

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

**Mobbing – psychické násilí na pracovišti.
Informovanost české pracovní populace.**

Bakalářská práce

Praha
Akademický rok 2008/2009

Autor práce: Zuzana Borůvková

Vedoucí práce: PhDr. Ludmila Kožená

Chtěla bych především poděkovat paní PhDr. Ludmile Kožené za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu psaní této práce poskytla. Dále bych ráda poděkovala Tomáši Borůvkovi, který vytvořil on-line podobu dotazníku na internetu a všem respondentům za spolupráci.

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze dne 17.2.2009

.....

podpis

Obsah

I.	Abstrakt.....	5
II.	Úvod.....	7
III.	Mobbing jako pojem	9
	<i>Historie pojmu</i>	9
	<i>Definice mobbingu</i>	9
	<i>Ekvivalenty pojmu mobbing</i>	9
	<i>Specifické formy mobbingu.....</i>	10
	Příčiny vzniku mobbingu.....	12
	Fáze mobbingu.....	15
	Podoby mobbingu.....	17
	<i>Mobbing mezi kolegy</i>	17
	<i>Mobbing zdola.....</i>	19
	<i>Mobbing shora</i>	19
	Sexuální obtěžování.....	21
	<i>Definice</i>	21
	<i>Sexuální obtěžování v České republice – výsledky výzkumu</i>	22
	Mobbovaný jedinec.....	25
	Mobbující jedinec	27
	Důsledky mobbingu.....	29
	<i>Důsledky mobbingu pro oběti.....</i>	29
	<i>Důsledky mobbingu pro organizaci</i>	30
	Obrana proti mobbingu	32
	<i>Primární prevence.....</i>	32
	<i>Sekundární prevence.....</i>	33
	<i>Terciární prevence</i>	33
	<i>Obrana oběti</i>	34
	Právní aspekty mobbingu.....	35
	<i>Evropa.....</i>	35
	<i>Česká republika</i>	35
	Výskyt mobbingu v ČR a ve světě.....	37
IV.	Pilotní studie.....	38
	Metodika.....	38
	Dotazník	38
	Respondenti	39
	Výsledky.....	41
	Závěry.....	56

	Diskuse	60
V.	Shrnutí.....	62
VI.	Seznam literatury	64
VII.	Přílohy.....	67

I. Abstrakt

Pod pojmem mobbing se rozumí specifická forma šikany, která se vyskytuje na pracovišti. Může nabývat nejrůznějších podob od pomluv a posměchu až po fyzické násilí. V důsledku mobbingu mohou být zasaženy nejrůznější stránky lidského života od psychické až po fyzickou integritu oběti.

V práci je prezentováno, jak je mobbing chápán, jaké jsou příčiny jeho vzniku, jaké mohou být jeho důsledky a jaké jsou možné způsoby obrany. Výklad je obohacen některými poznatky z nejnovějších studií o mobbingu.

Součástí práce je pilotní studie provedená na základě dotazníkové metody. Studie zkoumá míru informovanosti v české pracovní populaci, zkušenosti s mobbingem a postoje vůči němu. Z výsledků studie vyplývá, že znalost pojmu mobbing a jeho významu je poměrně rozšířen, dá se předpokládat že zejména mezi příslušníky mladší věkové kategorie. Stejně tak se ukázalo, že mobbing se vyskytuje i v českém prostředí. Výsledky pilotní studie také ukazují na určité rozdíly ve vnímání mobbingu mezi ženami a muži.

Klíčové pojmy: *psychické násilí na pracovišti, mobbing, sexuální obtěžování*

Abstract

Mobbing is a specific form of bullying that occurs at workplace. Specific strategies of mobbing varies from gossip, intrigues and ridicule to physical violence. Consequences are huge. Victims of mobbing are affected in different ways from mental to physiological health.

This paper presents ways of understanding mobbing, what the causes are, what the consequences are and what possibilities of defence or prevention exist. There are some new findings from studies all over the world mentioned in the explication.

Part of this paper consists of a pilot study. On the basis of questionnaire were collected data that are supposed to tell us about the awareness of mobbing among czech working population as well as of their experience with it or their attitude towards mobbing. The outcomes show that knowledge of what mobbing means is rather high especially among younger respondents. The outcomes also show that mobbing exists in the czech working world as well. Findings refer to differences between men's and women's perspective of viewing mobbing.

Key words: *bullying at work, mobbing, sexual harassment*

II. Úvod

Problematika mobbingu jistě není nic zcela nového či nově objeveného. Nebylo však zvykem o podobném problému ve spojení se zaměstnáním hovořit. Šikana je spíše spojována se školním prostředím či s prostředím vojenským. Je však třeba si uvědomit, že i na pracovišti je možné se s šikanou setkat. Problematika je o to složitější, že šikana na pracovišti probíhá mnohem rafinovaněji, zpravidla se skutečně jedná o složité psychologické hry, a je často velice těžko prokazatelná, čili často oběť mobbingu ani nemá možnost se bránit či žádat o spravedlnost.

U mnoha lidí pramení větší část jejich sebevědomí a pochopení vlastního já z pracovní existence. Pokud se stane, že je nám tato důležitá forma seberealizace upírána, znamená to pro nás vážný zásah do pocitu osobní spokojenosti, který se samozřejmě promítá i do našeho soukromého života. Osobnost postiženého člověka může být mobbingem zasažena brutálními údery pod pás, je zraněn a připraven o pocit vlastní důstojnosti. Je proto důležité, aby veřejnost byla informovaná, co mobbing je, jak se projevuje, co k němu může vést, či jak se proti němu účinně bránit. Jedním z cílů mé práce je získat přehled o znalostech této problematiky v naší populaci.

V literatuře je možné setkat se kromě pojmu mobbing také s jinými výrazy. Tyto výrazy jsou si vzájemně velmi podobné a může se jednat o nuance, které činí tyto výrazy rozdílnými. V práci se užívá pojmu mobbing, protože, jak je v první kapitole dále rozebráno, nejlépe vystihuje podstatu fenoménu zvaný mobbing. Jiného výrazu je užito pouze v dotazníku k pilotní studii. Je to z toho důvodu, aby respondenti, kteří se s pojmem mobbing nesečkali, nebyli mateni neznámým výrazem.

S tématem mobbingu se můžeme v různých zdrojích setkat častěji než dříve. I navzdory tomu však může být povědomí o daném tématu nedostačující. Tato

skutečnost je o to nebezpečnější, že obětí mobbingu se může stát v podstatě kdokoli.

Vyložím, jaké jsou projevy mobbingu, jaké prostředí je ke vzniku mobbingu náchylné a jaká jsou možná východiska. V neposlední řadě je třeba upozornit na dalekosáhlé důsledky, které s sebou mobbing může přinést.

Ve druhé části práce zjistím na základě dotazníkového průzkumu, jaké postoje vůči mobbingu zaujímají běžní zaměstnaní lidé, jakými znalostmi o dané problematice disponují a zda oni sami či někdo z jejich okolí byl obětí mobbingu, popř. jeho svědkem. Půjde o pilotní zmapování informovanosti a výskytu této problematiky v současné české pracovní populaci.

III. Mobbing jako pojem

Historie pojmu

Slovo mobbing má svůj původ v anglickém slovesu „to mobb“, které do češtiny můžeme přeložit jako napadat, útočit, vrhat se na někoho, srocovat se. Jako první tento pojem používal Konrad Lorenz, rakouský etolog. Ten používal slovo „mobbing“ ve spojitosti s tzv. teritorialitou zvířat (mobbingem je v takovém kontextu útok domovské smečky na vetřelce s cílem vypudit jej ze svého teritoria), (Beňo, 2003).

Osobou, která uvedla slovo mobbing do kontextu pracovního prostředí byl původem německý psycholog Heinz Leymann, který se problematikou pacientů s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti zabýval ve Švédsku.

Definice mobbingu

Mobbing je specifický druh násilí, jde o systematické neetické a manipulativní chování, které se zaměřuje na poškození jedince. Nejčastěji je cílem takového jednání vypudit mobbovaného jedince ze současného pracoviště. Je však třeba si uvědomit, že ne každý konflikt či spor na pracovišti může být automaticky označen jako mobbing. Konflikty jsou na pracovišti každodenní součástí pracovního procesu. Jedná-li se o jednorázovou akci, nemůžeme o mobbingu hovořit. Pracovní vztahy začínají být kritické a nebezpečné ve chvíli, kdy je systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahováno do života, pracovního i osobního, druhého člověka, (Kratz, 2005). Mobbing je tedy *„řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně“*), (Kratz, 2005, s.16)

Ekvivalenty pojmu mobbing

Výraz mobbing se v českém jazyce používá zcela běžně, je však možné setkat se i s jinými výrazy. Často je to pojem šikana na pracovišti. Šikana představuje nejružnější formy útoků, a to v psychické, ale i fyzické rovině. Pojem šikany je však

pro skrytou počáteční fázi psychického týrání stále více spojován právě s fyzickým násilím. Jistým způsobem by tedy mohlo být výstižnější užívat pojmu (psychického) teroru na pracovišti (Haškovcová, 2004). Zatímco termín mobbing je rozšířen zejména v evropských zemích, v anglosaských zemích se pak můžeme setkat s pojmy *bullying*, *workplace violence*, *employee abuse*, *victimisation* či *psychological harassment*. Významy těchto pojmů jsou však v podstatě ekvivalentní.

Ve Francii se díky psycholožce Hirigoyenové ujal pojem morální obtěžování, který je i svou definicí podobný Leymannovu pojmu. Podle Hirigoyenové však kromě opakování aktu morálního obtěžování také závisí na jeho závažnosti, i ojedinělý závažný akt agrese může být považován za morální obtěžování svým cílem ponížit a eliminovat zaměstnance (např. vyhodí-li zaměstnavatel svého zaměstnance tak, že mu jednoduše znemožní přístup do kanceláře a položí před něj krabici s jeho osobními věcmi), (Guerrero, 2008).

Specifické formy mobbingu

V rámci mobbingu je pak dále možné rozlišovat tzv. bossing, kdy je původcem systematického šikanování vedoucí pracovník či nadřízený.

Za druh mobbingu je možné považovat také tzv. sexuální obtěžování (angl. *sexual harassment*). Sloveso *to harass* lze přeložit jako obtěžovat, týrat, neustále znepokojovat. Poněkud zjednodušeně lze tedy říci, že sexuální obtěžování nabývá podoby od nejapných sexistických poznámek a anekdot až po fyzické obtěžování sexuální povahy.

P. Beňo ve své publikaci uvádí jinou typologii agresivních útoků. Jde o tzv. stalking, chairing, staffing, defaming a shaming (Beňo, 2003).

Stalking (*to stalk* – honba, lov, pronásledovat) je způsob neustálého pronásledování – fyzickým, ale i např. telefonickým terorem, vyhrožováním násilím či veřejným slovním napadáním apod.

Chairingem (*chair* – židle, křeslo) rozumíme specifickou formu útoků, které uplatňují osoby na úrovni nejvyšších vedoucích v boji o vedoucí pozici. Jde tedy o jakýsi souboj v rámci top managementu.

Staffing (*staff* – personál) označuje útoky podřízených vůči osobám ve vedoucích funkcích. Takové útoky mají za cíl sesadit nadřízeného.

Defaming a shaming pak v zásadě označují akt ostouzení, pomlouvání či znevažování. Cíleně se tak útočí na pověst jednotlivce.

Příčiny vzniku mobbingu

Na faktorech, které ovlivňují vznik mobbingu se prameny ve velké míře shodují. Ve většině případů stojí na začátku mobbingového procesu konflikt. Není to však konflikt sám o sobě, nýbrž situace, kdy se tento konflikt buď vůbec nebo špatně řeší. Co tedy umožňuje existenci mobbingu v obecné rovině? Často je důvodem skutečnost, že mobbing je špatně chápán a není považován za problém na rozdíl od kupř. viditelné agrese či šikany. Dále k existenci mobbingu může přispívat skutečnost, že jednotlivé případy nejsou často zveřejňovány, s mobbingem tudíž pracující veřejnost nemusí být dostatečně obeznámena a oběť postižená mobbingem se stydí promluvit či svěřit se. Bojí se, že by před ostatními mohla vypadat jako slabý jedinec neschopný mít svůj pracovní život pod kontrolou. Rozhodnutí řešit tuto situaci tichým odchodem pak logicky ke změnám příliš nepřispívá.

Na tomto místě je možná vhodné podotknout, že navzdory tomu, že se konfliktům zpravidla přičítají negativní ba dokonce i destruktivní významy, jejich existence nemusí být vždy pouze škodlivá. Jsou to právě konflikty, které ukazují na problémy a pomáhají odhalit jejich podstatu. Mohou přinést očištné a osvětlující procesy, dávají podnět nadřazeným k živější komunikaci se svými podřízenými, motivují ostatní zaměstnance, aby se zamysleli nad svými pracovními náplněmi, a v neposlední řadě mohou být impulsem ke změnám a brání tak ustrnutí v jednom bodě.

Jak už bylo výše zmíněno, většina pramenů se shoduje v tom, že spouštěcím mechanismem mobbingu je špatně řešený konflikt. Zásadním faktorem je také pracovní klima. V souvislosti s pracovním klimatem se hovoří o tzv. bezpečné kultuře (Beňo, 2003). Za bezpečnou kulturu jsou označovány takové organizační struktury, kdy zaměstnanci snadněji přebírají odpovědnost, dělají méně chyb, dokáží rychleji a lépe řešit obtížné úkoly a panují mezi nimi kvalitnější a transparentnější vztahy. Takové prostředí příliš prostoru pro mobbing neskýtá, takové prostředí je však jakýmsi ideálem, skutečnost zůstává jiná.

Zpravidla se pracovní klima odvíjí od dalších faktorů, které většinou nestojí samy o sobě, nýbrž jsou vzájemně provázány. Jedním z nich je stres z přetížení nebo špatné organizace práce. Všudypřítomná časová tíseň, neustálé napětí a tlak shora přispívají ke zvyšování pocitu stresu mezi pracovníky a tento stres s sebou přináší agresi. Nedostatek času pak nahrává celkové situaci, kdy není čas problémy dostatečně prohodit a případně vyřešit hned na jejich počátku. Podle B. Huberové kupř. právě rozhovory v polední přestávce či narychlo mezi dveřmi mohou přinést určité uvolnění a mohou napomoci vyřešit mnohá nedorozumění a konflikty (Huberová, 1995).

Dalším z faktorů podporujících špatné pracovní klima je jednotvárná práce nebo stereotypně se opakující pracovní činnosti a s tímto pak spojená nuda. Jednotvárnost provokuje po změně a nuda volá po zábavě. Tato konstelace představuje ideální startovací prostor pro kanadské žertíky zacílené na spolupracovníky.

Zřejmě nejpodstatnějším z faktorů ovlivňujících pracovní klima je styl řízení vedoucího pracovníka. Špatná atmosféra na pracovišti mobbing spustí a vedoucí pracovník ho může svým stylem řízení nechtěně, ale důkladně podpořit. Podle B. Huberové vedoucí pracovník, který řízení nezvládá a na svůj úkol nestačí, vytváří stejné mobbingové klima jako kupř. příliš autoritativní vedoucí (Huberová, 1995). Autoritativní styl řízení sice může vyvolat soudržnost zaměstnanců, ale stejně tak může být zdrojem tvrdé konkurence mezi nimi. Obecně se dá říci, že pracovní klima, které není přístupné otevřené komunikaci je ideální živnou půdou pro intriky a mocenské boje, jinými slovy pro mobbing (Kratz, 2005). Za chyby vedoucích pracovníků můžeme pro příklad jmenovat chaotické rozhodování, nejasné vymezení kompetencí, zadávání nesmyslných úkolů, protežování jedněch oproti druhým, nedostatek tolerance a empatie, vysoká míra kritiky, neochota řešit konflikty apod.

