

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Šikana na pracovišti – mobbig, bossing**  
**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**PhDr. Alena Plšková**

**Vypracovala:**  
**Bc. Magda Smejkalová**

**Brno 2011**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Šikana na pracovišti – mobbig, bossing zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně dne 7. listopadu 2011

.....  
Bc. Magda Smejkalová

## **Poděkování**

Děkuji paní PhDr. Aleně Plškové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Bc. Magda Smejkalová

# Obsah

Úvod .....	1
1 Šikana.....	3
1.1 Fáze šikany.....	3
Agrese.....	5
1.2 Fáze agrese.....	7
1.3 Charaktery agrese.....	8
1.4 Pomoc obětem šikany .....	8
1.5 Dílčí závěr .....	9
2 Vymezení pojmu mobbing .....	10
2.1 Příčiny vzniku mobbingu.....	12
2.2 Oběti mobbingu .....	14
2.3 Pachatelé mobbingu .....	15
2.4 Průběh mobbingu .....	17
2.5 Techniky mobbingu .....	20
2.6 Pomoc proti mobbingu ze strany podniku .....	21
2.7 Pomoc proti mobbingu ze strany nadřízeného.....	24
2.8 Dílčí závěr .....	26
3 Vymezení pojmu bossing .....	29
3.1 Strategie bossingu .....	31
3.2 Konečná fáze bossingu .....	32
3.3 Sexual harassment.....	33
3.4 Staffing.....	34
3.5 Obrana proti bossingu .....	35
3.6 Dílčí závěr .....	38
4 Pracovní prostředí .....	40
4.1 Osobnost vedoucího pracovníka .....	41
4.2 Firemní kultura.....	43
4.3 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	44
4.4 Konflikty na pracovišti .....	46
4.5 Typy pracovních konfliktů.....	48
4.6 Řešení mezilidských konfliktů.....	50
4.7 Dílčí závěr .....	50

5	<i>Výzkumná část</i> .....	52
5.1	Cíle, metody výzkumu a stanovení hypotéz .....	52
5.2	Charakteristika respondentů.....	54
5.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	55
5.4	Shrnutí výsledků šetření.....	81
	<i>Závěr</i> .....	82
	<i>Resumé</i> .....	83
	<i>Anotace</i> .....	84
	<i>Klíčová slova</i> .....	84
	<i>Seznam literatury</i> .....	85
	<i>Seznam příloh</i> .....	89

# Úvod

*„Inteligentní lidé se snaží problémy řešit, geniální se je snaží nedělat!“*

*Albert Einstein*

Kdyby se tímto Einsteinovým mottem řídil každý člověk, neměla bych o čem psát. Jelikož jsou mezi námi i takoví lidé, kteří jsou přesvědčeni a myslí si o sobě, že jsou inteligentní, moudří i geniální, najednou jsem nashromáždila mnoho materiálů a informací a přečetla několik článků o takovém fenoménu, kterým je již přes dvacet let diskutovaný problém, šikana na pracovišti.

Jako malé děti mezi sebou soupeří ať už o přízeň rodičů, učitelů nebo svých kamarádů, tak i mezi dospělými se mnohdy najdou rivalové, intrikáni, neféroví kolegové či šéfové, manipulátoři apod.

Šikanou na pracovišti se zabývám z mnoha důvodů. Dané téma je velice zajímavé tím, že pokud se člověk sám nedostane ve svém zaměstnání do pozice, ve které se ostatní kolegové k němu nechovají adekvátním přístupem, šikanují ho, zesměšňují, tak si skoro nikdo neumí ani představit, k jakému ponížení dochází a jak se vhodně a účelně bránit, aby z této situace oběť vyšla se vztyčenou hlavou a hlavně s úctou.

Šikanou na pracovišti se zabývám také proto, aby každý z nás, kdo se ocitne v konkrétní situaci, věděl, kam a na koho se v případě problému obrátit a nečekal, že kolegu, který je mobbérem, šikanování samo přejde.

Je velice důležité, v jakém pracovním prostředí se pohybujeme a s jakými lidmi. Samotná práce nás baví lépe, když se lidé k sobě umí pěkně chovat a pomáhat si.

Jak jsem již zmínila, téma mé diplomové práce zní: „Šikana na pracovišti – mobbing, bossing.“ Práci rozčlením do pěti kapitol. Teoretická část bude soustředěna do čtyř kapitol.

V první kapitole se budu snažit objasnit pojmy: šikana, fáze šikany, agrese, fáze agrese, pomoc obětem šikany.

Ve druhé kapitole vymezím pojem mobbing, což je šikana mezi kolegy, která se děje většinou mezi lidmi se vzděláním na stejné úrovni. Dále příčinami vzniku mobbingu, oběťmi mobbingu, pachateli mobbingu, průběhem mobbingu, technikami mobbingu, pomocí ze strany podniku a ze strany nadřízeného.

Třetí kapitola bude zaměřena na termín bossing a jeho vymezení. Bossing je šikana ze strany nadřízeného směrem k podřízenému. Dále strategie bossingu, konečná fáze bossingu, sexual harassment, staffing, obrana proti bossingu.

Ve čtvrté kapitole objasním pracovní prostředí, osobnost vedoucího pracovníka, firemní kulturu, mezilidské vztahy na pracovišti, typy pracovních konfliktů a řešení mezilidských konfliktů.

Pátá kapitola bude empirická – výzkumná část diplomové práce. Použiji kvantitativní deskriptivní průzkum – dotazníkové šetření. Sestavím dotazník, jehož hlavním cílem se budu snažit potvrdit či vyvrátit dvě hypotézy. V první hypotéze budu zkoumat, jestli většina z dotazovaných osob zažila šikanu na pracovišti. Ve druhé hypotéze se zaměřím na respondenty, kteří mají díky nepříznivým pracovním podmínkám zdravotní problémy. Jelikož předpokládám, že takto zasažených osob bude alespoň 10%.

Cílem mé diplomové práce je seznámit čtenáře o tak závažném problému, který se může vyskytovat na pracovištích. S problematikou šikany, jak je charakterizována, jaký má průběh a na možnou prevenci. Důležitá je také vzájemná spolupráce zaměstnanců, aby nedocházelo ke konfliktům a vzájemným střetům. Chci poukázat na to, kam se postižená osoba může obrátit o pomoc a podporu a jak vzniklou situaci řešit a hlavně vyřešit.

Tato práce může sloužit např. pro personální oddělení jako průvodce, který se zabývá problematikou šikany. Především tam pracovníci přicházejí do styku s mnoha lidmi, ať už jde o kontakt při náboru nových zaměstnanců nebo každodenní komunikace se zaměstnanci či zaměstnavateli.

Lidé se snaží udržet na svých pozicích všemožnými způsoby bez ohledu na slušné zacházení s ostatními. Mým přáním je, aby lidé kolem sebe chodili s otevřenýma očima a všímali si signálů, které se mohou zdát být v pořádku, ale přitom mohou naznačovat, že se něco děje a že propuká tzv. šikana.

Doufám, že moje diplomová práce najde své uplatnění nejen jako průvodce, ale i jako smysluplný zdroj pomoci i objektivních informací.

# 1 Šikana

Šikanování zaměstnanců nebo celých skupin je projevem morálně pokleslých mezilidských vztahů na pracovišti. Bullying, bossing, mobbing, viktimizace, harassment znamenají totéž, co šikana. Šikanování je agresivní jednání s cílem získat pocit převahy a určité výhody prostřednictvím fyzického a psychického týrání ostatních lidí. Agresor má nad obětí fyzickou nebo početní převahu. K šikaně dochází ve všech věkových i sociálních skupinách. Můžeme se s ní setkat ve školských zařízeních, v armádě, sportovním klubu, ve vězení, také v rodině či v zaměstnání. Agresor se snaží získat výhody, dominanci a uspokojení. Také se může jednat o motiv odplaty za křivdy, které se mu přihodily v minulosti nebo za ty, které do oběti promítá a činí ji za ně zodpovědnou. Jedná se o agresivní jednání, nezákonné a pro oběť ponižující. Týrání, znemožňování může také nabývat charakteru rituálu. Škody páchané šikanou si s sebou ponese její protagonisté po celý život. Oběť šikany je zlomená, trpí pocitem méněcennosti, bezmoci a často se stává na agresorovi závislá. Mívá změny v oblasti tělesné a fyzické. Trpí bolestmi hlavy, žaludku, má poruchy spánku, průjmy, nadměrné pocení, zvýšené svalové napětí, zvýšený krevní tlak. Změny psychické neboli emoční a kognitivní reakce. Což je úzkost, napětí, deprese, hněv a podrážděnost. Člověk se hůře koncentruje.<sup>1</sup>

Dalším viditelným znakem šikany jsou změny v chování jedince. Nadměrně kouří, konzumuje alkohol, požívá léky. Omezuje společenské styky a relaxační aktivity. Dochází ke zhoršování vztahů v rodině, také mezi přáteli. Často utíká do nemocnosti a uzavírá se do sebe. U dětí ve škole dochází ke zhoršení prospěchu, přibývají omluvené i neomluvené absence. Někdy mohou vidět jako jediné východisko i sebevraždu<sup>2</sup>.

## 1.1 Fáze šikany

Kolář vyčlenil vývoj šikany ve skupině žáků a mládeže do pěti stupňů. Jednotlivá stádia vyžadují odlišné způsoby zásahů.

První stupeň: Zrod ostrakismu. Počátek vzniku šikany. Šikana se může objevit kdekoliv. Stačí, aby se v kolektivu objevili outsideři, slabší jedinci, kteří jsou méně

---

<sup>1</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/%c5%ikana>

<sup>2</sup> Spurný, J., Psychologie násilí, 1.vyd., Praha, Eurounion, 1963, s. 113 - 122



oblíbení. Napomáhá také k tomu časté vytýkání žáku některé jeho slabiny, pedagogem. Nebo naopak, šikanování mohou být i takoví žáci, kteří jsou něčím zajímaví, kteří vynikají v nějaké oblasti. Mohou být např. inteligentnější. Takové děti jsou terčem posměchu, legráček apod. V první fázi jde převážně o psychické formy násilí. Jedinec se necítí dobře. Ostatní členové skupiny ho více či méně odmítají, nebaví se s ním, pomlouvají ho, dělají si z něj legrácky. První stupeň je velice těžko pozorovatelný.

Druhý stupeň: Psychický nátlak přerůstá ve fyzickou agresi, také se přitvrzuje manipulace s obětí. Agresor vstřebává zážitek jak chutná moc, jaké uspokojení mu přináší, když ubližuje, ponižuje, týrá. Jestliže v tomto stádiu nezareaguje pozitivní jádro skupiny, neexistují-li kamarádské vztahy, pak dochází k prolomení posledních morálních zábran, šikana se rozjíždí ve větším rozsahu.

Třetí stupeň: Je rozhodující. Zde je stále možnost vzniku silné pozitivní skupiny, která by mohla oslabit vliv agresorů. Jestliže nikdo nezasáhne, k agresorům se přidají další jednotlivci.

Čtvrtý stupeň: Normy agresorů přejímá celá skupina. V této fázi se klást odpor nedá. I takoví žáci, kteří se dříve chovali ukázněně, se začínají chovat krutě. Podílejí se na týrání spolužáka a zažívají pocit uspokojení z ponížení a útrap toho slabšího. Sami mají strach, aby se oni nestali těmi týranými.

Pátý stupeň: Dokonalá šikana. Agresori jsou chápáni jako vůdci. Vůdce rozhodne o všem, co se ve skupině děje. V této fázi oběť šikany často utíká buď do nemoci, má mnoho absencí ve škole aj. V nejhorším případě končí psychickým zhroucením nebo pokusem o sebevraždu.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Kolář, M., Bolest šikanování, 2.vyd., Praha, Portál, 2005, s. 35-44

## Agrese

Agrese je psychologická – emočně motivační mohutnost, jehož cílem je poškodit přírodu, věci, lidi nebo sebe samého. Ublížovat záměrně jinému člověku je ve společnosti považováno za porušování morálních norem. Většinou se tato norma ve velkém měřítku nedodrží. Z psychologického hlediska je považována coby vrozená vlastnost či reaktivní připravenost, která je lidem vlastní. Slouží k adaptaci, udržení života. Zahnuje jisté emoční stavy a vnitřní impulzy k jednání jako např. zlost, vztek, zuřivost, nepřátelství, pohrdání, to vše spojené s představami nebo fantaziemi někomu se pomstít, někoho zničit, znemožnit či pomluvit. Jedná se o narůstající vnitřní napětí u agresora, jež hledá ve svém okolí příležitost k vybití. Agresivní chování je prostředkem, jak dosáhnout uspokojení, kterému stojí v cestě překážky. Patří mezi obranné mechanismy, které řeší problém útokem na překážku. Vlohy k agresi nejsou u všech lidí stejné. Na rozvoji agresivity se podílí také společenské klima. Člověk má tendenci reagovat agresivně, pokud v některé oblasti silně strádá, nebo má pocit, že nepříznivá situace trvá příliš dlouho. Agresivní jednání může být i prostředkem k odreagování.<sup>4</sup>

*„Albert Bandure (1971) tvrdí: mnoho lidí označuje za agresivní chování, které není v souladu se schvalovanými sociálními pravidly. Berkowitz, 1944 definuje agresi: Agrese je někdy chápána jako nutný základ intelektuálního vývoje člověka, nezbytný předpoklad k získání nezávislosti a jeho hrdosti“<sup>5</sup>.*

Někteří lidé jsou k agresi predisponováni více než jiní.

Lidé se většinou snaží chovat neagresivně nebo o to alespoň díky společenským konvencím usilují. Agrese souvisí s nezvyklými negativními podněty.

Rozlišujeme více typů a druhů agrese. Fyzickou a verbální agresi a přímou a nepřímou agresi. Jsou to techniky, způsoby ubližování.

Afektivní agrese se nazývají jako hostilní, zlostná, impulzivní, emocionální či expresivní. Má reaktivní charakter a souvisí s hostilitou a se zlostí. Afektivně agresivní jedinec reaguje na určitý podnět, který v něm vyvolává odpor, hostilitu, zlost, také impulzivní reakci verbálního nebo fyzického chování.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Čermák, I., Lidská agrese a její souvislosti, 1.vyd., Žďár nad Sázavou, Fakta, 2000, s. 1-8

<sup>5</sup> Čermák I., Lidská agrese a její souvislosti, 1.vyd., Žďár nad Sázavou, Fakta, 2000, s. 9

<sup>6</sup> Beňo, P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 32-34

Instrumentální agrese je produktem dosahování jiných, neagresivních cílů. Ve sportu, kdy hráči ve snaze zvítězit, zraní svého soupeře. Takový člověk nejedná obvykle pod vlivem zlosti, jeho ubližování není vyprovokované nevhodným chováním budoucí oběti.

Tyranizování, šikanování, obtěžování označuje delší dobu trvající, opakované ubližování. Základním znakem této agrese je nerovnost v síle tyranizátora a jeho oběti. Oběť se neumí vůči opakovanému poškozování účinně bránit. Tyranizování nebývá vyvoláno zlostí.

Agresi jako komplexní chování řídí určitá oblast mozku. Dědičnost je jedním ze zdrojů individuálních rozdílů. Psychologové předpokládají, že agresivita je přinejmenším založena na vrozených faktorech. Zvyšovat agresivitu může nízký obsah cukru v krvi. Dále je agresivita ovlivněna mužským hormonem testosteronem. Také alkohol a drogy mají vliv na agresivní chování.

Agrese je nejčastěji spojována s frustrací. Frustrace je překážka zabraňující člověku dosáhnout nějakého cíle. Frustrace vyvolává negativní emoci, nejčastěji hněv, který vede k agresivnímu jednání s cílem překonat frustraci. Agrese může vyvolat další negativní emoci, úzkost. Může se stát dalším zdrojem agrese. Mezilidské vztahy jsou vždy dobrovolné. Proto zdrojem agrese je i přerušení komunikace, což má za následek zlost, pocit osamělosti, frustrace z nedostatku lásky.<sup>7</sup>

*„ R. Montau (1996) rozeznává pět motivací pro vznik agrese s následným násilím:*

*- Napětí, jež je vyvoláno přímou aktuální frustrací, narůstáním nezvládnutelného stresu s absencí možnosti řešení či alespoň neškodné abreakce.*

*- Násilí, jež je výrazem nevole, protestu. Jde zde o chronickou frustraci smyslu a motivace něčeho dosáhnout v důsledku nezájmu rodičů, společnosti či hrubého zacházení.*

*- Agrese coby motiv sociálního zařazení a reputace ve skupině i například reputace u nepřátelského gangu, přání po získání psychické převahy. Sem by patřily agrese zajišťující určité místo v hierarchii společenství, eventuálně i teritoriální agrese.*

*- Agrese ve své interaktivní funkci něčeho aktivně dosáhnout, přesvědčit se tím o vlivu a účinku vlastního chování. Příležitostně se jedná i o avantgardní roli umělce či vlastence, hájícího národní zájmy proti cizincům.“<sup>8</sup>*

<sup>7</sup> Čermák. I., Lidská agrese a její souvislosti, 1.vyd., Žďár nad Sázavou, Fakta, 2000, s. 10-20

<sup>8</sup> Poněšický. J., Agrese násilí a psychologie moci, 1.vyd., Praha, Triton, 2005, s. 91

Násilníci kontrolují svoje agresivní impulzy. Tito lidé, kteří jsou intenzivně puzeni k agresi, potlačují jakékoliv otevřené projevy agrese. Útoční lidé jsou často vnímáni svým okolím jako velice slušní, milí, hodní. Ale oni trpí tím, že skrývají svoji nenávisť vůči ostatním, za velmi silnou, avšak strnulou a křehkou kontrolou. Při jakékoliv příležitosti mohou snadno vybuchnout a uvolnit veškerou agresi, kterou v sobě dosud drželi a zaměřit ji na spáchání jednoho, často hrůzného zničujícího činu. V tomto případě je agrese násilníka nečekaná, náhlá a oběti, kteří násilníka znají a útok přežijí, těžko chápou, kde se taková agrese v něm vzala, neboť jejich dosavadní zkušenost s agresorem je v nesouladu se spáchaným činem. Po takovém výbuchu se agresor opět vrací ke svým obvyklým pasivním způsobům chování.

Jiní agresori se dopouštějí agresivního chování proto, aby uspokojili svoji potřebu vidět a slyšet trpícího jedince. Utrpění, které způsobí jiným, v nich vyvolává potěšení. Může u agresora vyvolávat asociace se sexuálně motivovaným sadistickým vzrušením.

## **1.2 Fáze agrese**

### **Eskalační fáze**

Přímá cesta k útočnému chování. Jednání agresora se vychyluje z normy a jeho reakce jsou nepřiměřené. Oběť v této fázi nereaguje zcela promyšleně.

### **Krizová fáze**

Agresor je fyzicky, citově i psychicky vzrušen. Přestává se ovládat a stačí nepatrný podnět k tomu, aby druhého napadl.

### **Fáze uklidnění**

Člověk je zaskočen tím, co se stalo. Vztek se zmírní. Agresor by nejraději zapomněl, co se stalo a vymazal takovou situaci ze svého života. U agresora přetrvává zvýšená hladina adrenalinu až devadesát minut po útoku.

### **Fáze postkrizové deprese**

Agresor trpí pocity rozrušení, úzkosti, viny a zoufalství. Objevují se prosby o odpuštění nebo obhajuje a zdůvodňuje své chování.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Poněšický, J., Agrese násilí a psychologie moci, 1.vyd., Praha, Triton, 2005, s. 93-94

### 1.3 Charaktery agrese

#### **Závislostní typ**

Lidé, mající sklon k depresím, preferují ve vztazích harmonii, přízeň, pomáhání si, obětování se pro ostatní. Ze strachu z konfliktu, hádky, disharmonie, odmítnutí či opuštění. Obává se negativní reakce. Snaží se druhému přizpůsobit, podřídí se. Psychologové označují takové chování za orální či kaptativní agresí. Vztah je manipulován indukcí pocitu závaznosti. Pokud dojde k odmítnutí zprostředkováním viny u druhého.

#### **Pedanticky-mocenský typ**

Patologickou formou je nutkavá potřeba po kontrole, perfekcionismus. Takoví lidé mají obavy i z vlastních emocí, které by mohly uniknout jejich vlastní racionální logické kontrole. Jejich hlavním kritériem je řád a ve všem pořádek, což znamená, že musí mít pod kontrolou i svou agresi. Tito lidé bývají často sami utlačováni svými nadřízenými. Vztah si vynucují manipulováním a násilím.

#### **Rivalitní konkurující typ agrese**

Jedná se o prvenství, o to být co nejlepší, bohatší, slavnější, oblíbenější apod. Společensky uznávaná forma, ve které se tato agrese přímo i zprostředkovaně odžívá. Cílem je prvenství, sláva, obdiv. Tito lidé, aby byli spokojeni, pokouší se ostatní podrazit, podplatit média, pro svou slávu apod. U této formy agrese je zkušenost a způsob, na němž se stanou závislí, jak si zajistit stabilní vztah a s tím spojené citové uspokojení.<sup>10</sup>

### 1.4 Pomoc obětem šikany

Šikanu lze omezit, pokud dojde k důslednému vyšetření každého, sebemenšího podezření na takové chování a zveřejnění výsledku. Prokázalo se, že souzení pachatele přímo v objektech, kde páchal svoji činnost před lidmi, kteří ho dobře znají, výrazně snižuje pravděpodobnost opakování daného jevu. Je důležité, aby se o šikaně co nejvíce mluvilo, aby vycházely různé příručky, jak se v takové situaci zachovat, aby trauma postiženého byla co nejmenší. Člověk, který začíná šikanovat, byl včas potrestán za své chování.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Poněšický, J., Agrese násilí a psychologie moci, 1.vyd., Praha, Triton, 2005, s. 98-101

<sup>11</sup> Kolář, M., Bolest šikanování, 2.vyd., Praha, Portál, 2005, s. 50-52

## 1.5 Dílčí závěr

Šikana a agrese spolu velice úzce souvisí. K šikaně dochází převážně ve školských zařízeních, v armádě, ve sportovních klubech i na pracovištích. Názvy jako je bullying, mobbing, bossing, harassment, staffing, to vše se dá označit jako šikana. Šikana je buď fyzická, nebo psychická. Přináší agresorovi pocity uspokojení, moci, převahu nad obětí, radosti z ponížení. Oběti šikany trpí pocity méněcennosti, studu, uzavírají se před okolím. Může se stát, že oběť ať už psychický či fyzický nátlak neunes a jediné východisko nalezne v sebevraždě.

Agresi lze charakterizovat jako záměrné ubližování, způsobování negativních důsledků. Agrese je především chování, které má za následek ublížení. Agresor má projevy vzteku, zuřivosti, nepřátelství, pohrdání. To vše je spojené s představami někomu ublížit, někomu se pomstít, zničit ho či znemožnit. Základní znaky agrese je její cílevědomý charakter. Agrese patří mezi obranné mechanismy, které řeší problém útokem na překážku zabraňující člověku dosáhnout určitého cíle. Člověk má tendenci reagovat agresivně, pokud v některé oblasti silně strádá. Na rozvoji agresivity se také výrazně podílí společenské klima, výchova v rodině, média. Škody páchané šikanou si ponесou její protagonisté po celý život.

## 2 Vymezení pojmu mobbing

Anglické slovo to mob = srocovat se, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se. Ve Velké Británii se prosadil pro mobbing používanější termín „bullying“. V USA „employee abuse“. Rakouský etolog, nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz, jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. V šedesátých letech minulého století švédský chirurg Heinemann přenesl pojem mobbing do oboru lidského chování. Švédský psycholog práce prof. Leymann zavedl v roce 1993 v Německu tento pojem.<sup>12</sup>

V anglosaských zemích se používá termín bullying, který se objevil pravděpodobně později než Leymannův mobbing. Bullying v překladu znamená – tyranizování, zastrasování, šikanování. Je odvozen z podstatného jména bully, které znamená „brutální člověk“ nebo hulvát, tyran aj. Mobbing i bullying lze považovat za synonyma.<sup>13</sup>

Zřejmě každý zažil v profesním životě mobbing, Ať už jako oběť, nebo jako původce či neutrální pozorovatel. O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postižené útočí cílevědomě, systematicky, opakovaně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Většinou se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými. Mobbing je proces, při kterém je kolega napadán svým kolegou. Nepřátelská komunikace má za cíl dotlačit postiženého do defenzivní pozice, snaha vyloučit ho z kolektivu, ponížít, znevážit a donutit ho k odchodu z pracoviště. Útoky bývají často bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Je vyvíjen velký tlak bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu ztěžuje plnění pracovních povinností. Je těžké z počátku rozlišit, zda se jedná o náhody, či cílevědomé spiknutí.<sup>14</sup>

Švédský sociolog práce a průkopník mobbingu profesor Heinz Leymann navrhl na základě výzkumu definici: “ *O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.* “<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Beňo. P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 7-12

<sup>13</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005 s. 15-21

<sup>14</sup> Svobodová, L., Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby, 1.vyd, Praha, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 5-6

<sup>15</sup> Huber. B., Psychický teror na pracovišti, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 11

Leymann jako první aplikoval analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Díky profesoru Leymannovi se začalo od osmdesátých let o mobbingu hovořit více. Leymann publikoval mnoho článků o psychickém týrání na pracovišti, a tím se zasloužil o rozšíření termínu mobbing do celého světa.

Mobbing i šikana jsou druhy násilí a mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka, a také mají podobné důsledky. Mobbing je zvláštní druh šikany. Liší se od sebe prostředím, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince.

Mobbing se odehrává výhradně mezi dospělými, a to většinou na pracovišti. Zatímco šikana se vyskytuje v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako je např. armáda nebo škola. Šikana je snáze rozpoznatelná a je provázena fyzickým násilím. Způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení a jeho bezprostředním následkem bývá zisk a prospěch. Mobbing je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný. Je charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a nižším fyzickým ohrožením. Objevují se intriky, pomluvy, úskoky a donášení nadřízeným. Mobbing je spíše doménou inteligentnějších lidí, proto je také rafinovanější.

Psychický teror je hůře rozpoznatelný a musí se o něm více přemýšlet než nad terorem fyzickým. Psychologové hovoří o útočení na možnost komunikovat, na sociální vztahy, na sociální reputaci, na kvalitu její pracovní či ideové orientace a útočení na zdraví jedince.

Sedm faktorů zjišťujících mobbing:

- Útok prostřednictvím organizačně – administrativních postupů. Přerazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných úkolů, časté hledání chyb, kterým se člověk při práci nevyhne a jejich postihování.
- Sociální izolace, s obětí se nikdo nebaví.
- Útok na soukromí. Zesměšňování a narážky na oběť.
- Fyzický útok, napadení, sexuální šikana.
- Nadávky, posměšky, ponižující přezdívky.
- Pomluvy, fámy.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1.vyd., Praha, Grada, 2008, s. 18-31



## 2.1 Příčiny vzniku mobbingu

Hlavní roli hraje agrese. Jedinec, který páchá na ostatních násilí je nazýván jako mobbér. Jedná se o sociálně nepřizpůsobivé jedince, kteří jsou psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní. Výsledkem je chování a narušené sociální klima na pracovišti. Mobbing pro to, aby se rozvíjel, potřebuje vhodné podmínky, takové pracoviště, které mají nízkou úroveň etiky, kde převládají především intriky, pomluvy, psychický nátlak na pracovníka.

Psychickému týrání v zaměstnání je vystaveno přibližně 10 % osob. Spouštěcím mechanismem je konflikt. Většinou se nejedná o nic závažného, stačí banální věc. Důležité je zda se pracovník cítí v zaměstnání dobře. Jaké je pracovní klima, jaká je pracovní atmosféra.

Na mobbing působí příznivě stres z přetížení nebo špatná organizace práce. Časová tíseň a přehnané požadavky. Zaměstnanec je v napětí, a kromě toho se na špatně organizovaném oddělení často dělají chyby. Tlak shora se stupňuje a kolegiálnost, ohleduplnost a ochota si s kolegy vzájemně výpomoci zaostává. Lidé jsou agresivní, a pokud je člověk v časové tísně a zadanou práci není schopen stihnout, vzniká problém. Zaměstnanci mohou předejít konfliktům rozhovory o polední přestávce a část nedorozumění si tak mohou vysvětlit.

Jestliže člověk vykonává práci, která ho nudí nebo je jednotvárná, většinou touží po změně. Snaží se nějakým způsobem zabavit a odreagovat. Může se pokusit znepríjemnit život někomu jinému.

Závažným mobbingovým faktorem je špatný styl řízení ve firmě. Často i samotní nadřízení sužují své podřízené. Vedoucí pracovník, který na svůj úkol nestačí, tím znervózňuje celé oddělení. Vytváří stejné mobbingové klima jako autoritativní vedoucí. Také řídicí pracovník rozhodující měrou určuje morální úroveň firmy. Spokojenost v zaměstnání významně ovlivňuje také firemní kultura. Jedná se o převládající atmosféru v podniku. Firemní kultura má vliv na chování pracovníků, proto by měla pečovat o jejich životní podmínky. Jestliže je dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, a to má samozřejmě pozitivní vliv na jejich výkony. Pokud ovšem převládá negativní atmosféra, podporuje vznik patologických vztahů.

Špatná organizace práce a nefungující spolupráce s podřízenými, patří mezi příčiny mobbingu. Pokud se vedoucí pracovník nebude zajímat o své podřízené, o problémy mezi kolegy, takový vedoucí může vyvolat mezi zaměstnanci nespokojenost a napětí.

Vedoucí pracovník by se měl umět vcítit do problémů druhých, měl by jim umět naslouchat, být vnímavý k potřebám a emočním projevům svých podřízených. Musí být schopen racionálně zvládat také své vlastní emoce. Měl by umět zvolit správný způsob komunikace. Komunikačním nástrojem uvnitř firmy by měla být v písemné podobě jasně daná pravidla, kde by byla vymezena jak práva, tak i vyplývající povinnosti z nich. Také odpovědnosti, zvyky atd.

Mobbing se velmi vzácně vyskytuje v rámci týmu, který je kompaktní a preferuje spolupráci. Proto je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na morálních základech. Měla by jasně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je po nich požadováno, také jaké nebude tolerováno. Nesmějí platit jiné normy pro vedoucí pracovníky a pro zaměstnance. Vedoucí pracovník by měl být příkladem pro své podřízené.<sup>17</sup>

Lidé se také často obávají ztráty o zaměstnání. Proto ve firmách panuje konkurenční boj, a to samozřejmě přispívá také mobbingu. Tam, kde se zaměstnanci nemusí obávat o své pracovní místo, kde je postup možný pouze čestnými metodami, nemá mobber žádnou šanci. Jestliže v pracovním klimatu panuje závist, strach, nebo také vedení podniku vyžaduje konkurenční tlak jako domnělý podnět k výkonnosti, pak ti slabší vsadí na psychický nátlak. Frustrace, zlost, strach se často mění v agresivitu.

*„Vedoucí pracovníci se nejčastěji dopouštějí závažných chyb, mezi které patří především:*

- *Chaotické rozhodování.*
- *Nejasné kompetence.*
- *Absence pravidel.*
- *Neprůhledná 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.*
- *Nedostatek tolerance a empatie.*
- *Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.*

---

<sup>17</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/mobbing>

- *Destruktivní zacházení.*
- *Vysoká míra kritiky.*
- *Neochota řešit konflikty.*<sup>18</sup>

Psychický teror je závažným společenským problémem. Již u dětí ve školkách roste agresivita. Lidé se neumějí vypořádat s konfliktem čestným způsobem, neumějí nalézat smířlivá východiska, jsou citově chladní.

## 2.2 Oběti mobbingu

Mobbing může postihnout každého z nás. Postihuje jak ženy, tak i muže. Jestliže se lidé něčím odlišují od ostatních, mají větší možnost, že budou zasaženi tímto problémem. Lidé mohou mít odlišnost fyzickou či psychickou. Mobber negativní vlastnosti zvýrazní a pozitivní vlastnosti důkladně zneváží. Lidé dávají najevo takovým jedincům svoji nepřízeň a neochotu s nimi spolupracovat.

Z výzkumu vyplývá, že pokud v mužském kolektivu pracuje jediná žena, pak se snáze stane terčem soustředěného útoku. To stejné se děje i v opačném případě, kdy muž pracuje v kolektivu žen. Dále jsou to lidé, kteří jsou nějakým způsobem nápadní, kteří se nějakým znakem odlišují. Mohou to být lidé s tělesnou vadou, nebo svobodné matky, cizinci apod. Většinou platí to, že ten kdo patří k menšině, bude šikanován a vyčleňován z kolektivu. Lidem se také neodpouští úspěch. Úspěšní lidé, kteří svou pílí a snahou dosáhli povýšení, mohou být terčem pro mobbing. Ostatní jim takový post závidí, snaží se do jejich práce všemožnými způsoby zasahovat a před ostatními očerňovat zlomyslnými poznámkami.<sup>19</sup>

Ohroženi mohou být také noví zaměstnanci. Svoji neoblubu si mohou získat například věkem, že jsou mladší, nebo vyšší kvalifikací, vzhledem, vystupováním apod.

