

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Mobbing a bossing ve firemním prostředí
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniela Rislerová**
Osobní číslo: **E18324**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Mobbing a bossing ve firemním prostředí**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza mobbingu a bossingu (projevů a forem) v prostředí konkrétní organizace. Oba jevy s sebou přinášejí celou řadu problémů, se kterými se organizace musí vypořádat a hledat optimální strategie pro jejich řešení.

Osnova:

- Základní pojmy (podnik, zaměstnanec, zaměstnavatel, nadřízenost, firemní kultura).
- Související pojmy (šikana, harašení, diskriminace).
- Mobbing.
- Bossing.
- Empirická sonda sledovaného problému.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 9788024450803.
HUBEROVÁ, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: mobbing. Martin: Neografie, 1995. Rádce. ISBN 80-85186-62-4.
SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.
VENGLÁŘOVÁ, Martina. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada, 2011. Sestra. ISBN 978-80-247-3174-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Mobbing a bossing ve firemním prostředí jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2021

Daniela Rislerová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem svým respondentům za jejich čas a ochotu zúčastnit se výzkumného šetření. A nakonec patří mé poděkování i mé rodině, která mi byla po celou dobu studia oporou.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je prostřednictvím vlastního šetření zjistit, v jakých formách se v podnicích vyskytuje mobbing a bossing a jaké jsou jejich projevy. Práce teoreticky vymezuje definici obou pojmů, jejich příčiny, důsledky nejen pro oběti ale i pro celý podnik, jak probíhá mobbingový proces a jací aktéři v něm figurují. Dále popisuje druhy prevence a možnosti řešení, včetně řešení právní cestou. Práce je doplněna o analytickou část složenou z analýzy dat získaných vlastním výzkumem a případové studie z konkrétní organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

mobbing, bossing, psychologický teror, podnik, zaměstnanec, vedení

TITLE

Mobbing and bossing in a corporate environment

ANNOTATION

The aim of this bachelor theses is to identify, through its own research, what forms mobbing and bossing occur in companies and what are their manifestations. The work theoretically defines the definitions of both terms, their causes, consequences not only for the victims but also for the whole company, how the mobbing process takes place and what actors figure in it. It also describes the types of prevention and possible solutions, including law solutions. The work is supplemented by an analytical part consisting of the analysis of data obtained by own research and a case study in a factual organization.

KEYWORDS

mobbing, bossing, psychological terror, company, employee, management

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	5
ANOTACE	6
KLÍČOVÁ SLOVA	6
TITLE	6
ANNOTATION	6
KEYWORDS.....	6
OBSAH.....	7
SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1. ZÁKLADNÍ A SOUVISEJÍCÍ POJMY	13
2. MOBBING.....	15
2.1 Historie a výzkum.....	15
2.2 Definice mobbingu	17
2.3 Aktéři mobbingu	18
2.4 Fáze mobbingového procesu	21
2.5 Příčiny a důsledky.....	22
2.6 Prevence.....	25
3. BOSSING	28
3.1 Srovnání s mobbingem	28
3.2 Příčiny.....	28
3.3 Strategie	29
3.4 Typy nejnebezpečnějších vedoucích	30
4. POMOC OBĚTEM MOBBINGU	33
4.1 Reakce na mobbing.....	33
4.2 Když ještě existuje šance	33
4.3 Když šance už není	36
5. MOBBING A PRÁVO	38
5.1 Pracovní, občanské a trestní právo	38
6. EMPIRICKÁ SONDA DO SLEDOVANÉHO PROBLÉMU	41
6.1 Kvantitativní výzkum	41
6.2 Případová studie ve vybraném podniku.....	53
ZÁVĚR	57

POUŽITÁ LITERATURA	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	60
PŘÍLOHA A	61

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Věkové rozložení respondentů	43
Obrázek 2: Míra výskytu mobbingu/bossingu	44
Obrázek 3: Četnosti důvodů nevýskytu mobbingu/bossingu	44
Obrázek 4: Rozložení respondentů z různých úrovní organizační struktury, kteří se buď setkali anebo nesetkali s mobbingem/bossingem	45
Obrázek 5: Míra setkání s mobbingem a bossingem respondentů z různých úrovní organizační struktury	45
Obrázek 6: Zavedená vnitřní pravidla v podnicích	46
Obrázek 7: Výpočet závislosti výskytu případu mobbingu/bossingu na zavedených vnitřních pravidlech	47
Obrázek 8: Výpočet závislosti znalosti vnitřních pravidel na délce zaměstnání respondenta ..	48
Obrázek 9: Výpočet závislosti znalosti výskytu případu mobbingu/bossingu na délce zaměstnání respondenta	48
Obrázek 10: Míra informování vedení podniku o případu aktéry	49
Obrázek 11: Míra stádií řešení případu	50
Obrázek 12: Míra zavedení antimobbingových/antibossingových pravidel po výskytu případu	50
Obrázek 13: Četnosti odpovědí respondentů na otázku "Víte, co máte dělat, když se stanete obětí mobbingu/bossingu?"	51
Tabulka 1: Obsahové a terminologické pojetí mobbingu dle jednotlivých autorů	17
Tabulka 2: Pohlaví a věkové rozložení respondentů potvrzujících výskyt mobbingu/bossingu	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod. a podobně

ÚVOD

Mezilidské vztahy nebyly nikdy bezproblémovou záležitostí, a není tomu jinak ani v případě pracovníků v jednom podniku. Pro správný chod podniku je třeba vzájemná komunikace mezi pracovníky, ale protože každý může mít na určitou věc jiný názor, mohou mezi pracovníky vznikat konflikty. Mobbing i bossing se v pracovním prostředí vyskytuje již dlouho, a přesto že se o něm v dnešní době mluví víc a víc, stále je to tabuizované téma, se kterým se firmy musí vypořádávat. Jedná se o dlouhotrvající nátlak na psychiku jednoho zaměstnance zahrnující nepřátelskou komunikaci, bez ohledu na pozici, kterou jedinec v podniku zastává či jak se chová. Hlavním rozdílem mezi dvěma sledovanými jevy je v postavení mobbera vůči oběti v organizační struktuře. Je-li mobber na stejné hierarchické úrovni, jedná se o mobbing, je-li výše, pak je to bossing.

Hlavním cílem této práce je analýza mobbingu a bossingu (projevů a forem) v prostředí konkrétní organizace. Oba jevy s sebou přináší celou řadu problémů, se kterými se organizace musí vypořádat a hledat optimální strategie pro jejich řešení. Pro naplnění cíle budou využity 2 metody, a to analýza prostředí jedné konkrétní firmy a dotazníkové šetření na 162 zaměstnancích pro pohled širší skupiny a zjištění obecné situace ve firmách.

Bakalářská práce je členěna na několik kapitol. V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které se dále v celé práci hojně užívají, jako například podnik, zaměstnanec a zaměstnavatel.

Druhá kapitola vymezuje pojem mobbing a popisuje jeho příčiny a důsledky, definuje mobbingový proces, jeho aktéry, přináší možnosti prevence a řešení již vzniklých problémů.

Třetí kapitola se zabývá specifickým druhem mobbingu – bossingem. V této kapitole jsou uvedeny taktéž příčiny jeho vzniku a dále typy vedoucích pracovníků, kteří sami bossing provozují, anebo nahrávají vzniku mobbingu.

Ve čtvrté kapitole se autor zabývá možnostmi řešení vzniklých problémů, a to v případě, kdy si lze uchovat pracovní pozici, a v případě, když už to nelze.

Pátá kapitola uvádí úryvky z české legislativy, o které se lze opřít v případě řešení sporů soudní cestou a které vznik mobbingu či bossingu v podnicích zakazují.

Šestá kapitola tvoří praktickou část bakalářské práce. Jak již bylo zmíněno na začátku, tato kapitola je složena ze dvou částí – dotazníkového šetření a případové studie z konkrétní

organizace. Dotazníkové šetření se skládá z předvýzkumu, výzkumu a analýzy a interpretace výsledků. Případová studie hodnotí situaci z konkrétní organizace, analyzuje její aktéry, průběh a přináší alternativní řešení.

1. ZÁKLADNÍ A SOUVISEJÍCÍ POJMY

Smyslem první kapitoly je objasnění pojmů, které se velmi často vyskytují v celé práci. Jejich znalost je nutná pro pochopení vybrané problematiky. Základními pojmy jsou podnik, zaměstnanec, zaměstnavatel, nadřízenost, firemní kultura a s nimi souvisejí pojmy šikana a diskriminace.

Podnik

Podle Obchodního zákoníku, který byl k 1.1.2014 zrušen, lze podnik definovat jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, ke kterému náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“ (Zákon č. 513/1991 Sb.). Jelikož byl ale tento zákoník zrušen, velká jeho část byla upravena a zakomponována do Nového občanského zákoníku, stejně jako definice pojmu „obchodní závod“, který nahradil tehdejší pojem „podnik“. Dle §502 Občanského zákoníku je obchodní závod „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho činnosti.“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Zaměstnanec, zaměstnavatel, nadřízenost

Zaměstnanec je podle §6 Zákoníku práce „fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Oproti tomu zaměstnavatel je podle §7 Zákoníku práce „osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Nadřízenost a podřízenost jsou vztahy zakotvené v organizační hierarchii podniku. Zaměstnanec, který je nadřízený, má alespoň jedno podřízeného pracovníka, vůči kterému je oprávněn ukládat mu pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jeho práci a dávat mu k tomu účelu závazné pokyny. (Epravo.cz, 2005)

Firemní kultura

Firemní kulturu lze popsat jako převládající způsob jednání, chování, oblékání a návyky, které existují ve firemní komunitě a tvoří ji především silné osobnosti a leadeři firmy. Firemní kultura se projevuje celkovou atmosférou na pracovišti, také přístupem k zákazníkům a obchodním partnerům. (Brooks, 2003)

Související pojmy – šikana a diskriminace

Šikanu lze definovat jako fyzické či psychické ponižování, projevující se týráním slabších jedinců, které se často odehrává ve skupině. Mezi prostředky šikany lze řadit pomluvy, zesměšňování, slovní urážky, ničení věcí patřící oběti, násilné chování, nebo také sexuální násilí či ohrožování zbraní. Hlavními znaky šikany jsou záměrnost chování, opakování a asymetrie síly. Rozdíl oproti mobbingu spočívá v tom, že mobbing se odehrává výhradně na pracovišti, kdežto šikana se může vyskytnout téměř kdekoliv. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 16-18)

Diskriminace je dle §2 odst. 3 antidiskriminačního zákona jednání, kdy se s osobou zachází méně příznivě než s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Diskriminace je více rozebrána dále v kapitole Mobbing a právo. (Zákon č. 198/2009 Sb.)

2. MOBBING

Druhá kapitola se zabývá prvním ze dvou hlavních problémů, kterým je mobbing. Pojem mobbing se do češtiny nepřekládá, a tudíž je potřeba objasnit jeho původ. Tento termín pochází z anglického slovesa „to mob“, které se dá do českého jazyka přeložit jako napadat, urážet, utlačovat nebo vrhat se. Také se termín používá v souvislosti s problémovým a agresivním chováním.

2.1 Historie a výzkum

Je zcela přirozené, že při interakci a komunikaci mezi lidmi dochází k sociálním konfliktům, a není tomu jinak ani v pracovním prostředí. Je tedy zjevné, že se tento problém patrně vyskytoval již v dobách prvních firem, ovšem větší pozornost těmto konfliktům začala být věnována až na počátku 80. let 20. století. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 11)

Dříve se pojem využíval především v ornitologii. V roce 1919 ho zmínil britský ornitolog Finn jako označení útoků mezi sovami a jestřáby, které představují vzájemnou odplatu. Dále pak Hinde v roce 1954 pojmem označil varovné útoky pěnkvav obecných na dravce. Termín byl zpopularizován etologem Konradem Lorenzem ke konci 20. století, jenž zkoumal a popisoval ve dne probíhající útoky ptáků na noční predátory za účelem jejich oslabení. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 11)

Postupně se výrazem začalo označovat i lidské chování. Peter-Paul Heinemann, švédský lékař, zkoumal chování skupin dětí při přestávkách ve škole, které bylo zaměřeno proti jednotlivci. V polovině 70. let minulého století byla vydána první publikace zabývající se případy šikany na pracovišti v Americe s názvem *The harrassed worker*, jejímž autorem je Carroll M. Brodsky. Ovšem zde ještě nebyl rozlišován mobbing a ostatní konflikty vznikající v pracovním prostředí. Dílo ovšem nevyvolalo značné ohlasy. Oproti tomu kniha z roku 1992 s názvem *Bullying at work* od britské novinářky Andrey Adams, doplněná o řadu dokumentů vysílaných rádiem BBC, přinesla širší povědomí společnosti ve Velké Británii o fenoménu mobbingu. Ovšem jedním z nejvýznamnějších průkopníků výzkumu tohoto fenoménu je nepochybně německý lékař a psycholog Heinz Leymann, jenž zkoumal přímé a nepřímé formy konfliktů na pracovišti a roku 1986 vydal dílo s názvem *Mobbing-Psychological Terror at Work*. V díle pojem mobbing označuje obdobné případy nepřátelského chování na pracovišti. Leymann se zpočátku zabýval případy zdravotních

sester, které se kvůli mobbingu pokusily spáchat sebevraždu. Studium tohoto dopadu zjistil, že zhruba 15 % obětí sebevražd bylo také oběťmi mobbingu. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 12)

Jelikož autoři, kteří se tímto problémem zabývají, pochází z různých kultur, neexistuje jednoznačný celosvětový pojem označující destruktivní chování na pracovišti. „Například ve Skandinávii a kontinentální Evropě zdomácněl výraz *mobbing*, zatímco v USA a anglosaských zemích se užívají i jiná označení, zejména *workplace bullying*, *bullying at work*, *bullying in the workplace*, *psychological bullying* nebo *psychological terror*.“ (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 13)

Ve své disertační práci Maarit Vartia zanalyzoval obsahovou i terminologickou stránku pojetí různých autorů. V následující tabulce je zmiňovaná analýza v chronologickém pořadí (Vartia, 2003, s. 9-10):

Autor	Pojem	Definice
Brodsky (1976)	Obtěžování (harassment)	Opakované či přetrvávající pokusy ze strany jedné osoby trýznit, udolat, frustrovat jinou osobu nebo u této osoby vyprovokovat reakci. Jde o jednání, jehož cílem je druhého neustále provokovat, vytvářet na něho tlak, zastrašovat ho, ponižovat či jej jinak zastrašovat.
Thylefors (1987)	Vytváření obětních beránek (scapegoating)	Jedna osoba nebo více osob je během časového období vystaveno opakovanému negativnímu jednání ze strany jednoho či několika jednotlivců.
Leymann (1990, 1996)	Mobbing / psychologický teror (mobbing/psychological terror)	Psychologický teror nebo mobbing v pracovním životě zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, jejímž prostřednictvím je teror systematicky vyvíjen jednou nebo více osobami zpravidla vůči jedné osobě, jež je díky mobbingu zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice, ve které je prostřednictvím neustávajícího mobbingového jednání udržována. Tato jednání se objevují velmi často (statistická definice: přinejmenším jednou týdně) a dlouhodobě (statistická definice: přinejmenším půl roku).
Wilson (1991)	Pracovní trauma (workplace trauma)	Skutečný rozklad pracovního já zaměstnance v důsledku pocíťovaného nebo skutečného neustálého a úmyslného zlovolného zacházení ze strany zaměstnavatele nebo vedoucího.
Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck (1994)	Obtěžování na pracovišti (work harassment)	Opakované aktivity s cílem způsobit duševní (někdy i tělesnou) bolest, zaměřené na jednu nebo několik osob, které se z nějakého důvodu nemohou bránit.
Einarsen &	Šikana (bullying)	Šikana představuje problém na některých pracovištích a týká se některých zaměstnanců. Abychom mohli

Skogstad (1996)		něco označit za bullying, musí se vyskytovat opakovaně během určitého období a postižená osoba musí mít obtíže s obranou sebe sama. Pokud disponují strany konfliktu přibližně stejnou „silou“ nebo jde o izolovanou událost, nejedná se o bullying.
Keashly, Trott, & Mac-Lean (1994); Keashly (1998)	Urážlivé chování / emocionální zneužívání (abusive behaviour / emotional abuse)	Nepřátelské verbální či neverbální chování, které není svázáno se sexuálním či rasovým kontextem a které je ze strany jedince či několika osob namířeno k osobě jiné s cílem podryt její autoritu a zajistit tak poslušnost u ostatních.
O'Moore, Seigne, McGuire, & Smith (1998)	Šikana (bullying)	Šikana je destruktivní chování. Jedná se o opakovanou agresi, ať verbální, psychickou či fyzickou, kterou jedinec či skupina směřuje vůči ostatním. Izolované incidenty agresivního jednání, byť ani tyto nesmí být tolerovány, by neměly být považovány za bullying. Za bullying lze považovat pouze takové agresivní jednání, které je systematické a které působí agresorovi potěšení.
Hoel & Cooper (2000)	Šikana (bullying)	Situace, kdy jedna či více osob po určité časové období jsou terčem negativních aktů ze strany jedné či několika osob. Oběť má navíc potíže se proti těmto útokům bránit. Jednorázové incidenty nejsou za bullying považovány.
Zapf (1999a)	Mobbing	Pojem mobbing na pracovišti znamená obtěžování, šikanu, urážky, vyloučení na základě pohlaví či přidělování ponižujících pracovních úkolů, přičemž postižená osoba v průběhu takového jednání dospěje do podřízené pozice.
Salin (2001)	Šikana (Bullying)	Opakované a neustávající negativní jednání namířené vůči jedné či několika osobám a vytvářející nepřátelské pracovní prostředí. Při bullyingu má postižená osoba obtíže s obranou proti takovému jednání; nejedná se o konflikt dvou stejně silných stran.

