



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Negativní jevy na pracovišti

Negative features in the workplace

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Lenka Emrová

CHARVÁT

KAREL

**2021**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Charvát Jméno: Karel Osobní číslo: 475130  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií  
Zadávající katedra/ústav: Institut pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Negativní jevy na pracovišti

Název bakalářské práce anglicky:

Negative Features in the Workplace

Pokyny pro vypracování:

Bakalářská práce bude zaměřena na analýzu negativních jevů na pracovišti. V teoretické části práce budou definovány pojmy jako jsou mobbing, bossing, staffing, jejich znaky, formy a fáze. Bude popsáno, kdo je mobber (pachatel) a kdo je oběť, jak se lidé mohou snadno dostat do jedné z těchto dvou rolí a jak se ochránit a bránit proti těmto praktikám. Praktická část bakalářské práce bude postavena na dotazníkovém šetření, které proběhne ve společnosti Sazka a. s. Cílem bude popsat zkoumanou problematiku výskytu negativních jevů v rámci společnosti a navrhnout případná opatření, jak nejlépe těmto jevům zabránit.

Seznam doporučené literatury:

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.  
SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.  
KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.  
BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel? Bmo: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.  
LEYMANN, Heinz. The Mobbing Encyclopaedia. [online]. Dostupné z <http://www.leymann.se/English/frame.html>

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, institut pedagogických a psychologických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 25.01.2021 Termín odevzdání bakalářské práce: 13.05.2021

Platnost zadání bakalářské práce: 19.09.2022

PhDr. Lenka Emrová  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

Charvát, Karel. *Negativní jevy na pracovišti*. Praha: ČVUT 2021. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 13. 05. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval paní PhDr. Lence Emrové za její cenné rady, které mi velice pomohly při vypracování mé bakalářské práce, její trpělivost a pochopení. Poděkování patří i společnosti Sazka, která mi dovolila provádět průzkum mezi jejími zaměstnanci a zároveň i všem respondentům, kteří svými odpověďmi přispěli k vypracování empirické části.

# Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu negativních jevů na pracovišti. V teoretické části práci jsou definovány pojmy jako jsou mobbing, bossing, staffing, jejich znaky, formy a fáze. Je zde popsáno, kdo je mobber (pachatel) a kdo je oběť, jak se lidé mohou snadno dostat do jedné z těchto dvou rolí a jak se ochránit a bránit proti těmto praktikám. Praktická část bakalářské práce je postavena na dotazníkovém šetření, které proběhlo ve společnosti Sazka a. s. Cílem je popsat zkoumanou problematiku výskytu negativních jevů v rámci společnosti a navrhnout případná opatření, jak nejlépe těmto jevům zabránit. Z výsledků poté vyšlo najevo, že ani jeden z respondentů nezažil negativní jevy v jejich současném zaměstnání, tedy v Sazce, ale všechny negativní zkušenosti nasbírali během jejich působení v minulých zaměstnáních.

## Klíčová slova

mobbing, bossing, staffing, šikana, obrana, prevence

# Abstract

The bachelor thesis is focused on the analysis of negative features in the workplace. The theoretical part of the work is defined by terms such as mobbing, bossing, staffing, their features, forms, and phases. It describes who the mobber is and who the victim is, how people can easily get into one of these two roles, and how to protect and defend themselves against these practices. The practical part of the bachelor's thesis is based on a questionnaire survey, which took place in the company Sazka a. s. The aim is to describe the researched issues of the occurrence of negative features within the company and to suggest possible measures to best prevent these phenomena. The results then revealed that none of the respondents experienced negative features in their current job in Sazka, but they gained all the negative experiences during their work in their previous jobs.

## Key words

mobbing, bossing, staffing, bullying, defence, prevention

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Negativní jevy</b> .....	<b>7</b>
1.1 Mobbing .....	7
1.1.1 Historie mobbingu .....	7
1.1.2 Termín mobbing .....	8
1.1.3 Znaky, cíle a projevy mobbingu .....	9
1.1.4 Příčiny mobbingu.....	10
1.1.5 Druhy mobbingu.....	10
1.2 Bossing.....	12
1.2.1 Formy bossingu.....	12
1.3 Staffing .....	14
<b>2 Mobber</b> .....	<b>15</b>
<b>3 Oběť</b> .....	<b>18</b>
<b>4 Prevence a jak se bránit?</b> .....	<b>21</b>
4.1 Prevence z pohledu firmy .....	21
4.2 Prevence z pohledu jedince .....	22
4.3 Co dělat, pokud již mobbing nastal?.....	24
<b>5 Průzkum</b> .....	<b>27</b>
5.1 Představení společnosti .....	27
5.2 Cíle průzkumu.....	27
5.3 Metody průzkumu .....	28
5.4 Výsledky průzkumu .....	29
<b>6 Vyhodnocení výzkumných otázek</b> .....	<b>45</b>
<b>7 Obrana proti nejčastějším negativním jevům</b> .....	<b>47</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>49</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>51</b>
<b>Seznam Grafů</b> .....	<b>52</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>53</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>54</b>



# Úvod

Týmová práce patří k jednomu z nejdůležitějších prvků úspěchu pro firmu, a proto je důležité, aby na pracovišti panovala přátelská atmosféra a nevyskytovaly se zde žádné známky negativních jevů. Každý člověk ve svém zaměstnání narazí na určité překážky nebo konflikty, které je potřeba správně vyřešit, aby poté nevznikaly negativní jevy a zamezilo se dalším problémům. Práce patří ke každodennímu životu téměř u každého jedince, a proto je dobré mít pomyslné hranice mezi osobním a pracovním životem. Pokud začnou problémy z osobního života zasahovat do toho pracovního nebo naopak, bude to mít téměř pokaždé prokazatelné následky. Může se jednat o pohoršení pracovních vztahů na pracovišti nebo například hádka doma s rodinou. A o jaké negativní jevy se vlastně jedná? Jde především o mobbing, bossing a staffing. Přesně tyto jevy popíšu ve své bakalářské práci a čtenářům upřesním jejich význam.

V úvodu teoretické části je popsán termín mobbing. Nejdříve je vysvětlena historie tohoto pojmu, odkud se tento jev vzal, kdy se začal poprvé používat a také kdo si vzal jeho studii na starost a postupně tento význam dále vyvíjel. Následuje samotné vysvětlení, co tento pojem vlastně zastupuje a v jakém slova smyslu se používá. Mnoho autorů se neshoduje na jednom konkrétním vysvětlení, a proto jsem se rozhodl sepsat ty nejlépe vystihující. Poté vysvětluji, jaké jsou specifické znaky mobbingu, jeho cíle a také jaké jsou jeho projevy. Na to navazují samotné příčiny vzniku mobbingu, proč vlastně k tomuto jevu vůbec dochází. Nakonec popíšu samotné druhy mobbingu. Stejně postupy volím i u bossingu a staffingu. Následuje popis mobbera, o jakého člověka se vlastně jedná, jak se vlastně samotný člověk může dostat do této role a také, jaké může mít podoby. Pokud zde máme agresora, musí zde být i oběť, která musí snášet útoky od mobbera. U oběti popisuji obecné znaky oběti, které přimějí agresora vybrat si právě tohoto člověka pro své útoky. Také zde popisuji význam pohlaví, který také hraje určitou roli při výběru oběti. Na konci teoretické části popisuji způsoby prevence, které může zaujmout jak firma, tak i samotný jedinec a základní způsoby obrany, pokud již mobbing započal.

Praktická část se zabývá průzkumem, který byl vedený mezi zaměstnanci Sazky v odvětví IT a testingu pomocí dotazníkového šetření, které zkoumá, jaké pohlaví se častěji vyskytuje v roli mobbera nebo naopak v roli oběti a jaké jsou nejčastější způsoby řešení negativních jevů.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Negativní jevy

V úvodu této bakalářské práce jsou popsány negativní jevy, které se mohou vyskytovat na pracovišti. Pro popis jsem si vybral jevy jako jsou mobbing, bossing a staffing. V úvodu mobbingu je popsána jeho historie, co vlastně samotný termín znamená, jeho cíle, znaky a projevy, jaké jsou samotné příčiny výskytu tohoto jevu a také jaké jsou jeho druhy. Poté je popsán bossing, jeho všeobecné vysvětlení a jaké formy může nabírat. Nakonec je zde staffing, který popisují velmi obdobně, tedy úvod do tématu, následuje, kdo se stává obětí staffingu a jak staffingu předejít.

## 1.1 Mobbing

### 1.1.1 Historie mobbingu

Termín mobbing se začal používat již v minulém století, kdy ho jako první začal používat nositel Nobelovy ceny a rakouský etolog Konrád Lorenz (1903-1989). Jiní autoři zase označují Franka Finna (1868-1932), ornitologa původem z Anglie, který tento výraz začal používat již v roce 1919. Rozdíl mezi těmito dvěma pány je ten, že Lorenz mobbingem označoval chování zvířat, smečky, kteří se snaží vytlačit vetřelce ze svého území a tímto způsobem ho ochránit. Finn tento určitý jev popisoval mezi ptáky.<sup>1</sup>

První známky tohoto výrazu ve společnosti se objevují v roce 1972, kdy německý pedagog Heinemann takto označuje agresivní chování u dětí, ovšem o celosvětovém rozšíření výrazu mobbing má zásluhu Heinz Leymann (1932-1999), švédský psycholog německého původu. Ten se převážně věnoval pacientům, kteří měli komunikační problémy a špatné vztahy na pracovišti. „*Jako první aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Při výzkumu pacientů s komunikačními a vztahovými problémy zjistil, že se někteří pracovníci ve firmách chovají ke svému kolegovi způsobem „útočící smečky“.*“<sup>2</sup>

Existuje nespočet definic pro mobbing, neexistuje pouze jedna přesná definice a autoři mají často rozdílné názory ohledně mobbingu, ale i přes to lze vypožorovat v jejich myšlenkách shodné parametry jako u Leymanna. Leymann označil mobbing za „*psychický teror nebo šikanu v pracovním životě zahrnující nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je jedním nebo více jedinci systematicky vyvíjena zpravidla k jedné osobě, jež je díky tomuto jednání zatlačena do bezmocné a beznadějně pozice, ve které je neustávajícím nepřátelským jednáním udržována.*“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 19-20.

<sup>2</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 20.

<sup>3</sup> LEYMAN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. 1996. [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/frame.html>

Svobodová uvádí, že „*mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu.*“<sup>4</sup>

Beňo popisuje mobbing jako „*nedostatečnou schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a aroganci, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota.*“<sup>5</sup>

V České republice není mobbing zatím tak rozšířené slovo a lidé ho mohou zaměňovat za slovo „šikana“. Heinz Leymann se o šikaně zmiňuje ve svých výzkumech, oba termíny mají poškodit, či ublížit obětem, ale šikana je hlavně o fyzickém a okamžitém napadání oběti, zatímco mobbing se zaměřuje na psychické, dlouhodobé a promyšlené útoky, jako je například slovní napadání či zesměšňování kolegy. Vyskytuje se hlavně na pracovišti a převážně ve vyspělejší a vzdělanější společnosti.<sup>6</sup>

V ostatních zemích, jako je například USA, Velká Británie nebo Austrálie se mobbingu říká spíše *bullying*. Bullying je odvozen od podstatného jména *bully*, které v překladu znamená tyran. Bullying v těchto zemích tedy reprezentuje tyranizování a šikanování ať už ve škole nebo na pracovišti, které nabírá spíše fyzickou podobu, ale slova mobbing a bullying můžeme označit za velmi podobná, téměř synonyma.<sup>7</sup>

### **1.1.2 Termín mobbing**

V každém týmu, ať už se jedná o pracovní tým, studenty nebo členy klubu, se vyskytují neshody. Výsledkem je, že se kolektiv snaží „vytlačit“ od sebe některé členy, kteří z nějakého důvodu nevyhovují ostatním členům týmu. Tento jev se nazývá mobbing (z anglického slova mob – dav). V překladu toto slovo znamená „obtěžovat“, „dotírat“, „vrhnout se na“. Je velice pravděpodobné, že jste se již v minulosti stali předmětem mobbingu nebo se stanete v budoucnu. Také se může stát, že budete uplatňovat mobbing právě vy na ostatní, pokud v určité situaci pocítíte neodolatelnou touhu vyloučit někoho z týmu, do kterého sami patříte.<sup>8</sup>

Mobbing je tedy formou systematického psychického násilí ve formě šikany, či jiných psychických nátlaků na zaměstnance – oběť mobbingu – v týmu, obvykle s cílem jeho následného propuštění. O mobbing se jedná v momentě, kdy je zaměstnanec obtěžován minimálně jedenkrát týdně, po dobu nejméně půl roku.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 19.

<sup>5</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9. S. 8.

<sup>6</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 20-21.

<sup>7</sup> Tamtéž. str. 18-19.

<sup>8</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0. str. 131.

<sup>9</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0. str. 131.

Kratz vychází spíše z Leymannových definic a mobbingem označuje „řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“<sup>10</sup>

Hirigoyen uvádí, že „psychickým násilím na pracovišti rozumíme každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.“<sup>11</sup>

### 1.1.3 Znaky, cíle a projevy mobbingu

Znaky mobbingu můžeme popsat jako systematické, cílené a dlouhodobé útoky na konkrétního zaměstnance či jedince. Mobber k tomu využívá rafinované a zákeřné způsoby, které jsou těžko rozpoznatelné a snaží se vyvíjet souvislý tlak na oběť. Mobbing nezanechává viditelné stopy na rozdíl od fyzického násilí, a to poté v oběti vyvolává pocit, že se nic neděje. Agresor provádí své útoky velice nenápadně a pozvolna, protože si nepřeje být přistižen a ohrozit tak své postavení v kolektivu. „Mobber na vás rozhodně nebude útočit veřejně, ale bude volit skryté techniky, které mohou jednotlivě vypadat jako pouhé náhody či běžné konflikty. Ve skutečnosti však mají ničivou sílu“<sup>12</sup>

Cíle mobbingu jsou velmi jednoduché a prosté. Mají za úkol psychické týrání jedince, poškozování, znechucení jeho pracovního, ale i osobního života. Všechny tyto útoky jsou ve většině cíleny k tomu, aby oběť donutila opustit zaměstnání. V ojedinělých případech jde mobberovi pouze o to, aby ukázal svou dominanci vůči slabšímu kolegovi, ale to by se jednalo spíše o bossing. Pokud se oběti něco nepovede nebo pokazí, mobber se toho okamžitě chytne a snaží se strhnout i ostatní členy kolektivu, aby se k němu přidali a společně tak zesměšlili nebo ponižili. „Všechny útoky mají jediný cíl a často se i naplní – oběť nátlak neunes a pracoviště „dobrovolně“ opustí.“<sup>13</sup>

Mobbing se projevuje ve většině případech jako psychické, verbální ponižování či napadání, ale může také nabrat fyzickou podobu. Mobbing zneužívá drobných, téměř neviditelných útoků, které jsou těžko detekovatelné a vytváří na oběť psychický nátlak. Mezi tyto útoky můžeme zařadit například: nevhodné vtipy, neustálé obtěžování, vulgární narážky, urážení, zatajování informací, zadávání nesplnitelných úkolů. Oběť si poté myslí, že není součástí kolektivu či týmu a že nezvládá naplňovat svou práci. To vše se poté odrazí na její psychice.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. str. 16.

<sup>11</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9. str. 23.

<sup>12</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 26-28.

<sup>13</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 30-31

<sup>14</sup> Tamtéž. str. 27-28.

### 1.1.4 Příčiny mobbingu

Příčiny mobbingu mohou začínat již od prvního okamžiku setkání, kdy lidé mají tendenci odsuzovat lidi dle vzhledu, aniž by se vzájemně poznali a mohou je odstartovat nepatrné zárodky nesympatie ke kolegovi, nebo příchod nové konkurence do společnosti. Mobbing může také odstartovat velice triviální záležitost, jako je například nuda v práci. U mobbingu nemůžeme určit vždy jednotnou příčinu vzniku, protože se jedná o zdoluhavý proces, který ovlivňuje velký počet faktorů, které se vykytují v různé době v pracovním prostředí, ale můžeme říct, že prvotními spouštěcími mechanismy jsou vždy konflikt nebo strach. Konflikty jsou nedílnou součástí našeho každodenního života, ale v pracovním prostředí může nevyřešení konflikt vyústit až v počátek mobbingu. Strach zase přináší mobberovi spíše psychické nátlaky v podobě obav ze ztráty zaměstnání vlivem konkurence, a to poté vyústit v mobbing.

Dle Svobodové hraje hlavní roli ten, kdo páchá násilí, tedy mobber a jeho osobní důvodu. Negativní atmosféru na pracovišti vyvolávají především agresivní a závistiví jedinci, které pohání nesympatie, závist, peníze nebo strach z konkurence.<sup>15</sup>

Další významnou roli hraje pracovní prostředí. Je důležité, aby člověk nebyl mimo kolektiv a v týmu panovala dobrá a přátelská nálada. Pro mnoho lidí je negativní pracovní prostředí nesnesitelné a uvádí je do stresu. Negativních faktorů ovlivňujících pracovní prostředí je mnoho, mezi nejčastější však patří například: jednotvárnost a stále dokola opakující se práce, časová tíseň, nesplnitelné pracovní požadavky, špatný styl vedení práce, strach z konkurence a výpovědi. Všechny tyto jednotlivé faktory spolu na sebe navazují a vytváří negativní atmosféru a frustraci, která se poté může přeměnit na zlost a agresivitu. Pro mobbera je jednodušší využít psychického teroru na slabšího jedince, než vlastní nasazení a pracovitost při výkonu práce, pokud jednomu z nich hrozí ukončení pracovního poměru, či jiný postih.<sup>16</sup>

### 1.1.5 Druhy mobbingu

Mobber je vždy velice vynalézavý a dokáže si vymyslet různé druhy a praktiky obtěžování oběti, aby tak dosáhl svého cíle a ponížil svou oběť a dostal ji tam, kam chce. Huberová řadí tyto druhy mezi nejčastější:

- Slovní
  1. Zesměšňování – mobber zesměšňuje svou oběť před spolupracovníky, používá dvousmyslné komentáře
  2. Šíření pomluv – cílené rozšiřování nepravdivých informací o oběti s cílem pošpinit reputaci oběti před ostatními kolegy či nadřízenými.

