k narušení osobní důstojnosti jedince a vytváří tak nepřátelské pracovní prostředí. Od roku 2002 je sexuální obtěžování zakotveno v legislativě Evropské Unie a je pokládáno za omezování práv na základě pohlaví (Wagnerová, 2011, s. 2002).



K určitým technikám násilí na pracovišti můžeme zařadit pojmy **defaming** a **shaming**. První pojem lze přeložit jako fámou, pomluvu a druhý výraz znamená zostuzování, pomlouvání a znevažování druhých. Jedná se o útoky nečestného rázu, které jsou především zaměřené na pověst jedince nebo skupiny (Beňo, 2003, s. 42).

### 1.3 Mýty o násilí v zaměstnání

Většina nadřízených a manažerů má ohledně násilí na pracovišti zkreslené vnímání. Domnívají se, že mají znalosti v oblasti příčin mobbování v zaměstnání. Avšak jde spíše o mýty týkající se násilí na pracovišti, které komplikují odhalení tyranizování a také předcházení násilí na pracovišti (Schoenfeld, ©2007).

- Násilí na pracovišti je nahodilé a neočekávatelné. Tento pocit vede nadřízené k tomu, že nepodnikají žádné preventivní kroky, aby zabránili možnému vzniku násilí na pracovišti, protože se domnívají, že se takový problém může vyskytnout jen někdy a jen někde a ne zrovna u nich ve firmě. Násilí se objevuje vždy v určitém cyklickém vývoji, před jeho přímým vypuknutím se ukazují určité signály, které by měly vedoucí varovat, ale ti je nevnímají. Nadřízení by měli více vnímat pracovní prostředí a způsoby, jakým komunikují pracovníci mezi sebou, aby dokázali rozeznat varovné signály předcházející vzniku mobbingu.
- Každý může být donucen, aby udělal cokoliv. Zde je důležité znát, že násilné jednání vychází z pocitu frustrace. Dospělý zdravý jedinec nepoužívá násilí pokud nejde o situaci užití v sebeobraně nebo jej neužije, dokud má nad sebou kontrolu.
- Verbální ataky jsou jen slova. Jakékoliv verbální vyhrožování je velmi závažné. Lidé s trochou rozumu podobné poznámky neužívají. Je proto nutné, aby si vedoucí pracovníci všimli všech verbálních ataků, které by mohly být příznakem násilí na pracovišti.
- Většinu násilí vyvolávají šílení jedinci. Většinu násilného chování se dopouští právě lidé, kteří nejsou blázniví. Jde spíše o průměrné jedince, kteří se k násilí uchylují z jiného důvodu než by byla jejich inteligence nebo „šílenost“.

## 2 MOBBING V ZAMĚSTNÁNÍ

Mobbing je patologickým fenoménem a je jednou ze specifických forem násilí, která se může objevit na pracovišti. Někdy bývá tolerován a ignorován, neboť někteří lidé nevědí, o co se jedná. V současnosti je v této oblasti posun. Problém mobbingu se více medializuje, laická veřejnost má alespoň základní povědomí o „nějaké té šikaně na pracovišti“ a v podnicích se již zavádějí určitá opatření nebo řešení tohoto jevu (Svobodová, 2008, s. 15).

Tento psychický teror na pracovišti je jedním ze specifických sociálních jevů, které nás provází v různých etapách života, jež nemůžeme my sami jako jedinci nijak ovlivnit a je tak na nás vyvíjen nátlak (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 133).

Ve spojitosti s pojmem mobbing se setkáváme se třemi osobnostmi, které se zasloužili o proslavení a významnost tohoto výrazu. První osobností je **Konrad Lorenz**, etolog z Rakouska a nositel Nobelovy ceny, jež se zabýval výzkumem chování zvířat, kde popisoval teritorialitu zvířat. Tento výzkum probíhal ve 40. letech 20. století a spočíval v pozorování zvířat, kdy skupina tvorů dokázala zaútočit na vetřelce, který k jejich smečce nepatřil. Podobné chování bylo připodobněno k lidskému druhu. Obdobná situace jako u zvířat žijících ve smečkách by se dala nazvat situace na vesnické zábavě, kdy do místního společenského domu přišli „jiní“ mladíci (ze sousední nebo nepřátelské vesnice), čímž u domácích hochů vyvolali pobouření, což ve většině případů vedlo ke rvačce (Beňo, 2003, s. 7).

Svobodová (2008, s. 19) však uvádí, že někteří autoři považují za první osobnost, která použila slovo mobbing v roce 1919, angličana Franka Finna, který se věnoval ornitologii (označoval mobbingem chování ptáků). Zajímavé v této souvislosti je, že většina anglických autorů považuje za průkopníky mobbingu německé osobnosti, avšak němečtí tvůrci jej připisují spíše Angličanům.

V roce 1972 německý autor **Peter-Paul Heinemann** aplikoval pojem mobbing při popisu agresivního chování u dětí ze školního prostředí, jež některé ze svých spolužáků dohnaly až k sebevraždě. Později se pro takové chování u dětí začalo používat termínu *chicane* = *šikana* (Farková, 2009, s. 95).

Nejvýznamnějším šířitelem mobbingu, který se přičinil o jeho zpopularizování ve světě, byl **Heinz Leymann**. Pocházel z Německa, ale od roku 1955 pracoval ve Švédsku. Ve své praktické činnosti působil jako lékař a psycholog, kde se věnoval klientům s problémy

v oblasti komunikace a vztazích na pracovišti. Leymann navázal na práci Lorenze, dal mobbing do vztahu k pracovnímu prostředí a užíval tohoto pojmu, když upozoroval napadání pracovníka svými kolegy. V Německu byl tento pojem zaveden v roce 1933 právě profesorem Leymannem (Beňo, 2003, s. 7-8).

## 2.1 Vymezení pojmu „mobbing“

Každý autor má na definici mobbingu či jeho popis zcela jiný názor. Mobbing lze zjednodušeně přeložit jako **psychoteror**, psychické týrání či násilí, někdy i šikana. Tento termín odvozujeme z anglického slovesa *to mob*, což v češtině znamená *obtěžovat, vulgárně útočit, napadat* (Svobodová, 2008, s. 18).

Leymann (1996 cit. podle Beňo, 2003, s. 9) charakterizuje mobbing jako „*negativní formy komunikace, které jsou zaměřeny vůči určité osobě*“.

Podle Svobodové (2008, s. 26) je mobbing „*přesně vymezená forma teroru. Jedná se o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost*“.

Dále Leymann (1996, cit. podle Huberová, 1995, s. 11) uvádí, že by takové nesmyslné chování mělo trvat nejméně půl roku a opakovat se alespoň jednou za týden, z čehož se může stát rutinní situace, která může být prováděna jednou nebo více osobami.

Podle Hirigoyen (2002, s. 59) je mobbing psychickým týráním, pod kterým si lze představit jakékoliv zneužívající jednání. Toto chování se projevuje verbálně, fyzicky, v činech nebo písemnou formou, což vede k znehodnocení lidské důstojnosti, fyzické a psychické integrity jednotlivce. Následně takové chování způsobí ohrožení jedincova pracovního místa nebo poškozují pracovní atmosféru.

Mobbing je dlouhodobým tlakem, který postupně eskaluje a do budoucna za sebou zanechává následky. Lze jej označit za formu agresivní manipulace, která je charakteristická následujícími znaky (Leymann, 1996 cit. podle Svobodová, 2008, s. 27):

- nepřátelská komunikace mezi kolegy
- skrytost
- cílené a organizované napadání
- promyšlenost, lstivost, lhostejnost

- trvalý výskyt nepřátelství
- nepřímé a skryté hrozby

Většinou směřuje nepřátelské jednání k dotlačení oběti do defenzivního postavení, které může ve vyhrocených případech vést k odchodu ze zaměstnání nebo dokonce k sebevraždě (Svobodová, 2008, s. 30).

### 2.1.1 Odlišení šikany od mobbingu

Někteří lidé si překládají mobbing jako šikanu, což není zcela přesné. Laická veřejnost si tyto dva termíny plete, avšak v mediální sféře je již zažitě spojení „mobbing na pracovišti“ než-li „šikana na pracovišti“ jako tomu bylo dříve. Šikana i mobbing mají podobné znaky a proto jsou často zaměňovány. Jsou formami násilí, jejichž cílem je ublížit druhému tak, že mají nad svou obětí převahu, což vede k podobným následkům.

Rozdílnost těchto dvou fenoménů můžeme vidět především v prostředí, kde se vyskytují. Pro šikanu je typická škola, kde lze šikanu spatřit, zatímco mobbing probíhá v pracovním prostředí.

V souvislosti s prostředím výskytu těchto jevů jsou další odlišností jedinci, mezi kterými se střety odehrávají. U šikany vystupují především děti (případně učitel může šikanovat žáka), ale v mobbingu jde o záležitost výhradně dospělých osob.

Šikana je snadněji rozpoznatelná a ve většině případů je doprovázena fyzickými atakami, avšak u mobbingu jde o spíše o psychický teror, který je rafinovanější (Svobodová, 2008, s. 20-21).

Dnes se o šikanování mluví hlavně ve spojitosti s dětským chováním ve škole. Jedná se spíše o fyzické ataky a ubližování mladších dětí těmi staršími, silnějšími žáky. Většinou takové ubližování spočívá v okrádání dětí o svačiny, peníze nebo oblečení a dalších potřeb. V jiné formě může jít o ponižování, zesměšňování a bití. Dříve se o šikaně mluvilo především ve formě ponižování mužů ve vojenské službě, kdy tak byli ponižováni nováčci staršími a výše postavenými vojáky (Beňo, 2003, s. 8-9).

### 2.1.2 Kyberšikana jako součást mobbingu

Revoluce informačních a komunikačních technologií za poslední desetiletí zapříčinila rapidní vzrůst v počtu osob, které využívají moderní technologie jako je internet a mobilní

telefony. Tento rozšířený přístup k moderním technologiím poskytuje alternativní prostředek jako další formu tyranizování obětí.

Psychoteror v zaměstnání je opakující se chování, které uráží, ponižuje a zastrašuje či negativně ovlivňuje kolegovu práci. Obě formy – tváří v tvář i kyberšikana – se týkají vztahů, moci a kontroly nad druhými.

Předmětu kyberšikany dětí a mladistvých bylo věnováno více pozornosti, než-li výzkumu kyberšikany, která by byla zaměřena na pracovní prostředí. U mužů pracujících ve výrobních odvětvích je zjištěno zvýšené riziko výskytu mobbingu, avšak výskyt kyberšikany v tomto prostředí není vůbec známo. Stejně jako u šikany tváří v tvář i v kyberšikaně se prováděly výzkumy u dětí a mládeže, výzkumy v pracovním prostředí se teprve začínají pomalu plánovat.

V kyberšikaně se užívají moderní technologie komunikace k posílání hanlivých nebo výhrůžných zpráv přímo oběti nebo nepřímo ostatním kolegům, kterým předávají osobní a důvěrné informace o oběti. Někdy se mohou rozesílat i obrázky zesměšňující oběť. Takové zprávy a obrázky veřejně pomlouvají osobu oběti, její intimní a osobní život. Mezi dva hlavní prostředky, které se v této formě tyranizování používají, jsou elektronické zařízení jako počítače připojené k internetu, užívání e-mailů, webových stránek a mobilních telefonů, což zahrnuje i rozesílání krátkých textových zpráv (Privitera, Campbell, 2009, s. 395-396).

## 2.2 Příčiny vzniku mobbingu

Začátkem pro vznik mobbingu na pracovišti je vždy nějaký **konflikt**, ať už se jedná o konflikt vzniklý banalitou nebo dlouhotrvající potíže mezi kolegy. Jde tedy o těžkosti všedních pracovních dnů, které se mohou objevovat kdykoli a kdekoli v zaměstnání. Ne však každý konflikt může vést k psychoteroru.

Důležitým faktorem, který hraje roli při vzniku mobbingu nebo jiného násilí, je **pracovní atmosféra**. To, jak lidé se sebou vycházejí na určitém prostoru, má vliv na pracovní klima a také na to, jak se lidé cítí dobře či špatně na pracovišti ve společnosti svých kolegů. Nefungující pracovní prostředí a vztahy odehrávající se na pracovišti zvyšují riziko vzniku mobbingu. Dlouhotrvající špatné pracovní klima může pracovníky zatěžovat stresujícími pocity, což vede ke snížení výkonnosti a produktivity práce (Huberová, 1995, s. 17).

Další faktory, které mohou přispívat ke vzniku mobbingu, jsou podle Haškovcové (2004, s. 70) následující:

- nekvalitní organizace práce
- jednotvárnost pracovních činností doprovázené nudou
- nepřetržitá časová stísněnost, stres
- špatný styl řízení na pracovišti (vlivem osobnosti šéfa)
- tlak konkurence
- obavy ze ztráty práce

I Svobodová (2008, s. 34-35) vidí hlavní příčinu vzniku mobbingu v pracovní atmosféře a celkové podnikové kultuře, což vede ke konkurenčním bojům a narušuje pracovní etiku. Důležitá by zde měla být kontrola činnosti pracovníků a stylu řízení vedoucích zaměstnanců. Dále ještě uvádí následující podmínky, které mohou zapříčinit vznik mobbingu:

- závist
- způsob odreagovat své pocity méněcennosti
- vyhledávání obětího beránka za své chyby a omyly

Jednotlivé příčiny se mohou navzájem propojovat a souviset. Nemusí se vyskytovat samostatně.

### 2.3 Fáze mobbingu

Podobně jako v jiné situaci, která má své protagonisty, má určitý vývoj, průběh nebo postup, i proces mobbingu obsahuje fáze, které se mohou od sebe odlišovat délkou trvání, což závisí na technikách a osobnostech aktérů dané situace.

Fáze mobbingu můžeme charakterizovat následovně (Huberová, 1995, s. 35-36):

1. **neřešené konflikty** – Vše začíná pomalým tempem a sporem, který je vždy základem každého mobbingu. Většina z těchto sporů se vyřeší a vede k pozitivní změně. Neřešený konflikt však může negativně ovlivnit pracovní klima, poskytuje posmívajícím se kolegům určitou moc a sílu nad vytipovaným spolupracovníkem, což má za následek nástup další fáze.