Tabulka 1: Obsahové a terminologické pojetí mobbingu dle jednotlivých autorů

2.2 Definice mobbingu

Z předešlé tabulky je zjevné, že definic pojmu mobbing existuje mnoho, ovšem jednotná a celosvětově uznávaná nikoliv. Většina definic ale méně či více vychází z definice profesora Leymanna z roku 1984, podle níž mobbing představuje „*subtilní projev agrese na pracovišti, kdy zaměstnanec denně, v průběhu několika měsíců čelí nepřátelství ze strany jednoho nebo více jedinců, přičemž prožívá bezmocnost a strach, že bude vyloučen z kolektivu*“ (Leymann, 1996, s. 168).

Z uvedených definic je tedy možné vyčlenit typické znaky mobbingu, které ho odlišují od jiných forem násilí. Prvním znakem je opakovatelnost. Mobbing není jednorázová záležitost, ale probíhá opakovaně, a alespoň půl roku. Podle Leymanna se jedná o mobbing,

dochází-li k agresi alespoň jedenkrát do týdne (Leymann, 1996). Dále hraje roli formální rozložení moci v organizaci, kdy se jedná například o různé pozice v organizační struktuře podniku, nebo také osobní kontakty, znalost poměrů v podniku nebo komunikační a sociální dovednosti. Mezi obětí a mobberem tedy vzniká tzv. mocenská asymetrie. Jejím hlavním projevem je neschopnost oběti bránit se či předejít nebo zastavit zneužívání. Oběť může být na mobberovi dokonce závislá, například ekonomicky, sociálně či fyzicky, čímž se mocenská asymetrie ještě prohlubuje. Aby mobbing vůbec vznikl, musí agresor znát jedincovo slabé místo, které následně zneužije, když vyvolává konfliktní situaci. Mezi další znaky typické pro mobbing lze zařadit dlouhotrvající obtěžování oběti, různorodost praktik, vynalézavost, rafinovanost agresora, a hlavně jeho intencionalita. Taktéž by se nedalo mluvit o mobbingu, pokud by agresor neměl určitý záměr jinému člověku způsobit újmu. Tímto znakem se mobbing odlišuje od jiných nepříjemných jevů nebo od náhodného ubližování. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 15)

2.3 Aktéři mobbingu

Dvěma hlavními aktéry mobbingového procesu jsou mobber a oběť, ovšem důležitou roli hrají také přihlížející, ať už pasivní, či aktivní.

2.3.1 Mobber

Neexistuje jednotný popis agresora, který se dopouští ponižujícího chování na jiných, ale zpravidla se mobberem stává velmi neempatická osobnost, která trpí pocitem nízkého sebevědomí a snaží se ho zakrývat přeceňováním sebe sama. Mobbera často postihuje pocit vlastního ohrožení, žárlivost či závist, které jsou podnětem pro vznik mobbingu, a také se snaží dosáhnout vyššího postavení v kolektivu. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 29)

Lze rozlišovat tři skupiny pachatelů: strůjci, náhodní pachatelé a spoluúčastníci. *Strůjci* jsou tací, kteří vymýšlí stále nové způsoby šikany a oběť nenechají chvíli bez odpočinku. Jednají sami nebo ve spojení s jinými spolupracovníky z kolektivu a od svého jednání vůči obětem si slibují vlastní výhody, nebo se tímto způsobem zbavují frustrací. *Náhodní pachatelé* se vyčleňují z bezvýznamných konfliktů, ze kterých se mezi dvěma pracovníky vyvine dlouhotrvající spor. Zpočátku bývá spor vyrovnaný, časem jeden ze zúčastněných získá převahu a slabšího pracovníka trvale šikane. Třetí skupinu pachatelů mobbingu (*spoluúčastníky*) lze rozdělit ještě na dvě podskupiny. V prvním případě se jedná se o jedince, kteří aktivně podporují jednoho nebo více strůjců tím,

že se obětem kupříkladu posmívají. V druhém případě jde o pracovníky, kteří do problému nezasahují, snaží se ho nevidět a tím k psychickému teroru pasivně přispívají. Důvodem tohoto pasivního chování může být strach z toho, že se sám jedinec ocitne také v roli oběti. Ovšem tato skupina přihlížejících osob je pro trvání mobbingu podstatná, jelikož pachatelovi nikdo nepřekáží a nevzdoruje a on činí dále. (Huberová, 1995, s. 23-24)

Existuje i jiné kritérium, podle které lze mobbery dělit, a to je pohlaví. Ženy i muži mobbují odlišně a používají k tomu jiné metody. „K typicky ženským metodám patří:

- *Posmívání se kolegyni, přičemž terčem posměchu může být její účes a postava, podobně jako její hlas či gestikulace.*
- *Přiložení si polínka do ohně – bez toho, aniž bychom si nejdříve ověřili pravdivost dotyčných informací.*
- *Štvaní za zády oběti – upíráme jí právo se otevřeně vyjádřit.*
- *Znepokojování kolegyně neustálými narážkami, které nikdy nekonkretizujeme.*
- *Postižená se ocitá pod neustálou palbou kritiky, kdy vyrukujeme s každou domnělou či skutečnou chybou.*
- *Kolegyně nedokončí jedinou větu, protože ji neustále přerušujeme.*

Metody typické pro muže:

- *Ignorování kolegy, je pro nás vzduch – při rozhovorech jej přeskakujeme, v případech, kdy mluví, se odvracíme.*
- *Neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, oběť systematicky shazujeme.*
- *Namísto argumentů vyhrožujeme, někdy i násilím.*
- *Znepokojujeme kolegu cynickými poznámkami o jeho způsobu života a jeho osobních stanoviscích.*
- *Podsouváme oběti stále nové a nevděčné činnosti, o jejichž smyslu ji vědomě necháváme v nejistotě.“ (Huberová, 1995, s. 24-25)*

2.3.2 Oběť

Stejně jako nelze přesně popsat agresora, nelze ani přesně popsat oběť. Tou může být kdokoliv. Často se jí stává nějaký zodpovědný, zásadový a motivovaný zaměstnanec a konflikt vzniká ve chvíli, kdy za svůj výkon požaduje od nadřízeného patřičné ohodnocení. Tento krok ze strany doposud bezproblémového zaměstnance může být vedením brán jako „přehnaný“ požadavek a vyvolat odmítnutí. Zaměstnanec uvedených vlastností poté hledá příčiny odmítnutí sám v sobě. Pokud konflikt roste a oběť čelí dalším útokům ze strany vedení, může vykazovat znaky úzkosti, častých výkyvů nálad, poklesu sebeúcty či dokonce sebepoškození (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 30). Oběť následně ztrácí motivaci k práci a klesá její pracovní produktivita. Stejně tak může mobbing ovlivňovat i nezúčastněné pracovníky, u nichž produktivita práce klesá také.

Obětí mobbingu se může stát i osoba, která se něčím odlišuje od ostatních. Pracuje-li například *„jediná žena v čistě mužském kolektivu, má těžké postavení a snáze se tak stane terčem soustředěného útoku“* (Huberová, 1995, s. 21). Podobně je tomu tak i u mužů pracujících v čistě ženských kolektivech, například jako zdravotní bratr mezi sestřičkami. Odlišení od ostatních nemusí souviset pouze s pohlavím zaměstnance. Obecně *„lidem, kteří se od ostatních nějakým znakem odlišují, obzvláště hrozí, že budou označeni za outsidersy“* (Huberová, 1995, s. 21). Může jít o pracovníky s tělesnou vadou, cizince nebo příslušníky menšiny. Podnětem ostatním zaměstnancům k mobbingu bývá i úspěšnost či povýšení jiného zaměstnance, což mu ostatní závidí a snaží se mu do práce neustále zasahovat. Obětí se stávají i noví zaměstnanci, kteří se od zbytku týmu odlišují *„například lepším vzděláním, nebo jsou jen mladší, než je průměr“* (Huberová, 1995, s. 21).

2.3.3 Přihlízející

Tuto skupinu aktérů tvoří ostatní zaměstnanci, kteří zaujímají vůči šikaně oběti neutrální či pasivní postoj a tím do celé situace vlastně přispívají a mobbera podporují.

V roce 2010 proběhl výzkum týkající se obětí mobbingu a vztahů mezi všemi jeho aktéry, který rozčlenil přihlízející na tři skupiny. Tou první jsou ti, kteří pomáhají vytvářet takové situace, při nichž může agresor zaútočit na oběť, a přihlízející se staví na stranu agresora tím, že se oběti vysmívají či se k ní chovají agresivně. Důvodem tohoto chování přihlízejících může být strach z toho, aby se i oni sami nestali oběťmi, nebo prostá antipatie vůči oběti. Druhou skupinou přihlízejících jsou tací, kteří se k celému procesu mobbingu staví neutrálně a nijak do něj nezasahují. Tento postoj je velmi závažný zejména v případě,

kdy je přihlížejícím pracovník s určitou manažerskou odpovědností, a místo přihlížení by měl proti mobbingu zasáhnout. Toto chování lze odůvodnit pravděpodobně strachem ze ztráty moci. Do třetí skupiny se řadí pracovníci, kteří sice proti mobberovi také nezasáhnou, ale oběti naslouchají. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 31-32)

Důležitou poznámkou je fakt, že příslušnost k jedné z těchto tří kategorií není závazná, nýbrž přihlížející se mohou v rámci kategorií přemísťovat podle toho, jak chápou danou situaci.

2.4 Fáze mobbingového procesu

Mobbingový proces je proces dlouhodobý, který má své zákonitosti a také vlastní vývoj a průběh. Nezávisí na tom, v jakém podniku či oddělení se vyskytuje, ale „*psychický teror probíhá na nejrůznějších pracovištích dle obdivuhodně stejného schématu*“ (Huberová, 1995, s. 35).

Tento proces bývá dělen do čtyř fází: kritické události, psychický teror a stigmatizace, zapojení kolektivu a managementu, vyloučení z kolektivu a viktimizace oběti (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 46-48):

1. Kritické události bývají spouštěči celého procesu a převážně se jedná o nějaký menší interpersonální konflikt způsobený nedorozuměním. Většina těchto konfliktů bývá vyřešena a mohou vést k významným pozitivním změnám a inovacím. Ty spory, které se nevyřeší, bývají startem do druhé fáze mobbingového procesu. První fáze bývá kratší než následující.
2. Když se vzniklý konflikt nezačne řešit, přeroste v psychický teror. Zezačátku sice útoky ze strany mobbera nejsou moc časté ani silné, ale již jsou cílené proti oběti. Okolí toto zatím vnímá pouze jako „kanadské žerty“. Útoky se postupně stupňují, negativně působí na psychický i fyzický stav oběti, té se snižuje sebevědomí a ztrácí motivaci k práci. Oběť začne být konfliktní, jelikož jí vytvořené prostředí není příjemné a určitým způsobem ji dráždí, okolí změnu oběti nechápe a hodnotí oběť negativně. Hlavním cílem mobberových stupňujících se úkonů proti oběti je její následné vyřazení z kolektivu.

3. Ve třetí fázi oběť selhává po stránce psychické a zdravotní, ale i sociální a pracovní. To způsobuje její časté absence v zaměstnání. Při plnění svých pracovních úkolů dělá často chyby, na práci se nekoncentruje, klesá její pracovní výkonnost a celkově i schopnost zvládat zadané úkoly. Tuto situaci již nelze přehlédnout a management musí zasáhnout, čímž se případ stává oficiálním. Kvůli škodám, které oběť vzhledem ke svému psychickému stavu napáchala, je na ni pohlíženo jako na problémového zaměstnance, kterého je třeba se zbavit. Nikdo se již nedívá na fakt, že tento pracovník se v celé situaci ocitl nedobrovolně.
4. V poslední fázi mobbingového procesu bývá oběť vyloučena z kolektivu a viktimizována. Problémového pracovníka je třeba se zbavit. Obvykle bývá přesouván z oddělení do oddělení, dostává pouze podřadné práce a jeho kompetence se omezují. Pokud ani v tento moment oběť nechce podnik dobrovolně opustit, i její sebemenší chyba může být použita jako záminka pro výpověď ze strany zaměstnavatele a oběť je následně propuštěna.

Celý proces má na všechny jeho účastníky velký vliv, zejména pak na oběť. Ta často musí vyhledat odbornou psychologickou pomoc. Rizikem se zde stává možnost „*stanovení nesprávné diagnózy ve smyslu paranoidních, maniodepresivních a dalších psychopatologických stavů či poruch osobnosti, na základě čehož bude zaměstnanec uznán práce neschopným*“ (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 48). V důsledku této diagnózy se pro postiženého pracovníka může stát velmi obtížným najít si jiné pracovní místo. Co se týče agresora, jeho chování „*nekončí ani po odchodu oběti z organizace. Po krátkodobém klidu agresor vyhledává novou oběť, čímž se destruuující kolo šikany na pracovišti dává znovu do pohybu*“ (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 52).

2.5 Příčiny a důsledky

Existuje celá řada příčin, které mohou mobbing vyvolat, a velká většina z nich plyne z negativního pracovního klimatu. Co se týče důsledků, netýkají se pouze postižené osoby, ale celého podniku.

2.5.1 Příčiny

Jak již bylo zmíněno výše, na počátku každého mobbingového procesu je konflikt, obvykle nějaký banální. „*Nová kolegyně má jiný systém v zakládání spisů než tým.*

Jeden kouří, druhý ten modrý dým nenávidí. Paní A ráda často větrá, zatímco paní B je vždy potom velká zima. Oddělení přechází na elektronické zpracování dat a nikdo pořádně neví, jak to bude s ním.“ (Huberová, 1995, s.17) Proč ale tyto často banální konflikty vznikají? Čím je jejich vznik ovlivněn? Zdaleka ne z každého konfliktu se vyvine psychický teror. Víceméně je tato otázka, zda bude spor pokračovat, či bude utlumen, závislá na pracovním klimatu a atmosféře v podniku. V případě, že je atmosféra a celkově firemní kultura v podniku nastavena správně, zaměstnanci se cítí dobře a tomu odpovídá jejich vysoký pracovní výkon. Díky správně nastavené firemní kultuře všichni pracovníci ví, jaké chování se od nich očekává, a jaké si už dovolit nemohou. Stejná pravidla platí i pro nadřízené. Ovšem pokud na pracovišti převládá nezdravé ovzduší, mobbing se vyvine celkem snadno.