---

<sup>15</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 34.

<sup>16</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4. str. 17-18.

3. Skákání do řeči – při firemním zasedání či jednání mobber neustále skáče do řeči a nenechá oběť domluvit
- Mimoslovní
    1. Ignorace – vědomé přehlížení, mobber nereaguje na požadavky oběti
    2. Pohrdání – mobber jasně dává najevo, že oběť pohrdá, může dojít také na pohrdavá gesta
    3. Sabotování práce – tajné a záměrné poškozování odvedené práce nebo zatajování důležitých informací pro práci budoucí. Může dojít i k odcizení předmětů, které jsou klíčové k odvedení potřebné práce, smazání důležitých dat
    4. Izolace – oběť je odstrčena od ostatních členů skupiny a je schopnost komunikace je omezena na minimum
    5. Fyzické – jedná se hlavně o vyhrožování fyzickým násilím a jeho aplikování na oběti a další faktory ohrožující fyzické zdraví oběti<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4. str. 52-53.

## 1.2 Bossing

Dalším termínem je bossing. Tento název vychází ze slova „boss“, který v překladu znamená šéf. V pracovním prostředí je velice běžné, že s někým nesouhlasíme s naším šéfem, nebo chceme něco udělat jinak, záleží ale poté na tom, jak tyto malé neshody vyřešíme a najde se společná řeč a východisko. Ne všechny neshody s nadřízeným ale znamenají bossing, i-když to tak můžeme vnímat. Může ale potom nastat situace, do které by se nechtěl dostat žádný jedinec. Našemu šéfovy se přestaneme líbit, nebudeme se mu zamlouvat naše odvedená práce a co hůř, může začít „bossing“. Jedná se tedy o dost podobné systematické nátlaky jako u mobbingu, ale tentokrát ze strany nadřízeného, který má k dispozici jiné psychické nástroje a praktiky, které může aplikovat na svou oběť.

Bossing je novodobé označení pro systematickou šikanu ze strany vedoucího pracovníka. Autorem toho označení je Nor Kile a v porovnání s pojmy jako jsou mobbing či bullying je bossing brán za jedno z nejmladších označení.<sup>18</sup>

Dle Bednáře je mezi přirozeným a agresivním chováním ze strany šéfa velmi tenký led a je velice náročné určit kdy se jedná o bossing, protože každá firma si stanovuje jiné nároky na své zaměstnance a nadřízený má zase za úkol dostát svým závazkům<sup>19</sup>

Huberová uvádí, že příčinou uplatňování bossingu může být zlost a nespokojenost nadřízeného na organizaci, od které dostává zadání pro výkon práce a může je považovat za nesplnitelné. Jednoduše se jedná o tlak z vyšších vrstev, který je postupně přenášen na podřízené, či konkrétního jedince.<sup>20</sup>

### 1.2.1 Formy bossingu

Dle Beňa můžeme za formy bossingu považovat například zesměšňování či nadměrné kritizování oběti před jeho pracovním týmem, přidělování nadměrného či dokonce nesplnitelného množství práce, kdy je oběť kritizována, pokud práci nedokončí, dále práce, která je nad jeho kvalifikaci, kam můžeme přiřadit dokončování práce za svého nadřízeného, nebo naopak práce, která je pro úroveň jeho kvalifikace podřadná. Dále se může stát, že bude oběť zbavena svých výhod v zaměstnání, mezi které můžeme zařadit například pracovní telefon nebo služební auto, či jiná další zvýhodnění. Také dochází k úmyslnému zatajování důležitých a potřebných informací k výkonu práce. Oběť bossingu má poté pocit, že nemá cesty úniku. Bojí se stěžovat si dalším nadřízeným, či u ostatních kolegů, protože neví, zdali se situace poté ještě více nezhorší a

---

<sup>18</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9. str. 10.

<sup>19</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5564-9. str. 146.

<sup>20</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4. str. 98-100.



neohrozí tak své postavení ve firmě, které by následně mohlo vést k ukončení pracovního poměru.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9. str. 65.

## 1.3 Staffing

Další pojem, který můžeme zařadit do negativních jevů na pracovišti, je staffing. Tento výraz vychází z anglického slova „staff“, který v překladu znamená „personál“, „štáb“ nebo „pracovní kolektiv“. Tímto výrazem označujeme útoky podřízených zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení firmy, které mají za cíl poškodit pozice vedoucích pracovníků nebo jádro firmy.<sup>22</sup>

Staffing na sebe může brát několik různých podob, mezi nejčastější však patří systematická a přehnaná kritika na poradách týmu. Vždy je dobré vést dobrou diskusi za cílem prosperity všech, avšak je důležité vidět rozdíl mezi zdravou zpětnou vazbou a situací, ve které se tým spojí a systematicky bojuje proti svému nadřízenému, kdy poté dochází k jeho zesměšňování, zpochybňování a psychickému deptání.<sup>23</sup>

Oběťmi staffingu se stávají lidé, kteří nejsou schopni vytvořit si dostatečný respekt ve svém týmu nebo nejsou ochotni společně spolupracovat se svým týmem, aby se obě strany přizpůsobily nárokům a požadavkům toho druhého. Může také nastat situace, kdy se jedná čistě o závist. Bývalý náš kolega byl povýšen a nyní jeho podřízení to nejsou schopni přijmout, tak začnou využívat staffing.

A jak staffingu předejít? Kejhová říká „*Šéfovi pracujícímu v takovém prostředí psychologové radí vypnout emoce.*“. Jedná se o poměrně jednoduchou, ale za to efektivní radu. Vedoucí si musí stát za svým názorem a klidně si v duchu říct „vlezte mi na záda“. Naskytuje se zde i možnost zbavit se toho, kdo skupinu řídí. Je dobré hovořit pomalu a hlubším hlasem. Důležité je, aby si lidé uvědomili ve firmě určitou hierarchii.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. str. 16.

<sup>23</sup> KEJHOVÁ, Hana. *Když je šéf obětí a tým jeho tyran* [online]. ©1996-2013 Economia. a. s. Aktualizováno 27. 9. 2010. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-46597400-kdyz-je-sef-obet-a-tym-jeho-tyran>.

<sup>24</sup> Tamtéž.

## 2 Mobber

Kdokoliv z nás se za určitých okolností může stát mobberem, protože v každém z nás je agrese. Každý z nás už měl myšlenky na to, jak by mohl zmanipulovat ostatní lidi ke svému vlastnímu prospěchu. Obyčejný konflikt z nepochopení nebo sebemenší náznak netolerance vůči druhým může v nás vyvolat pocit poškodit toho druhého. Teoreticky se tedy mobberem může stát prakticky kdokoliv. Největší rozdíl je v našich pocitech. Na rozdíl od mobbera máme v sobě pocit provinění, výčitky a lítosti. Tyto pocity u mobbera nenajdeme. Je jenom na každém z nás, jak se s danou situací vypořádáme a jak dobře zvládáme své vlastní emoce.<sup>25</sup>

Mobber je agresor, který ubližuje druhým lidem páchá na nich především psychické násilí a vyvíjí systematický nátlak na kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Ve většině případů se jedná o nevyzrálé jedince, kteří se bojí svých vlastních chyb a selhání a snaží se zvednout si své malé sebevědomí. Mobberem můžeme označit i osobu, která se orientuje čistě na svou kariéru, a tak říkájíc „jde přes mrtvoly“ a nevdává jí, že v průběhu může poškodit lidi okolo sebe. Jsou zde i jedinci, kteří se stále drží primitivního zákona silnějšího a prosazují si pouze svoje vlastní pravidla. Mobberem se může stát i člověk, který se z ničeho nic dostane k moci nebo do vyšší funkce, jeho sebevědomí naroste, jeho pohled na svět se změní a postupně se dostane do situace, kdy bude dokazovat všem ostatním, že on je ten „vyvolený“. A proč vlastně k těmto situacím dochází? Jak již bylo řečeno, svou největší roli v tomto hraje osobnost mobbera, typický profil pachatele neexistuje, nicméně je možné vyzorovat společné charakteristické znaky pachatelů.<sup>26</sup>

Huberová uvádí odlišnost mezi ženou a mužem, kteří mobbing vykonávají. Podle ní jsou ženy rafinovanější, jejich útoky jsou více nenápadné a zákeřnější. Využívají spíše aktivní formy mobbingu, mezi které se řadí posmívání se ať už postavě nebo účesu, ale také vkusu oblékání či partnerovi. Oproti tomu muži jsou více přímočařejší, jednají na rovinu a využívají svou fyzickou převahu. Typické metody, které muži využívají jsou ignorace, poukazování na slabé stránky ostatních kolegů, nevhodné poznámky a vyhrožování.<sup>27</sup>

Svobodová dodává, že „Mobber je nespokojený člověk, který se uspokojuje mobbingem. Ať už je hnán strachem, závistí, žárlivostí, pocity nadřazenosti či touhou vidět

---

<sup>25</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 46-48.

<sup>26</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 46-48.

<sup>27</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4. str. 24.

*utrpení druhých, odnáší to oběť. Mobber nikdy nebude hledat vinu u sebe. Je mistrem manipulace a přenášení zodpovědnosti na ostatní.*<sup>28</sup>

Svobodová rozděluje mobbery dle jejich motivů následně.

- Mobber závistivec a upír energie – Závist je jedním z mnoha aspektů, které přimějí mobbera konat. Svoji oběti závidí její silné stránky a kvality a chce si je přivlastnit nebo zničit, proto si vybírá především osoby, které jsou aktivní a s chutí do život a snaží se tak z nich „vysát“ jejich energii. Důvody k závisti mohou být prakticky cokoli, ať už se jedná o spokojený soukromý život či manželství, až po nový dům nebo auto.
- Mobber tyran a manipulátor – Tento typ mobbera hledá potěšení ve shazování sebevědomí druhým a ponižování. Nemá žádný respekt k dalším osobám a neustále kritizuje. Kolegy považuje za postradatelné a sám sebe řadí na vždy na vrchol. Považuje se za nepostradatelného, má touhu ovládat druhé a manipulovat s nimi. *„Důležité je uvědomit si, že kdo si zvedá sebevědomí ponižováním a ubližováním druhým, sám je slabý.“*
- Mobber diktátor – Tohoto mobbera pohání touha moci, pocit nadřazení a dominance a mít za každou cenu převahu nad ostatními. Vždy chce mít vše pod kontrolou a je posedlý, aby se mu dostalo uznání a obdivu.
- Mobber ničitel konkurence – Mobber se vždy snaží cíleně poškodit svou konkurenci, tedy svého spolupracovníka a zpochybnit tak jeho odvedenou práci. Je neustále v podezření, že jeho pozice je v ohrožení a je pro něj jednodušší odstranit konkurenci než svými činy dokázat, že je pro firmu prospěšný. Nedokáže snést srovnání s ostatními.
- Nespokojený mobber – Nejvíce charakteristický typ mezi mobbery. Převládá u něj pocit frustrace, nespokojenosti a nejistoty a veškeré tyto negativní emoce a nedostatky svaluje na druhé, ze kterých poté dělá svoje oběti. Neustále si stěžuje na lidi kolem sebe nebo na velké množství práce, které nestíhá udělat.
- Stresovaný mobber – Jak již název vypovídá, mobber je neustále ve stresu, se kterým se neumí vypořádat. Důvodem jeho stresu může být buď práce nebo také soukromý život. A k jeho uvolnění nebo odreagování slouží napadání druhých. Snaží se tak zamaskovat své vlastní problémy, deprese a utrpení a hledá si svou oběť na kterou svalí svou vlastní vinu.
- Znuděný mobber – Špatně organizovaná práce, nedostatek práce nebo stále dokola opakující se práce vede k tomu, že se člověk postupem času začne nudit a hledá tak věci, které tuto nudu zaplní. Bohužel se stává, že dochází i na mobbing.
- Mobber bývalá oběť – Oběť, která nechce opakovat svou minulost. Útočí jako první, protože má strach, že se opět stane obětí mobbingu. Často má pocit, že ho někdo pronásleduje nebo mu chce jakýmkoliv způsobem ublížit.

---

<sup>28</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1. str. 14.

- Mobber středobod vesmíru – Tento typ chce být vždy litován, a proto se staví do role oběti, aby ostatní s ním mohli soucítit. Na první pohled vypadá za chudáka a chce si získat pozornost ostatních, být v jejím středu a je schopen k tomu použít jakékoliv prostředky a taktiky. Svou oběť se snaží vyprovokovat k činu, ze kterého poté on sám vyjde jako oběť a o skutečné oběti mohl říct, že on je ten špatný. To všechno se snaží udělat před svým „publikem“, aby mohl mít svědky.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 50-53.

## 3 Oběť

U tohoto tématu se autoři často nemohou shodnout. Například Wágnerová říká, že neexistuje typická oběť mobbingu, většinou se ale do role oběti dostávají lidé, kteří se nějakým způsobem liší od ostatních<sup>30</sup>. Svobodová zase uvádí několik charakteristických vlastností, které mají šikanované oběti společné.<sup>31</sup>

Huberová zase využívá studii Německého psychologa práce Martina Resche, který tvrdí, že neexistuje typická oběť mobbingu, a proto neexistuje ani specifický profil oběti mobbingu.<sup>32</sup>

Podle argumentů, které jsme si uvedly výše, nelze tvrdit, že existuje určitý profil oběti. Do role oběti se může dostat opravdu kdokoliv z nás, můžeme ale říct, že někteří lidé jsou více náchylní dostat se do role oběti než ostatní.

Uvedme si členění od B. Huberové, která člení charakteristické znaky oběti, které mohou způsobovat vznik mobbingu takto:

- Osamocení – pracovník se cítí být odstrčen od zbytku pracovního kolektivu, nebo ho ostatní pracovníci za osamoceního pokládají. Může to být například osamocení muž v čistě ženském pracovním prostředí nebo osamocená žena v mužském prostředí, mladý pracovník, který přišel do kolektivu starších, či naopak a může se tak s větší pravděpodobností stát terčem mobbingu. No toto tvrzení dále navazuje Kratz, který tvrdí, že „*mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže*“. Dále uvádí, že dle pohlaví se také liší i procentní podíl lidí, kteří se na individuálních pohlavích mobbingu dopouštějí.<sup>33</sup> Tyto údaje jsou uvedeny v tabulce č. 1.

---

<sup>30</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0. str. 132.

<sup>31</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 56.

<sup>32</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4. str. 20-21.

<sup>33</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. str. 21.

Tabulka č. 1: Procentní podíl pachatelů mobbingu v závislosti na jejich pohlaví a pohlaví oběti<sup>34</sup>

Ženy jsou šikanovány		Muži jsou šikanovány	
ženami	40 %	muži	76 %
muži	30 %	ženami	3 %
ženami i muži	30 %	Ženami i muži	21 %

Tabulka 1: procentní podíl pachatelů v závislosti na pohlaví, zdroj: KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. str. 21.

Z tabulky č. 1 můžeme říct, že ženy budou s mírně větší pravděpodobností více šikanovány ostatními ženami než muži. V případě mužů se jedná o šikanování od druhých mužů a jen v malém měřítku jsou muži šikanováni ženami.

- Nápadnost – další rys, který napomáhá ke vzniku mobbingu. Jedná se o osoby, kteří se nějakým způsobem liší od ostatních a vyčnívají tak z davu. Každý člověk je unikátní, má své specifické rysy a bude se vždy lišit od jiných, a tak je spíše na mobberovi a jeho osobních problémech, zda si vybere za svou oběť právě osobu, která může mít těchto odlišností o něco více než někdo jiný. Může se jednat o naprosto cokoliv, ať už to je fyzická odlišnost např. barva pleti, účes, homosexualita, vzhledová vada, váha, výška atd. nebo i psychická odlišnost kam můžeme zařadit introverty, pesimisty, lidé, co nemají zdravé sebevědomí a nejsou průbojní, labilní a citliví nebo méně výkonní.
- Úspěšnost – úspěch kráčí ruku v ruce s žárlivostí a závistí. Pokud je pracovník ve firmě úspěšný, s velkou pravděpodobností se najde někdo, kdo mu bude úspěch závidět a bude ho chtít ihned „shodit ze sedla“. Mobbeři se většinou zaměřují na energetické lidi s dobrou náladou, optimismem a mají neobvyklé nápady, jak zlepšit výkonost a prosperitu firmy, které se líbí i ostatním zaměstnancům.
- Novost – každý si tímto jednou musí projít. Nováček nastupuje do nového pracovního prostředí, kde nikoho nezná a niko nezná jeho. Jedná se o aklimatizační období, kdy je člověk ve větším stresu než obvykle a snaží se zapadnout do již zaběhnutého systému firmy. A právě toto období si vybírají mobbeři ke svým útokům. Cílí na vystresované nováčky, kteří se snaží nic nepokazit a bojí se protirečit starším kolegům. Intenzitu šikanování může dost ovlivnit i nováčkova odlišnost. Může jít například o lepší vzdělání, mladší věk, inteligence, zkrátka cokoliv, co dokáže mobbera ještě více rozčílit. Můžeme sem zařadit i výše zmíněné fyzické odlišnosti jako jsou lepší vzhled, štíhlejší postava atd. Může se také stát, že mobbing vyvolá i sama oběť, pokud na sebe upozorňuje až příliš očividným dojmem a dává jasně najevo, že je lepší než všichni ostatní.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. str. 21

<sup>35</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4. str. 21.