V neposlední řadě je třeba mezi faktory ovlivňující pracovní klima zahrnout i konkurenční tlak a strach z případné ztráty zaměstnání. V prostředí, kde se očekává

dravost nebo kde hrozí ztráta práce, není nepravděpodobné, že se objeví nekalé praktiky, které mají „vyřadit ze hry ty nejslabší“.

Ke špatnému klimatu na pracovišti tedy mohou přispívat všechny zmíněné faktory. V této souvislosti je třeba zmínit také obecnou tendenci rozmachu psychického teroru napříč celou společností. Ve všech oblastech lidského života roste agresivita. Lidé ztrácejí schopnost ale i ochotu vypořádat se s konflikty čestným způsobem a pokusit se najít přijatelné řešení pro všechny strany (Huberová, 2005).

Fáze mobbingu

Mobbing, ať už se objeví v jakémkoli pracovním prostředí, vždy má své zákonitosti a probíhá podle stejného schématu. H. Leymann, odborník na problematiku mobbingu, konstatoval, že jednotlivé případy skutečně mají shodný průběh. V zásadě se vždy jedná o čtyři základní fáze.

1. Na začátku stojí izolované interpersonální konflikty. Konflikty jsou nezbytnou součástí nejen pracovního života a ne vždy se musí jednat o záležitost s negativními konotacemi. Dobře zvládnutý konflikt může mít nespočet pozitivních důsledků. Konflikt v každém případě narušuje běžný chod práce a vyvolává stres, tzn. že v konfliktní situaci cítíme napětí a jednáme pod tlakem. Konflikty mají tendence eskalovat, nutí k řešení.

2. Pokud se konflikty konstruktivně neřeší, může se oběť stát terčem útoků s cílem poškodit ji. Stane se terčem systematického, cíleného psychického teroru, čímž nastává druhá fáze. Objevují se první schválnosti, pomluvy. Původní příčiny konfliktu pomalu ustupují do pozadí a mobbovaný jedinec se pomalu dostává do pozice oběti. Zvenku se může zdát, že se jedná o pouhé „kanadské žertíky“, ale ve skutečnosti už v této fázi začíná být psychika oběti naborávána. Je stále zranitelnější, klesá sebedůvěra, snižuje se pracovní výkon a objevují se první příznaky psychosomatických onemocnění. Postižená osoba se stále více dostává do defenzívy. Výsledkem celého dění je, že okolí nakonec hodnotí oběť negativně, protože ve snaze ubránit se reaguje konfliktně, mění se a okolí této změně nerozumí, nechápe ji. Oběť je postupně na základě toho všeho izolována z kolektivu.

3. Ve třetí fázi se celý střet dostává na veřejnost, mobbing není možné utajit a stává se oficiálním. Ve třetí fázi do celého dění zasahuje osobní oddělení, vedení podniku apod. Často se bohužel stává, že oběť bere celou věc za špatný konec-

časté absence a neustálé hádky jsou pak ovšem pro okolí poměrně jasným důkazem toho, kdo za danou situaci vlastně může. Napadený se chová zvláště a nepodává obvyklé pracovní výkony – okolí opět takové chování zaznamenává jako další negativum napadeného. Zanedlouho mobbovaný jedinec platí za „problémového zaměstnance“, kterého není možné nadále udržet na jeho pracovním místě. Oběti je nabídnuto přeložení do jiného oddělení. Naše oběť je však již „ocejchovaná“ a nové prostředí zpravidla nenabídne očekávanou úlevu.

4. Ve čtvrté a poslední fázi dochází k oficiálnímu vyloučení mobbovaného jedince z kolektivu. K tomu neoficiálnímu došlo již dříve. Psychika oběti bývá již zcela zlomena a mobbovaný jedinec se tak dostává do zcela pasivní pozice. Často vykazuje právě takové znaky chování, které mu byly již od začátku neoprávněně vytýkány. Východisek z dané situace je několik. Zaměstnavatel může situaci řešit výpovědí, odstupným, výstrahami, přidělením pracovního místa odděleného od ostatních nebo neustálým přeřazováním oběti z oddělení do oddělení (Wagnerová, Kmoníčková, 2005). Často se však stává, že oběť ukončí pracovní poměr raději první, protože tlak na její osobu již není snesitelný.

Podoby mobbingu

Konkrétních podob, jak se mobbing může projevovat, je nespočet. V obecné rovině se dají podoby mobbingu rozdělit podle toho, jakým způsobem omezují či útočí na osobnost člověka. Profesor Leymann popsal 45 forem chování, které jsou pro mobbing typické. V obecné rovině však rozlišuje pět kategorií strategií mobbingu (Leymann, 2008). Jedná se o

- útoky na možnost vyjádřit se a svěřit se
- útoky na sociální vztahy
- útoky na pověst, úctu a vážnost
- útoky na kvalitu pracovního či osobního života
- útoky na zdraví.

Forem a strategií může mobbing nabývat nepřeborné množství.

Mobbing mezi kolegy

Možná jednou z nejrozšířenějších či nejběžněji užívaných strategií je tzv. šíření pomluv. Na první pohled neškodné „klábosení“ mezi kolegy či kolegyněmi. I z neškodného „klábosení“ se však mohou vyklubat činnosti, které už nemusí být tak neškodné a mohou přivádět postižené oběti do nepříjemných situací, např. zákeřné šuškáni, tajuplné narážky, zveličování a zevšeobecňování jednotlivých případů, zlomyslná osočování, očerňování u nadřízeného, připisování oběti provinění, která nikdy neprovedla nebo tzv. „cílené odstřely“, kdy se vymýšlejí stále nové pomluvy, které mají cíleně oběť poškodit.

Mobbing formou šíření pomluv je sice nenápadný a jen těžko se lze dopátrat jeho počátku, je však „účinným“ způsobem, jak snížit společenskou vážnost osoby stejně jako jeho vlastní sebeúctu. Oběť následkem pomluv ztrácí svou důvěryhodnost a při případné konfrontaci už je její šance na vysvětlení předem ztracena.

Tzv. izolování kolegy je dalším „oblíbeným“ prostředkem psychického teroru. Komunikace je pro člověka coby společenského tvora základní potřebou. Stejně tak je předpokladem pro vytvoření společenství. Proto nedostává-li se člověku v pracovním prostředí této základní potřeby, začne v takových poměrech již brzy trpět. Absence dostatečné možnosti komunikace má vliv na psychické stresové reakce, nepřipouští žádnou společenskou podporu. Zátěž je o to větší, pokud nás jiní coby jednotlivce zdánlivě neúmyslně zatlačují do izolace. V takové situaci se člověk cítí nejistě, nedokáže se od situace odpoutat, doufá v co nejbližší konec daného stavu.

V naprosté většině případů si však oběti neumí vysvětlit, proč jsou ignorovány a nechápou, zač jsou takto trestány. Přehlížení kolegou, se kterým oběť sdílí jednu kancelář je jen těžko snesitelné, ocitnout se v situaci, kdy je oběť odstavena od celého pracovního kolektivu už je skutečně velký psychický tlak. Často svou roli v takovém případě hraje i skupinové donucování. Jedná se o jev, který lze často vypozaovat u dětí – strach z toho, že já sám budu z kolektivu vyloučen, je často silnější než špatné svědomí. Konkrétní podoby izolování mohou být např. odmítání podpory, odmítání spolupráce, zadržování či zapírání nových informací, vyloučení ze společenských částí běžného pracovního dne či v neposlední řadě i prostorová izolace.

Posmívání a neustálé popichování jsou dalším způsobem, jak týrat spolupracovníkovu duši. V takovém případě se předmětem bezohledného výsměchu stává soukromý život a intimní sféry postiženého. Účinky takového mobbingu bohužel pronásledují oběti i po uplynutí pracovní doby – vlastní důstojnost, společenská váha jsou naprosto pošlapány. Vtipkování na adresu vzhledu, napodobování, vysmívání se vadám, kritizování přesvědčení, zveřejňování důvěrných informací, přetřásání soukromého života – to vše dokáže vytvořit nad všedním pracovním dnem černý mrak.

Nepřehlédnutelnou součástí mobbingu mohou být i činy, které jsou zacíleny na tělesné zdraví. Zůstává pravdou, že přímé tělesné násilí se spíše vyskytuje mezi

muži a směrem k vyšším pozicím se jeho výskyt snižuje. U fyzické formy mobbingu nemusí jít nutně o vážná zranění, jeho smyslem je spíše to, aby postižený vyšel s modřinami a vyděšen. Prioritní tedy není přímé poškození oběti. Jeho cílem je opět zastrašování a zneklidňování. Projevy mohou nabývat různých podob od vyhrožování tělesným násilím, nucení oběti k výkonu zdraví škodlivé práce až po tělesná zranění a špatné zacházení.

Mobbing zdola

Nikoli neobvyklé, ale méně časté jsou případy mobbingu zdola. Jedná se o takové případy, kdy podřízený sabotují práci svého nadřízeného. Může se tak dít proto, že nadřízený je v porovnání se svými podřízenými mladý a nebývá tak hodnocen jako kompetentní, pracovníci by si přáli jiného nadřízeného nebo s tím místem počítali, důvodem může být i jiné, vyšší vzdělání nového představeného.

Mobbing zdola se často děje formou mizení pracovních podkladů a přístrojů, falšování či poškozování, zpronevěrami, blokádami či duchovními krádežemi.

Mobbing shora

Opačným případem je mobbing prováděný shora. V takovém případě jde o tzv. bossing (z angl. *boss* – šéf, nadřízený). Obecně vzato hraje osoba nadřízeného podstatnou roli, mluvíme-li o bossingu je tomu tak dvojnásob. Pokud je někdo mobbován nadřízeným, ocitá se v situaci nepříjemnější a nebezpečnější v tom smyslu, že mobbing ze strany nadřízeného nezřídka útočí i na odbornou identitu či kariéru. Navíc v dané situaci nepřipadá v úvahu rovnoprávná protiobrana. Nadřízený má možnost užít ze své pozice jiné strategie než pouhý kolega. Představení při svých činech využívají zcela jiné zbraně – nástroje moci. Téměř vždy při mobbingu využívají svého postavení nadřízeného, dochází tedy k přehnanému výkonu moci nebo dokonce k jejímu naprostému zneužívání.

Strategie, jakých nadřízený využívají, jsou nejrůznější. Mohou přidělovat úkoly, které postrádají smysl a jsou očividně zbytečné, úkoly, které jsou hluboko pod úrovní

postiženého nebo naopak úkoly, na které postižený absolutně nestačí ať už svými schopnostmi či odbornými znalostmi. Mohou neustále a nad běžný rámec kontrolovat postiženého, jeho práci, jeho rozhodnutí – vše musí být předem konzultováno. S tím souvisí i oklešťování kompetencí, kdy je postupně zužována sféra působnosti postiženého. V neposlední řadě mohou nadřízení postiženého izolovat od informací, vyloučit ho z porad, nepřikládat hodnotu jeho názorům. Nežřídkou je pak postižený izolován i prostorově, kdy je mu přidělena odlehlá pracovna neumožňující dostatečný kontakt s kolegy.

Sexuální obtěžování

Definice

Sexuální obtěžování je možné brát jako podobu mobbingu, je možné jej brát i samo o sobě. Literatura se jednoznačně neshoduje. Ať už je bereme tak či tak, je potřeba správně porozumět tomuto pojmu, který je překladem původem anglického výrazu *sexual harassment*. Vztahuje se k postavení a statusu zaměstnance a k jeho příležitostem postupu v zaměstnání. Ačkoli může docházet k sexuálnímu obtěžování mužů ženami či stejným pohlavím, ve většině případů se jedná o sexuální obtěžování žen ze strany mužů. Takové jednání nemusí mít explicitně sexuální podtext, jeho cílem je zejména demonstrovat dominanci a systematicky snižovat status postižené osoby v zaměstnání.

Definovat přesně, co je a co není sexuální obtěžování, není úplně jednoduché. Obecně lze za sexuální obtěžování považovat způsoby chování, které si ženy nepřejí, které je urážejí a ponižují, které překračují hranice ženami vymezené a při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky (Huberová, 2005). Zahrnuje širokou škálu možných nátlaků vytvářející nepřátelské a stresové prostředí. Může nabývat nejrůznějších podob, mezi kterými se nejčastěji vyskytují sexuálně podbarvená konverzace, dvojsmyslné vtipy a narážky, poznámky a komentáře se sexuálním podtextem, milostné a sexuální vztahy na pracovišti, nevhodné oslovování osob, vynucené sexuální aktivity, napadení či vystavování obrázků a plakátů se sexuální tematikou (Holubová, 2006).

Do české legislativy bylo sexuální obtěžování definováním a vymezením jako diskriminace zahrnuto v roce 2004, a to v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie. Cílem bylo především zapracování směrnic ES, které zajišťovaly zásadu rovného zacházení bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, rasový či etnický původ a které stanovují základní rámec pro boj s diskriminací. Díky novele se v zákoníku objevilo právní zakotvení pojmu sexuální obtěžování a zároveň prevence tohoto typu diskriminace v pracovně-právních vztazích. „*Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoli formě, které je buď dotčeným*

zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo jednání sexuální povahy, které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“(Novela zákoníku práce)

Sexuální obtěžování v České republice – výsledky výzkumu

V období od května 2004 do března 2005 podniknul Sociologický ústav Akademie věd ČR pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí výzkum (Křížová, Čermáková, Dudová, 2005), který se soustředil na zmapování forem a frekvence výskytu sexuálního obtěžování v zaměstnání. Jednalo se o první projekt v ČR, jehož snahou bylo po zavedení definice sexuálního obtěžování do právního řádu zanalyzovat tuto problematiku. Výzkumu se účastnilo celkem 1.025 respondentů a součástí byly i rozhovory se zaměstnavateli a s oběťmi sexuálního obtěžování.

Výsledky výzkumu vypovídají o tom, že co se forem týká, nejčastějšími formami sexuálního obtěžování, se kterými se muži a ženy setkávají, jsou verbální útoky na osobní život, sexuální narážky, vtipy a poznámky. Všechny sledované formy možného obtěžování vadí ženám významně častěji než mužům. Celá čtvrtina české populace, z těch, kteří pracují nebo někdy pracovali, se v práci setkala se sexuálním obtěžováním. Častěji se jedná o ženy – 28%, z toho 13% mělo osobní zkušenost a v 15% byly pouze svědky sexuálního obtěžování někoho jiného. U mužů se jedná o 22%, přičemž 4% zažila sexuální obtěžování osobně a zbylých 18% se vyjádřilo, že šlo o někoho jiného. Sexuálně podbarvené řeči vadí 86% žen, přičemž se jedná o třetí nejčastější formu sexuálního obtěžování. Dvě procenta populace se někdy během své pracovní dráhy setkala v pracovních vztazích s pokusem o znásilnění.

Pokud se aktérů sexuálního obtěžování týká, bylo zjištěno, že celkově nejčastěji jsou iniciátory spolupracovníci muži – takto vypověděly jak ženy, tak i muži.