Negativní pracovní atmosféra může být způsobena několika faktory: stres z přetížení nebo špatné organizace práce, jednotvárnost a nuda, špatný styl řízení, strach z nezaměstnanosti.

Jestliže jsou pracovníci vyčerpáni a nacházejí se v časové tísní, působí to na mobbing velmi příznivě. Pod tlakem dělají zaměstnanci chyby a ochota vzájemné výpomoci od kolegů klesá. Ocítají se ve stresu, který s sebou přináší agrese, a ty je potřeba nějak vyventilovat. Vzhledem k nedostatku času není možnost si mezi kolegy promluvit a následně konflikty urovnat, tudíž se mohou rozrůst do větších rozměrů. (Huberová, 1995, s. 17)

Pracovní atmosféru ovlivňuje také jednotvárnost práce a touha po změně. Znuděný jedinec se snaží uvolnit a rozptýlit, tak začne ostatní pracovníky provokovat, ti to mohou vzít vážně a konflikt je na světě. (Huberová, 1995, s. 17-18)

Dalším významným faktorem, který přispívá vzniku mobbingu na pracovišti, je špatný styl vedení. Je-li vedoucí pracovník příliš autoritativní, pak jsou jeho podřízení pracovníci podráždění, naštvaní nebo agresivní. Správným stylem vedení není ani liberální nebo dokonce laissez-faire styl, jelikož ten způsobuje na pracovišti zmatek a anarchii. Autoritativní nadřízený nemá se svými podřízenými bližší vztah, oni k němu nemají důvěru a nadřízený tudíž neví, co se na pracovišti vlastně děje. To dává mobbingu volný průběh. Stejně tak liberální nadřízený, který se o své zaměstnance vůbec nestará, a ti si dělají, co chtějí. Aby se těmito situacím předešlo, je potřeba správná a dostatečná komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Nadřízený by měl kromě manažerských dovedností umět svým podřízeným naslouchat, vnímat jejich problémy a potřeby a snažit se jim vyhovět. Důležitým a prvotním komunikačním nástrojem uvnitř podniku by měla být psaná pravidla

vymezuující práva a povinnosti všech pracovníků. Vedoucí pracovníci se nejčastěji dopouštějí těchto chyb: „*chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, nepřehledná politika vedení, zadávání nesmyslných úkolů, protěžování jedněch proti druhým, opomíjení potřeb zaměstnanců, vydávání stále nových oběžníků a směrnic, stále nové organizační změny, neobjektivní systém hodnocení a nedostatek oceňování, nedostatek tolerance a empatie, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, destruktivní zacházení s chybami či omyly, vysoká míra kritiky, neochota řešit konflikty*“ (Svobodová, 2008, s. 38).

Čtvrtým faktorem vytvářející negativní pracovní atmosféru je konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti. Pokud se zaměstnanci o své místo nemusí bát, jelikož je v podniku kariérní růst možný pouze férovými metodami, má mobber šanci téměř nulovou. Ovšem vytváří-li, jako podnět k výkonnosti zaměstnanců, vedení ve firmě konkurenční tlak, slabí jedinci ze strachu o své místo vsadí na psychický teror. (Huberová, 1995, s. 18)

2.5.2 Důsledky

Na to, jaké mobbing způsobuje důsledky, lze nahlížet z pohledu oběti i celého podniku.

Co se týče oběti, „*to, kdy se projeví první symptomy, závisí na druhu psychického teroru a na celé řadě osobních faktorů, které zde hrají významnou úlohu, jakými jsou tělesný a duševní stav, vlastní sebedůvěra, všeobecná úcta, které osoba požívá u ostatních, a společenské kontakty*“ (Huberová, 1995, s. 14). Přestože psychický teror zažívá pouze na pracovišti, ani mimo pracovní prostředí si oběť neodpočine. Žije s vědomím, že se tam bude muset opět vrátit a vše prožívat stále dokola. Postihují ji psychické, psychosomatické a sociální následky.

Nejčastějšími psychickými potížemi způsobenými mobbingem jsou deprese, poruchy koncentrace, úzkost, neklid, narušené sebevědomí a pochyby o sobě samém. Oběti klesá motivace a sní i pracovní výkonnost. V důsledku neustálého stresu a vypětí oběť ztrácí energii, zhoršují se její komunikační schopnosti, cítí se smutná, zranitelná a zbytečná, což může v mnohých případech vést k myšlenkám na sebevraždu. (Huberová, 1995, s. 13)

Brzy se začne oběti zhoršovat i zdravotní stav a přichází psychosomatické potíže. Oběť trpí častými bolestmi hlavy, šíje a zad, má opakující se trávicí problémy, zvýšený krevní tlak kvůli zvýšené hladině stresových hormonů v krvi. Zvýšený krevní tlak vede k poruchám

srdce a srdečního oběhu. Dalším běžným problémem jsou poruchy příjmu potravy a nedostatečný spánek. (Huberová, 1995, s. 14)

Mezi sociální důsledky postihující oběť lze zařadit úbytek smyslu pro humor, narušená komunikace s okolím, zhoršující se vztahy s přáteli i rodinou. Oběť může ztratit své zaměstnání, v důsledku nedostatku peněz poté i své zázemí a s ním i rodinu. Rozchody či rozvody často postihují osoby, které si psychickým násilím na pracovišti prošly, a stejně tak tyto osoby ztrácí sebeúctu a získávají hlubokou nedůvěru k lidem.

Pro podnik představuje mobbing především ekonomické ztráty. Oběti klesá pracovní výkon z důvodu psychických problémů způsobených agresorem a agresorovi klesá pracovní výkon z důvodu vymýšlení stále nových technik mučení oběti. Ani jeden z nich nevyužívá plně svou pracovní dobu. Stejně tak jsou negativně ovlivněni i ostatní pracovníci, jejichž pracovní morálka také klesá, a postupně klesá efektivita i zisky celé firmy. Podniku vznikají náklady způsobené častou nemocností a pracovní neschopností obětí. Financovat musí i předčasné odchody do důchodu. Ovšem důsledky pro podnik nemusí být pouze ekonomického charakteru. V případě, že oběť své místo opustí, „*může nejen posílit konkurenci, ale i poškodit jméno firmy, která mobbing připustila*“ (Svobodová, 2008, s. 85). V důsledku nepříjemného pracovního klimatu mohou podnik opustit také jiní schopní pracovníci a zůstanou pouze ti průměrní. Firma poté musí vynakládat další finance na nábor, přijetí a zaučení nových pracovníků. Snižuje se celková výkonnost a efektivita podniku, klesá konkurenceschopnost což může mít za následek v krajních případech až zánik celého podniku. (Huberová, 1995, s. 15)

2.6 Prevence

Prevence je všeobecně známá nejlepší a nejúčinnější obrana před jakýmkoliv nebezpečím či problémem. V případě mobbingu v podniku je prevence úlohou zaměstnavatelů, nadřízených či vedoucích, jejichž úkolem je vytvářet na pracovišti pozitivní a zdravé pracovní klima a také odhalovat a řešit jakékoliv konflikty mezi pracovníky již v jejich zárodku. Preventivními opatřeními zabráňující mobbingu jsou různé aktivity sloužící k posilování komunikačních dovedností mezi spolupracovníky, nácvik krizového řízení anebo přednášky ke zvýšení povědomí o negativním jednání na pracovišti (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 61). Problémem je ovšem to, že většina firem se preventivními opatřeními proti mobbingu začnou zabývat až poté, co se na pracovišti tento problém objeví.

Každá firma by měla mít vypracovaný strategický plán s řešením násilí na pracovišti. Jeho obsahem by měly být strategie, které reagují na různé nastalé situace a řeší, jak se s konkrétním incidentem vypořádat před jeho vznikem, při i po jeho vzniku. Kromě těchto strategických plánů neboli preventivních programů existují také tzv. antimobbingové zákony. Tyto zákony ustanovila například Francie nebo Švédsko (Svobodová, 2008, s. 89). „*V české legislativě prozatím neexistují blíže definované možnosti legislativní ochrany zaměstnanců před šikanou na pracovišti. V tomto právním kontextu je zákaz mobbingu nutně odvozován z obecných ustanovení zákoníku práce a dalších právních aktů.*“ (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 62)

Podle Světové zdravotnické organizace prevenci lze rozdělit do tří skupin, a to primární, sekundární a terciární:

- V rámci primární prevence zaměstnavatel dbá na odpovídající výcvik vedoucích pracovníků a ostatních zaměstnanců. Prevence je účinná, jestliže pracovní kolektiv dodržuje statutární normy a etický kodex organizace, díky čemuž pracovníci efektivně spolupracují, navzájem se tolerují a důvěřují si. Hlavními metodami primární prevence jsou informování zaměstnanců o mobbingu, o jeho negativních dopadech na život zaměstnanců, vypracování etického kodexu nebo pracovní smlouvy s uvedenými zásadami o netoleranci neetického chování. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 62-63)
- Sekundární prevence se zaměřuje na lidi již zasažené mobbingem. V těchto případech je nutné porozumění důvodům vedoucím ke vzniku mobbingu, čemuž pomáhají zprostředkovatelé a důvěryhodné osoby. Zprostředkovatelem je nestranná osoba, jejímž cílem není najít viníka, ale umožnit stranám konfliktu se setkat, projevit své emoce, pochopit situaci druhé strany a vyjednat podmínky spolupráce ve prospěch organizace. Obdobnou úlohu mají i důvěryhodné osoby. Těmi mohou být zaměstnanci podniku nebo pověřené osoby mimo organizaci. Hlavním úkolem je pro ně vyslechnout všechny aktéry mobbingu, ozřejmit problém, informovat o něm ostatní členy kolektivu a vedení podniku a také požádat mobbera o otevřený rozhovor s obětí. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 63)

- Terciární prevence se využívá v případech, kdy se u oběti již projevují důsledky psychického teroru. Úkolem terciární prevence je vrátit oběti jeho sebedůvěru, důstojnost a zdraví, což je zajištěno přijatými opatřeními. Opatření zahrnují včasnou diagnostiku zdravotního stavu oběti nebo třeba kontakt s jinými oběťmi mobbingu, což napomáhá pochopit emoční problémy a nalézt emoční porozumění jedince, které ho zbavuje pocitu, že za psychický teror je zodpovědný on sám. (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 64)

3. BOSSING

Třetí kapitola je zaměřená na specifický druh mobbingu, kterým je bossing. Pojem je odvozen od anglického slova „boss“ neboli vedoucí, nadřízený či šéf, a to z toho důvodu, že v incidentech tohoto speciálního případu mobbingu figurují aktéři ze dvou odlišných úrovní organizační struktury podniku.

3.1 Srovnání s mobbingem

Bossing je specifický druh mobbingu, kdy mobberem je nadřízený oběti. Nadřízený hraje důležitou úlohu při prevenci, objevení a řešení mobbingu, ale v případě, že on sám je mobberem, je oběť téměř bezradná. Ovšem ne každý bosser mobbuje aktivně, existují i tací, kteří vytváří živnou půdu pro páchání psychického týrání tak, že se vůči svým podřízeným zbavují zodpovědnosti a od veškerého dění na pracovišti si udržují odstup. Skupina takovýchto bosserů je ale „slabý odvar“ oproti těm, kteří ostatní spolupracovníky oběti vědomě proti ní podněcují, čím pouze přispívají situaci, kterou sami vytvořili. A ve výsledku tito pachatelé jen zpovzdálí sledují, jak je oběť týrána jinými, přitom oni sami celou situaci vyvolali.

Aktivní mobbeři z řad nadřízených pracovníků ale používají jiné metody teroru než ti z řad spolupracovníků. Nevyužívají pomluvy, urážky ani naschvály, ale využívají svého postavení v organizační struktuře podniku. Psychický teror typický pro bossing se tedy zakládá na nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci a jeho dalším typickým znakem je velmi obtížný postup oběti proti nadřízenému (Huberová, 1995, s. 95-96).

3.2 Příčiny

V každém případě mobbingu, což zahrnuje i bossing, je příčinou konflikt. Ten může mít různé podoby. Mnoho nadřízených například přenáší zodpovědnost za problémy vzniklé na pracovišti na své podřízené místo toho, aby sami zkoušeli najít řešení. Na podřízené přenáší i tlak, který na ně shora působí. Příčinou vzniku bossingu může být také touha po moci, kdy pracovník vychází s ostatními dobře až do chvíle, kdy je povýšen. Poté se schopnost udržování dobrých vztahů snižuje a čerstvě povýšený pracovník začíná svého postavení využívat. Častou příčinou jsou osobní důvody, ať už se jedná o žárlivost, odlišné chování nebo jiné osobní neshody. Ovšem nejčastější a nejzávažnější příčinou psychického teroru ze strany nadřízených je strach. Buď to může být strach ze ztráty kontroly nad svým pracovním oddělením a jeho následným odporem, nebo strach z převahy ze strany

jednoho podřízeného, který je zkušenější či více inovativní a nápaditý, anebo také strach způsobený nevyslovenými názory pracovníků o svém vedoucím. (Huberová, 1995, s. 98-100)

3.3 Strategie

Strategie psychického teroru používané vedoucími pracovníky na své podřízené lze rozdělit na deset hlavních (Huberová, 1995, s. 101-102):

- *Malé požadavky.* Bosser ukládá své oběti úkoly, které jsou velmi nízko pod její kvalifikací a jejími schopnostmi.
- *Přehnané požadavky.* Tato strategie je opakem k předchozí. Oběti jsou ukládány úkoly, na které nemá dostatečnou kvalifikaci a nedisponuje potřebnými schopnostmi a vědomostmi. Na zadané úkoly zkrátka nestačí.
- *Sisyfovská taktika.* Oběť musí vykonávat práce, které jsou namáhavé, zbytečné a nemají smysl.
- *Metoda Achillovy paty.* Smyslem této strategie je udělovat oběti takové práce, které jsou přímo jí z určitého důvodu nepříjemné, přestože jinému spolupracovníkovi činnost nevádí nebo ho dokonce baví. Praktickým příkladem by mohla být vegetariánka pracující v kuchyni restaurace přidělená k masitým chodům.
- *Neustálá kontrola.* Kontrolování vykonávaných činností je na pracovišti běžnou záležitostí, ovšem v přehnané míře se už jedná o bossing. Oběť je nucena předkládat vedoucímu i dílčí výsledky své práce a vše s ním musí konzultovat.
- *Překvapující útoky.* Princip této strategie je takový, že rozhodnutí, které se oběti týkají, se dělají za jejími zády a oběť se o změně dozví, až když je realizována.
- *Oklešťování kompetencí.* Oběti je ukládáno stále méně úkolů a ty, které dříve vykonávala ona, jsou předávány ostatním kolegům. Velmi často se toto děje bez konkrétního vysvětlení a oběti se zužuje sféra působnosti.
- *Izolace.* Tato praktika spočívá v odsunutí oběti do ústraní tak, že není zvána na porady, není informována o změnách v organizaci a její názor nemá žádnou

váhu. Izolace může být i prostorová, kdy je oběti přidělena odlehlá kancelář neumožňující kontakt s kolektivem.

- *Útoky na zdraví.* Oběť musí vykonávat činnosti škodlivé jejímu zdraví. Příkladem je pracovník s problémy se zády, který musí nést vždy nejtěžší náklad.
- *Narážky na psychický stav.* V tomto případě bossér podsouvá oběti psychické poruchy a choroby a to tak, že každý její počin vykládá jako příznaky.

3.4 Typy nejnebezpečnějších vedoucích

Stejně jako existuje více typů mobberů, není tomu jinak ani u bossingu. V této podkapitole je uvedeno několik velmi nebezpečných typů nadřízených pracovníků, i když se na první pohled někteří mohou zdát neškodní.