Svobodová využívá označení tzv. *obětního beránka*. Tato role přísluší nejméně oblíbenému zaměstnanci v týmu, na kterého se hází všechna frustrace a neúspěchy, které tým společně napáchal. Toto řešení je ovšem pouze dočasně poleví napětí a nic dalšího neřeší, spíše naopak.<sup>36</sup>

Z příkladů, které jsme si výše uvedli tedy můžeme říct, že mobberovi je koneckonců jedno, o jakou odlišnost či jedinečnost se jedná, útočník si vždy najde něco, co se mu na oběti nebude líbit a bude ho kvůli tomu neustále pronásledovat, aby si zvýšil své sebevědomí nebo ukojil touhu někomu ublížit či zranit a na svou oběť promítá všechny své nedostatky. Svobodová říká, „*na mobbera působí odlišnost podobně, jako červená barva na býka*“.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 60.

<sup>37</sup> Tamtéž. str. 60



## 4 Prevence a jak se bránit?

Firma by měla ve svém vlastním zájmu zaujmout takové postavení, kdy sama od sebe chce mobbingu předejít a preventivními opatřeními tak tomuto jevu co nejvíce předejít. Wágnerová ve své knize zmiňuje například kvalitní informovanost zaměstnanců o jejich nadcházející práci, možnost vyjádření názorů zaměstnanců, ale také rovněž i jejich stížnosti, starosti a s čím jsou ve firmě obecně nespokojeni. Z vyšších vrstev firmy by měli přijít jasné pokyny, jaké chování je mezi zaměstnanci nepřijatelné, které se následně může označit za mobbing a jak správně mezi sebou komunikovat a debátovat. Firma by se měla vždy zajímat, jaké vztahy panují na pracovišti mezi zaměstnanci a snažit se je co nejlépe rozvíjet do budoucna pro prosperitu firmy.<sup>38</sup>

Huberová radí, aby firma pravidelně prováděla společná sezení nebo debaty mezi zaměstnanci, kde bude probíhat společná výměna názorů ať už na problémy na pracovišti, po osobní vztahy až k celkové atmosféře mezi kolegy. Tyto sezení efektivně slouží k odstranění mezilidských konfliktů mezi zaměstnanci firmy a může se tak předejít následnému mobbingu. Záleží ale také na každém jednotlivém zaměstnanci, zda se se vším svěří ostatním, nebo bude v sobě dusit svou agresi vůči jinému kolegovi. Nejlepších výsledků bude firma dosahovat, pokud tyto sezení začlení do pracovní doby, kdy se zaměstnanec necítí být okraden a svůj volný čas a prakticky je placený za to, aby se mohl svěřit se svými problémy a zároveň si při tom odpočinul od rozdělané práce a přišel nové myšlenky.<sup>39</sup>

### 4.1 Prevence z pohledu firmy

Svobodová popisuje prevenci z pohledu firmy a z pohledu jedince. Z pohledu firmy uvádí, že by si firmy měli pečlivěji vybírat své budoucí zaměstnance a snažit se zjistit, jestli uchazeč neměl ve své minulosti nějaké problémy na pracovišti nebo jestli se nejedená o problémového jedince. Dále radí, aby vedoucí týmu nebyl pouze dobrým odborníkem, ale také musí být schopný vést lidi, dobře jim naslouchat, být empatický a uměl číst v jejich činech a řeči těla, protože již tyto příznaky mohou napovědět, zda se něco děje nebo ne. Samozřejmostí je schopnost řešit konflikty a posléze najít společná řešení. Firmy se musí sami od sebe zabývat mobbingem, jinak nikdy nezajistí svým pracovníkům přátelské a zdravé prostředí pro práci a mobbingu se nikdy nezbaví. V pracovním prostředí musí panovat respekt a úcta jeden k druhému, pokud se tyto vlastnosti v pracovním prostředí neobjevují, je zde velká možnost výskytu konfliktů a následně i mobbingu. Proto by měla každá organizace, může se jednat o školu, firmu či podnik, určitá pravidla, strategii a plán, jak se s mobbingem vypořádat již před jeho vznikem (prevence), při něm nebo i po něm. Bohužel od ostatních zemí, v tomto

---

<sup>38</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0. str. 139.

<sup>39</sup> HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4. str. 133.

ohledu Česká republika zatím zaostává například před Německem, kde mají tzv. *anti-mobbingová ujednání* nebo ve Švédsku a Francii existují tzv. *antimobbingové zákony*, které pomáhají oběti se po právní stránce bránit. Dále popisuje, jakou roli dokáže sehrát vedoucí pracovník. Ten by měl především reprezentovat, a hlavně dodržovat všechna nařízená pravidla a docílit tak toho, aby se nenaskytly žádné příležitosti pro mobbing. Jeho nejdůležitější role nastává tehdy, kdy musí začlenit nového zaměstnance do již rozjetého týmu. Musí se postarat o rozvíjení pozitivních vztahů mezi členy týmu, naslouchat zpětné vazby od ostatních pracovníků, všimnout si případných signálů, které se mohou promítat v prostředí týmu a zamezit případné pomluvy či nářky, které by mohli negativně ovlivnit atmosféru. Samozřejmě nelze vše nechávat na vedoucím pracovníkovi, většinou roli hraje personalita nového zaměstnance a jak se dokáže on sám začlenit do kolektivu. Vedoucí pracovník by měl být vždy o krok napřed před ostatními zaměstnanci a zavčas řešit odstranění negativních vztahů ještě před jejich vznikem.<sup>40</sup>

Svobodová uvádí také desatero, které by mohlo pomoci jak v prevenci, tak i při řešení potíží:

1. správný výběr pracovníků
2. patron pro nového pracovníka
3. podnikové dohody, ujednání a kodexy
4. školení, semináře, výcviky
5. odstranění možných příčin
6. sledování situace, dotazníky, hodnocení
7. pravidelná sezení
8. pokud vznikne mobbing, určitě o něm mluvit
9. osoby zabývající se mobbingem
10. modely na urovnání, sebeobrana<sup>41</sup>

## 4.2 Prevence z pohledu jedince

A jak vypadá prevence z pohledu jedince? První a základní věc, kterou by měl každý jedinec udělat je to, aby si dobře přečetl svou novou pracovní smlouvu nebo dohodu, jestli se v ní nevyskytují podezřelé klíčky, zákazy nebo „zadní vrátka“. Od vedoucího pracovníka, který jedince rekrutoval by si měl zjistit základy pracovního prostředí v němž bude jedinec pracovat, atmosféru a obecné fungování týmu, ve kterém se bude orientovat. Při nástupu do pracovní pozice je dobré na sebe neupozorňovat příliš okatým dojmem, nestrhávat na sebe pozornost, ale vnímat prostředí kolem sebe a

---

<sup>40</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 88-89.

<sup>41</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 90-91.

reagovat na požadavky a prosby ostatních kolegů. Snažit navazovat přátelskou konverzaci s ostatními pracovníky, ale zase je nevyrušovat od jejich práce.<sup>42</sup>

Beňo se odkazuje na pět pravidel obrany, které mohou oběti pomoci v prevenci proti mobbingu. První pravidlo říká, že oběť má vždy možnost své vlastní volby, zda v zaměstnání zůstane a podřídí se nastoleným podmínkám nebo odejde a bude si hledat nové působiště. Toto rozhodnutí je vždy velmi složité a záleží především na finanční rodinné situaci. Druhé pravidlo říká, aby si oběť nenechala již z počátku nic líbit a „popadla vola za rohy“. Autor tím chce říct to, aby si oběť nic nenechala líbit už od prvních náznaků mobbingu a dala najevo svou vlastní sílu a postavila se mobberovi čelem. Třetí pravidlo radí najít si spojence. Pokud se nepodaří najít spojence z řad kolegů, může si oběť pomoci i v rodinných vrstvách. Čtvrté pravidlo radí evidovat si veškeré incidenty a důkazy, pokud mobbing již nastal. Je dobré mít připravenou strategii, jak zasáhnout proti mobberovi a jeho praktikám a ještě lepší, pokud je to podloženo důkazy. Páté a poslední pravidlo říká, že i když se může stát, že proti mobbingu prohrájeme, může to znamenat začátek něčeho nového.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 91.

<sup>43</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9. str. 81-87

## 4.3 Co dělat, pokud již mobbing nastal?

Tuto otázku si položí skoro každá oběť, která se stane předmětem mobbingu. Jak již bylo řečeno, neexistuje jedinečná strategie, která by dokázala zamezit mobbingu. Vyskytují se však 3 velice jednoduché odpovědi, jak mobbing řešit. Oběť může zůstat a bránit se proti mobbingu, zůstat a nadále trpět nebo odejít ze zaměstnání. Firma by rozhodně neměla přehlížet jakýkoliv náznak mobbingu a měla by se snažit mu co nejlépe zamezit, ale obrana je velmi obtížná, protože se jedná o útoky, které jsou velmi dobře skryté a nenápadné. Obrana oběti závisí také na tom, v jaké fázi se již páchaný mobbing nachází. Čím dříve se začne s obranou, tím je větší šance na úspěch. Svobodová se snaží nastínit pár rad, které by v obraně mohly pomoci:

1. Udělat si soukromou inventuru a poznat svého mobbera – pro volbu správné strategie musíme vědět, jaký typ člověka mobber je a znát jeho silné a slabé stránky a jaké důvody a okolnosti ho přimějí konat. Zamyslet se sami nad sebou, jestli jsme mobbera nějakým nechtěným způsobem neurazili, ale zase ne vkládat si do hlavy výčitky. Mezi zamyšlením a výčitkami je velký rozdíl.
2. Zkusit oslovit mobbera – čím dříve tím lépe. Výsledek sice závisí na samotném mobberovi a na fázi mobbingu, ale může se stát, že se podaří konflikt vyřešit.
3. Vést si podrobné záznamy – kdykoliv se mobber rozhodne pro mobbing, okamžitě si to někam zapsat, a to velmi podrobně a do detailu. Může se psát i o vlastních pocitech nebo kdo byl svědkem. Vždy si uschovávat případné výhružky, písemnou dokumentaci a vzkazy. Vždy je lepší, pokud jsou naše stížnosti něčím podloženy, než aby se je vedoucí pracovník dozvěděl pouze z vyprávění.
4. Najděte si spojence a rozvíjejte své zázemí – skupinová obrana má o dost větší šanci na úspěch. Zeptat se kolegů, zda je mobber taky neobtěžuje v zaměstnání a případně se ptát, jestli byli svědky toho, jak mobber zrovna obtěžuje je. Na oplátku se můžete svěřit vy jim. Mobber s nebude cítit tak sebejistě pokud uvidí, že proti sobě nemá už jenom jednoho protivníka.
5. Aktivně se braňte – oběť si z počátku mobbingu nemusí vůbec všimnout, avšak po jeho objevení je dobré začít ihned s aktivní obranou. Jak se říká, nejlepší obrana je útok, a proto oběť nesmí dopustit, aby se nechala ovládat mobberem. Je lehké o tom psát a poté to aplikovat v praxi. Mobber zkrátka nesmí poznat, kdy dostává svou oběť do slepé uličky odkud není úniku a dostává ji na lopatky. Oběť si musí zachovat nadhled, své charisma a dát mobberovi jasně najevo, že toto chování trpět nebude.
6. Informujte nadřízeného – zaměstnavatel je zodpovědný za to, jaká atmosféra panuje na pracovišti a mobbing by zde rozhodně neměl mít žádný prostor. Proto je dobré informovat své nadřízené, kteří občas nad tímto problémem rádi zavírají oči. K tomu poslouží výše uvedené záznamy, které si oběť vede.
7. Obratťe se na další instituce – pokud vedoucí pracovník není ochoten s obětí řešit tyto problémy, může se oběť obrátit na jiného nadřízeného nebo Inspektorát práce, v krajním případě i soud.

8. Vyhledejte odbornou pomoc – není nic špatného na tom, zajít se poradit s psychologem, psychiatrem nebo psychoterapeutem. Pomůžou především v tom, aby oběť neupadala do větších depresí.<sup>44</sup>

Oběť má možnost se bránit i po právní stránce. Prvotně se může odvolat na Listinu základních práv a svobod. Poté zde máme Zákoník práce. Lidská práva hájí Občanský zákoník a pokud by došlo na vydírání nebo pomluvy, je zde Trestní zákoník.

---

<sup>44</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 91-96.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 5 Průzkum

## 5.1 Představení společnosti

Průzkum jsem prováděl ve společnosti Sazka a.s. působící v České republice, kde sám pracuji na pozici testera. Jedná se o jedničku na trhu v hazardním odvětví a nejstarší loterijní společnost v Česku. Vznik společnosti se datuje k roku 1956 a její první hra dostává stejný název jako společnost – Sazka. V této hře se tipuje na výsledky sportovních utkání a vzbudilo to v mnoha lidech obrovský zájem. To vedlo Sazku k tomu, zavést následující rok i první loterii, která dodnes nese velmi známý název Sportka. Dne 22. dubna 1957 na Velikonoční pondělí proběhlo vůbec první losování Sportky. Z počátku mohli soutěžící dosáhnout na výhry až 40 tisíc korun, v roce 1963 až 80 tisíc korun, a v roce 1965 už výhry dosahovaly hranice 200 tisíc korun. Postupem času se do výher začali přidávat i věcné ceny jako je například televizor, lednička nebo auto. V roce 1969 přechází Sazka na strojové zpracování sázek. V roce 1973 se losování přesunulo na obrazovky Československé televize a vysílalo se živě, aby byla loterie nenapadnutelná a nikdo nemohl zpochybnit její losování. V roce 1981 vzniká hra Sázka 5 ze 40. Výtěžek z této hry šel na podporu přípravy a pobytu československých olympioniků pro nadcházející zimní a letní hry. V roce 1984 se přechází na automatizované strojní zpracování sázek pro rychlejší vyhlášení výsledků a vyplácení výher. V roce 1989 se součástí rodiny her Sazky stávají také stírací losy, se kterými souvisí také hra Tutovka, která se začala hrát v roce 1992 a její televizní vysílání bylo jedním z nejsledovanějších pořadů své doby. Po revoluci se Sazka mění ze státního podniku na akciovou společnost, ve které se o vlastnictví dělí sportovní a tělovýchovná občanská sdružení. Sazka se díky svému kontinuálnímu růstu dostala do pozice největší loterijní společnosti na Českém trhu a mezi své loterie zařadila například velmi známé Euromiliony nebo Šťastných 10. V dnešní době se výhry z těchto loterií pohybuje v rozmezí desítek až stovek milionů korun.<sup>45</sup>

## 5.2 Cíle průzkumu

Cílem mého průzkumu bylo zjistit, jestli byli zaměstnanci v Sazce během své kariéry vystaveni mobbingu nebo jiným formám šikany nebo se stali svědky podobné události. Zároveň jsem chtěl zjistit, kdo se častěji stává obětí mobbingu a kdo častěji mobbing uplatňuje. Z dotazníku jsem se dozvěděl, jaké nejčastější jevy pracovníci zažili, jak oni sami na ně reagovali a řešili a uvedl jsem příklady, jak se nejlépe konkrétním jevům bránit nebo jim předejít. V návaznosti na tento průzkum jsem si tedy stanovil tyto 3 výzkumné otázky:

1. Jaké pohlaví je častěji v roli oběti?

---

<sup>45</sup> SAZKA. *Stručně z historie. Sazka* [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.sazka.cz/sazka-svet/o-spolecnosti/historie>

2. Jaké pohlaví je častěji v roli mobbera?
3. Jaký je nejčastější způsob řešení negativních jevů?

### **5.3 Metody průzkumu**

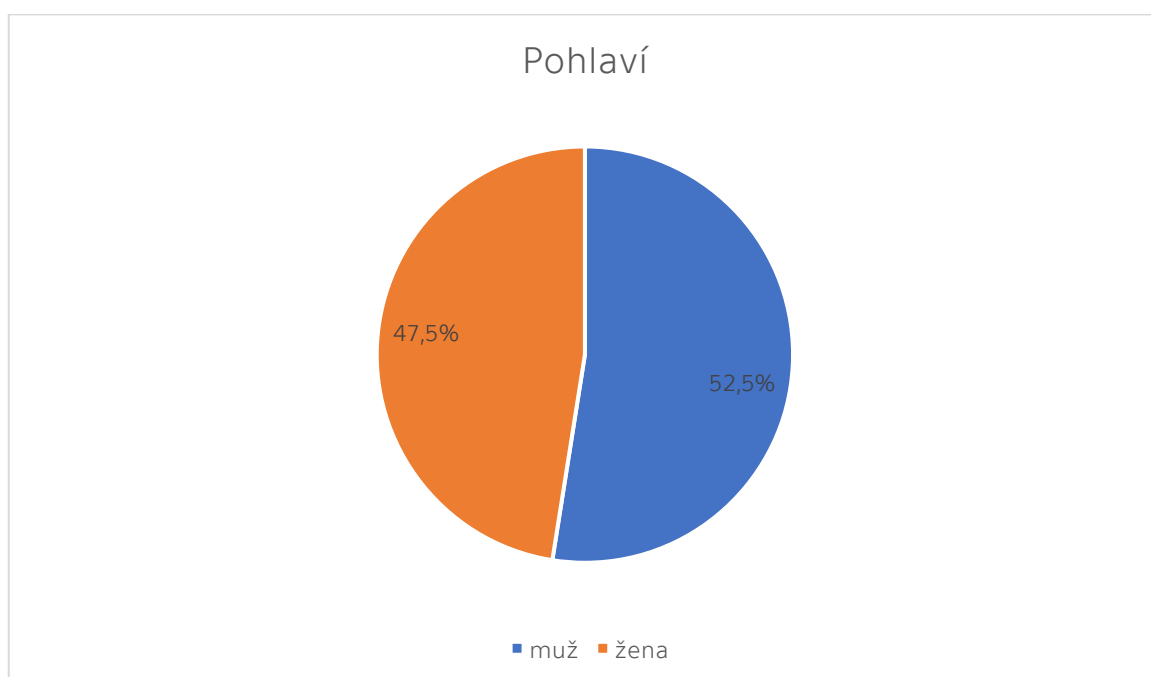
Pro zajištění cíle a naplnění výzkumných otázek jsem sestavil vlastní dotazník, který byl rozeslán v elektronické podobě. Využil jsem záměrného výběru respondentů, protože dotazník se rozesílal pouze mezi zaměstnance Sazky, ale také byl zcela anonymní. Zároveň tato anonymní metoda dotazování posloužila pro co nejpřesnější určení negativních jevů, které se mohly objevit v jejich dosavadní pracovní kariéře. Dotazování jsem prováděl ve společnosti Sazka a.s., kde jsem i já sám zaměstnaný. Respondenty jsem oslovoval pomocí odkazu, který jsem poslal přes aplikaci Microsoft teams, kde se nachází celý tým zaměstnanců. K vytvoření dotazníku jsem využil doménu survio.com, ve které také mohu využít statistických údajů a výsledků. Respondentům byl předem vysvětlený důvod dotazníkového šetření, zároveň byly zodpovězeny případné dotazy a byli obeznámeni s cílem mé práce. Současně byli respondenti ujištěni, že dotazník je zcela anonymní a poprosil jsem je tak o jejich upřímost. Dotazník obsahuje 20 otázek a je dělaný tak, aby z něj mohly být vyvozeny výsledky pro mé předem stanovené výzkumné otázky. V úvodu byli respondenti dotazováni na základní demografické údaje respondentů jako je věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání a rodinný stav. Poté byli rozděleni na ty, kteří se již s šikanou na pracovišti setkali a na ty, kteří ne. Respondentů, kteří se s šikanou na pracovišti setkali jsem se dále ptal na konkrétnější případy šikany a jaké formy zažili nebo vyzorovali na ostatních a jak daný problém řešili. V závěru dotazníku jsem se ptal, jestli někdy byli svědky šikany a zdali se rozhodli oběti pomoci či ne. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance Sazky, kteří pracují v odvětví IT a testingu, ve kterém i já sám pracuji a mám možnost jim samotný dotazník zaslat. Jak již bylo výše zmiňováno, pro rozeslání dotazníku mezi zaměstnance jsem využil platformu Microsoft teams, kde jsou založeny skupiny pracovníků z odvětví IT a testingu. Celkově je v těchto skupinách 84 pracovníků. Samotný dotazník si zobrazilo 57 lidí a odpovědělo na něj 40. Návratnost dotazníku tedy činí 47,6 %.



