

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Lenka Svatošová

**Mobbing jako aktuální problém, jeho řešení a možnosti
prevence**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:

PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní žádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

í í í í í í í .
datum

í í í í í í í í í í í í í í í í
podpis autorky

Abstrakt

Předložená bakalářská práce se zabývá mobbingem. Tento fenomén bývá také někdy označován jako psychický teror nebo šikana na pracovišti.

První část bakalářské práce je teoretická a jsou v ní popsány vznik a historie pojmu mobbing, co samotný pojem mobbing znamená a co zahrnují pojmy mobbingu příbuzné (bossing, staffing). Práce se dále zaměřuje na příčiny vzniku mobbingu, fáze mobbingu a jejich průběh. Práce také pojednává o důsledcích mobbingu a možnostech prevence a řešení mobbingu.

Empirická část práce zahrnuje kvantitativní šetření, které se zabývá výskytem mobbingu a informovaností zaměstnanců o mobbingu. Následně porovná, zda se vyskytují nějaké rozdíly mezi zaměstnanci státní správy a komerční sféry. Ve výzkumném vzorku 100 respondentů ze státní správy a 100 respondentů z komerční sféry byla zjištěna nízká informovanost o mobbingu a rozdíl ve výskytu mobbingu.

Klíčová slova:

Mobbing, bullying, psychický teror, šikana, konflikt, mobber, oběť, pracoviště, vztahy

Abstract

The presented bachelor thesis covers the topic of mobbing. This phenomenon can also be labelled as psychological terror or bullying in the workplace.

The first part of the bachelor thesis is theoretical and describes how the term mobbing arises and the history of the term mobbing. Then it describes what the term mobbing means and what similar terms include (bossing, staffing). The thesis further focuses on the causes of mobbing formation, the phases of mobbing and their progress. The thesis also deals with the consequences of mobbing and with the possibilities of mobbing prevention and solutions.

The empirical part includes a quantitative analysis of mobbing occurrence and mobbing awareness among employees. Then it compares if there are any differences between the state administration and the commercial sphere. The sample involved 100 respondents from the state administration and 100 respondents from the commercial sphere. The analysis discovered low mobbing awareness and differences in mobbing occurrence between the state administration and the commercial sphere.

Key words:

Mobbing, bullying, psychological terror, conflict, mobber, victim, workplace, relationships

Obsah

0 Úvod.....	7
1 Pojem mobbing.....	9
1.1 Historie pojmu mobbing.....	10
1.2 Pojmy spjaté s mobbingem.....	11
1.2.1 Bullying	11
1.2.2 Bossing	11
1.2.3 Staffing, chairing, defaming, shaming.....	12
1.2.4 Stalking	13
1.2.5 Sexuální obtřování.....	13
2 Příiny vzniku mobbingu	15
2.1 Stres.....	17
2.2 Konflikt.....	19
3 Fáze mobbingu.....	22
3.1 První fáze	22
3.2 Druhá fáze.....	23
3.3 Třetí fáze.....	24
3.4 čtvrtá fáze.....	24
4 Důsledky mobbingu	26
4.1 Oběti a důsledky mobbingu	26
4.2 Důsledky mobbingu pro organizaci a společnost	27
5 Možnosti prevence a řešení mobbingu.....	29
5.1 Přístup obětí k mobbingu.....	29
5.2 Přístup organizace	30
5.3 Pomoc rodiny, přátel a společnosti	32
5.4 Legislativní pomoc.....	33
6 Empirická část	35
6.1 Hypotézy a cíle	36
6.2 Charakteristika respondent	36
6.3 Popis sběru dat	37
6.4 Výsledky řešení.....	38
6.5 Diskuze	42
7 Závěr	45
9 Soupis bibliografických citací	47

10 P ílohy	Chyba! Záložka není definována.
P íloha A: Anketa	Chyba! Záložka není definována.
P íloha B: Pr vodní e-mail.....	Chyba! Záložka není definována.
P íloha C: Tabulky	Chyba! Záložka není definována.

0 Úvod

Pojem mobbing je relativně nový pojem a pro mnoho jedinců pojem neznámý. Neznamená to ale, že týkání nebo psychický teror na pracovišti jsou novým problémem organizací. Týkání, která je spojována spíše se školním nebo vojenským prostředím, se na pracovištích objevuje již delší dobu, ale není zvykem o tomto problému hovořit. Největší překážkou prokázání mobbingu je jeho rafinovanost a skrytost. Je tedy velmi obtížné dokázat, že se skutečně jedná o mobbing a ne o nevinné vtipy. Pro obě má ale mobbing vážné důsledky, a je proto důležité, aby společnost byla informována o tom, co mobbing je, jak se projevuje, jak se dá řešit a především, jak mu lze zabránit.

Důvodem, proč jsem si mobbing vybrala jako téma mé bakalářské práce, je snaha poukázat na to, že tento fenomén má závažné důsledky nejen na osobnost člověka, ale i pro celou společnost. Zároveň chci upozornit na nutnost tento jev řešit a neopomíjet ho. Cílem mé bakalářské práce je tedy popsat problematiku mobbingu a zjistit míru informovanosti o problematice mobbingu a možnostech jeho řešení. V teoretické části se snažím o shrnutí informací o příčinách, příbuzných, důsledcích, možnostech prevence a řešení mobbingu. V empirické části se zaměřuji na výskyt mobbingu ve státní správě a komerční sféře a informovanost zaměstnanců těchto dvou sfér o mobbingu.

V první kapitole teoretické části se zabývám vysvětlením pojmu mobbing a historií tohoto pojmu. V ní se také vysvětlí pojem, které s mobbingem souvisí, například bossing, staffing, atd. Další kapitola se zabývá příčinami mobbingu, kde se detailněji zaměřuji především na stres, konflikt a možnosti řešení konfliktu, protože nevyřešený konflikt je první fází mobbingu. Fáze mobbingu popisují ve zbytkových kapitolách. Následující kapitola se zaměřuje na důsledky mobbingu. Nesoustřeďuji se jen na důsledky, které mobbing zanechává na oběti, ale i na důsledky mobbingu, které plynou pro organizaci. Poslední kapitola teoretické části se vztahuje k možnostem prevence a řešení mobbingu. Proti mobbingu se můžeme bránit nejenom oběť, ale měla by zakročit i organizace. Dalšími, kdo se mohou na řešení mobbingu podílet jsou rodina a přátelé oběti. Důležitou oblastí, která by mobbing měla řešit, je také legislativa.

Prvním autorem, který začal na problematiku mobbingu upozorovat, byl v 80. letech 20. století německý profesor Heinz Leymann. Na jeho dílo navazují v roce 1999 Davenport, Schwartz a Elliot se svou publikací *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. V České Republice vyšla první publikace o mobbingu v roce 2003 s názvem *Můj šéf, můj nepřítel*, jejímž autorem je Pavel Bejček. Další českými autory, kteří se zabývají mobbingem jsou například Lenka Svobodová v publikaci *Nenechte se šikanovat kolegou* nebo Irena Wagnerová, která se problematikou mobbingu zabývá v rámci psychologie práce. Do češtiny byly přeloženy také publikace německých autorů Hans-Jürgena Kratze *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu elit* a Brigitte Huberové *Psychické násilí na pracovišti*. I přesto si myslím, že povědomí o mobbingu je stále nedostačující. Jedním z důvodů může být i to, že většina publikací v českém jazyce o mobbingu je velmi omezená a mnoho publikací má spíše populárně-naučný a beletristický charakter.

V empirické části je nejprve vymezen cíl výzkumu, tedy zjistit, jaký je výskyt mobbingu a jaká je informovanost o mobbingu mezi zaměstnanci a porovnat, jestli se liší tyto aspekty ve státní správě a komerční sféře. Následuje formulace hypotéz, které budou ověřeny pomocí χ^2 -testu dobré shody. Poté popisují výzkumný soubor a uvádím příbuzná data. V další podkapitole uvádím výsledky výzkumu a potvrzují nebo zamítám stanovené hypotézy. Následně srovnávám mé výsledky s výsledky ostatních výzkumů. Na závěr empirické části reflektuji výzkumné zjevení a navrhuji možnosti rozvoje a využítí dalších výzkumů. Celou bakalářskou práci zakončuji závěrem, který je shrnutím teoretické a empirické části.

1 Pojem mobbing

Pojem mobbing pochází z anglického slova *mob*, které se dá přeložit jako utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srovnávat se. Znamená tedy systematické útlakování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti (Wagnerová, 2011, s. 129). Mobbing se dá také chápat jako psychické týrání na pracovišti, které zahrnuje: *šikany, každé zneuctvující chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, minech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.* (Hirigoyen, 2002, s. 59). V pracovním životě se denně odehraje mnoho neshod a hádek, které ale nutně nemusí znamenat, že se jedná o mobbing, pokud jsou v dohledné budoucnosti vyřešeny (Kratz, 2005, s. 15). O mobbing neboli psychický teror v pracovním životě se podle Leymanna (1996) ale jedná až tehdy, když *šikana zahrnuje nepřátelskou a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami zejména směrem k jedné osobě, která v důsledku mobbingu je tlačena do bezbranné a bezobránné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi frekventovaně (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně šest měsíců). Protože se toto nepřátelské chování objevuje tak často a tak dlouho, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení.*

Ferrari (2004, s. 2) zdůrazňuje, že mobbing může přispívat do diskriminace a sexuálního obtěžování a reprezentuje problém, který je velmi těžké jasně charakterizovat, protože se může jevit jen jako epizodní jednotlivé problémy, které se často vyskytují u lidí, kteří pracují společně. Mobbing dle Ferrari zahrnuje fyzický kontakt, vtípy, urážky, pomluvy, křivdy, obscénní gesta, zadržování informací a zdrojů, odmítnutí delegovat práci, odebrání odpovědnosti, nespolupráce a vyloučení z kolektivu. Dále dodává, že mobbing je velmi relativním termínem, že je často specifický podle dané osoby, které se mobbing týká a jejích pocitů a důstojnosti.

Pro mobbing je dle Svobodové (2008, s. 27629) typické, že se odehrává skrytě a beze stop. Mobber svou oběť zpočátku nevystavuje ve veřejném útoku, ale jeho jednání je

nepřímé, na první pohled neviditelné. Ani následky na oběti nejsou patrné okamžitě a nemusí být spojovány s mobbingem. Jako další znaky Svobodová uvádí zákeřnost a nebezpečnost. Mobbing se odehrává pozvolna a jeví se jako každodenní neshody a neškodné flertíky, proto je velmi obtížné tento proces odhalit a dokázat. Pro oběť je mobbing velmi nepřijemný a pod jeho vlivem je v neustálém stresu, a tím klesá její soustředěnost a pracovní výkon. To má za následek častější chybování, kterého vyvolává mobber ke kritice oběti.