Mlčenlivý samotář

Takový člověk je nespolečenský, pokud možno nejvíce času tráví ve své kanceláři a se svými podřízenými komunikuje jen minimálně. Většinou jsou takoví jedinci zaměstnáváni z důvodu jejich vysoké kvalifikace a odbornosti, ale jejich schopnost vést a motivovat svůj pracovní tým je velmi nízká. A právě tímto pasivním nekomunikativním přístupem vytváří mezi pracovníky pocity nejistoty a nevědomosti, které následně vedou k hádkám a konfliktům, jelikož pracovníci neví nic o tom, jak si vedou či jaká je zrovna v podniku situace. V případě tohoto typu vedoucího se sice není potřeba obávat bossingu, ovšem nelze ani očekávat jeho pomoc při řešení jiných problémů na pracovišti. Tento vedoucí zasáhne jedině v případě, bude-li se obávat o snížení efektivity práce v důsledku vzniklých konfliktů. (Huberová, 1995, s. 106)

Nepřístupný vedoucí

Tento typ vedoucího pracovníka je velmi podobný předchozímu, ovšem s tím rozdílem, že jeho nezájem o své podřízené pramení z určitého elitářství. Zkrátka je tento vedoucí nad ostatními povznesený a nemá důvod projevovat jakýkoliv zájem. Při jednání s ním je důležitá vyzařující sebejistota, jelikož téměř všemi ostatními opovrhuje, ale ne až na takové úrovni, aby se cítil na své pozici ohrožen. (Huberová, 1995, s. 107)

Autoritativní vedoucí

Naopak od prvního typu nadřízeného pracovníka, který komunikoval jen minimálně, autoritativní nadřízený svůj názor a vše potřebné řekne bez jakýchkoliv servítek.

Tento jeho přístup je většinou projevem jeho nedostatečného sebevědomí. Zpravidla bývá ale většinou oblíbeným vedoucím, protože díky jeho minimálním komunikačním zábránám každý pracovník ví, na čem je. Ovšem ten, kdo si začne brát jeho útoky osobně a nechá se zastrašit, se snadno může stát jeho obětí. Nejbezpečnější způsob, jak se tomuto vyhnout, je všechny argumenty a výčitky z jeho strany s klidem přijmout a poté chladně argumentovat. (Huberová, 1995, s. 107)

Váhavý vedoucí

Každé sebemenší rozhodnutí odkládá co nejdéle to jde, jen aby něco nepokazil. Pravděpodobnost, že se z tohoto vedoucího pracovníka stane boss, je velmi nízká, ovšem jeho styl řízení a přístup ke svým podřízeným vytváří živnou půdu pro vznik mobbingu. Váhavý vedoucí není schopný rozpoznat mobbingové aktivity ani jim zabránit v dalším pokračování. V takovémto případě by do situace měla vstoupit nějaká další instituce. (Huberová, 1995, s. 107-108)

Náladový vedoucí

Jeho nebezpečnost spočívá v rychle se měnících náladách a rozhodnutích. Z toho plyne zmatená atmosféra v pracovním kolektivu, kvůli níž se pracovníci rozdělují do skupinek nebo se všichni obrátí proti jednomu pracovníkovi. Vedoucí tedy pasivně přispívá vzniku mobbingu, ovšem když je ve špatném rozpoložení, vybijí si zlost na některém ze svých podřízených, ze kterého se stává obětní beránek, a z vedoucího se stává aktivní boss. Po uvolnění přetlaku může být opět vstřícným a správným vedoucím, ale jakmile se objeví další špatná nálada, opět si vzpomene na oběť. Nejjednodušším způsobem, jak se nestát obětí náladového vedoucího, je držet se opodál, když vrcholí kritická situace. Jestliže už je jedinec tím, na kom si vedoucí vybíjí zlost, je třeba nebrat si nic osobně a své argumenty raději nechat na dobu, kdy bude vedoucí opět naladěn pozitivně. Tehdy bývá otevřený připomínkám a kompromisům. (Huberová, 1995, s. 107-108)

Chlubil

Vedoucí, který má plné ruce práce, stále je v jednom kole a nic se bez něj nepohne dál. „*Kromě vlastního stresového programu naordinovaného vlastní rukou mu ovšem ještě zbývá čas, aby sám sobě před zraky shromážděného osazenstva poklepal rukou na rameno, protože on sám je nejen nepostradatelný, ale také nedostižný, prostě ze všech nejlepší!*“ (Huberová, 1995, s. 109) Jeho nebezpečnost spočívá v schopnosti každý dobrý nápad považovat za vlastní a každý špatný za někoho jiného. Jestliže jeden z jeho podřízených

projeví pochybnosti o pracovním výkonu vedoucího, okamžitě se z něj stává oběť, kterou vedoucí na každém místě očerní. Při jednání s tímto typem nadřízeného je dobrá přítomnost svědků, aby nemohl interpretovat rozhovor jinak, než proběhl. Pokud není možná přítomnost svědků, postačí zaznamenat v heslech průběh rozhovoru a vedoucímu nechat jednu kopii, pro případ pozdějších neshod. (Huberová, 1995, s. 109)

4. POMOC OBĚTEM MOBBINGU

Oběť si zřídka dokáže pomoci ze situace sama, to je možné většinou pouze v počáteční fázi mobbingového procesu, a je tedy důležité, aby pomoc poskytl at' spolupracovníci, nadřízení nebo rodinní příslušníci.

4.1 Reakce na mobbing

Zda oběť cítí, že se blíží problémy, nebo je pro ně mobbing jako blesk z čistého nebe, je individuální. V každém případě je po jeho nastání oběť zmatená a bezmocná a naděje, že psychický teror v brzké době ustane, je téměř nulová. Dříve nebo později nakonec každému dojde, že v takovéto situaci nelze dál zůstat, a musí se sám sebe zeptat, zda si dokáže pomoci sám, nebo zda je potřeba vyhledat pomoc třetí strany.

„Ženy při hledání východiska daleko častěji využívají pomoci svého okolí, častěji se svěřují, konzultují s lékařem a projevují velkou ochotu si o svých problémech otevřeně promluvit s kolegy či nadřízenými.“ (Huberová, 1995, s. 112) To je pravděpodobně způsobeno zvýšenou ženskou sensitivitou vůči psychickému násilí. Oproti tomu muži se často snaží psychické násilí potlačovat, jelikož *„mobbing často pocítují jako osobní urážku“* (Huberová, 1995, s. 113). Zpravidla se k situaci přiznají až v případě, kdy jsou už vážně nemocní. Do tohoto zdravotního stavu se dostávají právě kvůli jejich hrdosti, která jim brání v uznání psychického týrání.

V každém případě, lékaři, právníci či psychologové, ti všichni radí co nejdříve vyvinout vlastní aktivitu. Tou je nejlépe vyhledání pomoci ostatních, protože téměř v každém případě se jedinec ze situace nedokáže dostat sám. Bohužel ale stejně ve většině případů bývá východiskem pouze výpověď.

4.2 Když ještě existuje šance

Na problematiku pomoci oběti mobbingu lze pohlížet z pohledu oběti, organizace, jejích spolupracovníků a rodiny a celé společnosti.

Třemi základními technikami, jak si může oběť pomoci sama, jsou promyšlené řešení konfliktů, smíření a uvolnění (Huberová, 1995, s. 114-118):

- K řešení konfliktů způsobujících mobbing se doporučuje *„třístupňový model řešení konfliktu“* (Huberová, 1995, s. 115). Tento model má tři fáze, z nichž první je pojmenování konfliktu. Cílem této fáze je definování

nesrovnalostí, jejich příčin, kdo má s kým jaký problém neboli stanovení aktérů mobbingu. Druhou fází je zpracování konfliktu, jehož smyslem je vypracování různých návrhů řešení situace, většinou za pomoci jakéhokoliv prostředníka. Ve třetí fázi by mělo dojít k urovnání konfliktu, a to tím způsobem, že na základě vybraného řešení se přijme rozhodnutí, se kterým souhlasí všechny strany a je sjednán kompromis. Bohužel není zaručeno, že bude konflikt tímto způsobem vyřešen. Postižený se nemusí setkat se vstřícností a ochotou mobbera a ostatních kolegů. V každém případě oběť nemá tímto pokusem o vyřešení sporu co ztratit. (Huberová, 1995, s. 115)

- Další technikou pro urovnání sporu samotnou obětí je smíření. Toto může být efektivní zejména v případech, kdy je spor v zárodku, ale to není pravidlem. Dalšímu rozšiřování a prohlubování konfliktu lze zabránit, podá-li jeden z jeho aktérů druhému ruku ke smíření. Na místě by bylo, aby onen krok vykonal mobber, jelikož on má na situaci většinový podíl, ale vzhledem k tomu, že se v jím vytvořené situaci vyžívá, je nepravděpodobné, že by ji chtěl ukončit. Na druhou stranu oběť ví, že chování mobbera vůči ní je nespravedlivé, a tudíž nemá důvod činit onen první krok ona. Často se tedy stává, že tento krok nevykoná ani jeden a spor se prohlubuje. Přitom nabídka k usmíření nemusí mít slovní charakter, nýbrž pouhý úsměv či podpora v obtížné situaci může hodně pomoci. (Huberová, 1995, s. 116)
- Jelikož oběť žije v neustálém stresu a napětí, dopouští se při výkonu práce i ve svém osobním životě mnoha chyb, přehnaně reaguje a provádí příliš unáhlená rozhodnutí. Proto je důležité, aby se těchto chyb opět nedopouštěla, znovu nalézt klid a duševní rovnováhu. Tomu mohou napomoci různé kurzy meditace, důvěrný rozhovor s lékařem nebo různé programy zdravotních středisek. Zvýšení sebeúcty a pocitu vyrovnanosti může pomoci i pohyb, ať už jde o jakýkoliv druh, který zrovna oběti vyhovuje. (Huberová, 1995, s. 117)
- Zdánlivě se může zdát jako pomoc i alkohol a drogy. Poskytují oběti ovšem pouze krátkodobou úlevu a místo toho, aby její stav zlepšovaly, uvrhují ji pouze do stále horších psychických stavů a hlubších depresí. Navíc zde, s ohledem na situaci, hrozí i vyšší riziko závislosti než v běžných případech.

Další možností oběti je požádat o pomoc organizaci, tedy svého vedoucího, není-li zrovna právě on mobberem. Primárně by se měla každá oběť informovat o svých právech v organizaci, protože „*osoba, která zná své právní nároky, dokáže sebevědoměji vystupovat proti žalobcům a závčas se tak bránit proti nástupu mobbingu*“ (Huberová, 1995, s. 119). Jedno z práv je právo na podání stížnosti u zaměstnavatele na odehrávající se mobbing na pracovišti. Ten se musí poté stížností zabývat. Nejdůležitější je, aby byl při vyhodnocování situace zaujat nezávislý postoj a bylo na ni nahlíženo objektivně. Součástí vyšetřování situace by měl být nezaujatý rozhovor s oběma stranami, tedy jak s obětí, tak i mobberem. Častým problémem bohužel bývá fakt, že vedoucí pracovníci „*se obvykle snaží zbavit nepohodlného zaměstnance, kterým je téměř ve všech případech oběť. Bud' mylně interpretují situaci anebo prostě raději odstraní snazšího protivníka*“ (Svobodová, 2008, s. 98). Tudiž vyhodnotí stížnost jako neoprávněnou. V opačném případě, je-li podle vedoucího stížnost oprávněná, je povinen problém vyřešit. Jeho povinností je zjistit příčinu problému, jeho aktéry, konfrontovat mobbera a jasně mu říci, jaké má jeho chování dopady na postiženého jedince, a nakonec se pokusit o uzavření míru mezi oběma stranami.

Pomocnou ruku mohou oběti podat také její kolegové a ostatní přihlížející. Bohužel se tak děje málokdy, zřejmě ze strachu z toho, že se také stanou obětí. Jak již bylo zmíněno, tím ale pouze mobbera podporují. K tomu, aby někdo z přihlížejících postiženému jedinci pomohl, je potřeba nejen odvaha, ale i promyšlený postup jednání. Nejprve je potřeba, aby dal kolega oběti vědět, že jí chce pomoci. Tím zabrání unáhleným akcím ze strany oběti. Dalším krokem jsou rozhovory s co nejvíce lidmi na pracovišti, aby se problém dostal do podvědomí kolektivu, přičemž je dobré mluvit přímo o samotném konfliktu, nikoliv o oběti a pachateli. V době, kdy má kolektiv ochotný oběti pomoci dostatek členů, je čas jít za zprostředkovatelem smíru. Tím může být nadřízený pracovník nebo třeba uznávaný kolega. Je třeba ho informovat o konfliktu a o jeho současném rozsahu. Společně se vybere možnost, jak konflikt urovnat a posledním krokem je kontakt s obětí i po uzavření kompromisu s mobberem. Je třeba kontrolovat, zda se dohoda stala realitou. (Huberová, 1995, s. 121-122)

Obrovský význam má pro oběť psychického teroru společenská podpora ze strany přátel a rodiny. Efektivní pomoc ze strany blízkých spočívá ve věnování pozornosti emocím a myšlenkám postiženého jedince. Ten ale nesmí pomoc chápat jen jako povrchní, je třeba mu dát prostor k vykřičení všech křivd a pokud to lze, dát mu nějakou radu. Možnost svěřit se blízké osobě je velmi důležitá pro psychické zdraví jedince, zvláště z toho důvodu,

že „ten, kdo problémy prostě přijímá a drží je v sobě, ten se jim jednoho dne poddá“ (Huberová, 1995, s 117). Sdělení co nejvíce informací o problému je stejně důležité i pro rodinu, protože „okolí dokáže reagovat s pochopením teprve tehdy, pokud mu jsou známy příčiny vedoucí k depresím a podrážděnosti“ (Huberová, 1995, s. 117). Upřímná komunikace je tedy důležitá pro oběť, aby problému úplně nepropadl, a i pro rodinu a přátele, aby byla jejich pomoc vůbec možná. Výhodou komunikace s blízkými je fakt, že když po vyslechnutí zareaguje člen rodiny či přítel kriticky na chování oběti, oběť si to vezme spíše k srdci a uzná argument pravdivým, než kdyby kritika přišla z jiné strany. Důležitou součástí řešení problémů je oddych. V mnohých ohledech postiženým jedincům i jejich rodinám a přátelům pomáhá načerpání nových sil například sportem, či jakoukoliv jinou aktivitou. To napomáhá odreagování a jiným myšlenkám.

Pomoc obětem mobbingu může poskytnout i samotná společnost, a to vytvořením takových zákonů, které by psychický teror na pracovišti výslovně zakazovaly a sankciovaly. Důležité je dostat do povědomí pracovníků následky psychického násilí, například skrze školení, vzdělávací programy či odborné články. Potřeba jsou také instituce zabývající se přímo těmito jevy vznikajícími na pracovištích. V České republice existuje instituce Mobbing Free institut, což je organizace poskytující nejen podporu obětem mobbingu, ale také realizuje školení ve firmách, pořádá workshopy, přednášky nebo semináře (Mobbing Free Institut, 2021).

4.3 Když šance už není

Jestliže již neexistuje šance na vyřešení konfliktu nějakou z výše uvedených možností, východiskem zůstává pouze výpověď ze zaměstnání. Ta může být podána jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany mobbingem postiženého zaměstnance. Oběť většinou dokáže rozpoznat, že se mu zaměstnavatel chystá dát výpověď, protože existují jasné varovné signály, jako například „*nadřizený zveličuje i ten sebenepatrnější nedostatek, oběť se stává terčem jeho kritik a vše se jeví tak, že pouze čeká na to, až oběť udělá něco špatně*“ (Huberová, 1995, s. 123). Dalším signálem je nařízení většího množství práce nebo nezajímavých činností. Zaměstnavatel může ovšem podle Zákoníku práce dát zaměstnanci výpověď jen z důvodů uvedených v §52. Možnými důvody k podání výpovědi z uvedeného paragrafu související s nedostatečným výkonem pracovníka jsou:

„e) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě zdravotní způsobilost,

f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstraní,

g) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnavatel může dát pracovníkovi také okamžitou výpověď, a to z důvodu vyplývajícího ze Zákoníků práce §55 odst. 1 písm. b): *„porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)*

I sám zaměstnanec může podat výpověď ze zaměstnání, a to bez uvedení důvodu, podle §50 odst. 3 Zákoníku práce a výpověď jak z jedné, tak z druhé strany, musí být písemná, což udává §50 odst. 1 Zákoníku práce. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

5. MOBBING A PRÁVO

V páté kapitole je uvedeno, o jaké zákony a jejich ustanovení se lze opřít v případě řešení sporů soudní cestou. Jelikož v České republice neexistuje zákon přímo zaměřený na mobbing, je třeba jeho zákaz odvozovat z jiných zákonů.