## 5.4 Výsledky průzkumu

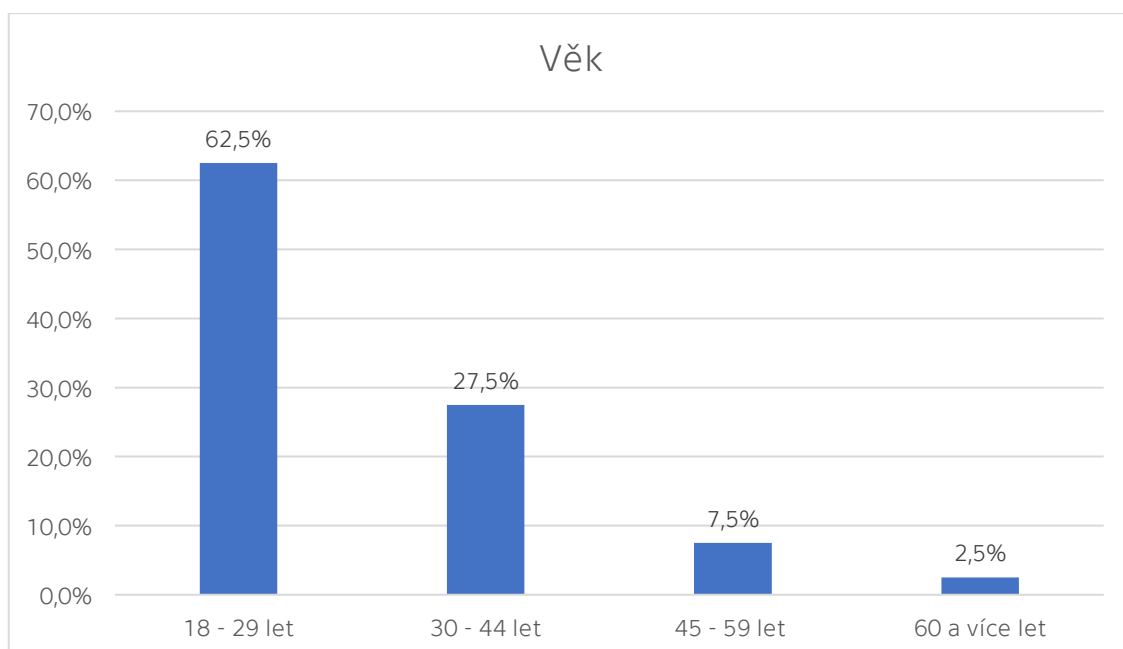
V této části probíhala analýza výsledků respondentů, jejich demografické údaje, ale také porovnání s názory odborníků.

Jako první zde máme základní otázkou a tou je pohlaví respondenta. Graf č. 1 ukazuje, že na dotazník odpovědělo celkem 21 mužů (52,5 %) a 19 žen (47,5 %). Většina respondentů pracuje v oddělení IT, kde bývá větší zastoupení mužského pohlaví, proto je více odpovědí od mužů, než od žen.



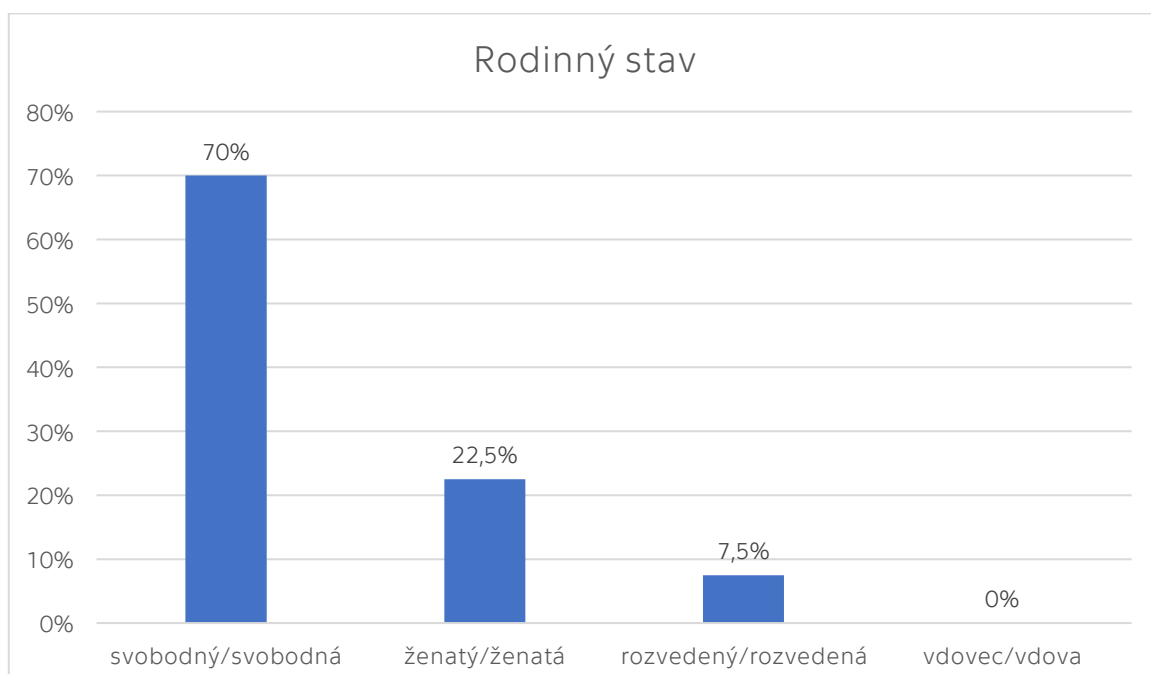
Graf č.1: Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní data

Otázka číslo 2 byla zaměřena na věk respondenta. Z grafu č. 2 můžeme vypočítat, že v Sazce je zastoupený poměrně velký počet mladých zaměstnanců. 25 pracovníků (62,5 %) se nachází v rozmezí mezi 18–29 let, dalších 11 (27,5 %) mezi 30–44 let, 3 respondenti (7,5 %) mezi 45–59 let a 1 respondent (2,5 %) je nad hranicí 60 a více let.



Graf č.2: věk respondentů, zdroj: vlastní dat

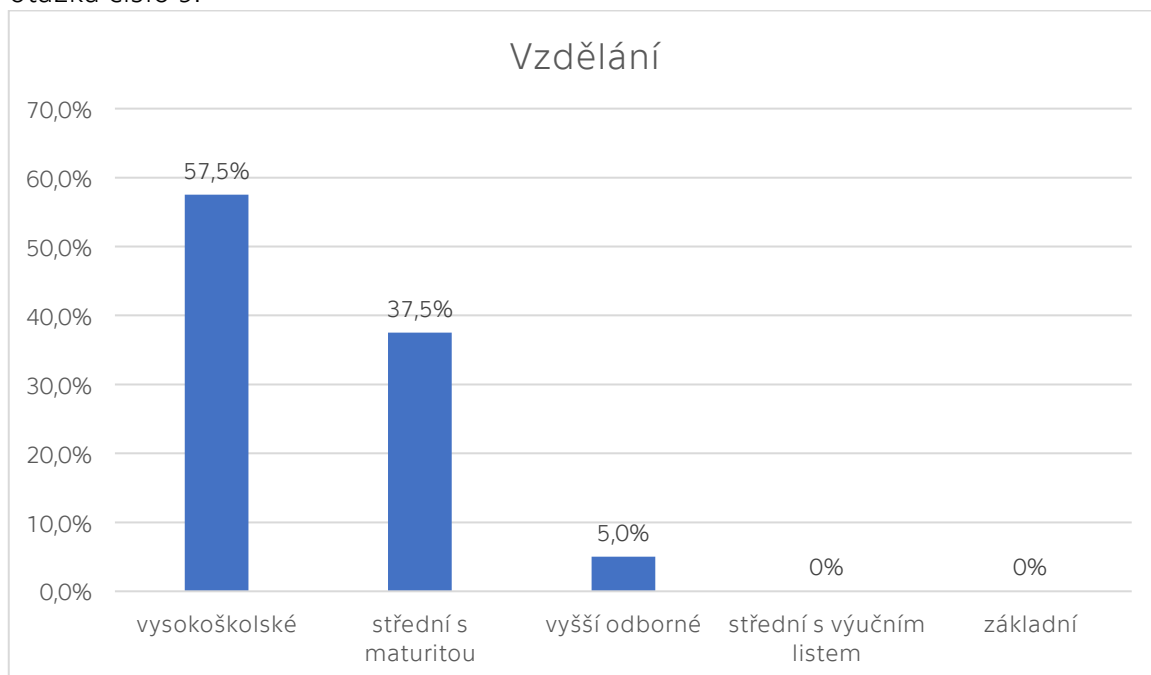
Otázka číslo 3 se zaměřovala na rodinný stav respondentů. Tato otázka je úzce spjata s otázkou číslo 2, která nám říká, že velká část respondentů v Sazce se řadí do nejmladší skupiny respondentů, tedy mezi lety 18–29 a s tím následně souvisí i jejich rodinný stav, proto je v grafu č. 3 nejvíce zastoupená skupina svobodných, a to v počtu 28 respondentů (70 %), dále je zde 9 ženatých (22,5 %), 3 rozvedených (7,5 %).



Graf č.3: rodinný stav, zdroj: vlastní data

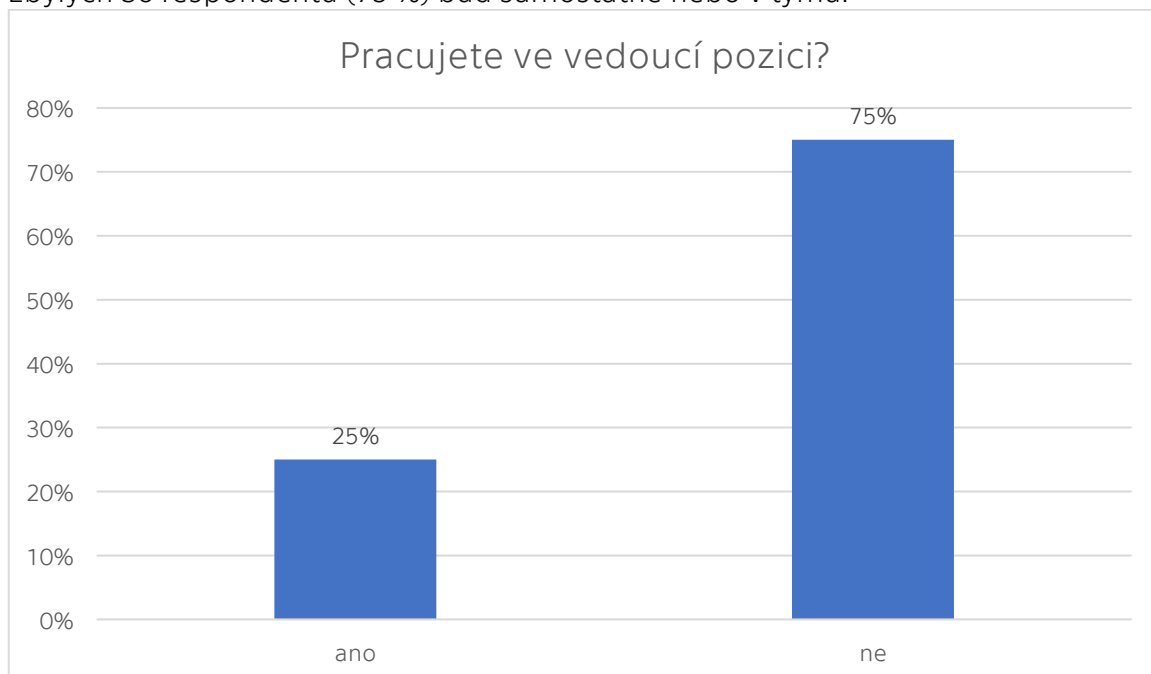
Další otázka se zabývala vzděláním respondentů. Graf č. 4 ukazuje, že je zde nejvíce zastoupena skupina vysokoškolského vzdělání, kam se řadí 23 respondentů. Dále jsou zde respondenti se středoškolským maturitním vzděláním, kam patří 15 respondentů.

Vyšší odborné vzdělání mají 2 respondenti. S touto otázkou potom bude také souviset otázka číslo 9.



Graf č. 4: vzdělání, zdroj: vlastní data

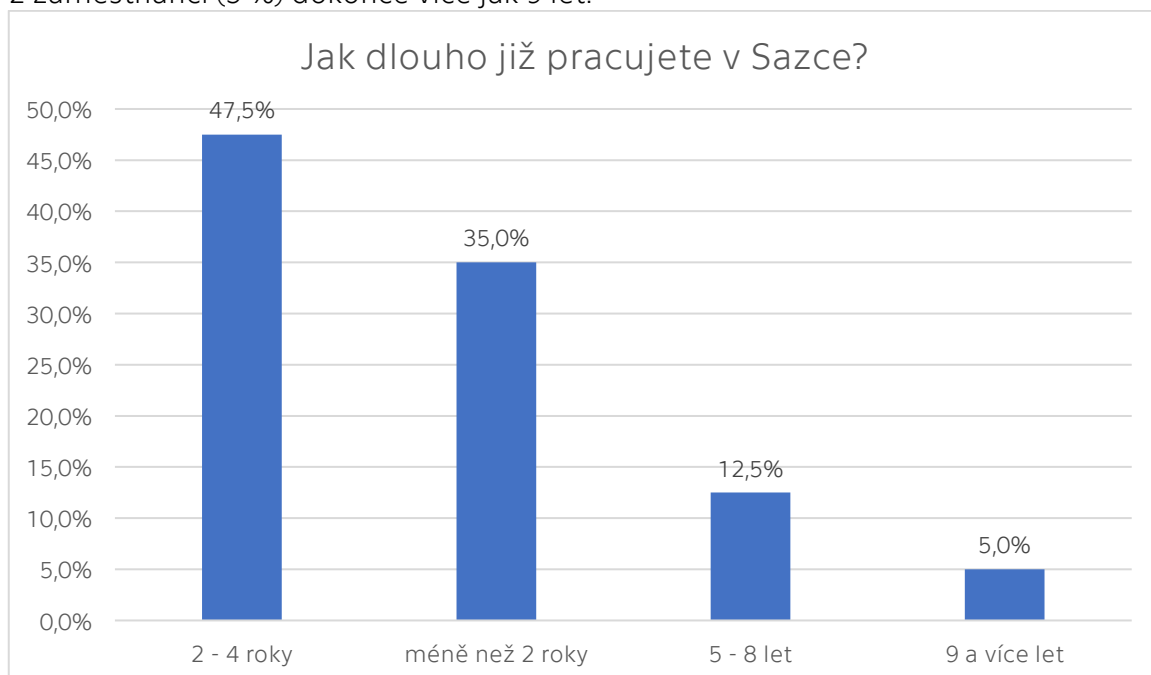
V otázce 5 jsem rozdělil respondenty na ty, kteří jsou ve vedoucí pozici a na ty, kteří ne. Z výsledků jsem se dozvěděl, že 10 respondentů (25 %) pracuje ve vedoucí pozici a zbylých 30 respondentů (75 %) buď samostatně nebo v týmu.