Psychický teror může nabývat různých forem dle kulturního a sociálního prostředí a podle specifických rysů může spadat pod různé definice jako je mobbing, bullying, bossing, zastrašování, atd. Je velice složité oddělovat významy těchto pojmů, protože se mohou v různých situacích překrývat. Ekvivalentem pro psychický teror se v anglosaských zemích používá pojem bullying, v ostatních členských státech Evropské unie mobbing (Ferrari, 2004, s. 2). V USA se prosadil spíše termín employee abuse, které se dá přeložit jako „patrné zacházení, týraní zaměstnanců“ (Kratz, 2005, s. 15). Všechny tyto pojmy znamenají chování, které je nespravedlivé, neoprávněné a neřádné. Zaměstnanec využívá své pozice, aby mohl na koho mobbovat, a poškozuje tak jeho zdraví (Douglas, 2001, s. 4).

Mobbing má velmi závažné důsledky nejen pro oběť, ale následky mobbingu se týkají i rodiny a přátel oběti, spolupracovníků, organizace a celé společnosti (Ferrari, 2004, s. 3). Proto je důležité, aby lidé byli informováni o tom, co pojem mobbing znamená, jak mobbing probíhá, jak se lze proti mobbingu bránit a jak lze mobbingu předcházet.

1.1 Historie pojmu mobbing

Jako první pojem mobbing použil Konrad Lorenz (1903–1989), rakouský etolog ve své knize Takzvané zlo (1963). Pojmem mobbing myslel dorážení neboli útok spolu sociálně flujících zvířat, kteří společně napadají čelmu, která je ohrožuje (Lorenz, 2003, s. 29).

B hem 60. let –védský praktický léka Peter-Paul Heinemann zjistil zvlá–tní druh dlouhodobého nep –átelského chování u d tí ve –kole. Toto chování ozna il termínem mobbing (Leymann, 1996). Na za átku 80. let, profesor Heinz Leymann (1932 ó 1999), –védský psycholog, objevil stejný typ dlouhodobého nep –átelské chování u zam stnanc na pracovi–tích, které také nazval mobbingem (Leymann, 1996). Od této doby se pojem mobbing poufívá pro ozna ení ur itých zp sob chování zam stnanc na pracovi–ti (Be o, 2003, s. 7).

1.2 Pojmy spjaté s mobbingem

1.2.1 Bullying

š Bullying bývá p ekládán jako tyranizování, zastra–ování, –íkanování a je odvozen od podstatného jména bully, které znamená brutální lov k, tyran, hulvátõ (Be o, 2003, s. 10). Leymann (1996) uvádí, že pojmem bullying ozna ují v dci destruktivní aktivity na pracovi–ti, ve –kolách mezi –koláky nebo ve vojenských organizacích. V Anglii a Austrálii znamená pojem bullying v–echny tyto t i významy, ale v USA a v Evrop se pojem bullying poufívá ve smyslu –íkany ve –kole a pojem mobbing ve smyslu –íkany na pracovi–ti.

Leymann (1996) dále zd raz uje, že bullying je doprovázen fyzickou agresí na rozdíl od mobbingu, který ozna uje p edev–ím psychický teror. Tvrdí tedy, že by se pojmy bullying a mobbing m ly rozli–ovat. Doporu uje poufívat pojem bullying pokud se jedná o fyzické útoky ve –kole a pojem mobbing v p ípad , kdy jde o psychické násilí na pracovi–ti.

1.2.2 Bossing

Pojem bossing vychází z anglického slova šbossõ, které lze p elofit jako –éf, vedoucí. Bossing je modifikací pojmu mobbing. V podstat se tento pojem dá p elofit jako zdraví po–kozující vedení (Be o, 2003, s. 10). Autorem pojmu bossing je Nor S. Kile, který v roce 1990 poufíl pojem bossing p i svých –et eních systematického –íkanování ze

strany vedoucích (Be o, 2003, s. 10). Jde tedy o situace, kdy je jedinec –ikanován ze strany svého nadřízeného. V těchto situacích se oběma stranám velmi těžce bránit, protože se nemá na koho obrátit a jak z dané situace uniknout. Velmi často se také stává, že se z mobbingu stane bossing. Vedoucí raději přihlíží tomu, jak je někdo –ikanován, než aby se oběma stranám zastal a ztratil tak práci svých podřízených (Be o, 2003, s. 61).

Důvodem, proč nadřízení mobbují, respektive bossují, jsou například jejich chování v organizaci, hledají viníka svých problémů, je na ně tlak shora a oni tento tlak dále přenesou, nebo mají touhu po stále větší moci. Další příčinou mohou být osobní vztahy s daným jedincem, vedoucí na něj mohou být žárliví, mohou mít rozdílné názory, postoje. Nejčastěji příčinou bossingu je strach. Vedoucí mohou mít strach ze ztráty kontroly, zodpovídá za celé své oddělení a obává se, že o něm ztratí přehled. Pokud také vidí, že jeho podřízení jsou talentovanější v nějaké oblasti více než on, začne mít strach z jejich přehledu a ztráty svého místa. Největší strach vedoucího se může týkat i toho, co si o něm a o jeho práci myslí ostatní, zda jej uznávají a neopovrhují jim (Huberová, 1995, s. 98-100).

1.2.3 Staffing, chairing, defaming, shaming

Jedná se o relativně mladé pojmy, které specifikují jednotlivé typy agresivních útoků na obě strany. Pojem staffing vychází z anglického staff, které lze přeložit jako vedení, –táb. Jde tedy o útoky jednotlivce nebo celé skupiny vůči jedinci ve vedoucí funkci. Cílem je zničit vedoucího, případně jeho tým (Be o, 2003, s. 42).

Pojem chairing vychází z anglického chair, které se do češtiny překládá jako fidle, křeslo. Jedná se tedy o formu útoku na pozici nejvyššího vedení (Be o, 2003, s. 42).

Pojmem defaming, který vychází z anglického defame, do češtiny přeložený jako fáma, se myslí znevažování a pomluvy. Pojmem shaming, z anglického shame – o stydět se, lze označit situace, kdy jedinec chce pomocí pomluv vyvolat pocity viny nebo studu u oběma stranami. Jedná se především o útok na pověst jednotlivce, skupiny nebo organizace. Velkou roli v tomto případě mohou sehrát i média, která mohou napomoci k šíření pomluv (Be o, 2003, s. 43).

1.2.4 Stalking

Pojem stalking vychází z anglického stalk, které lze přeložit jako lov, honba, pronásledování. Stalking tedy znamená obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhrůvek násilím a ve veřejných scénách (Beale, 2003, s. 42).

Stalking může být i velmi nevinný, například zasíláním SMS nebo nevhodnými telefonáty. Postupně se jednání stupňuje, ať se jedná o vyhrožování, které může skončit tragicky. Vznikají dokonce již první pravidla pro kvalifikaci, kdy se toto jednání stává už nebezpečným pronásledováním. Pronásledování musí být proti vůli oběti a musí být intenzivní a dlouhodobé, takzvané i ať se týká (ADVOKÁTI-PRÁVNÍCI.CZ). Od 1.1.2010 je platná novela trestního zákoníku č. 40/2009 Sb., která ustanovuje stalking jako trestný čin. Stalking definuje jako nebezpečné pronásledování a obtěžování určité osoby. Pachatel může být potrestán odepřením svobody na šest měsíců až tři roky.

1.2.5 Sexuální obtěžování

Koncept sexuálního obtěžování se poprvé objevil v USA během 70. let a pozvolna se stal celosvětově považovaným jako závažná věc, která je spojená s mocenskými vztahy. Velké většinou obětí sexuálního obtěžování jsou ženy, protože se mohou dostat do zranitelných situací, ale oběťmi se mohou stát i muži, zejména homosexuálové (David, 2003, s. 7).

V mnoha zemích bylo diskutováno, zda se vůbec sexuální obtěžování dá zařadit do násilí na pracovišti. Tato situace se již změnila, sexuální obtěžování není žádným menším přechodem a je nyní považováno také za útlak na základě rovnosti (DiMartino, Hoel, Cooper, 2003, s. 8). Z právního hlediska je sexuální obtěžování označováno jako diskriminace na základě pohlaví, v tom smyslu, že je úzce spojeno s rolemi přidělenými ženám a mužům v sociálním a ekonomickém životě, a útlakem těchto rolí se přenáší i do postavení žen na trhu práce (David, 2003, s. 7).

Za sexuální obtěžování, na kdy také může být použit pojem sexuální harasment (z anglického sexual harassment), je považována jakákoli forma sexuálně-erotického

obt flování flertováním, pohledem, dotekem, apod. Nej ast ji se sexuálního obt flování dopou-t jí vý-e postavení muflí na pod ízených flenách, kdy vyuffívají závislého postavení fleny (Hartl, Hartlová, 2004, s. 366). D leflité je zd raznit, fle se o sexuální hara-ení jedná v p ípad , kdy si fleny takové chování nep ejí, uráfí je, muflí p ekra ují hranice, které fleny vymezily (Huberová, 1995, s. 80).

P i jednom sexuálním útoku se je-t nedá hovo it o mobbingu, ale pokud je ob obt flována ast ji a po del-í asový úsek, dá se jífl toto chování ozna it jako mobbing (Huberová, 1995, s. 81). P ípadn pokud flena odmítá sexuální návrhy, doteky, apod., m fle se toto chování zm nit na psychický teror s cílem pomstít se flen a zní it její flivot (David, 2003, s. 8). P estofe jsou asto fleny z takovéhoho chování v -oku, cítí se bezmocné a bezradné, mohou se sexuálnímu obt flování bránit (Huberová, 1995, 82). Mohou jednozna n vyjád it, fle nemají zájem, pouflít t lesnou obranu jako je odstr ení úto níka, vyhroflvat, fle jeho chování n komu oznámí, nebo podat oficiální stíflnost (Huberová, 1995, s. 85687).

2 Příčiny vzniku mobbingu

Mnoho studií ukázalo, že mobbing je výsledkem řady rozdílných faktorů, které se dají rozdělit na individuální, situační, organizační a společenské (Ferrari, 2004, s. 3). Mezi individuální faktory se řadí socio-demografické proměnné (pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav), osobnostní charakteristiky, vlastnosti a rysy, specifické chování a specifické znaky ve vztahu k pracovnímu místu jako jsou funkce, zkušenosti a výcvik (DiMartino, Hoel, Cooper, 2003, s. 13). Jako situační faktory jsou označovány práce v zaměstnání s nerovným poměrem pohlaví, rozdělení moci, nejistota práce, změna nadřízeného, práce v oborech orientovaných na zákaznický servis (maloobchod, hotelnictví, zdravotnictví). Organizačními faktory jsou styl vedení a řízení, změna, restrukturalizace, organizační kultura a klima, stresující organizační prostředí, složitost práce, kontrola práce, monotónnost, nevyjasnost a konflikt pracovních rolí. Jako společenské faktory lze zařadit úroveň násilné trestné činnosti, hospodářské změny, rychlé sociální změny, imigrace a nárůst podílu stínového ekonomického sektoru (Ferrari, 2004, s. 3).