2. **zahájení psychoteroru** – Někdo se stane obětí, kterou si agresor vytipuje, případně je to člověk z předchozího sporu. Z občasných posměšků se stávají cílené a systematické nárážky, dochází k častému a pravidelnému obtěžování. Postupně dochází k izolování kolegy, odstavení od základních informací a omezení v jeho schopnostech. Oběť se dostává do sociální izolace, která může vést ke zhoršení celkového zdravotního stavu (psychického i fyzického).
3. **oficiální případ** – Tyranizování na pracovišti jde jen lehko skrýt před ostatními. Po čase si zvláštního chování všimne vedoucí oddělení, kolegové a další zaměstnanci, takže dochází k situaci, kdy do problému přichází šéf. Pozornost je věnována nejen chování agresora, ale i zvláštnímu chování oběti. Například tím, že se tyranizovaný pracovník snaží vyhýbat agresorovi, nechodí do práce nebo je velmi často nemocen. Někdy sama oběť upozorní na jednání mobbera a chce stávající situaci nějakým způsobem řešit, neboť tyranizování již nedokáže nadále snášet. Snaží se najít zastání u svých nadřízených, a pokud se tak nepodaří, pokouší se jednat s odbory nebo dokonce s médii. Jestliže oběť hledá pomoc zvenčí, může to u nadřízeného vzbudit určitý neklid a nesympatie k pracovníkovi, které následně vede k další fázi (Beňo, 2003, s. 45).
4. **vyloučení** – V této fázi dochází k vyloučení nepohodlného pracovníka, který působí na pracovišti problémy. Je to ale oběť, která musí z podniku odejít nebo je přeložena na jiné oddělení – do jiného kolektivu. Přeražení na jiné oddělení se děje spíše v případech, kdy jsou oběti stále ještě loajální vůči svému zaměstnavateli, takže o mobbingu na veřejnosti mlčí a nedávají jej nijak najevo. Pokud by se tak nestalo, musel by tento pracovník odejít z pracoviště. Byl by spíše donucen ke svému odchodu, neboť by nadřízený jen těžko hledal zákonné důvody k jeho propuštění.

Oběť však nemusí projít všemi fázemi, zvláště když se počáteční konflikt nevystupňuje (Svobodová, 2008, s. 42-43).

## 2.4 Protagonisté mobbingu

Tak jako každá situace má své účastníky, kteří v ní vystupují, i v mobbingu jsou konkrétní osoby, jež hrají nějakou roli. Jedinec iniciující konflikt, jež se později stane mobbingem, je agresor – mobber, který si vybírá kolegu jako oběť své agrese.

### 2.4.1 Oběť

Mobbing se může týkat kohokoli a obětí se může stát každý z nás (muži i ženy, různé věkové kategorie, různého vzhledu, postavení i profese) – typická oběť totiž neexistuje, takže nelze předpokládat, kdo se v budoucnu stane obětí psychického násilí na pracovišti a kdo ne (Huberová, 1995, s. 20).

Oběť psychoteroru většinou nebývá postižena žádnou patologií nebo nespadá do kategorie viditelně zranitelných osob. Obecně se obětí stávají jedinci, kteří se určitým způsobem odlišují od svého okolí a ostatních lidí. V rámci mobbingu jsou to spíše jedinci starostlivé či pečlivé povahy, kteří mohou v práci trávit naopak delší čas, než-li by trpěli absentérstvím před vznikem týrání. Může jít tedy o perfekcionisty ponořené do své práce (Hirigoyen, 2002, s. 62-63).

Dalšími možnými oběťmi se mohou stát lidé naivní a důvěřiví, kteří očekávají zlepšení agresorova chování a hledají pro něj omluvy za jeho jednání. To však může přispívat agresorovi a posilovat jeho sílu v pokračujícím tyranizování. Jedinci s nižší sebedůvěrou, kteří si nevěří ve vypjatých situacích, se také mohou stát obětí násilí na pracovišti. Nicméně osoby lehce vyprovokovatelné nebo ti, kteří často dělají chyby, se taktéž stávají oběťmi psychoteroru (Svobodová, 2008, s. 56-57).

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 133-134) uvádí čtyři typy pracovníků, kteří jsou ohroženější násilím na pracovišti:

- osamocený – Osamocený zaměstnanec na pracovišti je více ohrožen násilím. Například jediná žena mezi mužskými kolegy (případně obráceně – jediný muž mezi ženami).
- nápadný – Nápadní lidé bývají v kolektivu považováni za zvláštní, vybočující z řady. Například mladý jedinec mezi výrazně staršími kolegy, příslušník menšiny nebo cizinec.
- úspěšný – Vlivem povýšení pracovníka může dojít k nevoli ostatních kolegů, kteří buď nesouhlasí, nebo závidí povýšenému kolegovi.
- nový – Nový člověk na pracovišti může zatřást hierarchií, do které vstupuje a je určitým rizikem pro stávající zaměstnance.



Podle Kelnarové (2010, s. 154) můžeme mezi rizikové skupiny lidí ohrožených mobbingem zařadit:

- příbuzní šéfa (šéfovy děti nebo manželka)
- osoba, která odmítá ženatému/vdané kolegovi/kolegyni intimní sblížení
- kreativní jedinci, kteří mohou svými jedinečnými nápady narušit zaběhnutý chod na pracovišti

Důležitou roli hraje **odolnost** oběti vůči mobbingu. Jde o vlastnosti osobnosti, jež jsou ovlivněny mírou schopnosti bránit se a odolávat stresové situaci. Tato vlastnost je závislá na jedincově sebedůvěře a jeho sebevědomí, což má vliv i na řešení problému a zvládnutí stresu. Odolnost však není neomezená. Působením dlouhodobého stresu a psychoteroru může docházet ke změnám odolnosti (Svobodová, 2008, s. 61).

Obecně lze říci, že odolnější jedinci proti stresu a tedy i tyranizování, jsou spíše optimisté, kteří mají vlastní rodinné zázemí. Také lidé, kteří dávají přednost zdravé výživě, nekouří a mají přístup k velmi dobré zdravotní péči (Novák, 2010, s. 41).

Oběť se během mobbování stává více zranitelná, citlivá a celkový její psychický i zdravotní stav se pomalu zhoršuje. Časem se ochromí jedincova odolnost, snižuje se jeho sebedůvěra, zvyšují se pocity obav, izolace, objevují se příznaky stresové situace a dostává strach ze své osobnostní existence. Začíná o sobě více pochybovat a začínají se u něj objevovat psychosomatické obtíže. Takovému stresovému problému se zezáčátku vyhýbá pomocí absencí v zaměstnání, během které se může mírně, ale dočasně zotavit. Po opětovném nástupu do práce se vše vrátí ke starým zvyklostem a nepříjemné pocity z pracovního prostředí se znovu dostaví.

Z jedince se vlivem tyranizování stává samotář, který nedokáže adekvátně řešit danou situaci, čímž u něj vzrůstají pocity nejistoty a je stále vytlačován na okraj pracovního kolektivu. Oběť se tedy začne chovat přesně tak, jak od něj agresor očekává – jeho pracovní výkon klesá, při práci často chybuje, což pro něj dřív nebylo vůbec charakteristické (Farková, 2009, s. 97).

Reakce obětí na násilí na pracovišti se velmi liší podle pohlaví. Ženy, protože jsou citlivější, vyhledávají pomoc a podporu ve svém okolí, jsou otevřenější a uvědomují si příčiny, sledují své somatické problémy a dávají si je do souvislosti s problémy v zaměstnání. Muži

mají spíše sklon k potlačování a bagatelizování svých problémů, jsou flegmatictější a neřeší své obtíže tak jako ženy (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 136).

#### 2.4.2 Agresor

Každý se může stát agresorem, neboť v každém jedinci je trochu agrese. Někteří již v životě zkoušeli někým manipulovat, ale jen někdo má větší předpoklady, že se stane agresorem figurujícím v násilí na pracovišti (Svobodová, 2008, s. 46).

Neexistují typičtí agresori psychoteroru, ale mají některé znaky společné. Snaží se navodit pocity viny, přenáší svou odpovědnost na ostatní, jejich komunikace je nejasná, často mění své názory a chování, přehnaně kritizují ostatní a zpochybňují jejich schopnosti, využívají ostatní ve vlastní prospěch, zastrašují, vydírají, užívají lži k zisku, popírají pravdivé údaje (Wagnerová, 2011, s. 130-131).

Do skupiny tyranů, kteří páchají násilí na pracovišti, lze zařadit kariéristy (prosazují se na úkor ostatních kolegů). Největší pravděpodobnost, že se pracovník stane mobberem, má ten, kdo získá vyšší pracovní pozici v zaměstnání nebo získá větší obnos peněz nebo majetku. Těmto lidem se změní jejich vnímání a cítí se nadřazenými a povýšenými nad ostatními kolegy, což následně vede k veřejnému dokazování si své přesily nad kolegy pomocí mobbingu (Svobodová, 2008, s. 46).

Huberová (1995, s. 75-77) rozlišuje tři skupiny agresorů, kteří se zúčastňují mobbingu:

- a) **Strůjce** je hlavním činitelem při mobbingu. Vymýšlí všechny strategie a techniky, které při svém tyranizování používá. Snaží se užívat stále novější praktiky, aby si oběť nedokázala oddechnout od věčného obtěžování. Agresori se tak chtějí zbavit vlastní frustrace, kterou trpí, nebo očekávají výhody, které by jim mobbing mohl přinést. Někteří jednají sami na vlastní pěst a jiní hledají spojence a podporu šikany v kolektivu.
- b) **Náhodný agresor** pochází z banálního konfliktu mezi dvěma lidmi, kde jeden získá převahu nad druhým účastníkem sporu. Má v rukou určitou moc nad druhým kolegou a dokáže jej využít ve vlastní prospěch, když se rozhodne přejít k tyranizování své oběti.
- c) **Spoluúčastníci** mohou aktivně podporovat jednoho nebo více agresorů, jež na pracovišti mobbují. Nebo jsou zde spoluúčastníci, kteří se snaží přehlížet spory a pa-

sivně přispívají k psychoteroru. V obou případech na těchto lidech leží spoluzodpovědnost, protože jsou součástí mobbingu, ať už aktivně či pasivně.

Dlouhodobé pomlouvání a zesměšňování oběti vede k jeho vyloučení z kolektivu, což následně směřuje k výskytu sociálního stresu. Agresor se snaží oběť co nejvíce rozhodit, aby zažívala pocity viny a aby se jí snížilo sebevědomí. Dává jasně najevo, že do kolektivu ostatních kolegů již nepatří, čímž vyvolává u oběti pocity samoty.

Cílem mobbera, a vlastně celého mobbingu, je hlavně psychicky zničit oběť a následně ji zničit i fyzicky. Agresor se snaží poškodit spolupracovníka, znevažuje jeho pracovní i osobní život a nepřímo jej donutí pohrdat sám sebou. Důvodem jeho chování může být žárlivost, obavy z kolegy jako formy konkurence nebo pocit vlastní méněcennosti. Mobberovi jde především o odchod oběti z pracoviště nebo ukázat, jakou moc v rukou má. Většina případů mobbování však končí odchodem kolegy ze zaměstnání, protože situace je již tak vyhrocená, že nezbývá jiné řešení (Svobodová, 2008, s. 46-54).

## 2.5 Formy a techniky mobbingu

Praktiky aplikované při násilí na pracovišti začínají již na základní rovině, kdy spočívají v pouhém pomlouvání, šíření pomluv, což se může stupňovat na izolování kolegy, znehodnocování jeho práce až na poškozování jeho zdraví, soukromí a celé jeho osobnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 136).

**Pomlouvání** slouží ke každodenní komunikaci a může mít i pozitivní vlastnosti, jež plní společenskou roli v našem životě i v práci. Při pomlouvách jde o určitou podobu komunikace – při „pomlouvání“ kolegy může jít pouze o výměnu názorů, čímž se může odbourat i agresivita, když si člověk „jen tak postěžuje“. Jako negativní stránku pomluv vidíme očerňování kolegy, které není pravdivé a již zachází za určitou hranici, jež nespočívá jen ve výměně názorů na svého spolupracovníka (Huberová, 1995, s. 39-40).

Techniky agresorů můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií (Svobodová, 2008, s. 63-69):

1. **slovní útoky**: Přímá komunikace agresora s obětí je výjimečná a verbální útoky mohou být různorodé. Od sarkastických poznámek až ke zlomyslnému osočování a narážek na osobu oběti. Agresor spíše na svou oběť pokřikuje, vyhrožuje jí, přerušuje nebo skáče do řeči. Oběť je kritizována v pracovním výkonu i v osobním životě.

2. **mimoslovní útoky:** Zpočátku jsou projevy mobbingu spíše neverbální. Agresor přestává zdravit kolegu, přehlíží jej a nekomunikuje s ním. V případě, že kolega hovoří, tak jej agresor pohrdavě neposlouchá a nevěnuje jeho názorům pozornost.
3. **další techniky:** imitace chování oběti, pomlouvání oběti, sledování přítomnosti oběti na pracovišti, snaha izolovat oběť ve všech odvětvích.

Mimo tyto tři kategorie zmiňuje Svobodová (2008, s. 69-70) ještě jednu skupinu – **zákeřné způsoby boje**. Do této techniky bychom mohli zařadit sdělování nepravdivých informací nutných k výkonu práce. Agresor dokáže zajistit ztracení výsledků práce svého kolegy, falšování nebo schovávání a ničení pracovních podkladů a pomůcek, které oběť potřebuje k vykonávání práce. V dnešní době do této techniky patří nastražení virového programu do počítače oběti, což jí znesnadňuje celkovou práci na počítači, případně ztrátu všech dat. Velmi ostrou technikou je míchání léků do nápojů a jídla své oběti, které mohou způsobit zdravotní potíže a komplikace ztěžující práci a celkové fungování v zaměstnání.

### 2.5.1 Odlišné techniky mobbingu u mužů a žen

Metody, které se užívají v mobbingu, se mohou lišit podle pohlaví. Ženy „mobbují“ zcela odlišně než muži – užívají jiné strategie. Muži jsou příznivci pasivních metod a ženy používají spíše aktivní techniky. Ve většině případů se obě skupiny při týrání omezují zcela na svůj kolektiv pohlaví (ženy šikanují v ženském kolektivu a muži v mužském). Výjimku tvoří sexuální obtěžování.

Mezi ženské metody můžeme zařadit: posmívání, pomlouvání, vypouštění nepravdivých informací o oběti, zlomyslné narážky, přerušování řeči oběti.

Do mužských metod lze přiřazovat: ignorace kolegy, upozorňování na slabé stránky oběti, vyhrožování násilím, užívání cynických poznámek o osobním životě oběti (Huberová, 1995, s. 24-25).

Svobodová (2008, s. 53) však uvádí, že ženy užívají pasivní agresivitu pomocí emočního vydírání. Jednají potají, jsou více zákeřné a jsou pro ně důležité detaily. Komunikují nepřímou a používají jen slovní nebo písemné techniky. Zatímco u mužů vidíme jednání přímé, které vede k odstranění oběti. Využívají fyzických technik a slovní agresivity.

## 2.6 Prevence mobbingu

Jako základ prevence slouží **vnitřní pravidla**, která by měla být zpracována pro každé oddělení v pracovním prostředí. Neměly by se tolerovat žádné podoby násilí, k čemuž by měli dopomáhat vedoucí pracovníci, jež by sledovali pracovní atmosféru a jakékoliv náznaky konfliktů a násilného chování (Schoenfeld, ©2007).

