



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Mobbing a bossing

Mobbing and bossing

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

HOLANOVÁ  
PAVLA

2017


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

|                           |   |        |       |               |        |
|---------------------------|---|--------|-------|---------------|--------|
| Příjmení:                 | Holanová  | Jméno: | Pavla | Osobní číslo: | 437503 |
| Fakulta/ústav:            | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)           |        |       |               |        |
| Zadávající katedra/ústav: | Oddělení pedagogických a psychologických studií |        |       |               |        |
| Studijní program:         | Ekonomika a management                          |        |       |               |        |
| Studijní obor:            | Personální management v průmyslových podnicích  |        |       |               |        |

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

|   |   |  |          |
|---|---|--|----------|
| Název bakalářské práce:   | Mobbing a bossing   |  |          |
| Název bakalářské práce anglicky:  | Mobbing and bossing   |  |          |
| Pokyny pro vypracování:   | <p>Cíl: Cílem práce je kvantitativní výzkum v soukromé společnosti na výskyt mobbingu a bossingu. Bakalářská práce v teoretické části objasňuje problém mobbingu, bossingu a zároveň nastíjí způsoby, jak těmto problémům předcházet a případně se bránit.</p> <p>Přínos: Přínosem práce bude poskytnutí výsledků z provedeného průzkumu personálnímu oddělení dané firmy s návrhy řešení na minimalizaci negativních jevů jako je mobbing, bossing.</p> <p>Osnova: Teoretická část: Věnování se tématu mobbing, bossing (pojmy, cíle, příčiny, důsledky, profil obětí a agresora, jak se bránit)</p> <p>Praktická část: Představení podniku, kvantitativní průzkum ve vybraném podniku, vyhodnocení, závěr</p> |  |          |
| Seznam doporučené literatury:   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel. 1. Šlapanice: ERA, 2003.</li><li>2. KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005.</li><li>3. SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba. Praha 7: Grada Publishing, 2008.</li><li>4. WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: Nové poznatky. 1. Praha 7: Grada Publishing, 2011.</li></ol>  |  |          |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  | PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií, oddělení pedagogických a psychologických studií  |  |          |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  |   |  |          |
| Datum zadání bakalářské práce:  | 5.12.2016   | Termín odevzdání bakalářské práce:   | 5.5.2017 |
| Platnost zadání bakalářské práce:   | 31.8.2018   |  |          |
| <br>Podpis vedoucí(ho) práce | <br>Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  | <br>Podpis děkana(ky) |          |

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

|   |  |
|---|--|
| <u>- 3 - 04 - 2017</u><br>Datum převzetí zadání | <br>Podpis studenta(ky) |
|---|--|

HOLANOVÁ, Pavla. *Mobbing a bossing*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 03. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala v průběhu psaní mé závěrečné práce. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině a svým blízkým za morální podporu a pomoc, kterou mi při psaní závěrečné práce poskytli.

# **Abstrakt**

Tato práce se v teoretické části věnuje problému mobbing a bossing. Vysvětluje formy těchto jevů, příčiny, důsledky, profil oběti a způsoby, jak se těmto jevům bránit. Část praktická se věnuje kvantitativnímu průzkumu ve vybraném, soukromém podniku na výskyt mobbingu a bossingu. Tento průzkum zjišťuje, jaké druhy agrese se na pracovišti objevují, jaký je nejčastější profil oběti a zda zaměstnanci vědí, jak se šikaně na pracovišti bránit.

## **Klíčová slova**

Šikana, mobbing, bossing, mobber, oběť, agresor, prevence

# **Abstract**

The theoretical part of the thesis focuses on the problem of mobbing and bossing. It explains the forms of these phenomena, their causes, profile of victims and ways to prevent these phenomena. The practical part is devoted to the quantitative survey which is focused on the occurrence of mobbing and bossing in the private enterprise. This survey is interested in kinds of bullying and profile of victims that occur at the workplace. It also checks to see if employees know how to prevent these phenomena.

## **Key words**

Bullying, mobbing, bossing, mobber, victim, aggressor, prevention

## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| Úvod.....   | 6         |
| I.    TEORETICKÁ ČÁST .....                         | 8         |
| <b>1    Mobbing.....</b>                            | <b>9</b>  |
| 1.1    Původ slova mobbing.....                     | 9         |
| 1.2    Druhy mobbingu.....                          | 9         |
| 1.3    Znaky, projevy, cíle mobbingu.....           | 11        |
| 1.3.1    Projevy mobbingu.....                      | 11        |
| 1.3.2    Znaky.....                                 | 11        |
| 1.3.3    Cíle mobbingu .....                        | 11        |
| 1.4    Fáze mobbingu .....                          | 12        |
| 1.5    Příčiny vzniku mobbingu .....                | 12        |
| 1.6    Důsledky mobbingu .....                      | 14        |
| 1.7    Profil oběti a agresora .....                | 15        |
| <b>2    Bossing .....</b>                           | <b>17</b> |
| 2.1    Formy bossingu .....                         | 18        |
| 2.2    Příčiny bossingu.....                        | 18        |
| <b>3    Jak se mobbingu a bossingu bránit?.....</b> | <b>19</b> |
| 3.1    Prevence .....                               | 19        |
| 3.2    Co když mobbing už nastal?.....              | 20        |
| 3.2.1    Aktivní obrana oběti.....                  | 21        |
| 3.2.1.1    První fáze .....                         | 21        |
| 3.2.1.2    Druhá fáze.....                          | 21        |
| 3.2.1.3    Třetí fáze .....                         | 23        |
| 3.2.2    Personální rada.....                       | 23        |
| 3.3    Obrana proti bossingu .....                  | 24        |
| 3.4    Co může udělat společnost?.....              | 24        |
| II.    PRAKTICKÁ ČÁST.....                          | 26        |
| <b>4    Průzkum.....</b>                            | <b>27</b> |
| 4.1    Představení společnosti.....                 | 27        |
| 4.2    Metody průzkumu.....                         | 27        |
| 4.3    Cíle praktické části.....                    | 28        |
| 4.4    Výzkumné předpoklady .....                   | 28        |
| 4.4.1    Vlastní průzkum.....                       | 30        |
| 4.5    Analýza výzkumných předpokladů .....         | 41        |
| <b>Závěr.....</b>                                   | <b>44</b> |



|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>Použitá literatura.....</b> | <b>46</b> |
| <b>Seznam obrázků .....</b>    | <b>48</b> |
| <b>Seznam tabulek.....</b>     | <b>49</b> |
| <b>Evidence výpůjček.....</b>  | <b>50</b> |
| <b>Příloha.....</b>            | <b>51</b> |

## Úvod

V dnešní době trávíme v pracovním prostředí značnou část našeho života. Proto je velmi důležité, abychom se v práci cítili příjemně a podávali uspokojivé pracovní výkony. K tomu je potřeba dobrých mezilidských vztahů s kolegy a nadřízenými.

Bohužel situace není vždy příznivá. Agrese, násilí, konflikty a různé neshody se vyskytovaly v pracovním prostředí vždy a nemůžeme počítat s tím, že se situace v budoucích letech nějakým způsobem radikálně změní. Malé pracovní války se vedou od dob, co práce existuje. Znepokojující ovšem je, že se tyto konflikty stávají stále častěji a jsou brutálnějšího rázu. Dost lidí se ve svém pracovním prostředí setkává s kolegy, kteří se nechovají korektně a mohou jakýmkoli způsobem ostatním práci značně znepríjemnit. Může s tím souviset nárůst průbojných a ambiciózních lidí na vedoucích pozicích nebo například vzrůstající závist, soutěživost, strach o vlastní postavení mezi podřízenými, stres, špatné pracovní prostředí, špatná organizace ze strany nadřízených.

Na základě těchto a podobných důvodů se v pracovním prostředí stále více skloňují slova mobbing a bossing. V případě mobbingu se jedná o psychickou šikanu zaměstnance ze strany kolegy, zatímco při bossingu se jedná o šikanu zaměstnance ze strany jeho nadřízeného. Může se jednat o nespočet druhů psychického teroru. V případě mobbingu se může jednat o urážky, vulgární vtipy, nevhodné žerty, nadávky, fyzické ohrožování, přidělování podřadných, nesmyslných úkolů a termínů, zatajování potřebných informací, šíření pomluv, poškozování osobních předmětů nebo o soustavnou kritiku oběti (Barancová 2005, s. 28).

Zatímco v případě bossingu se většinou jedná o ponižování podřízeného přiřazováním podprůměrných pracovních úkolů, přidělování nadměrného množství práce nebo například odebrání privilegií, na které má podřízený právo (služební telefon, služební auto). Dále se může jednat o zatajování informací, které jsou důležité pro výkon práce podřízeného. (Beňo, 2003, s. 65)

Je ovšem důležité si uvědomit, že ne všechno můžeme považovat za šikanu. V každém kolektivu se někdy objeví malé konflikty, které se druhý den vyřeší a mohou někdy i k lepší atmosféře mezi zaměstnanci dokonce přispět. Mobbing může nastat až v případě, kdy se neshody nevyřeší a negativní chování mezi kolegy pokračuje systematicky a dlouhodobě. Pokud se v podniku objeví tento patologický jev, bude tím psychicky ublíženo nejen poškozenému zaměstnanci, ale ublíží to i celému podniku. Tato nemilá situace se může odra-

zit na celém kolektivu zaměstnanců a jejich pracovních výkonech. S pracovními výkony zaměstnanců je samozřejmě spojena výnosnost firmy, která se může radikálně snížit. V některých případech mobbing končí odchodem zaměstnance z podniku, což firma také pocítí na financích v souvislosti s náklady při výběru a adaptaci nového zaměstnance. Výskyt mobbingu a bossingu zasahuje dokonce i do státní peněženky, jelikož stát musí vynakládat finance na léčení psychicky poškozených obětí a dále jim poskytovat podporu v nezaměstnanosti a platit za ně sociální a zdravotní pojištění v případě, kdy zaměstnanci ze zaměstnání odejdou.

Cílem mé práce je seznámit čtenáře s pojmy mobbing, bossing. Zaměřím se na příčiny, následky, fáze, cíle, znaky, projevy tohoto jevu a podrobně se budu věnovat profilu oběti a agresora. Velkou část této práce věnuji způsobům, jak šikanu na pracovišti řešit a jak ji předcházet. V praktické části budu provádět průzkum pomocí dotazníků v jedné společnosti soukromého sektoru, kde se zaměřím na to, s jakými typy šikany se respondenti nejčastěji setkali, jací respondenti se s ní nejčastěji setkali a zdali respondenti vědí, jak by šikanu případně řešili. Přínosem mé práce bude seznámení personálního oddělení dané firmy s výsledky mého průzkumu s návrhy řešení na možnou minimalizaci jevů jako je mobbing a bossing a rozšíření tématu veřejnosti.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Mobbing

Podle Svobodové (2008, s. 18) je definic mobbingu nespočet, ale většina z nich vychází z definice profesora Leymanna, který se vztahům na pracovišti intenzivně věnoval. Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Cílem této nepřátelské komunikace je dotlačit šikanovanou osobu do defenzivní pozice, vyřadit ji z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit k odchodu z pracoviště. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost oběť vykonává a jak se na pracovišti projevuje. Tento tlak oběti velmi ztěžuje fungování a podávání uspokojivých výkonů na pracovišti.

Podle Kratze (2005, s. 16) je mobbing řada negativních, komunikativních jednání, kterých se dopouští jedna osoba nebo několik osob vůči určitému člověku systematicky a nejméně půl roku. S tím souvisí definice profesora Leymanna (1996, s. 168) který zdůrazňuje, že v případě mobbingu není tak důležité, co se děje, nebo jak se to dělá, ale jak dlouho a v jaké frekvenci se tato negativní činnost provádí.

## 1.1 Původ slova mobbing

Podle Svobodové (2007, s. 5) je slovo mobbing odvozeno z anglického slovesa "to mob" (obtěžovat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat) a do psychologie dorazil ze zvířecí říše. (rakouský etolog Konrád Lorenz jím popisoval " útok smečky na vetřelce, jenž vnikl do jejich teritoria") O uvedení slova mobbing do psychologie se zasloužil švédský profesor Heinz Leymann, který v osmdesátých letech 20. století zjistil, že se podobný typ chování vyskytuje u lidí na pracovišti.

## 1.2 Druhy mobbingu

Mobbing může mít více podob.

1) Bossing - v tomto případě se jedná se psychický teror ze strany nadřízeného vůči podřízenému zaměstnanci. Nadřízený zaměstnanec využívá svého práva udávat pokyny, zastrašuje a snižuje důstojnost podřízeného. Nadřízený zaměstnanec se snaží o udržení jeho moci a jeho cílem je znepříjemnit podřízenému chuť do práce takovým způsobem, že zaměstnanec z práce dobrovolně odejde bez vyplacení finanční kompenzace (Barancová, 2014, s. 20).

2) Staffing - útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení. (mobbing provozovaný podřízenými) Cílem staffingu je zničení nadřízeného nebo vedení (Kratz, 2005, s. 16).

3) Stalking - tato forma mobbingu se vyznačuje častým telefonickým terorem, vyhrožováním, násilím a veřejných slovním napadáním a podobně (Barancová, 2014, s. 21).