Beo (2003, s. 59) mezi hlavní příčiny vzniku mobbingu řadí permanentní tlak na zvyšování výkonu a snižování nákladů, firemní kulturu s nízkou úrovní etiky, nedostatky ve vnitropodnikových strukturách a nedostatečnou kvalifikaci pro vedení lidí. Možnost vzniku mobbingu nastává hlavně v případech, kdy nadřízený uplatňuje na své podřízené autoritářský styl vedení. Další příčinou je nízká schopnost vypořádat se s konfliktem. Konflikt, i když se zdá jako bezvýznamný, může později přerost v mobbing. Příčinou vzniku může být i strach před ztrátou zaměstnání. V dnešní době je napjatá ekonomická situace, kdy se organizace musí uchýlit k propouštění některých svých zaměstnanců. Proto se může mobber pokusit vytvořit zaměstnance, kterého se rozhodne organizace propustit jako prvního. Ke vzniku mobbingu mohou vést i rozdíly v míře vnímání. Každý jedinec má například jinou míru tolerance. Další příčinou vzniku mobbingu je závist a konkurenční vztahy, destruktivní zacházení s chybami a omyly a struktura osobnosti mobbovaného nebo mobbujícího.

Neexistují ani žádné typické osobnostní znaky, podle kterých bych se někdo dal označit za budoucího mobbera nebo za budoucí oběť. Výzkum Workplace Bullying Institut

(WBI) a Zogby International v roce 2007 ale prokázal, že muži mobbují i ženy (40 %). Zajímavé je, že ženy ve většině případů (71 %) si vybírají jako své oběti také ženy. U mužů není tak patrný rozdíl, 54 % mužů mobbuje muže (Namie, Namie, 2009, s. 6).

K mobbingu se zaměstnanec obvykle uchyluje, když má nějaké osobní problémy, strach ze ztráty vlastní autority, ztráty moci, ztráty kompetencí nebo kvůli osobním nesympatiím vůči druhému pracovníkovi (Beo, 2003, s. 74). Dalšími důvody, které mohou vést zaměstnance k mobbingu, může být závist, flárlivost, snaha zamaskovat své nedostatky chybami druhých, snaha odreagovat se, vypouštět se s příliš velkým napětím nebo nedostatek práce, monotonie, nuda, snaha o zaplnění času. Mobberem se může stát i člověk, který byl v minulosti obětí mobbingu, a ze strachu, aby se nestal obětí znovu, se stane raději mobberem (Svobodová, 2008, s. 49652).

Obětí mobbingu se nestávají jen slabší jedinci, ale i jedinci, kteří jsou ve své práci dobří nebo oblíbení v kolektivu (Douglas, 2001, s. 11). Podle Svobodové (2008, s. 56660) se obětí může stát každý, kdo není přímý a nějakým způsobem přehrabuje. Může se jednat o fyzickou odlišnost jako je tělesná vada, barva pleti, vada řeči, úsměv, oblékání nebo chování. Další možností je psychická odlišnost, kdy například oběti jsou naivní, důvěřiví a věří, že mobbera změní. Oběti se mohou stát lidé s nedostatkem sebevědomí, lidé, kteří chtějí neustále pomáhat druhým, špatně snášejí nedorozumění nebo jsou citliví na kritiku. Další potenciální obětí je nový zaměstnanec, v kterém sehraný kolektiv může vidět hrozbu. Obětí mobbingu se může stát i nejméně oblíbený jedinec v kolektivu. Neexistuje tedy typická charakteristika zaměstnance, který by byl předurčen jako oběť. Člověk, který chce někoho mobbovat, si najde jakýkoliv důvod a příležitost k útoku mobbingu.

Všechny tyto výše uvedené příčiny mohou v člověku vyvolávat stres a být pro něj závažnou situací. V důsledku stresu může jedinec začít vyvolávat konflikty, které mohou být počátkem mobbingu.

2.1 Stres

Slovo stres pochází z anglického *stress*, které vzniklo z latinského slovesa *stringere* a jeho přenesený význam lze označit jako být vystaven tlaku, být v tísní (Křivohlavý, 1994, s. 7). Jako první použil termín stres H. Selye, který definoval stres jako odpověď organismu na stresor (Mayerová, 1997, s. 49). Jako stres se mohou označit situace, *š í kdy se lidé setkají s událostmi, jež vnímají jako ohrožení své tělesné nebo duševní pohody* (Atkinson, 2003, s. 487). Během těchto situací se danému jedinci zrychlí dech, zvýší tep, zvýší se svalové napětí a v těle se začnou odehrávat mnoho biologických procesů, které umožňují bojovat proti působení stresu (Hartl, Hartlová, 2000, s. 568). Stres, který je nečekaný a ohrožující, je označován jako *distres*. Vlivem dlouhodobého stresu se snižuje pracovní výkonnost, zpomaluje se proces myšlení, klesá koncentrace pozornosti a oslabuje se paměť. Důsledkem stresu může být pracovní úraz, nehoda, chybné rozhodnutí nebo konflikt na pracovišti (Mayerová, 1997, s. 57). Zároveň existuje *eustres*, kdy je hladina stresu vnímána jeť jako pozitivní a motivuje daného jedince k lepšímu výkonu.

Příčiny stresu lze označit jako *stresory*. Stresor je podnět, který výrazně přesahuje individuální odolnostní mez jedince. Stresory se dají rozlišit na reálné, které na jedince aktuálně působí, nebo na potenciální, které by při dosažení určité intenzity, frekvence, doby trvání, mohly vyvolat stres. Zda se potenciální stresory stanou reálnými, závisí na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory patří subjektivní hodnocení jedincem, individuální osobnostní charakteristiky, způsob vyrovnávání se se zážití, nepříznivá životní událost, dosavadní zkušenosti jedince, sociální opora a sociální status (Paulík, 2010, s. 43).

Irmíř (1996, s. 11612) dělí stresory na fyzikální (vnější), emocionální (psychologické, sociální) a vnitřní. Mezi fyzikální stresory se řadí různé jedy jako kofein, alkohol a nikotin, dále také hluk, chlad, teplo, ultrafialové záření, úrazy a další ekologických faktorů jako voda, půda, ovzdušší. Emocionální stresory lze dále jeť rozdělit na stresory časové (termíny), sociální (nedorozumění, hádky, konfliktní situace), stres z vnitřního nesouhlasu (nespravedlivá kritika, následky špatné organizace), stres ze zodpovědnosti a závažné životní události. Do vnitřních stresorů lze zařadit nemoci, metabolické a chemické změny.

Mayerivý (1997, s. 61663) uvádí jako pracovní stresory pracovní p etíflení, mimo ádnou zodpov dnost, konflikty a nejistotu, profesní kariéru, organiza ní zm ny, interpersonální vztahy v organizaci a konflikt rolí. Jako pracovní stresor mohou p sobit i podmínky, ve kterých zam stanec pracuje. M fle se jednat o –patné osv tlení, nadm rný hluk, nesprávnou teplotu nebo nedostatek kyslíku. Tyto stresory ve spojení s jinými mohou stres u jedince zvy–ovat. Pracovní p etíflení m fle vznikat i z pot eby rychlého pracovního tempa, které je vynucené a jedinci nevyhovuje. asový stres danému jedinci zp sobuje úzkost, nejistotu a nedovoluje tak pracovníkovi dokon it úkol dle svých p edstav.

Pokud na jedince dlouhodob nebo velmi siln p sobí stresory a on se dané situaci snaží neúsp –n p izp sobit nebo ji ne e–í, m fle dojít k vy erpání adapta ních schopností organismu na stres a jedinec za ne mít r zné potífle. M fle se jednat o psychosomatické choroby, zhor–ení chronických nemocí, stavy bezmocnosti a beznad je, které mohou vyústit afl do deprese a pasivity (Irmí–, 1996, s. 16617). Mezi beprost ední projevy stresu pat í psychické reakce a krátkodobé stavy jako je emo ní rozlada, únava, ztáta motivace, pokles výkonnosti a koncentrace. Také sem lze za adit krátkodobé behaviorální reakce (agrese, pasivita). Dal–í projevy mohou být somatické, nap . bolení hlavy, b icha, zm na funkce organismu, tepové a dechové frekvence (Paulík, 2010, s. 70). Vzhledem ke zm nám zp sobu flivotního stylu, který nedovoluje reagovat na stres vhodným zp sobem a vzhledem k tomu, fle lov k je vystaven dlouhotrvajícímu stresu, potýká se mnoho lidí s civiliza ní chorobami jako jsou zafívací problémy, bolesti zad a hlavy, které mají p í inu v negativním vlivu stresu (Paulík, 2010, s. 72). V rámci pracovního stresu je d leflité, aby organizace zajistila svým pracovník m optimální pracovní prost edí, kde na pracovníky budou p sobit minimáln stresory. Organizace by se také m la snaflit o odstran ní asového stresu pomocí lep–í organizace práce. Dále je d leflité, aby na pracovi–ti byly vytvá eny pozitivní vztahy s ostatními zam stnanci, zam stnanci byli pozitivn stimulováni a motivováni. Optimalizace t chto podmínek vede k vy–ímu a kvalitnímu pracovnímu výkonu jedince (Mayerová, 1997, s. 69670).

Podle Mayerové (1997) je proflívání stresových situací ovliv ováno ty mi nejd leflit –jími faktory ó vnímání situace zam stnancem, d ív j–í zku–enost, sociální podpora, individuální rozdíly v reakci na stres. Prost ednictvím vnímání si jedinec vybírá a

zpracovává informace z prostředí. Každý jedinec ale může danou situaci vnímat jinak, proto některé situace mohou být pro někoho více stresující než pro druhého. Pozitivní důležitá zkušenost zvyšuje odolnost vůči stresu v dané situaci a umožňuje tak člověku tuto situaci vnímat s menším stresem a s větší nadhledem. Důležitá je pro jedince i sociální podpora spolupracovníků, kteří mohou zvýšit jeho sebevědomí a podporit ho při zvládnutí stresové situace. Rozdíly v prožívání stresových situací ovlivňují i postoje, hodnoty, potřeby a schopnosti zaměstnance (Mayerová, 1997, s. 59660).

Je tedy důležité naučit se, jak se lze se stresem vypořádat. Jako první stupeň zvládnutí stresu lze podle Kivohlavého (1994, s. 41643) označit adaptaci, kdy se jedinec vyrovnává se svojí situací, hledá způsob řešení problému a má dostatečné znalosti a dovednosti k jeho vyřešení. Pokud se jedná o zvládnutí dlouhodobého nebo mimořádně silného stresu, kdy jedinci již nestačí jeho znalosti a dovednosti k vyřešení dané situace, protože se ocitl v mimořádně těžkém bodu zvratu, a kdy si musí tedy nejprve najít, provést a vyzkoušet způsob zvládnutí stresu, jedná se o coping, popř. i koupinku. Při koupinku jsou zohledňovány nejenom požadavky, které jsou na člověka kladeny, ale i zdroje jeho sil a jeho možnosti.