Graf č. 5: vedoucí pozice, zdroj: vlastní data

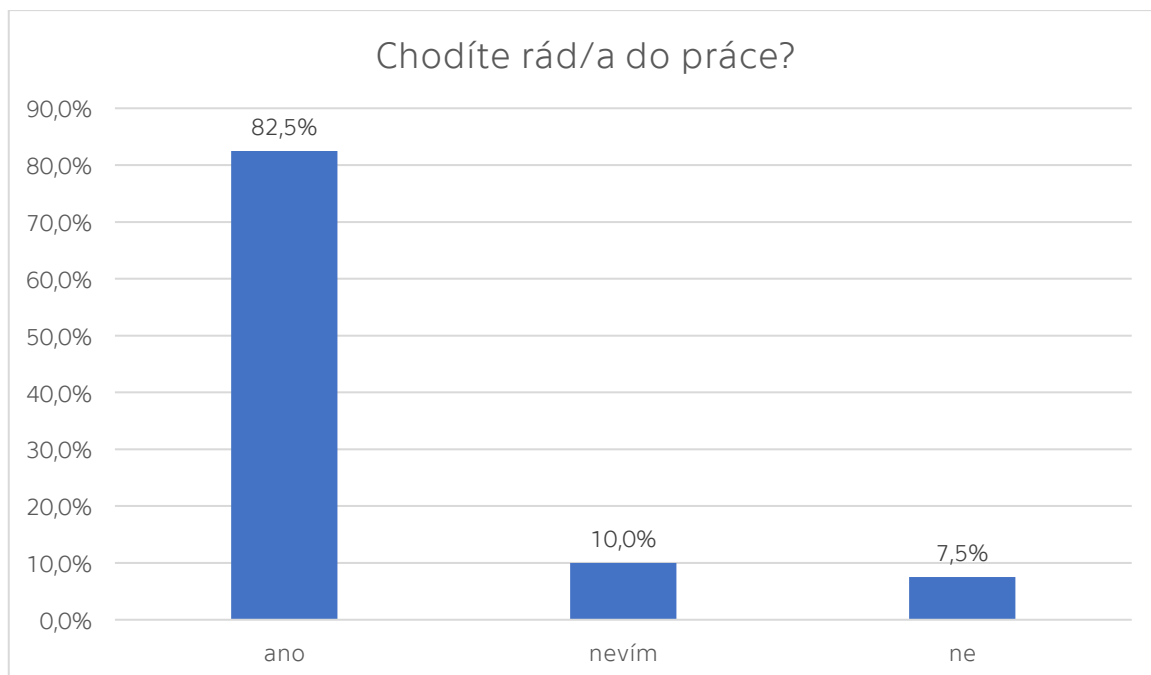
V otázce číslo 6 jsem se ptal respondentů, jak dlouho již pracují v Sazce. S touto otázkou souvisí také věk respondentů, protože je v Sazce poměrně mladý kolektiv (nejvíce respondentů je mezi 18–29 lety), a proto je zde nejpočetnější skupina 19

zaměstnanců, kteří v Sazce pracují, mezi 2–4 roky (47,5 %). Následně je zde 14 zaměstnanců (35 %), kteří jsou v Sazce méně jak 2 roky, a až poté přichází na řadu zaměstnanci, kteří mají o něco více zkušeností. 5 zaměstnanců (12,5 %) zde pracuje 5–8 let a 2 zaměstnanci (5 %) dokonce více jak 9 let.



Graf č. 6: Jak dlouho již pracujete v sazce? Zdroj: vlastní data

Otázka číslo 7 se dotazovala respondentů na to, zda chodí rádi do práce. Tato otázka může být dále použita v případě, že by se mobbing vyskytoval na současném pracovišti v Sazce. Lidé, kteří častěji neradi chodí do práce budou mít větší předpoklady k tomu, aby mobbing uplatňovali na ostatních. Nelze však také vyloučit mobbery, kteří rádi chodí do práce právě proto, že zde mohou provozovat mobbing. V dotazníku uvedla drtivá většina respondentů (33 respondentů, 82,5 %) možnost ano, která představuje, že rádi chodí do práce. Dále jsou zde 4 respondenti (10 %), kteří si nejsou jistí, zda je práce naplňuje nebo spíše vyčerpává. Zbylí 3 respondenti (7,5 %) uvedli, že neradi chodí do práce. Může to být způsobeno například syndromem vyhoření nebo prostou monotónní prací, která je zkrátka přestává bavit a potřebovali by změnu prostředí.



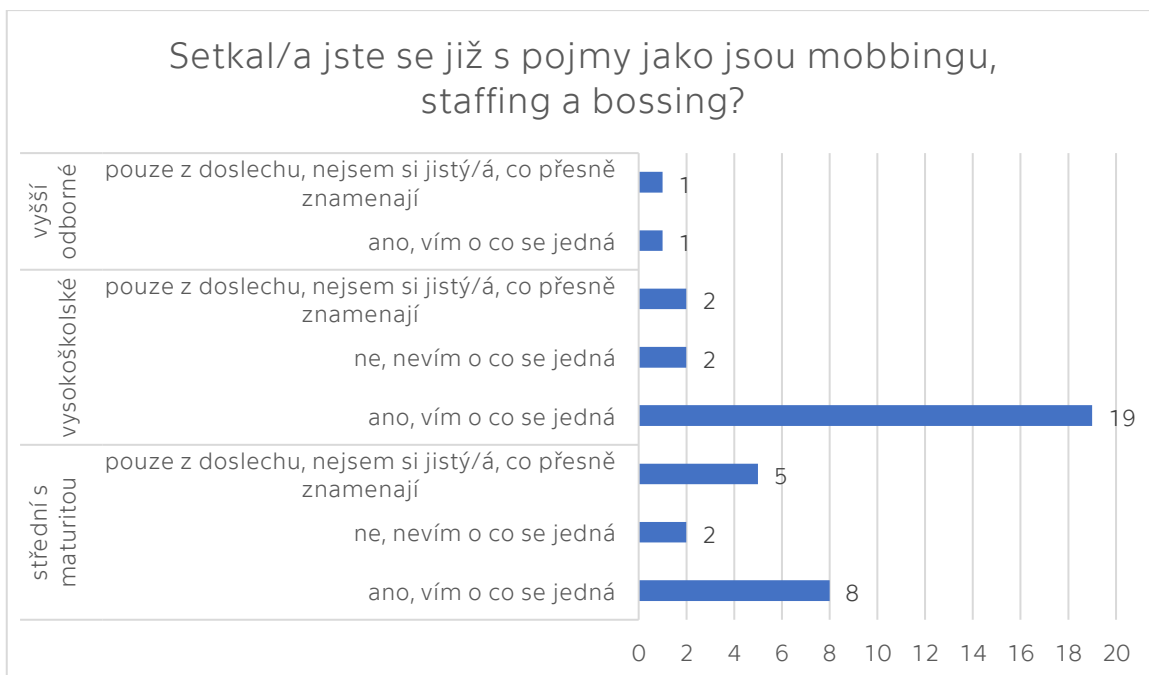
Graf č. 7: chodíte rád/a do práce? Zdroj: vlastní data

V otázce 8 jsem se ptal na to, jaké vztahy panují na pracovišti. S touto otázkou je často mobbing spojován, protože pokud na pracovišti panují nepřátelské vztahy a všímají si toho i ostatní kolegové, a ne jenom jeden zaměstnanec, je zde dost velká pravděpodobnost výskytu mobbingu nebo jiných negativních jevů, které mohou narušit klid a pohodovou atmosféru, kterou si firma jistě přeje mít. Podle respondentů a jejich odpovědí se ale zdá, že Sazka je velice přátelským místem pro výkon práce a že zde panuje opravdu pohodová a přátelská atmosféra a kolektiv. Ani jeden respondent nevěděl, že by na pracovišti vyzoroval nepřátelské vztahy či jakékoliv jiné napětí. 5 respondentů (12,5 %) uvedlo, že si myslí, že se vyskytují spíše v neutrálním prostředí. Dalších 16 respondentů (40 %) zaškrtnulo možnost přátelského prostředí a nejpočetnější skupina, tedy 19 respondentů (47,5 %) si myslí, že v Sazce panují velice přátelské vztahy.



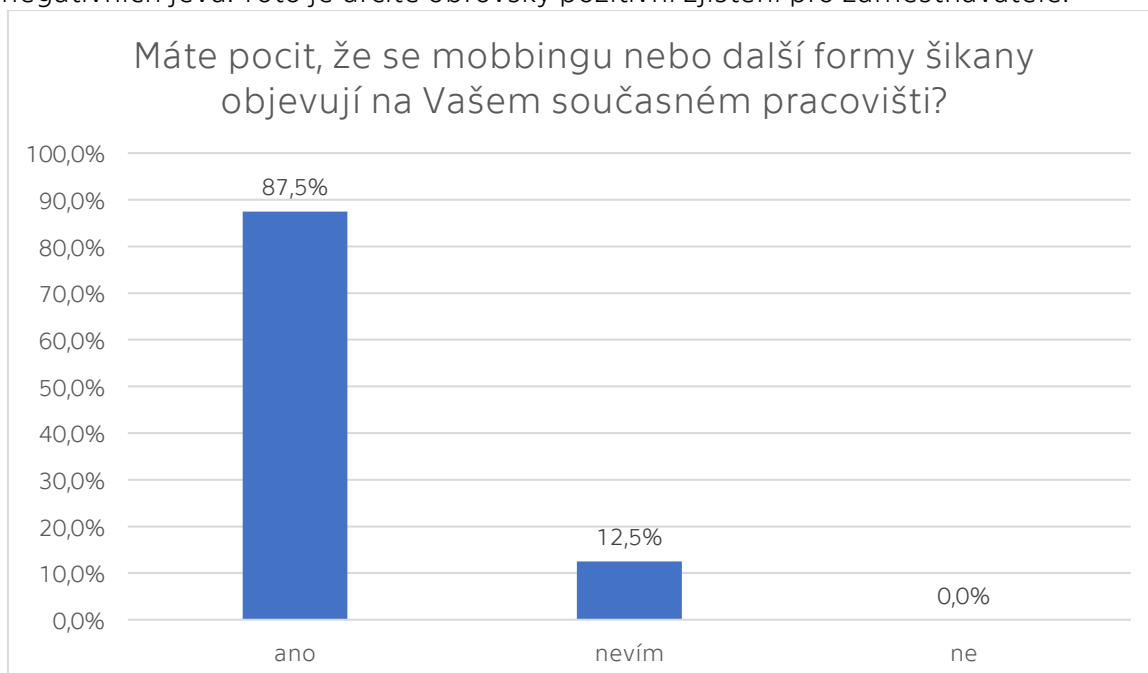
Graf č. 8: Jaké vztahy panují na pracovišti? Zdroj: vlastní data

Otázka číslo 9 se zaměřovala na znalost pojmů mobbing, staffing atd. Jak jsem již psal, tato otázka a otázka číslo 4 na sebe do jisté míry navazují. V otázce číslo 4 jsem se respondentů ptal na jejich dosažené vzdělání a v této otázce se zaměřuji na znalost pojmů, které řeším v mé bakalářské práci. Výsledky dopadly dle očekávání. Respondenti s dosaženým vysokoškolským vzděláním byli více obeznámeni s pojmy jako jsou mobbing, staffing a bossing a mohli určit jejich význam. Pokud se chceme zaměřit na přesnější výsledky, tak z celkového počtu 23 respondentů s vysokoškolským vzděláním jich 19 vědělo, co tyto pojmy znamenají. Dále jsou zde 2 respondenti, kteří tyto pojmy ještě neznají a 2, kteří o pojmech již někdy slyšeli, ale nejsou si jisti jejich přesným významem. Poté zde máme 2 respondenty s vyšším odborným vzděláním. Jeden respondent věděl o zmíněných pojmech a druhý by nedokázal určit jejich přesný význam. Nakonec zde máme respondenty se středním maturitním vzděláním. Většina respondentů, přesněji 8, by vědělo, co tyto pojmy znamenají, 5 respondentů by nedokázalo určit přesný význam a 2 respondenti o těchto pojmech vůbec neslyšeli. Můžeme tedy říct, že lidé, kteří dosáhli vyššího vzdělání jsou více informovanější o pojmech mobbing, staffing a bossing a dokázali by rozlišit mezi nimi rozdíl.



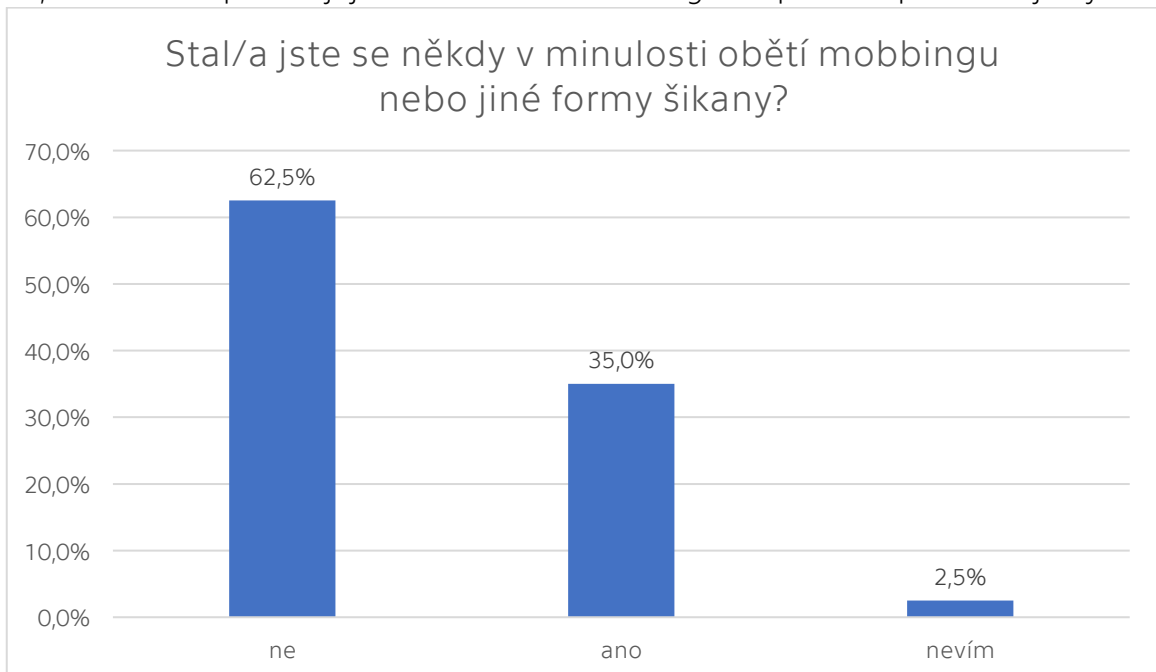
Graf č. 9: Znalost pojmů mobbingu, staffing a bossing? Zdroj: vlastní data

V otázce číslo 10 jsem se ptal, jestli respondenti mají pocit, že se negativní jevy projevují na jejich současném pracovišti, v tomto případě tedy v Sazce. Zde vyšel velice zajímavý výsledek a to takový, že žádný ze zaměstnanců nemá pocit, že by se mobbing, staffing nebo bossing objevovali na pracovištích v Sazce. Jsou zde ale tací respondenti, jenž si nejsou jistý, přesněji řečeno 5 respondentů (12,5 %). Ostatních 35 respondentů (87,5 %) odpovědělo s přesvědčením, že se na jejich pracovišti neobjevují žádné formy negativních jevů. Toto je určitě obrovsky pozitivní zjištění pro zaměstnavatele.



Graf č. 10: výskyt negativních jevů na současném pracovišti, zdroj: vlastní data

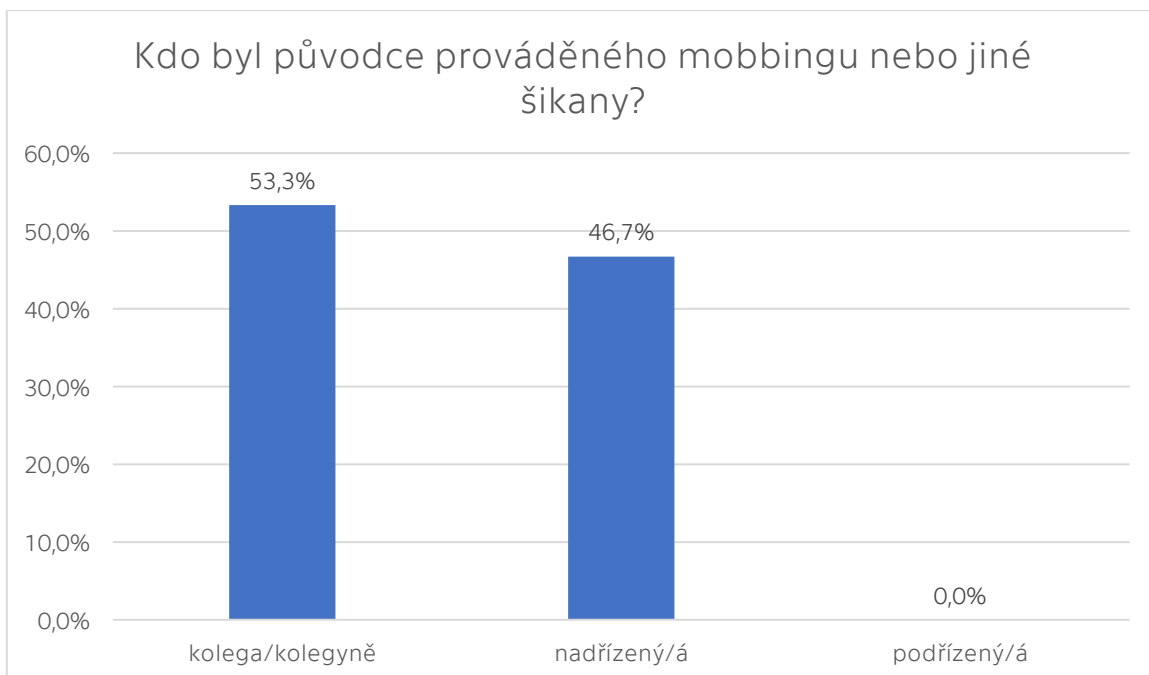
V otázce 11 jsem se již cíleně ptal respondentů, zda se již v průběhu své profesní kariéry stali obětí mobbingu nebo jiných forem šikany na pracovišti. Z předchozí otázky nám vyplývá, že pokud se respondent stal obětí, bylo to v průběhu předchozího zaměstnání, a ne v Sažce. Zároveň tato otázka rozdělí respondenty na ty, kteří se nestali obětí a na ty, kteří ano. Respondenti, kteří se nestali obětí mobbingu či jiných forem šikany pokračují otázkou číslo 19. Oběti, kteří odpověděli v dotazníku ano, jsem vyzpovídal podrobněji, samozřejmě pouze pokud sami chtěli odpovídat na dotazy. Z výsledků jsem dostal 25 respondentů (62,5 %), kteří odpověděli ne, tudíž že se nestali obětí. Dalších 14 respondentů (35 %) zaškrtno možnost ano. Tito respondenti jsou si jistí, že zažili negativní jevy a podrobněji nám je popsali v dalších dotazech. 1 respondent (2,5 %) odpověděl, že si není jistý, zda negativní jevy zažil nebo šlo pouze o přátelské provokace ze strany kolegů, nadřízených nebo podřízených. S tímto vzorkem 15 respondentů, kteří odpověděli ano nebo nevím budu dále pracovat mezi otázkami 12–18, kde se budu ptát na jejich zkušenosti s mobbingem a provedu podrobnější výsledek.