Taktéž by instituce měly mít připraveny **plány pro řešení násilí** v pracovním prostředí, jež by obsahovaly strategické postupy při vypořádávání se s konkrétními násilnými situacemi ještě před jejich vznikem, během i po nich. V některých zemích Evropy mají zpracovány protimobbingové zákony nebo úmluvy, které se věnují problematice mobbingu na pracovišti a jeho řešení. Dokonce ve Švýcarsku má každá firma ustanoveného prostředníka, který je nápomocen při řešení mobbingu (Svobodová, 2008, s. 88).

V rámci prevence lze i **supervizi** zařadit jako určitou formu opatření, jež by zabraňovala vzniku násilí na pracovišti. Jde o techniku práce, která je zacílena „*na podporu a rozvoj kvality práce a profesionality pracovníka, týmu či celé organizace*“ (Hanáková, 2006 cit. podle Michková, 2008, s. 9).

Díky supervizi se zajišťuje a zvyšuje kvalita práce a poskytování služeb. Důležitým cílem supervizní činnosti je zvýšit odborné kompetence zaměstnanců v oblasti pracovních vztahů. Během supervize na pracovišti dochází ke vzájemnému kontaktu mezi ostatními pracovníky, což slouží ke kladnému udržování společných vztahů na pracovišti (Michková, 2008, s. 9-10).

Podobně jako supervize může sloužit k preventivnímu opatření **další profesní vzdělávání** pracovníků v organizaci. Sociální pracovníci mají ze *zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*, povinnost si svou kvalifikaci obnovovat, upevňovat i doplňovat. Prostřednictvím dalšího vzdělávání se pracovníci seznamují s nejnovějšími poznatky v oblasti jejich působení. Mohou tak získat informace, které jsou potřebné k rozpoznání prvních příznaků násilí na pracovišti, čímž se tento problém začne řešit již v zárodku.

### 2.6.1 Techniky a metody účinné v boji proti mobbingu

Podle Kelnarové (2010, s. 155) můžeme rozlišovat následující obranné techniky, které mohou sloužit jako prevence a předcházení vzniku mobbingu:

- Kvalitní a výkonná organizace práce ve všech etapách vedení.
- Úroveň a etická kvalita vedoucích pracovníků.
- Oběť si musí najít spojence, který je statečný a nebojí se zastat svého kolegy, když je o to požádán. Tento statečný kolega by měl konfrontovat agresora s výzvou, aby s tyranizováním přestal.
- Výzva agresora k ukončení psychoteroru na veřejnosti může vést definitivnímu konci psychoteroru.
- Lze se také obrátit na hlavního vedoucího, před kterým dojde ke střetnutí obou stran vystupujících v mobbingu.
- Oběť může odejít ze zaměstnání na dohodu, avšak nejlepší variantou je zvládnutí těžké situace s podporou odborníků z oblasti psychologie, psychiatrie nebo se obrátit na odboráře.

Resch a Schubinski (1996, cit. podle Wagnerová, 2011, s. 138-139) navrhli několik postupů, jak se dá snížit nebezpečí vzniku mobbingu. Tyto postupy se týkají především organizace práce.

- Jasně stanovené plány pracovních činností, kde jsou vymezeny všechny termíny, což pracovníkům snižuje hladinu stresu. Předem stanovený plán s termíny umožní zaměstnancům lepší rozvržení celé práce. Také pravidelná kontrola a hodnocení může snížit riziko výskytu psychoteroru.
- Chování hlavních manažerů by mělo odpovídat morálním principům, neboť jejich jednání slouží jako určitý vzor pro ostatní pracovníky. Tyto principy jsou všemi zaměstnanci lépe sdíleny a respektovány stejně jako je respektována pozice vedoucího.
- Každý jedinec by měl mít právo na otevřené jednání a možnost vyjádřit své názory týkající se pracovního prostředí.
- Měly by být stanoveny hranice, co se považuje za mobbování a jaké jednání je přijatelné. Vedení podniku by mělo proti psychoteroru být aktivní, otevřeně jednat a pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy v zaměstnání. Stanovené cíle by se měly sladit s osobními cíli všech jedinců v pracovním prostředí, s čímž souvisí i jasně stanovené způsoby hodnocení pracovníků.

→ Důležitá je komunikace, která je hlavní při počátečním konfliktu.

Většina z výše uvedených technik a postupů předcházející vzniku mobbingu vycházejí z eliminace příčin mobbingu.

Wagnerová (2011, s. 140-141) popisuje dvě metody, které jsou účinné v preventivních opatřeních a ve zvládnutí psychoteroru na pracovišti.

- a) **Sociomapování** původně sloužilo ke zjišťování vzájemných vztahů uvnitř malých sociálních skupin. Jedná se o metodu, která slouží k analýze a zobrazení dat, které odhalují strukturu i dynamiku sociální skupiny. Metoda sociomapování se využívá k rozvoji týmů, identifikaci konfliktů, hodnocení důvodů při přijímání a opouštění příslušníků skupiny, porozumění všech funkčních činností skupiny v rámci efektivitu. Wagnerová (2011, s. 140) sociomapování považuje za vhodnou metodu diagnostiky možnosti vzniku mobbingu. Sice není cíleně zaměřena na oblast zjišťování potenciálu mobbingu, ale objevení určitých komunikačních bariér, jež může vést k izolaci oběti v sociální oblasti.
- b) **Videotrénink interakcí** vznikl začátkem osmdesátých let 20. století v Nizozemí, jehož autorem je psycholog a terapeut Harrie Biemans. Tato metoda se užívá v několika státech Evropy a USA jako prostředek intervence v identifikaci poruch komunikace mezi jednotlivými protagonisty komunikace ve školním prostředí. Analýza interakcí ve videonahrávkách se rozebírá a snaží se tak zlepšovat komunikace aktérů interakce, což přináší nový náhled na problematickou situaci a možnost její změny. U nás se tato metoda začala užívat v pomáhajících profesích, v pracovních týmech a u manažerů k rozvoji jejich komunikačních dovedností, což přispívá nejen ke stmelování týmů, ale celkové kvalitní a pozitivní pracovní atmosféře.

## 2.7 Důsledky vzniklé mobbingem

Snad nejtěžším následkem mobbingu na pracovišti je vyčlenění z kolektivu ostatních pracovníků a vystavení sociálnímu stresu, což může mít psychologické, ekonomické a zdravotní důsledky.

Do zdravotních následků lze přiřadit deprese, pocity úzkosti, poruchy soustředění. Mohou se vyskytnout i psychiatrické problémy, takže dlouhodobě neřešené násilí na pracovišti vede k těžším psychickým poruchám, které se mohou vystupňovat až k sebevraždě oběti

násilí. Ve většině případů způsobí mobbing oběti psychosomatické obtíže – kardiovaskulární poruchy, problémy v krevním oběhu, dlouhodobá bolest hlavy a zad, onemocnění kůže, zažívací potíže (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 133).

Další somatické problémy, které se mohou u oběti projevit jako následek násilí, jsou projevy některých závislostí – pití kávy ve velké míře, gambling, závislost na lécích a alkoholu, poruchy příjmu potravy.

Někteří pracovníci v podobné situaci dají předčasnou výpověď nebo odchází z pracovního prostředí do předčasného důchodu, neboť již nedokážou nadále snášet tyranizování a s ním spojené zdravotní komplikace (Kratz, 2005, 35-36).

Oběti psychoteroru řeší svou situaci absentérstvím a snaží se být v pracovní neschopnosti co nejdéle, což pro ně a jejich rodiny má ekonomické následky (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 133).

Mobbing na svých obětech zanechává určitou křivdu, kterou si tito lidé nesou delší dobu i do nového pracovního prostředí. Zpravidla u mladých lidí, kteří se snaží ještě vybudovat svoji kariéru, jde vidět snaha bojovat a víra, že se již podobný případ nebude opakovat (Beňo, 2003, s. 69-75).

U obětí dochází ke změně postojů k práci, oslabení motivace a zájmu o pracovní aktivity, sociální izolace a s tím spojená schopnost komunikovat, spolupracovat, která se vlivem psychoteroru mění a snižuje (Svobodová, 2008, s. 82-82).

Podle Wagnerové (2011, s. 137) můžeme mezi následky mobbingu zařadit:

- Zvýšení somatických obtíží, což vede k pracovní neschopnosti.
- Zvýšený počet předčasných odchodů do důchodu.
- Snížení produktivity práce, výskyt škod v pracovním prostředí, zařízení a vybavení pracovního prostředí.
- Zvýšení počtu soudních sporů, stížností a jejich nákladů.
- Zvýšení pohybu zaměstnanců, zvýšení nákladů na náborů, výběry a adaptaci nových pracovníků.

Z ekonomické stránky je mobbování v zaměstnání velmi nevýhodné, především z dlouhodobé perspektivy je to zcela kontraproduktivní. Poškození způsobené násilím na pracovišti



(mobbing, bossing) je podle některých autorů vyčísleno až na několik miliard ročně (Beňo, 2003, s. 8).

Každý může onemocnět v práci kvůli pracovním podmínkám nebo individuálním rysům, ale také kvůli sociálním stresovým činitelům, které působí velmi silně na oběti násilí v zaměstnání (Kratz, 2005, s. 34).

## 2.8 Možnosti řešení mobbingu

Nejúčinnějším řešením mobbingu je zabránění jeho vzniku nebo rozvoji již na samotném počátku konfliktu.

Dalším doporučením bývá vyvinutí vlastní aktivity oběti a hledání spojenců, kterým se může důvěřovat a kteří by mohli být nápomocni při řešení problému. Nejdříve by si oběti měly uvědomit, jestli není pozdě na dohodu a urovnání sporu hned na začátku, pak lze situaci řešit. Mohou se obrátit na svou rodinu, přátele i na své nadřízené, kolegy a další pracovníky. Pokud se rozhodnou hledat spojence zvenčí – odborové organizace, psychology – musí počítat s jistou nevolí vedoucího, kterému se takové jednání může zdát neloajální vůči podniku. Pokud však nedochází k žádnému pozitivnímu vývoji v řešení psychoteroru, je pro oběť nejlepším východiskem (s ohledem na jeho psychické i fyzické zdraví), aby opustila zaměstnání (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 137).

Z pozice spolupracovníka se oběti může nabídnout podpora a důvěra, která je důležitá při řešení problému jako je mobbing. Hlavní je zjistit, co se konkrétně stalo. Především by kolegové neměli jednat zbrkle a neuváženě, ale vše by měli prodiskutovat s dotyčným, který se stal obětí. Nabídnout mu pomoc, při hledání odborné pomoci a snažit se na pracovišti vytvářet kladnou pracovní atmosféru, ve které se mobbing nevyskytuje (Possehl, Kittel, 2008, s. 138-140).

### 2.8.1 Řešení mobbingu pomocí práva

Vnímání mobbingu se mění od Východu k Západu, přesto jeho podstata je stejná, známá a stará jako práce sama o sobě. Mezi země, které mají psychoteror velmi dobře zmapovaný a legislativně upraveno ošetření mobbingu, patří: Skandinávie, Velká Británie, Nizozemí, Německo, Austrálie, USA (Wagnerová, 2011, s. 134).

Profesor Leymann položil základy mobbingu v souvislosti s pracovním prostředím. Nejvíce pokroku v tomto ohledu vděčíme skandinávským zemím, ve kterých se uskutečnilo několik výzkumů, jež přinesly mnoho informací k tomuto fenoménu. Studie v těchto zemích se prováděly právě proto, že tyto země mají ve své legislativě ukotvenu ochranu fyzického i psychického blaha pracujících lidí (Svobodová, 2008, s. 21).

Ve Francii bylo v rámci legislativy ukotveno sexuální obtěžování, i když jde pouze o jednu z forem násilí na pracovišti (Hirigoyen, 2002, s. 60).

V České republice je právní ukotvení mobbingu velmi složité. V současné době neexistuje právní předpis, který by přesně značil, jak se proti mobbingovému chování bránit. V českém právu můžeme nalézt pouze střípky, které se lehce dotýkají chování, které je pro mobbing charakteristické.

V případě, že chce oběť řešit svou situaci právní cestou, může se odvolat na následující zákony a právní předpisy.

**Listina základních práv a svobod** uvádí, že „*lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné*“. V dalších člancích Listiny může ještě nalézt „*právo k zachování lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a ochraně vlastního jména; právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života; právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o vlastní osobě*“ (Svobodová, 2008, s. 100).

Také zde můžeme najít zmínky o kvalitě pracovního prostředí spolu se svobodnou volnou zaměstnání a s právem na uspokojivé pracovní podmínky. Rovněž **Občanský zákoník** ve svých paragrafech představuje ochranu osobnosti a hodnot, které by mohly být mobbingem či jiným násilím na pracovišti poškozeny (Čech, 2011, s. 210).

Nedílnou součástí pracovního prostředí je **Zákoník práce**, v jehož paragrafech nalezneme principy rovného zacházení, ochranu zaměstnanců před diskriminací a povinnost zaměstnavatele pečovat a rozvíjet pracovní vztahy na pracovišti v souladu s dobrými mravy (Svobodová, 2008, s. 100-101).

Na zákoník práce navazuje zákon č. 198/2009 Sb., **antidiskriminační zákon**, ve kterém se uvádí, že „*nikdo nesmí druhé osoby diskriminovat v přístupu k zaměstnání a v pracovním procesu*“ (Čech, 2011, s. 206).

Podobně jako antidiskriminační zákon, tak i **mezinárodní úmluvy** chrání před diskriminací. Mobbing zasahuje do celé osobnosti člověka, do jeho zdravotního stavu i soukromého života. Díky těmto úmluvám dnes mohou oběti žádat omluvu od pomlouvajícího kolegy, případně finanční odškodnění. Oblastí diskriminace se v České republice zabývá **Český helsinský výbor**, jehož hlavním předmětem jsou lidská práva.

V nejhorším případě, kdy dojde k trestnému činu ublížení na zdraví, je možné se obrátit na **Trestní zákoník**. Ovšem mobbing na pracovišti se v této podobě vyskytuje pouze ojediněle a objevují se pouze přečiny týkající se pomluv nebo vydírání, které spadají do trestního zákona (Čech, 2011, s. 208-209).

## 2.9 Výzkumy mobbingu

První výzkumy zabývající se mobbingem byly provedeny především v severní a střední Evropě v průběhu 20. století. V České republice se výzkumy mobbingového jednání formovaly až v 21. století.

### 2.9.1 Zahraniční výzkumy a studie mobbingu

Ve Švédsku v roce 1992 proběhl výzkum se vzorkem 2400 respondentů. Z tohoto množství zkoumaných osob mělo s mobbováním vlastní zkušenost 3,5% respondentů, což v zobecnění na celou pracující populaci země tvořilo 154 tisíc zaměstnaných osob (z celé pracující populace 4,4 milionu), kteří se kdy s mobbingem setkali.