Oběťmi se stávají lidé důvěřiví a naivní. Jedinec, který trpí pocitem méněcennosti, který nemá dostatek sebedůvěry. Takový člověk působí zastrašeně a nervózně. Často se snaží pochopit, proč se mobber k nim takhle chová a dávají si za vinu vzniklou situaci. Lidé, kteří často chybují, se velmi snadno stávají oběťmi, protože se velice snadno nechají vyprovokovat. Svědomití lidé bývají také snadným terčem pro mobbing.

---

<sup>18</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1. vyd., Praha, Grada, 2008, s. 38

<sup>19</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1. vyd., Praha, Grada, 2008, s. 56-60

Pomáhají ostatním, jsou obětaví, špatně snášejí nedorozumění, snaží se napravovat křivdy. Tito lidé mají sklony k sebeobviňování.<sup>20</sup>

Velice důležitá je odolnost oběti, jak těžké situace zvládá a jak se s nimi dokáže vypořádat. Záleží na sebedůvěře a sebevědomí člověka a také na jeho schopnosti řešit problémy a zvládat stres. Úzce souvisí i s rodinným a finančním prostředím. Rodina pomáhá situaci rozebrat a finanční zabezpečení člověka nenutí setrvat v takovém zaměstnání.<sup>21</sup>

## 2.3 Pachatelé mobbingu

Mnoho původců mobbingu si ani neuvědomuje katastrofální důsledky svého konání. Mobbér má určitou dávku drzosti a musí vidět, že svoji oběť sužuje. Mobber je člověk, který je egocentrický, postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalení. Mobber je autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Také je samolibý, namyšlený, soutěživý. Významnou roli hraje mobbérův pocit méněcennosti, které vycházejí z jeho nespokojenosti se svým vlastním životem, prací, postavením, vztahy. Bývá popudlivý, výbušný a nervózní. Umí se dobře přetvařovat a manipulovat s lidmi. Manipulace mu slouží jako nástroj k uspokojení potřeby moci, převahy, k udržení či zvýšení sebeúcty. Manipuluje s obětí a vnucuje jí svůj názor. Mobbér za každou cenu se chce prosazovat, nadřazovat, touží získat dominantní pozici. Odvádí pozornost od svých nedostatků. Typickým mobberovým chováním je hostilita. Myslí si o ostatních, že jsou hloupí, často bývá nevraživý a podrážděný. Dokáže být k jedné skupině milý a příjemný a ke druhé skupině se chová hrubě a agresivně. Nemá zájem o ostatní lidi kolem sebe. Je zaujatý a plný předsudků k opačnému pohlaví, k jiné sexuální orientaci, kultuře či náboženskému vyznání. Mobbér se nedokáže vcítit do druhého. Je emočně nezralý, nevyrovnaný. Je vnitřně nejistý a svoje pocity nejistoty kompenzuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Má nadměrnou potřebu být uznáván a obdivován. Rád je středem pozornosti. Mobbér má slabou emoční inteligenci. Netrpí výčitkami, neuznává problémy druhých. Často dává lekce poctivosti a čestnosti, také velice rád moralizuje. Nechává zodpovědnost na druhých lidech, a tím se vyhýbá

---

<sup>20</sup> Svobodová, L., Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby, 1.vyd, Praha, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 15-17

<sup>21</sup> <http://www.mpsv.cz/cs/5162>

případným následkům. Pokud udělá chybu, vždy ji interpretuje jako chybu někoho jiného.<sup>22</sup>

#### **Pachatele mobbingu můžeme rozdělit:**

**Strůjci** – jsou určujícími činiteli. Neustále vymýšlejí nové zrady a nenechají oběť vydechnout. Sami se chtějí zbavit frustrace, chtějí mít nějaké výhody. Někteří jednají sami nebo v kolektivu hledají stoupence.

**Spoluúčastníci** – jsou dva typy. Jedni aktivně podporují jednoho nebo více strůjců tak, že zatlačují oběť do ústraní. Druzí se snaží celý problém vidět, nechťejí být vtaženi do těchto sporů, ale i tak pasivně přispívají k psychickému teroru. Na ně padá samozřejmě také spoluzodpovědnost, protože umožňují, aby se mobbing dále rozvíjel.

**Náhodní pachatelé** – z bezvýznamného konfliktu mezi dvěma účastníky se rozvine trvalý spor. Vždy jeden z nich získá převahu. Do této chvíle hraje morální úroveň náhodného pachatele rozhodující úlohu.

Ženy, na rozdíl od mužů, mají odlišné metody pro mobbing. Ženy dávají přednost aktivním formám např. posmívání se kolegyni, terčem posměchu může být účes, hlas či gestikulace. Jsou mnohem zákeřnější, jednají skrytě a více bazírují na detailech. Volí spíše emoční vydírání. Nekomunikují přímo, omezují se na narážky nebo používají písemné příkazy. Oběť nemá možnost se vyjádřit, dokončit větu, neustále jí skáčou do řeči. Oběti vytýkají každou chybu, a také často vymýšlejí chyby nové. Schovávají předměty, vysmívají se postavě, hlasu, účesu, gestům. Ženy si berou třetí osobu na pomoc, ta často mobbing za ně provádí. Neustálé narážky, lži, štvání za zády, neustálá kritika nebo neustálé skákání do řeči.

Muži se spíše uchylují k metodám pasivním. Ignorují kolegy, v případech kdy mluví, se odvrací. Neustálé upozorňování na slabé stránky oběti, shazování dotyčného, časté vyhrožování někdy i násilím. Muži jednají přímo a vyvíjejí větší tlak. Většinou se u nich projevuje fyzická a verbální agresivita. Jsou tvrdší, jsou méně emocionální než ženy, preferují přímou cestu k odstranění oběti. Vyhrožují násilím nebo oběť fyzicky ohrožují. Dokazují kdo je silnější, oběť shazují a urážejí. Zdůrazňují slabé stránky oběti, zadržují důležité informace, poté poukazují na jejich neschopnost. Obě strategie mužů a žen mají stejný cíl, a to postiženého zneklidnit a dotknout se tak jeho pocitu sebeúcty a postupně ho zahánět do izolace.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> <http://www.dejavu-clanky.estranky.cz/clanky/psychologie/psychicky-teror-na-pracovisti>

<sup>23</sup> Huber. B., Psychický teror na pracovišti, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 130-150

## 2.4 Průběh mobbingu

### 1. fáze: neřešení konfliktu

Mobbing začíná často nevině občasnými jízlivými poznámkami, vtípkami, jež vyvolávají konflikt. Konflikt je spojován s nervovým vypětím, ztrátou času a energie, také s emocionálním zatížením. Etologové označují konflikt za základní prvek lidského života. Vyskytují se denně, běžné průvodní jevy jakékoli pracovní činnosti. Je důležité, jak spolu jednotlivé strany konfliktu vzdor momentální neshodě vycházejí, jakou mají kulturu řešení sporů a jak jsou ochotny se jí řídit.

Jestliže se zúčastnění konfliktu svěřují lidem, kterých se daný problém netýká, spory bobtnají dál a stále víc ohrožují vzájemné soužití. Je žádoucí, aby se lidé konfliktům nevyhýbali, aby se s nimi potýkali, aby byli schopni je pokud možno co nejdříve rozpoznat, snažit se je řešit a překonávat. Konflikt slouží k tomu, abychom odstranili to, co nás ve vzájemném vztahu rozděluje.<sup>24</sup>

*„S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci konfliktu.“<sup>25</sup>*

Konflikty jsou poruchy, které narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci. Jsou vyvolány stresem. V konfliktní situaci nejsme uvolnění ani veselí. Cítíme napětí a jednáme pod tlakem. Konflikty nutí člověka k řešení, nelze je přejít. Je třeba je urovnat, aby opět došlo ke shodě mezi stranami konfliktu a bylo možné vrátit se k plnění úkolů. V pracovním životě vyplývají konflikty většinou z pracovních činností, ale mohou je vyvolávat také rozdílné postoje jednotlivých stran.

### 2. fáze: systematicky se vykonává psychický teror na pracovišti

Pokud se konflikt nevyřeší konstruktivně, změní se ojedinelé jízlivosti, zášti a zákeřnosti v systematický, cílený psychický teror. Oběti je vnucena úloha odmítaného, je vydána na pospas nepřetržitým útokům. Cítí se pak být zranitelnější a citlivější. Člověk je méně odolný, neustále se zhoršuje fyzický a psychický stav.

---

<sup>24</sup> Beňo. P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 45-50

<sup>25</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005, s. 25

Postižený ztrácí sebedůvěru, má strach o holou existenci. Více pochybuje sám o sobě, je pod silným tlakem, stresem a má pocity izolace. Postupně roste jeho nejistota a je dále vytěsňován na okraj kolektivu. Projevují se také psychosomatické poruchy. Často utíká do nemocnosti, má častější absence v práci, aby načerpal dalších sil. Z přátelského, otevřeného člověka se stává člověk, který je samotářský, který se uzavře sám do sebe. Chová se přesně tak, jak si mobbér představuje. Nakonec i ostatní spolupracovníci ho začnou považovat za přítěž, naznačovat mu, že by se bez něj klidně obešli a že je pro ostatní jen stále větší přítěž.

### **Mobbérovo chování k oběti:**

- Neposkytuje prostor pro vyjádření.
- Oběť nemá možnost s ním promluvit.
- Oběť není zvána na porady.
- Nemůže se účastnit společenských firemních akcí.
- Jsou zatajovány informace potřebné k plnění úkolů.
- Při rozhovoru je neustále oběť přerušována.
- Mobbér oběti nadává.
- Postoje, názory, životní přesvědčení oběti jsou neustále zesměšňovány.
- Napadány jsou politické a náboženské názory oběť.
- Předmětem kritiky je její práce a soukromý život.
- Oběť je terorizována i po telefonu.
- Ústní i písemné výhrůžky denně.
- Mobbér oběť izoluje, nezdraví ji, neodpovídá na pozdrav.
- Oběť je ponižována a ostouzena.
- Kolegové se začnou oběti stranit.
- Zpochybňuje jeho profesní kvalifikaci a odbornou kompetenci.
- Intrikuje za jeho zády.<sup>26</sup>

### **3. fáze: reakce personálního vedení**

Jestliže vedení firmy nebo vedoucí pracovníci delší dobu přehlíželi různé spory mezi pracovníky, neměli zájem se zapojit a vyřešit takové vzniklé situace v domnění, že se jedná pouze o jejich soukromý problém, o projevy špatné nálady, budou přinuceni aktivně zasáhnout. Je to dáno tím, že mobbing snižuje výkon. Oběť mobbingu už není

---

<sup>26</sup> Beňo. P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 55-59

schopna pracovat naplno a mobbér plýtvá časem a energií na další útoky. Tyto zdroje pak chybějí při plnění úkolů. Klesá produktivita práce, snižuje se kvalita produktu, ochabuje ochota inovovat.

V této fázi už nikdo s kolegů nechce spolupracovat se šikanovanou osobou. Mobbérovi se tudíž podařilo to, co zamýšlel. Z výzkumu vyplývá, že může trvat až dva roky, než příslušná místa ve firmě patřičně zasáhnou do případu. Občas je snahou vedení urovnat spor, které přicházejí v tak pokročilém stádiu příliš pozdě. Původce mobbingu si upevnil své postavení vůči oběti natolik, že neprojevuje žádné pochopení. Nemá snahu své chování napravit.

Personalisté nebo vedoucí pracovníci vzniklou situaci řeší stejně jako mobbér, který zůstává nepotrestán. Zrak všech je upřen na oběť mobbingu, která se dopouští stále více chyb, nepodává takový výkon, který se od ní očekává. Takový člověk je fyzicky i psychicky stále více zdeptán a často se brání až příliš okatě.

Většinou se vedení firmy rozhodne, že takového problémového pracovníka nelze déle udržet v jeho pracovním místě. Šikanovanému je nabídnuto přeložení do jiného oddělení. V mnoha případech oběť nabídku přijme, protože bude zbavena mobbingu. Je možné, že v novém oddělení se kolegové budou na přeloženého pracovníka dívat s nedůvěrou, rezervovaně a možná dokonce i odmítavě. Nelze vyloučit, že se opět nestane obětí mobbingu.

#### **4. fáze: oběť je vyloučena ze zaměstnání**

Jestliže ani přeložení pracovníka nevyřeší vzniklé problémy, personalisté postupují tak, že se s obětí mobbingu chtějí co nejdříve rozloučit, aby nedošlo ještě k větším škodám. Ale takový postup neumožňují pracovní právní předpisy, takže se postiženému naznačí, aby výpověď podal sám. V takovém případě většinou oběť výpověď podá, protože je už vyčerpána a dobrovolně opustí firmu.

V případě, že oběť nevyhoví a nepodá sama výpověď je uvnitř podniku odstavena na vedlejší kolej. Dostává sice včas plat, ale nikdo jí nezadáva žádné podstatné úkoly, nikdo s ní nekomunikuje. Pod tak velkým tlakem šikanovaný přistoupí na zrušení pracovního poměru dohodou.<sup>27</sup>

Může se stát, že po takové zkušenosti šikanovaný ani nenastoupí do nového zaměstnání a dopřeje si odpočinek, aby načerpal další potřebné síly. Jestliže se uchází

---

<sup>27</sup> Beňo. P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 52-55



o nové pracovní místo ihned, většinou trpí psychosomatickými onemocněními, která jsou často tak snadno personalistou rozpoznatelné již u přijímacího pohovoru.

*„Kdo má kolegy, už žádné nepřátele nepotřebuje!“<sup>28</sup>*

## 2.5 Techniky mobbingu

Mobbing má mnoho variant a je velice obtížné z počátku správně rozpoznat, zda se jedná o náhodu nebo záměrné chování. Mobbér nevyužívá fyzické síly, ale naopak drobné, systematické útoky, kterými ničí svoji oběť. Volí taktiku útoku na zranitelná místa oběti, především z oblasti jejího soukromí. V tom jsou velice důslední a vědí kdy a kam zasáhnout.

Profesor Leymann popsal 45 forem chování, podle toho, na co jsou cílené, je rozdělil do pěti kategorií.:

- útoky cílené na omezení a znemožnění komunikace
- útoky na soukromí a zdraví
- útoky na odborné schopnosti a kvalifikaci, sabotování práce
- útoky na pověst, úctu, vážnost
- útoky na sociální vztahy a šíření pomluv

### Slovní útoky

Útoky jsou různorodé. Mobbér používá především sarkastické a ironické poznámky, zlomyslné osočování, narážky, kritizuje odbornost oběti, vysmívá se jejím názorům, přesvědčení. Zveličuje slabé stránky oběti a prozrazuje o ní důvěrné informace. Skáče do řeči napadanému, takže oběť mnoho prostoru k tomu, aby se vyjádřila, příliš nemá. Na pracovních poradách, také bývá často umlčena. Z počátku jsou to narážky pouze pracovní, ale záhy se přesouvají do soukromého života. Jakmile se oběť ozve, je jí vytknuto, že nemá smysl pro humor. Oběť má většinou hanlivou přezdívku, na její adresu se dělají různé vtipy a narážky. Častou technikou mobbéra je přímé lhaní, které mu činí potěšení.

### Mimoslovní útoky

Především na začátku se objevují útoky beze slov. Mobbér oběť přehlíží, nezdraví ji, nevěší si jí. Jakmile vstoupí oběť do místnosti, kde se ostatní baví, mobbér okamžitě

---

<sup>28</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005, s. 34

utne hovor. Jestliže oběť hovoří, mobbér ji věnuje pouze pohrdavé pohledy a její řeč doprovází ignorujícími gesty, mimikou, krčením ramen, vzdycháním. Dává tak najevo, že ho oběť vlastně vůbec nezajímá.

### **Pomlouvání**

Mobbér často oběť pomlouvá a rád imituje její chování. Je velice schopný manipulátor. Není pro něj problém ovlivnit ostatní a získat je pro své nekalé praktiky. Na oběť se často také svádějí rozbité předměty, vždy je předem určeno, kdo za to může.

### **Zákeřné způsoby boje**

Mobbing je sám o sobě zákeřný. Mobbér se uchyluje i k technikám tvrdšího kalibru, jako je např. sdělování mylných informací, které mohou oběti zkomplikovat pracovní život. Může se postarat o ztrátu různých věcí, falšování dokladů. V jiných případech útočí i na zdraví oběti, tím že často větrá, když ví, že je oběť náchylná k nachlazení. Mezi praktiky, které hraničí s trestním právem patří např. přimíchávání léků do nápojů. Mnohdy mobbér ani netuší, jak tento nápoj bude na oběť působit. Také může oběť sledovat, pronásledovat ji či odposlouchávat. Někteří vyhrožují oběti tělesným násilím, buď přímým, nebo po telefonu.<sup>29</sup>

## **2.6 Pomoc proti mobbingu ze strany podniku**

Podnik může čelit proti mobbingu tím, že prozkoumá všechny případy, kdy zaměstnanci opustili firmu. Jestliže je počet odchodů vysoký, provádí se s odcházejícími pracovníky pohovor. Takový pohovor je veden neutrální osobou jako např. vedoucí personálního oddělení nebo podnikový psycholog. Pohovor by neměl být veden přímým nadřízeným, protože mu odcházející pracovník uvede klamně důvody. Podnik by měl psychickému teroru tímto způsobem předcházet.<sup>30</sup>

*„Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí!“<sup>31</sup>*

---

<sup>29</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1.vyd. Praha, Grada, 2008, s. 64-70

<sup>30</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005, s. 125-126

<sup>31</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005, s. 41

Každá firma si stanovuje své vlastní zásady spolupráce. Tyto zásady neboli pravidla jsou jasná, srozumitelná. Zaměstnanci s těmito pravidly souhlasí a zároveň je motivují. Firemní zásady obsahují především soubor hodnotových představ a norem chování, také všeobecné zásadní prohlášení podnikového vedení ke strategickým záměrům a definice podnikového cíle a oborů činnosti. Nejdůležitější součástí podniku jsou kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci. Jsou rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti.

Důležitým faktorem je styl řízení, který popisuje formy komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Jde o postoj mezi nadřízeným a podřízeným, charakterizuje způsob chování vedoucího, prostředky řízení, které si zvolí.

**Autoritativní styl řízení** – řízení vedoucího vybaveného velkými pravomocemi, který vykonává rozhodnutí bez spoluúčasti podřízených. Ti musí jeho rozhodnutí bezchybně provést a jsou neustále kontrolováni. Nadřízený si udržuje odstup od svých zaměstnanců, opomíjí individuální zájmy ostatních. Pracovní klima je poznamenáno nedůvěřivostí, zaměstnanci se nemohou podílet na řízení, je nedostatečně vyvinutý systém komunikace, chybí schopnost otevřeně zpracovávat konflikty, nadřízený nemá dostatečnou vyjednávací způsobilost, pokud jde o sociální konflikty. U zaměstnanců se podporují sklony k mobbingu.

**Kooperativní styl řízení** – vedoucí zajišťuje optimální plnění úkolů a současně usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. Nadřízený vidí ve svých zaměstnancích spolupracovníky a partnery, kteří se podle svých schopností a vědomostí aktivně podílejí na procesu dosahování stanovených cílů. Zaměstnanci jsou samostatní a v podniku tak převládá partnerské myšlení. Kooperativní styl vyžaduje od vedoucího nejen chápavé, partnerské postoje, ale také se musí umět vcítit do postojů podřízených. Měl by si vybudovat vlastní schopnost komunikace. Kooperativní pracovní klima se vyznačuje otevřeností a účastí na rozhodování.

Aby se předcházelo šikaně, podniky pořádají jak pro vedoucí pracovníky, tak i pro své zaměstnance různé formy školení.

Semináře pro vedoucí pracovníky, které jsou zaměřeny na optimalizaci chování nadřízených a na kooperativní styl řízení. Jedná se o tréninky zpracování konfliktů, sociální integrace a komunikace.

Semináře pro zaměstnance, ty jsou zaměřené na zlepšení komunikačního chování s cílem vytvořit otevřenou a plodnou komunikační strukturu uvnitř celého podniku. Dále se zaměstnanci učí zvládat různé konflikty v podniku.<sup>32</sup>

Informační krizové mobbingové centrum by měl vést zkušený psycholog práce, nebo lékař či sociální pracovník, pedagog s doplňkovým vzděláním v oboru psychologie práce. Měl by to být člověk, který je důvěryhodný, podnik zná velice dobře, ale nezastává v něm odpovědné postavení, aby nedocházelo ke střetům zájmu.

Další formou prevence proti mobbingu jsou kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a podnikovou radou. Pracovníci mají zakázáno se dopouštět mobbingu a jsou povinni ho potírat.

#### **Kolektivní smlouvy obsahují:**

- Oblast působnosti.
- Definice pojmu mobbing.
- Zákaz mobbingu.
- Upozornění, že si zaměstnanci mohou stěžovat podle podnikové ústavy.
- Jaká ochranná opatření proti mobbingu musejí v rámci urovnání sporů zavést.
- Zřízení neutrálního podnikového centra.
- Popis postupu v případě, že pracovník požádá centrum o pomoc.
- Výčet pracovně právních důsledků pro osoby dopouštějících se mobbingu.
- Závazek podniku pokusit se o urovnání konfliktu.
- Závazek pracovníků, že se zúčastní smířčího řízení.
- Doba platnosti.

Zaměstnavatel má povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a definicí diskriminace a obtěžování (mobbingu a šikany na pracovišti) se zabývá § 1 odst. 3-10 českého zákoníku práce. Sem spadá obecné právo na ochranu osobnosti, které je v každém případě porušeno při jakémkoli ponižujícím jednání. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům humánní pracovní podmínky. Pokud zaměstnavatel postihne mobbérovo chování, dostojí tím jak své zákonné povinnosti, tak také své povinnosti pečovat o své zaměstnance, vytvoří tak lepší pracovní klima, ušetří podniku

---

<sup>32</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005, s. 127-128

náklady. Podnik nesmí nečinně přihlížet, je-li pracovník vystaven nátlakovým formám mobbingu.

V Německu od 1. 8. 2002 mohou zaměstnanci žádat od zaměstnavatele přiměřené bolestné, pokud neučinili všechno pro to, aby ve svém podniku zabránil zdravotním poškozením způsobeným mobbingem. Zaměstnanec má také nárok na náhradu vzniklé hmotné škody. Zaměstnavatel ručí za nevhodné chování svých zaměstnanců. Při uzavírání pracovních smluv se zaměstnavatel zavazuje za své zaměstnance, že je bude chránit před ujmy.<sup>33</sup>

Osoba dopouštějící se mobbingu, která pokračuje ve svém chování a jednání bez postihu podniku, všichni pracovníci z toho vyvozují, že platí právo silnějšího, že se také mohou chovat nekolegiálně.

Jestliže se v podniku vyskytnou častější případy mobbingu, veřejnost se dozví o této skutečnosti, tudíž to poškodí jeho pověst.

Zaměstnavatel může v mimořádném případě sáhnout k výpovědi z pracovního poměru i bez důtky a bez ohledu na to, jestli se v této souvislosti naruší podnikový klid, jestliže dojde závažným způsobem k újmě na osobnostním právu, cti nebo zdraví oběti mobbingu.

*„Podnik musí mobberovi včas důrazně ukázat, že se nevyhne závažným postům, pokud bude pokračovat ve svém jednání! Nechce-li podnik, aby ho mobber považoval za „psa, který nekouše“, musí po výstraže přikročit také k činu, když dotyčný pracovník nepřestane šikanovat druhé!“<sup>34</sup>*

## **2.7 Pomoc proti mobbingu ze strany nadřízeného**

Úkolem každého řídicího pracovníka je zajistit optimální plnění úkolů a současně maximální spokojenost všech zaměstnanců. Nadřízený hrubým způsobem porušuje své povinnosti, když pasivně přihlíží všeobecnému zápasu.

Jsou vedoucí pracovníci, kteří se neradi vměšují do problémů týkajících se svých podřízených. Mnohdy chodí mezi nenápadnými zaměstnanci a ani je nenapadne, že by mohli trpět šikanou na pracovišti.

---

<sup>33</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005, s. 129-131

<sup>34</sup> Kratz. H. J., Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit, 1.vyd., Praha, Management Press, 2005, s. 48

Opatrní vedoucí se vyhýbají zjevným střetům, protože si chtějí ušetřit nepříjemnosti s mobbery. Tito vedoucí si raději nevšímají sporů mezi svými podřízenými. Některé nadřízené těší, když kolegové začnou šikanovat pracovníka, který je jim nesympatický.

Vedoucí pracovník musí preventivně usilovat o navození dobrého pracovního klimatu. Pokud se vyskytnou tendence k mobbingu, je povinen konflikt zvládnout. Musí se aktivně podílet na řešení konfliktů.<sup>35</sup>

Nadřízený by si měl všimnout těchto poplašných signálů:

- Jestliže klesá kvalita práce a snižuje se její objem (zaměstnanci vynakládají čas a energii na mobbing nebo na obranu proti němu).
- Množí se absence a návštěvy u lékaře v pracovní době.
- Oběť nedostává od kolegů důležité pracovní informace.
- Harmonický tým se rozpadá, objevují se v něm nečekaní vyvrženci a odmítání pracovníci.
- Ochota pomoci slábne.
- Neochota podílet se na nových úkolech a řešení důležitých problémů (zaměstnanci se zabývají sami sebou a mobbingem).
- Diskuze jsou nahrazovány vleklými a nikam nevedoucími debatami.
- Chybí ochota ke kompromisu.
- Kolegialitu vystřídá formálnost, nezdvořilost a hrubost.
- Mezilidské vztahy mimo pracovní dobu se dostávají na bod mrazu.
- Zaměstnanci se navzájem hlídají a hledají u druhých chyby a špatné výkony.
- Kritika je buď autoritářská, zevšeobecňující, ironická, sarkastická, pronáší se v přítomnosti třetí osoby.
- Zaměstnanci jsou opatrnější.
- Podřízení si chodí stěžovat vedoucímu.
- Spolupracovníci se častěji pomlouvají.<sup>36</sup>

Dobré pracovní klima je předpokladem splnění dlouhodobého pracovního cíle, společného úspěchu.

---

<sup>35</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1.vyd., Praha, Grada, 2008, s. 88-99

<sup>36</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1.vyd., Praha, Grada, 2008, s. 91-94

Vedoucí pracovníci pro zlepšení pracovní atmosféry by měli zvolit tato opatření:

- Zajistit úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu. Jestliže vedoucí pracovník uvede optimálním způsobem nového zaměstnance do týmu, a když ho začlení do pracovního kolektivu promyšleně, může zamezit případnému mobbingu. Měl by novému zaměstnanci určit úkoly, které má plnit, kompetence a odpovědnost. Také by mu měl určit mentora, ten jej uvede do kolektivu a bude se jej snažit začlenit mezi ostatní spolupracovníky.
- Sledovat pracovní klima tak, aby včas rozpoznali mobbing. Nadřízený pracovník by se měl zajímat o to, jaká nálada panuje ve firmě. Provádět pohovory se zaměstnanci a měl by sledovat jejich chování. Aby měl dostatečné množství informací, může podřízeným dát k vyplnění dotazník.
- Bojovat proti pomluvám a donášení. Zamezit intrikám.
- Nezlehčovat stížnosti podřízených. Jestliže si některý ze zaměstnanců začne stěžovat nadřízenému, že ho spolupracovníci napadají. Nadřízený by měl vhodně zakročit a začít problém řešit. Jakmile se zaměstnanec svěří nadřízenému, tím mu dává najevo svoji důvěru.
- Nadřízení by měli hovořit o mobbingu jako o nežádoucím jevu. Nezlehčovat zjištěné znaky mobbingu. Pracovníci by si měli být vědomi, že vůči původcům mobbingu budou vyvozeny účinné postihy.
- Podílet se na vhodném řešení konfliktů na pracovišti. Je důležité, aby se do situace vložila třetí nezaujatá strana s řídicími pravomocemi, jejímž úkolem je urovnat konflikt, tak aby to uspokojilo oba zúčastněné soupeře. Mediací, je proces, kdy strany konfliktu řeší spory za pomoci třetí neutrální osoby, aby našly alternativy řešení dosavadního střetu.<sup>37</sup>

## 2.8 Dílčí závěr

Mobbing pochází z anglického slova to mob = srocovat se, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout. Ve Velké Británii je používanější termín bullying. V USA employee abuse. V Německu roku 1993 zavedl pojem mobbing švédský psycholog prof. Leymann, a tento pojem rozšířil do celého světa.

---

<sup>37</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1.vyd., Praha, Grada, 2008, s. 96-99

O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postižené osoby útočí systematicky, cílevědomě a opakovaně po dobu nejméně půl roku. Většinou se „šikana na pracovišti“ vyskytuje mezi osobami, které mají v zaměstnání stejné postavení.

Mobberem označujeme osobu, která provádí cílené útoky na vybranou oběť. Jde o nepřizpůsobivého jedince, který bývá psychopatický, neurotický, úzkostlivý a nesamostatný. Útoky bývají často bez náležité příčiny a většinou se ani nevztahují na konkrétní činnosti poškozeného. Způsobuje mu zjevné a okamžité utrpení a jeho následky bývají zisk a prospěch pro mobbera. Je charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a nižším fyzickým ohrožením. Výrazně mu ztěžují plnění pracovních povinností. Objevují se intriky, pomluvy, donášení nadřízenému apod. Mobbing je spíše doménou inteligentnějších lidí, proto je také marinovanější.

Mezi příčiny mobbingu patří agrese, také působí nepříznivě stres z přetížení a špatná organizace práce. Jestliže se pracovník nudí ať už z nedostatku práce nebo je pro něj práce nezajímavá, snaží se znepríjemnit život někomu jinému. Dalším faktorem je špatný styl řízení, špatná organizace práce a nefungující spolupráce s podřízeným. Lidé se obávají ze ztráty zaměstnání a ve firmách panuje konkurenční boj.

Obětí mobbingu se může stát kdokoli. Postihuje jak ženy, tak i muže. Většinou jsou obětí lidé, kteří se nějakým znakem odlišují od ostatních. Mohou mít odlišnost jak fyzickou, tak i psychickou.

Pachatelé mobbinu jsou nazýváni jako mobbeři. Jsou to lidé egocentričtí, postrádají skromnost, jsou samolibí, namyšlení, soutěživí, rádi manipulují a mají silnou potřebu sebezdokonalení. Výrazným typem jejich chování je hostilita. Mají slabou emoční inteligenci. Ženy užívají pro mobbing aktivní formy. Jsou více zákeřné, jednají často skrytě a zacházejí více do detailů. Volí spíše emoční vydírání. Muži používají pasivní metody. Kolegy ignorují, upozorňují na slabé stránky oběti, shazují, vyhrožují a někdy používají i násilí. Jednají přímo a vyvíjí větší tlak. Většinou se u nich projevuje fyzický a verbální agresivita. Jsou méně emocionální než ženy. Obě strategie mužů a žen mají stejný cíl, a to postiženého zneklidnit a dotknout se tak jeho pocitu sebeúcty a postupně ho zahánět do izolace.

Mobbing je provázen čtyřmi fázemi. První fáze je nenápadná, začíná nevině občasnými jízlivými poznámkami, jež vyvolávají konflikt. Pokud se konflikt nevyřeší konstruktivně, následuje druhá fáze. Zákeřnosti se časem změní v systematický, cílený a psychický teror. Oběť je vydána na pospas nepřetržitým útokům. Postižený ztrácí sebedůvěru a má strach o vlastní existenci. Jestliže vedení firmy nebo vedoucí



pracovník delší dobu přehlíží spory mezi pracovníky, nastává třetí fáze. Nadřízení musí aktivně zasáhnout. V této fázi už nechce nikdo z kolegů s obětí spolupracovat. Ve čtvrté fázi dochází k vyloučení oběti mobbingu ze zaměstnání. Pracovník obvykle bývá přeložen do jiného oddělení a po té ve velkém množství případů přistoupí ke zrušení pracovního poměru.

Mobbeři využívají různé techniky, aby oběť zastrašili. Oběť slovně napadají sarkastickými a ironickými poznámkami. Také mimoslovně útočí. Z počátku oběť přehlíží a snaží se ji ignorovat. Aby ovlivnili ostatní pracovníky, poškozeneho pomlouvají. Mezi zákeřnější způsoby patří, např. sdělují mylné informace, které mohou oběti zkomplikovat pracovní život.