2.2 Konflikt

Konflikt lze charakterizovat jako rozpor, spor, současně střetávání protichůdných tendencí (Hartl, Hartlová, 2000, s. 268). Formy konfliktu mohou být intrapersonální, které se odehrávají uvnitř člověka, kdy člověk bojuje sám se sebou, například pokud se potěbuje rozhodnout v nějaké obtížné situaci. Další formou konfliktu jsou interpersonální konflikty, kdy mezi dvěma a více osobami vznikají různé plochy, které následně vyvolávají konflikt (Fehlau, 2003, s. 19). V organizacích se často vyskytují i konflikty mezi skupinami, které mohou soupět z důvodu omezených zdrojů nebo nedostatečné vyjasněné odpovědnosti jednotlivých skupin za určené úkoly (Kocianová, 2012, s. 31). Dalšími typickými plochami mohou být rozdílné názory, zájmy, náhledy, hodnotové představy, pocity, postoje, zkušenosti, vize, cíle a kompetence (Kratz, 2005, s. 24).

Konflikt nemusí být brán jen jako negativní proces. Vyvážený pohled vnímá konflikt jako normální složku vztahů, který není nutné brát jen jako zlo, ale jako řádoucí

jev (akrt, 2000, s. 15). Mnoho konfliktů může být přínosných, protože mohou ukazovat na problémy, mohou odstranit napětí mezi spolupracovníky, dávat podnět nadíženým ke zlepšení, motivovat ostatní k vyšším výkonům, zlepšit tvořivost spolupracovníků a přinést změny (Fehlau, 2003, s. 28629).

Přístupy k řešení konfliktů v organizaci mohou být různé, společné ale mají to, že se snaží o úspěšné vyřešení konfliktu, které by vedlo ke zvýšení výkonnosti a efektivity organizace (Kocianová, 2012, s. 32). Zlehčováním, přehlížením, rezignováním, tolerováním a racionalizací konfliktu se nic nevyřeší (Fehlau, 2003, s. 60664). Dležitější je nesnažit se konflikt vyřešit okamžitě, ale pokusit se analyzovat okolnosti a důvody vzniku konfliktu. Na základě těchto informací najít podstatu problému a jeho řešení. Paulík (2010, s. 91) uvádí mezi znaky dobrého řešení konfliktu realističnost (uskutečnitelnost), přijatelnost, zisk pro obě strany, rovnoprávnost a aktivní zapojení všech účastníků a preventivní působení proti vzniku a vyhrocení dalších konfliktů stejných účastníků.

Za základní přístupy, jak konflikt konstruktivně řešit, lze dle akrt (2000, s. 69) označit konfrontaci, kooperaci, vyhýbání, ústup a kompromis. Při konfrontaci jedinec sleduje jenom vlastní zájmy, nerespektuje zájmy druhé strany a snaží se dosáhnout svého cíle. Kooperativní přístup řešení je založen na snaze vyřešit problém spolu, s ohledem na zájmy obou dvou stran a dohodnout se na společně vyhovujícím řešení, které uspokojí obě strany. Vyhýbání se konfliktům se nejčastěji vyskytuje u jedinců, kteří nemají dovednosti daný konflikt vyřešit. Při tomto přístupu nejsou respektovány ani zájmy, je zastáván názor, řeší konfliktůdkodí, a proto je nutné ho potlačit. V tomto případě se daný konflikt málokdy vyřeší. Při řešení konfliktu ústupem jedinec zájmy svého protivníka nadává svým a je ochoten se obětovat, aby byl konflikt vyřešen, protože udržování harmonických vztahů je pro něj důležitější. Ustupováním se konflikt ale neřeší, naopak, druhá strana může za út daného jedince zneuctívát ve svůj prospěch. Posledním základním řešením konfliktu je kompromis. Kompromis nastává v případě, že obě strany se vzdají části svých zájmů, aby konflikt mohl být vyřešen. Tímto způsobem ale nelze najít trvalá a účinná řešení. žádný z uvedených přístupů není ideální, k vyřešení konfliktu mohou vést všechny nebo žádný, záleží na daném konfliktu (akrt, 2000, s. 71672).

Konflikty p ekáflejí innosti a zhor-ují vztahy na pracovi-ti. Pokud jedna strana zadrfluje informace, které pot ebuje druhá strana, a ta nem fle vykonávat svou práci, snifluje se výkonnost a efektivita práce. Pracovní výkon se snifluje i z dvodu plýtvání energie –patným sm rem (poražení protivníka), ztráty koncentrace a vysoké míry stresu. Jako dal-í negativní jevy konflikt se podle ákrta (2000, s. 64665) dají ozna it vychýlené a zkreslené úsudky aktér konfliktu, psychologické d sledky poráflky, nedostatky v koordinaci a kooperaci, nezodpov dné chování, vznik ovzdu-í ned v ry a podez ívání. Negativní dopad nemá konflikt jen na zú astn né, ale i na ostatní zam stnance organizace, zákaznky a dodavatele.

Na první pohled nemusí být po átek konfliktu z ejmý, proto je d leflité v-ímat si p íznak a snaflit se danému konfliktu p edejít nefl vypukne ve své plné síle. Mezi p íznaky p ítomnosti konfliktu pat í vysoká absence v práci, silná fluktuace, lhostejnost a nezájem o svou práci, nekomunikativnost, a tím zatajování informací, a dal-í mocenské hry a intriky (Fehlau, 2003, s. 32). Konflikt m fle trvat n kolik týdn í m síc a postupn nabývat na síle, afl nepatrný podn t vyvolá osobní nep átelství, které m fle dále vést k psychickému teroru na pracovi-ti neboli mobbingu (Fehlau, 2003, s. 43). Pokud se neda í objevit p í iny konfliktu, nalézt e-ení, je moflné vyuffít profesionální pomoci jako je kou ování a supervize, které pomáhají zvládat konfliktní situace (Fehlau, 2003, s. 98).

Existuje n kolik moflností, jak lze konflikt m p edcházet. Armstrong (1999, s. 396) uvádí t í hlavní p ístupy ó pokojná koexistence, kompromis, e-ení problému. V p ípad pokojné koexistence se vytvá í atmosféra spolupráce, kdy zam stnanci jsou vedeni ke sdílení v-ech informací, kontakt , vým n názor a mohou se voln pohybovat. Tento p ístup je – astným ideálem, který nelze uplatnit za v-ech okolností. Hledání kompromisu se uskute uje pomocí vyjednávání a dohod. V rámci tohoto p ístupu neexistuje fládné správné nebo nejlep-í e-ení, protofle kaflké e-ení má n jaké výhody a nevýhody, které nelze vzájemn porovnat. Jako nejlep-í p ístup ozna uje Armstrong e-ení problému, kde se zam stnanci sami snaflí aktivn nalézt e-ení problému a mají za n j odpov dnost.

3 Fáze mobbingu

V literatuře (Beo, 2003, Kratz, 2005, Svobodová, 2008) se obvykle udávají tři fáze mobbingu – nevyřešený konflikt, systematický psychoteror, reakce personálního vedení a vyloučení oběti z kolektivu. Pro každé období je typický určitý styl chování k oběti mobbingu (Beo, 2003, s. 43). Každá fáze může trvat jinak dlouhou dobu, záleží na osobnosti oběti, síle útoku, technikách mobbingu, apod. (Svobodová, 2008, s. 40). Každý případ mobbingu nemusí projít všemi třemi fázemi, protože různé faktory mohou ovlivnit jeho průběh, například pokud se mobbovaná osoba za sebe brání, mobbovaného zaměstnance se zastane jeho nadřízený nebo kolegové, mobbovaná osoba se rozhodne změnit pracovní prostředí, personální vedení odmítne vzít mobbing na svou domácí nebo naopak vedení zapůsobí na mobbera, použije personální opatření jako například elofení nebo propuštění, a mobbing tak ukončí (Kratz, 2005, s. 22623).

Z toho výtu je patrné, že mobbovaný nemusí proflvat mobbing až do poslední (tvrté) fáze, ale mobbing lze ukončit. K mobbingu také vůbec nemusí dojít, pokud organizace umí vyřešit konflikty konstruktivně. Mobbing je potěba včas zneškodnit, aby nenapáchal trvalé škody.

3.1 První fáze

Mobbing může začít naprosto nenápadně neškodnými legráčkami, jízlivým přepikováním a různými vtípkami od jednoho i více kolegů. Další možností vzniku je nedorozumění a různé bezvýznamné záležitosti, které vyvolají konflikt. Konflikty jsou součástí běžného pracovního dne, záleží ale na tom, jak se k daným konfliktům postupuje (Fehlau, 2003, s. 19). V této fázi je důležité konflikty otevřeně a konstruktivně řešit, což může vést k vytvoření atmosféry a tím i zabránit mobbingu.

Pokud konflikt není konstruktivně vyřešen, protože se například nepovažuje za závažný, nikomu se do jeho řešení nechce, není dostatek času na jeho řešení, nebo pokud postížená osoba konflikt vůbec neoznámí, získává mobber převahu a stupňuje sílu, kterou na oběť uplatňuje.

3.2 Druhá fáze

Pokud se konflikt nevyřeší, pokračuje v psychický teror, kdy později už nikdo neví, pro koho vlastně nastal (Kratz, 2005, s. 27). Jednotlivé neškodné legrácky, které mobber používal dosud, se změnil v cílené útoky na oběť. Metody mobbera mohou být různé a velmi rozmanité. Může se jednat o naschvály, které se v přítomnosti pozorovateli mohou jevit jen jako kanadské flertíky, mobber pomlouvá oběť před ostatními kolegy, odepírá jí informace nebo jí může poskytovat nepravdivé a zavádějící informace, a zpochybňuje její odborné kompetence (Beo, 2003, s. 46). Dále se mezi jeho zlomyslnosti, které provádí své oběti, může zařadit přesunutí oběti do jiné kanceláře, neposkytnutí prostoru k vyjádření se, přerušování oběti když mluví, napadání jejích názorů před ostatními, neustálé kritizování její práce, vytýkání špatného chování, které doposud bylo v pořádku (tení novin, soukromý telefonát). Pokud je mobberem ten, kdo deleguje úkoly své oběti, může po ní požadovat úkoly v nesplnitelných termínech, přesahující její kvalifikaci, s nesrozumitelným, nedostatečným zadáním, aby poukázal na její neschopnost, nebo naopak ji zbavit všech úkolů, přidělovat jí podléhající úkoly. Může také její nápady a výsledky, vydávat za své, neustále kontrolovat její práci. Dále může být oběť odepřeno podnikové vzdělávání, povýšení nebo odměna, na kterou má nárok. Mobber může své oběti vyhrožovat fyzickým násilím nebo jí sexuálně obtěžovat. V podstatě mobberova fantazie a vynalézavost, jak znepříjemnit své oběti život, je neomezená (Kratz, 2005, s. 38).