V roce 1996 byla v Norsku publikována studie, jež shromažďovala 14 odlišných výzkumů, kde se projevil mobbing v norském pracovním prostředí jako velmi rozšířený jev. Ukázalo se, že 8,6% respondentů (celkový počet tvořilo 7787 zkoumaných osob), bylo za posledních šest měsíců mobbováno.

V další severské zemi, ve Finsku, se rozesílaly dotazníky úředníkům pracujícím ve státní správě, z nichž se do výzkumu zapojilo 949 respondentů. Z tohoto množství se podle jejich vnímání stalo obětmi mobbování 10,1% a 81,1% se do styku s mobbingem vůbec nedostalo, zbytek 8,7% pouze mobbování přihlíželo (Wagnerová, 2011, s. 134-135).

Rok 2000 přinesl celou řadu výzkumů z několika dalších zemí rozšířené o projevy mobbingu na pracovišti. Vandekerckhove a Commers v roce 2003 popisovali z pohledu Nizozemí pokles mobbingu (vzhledem k podřízenému) a naznačili, že určité formy mobbování byly znakem ekonomických podmínek a globalizace. Sheehan v roce 2004 také přispěl k pojednání o mobbingu v Austrálii. Prezentoval myšlenky pro práci ve společném pracovním prostředí ve firmě a jako možné řešení tohoto problému považoval právní předpisy (Duffy, Sperry, 2012, s. 29-30).

Ve Velké Británii se provedla v roce 2004 studie ohledně mobbingu a produktivity v celé zemi a ukázalo se, že 25% zaměstnanců je v téže době výzkumu mobbována. Podobné množství respondentů uvedlo, že bylo obětí mobbování v předchozích pěti letech (Wagnerová, 2011, s. 135).

Sheehan spolu s Shallcross a Ramsay v roce 2008 studovali zkušenosti s mobbingem mezi veřejnými pracovníky v Austrálii. Westhues v letech 2004 a 2005 pokračoval a rozšiřoval výzkum a analýzy v oblasti akademického mobbingu. Ve Španělsku, Lopéz-Cabarcos a Vázquez-Rodríguez v roce 2006 se na akademický mobbing dívali z pohledu španělské perspektivy a v Turecku, Tigrel a Kokalan, v roce 2009 popsali povahu a dopad akademického mobbingu na jejich území. Zaměření na jedinečnost a kvalitu akademického mobbování, jež Westhues vzal první v potaz, vyvolal pozornost u výzkumníků v západní a východní Evropě (Duffy, Sperry, 2012, s. 29-30).

### **2.9.2 Výzkum mobbingu v České republice**

V České republice se výzkumem mobbování zabávala agentura GfK Praha, která v roce 2001 provedla šetření týkající se výskytu mobbingu v české populaci. Toto šetření se opakuje každé dva roky. Další výzkum prostřednictvím agentury GfK Praha se uskutečnil v roce 2003, kdy zkoumaný vzorek tvořilo 693 zaměstnaných osob. Z tohoto počtu se 28% respondentů stalo obětí mobbování (Wagnerová, 2011, s. 136).

Násilím na pracovišti v České republice se zabýval i Výzkumný ústav bezpečnosti práce, který mapoval tuto problematiku v oboru zdravotnictví a v oblasti sociálních služeb v průběhu roku 2004 a 2005. Zkoumaný vzorek tvořilo 1286 respondentů, z nichž 13% uvedlo, že má osobní zkušenost s mobbováním, 12% mělo zkušenosti s fyzickým násilím a 38% respondentů se setkala se slovním napadáním (Svobodová, 2008, s. 21-22).

V roce 2005 provedla agentura GfK Praha opětovný výzkum mobbingu v české populaci, při níž se zjistil výskyt mobbování u 17% (z celkového počtu 676 respondentů) zkoumaných pracujících osob starší 14 let (Stárová, ©2005).

Dalšího opakovaného výzkumu se v roce 2007 zúčastnilo 633 pracujících respondentů. Z výsledku zkoumání se zjistilo, že v téže době má zkušenost s mobbingem na pracovišti 16% populace starší 14 let (Svobodová, 2008, s. 21-22).

Od roku 2009 se zkoumání mobbingu na českém území věnuje agentura STEM/MARK. Při šetření se zjistil výskyt mobbingu u 27% populace starší 15 let (celkový počet respondentů tvořilo 647 osob), kteří v posledním období pocítili mobbování na vlastní osobě (Večerková, ©2009).

Zatím posledním výzkumem mobbingu v české populaci se zabývala taktéž agentura STEM/MARK, která uskutečnila své šetření v roce 2011. Bylo zjištěno, že téměř 1/5 respondentů starších 15 let, což tvořilo 19% vzorku, se setkala s mobbingem na pracovišti (Večerková, ©2011).

### 3 MOBBING A SOCIÁLNÍ SFÉRA

Psychický teror na pracovišti se vyskytoval vždy a všude, kde lidé mezi sebou spolupracovali a vykonávali pracovní činnosti. Přesto se toto psychické týrání identifikovalo až začátkem osmdesátých let, kdy bylo zjištěno, že takové chování poškozují pracovní prostředí a atmosféru, snižuje produktivitu práce a podporuje absenci v zaměstnání. V současnosti se o mobbing zajímají v jednotlivých zemích především odborové svazy, pracovní lékařství a zdravotní pojišťovny (Hirigoyen, 2002, s. 59).

Mobbing se vyskytuje v jakémkoliv oboru a odvětví pracovní sféry. Na úřadě, v advokátní kanceláři i mezi dělníky. Dělníci se však svého stresu a frustrace zbavují přímo a pomocí manuální práce. Ve stavebních firmách se tak pracovníci více a rychleji vybijí, zatímco úředníkům hrozí nebezpečí stupňování a vývoje násilí na pracovišti (Huberová, 1995, s. 22).

Rizikové pracoviště, kde by se mobbing mohl vyskytnout, se podle studií profesora Zapfa týká zejména pracovníků působících v oboru zdravotnictví a sociálních věcí, v oboru školství a tělesné výchovy a ve státní správě. Toto zvýšené riziko je vysvětleno tím, že pracovníci v těchto resortech pracují ve větších skupinách, jsou na sebe navzájem závislí v rámci spolupráce a musí spolu více komunikovat, což skýtá řadu možností k útokům a napadání kolegů (Kratz, 2005, s. 21).

Další zvýšené nebezpečí výskytu mobbingu hrozí na pracovišti s byrokratickou organizací, jež má hierarchické uspořádání pracovních míst, dominantní pravidla a předpisy a odměňuje se na základě schopností a zásluh pracovníků. V České republice se to týká oblasti školství, zdravotnictví, sociální péče a úřadů státní správy (Svobodová, 2008, s. 38).

V podobných oblastech se mobbing vyskytoval také ve Švédsku, na jejichž klinikách (založených profesorem Leymannem pro oběti mobbování) se na pacientech prováděly studie. Ukázalo se, že se mobbing více objevoval na území školy, univerzity, nemocnice, dětských pečovatelských center i na území církevních sdružení (Wagnerová, 2011, s. 134).

V České republice do sociální sféry řadíme především odbory sociálních věcí krajských a městských úřadů, pod něž většinou spadají **sociální služby** a **sociálně právní ochrana dětí**, případně i sociální práce (například ve Zlínském kraji). V některých krajích se můžeme setkat se zařazením zdravotnictví do sociální oblasti v souvislosti se sociální péčí (například v Praze).

Tyto odbory sociálních věcí spadají pod správu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Stejně jako **Úřad práce České republiky**, který byl zřízen jako jednotný úřad od dubna roku 2011.

V následujících podkapitolách budou definovány hlavní složky, které tvoří sociální oblast – sociální služby, sociálně právní ochranu dětí a úřady práce. Tyto odvětví tvoří ve většinu krajích důležitou součást sociální sféry. V následujících podkapitolách budou popsány oblasti, jimiž se odbory sociálních věcí a úřady práce zabývají. Jedná se o sociální služby, sociálně právní ochranu dětí a Úřad práce České republiky.

### 3.1 Sociální služby

U nás jsou sociální služby přímo vymezeny v **zákoně 108/2006, Sb., o sociálních službách**, kde se jimi rozumí „*činnosti zajišťující pomoc a podporu lidem s cílem jejich sociálního začlenění či prevence jejich sociálnímu vyloučení*“.

Jedná se především o osoby, které jsou společensky znevýhodněné a prostřednictvím sociálních služeb se tak zlepšuje kvalita jejich života. Sociální služby mají na zřeteli nejen samotnou znevýhodněnou osobu (vidí jej jako uživatele svých služeb), ale také jeho rodinu, do níž patří.

Je důležité zmínit, že vymezení sociálních služeb překračuje sociální služby jako takové, které spadají pouze do části řízené Ministerstvem práce a sociálních služeb. Svým obsahem a činnostmi tak zasahují do více rezortů státní správy v České republice. Mohou také zasahovat do oblasti Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo dokonce do oblasti Ministerstva spravedlnosti (Matoušek a kol., 2007, s. 9-10).

Sociální služby zprostředkovány Ministerstvem práce a sociálních věcí zajišťují pomoc při péči o vlastní osobu, zajišťují stravování a ubytování uživatelů, pomáhají zajistit chod domácnosti, ošetřování, pomáhají s výchovou a poskytují informace, zprostředkovávají kontakty se společenským prostředím, zajišťují psychoterapii a socioterapii a pomáhají prosazovat práva a zájmy uživatelů (MPSV, ©2013b).

#### 3.1.1 Kategorizace sociálních služeb

V České republice se sociální služby dělí podle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, na **sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence**. Toto čle-

nění je zčásti převzato z německé právní úpravy. Zákon dále rozlišuje formy poskytování sociálních služeb a to na: **pobytové, ambulantní a terénní** (Matoušek a kol., 2007, s. 43).

### 3.2 Sociálně právní ochrana dětí

Podle **zákona 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí**, se sociálně právní ochranou dětí rozumí „*ochrana práv dítěte na příznivý vývoj a řádnou výchovu; ochrana oprávněných zájmů dítěte, včetně ochrany jeho jmění; působení směřující k obnovení narušených funkcí rodiny*“.

V České republice se sociálně právní ochranou dětí zabývají přímo oddělení sociálně právní ochrany dětí, jež jsou státními orgány péče o dítě v obcích s rozšířenou působností. Prostřednictvím těchto oddělení je prověřováno špatné zacházení pečujících rodičů nebo jiných osob, kteří se o děti starají. Díky sociálně právní ochraně dětí jsou navrhována opatření nebo dokonce omezení či zbavení a pozastavení rodičovské odpovědnosti, v nejzávažších případech se navrhuje ústavní výchova pro dítě.

Na odděleních sociálně právní ochrany dětí působí sociální pracovníci, jež vystavují zprávy o tom, zda se pečující osoby o děti zajímají či ne. V průběhu rozvodu rodičů jsou pracovníci oddělení sociálně právní ochrany dětí kolizními opatrovníky dětí (Matoušek a kol., 2007, s. 83).

Obecně sociálně právní ochranu dětí zajišťují obecní úřady obcí s rozšířenou působností, krajské úřady, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí (MPSV, ©2013a).

### 3.3 Úřad práce České republiky

V České republice byl od 1. dubna roku 2011 zřízen celistvý úřad práce, který je vymezen **zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů**. Tento úřad je řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky a jeho sídlo je v Praze.

Podle zákona č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů můžeme vymezit oblasti, kterými se úřady práce zabývají:

- „*zaměstnanost,*



- 
- *ochrana zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele,*
  - *státní sociální podpora,*
  - *dávky pro osoby se zdravotním postižením,*
  - *příspěvek na péči a inspekce poskytování sociálních služeb a*
  - *pomoc v hmotné nouzi“.*

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 VÝZKUM MOBBINGU NA PRACOVIŠTI V SOCIÁLNÍ SFÉŘE

V dnešní době je důležité se mobbingem zabývat ať už po teoretické stránce, tak i po té praktické. Výzkumy mobbingu se v poslední době sice rozšiřují, přesto jsou většinou zobrazeny na celou pracující populaci.

V následující části diplomové práce se zabývám výzkumem mobbingu u zaměstnanců pracujících v sociální sféře ve Zlínském kraji. Jedná se o pracovníky úřadů práce a pracovníky odborů sociálních věcí městských úřadů a krajského úřadu.

Zkoumání výskytu mobbingu je zjišťováno z pohledu zaměstnanců, zda vnímají nějaké prvky mobbingového chování na své osobě na pracovišti (zda se identifikují jako oběti), zda jsou ohroženi mobbingem (zda mají charakteristické rysy, čímž by mohli být více ohroženi mobbingem) a pokud se identifikovali jako oběti tak, zda se u nich objevily některé z důsledků, které se u obětí většinou vyskytují.

Hlavním cílem výzkumné části je:

Zjistit celkovou míru výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje z pohledu obětí.

### 4.1 Pojetí výzkumu

Podle stanoveného cíle výzkumu bylo zvoleno kvantitativní pojetí výzkumu, protože se jedná o zjištění výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji. Není cílem zjišťovat, z jakých příčin a důvodů jsou pracovníci mobbováni, ale jde pouze o zjištění situace, zda sami na sobě zpozorovali nějaké prvky mobbingového chování.

### 4.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumné části je zjištění celkové míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje z pohledu obětí.

Míra výskytu mobbingu:

- 1) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě slovních technik.

- 2) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě mimoslovních technik.
- 3) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě zákeřných technik.

#### Potenciálnost obětí:

- 4) Zjistit míru výskytu potenciálních obětí (charakteristické rysy, typy lidí více ohrožené mobbingem) mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje.
- 5) Zjistit souvislost mezi potenciálními oběťmi (charakteristické rysy, typy lidí více ohrožené mobbingem) a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje.

H Existuje souvislost mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje.

#### Důsledky mobbingu:

- 6) Zjistit míru výskytu důsledků mobbingu u osob pracujících v sociální sféře Zlínského kraje, které se označili za oběť.

Při rozdělení technik mobbingu (slovní, mimoslovní, zákeřné) v dílčích cílech jsem se inspirovala dělením Svobodové (2008), jak uvádím v podkapitole Teoretické části 2.5 Formy a techniky mobbingu.

Pojmem **potenciální oběť** jsou vyjádřeny charakteristické rysy u osob, které jsou náchylnější k možnému mobbování. Tedy jde o lidi, kteří jsou více ohroženi mobbingem. Spadají tak do rizikové skupiny (konkrétní rysy a typy osob jsou popsány v podkapitole Teoretické části 2.4.1 Oběť).