Mobbing vs. Diskriminace

Mobbing a diskriminace nejsou totožné pojmy, a proto je potřeba je odlišit. „*Diskriminací se rozumí takové jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci. A to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.*“ (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 70) Z definice vyplývá fakt, že diskriminace není zaměřená pouze proti jedné osobě, ale proti celé skupině jedinců se stejnou vlastností. Oproti tomu oběť mobbingu bývá zpravidla jedna a důvodem pro útoky bývá například vyšší mzda, lepší vzhled nebo naopak horší vzhled či to, že se straní kolektivu. Diskriminaci upravuje zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. V Zákoníku práce v §1a odst. 1 písm. e) je ustanovena jedna základní pracovněprávní zásada, a to: „*rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace*“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

5.1 Pracovní, občanské a trestní právo

Při řešení sporů soudní cestou je prvotní oporou Listina základních práv a svobod, která ve svém Článku 1 říká: „*Lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*“ (Zákon č. 162/1998 Sb.) K ochraně oběti psychického teroru lze použít i Článek 10 odst. 1: „*Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.*“ (Zákon č. 162/1998 Sb.)

5.1.1 Pracovní právo

Pojem mobbing se v Zákoníku práce přímo nevyskytuje, tudíž je nutné jeho zákaz odvozovat z jednotlivých ustanovení onoho zákona. Lze se odkazovat například na §16 odst. 1: „*Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost*

dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.) V uvedené větě je ustanoven jak zákaz bossingu, jelikož vedoucí pracovník musí při přidělování práce svým podřízeným zacházet se všemi stejně, tak i mobbingu ze strany ostatních spolupracovníků, protože když nějaký konflikt mezi pracovníky vznikne, vedoucí je povinen konflikt urovnat.

Ze Zákoníku práce se lze také obrátit na §101 odst. 1, který říká: *„Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.“* (Zákon č. 262/2006 Sb.) Důsledkem mobbingu bývá i poškozené zdraví postižených jedinců, čemuž má zaměstnavatel povinnost bránit. Co se týče nadřízených, kteří situaci mezi pracovníky a pracovní atmosféru neřeší, tak porušují §102 odst. 1 Zákoníku práce: *„Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.“* (Zákon č. 262/2006 Sb.) Povinnost vytvářet příznivé pracovní podmínky je vedoucím pracovníkům dána i v §302 písm. c) Zákoníku práce. Povinnosti zaměstnanců jsou stanoveny v §301 Zákoníku práce, kde sice zákaz psychického týrání kolegů není výslovně vyjádřen, ale vyplývá například z písm. c), kde je stanovena povinnost dodržovat předpisy, nebo z písm. b), stanovující povinnost řádně využívat pracovní dobu k výkonu zadané práce, a ne k jiným činnostem.

5.1.2 Občanské právo

Jak ukládá §4 Zákoníku práce, *„pracovněprávní vztahy se řídí tímto zákonem, nelze-li použít tento zákon, řídí se občanským zákoníkem, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů.“* (Zákon č. 262/2006 Sb.) Toto je tzv. princip subsidiarity. Význam je takový, že pokud nějakou oblast Zákoník práce neupravuje, použije se pro danou situaci Občanský zákoník. Jednou z obecných zásad upravených Občanským zákoníkem je stanovena v §3 odst. 2 písm. a): *„každý má právo na ochranu svého života a zdraví, jakož i svobody, cti, důstojnosti a soukromí.“* (Zákon č. 89/2012 Sb.) Na situaci oběti mobbingu lze vztáhnout i §81 odst. 1 Občanského zákoníku: *„Chráněna je osobnost člověka včetně všech jeho přirozených práv. Každý je povinen ctít svobodné rozhodnutí člověka žít podle svého,“* a odst. 2: *„Ochrany požívají zejména život a důstojnost člověka, jeho zdraví a právo žít v příznivém životním prostředí, jeho vážnost, čest, soukromí a jeho projevy osobní povahy.“* (Zákon č. 89/2012 Sb.) Psychickým týráním je velmi zasažena osobnost jedince, a podle §82 odst. 1 Občanského zákoníku: *„Člověk, jehož osobnost byla dotčena, má právo*

domáhat se toho, aby bylo od neoprávněného zásahu upuštěno nebo aby byl odstraněn jeho následek.“ (Zákon č. 89/2012 Sb.) Z těchto výroků je patrné, že obranu a pomoc obětem mobbingu poskytuje také Občanský zákoník.

„Občanský zákoník poskytuje osobám ochranu především prostřednictvím žalob, ať už žalob zdržovacích, kdy může oběť požadovat zdržení se šikanózního jednání po mobberovi, nebo žalobu na náhradu nemajetkové újmy v penězích.“ (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu, Zielina, 2016, s. 73)

5.1.3 Trestní právo

Obrana obětí mobbingu pomocí trestního práva přichází v úvahu až u těch nejzávažnějších případů. Ochranu cti a vážnosti člověka zajišťuje §184 Trestního zákoníku. V § 171 Trestního zákoníku je upraven zákaz omezování osobní svobody jedince, s čím souvisí také vydírání a útisk upravené v §175 a §177 Trestního zákoníku. Jestliže je oběti způsobena újma na zdraví a poškozený vyžaduje lékařskou péči po nejméně 7 dnů, jedná se o trestný čin ublížení na zdraví podle §146 Trestního zákoníku, a je-li vyžadována lékařská péče nejméně 6 týdnů, jde o trestný čin těžkého ublížení na zdraví dle §145 Trestního zákoníku. Nejhorším a nejvíce závažným trestným činem, který se může na pracovišti objevit, je trestný čin vraždy podle §140 Trestního zákoníku, ať už jde o úmyslné, spontánní či předem promyšlené usmrcení člověka. Tento čin se týká, v případech že situace dojde až do těchto rozměrů, většinou agresorů, a oproti tomu oběť, když už nevidí jiné východisko ze situace, může spáchat trestný čin zabití dle §141 Trestního zákoníku, kdy je oběť silně rozrušená ze strachu, úleku nebo zmatku.

Jelikož s šikanou na pracovišti souvisí také sexuální obtěžování, je třeba se zmínit o zákonech, které tento čin upravují. Trestným činem znásilnění podle §185 Trestního zákoníku se agresor dopouští omezení svobody rozhodování oběti o pohlavním životě stejně tak jako agresorem vyvinutý sexuální nátlak podle §186 Trestního zákoníku, kdy pod pohrůžkou násilí nutí oběť k pohlavnímu sebeukájení.

6. EMPIRICKÁ SONDA DO SLEDOVANÉHO PROBLÉMU

Tato kapitola je tvořena dvěma částmi, které se zaměřují na problém z praktického hlediska. K získání obecného stanoviska k situaci v podnicích a pohledu širší veřejnosti bylo využito dotazníkové šetření a pro analýzu konkrétního problému slouží druhá část, jež obsahuje případovou studii.

6.1 Kvantitativní výzkum

Problém psychického násilí se v podnicích vyskytuje více, než se lidé domnívají. Důvodem této domněnky je fakt, že se o něm moc nemluví. Oběť se zpravidla svěří jen blízkým osobám, lékařům či vedení podniku. Ti se ovšem výskyt případů mobbingu snaží držet v co nejužší skupině lidí, kvůli dobrému jménu podniku.

Hlavním cílem kvantitativního výzkumu je analýza získaných dat, na jejichž základě lze vytyčit obecná doporučení firmám, jak proti mobbingu a bossingu bojovat. Dílčími cíli jsou zjištění, jaké je povědomí zaměstnanců o vnitřních předpisech podniků zabráňujících mobbingu, zda se v podnicích vyskytuje častěji mobbing nebo bossing a jaké jsou nejčastější způsoby řešení těchto problémů v praxi.

Před vytvořením jakéhokoliv kvantitativního výzkumu je třeba ujasnit si dvě základní věci, a to jakým problémem se bude výzkum zabývat a způsob jeho zkoumání. Co se týče problému, kterým se výzkum bude zabývat, ten je definován v úvodu a zabývá se jím celá práce. Způsob výzkumu je definován v této kapitole, stejně jako metodologie výzkumu a výzkumné otázky vedoucí k naplnění cíle práce.

Metodologií výzkumu byl zvolen kvantitativní výzkum s charakterem zkoumaného problému, jehož úkolem je zjistit četnost výskytů případů mobbingu či bossingu v podnicích. Kvantitativní výzkum je tedy v tomto případě ideální metodologií, jelikož samotné slovo „kvantita“ znamená množství či četnost, tedy vlastnost vyjádřenou číslem.

Velkou výhodou kvantitativního výzkumu je možnost zobecnit jeho výsledky na populaci, také rychlost získávání přesných číselných dat a jejich vyhodnocení. Další výhodou je i to, že získaná data jsou relativně nezávislá na autorovi výzkumu. Kvantitativní výzkum má ale i nevýhody, jako například opomenutí lokálních specifik či jiných důležitých vlastností vzorku, kvůli soustředěnosti na konkrétní problém. (Survio, 2020)

Zde jsou definovány výzkumné otázky vedoucí k naplnění cíle práce. Nalezení jejich odpovědí je hlavním úkolem výzkumu.

- Je míra výskytu mobbingu v podnicích vyšší, než míra výskytu bossingu?
- Závisí znalost vnitřních pravidel bránících výskytu zkoumaných jevů a výskytu případu na délce zaměstnání respondenta?
- Jaký je nejčastější způsob řešení mobbingu či bossingu v praxi?
- Mají respondenti povědomí o tom, jak se zachovat v případě, stanou-li se obětí mobbingu či bossingu?

Výzkumný vzorek

S ohledem na hlavní cíl výzkumu, kterým je zjištění četnosti výskytu mobbingu a bossingu v podnicích a povědomí zaměstnanců o výskytu, je hlavním kritériem kladná odpověď na otázku č. 3: „Vyskytl se ve Vašem podniku případ mobbingu/bossingu?“. Respondenti, kteří odpověděli „nevím“ nebo „ne“, byli následně při analýze výsledků vyřazeni.

6.1.1 Průběh kvantitativního výzkumu

V této subkapitole je popsán samotný průběh výzkumu, jehož prvním krokem byla tvorba dotazníku pro dotazníkové šetření. Ten byl nejprve podroben předvýzkumu pro odhalení nedostatků a jejich následné odstranění. Poté probíhal výzkum, z něhož byly následně vyvozeny výsledky a závěry z dotazníkového šetření. Na konci této kapitoly jsou ještě doporučení autora práce.

Aby bylo rozesílání a následné doručení odpovědí respondentů zpět k autorovi dotazníku co nejrychlejší, byl nejlepší volbou elektronický dotazník, který lze sdílet přes sociální sítě, e-mail či přes jiné různé aplikace pouze odesláním odkazu. Dalším požadavkem na dotazník byla možnost interakce jednotlivých otázek, přeskokování některých otázek a následný výstup dotazníku v tabulce. Uvedená kritéria splňuje formulář vytvořený přes Google, a proto byl vybrán a použit pro kvantitativní výzkum.

6.1.2 Předvýzkum

Provedení předvýzkumu je vhodný způsob, jak zjistit validitu otázek v dotazníku, a odhalit, třebaže i nepatrné, chyby dotazníku, které by se v koncovém výzkumu několikrát

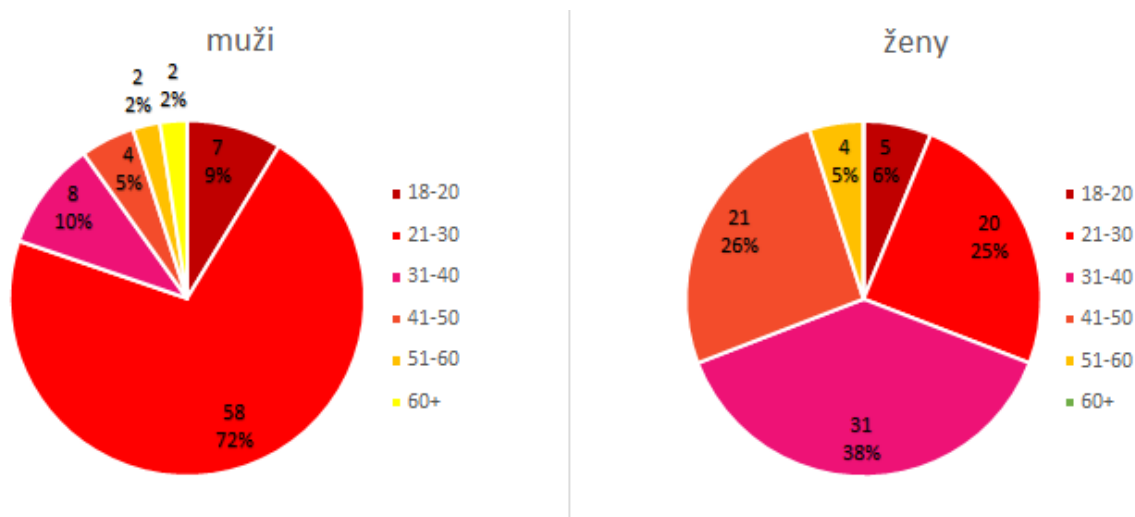
znásobily, jelikož v konečném dotazníku již tyto chyby nelze odstranit. Díky předvýzkumu lze zjistit, zda je zkoumaná informace dosažitelná, a také, zda volba typu otázek byla správná.

Předvýzkum byl proveden na dvaceti respondentech z Pardubického kraje. Sedmáct z nich uvedlo, že se s výskytem případu psychického násilí na pracovišti nesetkali, zbývající tři respondenti ano. Dva z nich byli muži, kteří oba uvedli výskyt mobbingu vyřešený odchodem oběti do jiného zaměstnání a třetím respondentem byla žena, která uvedla, že v podniku, kde pracuje, se vyskytl bossing, který byl vyřešen výpovědí oběti a následným odchodem agresora do důchodu.

Předvýzkum upozornil na chybějící možnost „případ se nevyskytl“ u otázek č. 4-7, které jsou zaměřeny na řešení konkrétních případů, a proto byly tyto otázky ponechány jako nepovinné.

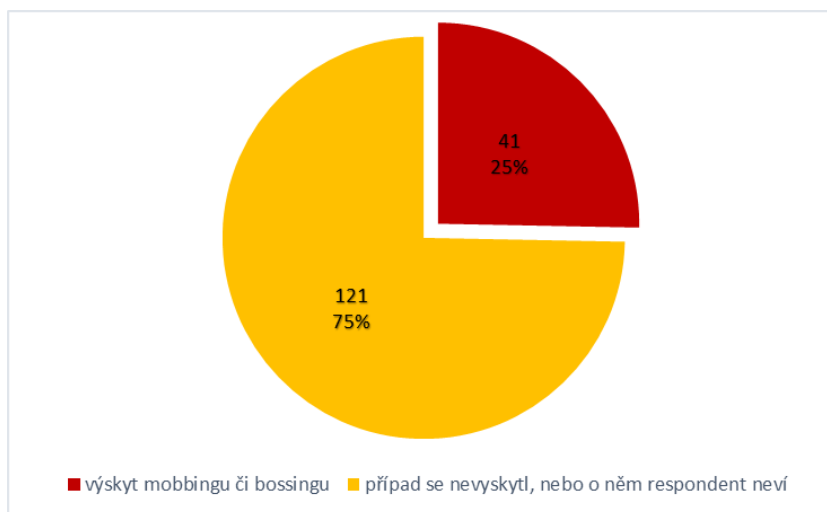
6.1.3 Analýza dat a interpretace výsledků

Data byla získávána během měsíce března a dubna. Dotazník byl distribuován přes sociální sítě a elektronickou poštu. Celkem na dotazník odpovědělo 162 respondentů, přičemž zde bylo zastoupeno stejné množství mužů i žen ze všech věkových kategorií. Zastoupení respondentů z jednotlivých věkových kategorií je znázorněno na následujících grafech.