4) Bullying - podle Barancové (2014, s. 21) se pojem bullying používá v souvislosti se slovem mobbing, nejčastěji ve Velké Británii. Rozdíl mezi mobbingem a bullyingem je takový, že bullying většinou probíhá jen mezi dvěma osobami, zatímco mobbing je hodně spojován se skupinou agresorů. Velmi často se stává, že je na pracovišti velké množství svědků, kteří celé situaci jen tiše přihlížejí.

Na druhé straně Leymann (1996 s. 167) tvrdí, že pojem bullying představuje méně systematické a sofistikované útoky, než je mobbing. Bullying přiřazuje spíše dětským útokům na základních školách, zatímco pojmem mobbing označuje útoky mezi dospělými.

5) Sexuální obtěžování - jedná se o jev, který vede k častému, nežádoucímu, verbálnímu, neverbálnímu, tělesnému kontaktu sexuální povahy (Barancová, 2014, s. 21).

Podle (Hirigoyen, 1998, s. 74) se tento jev týká obou pohlaví, ovšem ve většině popsáných případů jsou obtěžovány ženy, nejčastěji svými nadřízenými. Při sexuálním obtěžování nejde tolik o sexuální náklonnost, jako o projev moci a vnímání ženy jako sexuálního objektu.

6) Defaming - představuje neférový útok na pověst a dobré jméno člověka nebo skupiny osob, který se uskutečňuje zesměšňováním, znevažováním a zahanbením (Barancová, 2014, s. 22).

7) Kyberšikana - kyberšikana se provádí pomocí počítačů jako ztráta údajů, vymazávání dokumentů, vyměňování souborů, posílání virů a nebo pomocí anonymních, výhružných emailů (Barancová, 2014, s. 22).

8) Chairing - (z anglického "chair" - židle), který se používá pro neférové metody, které uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozice (Wagnerová, 2011, s. 130).

## **1.3 Znaky, projevy, cíle mobbingu**

### **1.3.1 Projevy mobbingu**

podle Svobodové (2008, s. 27) Mobbing může zahrnovat verbální či fyzické napadání, projevuje se v jednání, slovech, gestech či písemné podobě. Mobbing využívá drobné či větší útoky s cílem zesměšnění a ponížení dané osoby.

Barancová (2005, s. 28) uvádí, že za projevy mobbingu můžeme považovat například: urážky, vulgární vtipy, nevhodné žerty, nadávky, fyzické ohrožování, přidělování podřadných a nesmyslných úkolů a termínů, zatajování potřebných informací, šíření pomluv, poškozování osobních předmětů, soustavná kritika oběti.

### **1.3.2 Znaky**

Svobodová (2008, s. 27) vymezuje určité znaky mobbingu. Tvrdí, že toto agresivní jednání je systematické a cílené. Rovněž se toto jednání opakuje pravidelně, dlouhodobě a nepřetržitě. Mobbing podle ní obsahuje znaky jisté rafinovanosti a zákeřnosti. Jedná se o trvalý tlak, který je nelítostný, bezcitný a nelidský. Většinou se tento jev projevuje skrytě.

### **1.3.3 Cíle mobbingu**

Podle Svobodové (2008, s. 30) jsou cíle mobbingu jednoznačné a mají společného jmenovatele. Jedná se o psychické a fyzické zničení postiženého jedince. Agresor se snaží oběť poškodit, znevážit, zneuctit a donutit oběť, aby začala pohrdat sama sebou. Můžou ho k tomuto agresivnímu jednání vést pocity méněcennosti nebo například strach z konkurence. Všechny útoky mají za cíl donutit oběť k odchodu ze zaměstnání.

Kratz (2005, s. 16) uvádí následující, jasné cíle mobbingu.

- 1) zamezit oběti mezilidskou komunikaci
- 2) snížit spolupráci s obětí na minimum
- 3) zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit oběti vážnost

## 1.4 Fáze mobbingu

Většina autorů tvrdí, že na začátku mobbingu se objeví konflikt mezi pracovníky, který není vyřešen. Často bývá naprosto banální. Ovšem pokud se nevyřeší, situace se dostane do fáze druhé, kterou nazýváme psychickým terorem (Wagnerová, 2011, s. 133).

Ve fázi psychického teroru dochází k napadání oběti, ubližování a různým útokům. Dochází k velkému zhoršení psychického stavu oběti (Wagnerová, 2011, s. 133).

Podle Svobodové (2007, s. 11) se v této fázi jedinec stává terčem systematických a častých útoků. Příčina konfliktu ustupuje do pozadí a postižený jedinec se stává obětí mobbingu. Oběti klesá sebedůvěra, snižuje se pracovní výkon, dostávají se úzkosti a příznaky psychosomatických onemocnění. Oběť je postupně vyčleňována z kolektivu, začíná chybovat ve své práci. Oběť se v podniku stává problémovou osobností.

Wagnerová (2011, s. 133) tvrdí, že v této fázi se o mobbingu dozvídá vedení a když nezasáhne, dává souhlas k takovému jednání. Mobbing se v této situaci stává oficiálním.

V poslední fázi oběť ztratí možnost se bránit a dostává se do pasivního postavení. Jedná se o fázi vyloučení. Oběť je v situaci, do které ji agresor měl v plánu dostat a situace může skončit výhrůzkami, výpovědí nebo přeřazením na jinou práci ze strany zaměstnavatele. Mnohdy oběť tento nátlak neustojí a z pracovního procesu odejde sama (Wagnerová, 2011, s. 133).

## 1.5 Příčiny vzniku mobbingu

Příčin vzniku může být několik. Může se jednat o strach z konkurence, špatné řízení podniku, nuda, vlastní pocit méněcennosti, hledání obětí beránka za vlastní neúspěch. Nejčastějším důvodem je vlastní pocit méněcennosti, agresor si mobbingem snaží vyřešit svůj osobní komplex. Profesor Leymann vymezil 10 základních příčin.



- 1) nízká schopnost vypořádat se s konfliktem
- 2) permanentní tlak na zvyšování výkonu
- 3) špatná firemní kultura
- 4) strach ze ztráty zaměstnání
- 5) závistivé a konkurenční vztahy
- 6) nedostatek tolerance mezi zaměstnanci
- 7) destruktivní zacházení s chybami či omyly
- 8) struktura osobnosti účastníků konfliktu
- 9) nedostatky ve vnitropodnikových strukturách
- 10) nízká schopnost vedení lidí, autoritativní manažerský styl vedení (Křčmářová,2002)

Svobodová (2008, s. 34) zmiňuje, že jednu z největších rolí při vzniku mobbingu hraje prostředí podniku. Je velmi důležité, aby na pracovišti panovala příjemná atmosféra a zaměstnancům se na pracovním místě pracovalo uspokojivě. Firma by měla pečovat o životní podmínky zaměstnanců velmi pečlivě, jelikož to velmi ovlivňuje jejich chování na pracovišti. V případě, že zaměstnanci nebudou spokojeni s firemní kulturou, mohou mezi nimi začít vznikat patologické vztahy, mezi které patří i mobbing. Spouštěč mobbingu může být také jednotvárnost a nuda na pracovišti nebo soutěživost mezi zaměstnanci a rovněž strach o pracovní místo. Celková atmosféra na pracovišti je velice úzce spojena s chováním vedoucího pracovníka.

Jako rizikové pracoviště můžeme označit takové, kde panuje autoritativní řízení, hierarchické uspořádání pozic, přísná pravidla a předpisy a také odměňování na základě kvalifikace a provedených úkolů. U nás se většinou jedná o oblast školství, zdravotnictví, sociální péče, úřady státní správy a tak dále. Mobbing se rovněž častěji vyskytuje mezi pracovníky, kteří vykonávají duševní činnost, jelikož jsou na ně v těchto oblastech kladeny vysoké nároky (Svobodová, 2008, s. 38).

Wagnerová (2011, s. 132) zmiňuje, že autoritativní styl řízení podporuje mobbing tím, že nedává zaměstnancům prostor pro diskuzi s vedením. Z tohoto důvodu je demokratický styl řízení (hodně prostoru pro vzájemnou diskuzi a připomínky) nejvhodnější při prevenci před vznikem mobbingu.

## 1.6 Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu jsou dvojí. Jedná se o důsledky ekonomické a psychologické. Mezi psychologické důsledky můžeme zařadit depresi, poruchy koncentrace, stavy úzkosti, psychiatrické syndromy. Dlouhodobý mobbing může vyústit i v sebevraždu oběti. Velmi často mívá závažné zdravotní následky. Může se jednat o poruchy srdeční funkce a krevního oběhu, bolesti hlavy, zad, kožní nemoci, choroby zažívacího traktu a podobně. Ekonomické důsledky vznikají na základě toho, že oběti mobbingu jsou velmi často v pracovní neschopnosti nebo podávají snížený pracovní výkon (Pouknerová, s. 237).

Svobodová (2008, s. 82) se konkrétně věnuje důsledkům pro samotného jedince. Důsledky rozdělila na tři kategorie. Jedná se o důsledky psychické, psychosomatické a sociální.

Mezi psychické důsledky řadí neklid, nervozitu, úzkost, poruchy koncentrace, poruchy sebevědomí, pochybnosti o sobě samém. Stálý stres a nejistota vedou ke ztrátě energie a k únavě. Z důvodu neustálého stresu oběti klesá výkon, stává se podrážděnou, přecitlivělou a někdy i agresivní. Nastupuje smutek, sklíčenost, ztráta chuti do života a někdy i těžké deprese. Z oběti se stává nežádoucí osoba na pracovišti.

Psychosomatické potíže jsou následkem potíží psychických. V tomto případě dochází ke zhoršení celého zdravotního stavu. Díky neustálému tlaku se mohou objevit potíže při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a chronické zažívací potíže. Dále se oběti může razantně zvýšit krevní tlak, což může vést k srdečním obtížím. Mohou se objevit poruchy spánku, poruchy příjmu potravy a oslabení imunity.

Je také důležité zmínit, že mobbing zasahuje i do osobního života oběti. Jedná se vztahy s přáteli, rodinou, partnerem - důsledky sociální. Oběť se izoluje od okolního světa, ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se a nedokáže si užívat života tak, jak byla zvyklá dříve. Tím se zhoršují vztahy s jejím okolím a to je pro oběť jeden z největších trestů, jelikož se osoba může začít cítit sama a právě kontakt s lidmi patří mezi největší psychologické potřeby.

Wagnerová (2011, s. 137) zmiňuje důsledky mobbingu pro podnik. Tvrdí, že mobbing přináší podniku velké ekonomické ztráty, neboť oběť mobbingu nepodává patřičný výkon. Mezi hlavní důsledky pro podnik patří zvýšení nemocnosti, nárůst podílů předčasných odchodů do důchodu, zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců. Dále se jedná o sníženou produktivitu, škody na zařízení a vybavení podniku. Rovněž náklady spojené se stížnostmi a soudními spory. Firmy by se měly zabývat stížnostmi, jelikož stížnosti většinou předcházejí soudním sporům a tím by se mohly vyhnout velkým výdajům, které jsou se soudními spory spojené.

Svobodová (2007, s. 21) dodává, že šikana na pracovišti podnik ovlivní také tím, že se naruší celková atmosféra na pracovišti, může dojít k rozpadnutí dosud fungujícího týmu. Dále se může stát, že s obětí mohou odejít další, schopní pracovníci. Ve firmě pak mohou zůstat pouze průměrní. Těmito jevy může firma ztratit konkurenceschopnost a v nejhorším případě může zcela zaniknout.

## **1.7 Profil oběti a agresora**

Podle Nováka (2015, s. 99) se obětí šikany stávají většinou lidé, kteří se nějak odlišují. Odlišnostmi mohou přitahovat pozornost, provokují. Pokud se člověk nějakým způsobem odlišuje od ostatních, může se pro své okolí snadno stát terčem posměchu nebo jiných útoků. Může se to například stát mladšímu pracovníkovi mezi výrazně staršími a naopak. Nápadnost může být také dána pohlavím, sexuální orientací, rasovým původem, náboženstvím, způsobem mluvy (přízvuk, slang) nebo také například velmi spisovnou mluvou. Dále tomu mohou být různé zvyky, oblečení a tak dále. Jednoduše daný člověk nějakým způsobem vybočuje. Vybočení může být jak neutrální (pohlaví) tak pozitivní (atraktivní vzhled, inteligence) a samozřejmě také negativní. To, co je pozitivní se dá mobbingem potlačit, a to, co je negativní, se dá zvýraznit. Ovšem podle současných výzkumů hledání vybočujících znaků obětí není to pravé. Nejpodstatnější jsou osobnostní rysy. Nejčastěji se terčem mobbingu stávají lidé, kteří se podceňují a mají malé sebevědomí. Jde o osoby, které těžce snášejí kritiku, křik a silná slova. Jsou to lidé většinou naivní, kteří věří, že ostatní lidé jsou v zásadě také dobří. Pro své mobbery hledají různé omluvy.