Oběť je postupně vyazována z kolektivu kolegů a stává se zranitelnější. Začíná se zhoršovat její zdravotní stav, snižuje se její pracovní výkon, začíná mít stavy úzkosti a první příznaky psychosomatických onemocnění. Postupem času, jak se stupují i mobberovi útoky k ovládnutí oběti, je oběť stále více v tísni, je podrážděná, začíná být konfliktní a straní se co nejvíce ostatním. Okolí si začíná všímat této změny, nechápe ji a začíná oběť hodnotit negativně (Svobodová, 2008, s. 41). Oběť může elit tomuto tlaku okolí tím, že utíká z práce a rozvíjí se u ní absentérství. Důvody pro její volno jsou různé onemocnění, lázně, krátkodobá volna, studijní volno, kvalifikační kurzy. Během tohoto volna se oběť zotaví jen dočasné, při návratu do práce se problémy objeví znovu (Kratz, 2005, s. 28).

3.3 Třetí fáze

V této fázi mobbing nabývá na síle, útoky jsou častější a mobber používá čím dál víc tvrdší techniky. Oběť je již úplně vyloučena z kolektivu a nikdo jí nerespektuje, je dokonce možné, že se k mobberovi přidali další členové kolektivu, kteří se snaží oběť zlikvidovat a vystrnadit ze zaměstnání (Svobodová, 2008, s. 42).

Pracovní výkon oběti je z důvodu neustálého stresu neuspokojivý, často chybí, chybí v práci, ale i pracovní výkon mobbera není dostatečně ujit z důvodu plynutí času na útoky. Proto začíná vedení organizace hledat, kde je problém. Tato fáze hledání problému může nastat až za dva roky od prvních nevhodných legráček mobbera vůči své oběti (Kratz, 2005, s. 32).

Obvykle je problémovým zaměstnancem označena oběť. Organizace jí může nabídnout přeložení do jiného oddělení, kde ale oběť přichází se špatnou pověstí, proto jí ani kolegové v tomto oddělení nemusí respektovat a nemusí mít dostatečné podmínky k požadovanému výkonu, dokonce se může stát obětí dalšího mobbera (Kratz, 2005, s. 33).

Pokud si ale oběť uvědomí svou situaci, může se snažit hledat pomoc zevnitř. Může se obrátit na odbory nebo se pokusit zveřejnit svou situaci pomocí médií. Většina organizací ale nesouhlasí s vynášením informací mimo organizaci, a díky tomu vedení získává důvod označit tuto osobu jako neohrábnou, nedůvěryhodnou a následuje další fáze opětování organizace oběti (Beatty, 2003, s. 47).

3.4 čtvrtá fáze

V poslední fázi je oběť překládána z jednoho oddělení na druhé, dostává pouze podřízené práce, její kompetence jsou omezeny a je neustále kontrolována. Pod takovýmto tlakem stále oběť nepodává požadovaný výkon, a proto se vedoucí snaží, aby oběť organizaci opustila. Pokud oběť neodejde dobrovolně, někdy se najde nějaký způsob, jak ji k odchodu donutit (Svobodová, 2008, s. 42-43). Organizace může při dobrovolném odchodu oběti například slíbit kladný pracovní posudek (Kratz, 2005, s. 33).

Po odchodu z organizace obě nemá moc velké vyhlídky na úspěch získání dalšího zaměstnání, protože se potýká s psychosomatickými onemocněními. Je potřeba dlouhá rehabilitace, aby byl mobbovaný jedinec znovu schopen výkonu práce (Kratz, 2005, s. 34).

4 D sledky mobbingu

Příznaky důsledků mobbingu se objevují pozvolna, ale postupem času se stávají závažnějšími, v nich kterých případech mohou přetrvávat i delší dobu po skončení mobbingu. Důsledky mobbingu se mohou u každého mobbovaného jedince projevit odlišně a v jiné míře. Záleží na okolnostech a odolnosti jedince, který je mobbován (Svobodová, 2008, s. 82).

Důsledky mobbingu se nepotýká jen oběť, ale i rodina a přátelé oběti mobbingu, svatci mobbingu, organizace, ve které mobbing probíhá a celá společnost. Mobbing má také ekonomický dopad především na zdravotnický a podnikový (business) sektor (Ferrari, 2004, s. 3).

4.1 Oběť a důsledky mobbingu

Davenportová (In Svobodová, 2008, s. 83) uvádí tři možnosti dopadu mobbingu na oběť. V prvním případě se oběť mobbingu ubrání hned v počáteční fázi a je schopna bez problému dále pracovat. V druhém případě má oběť psychické a fyzické potíže, její zotavení je náročné, ale možné. V třetím a posledním případě je oběť natolik narušena, má chronické potíže a není schopna pracovat.

V důsledku mobbingu se oběť potýká se zvýšenou hladinou stresu a sníženou psychickou pohodou. Dále se zdravím související následky jsou úzkost, deprese, psychosomatické problémy, agrese, strach, nedůvěra, snížení kognitivních schopností, izolace, samota, zhoršení vztahů a posttraumatický stres (DiMartino, Hoel, Cooper, 2003, s. 60). V rámci psychosomatických problémů se může jednat o nevolnost, poruchy spánku, bolesti hlavy, žaludeční problémy nebo bolesti krční páteře. Snaha vyrovnat se s mobbingem může vést až k závislostem, například k zvýšenému pití kávy, závislosti na lécích, na alkoholu, k anorexii nebo bulimii (Kratz, 2005, s. 35). Neustálý stres v jedinci vyvolává zvýšený krevní tlak, který při dlouhodobém trvání může vést ke kardiovaskulárním poruchám (Svobodová, 2008, s. 84). V nejhorších případech se může jedinec pokusit i o sebevraždu. V norském výzkumu 40 % z dotázaných uvedlo, že

p emý–leli o sebevrafd (DiMartino, Hoel, Cooper, 2003, s. 62). Be o (2003) uvádí, že v České Republice je každý pátý pokus o sebevrafd vyvolán problémy v zaměstnání.

Z uveřejněných poznatků Hamburské mobbingové linky, na kterou za tři roky zavolalo 2 100 obětí mobbingu, vyplývá, že nejvíce jedinci trpí psychosomatickými potížemi (31 %), poté mají žaludeční potíže (25 %), 22 % si stěžovalo na poruchy spánku a 15 % na bolest (In Kratz, 2005, s. 35).

Mobbing se týká také rodiny a přátel oběti. Snižuje se kvalita vztahů mezi obětí a ostatními lidmi (DiMartino, Hoel, Cooper, 2003, s. 66). Oběť se kvůli neustálému stresu z mobberových útoků raději straní společnosti, ztrácí smysl pro humor, schopnost bavit se, komunikovat a tím se odcizuje svému okolí. Její sociální potřeby zůstávají neuspokojeny, což vede k ještě větší frustraci (Svobodová, 2008, s. 84). Někdy dokonce oběť v rámci sociální izolace a z obav, že by se mobbing mohl opakovat, zvolí raději dobrovolnou nezaměstnanost (Leymann, 1990, s. 122).

4.2 D sledky mobbingu pro organizaci a společnost

D sledky mobbingu, se kterými se může potýkat organizace, mohou být například nízká produktivita, nízká pracovní spokojenost, zvýšení absence, střílnosti, spory, dobrovolné nebo nedobrovolné přesuny (DiMartino, Hoel, Cooper, 2003, s. 63). Těto Evropská studie pracovních podmínek, které se zúčastnilo 21 500 respondentů, s kterými byly vedeny rozhovory, ukázala, že 34 % obětí mobbingu skončilo v pracovní neschopnosti (Olsen, 2004, s. 33). Další studie ve Velké Británii, která se týkala vlivu mobbingu na pokles produktivity zaměstnanců, zjistila, že zaměstnanci, kteří pociťovali, že jsou momentálně obětí mobbingu, mají o 7 % nižší produktivitu než ostatní zaměstnanci. Také bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří se obětí mobbingu stali v posledních pěti letech, mají sníženou produktivitu o 4 % oproti ostatním zaměstnancům. Dohromady tyto zaměstnanci mohou snížit produktivitu organizace až o 1,5-2 % (Hoel, Sparks, Cooper, 2001, s. 48). V některých případech se oběť může rozhodnout organizaci dobrovolně opustit, v případě vyhoštění může zaměstnanec raději odejít do předem určeného odchodu (Ferrari, 2004, s. 3). Ve výzkumu WBI-Zogby se ukázalo, že 40 % obětí v organizaci

skončí (Namie, Namie, 2009, s. 8). Odchod ze zaměstnání se ale nemusí týkat jen oběti, ale i ostatních zaměstnanců, kteří nechtějí v atmosféře mobbingu pracovat. Organizace tak může ztratit mnoho kvalitních zaměstnanců, kteří zvyčovali konkurenceschopnost organizace (Svobodová, 2008, s. 85). Kvůli zvýšené fluktuaci zaměstnanců může organizace ztrácet prestiž a také musí vynaložit náklady na obsazení uvolněných míst a posléze adaptaci zaměstnanců (Ferrari, 2004, s. 3).

Nízký pracovní výkon se netýká jen oběti, ale i mobbera, který pracovní dobu nevyužívá ke své práci, ale k vymýšlení a realizování útoků na danou oběť. Mobbing má dopad i na ostatní členy organizace, kteří mohou pociťovat nepříjemnou atmosféru mezi mobberem a obětí. V důsledku nepříznivého prostředí se může snížit motivace zaměstnanců, ochota pomáhat kolegům a mohou se rozpadat pracovní týmy. Organizace tak nepřichází o výkon a efektivitu jednoho, ale dvou a více zaměstnanců (Svobodová, 2008, s. 85).

Mobbing může mít dopad na ekonomiku společnosti. Organizace se potýkají kvůli mobbingu se sníženou produktivitou, nedostatkem pracovních sil kvůli absencím a předčasnými odchody do důchodu, což může vést k poklesu výroby a kvality poskytovaných služeb (DiMartino, Hoel, Cooper, 2003, s. 65666). V případě, že se oběť mobbingu rozhodne svěřit případ stížnostmi nebo soudní cestou, musí organizace pořídit i se správními nebo soudními výdaji (Wagnerová, 2007, s. 14). Firmy by tak měly věnovat pozornost stížnostem, které obvykle soudnímu sporu předcházejí a věnovat mobbingu pozornost již na organizační úrovni (Wagnerová, 2011, s. 137). Organizace také platí jedinci za práci, kterou ve skutečnosti neprovádí a musí vynaložit prostředky na zásahy personalistů, externích poradců, kteří by vyřešili problémy na pracovišti. Leymann (1990) odhaduje, že mobbovaný jedinec přináší organizaci náklady ve výši 30 000 až 100 000 amerických dolarů ročně (Leymann, 1990, s. 123). Mobbing zatěžuje i zdravotní pojišťovny, které musí zvýšit své výdaje na výplatu nemocenského pojištění (Svobodová, 2008, s. 86).