Nejčastěji se tedy děje sexuální obtěžování mezi spolupracovníky, a sice v nastavení iniciátor – muž, oběť – spolupracovnice žena. Situace se stává složitější, když se iniciátorem stává nadřízený/á – do vztahu pak vstupuje mocenský vztah nadřízený – podřízený, což významně ovlivňuje motivy i průběh celého případu, nemluvě o tom, že nadřízený by měl být první, na koho by se měla případná oběť obtěžování obrátit. V takovém případě je však možnost obrany výrazně omezena.

Výzkum se zabýval i tím, zda a jaká formální opatření pro úpravu mezilidských vztahů existují v daných organizacích. Výsledky ukazují, že mezi organizacemi je 56,1% těch, které se rozhodly řešení mezilidských vztahů zajistit organizačním či pracovním řádem, 20,9% zvolilo jako způsob řešení trénink či školení, 12,4% má v rámci organizace pověřenou osobu, která se problémy zabývá a 21,8% organizací má k dispozici pro řešení mezilidských vztahů příslušné odbory. Funkce pověřené osoby, která by se na pomoc a řešení mezilidských vztahů zaměřovala, je k nalezení asi v každém osmém podniku či organizaci.

Jak je možné vidět z předešlého, v českém prostředí není obvyklé zaměstnávat odborníky na personální vztahy, kteří by měli příslušná školení na různé možnosti toho, jak řešit podobné problémy. Z výzkumu je nadále patrná různorodost postojů firem vůči problematice sexuálního obtěžování. Jedním z faktorů ovlivňujících tyto rozdíly je např. velikost firmy, ale i firemní kultura. V organizacích s nadnárodní účastí platí silná formalizace vnitřních předpisů i postupů řešení. To s sebou však může přinášet i určitou neosobnost a tedy i např. nedůvěru v personální oddělení. Naopak v menších firmách často panují neformální, spíše rodinné vztahy a proto mohou být sexuálně konotované vyjadřování a chování považovány za běžnou součást komunikace a nemusí ani být považovány za něco nechtěného či obtěžujícího.

Pouze minimum případů sexuálního obtěžování je řešeno formální cestou. Většinou řešila oběť situaci sama nebo s pomocí spolupracovníků či rodiny. V takových případech je pak častějším řešením odchod oběti ze zaměstnání, nikoli

iniciátora. Nejčastějším řešením případů sexuálního obtěžování bývá přesun na jiné pracoviště.

Problémem zůstává, jak samotné firmy vnímají sexuální obtěžování. Často je vnímáno jako koncept dovezený ze zahraničí, jako téma importované do naší společnosti. Často je zástupci odborových svazů vnímají jako málo důležitý problém, podle některých se ani o problém nejedná. Převažují tendence nevnímat sexuální obtěžování jako společenský problém, nýbrž jako problém jednotlivce a do značné míry i jako problém subjektivní, pro který neexistují objektivní měřítka, jako problém uměle vytvořený. Často bylo také sexuální obtěžování vnímáno pouze v rovině fyzického kontaktu.

Je tedy otázkou, kde dochází ve vnímání sexuálního obtěžování k chybám. Sexuální obtěžování se neobjevuje často a dozvídáme se o něm jen zřídka. To vše může vést k závěrům, že takový problém není závažný nebo že ani vlastně nemusí vůbec existovat. Je však třeba uvažovat o dopadu, jaký má sexuální obtěžování na poškozené. Sexuální obtěžování má rozsáhlé důsledky od sociální přes psychickou až po ekonomickou rovinu. Vzhledem k faktu, že je sexuální obtěžování považováno za málo manifestní a spíše subjektivní, bývá tato problematika zlehčována, popř. bývá poukazováno na možnost „inverze“ (obtěžování mužů ženami) nebo na jeho zneužití (žen proti mužům). Téma je často ironizováno a bagatelizováno. Z rozhovorů vyplynulo, že se v podstatě téměř nikdo nechtěl problémem seriózně zabývat a řešit jej.

V důsledku nedostatečné informovanosti a neznalosti problému, ale zejména podceňováním závažnosti, rozsahu a možných důsledků jak pro jednotlivce, tak i pro celé organizace jsou možnosti na obranu postižených téměř mizivé.

Mobbovaný jedinec

V názoru na to, zda existuje cosi jako typická oběť mobbingu, se autoři téměř v naprosté většině shodují. Typický profil oběti neexistuje. Opravdu jen málokdy je příčinou osobnost postiženého. Mohou sice existovat někteří lidé, u kterých je větší pravděpodobnost, že se stanou mobbovanými, v žádném případě to však není jejich chyba. Obětí se může stát naprosto kdokoliv, ať už se jedná o muže či ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu nebo povolání.

Ani profesor Leymann nezjistil existenci povahových rysů typických pro všechny oběti, dospěl však k názoru, že lze konstatovat určitou náchylnost k tomu stát se obětí. Podle Leymanna to, co mají oběti společné, je, že nějakým způsobem vybočují, jsou něčím nápadné nebo neobvyklé – fyzicky, ale i psychicky. Tomuto dává za pravdu i Huberová (1995), která mluví o zvýšeném riziku pro osoby osamocené (např. ženy v mužském kolektivu), odlišné (např. barvou pleti, vírou apod.), pro osoby úspěšné či pro nově příchozí.

V rámci zkoumání, zda existuje typická oběť mobbingu, byly ve Velké Británii provedeny i studie (Smith, Singer, Hoel, 2003) zkoumající problém celoživotního sklonu k tomu být obětí. Výsledky ukázaly, že ačkoli byly nalezeny určité souvislosti mezi oběťmi školní šikany a pozdějšího mobbingu v práci (následky prožitého silného stresu jsou dlouhodobé a s vysokou pravděpodobností se mohou přenášet i do dalších životních etap), je třeba brát v úvahu skutečnost, že spousta obětí školní šikany už v pozdějším životě viktimizována nebyla a je tedy zřejmé, že teror na pracovišti závisí ještě na mnoha dalších okolnostech.

Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však hrozí zejména v resortu zdravotnictví, školství, sociální péče, úřady státní správy apod. Tato skutečnost je vysvětlitelná tím, že v daných oborech se pracuje ve větších kolektivech, v jejichž rámci jsou pracovníci více závislí na spolupráci a tedy i více komunikují. Mobbing se také častěji vyskytuje mezi duševně pracujícími lidmi a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou.

Podle statistiky se stávají předmětem mobbingu spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let). Oproti tomu průměrný věk původců mobbingu činí 40 let. Ženám oproti mužům hrozí až o 75% vyšší riziko, že se stanou mobbovanými. To platí obzvláště v případech, kdy ženy zaujímají místo, které bylo do té doby vyhrazeno mužům (Kratz, 2005).

Mobbující jedinec

Aktérem mobbingu je člověk, který uplatňuje agresi vědomě a s úmyslem uspokojit své potřeby a cíle – získat moc, převahu, postavení atp. V takovém případě se hovoří o instrumentálním typu násilníka (Čermák, 1999). Stejně jako v případě oběti mobbingu, ani u jeho původce v zásadě není možné typizovat osobnost. Mohou jím být muži i ženy na různých pracovních úrovních. Podle Svobodové (2008) se nejčastěji jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Nezřídká se jedná o nevyzrálé osobnosti se sklonem k dětskému způsobu agresivního chování, nebo nevyrovnané jedince, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Podle Hory (2003) pak mobbující jedinci nemají zpravidla schopnost vnímat druhé, často mají nezřízené profesionální sebevědomí. Mohou se sice často jevit jako velkorysí, lidští, sympatičtí a sociálně citliví, to však bývá součástí masky a schopnosti zdatné manipulace. Ve skutečnosti mohou mít silnou potřebu být chváleni a uznáváni. Podle některých odborníků nebyli mobbeři v dětství patřičně oceňováni a trpěli nedostatkem pozornosti rodičů.

Nazare-Aga (1999) definovala mobbery jako zdatné manipulátory, kteří navozují pocit viny u ostatních, přenášejí zodpovědnosti na druhé, komunikují nejasně, mění názory a chování podle potřeby, zpochybňují kvality, schopnost a názory druhých, kritizují druhé, podněcují konflikty, stavějí se do role oběti, nedbají ostatních, využívají druhé ve svůj prospěch, vyhrožují či vydírají přímo nebo nepřímou, nerespektují práva a potřeby druhých, jsou egocentričtí, závistiví, popírají fakta atp.

Tyranizování obecně, a tedy i mobbing, jsou do značné míry skupinovým jevem. Podle toho, jakým způsobem se mobbeři na psychickém teroru podílejí, je možné rozlišit je do několika kategorií. Huberová (1995) např. rozlišuje mobbery na tzv. strůjce – tedy ty, kteří mobbingové strategie cíleně vymýšlí, ať už za účelem zisku vlastních výhod nebo třeba jen zbavení se vlastní frustrace, tzv. náhodné pachatele – ty, u kterých mobbing vznikl původně z náhodného konfliktu, který se

však rozrostl v dlouhotrvající spor a tito lidé v konfliktu následně získali převahu, a tzv. spoluúčastníky – ty, kteří strůjce podporují buď aktivně, nebo třeba jen tím, že předstírají, že problém nevidí a tedy k psychickému teroru vlastně psychicky přispívají.

Z výsledků výzkumu profesora Leymanna (2008) vyplývá, že ve velké většině jsou muži mobbováni muži (76%) a ženy ženami (40%). Jenom ve 3% jsou muži mobbováni ženami a v 21% muži i ženami. Co se žen týká, ty jsou mobbovány muži ve 30% a jak ženami, tak i muži v 30%. Muži mobbují ženy v mnohem menším měřítku a když už takový případ nastane, muž v této situaci bývá nadřazeným.

Pokud bychom se zaměřili na rozdíly metod a strategií mobbingu v závislosti na pohlaví mobberů, můžeme konstatovat, že ženy volí spíše metody založené na pomlouvání, zesměšňování nebo neustálé kritice. Jednají spíše skrytě a tajně, ale tím pádem jsou i zákeřnější. Volí spíše pasivní agresivitu – emoční vydírání. Muži mají spíše sklony užívat strategie přidělování méně hodnotných prací, častého vyrušování, zlehčování nebo naprostého ignorování druhého, náznakového vyhrožování, kritiky politického nebo náboženského názoru. Častěji jednají přímo a vyvíjejí větší tlak.

Náchylnost k mobbingovému jednání není závislá na stupni vzdělanosti. Výzkumy ale potvrzují, že čím je mobber vzdělanější, tím je jeho konání subtilnější a rafinovanější.

Důsledky mobbingu

Důsledky mobbingu pro oběti

Mobbing představuje sociální stresový faktor, který na oběti působí velmi intenzivně. Osoba, která je nucena ustavičně snášet mobbing, se ocitá v bludném kruhu. S mírou agresivity mobbera se zpravidla zvyšuje i míra depresí u oběti. Vlivem mobbingu a permanentního stresu se snižuje pozornost pracovníka, mění se jeho motivace a postoj k práci, klesá jeho soustředěnost a ztrácí uspokojení z činnosti. Následkem napětí a úzkosti nevykonává svou práci stoprocentně, počet chyb či selhání se ve výkonu přidělené práce zvyšuje. Intenzivní stres nedovoluje plně regenerovat. Oběť ještě více znervózní a začnou se objevovat první fyzické obtíže.

Mobbing se může na obětech dalekosáhle podepsat. Má vliv jak na psychiku, tak i na zdravotní stav oběti. Výzkumy prokázaly fyzické, duševní a psychosomatické zdravotní symptomy. Jedná se např. o stres, deprese, sníženou sebeúctu, sebeobviňování, fobie, poruchy spánku, trávicí obtíže a poruchy muskuloskeletálního systému. Časté jsou také posttraumatické stresové poruchy, které jsou svými příznaky podobné stavům po prožitých katastrofách či přepadeních. Příznaky mohou přetrvávat ještě několik let po událostech. Mobbing narušuje i soukromí obětí – pod vlivem neustálých myšlenek na situaci v práci ztrácí schopnost bavit se nebo si užívat života. Sociální izolace či problémy v rodině bývají dalšími možnými následky mobbingu.

Vyústěním psychického teroru často bývá naprosté fyzické i duševní vyčerpání. Nezřídka v takových chvílích přicházejí sebevražedné myšlenky. Podle švédských statistik (Leymann, 2008) je každá šestá sebevražda způsobena mobbingem. Osmdesát procent hospitalizovaných osob mělo sebevražedné myšlenky a 25% z nich se o ni aktivně pokusilo. V českém prostředí uvádí Beňo (2003), že je ve spojení s problémy v zaměstnání spojena každá pátá sebevražda v rámci dospělé populace.

Důsledky mobbingu pro organizaci

Ani organizace, kde se odehrává mobbing, nezůstávají bez následků. Produktivita a kreativita postižených obětí postupně klesá. Vyčerpanost a bezradnost postiženého se stupňuje, zatímco mobber vynakládá svůj pracovní čas na vymýšlení nových útoků na svou oběť. Snižuje se tak výkon jak oběti, tak i mobbera. Situace má dopad i na ostatní pracovníky, neboť atmosféra na pracovišti se postupně přeměňuje v nepřátelské a nefunkční prostředí. Vlivem tzv. kaskádového efektu¹ se zvyšuje stres i pro spolupracovníky oběti – pociťují k oběti soucit, obávají se možnosti, že by se také mohli stát obětí, bojí se proti mobbingu zasáhnout, mění zaměstnání a vzácně se mohou přidat k mobberovi (Speedy, 2006). Celkově dochází k poklesu efektivity a produktivity. Oběti často podávají tzv. *vnitřní výpověď*. (Beňo, 2003) Jedná se o takový stav, kdy je sice osoba fyzicky přítomná na pracovišti, avšak její duševní výkony jsou téměř nulové a nedosahují svých skutečných možností.

Kromě snížené produktivity postihuje podniky nejčastěji zvýšení nemocnosti a společně s tím i náklady na dlouhodobé nebo opakované pracovní neschopnosti. Další náklady jsou v důsledku zvýšené fluktuace vynaloženy na nábor, výběr a adaptaci nových zaměstnanců. Dalším důsledkem mobbingu je nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu. Zanedbatelnými nejsou ani náklady spojené se stížnostmi a soudními spory v souvislosti s mobbingem a tyto náklady narůstají.

Např. ze zprávy Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci vyplývá, že stres obecně stojí v pozadí 50 až 60% všech zmeškaných pracovních dní. V roce 2002 pak byly roční ekonomické náklady na stres při práci odhadovány v rámci EU na 15 až 20 miliard EUR, (Evropské observatorium, 2008) V roce 1990 odhadnul Leymann (2008) náklady organizace na mobbing připadající na jednu mobbovanou osobu na částku \$30.000 – 100.000 za rok. Ve Velké Británii došli ke konečnému výsledku při odhadování nákladů na mobbing k číslu £1.880 miliard. Tato částka zohledňuje pouze náklady spojené s pokrytím absencí a náklady pokrývající přeobsazení pozic. Dá se tedy očekávat, že konečná částka naroste, připočítá-li se

¹ v originálu „ripple effect“

ušlý zisk v důsledku poklesu produktivity či náklady na soudní vyrovnání apod. (Hoel, Sparks, Cooper, 2001)

Obrana proti mobbingu

Pokud tematizujeme obranu proti mobbingu, je potřeba uvažovat o ní na několika různých úrovních. Podle toho, v jaké fázi mobbingového procesu o prevenci či obraně uvažujeme, hovoříme o primární, sekundární a terciární prevenci. Stejně tak lze rozlišovat mezi obranou ze strany organizace a ze strany samotné oběti.