Hirigoyen (2002, s. 63) zmiňuje, že terčem mobbingu se mohou stát také takzvaní nevyhovující zaměstnanci. Například těhotná žena, která je chráněna zákonem o ochraně zaměstnanců, nemůže být ze zaměstnání propuštěna. V tomto případě se může rozběhnout týrání ze strany zaměstnavatele, jelikož zaměstnavatel dostane strach, že tato žena už nebude nikdy tak výkonná, jako byla doposud a svým jednáním ji dostane do situace, ve které žena opravdu sníží své pracovní výkony a stane se pro podnik opravdu nevyhovující. Dále se pro nadřízeného může stát nevyhovujícím například mladý, vzdělaný člověk s vysokou kvalifikací, jehož nadřízený nemá tak vysoké vzdělání. V tomto případě se u nadřízeného projeví pocit méněcennosti před vzdělaným zaměstnancem s vysokou kvalifikací. Pro nadřízeného je tento člověk velkou hrozbou a ze strachu z této konkurence se pokusí vzdělaného člověka na pracovišti šikanovat takovým způsobem, aby tento člověk ohrožující jeho místo odešel. Teror se může projevovat nedostatečným odměňováním, podceňováním, přiřazováním podřadných úkolů, nadměrné množství práce a podobně.

Leymann (1996, s. 175) prováděl ve Švédsku v roce 1992 výzkum ohledně mobbingu. Zkoumal vybraný, reprezentativní vzorek 2400 zaměstnanců, který reprezentoval Švédskou pracující populaci. Zjistil, že se s mobbingem setkalo 3,5 % zaměstnanců. To znamená, že z pracující populace 4,4 milionů lidí se se šikanou setkalo 154 000 zaměstnanců. Z toho bylo šikanováno 45 % mužů a 55 % žen. Jeho studie také ukázala, že 76 % mužů bylo šikanováno jiným mužem a pouze 3% mužů bylo šikanováno ženou. Zbýlých 21 % bylo šikanováno oběma pohlavími. Na druhou stranu bylo 40 % žen šikanováno ženou, 30 % žen bylo atakováno mužem a 30 % žen bylo šikanováno oběma pohlavími. Leymann tuto situaci vysvětluje tím, že muži většinou pracují s muži a ženy většinou pracují v kolektivu žen.

Kratz (2005, s. 21) uvádí, že mobbingu čelí spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let), zatímco průměrný věk agresorů se pohybuje kolem 40 let. Ženy čelí v případě mobbingu většímu riziku. To je velmi značné hlavně v případech, kdy se žena uchází o nějakou pracovní pozici, která je určena spíše mužskému pohlaví. Totéž platí pro muže, kteří se rozhodnou vykonávat povolání, které je určeno spíše ženám.

Ženy volí metody mobbingu, které jsou založené na pomlouvání, zesměšňování nebo neustále kritice. Jednají skrytě, tajně, jsou zákeřné a bazírují na detailech. Často nekomunikují přímo, ale soustředí se na písemnou komunikaci nebo mlhavé narážky. Používají různých

lstí a pomluv. Muži častěji jednají přímo a vyvíjejí větší tlak. Jsou chladnější a tvrdší, jejich nátlak je méně emocionální než u žen. Často vyhrožují násilím nebo oběť fyzicky ohrožují. Rádi dávají najevo, kdo je silnější. Oběť shazují, urážejí, dělají sprosté vtipy. Zdůrazňují slabé stránky oběti, zadržují důležité informace a pak poukazují na neschopnost oběti. Muži v pozici agresora preferují přidělování méně hodnotné práce, časté vyrušování, ignorování druhé osoby nebo vyhrožování (Svobodová, 2008, s. 53).

## 2 Bossing

Někdy se stává, že standartní konflikty se šéfem vyústí v něco nebezpečnějšího. Tomuto jevu se říká bossing a nejde o nic jiného než o systematickou šikanu ze strany právě vedoucího. Ne každé chování vedoucího může být nutně bossing, dokonce i když ho tak můžeme vnímat. Pokud se ale začne stávat, že nás šéf ponižuje před ostatními kolegy, napadá naši osobnost, mluví nám do soukromí, nebo mluví veřejně o našem soukromí, přehnaně kontroluje a tvrdě trestá každou chybičku, odpírá volno a zavaluje nás přesčasy, může se o bossing začít jednat.

Je nutné podotknout, že mezi normálním a agresivním chováním šéfa je tenká hranice a je těžké určit, kdy se o bossing začíná jednat. Každá firma má nastavené jiné standardy. Je tedy nutné se řídit vlastní intuicí (Bednář, 2016, s. 146).

Jedná se o systematické šikanování ze strany vedoucích. O bossingu se někdy mluví jako o mobbingu shora (ze šéfovských křesel). Zatímco se v případě mobbingu jedná spíše o konfliktu mezi dvěma zúčastněnými stranami, je bossing útokem ze strany vedoucího.

Tento stav je velmi nepříjemný, protože se mu v tomto případě velmi těžko uniká. Velmi často se stává, že bossing vznikne právě na základě klasického mobbingu. Může se to stát v případě, kdy se mobberům (lidem, kteří mobbing provádí) podaří svou manipulací získat podporu ze strany vedení. Stává se to proto, že nadřízený se agresí na pracovišti také dostává do velmi nepříjemné situace a je pro něj většinou jednodušší označit oběť jako osobu, která firmě působí problémy, než aby si znepřátelil podřízené, které oběť šikanují. Také se to může stávat z důvodu, že oběť na základě stresů, kterým je vystavena kvůli šikaně ze strany kolegů, se začíná chovat opravdu nevyhovujícím způsobem (Beňo, 2003, s. 61).

Statistika, která byla prováděna Masarykovou univerzitou v roce 2009 mezi učiteli na základních školách pomocí nestandardizovaného dotazníku na vzorku 1 103 respondentů, se

s bossingem setkala 14,3 % respondentů a s mobbingem se setkala 9,3 %. Podle této statistiky se více učitelů na základních školách setkává právě s bossingem (Chromý, 2014, s. 49).

## 2.1 Formy bossingu

I bossing má určité formy agrese, které útočník může používat. Beňo (2003, s. 65) vymezil ty nejčastější. Může se jednat o znevažování a zostuzování oběti před celým pracovním týmem, přidělování podřadné práce, která je pod úroveň kvalifikace oběti. Naopak se můžeme setkat s přidělováním prací, které jsou pro pracovníka nezvládnutelné. V dalším případě se může stát, že oběť bude zničehonic zbavena privilegií, která doposud měla (služební auto, telefon, přístup k emailu a podobně). Oběť také může být obviňována z chyb, které nemohla udělat, nebo se jim nedalo zabránit. Rovněž je neustále upozorňováno na neschopnost oběti. Dále mohou být oběti zatajované důležité informace, které se týkají práce a celé firmy.

Chromý (2014, s. 52) dodává neustálou kontrolu nadřízeného (odevzdávání dílčích úkolů a každé nevýznamné rozhodnutí předem konzultovat), dále dodává narážky na psychický stav oběti a odebrání kompetencí. Také se jedná o přidělování úkolů, které ohrožují zdraví zaměstnance.

Být obětí bossingu není jednoduché. Oběti bossingu mají pocit, že situace je neřešitelná, protože stěžování si na vedoucího u někoho z kolegů není jednoduché a většinou to situaci buď nevyřeší, nebo ještě zhorší. Zároveň stěžování si u vyšších vedoucích obsahuje riziko, že to bude znamenat skončení jejich pracovního poměru (Beňo, 2003, s. 65).

## 2.2 Příčiny bossingu

Celá řada autorů se již snažila analyzovat různé příčiny bossingu. Je nutné podotknout, že konflikty na pracovišti se objevují velmi často a téměř všude, takže je nutné rozlišit, kdy se jedná o standartní konflikty a kdy se jedná o bossing. O bossing se jedná většinou v případě, kdy se nějaký standartní konflikt nedořeší a útoky probíhají systematicky a delší dobu. Jako příčinu těchto útoků můžeme určit strach ze ztráty vlastní autority, ze ztráty moci, ze

ztráty kompetencí. Dále se může jednat o finance. To znamená, že vedoucí chce ušetřit, proto se vám snaží nevyplatit to, na co máte nárok. Jako další příčinou může být jednoduše fakt, že jste vedoucímu nesympatičtí. Vedoucí vám může závidět něco, co on nemá. Například vzdělání, atraktivní vzhled, nebo spokojený soukromý život.

Mnohdy je důvod takový, že nadřízený má nějaký osobní problém a tím pádem si ho kompenzuje na svých zaměstnancích, jelikož se cítí být svými podřízenými ohrožen. Jeho hrubé chování mu kompenzuje jeho nízké sebevědomí a maskuje jeho sníženou míru sebeúcty.

Jako další důvod pro vznik bossingu a mobbingu je špatná atmosféra na pracovišti. Může se stát, že jsou neustále upřednostňovány zájmy vedoucího na úkor zájmů celé firmy. To znamená, že orientace na lidi téměř neexistuje, místo toho je v popředí orientace na výkon. V takovém prostředí většinou nefunguje práce v týmu ani firemní komunikace a zaměstnanci pracují v neustálém tlaku a stresu (Beňo, 2003, s. 74).

## **3 Jak se mobbingu a bossingu bránit?**

### **3.1 Prevence**

V případě mobbingu a bossingu je nejdůležitější prevence. Měli bychom se zaměřit na firemní opatření, která by mohla výskyt mobbingu snížit. Jedná se například o kvalitní informovanost zaměstnanců o jejich práci a pracovním plánu a rovněž jejich možnost vyjádření názorů a stížností. Dále by měl management jasně stanovit, jaké chování vůči ostatním pracovníkům je ve firmě nepřijatelné, jaké chování se bude považovat za mobbing. Firma by měla proti těmto patologickým jevům přísně vystupovat a věnovat vztahům na pracovišti velkou pozornost. Zaměstnanci by rovněž měli vědět, za co, a jakým způsobem budou za svou práci hodnoceni (Wagnerová, 2011, s. 139).

Huberová (1995, s. 133) uvádí, že je dobré, aby se ve firmě pravidelně konala sezení, na které by probíhala společná výměna názorů na různé problémy spojené s pracovištěm, osobními vztahy a celkovou atmosférou. Toto se jeví jako velmi účinný prostředek k eliminaci potlačených konfliktů na pracovišti a tím zabránění vzniku mobbingu. V nejlepším případě by tato sezení měla probíhat v rámci pracovní doby. Zaměstnavateli se tento "výpadek" vyplatí, jelikož dobrá atmosféra na pracovišti je základem úspěchu celé firmy.

Další vhodnou alternativou, jak předcházet mobbingu, je při výběru zaměstnance přizvat k pohovoru odborně vyškoleného personalistu, který velice snadno může odhalit rizikové faktory v jeho chování, sklony k agresivitě, hádkám a konfliktům (Kudrnová, 2014).

Podle Svobodové (2008, s. 88) je důležitá přítomnost kvalitního vedoucího, který není jen schopným odborníkem, ale zároveň dokáže efektivně vést lidi a dokáže řešit konflikty v samém zárodku. Vedoucí pracovník by měl sledovat pracovní klima na pracovišti, zajímat se o své zaměstnance a bojovat proti intrikám a pletichaření.

Kratz (2005, s. 43) uvádí, že by se vedoucí měl snažit nastínit kooperativní styl řízení, což znamená, že vedoucí spolupracuje se svými podřízenými, zajímá se o jejich nápady, rady, připomínky a názory. Velmi se nedoporučuje autoritativní styl řízení, kdy je nadřízený od svých podřízených distancován a pouze uděluje rozkazy. Toto nepříjemné klima je velmi příznivé pro vznik bossingu nebo mobbingu. Navrhuje také sepsání kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a podnikovou radou, ve které bude zdůrazněno, že mobbingové aktivity nejsou v podniku vítány. Bude zde nastíněno, jaké aktivity se považují za mobbing a jakým způsobem se budou trestat. Vyhotovení takové kolektivní smlouvy se musí dostat každému pracovníkovi dané firmy do rukou.

Zároveň by měla ve firmě probíhat kvalitní adaptace nových zaměstnanců, která by zahrnovala kvalitní seznámení s firemní kulturou, ostatními zaměstnanci a jeho pracovním místem. Může se jednat o to, že každý nový, příchozí zaměstnanec dostane patrona, což je člověk, který ve firmě pracuje už delší dobu a bude nováčka seznamovat s jeho pracovním místem a ostatními zaměstnanci (Huberová, 1995, s. 132).

## **3.2 Co když mobbing už nastal?**

Jelikož se mobbing provádí skrytě a většinou bez viditelných stop, obrana proti mobbingu je velmi obtížná. Oběť má tři možnosti - a) buď se vzdá a odejde ze zaměstnání, b) vydrží v zaměstnání a bude tiše trpět, c) rozhodne se zůstat a bránit se. Rozhodnutí závisí také na



tom, v jaké fázi se mobbing nachází. Čím později se oběť rozhodne bránit svá práva, tím se úspěch obrany snižuje. Je důležité tiše netrpět a každý konflikt řešit co nejdříve.

Oběť by si měla uvědomit, zda má sílu se bránit. Pokud ne, je lepší ze zaměstnání odejít a najít si jiné, ve kterém bude spokojená. Agresivita mobbera rozhodně nepřejde, spíše se bude stupňovat, tudíž nemá cenu zavírat oči a pouze doufat, že se situace sama zlepší. Oběť by v tomto případě stejně dříve nebo později odešla a důsledky by byly mnohem horší (Svobodová, 2008, s. 92).