Firma může čelit mobbingu tím, že prozkoumá všechny případy, kdy zaměstnanci ve větším množství opouští své zaměstnání. Provádí s odcházejícími pracovní pohovor, který je veden neutrální osobou. Z pravidla je pověřen vedoucí pracovník personálního oddělení nebo podnikový psycholog.

Pomoc proti mobbingu ze strany nadřízeného. Úkolem řídicího pracovníka je zajistit optimální plnění úkolů. Musí preventivně usilovat o navození dobrého pracovního klimatu. Je povinen vzniklý konflikt zvládnout. Musí se aktivně podílet na jeho řešení.

Dle mého názoru mobbing v dnešní době, která je velice uspěchaná, kdy každý člověk, který chce pracovat a snaží se žít v rámci svých možností je velice zatěžující záležitostí. Většina lidí si „chrání“ svoje pracovní místo, ne právě všichni regulérní cestou. Lidé jsou na sebe zlí, vymýšlí všemožné způsoby jen proto, aby znesnadnili pracovní podmínky těm druhým. Prevence ze strany zaměstnavatelů a především jejich všímatost je velice důležitá a přínosná jak pro ně samotné, tak i pro své podřízené a především pro chod a fungování celé firmy.

### 3 Vymezení pojmu bossing

Pojmem bossing můžeme označit šikanování ze strany nadřízeného k jeho podřízeným pracovníkům. Tento druh šikany je velmi častý a ještě horší než mobbing. U mobbingu mají podřízení alespoň nějakou šanci, že se jich vedoucí zastane a problém se může vyřešit. Kdežto v případě bossingu nikoli. Žádný z podřízených si obvykle neklade za cíl zbytečně vyhledávat spory s nadřízeným.<sup>38</sup>

Bossing vzniká z podobného důvodu jako mobbing. Jestliže je podřízený vzdělanější a kreativnější než jeho nadřízený, pak může nastat problém. Oběťmi bývají právě nejschopnější jedinci. Nadřízený se začne cítit být ohrožen a začne jednat. „*Představení mají k dispozici jiné zbraně, a to nástroje moci*“.<sup>39</sup>

Slovo bossing se může setkat s označením – německého slova *Rumford*, německé slovo *mord* – vražda, *Ruf* – pověst. Doslovný překlad zní „*zdraví poškozující vedení*“.

Důvodem psychického teroru bývá zpravidla neřešený konflikt. Mezi nejčastější příčiny, které mohou vyvolat nebezpečný boj o moc, jsou:

#### **Hněv na organizaci**

V průběhu normální práce se vždy znovu a znovu vyskytují těžkosti a začínou se rychle vnášet nesprávná obvinění. Mnoho nadřízených raději stanoví podřízené zodpovědnými za veškeré problémy, než aby se oni sami snažili nalézt skutečné řešení. To se stává tehdy, jestliže podnik mění svou strukturu.

#### **Tlak shora**

Vedoucí pracovníci musí čelit tlaku od svých představených. Někdy to postihuje celý pracovní kolektiv, ale může se stát, že se vedoucí zaměří na jednoho jediného pracovníka a udělá si z něho svého osobního obětního beránka.

#### **Touha po moci**

Jestliže je pracovník obyčejným řadovým pracovníkem, se všemi vychází normálně. Jakmile je povýšen a cítí šanci stoupat stále, pak se takovým člověkem stane velká změna. Je bezohledný a využívá své čerstvé nabyté moci včetně nekorektních metod.

---

<sup>38</sup> Beňo. P., *Můj šéf, můj nepřítel*, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 10-12

<sup>39</sup> Huber. B., *Psychický teror na pracovišti*, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 95

## **Osobní důvody**

Jsou to způsoby, jakým se nadřízený chová vůči podřízeným. Důležitou roli zde hrají mezilidské vztahy. Příčinou poruch vzájemných vztahů může být cokoli. Mohou to být důvody např. podřízený pracovník má vyšší vzdělání než nadřízený, je mladší, atraktivnější, lépe vychází s ostatními kolegy, může žárlit na jeho bezproblémový soukromý život. Nebo si ti dva prostě od samého začátku nepadli do oka.

## **Strach**

Strach je tou nejčastější příčinou, která vede nadřízené k psychickému teroru. Jedná se o subjektivní strach v různých podobách.

**Strach ze ztráty kontroly** - Nadřízený je zodpovědný za výkony svých pracovníků, za jejich pracovní zařazení, za pracovní výkony celého oddělení. Stále se obává, že ztratí přehled. Jeho strach se stupňuje, jestliže musí počítat s pasivním odporem určité skupiny nebo celého týmu. Je mu jasné, jestliže se pracovníci stáhnou do vnitřní emigrace nebo se proti němu otevřeně seskupí, pak jsou jeho dny sečteny.

**Strach z převahy** - Skutečnou hrozbu může představovat pro nadřízeného člověk, který se v daném oboru s přehledem orientuje, který je zodpovědný, snaživý, zvláště jestliže je nadřízený starší a citelně vzdálený od aktuálních odborných znalostí a je příliš nezkušený. Strach, že bude muset ustoupit lepšímu, více kompetentnímu, nápaditému, spontánnímu spolupracovníkovi, může být naprosto oprávněný.

**Strach z nevyslovených myšlenek** - Strach z toho co si podřízený skutečně myslí. Nadřízený je silně znepokojen, když se mu podřízení vysmívají a on nezná pravé důvody. Může si být navenek jistý, že zaměstnanci k němu vzhlíží s úctou, ale jejich skutečný názor doopravdy nezná.

Bossing se projevuje tím, že vedoucí přiděluje zaměstnanci nepřiměřené množství práce, nesmyslné úkoly a podřadné práce. Také může pracovníkovi odebrat úkoly, o kterých ví, že je oběť dobře zvládá a že ji taková práce baví. Úmyslně nepředává důležité informace, aby oběť nemohla zadanou práci zvládnout. Často oběť izoluje tím, že ji nezve na pracovní porady.<sup>40</sup>

*„Nadřízený, který se uchýlí k mobbingu, si tak vlastně odkrývá záda, neboť je to důkaz toho, že se svými obavami, pocity a pochybnostmi neumí naložit čestně, rozumně a důmyslně, a následně nedokáže zacházet ani se svou mocí.“<sup>41</sup>*

---

<sup>40</sup> Huber. B., Psychický teror na pracovišti, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 96-99

<sup>41</sup> Huber. B., Psychický teror na pracovišti, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 100

Rozšířenou formou bossingu je trvalá kontrola poškozeného. Dbá na přesné dodržování pracovní doby a pauzy na oběd. Kontroluje telefonní hovory, emaily, stejně tak i plnění úkolů. Většinou vše vrcholí nadávkami, nižším ohodnocením, vyhrožováním výpovědí.

Cílem nadřízeného je snížit oběti jeho sebevědomí, udělat z ní neschopného jedince.

### 3.1 Strategie bossingu

**Sisyfovská taktika** – podřízenému jsou přidělovány namáhavé práce, jejichž smyslu naprosto uniká. Oběť si je vědoma toho, že taková práce je naprosto zbytečná a maří tím akorát čas.

**Malé požadavky** – Nadřízený přiděluje takové úkoly, které jsou hluboko pod úrovní její kvalifikace a jejích schopností.

**Přehnané požadavky** – Oběť bossingu má vykonávat takové práce, které jsou náročné a on na ně svými schopnostmi a odbornými znalostmi absolutně nestačí.

**Metoda Achillovy paty** – Postižený musí vykonávat práce, které jsou velice nepříjemné, někdy až dokonce protivné. Šéf trvá na svém, že tuto práci musí vykonávat právě ten pracovník, i když se nabídnou ostatní kolegové.

**Trvalá kontrola** – Činnosti a přítomnosti na pracovišti jsou přehnaně kontrolovány. Nadřízený vyžaduje, aby mu byly předkládány i malé, dílčí výsledky a každé rozhodnutí jakkoli bezvýznamné se s ním musí již předem konzultovat. Podřízený musí hlásit každý telefonický hovor na centrále. Takový projevem chování vedoucí pracovník vyslovuje otevřenou nedůvěru k oběti šikany.

**Překvapující útoky** – Za zády poškozeného se dělají důležitá rozhodnutí. Pro oběť je to velice nepříjemné, protože aniž by něco tušil, nastane změna, která se ho týká.

**Oklešťování kompetencí** – Do kompetencí každého pracovníka náleží plnění určitých úkolů. Vedoucí pracovník tuto zodpovědnost přenesse na jiného pracovníka, často bez bližšího vysvětlení, bez udání důvodu.

**Izolace** – Podřízený není informován o důležitých změnách, není zván na pracovní porady a jeho názorům není přikládána žádná váha. Také může být oběť izolována prostorově, což znamená, že mu vedoucí přidělí pracovní místo či kancelář odděleně od zbytku týmu. Není mu umožněn kontakt se svými kolegy.

**Útoky na zdraví** – Vedoucí donutí oběť vykonávat takové práce, které jsou zdraví škodlivé, např. pokud má podřízený problémy s páteří, tak musí tahat ty nejtěžší náklady.

**Útoky na psychický stav** – Oběti jsou vytýkány duševní a psychické poruchy. Podřízený se nemůže nějak bránit, protože při sebemenší obraně, jsou vykládány jeho reakce jako další symptomy a jako potvrzení předpokladu vedoucího.<sup>42</sup>

Nadřízený má často značně velké pravomoci a přestupky se mu někdy nedají téměř nebo vůbec dokázat. Své chování může odůvodnit např. tím, že podřízeného příliš kontroluje, jako svoji povinnost.

Pokud za postiženým nestojí silný pracovní kolektiv, který s ním sympatizuje, oběti nezbývá jiná možnost, než takové chování od vedoucího pracovníka trpět nebo opustit jeho dosavadní pracovní místo.<sup>43</sup>

### **3.2 Konečná fáze bossingu**

Vleče-li se bossing několik měsíců či let, určitě si zaměstnavatel a závodní rada všimne, že s danou osobou není něco v pořádku. Oběť na sebe obvykle upozorní tím, že má častou nemocnost, není v zaměstnání přítomen, často chybí a nepodává své obvyklé výkony, hromadí se stížnosti a jeho chování je velmi zvláštní. V každém případě se oběť stala nápadnou. Okolí ho vnímá jako zdroj neklidu a nepohodlnou přítěž. V této fázi vedení řeší jak se daného člověka zbavit. Nabízí se hned několik variant řešení:

#### **Výpověď**

Klasický způsob jak se zbavit nevhodného spolupracovníka. Zaměstnavatel musí mít vážné důvody, aby mohl pracovní poměr zrušit. Princip okamžité výpovědi spočívá v nevhodném chování pracovníka na pracovišti, kdy opakovaně odmítá práci, uráží nadřízeného, podvádí, způsobuje podniku škody, nebo prozrazuje podniková tajemství.

Výpověď v dohodnuté lhůtě pro níž jsou postačující časté absence pracovníka, či pokud oběť neplní dostatečně své povinnosti.

V případě restrukturalizace, výpověď zaviniil sám podnik a šikanu lze jednoduše zastřít.

#### **Odstupné**

Takové řešení se jeví jako velice lákavé ze strany nadřízeného. Často oběť takovou nabídku přijme.

---

<sup>42</sup> Huber. B., Psychický teror na pracovišti, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 101-110

<sup>43</sup> <http://www.asistentka.cz/node/7367>

## Výstraha

I za naprosto normálních podmínek, není problém pro nadřízeného, aby u svého podřízeného pracovníka nenašel chyby. Jestliže pracovník není v dobré kondici, snadno se může dopouštět chyb.

## Samotka-izolace

Oběť je izolována od ostatních kolegů. Do kanceláře, která je vzdálena od ostatních. Zaměstnavatel přesun odůvodní např. tím, aby oběť nebyla rušena apod. Izolační taktiky mohou zanechat trvalé psychosociální následky.

## Četná překládání

Pro postiženého může být přeložení zcela dobrým řešením. Pro pracovníka to může být i velice nepříjemné, protože noví kolegové mu mohou dávat najevo, že zde není vítán. Čekají, že oběť na základě nepříjemných pocitů sama podá výpověď.<sup>44</sup>

## 3.3 Sexual harassment

Sexuální obtěžování bývá někdy považováno za zvláštní druh mobbingu. Jedná se o speciální typ obecně patologického chování – šikany. Slovo harass znamená týrat, trápit, stále znepokojovat, soužit, sužovat, trýznit, znervózňovat.

Sexuální obtěžování je vymezeno jako: „*jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotyčným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevhodné nebo urážlivé, jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti.*“<sup>45</sup>

Prevenčí sexuálního obtěžování by měla být sexuální výchova. Ta spočívá nejen v podávání informací, ale také v osvojení si správných postojů a dovedností. Měla by zdůraznit nutnost vzájemné otevřenosti a pravdivosti v mezilidské komunikaci. Významný je trénink sociálních dovedností a respektování postojů ostatních. Prevence sexuálního obtěžování také záleží na sociální inteligenci osobnosti.

„*B. Meschutatová, M. Holzbecherová a G. Richterová uvádějí v knize Strategie proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti (Kolín 1993) definici:*

*U sexuálního chování jde především o způsoby chování:*

- *Které si ženy nepřejí.*
- *Které ženy urážejí a ponižují.*

<sup>44</sup> Huber. B., Psychický teror na pracovišti, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 112-120

<sup>45</sup> <http://www.planovanirodiny.cz/view.php?cisloclanku=2008012901>

- *Které překračují hranice ženami vymezené.*
- *Při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.*<sup>46</sup>

Každý zaměstnanec by si měl být vědom toho, co si může za určité situace dovolit. O sexual harassment se jedná, jestliže je žena pokořována často a po delší časové období obscénními poznámkami a činy.

Postiženy bývají většinou ženy mladší mezi 20. a 30. rokem, které ještě nemají stálé místo. Také ženy na středním stupni hierarchie např., které se pokoušejí prosadit proti mužským soupeřům. Ženy, které pracují na takových postech, kde dominují muži.

Pachatelé si vybírají své oběti cílevědomě proto, aby postiženou ponížili, a tak ukázali svoji převahu. Podle studie jde o muže „obtěžovatele“, mezi 40 – 50 lety, který je ženatý a má děti.

Většina žen není schopna hovořit o tom, že jsou sexuálně obtěžovány. Cítí se být dotčeny a jsou znechuceny, zstrašeny, pociťují agresi a odpor. Mají strach, že se brání špatně nebo příliš málo. Mnohé ženy trpí psychosomatickými obtížemi, poruchami spánku, úzkostmi, poruchami v přijímání potravy, schopnosti se soustředit. Částečně tím trpí i jejich partneři. Pachatelé z toho většinou vyjdou bez újmy. Útočníci mohou být přeloženi, napomenuti nebo jsou propuštěni.

### **3.4 Staffing**

Anglické slovo staff označuje vedení, štáb. Na jedince, který je ve vedoucí pozici, bývají pořádány neférové útoky ze strany podřízených. Jejich hlavním záměrem a cílem je vedoucího pracovníka zruinovat, a to ne jen jeho, ale i popřípadě celou firmu.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Huber. B., Psychický teror na pracovišti, 1.vyd, Martin, Geografie, 1995, s. 81

<sup>47</sup> Beňo. P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 42

### 3.5 Obrana proti bossingu

Každý zaměstnanec, který je šikanován svým vedoucím, má dvě možnosti. Tou první je, že buď zůstane a zařadí se do kolektivu, které je mu vyhrazeno. Nebo odejde ať už bez boje nebo po něm. Jestliže se člověk stane obětí ať už mobbingu či bossingu, měl by se s problémy v zaměstnání svěřit rodinnému příslušníkovi, kolegovi apod. Pokud nejsou přátelé připraveni dostatečně citlivě reagovat a dají nějakým způsobem najevo svoji nelibost, často oběť mívá pocit nepochopení či odmítnutí. Oběť se ještě více uzavírá do sebe a ztrácí pocit bezpečí a zázemí.

Jestliže svou situací nechce zatěžovat své blízké, měl by pomoc hledat jinde. Obrátí se na jednotlivce nebo instituce, které mají pomoc takto postiženým v náplni práce. Může navštěvovat tzv. setkání svépomocných skupin. Sleduje dění v této oblasti na internetu, kde každý nalezne celou řadu virtuálních poraden, diskusních skupin.

Jakmile se oběť mobbingu či bossingu rozhodne nenechat vzniklou situaci ladem, měla by si pročíst následující materiály. Písemnosti o zaměstnání, mezi které patří např. pracovní smlouva, náplně práce, popisy pracovní činnosti včetně všech dodatků, pověření či zápis o převzetí tzv. hmotné zodpovědnosti, odpovědnosti za škody, osobního hodnocení aj. Vše by si měl pečlivě pročíst a ujasnit si co patří k jeho pracovním povinnostem a co ne.

Oběť by si měla zapisovat, kdy a jak k šikaně došlo. Tím bude mít lepší přehled, jakými formami mobbingu či bossingu se setkal. Dojde-li poté někdy v budoucnu ke konfrontaci mezi obětí a pracovníky, zápisky mohou pomoci k lepší přípravě.

Dokumenty, jako např. sporná rozhodnutí vedoucích, která mohou vést k omylům či chybám, by si zaměstnanec měl stvrdit písemně. Také by si měl pořizovat fotokopie písemností, které jsou z jeho pohledu důležité (např. docházkové listy, výplatní pásky, účetní doklady, zápisy z porad, přesčas, odměny atd.).<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Svobodová, L., Nenechte se šikanovat kolegou, 1.vyd., Praha, Grada, 2008, s. 99-103



Pomoc každý z nás nalezne ve sbírce zákonů, kde se dočteme jednotlivá ustanovení či paragrafy.

### **Zákoník práce**

Paragraf 13 odst. 2b: *“zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání.“*

Paragraf 13 odst. 5: *“zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy.“*

Paragraf 16:

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.*

2) *V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje právní předpis.<sup>49</sup>*

### **Listina základních práv a svobod**

Článek 1: *“Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezczizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“*

Článek 10:

1) *„Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.*

2) *Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.*

3) *Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.“<sup>50</sup>*

---

<sup>49</sup> <http://zakonik-prace-online.cz/kompletnizneni/>

<sup>50</sup> <http://psp.cz/docs/laws/listina.html>

## **Občanský zákoník**

Paragraf 11: *“Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.*

Paragraf 12: *“1) Písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy týkající se fyzické osoby nebo jejích projevů osobní povahy smějí být pořizeny nebo použity jen s jejím svolením.*

*2) Svolení není třeba, použijí-li se písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky nebo obrazové zvukové záznamy k účelům úředním na základě zákona.*

*4) Podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy se mohou bez svolení fyzické osoby poříditi nebo použít přiměřeným způsobem též pro vědecké a umělecké účely a pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Ani takové použití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby.*

Paragraf 13: *“1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.*

*2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu majetkové újmy v penězích.*

*3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.“<sup>51</sup>*

## **Trestní zákoník**

Paragraf 206 Pomluva

*1) „Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.*

*2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem.“*

---

<sup>51</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansk/>

## Paragraf 235 Vydírání

1) *“Kdo jinému násilím, pohrůzkou násilí nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta.*

2) *Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,*

a) *spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,*

b) *spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,*

c) *spáchá-li takový čin se zbraní,*

d) *způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví nebo značnou škodu,*

e) *spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti výkonem jejich povinností, nebo*

f) *spáchá-li takový čin na jiném pro jeho rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je bez vyznání.*

3) *Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt nebo škodu velkého rozsahu.*<sup>52</sup>

## 3.6 Dílčí závěr

Pojem bossing označuje šikanování ze strany nadřízeného vůči svým podřízeným. Vzniká ze stejného důvodu jako mobbing. Podřízený je buď vzdělanější, kreativnější apod. Většinou obětí bývají ti nejschopnější jedinci.

Slovo bossing se setkává s označením německého slova *Rumford*, německé slovo *Mord* (vražda), *Ruf* (pověst). Doslovný překlad zní: „*zdraví poškozující vedení*“.

Mezi hlavní důvody psychického teroru patří neřešený konflikt. Dalšími příčinami mohou být hněv v organizaci, tlak shora, touha po moci, osobní důvody a strach.

Existují různé strategie bossingu. Bossing se projevuje tím, že vedoucí pracovník přiděluje zaměstnanci nepřiměřené množství práce, nesmyslné úkoly a podřadné práce. Trvale kontroluje poškozeného. Dbá na přesném dodržování pracovní doby a pauzy na oběd. Kontroluje hovory, emaily, úkoly, které mají být splněny.

Cílem nadřízeného je snížit oběti sebevědomí a učinit z ní neschopného jedince. Poškozený většinou nevidí možné řešení a v mnoha případech na sebe upozorní tím, že v zaměstnání chybí, je nemocen, nezvládá plnění zadaných úkolů aj. Oběť se stává nápadnou.

<sup>52</sup> [http://business.center.cz/businnes/pravo/zakony/trestni\\_zakon/](http://business.center.cz/businnes/pravo/zakony/trestni_zakon/)

Vedení jí může nabídnout několik variant k řešení, mezi které patří: výpověď, odstupné, výstraha, samotka tj. oběť izoluje od ostatních kolegů anebo je často překládána na jiné pracovní místo.

Zvláštním druhem mobbingu – šikany je sexuall harassment. Slovo harass znamená týrat, trápit. O sexual harassment se jedná, jestliže je žena pokořována často a po delší časové období obscénními poznámkami a činy. Postiženými jsou ženy mezi dvacátým až třicátým rokem, které ještě nemají stálé místo. Pachatelé si vybírají své oběti cílevědomě proto, aby postiženou ponížili, a tak ukázali svoji převahu. Pachateli jsou muži mezi čtyřicátým až padesátým rokem, většinou se jedná o ženaté muže. Prevencí by měla být sexuální výchova.

Jako šikanu lze pokládat také staffing. Anglické slovo *Staff*, označuje vedení, štáb. Také na vedoucího pracovníka mohou být pořádány neférové útoky ze strany svých podřízených. Záměrem je vedoucího zruinovat a znemožnit.

Každý zaměstnanec má právo se účinně bránit proti šikaně namířené proti němu. Existuje mnoho způsobů, ale hlavně jde o to, nebát se a nepropadat panice. Slabší jedinec se zařadí zpět do kolektivu nebo začne hledat pomoc jinde. Neměl by se od ostatních izolovat, ale měl by se s problémy svěřit své rodině, obrátit se na jednotlivce nebo na instituce, které mají pomoc takto postiženým v náplni práce. Může navštěvovat tzv. setkání svépomocných skupin. Měl by sledovat dění v této oblasti na internetu. Pomoc může oběť šikany nalézt také v legislativě. Jedinec se může odvolat na Listinu základních práv a svobod čl. 1, čl. 10. Dále Zákoník práce § 13 odst. 2b, odst. 5, § 16. Dále Občanský zákoník, § 11 až 13, který mluví o ochraně osobnosti. Také v Trestním zákoníku, § 206, § 235. Je velice důležité, aby se oběť bossingu nezalekla a účinně se bránila.

## 4 Pracovní prostředí

Pro práci každého zaměstnance je rozhodující, aby osobní předpoklady a faktory pracovního prostředí byly v souladu. Jestliže jsou faktory pracovního prostředí v očích pracovníka nepříznivé, znamená toto úsilí rezignaci nebo odpor vůči násilné adaptaci.

Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje zátěž člověka, také může být zdrojem společenské demoralizace, pracovního i zdravotního ohrožení člověka. Oblíbenost některých profesí je dána tím, že se pracuje v příjemném prostředí.

*„Pracovní prostředí můžeme vymezit jako: tu část životního prostředí, v níž se uskutečňuje společenské pracovní zařazení člověka. Vzhledem k tomu, že jeho pracovní zařazení je velmi různorodé, je i pracovní prostředí rozmanité“.*<sup>53</sup>

V průběhu svého pracovního zařazení se každý člověk mění. Práce v každém vytváří určité návyky, práci si osvojujeme i nový přístup k životu. Pracovní prostředí se uplatňuje v našem soukromém životě svými zvláštnostmi, působením střídání práce, pracovního výkonu a doby odpočinku. Práce jako jev společenský se odráží v našich postojích a také v našem hodnocení mezilidských kontaktů. Musíme se umět adaptovat na zvláštnosti svého pracovního prostředí.

### ***„Základní znaky pracovního prostředí:***

- *Charakter vykonávané činnosti.*
- *Technologické postupy a technické vybavení.*
- *Prostor, v němž se pracovní činnost odehrává.*
- *Fyzikální a společenské znaky prostředí, v němž se práce uskutečňuje.*
- *Požadované vědomosti a dovednosti nezbytné pro výkon práce.*
- *Způsob kooperace a interakce s jinými pracovníky při výkonu práce.*<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Kohout J., Růžička J., Malaniuk B., Člověk v pracovním prostředí, 1.vyd., Praha, Práce, 1971, s. 28

<sup>54</sup> Kohout J., Růžička J., Malaniuk B., Člověk v pracovním prostředí, 1.vyd., Praha, Práce, 1971, s. 29

## 4.1 Osobnost vedoucího pracovníka

*Osobnost = relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku.<sup>55</sup>*

### V rámci osobnosti se projevují rozdílné rysy:

- Introverze - extroverze.
- Stabilita - labilita.
- Dominance - submise.
- Afiliace - hostilita.
- Sebedůvěra - sebedoceňování.
- Sebeovládání - nedostatek sebeovládání.

Reakci člověka na určitou situaci výrazně ovlivňuje také temperament a charakter. V zátěžových (vypjatých) situacích se projeví temperamentové vlastnosti. Pomocí charakteru člověk vyjadřuje svůj vztah k životu, lidem a okolnostem. Každý manažer si vybírá své podřízené pod vlivem svého charakteru a temperamentu.

Role vedoucího je v lidské skupině jedinečná a nezastupitelná. Dobrý vedoucí je osobou vyvolenou a všemi uznávanou, ale pouze v případě, že je skutečným profesionálem s vysokou autoritou. Profesionalita znamená efektivní plnění profesních činností, jako i zvládnutí všeho, co s tím souvisí. Taková vlastnost závisí na vedoucího:

- Erudici nebo odbornosti – zejména ve vedení a ovlivňování lidí.
- Komunikační dovednosti - umožňuje odbornost plně využít.
- Schopnosti či připravenosti ve prospěch úkolů.

Bez profesionality nelze získat u svých spolupracovníků požadovanou autoritu. Autorita je vlastnost nebo stav, vyznačující se:

- Sebedůvěrou – v obtížných situacích zachovat klid, rozhodností, ochotou přiznat vlastní chyby, držet slovo, nesmířením se s chybami, které vznikly.
- Ochotou komunikovat s ostatními a komunikační schopnosti – vedoucí pracovník se musí umět vyjadřovat, měl by umět naslouchat a vcítit se.
- Snahou jít ostatním příkladem a být pro ně dobrým vzorem.
- Připraveností a chutí ostatní vést.

---

<sup>55</sup> Medlíková O., Jak řešit konflikty s podřízenými, 1.vyd.,Praha, Grada, 2007, s. 17

Autoritu dělíme na formální a neformální. Formální vedoucímu náleží z titulu jeho funkce. Neformální, vedoucímu náleží tím, jak se k ostatním spolupracovníkům chová.

Carl Rogers, americký psychoterapeut, který se zabývá oblastí interpersonálních vztahů, popsal tři základní vlastnosti, které vysledoval u špičkových profesionálů v činnosti, kterou sám vykonává.

- Empatie – schopnost vedoucího pracovníka vcítit se do pocitů, prožitků nebo psychiky druhého.
- Akceptace – umění druhého přijmout, respektovat, uznávat, i přes výhrady, které k jeho osobě či jeho chování může vedoucí mít.
- Kongruence – schopnost či dovednost autenticky, pravdivě, přesně, sdělovat svoje pocity druhým. Pravdivě informovat o svých pocitech.

Vedoucí, který dokáže být empatický, ke svým spolupracovníkům přistupuje s respektem úctou i přes případné výhrady k tomu, jak se v určité situaci zachovali a dokáže pravdivě a čestně komunikovat o svých myšlenkách. Má velmi dobré předpoklady být ve vedení lidí dobrým profesionálem. Manažer by měl mít i jiné vlastnosti:

- Strategicky myslet.
- Technické znalosti.
- Schopnost týmové práce.
- Uvážlivé zacházení s mocí.

**Manažer jako odborník** – je možné ho požádat o radu a věci s ním konzultovat. Dále by měl být odborníkem na management, řízení lidí. Měl by vědět, co obnáší výběr lidí, hodnocení, zvládnání úkolů, kontrola, delegování, zpětná vazba aj.

**Manažer jako komunikátor** – role jednatelská. Řeší konflikty, jmenuje lidi do funkcí a odvolává je, prezentuje výsledky týmu, vede porady a účastní se assessmentů.

**Manažer jako vzor** – je role lidská a je neustále ostatním na očích. Projev manažera je neustále konfrontován s firemní kulturou, obecnými standardy chování i morálními normami. Očekávaným prvkem je charisma.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Medlíková O., Jak řešit konflikty s podřízenými, 1.vyd.,Praha, Grada, 2007, s. 18-30

## 4.2 Firemní kultura

*„Kultura bývá definována jako: souhrn a kombinace organizačního chování, postojů, názorů, hodnot, činností popř. jiných sdílených charakteristik určité skupiny lidí. Kultura dokáže socializovat nově příchozí členy skupiny, vymezit míru vlivu či autority a určovat hodnoty skupiny. Kultura jsou hodnoty, názory, rituály, symboly a způsoby chování, které sdílíme s jinými členy a které nás ohraničují a vymezují jako skupinu zejména ve vztahu k jiným skupinám. Kultura nám říká, jak se máme chovat v běžných i neobvyklých situacích, chceme-li pro sebe svět učinit méně nejistým a více předvídatelným.“<sup>57</sup>*

### Podstatné složky kultury

1. Co je na povrchu – složka, která tvoří „vnější vrstvu kultury“. Radíme sem pozorovatelné prvky chování či rozlišitelné fyzické projevy a znaky (stejnokroje, odznaky, logo atd.).
2. Vnitřní vrstva – je tvořena hodnotami, názory, domněnkami, které provází vnější znaky a chování členů.

Podniková kultura označuje typické jednání, myšlení, vystupování zaměstnanců organizace. Projevuje se na venek jako forma společenského styku mezi zaměstnanci a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.

Firemní kultura představuje také soustavu sdílených přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci a ovlivňuje způsob výkonu práce v dané organizaci.

*„E. H. Schein (1984) formuloval definici podnikové kultury: Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila úspěšně zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové je mají zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“<sup>58</sup>*

Kultura působí ve prospěch organizace tím, že vytváří pracovní prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny.

---

57 Beňo, P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 132

58 Gregar, A., Řízení lidských zdrojů, Brno, IMS, 2008, s. 90



*„Podniková kultura se projevuje ve třech úrovních:*

- *Vize, ideje, hodnoty, představy o firmě, o pracovnících, o mezilidských vztazích a o vztahu podniku k jiným subjektům, které jsou sdíleny většinou zaměstnanců.*
- *Systém norem, zásad, pravidel a standardů chování a jednání, používaných v podniku, které jsou respektovány většinou zaměstnanců.*
- *Systém symbolů, vnějších znaků, architektury, způsobu oblékání zaměstnanců.<sup>59</sup>*

### **4.3 Mezilidské vztahy na pracovišti**

Mezi pracovním výkonem a kvalitou vztahů mezi lidmi – spolupracovníky i jejich vedoucími - na pracovišti existuje nějaký vzájemný vztah. Podřízení vůči svému nadřízenému mají povinnost, zakotvenou ve smlouvě nebo na základě služebních vztahů – projevovat respekt.

Pracovní výkon a pracovní úkoly jedince jsou spojeny s určitou pracovní, sociální, ale i osobní aktivitou. Jedinec vykonává svou práci vždy v součinnosti, ve spolupráci s dalšími lidmi, se svými spolupracovníky ve vzájemných, více nebo méně kladných vztazích. Chování člověka v kolektivu, jeho postoje, motivační přístupy, to vše charakterizuje jeho vztah k práci i k ostatním lidem, je také měřítkem jeho sociální přizpůsobivosti – sociability. Vztahy ke spolupracovníkům, určují také to, jaký vztah má jedinec k sobě samotnému. Obvykle zaujímá k druhým lidem takové postoje a stanoviska, jaká si osvojuje na základě vlastních hodnotících soudů.