Primární prevence

O primární prevenci hovoříme ve chvíli, kdy je ještě možné mobbingu zabránit ve vzniku, tzn. že primární prevence spočívá v redukci popř. eliminaci stresorů na pracovišti. Z toho vyplývá, že dobrým základem pro primární prevenci je nastolení takových podmínek v pracovním prostředí, aby byl otevřený prostor pro řešení konfliktů v jejich zárodku. Jako určující faktory pro vznik mobbingu jsou označovány především příjemná pracovní atmosféra, firemní kultura, postoje vedoucích pracovníků a vedení. Učinit preventivní opatření je tedy třeba přímo v těchto bodech.

Podstatnou roli hrají vedoucí pracovníci, kteří by zároveň měli být nositeli firemní kultury a příkladem pro ostatní zaměstnance. Je důležité nejen, aby se vedoucí pracovník dokázal postarat o své podřízené ve smyslu zaintegrování nového pracovníka do pracovního týmu, sledování atmosféry na pracovišti a rozvíjení pozitivních vztahů. Je nutné vedoucí pracovníky neustále vzdělávat a cvičit v tom, aby uměli zavčas rozeznat známky mobbingu a uměli zvolit pravé řešení nastalé situace.

Důležitá jsou firemní pravidla, která by jasně stanovovala, jak postupovat při případném incidentu (před ním, při něm, ale i po něm). Roli v primární prevenci sehrávají i personální oddělení, která jednak představují určité první „síto“, neboť skrze ně přicházejí do organizace noví zaměstnanci, mezi nimiž může být potenciální agresor, jednak soustavným sledováním změn (míra fluktuace a výměny pracovníků) v obsazení pracovních míst – mohou na základě pozorování upozornit na možnost mobbingu.

V neposlední řadě je důležité, aby všichni zaměstnanci byli dostatečně informováni jak o mobbingu jako takovém, tak i možných postupech, jak reagovat a co v takovém případě dělat.

Sekundární prevence

Sekundární prevence přichází ke slovu, pokud už se akt mobbingu odehrává a je třeba je zastavit a vzniklé problémy vyřešit. V této fázi z velké části záleží i na samotné mobbované osobě, která by měla mít možnost obrátit se na svého nadřízeného nebo na příslušná místa v podniku. Odtud by oběť mohla dostat rady, jak si počínat a problém by se mohl řešit. V ideálním případě je k dispozici osoba, buď přímo z řad zaměstnanců či z nezávislé organizace – mediátor, která se účastní setkání obou stran konfliktu, moderuje konfrontaci názorů zúčastněných a pomáhá odkrýt podstatu konfliktu a najít cestu, jak se s problémem vypořádat.

V českém prostředí se tomuto tzv. mediátorství věnuje např. občanské sdružení Práce a vztahy.

Terciární prevence

Terciární prevence se týká péče o oběti postižené mobbingem. V jejím rámci se má dostat pomoci osobě, která byla postižena mobbingem. Jde o pomoc jak na poli fyzického, tak i duševního zdraví. Cílem všech opatření je v zásadě to, aby se oběti dokázaly s prožitkem mobbingu vyrovnat a aby byly schopné úspěšně se vrátit do pracovního procesu. Může se jednat např. o včasnou diagnózu zdravotních potíží či svépomocné skupiny.

Ve Švédsku se pokusili o provoz kliniky specializované na rehabilitaci osob postižených mobbingem. Naneštěstí se tento projekt nepodařilo udržet. Jinde ve světě se však mnohdy zřizují při klinikách specializovaná pracoviště, která se zaměřují na diagnostiku, rehabilitaci a prevenci psychických poruch spojených s prací (Kožená, 2007).

Obrana obětí

Na způsobech, jak se oběť mobbingu může bránit, se autoři shodují. Dobrým základem při nástupu do nového zaměstnání by mělo být důkladné seznámení s pracovním prostředím, atmosférou, strukturou firmy a s jejím chodem. Pokud se však pracovník ocitne v roli mobbovaného, doporučuje se, aby provedl jakousi situační analýzu. Na jejím základě může učinit tři různá rozhodnutí. Může ze zaměstnání odejít, může zůstat a dále trpět anebo může zůstat a bránit se. Pakliže se osoba postižená mobbingem rozhodne zůstat, obecně se doporučují následující kroky:

- Udělat si soukromou „inventuru“ (realisticky zhodnotit situaci) a pokusit se odhadnout svého protivníka
- Zkusit situaci projednat s mobberem
- Vést si podrobné záznamy o událostech a činech svého protivníka
- Najít si spojence a rozvíjet své zázemí
- Aktivně se bránit
- Informovat nadřízeného
- Obrátit se na další instituce
- Vyhledat odbornou pomoc

Beňo stručně shrnuje, co je třeba, stane-li se někdo obětí mobbingu, následujícím způsobem. Je potřeba vymezit se, spojit se, informovat se a nedat se (Beňo, 2003).

Právní aspekty mobbingu

Evropa

V současné době je problematika mobbingu pokryta Rámcovou směrnicí o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, kterou vydala Rada Evropské unie. Tato směrnice stanovuje zaměstnavatele odpovědnými za nepoškozování svých zaměstnanců, a to včetně následků šikany. Státy EU tuto směrnici zapracovaly do své legislativy. Podle Směrnice by se zaměstnavatelé měli zaměřit především na prevenci, hodnocení rizik a podniknutí přiměřených kroků k prevenci poškození mobbingem. V některých evropských zemích kromě implementace Směrnice do legislativy připravili metodická doporučení pro prevenci mobbingu.

Někde se dokonce již podařilo prosadit zákonná opatření proti mobbingu, tzv. anti-mobbingové zákony. Jako první dosáhlo uzákonění Švédsko, a to již v roce 1993. Nemalou zásluhu na tom má jistě i profesor Leymann, který se intenzivně tomuto fenoménu věnoval a o němž se tak dozvěděla i široká veřejnost. V roce 2002 vstoupily ve Francii v platnost úpravy v pracovním a trestním zákoně, které zakazují šikanu na pracovišti. Na rozdíl od švédského nařízení francouzský zákon stanovuje i trest, a sice v podobě odnětí svobody na 1 rok a pokutu (Guerrero, 2008). Dalšími zeměmi, které přijaly konkrétní legislativní opatření proti mobbingu jsou např. Belgie, Holandsko, Dánsko či Finsko (DiMartino, Hoel, Cooper, 2005).

S jiným řešením přišlo Irsko, kde v roce 1999 tehdejší ministr práce, obchodu a záležitostí spotřebitelů založil skupinu, jejímž úkolem bylo prozkoumat a vypracovat návody k řešení případů mobbingu. V roce 2001 předložili první zprávu s definicí mobbingu, výsledky průzkumu a s popisem, jak postupovat při odhalení a ohlášení mobbingu. V roce 2007 tento kodex zrevidovali a aktualizovali na základě minulých zkušeností. Nová verze akcentuje především postupy při řešení již nastalého mobbingu (Dobbins, 2007).

Česká republika

Na rozdíl od výše zmíněných evropských zemí v České republice zatím postupy proti mobbingu nebyly uzákoněny. Jeho žalovatelnost či žalovatelnost

podobného typu násilí může být nesnadná. K nesnázím však může stejně dobře přispívat neznalost problematiky či její bagatelizování. Pakliže se však oběť chce právně bránit, existují možnosti odvolat se na právní texty obecnějšího charakteru.

Hned na prvním místě lze uvést Listinu základních práv a svobod, zejména článek 10. Hovoří se v něm mimo jiné o právu na zachování lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a ochrany jména, dále pak o právu na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.

Dalším právním textem, na který je možné se odvolat, je Občanský zákoník. V něm se v rámci obecných ustanovení hovoří v §11 až §13 o ochraně osobnosti. Oporu v právním systému je možné hledat i v Trestním zákoníku, na jehož §206 se můžeme odvolat v případě pomluvy nebo na §235, který se vztahuje k vydírání.

Výskyt mobbingu v ČR a ve světě

Podle průzkumu provedeného v roce 2000 v rámci tehdejších 15 zemí EU uvedlo v průměru 9% respondentů (tj. 12 milionů lidí), že bylo obětí mobbingu po dobu delší než 12 měsíců. V jednotlivých zemích pak dosahovaly pozitivní výsledky průzkumu od 4% v Portugalsku a Itálii až po 15% ve Finsku (Third European Survey on Working Conditions 2000, 2001).

V roce 2000 ČR ještě nebyla členem EU a proto nejsou výsledky z tohoto výzkumu k dispozici. U nás se však tomuto tématu věnovala posledních několik let ve svých výzkumech společnost GfK Praha zabývající se marketingovými výzkumy v oblasti průmyslu, obchodu, médií a poskytovatelů služeb ze soukromého a veřejného sektoru. Výsledky posledního výzkumu z roku 2007 jsou následující: *„Některou z forem mobbingu na vlastní kůži pocítilo již 16% pracující populace starší 14 let.“* *„Více než čtvrtina postižených byla některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45%) pak po dobu delší než jeden rok.“* *„Problematika mobbingu se začíná přesouvat do středních a starších věkových kategorií, nejčastěji jsou jím postiženy ženy ve věku nad 45 let.“* (GfK Praha, 2007)

V roce 2004 bylo Výzkumným ústavem bezpečnosti práce provedeno mapování násilí na pracovišti. Jednalo se zejména o oblast zdravotnických a sociálních služeb. Výsledky ukázaly, že 13% respondentů mělo osobní zkušenost s mobbingem, 12% s fyzickým násilím a 38% se slovním napadáním (Svobodová, 2007).

IV. Pilotní studie

Metodika

Druhá část práce je věnována pilotní studii, která je zaměřena na zjištění informovanosti, postojů a zkušeností s mobbingem české pracující populace. Jako výzkumná metoda byl zvolen dotazník, jehož výhodou je možnost oslovení většího vzoru respondentů a urychlení procesu sběru dat. Ze stejného důvodu byl k šíření dotazníku využit internet – dotazník byl umístěn na webové stránky, jejichž adresa byla rozšířena mezi respondenty – v prvním kroku mezi známé, ti pak byli požádáni o další šíření adresy. Dotazník byl na internetu zveřejněn během první poloviny ledna 2009. Údaje vyplněné respondenty byly ukládány do databáze. Data byla následně zpracována do kontingenční tabulky a budou popisnou metodou prezentovány v jednom z nadcházejících oddílů této práce.

Dotazník

Pro studii byl sestaven speciální anonymní dotazník, který sestával z 21 otázek s možností přidat komentář či připomínku na konci dotazníku. Všechny otázky kromě otázky č. 11 byly uzavřené s naznačenými možnostmi odpovědi, přičemž z těchto otázek bylo 10 částečně otevřených, zejm. proto, aby existovala možnost odpovědi i pro ty respondenty, kteří by si v nabízených možnostech nevybrali.

Otázky jsou pro přehlednější zpracování rozděleny do čtyř dílčích skupin. Každá z těchto skupin představuje určitý tematický okruh, na který jsou otázky zaměřené.

- 1) skupina I. – otázky č. 1 – 4
- 2) skupina II. – otázky č. 5 – 8
- 3) skupina III. – otázky č. 9 – 17
- 4) skupina IV. – otázky č. 18 – 21

Otázky ve skupině I. jsou zaměřeny především na zjištění znalostí pojmů, popř. v jaké souvislosti se s těmito pojmy respondenti setkali. Skupina II. se zaměřuje na to, jaké povahové rysy přisuzují respondenti jednotlivým stranám mobbingu či jaké chování si představují pod pojmem mobbing. Otázky skupiny III. jsou zaměřeny na osobní či zprostředkované zkušenosti s mobbingem. Poslední skupina otázek je zaměřena na osobní postoje vůči mobbingu, např. zda respondenti projevují zájem o získání dalších informací o mobbingu či nakolik si připouštějí možnost, že by se oni sami mohli stát obětí mobbingu.

V dotazníku je místo pojmu mobbing užíván pojem šikana na pracovišti. Důvodem byla snaha, aby respondenti, kteří s pojmem nejsou zcela obeznámeni, nebyli zbytečně zmateni z neznámého slova. Pojem mobbing je vždy přiřazen do závorek za pojem šikana na pracovišti, aby bylo zřejmé, že tyto dva pojmy jsou v podstatě synonymické.

Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

Respondenti

Skupina respondentů čítala celkem 162 osob, z toho 67% respondentů tvořily ženy a 33% respondentů muži. Ženy převažují nad muži v poměru 2:1. V naprosté menšině (4%) bylo nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů základní vzdělání, zbylých 96% tvořili respondenti se středoškolským (44%) a vysokoškolským (52%) vzděláním. Nejmladšímu respondentovi bylo 20 let, nejstaršímu 70. Pro přehlednější zpracování dotazníků jsem respondenty rozdělila do dvou věkových skupin, a sice do věkové skupiny 20 – 40 let a do věkové skupiny 41 let a více. První věková skupina byla tvořena 64% z celkového počtu respondentů, druhá věková skupina pak 36% z celkového počtu.

Pro úplnější přehled je uvedena tabulka zobrazující složení skupiny respondentů. Všechny údaje uváděné v procentech jsou zaokrouhlená na celá čísla.

Pohlaví	Vzdělání	Věková sk.		Celkový součet
		20 - 40	41 +	
Muži	Vysokoškolské	17	15	32
	Středoškolské	12	5	17
	Základní	1	4	5
Celkem M				54
Ženy	Vysokoškolské	38	14	52
	Středoškolské	36	19	55
	Základní	0	1	1
Celkem Ž				108
Celkový součet		104	58	162

Tabulka č. 1 Složení skupiny respondentů v absolutních číslech

Pohlaví	Vzdělání	Věková sk.		Celkový součet
		20 - 40	41 +	
Muži	Vysokoškolské	10%	9%	20%
	Středoškolské	7%	3%	10%
	Základní	1%	2%	3%
Celkem M				33%
Ženy	Vysokoškolské	23%	9%	32%
	Středoškolské	22%	12%	34%
	Základní		1%	1%
Celkem Ž				67%
Celkový součet		64%	36%	100%

Tabulka č. 2 Složení skupiny respondentů v procentech

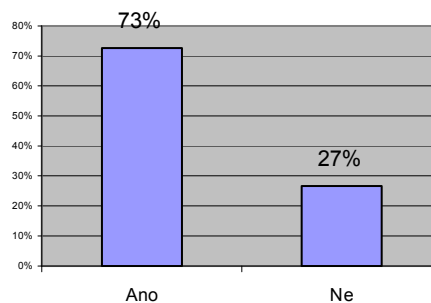
Výsledky

Skupina I

Otázka č.1

S pojmem šikana se v souvislosti se zaměstnáním setkala 73% respondentů, 27% respondentů odpovědělo záporně. Pakliže respondenti jiné souvislosti konkretizovali, jednalo se v naprosté většině o šikanu ve spojitosti se školním prostředím či vojenskou službou.