5 Možnosti prevence a řešení mobbingu

Bránit se mobbingu není jednoduché a málokdy lze dokázat, že se opravdu jedná o mobbing a ne jen o šne-kodné a ojedinělé situace. Existuje řada efektivních opatření proti mobbingu. Jejich výběr závisí na fázi, ve které se mobbing právě nachází. Může se jednat o prevenci, zastavení mobbingu nebo o napravení následků, které mobber na oběti způsobil (Leymann, 1996). Řešení mobbingu závisí i na osobnosti oběti a mobbera, na prostředí a potu osob, které mobbují (Svobodová, 2008, s. 88).

Prvním krokem k řešení mobbingu je uvědomění si, že se osoba stala terčem mobbingu. Následně by měla oběť zvážit své možnosti a raději co nejrychleji opustit pracoviště, kde je mobbována, než bude mít vážné zdravotní následky (Davenport, 2002). Za prevenci a vyřešení mobbingu není odpovědná jen organizace a její zaměstnanci, ale i právníci, politici a ministři. Mohou ovlivňovat právní normy, zákony a nahlížení společnosti na psychický teror na pracovišti (Wynne, 2005, s. 288).

5.1 Průběh oběti k mobbingu

Jedinec obvykle bývá překvapen, když za něho není mobbován, nebo se snaží mobbingu si nevšímat a tvářit se, že se nic neděje (Huberová, 1995, s. 112). Pokud si oběť uvědomí, že se stala terčem mobbingu, má tři možnosti, jak mobbing vyřešit. První z možností je odchod ze zaměstnání, další možností je zastavit a mobbing trpět a poslední možností je zastavit a proti mobbingu bojovat (Svobodová, 2008, s. 91). Řešením mobbingu rozhodně není přihlížení mobbingu, vyhýbání se mobberovi, čekání, kdy mobbera přestane mobbování bavit nebo snaha zavdát se mobberovi (Kratz, 2005, s. 85).

Beo (2003, s. 81686) uvádí pět základních pravidel aktivní obrany proti mobbingu. První pravidlo se týká rozhodnutí, zda má člověk dostatek sil a chuť bojovat a bránit se mobbingu. Druhé pravidlo říká, že pokud zaměstnanec za něho není mobbován, měl by se co nejdříve ozvat a stávkovat si svému nadřízenému. Třetí pravidlo radí najít si nějakého spojence, který by mobbovaného jedince podporoval, vyslechl a poskytl mu pocit pochopení. Spojencem může být nejenom rodina, ale i instituce, které se mobbingem zabývají. Čtvrté pravidlo doporučuje oběti ujasnit si, čeho chce dosáhnout a jak k tomuto

cíli dospět je. K dosažení cíle může pomoci i například šmobbingový deník, kde si bude obě zapisovat, kdy docházelo k útokům mobbera, jak probíhaly, čeho se týkaly a kdo byl této situaci přítomen. Poslední pravidlo zdůrazňuje, že prohra může být i výhrou. I když se oběti nepodaří uspět a je to nakonec ona, kdo z organizace odchází, za další čas obvykle končí v organizaci i mobber.

Jednou z možností zastavení mobbingu je rozhovor oběti s mobberem o podmínkách jeho chování. Mobber ale nemusí připustit, že jeho chování je nesprávné. Pak se musí oběť s mobberem vypořádat jinou cestou, například informováním nadřízeného (Svobodová, 2008, s. 94).

Další možností, kterou může oběť využít, je obrátit se na občanské sdružení Práce a vztahy. Toto sdružení vzniklo již v roce 1999 a poskytuje rady a pomoc zaměstnancům, kteří se stali oběťmi mobbingu. Dalšími institucemi, kterým se toto sdružení věnuje, jsou vzdělávací akce, které mají za úkol informovat společnost o problematice mobbingu (Beo, 2003, s. 1746175).

Po nástupu do zaměstnání je pro nového zaměstnance důležité, aby se dobře zařadil do pracovního kolektivu. Významným faktorem zařazení se do kolektivu jsou skupinové normy, které se na pracovišti dodržují. Nový zaměstnanec by se měl snažit respektovat je, aby nedošlo k potrestání za porušení, které může být zátkem mobbingu (Kratz, 2005, s. 1056109).

Pro oběť je hlavně důležité, aby se zbavila negativních pocitů a snažila se myslet pozitivně. K tomu jí může pomoci například seznam jejích dosavadních úspěchů, sport a relaxační cvičení (Kratz, 2005, s. 1016103).

5.2 Přístup organizace

Prioritou organizace by mělo být mobbingu předcházet, zavést preventivní opatření, aby se mobbing na pracovišti vůbec nevyskytoval. Mezi preventivní opatření by měla patřit politika předcházení konfliktu, kdy se stanoví, jak se zachovat v případě konfliktu a

jak konflikt e-ít. Díky této politice nebude mít konflikt –anci rozvinout se v mobbing. Je tedy d leffité, aby se zam stnanci vzd lávali ve schopnosti konstruktivn e-ít konflikty (Leymann, 1996). D leffité je ale informovat i ostatní zam stnance o tom, co je to mobbing a jak se mu lze p ípadn bránit (Svobodová, 2008, s. 89). Dal-í mořnost-í jsou seminá e, které se zam í na komunikaci mezi zam stnanci, konkrétn na vytvo ení otev ené komunika ní struktury v organizaci (Kratz, 2005, s. 45). V organizaci by m ly být stanoveny i postihy pro pachatele mobbingu (Wagnerová, 2011, s. 139). Organizace m fle zavést i antimobbingové p edpisy, na kterých se mohou podílet sami zam stnanci a ur it si, jaké strategie mobbingu budou v p edpisech zahrnuty (Huberová, 1995, s. 131).

Prevence proti mobbingu m fle za ínat uřp i výb ru zam stnanc . Organizace by m la díky vhodn zvolenému p íjímacímu ízení odhalit osobnost uchaze e, zda má sklony k agresivit , netoleranci nebo p ehnané sout řivosti (Svobodová, 2008, s. 89). Je-t p ed p íjetím nového zam stnance by m ly být jasn vymezeny jeho úkoly, kompetence a odpov dnosti, aby nedocházelo pozd ji k neshodám, které by mohly dále pokračovat ařl do mobbingu (Kratz, 2008, s. 55). Po p íjetí nového zam stnance by m l vedoucí sledovat atmosféru a vztahy na pracovi-ti. Podstatné je i pravidelné hodnocení, dotazníky a sezení, p i kterých mohou zam stnanci vyjád it sv j názor a vznést p ípadné stířnosti. Signálem, fle je na n kterém odd lení n co v nepo ádku, jsou i vý-e a d vody fluktuace. Pokud jsou na n která místa p íjímání stále noví zam stnanci, m fle to být z d vod opakovaného mobbingu (Svobodová, 2008, s. 90). Informace o problémech na odd lení, z kterého zam stnanec odchází, m fle poskytnout i záv re ný rozhovor, kdy m fle odcházející zam stnanec sd lit sv j názor na situaci na odd lení (Kratz, 2005, s. 39).

Mezi opat ení, které zabra ují vzniku mobbingu, pat í i styl ízení vedoucího. Optimálním stylem ízení je styl kooperativní, kdy na odd lení p evládá partnerská atmosféra. Nad ízený se svými pod ízenými spolupracuje, deleguje úkoly, kompetence a odpov dnost a dává tak zam stnanci ur itou samostatnost. Pokud vedoucí ídí své odd lení autoritativním stylem, kdy je atmosféra na odd lení ned v ívá, zam stnanci se nepodílí na ízení, konflikty nejsou e-eny a systém komunikace je nedosta ující, zvy-uje se mořnost vzniku mobbingu jak ze strany vedoucího, tak i mezi zam stnanci (Kratz, 2005, s. 43644).

Když se v organizaci mobbing rozvine, měl by být vedoucí schopen zaznamenat první projevy a zasáhnout. Pokud tak neučiní, stává se v podstatě osobou, která mobbing podporuje (Kratz, 2008, s. 51). V organizaci se může vyskytovat člověk, na kterého se mohou zaměstnanci v případě mobbingu obrátit a požádat ho o pomoc (Leymann, 1996). Tento člověk by měl být důvěryhodný, znát podnik, být nestranný a složit slib mlčenlivosti (Kratz, 2005, s. 45).

Pokud vedoucí nezpozoruje mezi svými podřízenými mobbing, mohou zakrojit i kolegové. Výzkum WBI-Zogby, který probíhal v USA v roce 2007, ukázal, že polovina případů mobbingu se odehrává před svými kolegy (Namie, Namie, 2009, s. 5). Kolegové by měli vyjádřit otevřeně nesouhlas s mobbingem, zastat se oběti a upozornit na mobbing ostatní kolegy. Obvykle ale kolegové jen přihlížejí z obavy, aby sami nebyli obětí mobbera. Stávají se tak spolupachatelé mobbingu a jejich jednání může být označeno za trestné (Kratz, 2005, s. 123). I výše zmíněný výzkum ukázal, že 44 % zaměstnanců, kteří mají o mobbingu ponětí, neudělají nic pro jeho zastavení (Namie, Namie, 2009, s. 11).

V prevenci a k zjištění mobbingu lze využít také metody sociomappingu. Sociomapping se využívá pro analýzu vztahů ve skupině, kdy pomocí sociomapy ukazuje intenzitu komunikace, postoje a další vztahová mřížka mezi členy skupiny. Sociomapping umožňuje rozpoznat komunikační bariéry, které provázejí sociální izolaci oběti mobbingu. Díky těmto informacím se dále mohou zjišťovat příčiny tohoto stavu, které mohou přispět k včasnému objevení mobbingu (Wagnerová, 2011, s. 140-141).

V případě, kdy se na mobbing přejde až v pozdější fázi, je důležité okamžitě zakrojit a oběti poskytnout dostatečnou péči, aby si udržela své pracovní schopnosti a mobbing zanechal co nejméně následky. Rozhodnutí není dobrým řešením, aby vedoucí nechal mobbing nepovimnutý a oběť poté propustil (Leymann, 1996).

5.3 Pomoc rodiny, přátel a společnosti

Rodina by měla oběť mobbingu hlavně pozitivně podporovat a ujišťovat o jejích kvalitách a hodnotách (Beato, 2003, s. 91). Může také oběť vyslechnout, poskytovat jí

zázemí a pocit bezpečí, které oběti pomohou odpoutat se od negativních emocí. člen rodiny může oběti pomoci i aktivně. Může se stát prostřednictvím ověřené plné moci zástupcem oběti a upozornit vedoucího, co se děje na jeho oddělení (Svobodová, 2008, s. 98-99).