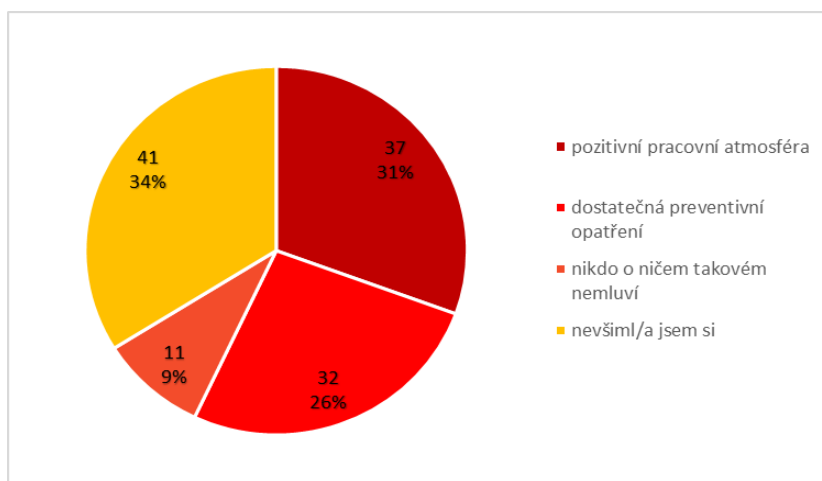
Obrázek 1: Věkové rozložení respondentů

Hlavní zjišťovanou informací bylo, zda se v podniku respondenta vyskytuje či vyskytoval případ mobbingu nebo bossingu. Zde 41 respondentů uvedlo, že ano, a 121 respondentů uvedlo, že ne, nebo o případu nevěděli. Situaci znázorňuje následující graf.



Obrázek 2: Míra výskytu mobbingu/bossingu

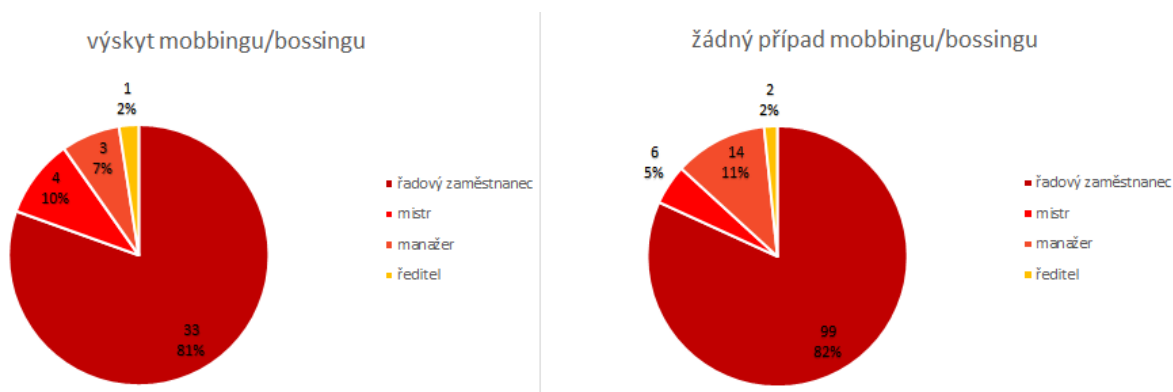
Vzhledem k tomu, že $\frac{3}{4}$ respondentů uvedlo, že se u nich mobbing ani bossing nevyskytuje, bylo vhodné zjistit důvod jejich domněnky. To měla za úkol následující otázka. Ze 121 respondentů jich 37 (31 %) má v podniku pozitivní pracovní atmosféru, která nenahrává vzniku psychického teroru na pracovišti. Dalších 32 (26 %) respondentů má zavedená dostatečná preventivní opatření v podobě směrnic apod. Následně 11 (9 %) respondentů soudí nevýskyt případu podle toho, že o tom v jejich podniku nikdo nemluví a 41 (34 %) respondentů si ničeho takového nevšimlo. Zjištěné výsledky potvrzují fakta z kapitoly 2.5.1, kdy na pracovištích s pozitivní pracovní atmosférou nevznikají konflikty a mobbing nemá téměř šanci vzniknout. Situaci znázorňuje následující graf.



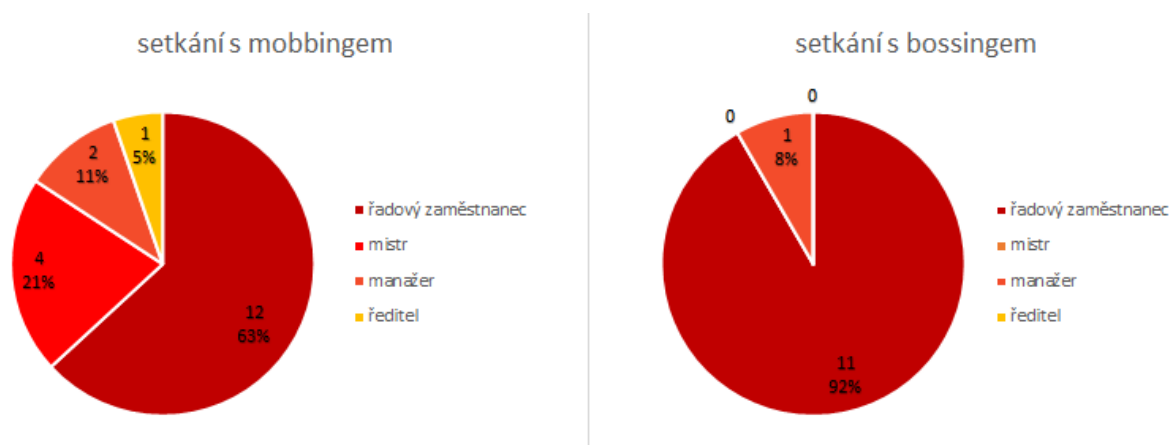
Obrázek 3: Četnosti důvodů nevýskytu mobbingu/bossingu

Co se týče pracovních pozic respondentů, z těch, kteří se s problémem mobbingu či bossingu setkali, jich 33 byli řadoví zaměstnanci, 4 z nich mistři, 3 manažeři a 1 ředitel. S mobbingem se z těchto 41 respondentů setkala 12 řadových zaměstnanců, 4 mistři,

2 manažeři a 1 ředitel, zbylých 10 respondentů uvedlo, že neví, který z oněch dvou problémů se u nich vyskytl. Oproti tomu 11 řadových zaměstnanců a 1 manažer se setkali s bossingem. Ze zbylých 121 respondentů, kteří se se zkoumaným problémem nesetkali, jich 88 bylo z řad řadových zaměstnanců, 6 mistrů, 14 manažerů a 2 ředitele. Možné vysvětlení uvedených výsledků je takové, že pracovníci z řad běžných zaměstnanců nemají důvod výskyt případů skrývat, oproti tomu manažeři a ředitelé se snaží chránit dobré jméno firmy, a tudíž výskyt mobbingu nepřiznají. Situace je vyobrazena na následujících grafech.



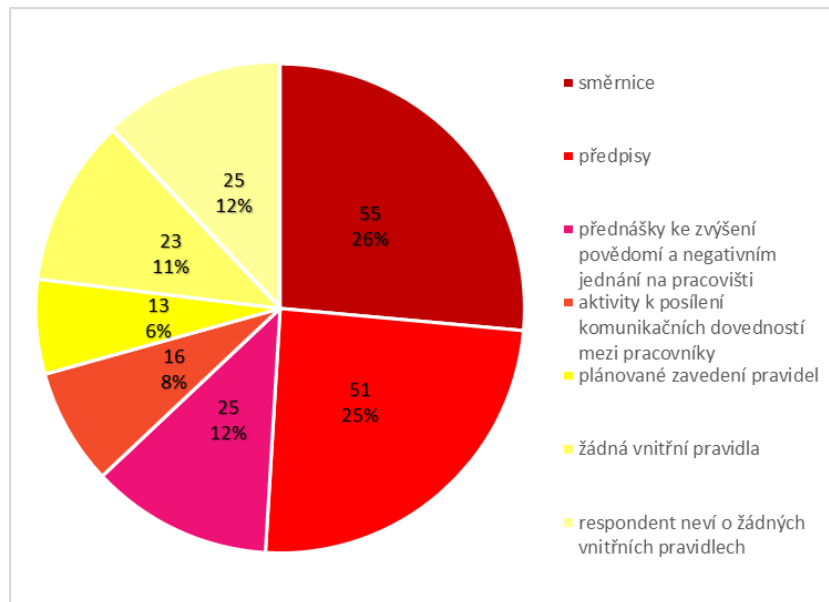
Obrázek 4: Rozložení respondentů z různých úrovní organizační struktury, kteří se buď setkali anebo nesetkali s mobbingem/bossingem



Obrázek 5: Míra setkání s mobbingem a bossingem respondentů z různých úrovní organizační struktury

Jedna z prvních otázek, která byla respondentům položena, zjišťovala, zda mají u nich v podniku zavedená nějaká vnitřní pravidla, která by bránila vzniku mobbingu či bossingu. Zde bylo možné vybrat více variant, tudíž počet odpovědí přesahuje počet respondentů. Dle výsledků u 51 % respondentů jsou zavedeny směrnice či předpisy, většinou v kombinaci s přednáškami o negativním jednání na pracovišti, které absolvuje v práci 12 % respondentů, či s různými aktivitami k posílení komunikačních dovedností mezi zaměstnanci, jež vykonává 8 % respondentů. Dalších 13 % respondentů uvedlo, že zavedení pravidel mají v plánu, a zbylých 23 % žádná pravidla v podniku nemá, nebo o nich neví. Přestože více

než 90 % podniků, ve který pracují dotazovaní respondenti, zavedená preventivní opatření má, v porovnání s výskytem mobbingu a níže uvedenými výsledky četnosti vyřešených případů, by se dalo usuzovat, že jejich zavedení je pouze formalita, jejíž účinnost není moc vysoká. Situaci popisuje následující graf.



Obrázek 6: Zavedená vnitřní pravidla v podnicích

Ze zjištěných odpovědí vyvstala otázka, zda existuje souvislost mezi výskytem mobbingu či bossingu na pracovišti a tím, zda jsou v podniku zavedená nějaká vnitřní pravidla bránící jeho vzniku. Vztah mezi těmito dvěma proměnnými lze zjistit pomocí Personova korelačního koeficientu. Po provedení výpočtu, kdy koeficient vyšel 0,157369, lze říci, že výskyt mobbingu či bossingu na zavedených pravidlech v podniku závisí velmi slabě. Uvedený výsledek potvrzuje výše zmíněnou tezi, že zavedení pravidel ještě nezaručuje jejich účinnost a dodržování. Výpočet je znázorněn na následujícím obrázku.

			O_{ij}			
vnitřní pravidla	výskyt případu		vnitřní pravidla	výskyt případu		součet
	ano	ne		ano	ne	
ano	31	70	ano	31	70	101
ne	10	51	ne	10	51	61
			součet	41	121	162

E_{ij}			$(O_{ij}-E_{ij})^2/E_{ij}$		
vnitřní pravidla	výskyt případu		vnitřní pravidla	výskyt případu	
	ano	ne		ano	ne
ano	25,56173	75,43827	ano	1,156995	0,39204
ne	15,43827	45,56173	ne	1,915681	0,649115

Chi kvadrát	4,113831
Pearsonův korelační koeficient	0,157369

Obrázek 7: Výpočet závislosti výskytu případu mobbingu/bossingu na zavedených vnitřních pravidlech

Respondenti byli dotazováni, jak dlouho již pracují v jejich podniku. Z dostupných dat lze zjistit, zda existuje souvislost mezi délkou zaměstnání respondenta a jeho znalostí vnitřních pravidel podniku bránících vzniku mobbingu či bossingu, nebo také vztah mezi délkou zaměstnání a znalostí výskytu případu. Oba jevy lze vypočítat opět Personovým korelačním koeficientem. V případě vztahu mezi délkou zaměstnání respondenta a jeho znalostí vnitřních pravidel podniku koeficient vyšel 0,16970, což značí slabou závislost mezi veličinami. V případě druhého zkoumaného jevu, tedy závislosti znalosti případu na délce zaměstnání, situace byla podobná. Hodnota koeficientu vyšla 0,13653, tedy opět slabá závislost mezi veličinami. Dalo by se tedy říci, že v obou případech na sobě veličiny závisí, jelikož hodnota není nulová, ale pouze velmi slabě. Výpočty jsou znázorněny na obrázcích.

			O_{ij}			
délka zaměstnání	vnitřní pravidla		délka zaměstnání	vnitřní pravidla		suma
	ano	ne		ano	ne	
méně než 1 rok	16	18	méně než 1 rok	16	18	34
1-2 roky	28	14	1-2 roky	28	14	42
3-5 let	25	14	3-5 let	25	14	39
6-10 let	16	6	6-10 let	16	6	22
více než 10 let	16	9	více než 10 let	16	9	25
			suma	101	61	162
E_{ij}			$(O_{ij}-E_{ij})^2/E_{ij}$			
délka zaměstnání	vnitřní pravidla		délka zaměstnání	vnitřní pravidla		
	ano	ne		ano	ne	
méně než 1 rok	21,1975	12,8025	méně než 1 rok	1,27441	2,11009	
1-2 roky	26,1852	15,8148	1-2 roky	0,12578	0,20826	
3-5 let	24,3148	14,6852	3-5 let	0,01931	0,03197	
6-10 let	13,716	8,28395	6-10 let	0,38032	0,6297	
více než 10 let	15,5864	9,41358	více než 10 let	0,01097	0,01817	
			Chi kvadrát	4,80897		
			Personův			
			korelační	0,16979		
			koeficient			

Obrázek 8: Výpočet závislosti znalosti vnitřních pravidel na délce zaměstnání respondenta

			O_{ij}			
délka zaměstnání	výskyt případu		délka zaměstnání	výskyt případu		suma
	ano	ne		ano	ne	
méně než 1 rok	10	23	méně než 1 rok	10	23	33
1-2 roky	9	34	1-2 roky	9	34	43
3-5 let	9	30	3-5 let	9	30	39
6-10 let	4	18	6-10 let	4	18	22
více než 10 let	9	16	více než 10 let	9	16	25
			suma	41	121	162
E_{ij}			$(O_{ij}-E_{ij})^2/E_{ij}$			
délka zaměstnání	výskyt případu		délka zaměstnání	výskyt případu		
	ano	ne		ano	ne	
méně než 1 rok	8,35185	24,6481	méně než 1 rok	0,32524	0,11021	
1-2 roky	10,8827	32,1173	1-2 roky	0,32571	0,11036	
3-5 let	9,87037	29,1296	3-5 let	0,07675	0,02601	
6-10 let	5,5679	16,4321	6-10 let	0,44152	0,1496	
více než 10 let	6,32716	18,6728	více než 10 let	1,12911	0,38259	
			Chi kvadrát	3,07711		
			Personův			
			korelační	0,13653		
			koeficient			

Obrázek 9: Výpočet závislosti znalosti výskytu případu mobbingu/bossingu na délce zaměstnání respondenta

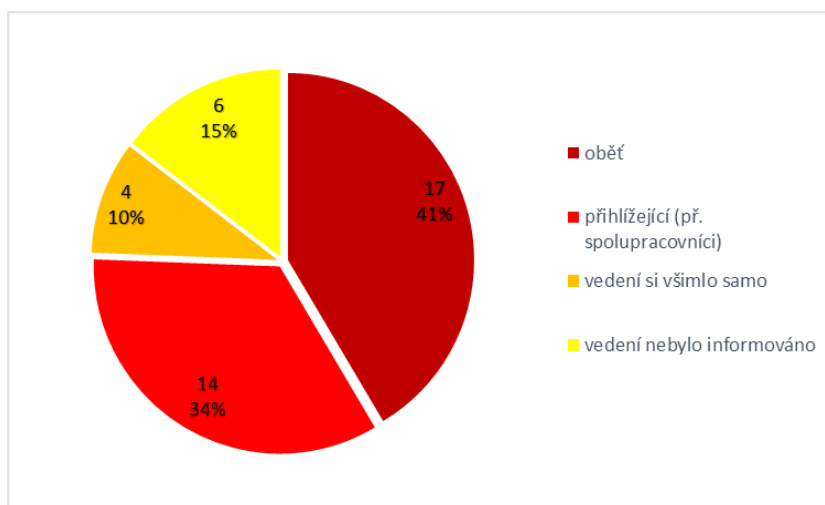
V úvodu této analytické části již bylo zmíněno, že z celkového počtu 162 respondentů jich 41 potvrdilo výskyt případu mobbingu či bossingu, a zbývajících 121 ho vyvrátilo anebo o něm neví. Těchto 41 respondentů bylo dále dotazováno na konkrétní otázky o případu. Pohlaví a věkové rozložení respondentů je zaznamenáno v tabulce.

pohlaví	věk					
	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	60+
muž	1	19	2	1	0	1
žena	3	5	3	4	2	0

Tabulka 2: Pohlaví a věkové rozložení respondentů potvrzujících výskyt mobbingu/bossingu

Z tabulky je na první pohled patrné, že nejvyšší četnost má věková kategorie 21-30 let. To odpovídá nejvyšší četnosti této kategorie u všech 162 respondentů, ale také by se dalo tvrdit, že mladí lidé se nebojí výskyt zkoumaných problémů přiznat.