Beňo (2003, s. 84) radí, že je někdy lepší ze zaměstnání rovnou odejít a to v míru. Člověk bude mít nárok na pěkné odstupné a třeba i nějaký dobrý tip na další zaměstnání. Setrvání v zaměstnání při čelení mobbingovým aktivitám a následné absolvování soudů, které se většinou protáhnou na několik měsíců, je velmi psychicky i finančně náročné. Oběť by si měla uvědomit, zda má cenu tyto nepříjemnosti podstupovat.

### **3.2.1 Aktivní obrana oběti**

#### *3.2.1.1 První fáze*

Pokud se oběť rozhodne bojovat, je v první fázi obrany důležité, aby si zanalyzovala svého protivníka. Je dobré se zamyslet nad jeho osobností, nad společnou minulostí ve firmě. Zanalyzovat důvody, proč je daný agresor k oběti agresivní. Ovšem není dobré se touto fází zabývat nějak zdlouhavě, je totiž možné, že agresor nemá žádný důvod. Je možné, že si oběť jednoduše náhodně vybral ke kompenzaci jeho osobních problémů (Svobodová, 2008, s. 93).

#### *3.2.1.2 Druhá fáze*

V druhé fázi je dobré se pokusit oslovit samotného agresora. Je dobré si zkusit s ním promluvit. Je nutné s ním jednat klidně, vyrovnaně, bez emočních projevů. Je dobré, aby se oběť agresora zeptala, co mu na ni vadí, nebo jestli má nějaký problém s jejím chováním nebo osobou. Dále je vhodné, aby oběť mobberovi (osobě, která šikanuje) nastínila své pocity. Je vhodné, aby oběť měla připravené otázky, které chce agresorovi položit. Oběť by

se měla snažit se s agresorem domluvit na nějakém řešení, které by bylo výhodné pro obě strany. Oběť by měla vystupovat sebevědomě a neukázat protistraně svou slabost. Zároveň by se oběť měla snažit agresorovi slušně vysvětlit, že pokud se nedomluví mezi čtyřma očima, bude se problém řešit s vedením. Agresora by tato výhrůžka mohla vyděsit. Může se ovšem stát, že útočník nebude na takové vstřícné kroky reagovat. Velmi to záleží na tom, do jaké fáze mobbing pokročil. Opět platí pravidlo, že čím dříve, tím lépe (Svobodová, 2008, s. 93).

Pokud oslovený agresor nereaguje na společné usmíření, je dobré, aby si oběť našla v podniku spojence. Ideální spojenec je kolega nebo v lepším případě větší množství kolegů, kteří jsou svědky situace. Kolektivní stížnosti mají obecně větší šanci na úspěch a zároveň se oběti uleví tím, že se bude moci někomu svěřit a sdílet s někým své pocity. Zároveň tento stav může protivníka vyděsit, jelikož je určitě velmi nepříjemné mít proti sobě postavenou celou skupinu. Všichni přihlížející zaměstnanci by měli být na paměti, že je nutné si těchto projevů všimnout a bojovat proti nim, ačkoli zrovna nejsou terčem konkrétně jejich osoby. Jindy by to mohli být právě oni (Svobodová, 2008, s. 93).

Huberová (1995, s. 112) dodává, že je dobré, aby si oběť našla spojence nejen ve firmě, ale také v soukromí. Oběti pomůže, pokud se svěří se svým trápením svým blízkým, kteří jí poskytnou psychickou podporu. Je zajímavé, že tuto možnost volí spíše ženy. Ženy se častěji svěřují svému okolí, konzultují své potíže s lékařem a projevují velkou ochotu o svých problémech komunikovat. Jurgen Ebeling, internista z Hamburku, na základě svých zkušeností s pacienty mobbingu vyzpozoval, že ženy se jako oběti chovají moudřeji. Daleko více si uvědomují příčiny a souvislosti psychosomatických onemocnění, které vznikají na základě mobbingu a vyjadřují se často otevřeněji. Muži mají sklony psychický teror potlačit či bagatelizovat. Otevřené přiznání k mobbingu jim většinou dělá velké problémy, jelikož to cítí jako osobní urážku a ponížení. Právě tímto chováním si velmi škodí a nedoberou se k nějakému rozumnému řešení situace.

Beňo (2003, s. 83) tvrdí, že je rovněž vhodné využít internet jako prostředek komunikace o problému. Na internetu je možné najít mnoho stránek, které se věnují případům týkajících se mobbingu a bossingu. Je možné najít různé diskuze, poradny a výpovědi lidí, kteří se s tímto jevem setkali. Dále navrhuje, že je možné si založit vlastní internetovou stránku, na které bude možnost se třeba anonymně svěřovat, diskutovat a vzájemně se podporovat s ostatními uživateli internetu, kteří se stali obětmi mobbingu.

### 3.2.1.3 Třetí fáze

V další fázi by měla oběť zajít za svým nadřízeným. Oběť by měla mít připravený deník, který bude obsahovat čas a hodinu, kdy k útokům došlo. Je to z důvodu lepší prokazatelnosti agrese (Svobodová, 2008, s. 93).

Beňo (2003, s. 84) dodává, že psaní tohoto deníku není jen způsob důkazů, že agrese na pracovišti probíhala, ale je to rovněž způsob, jak zlepšit psychický stav oběti. Psaní takového deníku oběti pomůže utřídit si myšlenky, objektivně zhodnotit situaci a rovněž je to forma svěřování se.

Nadřízený by měl pečlivě vyslechnout nejen oběť, ale i agresora a spolupracovníky. Měl by správně vyhodnotit situaci a rázně vysvětlit agresorovi, že jeho chování je nepřijatelné. Měl by dát celé firmě najevo, že chování dané osoby se považuje za mobbing, který se v dané firmě netoleruje. Měl by se pokusit konflikt mezi obětí a agresorem urovnat a postarat se o to, aby se dané chování již neopakovalo. Bohužel se nadřízení většinou zachovávají špatně a v důsledku jejich osobní slabosti se postaví na stranu agresora, jelikož toto řešení vyhodnotí jako jednodušší variantu. Takovou lhostejností ke vztahům mezi svými zaměstnanci podporují svoji firmu k dalším mobbingovým záležitostem a podobným nepříjemnostem, čímž mohou svoji firmu úplně zničit (Svobodová, 2008, s. 93).

## 3.2.2 Personální rada

Pokud nadřízený stížnosti nebere vážně, je vhodný způsob řešení obrátit se na personální radu. Personální rada by měla být na problém mobbingu vyškolená a měla by na něj být připravena. Zároveň platí, že výpověď šikanovaného zaměstnance, která je podpořena personální radou, má u nadřízeného větší šanci, než když zaměstnanec za nadřízeným přijde sám. Zároveň je vhodné oslovit personální radu v případě, pokud se jedná přímo o bossing (zaměstnanec je šikanován přímo vedoucím). Personální rada v tomto případě může problém vyřešit tím, že si promluví s vedoucím a nastíní mu příslušná opatření ze strany vyšších nadřízených (Kratz, 2005, s. 127).

### **3.3 Obrana proti bossingu**

Kubičková (2014) tvrdí, že pokud je zaměstnanec atakován svým zaměstnavatelem, respektive jeho vedoucím, může se obrátit na již zmíněnou personální radu nebo na příslušný inspektorát práce. Inspektorát má povinnost se situací zabývat a případně zkontrolovat podnik, aby si zjistil, zda nedochází na daném pracovišti k šikaně a nerovnému zacházení k zaměstnancům. Pokud se zjistí, že chování zaměstnavatele k zaměstnancům není v pořádku, zaměstnavateli je udělena pokuta. Brání-li se zaměstnanec proti zaměstnavateli tímto způsobem, zákon mu poskytuje ochranu. To znamená, že zaměstnanec nesmí být za své činy nijak znevýhodňován či postihován. Tímto způsobem by měl poškozený zaměstnanec dosáhnout toho, aby bylo zamezeno nekorektnímu zacházení ze strany zaměstnavatele, ale nelze tím žádat o náhradu nemajetkové či majetkové újmy. Další alternativou je podání žaloby na ochranu osobnosti dle občanského zákoníku. Tuto žalobu je oprávněn podat kdokoliv, kdo má pocit, že bylo zasaženo do jeho práva na život a důstojnost, zdraví a práva žít v příznivém životním prostředí, vážnost, čest a soukromí. V případě mobbingu se jedná o neoprávněný zásah do osobní a mravní nedotknutelnosti člověka. Tento zaměstnanec je oprávněn domáhat se, aby bylo od neoprávněného zásahu do jeho osobní a mravní nedotknutelnosti upuštěno a zároveň aby byly odstraněny jeho následky. Jen v případě žaloby je možné kromě upuštění od šikany a odstranění následků požadovat i přiměřené kompenzace majetkové a nemajetkové újmy.

### **3.4 Co může udělat společnost?**

Je důležité vytvořit zákony, které by mobbing a jeho agresivní chování vysloveně zakazovaly a sankcionovaly. Jako další postup je nutná medializace následků mobbingu a prezentace tohoto tématu na školách, v médiích nebo prostřednictvím různých seminářů a školení na pracovištích (Svobodová, 2008, s. 99).

Kratz (2005, s. 44) uvádí, že je rovněž nutné provádět semináře pro vedoucí pracovníky pro efektivní řízení lidských zdrojů, zvládání konfliktů a dále semináře pro všechny pracovníky ohledně komunikace a zvládání konfliktů na pracovišti.

Je nutné, aby zde vznikly instituce, které se budou mobbingu přímo věnovat. Například v USA je společnost OSHA, která nabízí poradenství, které se zabývá pracovními problémy včetně mobbingu. Zároveň v Německu a Velké Británii fungují antimobbingové linky, takzvané "horké linky", které nabízejí psychickou pomoc v oblasti šikany na pracovišti (Svobodová, 2008, s. 99).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Průzkum

### 4.1 Představení společnosti

Svůj průzkum jsem se rozhodla provést v potravinářské firmě působící v České republice. Jedná se o jednoho z předních výrobců sušenek a čokoládových cukrovinek na českém i slovenském trhu s bohatou historií a tradicí. V obou těchto zemích tato společnost zaměstnává více než 3000 zaměstnanců a obchodní zastoupení firmy prodává na území České republiky 430 druhů produktů. Společnost je velmi úspěšná. Dosahuje vysokých obrátů, patří do horních 10 % firem v ČR.

Tuto společnost jsem si vybrala z důvodu mého záměru zaměřit se na soukromou společnost průmyslové výroby, ve které pracují muži i ženy. Zaměřila jsem se na jeden z jejích závodů, ve kterém pracuje 100 zaměstnanců různého pohlaví, věku a vzdělání, což je pro oblast mého výzkumu velmi příznivé. Zároveň mi ochotné vedení této společnosti spolupráci umožnilo, ovšem z důvodu citlivosti mého výzkumu jsem personálnímu oddělení společnosti slíbila, že název společnosti nebudu ve své závěrečné práci uvádět.

### 4.2 Metody průzkumu

Svůj průzkum jsem se rozhodla provést kvantitativní metodou. Využila jsem ke svému šetření standardizovaný, anonymní, elektronický dotazník. Tuto metodu jsem zvolila z důvodu, že dokáže za poměrně krátkou dobu získat velké množství informací. Zároveň jsem byla nucena vzhledem k citlivosti mého tématu použít vysoce anonymní metodu. Domnívám se, že vzhledem k citlivosti tématu by jakákoli forma dotazování, která by nebyla zcela anonymní, snížila validitu průzkumu. Jako nevýhodu anonymního dotazníku vidím nepřímý kontakt s mými respondenty, možné nepřesné pochopení otázek ze strany respondentů a zároveň možnou neochotu ze strany respondentů.

Svůj vyhotovený dotazník jsem nejprve poskytla k vyplnění mé rodině, abych si ověřila, zda jsou otázky pro respondenty pochopitelné. Poté jsem dotazník poslala personálnímu oddělení vybrané společnosti, která ho rozeslala mezi zaměstnance. Sběr dat trval 3 týdny.

Dotazník obsahuje celkem 24 otázek. Z toho 20 otázek se týká zjišťovaného tématu a 4 otázky se týkají demografických údajů respondentů. V dotazníku jsem z důvodu citlivosti tématu šikany na pracovišti více používala formu nepřímých otázek. V úvodu dotazníku jsem se zajímala, jak daný respondent vnímá celkovou atmosféru na pracovišti, zda má pocit, že na pracovišti vznikají konflikty, zda se může v kolektivu svobodně vyjadřovat. Poté jsem se zaměřila na konkrétní případy šikany ze strany kolegů a konkrétně jsem se dotazovala i na způsoby šikany ze strany nadřízeného. V závěru dotazníku jsem se zajímala o způsoby, jakým by respondenti šikanu řešili a zda by se s problémy tohoto typu svěřili svému okolí. V poslední části dotazníku se nacházejí demografické otázky zjišťující pohlaví, věk, dobu působení ve firmě a nejvyšší míru dosaženého vzdělání u respondentů.

### **4.3 Cíle praktické části**

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda se mobbing a bossing na pracovišti vyskytuje. Dále v jaké míře, jakou formou a zda respondenti vědí, jak situaci řešit. U osob, které šikanu na pracovišti zažily, nás rovněž zajímaly jejich demografické charakteristiky.