### 4.3 Určení proměnných

**Celková míra výskytu mobbingu** bude zobrazena pomocí průměrné hodnoty odpovědí na dílčí cíle výzkumu:

- míra výskytu mobbingu ve formě slovních technik

- míra výskytu mobbingu ve formě mimoslovních technik
- míra výskytu mobbingu ve formě zákeřných technik

#### 1) Míra výskytu mobbingu ve formě slovních technik

Jedná se o odpovědi na otázku č. 14, které budou vyjádřeny průměrnou hodnotou na podotázky. Ty jsou stupňovány následovně:

nikdy (1) – pouze jednou (2) – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) (3) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců) (4) → metrická proměnná.

#### 2) Míra výskytu mobbingu ve formě mimoslovních technik

Jedná se o odpovědi na otázky č. 15 a 16, které budou vyjádřeny průměrnou hodnotou na podotázky. Ty jsou stupňovány následovně:

nikdy (1) – pouze jednou (2) – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) (3) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců) (4) → metrická proměnná.

#### 3) Míra výskytu mobbingu ve formě zákeřných technik

Jedná se o odpovědi na otázky č. 17 – 19, které budou vyjádřeny průměrnou hodnotou na podotázky. Ty jsou stupňovány následovně:

nikdy (1) – pouze jednou (2) – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) (3) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců) (4) → metrická proměnná.

#### 4) Míra výskytu potenciálních obětí

Jedná se o odpovědi na otázky č. 1 – 13, které budou vyjádřeny průměrnou hodnotou → metrická proměnná.

#### 5) Míra výskytu důsledků mobbingu u osob, které se označili za oběť

Jedná se o odpovědi na otázky č. 20 – 32, které budou vyjádřeny průměrnou hodnotou → metrická proměnná.

### 4.4 Výzkumný vzorek

Vzorek byl vybírán záměrným výběrem. Byly určeny relevantní znaky, které jsou významné pro tento výzkum (Gavora, 2000, s. 64).

Mobbing objevuje výrazně častěji mezi lidmi ve stejných pracovních pozicích (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 134).

Zaměstnanci vybíráni do výzkumného vzorku mají funkci především sociálního pracovníka, případně referenta pracujícího na úřadu práce. Jde o zaměstnance se stejnou pracovní pozicí v hierarchii organizace.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 133) se mobbing vyskytuje mnohem častěji v úřadech než-li na pracovišti s manuální prací.

Ve výzkumném vzorku se tedy jedná o pracoviště odborů sociálních věcí na městských úřadech a na krajském úřadu Zlínského kraje. Společně do výzkumného vzorku jsou zahrnuti i pracovníci úřadů práce, kteří taktéž spadají do sociální sféry Zlínského kraje.

Výzkumný vzorek tvoří 106 respondentů. Jde o zaměstnance pracující v sociální sféře ve Zlínském kraji.

#### 4.5 Výzkumná technika sběru dat

Výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, kde výzkumnou technikou sběru dat byl dotazník skládající se z 32 otázek, které byly členěny do 3 částí.

Při tvorbě dotazníku se vycházelo z teoretické části diplomové práce. Dotazník tedy není standardizovaný a byl použit právě pro tento výzkum.

V první části dotazníku (otázky č. 1 – 13) se zjišťovaly potenciální oběti mobbingu – zda mají respondenti určité charakteristické rysy nebo patří do rizikové skupiny, čímž by mohli být více ohroženi mobbováním na pracovišti. Otázky v této části byly uzavřené s dichotomickými položkami, tedy se dvěma vzájemně se vylučujícími odpověďmi: ano, ne (Chráška, 2007, s. 166).

Ve druhé části dotazníku (otázky č. 14 – 19) respondenti označovali míru výskytu mobbingu na jejich vlastní osobě. Otázky byly uzavřené s polytomickými položkami (Chráška, 2007, s. 166). Dotazovaní měli na výběr odpovědi: nikdy – pouze jednou – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců). Poslední varianta odpovědí tak značila výskyt mobbingu na vlastní osobě respondenta. Pravidelnost 1krát týdně za posledních 6 měsíců byla stanovena podle definice profesora Leymanna (1996, cit. podle Huberová, 1995, s. 11), který tvrdil, že by násilné chování

mělo trvat nejméně půl roku a opakovat se alespoň jednou za týden. Otázky č. 14 – 17 obsahovaly několik podotázek, které představovaly konkrétní mobbingové chování. Taktéž tyto otázky (č. 14 – 19) zjišťovaly míru výskytu jednotlivých druhů technik a to slovních, mimoslovních a zákeřných technik. V otázce č. 14 se zjišťovaly slovní techniky, otázky č. 15 a 16 mimoslovní techniky a v otázkách č. 17 – 19 se zjišťovaly zákeřné techniky. Dělení jednotlivých technik bylo inspirováno dělením podle Svobodové (2008).

Poslední část dotazníku vyplňovali pouze respondenti, kteří ve druhé části odpověděli nejméně jednou odpovědí – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců). Tato část se týkala důsledků mobbingu u osob, které se ve druhé části sami označili za oběť mobbování. Otázky (č. 20 – 32) ve třetí části dotazníku byly uzavřené s dichotomickými položkami: ano, ne.

Dotazníky byly rozšiřovány pomocí elektronické pošty, ve které jednotliví pracovníci sociální sféry Zlínského kraje obdrželi e-mail se základními informacemi o dotazníku. Byli požádáni o jeho vyplnění a ujištění, že je dotazník zcela anonymní.

Dotazníkové šetření probíhalo v březnu 2013.

#### **4.6 Způsob zpracování dat**

Získaná data z dotazníkového šetření (106 respondentů) byla převedena do tabulky v programu Microsoft Excel. Odpovědi ano, ne byly zaznamenány jako 1, 0, což se týkalo otázek č. 1 – 13 a č. 20 – 32. Odpovědi v otázkách č. 14 – 19 byly zaznamenány v rozmezí 1 – 4: 1 – nikdy, 2 – pouze jednou, 3 – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců), 4 – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců).

Následně byla data zpracovávána v programu Statistica 10, kde byly tvořeny tabulky (směrodatné odchylky, průměrné hodnoty, minimální a maximální hodnoty). Pro zhotovení tabulek hlavního cíle a dílčích cílů byla použita základní popisná statistika. Na otestování hypotézy byla vybrána korelační analýza, neboť se jednalo o dvě metrické proměnné. Tabulky a grafy byly vytvořeny pomocí programů Microsoft Excel a Statistica 10. Výsledky výzkumu pak byly graficky znázorněny a popsány.

Během získávání dat mohlo dojít ve všech krocích ke zkreslení nebo k nevhodné transformaci. Zkreslení mohlo vzniknout náhodně i záměrně, neboť se pracovalo s větším množstvím dat.

## 5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Výsledky výzkumu byly zpracovány v programu Microsoft Excel a Statistica 10. Grafy k jednotlivým technikám mobbingu, potenciálním obětem a důsledkům mobbingu byly vytvořeny v programu Microsoft Excel. Tabulky se směrodatnými odchylkami, průměrnými hodnotami, maximálními a minimálními hodnotami byly tvořeny v programu Statistica 10.

### 5.1 Zjištění celkové míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje

Hlavním cílem praktické části je zjištění celkové míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji. Tento cíl je prezentován popisnou statistikou. Celková míra výskytu mobbingu je vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na otázky č. 14 – 19 v dotazníku (druhá část dotazníku). V těchto otázkách respondenti označovali, zda se již setkali s konkrétními prvky mobbingového chování na své vlastní osobě. Respondenti měli na výběr ze 4 možných odpovědí: nikdy – pouze jednou – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců). Tyto odpovědi pak byly přepsány do datové tabulky v programu Microsoft Excel na číselné hodnoty v rozmezí: nikdy (1) – pouze jednou (2) – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) (3) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců) (4). S těmito hodnotami se pak pracovalo v programu Statistica 10, kde se vypočítala směrodatná odchylka, průměrné hodnoty odpovědí respondentů a maximální a minimální hodnota odpovědí respondentů.

Tabulka 1: Celková míra výskytu mobbingu

Proměnná	Popisná statistika (Mobbing na pracovišti v sociální sféře)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
Celková míra výskytu mobbingu	106	1,300377	1,000000	2,440000	0,312982

Podle směrodatné odchylky můžeme určit, v jakém rozptylu se pohybovaly hodnoty od aritmetického průměru (Chrásková, 2007, s. 52).

V tomto případě je směrodatná odchylka 0,312982, což značí velmi mírné odklonění od aritmetického průměru odpovědí respondentů. Respondenti odpovídali průměrně na otázky



č. 14 – 19 odpovědí **nikdy** až **pouze jednou**. Lze tedy říci, že celková míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje je velmi nízká až nulová.

Výskyt mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje lze také vyjádřit procentuálně (5,66 %), kdy se 6 respondentů nejméně jednou v otázkách č. 14 – 19 označilo za oběti mobbování. Tito respondenti pak vyplňovali třetí část dotazníku týkající se důsledků mobbingu. Z čehož lze usoudit, že celková míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje je velmi nízká, neboť tvoří necelých 6%.

## 5.2 Zjištění míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě slovních technik

Míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě slovních technik je vyjádřena průměrnými hodnotami na otázku č. 14. Tato otázka měla podotázky, ze kterých se vytvořily průměrné hodnoty. Respondenti odpovídali na podotázky odpověďmi: nikdy – pouze jednou – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců). Tyto odpovědi pak byly přepsány na číselné hodnoty v rozmezí 1 (nikdy) – 4 (ano, pravidelně). Jednalo se o konkrétní mobbingové chování, zda respondenti toto chování pocítili na své osobě a vnímali to jako negativní chování ze strany kolegů.

Dále je tento dílčí cíl popsán v tabulce vytvořeného programem Statistica 10 a grafické zobrazení jednotlivých podotázek je vyjádřeno grafem z programu Microsoft Excel.

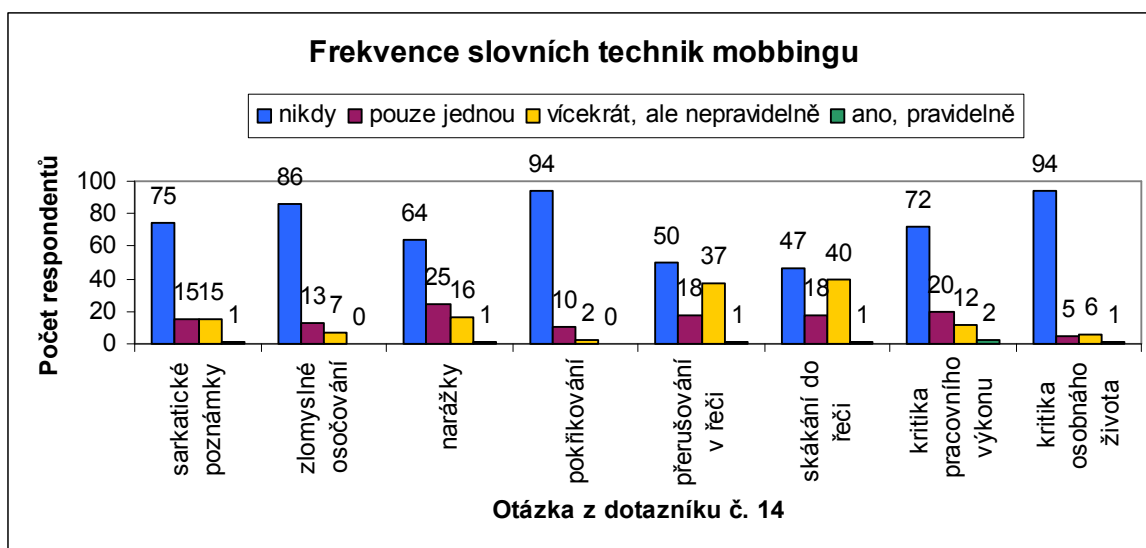
Tabulka 2: Slovní techniky mobbingu

Proměnná	Popisná statistika (Mobbing na pracovišti v sociální sféře)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
Slovní techniky	106	1,489387	1,000000	3,250000	0,482774

Průměr odpovědí respondentů v otázce č. 14 je 1,489387, což značí časté odpovědi nikdy a pouze jednou. I směrodatná odchylka 0,482774 ukazuje, že odklon od průměru značil spíše odpovědi nikdy a pouze jednou. Míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě slovních technik je tedy velmi nízká až nulová.

Odpovědi respondentů na konkrétní slovní techniky můžeme vidět v následujícím grafu.

Graf 1: Frekvence slovních technik mobbingu



Nejčastěji respondenti odpovídali, že se se slovními technikami nikdy nesešli (sarkastické poznámky 70,8%, zlomyslné osočování 81,1%, narážky na vlastní osobu 60,4%, pokřikování 88,68%, přerušování v řeči 47,2%, skákání do řeči 44,3%, kritika pracovního výkonu 67,9%, kritika osobního života 88,68%). Pouze jednou se se slovními technikami respondenti setkali v případech zlomyslného osočování 12,3%, narážek na vlastní osobu 23,6%, pokřikování 9,4%, kritiky pracovního výkonu 18,9%. Můžeme si však povšimnout většího zastoupení některých slovních technik, které respondenti pocítily na své vlastní osobě vícekrát (skákání do řeči 37,7%, přerušování v řeči 34,9%, kritika osobního života 5,7%). Vyvážené odpovědi (pouze jednou a vícekrát, ale nepravidelně) se objevily v podotázkách týkajících se sarkastických poznámek 14,2%. Dále se v podotázkách ohledně sarkastických poznámek 0,9%, narážek na vlastní osobu 0,9%, přerušování v řeči 0,9%, skákání do řeči 0,9%, kritika pracovního výkonu 1,9% a osobního života 0,9% respondenti svou odpovědí (ano, pravidelně) označili za oběť mobbování. V celkové míře výskytu mobbingu se to však neprojevovalo, neboť se jednalo o průměrné hodnoty odpovědí respondentů v otázkách č. 14 – 19.

### 5.3 Zjištění míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě mimoslovních technik

Míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě mimoslovních je vyjádřena průměrnými hodnotami v otázkách č. 15 a 16. Tyto otázky byly tvořeny

ještě podotázkami, ze kterých se vytvořily průměrné hodnoty. Respondenti odpovídali na podotázky odpověďmi: nikdy – pouze jednou – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců). Tyto odpovědi pak byly přepsány na číselné hodnoty v rozmezí 1 (nikdy) – 4 (ano, pravidelně). Jednalo se o konkrétní mobbingové chování, zda respondenti toto chování pocítili na své osobě a vnímali to jako negativní chování ze strany kolegů.

Dále je tento dílčí cíl popsán v tabulce vytvořeného programem Statistica 10 a grafické zobrazení jednotlivých podotázek je vyjádřeno grafem z programu Microsoft Excel.