Člověk se dostává do kontaktu s ostatními do tzv. interpersonálních tj. mezilidských situací, k nimž musí zaujmout stanovisko. Při styku s ostatními musíme záporné vlastnosti potlačovat a usměrňovat.<sup>60</sup>

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou do určité míry dány, navozeny, ale i měněny a přizpůsobovány sociální skupinou, úrovní mezilidských styků ve skupině. Vzájemné pozorování zaměstnanců při práci, hodnocení jejich postojů a přístupů, vzájemné sbližování značně působí na kvalitu mezilidských vztahů.

Na utváření pracovních postojů má vliv výchova jedince, jeho odborná připravenost k vykonávané práci, jeho svědomitost, jeho politická a sociální vyspělost, pracovní

---

59 Gregar, A., Řízení lidských zdrojů, Brno, IMS, 2008, s. 91

60 Beňo, P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 135-136

zkušenosti a i osobní a charakterové vlastnosti zaměstnance. Pracovní morálka také určuje mezilidské vztahy a vazby uvnitř skupiny.

Správné jednání mezi lidmi vyžaduje často velkou dávku trpělivosti, sebeovládání a někdy i sebezapření. Je třeba vycházet ze znalostí osobních vlastností lidí, jejich zájmů, schopností, dovedností, temperamentu a charakteru.

Na pracovištích, kde převažují kladné mezilidské vztahy, kde se lidé dobře cítí, kde si důvěřují a pomáhají si, tam se snadno odstraňují překážky. Lidé ochotně spolupracují a pracují rádi.<sup>61</sup>

Tam, kde převládá nedůvěra, napětí, intriky a nespolupráce, tam se zvyšuje absence, fluktuace, zhoršuje se pracovní výkon a kvalita jejich práce klesá.

Výjimkou jsou lidé, kteří podávají lepší pracovní výkon, v období v němž mají potíže a jsou více zatíženi než obvykle.

Mezilidské vztahy mají význam výchovný. Dobré mezilidské vztahy mohou narušit jedinci, kteří svým chováním nepřispívají k vytváření dobrého mezilidského kontaktu. Jedinec se musí učit vztahu k ostatním, kontrolovat svá vystoupení, jednání, musíme se snažit o sebevýchovu, a také o převýchovu.

Společenské vztahy mezi lidmi na pracovišti jsou velmi složité a jsou ovlivněny celou řadou podmínek, řadou nejrůznějších měnlivých faktorů. Na společenskou atmosféru pracoviště mají vliv vzájemné vztahy mezi jednotlivými pracovníky, postoje, hodnocení jednotlivých pracovníků kolektivem, úroveň motivace pracovníků a postoje i úroveň řízení kolektivu vedoucím pracovníkem. Správné a plodné řešení úkolů na pracovišti záleží na citlivém přístupu k pracujícím. Jde především o umění jednat s lidmi.<sup>62</sup>

Cíle a zájmy pracovní skupiny mohou být dlouhodobé nebo krátkodobé, ale vždy utvářejí skupinu jako celek, mají vliv na její postoje a vztahy. Každý člen pracovní skupiny zaujímá k ostatním členům určité postavení a vytváří také vůči nim sociální vztahy a vazby. Mohou být kladné i záporné.

Neformální pracovní skupina – přirozená, daná shodnými společenskými zájmy a cíli jednotlivých členů skupiny. Členové pracovního kolektivu mohou navzájem vstupovat do osobních vztahů, které se mezi jednotlivými členy vytvářejí přirozeným vývojem. Jednání skupiny je podřízeno cílům a zájmům organizace.

---

<sup>61</sup> Sedlák, J., Psychologie – vztahy mezi lidmi na pracovištích, dar autora, s. 363-381

<sup>62</sup> Beňo, P., Můj šéf, můj nepřítel, 1.vyd., Brno, Era, 2003, s. 137-139

Formální pracovní skupina je vytvořena shora a má specifické úkoly zaměřené na dosažení cílů organizace.

Mezi základní znaky pracovní sociální skupiny patří:

- Velikost skupiny – která tuto skupinu charakterizuje. Určuje do značné míry způsob formálních a neformálních projevů této skupiny.
- Soudržnost – kohezivnost – sounáležitost jednotlivých členů ke skupině, k postojům a zájmům skupiny, také k cílům skupiny.
- Jednotlivost – homogenita skupiny – skupina je jednotná nebo méně jednotná, rozdrobená na menší společenské celky.
- Přizpůsobivá – flexibilní – skupina je ovlivnitelná některými vlivy pronikajícími do ní zvenčí.
- Pevnost, uzavřenost skupiny – jak se skupiny ochotna přijímat nové členy. Určuje do určité míry stupeň sociální přizpůsobivosti a sociálního porozumění skupiny.
- Stálost, stabilita skupiny – je určena změnami počtu složení jejich členů.

Vnitřní, osobní vztahy ve skupině jsou dány tzv. stupněm intimity.<sup>63</sup>

#### 4.4 Konflikty na pracovišti

*„Morton Deutsch definuje konflikt jako situaci, v níž nastávají nekompatibilní aktivity. Je to aktivita, která je nekompatibilní s jinou, brání, znesnadňuje, přináší obtíže, zraňuje anebo jiným způsobem ji činí méně účinnou“<sup>64</sup>*

Slovo konflikt je latinského původu, conflictus je v překladu srážka. Předpona con znamená spolu, s něčím. Kořen, který je odvozen od slovesa fligo – udeřit, uhodit, někoho něčím zasáhnout.

Konflikt musí být zúčastněnými stranami vnímán a pociťován. Jestliže jedinec vnímá nějakou situaci jako konfliktní, pak tato situace konfliktní opravdu je. Pro jiného člověka, který danou situaci nezávisle pozoruje, konfliktní znaky vůbec nemusí mít.

*„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů“<sup>65</sup>*

<sup>63</sup> Sedlák, J., Psychologie – vztahy mezi lidmi na pracovištích, dar autora, s. 366-370

<sup>64</sup> Čákt., M., Konflikty v řízení a řízení konfliktů, 1.vyd., Praha, 2000, Management Press, s. 11

<sup>65</sup> Čákt. M., Konflikty v řízení a řízení konfliktů, 1.vyd., Praha, 2000, Management Press, s. 12

## **Fáze konfliktů:**

### **Potenciální opozice**

Podmínky, které vycházejí z výchozích počátečních podmínek. V této fázi konflikt nemusí nutně nastat. Při výkonu pracovní činnosti jsou zaměstnanci na sobě do určité míry závislí a často proto se dostávají do obtíží. Většina příčin konfliktů spočívá v obtížných situacích, do nichž se dostávají zcela normální lidé.

### **Mezi příčiny patří:**

- Zaměstnanci musí jednat s lidmi, kteří mají odlišnou práci. Lidé, kteří často spolupracují s velmi rozmanitými lidmi, se často setkávají s konfliktními situacemi.
- Zaměstnanci se musí dělit o omezené zdroje. Pracovníci musí společně využívat nedostatečný prostor, podělit se např. o materiál, nástroje, zařízení apod.
- Pracovníci navzájem spolupracují komplikovanými způsoby. Zdrojem konfliktů je vzájemná závislost na práci. Problémy nastávají tehdy, jsou-li ostatní závislí na výsledcích jiných pracovníků.

### **Vnímání a personalizace**

Podmínky vyvolávají stres a frustraci. Jedna strana musí vidět okolnosti jako konfliktogenní. Zapotřebí v této fázi je osobní emocionální zaangażovanost. Člověk cítí úzkost, tenzi, ohrožení, frustraci, nepřátelství a je ochotný jednat. Konflikty se většinou odehrávají ve dvou rovinách. V rovině předmětné a emocionální.

Předmětná rovina se týká určitého tématu konfliktu. Vztahuje se na rozhodnutí, výklad, uplatnění určitých procedur, užití pravomocí atd.

Emocionální rovina způsobuje, že vjemy bývají zkresleny. Dostávají se negativní pocity a postoje k protistraně. Lidé pak mají sklon ke zkreslenému vnímání a zveličování rozdílů je příčinou toho, že konflikty jsou pro nestranného pozorovatele malicherné, nabývají nepochopitelně rychle na síle a významu. Při každém dalším střetu se konflikty více vyhrocují.

### **Chování a jednání**

Jedna strana se cítí být ohrožena natolik, že podnikne kroky vedoucí ke zmaření snahy druhé strany. Jejich cílem je znemožnit uspokojení jejich zájmů. V této fázi musí jít o vědomé úsilí frustrovat protivníka a konflikt se stává otevřeným.

Konflikt se odehrává v mysli zúčastněných. Projevuje se především jako nevraživost, hádky, nepřátelské chování či agrese.

Většina lidí jedná v konfliktních situacích pod vlivem vypjatých emocí. Vnímají situaci s apriorním zkreslováním a nejsou schopni rozumně vyhodnotit všechny údaje a informace. Nejsou schopni uvažovat racionálně, zaujmají nerealistická stanoviska, požadují nesplnitelné podmínky bez naslouchání druhé straně. Pomoci k vyřešení konfliktů může být nápomocna třetí strana, která se v konfliktu aktivně neangažuje. Lidé se snaží před někým dalším vypadat rozumně a odpovědně. Role zprostředkovatele spočívá v udržení vstřícné komunikace mezi stranami sporu v rozumných mezích a na konstruktivní úrovni.

### **Výsledky**

Strany vzájemného sporu se snaží konflikty zvládat a řešit, tím vznikají určité výsledky. Mohou být funkční a pozitivní, ty většinou zlepšují situaci nebo dysfunkční a negativní, které věci zhorší.<sup>66</sup>

## **4.5 Typy pracovních konfliktů**

### **Osobní, mezilidský konflikt**

Osobní konflikt se odehrává mezi nejméně dvěma lidmi, kteří vnímají své činy, jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle. Má svou věcnou rovinu, pravidla zásadní nesoulad cílů, postupů, hodnot a postojů. Dále má také rovinu emocionální, to je osobní antipatie soupeřů jako lidských bytostí.

#### **Příčiny osobního konfliktu:**

Nedorozumění – jednání nebo záměr jedné strany jsou druhou stranou jinak pochopeny.

Lhaní – kdy si lidé neříkají pravdu. Je zřejmé, že mezi nimi dříve či později konflikt nastane.

Nedbalost – zanedbání něčeho co od nás druhý očekává. Lidé nesplní slib, vyhýbají se odpovědnosti apod.

Záměr – jestliže kolega chce dát druhému najevo, co si smí a co si nesmí dovolit nebo ho např. srovnávat s někým jiným. Takové jednání vede ke konfliktu.

---

<sup>66</sup> Čákr M., Konflikty v řízení a řízení konfliktů, 1.vyd., Praha, 2000, Management Press, s. 18-38

Bezvýhradná investice do vlastního postoje či přesvědčení – lidé mají různé názory na existenci, bytí. Jestliže je každý z nich přesvědčený o své vlastní pravdě, dochází ke konfliktu.

Hranice fyzického a psychického prostoru – naše soukromí, které si chráníme. Introvertní lidé si svůj prostor více střeží. Hůře snášejí, když se určité záležitosti dostanou mezi ostatní zaměstnance. Každý by měl dát najevo, co si ostatní mohou k němu dovolit. Jasně určené hranice jsou vyjádřením úcty především k sobě samým a od ní se může odvíjet respekt ostatních.

Strach – každý, kdo se ocitne v konfliktu, se cítí být ohrožen. Pracovníci bývají neupřímní z mnoha důvodů. Mají strach, že přijdou o zaměstnání, o prémie atd.

Postranní úmysly – jedna strana má zájem na něčem, co nechce, aby druhá strana odhalila. Jsou vědomé a nevědomé postranní úmysly.

### **Meziskupinové konflikty**

Meziskupinový konflikt ke svému vzniku potřebuje skupinovou identifikaci. Členové skupin se musí vnímat jako příslušníci jednoznačně identifikovatelné skupiny (pracoviště, útvaru aj.). Mezi skupinami musí být jasně pozorovatelný a empiricky doložený rozdíl. Aby konflikt nastal, musí zde být schopnost vnímat, jak je skupina odlišná ve srovnání s jinou skupinou. Součástí konfliktu je také frustrace. Skupina má dojem, že pokud dosáhne svého cíle, tak jiná skupina jej dosáhnout nemůže.

Nejlepším řešením těchto situací je prevence, aby se předcházelo konfliktům. Jednotlivá práce se musí rozdělit mezi skupiny. Někaká funkce je rozdělena mezi skupiny, vytváří se situace pro vzájemnou soutěživost a soupeření mezi skupinami. Je třeba zdůrazňovat, jak skupiny přispívají celku. Zabezpečit maximální možnou komunikaci a interakci mezi skupinami, jak v práci, tak i mimo ni, prostřednictvím nejrůznějších společenských událostí. Mezi skupinami by mělo docházet k rotaci členů. Noví zaměstnanci by měli být zařazeni mezi zkušenější pracovníky, tím dochází k větší kooperaci a přecházení konfliktů.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Čákr M., Konflikty v řízení a řízení konfliktů, 1.vyd., Praha, 2000, Management Press, s. 39-68

## 4.6 Řešení mezilidských konfliktů

### Konfrontace

Jedna strana se snaží dosáhnout svých cílů bez ohledu na důsledky, které to může mít pro ostatní. Jsou to situace, kdy zisk jednoho je roven ztrátě druhého. Jedna strana může využít dominantního postavení vyplývajícího z formální pozice. Prostředky jsou formální autorita, fyzická hrozba, manipulace, intriky nebo arogantní ignorování požadavku protistrany. Vede ke vzniku pocitů nepřátelství a touhy po odplatě.

### Vyhýbání

Přístup, který nerespektuje vlastní zájmy ani zájmy ostatních. Jde o přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí. Lidé raději ustoupí anebo konflikt potlačí.

### Ústup

Skupiny, lidé, kteří se neumí prosadit, i když vidí, že je ostatní využívají k dosažení svých cílů. Lidé mají nízké sebehodnocení, špatně reagují a jednají.

### Kompromis

Obě strany se vzdávají části svých zájmů ve prospěch dohody. Jde o obětování něčeho ve prospěch společného cíle.

### Spolupráce

Lidé pracují společně a berou ohled na zájmy druhých. Chování je zaměřeno především na řešení problému, na vyjasnění stanovisek. Strany prozkoumají řadu variant, otevřeně prodiskutují své rozdíly a podobnosti, analyzují příčiny konfliktu a hledají společné zájmy.<sup>68</sup>

## 4.7 Dílčí závěr

Pracovní prostředí je prostor, ve kterém trávíme hodně času. Je velice důležité jak na nás působí a jak se v něm cítíme. Proto, abychom odváděli kvalitní a včasnou práci je zapotřebí, cítit se v něm co nejlépe. Nepříznivé pracovní prostředí může člověka zdravotně i fyzicky ohrozit.

Vedoucí pracovník je osobou vyvolenou a ostatními uznávanou. Jestliže je skutečným profesionálem a lidé k němu přistupují jako k autoritě a s respektem. Umí správně vést a řídit lidi, umí komunikovat a má správné vyjadřovací schopnosti, je také odborníkem ve svém oboru. Dobrý vedoucí má zdravé sebevědomí, je empatický a pro

---

<sup>68</sup> Čákr M., Konflikty v řízení a řízení konfliktů, 1.vyd., Praha, 2000, Management Press, s. 69-74

ostatní je příkladem. Mezi jeho pracovní náplň patří řízení lidí, řešení konfliktů, prezentuje výsledky týmu, vede porady atd.

Firemní kultura je pojem, který zahrnuje hodnoty, normy, názory, rituály, symboly a způsoby chování, které sdílíme s ostatními členy. Říká nám, jak se máme chovat v běžných i neobvyklých situacích.

Na pracovišti přicházíme do kontaktu s mnoha dalšími lidmi. Ať už to jsou kolegové, nadřízení či jiný personál. Se všemi těmito lidmi navazujeme určitý vztah. Vztahy ke spolupracovníkům také určují, jaký vztah má jedinec k sobě samotnému. Většinou zaujímá k druhým lidem takové postoje a stanoviska, jaké si osvojuje na základě vlastních hodnotících soudů. Na utváření pracovních postojů, má vliv výchova jedince. V mezilidských vztazích je zapotřebí velké dávky trpělivosti, sebeovládání a někdy i sebezapření. Na pracovišti, kde převládá přátelská atmosféra a lidé navzájem spolupracují a pomáhají si, lépe zvládají plnění zadaných úkolů a jejich práce je kvalitní. Tam, kde převládá nedůvěra, nespolupráce, napětí a intriky, pracovní výkon a kvalita práce klesá.

Konflikty na pracovišti jsou součástí pracovního procesu. Slovo konflikt pochází z latinského *conflictus* (srážka), *fligo* (udeřit, uhodit, někoho něčím zasáhnout).

Konflikty dělíme na jednotlivé fáze: potenciální opozice, vnímání a personalizace, chování a jednání, výsledky. Dále rozeznáváme typy pracovních konfliktů a to: osobní, mezilidský konflikt, meziskupinové konflikty. Konflikty se musí včas řešit, proto existuje několik druhů k řešení. Patří mezi ně konfrontace, vyhýbání, ústup, kompromis a spolupráce.



## 5 Výzkumná část

„Vymezení pojmu vědecký výzkum nalezneme u F. N. Kerlingera (1972): vědecký výzkum je systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy.“<sup>69</sup>

### 5.1 Cíle, metody výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem prováděného šetření je zjištění skutečností, zda jsou dotazovaní lidé spokojeni ve svém zaměstnání, jestli dochází k šikaně na pracovišti - mobbingu či bossingu a zdalipak se nežádoucí pracovní prostředí a atmosféra projevuje na zdravotním stavu respondentů. Proto jsem si stanovila dvě hypotézy.

**H1: Domnívám se, že většina dotazovaných osob zažila šikanu na pracovišti**

**H2: Předpokládám, že 10% respondentů má díky špatným pracovním podmínkám zdravotní problémy**

Pro vlastní zkoumání jsem si zvolila kvantitativní výzkum.

„Kvantitativní výzkumy realitu předcházejí. Lépe ji měří a přesněji o ní mluví. Cílem kvantitativního výzkumu je nalézt zobecňující odpovědi, které by platily pro všechny.“<sup>70</sup>

Metodu, kterou použiji, bude dotazníkové šetření. Dotazník - příloha č. 1 je anonymní. Písemné dotazování na základě předem připravených otázek. Otázky mohou být otevřené, uzavřené, polouzavřené nebo škálové. Zvolila jsem otázky uzavřené. Výhodou této metody je oslovení většího počtu respondentů a její finanční nenáročnost. Nevýhodou může být nízká návratnost dotazníků. Problémem této metody je validita, tzn., že dotazovaní lidé nemusí odpovídat vždy pravdivě, mohou být ovlivněni názory ostatních lidí apod. Zvolená metoda musí mít také patřičnou míru reliability, což je přesnost a spolehlivost.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Chráska. M., Úvod do výzkumu v pedagogice, Univerzita Palackého, Olomouc, 2003, s. 7

<sup>70</sup> Heller. D., Sedláková. M., Vodičková. L., Kvantitativní a kvalitativní výzkum v psychologii, 1.vyd., Praha, 1999, s. 16

<sup>71</sup> Radvan. E., Vavřík. M., Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách, Brno, IMS, 2009, s. 42-43

Dotazník jsem sestavila z padesáti jednoduchých otázek, které jsem rozčlenila do pěti skupin:

- Vztahy se zaměstnavatelem (otázky 1-6).
- Vztahy na pracovišti v souvislosti s náplní práce (otázky 7-16).
- Mezilidské vztahy na pracovišti (otázky 17-35).
- Negativní pocity respondentů (otázky 36-42).
- Pozitivní pocity respondentů (otázky 43-50).

Otázky č. 1-11, 13, 15-23, 25, 27-30, 32 a 35 jsem pro účel výzkumu převzala z knihy pí. Svobodové „*Nenechte se šikanovat kolegou*“.<sup>72</sup>

Pro první hypotézu jsem použila otázky od 1-35, pro druhou hypotézu otázky 36-42.

Dotazované osoby měly na výběr odpovědi typu: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

Získané výpovědi respondentů, které jsem následně vyjádřila v procentech, jsem zaznamenala do grafů.

---

<sup>72</sup> Svobodová, L., *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1.vyd., Praha, Grada, 2008, s. 24-25

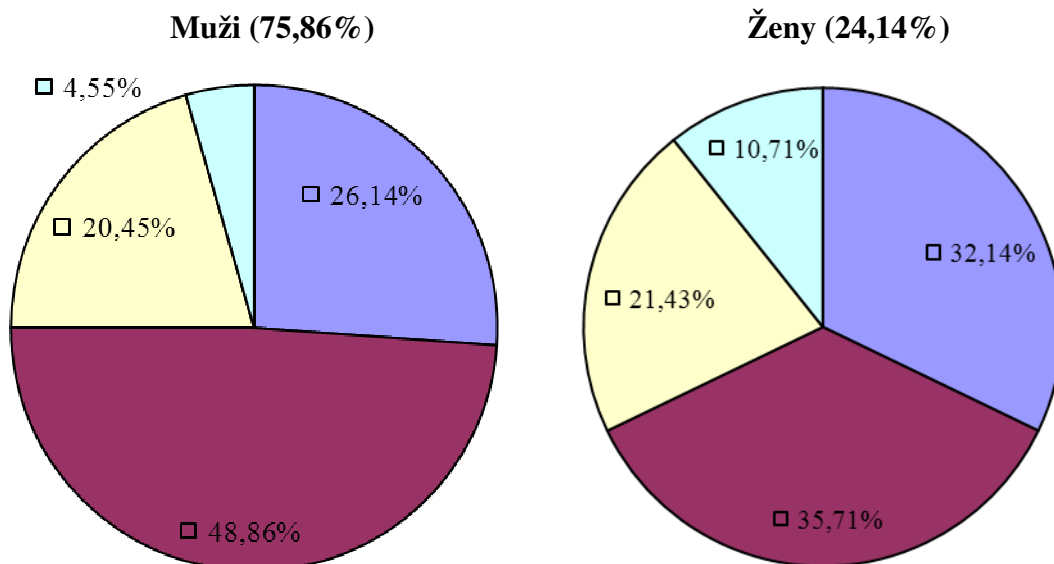
## 5.2 Charakteristika respondentů

Pracuji v sázkové kanceláři, kde přicházím do styku každý den s mnoha lidmi, proto jsem se rozhodla, že pro získání co největšího počtu odpovědi zvolím dvě cesty:

- osobní sběr informací (resp. rozdávání a následný sběr formulářů dotazníku) od klientů v rámci mého zaměstnání v sázkové kanceláři
- elektronický sběr dat prostřednictvím E-mailové komunikace

Oběma těmito cestami jsem oslovila 130 respondentů, 14 dotazníků jsem musela vyřadit, jelikož byly neúplné. Obdržela jsem 116 kompletně vyplněných dotazníků.

Rozdělení respondentů bylo dle následujícího grafu:



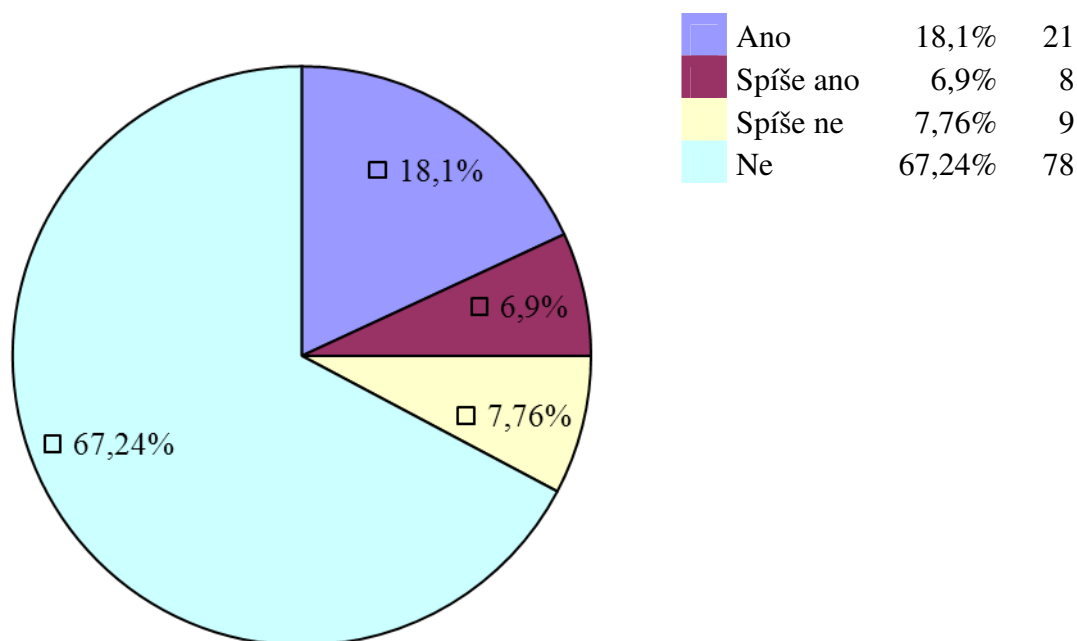
		Muži		Ženy	
	18-25 let	26,14%	23	32,14%	9
	26-35 let	48,86%	43	35,71%	10
	36-45 let	20,45%	18	21,43%	6
	45 a více let	4,55%	4	10,71%	3
	<b>Celkem</b>		<b>88</b>		<b>28</b>

Do sázkové kanceláře většinou přicházejí muži, tak se mého výzkumu zúčastnilo 75,86% mužů a 24,14% žen. U obou pohlaví jsem rozdělila věk do čtyř kategorií. 18-25 let, mužů se zúčastnilo 26,14% a žen 32,14%. Nejvíce respondentů bylo ve věku mezi 26-35 lety, muži 48,86% a ženy 35,71%. Ve věku od 36-45 let, muži 20,45%, ženy 21,43%. Nejméně respondentů bylo ve věku od 46-55 let, muži 4,55%, ženy 10,71%.

### 5.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

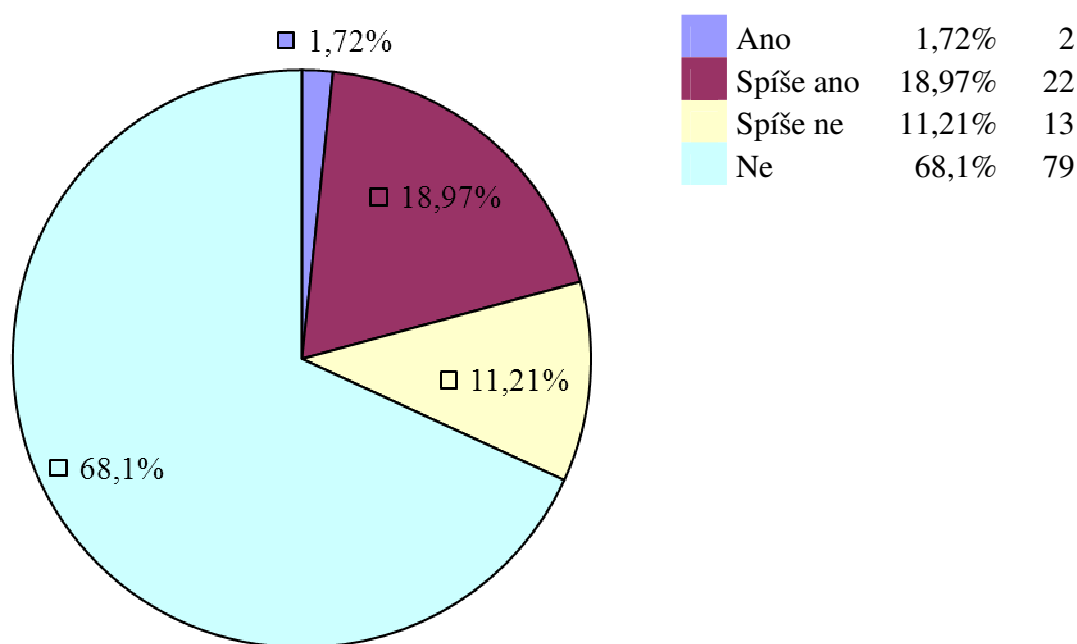
#### Vztahy se zaměstnavatelem

1. Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována více než normálně nebo u jiných kolegů.



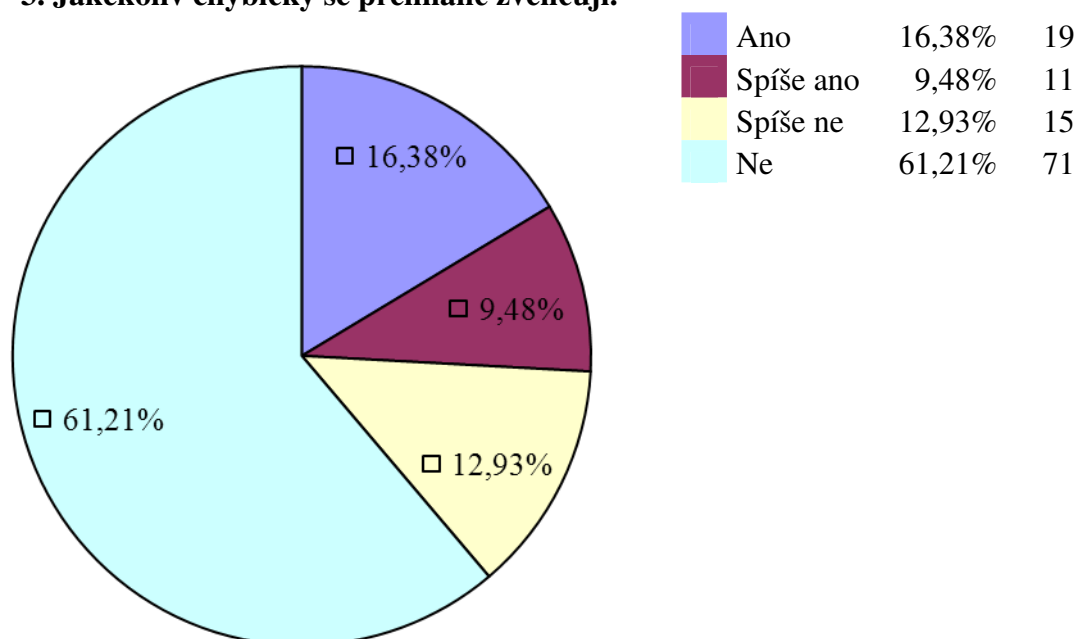
18,1% respondentů potvrdila „zvýšenou“ kontrolu ze strany nadřízeného. Spíše ano uvedlo 6,9%, spíše ne 7,76%, velká většina respondentů 67,24% uvedla odpověď ne.

2. Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky.



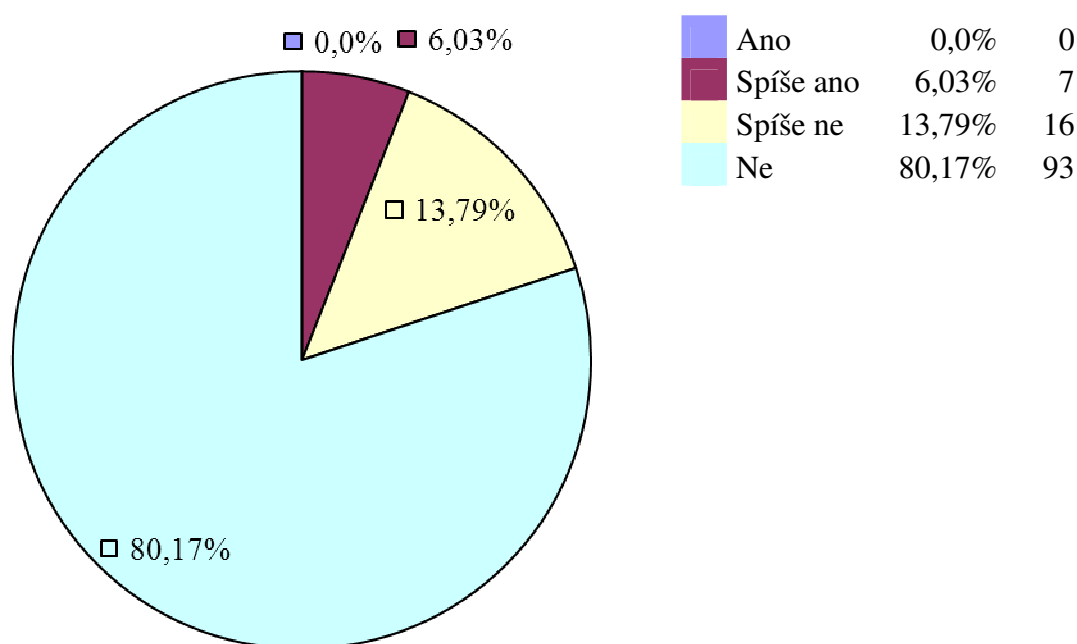
Z odpovědí u této otázky vyplývá, že 1,72% dotazovaných je přehnaně kontrolována. Spíše ano zaznamenalo 18,97% osob, spíše ne 11,21%, ne 68,1%.