### **4.4 Výzkumné předpoklady**

V souvislosti s tímto výzkumem a nastudováním literatury k tématu jsem si stanovila 3 výzkumné předpoklady:

- Někteří respondenti uvedou, že se s nějakou formou šikany na pracovišti setkali.
- Většinou se v případě šikany na pracovišti bude jednat o ženy.
- Většina respondentů by šikanu na pracovišti řešila odchodem ze zaměstnání.



Tabulka 1 - Struktura respondentů

|                   |                    | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| pohlaví           | muži               | 32                | 52,0%             |
|                   | ženy               | 30                | 48,0%             |
| věk               | 15-30              | 16                | 25,8 %            |
|                   | 31-45              | 22                | 35,5 %            |
|                   | 46-55              | 22                | 35,5 %            |
|                   | 56 a více          | 2                 | 3,2 %             |
| vzdělání          | základní           | 0                 | 0,0 %             |
|                   | vyučen             | 12                | 19,7 %            |
|                   | vyučen s maturitou | 12                | 19,7 %            |
|                   | středoškolské      | 27                | 44,3 %            |
|                   | vyšší odborné      | 1                 | 1,6 %             |
|                   | vysokoškolské      | 9                 | 14,8 %            |
| působení ve firmě | do 2 let           | 13                | 21,0 %            |
|                   | 2-5 let            | 7                 | 11,3 %            |
|                   | 6-10 let           | 13                | 21,0 %            |
|                   | 11-15 let          | 23                | 37,1 %            |
|                   | 16 a více let      | 6                 | 9,7 %             |

Zdroj: Vlastní data

Celkem bylo osloveno 100 zaměstnanců, z nichž 62 zaměstnanců na dotazník odpovědělo. Návratnost dotazníků tedy činí 62 %. Tabulka č. 1 znázorňuje základní demografickou strukturu respondentů - pohlaví oslovených, věk, vzdělání a dobu působení ve firmě. Pohlaví zaměstnanců se dělí téměř půl na půl. Z celkového počtu 62 lidí na dotazník odpovědělo 32 mužů a 30 žen, což je velmi příznivý výsledek z důvodu budoucího porovnávání výskytu šikany na pracovišti v rámci pohlaví. Dále tabulka znázorňuje, že nejvíce respondentů se v dané firmě nachází ve "středním" věku 31-45 let a 46-55 let. V obou případech se jedná o 22 zástupců (35,5 %) těchto věkových skupin. Nejméně respondentů odpovědělo ve věku 56 let a více, v tomto případě se jedná pouze o 2 respondenty (3,2 %). Dále je v tabulce č. 1 znázorněno vzdělání respondentů. Z tabulky vyplývá, že nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání, konkrétně se jedná o 27 respondentů (44,3 %). Pak následují lidé, kteří jsou vyučeni, dohromady se jedná o 24 zaměstnanců (39,4 %). V této společnosti se nenachází člověk, který by měl pouze základní vzdělání. Z tabulky rovněž vyplývá, že nejvíce respondentů je ve firmě 11-15 let, jedná se o 23 zaměstnanců (37,1 %). V ostatních případech jsou doby působení poměrně vyrovnané. Další dvě velké skupiny tvoří zaměst-

nanci, kteří v dané firmě působí 6-10 let a zaměstnanci, kteří ve firmě působí do dvou let. V obou případech se jedná o 13 lidí (21 %).

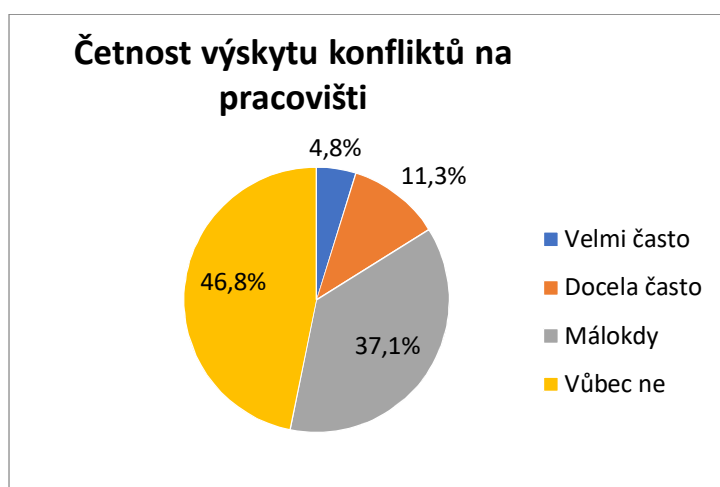
#### 4.4.1 Vlastní průzkum

Nejdříve jsem se zajímala o celkovou charakteristiku kolektivu z hlediska četnosti výskytu konfliktů.

Tabulka 2 - Četnost konfliktů v pracovním kolektivu

|              | absolutní četnost | relativní četnost |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Velmi často  | 3                 | 4,8 %             |
| Docela často | 7                 | 11,3 %            |
| Málokdy      | 23                | 37,1 %            |
| Vůbec ne     | 29                | 46,8 %            |

Zdroj: Vlastní data



Obrázek 1 - Četnost konfliktů v pracovním kolektivu

Zdroj: Vlastní data

Z tabulky č. 2 a grafu č. 1 jasně vyplývá, že pracoviště, na kterém provádím svůj průzkum, je z převážné části spíše klidné. Dvacet devět respondentů (46,8 %) odpovědělo, že se s konflikty vůbec neseškávají a 23 respondentů (37,1 %) se s konflikty setkává málokdy. Myslím si, že v tomto případě se jedná o standartní, pracovní, malé konflikty, které se vyskytují na většině pracovišť a jsou většinou i pro celkovou pracovní atmosféru prospěšné, jelikož prostřednictvím těchto konfliktů si lidé vymění své názory a tento fakt může pozitivně ovlivnit budoucí vývoj pracovních vztahů. Pouze 3 respondenti (4,8 %) se s pracov-

ními konflikty setkávají často. Ačkoli je respondentů, kteří se setkávají s konflikty v častější míře poměrně málo, měla by se těmto konfliktů věnovat pozornost. I z nevinných, každodenních konfliktů může vzejít mobbing, a to hlavně v případě, pokud konflikt není dořešen.

V dalším postupu jsem se zajímala, kolik respondentů se na pracovišti setkala s nějakými projevy mobbingu a zároveň mě zajímalo, jaké projevy to byly.

*Tabulka 3 - Projevy mobbingu u dotazovaných respondentů*

|                                | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Není vystaven/a útokům         | 49                       | 79,0%                    |
| Pomluvy                        | 6                        | 9,7%                     |
| Kanadské žertíky               | 5                        | 8,1%                     |
| Neverbální útoky               | 3                        | 4,8%                     |
| Písemné útoky                  | 2                        | 3,2%                     |
| Verbální útoky                 | 1                        | 1,6%                     |
| Zatajování informací od kolegů | 1                        | 1,6%                     |
| Sexuální obtěžování            | 1                        | 1,6%                     |

Zdroj: vlastní data

Následující informace obsažené v tabulce č. 3, vyplývají z otázek č. 2-9. V těchto otázkách jsem se zabývala četností výskytu různého agresivního chování na pracovišti. Respondenti v tomto případě měli možnost zaškrtnout více odpovědí. Z celkového základu 62 oslovených odpovědělo 49 respondentů (79 %) že nikdy nebyli vystaveni žádným z uvedených projevů. Toto považuji za poměrně uspokojivý výsledek. Ovšem 6 lidí (9,7 %) odpovědělo, že má pocit, že se o nich na pracovišti šíří pomluvy. V poměru s jinými formami agrese je tento výsledek nejvyšší, ovšem nepřijde mi tolik znepokojující. Pomluvy se objevují na většině pracovišť a ve většině kolektivů různé povahy. Pomluvy se bohužel stávají běžnou součástí pracovních prostředí a těžko se těmto jevům zabraňuje. Lidé se touto formou komunikace mezi sebou i nějakým způsobem sblíží. Další velmi vysoký výsledek se objevil v případě kanadských žertíků. Střet s kanadskými žertíky v této firmě zažilo 5 respondentů (8,1 %). Toto už je méně častý jev na pracovištích, než jsou například pomluvy. Z tohoto důvodu mě tento výsledek velmi překvapil. V tomto případě je nutné rozlišit, zda se jedná o nevinné žertíky, které všem zaměstnancům zpříjemňují každodenní, pracovní rutinu, nebo se jedná o nepříjemné útoky posměšného rázu, které mohou danou oběť psychicky poškodit. V tomto případě někdy původci těchto útoků nemusí odhadnout míru odolnosti své

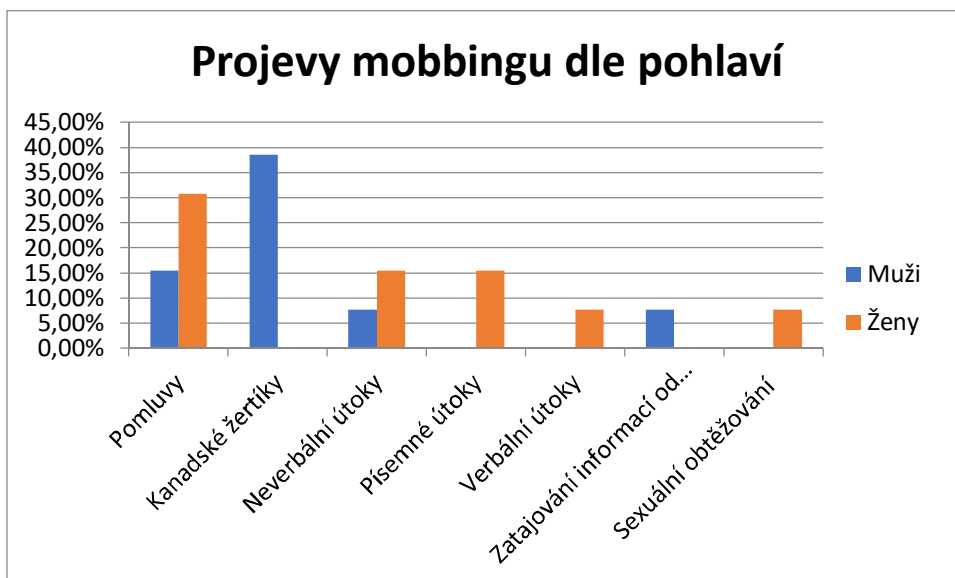
oběti a samy si ani nemusí uvědomovat, že jejich žerty nejsou vtipné a dokonce někomu ubližují. Dále je velmi znepokojující, že 3 osoby se setkaly s neverbálními útoky (4,8 %) a rovněž 2 osoby (3,2 %) se setkaly s písemnými útoky. Nepřekvapuje mě, že písemné a neverbální útoky převažují nad verbálními útoky (1,1 %), vzhledem k faktu, že člověk dokáže být přes písemnou a neverbální komunikaci velmi krutý. Většinou se lidé přes emaily a podobné formy komunikace dokážou chovat agresivněji, než by se chovali v přímém kontaktu s daným člověkem. V poslední řadě se 1 člověk (1,6 %) setkal se sexuálním obtěžováním, což je agresivní forma chování velmi nepříjemného rázu, obzvláště pro ženy. Mohlo se jednat buď o harašení, nebo skutečný dotyk.

Dále jsem se zajímala o projevy různých forem mobbingu podle pohlaví. Respondenti i zde mohli zaškrtnout více odpovědí.

*Tabulka 4 - Projevy mobbingu podle pohlaví*

| Druh šikany                    | muži (6)          |                   | ženy (7)          |                   |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost |
| Pomluvy                        | 2                 | 15,4%             | 4                 | 30,8%             |
| Kanadské žertíky               | 5                 | 38,5%             | 0                 | 0,0%              |
| Neverbální útoky               | 1                 | 7,7%              | 2                 | 15,4%             |
| Písemné útoky                  | 0                 | 0,0%              | 2                 | 15,4%             |
| Verbální útoky                 | 0                 | 0,0%              | 1                 | 7,7%              |
| Zatajování informací od kolegů | 1                 | 7,7%              | 0                 | 0,0%              |
| Sexuální obtěžování            | 0                 | 0,0%              | 1                 | 7,7%              |

Zdroj: Vlastní data



Obrázek 2 - Druhy šikany podle pohlaví

Zdroj: Vlastní data

V tabulce č. 4 je vidět, že se z 62 respondentů, kteří mi odpověděli na můj dotazník, s různými podobami agresivního jednání setkala 13 osob (21 %). Z těchto 13 osob se s mobbingem setkala 7 žen, což je 53,9 % a 6 mužů, což je 46,2 % z celkového základu šikanovaných osob (13). V tomto případě se mi potvrdil výzkumný předpoklad, že se s agresivním jednáním na pracovišti setkávají spíše ženy, přestože rozdíl mezi pohlavími je velmi malý. Z uvedeného grafu č. 2 je jasně vidět, že rozmanitější škálu různých typů šikany zaznamenaly ženy. Čtyři ženy se setkaly s pomluvami (30,8 %), což mě nepřekvapuje, jelikož pomlavy jsou výhrada spíše ženského pohlaví. Muži většinou problémy řeší z očí do očí. Dvě ženy (15,4 %) jsou také terčem písemných útoků a rovněž 2 ženy (15,4%) uvedly, že se staly terčem útoků neverbálních. Útokům verbálním čelila 1 žena (7,7 %). Myslím si, že je to právě z důvodu, že neverbální a písemné útoky jsou vždy jednodušší forma útoku než při přímém fyzickém kontaktu. Myslím si, že i právě ženy se raději schovají za monitor počítače nebo pomlouvají za zády. Jejich formy šikany jsou rafinovanější. Muži volí větší přímé jednání. Jedna žena (7,7 %) se stala terčem sexuálního obtěžování. Terčem neverbálních útoků se stal 1 muž (7,7 %) a rovněž 1 muž (7,7 %) se stal terčem poznámky o jeho pravděpodobném, krátkém působení v podniku. Pomluvám čelí 2 muži (15,4 %). Je zajímavé, že 5 respondentů (38,5%), kteří se setkali s kanadskými žertíky, jsou muži. Rovněž původci kanadských žertíků jsou pouze muži. Mnohé vysvětlení tohoto jevu by bylo, že se v tomto podniku pohybují muži, kteří škádlení mezi kolegy berou jako nedílnou součást pracovní doby.