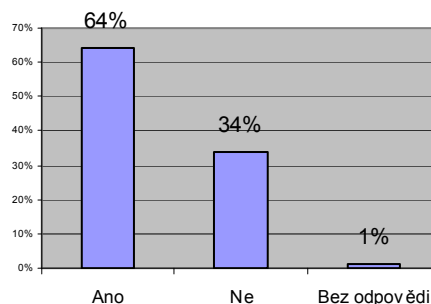
Obr. č.1 Znalost pojmu šikana v souvislosti se zaměstnáním



Otázka č.2

Význam pojmu „mobbing“ znalo 64% respondentů. 34% respondentů se vyjádřilo, že nevěděli, co pojem „mobbing“ znamená. Jedno procento respondentů otázku nezodpovědělo.

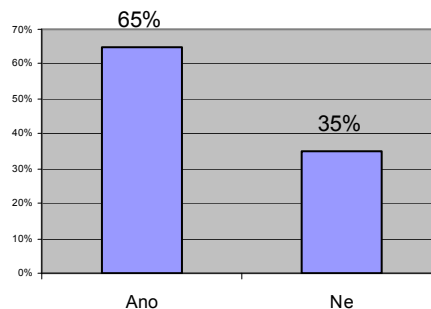
Obr.č.2 Znalost významu pojmu mobbing



Otázka č.3

S pojmem „mobbing“ se již někdy setkala 65% respondentů, 35% respondentů odpovědělo záporně.

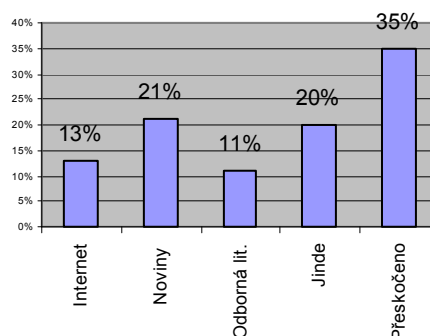
Obr.č.3 Setkání respondenta s pojmem mobbing



Otázka č.4

Zodpovězením otázky č.4 upřesňovali respondenti, kde se s pojmem „mobbing“ setkali. Ve 13% uvedli respondenti jako zdroj internet, 21% respondentů uvedlo jako zdroj informace noviny, 11% respondentů se o mobbingu dozvědělo z odborné literatury. V 20% zvolili respondenti možnost jiného zdroje informace.

Obr.č.4 Zdroj informace o mobbingu



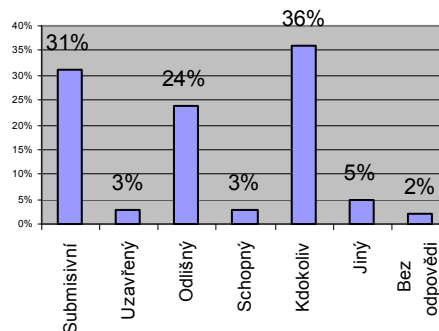
Tito respondenti pak nejčastěji jako jiný zdroj uváděli „školu / zaměstnání“, dále se o mobbingu dozvídali z „televize / rozhlasu“, jako zdroj informace uváděli respondenti dále „z doslechu“. Tento zdroj byl však uváděn nejméně často.

Skupina II

Otázka č.5

Za typického člověka, který se stává mobbovaným označili respondenti v 36% možnost, že mobbovaným se může stát kdokoliv. V 31% si respondenti jako typicky mobbovaného člověka představují člověka submisivního. Člověk něčím se odlišující byl respondenty označen jako nejčastěji typ oběti mobbingu v 24%. 3% respondentů přisoudili typické oběti mobbingu vlastnost „uzavřený“ a další 3% respondentů přisoudili vlastnost „šikovný, schopný“. Dvě procenta respondentů zvolilo možnost „jiný“. V tomto případě pak uvedli člověka, který se bojí o svoji práci.

Obr.č.5 Oběť mobbingu

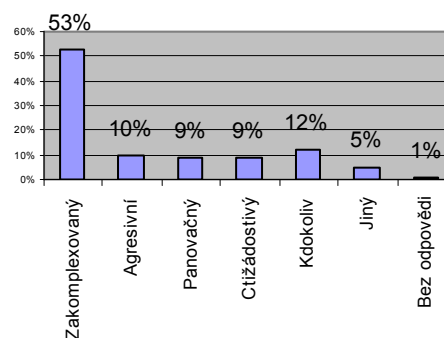


Otázka č.6

V této otázce respondenti volili typ člověka, který se podle jejich mínění nejčastěji stává pachatelem mobbingu. 53% respondentů uvedlo jako typického pachatele zakomplexovaného člověka, možnost „kdokoliv“ uvedlo 12% respondentů. Za agresivního a zlého označilo pachatele mobbingu 10% respondentů.

9% respondentů se domnívá, že typický pachatel mobbingu je panovačný, dalších 9% je toho mínění, že nejčastěji se pachatelem mobbingu stává ctižádostivý člověk. V 5% zvolili respondenti možnost „jiný“ – ve vysvětlení se pak 3 respondenti shodují, že jde spíše o kombinaci nabízených vlastností, nicméně vyzdvihují zakomplexovanost pachatele. Jeden respondent uvádí ziskuchtivost, další aroganci. Jedno procento respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

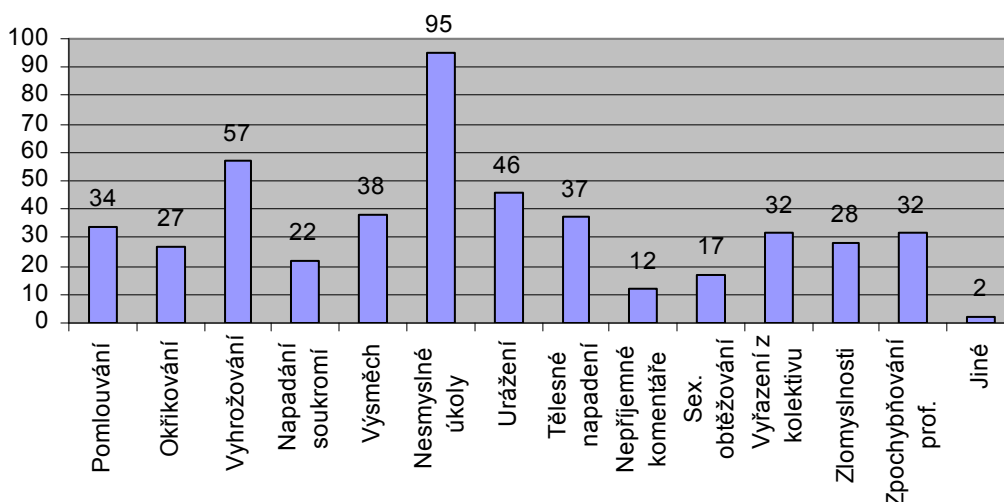
Obr.č.6 Pachatel mobbingu



Otázka č.7

V této otázce byli respondenti vybídnuti, aby označili tři typy chování, která by oni sami považovali za mobbing. Nebylo možné nabídnout vyčerpávající seznam mobbingových strategií a metod, byli však nabídnuty vytipované nejčastější a nejběžněji užívané strategie. Tato otázka byla vyhodnocena na základě toho, jak často byla konkrétní odpověď respondenty označena. Respondenti by nejčastěji za mobbing považovali zadávání nesmyslných úkolů, vyhrožování a urážení. Z konkrétních nabídek pak nejméně označovali nepříjemné komentáře a sexuální obtěžování. Dvakrát byla označena možnost „jiné“, v obou případech respondenti poznamenávali, že by za mobbing považovali všechny zmíněné možnosti.

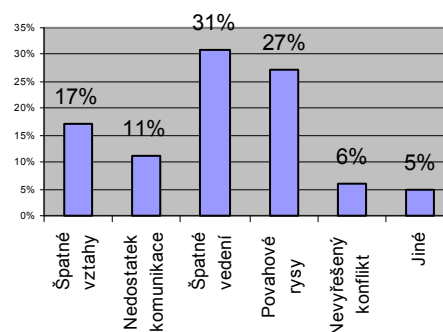
Obr.č.7 Strategie mobbingu



Otázka č.8

V osmé otázce byli respondenti dotazováni, co podle jejich mínění zapříčiňuje vznik mobbingu. 17% respondentů vidí příčinu vzniku mobbingu ve špatných vztazích na pracovišti. Podle 11% respondentů je vinna nedostatečná komunikace na pracovišti. Nejvíce respondentů (31%) považují za příčinu vzniku

Obr.č.8 Příčiny vzniku mobbingu



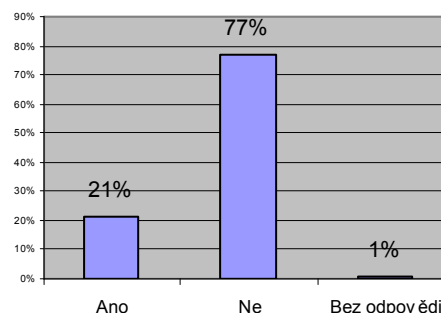
mobbingu špatné vedení nadřízených. V povahových rysech zúčastněných osob vidí příčinu 27% respondentů, pouze 6% považuje za příčinu nevyřešený konflikt. 5% zvolilo možnost „jiné“, ve které nejčastěji uváděli jako příčinu vzniku kombinaci více faktorů (špatné povahové rysy a pracovní rivalita; špatné vedení, povahové rysy a nevyřešený konflikt; neomezená moc nadřízeného a povahové rysy), ve dvou případech uvedli respondenti jako příčinu velký tlak na výkon a konkurenci), jeden respondent uvedl závist, nízké sebevědomí.

Skupina III

Otázka č.9

Cílem otázky č.9 bylo zjistit, zda si někdo z respondentů myslí, že se stal obětí mobbingu a jaké procento tvoří kladnou odpověď. Pouze 1% respondentů se rozhodlo tuto otázku nezodpovědět, kladně odpovědělo 21%. Názor, že se oběťmi mobbingu nestali, zastává 77% respondentů.

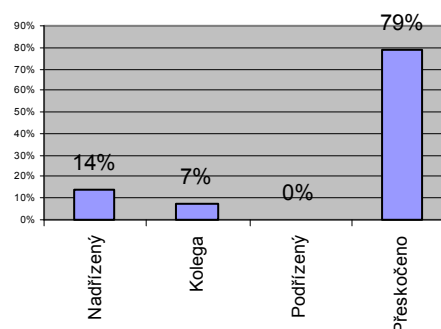
Obr.č.9 Respondent obětí mobbingu



Otázka č.10

Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří v otázce č.9 označili kladnou odpověď, tedy ti, kdo si myslí, že stali obětí mobbingu (v grafickém zobrazení označeno jako „Přeskočeno“). Otázka upřesňuje pracovní pozici mobbera. U 14% respondentů přicházel mobbing ze strany nadřízeného, u 7% se jednalo o mobbing ze strany kolegy. Žádný z mobbovaných respondentů nebyl mobbován svým podřízeným.

Obr.č.10 Původce mobbingu



Otázka č.11

Otázka č.11 byla otevřená, odpovídali na ni pouze ti respondenti, kteří kladně odpověděli na otázku, zda si myslí, že se někdy stali obětí mobbingu. Tito respondenti byli požádáni, aby se stručně pokusili popsat, jak se mobbing v jejich případě projevoval. V naprosté většině se jednalo o kombinaci různých strategií. Z odpovědí vyplynulo, že nejčastěji užívanou strategií mobberů je šíření pomluv a

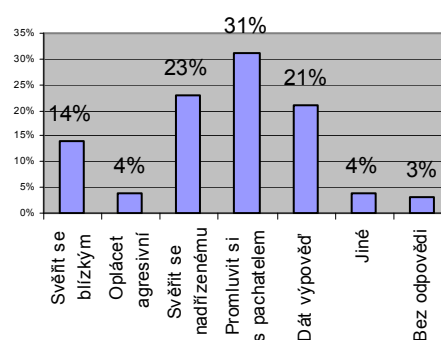
splétání intrik s cílem poškodit mobbovaného ať už u kolegů či u klientů. Druhou nejčastější strategií je podle odpovědí respondentů zpochybňování pracovních schopností. Stejnou měrou respondenti uváděli, že dostávají nesmyslné úkoly a že jim jsou kladeny překážky pro realizaci pracovních úkolů či postupů (např. nepředávání informací apod.). Následovalo vysmívání a snaha mobberů, aby oběti vypadaly jako pracovně neschopné. V nepatrně menší míře uváděli respondenti slovní napadání soukromí, neodůvodněné krácení finanční odměny, skryté výhrůžky a izolaci od kolegů.

Otázka č.12

Cílem této otázky bylo zjistit reakce respondentů na mobbing. Otázka zahrnuje jak reálné reakce respondentů („Jak jste na situaci reagoval/a?“), tak i reakce hypotetické („Jak byste na situaci reagoval/a?“). Otázka měla zjistit, k jakým možnostem se respondenti kloní. Nejvíce respondentů (31%) zvolila přímou

konfrontaci s pachatelem mobbingu (Promluvit si s pachatelem m.). Možnost „řešit problém s nadřízeným“ si zvolilo 23% respondentů. Pro výpověď se vyjádřilo 21%, 14% respondentů by řešilo svou situaci s blízkými. 4% respondentů se kloní k možnosti reagovat na mobbing oplácením agresivního chování. 4% respondentů zvolilo možnost „jiné“, ve které 3 respondenti uvedli, že neví, jaké stanovisko zaujmout, 2 by se snažili zvýšit pracovní nasazení a snažili by se chovat tak, aby mobbingu předcházeli a jeden respondent uvedl, že na mobbing reagoval výpovědí, příště by se ale zachoval jinak.

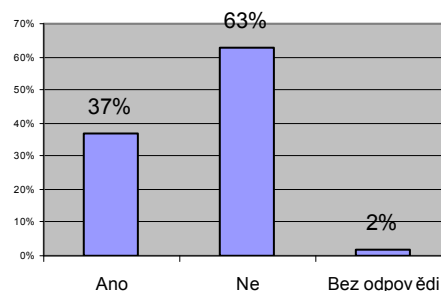
Obr.č.12 Reakce na mobbing



Otázka č.13

Cílem otázky bylo zjistit, zda někdo z respondentova okolí byl obětí šikany. Kladně odpovědělo 37% respondentů, záporně se vyjádřilo 63% respondentů. Otázku nezodpověděla 2% respondentů.

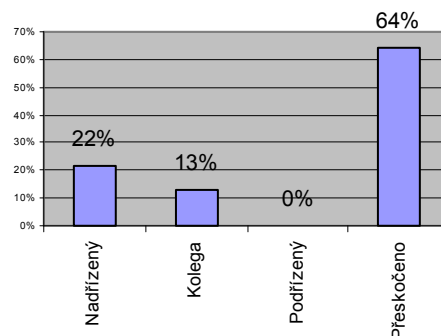
Obr.č.13 Oběť mobbingu v okolí respondenta?



Otázka č.14

Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce označili kladnou odpověď, zbývající respondenti tuto otázku přeskočili („Přeskočeno“). Podle 22% respondentů byly oběti v jejich okolí mobbovány nadřízeným, podle 13% respondentů se jednalo o mobbing ze strany kolegy. Odpověď naznačující mobbing ze strany podřízeného nebyla označena ani jednou.