Graf č. 11: Stal/a jste se někdy v minulosti obětí šikany? Zdroj: vlastní data

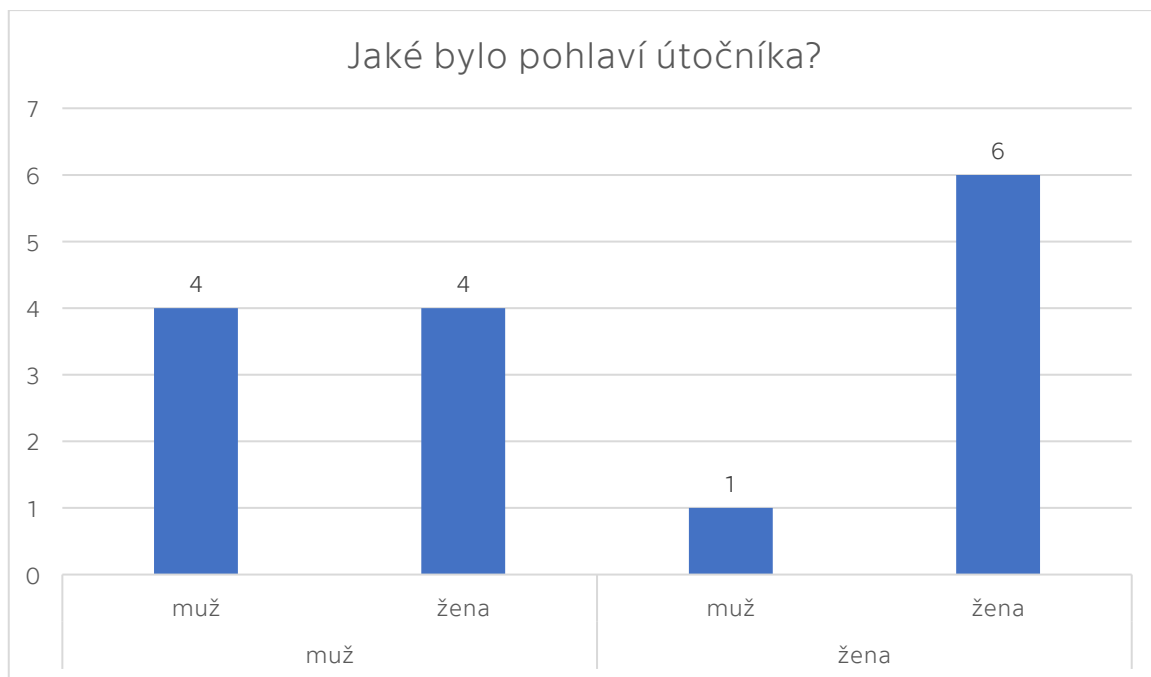
Respondenti, kteří odpověděli, že se v minulosti stali obětí mobbingu nyní pokračovali otázkami, které se tímto tématem zabývají do větší hloubky. V otázce číslo 12 jsem se respondentů ptal, kdo byl v jejich případě původce prováděných negativních jevů. 8 respondentů (53,5 %) odpovědělo, že bylo šikanováno kolegou. V tomto případě se jedná o mobbing. O jednoho respondenta méně, tedy 7 respondentů (46,7 %), odpovědělo, že bylo šikanováno nadřízeným pracovníkem, zde se tedy jednalo o bossing. Staffing, jev, kdy je nadřízený šikanován svými podřízenými, nezažil žádný z respondentů.





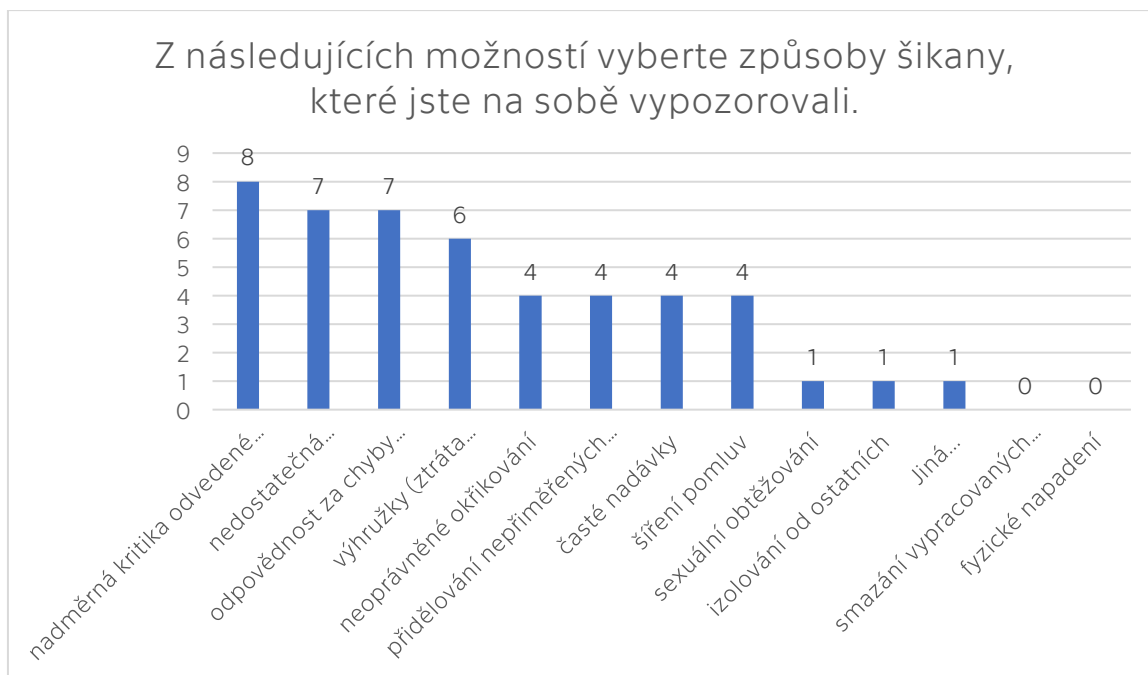
Graf č. 12: původce mobbingu, zdroj: vlastní data

Otázka číslo 13 se věnovala pohlaví útočníka. Tato otázka je zároveň spojena se stanovenou výzkumnou otázkou, kterou popíšu podrobněji v další kapitole. Z grafu č. 12 si můžeme všimnout, že u mužů mobberů nehraje žádnou roli pohlaví oběti a zaměřují se na obě pohlaví. Podle 8 respondentů, kteří se stali obětí muže mobbera, se jednalo o 4 ženy a 4 muže. U žen si můžeme všimnout, že se ženy mobberky zaměřují s větším zájmem na ostatní ženy ve firmě. 7 respondentů, kteří se stali obětí ženy mobberky, se jednalo o 6 žen a 1 muže. Toto chování u žen mobberek může být především kvůli tomu, protože si myslí, že ostatní ženy mohou být více zranitelnější než muži a tím pádem bude lehčí je odstranit z týmu nebo kolektivu.



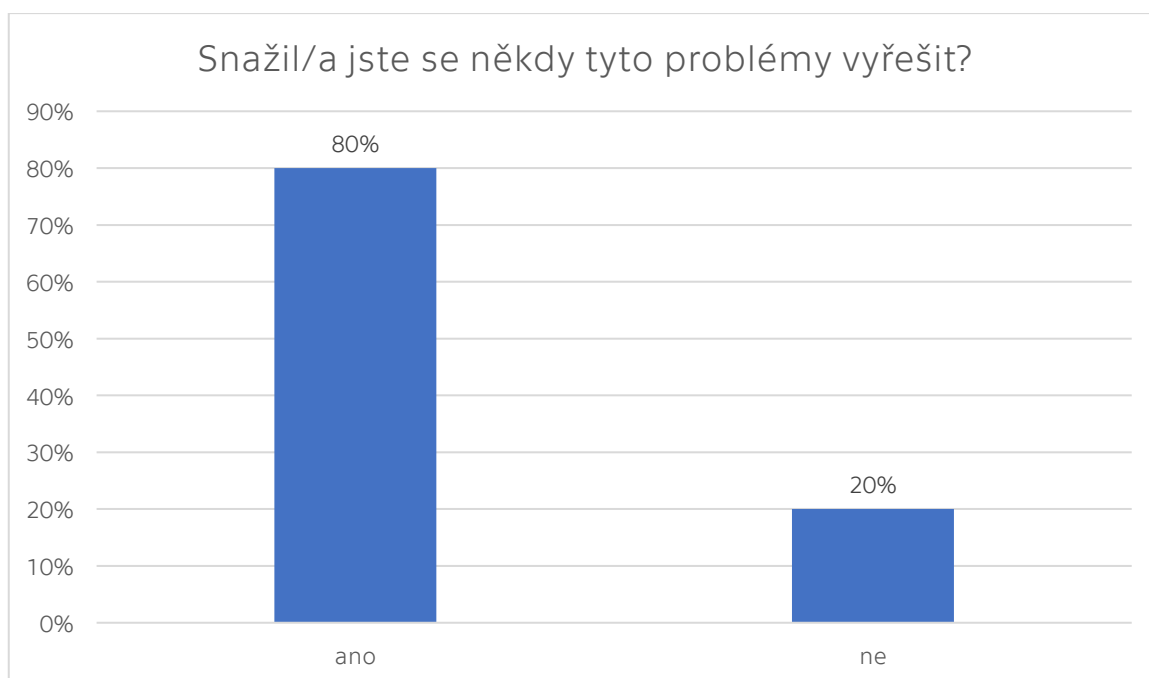
Graf č. 13: pohlaví útočníka, zdroj: vlastní data

V otázce číslo 14 jsem se respondentů ptal, jaké způsoby šikany na sobě nejčastěji vyzorovali a jak mobbeři postupovali. Odpovídalo celkem 15 respondentů a nejčastější způsob, kterým mobbeři obtěžovali své oběti byla nadměrná kritika odvedené práce. Tuto odpověď si vybralo celkem 8 respondentů. Po 7 odpovědích měly možnosti nedostatečné informovanosti pro výkon práce a přijímání odpovědnosti za chyby jiných. Tyto možnosti jsou velmi běžné, pokud se jedná o šikanu na pracovišti, a i experti v tomto odvětví se shodují, že tyto praktiky patří mezi nejčastější. Dále zde jsou výhrůžky, jako jsou například vyhrožování, že oběť přijde o své zaměstnání, psychický nátlak nebo dokonce vyhrožování, že bude oběť fyzicky napadena. Tuto možnost vybralo celkem 6 respondentů. Po čtyřech odpovědích získaly možnosti neoprávněného okřikování, přidělování nepřiměřených úkolů, časté nadávky a šíření pomluv. Objevila se zde i odpověď sexuálního obtěžování. Tuto možnost vybrala žena, která byla bossingována svým mužským nadřízeným. Další jev, který na sobě oběť vyzorovala byla izolace od ostatních kolegů. Respondenti zaškrtovali v dotazníku i možnost jiné, ale bohužel se nerozepsali, o jaké konkrétní jevy se jedná. Respondenti naštěstí nikdy nezažili žádné fyzické napadení nebo smazání vypracovaných souborů.



Graf č. 14: způsoby šikany, zdroj: vlastní data

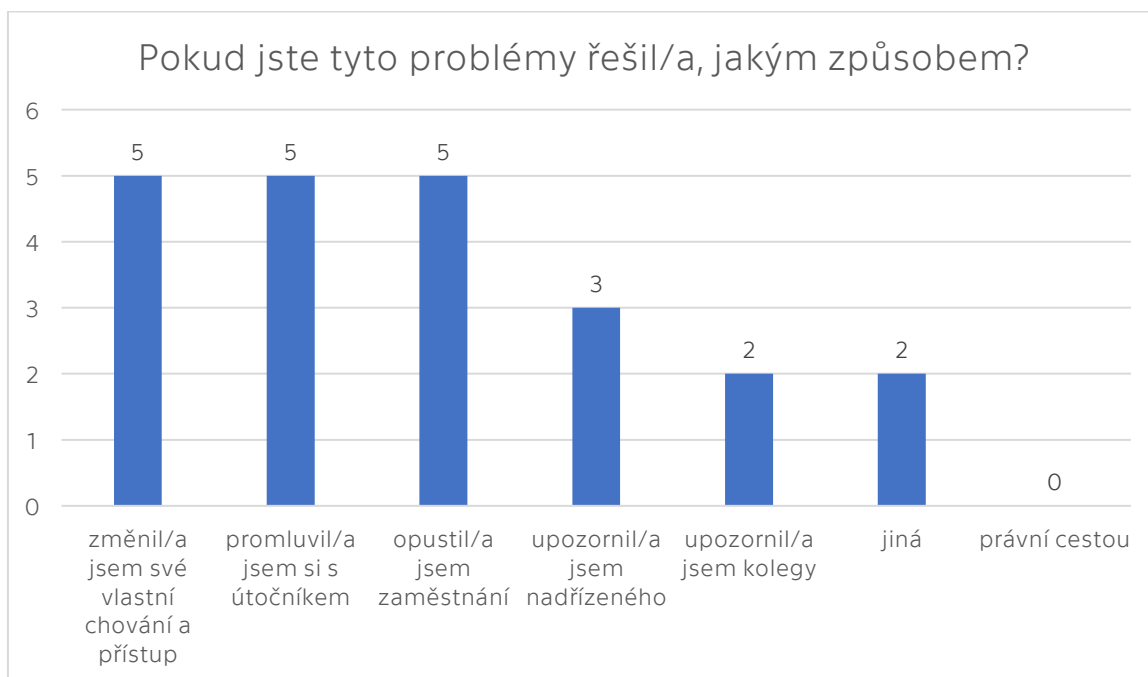
Otázka 15 se respondentů ptala, zda se rozhodli vzniklé problémy vyřešit. Toto je první krok, který by měla oběť udělat, pokud se stane obětí mobbingu či jiných dalších jevů. Mnohdy prostá konverzace může vést k ukončení těchto jevů nebo mohlo také dojít k nedorozumění. Může ale nastat i pravý opak toho, čeho chce oběť dosáhnout. Mobber na stížnosti oběti nereaguje, ignoruje je a může se stát, že se situace ještě více zhorší. Vše záleží na mnoha okolních vlivech, především na povaze mobbera a na vztahu, který si mezi sebou mobber a oběť vybudovali. Z grafu č. 14 můžeme ale vidět, že větší část respondentů se rozhodla konflikty vyřešit. Pokud uvedu přesnější výsledky, tak 12 respondentů se rozhodlo vzniklé problémy vyřešit. Zbývá 3 respondenti ne. Jakým způsobem byly konflikty řešeny a naopak, z jakého důvodu se je rozhodli respondenti neřešit si uvedeme v dalších dotazech.