V tomto podniku se nachází velká četnost provádění kanadských žertíků a to převážně muži. Je to otázka, která by se musela řešit konkrétněji, zda se jedná o nevinnou zábavu na pracovišti, kdy si mužská část pracovníků snaží zpříjemnit den nevinnou zábavou, nebo se jedná o posměšné útoky, které ostatním osobám nejsou příjemné. Spíše se domnívám, že z důvodu četnosti tohoto jevu v tomto podniku se spíše jedná o nevinnou zábavu.

Je rovněž zajímavé, že se v mém průzkumu nestalo, aby žena šikanovala muže, pouze naopak a to v případě sexuálního obtěžování. V ostatních případech jsou ženy napadány ženami a muži jsou napadáni muži.

V další řadě jsem se zajímala o rozdělení šikanovaných osob podle věku, vzdělání a působení ve firmě. Otázky v dotazníku zněly: Jaký je Váš věk?, Jak dlouho pracujete v současné firmě? Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

*Tabulka 5 - Agresivní chování podle věku*

| Věk   | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------|-------------------|-------------------|
| 15-30 | 6                 | 46,2 %            |
| 31-45 | 5                 | 38,5 %            |
| 46-55 | 2                 | 15,4 %            |

Zdroj: Vlastní data

*Tabulka 6 - Agresivní chování podle vzdělání*

| Vzdělání           | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Středoškolské      | 10                | 76,9 %            |
| Vyučen s maturitou | 2                 | 15,4%             |
| Vyučen             | 1                 | 7,7 %             |

Zdroj: Vlastní data

Tabulka 7 - Agresivní chování podle doby působení v podniku

| Působení ve firmě | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 2-5 let           | 4                 | 30,8%             |
| do 2 let          | 3                 | 23,1%             |
| 6-10 let          | 3                 | 23,1 %            |
| 11-15 let         | 3                 | 23,1 %            |

Zdroj: Vlastní data

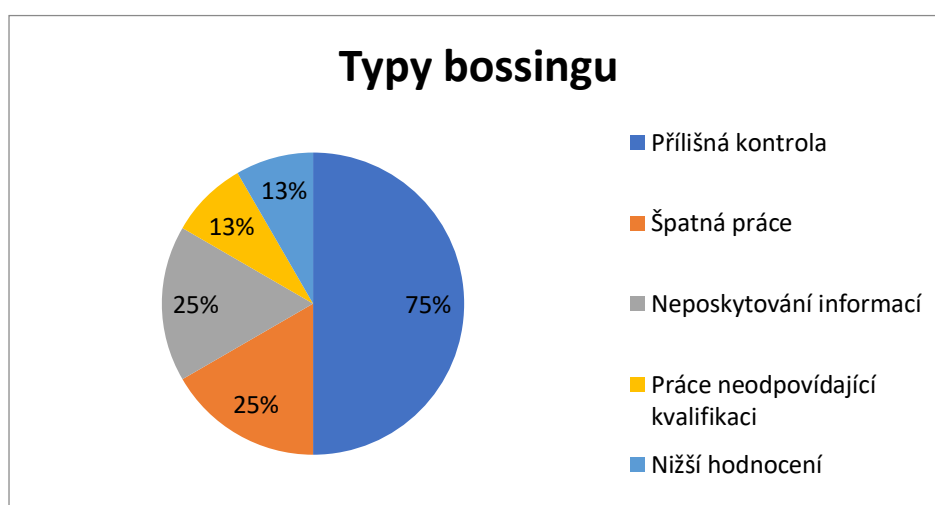
Tabulky č. 5,6,7 popisují rozdělení osob zasažených agresivním chováním z hlediska věku, vzdělání a působení ve firmě. Zjistila jsem, že nejvíce osob, na které byly použity některé praktiky mobbingu byly ve věku 15-30 let (46,2 %). Zároveň nejvíce lidí, kteří byli postiženi agresivními způsoby chování, mělo středoškolské vzdělání. Příkládám to faktu, že z celkového počtu mých respondentů (62) mělo nejvíce oslovených právě středoškolské vzdělání. Zároveň jsem z mého průzkumu zjistila, že největší množství osob, které byly postiženy agresivním jednáním, jsou ve firmě pouze 2-5 let (30,8 %). Může to být tím, že většinou nováčci jsou v podnicích terčem různých útoků. Zároveň nováčci nemají ještě dostatečné informace k výkonu práce a ostatní toho využívají. Dále se to může stát například z důvodu nedostatečného adaptačního procesu. Zároveň lidé, kteří ve firmě působí už delší dobu, si vyslouží určitý respekt ostatních, proto se mezi šikanovanými respondenty neobjevil starší člověk, který by byl v podniku déle.

Dále jsem se zaměřila na četnost výskytu aktivit bossingu, čili agresivního jednání na pracovišti ze strany nadřízeného. Bossingu jsem se věnovala ve svém dotazníku v otázkách č. 11-18. Z 62 respondentů, kteří vyplnili můj dotazník, se s nějakou formou šikany ze strany nadřízeného setkala 8 osob, což je 12,9 %. S bossingem se tedy setkala méně respondentů než s mobbingem. Ze zmíněných 8 osob se s bossingovými aktivitami setkala 5 žen a 3 muži.

Tabulka 8 - Četnost výskytu různých forem bossingu

| Druh agrese                      | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Přílišná kontrola                | 6                 | 75,0 %            |
| Špatná práce                     | 2                 | 25,0 %            |
| Neposkytování informací          | 2                 | 25,0 %            |
| Práce neodpovídající kvalifikaci | 1                 | 12,5 %            |
| Nižší hodnocení                  | 1                 | 12,5 %            |

Zdroj: Vlastní data



Obrázek 3 - Četnost výskytu různých forem bossingu

Zdroj: Vlastní data

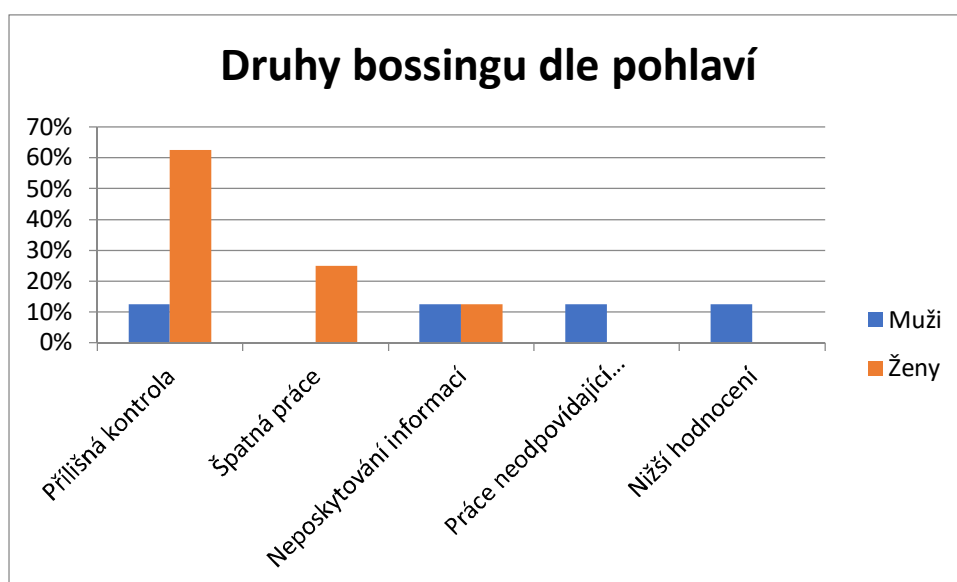
Z tabulky č. 8 a grafu č. 3 vyplývá, že největší četnost bossingových aktivit je zaznamenána v případě přílišné kontroly ze strany nadřízeného. Přespříliš kontrolováno se cítí 6 zaměstnanců, což je 75% z osob, které se cítí být nějakým způsobem poškozování svým nadřízeným. Dva zaměstnanci (25 %) se cítí být osočováni, že jejich práce je špatná a 2 zaměstnanci (25 %) mají pocit, že jim není poskytováno dostatečné množství informací, které jsou potřebné k jejich práci. Jeden člověk (12,5 %) má pocit, že mu je přidělována práce, která z nějakého důvodu neodpovídá jeho kvalifikaci a 1 člověk (12,5 %) má pocit, že je ohodnocen nižším platem než jeho kolegové, co vykonávají stejnou práci. Je zajímavé a potěšující, že respondenti se nesečkali se zesměšňováním ze strany zaměstnavatele a nemají pocit, že by dostávali práci, která by byla horší než práce jejich kolegů.



Tabulka 9- Četnost bossingových aktivit dle pohlaví

| Druh agrese                      | Muži (3)          |                   | Ženy (5)          |                   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                  | Absolutní četnost | Relativní četnost | Absolutní četnost | Relativní četnost |
| Přílišná kontrola                | 1                 | 12,5 %            | 5                 | 62,5 %            |
| Špatná práce                     | 0                 | 0,0 %             | 2                 | 25,5 %            |
| Neposkytování informací          | 1                 | 12,5 %            | 1                 | 12,5 %            |
| Práce neodpovídající kvalifikaci | 1                 | 12,5 %            | 0                 | 0,0 %             |
| Nižší hodnocení                  | 1                 | 12,5 %            | 0                 | 0,0 %             |

Zdroj: Vlastní data

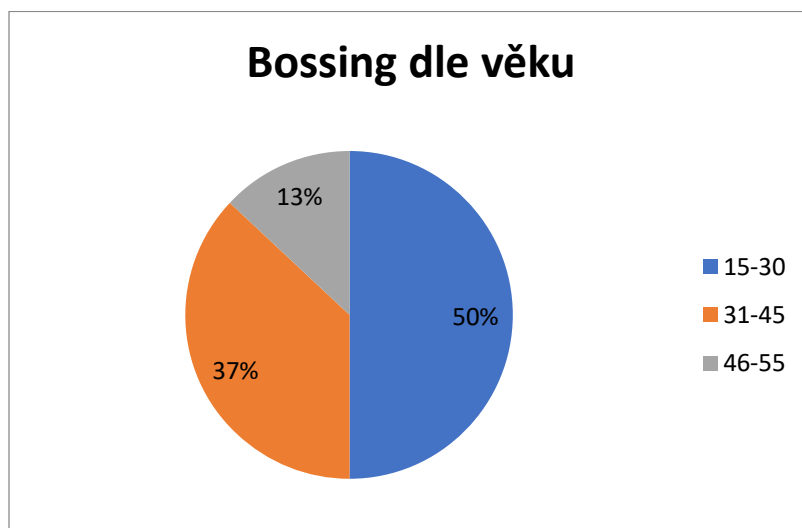


Obrázek 4 - Četnost bossingových aktivit podle pohlaví

Zdroj: Vlastní data

Z grafu č. 4 a tabulky č. 9 je vidět, že největší četnost přílišné kontroly můžeme shledat u žen. (62,5 %). Příliš kontrolován se cítí být pouze 1 muž (12,5 %). Jeden muž se také cítí být znevýhodněn v tom smyslu, že mu nejsou poskytovány informace od jeho nadřízeného a zároveň má pocit, že mu nadřízený poskytuje nižší ohodnocení než jeho kolegům. Ženy mají tedy celkově větší problém s nadřízenými, jelikož i 2 ženy uvedly, že jsou svým nadřízeným osočovány, že jejich práce je špatná. Jedna žena má pocit, že jí rovněž nejsou poskytovány dostatečné informace k výkonu její práce. Všichni dotazovaní, kteří se vyjádřili k bossingovým aktivitám uvedli, že přímý nadřízený je muž. V tomto případě tedy na roz-

díl od mobbingu se ženy setkávají s nekorektním chováním i ze strany opačného pohlaví, tedy muže. Je možné, že ženy případné kontroly vnímají citlivěji, než muži.