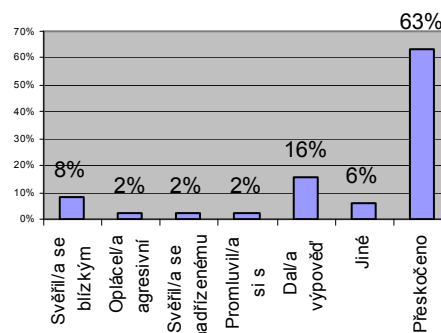
Obr.č.14 Původce mobbingu



Otázka č.15

Postatou této otázky bylo zjistit, jak mobbovaní lidé v okolí respondentů svou situaci řešili. Na otázku opět odpovídali pouze ti respondenti, kteří v otázce č.13 označili kladnou odpověď. Podle 16% respondentů daly mobbované osoby z jejich okolí výpověď. Osoby z okolí 8% respondentů řešily situaci se svými blízkými. Mobbovaní z okolí respondentů vždy po 2% opláceli agresivní chování, řešili situaci s nadřízeným nebo přímo jednali s mobberem. 6% respondentů označilo

Obr.č.15 Reakce na mobbing

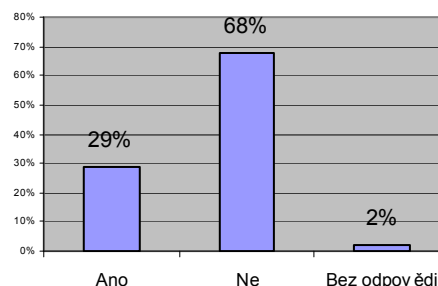


možnost „jinak“, zde se 6 respondentů vyjádřilo, že mobbovaná osoba v jejich okolí situaci nijak neřeší, nereaguje na ni, 2 respondenti uvedli, že mobbované osoby v jejich okolí byly donuceny k výpovědi a 1 respondent nevěděl, jak situaci daná osoba z jeho okolí řešila.

Otázka č.16

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je některý z respondentů toho názoru, že byl přímým svědkem mobbingu páchaného na někom jiném v místě pracoviště. Kladně na tuto otázku odpovědělo 29% respondentů, 68% si nemyslí, že by byli svědky mobbingu někoho jiného na pracovišti. Možnost neodpovídat zvolila 2% respondentů.

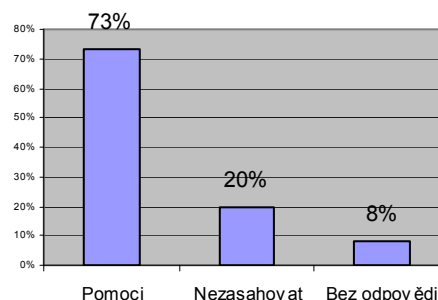
Obr.č.16 Respondent svědkem mobbingu



Otázka č.17

Cílem otázky bylo zjistit, zda by respondenti v případě, že by byli svědky mobbingu, zasahovali či ne, popř. zjistit, jakým způsobem by se snažili oběti pomoci či z jakého důvodu by se rozhodli do situace nezasahovat. Otázka byla položena jak v reálné rovině („Jak jste reagoval/a?“), tak i v rovině hypotetické („Jak byste reagoval/a?“). Pro pomoc mobbovanému se vyjádřilo 73% respondentů. Respondenti dostali prostor, aby se pokusili popsat způsob pomoci. Odpovědi jsou rozděleny do základních 6 kategorií, které byly zvoleny na základě prostudování obsahu odpovědí. Nejvíce respondentů (24) by zvolilo přímou konfrontaci s pachatelem mobbingu (vysvětlit mu, jak je jeho chování vnímáno; proč tak činí; upozornit ho na možné následky atp.) V 21 případech se respondenti klonili

Obr.č.17 Reakce respondentů na mobbing v okolí



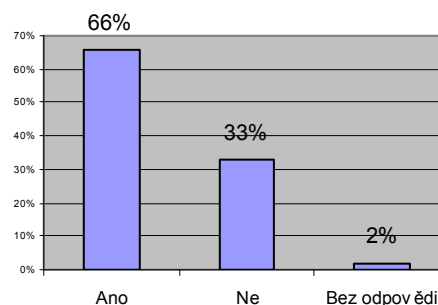
k možnosti promluvit s obětí mobbingu (vyjádřit jí podporu; pomoci najít řešení, poradit, jak se má oběť zachovat atp.). Pro oznámení situace nadřízenému se vyjádřilo 16 respondentů. 10 respondentů se vyjádřilo pro zastání se oběti, způsob zastání však dále nespécifikovali. 10 respondentů svůj způsob pomoci vidí v umožnění diskuse (na základě vlastní role mediátora) mezi oběma stranami mobbingu. Sedm respondentů se vyjádřilo, že jsou rozhodně pro pomoc oběti, avšak konkrétní podoba pomoci záleží na dané situaci. Pro nezasahování se vyjádřilo 20% respondentů. Jako důvod nejčastěji uváděli, že si myslí, že je na každém, aby si problémy řešil sám. Někteří respondenti uvedli, že by se báli, aby se sami nestali obětí šikany, popř. že byli na daném pracovišti příliš krátce než aby mohli nějak zasahovat. Na otázku neopovědělo 8% respondentů.

Skupina IV

Otázka č.18

Tato otázka měla zjistit, nakolik mají respondenti zájem o další informace o mobbingu. Dozvědět se o něm více by přivítalo 66% respondentů. 33% respondentů zájem neprojevalo. Na otázku neodpověděla 2% respondentů.

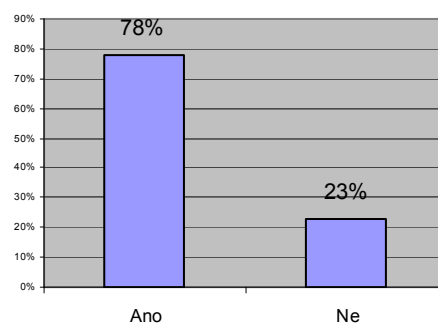
Obr.č.18 Zájem o další informace o mobbingu



Otázka č.19

Na základě této otázky bylo možné zjistit, zda si respondenti myslí, že by se oni sami někdy mohli stát obětí mobbingu. Kladně odpovědělo 78% respondentů. Ohroženo se necítí 23% respondentů.

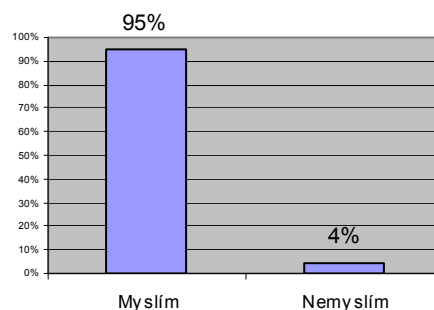
Obr.č.19 Pocit ohrožení mobbingem



Otázka č.20

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký názor zaujmají respondenti k otázce zodpovědnosti zaměstnavatele k prevenci a řešení mobbingu na pracovišti. 95% respondentů považuje předcházení a řešení mobbingu za jednu z povinností zaměstnavatele. Zbývá 4% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí.

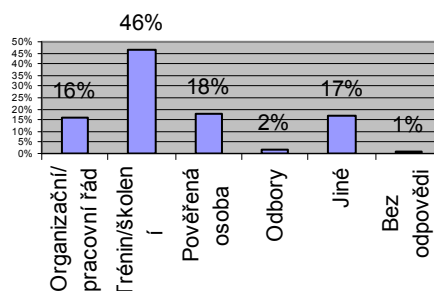
Obr.č.20 Povinnost zaměstnavatele předcházet a řešit mobbing



Otázka č.21

Otázka byla zaměřena na zjištění preferencí respondentů ve věci opatření zaměstnavatelů pro konsolidaci mezilidských vztahů na pracovišti. Trénink nebo školení zaměstnanců ve věci problematiky mezilidských vztahů by přivítalo 46% respondentů, 18% respondentů by přivítalo funkci pověřené osoby,

Obr.č.21 Opatření pro úpravu mezilidských vztahů ze strany zaměstnavatele



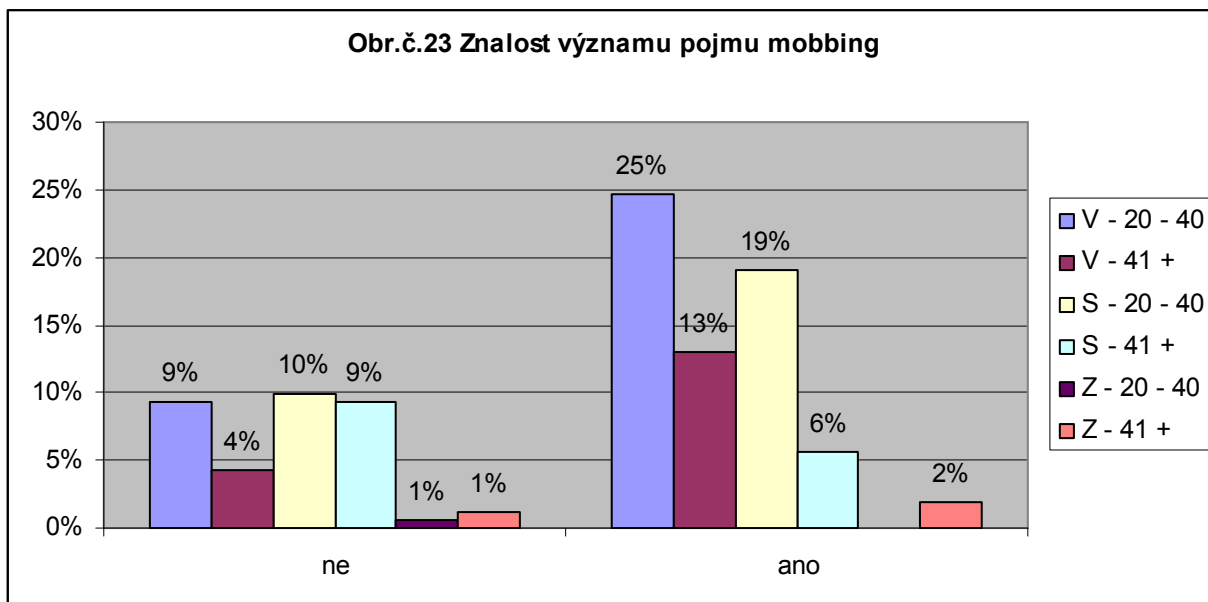
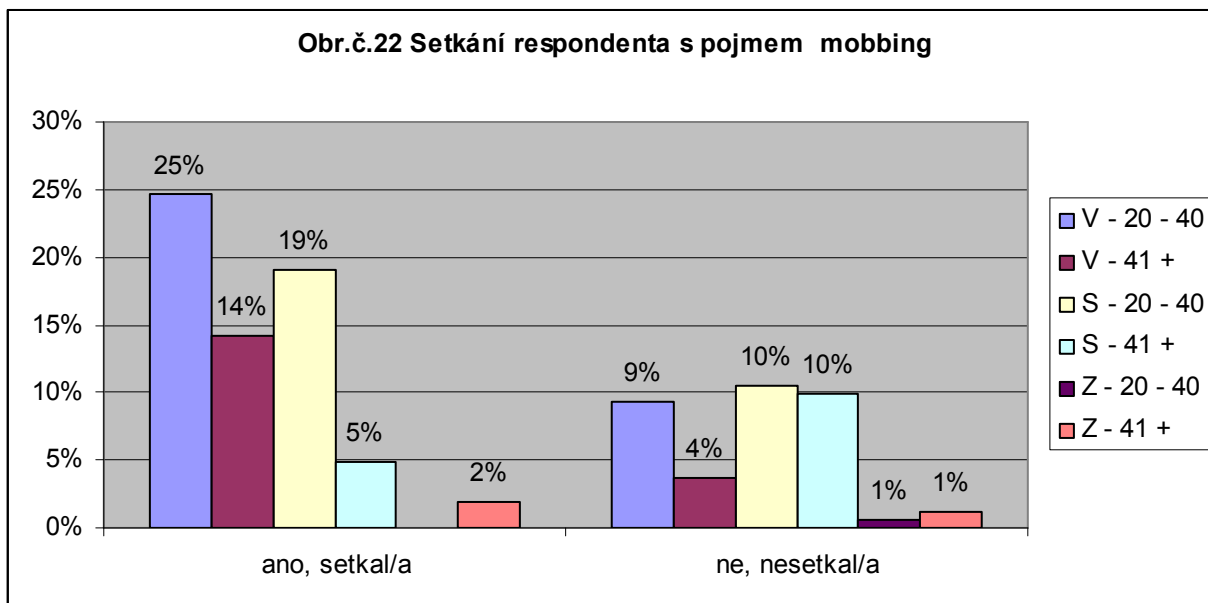
kteřá by měla řešení lidských vztahů na starosti. Pro organizační nebo pracovní řád, který by lidské vztahy upravoval bylo 16% respondentů, pouhá 2% by rádo tuto funkci vidělo v rukou odborů, 17% respondentů zvolilo možnost vyjádřit jiný názor. V této skupině se nejvíce respondentů vyjadřovalo ve smyslu toho, že za mezilidské vztahy je odpovědný nadřízený, proto by podle nich byla vhodná určitá supervize nad těmito osobami, stejně jako by viděli řešení již v pečlivém výběru zaměstnanců na tyto pozice. Druhá silná skupina respondentů odpovídala, že dobré mezilidské vztahy jsou závislé především na samotných lidech a proto by tedy řešení mezilidských vztahů nechali na jedincích. Několik respondentů by vidělo řešení v kombinaci naznačených odpovědí. Několikrát byly zmíněny také teambuildingové aktivity, které

přispívají k pevnějším vztahům a poznání ostatních kolegů. Na otázku vůbec neodpovědělo 1% respondentů.

Výše popsané výsledky lze sledovat v kontextu jednotlivých skupin, které byly v rámci vzorku respondentů definovány. Respondenti jsou rozděleni do skupin podle pohlaví (ženy, muži), dále podle vzdělání (základní, středoškolské a vysokoškolské vzdělání) a nakonec jsou respondenti rozděleni podle věku do 2 věkových skupin (20 – 40 let a 41 let a více). V tomto souboru výsledků jsou uváděny pouze ty výsledky, které poukazují na významnější tendence v odpovědích mezi respondenty. V tomto ohledu jde především o vyzdvižení a předvedení těchto tendencí na základě grafického zpracování vybraných otázek.