Graf č. 15: Snažil/a jste se někdy tyto problémy vyřešit? Zdroj: vlastní data

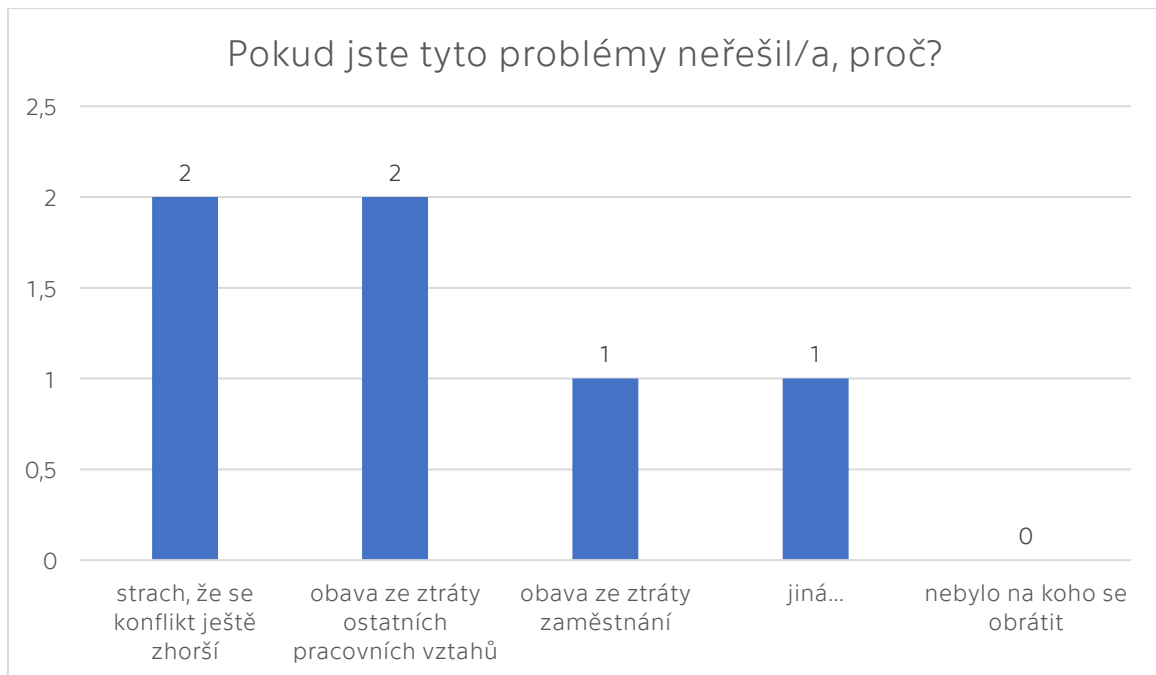
V otázce číslo 16 jsem se respondentů ptal na to, jak vzniklé problémy řešili. Pomocí tohoto dotazu jsem se snažil také zjistit odpověď na mou výzkumnou otázku číslo 3, zdali nejčastějším řešením je odchod ze zaměstnání. Otázka měla možnost více odpovědí, a proto hned trojice odpovědí se zařadila mezi nejvíce zvolené. 5 respondentů se rozhodlo změnit své vlastní chování a přístup. Pod tímto si můžeme představit, že oběť přestala tolerovat mobberovo chování a rozhodla se přejít do protiútoků a „zocelit“ vůči dalším útokům a díky tomu předejít dalším problémům. Dalších 5 odpovědí získala možnost promluvit si s útočníkem. Jedná se o poměrně odvážný krok, který může vést k ukončení mobbingu nebo dalších negativních jevů a vyjasnění si, proč k těmto situacím vůbec docházelo. Může se ale stát přesný opak. Mobber nebude tolerovat stížnost oběti a své útoky bude provozovat s ještě větší intenzitou a zákeřností. Poslední možnost, která získala 5 odpovědí, je opuštění zaměstnání. Velmi jednoduchý, ale efektivní způsob, jak se zbavit nepříjemných negativních jevů, které následně mohou vyústit i mimo pracovní život a mohou za ovlivnit i život osobní. 3 odpovědi má možnost upozornit svého nadřízeného. Zde poté záleží na ochotě a osobnosti nadřízeného, zda bude problémy řešit nebo je ignorovat. Každý nadřízený nebo vedoucí týmu by měl konflikty neprodleně řešit, protože výsledky nebo odvedená práce kolektivu může jít rapidně dolů. 2 respondenti se rozhodli upozornit své kolegy. Pokud má oběť v zaměstnání přátele, určitě budou ochotni se postavit za svého šikanovaného kolegu a budou chtít pomoci mu problém vyřešit. V horším případě se může jednat o izolovaného pracovníka, který není v kolektivu příliš oblíbený a může se stát, že se ostatní kolegové raději postaví na stranu mobber, než aby pomohli oběti. Naposledy zde máme možnost jiné, kterou zvolili dva respondenti. Jeden z nich napsal, že se rozhodl oplácet. Dělal mobberovi to stejné, co dělal on jemu, a ještě s větší intenzitou. Právní cestou se nevydal žádný z respondentů a je to velmi pochopitelné. Pokud by došlo na tuto volbu, muselo by se jednat již o nesnesitelný mobbing, který by

překračoval všechny meze a který by oběť nedokázala vyřešit bez pomoci druhých. Zároveň by se jednalo a zdlouhavý proces, který není jen tak lehké vyhrát bez předložení usvědčujících důkazů.



Graf č. 16: způsob řešení problémů, zdroj: vlastní data

V následující otázce číslo 17 jsem se naopak ptal, proč se zbylí respondenti rozhodli vzniklé problémy neřešit. První možnost, kterou si respondenti nejvíce volili byla strach, že se konflikt ještě více zhorší. Respondent se zkrátka bojí konfrontovat mobbera ohledně nepříjemností, které způsobuje, ač už se jedná o cílené obtěžování oběti nebo o pouhá nedorozumění, která by šlo slovně vyjasnit. Další možnost, která byla respondenty nejvíce vybírána společně s první možností, je obava ze ztráty pracovních vztahů. Zde jsem byl poněkud překvapen, že je tato možnost mezi nejčastějšími, protože bych ji čekal o pár míst níže. Ale je to samozřejmě velmi pochopitelné. Pokud se oběť nachází v dobrém a přátelském kolektivu, se kterým může mít svázaný i svůj osobní život a kde je pouze mobber, který oběť obtěžuje, určitě ho nechce jen tak opouštět. Další je zde možnost obavy ze ztráty zaměstnání. Oběť se bojí vyhledávat pomoc ať už u kolegů nebo i u nadřízených kvůli tomu, že se bojí že přijde o svou pozici ve firmě a tím pádem i o své zaměstnání. Poté je zde možnost jiná, kterou se vybral jeden z respondentů, ale bohužel nenapsal, jakou možnost řešení si přesně zvolil. Jako poslední možnost, proč oběti neřešili své problémy je, že se nebylo na koho obrátit. Oběť nemá dostatečné sociální vztahy se svými kolegy a nadřízenými nebo jim zkrátka nedůvěřuje, že by mu pomohli nepříjemnosti vyřešit. Tuto možnost si ale nevybral žádný z respondentů.



Graf č. 17: Pokud jste tyto problémy neřešil/a, proč? Zdroj: vlastní data

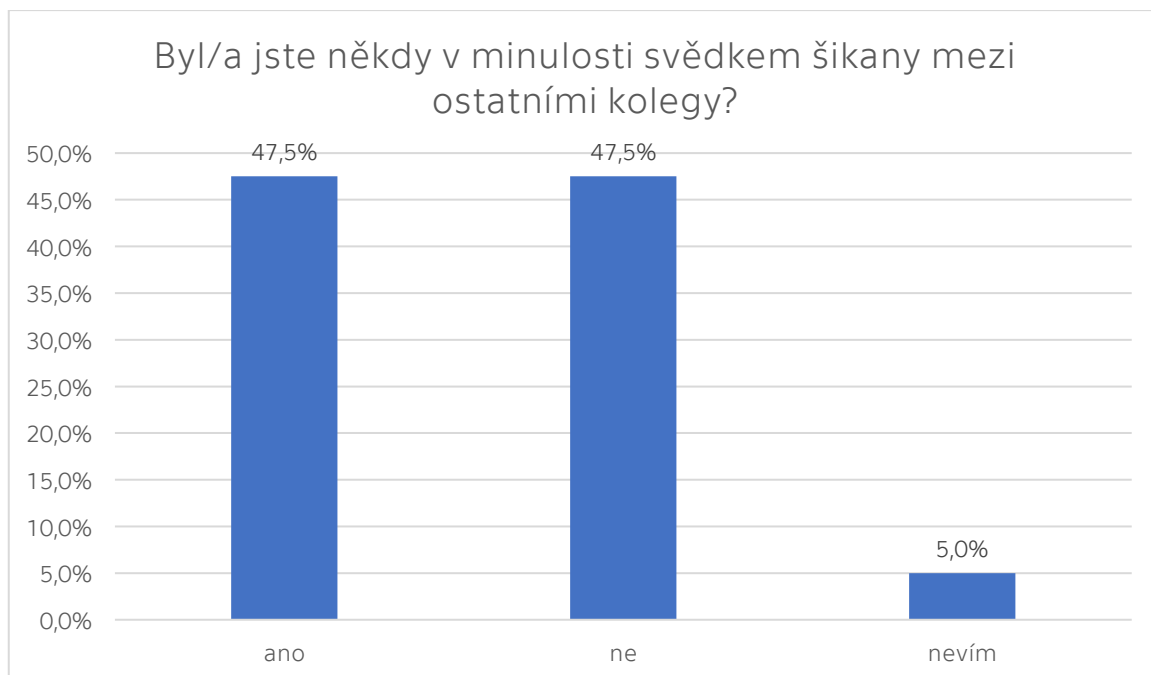
V otázce číslo 18 jsem se snažil respondenty vyzpovídat podrobněji, a to, jak je zkušenost s mobbingem ovlivnila. První odpověď, která mě zaujala byla, že si oběť uvědomila, že nejčastějším důvodem k šikanování je nízké sebevědomí. Toto tvrzení potvrzuje tvrzení od paní Svobodové Lenky, která ve své knize „Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba“ popisuje, že se mobberem stávají nevyzrálý jedinci, kteří se snaží zvýšit své malé sebevědomí.<sup>46</sup> Toto tvrzení také popisují v této práci v teoretické části. Další oběť napsala, že jí to prospělo v tom, že už ví, jak se těmto jevům vyhnout a případně jak na ně reagovat v budoucnu. Další odpověď byla, že oběť pochopila, že ne vždy je to její vina, že někdo není spokojený s tím, jak odvádí svou práci. Sem můžeme zařadit například nedostatečnou informovanost pro výkon práce nebo záměrné zatajování informací. Další respondent odpověděl, že si tímto posílil své vlastní sebevědomí a po nalezení nové práce ho negativní jevy přiměli mít více „ostřejší lokty“. Dále respondentka napsala, že si začala dávat větší pozor na to, aby tyto situace už nenastali a začala být více obezřetnější. Určitě žádná oběť nechce zažívat tyto jevy opakovaně, natož aby k nim vůbec docházelo. Další respondent volil možnost opustit své zaměstnání. Ve své odpovědi uvedl, že je občas lepší ihned odejít ze zaměstnání než se snažit nevšímat si problému. Jednoduché a účinné řešení. Než si přidělovat starosti s řešením problému, proč nenechat všechny vzniklé konflikty za sebou a zkrátka změnit působiště a pokusit se najít takový kolektiv, který bude přátelský a nebudou v něm žádné konflikty nebo negativní atmosféra. Poslední odpověď, kterou respondentka uvedla je, že si uvědomila, že už nikdy nechce, aby s ní někdo takto jednal. Uvědomila si svou lidskou hodnotu a už nikdy nedopustí takové chování vůči své vlastní osobě.

<sup>46</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 46-48.

<i>"Uvědomil jsem si, že nejčastějším důvodem k šikanování je nízké sebevědomí útočníka."</i>
<i>"Prospělo mi to v tom, že teď už vím jak se tomu vyhnout a jak na to reagovat."</i>
<i>"Pochopila jsem, že ne vždy je to moje vina, že někdo není spokojený s tím, jak odvádím svou práci."</i>
<i>"Posílení sebevědomí, po nalezení nové práce "ostřejší lokty."</i>
<i>"Začala jsem více dávat pozor na to, aby se tato situace už nenastala."</i>
<i>"Že občas je lepší hned odejít ze zaměstnání, než se snažit nevšímat problému."</i>
<i>"Uvědomila jsem si, že už nikdy nechci, aby se mnou někdo takto jednal."</i>

*Tabulka 2: odpovědi respondentů, zdroj: vlastní data*

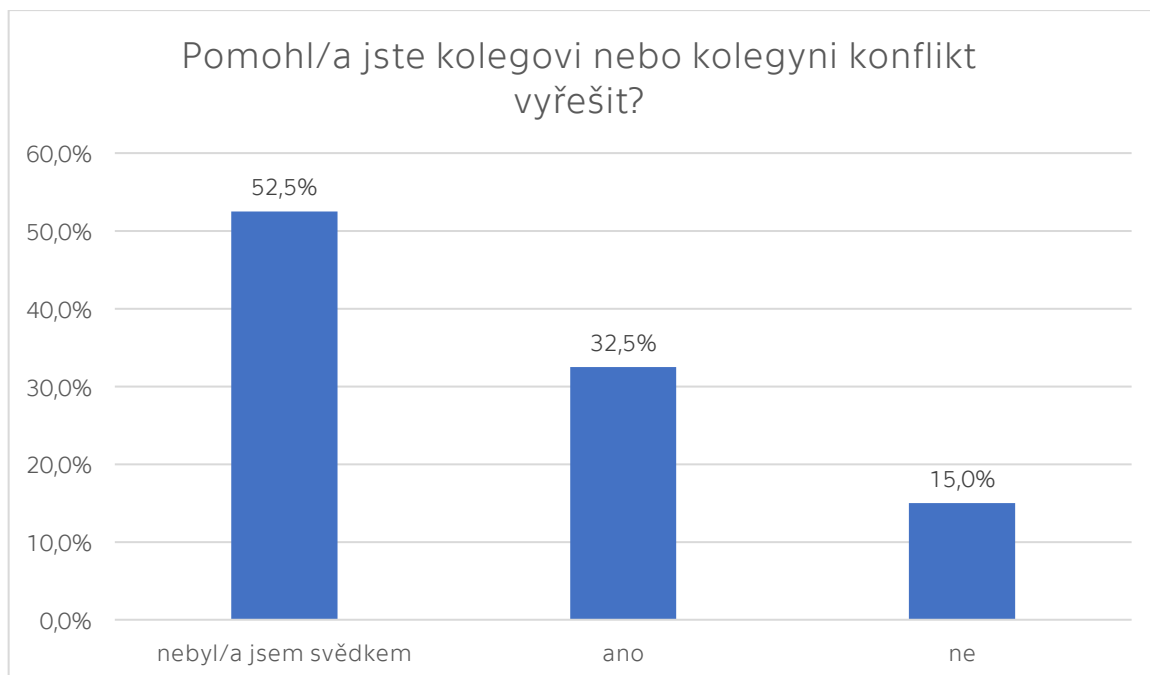
V otázce číslo 19 jsem se respondentů ptal, zda se někdy stali svědky šikany mezi ostatními kolegy. Tato otázka pomáhá k měření četnosti negativních jevů a jak běžně se mohou v pracovním kolektivu vyskytovat. Z výsledků jsem vyzoroval, že se půlka respondentů, přesněji 19 (47,5 %), stala svědkem šikany nebo jiných negativních jevů mezi kolegy. Z četnosti výsledků můžeme tvrdit, že jde o poměrně vysoké číslo výskytu a firmy, ve kterých tyto negativní jevy probíhaly by se určitě měly více zaměřit na řešení a prevenci proti výskytu mobbingu a dalších negativních jevů. Druhá polovina 19 respondentů (47,5 %) odpověděla, že se nikdy nestala svědkem šikany. Nakonec jsou zde 2 respondenti (5 %), kteří zvolili možnost nevím, tedy že si nejsou jistý, zda se jednalo o mobbing nebo pouze o kanadské žerty.



Graf č. 18: Byl/a jste svědkem šikany mezi ostatními kolegy? Zdroj: vlastní data

Další a zároveň také poslední otázka číslo 20 v dotazníku se týkala toho, zda respondenti, kteří se stali svědky šikany mezi kolegy, se zároveň rozhodli jim pomoci a případně vzniklé problémy vyřešit. Nejprve vyřadím ty respondenty, jenž se nestali svědky šikany mezi kolegy, těchto respondentů bylo celkem 21 (52,5 %). Poté jsou zde respondenti, kteří se v minulosti stali svědky a jejich celkový počet činí 13 respondentů (32,5 %). Těchto 13 respondentů mohu dále rozdělit na muže a ženy. Po rozdělení mi vyšlo, že ve skupině těchto 13 respondentů je 6 mužů a 7 žen. Nakonec jsem se rozhodl přidat i jejich samotné zkušenosti s mobbingem. Z těchto 13 respondentů 5 z nich zažilo mobbing nebo jiné negativní jevy na vlastní kůži. Zde můžeme říct, že se rozhodli pomoci ostatním potom, co sami zažili, jaké to je být cílem mobbingu a šikany a nepřejí si, aby toto chování zažíval ještě někdo další. Poté je zde zbylých 8 respondentů (15 %), kteří nikdy nezažili, jaké to je stát se obětí mobbingu, ale zkrátka se sami rozhodli pomoci dalším kolegům, kteří byli utlačováni. Dále je zde 6 respondentů, kteří se rozhodli nepomáhat svým kolegům, i když byli svědky šikany. Jednalo se o 3 muže a o 3 ženy. Z toho 2 z nich se stali v minulosti obětí mobbingu a zbývající 4 nikoliv. Okolností, které vedly tyto respondenty k této reakci může být opravdu mnoho. Například nemuseli mít tolik přátelský vztah s obětí nebo si nechtěli přidělovat problémy v práci nebo zde mohly být obavy z toho, že se mobber zaměří i na ně a oni sami se stanou obětí.





Graf č. 19: Pomohl/a jste kolegovi nebo kolegyni? Zdroj: vlastní data

## 6 Vyhodnocení výzkumných otázek

Mnou prováděný průzkum byl vytvořený za účelem zjistit, jaké negativní jevy zažili zaměstnanci Sazky během své pracovní kariéry a zda se negativní jevy objevují v současné době přímo v Sazce nebo jestli všechny negativní zkušenosti posbírali během svých minulých zaměstnání. Dalším účelem bylo zjistit stanovené výzkumné otázky, jaké pohlaví se častěji dostává do role oběti a jaké pohlaví je častěji v roli agresora. Také jsem zjišťoval, jaké negativní jevy nejvíce respondenti zažívali, abych mohl proti těmto specifickým útokům navrhnout specifická opatření. Třetí stanovenou výzkumnou otázkou bylo zjištění, jaké je nejčastější řešení negativních jevů z pohledu oběti.

### 1) Jaké pohlaví je častěji v roli oběti?

Tuto výzkumnou otázku jsem zjistil pomocí otázek 1 a 11, kde jsem se respondentů ptal na jejich pohlaví a zda během své pracovní kariéry byli cílem mobbingu nebo jiných negativních jevů. Z celkového počtu 15 respondentů, kteří se setkali s negativními jevy, se jednalo o 10 žen a 5 mužů.