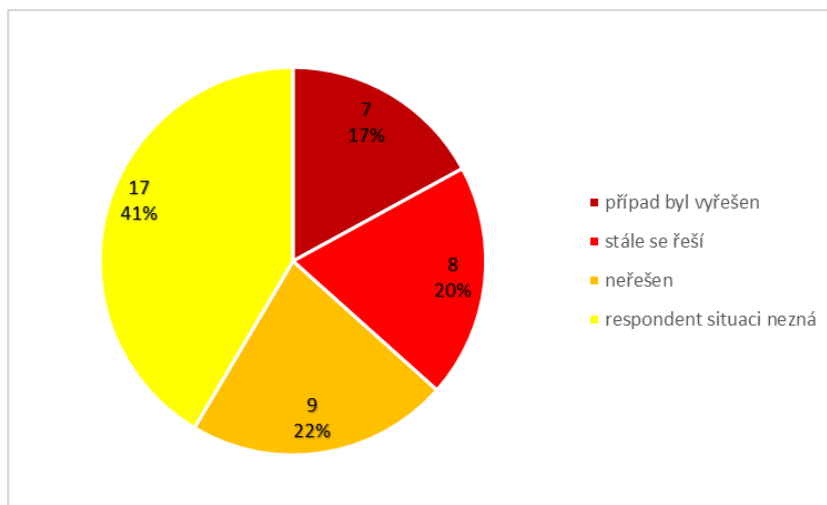
První otázka týkající se vyskytnutého případu zjišťovala, kdo o případu informoval vedení. Nejvíce zastoupenou odpovědí byla „oběť“, kterou uvedlo 41 % respondentů. O něco méně, tedy 34 % respondentů, odpovědělo, že případ oznámili spolupracovníci či jiní přihlížející, v 10 % případech si vedení všimlo problémů samo a v 15 % nebylo vedení vůbec informováno a případ se dále neřešil. Je tedy zjevné, že mobber ani v jednom případě nechtěl vyvolanou situaci ukončit a oběť si musela pomoci sama, nebo pomoc přišla ze stran kolegů. Situaci znázorňuje následující graf.



Obrázek 10: Míra informování vedení podniku o případu aktéry

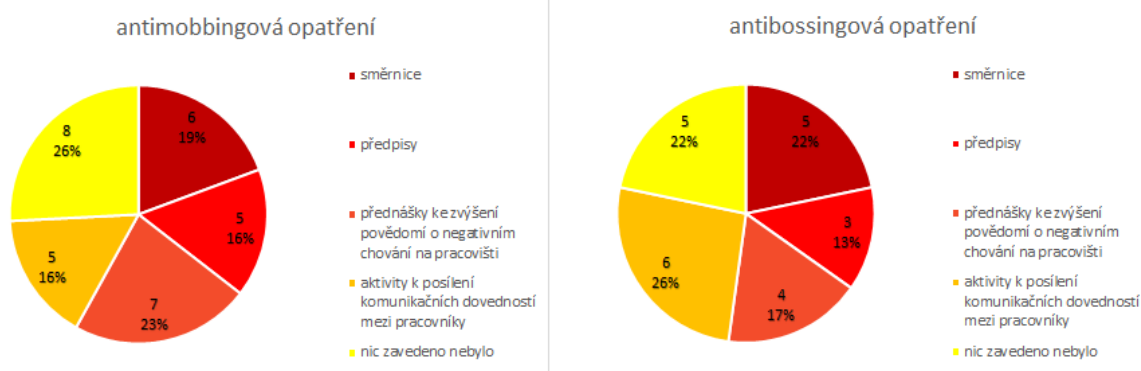
Další zjišťovanou informací byla míra řešení případu. V necelé polovině případů, tedy u 41 %, respondenti neznali, zda se případ vůbec řešil, natož jak. U 22 % se případ neřešil, u 20 % je stále v procesu řešení a pouze u 17 %, tedy u 7 respondentů, byl případ zcela vyřešen. Ve třech z těchto sedmi případů se problém mobbingu vyřešil tak, že oběť byla nucena podat výpověď. V jednom případě byl agresor pokárán vytýkajícím dopisem, v dalším mu byla sebrána finanční odměna, v jednom případě se spor vyřešil dohodou a sedmý respondent způsob řešení neuvedl. Vysoká míra neznalosti pracovníků o vývoji případu je pravděpodobně způsobena tím, že když se problém začne řešit, tak pouze

v nejužším kruhu účastníků, tedy s obětí, mobberem a kompetentní osobou, maximálně s pár svědky. Situaci zachycuje následující graf.



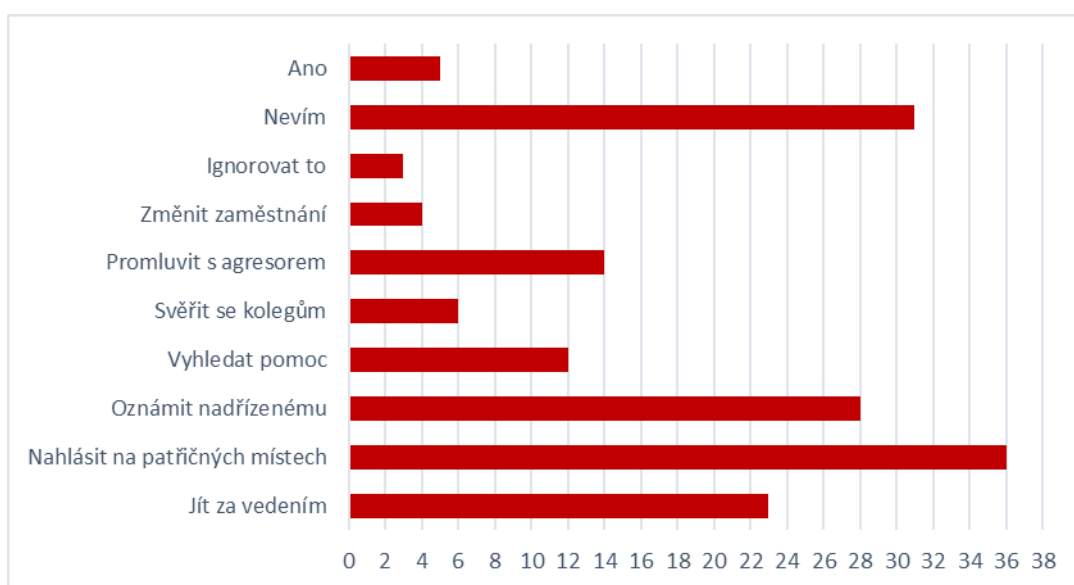
Obrázek 11: Mira stádií řešení případu

Respondenti byli dále dotazováni, zda byla po objevení případu mobbingu či bossingu zavedena nějaká vnitřní pravidla. U těchto otázek byla možnost volby více možností, tudíž počet odpovědí není stejný, jako počet respondentů odpovídajících na tuto otázku. Co se týče antimobbingových pravidel či jiných způsobů, jak mobbingu zabránit, následné zavedení směrnic uvedlo 6 respondentů, zavedení předpisů 5 respondentů, zavedení přednášek ke zvýšení povědomí o negativním jednání na pracovišti uvedlo 7 respondentů, zavedení různých aktivit pro zlepšení komunikace na pracovišti uvedlo 5 respondentů a 8 jich uvedlo, že žádná pravidla zavedena nebyla. Se zavedením antibossingových opatření byla situace podobná. Zavedení směrnic uvedlo 5 respondentů, zavedení předpisů 3 respondenti, zavedení přednášek 4 a aktivit pro zlepšení komunikace uvedlo 6 respondentů. Vyšší četnost zavedení pravidel proti mobbingu odpovídá jeho vyšší četnosti výskytu. U 5 respondentů žádná pravidla zavedena nebyla. Situaci znázorňují následující grafy.



Obrázek 12: Mira zavedení antimobbingových/antibossingových pravidel po výskytu případu

Otevřená otázka, kam respondenti mohli napsat svou vlastní odpověď, zjišťovala povědomí respondentů o tom, zda vědí, co dělat v případě, že se oni sami stanou obětí mobbingu či bossingu. Odpovědi byly různé, ale lze je shrnout do 10 opakujících se možností. Nejčtenější odpovědí bylo nahlásit problém na patřičných místech (odbory, personální oddělení), což napsalo 36 respondentů, na vedení společnosti, což odpovědělo 23 respondentů, nebo u svého nadřízeného, což napsalo 28 respondentů. Další čtenou odpovědí bylo zkusit problém vyřešit dohodou s agresorem, kterou napsalo 14 respondentů, dále vyhledat pomoc, tak odpovědělo 12 respondentů, svěřit se kolegům napsalo 6 respondentů, změnit zaměstnání 4, situaci ignorovat 3 a 5 respondentů odpovědělo pouze „ano“. Zbýlých 31 respondentů napsalo, že neví, co v takovém případě dělat. Četnosti odpovědí znázorňuje následující graf.



Obrázek 13: Četnosti odpovědí respondentů na otázku "Víte, co máte dělat, když se stanete obětí mobbingu/bossingu?"

Všem 162 respondentům byla položena otázka, zda věří, že by lidé s příslušnými kompetencemi vzniklý problém mobbingu či bossingu řešili, či nikoliv. Převážná většina odpověděla „zcela ano“ (48 respondentů) nebo „spíše ano“ (70 respondentů), a „spíše ne“ zvolilo 28 respondentů a „ne, nevěřím vůbec“ zvolilo 16 respondentů.

6.1.4 Shrnutí a doporučení

Výzkumného šetření se zúčastnilo 162 lidí, z nichž 81 byly ženy a 81 muži ze všech věkových kategorií. Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla kategorie od 21 let do 30, jelikož byl dotazník rozeslán převážně mezi známé autora práce. Čtvrtina z celkového počtu respondentů potvrdila výskyt jednoho ze zkoumaných jevů a vzhledem k tomu, že vyšší

četnost měl mobbing, dá se usuzovat, že větší míra psychického teroru na pracovišti se vyskytuje mezi spolupracovníky, kteří jsou v organizační struktuře na stejné úrovni. Zbývající tři čtvrtiny výskyt jevů nepotvrdily a nejčastější důvodem pro to, že u nich mobbing či bossing nevzniká, byla pozitivní pracovní atmosféra. Velká většina respondentů potvrzujících mobbing či bossing byla z řad řadových zaměstnanců, z vyšších postů bylo respondentů pouze pár. Možné vysvětlení těchto výsledků je takové, že řadoví zaměstnanci nemají důvod výskyt mobbingu/bossingu skrývat, ale výše postavení zaměstnanci chrání pověst firmy. Pozitivním zjištěním byla vysoká četnost různých vnitřních pravidel v podnicích, které mají za úkol preventivně bránit vzniku těchto jevů.

Ze zjištěných dat o konkrétních případech lze usoudit, že většinou o problému vedení informuje sama oběť nebo přihlížející, nikoli mobber. Ovšem oznámení problému vedení nezaručí jeho vyřešení, jelikož ze 41 případů zjištěných výzkumem jich bylo vyřešeno pouze 7, a nejčastěji ne zrovna nejlepším řešením, kterým je výpověď oběti. V ideálním případě by měl být spor vyřešen dohodou, a když nezabere tento způsob, tak potrestáním agresora buď sebráním části finanční či jiné odměny, nebo jeho pokáráním či udělením podmínky. Vedení podniků se spíše uchyluje k řešení problémů zavedením směrnic, předpisů či dalších antimobbingových a antibossingových opatření. Po výskytu mobbingu se opatření zavádí více než po výskytu bossingu, což odpovídá vyšší četnosti samotného výskytu mobbingu než bossingu. Co se týče víry zaměstnanců v snahu patřičně kompetentních lidí vyskytnuté problémy vyřešit, její míra je o dost vyšší, než míra vyřešených případů mobbingu či bossingu. Každopádně povědomí lidí o krocích, které mají podniknout v případě, že se stanou obětí těchto jevů, je na dobré úrovni, jelikož většina respondentů odpověděla, že by problém ohlásili vedení podniku, svému nadřízenému nebo na jiných patřičných místech, jako například na personálním oddělení nebo odborech, a poměrně často se vyskytla i možnost, která by měla být primární při řešení těchto problémů, a tou je pokus o vyřešení dohodou s agresorem. Bohužel ale také téměř pětina respondentů neví, co v takové situaci vůbec dělat.

Dle zjištěných dat lze formulovat pro firmy obecná doporučení, jak se vzniku mobbingu a bossingu vyvarovat. Největší důraz by měl být kladen na pozitivní pracovní atmosféru, které lze docílit například posilováním komunikace mezi pracovníky. Nemělo by být zaměstnancům ukládáno přehnané množství úkolů, které nejsou schopni splnit v běžném pracovním tempu, protože pak pracují ve stresu a vznikají zbytečné konflikty. Firmy by si svých zaměstnanců měly vážit a starat se o ně tak, aby nedocházelo

k jejich fluktuaci, jelikož je s hledáním a přijímáním nových zaměstnanců spojená spousta nákladů, například na vytvoření inzerátu pracovního místa, náklady na nábor či na výběrové řízení a na adaptaci nových zaměstnanců.

Díky možnosti využití informačních technologií a rozesílání dotazníku prostřednictvím různých sociálních sítí či elektronickou poštou bylo získávání dat snadné. Návratnost dotazníku byla na dobré úrovni, jelikož k dispozici mělo dotazník asi 300 jedinců, a odpovědělo na něj více než polovina.

Časová náročnost analýzy dat nebyla nijak vysoká, kromě otázek s možností výběru více odpovědí a otevřené otázky, kde bylo potřeba data kategorizovat.

Na závěr empirické studie lze dodat, jaké jsou tedy odpovědi na zvolené výzkumné otázky, dle zjištěných dat uvedených v kapitole 6.1.3 bylo zjištěno, že míra výskytu mobbingu je vyšší než míra výskytu bossingu, znalost vnitřních pravidel bránících výskytu zkoumaných jevů a výskytu případu na délce zaměstnání respondenta dle vypočítaných Pearsonových korelačních koeficientů nezávisí, nejčastější způsob řešení mobbingu či bossingu v praxi je výpověď ze zaměstnání podaná obětí a téměř 81% respondentů má povědomí o tom, jak se zachovat, stanou-li se obětí mobbingu či bossingu.

6.2 Případová studie ve vybraném podniku

Cílem této části práce je analýza situace nastalé v konkrétním podniku. Informace o podniku a situaci byly získány od zainteresované strany, která si přeje zůstat anonymní. Klíčovým cílem je nalezení aktérů psychického teroru na pracovišti, rozlišení, zda se jedná o mobbing či bossing, zhodnocení řešení celé situace a návrh možného jiného řešení.