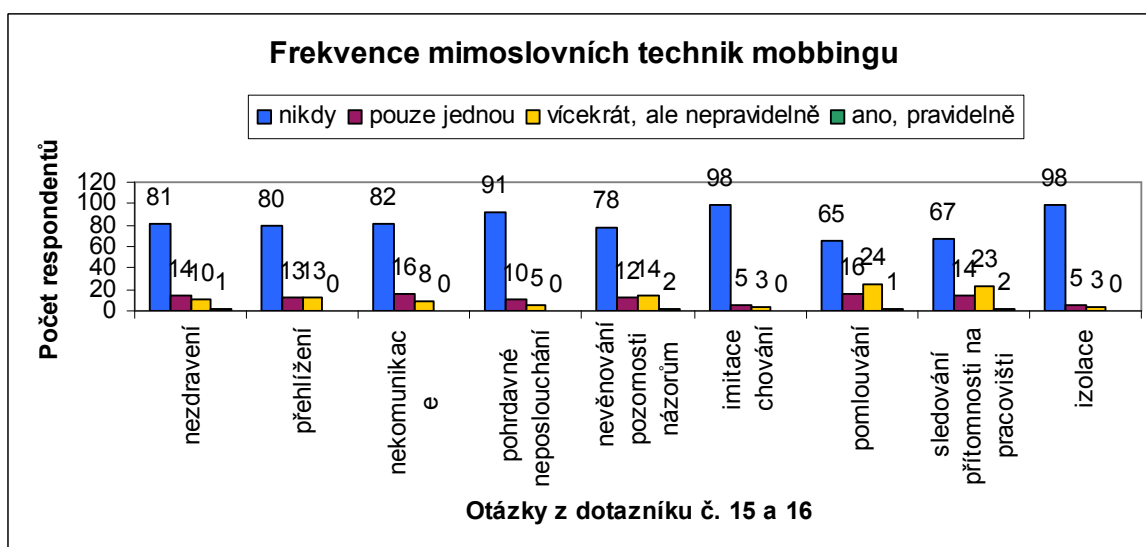
Tabulka 3: Mimoslovní techniky mobbingu

Proměnná	Popisná statistika (Mobbing na pracovišti v sociální sféře)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
Mimoslovní techniky	106	1,344864	1,000000	2,777778	0,436955

Průměr odpovědí respondentů v otázkách č. 15 a 16 je 1,344864, což značí časté odpovědi nikdy a pouze jednou. I směrodatná odchylka 0,436955 ukazuje, že odklon od průměru značil spíše odpovědi nikdy a pouze jednou. Míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě mimoslovních technik je tedy velmi nízká až nulová.

Odpovědi respondentů na konkrétní mimoslovní techniky můžeme vidět v následujícím grafu.

Graf 2: Frekvence mimoslovních technik mobbingu



Respondenti opět z velké části (nezdravení 76,4%, přehlížení 75,5%, nekomunikace od kolegů 77,4%, pohrdavé neposlouchání ze strany kolegů 85,8%, nevěnování pozornosti názorům 73,6%, imitace chování 92,45%, pomlouvání 61,3%, sledování přítomnosti na pracovišti 63,2%, izolace 92,45%) odpovídali možností, že se s mimoslovními technikami na své osobě nikdy nesetkali. Můžeme si povšimnout většího zastoupení některých mimoslovních technik, které respondenti pocítily na své vlastní osobě pouze jednou. Tyto podotázky se týkaly nezdravení 13,2%, nekomunikace 15,1%, pohrdavého neposlouchání 9,4%, imitace chování 4,7%, izolace 4,7%. Případy, kdy respondenti mimoslovní techniky pocítily na své vlastní osobě vícekrát, se týkaly nevěnování pozornosti názorům 13,2%, pomlouvání 22,6%, sledování přítomnosti na pracovišti 21,7%. Respondenti, kteří se svou odpovědí (ano, pravidelně) označili za oběti mobbingu, se setkali s tímto chováním prostřednictvím nezdravení 0,9%, nevěnování pozornost názorům 1,9%, pomlouvání 0,9%, sledování přítomnosti na pracovišti 1,9%. V celkové míře výskytu mobbingu se to však neprojevovalo, neboť se jednalo o průměrné hodnoty odpovědí respondentů v otázkách č. 14 – 19.

#### **5.4 Zjištění míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě zákeřných technik**

Míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě zákeřných je vyjádřena průměrnými hodnotami na otázky č. 17 – 19. Tyto otázky byly tvořeny ještě podotázkami, ze kterých se vytvořily průměrné hodnoty. Respondenti odpovídali na podotázky odpověďmi: nikdy – pouze jednou – vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců) – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců). Tyto odpovědi pak byly pře-psány na číselné hodnoty v rozmezí 1 (nikdy) – 4 (ano, pravidelně). Poslední dvě otázky č. 18 a 19 se zaměřovaly na poškozování zdraví zaměstnance. Jednalo se o konkrétní mobbingové chování, zda respondenti toto chování pocítili na své osobě a vnímali to jako negativní chování ze strany kolegů.

Dále je tento dílčí cíl popsán v tabulce vytvořeného programem Statistica 10 a grafické zobrazení jednotlivých podotázek je vyjádřeno grafem z programu Microsoft Excel.

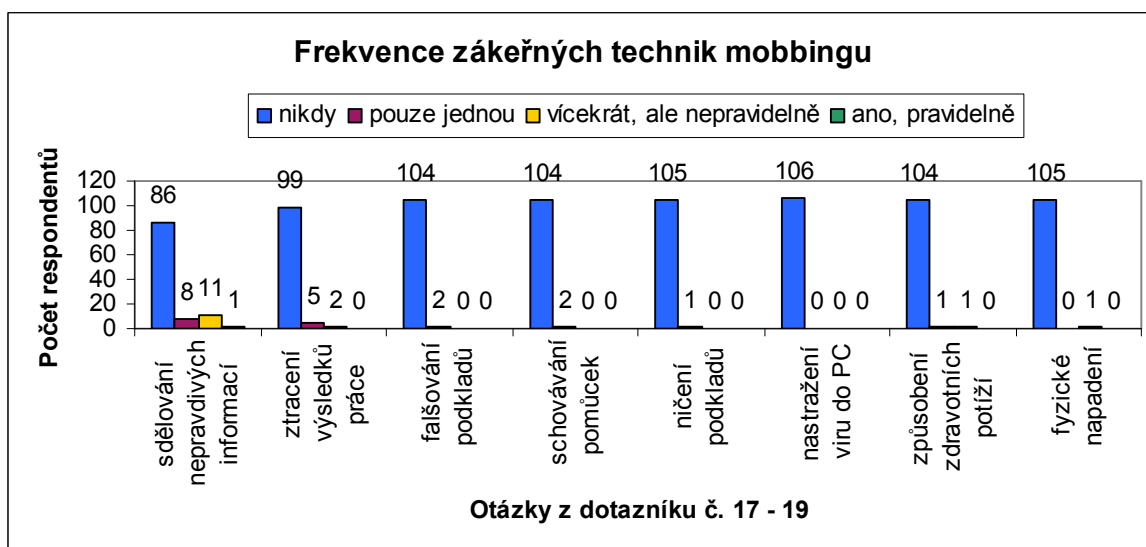
Tabulka 4: Zákeřné techniky mobbingu

Proměnná	Popisná statistika (Mobbing na pracovišti v sociální sféře)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
Zákeřné techniky	106	1,061321	1,000000	1,625000	0,133903

Průměr odpovědí respondentů v otázkách č. 17 – 19 je 1,061321, což značí časté odpovědi nikdy. I směrodatná odchylka 0,133903 ukazuje, že odklon od průměru značil spíše odpovědi nikdy a z velmi malé části odpovědi pouze jednou. Míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě zákeřných technik je téměř nulová.

Odpovědi respondentů na konkrétní zákeřné techniky můžeme vidět v následujícím grafu.

Graf 3: Frekvence zákeřných technik mobbingu



Potěšujícím faktem je, že se respondenti se zákeřnými technikami mobbingu z velké části neseťkali nikdy (sdělování nepravdivých informací 81,13%, ztracení výsledků práce 93,4%, falšování pracovních podkladů nebo pomůcek 98,1%, schovávání pracovních podkladů nebo pomůcek 98,1%, ničení pracovních podkladů a pomůcek 99,1%, způsobení zdravotních potíží 98,1%, fyzické napadení 99,1%). Přesto se některé zákeřné techniky vyskytly pouze jednou v podobě sdělování nepravdivých informací 7,5%, ztracení výsledků práce 4,7%, falšování pracovních podkladů a pomůcek 1,9%, schovávání pracovních podkladů a pomůcek 1,9%, ničení pracovních podkladů a pomůcek 0,9%, způsobení zdravotních potíží 0,9%. Zarážející je, že měli někteří respondenti vícekrát zkušenost se sdělováním nepravdivých informací 10,4%, ztracení výsledků práce 1,9%, způsobení zdravotních potíží 0,9%, fyzické napadení 0,9%. Nikdo z respondentů se však nikdy neseťkal s nastražením virového

programu do svého počítače od některého z kolegů a pouze jeden respondent se svou odpovědí (ano, pravidelně) označil za oběť mobbování v případě sdělování nepravdivých informací 0,9%. V celkové míře výskytu mobbingu se to však neprojevilo, neboť se jednalo o průměrné hodnoty odpovědí respondentů v otázkách č. 14 – 19.

### **5.5 Zjištění míry výskytu potenciálních obětí (charakteristické rysy, typy lidí více ohrožené mobbingem) na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje**

Míra výskytu potenciálních obětí na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje je vyjádřena průměrnými hodnotami na otázky č. 1 – 13 v dotazníku (první část dotazníku). Respondenti se v těchto otázkách odpovědí ano označovali za typy lidí, kteří jsou více ohroženi mobbingem. Odpovídali na otázky možnostmi ano – ne. Tyto odpovědi pak byly přepsány na číselné hodnoty ano (1), ne (0).

Dále je tento dílčí cíl popsán v tabulce vytvořeného programem Statistica 10 a grafické zobrazení jednotlivých otázek (č. 1 – 13) je vyjádřeno grafem z programu Microsoft Excel.

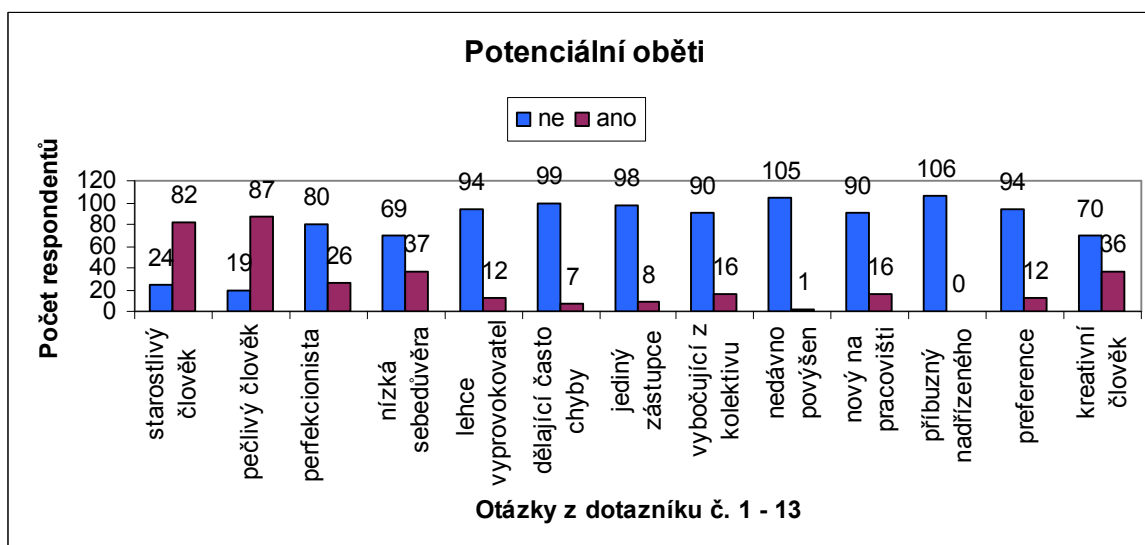
Tabulka 5: Potenciální oběti mobbingu (charakteristické rysy a typy osob více ohrožené mobbingem)

Proměnná	Popisná statistika (Mobbing na pracovišti v sociální sféře)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
Potenciální oběti	106	0,246734	0,00	0,615385	0,108119

Průměr odpovědí respondentů je 0,246734, což značí časté odpovědi typu ne. I směrodatná odchylka 0,108119 ukazuje, že odklon od průměru značil spíše odpovědi typu ne. Míra výskytu potenciálních obětí (charakteristických rysů a typu lidí více ohrožených mobbingem) na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje je nízká.

Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky můžeme vidět v následujícím grafu. Pokud respondenti v některých z otázek č. 1 – 13 odpověděli ano, jsou více ohroženi mobbingovým chováním. V celkové míře výskytu potenciálních obětí se to ale neprojevalo.

Graf 4: Potenciální oběti mobbingu (charakteristické rysy a typy osob více ohrožené mobbingem)



Můžeme vidět, že v jednotlivých otázkách je větší množství respondentů, kteří se svou odpovědí označili za určité typy lidí, čímž spadají do rizikové skupiny ohrožené mobbingem. Tyto otázky s vysokým počtem odpovědí ano značí, že se respondenti považují za osoby starostlivé 77,4% a pečlivé 82,1%, které tráví v práci delší čas (otázka č. 1 a 2). Dále se považují za osoby s nízkou sebedůvěrou 34,9%, které si nevěří ve vypjatých situacích (otázka č. 4). Důležité je také zmínit, že se respondenti označili za kreativní osoby s jedinečnými nápady 34% a za perfekcionisty ponořené do své práce 24,5%. V dalších

otázkách se respondenti cítili nápadnými nebo vybočujícími z kolektivu svých kolegů 15,1% a byli novými na pracovišti 15,1%. V ostatních otázkách se označili za osoby, které se nechají lehce vyprovokovat 11,3% a které se dostali na své pracoviště díky preferencím 11,3%. Z malé části se respondenti označili za jediné zástupce svého pohlaví ve svém pracovním prostředí 7,5% a za osoby, které dělají často chyby 6,6%. Nikdo z respondentů však není příbuzný nadřízeného a pouze jeden z respondentů 0,9% byl nedávno povýšen a cítí jistou nevoli z řad svých kolegů, jež mu závidí či nesouhlasí s jeho povýšením.

## 5.6 Zjištění souvislosti mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje

Souvislost mezi dílčím cílem potenciálními oběťmi a hlavním cílem celkovou mírou výskytu mobbingu se ověřovalo prostřednictvím korelační analýzy. Tento typ testu byl zvolen z důvodu toho, že se jedná o dvě metrické proměnné – potenciální oběti byly vyjádřeny průměrnými hodnotami v otázkách č. 1 – 13 a celková míra výskytu mobbingu byla taktéž vyjádřena průměrnými hodnotami na otázky č. 14 – 19.