Obrázek 5 - Bossing dle věku respondentů

Zdroj: Vlastní data

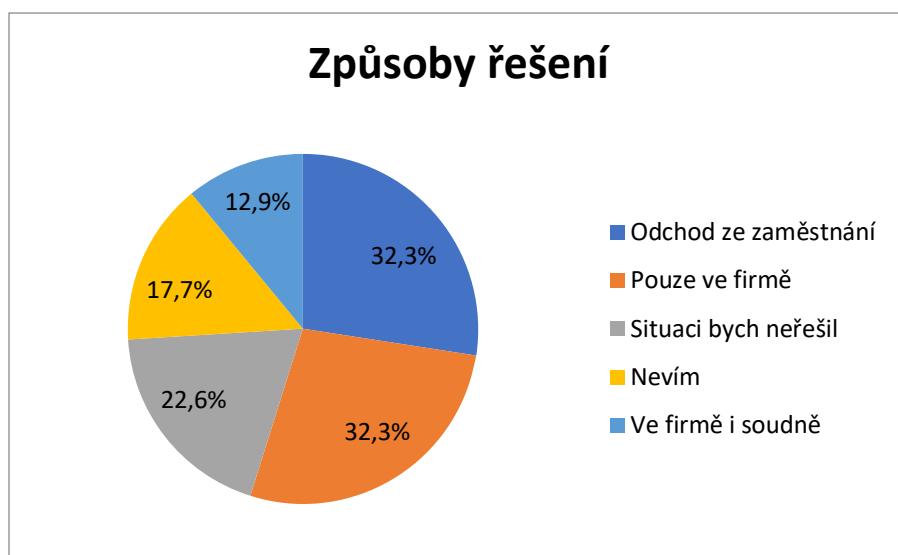
Z grafu č. 5 vyplývá, že nejčastěji se obětí bossingových aktivit stávají lidé, kteří jsou mladšího věku, to znamená, že se jedná o kategorii 15-30 let. Je tedy jasné, že se jedná o respondenty, kteří jsou v podniku většinou přítomni kratší dobu. Zastoupení mají 4 lidmi, což v tomto případě znamená 50 %. Myslím si, že tento výsledek není překvapující. Mladí lidé, například čerství absolventi, to mají v podnicích většinou těžší a myslím si, že dává velký smysl, že je nadřízení kontrolují. Je možné, že v případě nástupu nového, mladého člověka se i může stát, že bude osočován tím, že jeho práce je špatná, jelikož ve většině případů není lehké se začlenit do kolektivu a zároveň do výkonu svého pracovního místa. To může být ještě podpořeno situací, kdy nadřízený neposkytuje přesné informace k výkonu práce. Myslím si, že k zabránění tomuto jevu je vhodné se více zaměřit na adaptační proces v podniku.

Dále jsem se ptala všech respondentů, jak by řešili situaci šikany na pracovišti, kdyby se do ní dostali. Myslím si, že v dnešní době se o šikaně na pracovišti mluví stále málo, a je nutné o tomto problému informovat širokou veřejnost. Podle mého názoru by na tuto situaci měli být připraveni jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí.

Tabulka 10 - Typy způsobů, jak by respondenti mobbing řešili

| Typy řešení          | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Odchod ze zaměstnání | 20                | 32,3%             |
| Pouze ve firmě       | 20                | 32,3%             |
| Situaci bych neřešil | 14                | 22,6%             |
| Nevím                | 11                | 17,7%             |
| Ve firmě i soudně    | 8                 | 12,9%             |

Zdroj: Vlastní data



Obrázek 6 - Typy způsobů, jak by respondenti šikanu řešili

Zdroj: Vlastní data

Z tabulky č. 10 a grafu č. 6 vyplývá, že nejvíce respondentů z vybraného podniku by volilo metodu odchodu ze zaměstnání (32,3 %) a stejné procento zaměstnanců by se situaci pokusilo vyřešit alespoň uvnitř podniku (rozhovor s nadřízeným nebo personální radou). Řešit situaci soudně by se rozhodlo pouze 13% lidí. Takový výsledek mě nepřekvapil, jelikož řešit situaci pomocí vnějších institucí, jako je například inspektorát práce nebo soud je velmi náročné psychicky i fyzicky a mnoho lidí si to uvědomuje. Zároveň v takovém případě se domnívám, že postižená osoba po těchto zážitcích bude mít dané pracoviště zprohýbané natolik, že by nakonec stejně odešla. Ovšem alarmující je, že 22,6 % respondentů by

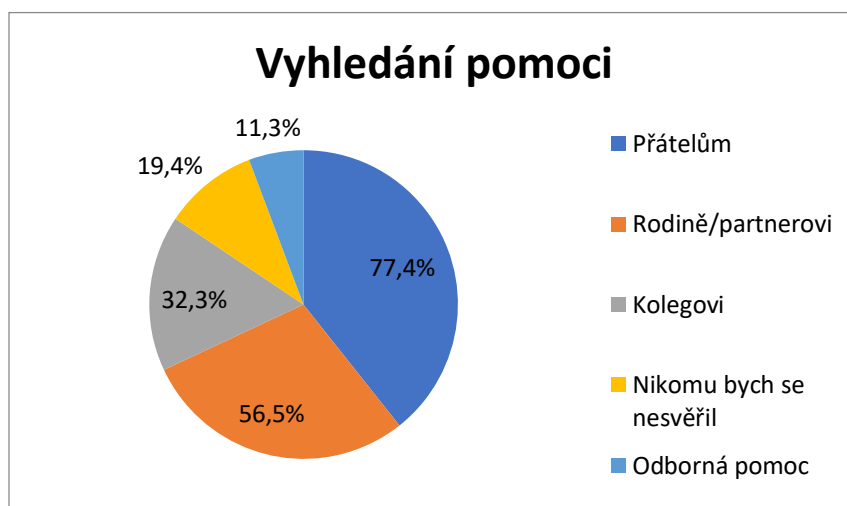
se rozhodlo, že by situaci neřešilo a ve firmě dál přetrvávalo s tím, že situace přejde. Tento způsob řešení není úplně šťastný, jelikož se může stát, že situace právě nepřejde a oběť bude útokům čelit nebezpečně dlouho, což se může negativně projevit na jejím psychickém i fyzickém stavu. Dále 17,7 % respondentů se vyjádřilo, že nemají tušení, jak by situaci řešili. Zřejmě jsou to lidé, kteří se s něčím takovým ještě nikdy nesetkali a nemají v plánu to ani dopředu řešit.

V poslední otázce jsem se zajímala o to, zda by se respondenti někomu s takovým problémem svěřili a případně komu. Respondenti měli možnost zaškrtnout více odpovědí.

Tabulka 11 - Komu by se respondenti svěřili

| Osoby                   | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Přátelům                | 48                | 77,4%             |
| Rodině/partnerovi       | 35                | 56,5%             |
| Kolegoví                | 20                | 32,3%             |
| Nikomu bych se nesvěřil | 12                | 19,4%             |
| Odborná pomoc           | 7                 | 11,3%             |

Zdroj: Vlastní data



Obrázek 7 - Komu by se respondenti svěřili

Zdroj: Vlastní data

Z tabulky č. 11 a grafu č. 7 je vidět, že nejvíce respondentů by se s problémy, které by zažívali na pracovišti, svěřilo své rodině a partnerům. Konkrétně se jedná o 48 zaměstnanců (77,4 %). Přátelům by se svěřilo 35 zaměstnanců (56,5 %). Dvacet zaměstnanců (32,3 %) by se neváhalo svěřit svým kolegům. Myslím si, že je to velmi dobře, jelikož viditelná

podpora kolegů může oběti velmi pomoci, v některých případech může spojení oběti s kolegy agresora odradit. Odbornou pomoc by vyhledalo pouze 7 zaměstnanců (11,3 %). Většinou lidé nechtějí navštěvovat psychology, obvykle se tak stane až pouze ve vážných případech, kdy je tato pomoc nezbytně nutná. Odbornou pomoc by vyhledávaly spíše ženy než muži. Znepokojující výsledek je, že 12 zaměstnanců (19,4 %) by se nikomu nepsvěřilo. Myslím si, že toto je jedna z nejhorších variant. Každému člověku zpravidla psychicky pomůže, pokud se komukoli svěří a daná osoba mu poskytne oporu. Nejhorší pocit je, pokud se člověk cítí být sám. Nepřekvapilo mě, že 9 respondentů z 12, kteří by se nikomu nepsvěřili, jsou muži. Myslím si, že muži jsou většinou, co se týče svých problémů uzavřenější a neradi přijímají pomoc od svého okolí.

## 4.5 Analýza výzkumných předpokladů

Můj průzkum byl zaměřen na fakt, zda se ve vybraném, soukromém podniku potravinářského průmyslu vyskytují nějaké aktivity, které by mohly představovat agresivní chování na pracovišti - tedy mobbing nebo bossing. V další řadě jsem se zajímala o profil oběti, tedy o to, zda jsou agresivním jednáním napadeny spíše ženy, nebo muži. Dále jsem se zajímala u všech dotazovaných respondentů, jak by danou situaci řešili a zda vůbec vědí, jak ji mají řešit.

Dotazníku se zúčastnilo 62 osob z oslovených 100 zaměstnanců. Odpovědělo mi 32 mužů a 30 žen, což bylo jednoduché pro mé vyhodnocování výsledků v rámci pohlaví. Nejvíce zaměstnanců této firmy se pohybuje ve věku 31-55 let a mají středoškolské vzdělání.

V souvislosti s provedeným průzkumem jsem si stanovila 3 výzkumné předpoklady.

**VP1: Lze předpokládat, že někteří zaměstnanci se s určitými formami mobbingových/bossingových aktivit setkali.**

Tento výzkumný předpoklad jsem si ověřovala pomocí otázek č. 2-9. Zjistila jsem, že z celkového počtu 62 dotazovaných osob, 49 osob odpovědělo, že se s žádnými formami agrese nesesetkalo. Zbýlých 13 osob (21 %) se setkalo minimálně s jednou formou určité agrese v rámci kolegů.

Otázku bossingu jsem zjišťovala pomocí otázek č. 11-18. Zjistila jsem, že z celkového počtu 62 osob se s projevy bossingu setkala 8 respondentů (13 %).

### **Výzkumný předpoklad se tedy potvrdil.**

V souvislosti s poznatky z odborné literatury jsem si stanovila další, výzkumný předpoklad ohledně pohlaví šikanovaných osob. Například Kratz (2005, s. 21) uvádí, že mobbingu čelí spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let).

Zároveň Leymann (1996, s. 175) prováděl ve Švédsku v roce 1992 výzkum ohledně mobbingu. Zkoumal vybraný, reprezentativní vzorek 2400 zaměstnanců, který reprezentoval Švédskou pracující populaci. Zjistil, že se s mobbingem setkala 3,5 % zaměstnanců. To znamená, že z pracující populace 4,4 milionů lidí se se šikanou setkala 154 000 zaměstnanců. Z toho bylo šikanováno 45 % mužů a 55 % žen.

Podle Svobodové (2008, s. 53) ženy volí metody mobbingu, které jsou založené na pomlouvání, zesměšňování nebo neustále kritice. Jednají skrytě, tajně, jsou zákeřné a bazírují na detailech. Často nekomunikují přímo, ale soustředí se na písemnou komunikaci nebo mlhavé narážky.

### **VP2: Lze tedy předpokládat, že ženy budou častěji v pozici oběti, než muži.**

Tento výzkumný předpoklad jsem si u mobbingových aktivit ověřovala pomocí otázek č. 2-9. Zjistila jsem, že z celkového počtu 13 osob, které se setkaly s mobbingem, bylo šikanováno 7 žen (53,9 %) a 6 mužů (46,2 %). Je zajímavé, že ženy jsou šikanovány rovněž ženami, tedy stejným pohlavím. Z celkového počtu 7 žen se 4 ženy (57,1 %) setkaly s pomluvami.

V případě bossingu jsem se zajímala o otázky č. 11-18. Zjistila jsem, že s projevy bossingu se setkala 8 respondentů (13 %), z toho 5 žen (62,5 %) a 3 muži (37,5 %). Všech 5 žen se setkala s formou nadměrné kontroly ze strany nadřízeného.

### **Výzkumný předpoklad se rovněž potvrdil.**

V souvislosti s tím, že se o problému šikany na pracovišti stále málo mluví, mě zajímalo, zda respondenti vědí, jak by šikanu na pracovišti případně řešili a jakým způsobem by ji vyřešili. Stanovila jsem si tedy výzkumný předpoklad ohledně nejčtenějšího způsobu řešení agrese na pracovišti.

**VP3: Lze předpokládat, že zaměstnanci by šikanu na pracovišti nejčastěji řešili odchodem ze zaměstnání.**

Tento fakt jsem zjišťovala pomocí otázky č. 19. Zjistila jsem, že valná část zaměstnanců by situaci vyřešila právě odchodem ze zaměstnání. Jedná se o 20 zaměstnanců (32,3 %) z celkového počtu 62 oslovených.

V souvislosti s touto formou řešení Beňo (2003, s. 84) uvádí, že je někdy lepší ze zaměstnání rovnou odejít a to v míru. Člověk bude mít nárok na pěkné odstupné a třeba i nějaký dobrý tip na další zaměstnání. Setrvání v zaměstnání při čelení mobbingovým aktivitám a následné absolvování soudů, které se většinou protáhnou na několik měsíců, je velmi psychicky i finančně náročné. Oběť by si měla uvědomit, zda má cenu tyto nepříjemnosti podstupovat

Zároveň by stejný počet zaměstnanců, tedy 20 (32,3 %), situaci zkusil vyřešit s nadřízeným nebo personálním oddělením dané firmy. Pouze 11 zaměstnanců (17,7 %) by vyhledalo odbornou pomoc. Znepokojující je, že 14 zaměstnanců, tedy (22,6 %) by situaci vůbec neřešilo.