Skupina I

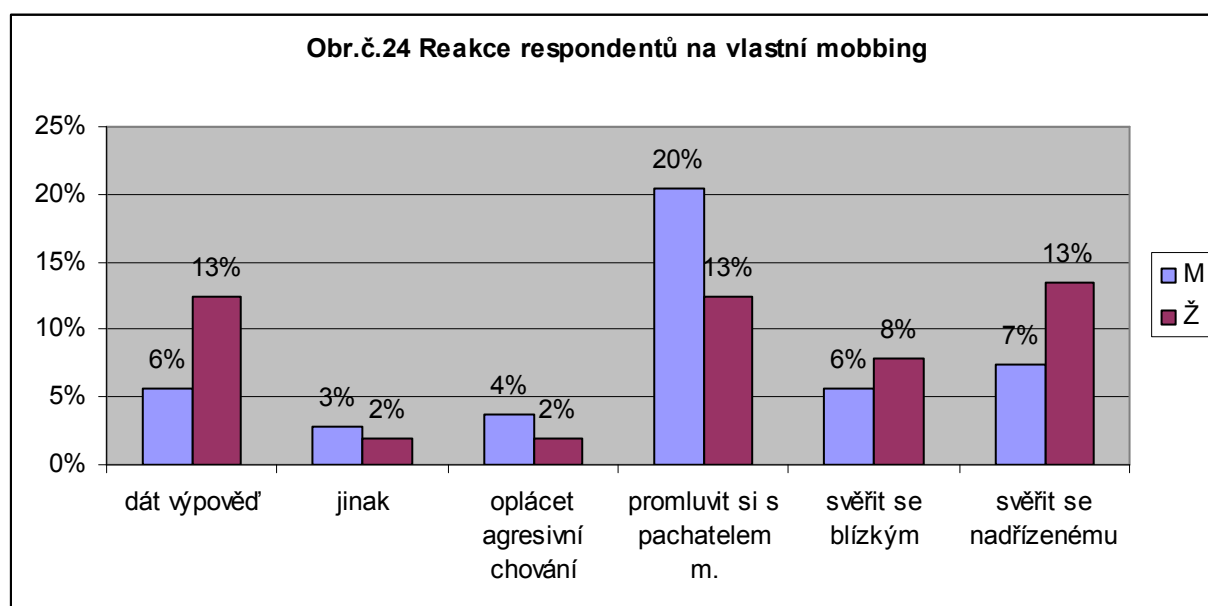
Ve vyhodnocení otázek z první skupiny je možné vysledovat závislost znalosti významu pojmu mobbing na vzdělání a věku respondentů. Výsledky ukázaly, že častěji tento pojem znají a setkali se s ním respondenti s vysokoškolským vzděláním a respondenti spadající do mladší věkové skupiny. Na grafickém znázornění níže (obr. č. 23) je jasně vidět, že význam pojmu znali nejčastěji vysokoškolsky vzdělaní respondenti obou věkových skupin, ačkoli mladší věková skupina je v převaze. Mezi středoškolsky vzdělanými respondenty pak význam pojmu nejčastěji znali ti respondenti, kteří opět spadají do mladší věkové skupiny. Je tedy možné, že ačkoli vzdělání hraje důležitou roli, podstatnějším faktorem je věk respondentů. Obdobné výsledky lze sledovat i u otázky č.3 (obr. č. 22).



Skupina II

Vzhledem k tomu, že zpracování otázek dotazníku neukázalo na významné rozdíly mezi srovnávanými skupinami respondentů, nebyla skupina graficky zpracována.

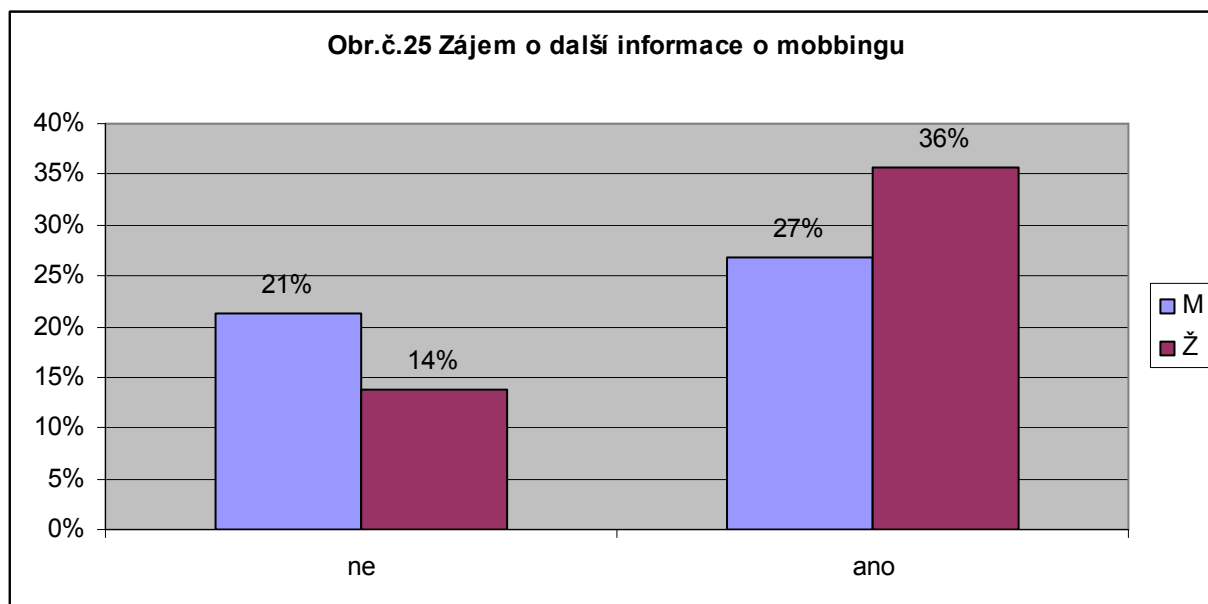
Skupina III



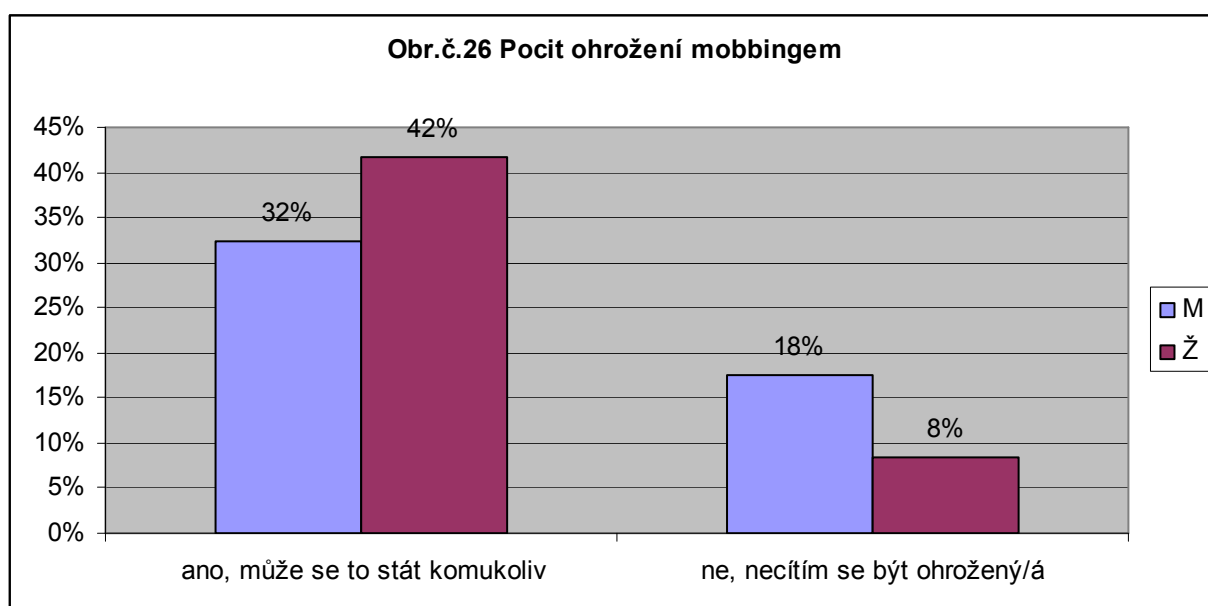
Na základě otázky č.12 je možné vysledovat rozdíly v reakcích mužů a žen v názorech na to, jaký postup by reálně nebo hypoteticky zvolili v případě, že by se oni sami stali obětí mobbingu. Graf níže uvedený (obr. č. 24) znázorňuje odpovědi respondentů na otázku č.12 v závislosti na pohlaví respondenta. Pokud sledujeme volby mužů, pak je možné si všimnout, že ti si z nabízených odpovědí zřetelně častěji vybírali možnost přímé konfrontace s pachatelem mobbingu. V případě žen je pak zřejmé, že jejich odpovědi jsou poměrně rovnoměrně rozloženy mezi možnostmi dát výpověď, promluvit přímo s pachatelem mobbingu, svěřit se nadřízenému. Méně respondentek se kloní k možnosti vyhledat pomoc u svých blízkých. Hodný povšimnutí je i rozdíl mezi muži a ženami v postoji k řešení situace výpovědí. Ženy dvojnásobně častěji než muži volily tuto možnost.

Skupina IV

Skupina otázek IV byla zaměřena na možnost zjistit, nakolik se mohou respondenti cítit v ohrožení mobbingem a nakolik projevují zájem dozvědět se o mobbingu další informace. Na základě detailnějšího rozboru výsledků dotazníkového

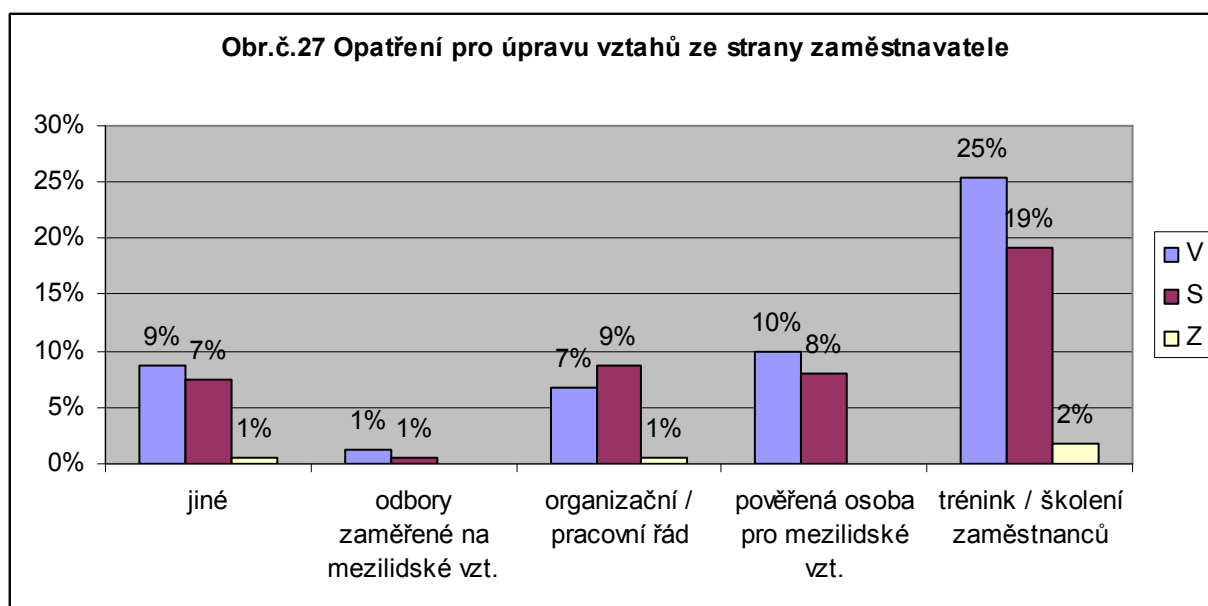


průzkumu je možné pozorovat (obr. č. 25), že většina respondentů by uvítala možnost dozvědět se další informace stejně jako si většina respondentů uvědomuje, že se může v podstatě komukoliv přihodit (obr. č. 26), že se stane obětí mobbingu. Zaměříme-li se na respondenty, kteří v obou otázkách odpovídali záporně – tedy nezajímají se o další informace a nemyslí si, že by se někdy mohli stát obětí



mobbingu – uvidíme, že mezi těmito respondenty převažují muži nad ženami.

Z detailnějších rozborů odpovědí u otázky č.21 je zřejmé, že respondenti vidí možnost úpravy mezilidských vztahů v tréninku nebo školení, které by zaměstnance naučilo, jak se s případnými problémy vypořádat sám – jak reagovat, jak se bránit atp. Odpovědi se v závislosti na pohlaví respondentů příliš neliší a jsou v podstatě vyrovnané až na jednu výjimku. Z grafického znázornění (obr. č. 27) je zřejmé, že trénink či školení zaměstnanců by coby opatření pro úpravu mezilidských vztahů přivítali zejména vysokoškolsky vzdělaní respondenti, kteří tuto možnost volili výrazně častěji než respondenti se středoškolským vzděláním. Ti sice v porovnání s vysokoškolsky vzdělanými respondenty volili tuto možnost méně často, avšak téměř dvakrát častěji než v té samé skupině respondentů byly voleny ostatní možnosti z nabídky.



Závěry

Z pilotní studie vyplývá:

1. Znalost mobbingu

Ukázalo se, že mezi respondenty vládne poměrně vysoká znalost samotného pojmu mobbing i jeho významu. Z cílených otázek zjišťujících znalost pojmu šikana v souvislosti se zaměstnáním nebo mobbing vyplývá, že pojem šikana v souvislosti se zaměstnáním znalo o 10% více respondentů než pojem mobbing. Šikanu v souvislosti se zaměstnáním znalo 73% respondentů, zatímco mobbing znalo 64% respondentů.

Dále se ukázalo, že znalost pojmu mobbing a jeho významu do velké míry závisí na stáří respondentů. Na základě otázek č.2 a č.3 se dá usuzovat, že s pojmem mobbing jsou obeznámeni zejména respondenti spadající do mladší věkové skupiny. Výsledky nenaznačují, že by faktorem ovlivňujícím znalost mobbingu mohlo být vysokoškolské vzdělání.

Rozdíly ve znalosti pojmů šikany na pracovišti a mobbingu je možné vysvětlit tím, že mobbing je poměrně nové slovo v českém slovníku, navíc je anglického původu. Z toho důvodu je možné, že příslušníci starší věkové kategorie se s tímto pojmem nemuseli setkat. Tito lidé také nemusejí mít takovou znalost jako příslušníci mladší věkové skupiny. Výuka anglického jazyka se v posledních letech stává běžnou součástí vzdělávání, a to zejména pro mladší věkové kategorie. Stejně tak může být důvodem, že téma šikany jako takové, ale i mobbingu je v našich podmínkách poměrně nové. Proto se s ním respondenti spadající do starší věkové kategorie nemuseli setkat v takové míře jako mladší respondenti, kteří se s tímto tématem často setkávají již v rámci vyučování ve škole.

2. Výskyt mobbingu na pracovištích

Na základě dotazníků je možné soudit, že mobbing na pracovištích není v českém prostředí neznámým fenoménem. Přesvědčují nás o tom odpovědi z otázky č.9, kde o sobě samotní respondenti v 21% odpovědí soudili, že se stali obětí mobbingu. Stejně tak lze usuzovat z otázky č. 13, ve které odpovídali respondenti v 37%, že se v jejich okolí vyskytuje osoba, která se stala obětí mobbingu. V neposlední řadě nás o této skutečnosti mohou přesvědčit i výsledky odpovědí na otázku č.16, ve které respondenti odpovídají, zda si myslí, že byli přímými svědky mobbingu. Kladně odpovědělo 29% respondentů.

V případě mobbovaných osob v okolí respondenta je možné si všimnout rozdílu mezi výsledky v otázce na osobní zkušenost s mobbingem a otázce na výskyt mobbovaných osob v okolí. Nabízí se vysvětlení, že v případě této otázky se v podstatě jedná o zprostředkované informace. Často se může jednat o případ, kdy se respondent o osobě pouze doslechl, že je mobbovaná. Je možné, že v takovém případě respondent nemohl aplikovat „svá měřítka“ na posouzení mobbingu. Do skupiny osob označovaných jako mobbované se tak mohly dostat i osoby, u kterých se o mobbing možná ani nemusí jednat.