### 3. Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.



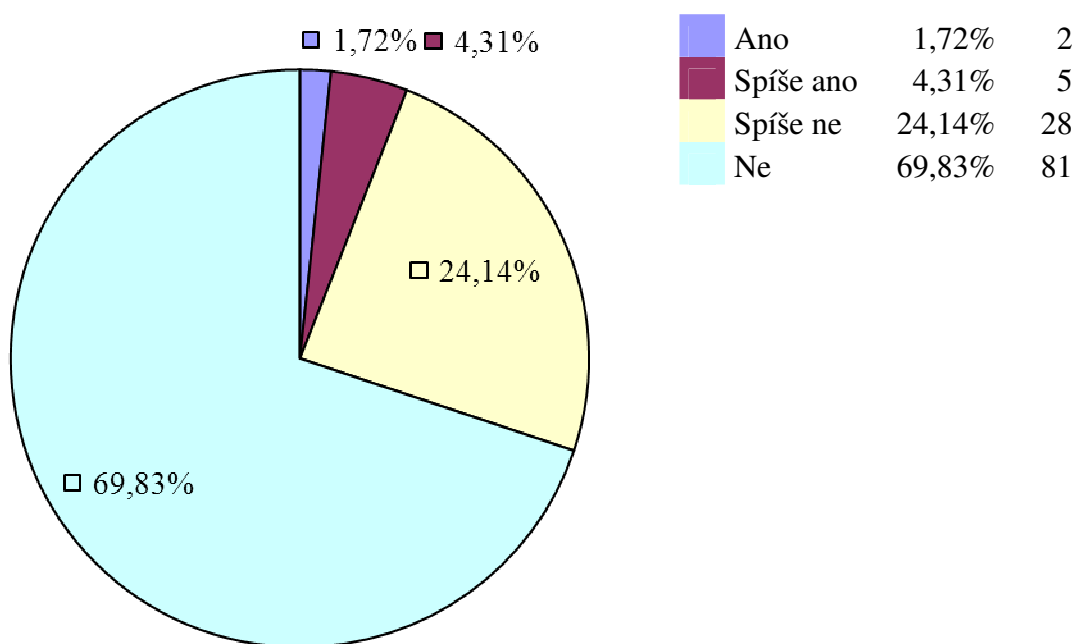
Ano potvrdilo 16,38% dotazovaných osob, spíše ano 9,48%, spíše ne 12,93% a odpověď ne uvedla více jak polovina respondentů (61,21%).

### 4. Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a.



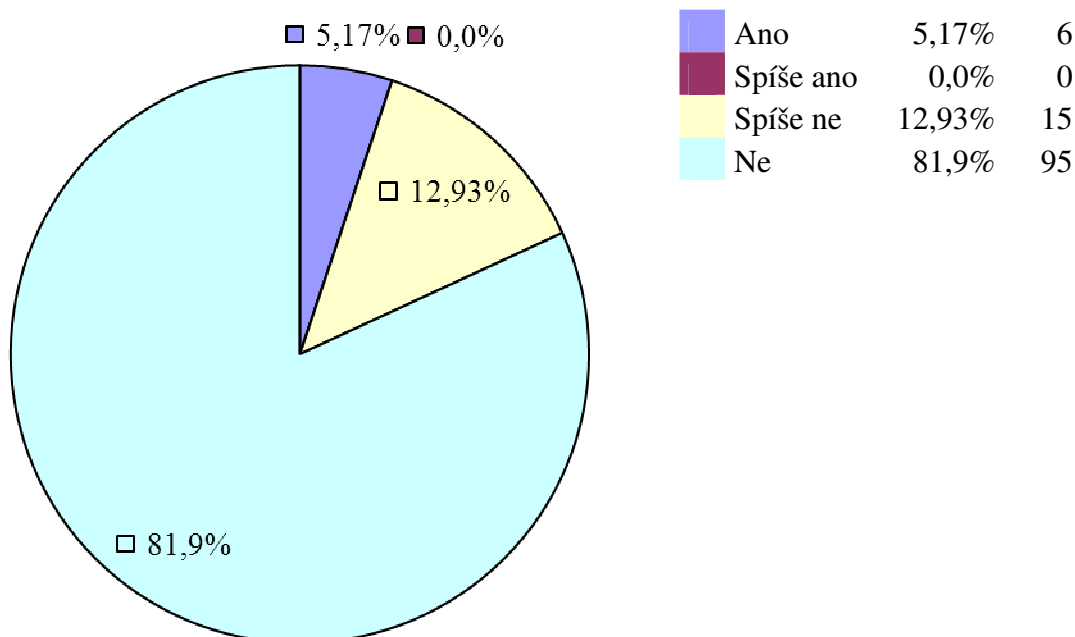
Většina dotazovaných (80,17%) uvedla, že se nesetkává na pracovních poradách s tímto problémem. Pouze 6,03% osob uvedlo odpověď spíše ano, spíše ne 13,79% .

### 5. Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.



Podnikové vzdělání bylo odepřeno 1,72% osob, 4,31% dotazovaných uvedla odpověď spíše ano, spíše ne uvedlo 24,14% a odpověď ne 69,83% respondentů.

### 6. Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.

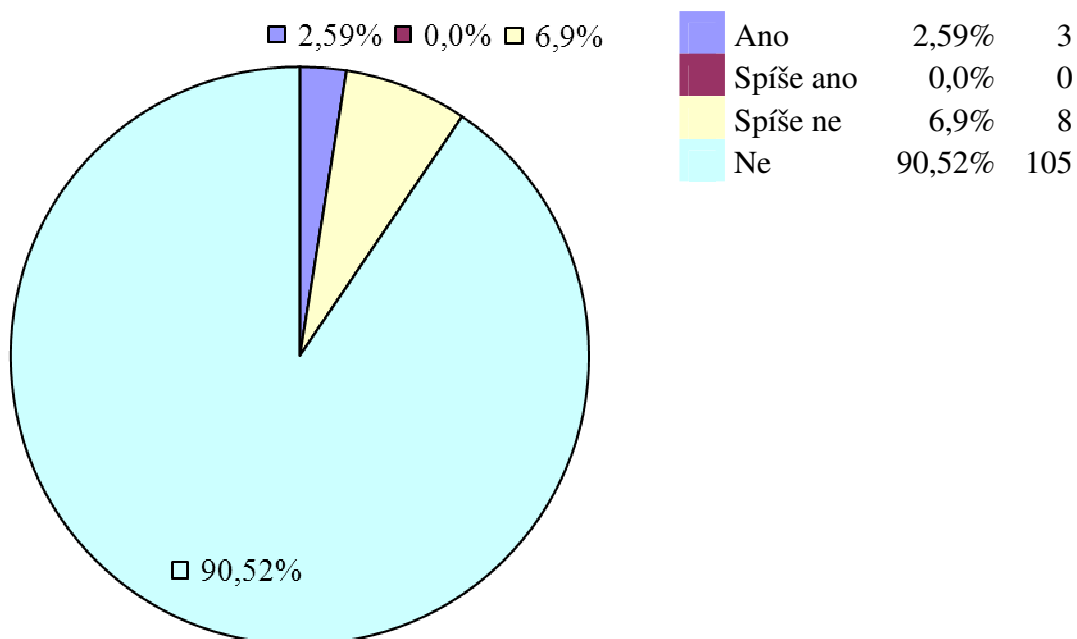


5,17% zaměstnanců bylo stěhováno z kanceláře vícekrát. Spíše ano nevedl nikdo z respondentů, spíše ne 12,93% a ne uvedlo 81,9% respondentů.

Z odpovědí na předchozí otázky vyplývá, že se část respondentů osobně setkala s nějakou formou „znevýhodnění“ či šikany ze strany svého nadřízeného.

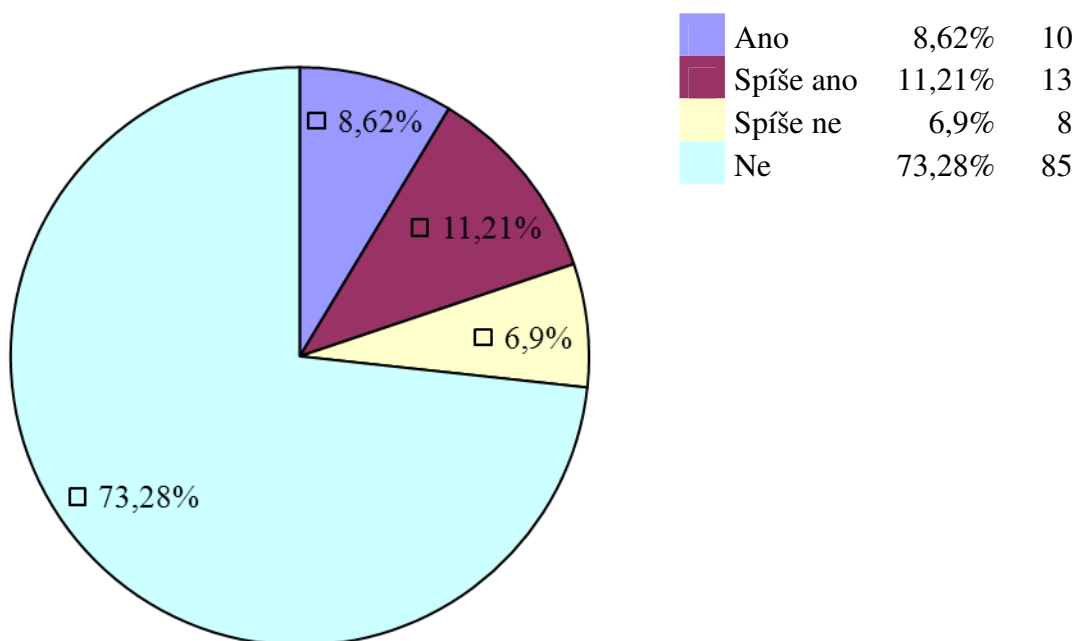
## Vztahy na pracovišti v souvislosti s náplní práce

### 7. Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.



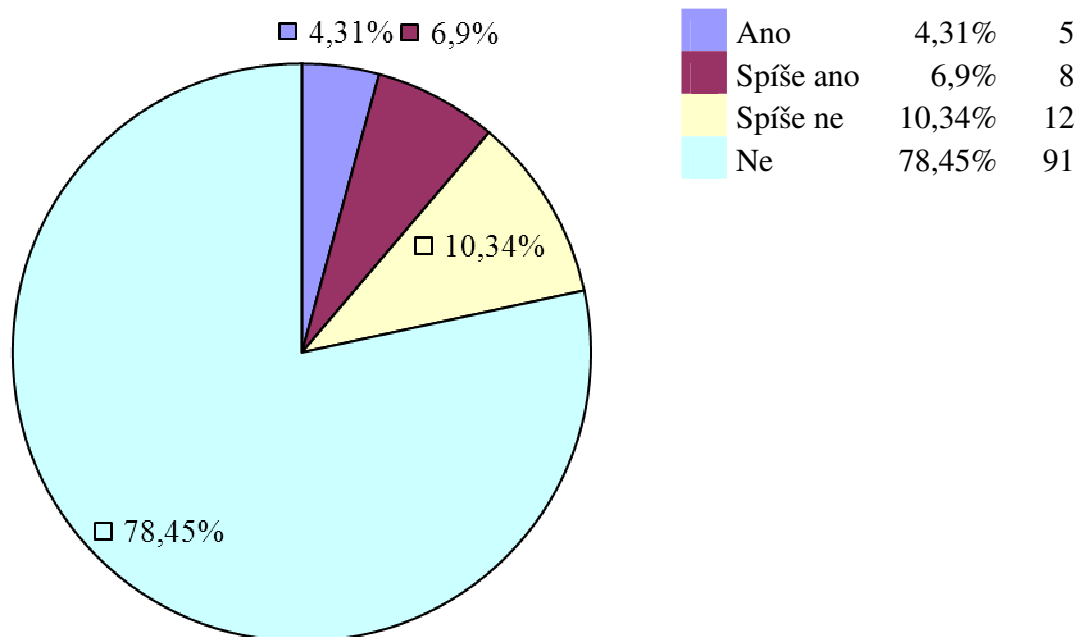
2,59% respondentů odpověděla ano, spíše ano neodpověděl žádný z dotazovaných, spíše ne 6,9%, ne uvedlo 90,52% respondentů.

### 8. Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.



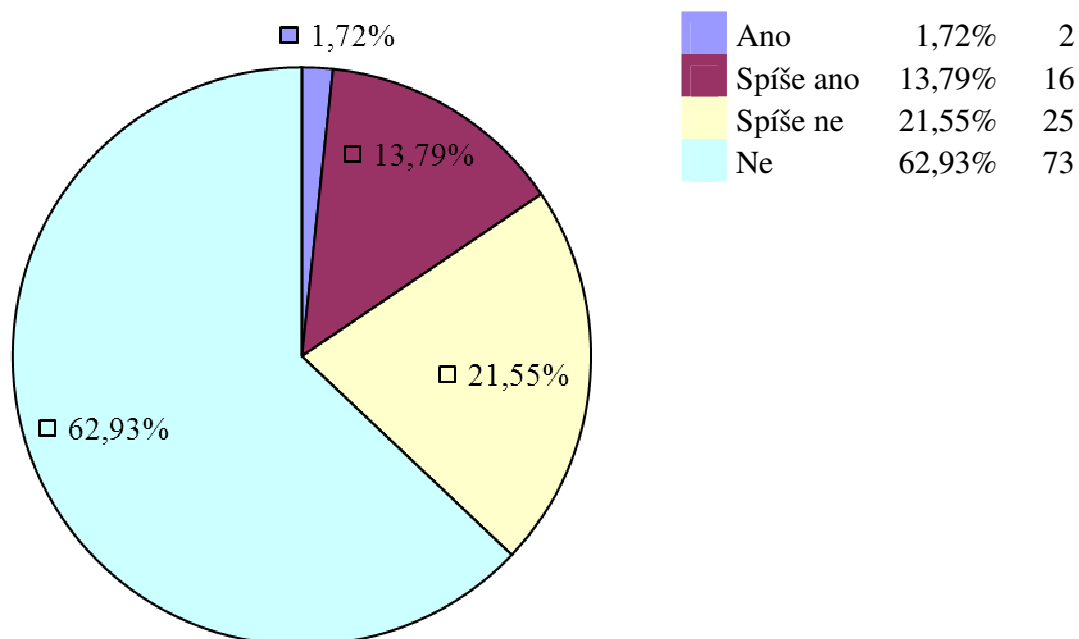
Ano uvedlo 8,62% osob, spíše ano 11,21%, spíše ne 6,9%, ne 73,28% respondentů.

**9. Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.**



4,31% respondentů odpověděla ano, 6,9% spíše ano, 10,34% spíše ne, 78,45% ne.

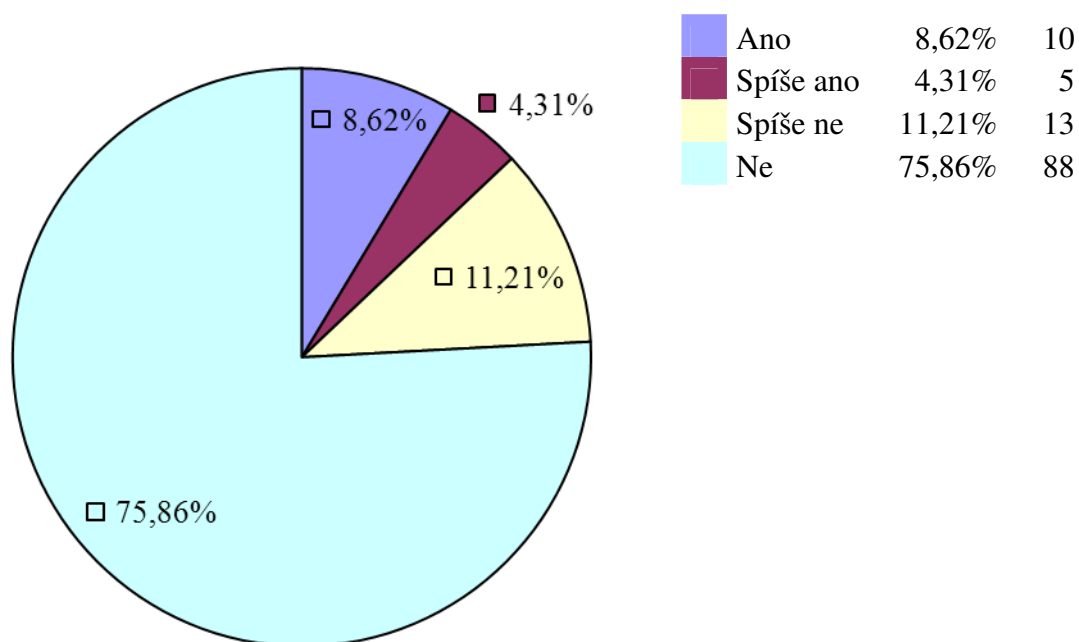
**10. Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny.**



1,72% osob uvedla, že po dobu jejich dovolené proběhly závažné změny, spíše ano uvedlo 13,79%, spíše ne 21,55%, ne 62,93% respondentů.

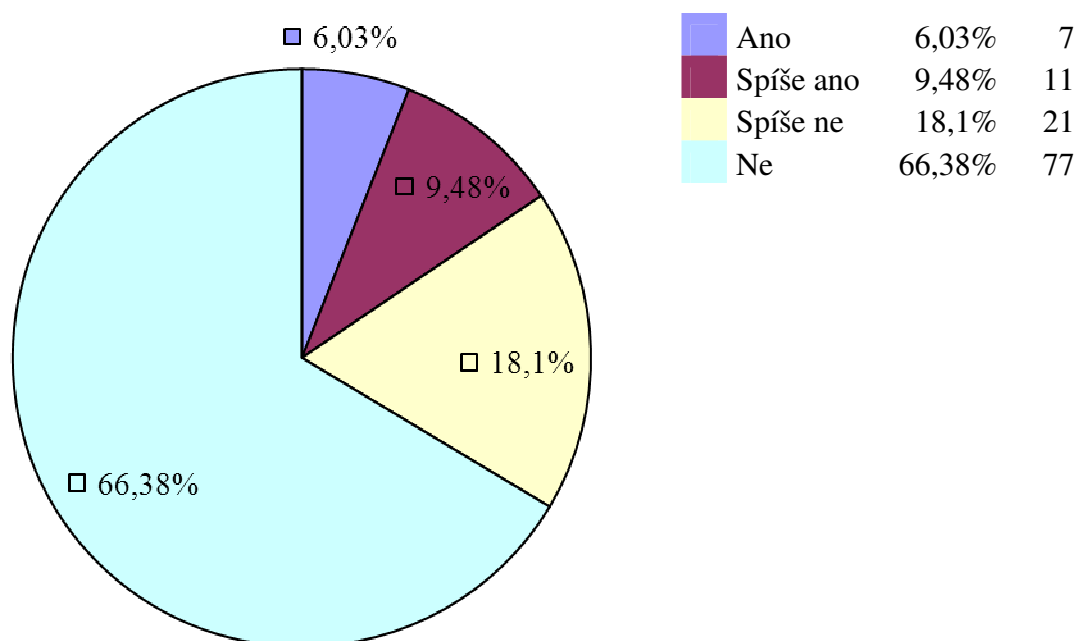


### 11. Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.



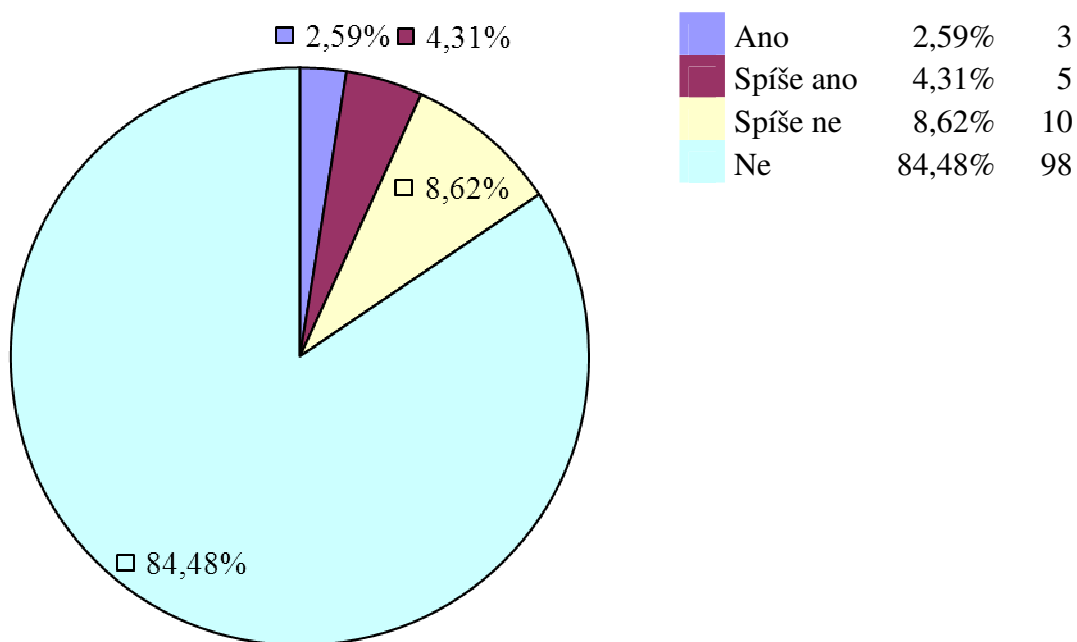
Ano uvedlo 8,62%, spíše ano 4,31%, spíše ne 11,21%, ne 75,86% respondentů.

### 12. Neustále jsem terčem kritiky.



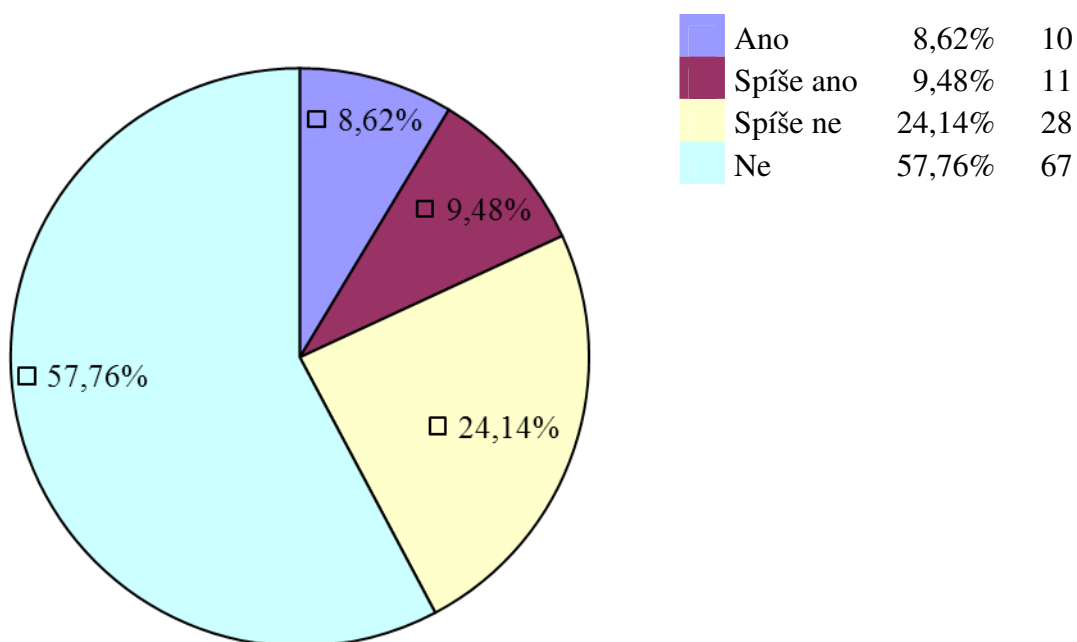
6,03% respondentů uvedlo odpověď ano, 9,48% spíše ano, 18,1% spíše ne, 66,38% respondentů odpovědělo ne.

### 13. Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.



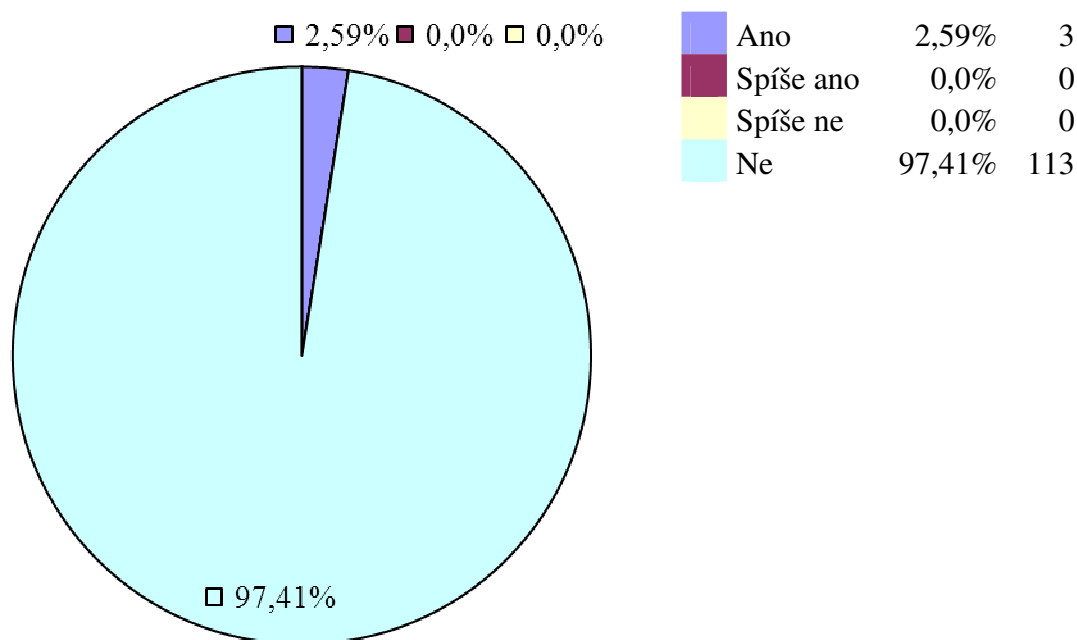
2,59% respondentů se setkala s kolegy, kteří jim nějakým způsobem znepříjemnili život. Spíše ano odpovědělo 4,31%, spíše ne 8,62%. Odpověď ne uvedla většina (84,48%) respondentů.

### 14. Spolupracovníci mi často něco vytýkají.



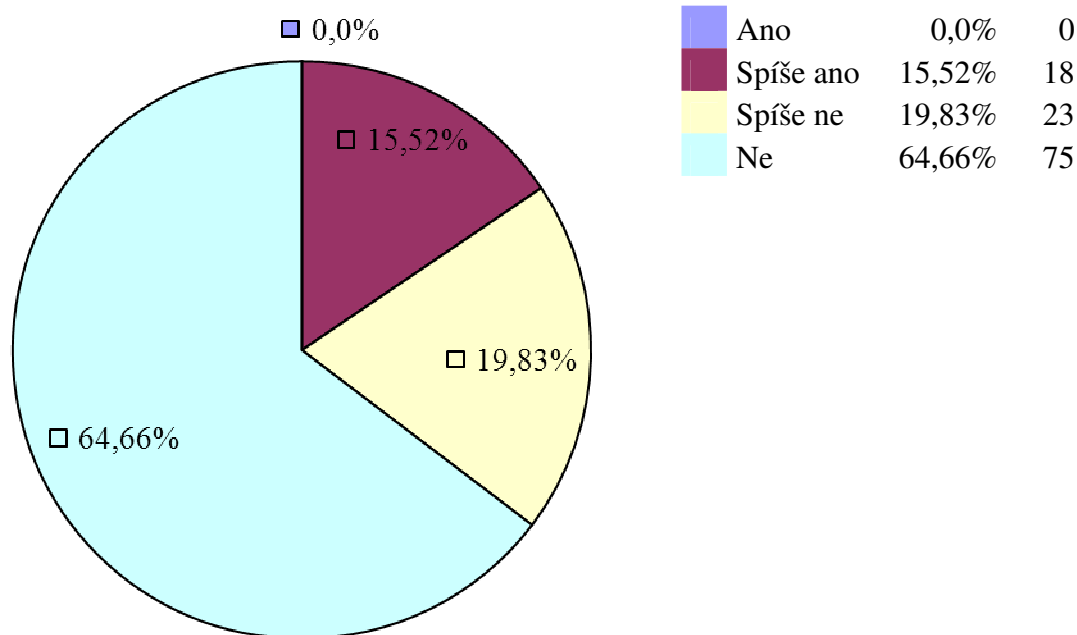
8,62% dotazovaných má konflikty s kolegy, spíše ano uvedlo 9,48%, spíše ne 24,14%, ne odpověděla více jak polovina (57,76%) respondentů.

**15. Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál.**



Ano uvedla 2,59% respondentů, spíše ano a spíše ne neuvedl ani jeden z dotazovaných, ne odpovědělo 97,41%.

**16. Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.**

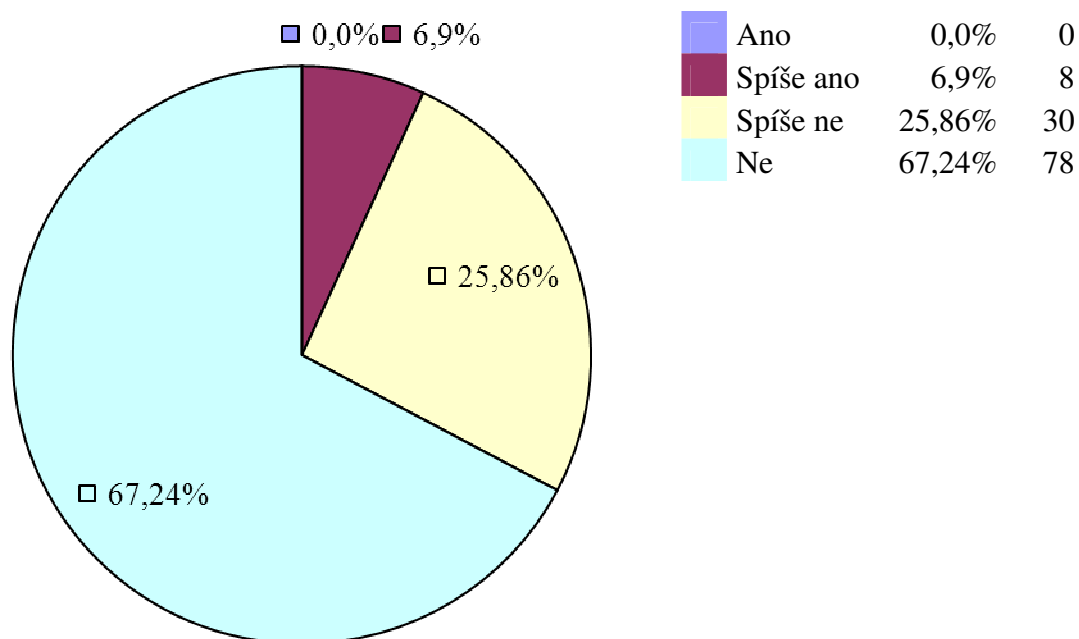


Žádný z dotazovaných osob neuvedl odpověď ano, spíše ano 15,52%, spíše ne 19,83%, ne 64,66% respondentů.

V oblasti pracovních vztahů se v dotazníku vyskytly odpovědi, které mohou naznačovat nestandardní chování na pracovišti tentokrát ze strany kolegů a spolupracovníků. Do jaké míry jde o šikanu a ne jen zvýšenou pracovní náročnost dané profese v tuto chvíli nelze z výsledků jednoznačně říci.