Společnost se může snažit řešit mobbing vytvořením zákonů, které by mobbing zakazovaly a trestaly. Jednou z možností řešení je upozorňování na následky psychického teroru na pracovišti prostřednictvím školení, vzdělávacích programů, publikací článků a medializace. Další možností je vznik institucí, které se budou mobbingem aktivně zabývat a poskytovat poradenství (Svobodová, 2008, s. 99).

5.4 Legislativní pomoc

Problematika mobbingu je v mnoha evropských státech řešena cílenými zákony. V Norsku již v roce 1994 byl přijat zákon, který potvrzuje, že zaměstnanci by neměli být vystaveni nevládnoucímu chování (Ferrari, 2004, s. 13). Francie a Belgie v roce 2002 zavedly dva nové zákony ohledně mobbingu, které dávají důraz na odpovědnost zaměstnavatele při přijímání preventivních opatření mobbingu a poskytují širokou ochranu oběti mobbingu. V roce 2001 byla v Dánsku podepsána dohoda, díky které organizace musí přijmout opatření k boji proti mobbingu. Ve Finsku byl v roce 2002 přijat nový zákon o Bezpečnosti a ochraně zdraví, který se také zabývá mobbingem, zejména zdůrazňuje spolupráci mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při řešení mobbingu. (Ferrari, 2004, s. 12). V některých zemích EU je mobbing řešen pomocí již existujících zákonů. V Irsku byl přijat kodex postupů praxe a směrnice, v Německu byly zavedeny kolektivní smlouvy pro soukromý a veřejný sektor (Ferrari, 2004, s. 13). V České Republice zatím nebyly uzákoněny postupy proti mobbingu a flámovatelnost mobbingu je tak nesnadná. Pokud se chce oběť právně bránit, může se odvolávat pouze na texty obecně-jáho charakteru.

První textem, na který se lze odvolávat, je Listina základních práv a svobod, konkrétně článek 10, v kterém se uvádí: *Š Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní svoboda, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.* (Listina základních práv a svobod, 1992). Další možností pro oběť mobbingu je Zákoník práce, konkrétně § 16, který

ukládá povinnost zaměstnavatelům zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci (Zákoník práce). Oblast diskriminace upravuje také Antidiskriminační zákon, kde je vymezen pojem diskriminace a který stanovuje zásady rovného zacházení a přípustné formy rozdílného zacházení (Antidiskriminační zákon, 2008).

Obě se může odvolat také na občanský zákoník, konkrétně na část o ochraně osobnosti, především na § 11, který uvádí, že: *„Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projev osobní povahy.“* (Občanský zákoník, 1964). Pokud mobbing zahrnuje vtipy, urážky, pomluvy a křivdy, dá se hovořit o útoku na lidskou důstojnost a cti. Když mobber obě pomlouvá u jejích kolegů, může se obě odkázat na § 185 Trestního zákoníku, který se týká pomluvy: *„Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je zpravidla známo veřejnosti, ohrozí jeho vážnost u spoluobčanů, zejména pokazit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo zpravidla mu jinou vážnou újmu, i když“* (Trestní zákoník, 2009).

6 Empirická část

Po teoretické části, kde jsem se snažila nastínit pojem mobbing, jeho příčiny, příznaky a možnosti řešení, přistupuji k vlastnímu průzkumu. Empirická část mé bakalářské práce je tvořena kvantitativní sondou. Pro účely mé bakalářské práce jsem si jako techniku sbírání dat zvolila anketu (viz Příloha A). Anketa je vytvořena na základě poznatků z teoretické části a obsahuje šest uzavřených otázek, které byly pro všechny respondenty stejné a na které bylo povinné odpovídat. První otázka se týká mobbingu a jedna otázka dělí respondenty do dvou skupin podle sféry, kde jsou zaměstnáni, a to na sféru komerční a státní správy. Anketa byla určena pouze pro zaměstnance, kteří mají alespoň jednoleté nepřetržité pracovní zkušenosti u jednoho zaměstnavatele. Protože některé z údajů (například zda již zaměstnanec má zkušenosti s mobbingem) jsou citlivé a důvěrné informace, byla anketa anonymní.

Hlavním cílem empirické části je zjistit, jaký je výskyt mobbingu a jaká je informovanost o mobbingu mezi zaměstnanci a následně porovnat, jestli existují nějaké rozdíly ve výskytu mobbingu a informovanosti o mobbingu mezi zaměstnanci státní správy a zaměstnanci komerční sféry.

Empirická část se konkrétně zaměřuje na informace o tom, zda zaměstnanci již někdy slyšeli pojem mobbing, zda byli svědky nebo obětmi mobbingu. Dále se průzkum zaměřuje na nejčastější možnosti řešení mobbingu dle zaměstnanců a na jejich dojem, zda jsou dostatečně informováni o mobbingu a jeho možnostech řešení.

Získaná data byla následně statisticky vyhodnocena pomocí χ^2 -testu dobré shody. Tento test statisticky ověřuje a srovnává, zda získaná data vyjadřují to, co jsme očekávali (Walker, 2013, s. 108).

6.1 Hypotézy a cíle

Před začátkem práce jsem si stanovila následující hypotézy:

- **Hypotéza .1**

- **H0:** Pojem mobbing slyšelo stejné procento zaměstnanců státní správy a zaměstnanců komerční sféry.
- **H1:** Pojem mobbing neslyšelo stejné procento zaměstnanců státní správy a zaměstnanců komerční sféry.

- **Hypotéza .2**

- **H0:** Ve státní správě a v komerční sféře bude stejné procento obětí mobbingu.
- **H1:** Ve státní správě a v komerční sféře nebude stejné procento obětí mobbingu.

- **Hypotéza .3**

- **H0:** Ve státní správě a v komerční sféře bude stejné procento svdk mobbingu.
- **H1:** Ve státní správě a v komerční sféře nebude stejné procento svdk mobbingu.

- **Hypotéza .4**

- **H0:** Informovanost o mobbingu bude stejná ve státní správě a v komerční sféře.
- **H1:** Informovanost o mobbingu ve státní správě a v komerční sféře se bude lišit.

Dalším důležitým cílem práce je zmapovat nejúčinnější strategie řešení mobbingu zaměstnanci.

6.2 Charakteristika respondentů

Anketa byla zaměřena na zaměstnance, kteří mají alespoň jednoleté nepřetržité pracovní zkušenosti u jednoho zaměstnavatele. Tato podmínka byla stanovena z důvodu, že jedním ze základních znaků mobbingu je, že probíhá dlouhodobě a za mobbing je označované chování, které má trvání minimálně šest měsíců (Leymann, 1996).

Výběr respondentů byl založený jednak na nenáhodném výběru, kdy jsem z mých známých vybírala osoby, které splňovaly požadavek jednoleté nepřetržité pracovní zkušenosti u jednoho zaměstnavatele. Dále se mohli respondenti zapojit i prostřednictvím samovýběru, protože anketa byla umístěna na sociální síti, kde k ní měl přístup každý zájemce o vyplnění.

Respondenti byli ale vybráni především na základě metody snowball (nabalování). Metoda snowball, kterou lze dobře popsat jako lavinový výběr, funguje na principu, kdy badatel naváže kontakt s několika zkoumanými osobami, které požádá, aby mu pomohly zprostředkovat spolupráci s dalšími vhodnými osobami, které také následně poprosí o další doporučení vhodných osob pro zkoumání. Takto badatel pokračuje až do dosažení dostatečného počtu respondentů. Hlavním problémem této metody je míra reprezentativnosti výběrového souboru (Ferjenčík, 2000, s. 117). Může se vyskytnout problém, že zkoumané osoby doporučí osoby, které mají podobné charakteristiky jako ony a badatel tak nebude moci oslovit všechny zástupce dané skupiny. Cílem této metody je také spíše zmapovat obecné informace v dané skupině. Poprosila jsem i další své známé, jifi bez ohledu na jejich pracovní zkušenosti, o další účasti ankety mezi jejich známými, kteří by splňovali daný požadavek jednoleté nepřetržité pracovní zkušenosti u jednoho zaměstnavatele.

Celkem jsem shromáždila údaje od 200 respondentů. Respondenti byli rozděleni do dvou skupin podle toho, v jaké sféře jsou zaměstnáni. Získala jsem data od 100 respondentů, kteří jsou zaměstnáni ve státní správě. Zbývajících 100 respondentů pracuje v komerčních firmách.

Vzhledem k metodám výběru respondentů se nedá hovořit o reprezentativním vzorku. Získané informace se tak dají vztáhnout pouze na tuto danou skupinu.

6.3 Popis souboru dat

Jak již bylo uvedeno výše, pro zkoumání byl proveden kvantitativní metodou. Konkrétní formou ankety, která byla v průběhu května 2013 distribuována elektronickou cestou

prostřednictvím e-mailu (viz Příloha B), kde se nacházel hypertextový odkaz na webové stránky, na kterých byla anketa umístěna. Díky umístění na webových stránkách mojeanketa.cz, které umožnily tvorbu a vyhodnocování dotazníků, jsem nepišla do kontaktu se zaměstnanci, kteří se rozhodli dotazník vyplnit a byla jim tak zaručena anonymita. Umístění na zmíněných webových stránkách umožnilo i vygenerování konečných kompletních dat, které nebylo třeba ručněepisovat.

V průvodním e-mailu, ve kterém se nacházel hypertextový odkaz na anketu, jsem budoucí respondenty upozornila na podmínku, která je třeba k vyplnění ankety (alespoň jednoletá nepřetržitá pracovní zkušenost u jednoho zaměstnavatele) a představila jim sebe a téma, kterého se anketa týká. Dále jsem zdůraznila, že dotazník je anonymní, data budou použita pouze pro potřebu mé bakalářské práce, poděkovala jsem za případnou spolupráci a poprosila je o případné rozšíření ankety mezi další osoby. Informace, které jsem napsala do průvodního e-mailu, se nacházely jeť jednou i přímo na webové stránce, kde byla anketa umístěna, pro případ, že by se k budoucímu respondentovi dostal pouze hypertextový odkaz na anketu bez průvodního e-mailu.

V e-mailu byla uvedena i časová lhůta (dva týdny), do kdy je třeba danou anketu vyplnit. Vzhledem k tomu, že v této době nevyplnil anketu dostatečný počet respondentů, umístila jsem jeť hypertextový odkaz na anketu spolu s průvodním textem na sociální síť.

Po naplnění obou dvou zaměstnaneckých sfér dostatečným počtem respondentů (100 pro každou kategorii), jsem anketu uzavřela. Data jsem dále zpracovala pomocí programu MS Excel.

6.4 Výsledky –etění

Každou otázku jsem nejprve vyhodnotila celkově a poté jsem se zabývala každou sférou zvlášť. Následně jsem ověřovala předem stanovené hypotézy, které přísluší k dané otázce. Výsledky –etění jsou v nezpracované podobě k nalezení v Příloze C.