3. Pozice původce mobbingu v zaměstnání

Z odpovědí respondentů vyplývá, že mobbing nejčastěji probíhá ze strany nadřízeného. Respondenti, kteří si o sobě myslí, že se stali obětí mobbingu, odpovídali v otázce č.10 ve 14% odpovědí, že mobberem byl nadřízený, zatímco kolega mobboval pouze v 7% odpovědí (zbylých 79% si nemyslelo, že se někdy stali obětí mobbingu). Podobné výsledky jsou patrné, když se soustředíme na otázku č.14. V této otázce respondenti specifikovali původce mobbingu v případě výskytu mobbované osoby v jejich okolí. Poměr odpovědí byl v podstatě stejný jako u předchozí otázky. Dvakrát častěji respondenti i v tomto případě označili za mobbera nadřízeného (22%) než kolegu (13%).

4. Tendence mužů a žen postupovat jinak v případě mobbingu

Výsledky u otázky č.12 naznačují, že v případě mobbingu se muži - respondenti výrazně častěji než ženy kloní k možnosti přímé konfrontace s pachatelem mobbingu. Ženy pak častěji než muži volí „nepřímé“ postupy, jako např. řešit problém s nadřízeným nebo svěřit se blízkým. Ženy se výrazně častěji než muži kloní k možnosti řešit situaci výpovědí.

Rozdílné tendence mezi muži a ženami mohou vycházet z obecného rozdílného založení ženské a mužské mentality. Muži mají obecně sklony jednat přímo, zatímco ženy častěji jednájí skrytě a rafinovaněji. Výraznější tendence žen řešit situaci výpovědí si lze vysvětlit na základě skutečnosti, že, na rozdíl od mužů, ženy stále ještě nejsou tzv. živitelkami rodin. Je možné, že ženy jsou jednoduše citlivější vůči podobnému chování a jsou křehčí, proto nemusejí takový stres dlouhodobě snášet na rozdíl od mužů, kteří obecně nemusí být tolik zranitelní.

5. Míra zainteresovanosti v problematice mobbingu

Na základě otázky č.19 vyplývá, že více jak $\frac{3}{4}$ respondentů (78%) si myslí, že by se obětí mobbingu mohli stát oni a 66% respondentů se v otázce č.18 vyjádřilo, že by přivítali další informace o mobbingu. Dá se tedy konstatovat, že respondenti jsou poměrně ve velké míře zainteresováni v problematice mobbingu – uvědomují si, že i oni by se mohli stát obětí mobbingu a rádi by byli informováni.

Výsledkem detailnějšího pohledu na výsledky odpovědí na tuto otázku se ukazuje, že je možné vysledovat určitou tendenci v odpovědích respondentů. Naznačují nám, že mezi respondenty, kteří si nemyslí, že by se někdy mohli stát obětí a ani neprojevíli zájem o další informace, převládají respondenti – muži. Dvacet jedna procent mužů oproti 14% žen nemá zájem o další informace a 18% mužů oproti 8% žen si nemyslí, že by se i oni někdy mohli stát obětí mobbingu.

I v tomto bodě je možné sledovat rozdíly v přístupu mužů a žen, které mohou být s největší pravděpodobností založeny na obecných rozdílech mezi mužskou a ženskou mentalitou. Dalo by se říci, že muži jsou v obecné rovině neohroženější než

ženy, které jsou často úzkostlivější. Proto si v takové míře nemusejí připouštět možnost, že by se jim něco takového jako mobbing mohlo přihodit. Je možné, že právě z toho důvodu také nemusí mít zájem o další informace, protože si nemyslí, že by se jich tato problematika mohla někdy týkat.

6. Opatření ze strany zaměstnavatele pro úpravu mezilidských vztahů

Mezi navrhovanými opatřeními pro úpravu mezilidských vztahů byla nejčastěji označovaná možnost trénink nebo školení zaměstnanců. Pro tuto možnost se vyjádřilo 45% respondentů. Dále bylo možné sledovat, že většina těchto respondentů (25%) měla vysokoškolské vzdělání oproti 19% se středoškolským, případně 2% se základním vzděláním.

Nelze sice jednoznačně určit tendenci vysokoškolsky vzdělaných lidí volit opatření, založená na dalším vzdělávání, je však možné konstatovat, že respondenti obecně preferují tento způsob řešení mezilidských vztahů na pracovišti. Odůvodnění je možné hledat v přirozenosti člověka učit se být nezávislý a snažit se být samostatný, což obnáší i naučit se a dozvědět se, jak se chovat např. právě v případě mobbingu, jak si poradit, dozvědět se, jaké možnosti postižený v takovém případě má a jakým způsobem lze nastalé situace řešit samostatně atp.

Diskuse

Pilotní studie se účastnilo 162 respondentů. Vzorek respondentů nebyl příliš vyrovnaný. Dotazník vyplnily pouze 4% respondentů se základním vzděláním, poměr respondentů se středoškolským a vysokoškolským vzděláním pak byl poměrně vyvážený. Stejně tak byl zřetelný nepoměr věkových skupin. Respondenti spadající do mladší věkové skupiny převažovali nad těmi ze starší věkové skupiny. Toto lze vysvětlit tím, že lidé mladší věkové kategorie mají bližší vztah k internetu a mají k němu zpravidla snazší přístup, jsou zběhlejší v jeho používání a webovou adresu dotazníku mohli mezi sebou šířit pro ně obvyklými cestami komunikace většinou také založenými na internetu. U starších lidí může být sítí s internetem a počítačovou technikou nižší, a proto se k nim ani adresa dotazníku nemusela dostat v takové míře jako k mladším respondentům. Ze stejného důvodu se k dotazníku nemuselo dostat ani větší množství respondentů se základním vzděláním. Nepoměr byl i mezi mužskými a ženskými respondenty. Počet respondentů – žen dvakrát převyšoval počet respondentů – mužů. Tento rozdíl je možné částečně vysvětlit určitým nezájmem o problematiku mobbingu ze strany mužů. Svou roli mohl sehrát i menší pocit solidarity; když byli požádáni o vyplnění dotazníku coby součásti bakalářské práce, necítili se tolik zavázáni pomoci. Je pravděpodobné, že ženy mohou mít v tomto směru „odpovědnější“ přístup.

Vzhledem k tomu, že skupina respondentů byla poněkud nevyrovnaná, je nutno k výsledkům přistupovat s určitou obezřetností. Je třeba mít na paměti, že vzorek nebyl dostatečně velký, aby se výsledky daly aplikovat na celou pracující populaci. Výsledky mají sice určitou vypovídací schopnost, závěry učiněné na jejich základě mohou však spíše určité vztahy a skutečnosti naznačovat (případně sloužit jako vodítko pro možné další kroky výzkumu) než absolutně potvrzovat. Dále je třeba poznamenat, že respondenti jsou obyvateli Prahy, což s sebou také přináší určitá specifika – např. vzdělanost velkoměstské populace, míra nezaměstnanosti v regionu atp. Zda existují rozdíly v informovanosti a výskytu mobbingu mezi velkoměstskou a venkovskou pracovní populací by bylo třeba zjistit v další studii.

V druhé části výsledků jsou blíže rozebrány zejména ty otázky, jejichž detailnější rozbor poukázal na určité tendence mezi jednotlivými skupinami respondentů. Ostatní otázky již nejsou dále zmiňovány, protože odpovědi na ně a jejich detailnější rozbor neukázal na existenci markantních vztahů mezi jednotlivými skupinami.

Respondenti měli možnost vyjádřit v 22. bodě dotazníku svůj názor na problematiku mobbingu, popř. okomentovat jak dotazník, tak i samotnou tematiku dotazníku. Možnosti vyjádřit se využilo 15% respondentů. Většinou respondenti k tématu dotazníku přistupovali kladně a vyjádřili uspokojení nad skutečností, že je mobbing takto tematizován. Možnost komentáře využilo i několik respondentů, kteří mobbing zažili osobně. Ti pak vyjadřovali pocity, které v nich mobbing zanechal. Někteří respondenti využili prostor k rozvinutí či „dovysvětlení“ některé z předcházejících otázek, např. vysvětlovali své volby odpovědí apod. Nemalé množství respondentů se vyjádřilo v tom smyslu, že by u některých otázek přivítali možnost označit více odpovědí.

V návaznosti na výše zmíněné přání respondentů označit více možných odpovědí v rámci jednotlivých otázek, by bylo dobré zmínit, že si je autorka tohoto problému vědoma. Avšak uskutečnění takové možnosti se neprokázalo jako vhodné. Volbou několika možností se v odpovědích vytvářejí různé kombinace, které je obtížné v takovém vzorku vyhodnocovat. Schůdnějším řešením je např. postavit otázku úplně jinak, popř. sestavit soubor otázek, které by potřebné informace zjišťovaly v několika krocích.

V. Shrnutí

V první části práce je na základě prostudované literatury přehledně popsána problematika mobbingu neboli psychického násilí na pracovišti. Druhá část je věnovaná pilotní studii, která proběhla na základě dotazníkového průzkumu. Cílem bylo zjistit, nakolik jsou pracující lidé obeznámeni s problematikou mobbingu, jak se k ní staví a zda oni sami nebo někdo z jejich okolí obětí mobbingu byl. Z dotazníkového šetření vyplývá, že velká většina respondentů znala význam pojmu mobbingu a již se s ním někdy setkala, přičemž detailnější rozbor naznačuje, že pojem mobbing znají spíše lidé mladší věkové kategorie.

Šetření dále potvrdilo, že se mobbing nevyhýbá ani českému prostředí a vyskytuje se i na českých pracovištích. Stejně tak se ukázalo, že mobbing častěji probíhá ze strany nadřízeného. Výsledky také naznačily, že pravděpodobně existují rozdíly ve vnímání mobbingu mezi muži a ženami. Konkrétně bylo možné tyto rozdíly předvést na způsobech reakce v případě, že by byli oni sami mobbovaní. Muži výrazně častěji volí přímou konfrontaci s pachatelem mobbingu, ženy volí přímou konfrontaci stejně často jako např. prodiskutování problému s nadřízeným či blízkou osobou. Výrazně častěji než muži však volí coby řešení výpověď. Dále bylo možné si tohoto rozdílu všimnout při detailnějším pohledu na respondenty, kteří nebyli zainteresovaní v této problematice – jednalo se zejména o muže. V neposlední řadě je možné konstatovat, že respondenti převážnou většinou upřednostňují taková opatření pro úpravu mezilidských vztahů, která jim umožňují zachovat si určitou nezávislost a samostatnost.

Na základě pilotní studie se podařilo získat názory a postoje respondentů vůči problematice mobbingu, podařilo se vysledovat některé tendence mezi jednotlivými skupinami respondentů. Vzorek však není dostatečně velký, aby se závěry daly aplikovat v obecnějším měřítku. Vzorek je omezený na prostředí velkoměsta a ani v tomto případě není reprezentativní pro celé velkoměsto.

V tomto ohledu by bylo prospěšné provést studii, která by mimo jiné byla již zacílená na konkrétní dílčí témata v rámci problematiky mobbingu, které by se účastnil dostatečně velký a dostatečně reprezentativní vzorek respondentů v kategoriích věku, pohlaví a vzdělání, aby bylo možné vyvodit závěry obecného charakteru. Např. by se další studie mohla zaměřit na schopnost respondentů vyrovnat se s následky mobbingu; schopnost zapojit se opět do pracovního procesu po prožití mobbingu atp. Tyto poznatky by pak byly využitelné v oblasti terciární prevence mobbingu. Výsledky z této pilotní studie jsou kupř. využitelné pro personalisty jako zdroj informací o tom, na kterou skupinu zacílit školení či tréninky zaměstnanců či na jaké skupiny pracujících lidí zaměřit tzv. osvětu v problematice mobbingu.

Na základě informací získaných z literatury i z vlastního výzkumu lze potvrdit, že mobbing se stává velkým problémem, který má se zvyšujícími se tlaky na produktivitu a výkonnost zaměstnanců společně se strachem ze ztráty zaměstnání tendenci sílit a objevovat se na pracovištích častěji. Mobbing má destruktivní dopad na duševní a fyzické zdraví oběti, ale důsledky nesou např. i další zaměstnanci, firemní kultura a výkonnost firmy. Neznalost problematiky mobbingu a nedostatečná pozornost věnovaná problémům v mezilidských vztazích na pracovišti na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele přispívá k tomu, že na pracovišti jsou téměř neexistující možnosti účinně se proti mobbingu bránit. Z tohoto důvodu je důležité dozvědět se o mobbingu co nejvíce informací, naučit se ho řešit a hlavně rizikovým situacím v rámci možností předcházet.

VI. Seznam literatury

1. Beňo, P.: Můj šéf, můj nepřítel?, Brno: Era, 2003
2. Čermák, I.: Lidská agrese a její souvislosti, Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999
3. DiMartino, V., Hoel, H., Cooper, C.L.: Preventing violence and harassment in the workplace,
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>, 2007
4. Dobbins, T.: New code of practice to prevent workplace bullying,
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2007/04/IE0704029I.htm>, 2007
5. Evropské observatorium rizik: Stále více osob čelí v práci psychosociálním rizikům, http://cz.osha.europa.eu/news/tiskove_zpravy_eu/tz01022008.php, 2008
6. GfK Praha, Mobbing je problémem i české společnosti,
<http://www.gfk.cz/cz/default.aspx>, 2007
7. Guerrero, M.I.S.: The Development of Moral Harassment Law in Sweden And France As a Step Towards EU Legislation,
http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/meta-elements/journals/bcicl/27_2/10_TXT.htm, 2008
8. Haškovcová, H.: Manuálek o násilí. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004
9. Hirigoyen, M. – F.: Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002
10. Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C.L.: The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-free Working, ILO,
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>, 2001
11. Holubová, B.: Mobbing and sexual harassment at the workplace, Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny SR,
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2007/09/SK0709019I.htm> , 2007
12. Hora, J.: Jak reagovat na mobbing. Sestra, 2003, 6, s.6

13. Huberová, B.: Psychický teror na pracovišti – mobbing. Martin: Neografia, 1995
14. Kožená, L.: Šikana na pracovišti. České pracovní lékařství, 2007, 4, 173 – 176
15. Kratz, H. – J. Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005
16. Křížová, A, Čermáková, M., Dudová, R., Maríková, H., Uhdeová, Z.: Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů, Sociologický ústav Akademie věd ČR, MPSV, <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>, 2005
17. Leymann, H., The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/frame.html>, 2008
18. Nazare-Aga, I.: Nenechte sebou manipulovat. Praha: Portál, 1999
19. Novela zákoníku práce č. 46/2004 Sb.
20. Sheehan, M.: Workplace Mobbing: A Proactive Response, <http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/MobMS.pdf>, 2004
21. Smith, P.K., Singer, M., Hoel, H., Cooper, C.L.: Victimization in the school and the workplace: are there any links? Br J Psychol., 2003, 94 (Pt2), 175 – 88
22. Speedy, S.: Workplace Violence: The Dark Side of Organisational Life, Contemporary nurse, 2006, vol. 2, 239 – 50
23. Svobodová, L.: Nenechte se šikanovat kolegu: Mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008
24. Svobodová, L.: Bezpečný podnik: Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby, Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007
25. Third European Survey on Working Conditions 2000, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/21/en/1/ef0121en.pdf> , 2001
26. Victimization At Work In Ireland, online available at: http://www.citizensinformation.ie/categories/employment/enforcement-and-redress/victimisation_at_work , 2009

27. Wagnerová, I., Kmoníčková, J.: Mobbing na pracovišti. Psychologie
v ekonomické praxi, 3 – 4/ 2005

VII. Přílohy

Příloha č. 1 :On-line verze dotazníku Mobbing – šikana na pracovišti