Například Kratz ve své knize uvádí, že mobbingu častěji podléhají ženy, které patří do mladší věkové skupiny, tedy 35 a méně let.<sup>47</sup>

Mezi nejčastější jev, který se objevoval mezi odpověďmi byl mobbing, tedy šikana od kolegů, ten zažilo 8 respondentů. Hned za ním byl bossing, šikana ze strany nadřízených, který si zvolilo 7 respondentů. Můžeme tedy předpokládat, že ženy budou častěji terčem negativních jevů.

<sup>47</sup> KRATZ, Hans-Jurgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5. str. 21.

## 2) Jaké pohlaví je častěji v roli mobbera?

K této výzkumné otázce mi pomohla otázka v dotazníku číslo 13. Zde jsem se respondentů ptal, jaké bylo pohlaví útočníka, který na nich aplikoval šikanu nebo jiné negativní jevy. Výsledky jsem poté rozdělil na muže a ženy. Mezi mužské oběti patřilo celkem 5 respondentů a mezi ženské oběti celkem 10 respondentů. Z výsledků poté vyplynulo, že se jedná celkem o 8 mužů agresorů a 7 žen agresorek.

Zajímavostí může být, že ženy agresorky si vybírali za cíl osoby stejného pohlaví, tedy další ženy než muže. To může být způsobeno tím, že si mobberky myslí, že ženy jsou snadnější cíl než muži a bude lehčí s nimi manipulovat. Mnohdy toto tvrzení ale nebývá pravdou.

Podle Svobodové volí ženy takové praktiky, které jsou více založeny na skrytosti a nezápadnosti. Využívají pomlouvání, zesměšňování a neustálé kritiky za zády oběti a snaží se ji neustále nějakým způsobem pošpinit. Muži zase na druhou stranu volí spíše přímočařejší postup jednání.<sup>48</sup>

## 3) Jaký je nejčastější způsob řešení negativních jevů?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku jsem dostal pomocí dotazníkové otázky číslo 16, kde jsem se respondentů přímo ptal na to, jakým způsobem řešili negativní jevy, které na nich páchal mobber. Dle výsledků mohu říct, že odchod ze zaměstnání patří mezi nejčastější řešení, který si oběti vybírají, společně s dalšími způsoby, jako je změna vlastního chování a přístupu a přímou konfrontací s agresorem za cílem vyřešení negativních sporů. Tyto 3 možnosti získaly nejvíce odpovědí, když si každou z nich vybralo celkem 5 respondentů. Odchod ze zaměstnání je rychlé a jednoduché zbavení se nepříjemností, které oběť zažívá během svého působení na pracovišti. Oproti tomu konfrontace mobbera a změna vlastního přístupu už vyžaduje určitou dávku energie, kterou musí oběť vyprodukovat, aby se zbavila těchto nepříjemností, a ne vždy může dojít k vytouženému cíli.

Dalšími možnostmi, které respondenti vybíraly bylo upozornění svého nadřízeného a upozornění svých vlastních kolegů. Někteří respondenti dokonce vybrali jiné možnosti řešení, a to například oplácení s ještě větší mírou intenzity.

---

<sup>48</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 53.

## 7 Obrana proti nejčastějším negativním jevům

Tato kapitola se zaměřuje na 3 nejčastější negativní jevy, které zažili respondenti během své pracovní kariéry a jak nejlépe se proti těmto specifickým jevům bránit. Nejedná se o přesný návod, jak by měla oběť postupovat, pokud se stane terčem mobbingu nebo jiných negativních jevů, ale spíše o doporučení, jak v těchto situacích postupovat. Vždy záleží na mnoha dalších okolnostech a aspektech, které ovlivní průběh celého procesu, ale v první řadě nejvíce záleží na osobnosti daného mobbera.

Jako první a nejčastější negativní jev, který na sobě respondenti vyzorovali dle výsledků dotazníku je nadměrná kritika odvedené práce. Zde bych poradil obětem zakročit co nejdříve a nenechat mobbera zvyknout si na toto chování vůči jakékoliv osobě. Mobber si zapamatuje, že může s obětí takto jednat a bude to považovat za normální lidské jednání, aniž by věděl, že může způsobovat újmu ostatním osobám. Stejnou strategii zmiňuje i Beňo ve své práci, kterou popisují podrobněji v teoretické části této bakalářské práci. Beňo se zmiňuje o tom, aby oběť „popadla vola za rohy“ a i hned v ranném stádiu mobbingu dala agresorovi jasně najevo, že toto chování vůči své osobě nebude nijak tolerovat.<sup>49</sup>

Jako druhý v pořadí se objevuje nedostatečná informovanost pro výkon práce. Zde bych viděl jako nejlepší a nejefektivnější způsob obrany shromažďování a evidenci důkazů. Zapisovat si veškeré obdržené informace, které oběti předal kolega nebo nadřízený a porovnat je s tím, za co je oběť ve své práci kritizována. Může se stát, že mobber schválně nepředá důležitou informaci pro výkon práce a oběť je za to poté kritizována. Proto je důležité shromažďovat důkazy, které poté může oběť předložit svým nadřízeným a oprostít se tak od vlivu mobbera, který cíleně kazí práci oběti. Důležité také je, aby důkazy byly spíše psané a důvěryhodné. Přece jenom je to více přesvědčující, než když si bude oběť stěžovat svým nadřízeným pouhým příběhem, kterému může mobber oponovat svým vlastním a poté je to situace, kdy jde slovo proti slovu a je těžké se rozhodnout, komu více věřit. Svobodová se o této praktice také zmiňuje ve své knize a doporučuje ji jako jednu z možností obrany proti negativním jevům.<sup>50</sup>

Třetí a poslední negativní jev, který respondenti zažívali je odpovědnost za chyby jiných. Zde bych využil strategické obrany, kterou popisují jak Svobodová<sup>51</sup>, tak i Beňo<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9. str. 81-87

<sup>50</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 91-96.

<sup>51</sup> SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4. str. 91-96.

<sup>52</sup> BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9. str. 81-87

ve svých knihách, a to je najít si spojence na pracovišti. Může se jednat například o kolegy, kteří budou figurovat jako svědci, ale také jako psychická podpora, pokud bude mobber zrovna shazovat svou vlastní odpovědnost na svou oběť a snažit se všechny svoje problémy uvalit na jednu osobu. Pokud mobber uvidí, že oběť má za svými zády podporu od ostatních kolegů, je zde velká pravděpodobnost, že opustí od svého nevhodného chování a stáhne se. Dále bych také doporučoval aktivní obranu jako v předešlých případech. Mobber nesmí shazovat svou vlastní odpovědnost za chyby, které sám napáchal, na svou oběť a oběť mu to musí také v první řadě řádně vysvětlit a dát jasně najevo, že žádnou odpovědnost za druhé nebude tolerovat, aby nedocházelo k narůstajícímu napětí.

# Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zkoumat problematiku negativních jevů na pracovišti. Pro tento průzkum mi posloužila společnost Sazka, ve které já sám pracuji. Pomocí dotazníku jsem chtěl zjistit výskyt negativních jevů v rámci společnosti, jaké jevy se vyskytují nejčastěji a navrhnout doporučení, jak nejlépe a nejefektivněji se proti těmto jevům bránit. Z výsledků však vyšlo najevo, že všechny negativní zkušenosti, které zaměstnanci nasbírali během své pracovní kariéry, pocházely z jejich minulého zaměstnání, nikoliv ze Sazky. Proto jsem se rozhodl, že budu zkoumat právě tyto jevy z jejich minulosti a navrhnout opatření na konkrétní jevy, které sami zažili.

V teoretické části vysvětluji a definuji významy jako jsou mobbing, bossing a staffing. K jejich popsaní jsem využil odbornou literaturu, která se zabývá právě zmíněným tématem. Mnoho autorů se však v definici tohoto tématu liší, a proto jsem se je snažil sepsat co nejsrozumitelněji a nejpřehledněji. Dále jsem definoval jejich odlišnosti a podoby. Každý případ negativních jevů ale bude do jisté míry odlišný. Vždy bude nejvíce záležet na povaze mobbera ale také na povaze samotné oběti. Existují mobbeři, kterým bude stačit ústní vysvětlení nebo krátký rozhovor o tom, že si oběť nepřeje, aby se s ní takto jednalo, ale také existují takový mobbeři, kteří si nenechají s ničím poradit a za žádnou cenu se jim nepovede toto chování rozmluvit. Z pohledu oběti se zase bude jednat o to, do jaké míry se sebou nechá oběť jednat a manipulovat, zda se postaví vůči mobberovi nebo bude volit spíše úprk do postranní. Všechny tyto události bude vždy ovlivňovat charakter mobbera a oběti. Na konci teoretické části popisují prevenci před samotnými negativními jevy a možnosti obrany a snažím se je popisovat společně s tím, jak to vidí samotný autoři odborné literatury.

V praktické části jsem se zabýval stanoveným cílem bakalářské práce a vyhodnocením výzkumných otázek. Jak již bylo řečeno, ani jeden z respondentů nezažil výše zmíněné negativní jevy v Sazce, ale v jejich minulém zaměstnání. Vzhledem k výsledkům jsem se rozhodl stanovit 3 výzkumné otázky.

První výzkumná otázka se zabývala tím, jaké pohlaví je častěji v roli oběti. Z celkového počtu 15 respondentů, kteří zažili negativní jevy na pracovišti se jednalo celkem o 10 žen. Dle mého odhadu se jedná o očekávaný výsledek, kdy mobber vidí ženy jako jednodušší cíl pro své útoky a myslí si, že může mít větší šanci na úspěch.

Naopak druhá výzkumná otázka se zabývala tím pohlavím, které se častěji staví do role mobbera. Zde to bylo už více vyrovnané. Z 15 odpovědí od respondentů vyšlo najevo, že v roli mobbera se 8x vyskytoval muž a 7x žena. I zde si myslím, že se jednalo o očekávaný výsledek, ovšem zajímavostí je, že muži volili své oběti více náhodně, oproti tomu ženy se zaměřovali více na ostatní ženy.

Třetí a zároveň i poslední výzkumná otázka se respondentů ptala na to, jaké volili nejčastější řešení při výskytu negativních jevů. Můj osobní předpoklad byl takový, že respondenti nejčastěji volili odchod ze zaměstnání. Tato možnost se zařadila mezi nejčastější, ale společně s ní zde přibyly i dvě další možnosti. První byla změna chování oběti a druhá přímá konfrontace mobbera. Z odpovědí je patrné, že některé oběti neradi trpí negativními jevy a nechtějí volit jednoduché řešení v podobě odchodu ze zaměstnání a nedělá jim problém vyřešit problém přímo s agresorem.

Na závěr už bych chtěl jenom zmínit, že tyto jevy rozhodně nepatří v dnešní době do moderní společnosti a všechny zapojené strany by se měly snažit o to, tyto jevy omezit, ať už se jedná o prevenci ze strany firmy nebo společnosti, či o osobní přístup jakéhokoliv zaměstnance. Zároveň je ale k pochopení, že ne každý člověk si sedne se svým kolegou, avšak ve prospěch týmu je dobré hodit za hlavu osobní konflikty a snažit se dojít pro toužený úspěšný výsledek pomocí přátelského kolektivu a dobře odvedené týmové spolupráce.

## Seznam použité literatury

1. BEDNÁŘ, Vojtěch. 2016. *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5564-9.
2. BEŇO, Pavel. 2003. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA. ISBN 80-86517-34-9.
3. HIRIGOYEN, Marie-France. 2002. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0994-9.
4. HUBER, Brigitte. 1995. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie. Rádce (Neografie). ISBN 80-85186-62-4.
5. KEJHOVÁ, Hana. *Když je šéf obětí a tým jeho tyran* [online]. ©1996-2013 Economia. a. s. Aktualizováno 27. 9. 2010. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-46597400-kdyz-je-sef-obeti-a-tym-jeho-tyran>.
6. KRATZ, Hans-Jürgen. 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-127-5.
7. LEYMANN, Heinz. 1996. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/frame.html>
8. SAZKA. *Stručně z historie*. Sazka [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.sazka.cz/sazka-svet/o-spolecnosti/historie>
9. SVOBODOVÁ, Lenka. 2007. *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.
10. SVOBODOVÁ, Lenka. 2008. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
11. WAGNEROVÁ, Irena. 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada publishing. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

# Seznam Grafů

Graf č.1: Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní data.....	29
Graf č.2: věk respondentů, zdroj: vlastní dat.....	30
Graf č.3: rodinný stav, zdroj: vlastní data.....	30
Graf č. 4: vzdělání, zdroj: vlastní data .....	31
Graf č. 5: vedoucí pozice, zdroj: vlastní data .....	31
Graf č. 6: Jak dlouho již pracujete v sazce? Zdroj: vlastní data .....	32
Graf č. 7: chodíte rád/a do práce? Zdroj: vlastní data.....	33
Graf č. 8: Jaké vztahy panují na pracovišti? Zdroj: vlastní data.....	34
Graf č. 9: Znalost pojmů mobbingu, staffing a bossing? Zdroj: vlastní data .....	35
Graf č. 10: výskyt negativních jevů na současném pracovišti, zdroj: vlastní data .....	35
Graf č. 11: Stal/a jste se někdy v minulosti obětí šikany? Zdroj: vlastní data.....	36
Graf č. 12: původce mobbingu, zdroj: vlastní data.....	37
Graf č. 13: pohlaví útočníka, zdroj: vlastní data .....	38
Graf č. 14: způsoby šikany, zdroj: vlastní data.....	39
Graf č. 15: Snažil/a jste se někdy tyto problémy vyřešit? Zdroj: vlastní data .....	40
Graf č. 16: způsob řešení problémů, zdroj: vlastní data .....	41
Graf č. 17: Pokud jste tyto problémy neřešil/a, proč? Zdroj: vlastní data .....	42
Graf č. 18: Byl/a jste svědkem šikany mezi ostatními kolegy? Zdroj: vlastní data .....	44
Graf č. 19: Pomohl/a jste kolegovi nebo kolegyni? Zdroj: vlastní data .....	45



# Seznam tabulek

Tabulka 1: procentní podíl pachatelů v závislosti na pohlaví .....	19
Tabulka 2: odpovědi respondentů, zdroj: vlastní data .....	43

# Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Otázka 1: Pohlaví.

- a) muž
- b) žena

Otázka 2: Věk.

- a) 18–29 let
- b) 30–44 let
- c) 45–59 let
- d) 60 a více let

Otázka 3: Rodinný stav.

- a) svobodný/svobodná
- b) ženatý/ženatá
- c) rozvedený/rozvedená
- d) vdovec/vdova

Otázka 4: Vzdělání.

- a) základní
- b) střední s výučním listem
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Otázka 5: Jste ve vedoucí pracovní pozici?

- a) ano
- b) ne

Otázka 6: Jak dlouho již v Sazce pracujete?

- a) méně než 2 roky
- b) 2–4 roky
- c) 5–8 let
- d) 9 a více let

Otázka 7: Chodíte rád do práce?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Otázka 8: Jaké vztahy panují na Vašem pracovišti?

- a) velice přátelské
- b) přátelské
- c) neutrální

- d) spíše nepřátelské
- e) velice nepřátelské
- f) nevím, nedokážu posoudit

Otázka 9: Setkal/a jste se již s pojmy jako jsou mobbingu, staffing a bossing?

- a) ano, vím o co se jedná
- b) pouze z doslechu, nejsem si jistý/á, co přesně znamenají
- c) ne, nevím o co se jedná

Otázka 10: Máte pocit, že se mobbingu nebo další formy šikany objevují na Vašem současném pracovišti?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Otázka 11: Stal/a jste se někdy v minulosti obětí mobbingu nebo jiné formy šikany?

- a) ano
- b) ne (pokračujte otázkou č. 19)
- c) nevím

Otázka 12: Kdo byl původce prováděného mobbingu nebo jiné šikany?

- a) nadřízený/á
- b) kolega/kolegyně
- c) podřízený/á

Otázka 13: Jaké bylo pohlaví útočníka?

- a) muž
- b) žena

Otázka 14: Z následujících možností vyberte způsoby šikany, které jste na sobě vyzorovali.

- a) přidělování nepřiměřených úkolů
- b) šíření pomluv
- c) izolování od ostatních
- d) výhrůžky (ztráta zaměstnání, psychický nátlak)
- e) fyzické napadení
- f) sexuální obtěžování
- g) odpovědnost za chyby jiných
- h) časté nadávky
- i) neoprávněné okřikování
- j) nadměrná kritika odvedené práce
- k) smazání vypracovaných souborů
- l) nedostatečná informovanost pro výkon práce
- m) Jiná...

Otázka 15: Snažil/a jste se někdy tyto problémy vyřešit?

- a) ano

b) ne

Otázka 16: Pokud jste tyto problémy řešil/a, jakým způsobem?

- a) upozornil/a jsem kolegy
- b) upozornil/a jsem nadřízeného
- c) promluvil/a jsem si s útočníkem
- d) změnil/a jsem své vlastní chování a přístup
- e) opustil/a jsem zaměstnání
- f) právní cestou
- g) neřešil/a jsem tyto problémy
- h) Jiná...

Otázka 17: Pokud jste tyto problémy neřešil/a, proč?

- a) obava ze ztráty zaměstnání
- b) obava ze ztráty ostatních pracovních vztahů
- c) nebylo na koho se obrátit
- d) strach, že se konflikt ještě zhorší
- e) Jiná...

Otázka 18: Mohl/a byste popsat, jak Vás zkušenost s mobbingem nebo jinými formami šikany ovlivnila?

- a) Napište jedno nebo více slov...

Otázka 19: Byl/a jste někdy v minulosti svědkem šikany mezi ostatními kolegy?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Otázka 20: Pomohl/a jste kolegovi nebo kolegyni konflikt vyřešit?

- a) ano
- b) ne
- c) nebyl/a jsem svědkem