**Také třetí výzkumný předpoklad se potvrdil.**

## Závěr

Cílem teoretické části této bakalářské práce bylo seznámit čtenáře s pojmy mobbing a bossing. Zaměřila jsem se na příčiny, následky, fáze, cíle, znaky a projevy tohoto jevu. Rovněž se zajímala o profil agresora a oběti. Zároveň jsem čtenářům nastínila možné způsoby, jak se šikaně na pracovišti bránit a jak jí předcházet.

Cílem praktické části práce bylo zjistit pomocí anonymního, elektronického dotazníku, zda se ve vybrané společnosti vyskytuje mobbing a bossing. Dále v jakých formách se vyskytuje, jaký je nejčastější profil oběti těchto jevů a zda zaměstnanci této firmy vědí, jak tento problém řešit. Tento průzkum jsem prováděla ve vybrané společnosti potravinářského průmyslu. Zaměřila jsem se na jeden ze závodů, který sídlí na území České republiky a pracuje zde 100 zaměstnanců různého pohlaví, věku a vzdělání.

Potvrdily se mi všechny výzkumné předpoklady, že různé formy agresivního chování na pracovišti se i zde objevují. V nejčtenější formě se v této firmě objevují pomluvy. Tento výsledek mě nepřekvapil, jelikož se domnívám, že pomluvy se objevují téměř v každém kolektivu různé povahy. V případě bossingu se jedná o nadměrnou kontrolu. Dále se mi potvrdil výzkumný předpoklad, že nejčastěji budou na pracovišti šikanovány ženy. Je nutno podotknout, že ženy jsou většinou napadány stejným pohlavím, tedy ženami a to formou právě již zmíněných pomluv. Rovněž jsem si ověřila, že většina respondentů by šikanu na pracovišti řešila odchodem ze zaměstnání. Ovšem poměrně dost respondentů se vyjádřilo, že nevědí, jak by situaci s šikanou na pracovišti řešili nebo by čekali, až situace přejde. Přikládám to faktu, že se o tomto problému ve veřejnosti stále málo mluví a zaměstnavatelé před tímto problémem zavírají oči. Cíl práce považuji za splněný.

Je nutné problém šikany na pracovišti dostat více do povědomí veřejnosti, jelikož jak jsem si ověřila, na pracovištích se různé agresivní útoky vyskytují. Zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, jaké aktivity jsou považovány za mobbing a jak je případně řešit. Každá firma by měla vést firemní kulturu takovým způsobem, že aktivity mobbingu a bossingu jsou nepřijatelné a v podniku se netolerují. Myslím si, že je důležité, se mobbingu a bossingu více věnovat, více o něm mluvit a hlavně vědět, jak tento problém řešit a jak mu předcházet. Můžeme se s tímto jevem setkat úplně všichni. Můžeme se být v pozici nadří-



zeného, který tuto situaci bude řešit. Rovněž se můžeme ocitnout v pozici oběti, agresora nebo přihlížejícího kolegy. Neměli bychom být tedy k šikaně na pracovišti lhostejní.

V souvislosti s tím doufám, že má práce bude přínosem v oblasti rozšíření tohoto tématu v povědomí veřejnosti. Doufám, že má práce bude forma informování o tomto tématu a zároveň může posloužit i jako forma pomoci a rady osobám, které se s různými formami agresivního jednání na pracovišti setkávají.

Zároveň výsledky mého průzkumu budou poskytnuty personálnímu oddělení daného podniku s návrhy řešení na eliminaci těchto jevů. Navrhuji, aby daný podnik zlepšil formu adaptačního procesu nových zaměstnanců, jelikož většinou se mezi šikanovanými zaměstnanci objevují mladší lidé, kteří jsou v podniku krátkou dobu. Tímto by se mohlo zlepšit jejich začlenění do ustáleného kolektivu. Zároveň by se kvalitním adaptačním procesem nově příchozí zaměstnanci řádně seznámili se svým pracovním místem a výkonem práce. To by mohlo pomoci v eliminaci bossingové aktivity, kterou je nadměrná kontrola, která se v tomto podniku rovněž vyskytuje a postihuje právě mladší zaměstnance. Zároveň bych zařadila do směrnic organizace kapitulu o mobbingu a bossingu, kde bych nastínila různé formy těchto aktivit s tím, že jsou v daném podniku nepřijatelné a nebudou se tolerovat. Zároveň bych pro lepší informovanost zaměstnanců poskytla školení o mobbingu a bossingu, kde by se dozvěděli, jak těmto jevům předcházet a jak se bránit.

Pevně věřím, že se tato opatření podaří zrealizovat a přispějí k lepšímu pracovnímu klimatu v daném podniku. Zároveň doufám, že se tomuto tématu začne více věnovat veřejnost a preventivní opatření vůči šikaně na pracovišti se stanou běžnou součástí každého podniku.

Další výzkum tématu šikany na pracovišti by se měl zaměřit na porovnání výskytu tohoto jevu v rámci státních a soukromých podniků.

## Použitá literatura

1. BARANCOVÁ, Helena, 1998. Šikana a mobing na pracovišku: Právne problémy. Praha 2: Leges. ISBN 978-80-7502-036-9.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2016. Jak vyjít se šéfem. 1. Praha 7: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5564-9.
3. BEŇO, Pavel, 2003. Můj šéf, můj nepřítel. 1. Šlapanice: ERA. ISBN 80-86517-34-9
4. HIRIGOYEN, Marie - France, 1998. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. 1. Praha 2: Academia. ISBN 80-200-0994-09
5. HUBEROVÁ, Brigitte, 1995. Psychický teror na pracovišti: Mobbing. 1. Slovensko: Neografia. ISBN 80-85186-62-4.
6. CHROMÝ, Jakub, 2014. Násilí na pracovišti: Charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti. 1. Praha 3: Wolters Kluwer. ISBN 9788074785528
7. KUBÍČKOVÁ, Alice. *Mobbing, bossing: Obrana proti šikaně na pracovišti* [online]. [cit.2017-03-29]. DOI: ePravo.cz. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-bossing-obrana-proti-sikane-na-pracovisti-95949.html>
8. KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 8072611275
9. KRČMAŘOVÁ, Gabriela, 2002. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?*. Ikaros [online]. 2002, ročník 6, číslo 6 [cit. 2016-09-20]. urn:nbn:cz:ik-10923. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/10923>
10. KUDRNOVÁ, Veronika, 2014. Šikanu v práci zažívá i vysoce postavený manažer, ubránit se je složité [online]. [cit. 2017-01-14]. DOI: Hospodářské noviny. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-63031360-sikanu-v-praci-zaziva-i-vysoce-postaveny-manazer-ubranit-se-je-slozite>
11. LEYMANN, Heinz, 1996. The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*. 1996, 5(2), 165-184.
12. NOVÁK, Tomáš, 2015. Sebedůvěra - cesta k úspěchu. Praha 7: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5445-1

13. POUKNEROVÁ, Daniela, 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha 7: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3
14. SVOBODOVÁ, Lenka, 2007. Mobbing - Nebezpečný fenomén dnešní doby. 1. Praha 1: NIVO. ISBN 978-80-86973-66-1.
15. SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing - skrytá hrozba. Praha 7: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2474-4.
16. WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: Nové poznatky. 1. Praha 7: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7387-2.

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 - Četnost konfliktů v pracovním kolektivu .....       | 30 |
| Obrázek 2 - Druhy šikany podle pohlaví.....                     | 33 |
| Obrázek 3 - Četnost výskytu různých forem bossingu.....         | 36 |
| Obrázek 4 - Četnost bossingových aktivit podle pohlaví.....     | 37 |
| Obrázek 5 - Bossing dle věku respondentů .....                  | 38 |
| Obrázek 6 - Typy způsobů, jak by respondenti šikanu řešili..... | 39 |
| Obrázek 7 - Komu by se respondenti svěřili.....                 | 40 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 - Struktura respondentů.....                            | 29 |
| Tabulka 2 - Četnost konfliktů v pracovním kolektivu .....         | 30 |
| Tabulka 3 - Projevy mobbingu u dotazovaných respondentů.....      | 31 |
| Tabulka 4 - Projevy mobbingu podle pohlaví .....                  | 32 |
| Tabulka 5 - Agresivní chování podle věku.....                     | 34 |
| Tabulka 6 - Agresivní chování podle vzdělání .....                | 34 |
| Tabulka 7 - Agresivní chování podle doby působení v podniku ..... | 35 |
| Tabulka 8 - Četnost výskytu různých forem bossingu .....          | 36 |
| Tabulka 9 - Četnost bossingových aktivit dle pohlaví .....        | 37 |
| Tabulka 10 - Typy způsobů, jak by respondenti mobbing řešili..... | 39 |
| Tabulka 11 - Komu by se respondenti svěřili .....                 | 40 |



# Příloha

## Dotazník: Mobbing a bossing

Dobrý den,

Jmenuji se Pavla Holanová a jsem studentkou personálního managementu, Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT. V současné době provádím průzkum na téma mobbing a bossing (šikana na pracovišti) v rámci své závěrečné práce. Proto bych Vás touto cestou ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut. Ráda bych zdůraznila, že dotazník je zcela anonymní. Jeho upřímným vyplněním přispějete k vyššímu povědomí o tématu mobbingu a bossingu na pracovišti a pomůžete ke snižování těchto jevů.

Moc děkuji za Váš čas a ochotu. V případě Vašich dotazů ohledně dotazníku mě můžete kontaktovat na e-mailu: holanova94@seznam.cz

**1) Jak často ve Vašem pracovním kolektivu vznikají konflikty?**

a) velmi často b) docela často c) málokdy d) vůbec ne

**2) Můžete se v pracovním kolektivu svobodně vyjadřovat?**

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**3) Cítíte se izolovaný od ostatních?**

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**4) Máte pocit, že se někdy neoprávněně stáváte terčem posměchu a kanadských žertíků?**

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**5) Šíří se o Vás na pracovišti pomluvy?**

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**6) Máte pocit, že vám kolegové zatajují informace, které jsou důležité pro Vaši práci?**

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**7) Máte v kolektivu nějakou hanlivou, urážlivou přezdívku?**

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**8) Slýcháte od kolegů poznámky, že ve firmě stejně dlouho nevydržíte?**

a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**9) Byl(a) jste někdy v pracovním kolektivu vystaven(a) některým z následujících případů? (můžete zaškrtnout více odpovědí)**

- a) verbálním útokům
- b) písemným útokům
- c) neverbálním útokům
- d) kanadským žertíkům
- e) sexuálnímu obtěžování (narážkám nebo skutečnému dotyku)
- f) nejsem vystaven(a) žádným takovým útokům - přeskočte na otázku č. 11

**10) Pokud jste byl(a) vystaven(a) některým z těchto případů, kdo byl útočníkem?**

- a) stejné pohlaví b) opačné pohlaví c) skupina různých pohlaví

**11) Kdo je mým nadřízeným?**

- a) osoba stejného pohlaví b) osoba opačného pohlaví

**12) Máte pocit, že Vás nadřízený příliš často kontroluje?**

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**13) Jste svým nadřízeným často kritizován za to, že Vaše práce je špatná??**

- a) velmi často b) docela často c) málokdy d) vůbec ne

**14) Máte pocit, že pravidelně dostáváte horší práci než Vaši kolegové?**

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**15) Máte pocit, že Vám jsou často přidělovány pracovní úkoly, které neodpovídají Vaším schopnostem/kvalifikaci?**

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**16) Máte pocit, že Vás Váš nadřízený zesměšňuje/ponižuje?**

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

**17) Máte pocit, že máte nižší platové ohodnocení než Vaši kolegové, kteří mají stejnou práci?**

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne e) nevím

**18) Stává se, že Vám Váš nadřízený poskytuje nedostatečné informace, které jsou důležité pro výkon Vaší práce?**

- a) velmi často b) docela často c) málokdy d) vůbec ne

**19) Jak byste řešil(a) šikanu na pracovišti v případě jejího vzniku? (možnost zaškrtnout více odpovědí)**

- a) odchod ze zaměstnání
- b) situaci bych řešil(a) ve firmě (rozhovor s agresorem, nadřízeným, personální radou) a v případě neúspěchu bych se obrátil(a) na inspektorát práce, soud.
- c) situaci bych řešil(a) pouze ve firmě ( rozhovor s agresorem, nadřízeným, personální radou)
- d) situaci bych neřešil(a). Doufal(a) bych, že to přejde
- e) nevím, jak bych situaci řešil(a)



**20) Komu byste se nejspíše svěřil(a) se situací? (možnost zaškrtnout více odpovědí)**

- a) kolegovi
- b) přátelům
- c) rodině/partnerovi
- d) odborná pomoc (psycholog)
- e) nikomu bych se nesvěřil(a)

**21) Jste:**

- a) muž b) žena

**22) Jaký je Váš věk?**

- a) 15-30 let b) 31-45 let c) 46-55 let, d) 56 a více let

**23) Jaká je nejvyšší úroveň Vámi dosaženého vzdělání?**

- a) základní b) vyučen(a) c) vyučen s maturitou d) středoškolské e) vysokoškolské f) vyšší odborné

**24) Jak dlouho působíte v současné firmě?**

- a) do 2 let b) 2-5 let c) 6-10 let d) 11-15 let e) 16 a více let