6.2.1 Představení podniku

Podnik XY je malou výrobní strojní firmou v Moravskoslezském kraji, která vyrábí různé kovové součástky a na trhu je již přes 20 let. Jedná se o společnost s ručením omezeným, vlastní ji 2 majitelé a počet pracovníků v podniku se pohybuje mezi 80 až 100, přičemž tato hodnota závisí na aktuálním počtu brigádníků. Chod podniku je závislý na jednom hlavním odběrateli, který odebírá 90 % produktů a dále s nimi obchoduje. Základní dodavatele pro výrobu svých produktů má podnik tři. Co se týče majitelů podniku, zisk z obchodní činnosti podniku XY není jejich hlavní zdroj příjmů. Oba podnikají již přes 30 let nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Zmíněným dvěma majitelům jsou podřízeni 3 hlavní manažeři – provozní manažer, výrobní manažer a personálně obchodní manažer. Všichni 3 jsou hierarchicky postaveni na stejné úrovni. Zbytek pracovníků tvoří 4 mistři výroby, z nichž 2 jsou ženy, a dále dělníci. Celkem tvoří 70 % zaměstnanců ženy a podnik je jedním z větších zaměstnavatelů v regionu. Mezi manažery a dodavatelskými firmami fungují přátelské vztahy a všechny firmy včetně přepravní společnosti jsou úzce provázány, do určité míry jsou na sobě závislé.

6.2.2 Aktéři

Výrobní manažer má největší výkonnou moc a sám sebe považuje za ředitele celé firmy. Má také dobré přátelské vztahy s klíčovými dodavateli firmy XY. Objeví-li se v podniku nějaké problémy, z 90 % je řeší on namísto provozního manažera. Výrobní manažer s provozním manažerem spolu nemají velmi přívětivý vztah. Ve sledovaném problému byl výrobní manažer *agresorem*.

Obětí byla v tomto případě žena, která zastávala personálně obchodní a ekonomickou manažerskou pozici.

Roli *přihlížejícího* zde zastával provozní manažer, který v pracovní době podniku XY často spravuje svou vlastní malou firmu s lesní technikou. Práci v podniku XY se věnuje jen v případě, že je to nutné. Své chování se snaží skrývat tak, aby to nikdo nevěděl, ale marně. Dalšími přihlížejícími byli v tomto případě majitelé firmy, její další zaměstnanci a zaměstnanci dodavatelských a odběratelských firem.

6.2.3 Vlastní problém

Ze začátku, ještě, než se vyskytly jakékoliv problémy a projevy mobbingu, fungoval výrobní manažer s personálně obchodní manažerkou jako dobrý tým, v podstatě pro chod podniku nebyl provozní manažer potřeba. Z tohoto důvodu vnímal výrobního manažera a personálně obchodní manažerku jako své protivníky.

Situace se začala zhoršovat ve chvíli, kdy výrobní manažer pozval personálně obchodní manažerku na večeři. Manažerka souhlasila a byli spolu také tančit na večíрку. Nedlouho poté se opil a vyznal manažerce lásku. Aniž by mezi nimi cokoli v onen večer proběhlo, manažerka nechala kolegu spát ve svém bytě, protože nechtěla, aby řídil auto v podnapilém stavu. Poté dělal výrobní manažer kolegyni návrhy, které ona ovšem neopětovala. Výrobní manažer nemohl pochopit proč a začal o kolegyni šířit pomluvy, nedával ji kompletní podklady, které manažerka potřebovala ke své práci, a následně ji obviňoval, že tyto podklady zadržuje ona, a mnoho dalšího. Při pracovních jednáních

s obchodními partnery se k ní choval vulgárně, což zahrnovalo například „plácnutí přes zadek“, ale vulgární chování bylo ostatními účastníky jednání chápáno jako vtipy. Výrobní manažer obtěžoval manažerku neustálými e-maily, telefonáty a smskami. V okamžiku, kdy si oběť našla partnera, ji začal agresor osočovat, co si to dovoluje ukazovat se s partnerem na ulici. Díky svým známým, kteří mu podávali informace, věděl, co a kdy oběť dělá. Také výrobní manažer pomlouval svou kolegyni u spolupracujících firem, v důsledku čehož se s ní jejich pracovníci a spolupracovníci z podniku XY přestali bavit. Agresor roznesl nepravdivé informace, že spolu měli sexuální poměr a že manažerka vydírá jeho rodinu, kterou on chtěl zachovat, protože on údajně nikdy nic neudělal. Manželka výrobního manažera v důsledku těchto pomluv navštívila oběť a ztropila ji scénu.

6.2.4 Řešení a následky

Celá situace trvala skoro dva roky. Ze začátku se oběť snažila několikrát situaci vyřešit rozhovorem s agresorem, ale neúspěšně. Když útočné chování od agresora neustávalo, informovala oběť o nevhodném chování majitele podniku, ovšem ti odvětili, že situaci řešit nebudou, pokud nemá vliv na chod podniku, a že zřízení si pořádku mezi sebou je jejich úloha, tedy úloha samotných manažerů. O svém trápení se svěřila i provoznímu manažerovi, u kterého našla oběť částečnou oporu, ale provozní manažer situace spíše jen využil, aby byl silnější než výrobní manažer.

Nakonec oběť byla nucena vyhledat psychologickou pomoc. Psycholog doporučil uspořádat jednání účastníků sporu s majiteli podniku, které se na jeho popud několikrát uskutečnilo. Na jednání majitelé vždy zdůraznili, že v podniku XY nikdo není hlavním manažerem, a požádali přítomné o „zahození“ sporů a zahájení spolupráce. Všichni souhlasili, ale jakmile se opustila místnost, vše se vrátilo do situace mobbingu. Psycholog oběti doporučil kontaktovat policii, jelikož agresorovo chování lze definovat jako obtěžování.

Situace byla vyřešena tím, že oběť podnik sama opustila, byť si vážila majitelů podniku, práce ji bavila a měla dobré vztahy s dělníky, kterým například pomáhala s exekucemi. Přátelé ji nabízeli, že agresora zbijí, aby svého chování zanechal a ona mohla na své pozici zůstat, ale toto řešení manažerka odmítla. Pravděpodobně by se ale poté agresor uchýlil k ještě silnějším útokům vůči oběti a pokud by toto řešení fungovalo, vztahy by na pracovišti už nikdy nebyly jako dříve.

Výrobní ředitel neboli agresor zůstal bez trestu, což se projevilo i na jeho despotickém chování k nástupkyni oběti. Ta zanedlouho po svém nástupu do firmy také odešla.

6.2.5 Zhodnocení situace a návrh lepšího řešení

Vzhledem k rovnému postavení všech tří manažerů je zřejmé, že výrobní manažer (agresor) a personálně obchodní manažerka (oběť) mají v hierarchické struktuře podniku stejnou pozici, tudíž se v tomto případě jedná o mobbing. Na situaci lze ale nahlížet také z pohledu ostatních pracovníků podniku, kteří výrobního manažera považovali za hlavního manažera a on sám sebe považoval za ředitele celého podniku. Z tohoto pohledu by se jednalo o bossing, ale fakticky jde o případ mobbingu. Toto lze usuzovat i z typických znaků mobbingu, jako jsou opakovatelnost útoků, vynalézavost a různorodost při vymýšlení nových způsobů teroru a také agresorův záměr způsobit oběti újmu.

Typickou příčinou vzniku mobbingu je konflikt, kterým bylo v tomto případě odmítnutí návrhů, které agresor oběti dával. Za další příčinu lze označit i špatný styl vedení, respektive nezájem a neochotu o řešení situace ze strany majitelů firmy.

Ze získaných informací, primární prevence (vnitřní předpisy upravující vztahy a náležité chování mezi zaměstnanci) v podniku zřejmě zavedena nebyla. Sekundární prevence, která je zaměřena na pomoc mobbingem již zasaženým pracovníkům, byla oběti poskytnuta ve formě společných jednání oběti, mobbera a majitelů podniku. Terciární prevence, jejímž úkolem je vrátit oběti sebevědomí prostřednictvím přijetí určitých opatření, podnik také nezajistil.

Fáze mobbingu v tomto případě proběhly všechny čtyři. V první fázi vznikl mezi obětí a agresorem konflikt, ve druhé fázi se začaly objevovat a stupňovat útoky proti oběti. Ve třetí fázi se oběti zhoršoval psychický stav, který ještě prohloubila čtvrtá fáze, ve které byla oběť vyčleněna z kolektivu tím, že s ní většina pracovníků přerušila kontakt.

Co se týče řešení, oběť jednala správně. Nejprve se snažila konflikt vyřešit smírnou cestou – dohodou s agresorem, což se ale bohužel nepodařilo. Poté oběť vyhledala psychologickou pomoc, na jejímž základě majitelé podniku uspořádali společné jednání, ale už nezkontrolovali, zda bylo jednání efektivní. Hlavní chybou v činnosti majitelů bylo nepotrestání agresora, ať už snížením finanční či jiné odměny, nebo jiným způsobem. Také měli zavést určitá protimobbingová opatření. Vzhledem k neefektivnímu řešení ze strany majitelů byla oběť nucena nakonec podnik opustit. Alternativním řešením by bylo dožadování se práv oběti, jako například právo na ochranu cti a důstojnosti podle Občanského zákoníku §3 odst. 2 písm. a), nebo na právo ochrany cti podle §184 Trestního zákoníku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce přinesla základní pohled na negativní chování lidí na pracovišti zvané mobbing či bossing. Jedná se o opakující se útoky agresora na psychiku jednoho jedince, které se s postupem času stupňují. Jestliže se vzniklá situace podchytí ještě v zárodku, může být konflikt vyřešen dohodou a mobbing se vůbec nemusí vyvinout. Častěji se ale stává opak.

Empirická část práce skrze kvantitativní výzkum odhalila, že 25 % respondentů se s mobbingem či bossingem na svém pracovišti setkalo. Z těch ostatních 75 % jich nejvíce pracuje v příjemném pracovním kolektivu anebo mají vznik mobbingu či bossingu zabezpečený vnitřními pravidly. Výskyt mobbingu/bossingu uvedlo více mužů než žen převážně z věkové kategorie 21-30 let. Ne moc pozitivním zjištěním byla velmi nízká četnost vyřešených případů. Naopak příjemným překvapením byla vysoká návratnost dotazníku.

Obecné doporučení firmám, jak bránit vzniku mobbingu a bossingu je dbát na udržování pozitivní atmosféry na pracovišti, posilovat komunikaci mezi zaměstnanci a nepřetěžovat je nadměrným množstvím pracovních úkolů. Další možností může být zavedení různých vnitřních pravidel, jako třeba směrnic nebo předpisů, upravujících chování zaměstnanců.

V budoucnu se dá předpokládat, že bude problematice mobbingu a bossingu věnována stále větší pozornost, protože si firmy svých zaměstnanců váží, jelikož pro ni představují kapitál.

Na základě výše uvedeného byl cíl práce splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona DOBEŠOVÁ CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 9788024450803.

ČESKO. Zákon č. 2/1993 Sb. zde dne 16. prosince 1992 ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. ze dne 12. června 1998, Ústavní zákon, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb. ze dne 8. ledna 2009, trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKO. Zákon 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991, obchodní zákoník (zrušen k 1.1.2014), ve znění pozdějších předpisů.

EPRAVO.CZ. *Vedoucí zaměstnanec* | [epravo.cz](https://www.epravo.cz). [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 09.03.2021]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/vedouci-zamestnanec-37157.html>

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce. ISBN 80-85186-62-4.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

MOBBING FREE INSTITUT [online]. Praha: Mobbing Free Institut, 2021 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://mobbingfreeinstitut.cz>

SURVIO. *Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum - Survio*. [online]. Copyright © Copyright 2012 [cit. 17.04.2021]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>

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

VARTIA, Maarit. *Workplace bullying. A study of the work environment, well-being and health*. [online]. Helsinky, 2003 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/35947078_Workplace_bullying_A_study_on_the_work_environment_well-being_and_health. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Mgr. Jan Mandys, Ph.D.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. *Psychologické faktory: Mobbing. Znalostní systém prevence rizik v BOZP* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F13594329608414853>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Anketa – Mobbing a bossing ve firemním prostředí

PŘÍLOHA A

ANKETA – MOBBING A BOSSING VE FIREMNÍM PROSTŘEDÍ

Vážená paní, Vážený pane,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění následující ankety.

Tato anketa slouží ke sběru dat k bakalářské práci týkající se mobbingu a bossingu v prostředí podniku a získané údaje budou použity pouze pro studijní účely.

Zkoumané jevy lze definovat jako dlouhotrvající šikanu spolupracovníků (mobbing) nebo podřízených (bossing).

Není-li uvedeno jinak, vyberte pouze jednu možnost.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas.

Daniela Rislerová

1) Jak dlouho pracujete ve Vašem podniku?

1. Méně než 1 rok	
2. 1-2 roky	
3. 3-5 let	
4. 6-10 let	
5. Více než 10 let	

2) Existují ve Vašem podniku nějaká vnitřní pravidla pro případ, že se mezi zaměstnanci mobbing nebo bossing objeví?

(Můžete vybrat více možností.)

1. Ano – směrnice	
2. Ano – předpisy	
3. Ano – přednášky ke zvýšení povědomí o negativním jednání na pracovišti	
4. Ano – aktivity k posílení komunikačních dovedností mezi pracovníky	
5. Ne, ale bavíme se o tom, co by se mohlo zavést	
6. Ne, vedení je to jedno	
7. Jiné, prosím, uveďte ...	

3) Vyskytl se ve Vašem podniku případ mobbingu/bossingu?

(Můžete vybrat více možností.)

1. Ano, mobbing	
2. Ano, bossing	
3. Ano, ale nevím, který z nich	
4. Nevím	
5. Ne	

4) Z jakého důvodu se domníváte, že se u Vás mobbing/bossing nevyskytuje?

1. Pozitivní pracovní klima nenasvědčující jejich vzniku	
2. Dostatečná preventivní opatření	
3. Nikdo o ničem takovém nemluví	
4. Nevšiml/a jsem si	
5. Jiné, prosím, uveďte ...	

5) Kdo o případu informoval vedení?

6. Oběť	
7. Mobber (agresor)	
8. Přihlížející (př. spolupracovníci)	
9. Vedení si všimlo samo	
10. Jiné, prosím, uveďte ...	

6) Do jaké míry je případ vyřešen?

1. Není, případ byl "zameten pod koberec"	
2. Stále se řeší	
3. Nevím, ale výsledek bych rád znal/a	
4. Nevím, o situaci se nezajímám	
5. Je zcela vyřešen, prosím, uveďte, jak ...	

7) Byla po objevení případu zavedena nějaká protimobbingová opatření?

(Můžete vybrat více možností.)

1. Ano – směrnice	
2. Ano – postupy	
3. Ano – přednášky ke zvýšení povědomí o negativním jednání na pracovišti	
4. Ano – aktivity k posílení komunikačních dovedností mezi pracovníky	
5. Ne	
6. Jiné, prosím, uveďte ...	

8) Byla po objevení případu zavedena nějaká protibossingová opatření?

(Můžete vybrat více možností.)

1. Ano – směrnice	
2. Ano – postupy	
3. Ano – přednášky ke zvýšení povědomí o negativním jednání na pracovišti	
4. Ano – aktivity k posílení komunikačních dovedností mezi pracovníky	
5. Ne	
6. Jiné, prosím, uveďte ...	

9) Víte, co máte dělat, pokud se stanete terčem útoku mobbingu či bossingu?

(Prosím, uveďte, co.)

10) Věříte, že by lidé s příslušnými kompetencemi problém mobbingu či bossingu řešili, pokud by nastal?

1. Ano, věřím zcela	
2. Spíše ano	
3. Spíše ne	
4. Ne, nevěřím vůbec	
5. Jiné, prosím, uveďte ...	

11) Jaká je Vaše pracovní pozice?

1. Operátor ve výrobě	
2. Mistr	
3. Manažer	
4. Ředitel	
5. Účetní	
6. Personalista	
7. Jiné, prosím, uveďte ...	

12) Jaký je Váš věk?

1. 18-20 let	
2. 21-30 let	
3. 31-40 let	
4. 41-50 let	
5. 51-60 let	
6. 60+ let	

13) Jaké je Vaše pohlaví?

1. Muž	
2. Žena	

Děkuji Vám mnohokrát za spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku.