

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Marie Štanclová

**Zkušenost zaměstnanců technicky zaměřených firem
s mobbingem**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze uvedené zdroje a prameny literatury.

V Olomouci dne 20. 4. 2016

.....

Bc. Marie Štanclová

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Tomáši Čechovi, Ph.D., za pomoc, cenné rady, odborné vedení, připomínky a za poskytnutí svých odborných dokumentů. Dále děkuji i za čas, ochotu a trpělivost, kterou mi při zpracování diplomové práce věnoval.

Chtěla bych poděkovat i všem respondentům z technických firem, v okrese Jihlava, kteří byli ochotni se zapojit do výzkumného šetření, dále za jejich ochotu a věnovaný čas. Děkuji také Mgr. Kláře Mikešové, za rychlou gramatickou kontrolu celé diplomové práce.

Nakonec patří velké poděkování mé rodině za obrovskou podporu a pomoc při psaní diplomové práce. Největší dík však patří mému příteli, který mě celou dobu podporoval a povzbuzoval.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Marie Štanclová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Tomáš Čech, Ph.D.
Rok obhajoby:	2016

Název práce:	Zkušenost zaměstnanců technicky zaměřených firem s mobbingem
Název v angličtině:	The experience of employees in technically oriented companies with mobbing.
Anotace práce:	Práce se zaměřuje na mobbing (šikanu na pracovišti) a zkušenosti zaměstnanců technických firem s ním. Cílem této diplomové práce je zjištění, zda se zaměstnanci technicky zaměřených firem již setkali s pojmem mobbing, hlavně pak, zda s ním měli vlastní zkušenost. Teoretická část pak charakterizuje mobbing, jeho průběh, aktéry, možné důsledky, bossing, v neposlední řadě možnou obranu proti němu či preventivní opatření na pracovištích. Praktická část zkoumá zkušenost zaměstnanců technických firem s tímto jevem.
Klíčová slova:	mobbing, bossing, znaky mobbingu, prostředí na pracovišti, průběh (fáze) mobbingu, jak se mobbingu bránit a předejít mu, zkušenost zaměstnanců technických firem
Anotace v angličtině:	The thesis deals with the issue of mobbing (workplace bullying) and some experience of engineering company employees. The aim of the thesis is to explore if the engineering company employees have ever met with the concept of mobbing and it is mainly focusing on their experience.

	The theoretical part characterizes mobbing, its process, participants, possible consequences, bossing and finally, it describes relevant defence and preventive measures at workplace. The practical part explores the experience of engineering company employees with this issue.
Klíčová slova v angličtině:	mobbing; bossing; characteristics of mobbing; working environment; waveform (phase) of mobbing; mobbing, how to defend themselves and to prevent him; the experience of employees in technical companies
Přílohy vázané v práci:	Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance technicky zaměřených firem
Rozsah práce:	81 stran
Jazyk práce:	Český jazyk

Obsah

Úvod.....	8
1 Mobbing a bossing – teoretické vymezení.....	10
1.1 Mobbing	10
1.2 Znaky a cíle mobbingu	12
1.3 Příčiny a vznik mobbingu.....	14
1.4 Aktéři mobbingu.....	16
1.4.1 Osobnost mobbera	16
1.4.2 Charakteristika oběti	19
1.5 Bossing – vymezení pojmu	21
1.5.1 Průběh a důsledky bossingu	21
2 Prostředí na pracovišti.....	23
2.1. Vztahy a konflikty na pracovišti přispívající k mobbingu	23
2.2. Strategie a formy mobbingu	24
2.3. Průběh (fáze) mobbingu	26
2.4. Důsledky mobbingu	28
3 Jak se mobbingu bránit a předejít mu	32
3.1. Doporučená obrana proti mobbingu.....	32
3.2. Preventivní opatření	35
4 Zkušenost zaměstnanců technických firem s mobbingem	38
4.1. Cíle a hypotézy výzkumu	38
4.2. Výzkumná strategie.....	40
4.3. Zkoumaný soubor.....	45
4.4. Analýza dat výsledků	50
4.5. Diskuse a verifikace hypotéz.....	57
Závěr.....	67
Seznam literatury	69

Seznam zkratek	72
Seznam tabulek.....	73
Seznam grafů	74
Seznam příloh	75

Úvod

Úkolem každého člověka je najít si zaměstnání, aby byl schopen se o sebe postarat, případně pak i o svoji rodinu. Najdou se mezi námi i tací, kteří nejsou schopni práce, alespoň se tak tváří, a parazitují na sociálních dávkách od státu, to je ovšem věcí jinou. Měli bychom si uvědomit, že potřeba pracovat je pro nás velice důležitá a jedna ze základních. Mám tím na mysli potřebu bezpečí a tu by nám měl zajistit právě pocit jistoty zaměstnání (Fairweather, 2009, s. 178). Díky ní musíme uspokojit i další potřeby, které jsou pro naše bytí zásadní, například potřeby fyziologické.

V zaměstnání se většinou sejdou lidé různého charakteru a musí se snažit spolu vycházet. Pracovní prostředí je tvořeno nejen jednotlivými osobami, ale také vztahy mezi nimi. Každodenní řešení problémů může vyvolat mezi pracovníky napjaté vztahy, konflikty. Dostatečně dobře nevyřešený i primitivní konflikt může znepříjemnit pracovní prostředí takovým způsobem, že jeho případné následky jsou nejen pro oběť, ale i pro podnik velice nepříjemnými. Důsledky nevyřešeného konfliktu se mohou rozrůst až do nepříznivých jevů, které by nám dokonce překazili naplňování našich základních potřeb. Jedním z těchto nepříznivých jevů bychom se v této práci zabývali a je jím právě mobbing.

Mobbing – šikana na pracovišti je velice zajímavým tématem. Pro některé z nás neprobádanou stránkou. Když se řekne mobbing nebo bossing pro většinu z nás je to cizí slovo a nevíme, co si pod ním představit. Z tohoto hlediska je určitě dobré, aby byla veřejnost o tomto tématu informována a měla o něm alespoň základní povědomí. Šikanou na pracovišti si může projít kdokoli z nás, v jakémkoli zaměstnání, proto bychom měli mít alespoň částečnou informační průpravu k tomuto jevu.

Svým působením dokáže v první řadě velice znepříjemnit život a v té druhé nebudeme schopni zajistit své základní potřeby. Jelikož probíhá dlouhodobě a je systematicky prováděn, mohou se oběti ovlivněné tímto jevem ocitnout až na dně. Dopady mobbingu jsou opravdu nepříznivé, projevují se pak ve formě depresí, nespavosti, obav, ať udělá šikanovaný zaměstnanec cokoli, vše bude neustále špatně, nechť chodit do zaměstnání, nebo dokonce odchod ze zaměstnání. Ovlivňuje současně nejen pracovní život člověka, ale i ten osobní. Ve společnosti by se měla tomuto jevu věnovat větší pozornost už jen kvůli tomu, že se s ním můžeme setkat prakticky kdekoli.

Rozhodla jsem se proto prozkoumat problematiku mobbingu hlouběji a zjistit, jaké zkušenosti s tímto jevem mají pracovníci podniků. Svoje bádání jsem zaměřila na zaměstnance technicky zaměřených firem, protože si myslím, že v těchto firmách pojem

mobbingu pravděpodobně znát tolik nebudou. Dále jsem chtěla v této práci jen okrajově zmínit další druh šikany na pracovišti, a to bossing – od nadřízeného. Sama jsem se s bossingem na vlastní kůži setkala.

Podařilo se mi odolat šikaně na pracovišti, k mému štěstí se vše vyřešilo v podstatě samo, a to odchodem vedoucí do důchodu, což se ne vždy může podařit. V případech šikany to bývá právě naopak, že z pracoviště odchází oběť a ne útočník. Musím také říci, že v té době mi byl velkou oporou můj partner a rodina, bez nich bych vše určitě sama nezvládla. I tento důvod byl hnacím motorem pro výběr tohoto tématu, zároveň mě také zajímalo, zda na jiných pracovištích mají alespoň nějakou zkušenost s tímto jevem nebo jestli vůbec vědí, co znamená. Říkala jsem si, že výzkumným šetřením na jiných pracovištích alespoň v těchto lidech vzbudím myšlenky o této problematice přemýšlet, popřípadě jim poskytnu úplně nejzákladnější informace.

Práci jsem rozdělila na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části se pokusím charakterizovat pojmy mobbingu a bossingu. V dalších kapitolách pak průběh mobbingu, jeho aktéry, co přispívá k jeho vzniku, možné důsledky a obranná opatření proti tomuto nepříznivému jevu. Praktická část je věnována výsledkům výzkumu v technicky zaměřených firmách, pro který jsem použila metodu dotazníkového šetření, kdy byla zachována celková anonymita respondentů, a zkoumaný soubor byl z technických firem.

Výzkumným šetřením bych chtěla zjistit stanovený cíl, a tím jsou zkušenosti zaměstnanců v technických firmách s mobbingem. Následně bych díky zvolené metodě analýzy dat výzkumu zhodnotila, zda se podařilo tento cíl naplnit. Předpokládám, že více zaměstnanců technických firem s tímto pojmem setkala. Hlavním cílem této práce je zmapovat zkušenost zaměstnanců technických firem s mobbingem. Výzkumná otázka: Jakou mají zkušenost zaměstnanci technicky zaměřených firem s mobbingem?

1 Mobbing a bossing – teoretické vymezení

První kapitolu věnuji definování pojmů mobbing a bossing. Každý z nás jsme se s tímto pojmem určitě setkali, jen si to třeba neuvědomujeme. Abychom mohli fungovat ve společnosti a obstarat si své základní životní potřeby, i pro naše děti, musíme mít nějaké zaměstnání. Je to jedna z našich základních rolí, kterou bychom měli plnit. Pro každého z nás je buď jednodušší, nebo složitější najít si to správné zaměstnání, proto studujeme a učíme se celý život, abychom se zdokonalovali a mohli zaměstnání vykonávat a uplatnit se na trhu práce. Zaměstnání nám také připravuje větší rozhled a další sociální role ve společnosti.

Pokud jsme našli zaměstnání, které odpovídá našim možnostem, ať už vzděláním, či jinými podmínkami, docházíme do něj pravidelně a snažíme se obstarat sebe i svoji rodinu. Do života člověka pak mohou zasahovat různé nepříznivé vlivy, které mu kladou různé nástrahy v jeho životě. Pak je musí překonávat a nějakým způsobem se s nimi vypořádat. Může to být například i ztráta zaměstnání, což může u člověka způsobit také značné obtíže v jeho životě nejen pro něj, ale i pro jeho rodinu. Těchto překážek a nástrah je v našem životě mnoho.

Každý z nás se nějakým způsobem snažíme uplatnit na trhu práce, nepříznivé vlivy a okolnosti mohou být také přímo na pracovišti. Mezi vlivy a okolnosti, které by pracujícímu člověku mohly znepríjemnit pracovní prostředí je „*násilí na pracovišti*“, které se odborně nazývá mobbing. Tento pojem bychom si dále definovali v následující kapitole a následně i pojem bossing.

1.1 Mobbing

Pojem mobbing je nejspíše pro většinu z nás neznámé slovo, ale týká se každého z nás, i když si myslíme, že o tom nevíme, vyskytuje se poměrně často v zaměstnání. Je to psychický teror na pracovišti – šikana na pracovišti. Tento jev je celkem vážným problémem, který si společnost nemusí zcela uvědomovat a může ho podceňovat. Nebezpečí tohoto jevu neustále stoupá a může se vyskytovat i na našem pracovišti. I my můžeme být pasivními či aktivními účastníky, ať už jako oběť, přihlížející nebo mobber.

Definice mobbingu je nepřeberné množství a každý z nás by si v nich našel tu svou, ze které by více pochopil tento pojem. Z tohoto důvodu bych jich zmínila více od různých autorů knih zaměřených na tento jev. Další definice jsem seřadila z literatur podle data vydání knihy, tedy od nejstarší po nejmladší. Jako úplně první bych uvedla definici mobbingu podle Heinze Leymanna, který byl největším prosazovatelem mobbingu. Jeho definice tedy zní:

„Psychický teror či mobbing v pracovním životě zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, jejímž prostřednictvím je teror systematicky vyvíjen jednou nebo více osobami zpravidla vůči jedné osobě, jež je díky mobbingu zatlačena do beznadějně a bezbranné pozice, ve které je prostřednictvím neustávajícího mobbingového jednání udržována. Tato jednání se objevují velmi často (statistická definice: přinejmenším jednou týdně) a dlouhodobě (statistická definice: přinejmenším půl roku)“ (Čech, 2011, s. 25). Jako následující bych uvedla vysvětlení pojmu z knihy Sám proti agresi, a to: *„Mobbing – psychické týrání – je systematický, cílevědomý a především opakovaný útok na určitou osobu. Využívá negraduálního přístupu, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik. Mobbing může využívat i hmotných vlivů.“* (Capponi, Novák, 1996, s. 73). Tato definice je, ze staršího vydání knihy, tudíž můžeme následně srovnat, jak moc se definice následně změnily.

Další definici uvedu od německého autora Eberharda G. Fehlau z knihy, která byla přeložena do českého jazyka a nese název Konflikty v práci – Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Definice autora knihy zní takto: *„Mobbing (z angl. „někoho přepadnout, napadnout, pustit se do někoho, zahrnovat výčitkami“). Mnohdy napadá podlým způsobem, a záměrně, skupina více spolupracovníků nějakého neoblíbeného kolegu v práci.“* (Fehlau, 2003, s. 24).

Dostáváme se k definici poslední, kterou bych zde ráda zmínila, a ta je z knihy s názvem Sestry v akci, od autorky Martiny Venglářové a kolektivu. Tato kniha je zaměřena spíše na zdravotnické prostředí, nicméně definice, která vystihuje a popisuje probíraný jev, je zde také dobře popsána. Tato kniha je zároveň jedna z novějších knih, které jsem využila a byla pro mě také dostupnou. Její definice tedy zní: *„Mobbing je termín označující šikanu (drsněji teror na pracovišti). Jde o systematické pronásledování zaměstnance. Častým důvodem je zájem, aby zaměstnanec ukončil pracovní poměr.“* (Venglářová a kol., 2011, s. 113).

Z výše uvedených definic jsem se blíže pokusila vysvětlit rozebíraný pojem mobbing. Každý z uvedených autorů popisuje tento jev trošičku jiným způsobem, ale kdybychom měli spojit tyto definice do jedné věty, tak bych ji shrnula svými slovy takto: Mobbing je šikana na pracovišti, která je záměrná, systematická, opakovaná a je směřována na určitou osobu se snahou jí ublížit nebo i vyštval z pracoviště.

Na pracovištích, kde spolu lidé pracují delší dobu, vzniká nepříjemná atmosféra a konflikty mezi zaměstnanci, které se musí řešit a urovnávat. Tato situace však ještě nemusí hned znamenat, že se jedná o mobbing. Právě v těchto případech je důležité, abychom uměli

rozlišit, kdy se opravdu jedná již o mobbing a kdy jen o běžný problém či konflikt, kterému se v pracovním prostředí bohužel nevyhneme.

Uvedla bych pro lepší pochopení příklady těchto jednání, které uvádí autoři publikací zabývajících se mobbingem. Nejdříve uvedu ukázkou jednání, které dle autorky knihy není považováno za mobbing. Tento případ uvádí ve své knize Psychický teror na pracovišti autorka Brigitte Huberová: „*Rovněž nepokládáme kolegy, kteří ostatní spoluuchazeče o lepší místo předstihli díky odbornosti a čestným způsobem, za někoho, kdo provozuje mobbing.*“ (Huberová, 1995, s. 11).

Jak již výše bylo zmiňováno, různým konfliktům či napětí se v pracovním životě nevyhneme na žádném pracovišti. Každý z nás jsme jiné povahy, a proto se na pracovišti sejdou lidé různého charakteru a to také ovlivňuje zdejší vztahy. Tito lidé by se měli vzájemně doplňovat, je nutné mít v týmu různé typy lidí, ale pokud máme nějaké konflikty či problémy, které jsou nevyřešené, je pravděpodobnější, že se zde mobbing vyskytne.

Na pracovišti se už od dávných dob vyskytují konflikty, které když nejsou řešeny, mohou přerůst v mobbing. Není to krátkodobá záležitost. Mobbing je dlouhodobá záležitost, která se vyvíjí delší dobu, opakuje se a stupňuje se.

1.2 Znaky a cíle mobbingu

Mobbing jako takový musí splňovat jakési podmínky. Měl by probíhat minimálně jedenkrát týdně, tedy opakovaně a po delší dobu, alespoň půl roku. Jsou to dlouhodobé cílené útoky a nejedná se o jednorázový jev. Mobbing probíhá ze začátku skrytě a trvá dlouho, než se na něj přijde, pokud se na něj vůbec přijde. Na počátku si jednotlivých znaků tedy nemusí oběť všimnout. Jelikož je toto jednání poměrně těžké objasnit, z důvodu skrytosti nemusí útoky vidět ani okolí oběti. Toto může být způsobeno také tím, že se na veřejnosti o mobbingu nemluví.

Zaměříme se nyní na skrytost, zákeřnost a nebezpečnost mobbingu. Šikanující jednání od mobbera nebude veřejné, jelikož agresor nechce být přichycen při činu. Tyto útoky mohou z počátku vypadat náhodně a běžně, ale není tomu tak. V případě mobbingu jde o cílené, skryté, zákeřné a nebezpečné jednání namířené proti druhému člověku s cílem mu záměrně ublížit ať už v osobním, nebo pracovním životě. Útoky jsou každodenní součástí pracovní doby. Je proto důležité a nutné umět rozlišit tento jev od běžných pracovních povinností.

Nárůst agresivity a stresu ve společnosti také přispívá k vyšší pravděpodobnosti růstu mobbingu. Tuto situaci může nastolit ekonomická situace společnosti, dále také záleží na míře

zaměstnanosti, pokud se například útočník bojí o své místo, pak se bude snažit vyštvať pracovníka, který je mu překážkou. Tento jev snižuje bezpečnost při práci a také ohrožuje zdraví pracovníků.

Záměr mobbingu je jasný, a to ublížit druhé osobě, ať už psychicky nebo fyzicky. Mobber chce své oběti zabránit v komunikaci s ostatními lidmi, snaží se dosáhnout toho, aby s obětí nikdo další nespolečně pracoval, chce ji odříznout od okolí. Celkově je toto jednání zaměřeno na blokování sociálních vazeb. Oběť je tlačena do kouta a mobber se snaží tímto cíleným jednáním shodit její profesní schopnosti. Trpí i sebevědomí oběti, které je značně poškozeno nátlakem mobbera, jenž se neustále snaží zdůrazňovat oběti svou moc.

Hlavním cílem, na kterém se shodují autoři Svobodová (2008) a Kratz (2005), je, že útoky mají oběť donutit k tomu, aby opustila pracovní místo. Ne vždy se však musí jednat o „vyštípání“ oběti z pracoviště, někdy jde spíše o to, že mobber chce ukázat svoji moc nad obětí. Jednotlivé útoky směřují k tomu, aby oběť nebyla schopna vykonávat svou práci dobře. Může to být ze strany mobbera také jakási závist, pokud je oběť například dostatečně vybavena na výkon své práce a má v zaměstnání úspěchy. Situace, která se pak nastoluje na pracovišti, směřuje často k tomu, aby byla pro oběť neúnosná, a nakonec se naplní cíle mobbingu a oběť dobrovolně zaměstnání opustí.

Nebezpečí mobbingu představuje mnoho rizik. Neustálé napětí a stres nedovolí oběti vykonávat běžnou pracovní činnost, zvyšuje se i riziko většího počtu chyb a snižuje se motivace mobbovaného pracovníka. V knize Nenechte se šikanovat kolegou, uvádí autorka následující: „*Pod vlivem mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je v permanentním stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí se uspokojení z činnosti, klesá jeho soustředěnost, dochází ke ztrátě zájmu.*“ (Svobodová, 2008, s. 29). Udeření na osobnost mobbovaného pracovníka může být také cílem mobbingu. Pokud mobber svou oběť znemožní natolik, že nebude schopna pracovat, pak může dojít právě ke zmiňovaným změnám u oběti.

Mobber se snaží oběti uškodit, a hledá si různé způsoby školení, v knize Lenky Svobodové, Nenechte se šikanovat kolegou autorka, uvádí o jaké cílené útoky, se může jednat. A jsou to následující: „*Neustálé intrikování, pomlouvání a zesměšňování vede k vyčlenění z kolektivu a vystavení extrémnímu sociálnímu stresu. Mobber chce oběť destabilizovat natolik, aby u ní vyvolal velké pocity viny a znehodnocení sebe sama. Prostřednictvím nejrůznějších skrytých agresivních technik se snaží oběť donutit chovat se nepřírodně, a tak ji přimět k chybám.*“ (Svobodová, 2008, s. 30). Jak už zde bylo naznačeno, mobberovi jde o to, aby oběť zesměšnil, ponížil za jakékoli situace i před ostatními spolupracovníky a ukázal, že on je tady pánem a oběť mu musí být podřízena.

Celkové shrnutí a ucelení základních znaků mobbingu uvádí publikace s názvem *Bezpečný podnik takto: „výskyt minimálně jednou týdně alespoň po dobu půl roku; dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince; pravidelnost a opakovanost; útoky jsou systematické a cílené; hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje; rafinovanost a zákeřnost; aktivní a trvalý tlak; nelítostnost, bezcitnost, nelidskost; nepřátelská a neetická forma komunikace.“* (Hladký, Matoušek, 2007, s. 8). Tyto znaky jsou zmiňovány v různých publikacích podobným způsobem, mohou být pouze trochu jinak pojmenovány, ale obsahově jsou totožné.

1.3 Příčiny a vznik mobbingu

Ve většině literatur jsou uváděny podobné příčiny vzniku mobbingu. Tento druh šikany na pracovišti je dle nich převážně zapříčiněn konfliktem, který není následně vyřešen. Tímto konfliktem může být cokoli. Jednomu člověku na pracovišti vadí něco na druhém a opačně. Ať už je to kouření, nebo systém jednotlivých pracovníků lišící se postupem. Každý si vše upraví dle svého. Je mnoho dalších problémů, které se na pracovištích objevují dnes a denně.

Samozřejmě každý konflikt nemusí vést hned k mobbingu. Vše záleží na spolupracovnících, jak jsou schopni konflikt vyřešit, zda chtějí najít rozumné řešení nebo se nedohodnou a toto napětí se na pracovišti bude dále stupňovat, až může následně v šikanu přejít. Pokud má zaměstnanec dobré pracovní klima v zaměstnání, které je důležité, už jen z toho hlediska, že každý z nás trávíme v pracovním procesu většinu svého času a musíme uspokojit své základní potřeby. V případě dobrého pracovního prostředí se pak zaměstnanec může více soustředit na své pracovní povinnosti. V knize autorky Brigitte Huberové s titulem *Psychický teror na pracovišti* se uvádí, jaké jsou typické příčiny mobbingu a jednou z nich je i klima na pracovišti: *„Zda se člověk na pracovišti cítí dobře nebo ne, to závisí především na atmosféře v podniku. Většina pracovníků pociťuje nezdravé pracovní ovzduší jako stresující faktor číslo jedna a trpí jím více než například neustálým tlakem časové tísně a výkonu.“* (Huberová, 1995, s. 17).

Příčin, které vedou ke vzniku mobbingu je samozřejmě nepřeberné množství. Pokud se nad nimi zamyslíme, tak nás určitě nějaké napadnou, na většině z nich se shodují i autoři publikací. Pro upřesnění si uvedeme některé příčiny. Mobbing může vzniknout například z důvodu toho, že mobber, který útočí, ať už jakýmkoli způsobem na svoji oběť, se může v práci nudit, což by mohlo znamenat malou vytiženost tohoto člověka. Potom je také od věci,

aby se zamyslelo vedení podniku a nějakým způsobem tuto situaci řešilo. Bohužel problematika mobbingu bývá vedením ve většině případů celkem přehlížena nebo pokud se zjistí, tak jí vedení neřeší. Popřípadě sám šéf se stává mobberem.

Abychom se však vrátili k příčinám, které vedou ke vzniku mobbingu. Může to být dále také pracovní stres z přetížení, časová tíseň při plnění pracovních úkolů, zejména stresující mohou být termíny, do kterých musíme určitě povinnosti splnit, popřípadě splněnou práci odevzdávat. To vše působí na vznik mobbingu. Šikanující si může na oběti vybíjet svoji zlost. Vybere si někoho, kdo je proti němu slabší.

Šikanující pracovník se může cítit, že je ohrožen například tehdy, pokud na pracoviště nastoupí nový zaměstnanec. Noví zaměstnanci jsou většinou velice zapálení a ambiciózní pro novou práci. Každý se snaží, aby udělal, co nejlepší dojem, jak na okolí, tedy spolupracovníky, tak i na vedoucího. Stávající pracovník se může pak cítit méněcenně a vybíjet si tak své nedostatky právě na kolegovi. Mohl by nabýt dojmu, že nový pracovník se chce dostat na jeho pozici, a to zejména tehdy, když se jedná o zaměstnance, kteří mají své místo a jsou dobří u vedení podniku.

Dnešní doba je velice uspěchaná a na pracovním trhu se uchazeči o pracovní pozice přetahují, proto je pro člověka důležité si svoji práci udržet. Mobbing na pracovišti vše může zhatit a celkem dobře zkomplikovat život. Pokud nemůžeme uspokojit základní potřeby, tak se můžeme dostat opravdu až na dno. Některé případy mohou vést například až k sebevraždě, kdy lidé neunesou tíhu jejich životní situace a přijde jim toto řešení jako jediné možné.

Na nás všechny zaměstnané je v dnešní společnosti kladen vysoký tlak ze všech stran. To může být také jedna z příčin, která může vést ke vzniku mobbingu, a to například proto, že mobbující potřebuje tlak uvolnit, a tak se baví šikanováním druhého. Tímto způsobem uvolní krizovou situaci, ve které se sám nachází.

Bohužel se stává snad ve všech podnicích, že dost často zaměstnanci na sebe vzájemně donášejí. Proto je lepší neříkat o osobním životě detailnější informace, než je opravdu nutné, vše se může obrátit proti člověku. Setkala jsem se i s lidmi, kteří jsou v podstatě nemluvní a přitom poslouchají každé vaše slovo. Mnoho kolegů kolem Vás vypadají nevinně a vy si myslíte, že vás nemohou zradit, že by nebyli schopni vás pomluvit či vám jakkoli ublížit. Opak bývá pravdou. Právě tito tiší lidé vám zarazí, jak se říká „kudlu do zad“ ve chvíli, kdy to nejméně čekáte.

Jelikož se agresivita, řekla bych i drzost některých lidí celkem stupňuje, pak nejsou lidé schopni jednat spravedlivě. Autorka knihy psychický teror na pracovišti také tvrdí:

„Odborníci zaznamenávají ve všech oblastech lidského života rostoucí agresivitu. Lidé až děsivě zjevně ztrácejí, a to stále více, schopnost se s konflikty čestným způsobem vypořádat a najít pro všechny zúčastněné přijatelné řešení.“ (Huberová, 1995, s. 19). Díky tomuto jednání může vznikat šikana v jakémkoli věku a nejen na pracovišti.

Příčiny vzniku mobbingu bývají spíše ze strany mobbera. K provádění šikany ho může vést i jeho osobnost. Může se jednat o osobu nevyrovnanou, agresivní, úzkostnou. Je to taková osobnost, která není schopna se vyrovnat s pomyslením na to, že je někdo lepší. Příčiny mohou být ze všech stran, které se podílejí na pracovním procesu, a to kolektiv pracovníků na pracovišti, dále vedení firmy a také samotného zaměstnance, který je mobbován. Jiří Halík ve své knize *Vedení a řízení lidských zdrojů* poukazuje na tyto příčiny: *„Příčiny mobbingu na straně vedení firmy – ve sféře řízení lidských zdrojů nedostatečně schopný vedoucí pracovník; nadměrný tlak na produktivitu práce; nízká firemní kultura v oblasti vztahu k lidem; chybně fungující firemní struktury. Příčiny na straně kolektivu spolupracovníků a vedení firmy – nedostatek tolerance; závist, pomluvy.“* (Halík, 2008, s. 108-109).

Mobbovaný pracovník může dát útočníkovi také příčiny, a to například svým chováním, řešením situací na pracovišti. Tím, že toleruje nevhodné chování a útoky na svoji osobu. Dále to může být jeho sociální či ekonomická situace, jeho vlastnosti a další. Závist nebo naopak nenávisť útočníka může být původcem výskytu mobbingu. Nikdy nevíme, co může v mobberovi vzbudit chuť ubližovat druhému. Vždy si nemusíme na pracovišti s každým padnout do noty.

1.4 Aktéři mobbingu

Při mobbingu bývají aktéry minimálně dva účastníci, mezi kterými probíhá šikanování. Může jich být i více, a to v případě, že se účastní mobbingu například početnější skupina. Aktérem mobbingu se může stát kdokoli z nás, ať už v roli oběti nebo mobbera. Pokud jsme již dříve zmiňovali, že se mobbing může projevit nevyřešeným konfliktem na pracovišti, pak nikdy nemůžeme vědět, zda se neprojeví šikanování právě u nás.

1.4.1 Osobnost mobbera

Na začátek bychom si měli položit otázku, kdo to vlastně mobber je? Odpověď je zcela jasná. Osobu, která šikanuje druhého, také jinak nazýváme pachatelem mobbingu. Šikana je úmyslná a opakovaná. Mobber může zpočátku vypadat docela nevinně. Na první

pohled by to mohl být člověk, do kterého bychom nikdy neřekli, že je schopen ublížit mouše, jak se říká. Pachatelem mobbingu se může stát kdokoliv. V každém z nás se kdykoliv a kdekoliv může probudit agresivní jednání, které by mohlo vést k mobbingu. Z tohoto důvodu tedy není vždy jasné určit pachatele mobbingu ani předpovědět jeho jednání.

Je celkem složité určit a říci, kdo je typickým mobberem. Některé osobnostní rysy se u něj nemusí vyskytnout a mohou se naopak ukázat zcela jiné. Autorka Lenka Svobodová (2008, s. 46) charakterizuje šikanujícího asi takto: *„Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Nezřídka to bývají nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování, nebo nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout.“* Dle této charakteristiky lze soudit, že člověk, který provádí šikanu na pracovišti, si pravděpodobně na druhém bude vybíjet své vlastní chyby. Pokud bude někdo druhý lepší než on, nemusí to unést a bude se chtít povyšovat.

Mobber může být i kariérista, který jde, jak se říká, přes mrtvolu a chce se za každou cenu prosadit. V tomto případě je to člověk egoistický, který myslí jen na sebe a je mu jedno, že svým chováním a jednáním ubližuje druhým. Nejen kariérismus, ale také ekonomická situace může člověka vést k šikanování. Pokud má velké bohatství, mohl by si myslet, že mu patří celý svět a dát to lidem ve svém okolí patřičně najevo třeba právě mobbingem.

Je zcela jasné, že mobber chce dát najevo svoje postavení a ukázat tak oběti, kdo má vyšší postavení. Snaží se skrývat osobní slabiny, aby se oběť nemohla bránit. Tento člověk umí také celkem dobře manipulovat s lidmi, proto je těžké mu odolat. Mobberovy cíle jsou dané, a pokud mu bude chtít někdo stát v cestě k jejich dosažení, nebude s ním mít slitování. Těmto lidem chybí i empaticnost a pochopení druhých, protože myslí na sebe, své záležitosti.

Řekla bych, že mobber chce ve své oběti i celkově v lidech ve svém okolí vyvolat pocit viny, aby se oni cítili vinni tím, co se děje. Šikanující sám v sobě vinu nepocítuje, jelikož nemá soucit s druhými, přenáší své nedostatky na oběť. Není schopen uznat chybu, že něco udělal špatně, radši ji přenese na někoho druhého, aby následky padly na hlavu jiného. Takovýto člověk má celkem často i problém s navazováním mezilidských vztahů, protože si na každého něco najde, byť by všichni byli úplně ideální, tento člověk se nebojí v takovýchto případech zajít i do mezí, které překračují hranici slušného chování.

Typy mobberů je celkem těžké rozlišit, i přesto se v literatuře uvádí jakési rozdělení. Obě autorky knih se pokusily rozdělit mobbery do určitých skupin. Pro srovnání si následně uvedeme jednotlivé typologie. Brigitte Huberová (1995, s. 24) ve své knize uvádí tři skupiny

pachatelů mobbingu. Nyní bychom si blíže charakterizovali každou z těchto skupin. První skupinu uvádí autorka jako strůjce, druhou jako náhodní pachatele a třetí jako spoluúčastníci.

Do skupiny strůjců patří pachatelé mobbingu, kteří pořád přemýšlejí, jak by uškodili a nenechají oběť v klidu. Tímto jednáním předpokládají, že na tom budou lépe. Buď provádí mobbing samostatně, nebo si hledají společníka z pracovního týmu. Do druhé skupiny nahodilých pachatelů patří lidé, mezi kterými je nějaký konflikt. Z počátku jsou si rovnocennými soupeři, ale jen do doby, než se jeden z nich stane vítězem. Mobber se může pak rozhodnout, zda bude v šikaně pokračovat, nebo tohoto nevhodného chování nechá. Do poslední skupiny spoluúčastníků dává Huberová dva druhy. Prvním typem jsou ti, kteří se snaží podpořit mobbera v jeho jednání. Pomáhají mu oběť dostat do kouta. Druhý typ jsou přehlížející. Dělají, že nevidí, co se děje, protože se nechtějí nechat do tohoto problému zatahnout.

Autorka knihy *Nenechte se šikanovat kolegou*, rozdělila mobbery celkem do devíti skupin. A to podle motivů, které šikanujícího přimějí k mobbingu. V první typologii je motivem závist. V druhé je to ponižování a ubližování druhému, potěšení z tohoto jednání. Třetí skupina je hnaná mocí, mobber chce být dominantním nad obětí. Do čtvrté skupiny patří mobberi, kteří chtějí zničit konkurenční kolegy. Myslí si, že jsou jimi ohroženi a tím se jim snižuje kariérní růst. V páté skupině se nacházejí ti, kterým se neustále něco nelíbí, své chyby přenášejí na oběti. Šestou skupinu tvoří pachatelé mobbingu s neschopností se vypořádat s velkou zátěží a stresem na pracovišti, odreagovávají se od stresu právě mobbingem. Následující skupina je věnována nudícím se mobberům. Zkracují si čas v zaměstnání tím, že provádějí násilí na pracovišti. Do předposlední skupiny zařazuje Svobodová lidi s osobní zkušeností s mobbingem. A poslední skupina je věnována těm, kteří se vydávají za oběť, jsou schopni převrátit situaci takovým způsobem, že jejich chování přehodí na mobbovanou osobu (Svobodová, 2008, s. 50 – 52).

První autorka pachatele mobbingu rozdělila do skupin stručně a jasně. Druhá autorka bych řekla, že se snažila detailněji popsat jednotlivé typy mobberů a více popsat motivy, které vedou tyto pachatele k jednání. Když si zamyslíme nad společnými znaky, tak bych řekla, že obě autorky se shodly v základních charakteristikách typologie pachatelů mobbingu. Jelikož toto rozdělení je celkem složité pro uchopení, tak se zdá, že se s tím autorky dobře vypořádaly.

Uvedme si do třetice shrnutí společných znaků mobberů, které dobře vystihla autorka Martina Venglářová (2011, s. 116) v knize *Sestry v nouzi: „Společné znaky aktérů mobbingu:*

je zdatný manipulátor; umí vzbudit pocity viny; přehrává zodpovědnost na druhé; mění názory; kritizuje, vyvolává konflikty; využívá druhé. “

Na závěr této podkapitoly shledávám jako celkem zásadní a pro mě důležité si položit otázku, zda jsou horším mobberem ženy nebo muži? Předpokládala bych, že mírnější bude mobbování od ženy, ale pravděpodobně dle literatur budou metody u obou pohlaví podobné. Jak se dozvíme od odborníků: „*Nelze říci, kdo je horším mobberem, protože facka často bolí mnohem méně než opakované ponižování, ztráta důstojnosti a nedobrovolná izolace. Podle průzkumů profesora Leymanna není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen.*“ (Svobodová, 2008, s. 53). Literatura mi odpověděla na mou otázku. Mobbing u žen a mužů bude mít pravděpodobně i odlišné projevy, ale každý z nich bude má určitě fatální následky, pokud se stupňuje. Ať už je mobbing prováděn ženou nebo mužem, stejně je jeho cíl vždy jasný, a to poškodit druhou osobu, popřípadě ji donutit, aby ze zaměstnání odešla.

1.4.2 Charakteristika obětí

Nyní bychom si blíže popsali, kdo by se mohl stát případnou obětí mobbera. Jako u pachatelů mobbingu je značně složité určit typické osobnostní znaky, tak i u obětí neexistuje jasná charakteristika. Asi se ptáte, jaké jsou tedy typické znaky obětí? Na tuto otázku existuje široká škála odpovědí, jelikož obětí se může stát kdokoliv z nás, ať už muž, nebo žena. Nezáleží ani na věku, pracovní pozici, druhu pracoviště a dalších podobných kategoriích.

Je pravdou, že u některých osob je pravděpodobnější, že by se mohly stát obětí mobbingu, ale nikde není psáno, že se toto jednání stane našim známým a nám vůbec. Mobber si může vybrat jakéhokoli člověka, který pro něj bude překážkou, a je jedno, zda je to osoba slabší, handicapovaná nebo nový zaměstnanec. Tito jsou pak snadnějším terčem jeho útoků. Jinak řečeno oběťmi se mohou stát spíše osoby, které nějakým způsobem ve svém okolí vyčnívají. Do skupiny obětí bychom tedy mohli zařadit i osoby, které jsou naopak odolné, sebevědomé a průbojné. Z tohoto opravdu vyplývá, že typická oběť opravdu neexistuje.

Pokud bude chtít mobber někoho šikanovat, vždy si někoho najde. Bude vyhledávat i maličkosti, kterými by oběť dostal do kouta. Jak už bylo dříve řečeno, lidé, kteří se stanou oběťmi mobbingu, by se měli něčím výrazně odlišovat od ostatních v týmu. Celkem dobře tuto skutečnost vystihuje přísloví v knize Sám proti agresi, a to zní: „*Bílá vrána mezi černými to má těžké: Obtížná je situace člověka, který se něčím liší a je nápadný.*“ (Capponi, Novák, 1993, s. 76). Je mnoho výzkumů, které se snažily, o vyjádření toho, jakým způsobem

si mobber oběť vybírá, čím se oběť liší a další znaky typické oběti. Stále však není úplně jasné, kdo je nejvíce ohrožen šikanou.

Obětí, které se nějakým způsobem od svého okolí odlišují, je více, i autoři knih o mobbingu jich uvádí několik, většinou jsou jinak nazvány, ale obsahově se podobají. Odlišnost člověka od svého okolí může být fyzická nebo psychická. Do fyzické odlišnosti bychom mohli zahrnout například ty, kteří jsou silnější, hubení, méně inteligentní, lidé s fyzickými vadami a další. Do druhé skupiny odlišností, a to psychické, bychom mohli zařadit lidi, kteří nejsou schopni odolávat velkému tlaku, může u nich dojít ke zhroucení.

Celkem snadnou kořistí pro mobbery může být také člověk, který jim důvěřuje a je citlivý. Nechápu, že by na ně mohl být mobber zlý. Snaží se ho omluvit a naopak by byli schopni jeho chyby a chování vzít na sebe. O to právě mobberovi jde, aby dokázal oběť dostat tam, kam potřebuje. To může být právě i tímto způsobem, že oběť uzná jeho chyby a bude si vše dávat za vinu sobě. Dále je jsou pro pachatele mobbingu také přitažliví lidé, kteří jim o sobě vše říkají, těchto informací může pachatel lehce využít ve svůj prospěch. Oběti se snaží pochopit jednání šikanujícího a doufají v to, že on se postupem času změní a přijde mu líto, co jim působí. Bohužel opak je pravdou, mobbeři bývají celkem neoblomní a nemají žádný soucit.

I lidé s nízkým sebevědomím se mohou snadněji setkat s mobbingem. To souvisí i s dalšími charakteristikami možných obětí. Mohou to být lidé obětaví, kteří se snaží pomáhat druhým. Naopak i člověk, který je ctižádostivý, snaživý, průbojný, zodpovědný a pracovitý se také stává, terčem mobbingu. Tací jsou pak ohrožením pro mobbera, a to tím, že mu narušují zaběhlé pracovní klima a tempo. Najednou se něco dělá jinak a to by mohl být pro pachatele mobbingu problém, najde se takový člověk, který se nechce přizpůsobit novým věcem a šikana je na světě.

Další skupinou ohroženou mobbingem je nově přichodí pracovník. Přichází do pracovního prostředí, které je již zaběhlé a sehrané. Pokud se najde nějaký kolega, kterému nový zaměstnanec nesejde hned z počátku, ať už vzhledem, chováním, vzděláním, je-li chytrý a průbojný, může být mobberem brán jako narušitel a mobbing se může také rozběhnout. Za šikanu většinou vždy může šikanující, ale někdy za ni mohou i oběti. Pokud pachateli mobbingu dávají jasně najevo, že jsou lepší než on, pak je u nich větší pravděpodobnost výskytu šikany. V literatuře jsou uváděna různá rozdělení obětí do skupin, jako je tomu i u mobberů, členění jsou podobného typu. Celkové shrnutí, kdo je více ohrožen mobbingem a je tak pravděpodobnější obětí, zní následovně: *„Kdokoliv na pracovišti; žena pracující ve výhradně mužském kolektivu, muž pracující ve výhradně ženském kolektivu;*

mladé, krásné a chytré dívky; nově nastupující mladý pracovník; tvořivý, pracovitý a úspěšný člověk; příbuzný vedoucího; pracovník, který odmítá být sexuálním partnerem kolegy, nadřízeného.“ (Kopecká, 2015, s. 62).

Z toho všeho tedy vyplývá, že pokud mobber bude chtít šikanovat, tak i kdybychom se snažili sebevíce a byli bychom až už horší, nebo lepší než on, tak se stejně jeho obětí můžeme stát. Bohužel mezi námi žijí lidé, kterým dělá potěšení ubližovat druhým, a bez obětí nemohou existovat, takže je hledají, dokud je nenajdou. Skoro mi to připadá jako uspokojení potřeby ubližovat druhým.

1.5 Bossing – vymezení pojmu

Nyní se dostáváme k dalšímu termínu, který bychom si v této kapitole charakterizovali. Tento pojem je celkem mladého původu a nejspíše byl poprvé použit norským autorem S. Kilem (Beňo, 2003, s. 10). Jedná se o dlouhodobé a opakované týrání na pracovišti, a to od vedoucího pracovníka na podřízeného. Bossing je na rozdíl od mobbingu horší. Nadřízený využívá svého postavení k tomu, aby mohl šikanovat podřízeného. Tato forma šikany je také škodlivým a nepříjemným jevem probíhajícím na pracovišti. Vedoucí pracovník využívá svého postavení, k tomu aby úmyslně týral podřízeného. Proti těmto útokům je obrana skoro nemožná. Jednání tohoto druhu může přejít i z mobbingu vedeného mezi kolegy. Pokud pracovníci dají jakýsi podnět vedoucímu k tomu, aby shledal mobbovaného zaměstnance za problematického, a vedoucí je podpoří, pak se bude snažit tohoto pracovníka dostat z pracoviště pryč.

Příčin bossingu je opět více, jsou podobné jako u mobbingu. Vedoucí může cítit, že jeho pozice je ohrožena, podřízený je úspěšnější než on sám nebo má vyšší vzdělání. Nemusí to být jen závist podřízenému, ale například i tlak od vyššího nadřízeného na vedoucího pracovníka, který si může svůj stres vybíjet na svých podřízených. Lze se setkat i s bossery, kteří se nemohou vypořádat se strachem z vedení týmu podřízených, odpovědnost za ně, dále i to, že podřízení mohou být chytřejší a lépe se orientovat v problematice na pracovišti.

1.5.1 Průběh a důsledky bossingu

Bossing a jeho průběh se tak moc neliší od mobbingu. Jsou jisté situace vedoucího, které by měly hned naznačit, že se jedná o tuto formu problematického chování. Z počátku je také skryto a není zcela jasně viditelné, postupem času se stupňuje natolik, že se stane veřejným. I u tohoto jevu je důležité umět rozlišit, v jakých případech se jedná již o šikanu

od vedoucího a kdy je to vyžadování plnění pracovních povinností. Jelikož si to z počátku oběť moc neuvědomuje, že je šikanována vedoucím, určité znaky se dají pozorovat.

Huberová, Beňo i Kelnarová s Matějkovou se shodují na projevech bossingu. Jaké to tedy jsou? Řekněme si nyní ty nejtypičtější útoky vedoucího pracovníka, kterými napadá podřízeného: „*Projevy bossingu: Neustálé napomínání pracovníka veřejně i neveřejně; přidělování nejhorší práce; bezdůvodné překládání na jiné pracoviště; přehlížení pracovníka; odepírání náležitého platu, odměn; devalvace; neustálá kontrola práce šéfem a vytýkání chyb s protokolárním zápisem; při slušném protestu podřízeného je okamžitá reakce šéfa: Když se vám to nelíbí, můžete jít!*“ (Kelnarová, Matějková, 2010, s. 156). Veškeré jednání tohoto charakteru je pro podřízeného pracovníka traumatizující a stresující. Snáze se pak schýlí k tomu, že více chybí, aniž by úmyslně chtěl. Což také přispěje ke zhoršení bossingu, protože vedoucímu pracovníkovi se to hodí, aby o to více mohl přitvrdit. Proto se oběti tohoto druhu týrání může stát jakýkoli podřízený pracovník.

Následky bossingu jsou pro oběť mnohem fatálnější než u mobbingu, a to z toho důvodu, že nadřízený má větší moc než třeba kolega. Šikanovanému pracovníkovi nezbývá pak nic jiného, než odolávat, a pokud se mu to nebude dařit, je pro něj pravděpodobně nejlepším řešením odejít z pracoviště a najít si jiné zaměstnání, pokud to jen bude možné. Jestliže se projeví, že se jedná o bossing, pak je dobré, aby si oběť řekla, zda chce nějakým způsobem řešit situaci, nebo radši hned odejde ze zaměstnání. V případě, že se rozhodne odolávat nátlaku ze strany šéfa, pak by měla podniknout určité kroky a hlavně shromažďovat si důkazy proti vedoucí. Člověku musí být od začátku zcela jasné, že tento boj nebude jednoduchý, z důvodu vyšší moci, kterou šikanující vedoucí využívá ke svému prospěchu a ubližování druhému.

2 Prostředí na pracovišti

Každý zaměstnaný člověk by se určitě v práci rád cítil spokojeně. V dnešní uspěchané době je to ne vždycky dost možné, abychom našli takové zaměstnání, kdy nebudeme vystaveni velkému tlaku a stresu, aby to vedlo k naší spokojenosti. Ve většině zaměstnání požadují odolnost vůči stresu a zvládání problémových situací, proto pokud v zaměstnání máme dobré pracovní podmínky, které nám alespoň trochu umožní, abychom se v práci cítili dobře, pak máme vyhráno. Bohužel pokud je na pracovišti dusno a neustálé neřešené konflikty, pak je zde pravděpodobnější vznik mobbingu i dalších patologických jevů. Samozřejmě celkovou atmosféru na pracovišti tvoří lidé – kolegové, šéfové a další. Tito pracovníci vytváří pracovní skupinu, ve které se tvoří vztahy, a každý pracovník má v týmu svou sociální roli a pozici. Samozřejmě je i mnoho dalších faktorů, které přispívají k fungování kolektivu, a naopak jsou i jevy, které naopak narušují pracovní klima. Je jasné, že nejen prostředí a kolegové nebo vedoucí pracovník mohou zajistit dobré pracovní podmínky pro práci, i zaměstnanec sám by mohl přispět svým jednáním ke špatnému fungování kolektivu.

Pro dobré pracovní prostředí si myslím, že je důležitá komunikace mezi lidmi, řešení vyvstalých konfliktů, dodržování pravidel, podpora, tolerance a mnoho dalších vlivů, které klima na pracovišti podporují a ovlivňují zároveň. V literaturách se pracovní klima nazývá sociálním. A co vlastně znamená pojem sociálního klimatu na pracovišti? Vladimír Provazník s kolektivem (2002, s. 179) v jejich knize definovali tento pojem celkem jasně, a to takto: *„Sociálním klimatem podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Utváření se v procesu společné pracovní činnosti, v sociálním styku pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění.“* Pracovní ovzduší může být ovlivněno i nepříznivými vlivy, do kterých bychom zařadili i řešený jev mobbing.

2.1. Vztahy a konflikty na pracovišti přispívající k mobbingu

Již dříve jsme si charakterizovali příčiny vzniku mobbingu (bossingu) na pracovišti. K jeho projevení se přispívá také konflikt, hlavně ten nevyřešený. A co to vlastně konflikt je? Odpověď na otázku pravděpodobně každý známe, ale pro přesnost si ji uvedeme: *„Konflikt situace, ve které dochází ke střetu zájmů dvou a více lidí. Konflikty a střety jsou každodenním jevem při řešení různých pracovních a mimopracovních situací. Do konfliktu se dostávají zarytí nepřátelé, někdy také ale i dobří přátelé. Vzniká při rozdílném úhlu*

pohledu na danou problematiku.“ (Halík, 2008, s. 107). V minulých dobách bych řekla, že byly vztahy na pracovištích harmoničtější, než jsou v dnešní době. Konflikty byly a jsou neustále, pro vznik šikany jsou však úplným rájem, souvisí s nimi také stres, který může být také hnacím motorem šikany.

Mobbing se může vyvinout z nevyřešených konfliktů mezi lidmi v zaměstnání. Pokud nejsou vyřešeny, pak není na pracovišti klid a pohoda, jelikož tyto konflikty skupinu pracovníků neustále dokola pronásledují a oni je tak mají neustále na paměti. I banální problém může v pohodovém týmu rozpoutat mobbing celkem lehce. Stačí i jeden člověk, který nezvládne velký tlak, a tento nepříznivý jev je na světě. Spouštěčem nemusí být však jen problémy mezi zaměstnanci, ale také to může být vina vedení. Pokud vedoucí pracovníci řeší vyvstálé konflikty pomocí moci a autority nebo když je naopak přehlíží a vůbec neřeší. Vzniku mobbingu také nahrává nedostatečná komunikace, hlavně ze strany vedoucího, ale také mezi ostatními. Nedostatek informací od vedoucí, který by naopak měl být příkladem svým podřízeným. Nakonec bych ještě zmínila, že na pracovišti by měla být jasná pravidla a normy, které by měly platit pro všechny zaměstnance bez výjimky, a to i pro vedoucího. Pokud v pracovním prostředí vládne nepříjemná atmosféra a další nepříznivé jevy, tak vše jen nahrává výskytu mobbingu.

2.2. Strategie a formy mobbingu

Je zcela jasné, že pokud je druhému člověku ubližováno, nikdy toto jednání není příjemné, tak je tomu i u mobbingu. Není jednoduché zpočátku poznat, zda jsou tyto útoky od mobbera myšleny cíleně na danou osobu nebo je to pouze vtip. Mobber se cíleně snaží oběť zasáhnout do jejích slabin. Je mnoho druhů chování a technik, které útočník používá k tomu, aby oběti ublížil. Napadání mobberem může začít například už jen tím, že s obětí nekomunikuje, ignoruje ji až po fyzické napadnutí.

Profesor Leymann rozdělil typické chování mobbingu do pěti kategorií:

- „1. Útoky na možnost vyjádřit se*
- 2. Útoky na sociální vztahy*
- 3. Útoky na pověst, úctu a vážnost*
- 4. Útoky na kvalitu pracovního života*
- 5. Útoky na zdraví“ (Plevová a kol., 2012, s. 103)*

Ubližování oběti může být rozdílné, opět zde hrají roli různé faktory. Záleží také na tom, kým je mobbing prováděn, zda ženou nebo mužem. Každé pohlaví provádí násilí trochu odlišnými způsoby. U žen to může být: „posmívání se, „přikládání do ohně“, pomluvy za zády, přerušování, narážky, významné pohledy.“ U mužů pak: „ignorování, upozorňování na slabé stránky, výhružky místo argumentů, cynismus, podsouvání nevýhodné práce.“ (Venglářová a kol., 2011, s. 119).

Ze začátku se s obětí mobber normálně baví a vyzvídá od ní informace i z jejího osobního života, které následně uveřejní, a rozebírá soukromí oběti například s ostatními kolegy. Převážně se nejdříve vyskytují slovní útoky, které mohou začít pomluvami a slovními urážkami. Útočník se pomalu a postupně snaží oběť izolovat od okolí, a to různými dalšími způsoby. Jeho tlak a útoky se neustále stupňují, kdy dosáhne svého cíle - zničit oběť nebo docílit jejího propuštění ze zaměstnání. Mobber svoji oběť neustále sleduje a snaží se vymýšlet nové a propracovanější způsoby, jak by jí mohl uškodit. Na počátku nemusí být jenom slovní útoky, ale naopak omezená komunikace nebo vůbec žádná. Mobber se s obětí vůbec nebaví, nepozdraví ji, pokud někde je, dělá, že tam není a podobně. Může na ni dělat i určité pohledy, které naznačují, že oběť není vítána například při sezeních s ostatními kolegy, nebo mohou naznačovat i něco jiného. V případě, že se oběť chce prosadit a například mluví, mobber ji shazuje, a to buď například povzdechy při její prezentaci, nebo jiným způsobem.

Útočník může přitvrdit útoky a to například i tím, že bude oběti schovávat důležité věci potřebné pro výkon práce, její osobní věci nebo jí něco rozbije. Může se stá, že použije i například nápady oběti k tomu, aby ukázal u vedení, že on je tady ten lepší. Když mobber zjistí, že jeho útoky mu procházejí, vyhledává si neustále další a ty se stupňují. Někteří pachatelé mobbingu jsou schopni zmanipulovat i ostatní, aby se s obětí nebavili a odsunuli ji. Pokud se nějaká věc rozbije, která je majetkem podniku, pak je vina svalena právě na oběť.

Mezi časté projevy tedy patří: „*verbální útoky nebo ponižování, fyzické napadení jinou osobou, obtěžování, vyhrožování. Méně běžnou formou může být ale také například stalking (pronásledování) na pracovišti. Převažují ovšem verbální a nepřímé útoky před přímými a fyzickými útoky, kdy nehrozí velké riziko odhalení viníka veřejnosti.*“ (Bednář a kol., 2013, s. 181). V horších případech může dojít až k sexuálnímu obtěžování. Všechny formy a strategie mobbingu nejsou většinou používány samostatně a navzájem se prolínají a stupňují. Protože musí oběť čelit různým útokům mobbera, může to na ní zanechat následky psychického i fyzického charakteru.

2.3. Průběh (fáze) mobbingu

Mobbing je dlouhodobý proces, nikdy se neobjeví jen tak z ničeho nic. Na jeho počátku, jak už jsme si říkali, je konflikt většinou primitivního charakteru. Pokud není dobře vyřešen, může se rozrůst k dalším problémům a ty bývají mnohem závažnějšího typu. Oběť se z počátku snaží konflikt vyřešit, pokud je zvládnut, pak nemusí k šikaně vůbec dojít. Naopak neřešení konfliktu, vyhýbání se odpovědnosti nebo utajování určitých věcí a skutečností, je ornou půdou pro zrod mobbingu.

Tento jev má také svá pravidla a probíhá v několika fázích, které na sebe navazují a dále se vyvíjejí. V průběhu jednotlivých fází mobbingu se může stát cokoli, co by mohlo odstranit tento jev a obrátit ho k lepšímu. Autoři literatury se shodují na podobné posloupnosti fází šikany. Na každou fázi působí různé faktory, které by mohly oběť vysvobodit nebo mobbingu zabránit, a oběť si tak nemusí projít všemi fázemi. Je opravdu k nevíře, jakým směrem se až může vyvinout celkem primitivní problém, proto by nebylo na škodu, kdyby v zaměstnanci ve firmách znali tento pojem i například základ jeho průběhu. V případě znalosti nebo zkušenosti by nám to mohlo pomoci při případném odhalování tohoto jevu. Otázkou však je, zda společnost má povědomí o takovémto školení.

Uveďme si v následujícím textu této kapitoly, jak probíhá mobbing, popíšeme si dále i každou fázi i s jejich bližší charakteristikou. Určitě většina z nás netuší, jaký přesný průběh mobbing má, pravděpodobně se alespoň maličko domníváme, co se děje při působení tohoto jevu. Z literatury je patrné, že jsou celkem čtyři fáze. Na jejich definování se většina autorů shoduje. Někteří uvádějí o jednu fázi více, my si však zde uvedeme čtyřfázový mobbing. Nyní se pusťme k bližšímu popisu.

První fáze – nevyřešený konflikt. Zde je průběh celkem rychlý, oproti ostatním fázím. Jak již dříve bylo zmíněno, že na začátku tohoto jevu je konflikt. V pracovním prostředí se mu nevyhneme, samozřejmě i v soukromém životě nás nemine střetnutí s různými problémy, ale pokud je vše dostatečně dobře vyřešeno, tak to znamená pozitivní změny a posun k lepšímu pracovnímu prostředí na pracovišti. V případě, že konflikt není otevřeně vyřešen, je utajován nebo není vyjasněn dostatečně jasně a správně, pak se může neustále dokola objevovat a napáchat tak více škody než užitku. Když se něco nevyřešeného dlouho táhne, je jasné, že jsou všichni na pracovišti znechuceni a panuje zde velice napjatá atmosféra, která je velice příznivá pro zrod mobbingu. A jak se projevuje tento nepříznivý jev na pracovišti?

Mobberovy útoky jsou na počátku celkem nepatrné, oběť i její okolí si jich nejprve nemusí všimnout. Mohou to být nejdříve legrační posměšky, drobné průpovídky směřované na osobu mobbovaného vypadající nejdříve jako škádlení se mezi kolegy, které mohou následně přejít do mnohem horších útoků. Už jen jisté narážky ze strany jednoho kolegy, může znamenat počáteční konflikt, který by se mohl rozrůst dál. V tomto případě je důležité vyřešit a zastavit problém včas. Pokud jsou útoky mobberovi stále tolerovány a oběť se proti nim nebrání a není schopna je zvládnout a ustát, pak se rozvine mobbing do další fáze.

Druhá fáze – psychický teror. V případě neřešeného konfliktu se dostáváme do této fáze. Mobber popřípadě i více útočníků již má jasný terč. Cílem je ublížit druhé osobě. Zde se již šikanovaná osoba stává obětí. Nejdříve jsou útoky slabší, aby si útočník zjistil, jaké budou reakce oběti a jak daleko až může zajít. Příčina vzniku tohoto jednání, zde již není známa. Zatím vše stále vypadá jako konflikty menšího charakteru. Pachatel mobbingu se snaží oběť ovládnout, aby byla v jeho moci a mohl si s ní dělat, co se mu líbí.

Psychický stav a následně i fyzický stav oběti se zhoršuje, už si nevěří ani ve věci, které dříve bez problémů ovládala (Huberová, 1995, s. 35). Cílem těchto útoků je postupně izolovat oběť od jejího okolí, je následně zatracována a odříznuta od kolektivu. K oběti se nedostávají důležité informace spojené s pracovním postavením, je útočníkem pomlouvána, v případě, že udělá nějakou chybu, tak je výsměchem, jsou zpochybňovány její schopnosti a mnoho dalších intrik, které mohou v této situaci nastat. Oběť pak reaguje na nepříznivé jednání ze strany útočníka či více útočníků náhlou změnou chování a to může být pro její okolí zvláštní. Kolektiv hodnotí následně oběť negativně. Ostatní se mohou domnívat, že tato osoba je strůjcem celkové negativní atmosféry na pracovišti.

Třetí fáze – mobbing nelze již utajit a stane se oficiálním. Nadřízení, kteří už dříve nerozeznali mobbing nebo si ho prostě neřešili, si v této fázi již všimnou, že se mezi jejich podřízenými provádí nepřipustné jednání. Popřípadě je na to může upozornit sama oběť, která hledá pomoc u vedení, když nenašla spojení mezi kolegy. Jelikož je pracovní úroveň i na celém pracovišti značně snížena, díky tomuto chování, pak jsou nadřízení nuceni zasáhnout a řešit vyvstalou situaci, i když dříve například nechtěli. Vedení už však v tomto stádiu nerozpozná původní příčiny, přijít na ně je složité.

Útoky jsou již zcela rozvinuté a kruté. Mobber se snižuje už i k tvrdším útokům na oběť, nenechá ji v klidu. Oběť je v tak velkém stresu a vyčerpaná zároveň. Mohou se přidat i další kolegové, kteří se do té doby mobbingu neúčastnili. Oběti jsou vytýkány její chyby, které jsou častější díky neustálé šikaně. Vedoucí pracovník také nabývá dojmu, že za nepříznivý stav na pracovišti je zodpovědná mobbovaná osoba, protože se nechce

přizpůsobit daným pravidlům (Beňo, 2003, s. 47). V tomto případě se podařilo mobberovi, dosáhnout svého cíle, kdy svým jednáním a cílenými útoky dostal oběť do této pozice. V této fázi se k mobbujícímu může přidat i nadřízený (bosser).

Čtvrtá fáze – vyloučení oběti. Pokud se oběť dostane přes všechny předchozí fáze až do této, pak by mělo vedení rozhodnout, zda má z pracoviště odejít, nebo bude přeřazena na jiné pracovní místo, to je v těch lepších případech. Vedoucí pracovník ví, že má na pracovišti problém, který se musí urychleně řešit, jako odůvodnění, proč nastala takováto situace, si vysvětluje chyby mobbovaného pracovníka. Následně už mu nedochází, že tento pracovník byl do stávající situace dotlačen násilím. Proto vše padne na hlavu oběti a mobber je tak bez viny. Vedoucí pracovníci si již neuvědomují, že by také chyba mohla být na jejich straně, z důvodu špatného vedení.

V případě propuštění oběti ze zaměstnání není jednoduché nalézt v zákoně důvod, proč by měla být propuštěna. Pak je pro vedení lepší, když oběť odejde sama, k čemuž může být na pracovišti i přinucena a to tím, že je odstavena na vedlejší kolej, což jí za nedlouho donutí ze zaměstnání dobrovolně odejít. Mobberovi se tak tedy podařilo dosáhnout svého cíle, oběť byla zcela zničena, vyloučena z pracoviště a navíc i s požehnáním vedení. V podniku si možná oddechli, že se zbavili problémové situace, ale příště může být terčem mobbingu někdo zcela jiný, když už je jasné, že vyvstalé konflikty lze řešit tímto způsobem a zbavit se tak mobbera nebo více útočníků, nepohodlných lidí. Pro oběť je naopak celkem složité najít si nové pracovní místo, protože je mobbingem na delší dobu poznamenána a není pro ni jednoduché se z této situace jen tak vzpamatovat.

2.4. Důsledky mobbingu

Každý z nás nejsme tak silnou osobností, aby se na nás šikana na pracovišti nějakým způsobem nepodepsala. Důsledky mají dopad nejen na oběť, ale také na zaměstnavatele, kde oběť pracuje, dále i na celkovou společnost. Lépe jsou schopni se s mobbingem vypořádat lidé s vysokým sebevědomím, také ti, kteří jsou schopni více odolávat stresu. Mobbeři si mohou vybírat i tyto oběti, ale většinou si právě vyhledávají osoby, které jsou citlivější a slabší, ty jsou více tímto jevem poznamenány. Jakýkoli nepříznivý jev svým působením za sebou zanechá negativní dopady.

Shrnutí důsledků mobbingu pro obě strany, jak pro oběť, tak pro mobbera:

„1. pracovníci vystavení mobbingu podávají menší výkon

2. jsou častěji nemocní

3. v nejhorším případě se tak ranění spolupracovníci uchylují k vnitřní výpovědi nebo usilují o úplně jiné místo
4. práce v týmu je narušena a znemožněna
5. atmosféra v podniku se zhoršuje“ (Meier, 2009, s. 115)

Uvedené příklady jsou spíše jednotlivé případy možných důsledků, ať už pro oběť, nebo pro podnik. Je jich však mnohem více a dělí se do kategorií. Rozšířme si následně obzor o dopady mobbingu, které jsou typické pro oběť a pro firmu.

Důsledky pro oběť – tento jev má nepříznivý vliv na mobbovaného, a to nejen na psychiku, ale také na zdraví. Stres a špatná psychická stránka této osoby vyvolají problémy zdravotní. Nikdy však nemůžeme předpokládat, jak bude oběť na mobbing reagovat. Vše závisí na odolnosti mobbované osoby, jak je schopna zvládat toto vysoké napětí, které se neustále opakuje a stupňuje. Dalšími faktory jsou, jak dlouho je oběť vystavována mobbingu, její genetické předpoklady, podpora rodiny a mnoho dalších. Čím déle mobbing trvá, tím hůře působí na oběť. Šikana může mít pro oběť až fatální následky, a to takové, že dožene mobbovaného až k sebevraždě. Pokud oběť vyhledá pomoc, co nejdříve, pak je menší pravděpodobnost tvrdých dopadů. Mobbing zanechává stopy na oběti i po jeho ukončení. Důsledky lze dělit do několika skupin, a těmi jsou psychické, zdravotní, sociální a ekonomické. Narušením psychické pohody oběti se později projeví i další zmiňované následky mobbingu, ze kterých se oběť vzpamatovává dlouho dobu.

Mezi psychické dopady mobbingu na oběť řadíme například „*poruchy spánku, deprese, poruchy koncentrace, sklon k alkoholismu a drogám, poruchy sebehodnocení a myšlenky na sebevraždu.*“ (Farková, 2009, s. 99). Oběť může být také neustále unavená, podrážděná, nemá chuť do života, trpí i změnou nálad a smutkem. Díky neustálému vypětí nemá dostatek energie, a proto není schopna vykonávat běžné pracovní činnosti, které před působením mobbingu obstarávala bez problémů. Pokulhá také komunikace s kolegy a vedením na pracovišti. Díky měnícímu se chování oběti, může od sebe odehnat i rodinu a přátele, kteří by byli ochotni ji podpořit a pomoci. Jelikož je psychicky deptána, nemá žádnou motivaci k dalšímu snažení a práci. Některé oběti pak mohou myslet na únik z této situace, a to právě například sebevraždou, v lepším případě odchodem ze zaměstnání. Naopak jiní hledají zalíbení v alkoholu nebo jiných návykových látkách, ale ty bohužel vyřeší jejich problémy pouze krátkodobě, pokud neudělají důležitý krok k ukončení mobbingu, bude pokračovat pořád dál. Z těchto důsledků na sebe většinou nenechají dlouho čekat zdravotní následky, které způsobí psychické vypětí a stres.

Do zdravotních nebo psychosomatických následků zahrnuje Kratz (2005, s. 35) tyto: „celková nevolnost (např. (například) bolesti hlavy, záchvaty migrény, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a v oblasti ramen), potíže trvale se projevující v klinických obrazech, jako např. (například) žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění.“ Může také docházet k dalším poruchám příjmu potravy – anorexie, bulimie. Z důvodu neustále vyvíjeného nátlaku a působení stresu v našem těle pak naše srdce bije rychle, což nám zvyšuje i tlak, díky tomu i rychle dýcháme. Všechny tyto příznaky mohou vést k vážnějším onemocněním.

Nyní si uvedeme další důsledky a jsou jimi sociální. Mobbing působí i na vztahy oběti a jejího okolí. Oběť neustále myslí na situaci, která se děje v zaměstnání, proto není schopna navazovat kontakty. Uzavírá se tedy do sebe a vzdaluje se svému okolí. Není schopna normálně komunikovat o běžných věcech, protože se nedokáže soustředit na jiné věci. Nejen, že mobbing působí na pracovní prostředí, ale také ovlivňuje osobní nebo rodinné vztahy. Právě lidé v našem soukromém životě jsou pro oběti mobbingu důležitými, hlavně proto, že potřebují jejich podporu. Pokud je člověk sám na všechno a nemá dostatečnou oporu, tak potom pro něj už nic nemusí být smyslem života, což také může vést k sebevražedným sklonům.

Posledními jsou důsledky ekonomické. Díky psychickému vypětí dochází u oběti k tomu, že se nedokáže soustředit na práci. Proto dělá často i chyby a snižuje se tak její pracovní schopnost. Oběti bývají často na nemocenské, což může být také obranný mechanismus proti mobbingu. Samozřejmě je jasné, že jednou se bude muset pracovník do zaměstnání vrátit. Vážným důsledkem z ekonomického hlediska pro něj může být právě neuspokojení základní potřeb, a to díky tomu, že bude mít nižší finanční možnosti, aby se o sebe postaral. I při chybování a snížené pracovní schopnosti vlivem mobbingu, může dojít ke snížení finančního ohodnocení vedoucím pracovníkem. Pokud zaměstnanec nevykonává své pracovní činnosti, které má, pak za to může být i takto potrestán. V případě, že bude muset mobbovaný pracovník opustit zaměstnání, pak je jasné, že se může dostat ještě do větší finanční tísně. Pravděpodobně pro něj bude problematické, díky doznívání mobbingu, si hned najít nové zaměstnání a zařadit se tak znovu mezi lidi ve společnosti.

Důsledky pro podnik a společnost – nejen oběť trpí následky mobbingu, ale také podnik i celá společnost. Podnik platí za mobbing a nejedná se o malou daň. Jedná se o ekonomické ztráty, které nejsou malého charakteru. Oběť není výkonná a chybí, často bývá i nemocná, čímž přiděluje ekonomické potíže podniku, který vynaloží více nákladů na jeho nemoc. Mobber je také finanční přítěž pro firmu, protože neustále vymýšlí nové

útoky, jak by oběti ublížil, a nevěnuje se svým pracovním povinnostem. Díky nepříjemnému jednání mezi obětí a mobberem vzniká na pracovišti nepříznivé klima, které vede k nefungování pracovního týmu. Tudíž i ostatní pracovníci jsou pak méně motivováni a panuje zde nízká morálka. Mohlo by to mít i dopad na finanční příjmy společnosti. Otázkou však je, co je pro firmu problém, zda mobbovaného pracovníka propustit, nebo ho ve firmě dále zaměstnávat. Pokud je pracovník propuštěn nebo odejde sám, pak způsobí podniku další náklady, protože firma musí najít náhradu, tedy nového pracovníka, kterého bude muset zaučit a vynaložit tak další náklady na jeho fungování.

3 Jak se mobbingu bránit a předejít mu

Obrana proti mobbingu není vůbec snadná ani jeho řešení, pokud již k němu došlo. Nalezneme určité rady, jak je možné řešit tento problém, ale neexistuje úplně přesný postup. Každá takováto situace má svá úskalí, na která se nelze jen tak dopředu připravit, je dobré však mít alespoň přehled o možnostech, jimiž se dá bránit. Ideálem by bylo, pokud by se mobbing na pracovišti vůbec nevyskytl a všechno bylo v pořádku. Je pak lepší snažit se mu předejít a udělat tak na pracovišti preventivní opatření, která by měla tomuto nepříznivému jevu předejít. Pokud i přesto k mobbingu dojde, pak je důležité, aby zaměstnanci věděli, na koho se mohou obrátit a kdo jim bude ochoten pomoci v jejich situaci.

3.1. Doporučená obrana proti mobbingu

Jak již bylo dříve zmíněno, nejlepší by bylo snažit se mobbingu vyhnout, aby se vůbec neprojevil, což není zrovna jednoduchá situace, jelikož nikdy nemůžeme vědět, jak se zachová druhý člověk, se kterým sdílíme pracovní prostředí. Nelze předpokládat, zda se někomu znelíbíme naším jednáním, vzhledem nebo čímkoli jiným. Pokud bude mobber chtít šikanovat, je schopen si najít na své oběti jakoukoli záminku, prostě cokoliv, co by vedlo k šikaně. Následně pak postupuje svými útoky tak, aby pro oběť nebyl možný únik a zcela se mu podřídila.

Nejprve je tedy dobré, abychom se snažili mobbingu předcházet, ať už každý zaměstnanec samostatně nebo firma sama, i celková společnost, je to jakási forma prevence, kterou si zmíníme v následující kapitole. Pokud se nám však nepodaří předejít tomuto jevu, a i přesto k němu dojde, nastává situace, kdy jsou důležité obranné mechanismy, jak oběti, tak vedení firmy a kolektivu na pracovišti. Bohužel mobbing se nedá předpovídat dopředu, zasáhne oběť tak rychle, že na něj není připravena.

Jak již bylo dříve zmíněno, mobbing probíhá ze začátku skrytě, měli bychom se tedy snažit vypožorovat znaky tohoto nepříznivého jevu a soustředit se na ně. Když zjistíme, že útoky zacházejí příliš daleko, mohli bychom si s mobberem např. (například) o všem promluvit mezi čtyřma očima. Strach oběti však ne vždy dovolí vyřešit danou situaci tímto způsobem. Aby oběť zvládla vyřešit mobbing nebo alespoň zabránit možným dopadům, záleží to také na ní samotné, jak je schopna odolat. Daniela Pauknerová a kolektiv (2006, s. 240) píší, na čem závisí dostatečná obrana oběti, a to takto: „*Odolnost vůči mobbingu závisí i na sebedůvěře a schopnosti snášet stres a řešit problémy, na rodinném zázemí oběti,*

na finančním zajištění jedince, na jeho kvalifikaci a situaci na trhu práce. Oběti také mohou přejít do protiútoků, což většina lidí nedělá, neboť je v nich určitá úcta vůči nadřazenému či obavy z agresorů, kterých je více.“

Běžné zkušenosti jsou však takové, že oběti dlouhou dobu nepřijdou na to, že jsou systematicky a pomalu šikanovány, útoky berou nejdříve jako legrácky a pošťuchování. Myslí si, že nepříjemné chování útočníka přestane bavit a za nedlouho zmizí, opak je však pravdou. Když oběť zjistí, že se opravdu jedná o mobbing, měla by si nějakým způsobem schovávat důkazy proti mobberovi nebo si je opatřit. Měla by se bránit ihned, kdy zjistí, že se jedná o mobbing. Pakliže se o tento jev opravdu jedná, dostává se oběť na položených otázkách, a to: „*Chci, nebo nechci zůstat ve svém zaměstnání? Mám dost sil na obranu? Cítím se na to? Chci se bránit?*“ (Svobodová, 2008, s. 92). Pokud si na ně odpoví a rozhodne se pro jasné řešení, tak může začít s řešením. Důležité pro oběť je, aby se dostala z neustávající situace, k tomu jí může pomoci dostatečná podpora partnera, rodiny. I pro psychickou stránku člověka je lepší vědět, že se může na někoho spolehnout, kdo ho podpoří v jakékoli situaci. Pokud za šikanovanou osobou stojí rodina, pak si může být jistější a odhodlat se například i ke konstruktivnějšímu řešení nepříznivé situace.

Uvedeme si alespoň nějaká doporučení, jak je možné řešit případné mobbingové útoky na pracovišti, z pohledu oběti, kolegy i nadřazeného. Rady jsou čerpány z knihy autorů Jak se prosadit a přesvědčit ostatní. Z dřívějších informací víme, že mobbing vzniká z neřešeného konfliktu. V případě, že dojde k šikaně na pracovišti a například i my se staneme obětí mobbingových útoků, měli bychom se snažit konflikty řešit dostatečně rychle, bránit se mobbingu včas. Dobré je mluvit o svých špatných zkušenostech ve svém okolí, aby okolí mělo povědomí o tomto chování. Bylo by dobré najít si spojence mezi kolegy, kteří nejsou do šikany zapojeni. V případě, že se mobbing dostal do vyšších fází, bylo by dobré informovat vedení, pak se i obrátit na poradny, kde by odborníci na tyto nepříznivé jevy měli být schopni pomoci řešit nastalou situaci. Důležité pro oběť však je, aby se snažila o sebe pečovat, a to tak, že bude relaxovat, sportovat, pojedje na dovolenou nebo jiným způsobem, který by jí pomohl se odreagovat. Oběť může řešit tento jev i rázněji. Pokud není schopna odolávat tlaku, který je na ni mobberem neustále vyvíjen, pak je pro ni lepší odchod ze zaměstnání, pokud nepomůže vedení společnosti nebo jiné řešení.

Dále bychom si zmínili, jak se asi chovat, když se staneme svědkem mobbingu jako kolega. Pokud chceme oběti nějakým způsobem pomoci, měli bychom jí nabídnout podporu. Vyslechneme oběť a snažme se pomoci hledat příčiny vzniku a případná řešení. Se vším by měla oběť souhlasit a vědět, co podnikáme. Mohli bychom také dotyčné osobě nabídnout

doprovod, aby útočník viděl, že v tom oběť není sama. Dále můžeme oběti doporučit specializované poradny, kam by mohla zajít nebo schůzku s nadřízeným pracovníkem, pokud se sama necítí, že je schopna si ji domluvit. Samozřejmě bychom se měli snažit nepustit mobbing do našeho pracovního prostředí, proto je dobré, aby fungovalo pracovní klima.

A jak by se měl zachovat vedoucí? Pokud on sám není pachatelem mobbingu a zjistí, že se tento jev na pracovišti vyskytl, pak by ho měl brát dostatečně vážně a najít, co mu předcházelo. Nejdůležitější je komunikace, hlavně s obětí a také i s dalšími pracovníky, zjištění v jaké fázi se mobbing nachází a začít ho rychle řešit. Nadřízení by si měli uvědomit, že tento nepříznivý jev nepřispívá k dobrému fungování firmě a je pro ni škodlivý. Bylo by dobré udělat preventivní opatření, aby se mobbingu předešlo (Possehl, Kittel, 2008, s. 139).

Každý z nás má také svá práva a povinnosti v zaměstnání, proto je možné řešit mobbing také právní úpravou podle zákonů. Když už není jiná cesta, tak je možné se obrátit na právního zástupce. Pokud se pak bude jednat o soudní jednání, je pravděpodobné, že v zaměstnání oběť nejspíše nevydrží, a to proto, že si na ni mohou ostatní ukazovat, tak to je ta/ten, co se soudí buď se zaměstnavatelem, nebo s kolegou, který jí/mu ubližoval. Tento proces je ovšem velice komplikovaný, jelikož prokázání mobbingu útočníkovi není jednoduché. Oběť by měla mít dostatečné důkazy proti mobberovi, pokud se rozhodne pro právní jednání, ale nejen zde, v případě, že se nastalá situace řeší s vedením firmy, tak by se měla prokázat pravda. Zajištění důkazů může oběť provést například tak, že si najde někoho z pracoviště, kdo byl svědkem mobbingu a vše dosvědčí, sama si bude psát například deník o událostech, nebo jinými způsoby, které povedou k jasnému usvědčení viníka.

Pokud se oběť rozhodne domáhat svých práv podle zákona, má několik možností. Může podat u zaměstnavatele stížnost, aby vše napravil podle ustanovení zákoníku práce. V tomto případě by neměl být za toto jednání postihován zaměstnavatelem. Další možností je vymoci si u zaměstnavatele právo, aby bylo se všemi zaměstnanci zacházeno rovnocenně, což je také obsaženo v zákoníku práce. Pokud ani tato možnost nepomůže, je možné kontaktovat inspektorát práce a dát tak podnět ke kontrole. Jako poslední připadá v úvahu podání žaloby k soudu, to by mohl zaměstnanec, například když požaduje finanční náhradu. Pak je dobré si obstarat právního zástupce, který by oběť v těchto případech zastupoval (Veřejný ochránce práv, 2012). Veškerá možná obrana je možným postupem, jak řešit případný mobbing na pracovišti, samozřejmě nikdy nevíme, v jaké situaci přesně se oběť nachází a zdali je schopna tento nepříznivý jev vůbec řešit. V následující kapitole bychom si ještě popsali, jaká je prevence mobbingu.

Na závěr této kapitoly se ještě hodí si uvést pět základních pravidel Pavla Beňa (2003, s. 81 – 87). Pravidlo číslo jedna: „*Pamatuj, že rozhodnutí „zůstat, nebo odejít“ je pokaždé tvoje osobní volba*“ V tomto pravidle autor řeší, co s nastalou situací hodlá oběť dělat a jestli vůbec chce něco dělat. Pravidlo číslo dvě: „*Nenechávejte si to líbit a popadněte „vola za rohy*“ Zde Beňa (2003) nabádá, aby si oběti jednání nenechaly líbit. Pravidlo číslo tři: „*Sami to nezvládnete – najděte si spojence.*“ Šikana se již dostala do dalších fází, proto přijde zatěžkávací zkouška rodiny a osobních vztahů, důležitá je komunikace. Pravidlo číslo čtyři: „*Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii, ale potom již opravdu neváhejte a „jděte do toho*“ Toto pravidlo vybízí k tomu, abychom si naposledy řekli, zda máme v zaměstnání zůstat nebo odejít. Pravidlo číslo pět: „*I prohra může být někdy začátkem vítězství*“. Poslední pravidlo pojednává o tom, že oběť mobbingu buď ve firmě zůstává, pokud si místo vybojuje a jednání si nenechá líbit, nebo odchází a boj prohrává.

3.2. Preventivní opatření

Mezi možnou obranu proti mobbingu patří také prevence. Přiblížíme si tedy možná preventivní opatření, jaká může udělat člověk sám za sebe, podnik i celá společnost. Dobré určitě je vědět o tomto pojmu alespoň základní informace, popřípadě informovat o něm i v zaměstnání, aby ostatní kolegové věděli, o co se jedná. Nejlepší prevencí je vyhnout se mobbingu a vůbec se s ním nesetkat. I když o tomto jevu nemáme například ani ponětí, vyskytuje se celkem často na pracovištích různého typu. Abychom zabránili, že se staneme právě my obětí mobbingu, neměli bychom se žádným způsobem lišit od ostatních, odlišnost přiláká více pozornosti mobbera a pak jsme jistým terčem. Dobré je souznění kolektivu, pokud dostatečně zapadneme do týmu, pak máme menší pravděpodobnost, že se staneme obětí, a to proto, že nejsme černou ovčí, kterou kolegové neberou vážně.

Mobbing vzniká z nevyřešených konfliktů, pak bychom mohli zařadit do prevence i řešení těchto problémů. Dobré také je všimnout si svého okolí a lidí, kteří vypadají jako, že by byli schopni nám ublížit, snažit si je předcházet nebo v nich nevyvolávat podněty k mobbingu. Především nepříznivému jevu se dá také už před vstupem do firmy, při přijímacím řízení, kdy se dá také ledasčeho všimnout a hlavně je důležitá kontrola smlouvy, jen to může na první pohled vypovědět více. Před nástupem je dobré si zjistit o firmě dostatek informací a po nástupu do zaměstnání bychom měli ve firmě sledovat, jak to tam funguje, prostředí v podniku.

Jaká preventivní opatření proti mobbingu může pak udělat firma? Úplně nejlepší možnou variantou by bylo, aby každý zaměstnavatel měl na pracovišti plán, kde by byla uvedena strategie předcházení tomuto nepříznivému jevu. Zabránění šikaně nebo alespoň zmírnění jejích dopadů ve firmě je mnoho. Lenka Svobodová (2008, s. 90) uvádí jakési desatero, které by mělo pomoci prevenci mobbingu:

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

Dle těchto pravidel je jasné, že důležité bude, jaká pravidla si nastaví firma k tomu, aby se snažila předcházet násilí na pracovišti. Pokud si manažer nebo vedoucí pracovník uvědomí, že má mobbing na podnik špatný vliv a nepřináší vůbec nic dobrého, pak by mu to mělo pomoci k snadnějšímu ujasnění preventivních opatření.

Pro srovnání bych ráda uvedla názor našich slovenských kolegů, kteří vidí prevenci proti mobbingu ze strany firmy následovně:

- „A. Odstránenie vnútrofirémnych faktorov, ktoré podporujú mobbing,*
- B. Predstaviť problém mobbingu,*
- C. Informovať zamestnancov.“ (Demeter, 2008)*

Pro lepší pochopení a přeložení, co chtěl autor říci je dobré odstranění faktorů, které podporují mobbing na pracovišti. Tzn. (to znamená), že pokud chce společnost zefektivnit chod firmy, pak by měli být pracovníci dostatečně informováni o cílech společnosti, měli by být méně zatíženi a také dopředu informováni o přicházejících změnách. Pakliže tj. (to je) naopak, dochází u zaměstnanců k frustraci a vybíjejí si tak svojí zlost na kolegovi nebo nadřízeném.

Dále slovenský autor říká, že by měla firma zaujmout stanovisko k odstranění týrání na pracovišti a udělat k tomu nutné preventivní kroky. Následně ještě určit zaměstnance,

na kterého se mohou ostatní pracovníci obrátit se svými problémy. Nebo také uspořádat diskusi o tomto tématu, což je i následující možnost, že by mělo vedení firmy dostatečně informovat své zaměstnance o mobbingu. Možná se bude zdát tato investice firmy drahá, ale vyplatí se.

4 Zkušenost zaměstnanců technických firem s mobbingem

Jelikož jsem se s mobbingem setkala osobně, chtěla jsem vědět, zda mají i jiní lidé podobnou zkušenost, proto jsem si toto téma vybrala. Dalším důvodem byla i nepříznivost tohoto jevu, který je rozšířeným, i když o tom možná mnozí z nás ani neví. Nebezpečí, že se s ním setkáme, je opravdu vysoké. Může potkat každého z nás, ať už se ocitneme v roli oběti, mobbera, nebo přihlížejícího či spolupachatele. V zaměstnáních se násilí tohoto druhu úplně neřeší, je přehlíženo. Přitom následky mobbingu mohou být i pro podnik zničující. Zaměstnavatelé by se měli více zabývat tímto jevem a více o něm mluvit, aby jejich zaměstnanci o něm měli větší povědomí. Mobbing je pojmem novým, ale děje se už dlouhou dobu. Jelikož je na každého z nás vyvíjen neustálý tlak, jelikož dnes se každý pracující člověk bojí o své zaměstnání, tak je větší pravděpodobnost výskytu tohoto jevu.

V teoretické části jsme si zmínili, že obětí se může stát opravdu kdokoliv z nás a obrana proti mobbingu není jednoduchou záležitostí. Z toho vyplývá, že je to velice závažný problém, který by neměl být přehlížen. Zasahuje nejen prostředí podniku, ale také aktéry, hlavně oběť mobbingu, která trpí, a to se projevuje i na jejím pracovním výkonu, který klesá. Vznik tohoto jevu může mít mnoho příčin, je možné se pokusit jim předejít, a to i tak, že se o mobbingu bude dostatečně mluvit, a to hlavně na pracovištích, kde se tento jev celkem hojně vyskytuje.

Ve výzkumné části je blíže rozebrán výzkumný cíl, a to analýzou získaných dat. Jsou zde stanoveny také výzkumné otázky. Dále i výzkumný soubor nebo jinak řečeno respondenti. Dále jakou metodu a strategii jsme pro výzkum zvolili. Jaký byl průběh výzkumu, jakým způsobem byla prováděna stanovená metoda, v jakém časovém rozpětí a další. Následně ověřování hypotéz, které byly na počátku stanoveny a nyní se buď potvrdí, nebo vyvrátí. Na závěr této části bych chtěla navrhnout možná řešení k mobbingu.

4.1. Cíle a hypotézy výzkumu

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zmapovat zkušenost zaměstnanců technických firem s mobbingem. Zároveň se blíže seznámit s tímto negativním jevem a hlouběji mu porozumět.

Další cíle výzkumu:

- Dozvědět se, jestli mají zkušenost více muži nebo ženy
- Zjistit, v jakém věkovém rozmezí se s ním setkali zaměstnanci více
- Zjistit, jakou délku praxe měli zaměstnanci se zkušeností s mobbingem

- Dozvědět se, jaké velikosti byly firmy, ve kterých se zaměstnanci setkali s pojmem mobbing

Výzkum byl zaměřen na získání dostupných informací od respondentů a zjistit, zda se pracovníci technických firem setkali s pojmem mobbingem či nikoliv. Jestli mají osobní zkušenosti, pokud ano, jak řešili šikanu na pracovišti. Naopak v případě, že se osobně nesetkali s mobbingem, jak by vyřešili situaci, pokud by se obětí stali.

Na šetření v technicky zaměřených firmách jsem se zaměřila z důvodu, že sice výzkumů týkajících se mobbingu je opravdu mnoho, ale nesetkala jsem s takovým, který by byl zaměřen na toto odvětví. Jsou pracoviště, kde je pravděpodobnější výskyt mobbingu, mezi ně by se dala zařadit i veřejná správa, kde i já sama pracuji, ale kladla jsem si otázku, jestli tomu tak je i v těchto firmách. Když pozoruji nabídky pracovních míst, tak vidím, že na trhu práce je mnoho nabídek právě technického zaměření, proto jsem si řekla, že by bylo dobré zjistit, zda zaměstnanci vůbec vědí, co znamená mobbing.

V této výzkumné části bych následně srovnala zkušenosti dotazovaných osob, a to dvou skupin. V první skupině jsou zaměstnanci technických firem, kteří mají s mobbingem vlastní zkušenost a byli dotazováni, jakým způsobem situaci řešili. Do druhé skupiny řadíme pracovníky technických firem, kteří s mobbingem nemají osobní zkušenost, byli však dotázáni, jak by případnou situaci řešili, kdyby nastala.

Zkoumaný problém: zmapovat zkušenost zaměstnanců technicky zaměřených firem s mobbingem

Otázky výzkumu:

1. Jaké jsou zkušenosti s mobbingem v závislosti na pohlaví?
2. V jakém věkovém rozpětí se s mobbingem zaměstnanci setkali?
3. Jaká byla praxe zaměstnanců, kteří měli zkušenost s mobbingem?
4. V jak velkých firmách se setkali zaměstnanci s pojmem mobbing?

Hypotézy:

Pokud jsme si stanovili již výzkumné otázky, následuje část, kdy si musíme stanovit hypotézy. Ta není již otázkou, ale je to jakýsi předpoklad. Dle Chrásky je hypotéza: „*musí vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými. Proto musí být hypotéza vždy formulována jako tvrzení o rozdílech, vztazích nebo následcích. Hypotézu musí být možno empiricky ověřovat.*“

Proměnné, které v hypotéze vystupují, musí být měřitelné.“ (Chráška, 2007, s. 17- 18). Abychom zjistili, zda jsou hypotézy pravdivé či nikoliv, pak musíme k tomu shromáždit dostatek důkazů, které by nám pomohly k objasnění stanovených hypotéz.

Pro náš výzkum jsme si stanovili celkem 4 hypotézy, které jsou zaměřeny na mobbing. ke kterým se budeme snažit nashromáždit dostatek informací k tomu, abychom se dozvěděli, zda mají pravdu či nemají. Hypotézy byly zaměřeny na zkušenost s mobbingem, setkání s mobbingem, řešení mobbingu, důsledky mobbingu.

H₁: Předpokládám, že menší zkušenost s mobbingem mají ženy než muži pracující v technicky zaměřených firmách.

H₂: Domnívám se, že s pojmem mobbing se setkali častěji zaměstnanci ve věku do 35ti let než zaměstnanci starší 35ti let.

H₃: Myslím si, že měli zkušenost s mobbingem více zaměstnanci s praxí větší jak 10 let než zaměstnanci s praxí do 10ti let.

H₄: Předpokládám, že s pojmem mobbing se setkali spíše zaměstnanci ve firmách o velikosti větší jak 100 osob, než zaměstnanci firem o velikosti do 100 osob.

4.2. Výzkumná strategie

Pro tento výzkum jsem zvolila kvantitativní výzkum. Jaká je strategie kvantitativního šetření? *„Kvantitativní šetření o vztahu proměnných začíná cílem a výzkumnými otázkami. Ty určí proměnné, kterým se bude ve studii věnovat pozornost.“* (Punch, 2008, s. 37). Podmínkou tohoto druhu výzkumu je, že si musíme na začátek stanovit cíl, co chceme zjistit, dále si navrhnout výzkumné otázky. Dále proměnné, kolik a jak je budeme měřit. Jakým způsobem data získáme. Následně si musíme říci, od koho data získáme. Nakonec ještě, jak budeme data analyzovat a zda nám výsledky odpoví na naše otázky.

Co je to proměnná, kterou zkoumáme v kvantitativním výzkumu? Je to v podstatě cokoliv, co můžeme nějakým způsobem ověřovat nebo změřit. Při kvantitativním zkoumání se testují také stanovené hypotézy, které jsou vytvořeny hned na začátku výzkumu. Následně po sesbírání dat je ověřujeme, zda jsou pravdivé a můžeme je přijmout nebo nejsou, a v tomto případě je odmítáme. V hypotéze zkoumáme, jaký je vztah mezi dvěma jevy.

Než začneme se sběrem dat, je důležité, abychom si hned na začátku ujasnili, jakým způsobem budeme data sbírat a zda nám dají, to co potřebujeme. K tomu, abychom měli data,

kteřá potřebujeme, si musíme stanovit metodu, díky níž získáme tyto informace. Pro můj výzkum jsem zvolila formu dotazníku.

Dotazníkové šetření je často využívaná metoda sběru dat pro výzkumy. Má své výhody, ale samozřejmě i svá úskalí. Dotazník se dává respondentovi písemně, popřípadě přes web. Respondent pak odpovídá na předem formulované otázky a vyjadřuje svoje postoje a názory k tématu, na které se dotazník ptá. V dotazníku máte možnosti odpovědí „ano“ nebo „ne“ popřípadě jasně dané odpovědi, se kterými buď souhlasíte, nebo nesouhlasíte.

Jako výhodu dotazníku bych považovala rychlé zaslání, zpracování, oslovení velkého počtu respondentů. Naopak nevýhodou může být, že formulované otázky nemusí sedět respondentovi, proto je omezen ve svém osobním vyjádření. Pokud si má vybrat jednu z možných odpovědí nuceně, tak si ji vybere, ale například nebude souhlasit s jeho opravdovým vyjádřením. Zasílání dotazníku přes internet je výhodné z toho hlediska, když chceme za krátkou dobu posbírat velké množství dat od největšího počtu respondentů. Bohužel tento druh získávání informací má také svá úskalí, a to zejména v tom, že data nemusí být úplně pravdivá a mohou pak výsledek výzkumu převést úplně jiným směrem.

S možnými negativními vlastnostmi dotazníku jsem byla srozuměna. Odpovědi v těchto dotaznících nejsou pravděpodobně až tak důvěryhodné, mohou být zkreslovány, a to tak, že v případě respondentových odpovědí, nevidíme, jak se opravdu cítí, co tím chtěl říci. Pro některé odpovídající lidi, může být dotazník i nuda, pokud je moc dlouhý. Proto je dobré při tvoření dotazníku brát v potaz to, aby respondenti pokud možno při jeho vyplňování nestrávili moc času, ale zároveň, abychom z něj zjistili potřebné informace.

V mém výzkumu jsem zvolila formu polostrukturovaného dotazníku. Volba této metody byla z hlavně z důvodu anonymity respondentů. Dále pak, je to nejrychlejší způsob, jak od respondentů získat za krátkou dobu velké množství dat. Dále je to jednodušší pro respondenty, jelikož čas každého z nás je velice drahocenný. Dále z hlediska anonymity i jejího zachování, jelikož je mobbing velice osobní téma, o kterém by někteří respondenti nemuseli být schopni mluvit osobně, pokud by byla použita jiná metoda, např. (například) rozhovor.

Polostrukturovaný dotazník:

Při tvorbě dotazníku existují také pravidla pro tvorbu otázek, která když budeme dodržovat, bude náš dotazník kvalitnější. Uvedeme si nyní osm jednoduchých pravidel pro tvorbu dobrých otázek v dotazníku.

- „1. Otázky by měly být vždy jednoznačné
 2. Každý by otázkám měl rozumět stejně (vyvarujte se cizích termínů)
 3. Tvořte otázky přiměřeně dlouhé
 4. Pokládejte otázky, které se týkají přímé zkušenosti respondenta
 5. Nepokládejte otázky, které nesouvisí s cílem vašeho průzkumu
 6. Pozor na sociální žádoucnost odpovědi (zejména jedná – li se o osobní dotazování)
 7. Upřesněte počet odpovědí
 8. Nebojte se přidat odpovědi typu „Nevím, nedokážu odpovědět, případně Jiné.“
- (KISK FF MU, 2012).

Nejlepší je umístit na začátek dotazníku ty jednodušší otázky, aby to respondenty hned neodradilo. Citlivá témata umisťovat spíše až do poloviny dotazníku. V mém případě jsem zvolila variantu opačnou, kdy jsem dala otázky týkající se osobních informací o respondentech až na závěr dotazníku. Respondent tedy byl hned na začátku dotázán na mobbing. Hned počáteční otázky pak rozdělily respondenty na dvě skupiny.

A nyní více k mému dotazníku. Celkem v něm bylo 21 položek, které měly za cíl zjistit, zda respondenti mají zkušenost s mobbingem a povědomí o něm. Otázky byly testovány nejdříve na mých rodinných příslušnících a následně na respondentech samotných. Ráda bych uvedla na pravou míru již dříve zmíněný pojem položka, jelikož ho budu dále používat, aby bylo jasné, o čem se jedná. Pro lepší pochopení nám odpoví opět pan Chráska v jeho metodách pedagogického výzkumu: „*Místo termínu položka se často používá termín otázka. Označení položka je obecnější, protože některé položky nemusí mít formu otázky, nýbrž např. (například) formu příkazu (např. (například) „Vyberte tvrzení, se kterým souhlasíte“).*“ (Chráska, 2007, s. 164). Tyto položky se mohou také dělit do různých kategorií, jak se dotazujeme respondenta v dotazníku.

Uvedu nyní položky v mém dotazníku. Dotazník obsahoval otázky uzavřené – s odpověďmi typu „ano“ nebo „ne“. Některé otázky tohoto typu byly ještě rozšířeny o odpovědi jako „spíše ano“ nebo „spíše ne. Nacházely se zde také polozavřené otázky s více možnými odpověďmi, které si respondenti mohli zvolit, a dále s variantou jiné, která byla vypisovací, pokud by ani jedna z možností nebyla pro ně vyhovující, mohli napsat vlastní odpověď. Dále otázky otevřené, které byly zcela volné, a odpovídající do nich mohli napsat úplně jakékoli odpovědi, které se týkaly otázky.

Položky 1 – 2 zjišťovaly, zda se respondenti setkali s pojmy mobbing a bossing, u každé otázky byl pojem vysvětlen, aby respondent věděl, na co konkrétně je dotazován.

Položka 3 – se dotazovala na zkušenost s mobbingem. Tato položka pak rozdělila respondenty na 2 skupiny. První skupina byli zaměstnanci, kteří zkušenost s mobbingem měli, a ve druhé skupině zaměstnanci, kteří zkušenost neměli.

Položky 4 – 7 se pak již dotazovaly respondentů se zkušeností s mobbingem. Respondenti měli v jednotlivých položkách volit variantu, někdy i více. Položka 4 se ptala, o kterou šikanu se jednalo, když měli zaměstnanci zkušenost. V položce 5 měli respondenti zvolit projevy šikany. Položka 6 byla zaměřena na řešení šikany. V položce 7 se měli respondenti rozhodnout, zda měla šikana vliv na pracovní výkon a soustředění, u této otázky byla odpověď „ano“ nebo „ne“.

Položka 8 a 9 byla pro respondenty, kteří zkušenost s mobbingem neměli. Na položku převedla automaticky položka 3, která zjišťovala zkušenost s mobbingem. Položka 8 nabádala k zamyšlení, jak by respondenti řešili případný mobbing, pokud by se s ním setkali. Následovala položka 9, kde se měli zaměstnanci vyjádřit, zda by řešili mobbing ihned nebo by mu odolávali.

Položky 10 – 15 byly již pro obě skupiny respondentů. Dotazovaly se postupně na obranu proti mobbingu, jeho důsledky, jaký má mobbing vliv a jeho prevence. Položka 10 se tázala na obtížnost obrany proti mobbingu. Položka 11 se ptala, v čem je obrana obtížná, bylo zde na výběr z více možností. Položka 12 se zabývala důsledky mobbingu, respondenti měli zvolit, které jsou pro ně horší. Položka 13 byla zaměřena již na vliv mobbingu, a to na pracovní kolektiv, zda ovlivňuje či nikoliv. V položce 14 mohli respondenti vypsát své odpovědi, týkala se negativních a pozitivních vlivů mobbingu na fungování kolektivu. Položka 15 byla taktéž k vypsání a týkala se preventivního opatření proti mobbingu.

Položky 16 – 21 byly osobního charakteru na respondenta, a to na pohlaví, věk, v jak velké společnosti pracuje. Dále na jaké pozici pracuje, s jakou praxí a jeho nejvyšší dosažené vzdělání.

Průběh sběru dat:

Sběr dat trval zhruba měsíc. Dotazník byl umístěn na webové stránky www.mojeanketa.cz. Ještě předtím byli kontaktováni respondenti v technicky zaměřených firmách. Kontaktovala jsem nejdříve e-mailovou zprávou a následně i telefonicky. V případě souhlasu respondentů byli následně informováni e-mailovou zprávou, popřípadě prostřednictvím sociální sítě, že mohou vyplnit dotazník. Byl jim zaslán webový odkaz, který,

když si jej otevřeli, je hned uvítal úvodním postupem k dotazníku. Po přečtení mohli hned pokračovat.

Nejprve jsem oslovila jen pár malých firem v okrese Jihlava. Respondenti již odpovídali na dotazník, sledovala jsem průběžné výsledky, ale jen počet respondentů, kteří již na dotazník odpověděli. Poté jsem se rozhodla, že kontaktuji ještě další respondenty, aby byl vzorek dotazovaných větší. Obeslala jsem nejdříve e-mailovou zprávou jednu z největších firem v okrese Jihlava, tam mi neodpověděli, zkoušela jsem telefonovat, ale ani to nepomohlo.

Již v tuto chvíli mi byla tak nějak potvrzena skutečnost, že návratnost dotazníků není stoprocentní. Následně jsem se rozhodla, že ještě zkusím obeslat další lidi jednotlivě. Dostala jsem kontakty, které jsem obeslala, následně se podařilo získat další odpovědi od těchto respondentů.

Na webovém odkaze mohli respondenti odpovídat na jednotlivé otázky pouze kliknutím myši, což bylo rychlejší variantou. Pokud zvolili odpověď, mohli se po kliknutí na „pokračovat“ posunout dále. Takto postupovali při každé otázce, až prošli celým dotazníkem na konec.

Jak jsem již dříve zmiňovala, dotazník byl rozdělen pro dva druhy respondentů. Respondenti, kteří měli zkušenost s mobbingem a jak ho řešili, druhou skupinou byli respondenti, kteří se s mobbingem nesetkali, ale jak by ho řešili, pokud by se u nich vyskytl. Proto si částmi, které byly určeny, například respondentům se zkušeností, neprošli naopak respondenti, kteří jí neměli. Otázka, která se dotazovala na zkušenost, je následně rozdělila do dvou skupin. Toto členění bylo také cílem výzkumu a mělo srovnat názory obou skupin respondentů, těch, co zkušenost neměli a jak by v případě výskytu mobbing řešili, a těch, co ji měli a jak ji skutečně řešili.

Počet vyplněných respondentů jsem sledovala průběžně. Na odpovědi jsem se však podívala až při konečné analýze jednotlivých otázek. Po stanoveném čase, který jsem si stanovila na vyplnění dotazníků respondenty, jsem ho ukončila. Následně jsem se podívala na jednotlivé otázky, jak respondenti odpovídali. Na webových stránkách, kde byl dotazník vyvěšen je možnost si každou otázku jednotlivě vyhodnotit.

Po zhodnocení jednotlivých otázek jsem se pustila do celkového zhodnocení a zjišťovala, zda se naplnil můj cíl či nikoli.

4.3. Zkoumaný soubor

Výběr vzorku zkoumaných respondentů pro můj výzkum byl zacílen na zaměstnance technicky zaměřených firem. Pro ještě konkrétnější výběr jsem zvolila zaměstnance těchto firem v kraji Vysočina, v okrese Jihlava. Jelikož mobbing je celkem ožehavé téma a ne každý zaměstnanec je ochoten mluvit o vlastních zkušenostech s tímto jevem, snažila jsem se dotazníky rozesílat přes internet. Bohužel jsem se také setkala s odmítnutím. Podala jsem prosbu na personální oddělení o vyplnění dotazníku do jedné firmy, která je na Vysočině jedním z největších zaměstnavatelů technického zaměření a bohužel právě zde, jsem neuspěla. Z tohoto důvodu jsem se následně rozhodla, že bude lepší kontaktovat přímo jednotlivé pracovníky.

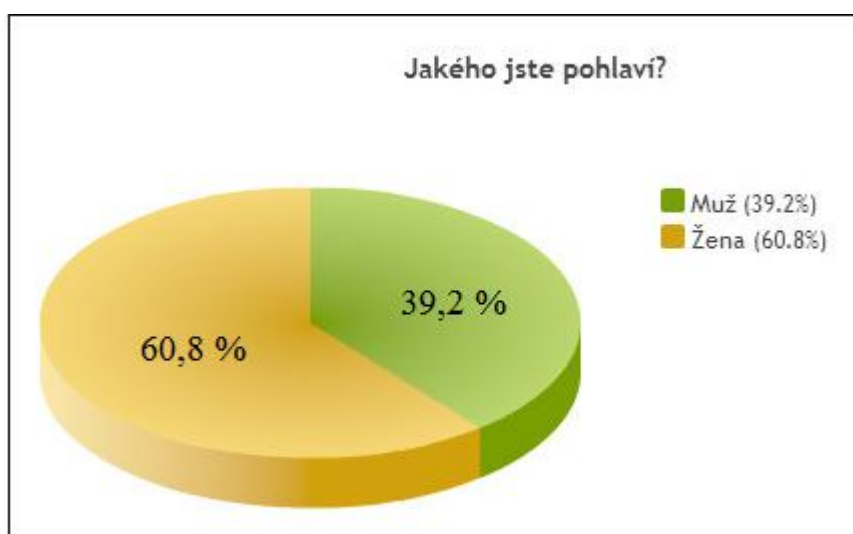
Následně se ukázalo, že toto rozhodnutí bylo účinné. Nejdříve jsem firmy obvolala a domluvila se s pracovníkem, že mu dotazník zašlu a poprosila ho o distribuci na další kolegy. Tento postup celkem fungoval, ale musela jsem je vždy předem uklidnit, že je dotazník zcela anonymní a nikdo nebude vědět, jak na otázky v něm odpověděli. Tj. (to je) trochu uklidnilo a byli ochotni spolupracovat. Respondenti z technicky zaměřených firem byli osloveni náhodně, dle různého věku, vzdělání, praxe i podle velikosti firmy, ve kterých pracují. Graficky si nyní ukážeme jednotlivá členění odpovídajících respondentů z dotazníků, které vyplnili. K tomu nám pomohou následující tabulky a grafy.

Odpovídajících respondentů nakonec bylo 102 (100%). Z tohoto počtu respondentů je 40 mužů (39,2 %) a 62 žen (60,8%) pro upřesnění uvádím vše současně v následující tabulce (viz Tab. č. 1) a grafu (viz Graf č. 1). Z tabulky a z grafického znázornění je jasné, že mezi respondenty byly nejvíce zastoupeny ženy, a to více jak padesáti procenty.

Tab. č. 1 Respondenti podle pohlaví

Četnost pohlaví	Muži	Ženy	Σ
Absolutní četnost	40	62	102
Relativní četnost (%)	39,2 %	60,8 %	100%

Graf č. 1 Pohlaví respondentů



Ani v mém výzkumu nesmí chybět další rozčlenění respondentů, a to dle věku. Z tohoto členění by nám mělo být na první pohled jasné, do jakých věkových skupin byli respondenti děleni a následně, jaká byla jejich četnost v jednotlivých věkových skupinách.

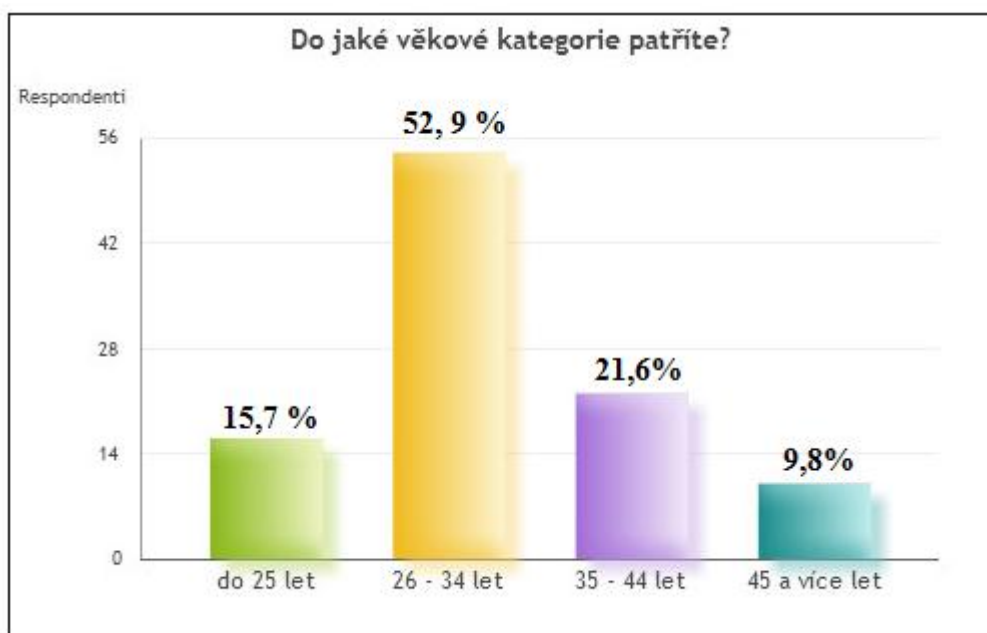
V tabulce číslo 2 (viz Tab. č. 2) vidíme rozdělení respondentů podle věku. Celkový počet respondentů byl opět 102 tedy 100%, z toho bylo do věku 25 let 16 respondentů (15,7 %), ve věku 26 – 34 let odpovídalo 54 (52,9%), ve 35 – 44 letech bylo 22 respondentů (21,6%) a nakonec ve věku 45 a více let jich bylo 10 (9,8%). Z toho vyplývá, že nejvíce dotazovaných bylo ve věkové kategorii 26 – 34 let, což je maličko více než polovina, a to celkem 54 respondentů ze 102, to znamená 52,9 % ze 100%.

Tab. č. 2 Věkové rozdělení respondentů

Věkové rozpětí respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
do 25 let	16	15,7%
26 - 34 let	54	52,9%
35 - 44 let	22	21,6%
45 a více let	10	9,8%
Σ	102	100%

Pro jasnější představu nalezneme v následujícím grafu (viz Graf č. 2) vyobrazené odpovědi respondentů v procentuálním zastoupení. Na grafu můžeme potvrdit, informace uvedené v tabulce. Vidíme, že opravdu nejvíce zastoupeni byli respondenti ve věku od 26 do 34 let.

Graf č. 2 Věk respondentů



Respondenti byli dále dotazováni na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Uvedeme si nyní, které bylo nejvíce zastoupeno. Nabídka vzdělání byla z těchto možností odpovědí: základní vzdělání, střední odborné bez maturity, střední odborné s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské. Opět na tuto otázku odpovídalo celkový počet respondentů, a to 102 (100 %).

Z grafického znázornění (viz Graf č. 3) vyplývá, že ze zvoleného vzorku respondentů je v technicky zaměřených firmách nejvíce zaměstnanců se středním odborným vzděláním s maturitou a následně i s vysokoškolským vzděláním. Tyto odpovědi zvolilo nejvíce respondentů, a to se shodným počtem 44 (43,1 %) z celkového počtu. Dále bylo o dost menší zastoupení osob s vyšším odborným zaměstnáním, a to 11 (10,7 %). Pouze 3 (2,9 %) osoby byly středního vzdělání bez maturity. Ve výsledku se objevila také položka s nulovou odpovědí, a to vzdělání základní, které neměl nikdo.

Graf č. 3 Vzdělání respondentů

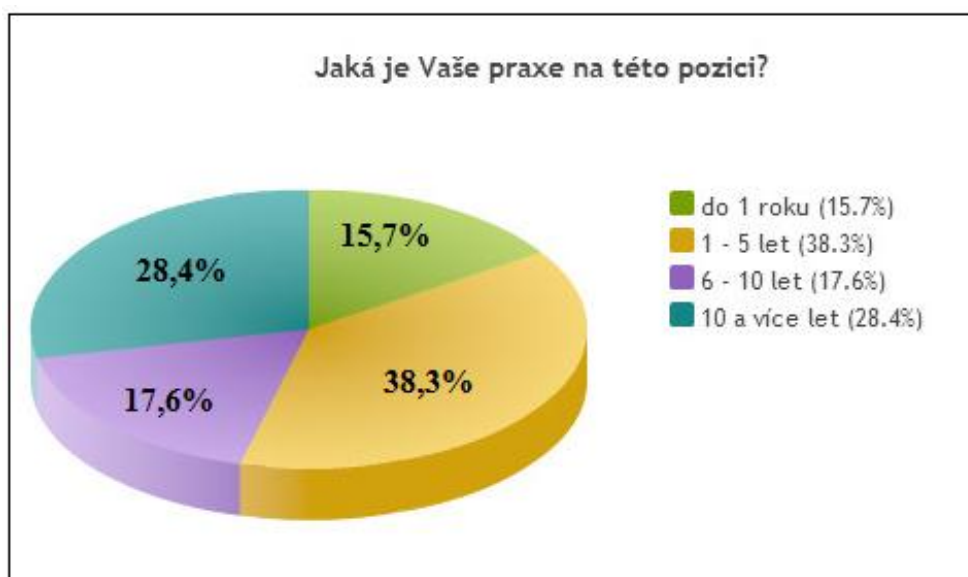


Oslovení respondenti v technicky zaměřených firmách v dotazníkovém šetření také uváděli, jak dlouho pracují ve firmě. Nejvíce zaměstnanců v těchto firmách má praxi v rozmezí od 1 roku do 5ti let. Na druhém místě se pak umístili zaměstnanci s praxí 10 a více let. Více nalezneme v níže uvedené tabulce a grafickém znázornění (viz Tab. 3, Graf č. 4)

Tab. č. 3 Praxe respondentů

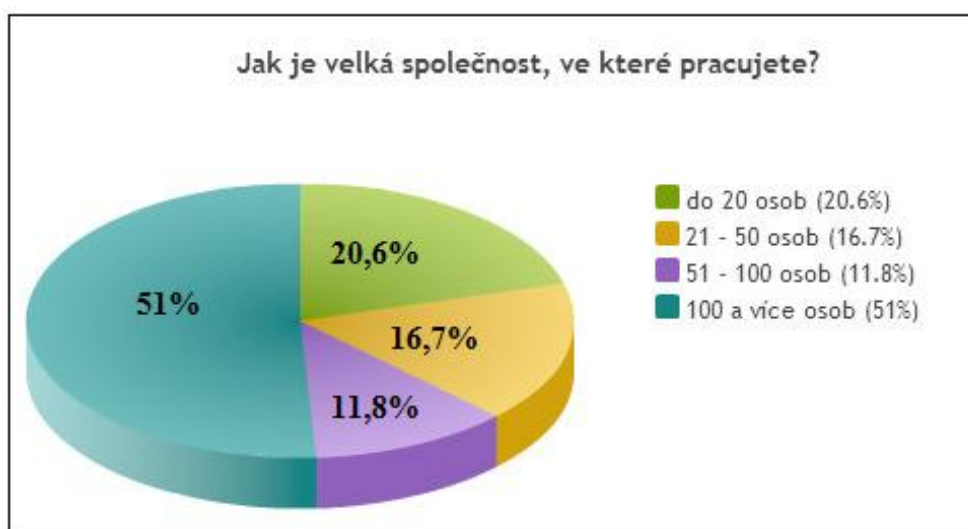
Praxe respondentů	Zaměstnanci
do 1 roku	16
1 - 5 let	39
6 - 10 let	18
10 a více let	29
Σ	102

Graf č. 4 Zobrazení praxe na dané pozici



Jedna z otázek dotazníku zjišťovala, v jak velké společnosti pracují zaměstnanci technicky zaměřených firem. Na tuto otázku odpovídali všichni dotazovaní zaměstnanci, celkem jich bylo tedy 102 (100%). Odpovědi byly rozděleny do rozmezí. První rozmezí byla firma o velikosti do 20 osob, zde odpovědělo celkem 21 (20,6%) respondentů. Druhé rozmezí 21 – 50 osob zvolilo 17 (16,7%) respondentů. Třetí 51 – 100 osob zvolilo 12 (11,8%) respondentů. A v posledním 100 a více osob bylo nejvíce respondentů, a to 52 (51%). Vše můžeme vidět procentuálně vyjádřeno v následujícím grafu (viz Graf č. 5).

Graf č. 5 Velikost zaměstnávající společnosti



4.4. Analýza dat výsledků

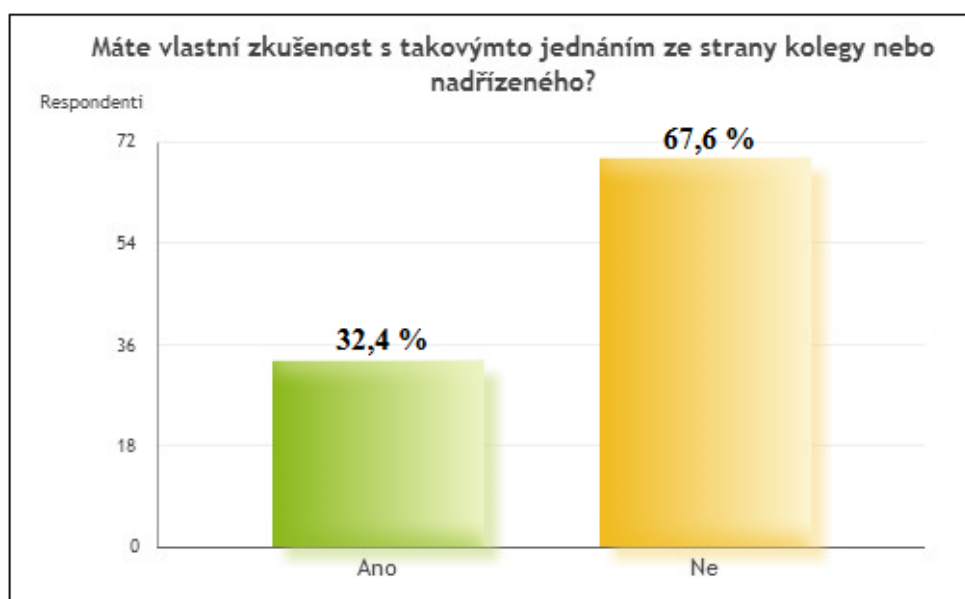
Nyní se dostáváme k vytouženým výsledkům výzkumu. Proto bychom si nyní udělali jejich rozbor. Pro lepší představu, jsem zvolila vyobrazení výsledků v tabulce a grafu. Pustíme se nejdříve k analyzování výsledků hlavního cíle výzkumu, tím byla zkušenost zaměstnanců technicky zaměřených firem s mobbingem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že si tímto jevem prošlo celkem 33 (32,4 %) respondentů ze 102 (100 %). Naopak zkušenost nemělo 69 (67,6 %), což je více, jak polovina.

Respondenti byli dále rozděleni na muže a ženy. Z následující tabulky (Tab. č.4), můžeme vidět, že nejvíce odpovídajících bylo žen, a to celkem 62. Z toho 42 žen zkušenost nemělo a 20 z nich ano. Respondenti mužského pohlaví, kterých bylo podstatně méně, tedy 40, odpovědělo 20 mužů, že zkušenost neměli, a 13, kteří měli. Ověřit tuto skutečnost můžeme v grafickém zobrazení (viz Graf č. 6)

Tab. č. 4 Zkušenost zaměstnanců technických firem s mobbingem

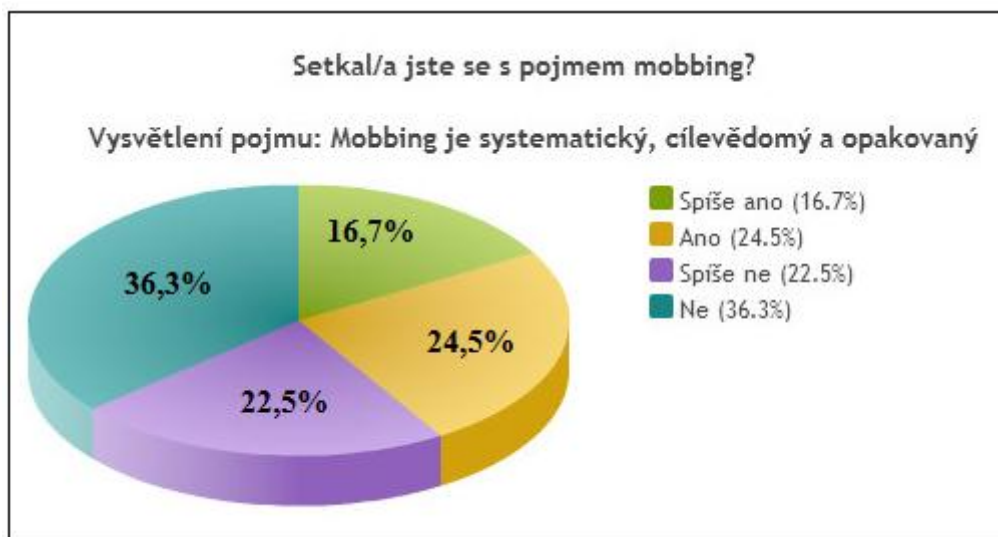
Zkušenost s mobbingem	Muži	Ženy	Σ	v %
Ano	13	20	33	32,4%
Ne	27	42	69	67,6%
Σ	40	62	102	100%

Graf č. 6 Zobrazení zkušenosti zaměstnanců s mobbingem



Dalším zajímavým zjištěním, zda zaměstnanci technických firem vůbec pojem mobbing – šikana mezi podřízenými, znají. V souvislosti s tímto jevem byl zařazen i pojem bossing – šikana od nadřízeného. Oba dva pojmy byly v dotazníku u každé otázky jednotlivě vysvětleny. V dotazníku byli respondenti dotazováni, zda se s těmito pojmy setkali. Více uvidíme na grafu níže (viz Graf č. 7).

Graf č. 7 Setkání s pojmem mobbing



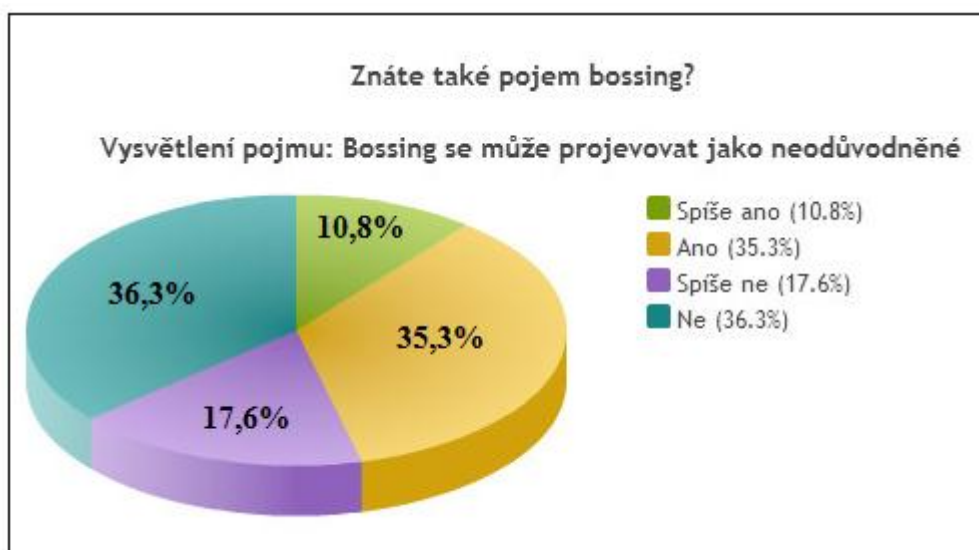
Celkem odpovídalo 102 respondentů na tuto otázku a z toho odpovědělo 17 spíše ano, 25 ano, 23 spíše ne, 37 ne. Pokud sečteme $17 + 25 = \underline{42}$, to jsou odpovědi s výsledkem, že se respondenti s pojmem mobbing setkali. Pakliže sečteme $23 + 37 = \underline{60}$, pak máme odpovědi od respondentů, kteří se s tímto pojmem nesetkali. Výsledek tedy je, že se respondenti s pojmem mobbing více nesetkali.

Dříve jsme zmínili, že mezi respondenty byl zmíněn i pojem bossing – šikana na pracovišti od nadřízeného. A jak na to reagovali respondenti? Více napoví níže uvedený graf (viz Graf č. 8). Z grafického znázornění vidíme procentuální ukázkou, rozdělme si jednotlivé odpovědi ještě na přesnější počty odpovídajících respondentů. Což znamená, že na ně respondenti odpovídali následovně. Spíše ano 11 zaměstnanců, 36 ano, 18 spíše ne, 37 ne. Z celkového počtu 102 respondentů. Opět byl pojem zcela u otázky vysvětlen.

Při součtu se pak lehko dostaneme k odpovědi, zda se s bossingem setkali nebo nikoliv. $11 + 36 = 47$ (46,1 %) jsou odpovědi, že se setkali. V případě zaměstnanců, kteří se nesetkali, jsou to také jednoduché počty, a to $18 + 37 = 55$ (53,9%). $55 > 47$. Sice vypadá,

že respondenti se s pojmem nesetkali, ale je to sporné, v tomto případě bych řekla, že je to těsné (50 na 50).

Graf č. 8 Znalost pojmu bossing



Nyní bychom se měli zabývat výsledkem řešení mobbingu. Jak by ho dotazovaní respondenti vyřešili. U tohoto zaměření byly v dotazníku zařazeny dvě otázky, jelikož byli respondenti rozděleni do dvou skupin, a to na zkušenost s mobbingem a jak ho řešili, a dále i respondenti, kteří se s mobbingem sice nesetkali, ale jak by případnou situaci řešili.

Z důvodu 2 skupin si uvedeme tedy výsledky obou skupin respondentů, s tím, že je srovnáme a uvidíme, jaký bude rozdíl mezi respondenty, kteří se s mobbingem setkali a kteří se naopak nesetkali, ale měli možnost se zamyslet nad řešením situace. Otázka na začátku dotazníku přesměrovala dle zvolené odpovědi na následující otázky. Ptala se na zkušenost zaměstnanců s mobbingem, pokud odpověděli, že zkušenost měli, pak byli přesměrováni na otázky, které se dotazovaly přímo na mobbing a jejich zkušenost s ním. V případě,

že zkušenost neměli, pak byli odkázáni na své otázky, které se týkaly zamyšlení nad mobbingem, jak by ho řešili, a další, to znamená, že otázky, které byly pro respondenty druhé skupiny, úplně přeskočili. Uvedme si nyní výsledky odpovědí jednotlivých skupin.

První skupinou jsou respondenti, kteří se s mobbingem setkali, jak reagovali na vyvstalou situaci a jakým způsobem mobbing vyřešili. Vše se dozvíme v následujících odpovědích uvedených v tabulce níže (viz Tab. č. 5). Celkem odpovědělo 33 respondentů, což by odpovídalo i tabulce se zkušenostmi (viz Tab. č. 4). Z početnosti odpovědí vyplývá, že na prvním místě respondenti řešili nejvíce mobbing tím, že si promluvili s mobberem.

Ukazuje to i počet odpovědí, a to 11 respondentů. S těsností se umístila ještě odpověď, že respondenti dali výpověď ze zaměstnání a odešli, počet respondentů v této otázce byl 10. Nejsem si jistá, zda nám tato tabulka řekne dostatečné informace.

Tab. č. 5 Jak řešili mobbing respondenti se zkušeností

Řešení mobbingu pokud se již respondent stal obětí	Počty zaměstnanců
Mezi čtyřma očima - mezi mnou (obětí) a šikanujícím	11
Obrátil/a jsem se na právníka	0
Obrátil/a jsem se na vedení	6
Mobber byl propuštěn ze zaměstnání	2
Byl/a jsem propuštěna	3
Dal/a jsem výpověď a odešel/a ze zaměstnání	10
Jiné (uveďte prosím způsob) - nijak	1
Celkem odpovědí	33

Druhou skupinou je opak zkušenosti, a tou je nezkušenost zaměstnanců s mobbingem. Položme si otázku, jak by řešili mobbing zaměstnanci, kteří se s mobbingem nesetkali, ale mohli se zamyslet nad případným řešením této situace. Více informací se dozvíme v následující tabulce s rozepsanými odpověďmi (viz Tab. č. 6)

Odpovědělo 69 respondentů z celkového počtu 102, kteří neměli vlastní zkušenost s mobbingem, proto byli následně přesměrováni na odlišné otázky, než respondenti, kteří zkušenost s mobbingem měli. Nejvíce odpovědí bylo, že by řešil mobbing s nadřízeným, v případě bossingu s vyšším nadřízeným, odpovědí 27. Dále bylo nejvíce odpovědí, že by se snažili řešit mobbing samostatně s mobberem, odpovědělo tak celkem 26 respondentů. O dost méně respondentů zvolilo variantu, že by odešli ze zaměstnání, celkem 8. Někteří by se obrátili na kolegu, zda by byl ochoten jim s mobbingem pomoci, těchto respondentů bylo 6. A 1 by mobbing neřešil, 1 by vyhledal odbornou pomoc.

Tab. č. 6 Jak by řešili mobbing respondenti bez zkušenosti

Řešení mobbingu pokud by se respondent stal obětí	Počty zaměstnanců
Neřešil/a bych to	1
Snažil/a bych se jí řešit sám/a s mobberem	26
Řešil/a bych šikanu s nadřízeným, v případě bossingu s vyšším pracovníkem nadřízeného	27
Obrátil/a bych se na kolegu, se kterým vycházím, zda by byl ochoten mi pomoci	6
Vyhýbal/a bych se práci	0
Odešel/a bych z pracoviště nebo bych uvažoval/a o odchodu	8
Vyhledal/a bych odbornou pomoc (psycholog, atd.)	1
Nevím, co bych dělal/a	0
Jiné (uved'te konkrétně)	0
Celkem odpovědí	69

Z uvedených výsledků a výpočtu tedy vyplývá, že nejčastějšími odpověďmi, k otázce řešení mobbingu, byly u obou skupin respondentů:

- Mezi mobberem a obětí
- Řešení šikany s nadřízeným
- Výpověď, odchod ze zaměstnání
- Obrátit se na kolegu
- Být propuštěn zaměstnavatelem

Tab. č. 7 Nejčastější odpovědi respondentů při řešení mobbingu

Respondenti se zkušeností s mobbingem	Respondenti bez zkušenosti s mobbingem
1. Mezi čtyřma očima – mezi mnou (obětí) a šikanujícím	1. Snažil/a bych se jí řešit sám/a s mobberem
2. Dal/a jsem výpověď a odešel/a ze zaměstnání	2. Řešil/a bych šikanu s nadřízeným, v případě bossingu s vyšším pracovníkem nadřízeného
3. Obrátil/a jsem se na vedení	3. Odešel/a bych z pracoviště nebo bych uvažoval/a o odchodu
4. Byl/a jsem propuštěna	4. Obrátil/a bych se na kolegu, se kterým vycházím, zda by byl ochoten mi pomoci

Respondenti se celkem shodovali v řešení mobbingu, jak ti, co se s ním setkali, tak ti, co ještě zkušenost neměli. Na prvním místě u obou byla úplná shoda, a to, že by řešili mobbing s mobberem. Na druhém místě je už trošku odlišnost, a to u respondentů, kteří měli zkušenost s mobbingem, tak jako druhé řešení s největším počtem odpovědí bylo, že odešli ze zaměstnání, kdežto u druhé skupiny, bez zkušenosti to bylo, že by řešili mobbing s nadřízeným. U třetí odpovědi je to přesně naopak, respondenti se zkušeností odpověděli, že by se obrátili na vedení a respondenti bez zkušenosti by odešli z pracoviště nebo by uvažovali od odchodu ze zaměstnání. Konečně čtvrtá nejčastější odpověď se také trochu liší, a to u respondentů se zkušeností, ti byli propuštěni ze zaměstnání. Zaměstnanci bez zkušenosti by se obrátili na kolegu, zda by byl ochoten jim pomoci s jejich nepříznivou situací.

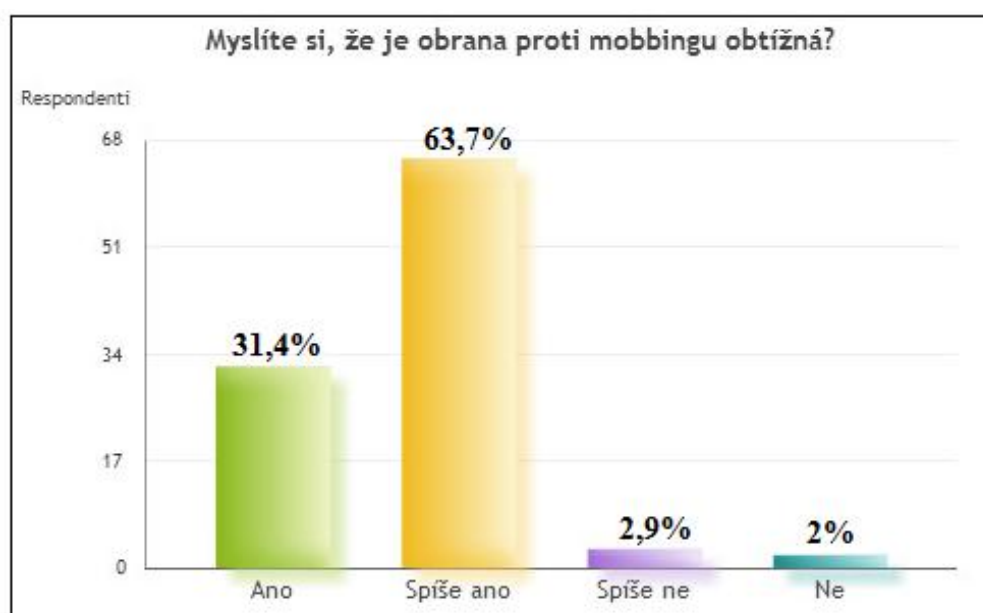
Zaměstnanci technických firem byli dotázáni, které z vybraných důsledků si myslí, že jsou horšími. Na tuto otázku opět odpovídal plný počet respondentů. Z tabulky (Tab. č. 8) je zřejmé, že největší počet odpověděl, že horšími důsledky jsou ty psychické. 67 (65,7) respondentů odpovědělo rozhodně psychické, dále spíše psychické zvolilo 28 (27,5%) respondentů. Rozhodně fyzické zvolilo 5 (4,8%) respondentů a 2 (2%). V případě, že sečteme odpovědi rozhodně psychické a spíše psychické, vyjde nám výsledek $67 + 28 = 95$. A to je 95 respondentů ze 102, kteří souhlasí s psychickými důsledky jako horšími, což svědčí o všem. Zanedbatelná suma je pak fyzických důsledků, a to $5 + 2 = 7$.

Tab. č. 8 Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Rozhodně psychické	67	65,7%
Spíše psychické	28	27,5%
Rozhodně fyzické	5	4,8%
Spíše fyzické	2	2%
Oboje	0	0%
Žádné	0	0%
Σ	102	100%

Respondenti také odpovídali na obranu proti mobbingu, konkrétně byla otázka formulována, zda si myslí, že je obrana proti mobbingu obtížná. I v této otázce odpovídalo celkem 102 (100%) respondentů. Respondenti se celkem jednoznačně shodli, že obrana proti mobbingu je spíše obtížná. Vidíme i na grafu (viz Graf č. 9), že je zcela jasný jejich souhlas. 32 respondentů odpovědělo ano, 65 se přiklonilo k odpovědi spíše ano - tito respondenti dohromady tvoří skupinu $65 + 32 = 97$ (95,1%). V případě odpovědi spíše ano, zvolili tuto variantu 3 respondenti. U varianty ne byly celkem 2 hlasy. $2 + 3 = 5$ (4,9%). Z tohoto tedy vyplývá, že respondenti se domnívají o obtížnosti obrany proti mobbingu, že je spíše obtížná.

Graf č. 9 Obrana proti mobbingu



4.5. Diskuse a verifikace hypotéz

V této kapitole si ověříme stanovené hypotézy, následně uvidíme, zda je přijmeme či nepřijmeme. Při ověřování hypotéz (verifikaci), jsme si museli stanovit metodu, která nám ověří platnosti hypotézy. Verifikace neboli ověření hypotéz znamená, že zkoumáme, zda je mezi proměnnými nějaký vztah.

U hypotéz $H_1 - H_4$ byla použita statistická metoda testu dobré shody chí-kvadrát. Písmeno „chí“ je z řecké abecedy a píše se takto χ .

A jaký je princip testu dobré shody chí – kvadrát? V knize výzkumné metody a statistika je kratšoučké vysvětlení, o co se jedná: „*Chí – kvadrátový test funguje velmi jednoduše. Spočítáme, jak často se něco odehrálo, a tento test nám pak řekne, jestli vidíme to, co jsme očekávali.*“ (Walker, 2013, s. 108). U tohoto testu si musíme nejdříve stanovit nulovou, která nám říká, že se v podstatě nic tak zajímavého neděje. Pokud se něco dít začne, pak si musíme stanovit hypotézu alternativní, to bude ta naše hypotéza, kterou chceme zkoumat. Zkoumáme vždy nějaké dvě proměnné. V tomto případě použijeme kategorickou proměnnou, kterou také definuje Ian Walker ve své knize: „*kategorické proměnné máme pouze tehdy, když lidé mohou spadat pouze do omezeného počtu skupin. Proto je kategorickou proměnnou například pohlaví. Existují jenom dvě pohlaví, do nichž mohou lidé přináležet: jsme buď mužského, nebo ženského pohlaví.*“ (Walker, 2013, s. 109). Na kategorické proměnné je dobré to, že se podíváme, kolik asi lidí do určité skupiny patří a následně se pak rozhodovat, zda jsme to věděli nebo jinak řečeno očekávali. V případě, že jsem například předpokládal rozdělení skupiny na stejný počet mužů a žen a ve skutečnosti je to jinak. Už zde nastává otázka, kterou mohu prozkoumat.

Jak jsme již dříve zmiňovali, musíme si uvést na počátku dvě hypotézy, nulovou a alternativní. Nulová hypotéza předpokládá stejný počet. Je to v podstatě to, co jsme jasně zjistili nebo viděli. Naopak alternativní hypotéza je to, co jsme očekávali. V případě, že je opravdu velký rozdíl mezi tím, co jsme zjistili a tím, co jsme očekávali, pak se zde naskytlo něco, co by mohlo být zajímavé vyzkoumat.

Rovnice chí-kvadrátového statistického testu je:

$$\chi^2 = \sum (\text{zjištěno} - \text{očekáváno})^2 / \text{očekáváno}$$

V tomto testu budeme vytvářet sumu skupiny čísel, a to pozorovanou hodnotu, kterou jsme zjistili, s očekávanou hodnotou, již jsme očekávali. Výsledek musím pak porovnat s kritickou

hodnotou v tabulce, kde jsou stupně volnosti, které jsou rovny počtu skupin, které srovnáváme, mínus 1. V tabulce si pak ještě vybereme hladinu významnosti, jak jistí si chceme být v závěrech. Hladina významnosti je 0,01 (1 % nebo 0,05 (5%). V tomto případě zjišťujeme, zda je pozorovaná hodnota menší nebo větší než zvolená hladina významnosti.

V případě našeho ověřování hypotéz jsme zvolili pro všechny čtyři hypotézy stejnou hladinu významnosti, tedy 0,05, kterou jsme našli v chí-kvadrátové tabulce. Nyní už se vrhněme na ověřování jednotlivých hypotéz.

Verifikace hypotézy (H₁)

Nyní si ověříme první hypotézu. Budeme vycházet z níže uvedené tabulky (viz Tab. č. 9), kde vidíme, že z našeho vzorku respondentů bylo 40 mužů a 62 žen. Šikanováno bylo z tohoto počtu 20 žen a 13 mužů, celkově 33 osob ze 102 respondentů.

Hypotézou, kterou ověřujeme, je: **H₁**: Předpokládám, že menší zkušenost s mobbingem mají ženy než muži pracující v technicky zaměřených firmách.

Tab. č. 9 Zkušenost s mobbingem

Zkušenost s mobbingem	Muži	Ženy	Σ
Ano	13 (11)	20 (22)	33
Ne	27 (29)	42 (40)	69
Σ	40	62	102

H_1^0 : Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem je u žen stejný jako u mužů

H_1^A : Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem je u žen menší než u mužů.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,36 + 0,18 + 0,14 + 0,1 = \mathbf{0,78}$$

$$f = (r-1).(s-1) = (2-1).(2-1) = \mathbf{1}$$

$$\chi^2_{0,05}(1) = 3,841 > 0,78$$

Z výpočtu je zřejmé, že hodnota testovaného kritéria je menší než hodnota kritická, proto odmítneme alternativní hypotézu H_1^A a přijmeme hypotézu nulovou H_1^0 .

Neprokázalo se, že počet zaměstnanců technicky zaměřených firem se zkušeností s mobbingem by byl menší u žen než u mužů. V tomto případě se můžeme domnívat, že výsledky byly dosaženy působením náhody. Rozdíl mezi těmito jevy tedy nebyl prokázán.

Hypotéza nebyla potvrzena.

Verifikace hypotézy (H₂)

Pokračujeme druhou hypotézou, kdy budeme opět vycházet z tabulky (viz Tab. č. 10), která je pro lepší přehled vhodnější k verifikaci hypotézy. Zde, když se podíváme, vidíme věk zaměstnanců a zda se setkali s mobbingem nebo nesetkali. Nyní ověřujeme hypotézu:

H₂: Domnívám se, že s pojmem mobbing se setkali častěji zaměstnanci ve věku do 35ti let než zaměstnanci starší 35ti let.

Tab. č. 10 Věk respondentů

Věk zaměstnanců	Ano	Ne	Σ
do 34 let	17 (15)	53 (55)	70
35 a více let	16 (18)	16 (14)	32
Σ	33	69	102

H₂⁰: Počet zaměstnanců ve věku do 35ti let, kteří se setkali s mobbingem je stejný jako počet zaměstnanců starších 35ti let, kteří se setkali s mobbingem.

H₂^A: Počet zaměstnanců ve věku do 35ti let, kteří se setkali s mobbingem je větší než počet zaměstnanců starších 35ti let, kteří se setkali s mobbingem.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,27 + 0,22 + 0,72 + 0,29 = 1,5$$

$$f = (r-1).(s-1) = (2-1).(2-1) = 1$$

$$\chi^2_{0,05}(1) = 3,841 > 1,5$$

Jelikož je výpočet hodnoty testovaného kritéria menší než kritická hodnota, musím odmítnout alternativní hypotézu H₂^A a přijmout hypotézu nulovou H₂⁰.

Neprokázalo se, že počet zaměstnanců ve věku do 35ti let, kteří se setkali s mobbingem je větší než počet zaměstnanců starších 35ti let, kteří se setkali s mobbingem. Technicky zaměřených firem se zkušeností s mobbingem by byl menší u žen než u mužů. V tomto případě se můžeme domnívat, že výsledky byly dosaženy působením náhody. Rozdíl mezi těmito jevy tedy nebyl prokázán.

Hypotéza nebyla potvrzena.

Verifikace hypotézy (H₃)

Další hypotézou, kterou bychom měli ověřit, je v pořadí třetí hypotéza. Předtím, než hypotézu vyvrátíme nebo potvrdíme, jednoduchá tabulka (viz Tab. č.11), nám sdělí přehledné informace o délce praxe respondentů, kteří měli zkušenost. Na otázku odpovídali všichni zaměstnanci.

V tomto případě bylo tedy celkem 102 respondentů, což je 100 %.

Hypotézou, kterou nyní ověřujeme, je: **H₃**: Myslím si, že zkušenost s mobbingem měli více zaměstnanci s praxí větší jak 10 let než zaměstnanci s praxí do 10ti let.

Tab. č. 11 Délka praxe zaměstnanců

Délka praxe	Ano	Ne	Σ
do 10ti let	9 (11)	64 (62)	73
více jak 10 let	24 (22)	5 (7)	29
Σ	33	69	102

H₃⁰: Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi v technicky zaměřených firmách delší jak 10 let je stejný jako počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi do 10ti let.

H₃^A: Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi v technicky zaměřených firmách delší jak 10 let je větší než počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi do 10ti let.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,36 + 0,18 + 0,65 + 0,57 = \mathbf{1,76}$$

$$f = (r-1).(s-1) = (2-1).(2-1) = \mathbf{1}$$

$$\chi^2_{0,05}(1) = 3,841 > 1,76$$

Vypočtená hodnota testovaného kritéria je menší než kritická hodnota, v tomto případě odmítneme alternativní hypotézu H₃^A a přijmeme hypotézu nulovou H₃⁰.

Nebylo prokázáno, že by měli větší zkušenost zaměstnanci s praxí v technicky zaměřených firmách delší jak 10 let. Výsledky můžeme přisoudit náhodě. Rozdíl mezi jevy nebyl prokázán. Riziko špatného rozhodnutí je menší než hladina významnosti – 0,05.

Hypotéza nebyla potvrzena.

Verifikace hypotézy (H₄)

Na závěr nám zbývá ještě poslední hypotéza, která je zaměřena na důsledky mobbingu. Konkrétně, které byly pro respondenty horšími, zda psychické nebo fyzické důsledky. Opět vycházíme z níže naznačené tabulky (viz Tab. č. 12). Odpovídalo celkem 102 respondentů, tedy celkový počet. Z informací uvedených v tabulce vidíme, že 95 respondentů si myslí, že jsou horší psychické důsledky a 7 respondentů si myslí, že jsou horší fyzické důsledky.

Ověřovaná hypotéza **H₄**: Předpokládám, že s pojmem mobbing se setkali spíše zaměstnanci ve firmách o velikosti větší jak 100 osob než zaměstnanci firem o velikosti do 100 osob.

Tab. č. 12 Velikost firmy

Velikost firmy	Ano	Ne	Σ
do 100 osob	19 (16)	31 (34)	50
více jak 100 osob	14 (17)	38 (35)	52
Σ	33	69	102

H₄⁰: Počet zaměstnanců pracujících ve firmách o velikosti do 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing je stejný jako počet zaměstnanců, pracujících ve firmách o velikosti větší jak 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing.

H₄^A: Počet zaměstnanců pracujících ve firmách o velikosti větší jak 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing je větší než počet zaměstnanců, pracujících ve firmách o velikosti do 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$$\chi^2 = (P-O)^2/O = 0,56 + 0,53 + 0,26 + 0,25 = \mathbf{1,6}$$

$$f = (r-1).(s-1) = (2-1).(2-1) = \mathbf{1}$$

$$\chi^2_{0,05}(1) = 3,841 > 1,6$$

Ani poslední hypotéza nebyla potvrzena. Ve výpočtech vidíme, že hodnota testovaného kritéria je menší než kritická hodnota, v tomto případě odmítneme hypotézu alternativní H₄^A a přijmeme nulovou hypotézu H₄⁰.

Nebyla prokázána alternativní hypotéza, která tvrdila, že se více setkali s pojmem mobbing zaměstnanci pracující ve firmách o velikosti větší jak 100 osob.

Hypotéza nebyla potvrzena.

Diskuse

Hlavním cílem výzkumného šetření zmapovat zkušenost zaměstnanců v technicky zaměřených firmách. Nyní si zde detailněji rozeberme výzkumné otázky a hypotézy, které nám odpoví, zda se nám to podařilo, či nikoliv.

Hlavní výzkumná otázka: Jakou mají zkušenost zaměstnanci technicky zaměřených firem s mobbingem?

Z otázky dotazující se na zkušenost respondentů vyplývá, že 33 respondentů má zkušenost s mobbingem a 69 nemá zkušenost $69 > 33$ (viz Tab. č. 4 a Graf č. 6).

Výsledek: z výše uvedeného výsledky a z předešlých výpočtů a tabulek vyplývá, že zaměstnanci technicky zaměřených firem zkušenost s mobbingem nemají.

Tento výsledek lze konstatovat asi takto: „*nezkušenost, je taky zkušenost*“.

Nyní si uděláme detailnější rozbor otázek a hypotéz, které jsme získali s výzkumného šetření. K rozboru hypotéz jsme použili výsledky testu dobré shody chí-kvadrát, kterým byly hypotézy ověřeny. Bližší informace se dozvíme v následujícím rozboru.

První výzkumná otázka: Jaké jsou zkušenosti s mobbingem v závislosti na pohlaví? Z výzkumného šetření vyplynulo, že nejvíce se staly oběťmi ženy (viz Tab. č. 4). Vyplývá to i z výsledku odpovídajících respondentů, kdy byl největší počet žen (60,8% ze 100%), které se účastnily dotazníkového šetření (viz. Graf. č. 1). Z tohoto počtu mělo pak zkušenost s mobbingem 20 žen. Naopak mužů bylo celkem 40 mezi odpovídajícími respondenty a z tohoto počtu jich mělo zkušenost 13, $20 > 13$.

Odpověď na první výzkumnou otázku: zkušenost s mobbingem měly více ženy, než muži, kterých bylo celkem 20.

Druhá výzkumná otázka: V jakém věkovém rozpětí se s mobbingem zaměstnanci setkali? Opět se podíváme na výzkum, který proběhl mezi respondenty technicky zaměřených firem. Bylo jim zjištěno, že nejvíce dotazovaných respondentů bylo ve věku 26-34 let, což, byla polovina dotazujících, přesně 54 (52,9%) respondentů z celkového počtu 102 (10%). Následně pak bylo 22 (21,6%) respondentů ve věku 35 – 44 let. Dále pak 16 (15,7%) respondentů ve věkovém rozmezí do 25 let, nejméně pak bylo respondentů ve věkovém rozmezí 45 a více let, kdy jich bylo celkem 10 (9,8%), tyto informace nalezneme v tabulce (viz Tab. č. 2). Z těchto počtů respondentů pak bylo celkem 70 (54 + 16) respondentů do 34 let, z toho 17 z nich mělo zkušenost s mobbingem, a 53 nemělo zkušenost s mobbingem. Zaměstnanců v rozmezí 35 a více let bylo celkem 32 (22 + 10), u tohoto věkového rozmezí to bylo 16 respondentů se zkušeností s mobbingem a 16 nemělo zkušenost, tedy přesně na polovinu, $17 > 16$.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku: zkušenost je skoro 50 % na 50 % obou věkových skupin (viz Tab. č. 10), o něco více však bylo respondentů se zkušeností s mobbingem ve věku do 34 let, kterých bylo celkem 17.

Třetí výzkumná otázka: Jaká byla praxe zaměstnanců, kteří měli zkušenost s mobbingem? Na délku praxe byli respondenti také dotazováni. Byla rozdělena do celkem čtyř rozmezí, kdy největším počtem byli respondenti s praxí v rozmezí 1 – 5 let, a to 39 (38,3%). Následně pak zaměstnanci s praxí 10 a více let, kterých bylo 29 (28,4%). Dále pak respondenti s délkou praxe 6 – 10 let, kterých bylo 18 (17,6%). Nejméně pak bylo respondentů s délkou praxe do 1 roku, a to celkem 16 (15,7%), tyto výsledky nalezneme v grafickém zobrazení (viz Graf č.4). Z výpočtu respondentů pak bylo celkem 73 (16 + 39 + 18). A respondentů s praxí více jak 10 let pak bylo celkem 29. Zkušenost pak mělo 9 respondentů s praxí do 10ti let a 24 respondentů s praxí větší jak 10 let, $24 > 9$ (viz Tab. č.11).

Odpověď na třetí výzkumnou otázku: zkušenost s mobbingem měli více respondenti s praxí větší jak 10 let, kterých bylo celkem 24.

Čtvrtá výzkumná otázka: V jak velkých firmách se setkali zaměstnanci s pojmem mobbing? Respondenti měli v dotazníkovém šetření také v jedné z otázek uvést, v jak velké firmě pracují. Odpovědi byly členěny opět do rozmezí, v tomto případě velikost firmy. Nejvíce bylo respondentů z firem o velikosti 100 a více osob, kterých bylo 52 (51 %), dále pak 21 (20,6%) respondentů z firem o velikosti do 20 osob, následně z firem o velikosti 21 – 50 osob, v tomto případě jich bylo 17 (16,7%) a poslední skupinou byli respondenti z firem o velikosti 51 – 100 osob, v tomto rozmezí jich bylo 12 (11,8%). Tyto informace jsou uvedeny také v grafickém zobrazení (viz Graf č. 5). Zajímalo nás, kteří z nich se setkali s pojmem mobbing. V tomto případě jsme rozdělili rozmezí posuzování ještě pak na firmy o velikosti do 100 osob a firmy o velikosti více jak 100 osob. V tomto případě pak bylo celkem 50 (21 + 17 +12) respondentů z firem o velikosti do 100 osob, z toho 19 z nich se setkalo s pojmem mobbing. Z firem o velikosti větší jak 100 osob pak bylo celkem 52 respondentů. Z toho mělo zkušenost 14 respondentů (viz Tab. č. 12) $19 > 14$.