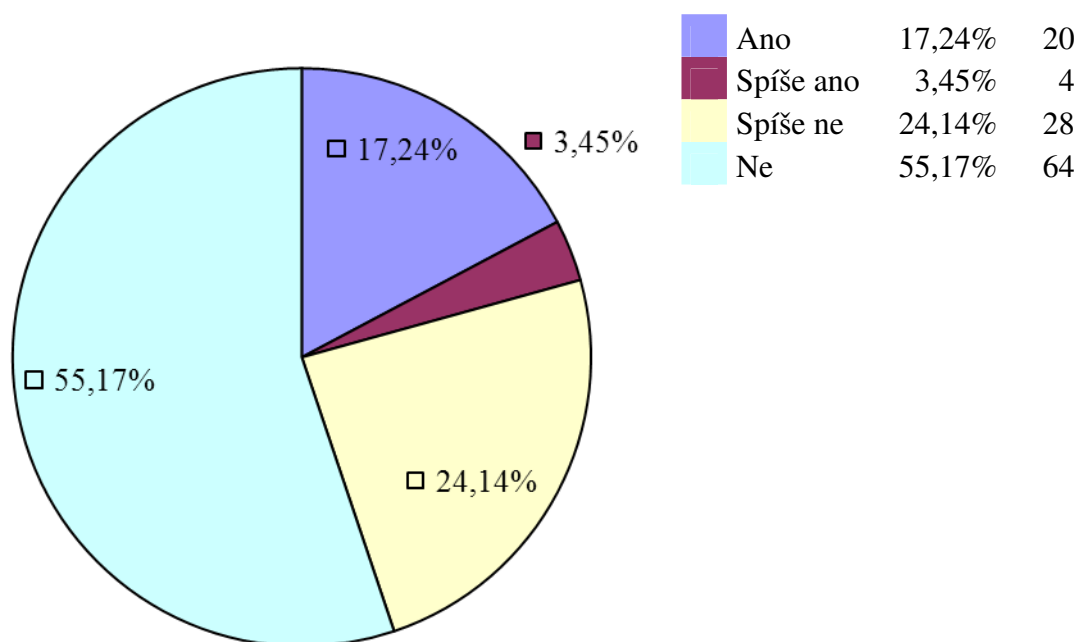
## Mezilidské vztahy na pracovišti

### 17. Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.



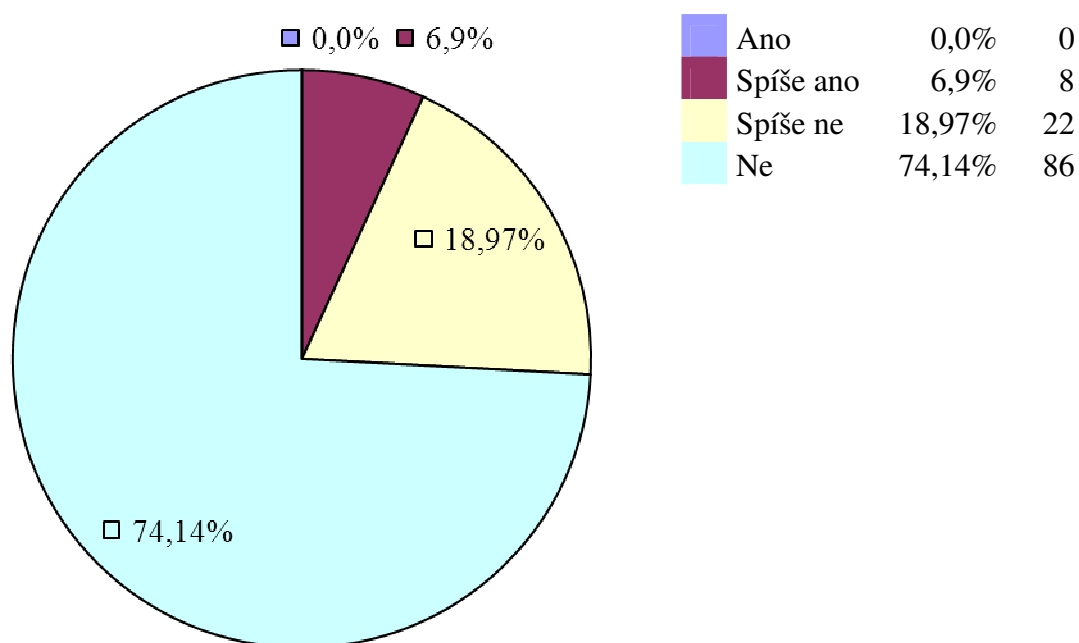
Nikdo z respondentů neodpověděl ano, spíše ano odpovědělo 6,9%, spíše ne 25,86%, ne uvedlo 67,24%.

### 18. Když vstoupím do místnosti, kolegové přeruší rozhovor.



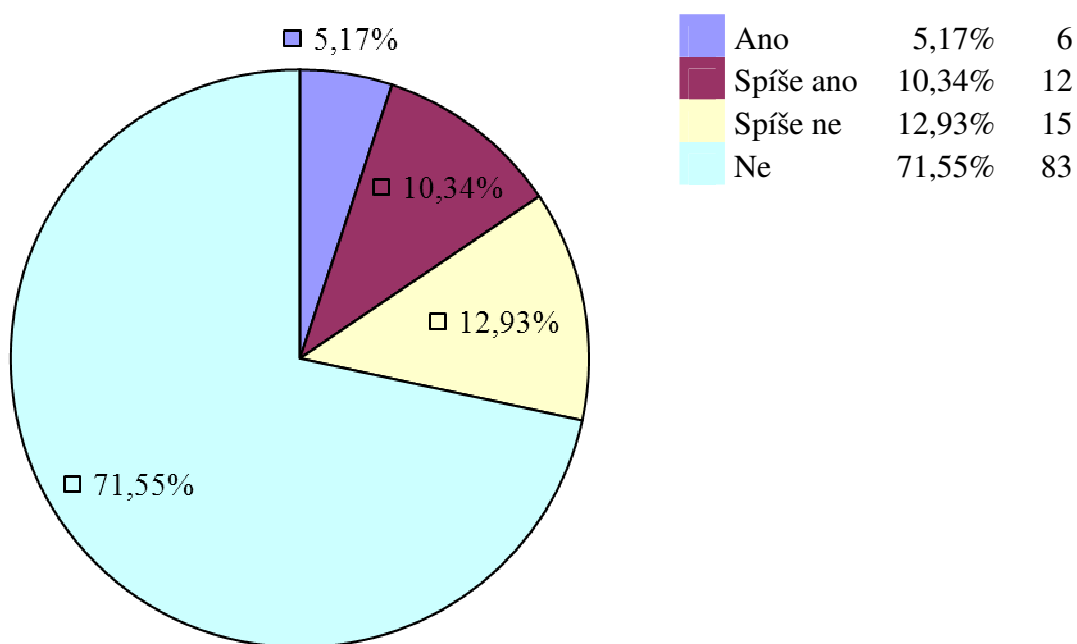
Ano zaznamenalo 17,24% dotazovaných osob, spíše ano 3,45%, spíše ne 24,14%, ne 55,17% osob.

### 19. Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.



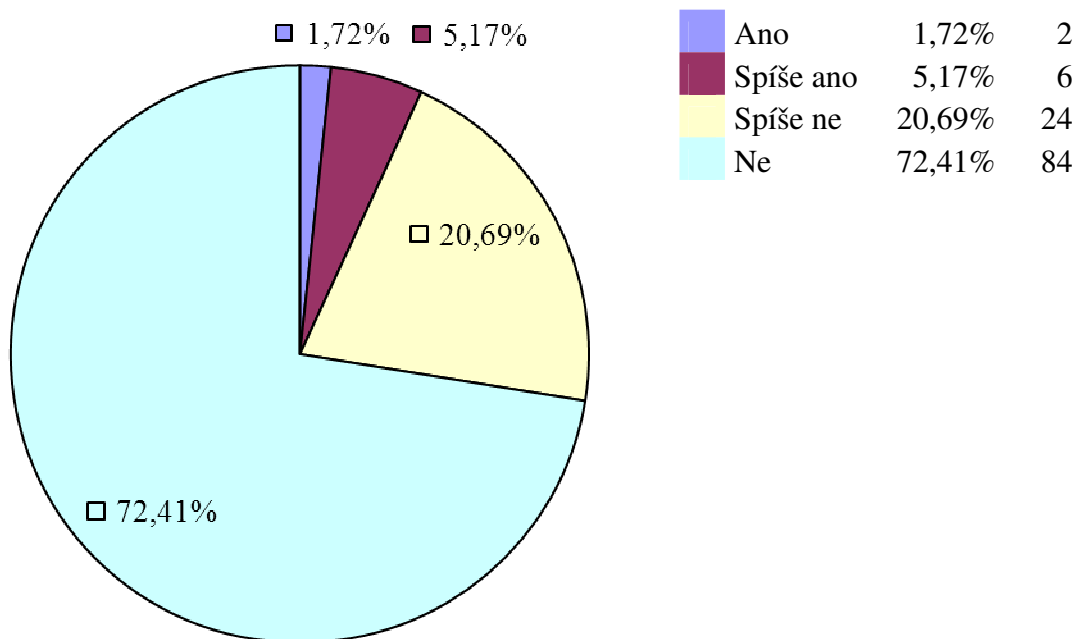
Ani jeden respondent neodpověděl ano, spíše ano uvedlo 6,9%, spíše ne 18,97%, ne 74,14% .

## 20. Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch.



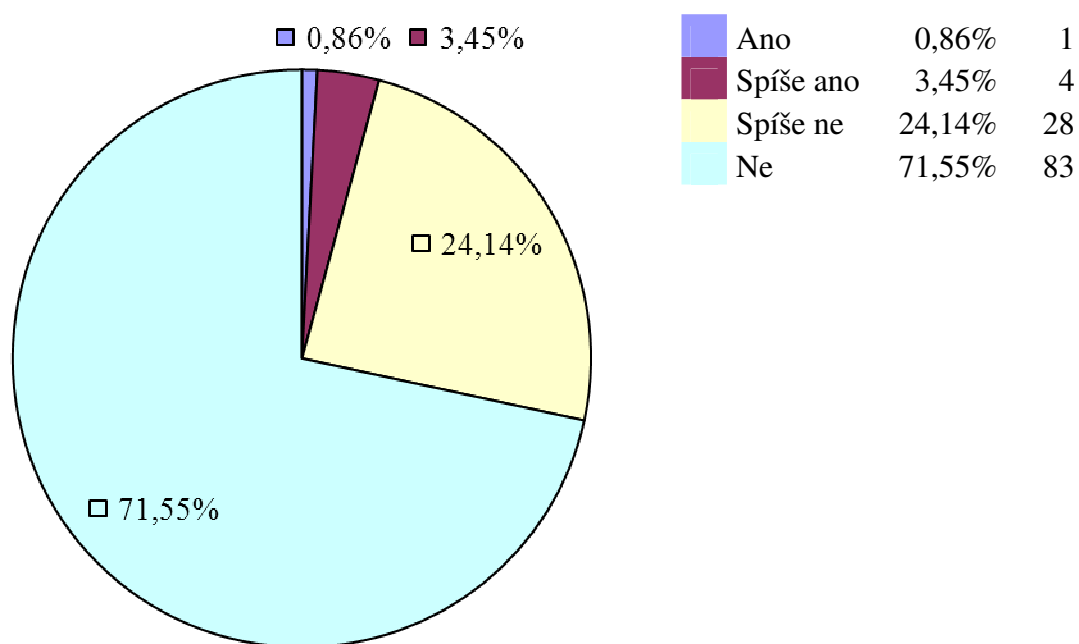
Tuto situaci zažilo 5,17% respondentů, spíše ano uvedlo 10,34%, spíše ne 12,93%, ne 71,55%.

## 21. Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta.



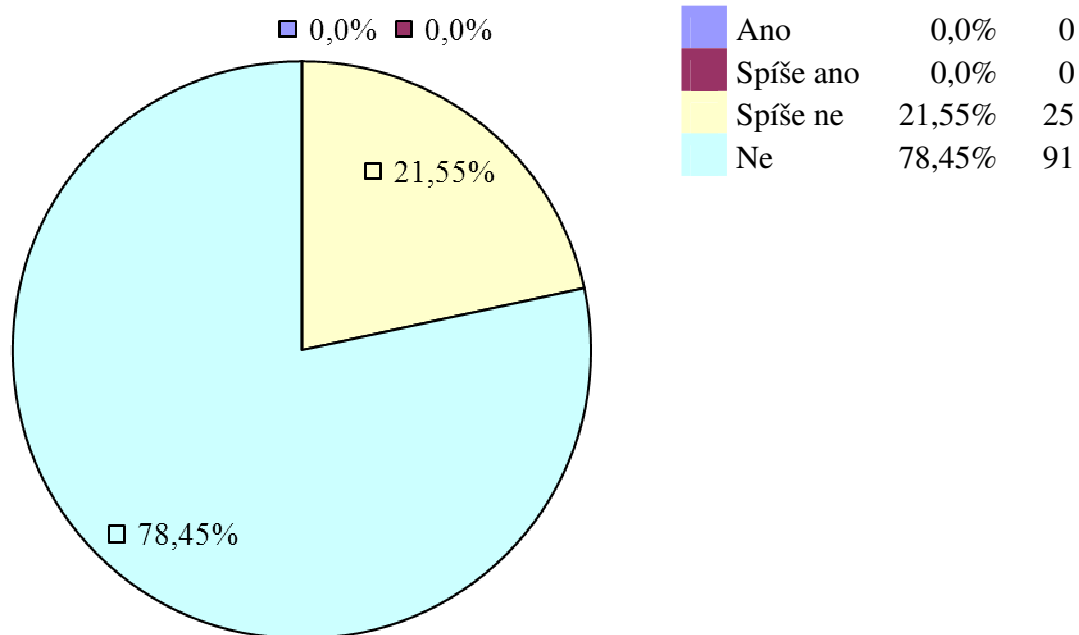
Ano odpověděla 1,72% osob, spíše ano 5,17%, spíše ne 20,69%, ne 72,41% respondentů.

## 22. Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.



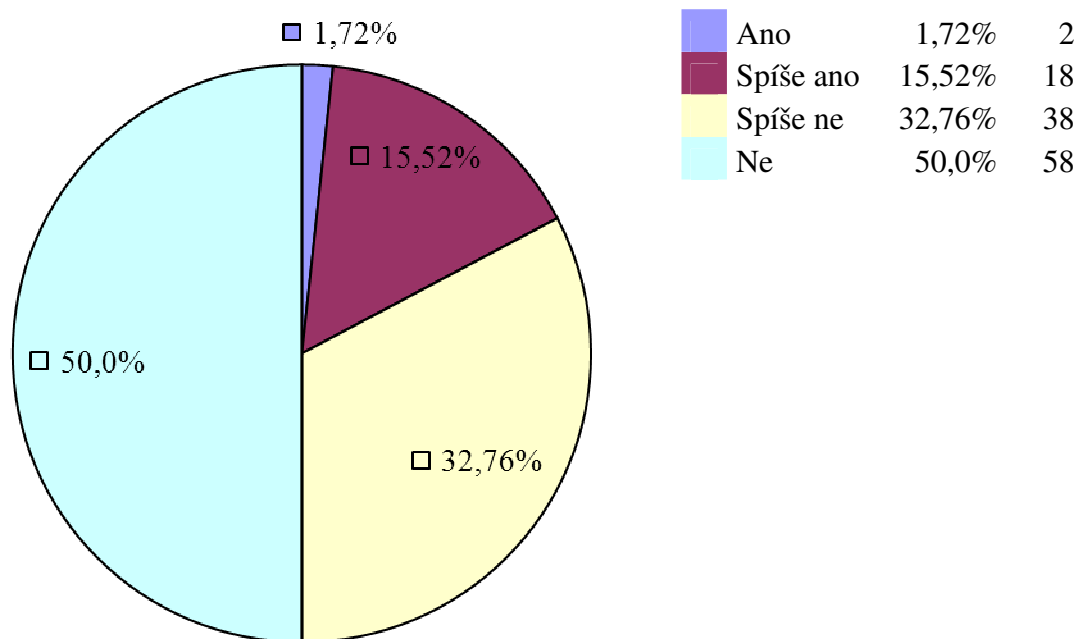
Pouze 0,86% dotazovaných osob uvedla odpověď ano, spíše ano 3,45%. Spíše ne 24,14%, ne uvedlo 71,55% osob.

## 23. Jsem terčem kanadských žertů.



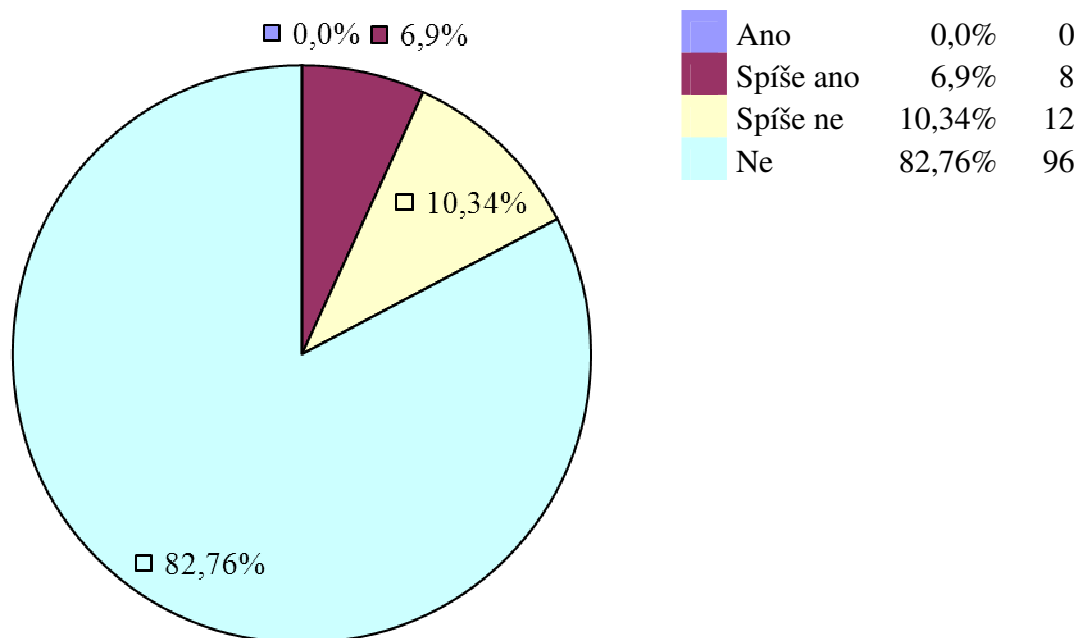
Nikdo z dotazovaných se s kanadskými žerty na pracovišti nesetkal, spíše ne uvedlo 21,55%, ne 78,45% dotazovaných osob.

#### 24. Neustále si ze mě někdo utahuje.



Ano uvedlo 1,72% osob a 15,52% odpovědělo spíše ano, 32,76% spíše ne a polovina respondentů (50%) se s tímto problémem nesetkala.

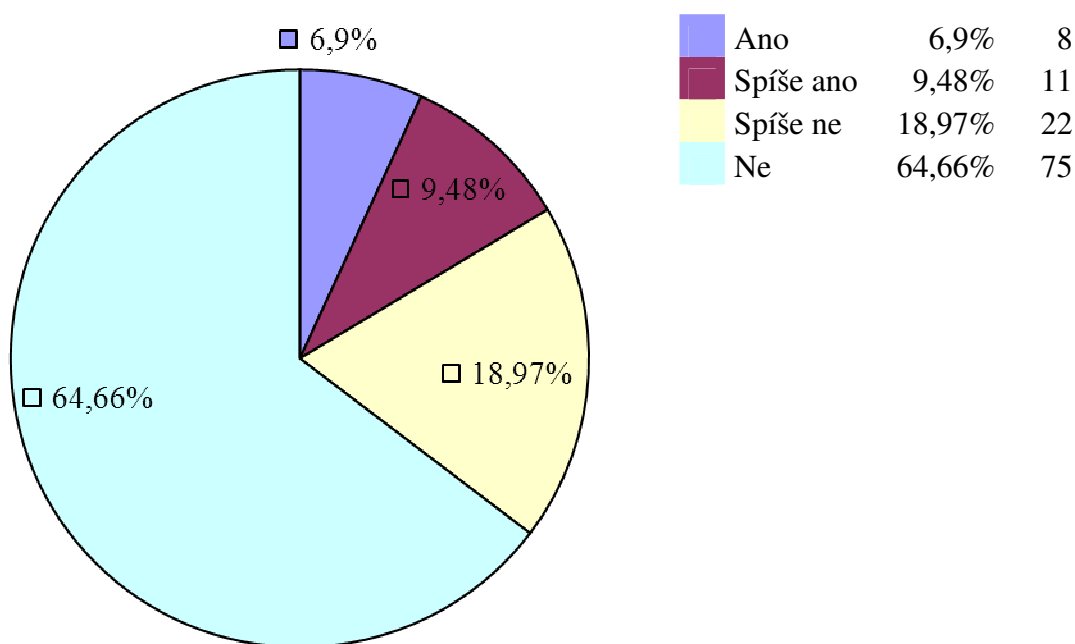
#### 25. Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.



Na tuto otázku nikdo z dotazovaných osob nevedl odpověď ano, spíše ano zaznamenalo 6,9% osob, spíše ne 10,34%, ne 82,76% osob.

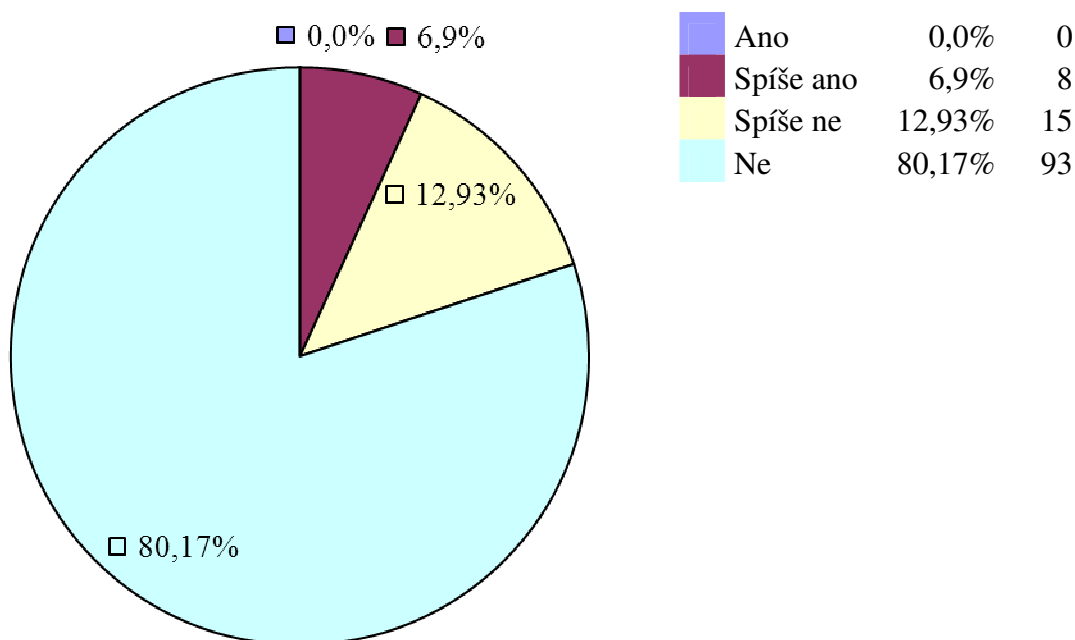


## 26. Často mě mí kolegové pomlouvají a šíří o mně lži.



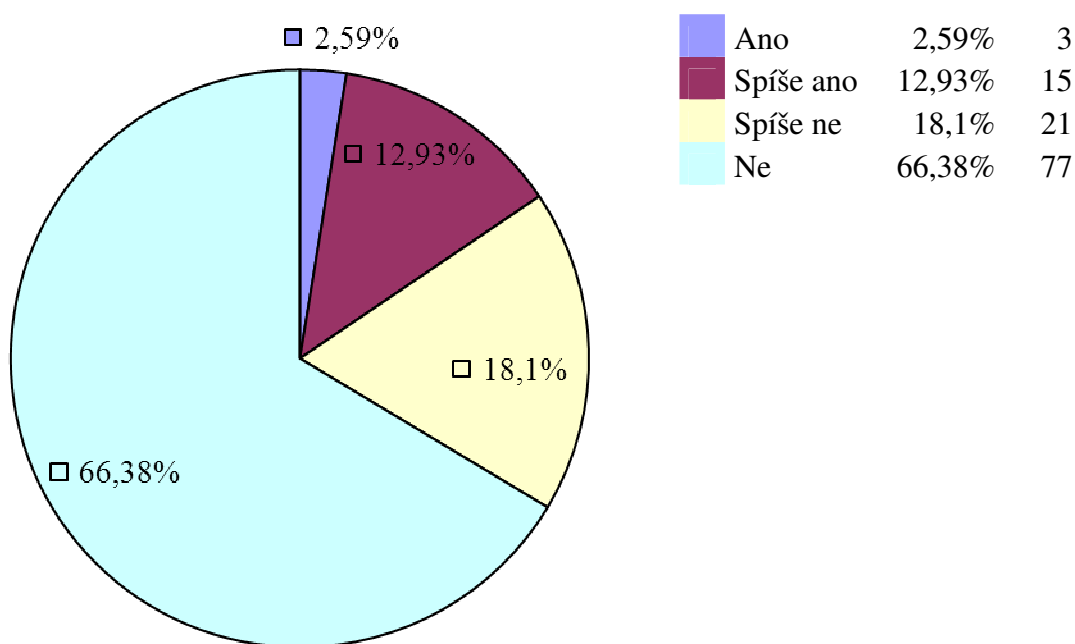
Pomluvy na pracovišti zažilo 6,9% osob, spíše ano uvedlo 9,48% osob, spíše ne 18,97%, většina (64,66%) respondentu uvedla odpověď ne.

## 27. Nejsem zván/a na neformální podnikové akce nebo jen tak naoko, je zřejmé, že, nejsem vítán/a.



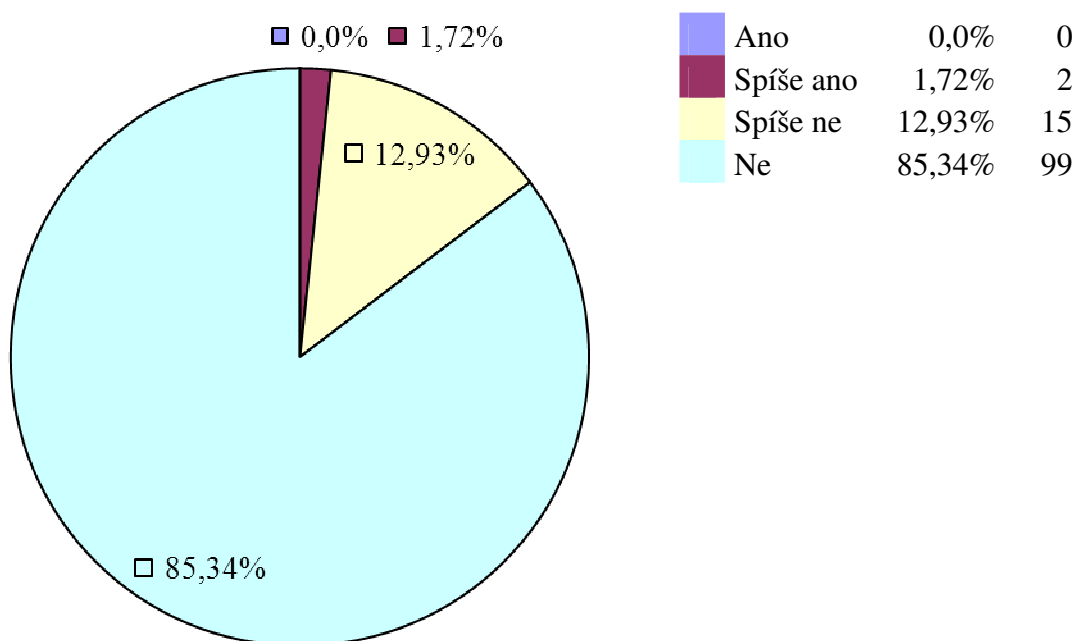
Přímou odpověď neuvedl žádný respondent, 6,9% osob uvedlo spíše ano, 12,93% spíše ne, tento problém neřeší 80,17% dotazovaných osob.

## 28. Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou bavili.



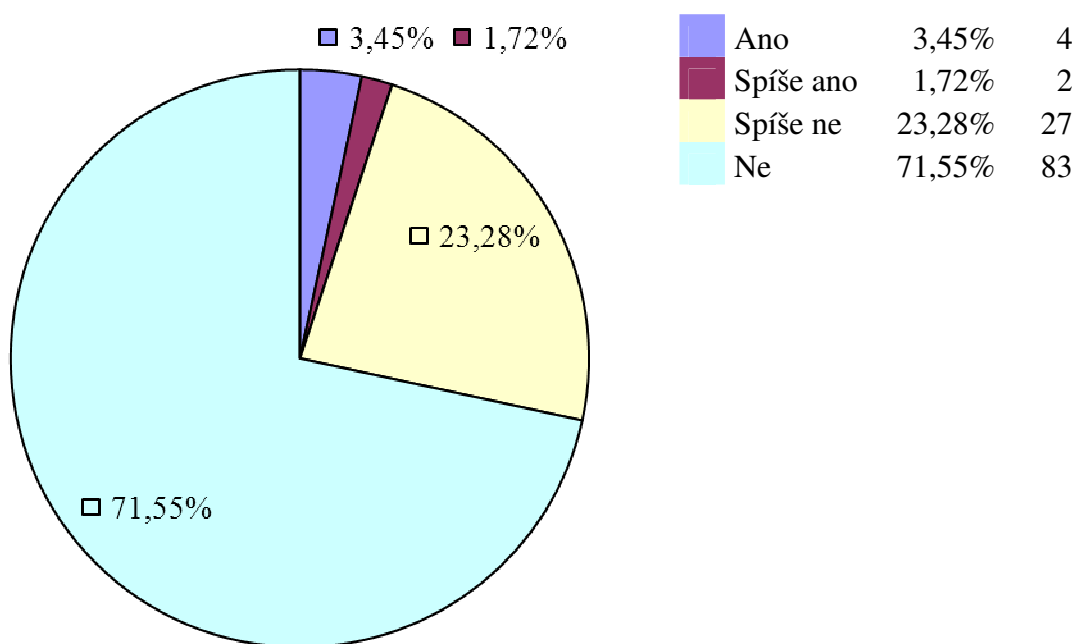
Ano uvedla 2,59%, spíše ano 12,93%, spíše ne 18,1%, ne 66,38% osob.

## 29. Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.



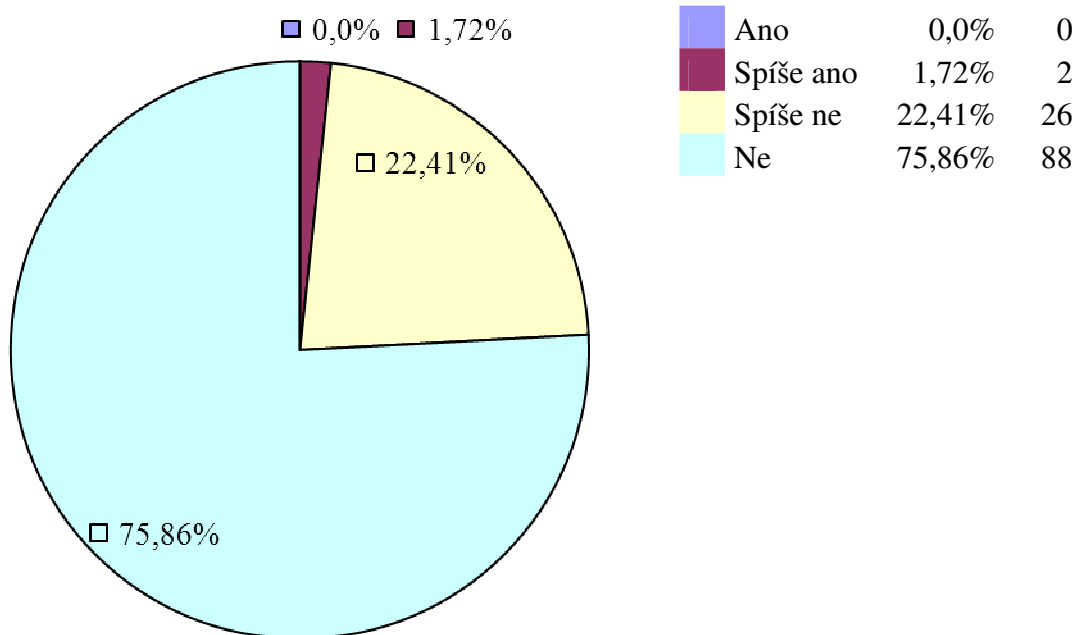
Kladně neodpověděl žádný z dotazovaných. 1,72% osob spíše ano, spíše ne 12,93%, ne 85,34% osob.

### 30. Do pomluv a intrik jsou zatahováni moji rodinní příslušníci.



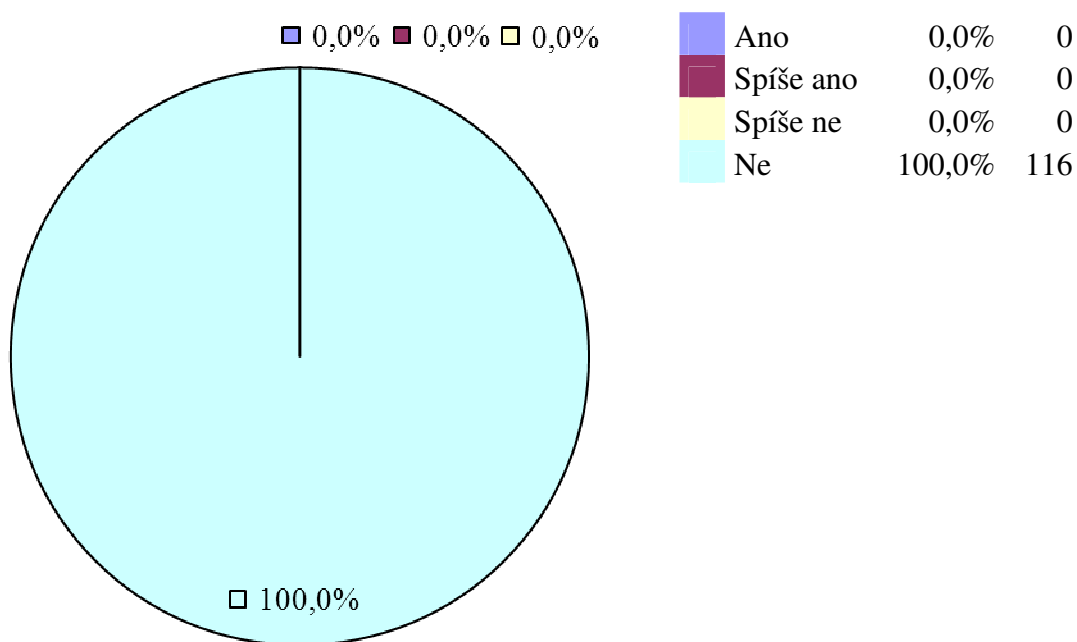
Většina (71,55%) respondentů uvedla odpověď ne, 3,45% osob ano, spíše ano 1,72%, spíše ne 23,28%.

### 31. Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno.



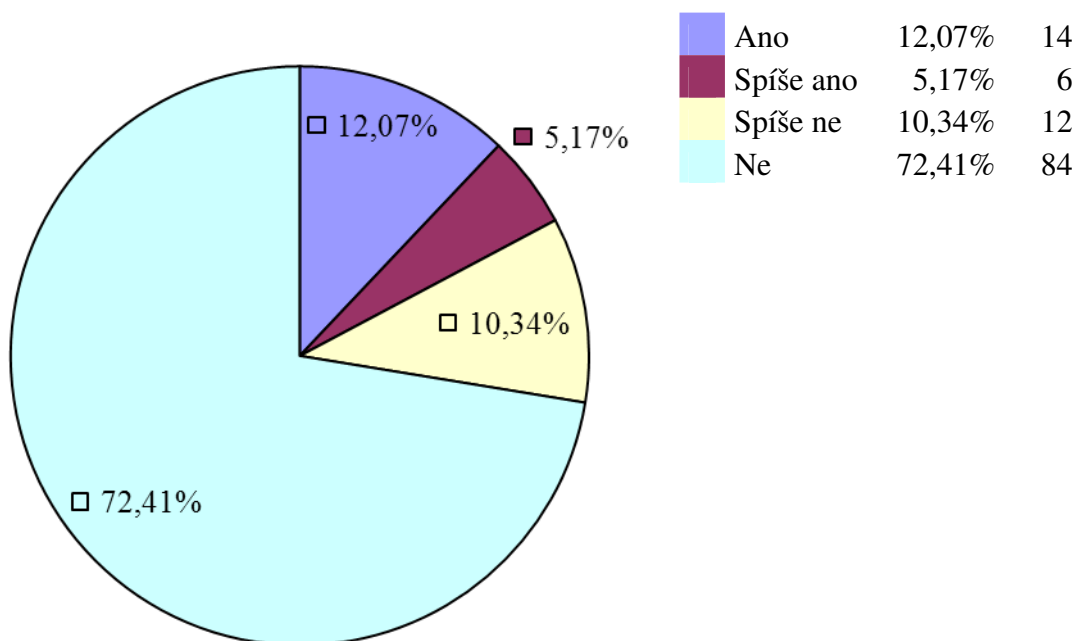
Velké většině (75,86%) dotazovaných vyhrožováno nebylo. Odpověď ano nevedl žádný respondent, spíše ano 1,72%, spíše ne 22,41%.

### 32. Bývám terčem fyzické agrese.



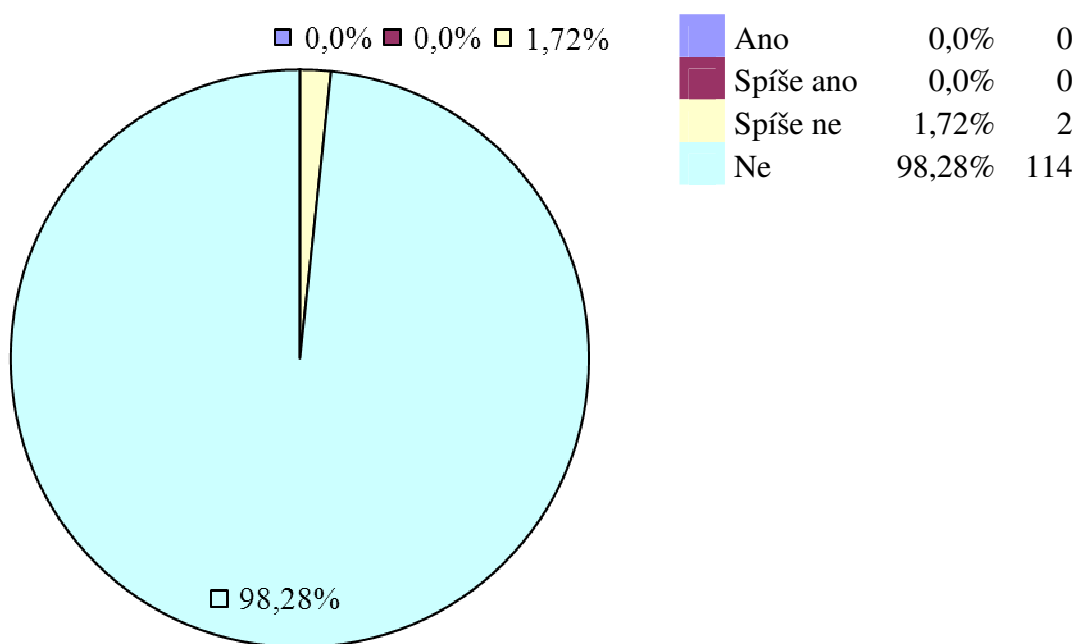
Fyzické agresí nikdo z dotazovaných čelit nemusel. Výsledek 100% u odpovědi ne.

### 33. V mém pracovním kolektivu mi někdo ubližuje.



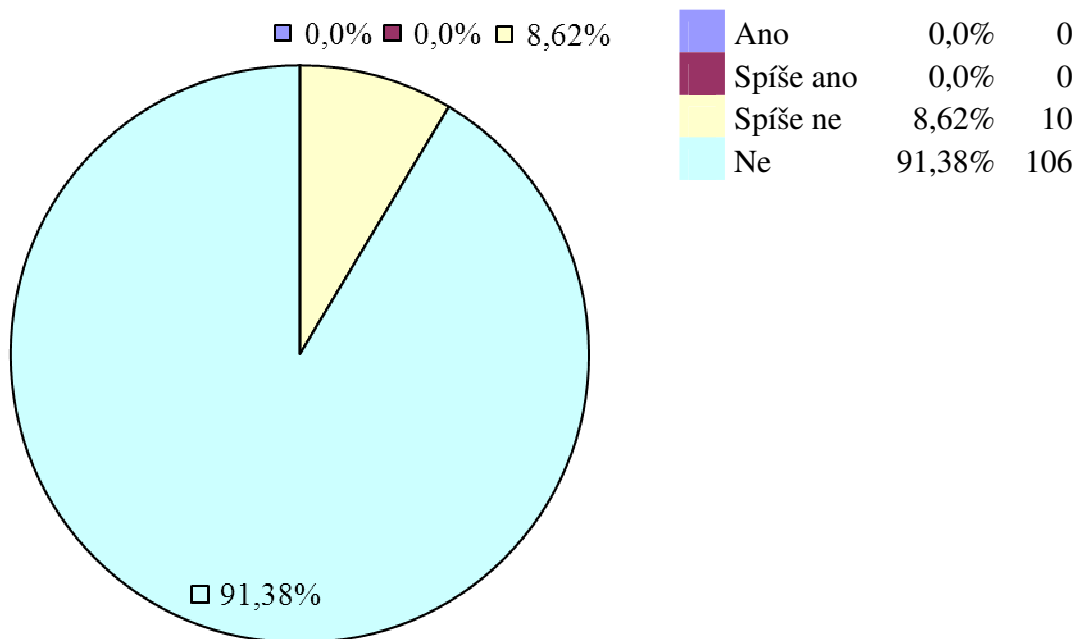
Kladně odpovědělo 12,07% osob, spíše ano uvedlo 5,17%, spíše ne 10,34%, ne 72,41%.

### 34. Setkal/a jsem se se sexuálním obtěžováním na pracovišti.



Odpověď ano a spíše ano nevedl žádný z dotazovaných osob, spíše ne uvedla 1,72%, ne odpovědělo 98,28% respondentů

### 35. Obtěžují mě sexuálními narážkami nebo činy.

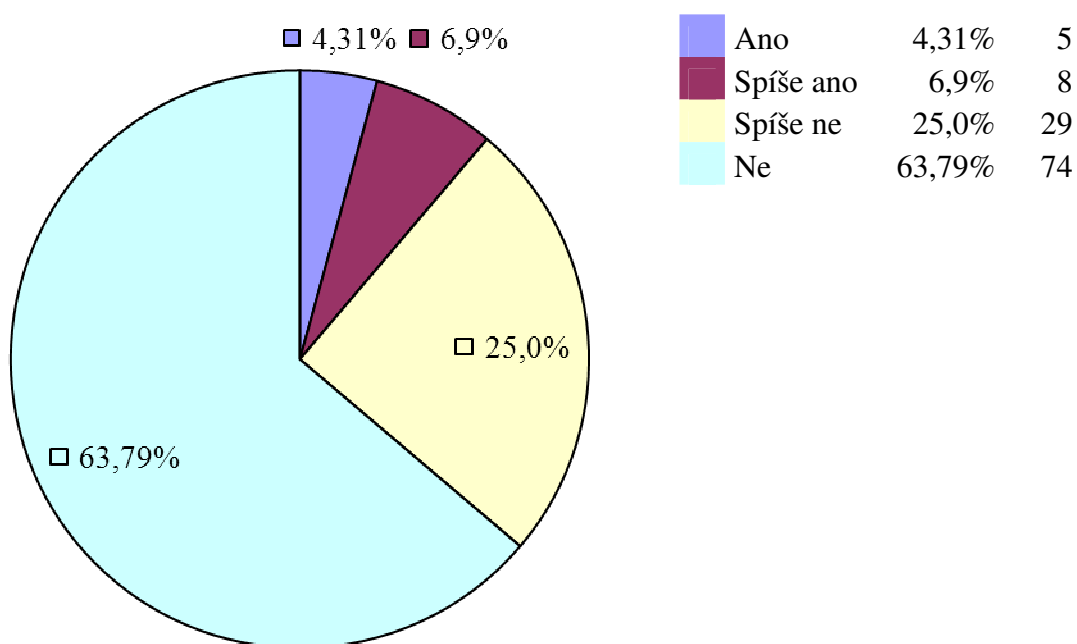


Žádný respondent nevedl odpověď ano a spíše ano. 8,62% dotazovaných odpovědělo spíše ne, 91,38% ne.

V oblasti mezilidských vztahů na pracovišti se určitá část respondentů setkala s negativním chováním vůči svojí osobě. Do jaké míry je toto ovlivněno chováním respondentů není možné jednoznačně říci. Žádný z respondentů se neseťkal s formami agrese (ať již verbální či fyzické) vůči svojí osobě. Rovněž se respondenti neseťkali se sexuálním obtěžováním vůči sobě či jiné osobě (kolegovi).

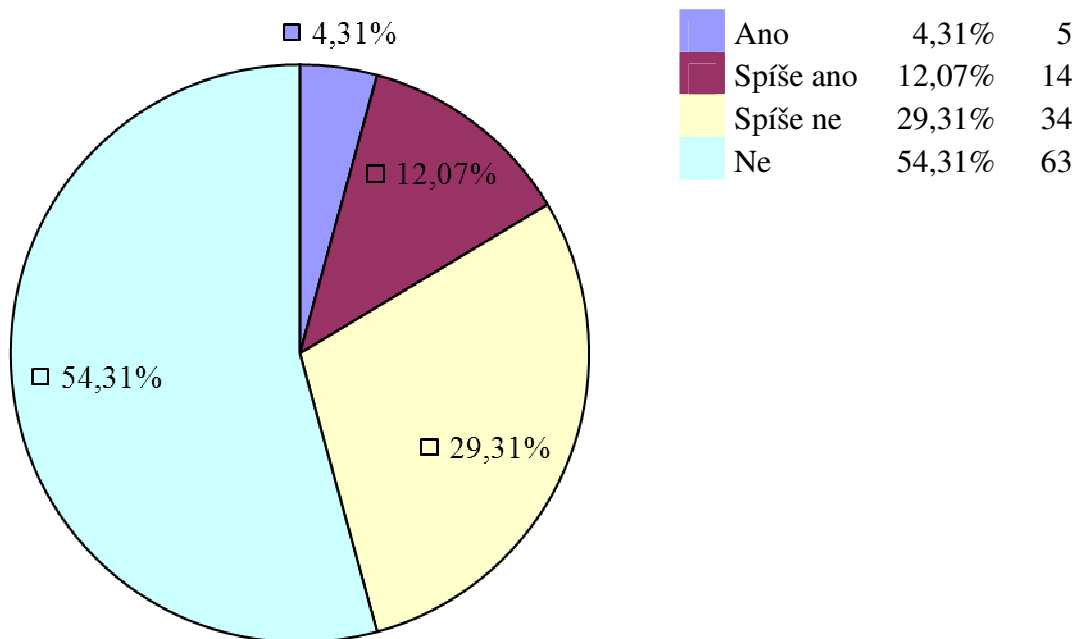
### Negativní pocity respondentů

#### 36. Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/á.



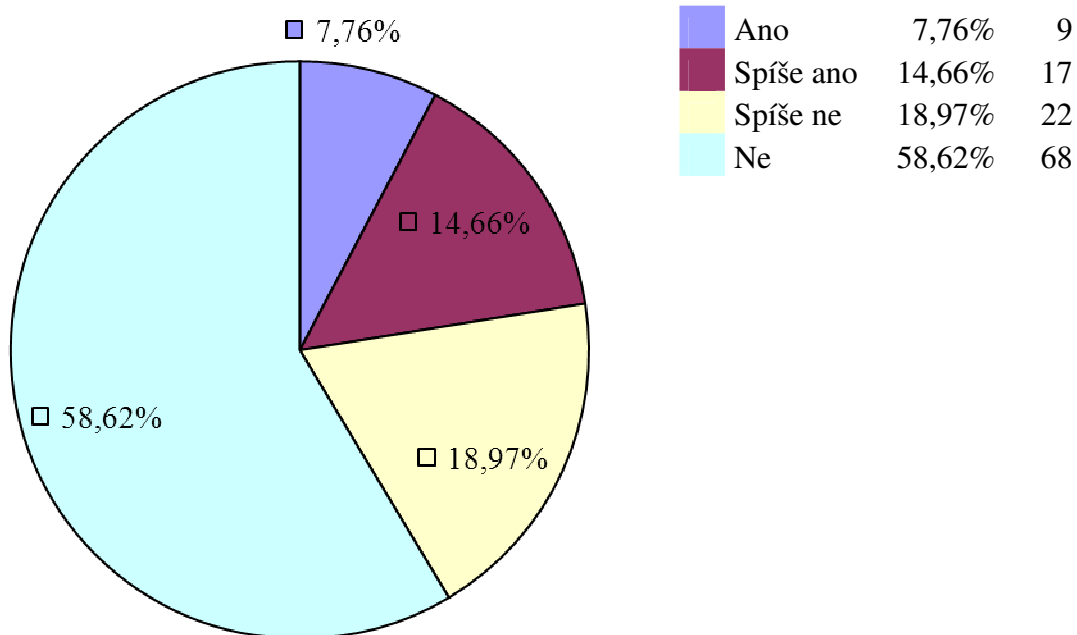
Ano uvedla 4,31% dotazovaných osob, spíše ano 6,9%, spíše ne 25%, ne 63,79%.

### 37. Mám zažívací potíže a bolesti hlavy.



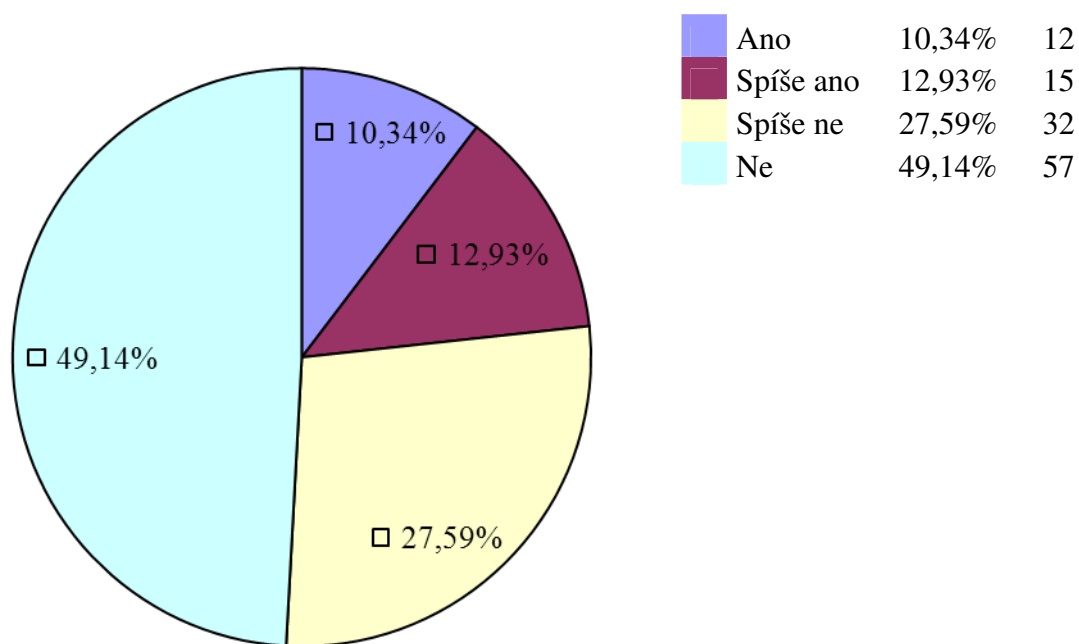
Zažívací potíže mají 4,31% respondentů, spíše ano 12,07%, spíše ne 29,31%, 54,31% nemají tento problém.

### 38. Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu.



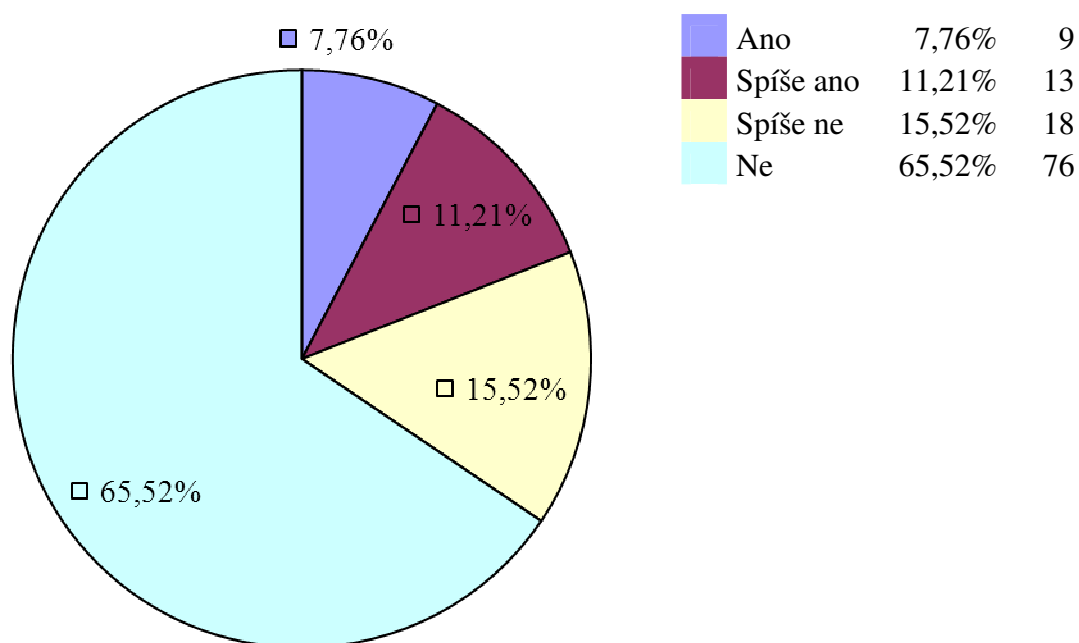
7,76% respondentů uvedlo odpověď ano, 14,66% spíše ano, 18,97% spíše ne, více než polovina (58,62%) uvedla odpověď ne.

### 39. Pracuji pod neustálým tlakem.



Pod tlakem pracuje 10,34% osob, spíše ano uvedlo 12,93%, spíše ne 27,59%, ne 49,14% respondentů.

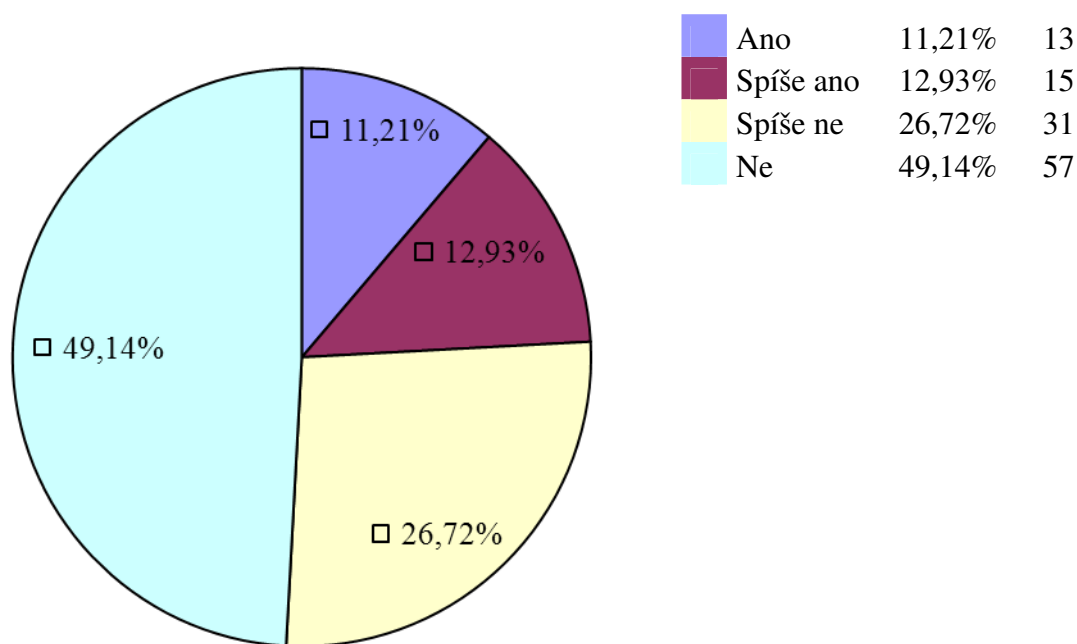
### 40. Pracuji pod neustálým stresem.



7,76% lidí zažívá v práci stres, spíše ano uvedlo 11,21%. Spíše ne 15,52%, nezažívá stres 65,52% dotazovaných osob.

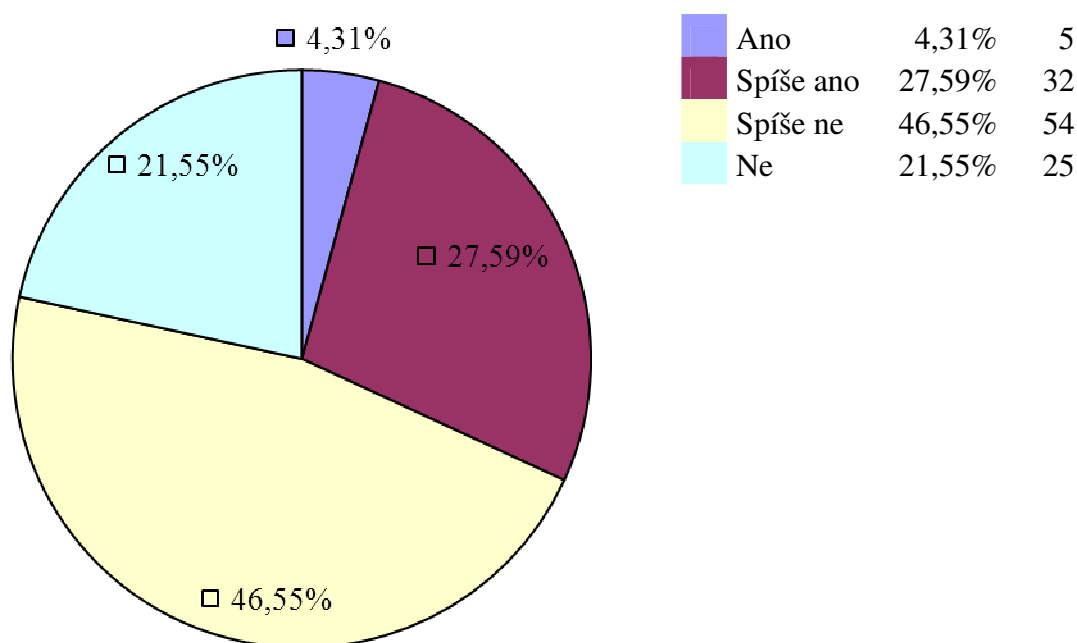


**41. Při pomyšlení, že po víkendu musím do práce, mám špatný pocit.**



Odpořev' ano uvedlo 11,21% respondentů, spíše ano 12,93%, spíše ne 26,72%, ne 49,14%.

**42. Ve svém volném čase často myslím na práci.**

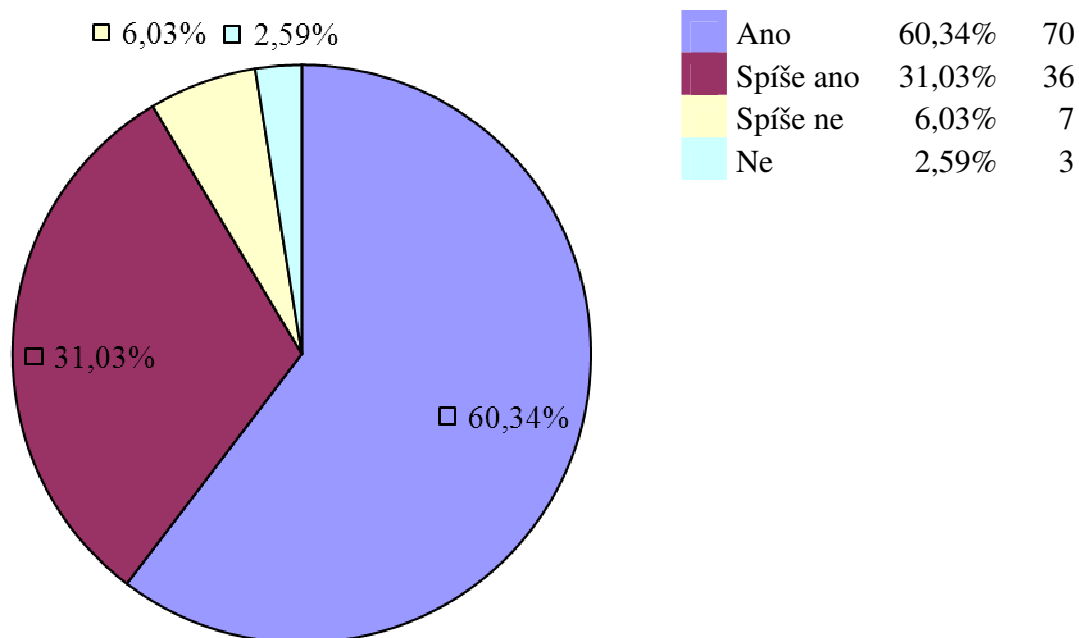


Na práci ve volném čase myslí 4,31% osob, spíše ano 27,59%, spíše ne 46,55%, 21,55% osob si starosti ohledně práce nedělají.

7,14% respondentů subjektivně potvrdilo zdravotní komplikace v možné souvislosti se svým zaměstnáním resp. s možným chováním svých kolegů či nadřízených.

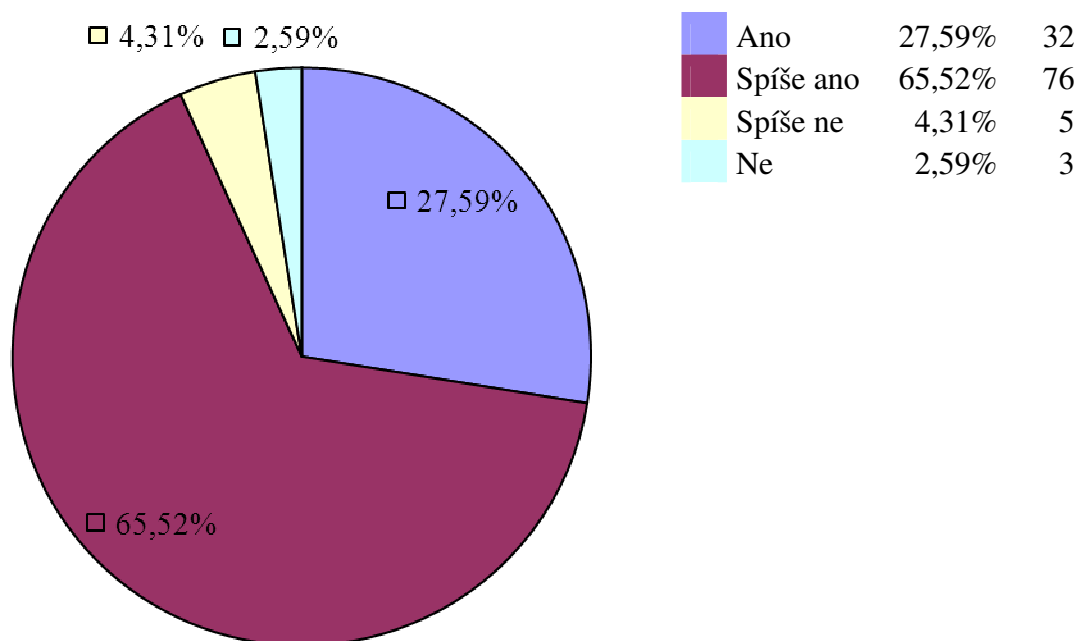
## Pozitivní pocity respondentů

### 43. Mohu tvrdit, že mě moje práce baví a naplňuje.



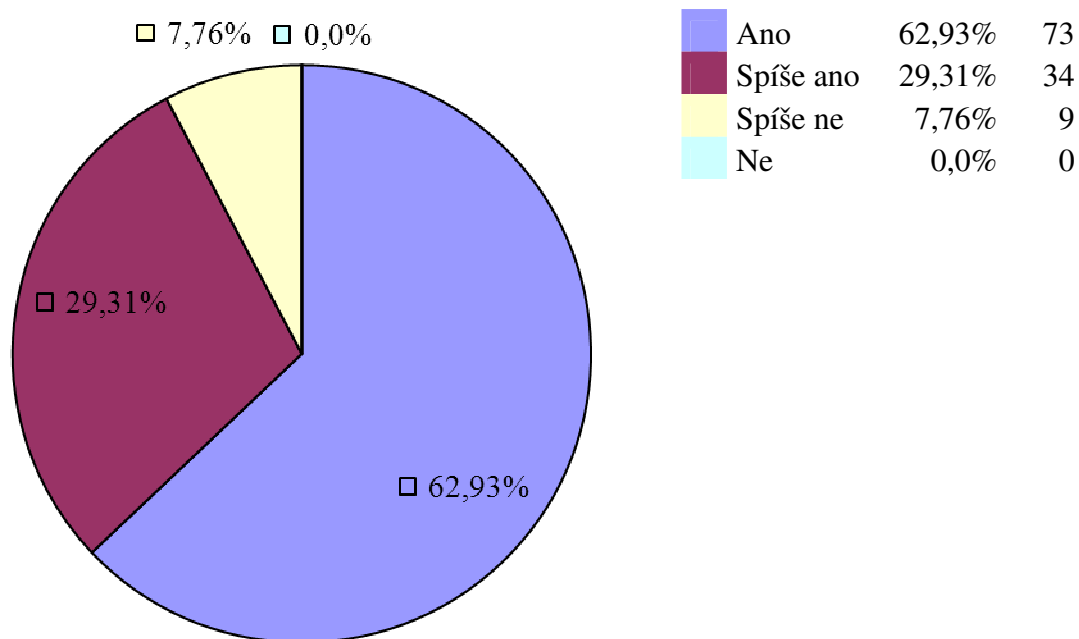
Práce baví 60,34% dotazovaných, spíše baví 31,03%, spíše ne 6,03%, nebaví 2,59% respondentů.

### 44. Chodím rad/a do zaměstnání.



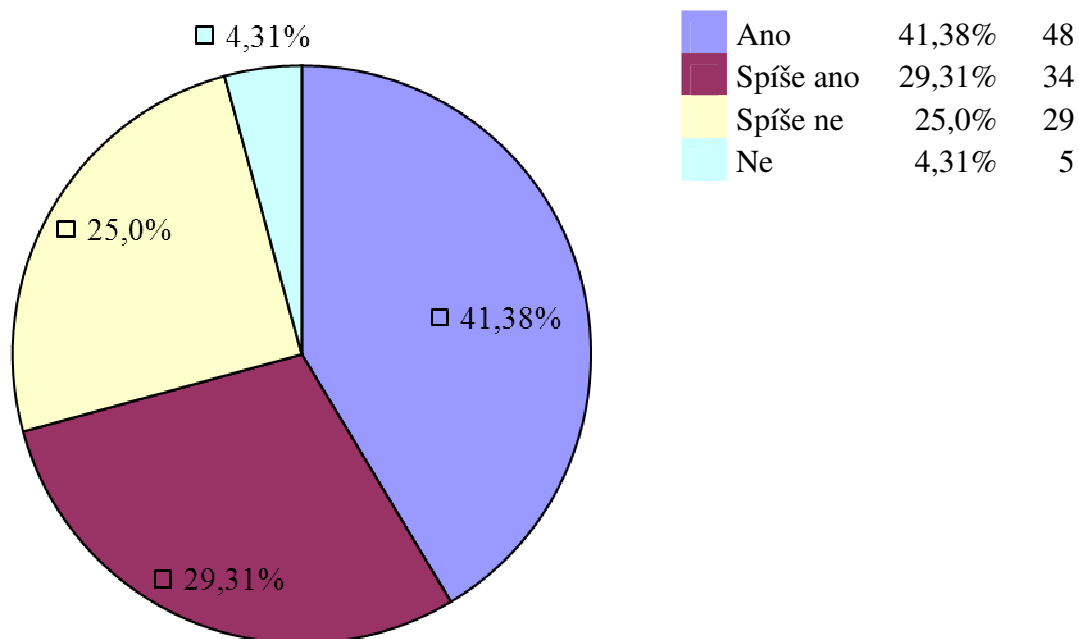
Do zaměstnání chodí ráda většina respondentů. Ano 27,59%, spíše ano 65,52%, spíše ne 4,31%, ne 2,59% dotazovaných.

#### 45. Mám v kolektivu nějakého dobrého kamaráda.



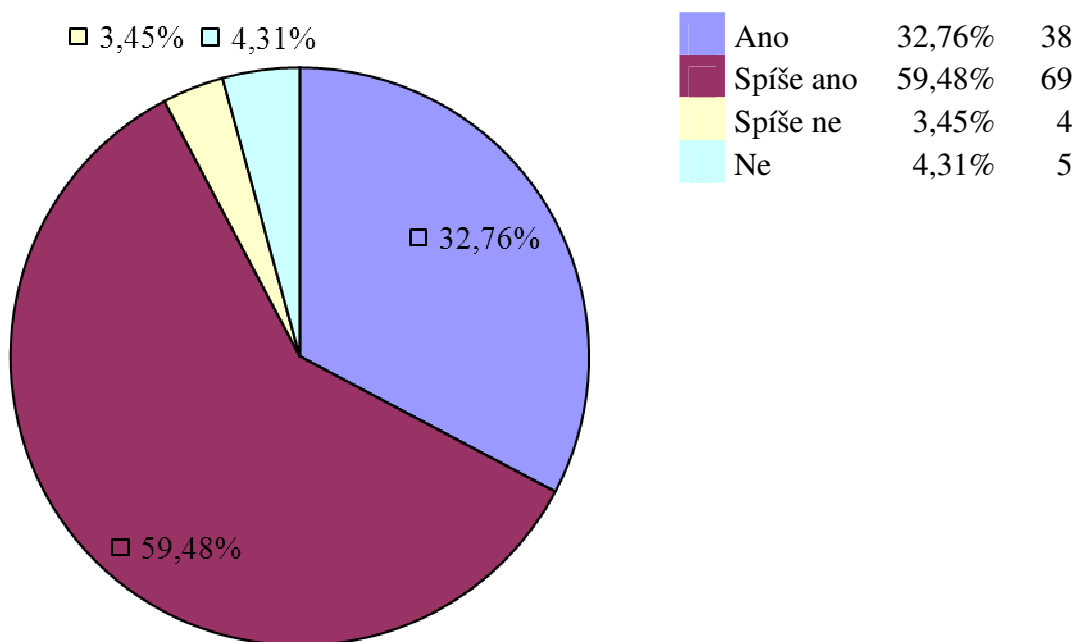
62,93% osob má na pracovišti dobrého kamaráda, spíše ano má 29,31%, spíše ne 7,76%, žádný z dotazovaných neuvedl odpověď ne.

#### 46. Mí kolegové jsou příjemní a milí.



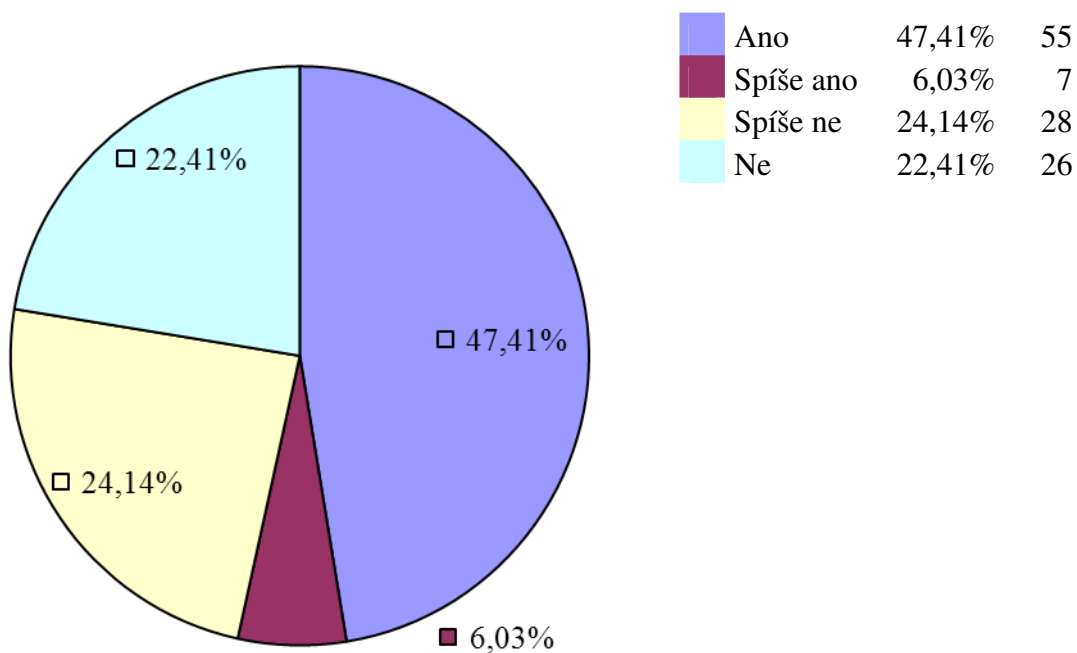
Ano odpovědělo 41,38%, spíše ano 29,31%, spíše ne 25%, ne 4,31% osob.

#### 47. Jestliže potřebuji pomoc, vždy se mi někdo nabídne.



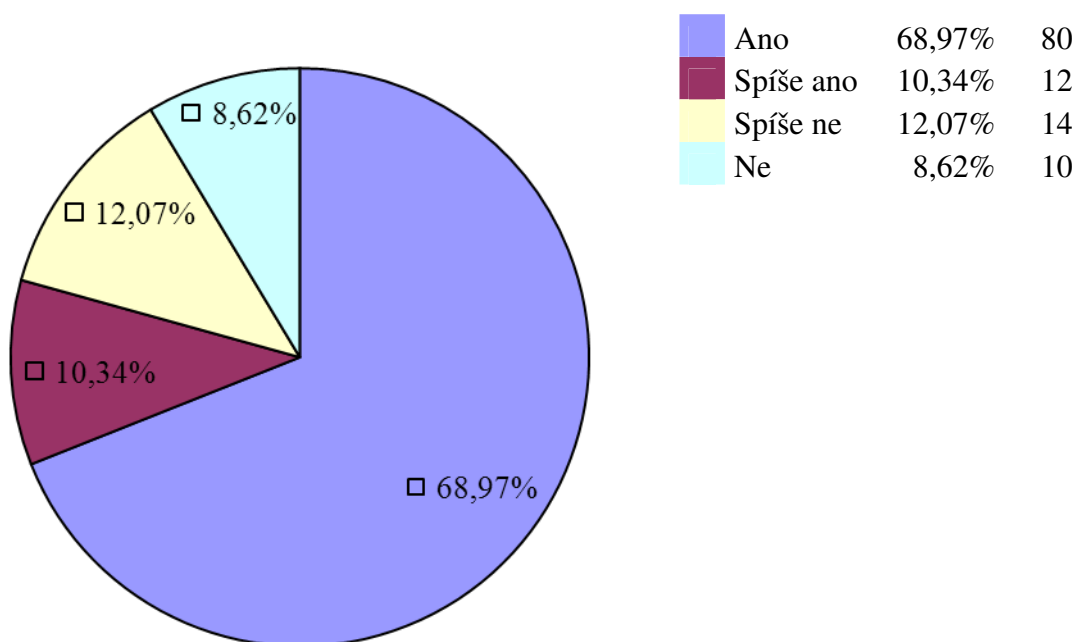
Ano 32,76%, spíše ano 59,48%, spíše ne 3,45%, ne 4,31% respondentů.

#### 48. Nemohu si dovolit z ekonomických důvodů, abych odešel/a z práce.



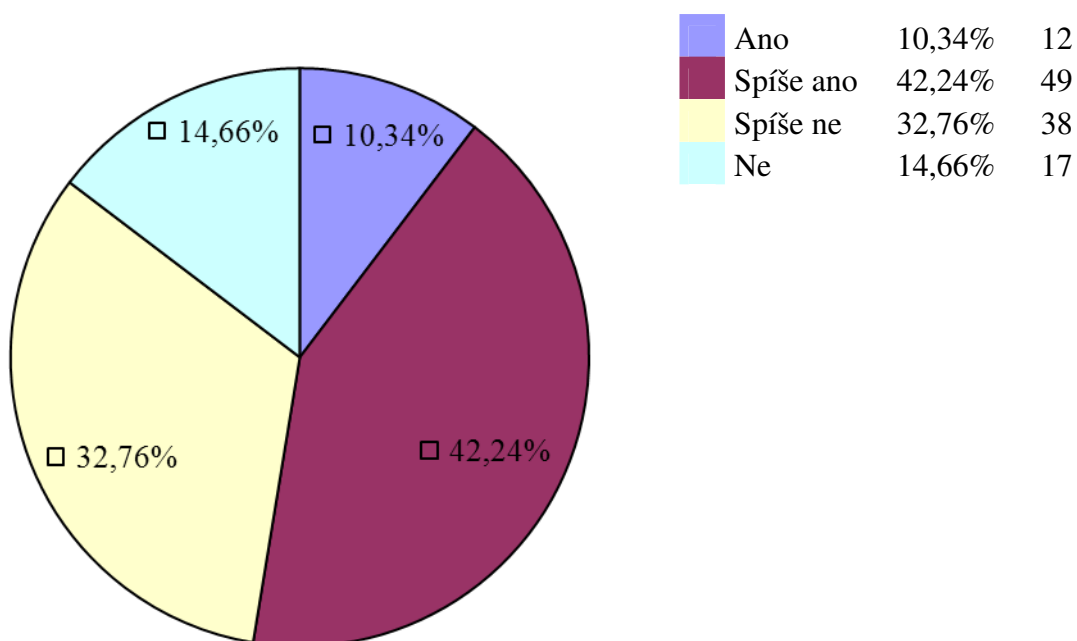
Ano zaznamenalo 47,41% respondentů, spíše ano 6,03%, spíše ne 24,14%, ne 22,41%.

#### 49. Vím na koho a kam se obrátit o pomoc v případě šikany.



Respondenti prokázali (68,97%), že vědí kam se obrátit o pomoc, spíše ano uvedlo 10,34%, spíše ne 12,07%, ne uvedlo 8,62% dotazovaných.

#### 50. Kdyby mi někdo ubližoval, svěřil bych se nadřízenému?



V případě problému na pracovišti by se svému nadřízenému svěřilo 10,34% zaměstnanců, spíše ano 42,24%, spíše ne 32,76%, nesvěřilo by se 14,66% dotazovaných.

V této části dotazníku valná většina respondentů potvrdila spokojenost se svým zaměstnáním a svými kolegy (aspoň tedy v souvislosti s tématem práce). Z posledních otázek vyplývá, že velká většina respondentů sice má (aspoň rámcově) povědomí, na koho se v případě šikany obrátit.

#### **5.4 Shrnutí výsledků šetření**

V empirické části diplomové práce jsem se zaměřila na zkoumání projevu mobbingu a bossingu mezi lidmi, které jsem zapojila do dotazníkového šetření. Sestavila jsem dotazník, který se skládal z padesáti jednoduchých otázek. Otázky jsem rozčlenila do pěti skupin.

V první skupině jsem se zaměřila na vztahy se zaměstnavatelem, kde se prokázalo, že se část dotazovaných osobně setkala s nějakou formou „znevýhodnění“ ze strany svého nadřízeného.

Ve druhé skupině jsem se zaměřila na oblast vztahů na pracovišti v souvislosti s náplní práce. Zde se vyskytly odpovědi, které mohou naznačovat nestandardní chování na pracovišti ze strany kolegů. Do jaké míry jde o mobbing a ne jen zvýšenou náročnost dané profese, nelze z výsledků šetření jednoznačně říci.

Třetí skupina se věnuje mezilidským vztahům na pracovišti. V této oblasti se určitá část respondentů setkala s negativním chováním vůči své osobě. Do jaké míry je toto ovlivněno chováním respondentů není možné jednoznačně říci. Žádný z dotazovaných se nesetkal s formami agrese vůči své osobě. Také se nikdo z dotazovaných nesetkal se sexuálním obtěžováním na pracovišti.

Čtvrtá skupina poukazuje na negativní důsledky respondentů, 7,14% dotazovaných potvrdilo zdravotní komplikace způsobené nevhodným chováním kolegů v zaměstnání.

V páté skupině zkoumám pozitivní pocity respondentů. Zde jsem zjistila, že většina z dotazovaných potvrdila spokojenost se svým zaměstnáním a s kolegy (alespoň tedy v souvislosti s tématem práce). Velká část respondentů má přehled o tom, kam a na koho se v případě šikany obrátit.

Cílem mého výzkumu byla verifikace či falsifikace hypotéz:

**H1: Domnívám se, že většina dotazovaných osob zažila šikanu na pracovišti**

Jednoznačnou odpověď na tyto otázky dalo 4,01% respondentů což tuto hypotézu vyvrací. Tudíž je hypotéza falsifikována.

## **H2: Předpokládám, že 10% respondentů má díky špatným pracovním podmínkám zdravotní problémy**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jednoznačnou odpověď vypovědělo 7,14% respondentů, kteří mají zdravotní či jiné „komplikační“, které mohou souviset s nepříznivými pracovními podmínkami. Druhá hypotéza je falsifikována.

## **Závěr**

V dnešní uspěchané době, kdy si každý člověk přeje mít zaměstnání, které ho bude naplňovat, se mohou vyskytnout různé překážky ať už v osobním, společenském nebo pracovním životě.

Základem každého člověka, aby se slušně choval k ostatním lidem, je výchova. Člověk přejímá různé vzorce chování, uznává nějaké principy a hodnoty a ty považuje za normy, které vyjadřuje ve svém jednání. Proto jsou mezi námi lidmi velké rozdíly.

Děti i dospělí lidé často mezi sebou soupeří, což je zdravé, jenomže toto soupeření nesmí přerůst rámcem slušnosti.

Šikana na pracovišti je téma, o kterém se dlouhodobě diskutuje. Na pracovištích, kde se očekává od kolegů vzájemná spolupráce, jsou lidé, kteří intrikují, zesměšňují, pomlouvají a dělají různé naschvály jen proto, aby ostatním pracovníkům znesnadnili život. Mobbing se projevuje mezi kolegy stejně postavenými. Mobbéři si šikanováním posilují své sebevědomí, snaží se zastínit své nedostatky a chtějí kolegu znemožnit. Někdy si kolegové ze sebe navzájem dělají legraci, ovšem záleží na tom, jak každý vnímá poznámky k vlastní osobě. Ne vždy se musí jednat právě o šikanu. Vztahy ke spolupracovníkům určují také to, jaký vztah má jedinec k sobě samotnému.

Nadřazení ze strachu, že mohou být nahrazeni svým podřízeným kolegou, který má např. vyšší vzdělání nebo je schopnější, snaží se všemožnými způsoby udržet na svých pozicích. Zadáváním nerealizovatelných termínů a podřadných prací, mu znepríjemňují život.

Vedoucí pracovník, manažer by měl být skutečným profesionálem s vysokou autoritou. Musí umět vést lidi, být empatický, řešit problémy a měl by být pro ostatní vzorem.

V mezilidských vztazích na pracovištích je zapotřebí velké dávky trpělivosti, sebeovládání a někdy i sebezapření. Tam, kde převládá přátelská atmosféra, lidé lépe zvládají zadané úkoly a jejich práce je kvalitní.

Existuje mnoho materiálů o této problematice, ať už to jsou knihy, články v médiích nebo na internetových stránkách. Doufám, a mým přáním je, že i tato práce bude čtenářům přínosem pro objasnění určitých otázek v rámci šikany na pracovišti.

## Resumé

Téma mé diplomové práce zní **Šikana na pracovišti – mobbing, bossing**. Práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol, které jsou rozčleněny na podkapitoly. Každá kapitola je pak uzavřena dílčím závěrem.

První kapitola objasňuje pojem šikana, zabývá se fázemi šikany, agresí, fázemi agrese a pomocí obětem šikany.

Ve druhé kapitole se věnuji vymezení pojmu mobbing, příčinami vzniku mobbingu, oběťmi mobbingu, pachateli mobbingu, průběhem mobbingu, technikami mobbingu, pomoci proti mobbingu ze strany podniku a pomoci ze strany nadřízeného.

Ve třetí kapitole se zabývám pojmem bossing, strategiemi bossingu, konečnou fází bossingu, sexual harrasment, objasňuji pojem staffing, dále obranou proti bossingu.

Čtvrtá kapitola se věnuje pracovnímu prostředí, osobností vedoucího pracovníka, firemní kulturou, mezilidskými vztahy na pracovišti, konflikty na pracovišti, typy pracovních konfliktů, řešená mezilidských vztahů.

Pátá část je výzkumná – empirická. Zvolila jsem metodu dotazníkového šetření. Dotazník je složen z padesáti otázek, které jsem ještě rozčlenila do pěti skupin. Předmětem mého zkoumání bylo zjistit, zda lidé, které jsem zapojila do dotazníkového šetření, zažili šikanu na pracovišti a zda mají díky nevhodnému chování kolegů a vedoucích pracovníků zdravotní problémy.

Z výzkumu vyplynulo, že část respondentů se setkala s formou šikany ze strany svého nadřízeného. Také se vyskytly odpovědi, které naznačují nestandardní chování vůči své osobě ze strany kolegů. Zdravotní problémy díky negativnímu pracovnímu prostředí (vliv kolegů nebo vedoucích pracovníků) má 7,14% respondentů. Většina z dotazovaných osob je se svým zaměstnáním spokojena a v případě šikany a problémů s ní souvisejících vědí, kam a na koho se obrátit.



## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na šikanu na pracovišti – mobbing, bossing. Vymezuji pojmy, jako jsou mobbér, bossér, oběť. V teoretické části, která je členěna do kapitol a rozšířena o podkapitoly objasňuji příčiny, techniky, strategie, fáze mobbingu i bossingu, prevenci a pomoc obětem šikany. V empirické části, se snažím zjistit, zda většina respondentů zažila šikanu na pracovišti a jestli 10% dotazovaných osob, má díky špatným pracovním podmínkám zdravotní problémy.

## **Klíčová slova**

šikana, mobbing, bossing, oběť, agrese, prevence, pomoc

## **Annotation**

My diploma thesis is focused on bullying in the workplace, especially mobbing and bossing. It contains explanations of the following terms - a mobber, a bossing person and a victim. The theoretical part, which is segmented into chapters and subchapters clarifies the reasons, techniques, strategies, phases of mobbing and bossing and prevention and help for victims of bullying. In the empirical part of my diploma thesis I try to determine whether a majority of respondents actually experienced bullying at workplace and if 10% of those questioned, have health problems in cause of poor working conditions.

## **Keywords**

bullying, mobbing, bossing, victim, aggression, prevention, help

## Seznam literatury

1. Belding. S., *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 142 s. ISBN 978-80-7261-194-2
2. Beňo. P., *Můj šéf můj nepřítel*, 1. vyd. Brno: Era, 2003, 181 s. ISBN 80-86517-34-9
3. Brooks. I., *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, 1. vyd. Brno: Komputer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. Čakrt. M., *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 80-85943-81-6
5. Čermák. I., *Lidská agrese a její souvislosti*, 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902614-1-8
6. Černocho. F., *Šikaně stop*, 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 1997, dotisk 1999, 88 s. ISBN 80-86049-14-0
7. Green. G. H. *Přestaňte být manipulováni*, 1. vyd. Praha: Pragma, 2000, 151 s. ISBN 80-7205-694-8
8. Gregar. A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno: IMS, 2008, 98 s.
9. Hanáková. E., *Práce, zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*, 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 108 s. ISBN 978-80-86973-07-4
10. Hirigoyen M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*, 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 229 s. ISBN 80-200-0994-9
11. Holub. J., Sedláček. J., *Pracovní prostředí*, 1. vyd. Praha: Státní ústav pro racionalizaci ve spotřebním průmyslu, 1966, 176 s.
12. Huber. B., *Psychický teror na pracovišti*, 1. vyd. Martin: Neografia, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4
13. Chráska. M., *Úvod do výzkumu v pedagogice*, 1. vyd. Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, 198 s. ISBN 80-244-0765-5
14. Kohout. J., Růžička. J., Malaniuk. B., *Člověk v pracovním prostředí*, 1. vyd. Praha: Práce, 1971, 158 s.
15. Kohoutek. R., *Psychologie zdraví a duševní hygiena*, Brno: IMS, 2007, 135 s.
16. Kolář. M., *Bolest šikanování*, 2. vyd. Praha: Portál, 2005, 256 s. ISBN 80-7367-014-3
17. Kolář. M., *Nová cesta k léčbě šikany*, 1. vyd. Praha: Portál, 2011, 332 s.

ISBN 978-80-7367-871-5

18. Kratz. H-J., *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 129 s. ISBN 80-7261-127-5
19. Kraus. B., Poláčková. V., *Člověk-prostředí- výchova*, 1. vyd. Brno: Paido, 2001, 199 s. ISBN 80-7315-004-2
20. Lilley. R., *Jak jednat s problematickými lidmi*, 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 181 s. ISBN 80-251-0687-X
21. Maršálová. L., *Metodologické základy psychologického výzkumu*, 1. vyd. dotisk, Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy n. p., 1978, 16. publikace
22. Medlíková. O., *Jak řešit konflikty s podřízenými*, 1 vyd. Praha: Grada, 2007, 132 s. ISBN 978-80-247-1732-6
23. Meier. R., *Úspěšná práce s týmem*, 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2
24. Meyerová. M., *Stres, motivace, výkonnost*, 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8
25. Motsching. R., Nykl. I., *Komunikace zaměřená na člověka. Rozumět sobě i druhým*, 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-3612-9
26. Nazare. Aga. I., *Nenechte sebou manipulovat*, 2. vyd. Praha: Portál, 2005, 261 s. ISBN 80-7367-049-6
27. Novák. T., Capponi. V., *Sám proti agresí*, 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 128 s. ISBN 80-7169-253-0
28. Oehler. K. T., *Rivalita a jak s ní správně zacházet*, 1. vyd. Praha: Beta Books, 2007, 191 s. ISBN 978-80-86851-67-9
29. Owen. J., *Úspěšný vůdce*, 1. vyd. Praha: Express a. s., 2007, 216 s. ISBN 978-80-86929-33-0
30. Plamínek. J., *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrát, aniž by někdo prohrál*, 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2
31. Poněšický. J., *Agrese násilí a psychologie moci*, 1. vyd. Praha: Triton, 2005, 226 s. ISBN 80-7254-593-0
32. Radvan. E., *Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách*, Brno: IMS, 2009, 93 s.

33. Řehoř., A., *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce*, Brno: IMS, 2008, 46 s.
34. Říčan. P., *Agresivita a šikana mez dětmi. Jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*, 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 95 s. ISBN 80-7178-049-9
35. Říčan. P., Janotová. P., *Jak na šikanu*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2991-6
36. Sedlák. J., *Vztahy mezi lidmi na pracovištích*, Bratislava: Osvěta, 1966, 363 382 s.
37. Sekot. A., *Úvod do sociální patologie*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita sportovních studií, 2010, 193 s. ISBN 978-80-210-5261-1
38. Smolík. P., *Duševní a behaviorální poruchy*, 2. rev. vyd. Praha: Maxdorf, 1997, 506 s. ISBN 80-85912-18X
39. Spurný. J., *Psychologie násilí*, 1. vyd. Praha: Euronion s. r. o., 1996, 133 s. ISBN 80-85858-30-4
40. Sutton. R., *Kreténům vstup zakázán!: jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*, 1. vyd. Plzeň: Plejáda, 2010, 150 s. ISBN 978-80-87374-11-5
41. Svobodová, L., *Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby*, 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, 28 s. ISBN 978-80-86973-66-1
42. Svobodová L., *Nenechte se šikanovat kolegou*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 112 s. ISBN 978-80-2474-4
43. Tilly. Ch., *Politika kolektivního násilí*, 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006, 278 s. ISBN 80-86429-60-1
44. Vágnerová. K, a kol. *Minimalizace šikany*, 1. vyd. Praha: Portál, 2009, 147 s. ISBN 978-80-7367-611-7
45. Vašutová. M., *Proměny šikany ve světě nových médií*, 1. vyd. Ostrava: Filozofická fakulta, 2010, 225 s. ISBN 978-80-7368-858-5
46. Venglářová. M., *Sestry v nouzi*, Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3174-2
47. Wieke. T., *Problémové rozhovory v zaměstnání. Jak se naučit správně a úspěšně komunikovat*, 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 110 s. ISBN 80-247-1685-2

## ODBORNÉ ČASOPISY

48. Bednář. M., Beňo. P., *Patologie pracovních vztahů aneb oběť mobbingu: Psychické trýznění v práci je nepřijatelné*, Soudy, 2000, ročník 11, č. 2.
49. Kůhnová., Bohatá. J., *Proti šikaně na pracovišti musí zaměstnanci umět aktivně bojovat*, Soudy, 2005, 10 s. 2-6.
50. Novák. T., Richterová. I., *Tyranizování – šikanování – terorizování, agrese, to vše se může odehrávat v zaměstnání aneb mobbing na rozličný způsob*, 1999, roč. 10, č. 22, s. 1.

## INTERNET

51. [www.leymann.se](http://www.leymann.se)
52. [www.mobbing.net](http://www.mobbing.net)
53. [www.seccessunlimited.co.uk](http://www.seccessunlimited.co.uk)
54. <http://www.sikana.cz/>
55. [www.vztahy.org](http://www.vztahy.org)
56. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
57. [http://cs.wikipedia.org/wiki/%5/oikana#cite\\_note-27](http://cs.wikipedia.org/wiki/%5/oikana#cite_note-27)
58. <http://www.psp.cz/does/laws/listina.html>
59. <http://www.planovanirodiny.cz/view.pho?>
60. <http://sikana.blogspot.com>
61. <http://sikana.zdrave.cz/mobbing-aneb-sikana-na-pracovisti/>
62. <http://zakonik-prace-online.cz/kompletnizneni>
63. [http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni\\_zakon/](http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni_zakon/)
64. <http://www.mpsv.cz/cs/5162>
65. <http://www.financninoviny.cz/kariera/pracovni-pravo/sikana-na-pracovisti-cili-mobbing>
66. <http://asistentka.cz/node/7367>

# **Seznam příloh**

## **PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK**

## PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK

Dotazník	Pohlaví	Věk		
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>Vztahy se zaměstnavatelem</b>				
Moje přítomnost na pracovišti je kontrolována více než normálně nebo u jiných kolegů.				
Moje práce je bez udání důvodů hodnocena jako špatná, jsem terčem neustálé kritiky.				
Jakékoliv chybičky se přehnaně zveličují.				
Na pracovních poradách nedostávám slovo, a pokud ano, bývám rychle umlčen/a.				
Je mi odepřeno podnikové vzdělávání.				
Často jsem stěhován/a z kanceláře do kanceláře.				
<b>Vztahy na pracovišti v souvislosti s náplní práce</b>				
Ztrácejí se mi věci, soubory, data nebo si je kolegové přivlastňují.				
Jsou mi odpírány nebo zamlčovány důležité informace.				
Bývám obětním beránkem. Když se něco nepovede, často se na mě všechno svede.				
Během mé dovolené nastávají v mnou vykonávané agendě závažné změny.				
Moje profesní kvalifikace je neustále zpochybňována.				
Neustále jsem terčem kritiky.				
Spolupracovníci mi předhazují, že na pracovišti dlouho nevydržím.				
Spolupracovníci mi často něco vytýkají.				
Kolegové mi vyslovují nedůvěru, sepisují petice, svolávají schůzky, aby se řešilo, co se mnou dál.				
Jsem terčem opakovaných stížností u nadřízených.				

<b>Mezilidské vztahy na pracovišti</b>				
Smějí se mé nemoci, handicapu, účesu, oblečení apod.				
Když vstoupím do místnosti, kolegové přeruší rozhovor.				
Okřikují mě nebo mi neustále nadávají.				
Chovají se ke mně, jako kdybych byl/a vzduch.				
Věnují mi pouze pohrdavé pohledy či gesta.				
Mám hanlivou nebo nelichotivou přezdívku.				
Jsem terčem kanadských žertů.				
Neustále si ze mě někdo utahuje.				
Kolegové si ze mě utahují, posílají mě dělat zbytečné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy.				
Často mě mí kolegové pomlouvají a šíří o mně lži.				
Nejsem zván/a na neformální podnikové akce nebo jen tak naoko, je zřejmé, že, nejsem vítán/a.				
Odtahují se ode mě i lidé, kteří se se mnou bavili.				
Kritizují moje politické nebo náboženské přesvědčení.				
Do pomluv a intrik jsou zatahováni moji rodinní příslušníci.				
Je mi písemně nebo ústně vyhrožováno				
Bývám terčem fyzické agrese.				
V mém pracovním kolektivu mi někdo ubližuje.				
Setkal/a jsem se se sexuálním obtěžováním na pracovišti.				
Obtěžují mě sexuálními narážkami nebo činy.				



<b>Negativní pocity respondentů</b>				
Často mě bolí hlava, žaludek nebo jsem více nemocný/á.				
Mám zažívací potíže a bolesti hlavy.				
Myslím na člověka, který mi nějak ubližuje, i mimo pracovní dobu.				
Pracuji pod neustálým tlakem.				
Pracuji pod neustálým stresem.				
Při pomyšlení, že po víkendu musím do práce, mám špatný pocit.				
Ve svém volném čase často myslím na práci.				
<b>Pozitivní pocity respondentů</b>				
Mohu tvrdit, že mě moje práce baví a naplňuje.				
Chodím rad/a do zaměstnání.				
Mám v kolektivu nějakého dobrého kamaráda.				
Mí kolegové jsou příjemní a milí.				
Jestliže potřebuji pomoc, vždy se mi někdo nabídne.				
Nemohu si dovolit z ekonomických důvodů, abych odešel/a z práce.				
Vím na koho a kam se obrátit o pomoc v případě šikany.				
Kdyby mi někdo ubližoval, svěřil bych se nadřízenému?				