Pro zjištění souvislosti mezi dvěma kvantitativními proměnnými se nejčastěji užívá Pearsonův koeficient korelace, který nabývá hodnot z intervalu -1 až +1. Záporné hodnoty značí nepřímou závislost mezi proměnnými a kladné hodnoty přímou závislost. Hodnota 0 značí nezávislost. Ve výzkumech se spíše pracuje s koeficienty korelace, které mají hodnotu minimálně 0,40. Pro orientaci k posouzení hodnot koeficientu korelace slouží následující tabulka (Chráška, 2007, s. 105, s. 115).

Test korelace byl proveden na hladině významnosti 0,05.

Tabulka 6: Přibližná interpretace hodnot korelačního koeficientu (Chráška, 2007, s. 105)

Koeficient korelace	Interpretace
$r = 1$	naprostá závislost (funkční závislost)
$1,00 > r \geq 0,90$	velmi vysoká závislost
$0,90 > r \geq 0,70$	vysoká závislost
$0,70 > r \geq 0,40$	střední (značná) závislost
$0,40 > r \geq 0,20$	nízká závislost
$0,20 > r \geq 0,00$	velmi slabá závislost
$r = 0$	naprostá nezávislost



### H Existuje souvislost mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje?

H0: Mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje neexistuje souvislost.

HA: Mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje existuje souvislost .

Tabulka 7: Korelace souvislosti potenciálních obětí a celkové míry výskytu mobbingu

Proměnná	Korelace (Mobbing na pracovišti v sociální sféře) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=106 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	Potenciální oběti	Celková míra výskytu mobbingu
Potenciální oběti	0,246734	0,108119	1,000000	0,300314
Celková míra výskytu mobbingu	1,300377	0,312982	0,300314	1,000000

Koeficient korelace ( $r = 0,3003314$ ) vypovídá o nízké závislosti (podle tabulky Přibližná interpretace hodnot korelačního koeficientu), čímž přijímáme nulovou hypotézu – Mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje neexistuje souvislost.

Z tohoto důvodu není možné dávat do souvislosti jednotlivé otázky z první části dotazníku (č. 1 – 13) s jednotlivými technikami mobbingu (slovní, mimoslovní, zákeřné), protože koeficient korelace mezi mírou výskytu mobbingu a potenciálními oběťmi je nízký ( $r = 0,3003314$ ). Podle Chráska (2007, s. 105) se pracuje spíše s hodnotami minimálně 0,40 koeficientu korelace.

### 5.7 Zjištění míry výskytu důsledků mobbingu u osob pracujících v sociální sféře Zlínského kraje, které se označili za oběť

Míra výskytu důsledků mobbingu u osob pracujících v sociální sféře Zlínského kraje, které se označili za oběť, se zjišťovala z průměrných hodnot na otázky č. 20 – 32 z dotazníku (třetí část). Tuto část vyplňovali pouze ti respondenti, kteří se ve druhé části (otázky č. 14 – 19) dotazníku sami označili za oběť a to odpovědí – ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců) na některou z podotázek v otázkách č. 14 – 19. Z celkového počtu 106

respondentů tak třetí část dotazníku zodpovídalo pouze 6 respondentů (v celkové míře se však to neprojeví, neboť se jednalo o průměrné hodnoty z druhé části dotazníku). Respondenti měli na výběr odpovědi: ano, ne. Ty byly pak přepsány na číselné hodnoty 1 (ano), 0 (ne).

Dále je tento dílčí cíl popsán v tabulce vytvořeného programem Statistica 10 a grafické zobrazení jednotlivých otázek (č. 20 – 32) je vyjádřeno grafem z programu Microsoft Excel.

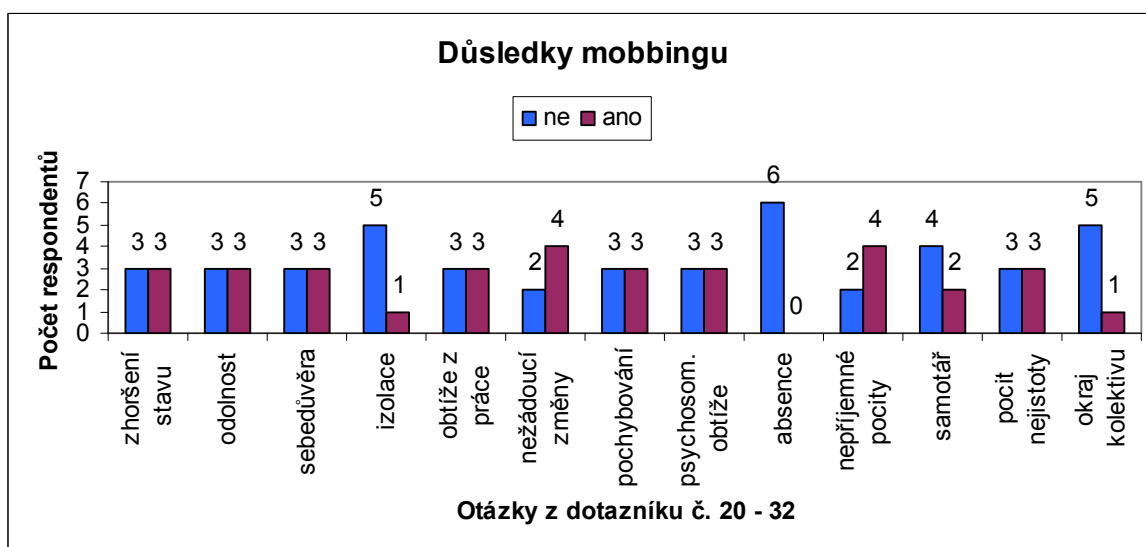
Tabulka 8: Důsledky mobbingu

Proměnná	Popisná statistika (Mobbing na pracovišti v sociální sféře)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
Důsledky mobbingu	6	0,423077	0,00	0,923077	0,382301

Průměr odpovědí respondentů je 0,423077, což ukazuje na vyváženost odpovědí ano, ne. I směrodatná odchylka 0,382301 ukazuje, že odklon od průměru ukazuje na oba výběry odpovědí (ano i ne). Míra výskytu důsledků mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje je tedy mírně zvýšená.

Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky můžeme vidět v následujícím grafu. Respondenti odpovídali, zda se u nich za posledních šest měsíců objevily změny jejich psychického i fyzického stavu, který byl ovlivněn předchozím negativním jednáním ze strany některého z kolegů.

Graf 5: Důsledky mobbingu



Můžeme říci, že nikdo z respondentů, jež se označil za oběť, se svým problémům v práci nevyhýbá prostřednictvím absentérstvím. Většina otázek pak měla vyvážené odpovědi – 50% odpovědi ano i ne (zhoršení celkového psychického i zdravotního stavu, slabení odolnosti vůči stresu, snížení sebedůvěry, fyzické a psychické obtíže související s problémy v práci, pochybování o sobě samém, psychosomatické obtíže, pocity nejistoty). Z větší části si pak respondenti povšimli nežádoucích změn ve své osobnosti, které mohly být způsobeny problémy v práci 66,7% a také se u nich objevily nepříjemné pocity z pracovního prostředí 66,7%. Pouze jeden z respondentů 16,7%, který se označil za oběť, se cítí být izolován na pracovišti. Také jeden z respondentů 16,7% se cítí být vytlačován na okraj pracovního kolektivu.

## 5.8 Shrnutí výsledků výzkumu

Výzkum mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje bylo zjišťováno z pohledu zaměstnanců, zda vnímají nějaké prvky mobbingového chování na své osobě na pracovišti.

Hlavním výzkumným cílem praktické části bylo zjištění celkové míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje. Tento cíl výzkumu byl vyjádřen pouze popisnou statistikou, kde se zjistily průměrné odpovědi respondentů ve druhé části dotazníku na otázky č. 14 – 19. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že se respondenti s mobbingovým chováním na své osobě nesetkali nikdy nebo pouze jednou. Průměrná hodnota odpovědi totiž činila 1,300377, což značí odpovědi nikdy až pouze jednou. Celková míra výskytu mobbingu tedy byla velmi nízká až nulová.

Výskyt mobbingu také vyplynul z odpovědí v třetí části dotazníku (otázky č. 20 – 32), která se týkala důsledků mobbingu. Tuto část vyplňovali pouze ti respondenti, kteří se ve druhé části dotazníku (otázky č. 14 – 19) sami označili za oběť mobbování prostřednictvím nejméně jedné odpovědi (ano, pravidelně) na některou z podotázek v druhé části dotazníku (otázky č. 14 – 19). Ze 106 respondentů se jich 6 označilo za oběť mobbingu, což činí procentuálně 5,66%.

Dále se výzkum věnoval dílčím výzkumným cílům, ve kterých se zjišťovala míra výskytu mobbingu v jednotlivých formách mobbingových technik – slovních, mimoslovních a zákeřných. Také se zjišťovala míra výskytu potenciálních obětí (charakteristických rysů a

typů lidí více ohrožených mobbingem), souvislost mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu, míra výskytu důsledků mobbingu u osob, které se sami označili za oběť prostřednictvím podotázek (nejméně jednou odpovědí – ano, pravidelně) v druhé části dotazníku (otázky č. 14 – 19).

V prvním dílčím cíli výzkumu se zjišťovala míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě slovních technik. Z výsledků výzkumu tohoto dílčího cíle můžeme říci, že míra výskytu mobbingu ve formě slovních technik byla velmi nízká až nulová, neboť průměrná hodnota odpovědí respondentů na podotázky týkající se slovních technik byla 1,489387, což značilo odpovědi nikdy nebo pouze jednou. Respondenti se se slovními technikami na své vlastní osobě setkali pouze v ojedinělých případech.

Druhý výzkumný cíl se věnoval zjištění míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě mimoslovních technik. V podotázkách týkajících se mimoslovních technik mobbingu byla průměrná hodnota odpovědí 1,344864, což opět značilo časté odpovědi nikdy až pouze jednou. Můžeme tedy říci, že míra výskytu mobbingu ve formě mimoslovních technik byla velmi nízká až nulová.

Další dílčí cíl výzkumu se týkal zjištění míry výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje ve formě zákeřných technik. Z výsledků výzkumu u tohoto dílčího cíle vyplynulo, že průměrná hodnota odpovědí respondentů byla 1,061321, což značilo časté odpovědi nikdy. Míra výskytu mobbingu ve formě zákeřných technik byla tedy téměř nulová, neboť respondenti odpovídali, že se se zákeřnými technikami ve většině případů nikdy neseťkali.

Ve třetím dílčím cíli se zjišťovala míra výskytu potenciálních obětí mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje. Jednalo se o otázky zaměřené na charakteristické rysy a typy lidí, kteří jsou více ohroženi mobbingem. Průměrná hodnota odpovědí respondentů v těchto otázkách byl 0,246734. Můžeme tedy říci, že míra výskytu potenciálních obětí je nízká.

V dalším výzkumném cíli šlo o zjištění souvislosti mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje. U tohoto cíle byla stanovena hypotéza a proveden test korelace na hladině významnosti 0,05. Korelační koeficient byl 0,3003314, což podle Pearsonova koeficientu korelace vypovídalo o nízké závis-

losti, proto byla přijata nulová hypotéza – mezi potenciálními oběťmi a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje neexistuje souvislost.

Posledním dílčím cílem bylo zjištění míry výskytu důsledků mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje. Podle průměrné hodnoty odpovědí respondentů, která byla 0,423077, a směrodatné odchylky, která činila 0,382301, můžeme říci, že míra výskytu důsledků mobbingu byla mírně zvýšená. Respondenti totiž odpovídali vyváženě odpověďmi ano i ne na otázky týkající se důsledků mobbingu na jejich osobě.

## 5.9 Diskuze k výzkumu

Z výzkumu v praktické části vyplynulo, že se mobbing na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji vyskytuje pouze u šesti respondentů (5,66%). I přes tuto skutečnost je důležité se mobbingem nadále zabývat. Je totiž možné, že by se náznaky mobbingového chování mohly v budoucnu rozvinout a ojedinělé případy, kdy byli respondenti jedenkrát vystaveni mobbingovému chování, by se mohly časem stát obětí mobbingu.

V České republice byly provedeny výzkumy mobbingu na pracovišti agenturou GfK Praha a od roku 2009 se tomuto výzkumu věnovala agentura STEM/MARK. Z těchto výzkumů vyplynulo, že pracující osoby starší patnácti let se setkali s mobbingem v daleko větší míře než v tomto výzkumu mobbingu. V roce 2001 se 23% respondentů stalo obětí mobbingu, v roce 2003 se setkalo s mobbingem 28% respondentů, v roce 2005 se s mobbingem setkalo 17% respondentů, v roce 2007 mělo 16% respondentů zkušenost s mobbingem, v roce 2009 to bylo 27% respondentů, kteří se s mobbingem setkali na vlastní kůži a zatím poslední výzkum v roce 2011 ukázal, že 19% respondentů se setkalo s mobbingem na pracovišti (Wagnerová, 2011, s. 136-137).

Můžeme tedy říci, že vzhledem k těmto výzkumům se v našem zkoumání mobbingu na pracovištích sociální sféry Zlínského kraje mobbing vyskytoval opravdu v malé míře a to pouze z necelých 6%.

Pokud se podíváme na frekvenci jednotlivých forem technik mobbování v tomto výzkumu, vidíme, že některé konkrétní techniky respondenti označili ve více případech jako časté formy obtěžujícího chování od svých kolegů.

Například u frekvence slovních technik mobbingu můžeme vidět, že určité techniky respondenti na své vlastní osobě pocítili vícekrát než pouze jednou. Což by mohlo

v budoucnu mít opakující se tendenci. Pak by toto chování mohlo být označeno za mobbing. Avšak momentálně nelze říci, že by šlo o mobbování, jednalo se pouze o prvky mobbingového chování, které se na pracovišti vyskytly vícekrát, ale nepravidelně. Nesplňovalo tedy definici mobbingu, kdy se jedná o opakující se chování během posledních šest měsíců.

Podobnou situaci můžeme vidět i u frekvence mimoslovních technik mobbingu. Zde také respondenti označili, že se s některými konkrétními mimoslovními technikami setkali na své vlastní osobě vícekrát než pouze jednou. I v tomto případě však nemůžeme říci, že by se jednalo o mobbing. Můžeme jen pozorovat určité prvky mobbingového chování a časem by se toto chování mohlo stát mobbingem, kdyby se opakovalo nejméně jednou týdně v době posledních šesti měsíců na pracovišti.

Podle Wagnerové (2011, s. 136-137) se ve výzkumech provedených u nás vyskytoval mobbing především ve formě slovních a mimoslovních technik. Ve výzkumu praktické části práce se došlo ke zjištění, že se mobbing v těchto formách vyskytoval v malé míře, ale objevovali se zde prvky mobbingového chování, které však neměli opakující se tendenci.

Zarážejícím zjištěním byl však výskyt některých prvků zákeřných technik mobbingu. Především zjištění, že jeden z respondentů měl vícekrát zkušenost s fyzickým napadením a se zdravotními problémy, které mu způsobil někdo z kolegů. Je však možné, že zde došlo ke zkreslení. Ke zkreslení výsledků mohlo dojít i záměrně, kdy respondenti nemuseli odpovídat podle pravdy, což je nevýhodou dotazníkového šetření.

Wagnerová (2011, s. 136-137) uvádí, že ve výzkumech provedených v České republice docházelo k fyzickému násilí na pracovišti v minimální míře. K podobnému zjištění došlo i v tomto výzkumu, kdy zkušenost respondentů s technikami poškozující zdraví jedince se vyskytla v malé míře.

Pro zlepšení situace na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji by se měli vedoucí pracovníci více zajímat o pracovní prostředí a o vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Pořádání společných akcí po pracovní době by mohlo zlepšit vzájemné vztahy a utužit tak pracovní kolektiv, který by nemusel být plný patologického chování jako doposud. Je také možné, že pracovníci na svých pracovištích nejsou dostatečně seznámeni s vnitřními předpisy a řády, čímž by mohlo dojít k malé informovanosti o škodlivém chování ke svým kolegům. I toto by se dalo změnit školeními zaměřené na seznámení se s právními předpisy ochraňující zaměstnance na pracovišti před nežádoucím chováním od ostatních kolegů.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřovala na problematiku mobbingu na pracovišti. V teoretické části byly shrnuty důležité informace týkající se násilí na pracovišti, mobbingu v zaměstnání a také sociální sféry a mobbingu. Dále se praktická část práce zabývala výzkumem zjištění výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji.

Hlavním cílem praktické části této diplomové práce bylo zjistit, zda se vyskytuje mobbing na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji. Výzkumu se zúčastnilo 106 respondentů z řad zaměstnanců odborů sociálních věcí městských úřadů ve Zlínském kraji a úřadů práce ve Zlínském kraji. Na těchto respondentech se zkoumala míra výskytu mobbingu na pracovištích sociální sféry, míra výskytu mobbingu v jednotlivých formách mobbování (slovní techniky, mimoslovní techniky, zákeřné techniky), míra výskytu potenciálních obětí (lidí více ohrožených mobbingem) a míra výskytu důsledků u osob, které se svými odpověďmi označili jako oběti mobbování.

Z výsledků výzkumu se zjistilo, že mobbing na pracovištích sociální sféry ve Zlínském kraji se vyskytuje v malé míře. Pouze šest respondentů se označilo za oběti mobbování, což je necelých 6%. Podle průměrných hodnot z dotazníku můžeme říci, že respondenti se s mobbingovým chováním setkali pouze jednou nebo dokonce nikdy. Díky tomuto zjištění lze také říci, že výskyt mobbingu na pracovištích byl velmi malý.

Přínos práce spatřuji ve výzkumu v konkrétním pracovním prostředí. Výzkumy mobbingu by se neměly zaměřovat obecně na pracující populaci, ale měly by se zužovat na určité pracoviště. Je důležité zjistit, v jakých konkrétních pracovních prostředí se tento fenomén vyskytuje (i když literatura obecně uvádí, kde se mobbing může vyskytnout častěji). Například v loňském roce byl proveden výzkum mobbingu v prostředí českých univerzit. Tato studie se zabývala výskytem mobbingu mezi vyučujícími na vybraných univerzitách v České republice. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že se necelých 14% respondentů setkala s mobbingem. Tito respondenti tedy byli šikanováni nejméně jedenkrát týdně, čímž splňovali kritérium pro mobbing.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BEŇO, Pavel, 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA. ISBN 80-86517-34-9.
- [3] ČECH, Tomáš, 2011. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD. ISBN 978-80-210-5448-6.
- [4] DUFFY, Maureen and Len SPERRY, 2012. *Mobbing: Causes, Consequences and Solutions*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-538001-9.
- [5] FARKOVÁ, Marie, 2009. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2480-5.
- [6] FEHLAU, Eberhard G., 2003. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0533-8.
- [7] GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
- [8] HANÁKOVÁ, Marie, 2006 cit. podle MICHKOVÁ, Adéla, 2008. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-145-1.
- [9] HAŠKOVCOVÁ, Helena, 2004. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-397-X.
- [10] HIRIGOYEN, Marie-France, 2002. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0994-09.
- [11] HUBEROVÁ, Brigitte, 1995. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografie.
- [12] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [13] KELNAROVÁ, Jarmila, 2010. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3270-1.



- [14] KHALEF, 2003 cit. podle WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
- [15] KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. ISBN80-7261-127-5.
- [16] LEYMANN, Heinz, 1996 cit. podle BEŇO, Pavel, 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: ERA. ISBN 80-86517-34-9.
- [17] LEYMANN, Heinz, 1996 cit. podle HUBEROVÁ, Brigitte, 1995. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografie.
- [18] LEYMANN, Heinz, 1996 cit. podle SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [19] MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
- [20] MICHKOVÁ, Adéla, 2008. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-145-1.
- [21] NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI, 1996. *Sám proti agresí*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-253-0.
- [22] NOVÁK, Tomáš, 2010. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2956-5.
- [23] POSSEHL, Gianna a Frank KITTEL, 2008. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2677-9.
- [24] PRIVITERA, Carmel and Marylin Anne CAMPBELL, 2009. Cyberbullying: The New Face of Workplace Bullying? *CyberPsychology & Behavior*. Volume 12, Number 4, Pages 395-400.
- [25] RESCH, Martin a Marion SCHUBINSKI, 1996 cit. podle WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
- [26] SPURNÝ, Joža, 1996. *Psychologie násilí*. Praha: Euronion. ISBN 80-85858-30-4.
- [27] SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.

- [28] ŠPATENKOVÁ, Naděžda et al., 2004. *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0586-9.
- [29] WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

### Internetové zdroje

- [30] MPSV, 2013a. Legislativa a systém sociálně-právní ochrany [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/14304>.
- [31] MPSV, 2013b. Sociální služby [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/9>.
- [32] SCHOENFELD, Susan, 2007. Dispelling the Myths of Workplace Violence. *Compliance Tools for HR Professionals* [online]. [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <http://hr.blr.com/HR-news/Health-Safety/Violence-in-Workplace/Dispelling-the-Myths-of-Workplace-Violence/>.
- [33] STÁROVÁ, Věra, 2005. Šikana na pracovištích. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/107963-sikana-na-pracovistich/>.
- [34] VEČERKOVÁ, Barbora, 2009. *Je nárůst šikany na pracovišti důsledkem finanční krize?* [online]. [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: [http://www.stemmark.cz/download/press\\_release\\_mobbing\\_2009.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2009.pdf).
- [35] VEČERKOVÁ, Barbora, 2011. *Se šikanou na pracovišti má aktuálně zkušenost necelá pětina osob* [online]. [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: [http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ\\_STEMMARK\\_mobbing\\_2011.pdf](http://simar.cz/assets/media/Clanky/TZ_STEMMARK_mobbing_2011.pdf).
- [36] ČESKO. Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí [online]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7263/Zakon\\_o\\_socialne-pravni\\_ochrane\\_deti.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7263/Zakon_o_socialne-pravni_ochrane_deti.pdf).
- [37] ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách [online]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf).
- [38] ČESKO. Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů [online]. Dostupné z:

[http://portal.mpsv.cz/upcr/oup/zakon\\_o\\_uradu\\_prace\\_ceske\\_republiky\\_a\\_o\\_zmene\\_s\\_ouvisejicich\\_zakonu.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/oup/zakon_o_uradu_prace_ceske_republiky_a_o_zmene_s_ouvisejicich_zakonu.pdf).

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Frekvence slovních technik mobbingu.....	50
Graf 2: Frekvence mimoslovních technik mobbingu .....	51
Graf 3: Frekvence zákeřných technik mobbingu .....	53
Graf 4: Potenciální oběti mobbingu (charakteristické rysy a typy osob více ohrožené mobbingem).....	55
Graf 5: Důsledky mobbingu .....	58

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Celková míra výskytu mobbingu .....	48
Tabulka 2: Slovní techniky mobbingu .....	49
Tabulka 3: Mimoslovní techniky mobbingu .....	51
Tabulka 4: Zákeřné techniky mobbingu .....	53
Tabulka 5: Potenciální oběti mobbingu (charakteristické rysy a typy osob více ohrožených mobbingem) .....	55
Tabulka 6: Přibližná interpretace hodnot korelačního koeficient (Chráška, 2007, s. 105).....	56
Tabulka 7: Korelace souvislosti potenciálních obětí a celkové míry výskytu mobbingu .....	57
Tabulka 8: Důsledky mobbingu .....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou 2.ročníku magisterského studia Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás prostřednictvím tohoto dotazníkového šetření požádala o vyplnění následujících otázek, jež budou sloužit k vypracování praktické části diplomové práce. Zjištěné informace budou anonymní a jejich vyhodnocení poslouží pouze pro účely mé práce.

Děkuji za Váš čas strávený při vyplňování dotazníku.

Bc. Jitka Vařáková

---

### I. část

**1. Jste starostlivý člověk, který tráví v práci delší čas?**

- a) ano
- b) ne

**2. Jste pečlivý člověk, který tráví v práci delší čas?**

- a) ano
- b) ne

**3. Jste perfekcionista ponořený do své práce?**

- a) ano
- b) ne

**4. Máte nízkou sebedůvěru a nevěříte si ve vypjatých situacích?**

- a) ano
- b) ne

**5. Necháte se lehce vyprovokovat?**

- a) ano
- b) ne

**6. Děláte často chyby?**

- a) ano
- b) ne

**7. Jste jediným zástupcem svého pohlaví ve Vašem nynějším pracovním prostředí (jedna z mála žen v kolektivu spolupracovníků nebo naopak)?**

- a) ano
- b) ne

**8. Cítíte se být nápadnými/vybočujícími z kolektivu Vašich kolegů (mladý pracovník mezi staršími kolegy, cizinec, příslušník menšiny, zvláštní vzhledem nebo svým životním stylem)?**

- a) ano
- b) ne

**9. Byl jste nedávno povýšen a cítíte jistou nevoli z řad Vašich kolegů, kteří Vám závidí nebo nesouhlasí s Vaším povýšením?**

- a) ano
- b) ne

**10. Jste na pracovišti nový?**

- a) ano
- b) ne

**11. Jste příbuzný nadřízeného (vedoucího)?**

- a) ano
- b) ne

**12. Dostal jste se na nynější pracoviště na základě preferencí (= zvýhodnění, přednostní právo)?**

- a) ano
- b) ne

**13. Jste kreativní osoba, která má jedinečné nápady na pracovišti?**

- a) ano
- b) ne

---

## II. část

**14. Stalo se Vám někdy, že by některý z Vašich kolegů (kolegové) záměrně... (a Vy jste to vnímal negativně)**



	<b>nikdy</b>	<b>pouze jednou</b>	<b>vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsících)</b>	<b>ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců)</b>
měl sarkastické poznámky na Vaši osobu				
Vás zlomyslně osočoval				
měl narážky na Vaši osobu				
na Vás pokřikoval				
Vás přerušoval v řeči				
Vám skákal do řeči				
kritizoval Váš pracovní výkon				
Vás kritizoval v osobním životě				

**15. Stalo se Vám někdy, že by (Vás) některý z Vašich kolegů (kolegové) záměrně...  
(a Vy jste to vnímal negativně)**

	<b>nikdy</b>	<b>pouze jednou</b>	<b>vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců)</b>	<b>ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců)</b>
nezdravil				
přehlížel Vás				

s Vámi nekomunikoval				
Vás pohrdavě neposlouchal				
nevěnoval pozornost Vaším názorům				

**16. Měl jste někdy pocit, že by některý z Vašich kolegů (kolegové) záměrně... (a Vy jste to vnímal negativně)**

	<b>nikdy</b>	<b>pouze jednou</b>	<b>vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců)</b>	<b>ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců)</b>
imitoval Vaše chování				
Vás pomlouval				
sledoval Vaši přítomnost na pracovišti				
snažil se Vás izolovat ve všech oblastech (soukromí, práce, partnerské vztahy, přátelství..)				

**17. Měl jste někdy pocit, že by některý z Vašich kolegů (kolegové) záměrně... (a Vy jste to vnímal negativně)**

	<b>nikdy</b>	<b>pouze jednou</b>	<b>vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců)</b>	<b>ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců)</b>

Vám sděloval nepravdivé informace nutné k výkonu Vaší práce				
ztratil Vaše výsledky práce				
falšoval Vaše pracovní podklady nebo pomůcky				
schovával Vaše pracovní podklady nebo pomůcky				
ničil Vaše pracovní podklady a pomůcky				
nastražil virový program do Vašeho počítače				

**18. Způsobil Vám některý z kolegů (kolegové) záměrné zdravotní potíže (dal Vám léky do jídla/pití, např. projímadlo)?**

- a) nikdy
- b) pouze jednou
- c) vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců)
- d) ano, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců)

**19. Byl jste někdy fyzicky napaden některým z Vašich kolegů (kolegové)?**

- a) nikdy
- b) pouze jednou
- c) vícekrát, ale nepravidelně (za posledních 6 měsíců)
- d) ano, pravidelně (1krát za posledních 6 měsíců)

---

Pokud jste na některou z otázek ve II. části odpověděli ANO, pravidelně (1krát týdně za posledních 6 měsíců), pokračujte prosím dál ve vyplnění III. části dotazníku.

### III. část

Jedná se o otázky vztahující se k vnímání Vašeho stavu (psychického i fyzického), který byl ovlivněn předchozím negativním jednáním ze strany Vašeho kolegy (kolegů) v posledních 6ti měsících.

**20. Cítíte se být více zranitelný, citlivý a Váš celkový psychický i zdravotní stav se postupně zhoršuje?**

- a) ano
- b) ne

**21. Oslabila se Vaše odolnost vůči stresu?**

- a) ano
- b) ne

**22. Snížila se Vaše sebedůvěra?**

- a) ano
- b) ne

**23. Cítíte se být izolován na pracovišti?**

- a) ano
- b) ne

**24. Objevují se u Vás fyzické a psychické obtíže související s problémy v práci?**

- a) ano
- b) ne

**25. Všímate si nežádoucích změn ve Vaší osobnosti způsobených problémy v práci?**

- a) ano
- b) ne

**26. Začínáte o sobě více pochybovat?**

- a) ano
- b) ne

**27. Objevují se u Vás psychosomatické obtíže?**

- a) ano
- b) ne

**28. Vyhýbáte se stresovým situacím prostřednictvím absence v práci?**

- a) ano
- b) ne

**29. Máte nepříjemné pocity z pracovního prostředí?**

- a) ano
- b) ne

**30. Cítíte se být samotářem ve Vašem pracovním prostředí?**

- a) ano
- b) ne

**31. Vzdůstají u Vás pocity nejistoty?**

- a) ano
- b) ne

**32. Cítíte se být vytlačován na okraj pracovního kolektivu?**

- a) ano
- b) ne