Odpověď na čtvrtou výzkumnou otázku: s pojmem mobbing se více setkali zaměstnanci z firem o velikosti větší jak 100 osob, kterých bylo celkem 19.

Výsledek testu dobré shody chí-kvadrát, kterým byly hypotézy ověřeny, nám to i potvrdil na první hypotéze, kde jsme zkoumali zkušenost u mužů a žen. Předpokladem bylo, že menší zkušenost s mobbingem mají ženy než muži pracující v technicky zaměřených firmách. Tento předpoklad nebyl potvrzen. Nejsou tedy rozdíly mezi pohlavím. V případě

první hypotézy jsme museli odmítnout alternativní hypotézu, H_1^A : Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem je u žen menší než u mužů. Naše hypotéza tedy nebyla potvrzena. Naopak však byla potvrzena nulová hypotéza H_1^0 : Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem je u žen stejný jako u mužů, kterou jsme přijali. Jelikož byla potvrzena hypotéza, že zkušenost s mobbingem je u žen stejná jako u mužů, to dokazuje, že provedený výzkum se shoduje s profesorem Leymannem, který zjistil, že se mobbing u mužů i žen vyskytuje stejně (Svobodová, 2008, s. 53).

Další hypotézou se zjišťovalo, v jakém věkovém rozmezí se respondenti setkali s pojmem mobbing. Domnívali jsme se, že zaměstnanci se setkali s mobbingem častěji ve věku do 35ti let. Usuzovali jsme tak z toho důvodu, že u mladších zaměstnanců je větší pravděpodobnost, že se s tímto pojmem setkají, na rozdíl od zaměstnanců starších, kteří se pyšní dlouholetou praxí a v podniku mají již své místo. I z literatury je zřejmé, že každý nový zaměstnanec i ten, který pracuje na pracovišti krátkou dobu, je neustále prověřován nejen vedoucím pracovníkem, ale i kolegy. U těchto pracovníků by se dalo předpokládat, že jsou vystaveni většímu riziku setkání se s pojmem mobbing.

U této hypotézy jsme opět použili test dobré shody chí-kvadrát, z něhož vyplývá, že naše hypotéza nebyla potvrzena, H_2^A : Počet zaměstnanců ve věku do 35ti let, kteří se setkali s mobbingem je větší než počet zaměstnanců starších 35ti let, kteří se setkali s mobbingem. Museli jsme tedy přijmout nulovou hypotézu, která říká, že mladší zaměstnanci, tedy do 35ti let, v našem věkovém rozpětí, i starší zaměstnanci (nad 35 let), se setkávají s pojmem mobbing stejně. H_2^0 : Počet zaměstnanců ve věku do 35ti let, kteří se setkali s mobbingem je stejný jako počet zaměstnanců starších 35ti let, kteří se setkali s mobbingem.

Třetí hypotézu jsme ověřili testem dobré shody chí-kvadrát. Mysleli jsme si, že zkušenost s mobbingem měli zaměstnanci s praxí větší jak 10 let. Je pravděpodobné, že více se setkají s mobbingem zaměstnanci, kteří pracují na pracovišti dlouho. I zde jsme si stanovili hypotézy - nulovou a alternativní. Bohužel i v tomto případě byla potvrzena nulová hypotéza H_3^0 : Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi v technicky zaměřených firmách delší jak 10 let, je stejný jako počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi do 10ti let, museli jsme tedy odmítnout hypotézu alternativní i nyní nebyl náš předpoklad potvrzen, H_3^A : Počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi v technicky zaměřených firmách delší jak 10 let je větší než počet zaměstnanců se zkušeností s mobbingem, kteří mají praxi do 10ti let.

I poslední hypotéza byla zkoumána testem chí-kvadrát. Předpokládali jsme, že s pojmem mobbing se setkali spíše zaměstnanci v technicky zaměřených firmách o velikosti do 100 osob. Při výpočtu byly i nyní stanoveny hypotézy nulová a alternativní. Hypotéza alternativní byla i tentokrát díky výsledky testu odmítnuta H_4^A : Počet zaměstnanců pracujících ve firmách o velikosti větší jak 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing, je větší než počet zaměstnanců, pracujících ve firmách o velikosti do 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing. Následně byla přijata hypotéza nulová H_4^0 : Počet zaměstnanců pracujících ve firmách o velikosti do 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing, je stejný jako počet zaměstnanců, pracujících ve firmách o velikosti větší jak 100 osob, kteří se setkali s pojmem mobbing.

Z výzkumného šetření tedy vyplývá, že zaměstnanci technicky zaměřených firem nemají zkušenost s mobbingem, jak již bylo výše zmíněno. Tento výsledek se však s mým předpokladem neshoduje. Myslela jsem si, že zaměstnanci technicky zaměřených firem mají zkušenost s mobbingem. Výsledek zkoumání mě ovšem přivedl k opaku. Potvrdily to i nepřijaté hypotézy, všechny čtyři byly odmítnuty. Mám za to se domnívat, že to bylo zapříčiněno i nezkušeností zaměstnanců s mobbingem.

Jelikož výsledek vyšel takto, myslím si, že zaměstnanci by měli být více informováni o tomto jevu. Potěšující však je, že dotazovaní zaměstnanci technických firem v okrese Jihlava tuto nemilou zkušenost spíše neměli. I v tomto případě by bylo dobré tomuto předcházet, pokud v těchto firmách k mobbingu ještě nedošlo.

Navrhovaná opatření:

V první řadě, jak jsem již dříve zmiňovala, by měla být prevence. Otázkou však je, zda je to možné. Jednotlivé firmy by mohly mít zájem, předcházet tomuto nepříznivému jevu, a to proto, že je to i pro ně ruinující a hlavně finančně nepříznivé, jak jsme si zmiňovali i v teoretické části. Z tohoto hlediska by možná nebylo od věci, a to bych i doporučila jako opatření proti mobbingu, že by v každé firmě byla jakási směrnice, která by byla dostupná všem zaměstnancům, a mohli by si jí přečíst. V ní by bylo obsaženo, co to mobbing je, jak se projevuje atd. V případě, že by se s mobbingem osobně setkali nebo aspoň věděli, že se pravděpodobně někdo snaží jim ublížit, tak aby se měli na koho obrátit – nějaká určená kompetentní osoba na pracovišti.

Ve směrnici by mohly být i nejtypičtější příklady mobbingu, případné důsledky, ale hlavně, jak se mu bránit. Nemusel by tam být úplně návod, jelikož takový stejně neexistuje, ale mohlo by zde být pár rad, jak ho řešit a je už pak na oběti, pro co se rozhodne. Nakonec by tam měla být i prevence, jak mu může předejít – firma, zaměstnanec sám, okolí.

Přece jen, když vybočujeme z týmu, tak jsme celkem rychle středem pozornosti i tomuto se dá ledajak předejít.

Dále ani v zákonech není zcela jasné, jak se může člověk proti tomuto nepříznivému jednání bránit. Je jasné, že pokud se bude chtít oběť bránit právně, pravděpodobně ji soud nemine. O to horší by to bylo, kdyby byla oběť šikanována od vedoucího (bossing). V tomto případě je snad lepší odejít ze zaměstnání, pokud nepomůže něco, co by zabránilo tomuto jednání. Tento jev se stává stále rozšířenějším a je opravdu škoda, že se jím moc nezabýváme. Z mého pohledu by bylo dobré, kdyby všichni lidé měli povědomí o mobbingu. Myslím tím celou společnost. Přece jen každého z nás nemine nástup do práce, krom výjimek, které nepracují roky a jen parazitují na státu.

Celkový závěr opatření je, že by v naší republice měla být pro mobbing lepší právní úprava. Zajištění povědomí o mobbingu ve všech firmách, ať už písemně – například směrnicemi, návody nebo ústně různými přednáškami. Z osobní zkušenosti si myslím, že písemná forma by po ústním provedení nebyla na škodu, protože ne všichni přítomní jsou schopni vnímat a hlavně si pak vše následně pamatovat, jak a co vlastně bylo řečeno. A úplně nakonec si myslím, že bychom se všichni měli snažit a předcházet mobbingu, každý jednotlivě. Jelikož jsem se setkala s mobbingem na pracovišti osobně a vlastně i jako svědek, říkala jsem si, co jsem udělala špatně, že se to stalo právě mně? Asi každý z nás by si měl sáhnout do svědomí, zda svým jednáním nešel mobbingu naproti.

Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl zmapovat zkušenost s mobbingem. Konkrétně v technicky zaměřených firmách. Jelikož se mobbing děje neustále a může se stát komukoliv z nás, proto bychom měli mít o něm větší povědomí. I to je jeden z důvodů, proč jsem si toto téma vybrala. Z hlediska našich potřeb, které musíme uspokojovat, abychom mohli dále žít, je mobbing velice nepříznivým jevem. Tento jev nás může dostat až do úzkých, nedej bože k smrti, to je nyní ovšem přehnané, ale stát se to může. Nikdy nevíme, komu se nemusíme zalíbit, a problém je pak hned na světě.

Teoretická část této práce byla zaměřena na definování pojmů mobbing a bossing. Dále jsem se věnovala znakům mobbingu, příčinám a vzniku. Následně byli přiblíženi i aktéři mobbingu – mobber, oběť. Blíže jsem zde také popsala průběh mobbingu nebo také jinak řečeno fáze. V této kapitole byl popis jednotlivých fází. Specifikovány byly také důsledky mobbingu, jak pro oběť, tak pro podnik, ve kterém oběť pracovala. Uvedena byla také možná obrana proti mobbingu, dále i prevence.

Na základě zvoleného cíle bylo také provedeno výzkumné šetření mezi respondenty. Ve výzkumné části jsem si stanovila hlavní cíl, a to zkušenost zaměstnanců technicky zaměřených firem s mobbingem. Na počátku byly stanoveny hypotézy, cíle výzkumu a také výzkumné otázky. Předpokládala jsem, že dotazníkovým šetřením se dozvím, zda jsou stanovené hypotézy pravdivé, zda je mohu potvrdit či nikoliv. Specifikovala jsem v této části také respondenty, na které byl zaměřen výzkum.

V otázkách byli respondenti dotazováni na osobní charakteristiky, abychom zjistili požadované informace k ověření hypotéz, a to pohlaví, věk, délka praxe a dalších osobní údaje. Byly zde uvedeny i informace o zvolené výzkumné strategii a metodě – v tomto případě se jednalo o kvantitativní výzkum, pomocí dotazníkového šetření (polostrukturovaný dotazník). Popsala jsem zde také průběh šetření a detaily dotazníku, co obsahoval a další detailnější popis. Následně jsem uvedla metodu, kterou jsem ověřovala hypotézy, v tomto případě jsem zvolila test dobré shody chí-kvadrát. Tento test mi celkem 2 hypotézy vyvrátil a 2 potvrdil.

Nyní se ještě vraťme k popisu výzkumné části. Mimo jiné jsem zde provedla také srovnání odpovědí respondentů, jak odpovídali na řešení mobbingu. Jelikož dotazník byl rozdělen na dvě skupiny, které odpovídaly každá na své otázky, bylo možné tuto skutečnost prozkoumat. Skupiny byly rozděleny na respondenty, kteří se s mobbingem setkali a kteří

se naopak nesetkali. Jak řešili mobbing respondenti se zkušeností s mobbingem a jak by ho řešili respondenti, kteří zkušenost neměli.

Z výzkumné části vyplývá, že dotazovaní respondenti neměli zkušenost s mobbingem. Toto zjištění se nám potvrdilo také na hypotézách a výzkumných otázkách, jelikož ani jedna z nich nebyla potvrzena, vždy byla přijata nulová hypotéza. Na jednu stranu je dobré, že zaměstnanci zkušenost neměli. V tomto případě měli opravdu velké štěstí, že se nestali oběťmi mobbingu, jelikož tento jev číhá v podstatě za každým rohem. Proto bychom měli být velice ostražití a pokud možno nevybočovat z řad týmu na pracovišti.

Ti, kteří se nesetkali s mobbingem, by se právě o to více měli snažit, hledat nové informace o tomto jevu, alespoň základ. Nikdy se na mobbing nelze dobře připravit, vždycky nás může zaskočit a překvapit, ale alespoň základní informovanost by měla být u každého z nás. Je pak ovšem na každém, jak bude schopen se tomuto jevu bránit a také jak ho podpoří firma, ve které pracuje, hlavně i jeho rodina, ta je velice důležitá.

Myslím si, že i když se bude firma snažit udělat jakési směrnice a vše v nich popsat, dnešní svět je o lidech, my jsme strůjci všeho, a pokud lidé nebudou chtít, aby se něco změnilo, tak se nic nezmění.

Touto prací bych chtěla pomoci získat lepší přehled, jak jsou na tom lidé se zkušeností s mobbingem v technicky zaměřených firmách. Zaměření na tento druh firem bylo také proto, že na trhu práce neustále vidím mnoho nabídek do této sféry, proto mě zajímalo, jak jsou na tom zde lidé s ponětím o mobbingu vůbec.

Myslím si, že můj stanovený cíl zmapovat, zda mají zaměstnanci technických firem zkušenost s mobbingem se naplnil. I když byl výsledek jiný, než má očekávání, myslím, že už jen ochota zaměstnanců vyplnit dotazníkové šetření jim musela přinést alespoň maličko informací o mobbingu. A to považuji za svůj malý přínos do této sféry.

Seznam literatury

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BENŮ, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

ČECH, Tomáš. *Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol: škola a zdraví pro 21. století, 2011*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita ve spolupráci s MSD, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.

FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

FARKOVÁ, Marie. *Dospělost a její variabilita*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2480-5.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Sestra. ISBN 978-80-247-3270-1.

KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-3877-2.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. *Sám proti agresi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem 2*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2956-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepr. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

POSSEHL, Gianna a Frank KITTEL. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní: prosad'te své návrhy, nápady a projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2677-9.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. Bezpečný podnik. ISBN 978-80-86973-66-1.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.

Elektronické zdroje

DEMETER, Boris. *Mobbing*. I-Psychologia [on-line]. 2008. [Cit. 03-04-2016]. Dostupné na www.i-psychologia.sk/view-740.php

VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV, *Šikana na pracovišti: mobbing, bossing a diskriminace*. Ochránce [on-line]. 2007, [Cit. 02-04-2016]. Dostupné na www.ochrance.cz/stiznosti-na-urady/chcete-si-stezovat/zivotni-situace-problemy-a-jejich-reseni/sikana-na-pracovisti-mobbing-bossing-a-diskriminace/.

VÝZKUMY.KNIOVNA. *Otázky v dotazníku*. KISK FF MU [on-line]. 2012, [Cit. 31-03-2016]. Dostupné na vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/otazky-v-dotazniku

Seznam zkratek

č.	číslo
např.	například
Tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tj.	to je

Seznam tabulek

Tab. 1 Respondenti podle pohlaví

Tab. 2 Věkové rozdělení respondentů

Tab. 3 Praxe respondentů

Tab. 4 Zkušenost zaměstnanců technických firem s mobbingem

Tab. 5 Jak řešili mobbing respondenti se zkušeností

Tab. 6 Jak by řešili mobbing respondenti bez zkušenosti

Tab. 7 Nejčastější odpovědi respondentů při řešení mobbingu

Tab. 8 Důsledky mobbingu

Tab. 9 Zkušenost s mobbingem

Tab. 10 Věk respondentů

Tab. 11 Délka praxe zaměstnanců

Tab. 12 Velikost firmy

Seznam grafů

Graf 1. Pohlaví respondentů

Graf 2. Věk respondentů

Graf 3. Vzdělání respondentů

Graf 4. Zobrazení praxe na dané pozici

Graf 5. Velikost zaměstnávající společnosti

Graf 6. Zobrazení zkušenosti zaměstnanců s mobbingem

Graf 7. Setkání s pojmem mobbing

Graf 8. Znalost pojmu bossing

Graf 9. Obrana proti mobbingu

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance technicky zaměřených firem

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Marie Štanclová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Chtěla bych Vás požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, která se týká problematiky mobbingu. Tento dotazník je dobrovolný a anonymní. V jednotlivých otázkách dotazníku prosím zaškrtněte variantu, která nejvíce vystihuje Vaši odpověď.

Děkuji Vám za Váš drahocenný čas, pomoc a ochotu.

Bc. Marie Štanclová

1. Setkal/a jste se s pojmem mobbing?

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

Vysvětlení pojmu: „*Mobbing je systematický, cílevědomý a opakovaný převážně psychický útok na určitou osobu. Narušovány jsou sociální vztahy, sociální reputace a zdraví osoby.*“

2. Znáte také pojem bossing?

- a) Spíše ano
- b) ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Vysvětlení pojmu: „*Bossing se může projevat jako neodůvodněné nerovné zacházení s některými zaměstnanci ze strany nadřízeného, nepřiměřený postih zaměstnance, zadávání pracovních úkolů, jejichž splnění je pro zaměstnance nereálné, ukládání ponižujících úkolů, sociální izolace atp.*“

3. Máte vlastní zkušenost s déle trvajícím jednáním ze strany kolegy nebo nadřízeného?

- a) Ano
- b) Ne

→ Pokud jste odpověděli v této otázce „**ne**“, pokračujte na otázku č. 8.

→ V případě odpovědi „**ano**“ pokračujte na další otázku č. 4.

4. O jakou šikanu se jednalo? (můžete označit více odpovědí)

- a) Mobbing (pravidelná, dlouhodobá šikana ze strany kolegů)
- b) Bossing (pravidelná, dlouhodobá šikana od vedoucího pracovníka)
- c) Obojí
- d) Jednorázové nebo občasné psychické týrání
- e) Jednorázové nebo občasné fyzické týrání
- f) Jiná forma (uveďte prosím jaká)

5. Jaké byly konkrétní projevy šikany?

- a) Pomlouvání a zesměšňování
- b) Zadávání nesmyslných úkolů a povinností
- c) Výhrůžky fyzickým násilím
- d) Lživá obvinění
- e) Neustálá kritika mé práce
- f) Přehlížení, vyloučení z kolektivu
- g) Sexuální obtěžování
- h) Jiné (uveďte prosím jaké):

.....

6. Jakým způsobem byla šikana řešena? (můžete označit i více odpovědí)

- a) Mezi čtyřma očima – mezi mnou (obětí) a šikanujícím
- b) Obrátil/a jsem se na právníka
- c) Obrátil/a jsem se na vedení
- d) Mobber byl propuštěn ze zaměstnání
- e) Byl/a jsem propuštěna
- f) Dal/a jsem výpověď a odešel/la ze zaměstnání
- g) Jiné – uveďte prosím způsob:

.....

7. Měla šikana vliv na Vaše soustředění a pracovní výkon?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ano, jak se to projevovalo? (vypište)

.....

→ Pokračujte na otázku č. 10.

8. Zkuste se zamyslet, pokud byste se stal/a obětí šikany na pracovišti (mobbingu nebo bossingu), jak byste ji řešil/a? (můžete označit více odpovědí)

- a) Neřešil/a bych to
- b) Snažil/a bych se jí řešit sám/a s mobberem
- c) Řešil/a bych šikanu s nařízeným, v případě bossingu s vyšším pracovníkem nadřízeného
- d) Obrátil/a bych se na kolegu, se kterým vycházím, zda by byl ochoten mi pomoci
- e) Vyhýbal/a bych se práci
- f) Odešel/a bych z pracoviště nebo bych uvažoval/a o odchodu
- g) Vyhledal/a bych odbornou pomoc (psycholog, atd.)
- h) Nevím, co bych dělal/a
- i) Jiné (uveďte konkrétně):

.....

9. Řešil/a byste mobbing (šikanu na pracovišti) hned nebo byste odolával/a?

- a) Hned
- b) Asi bych odolával a pak ji řešil
- c) Zhroutil/a bych se
- d) Nebyl bych schopen odolávat
- e) Nevím, záleželo by na dané situaci

10. Myslíte si, že je obrana proti mobbingu obtížná?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

→ V případě odpovědi **ano, spíše ano** pokračujte na následující otázku (**ot. č. 11**).

→ V případě odpovědi **spíše ne, ne**, pokračujte na otázku **č. 12**.

11. V čem si myslíte, že je obtížná obrana proti mobbingu? (můžete zvolit i více odpovědí)

- a) V prokázání mobbingu mobberovi
- b) Dostatečná sebedůvěra oběti
- c) Odvážít se ohlásit mobbing
- d) Pokud nemá oběť zázemí a podporu v rodině
- e) Vypátrání skutečných příčin vzniku mobbingu
- f) Odhodlání oběti nenechat si problém pro sebe
- g) Prokázání věrohodnosti u vedení
- h) Hledání sociální opory

12. Pokud byste měl/a zvolit důsledky mající vliv na oběť, které by pro vás byly horšími, které byste vybral/a?

- a) rozhodně psychické
- b) Spíše psychické
- c) Rozhodně fyzické
- d) Spíše fyzické
- e) Oboje
- f) Žádné

13. Jak si myslíte, že ovlivňuje mobbing fungování pracovního kolektivu?

- a) Ovlivňuje negativně
- b) Ovlivňuje pozitivně
- c) Neovlivňuje
- d) Jiné – uveďte prosím jak:

.....

14. Uveďte prosím negativní a pozitivní vliv mobbingu na fungování kolektivu na pracovišti?

.....

15. Jaká byste zvolil/a základní preventivní opatření proti mobbingu na pracovišti, aby se neobjevoval?

.....

16. Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

17. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) do 25 let
- b) 26 – 34 let
- c) 35 – 44 let
- d) 45 a více let

18. Jak je velká společnost, ve které pracujete?

- a) Do 20 osob
- b) 21 – 50 osob
- c) 51 – 100 osob
- d) 100 a více

19. Na jaké pozici jste?

- a) manager/ředitel
- b) vedoucí oddělení
- c) pracovník na oddělení
- d) administrativní pracovník
- e) pracovník IT
- f) mistr
- g) dělník
- h) jiná (doplňte).....

20. Jaká je vaše praxe na této pozici?

- a) do 1 roku
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 10 a více let

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) Střední bez maturity
- c) Střední odborné s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

Děkuji za Vaši pomoc s vyplněním dotazníku.