Zvolené hypotézy jsem testovala pomocí χ^2 -testu dobré shody, jelikož se jedná o kategoriální proměnné. Za hladinu významnosti jsem si zvolila $\alpha = 0,05$. Pro všechny tyto hypotézy platí, že kritická hodnota χ^2 rozdělení p i stupni volnosti 1 je 3,8416 (Hendl, 2004, s. 556). Statistiku χ^2 jsem počítala dle vzorce $\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(x_i - y_i)^2}{y_i}$, kde k je počet možných hodnot kategoriální proměnné, x_i je pozorovaná četnost v kategorii i a y_i je očekávaná četnost v kategorii i (Hendl, 2004, s. 304).

Celkové výsledky četností jsou zobrazeny v následující tabulce. Z těchto výsledků jsem vycházela při ověření hypotéz a následně je interpretuji u jednotlivých otázek, kterým se věnuji hypotézy. Třetí otázka, ke které není předložena žádná hypotéza, má výsledky uvedeny níže ve své vlastní tabulce.

Příloha C, Tabulka 1: Celkové výsledky ankety

	Státní správa		Komerční sféra		Celkem		Prokázání H1
	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	
Sly-el/a jste již n kdý pojem mobbing?	82	18	79	21	161	39	NE
Máte osobní zkušenost s mobbingem jako oběť?	10	90	24	76	34	166	ANO
Máte osobní zkušenost s mobbingem jako svědek?	22	78	9	91	31	169	ANO
Souhlasíte s tvrzením: „Mám dostatek informací o tom, co je to mobbing a o možnostech řešení?“	27	73	24	76	51	149	NE

Otázka 1: Sly-el/a jste již n kdý pojem mobbing?

Pojem mobbing již n kdý sly-elo 80,5 % respondentů. 19,5 % uvedlo, že pojem mobbing nikdy nesly-eli. Ve státní správě pojem mobbing sly-elo 82 % respondentů a

18 % respondent uvedlo, že se s tímto pojmem nikdy nesetkalo. V komerční sféře slyšelo pojem mobbing 79 % respondent a 21 % nikoli.

První hypotéza zní: *„Pojem mobbing slyšelo stejné procento zaměstnanců státní správy a zaměstnanců komerční sféry.“* ² pro tuto hypotézu vyšel 0,287. Protože je tento ² menší než kritická hodnota ² rozdílení, která je 3,8416, znamená to, že H_0 nemůžeme zamítnout. Platí tedy, že s pojmem mobbing se setkalo téměř stejné procento zaměstnanců státní správy a zaměstnanců komerční sféry.

Otázka 2: Máte osobní zkušenost s mobbingem jako oběť?

Osobní zkušenost s mobbingem jako oběť má 17 % respondent a 83 % respondent se nikdy nestalo obětí mobbingu. Ve státní správě jich bylo někdy mobbováno 10 % respondent a 90 % respondent se nepotýkalo s mobbingem jako oběť. V komerční sféře bylo obětí mobbingu 24 % respondent a 76 % respondent nemá osobní zkušenost s mobbingem jako oběť.

Druhá hypotéza zjišťovala, zda je ve státní správě a v komerční sféře stejné procento obětí mobbingu. ² této hypotézy je 6,945 a je v ní větší než kritická hodnota ² rozdílení. H_0 tedy zamítáme. Konkrétně to znamená, že v ní procento zaměstnanců z komerční sféry se stalo obětí mobbingu není stejné jako u zaměstnanců ze státní správy.

Otázka 3: Máte osobní zkušenost s mobbingem jako svědek?

Svědectvím mobbingu se jich někdy stalo 15,5 % respondent. 84,5 % respondent tedy nemá s mobbingem žádnou zkušenost. Ve státní správě bylo svědky mobbingu 22 % respondent a 78 % respondent uvedlo, že se s mobbingem nesetkali jako svědci. V komerční sféře uvedlo 9 % respondent, že bylo svědky mobbingu a 91 % respondent zařekl, že svědky mobbingu nebylo.

Třetí hypotéza se týkala tvrzení, že ve státní správě a v komerční sféře bude stejné procento svědků mobbingu. ² hypotézy vyšel 6,452 a je v ní větší než kritická hodnota ² rozdílení. To znamená, že H_0 zamítáme. Platí tedy, že ve státní správě je v ní procento svědků mobbingu větší než v komerční sféře.

Otázka . 4 Jak byste p ípadn mobbing e-il/a?

Díl ím cílem ankety bylo zmapovat nej ast j-í strategie e-ení mobbingu respondenty. Na výb r m li respondenti -est mofností, které jsem stanovila na základ teoretické ásti. Respondenti mohli vybrat dv mofnosti, jak by mobbing e-ili. Získané odpov di na tuto otázku uvádím v následující tabulce.

P íloha C, Tabulka 6: Odpov di na otázku . 4

	Státní správa	Komer ní sféra	Celkem
Ode-el/a bych ze zam stnání	33	48	81
Obrátil/a bych se na nad ízeného	70	69	139
Promluvil/a bych si s mobberem	44	47	91
Nechal/a bych to být a doufal/a, fe to skon í	8	9	17
Hledal/a bych podporu u rodiny	6	13	19
Vyhledal/a bych právní pomoc, instituci	39	14	53

Z tabulky je patrné, fe nejvíce respondent (35 %) uvedlo jako e-ení mobbingu mofnost, kdy by si o mobbingu promluvalo se svým nad ízeným. Dal-ími astými strategií e-ení jsou rozhovor s mobberem (23 %) a odchod ze zam stnání (20 %). Nejmén astou odpov dí byla mofnost, kdy by respondenti nic ned lali a doufali, fe mobbing asem skon í (4 %).

P í porovnávání státní správy a komer ní sféry se výrazn ji li-í odpov di u mofnosti odchodu ze zam stnání a u mofnosti obrácení se na právní pomoc. e-ení mobbingu odchodem ze zam stnání p evafluje u komer ní sféry. Ve státní správ oproti komer ní sfé e p evafluje mofnost obrátit se na právní pomoc. V ostatních mofnostech (rozhovor s nad ízeným, rozhovor s mobberem, nechat být a doufat, fe mobbing skon í) se odpov di v obou dvou sférách p íli-neli-í.

Otázka . 5: Souhlasíte s tvrzením: šMám dostatek informací o tom, co je to mobbing a o možnostech řešení?

S tvrzením, že respondenti souhlasí, že jsou dostatečně informováni o mobbingu a jeho možnostech řešení, se ztotožnilo 25,5 % respondentů. 74,5 % respondentů se tedy domnívá, že není dostatečně informováno. Ve státní správě má pocit, že jsou dostatečně informováni, 27 % respondentů a 73 % respondentů se domnívá, že ne. V komerční sféře souhlasilo s tvrzením 24 % respondentů a 76 % respondentů nikoli.

Pro tvrdou hypotézu, která zněla: *šInformovanost o mobbingu bude stejná ve státní správě a v komerční sféře*, vyšel χ^2 0,237. χ^2 je menší než kritická hodnota χ^2 rozdělení, nemůžeme tedy H_0 zamítnout. Informovanost o mobbingu je tedy v komerční sféře a ve státní správě podobně stejná.

Potvrzena byla první a tvrdá nulová hypotéza, druhá a třetí nulová hypotéza byla zamítnuta. Znamená to tedy, že pojem mobbing a informovanost o mobbingu jsou ve státní správě a v komerční sféře stejné. Počet obětí a svdků se ale v jednotlivých sférách liší.

6.5 Diskuze

Celkově se výsledky státní správy a komerční sféry liší hlavně v případě druhé a třetí otázky, které se týkaly toho, zda již respondent byl někdy obětí nebo svdkem mobbingu. V komerční sféře se již někdy obětí mobbingu stalo o 14 % více respondentů než ve státní správě. Ve státní správě bylo naopak o 13 % respondentů více svdků mobbingu než v komerční sféře.

Výzkum *Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (EUROFOND)*, kterého se zúčastnilo 12 milionů respondentů, ukázal, že v průměru 9 % zaměstnanců se stalo obětí mobbingu v posledních dvanácti měsících. Ferrari (2004) ale dodává, že tato data nejsou objektivní, protože v mnoha případech zůstává mobbing neoznámen (In Ferrari, 2004, s. 4). Z výzkumu společnosti GfK Praha, která provedla opakovaný výzkum výskytu mobbingu v české společnosti, vyplývá, že v roce 2001 16 % respondentů se setkala s mobbingem a v roce 2003 počet obětí mobbingu vzrostl na 28 %

(In Wagnerová, 2011, s. 136), v roce 2007 procento obětí mobbingu opět kleslo na 16 % (In Svobodová, 2008, s. 21). Další výzkum, který se zabýval výskytem mobbingu provedla agentura STEM/MARK v roce 2011. Toto šetření zjistilo, že 19 % respondentů má zkušenosti s psychickým terorem na pracovišti (STEM/MARK, 2011).

V porovnání s výsledky mé ankety, kde ve státní správě uvedlo 10 % respondentů, že se stalo obětí mobbingu a v komerční sféře 24 % respondentů, celkově tedy 17 % respondentů bylo uříknáno kdy obětí mobbingu, je přímým výzkumem provedeného organizací EUROFOUND poloviční. Ve srovnání s výzkumy české společnosti z roku 2001, 2007 a 2011 tento rozdíl uříknáno tak vysoký není. Tento rozdíl se dá vysvětlit odlišností povahou mobbingu, odlišnými kulturami a právními systémy daných zemí (Ferrari, 2004, s. 4)

Nejednotnost výsledků může být způsobena i nízkou informovaností o mobbingu, kdy v anketě pouze 25,5 % respondentů uvedlo, že souhlasí s tvrzením, že jsou dostatečně informováni o mobbingu. Rozdíl v informovanosti mezi zaměstnanci státní správy a komerční sféry je minimální, 27 % zaměstnanců ze státní správy a 24% zaměstnanců z komerční sféry má pocit, že jsou dostatečně o mobbingu informováni.

Společnost STEM/MARK se ve svém šetření z roku 2011 zabývala i nejúčinnějšími strategiemi řešení mobbingu. Nejúčinnější možností řešení bylo oznámení o podezření z mobbingu nadřízenému a druhým nejúčinnější řešení byl odchod z daného zaměstnání (STEM/MARK, 2011). Porovnáme-li výsledky tohoto výzkumu s výsledky mnou prováděné ankety, v nejúčinnějším řešení se výsledky shodují, v mnou prováděné anketě byla nejúčinnější strategií řešení mobbingu respondenty uváděna možnost obrácení se na nadřízeného. Odchod z daného zaměstnání vyšel v mé anketě ale až na třetím místě, druhou nejúčinnější možností řešení mobbingu byl rozhovor s mobberem.

Uvědomuji si, že vzhledem k použité metodě výběru respondentů a celkového počtu respondentů není toto výzkumné šetření reprezentativní a k výsledkům je proto třeba postupovat s jistou obezřetností a nedají se aplikovat na celou pracovní populaci. Jsem si také vědoma toho, že kdyby byl dotazník anonymní a umístěný na internetu, mohlo zde nastat určité zkreslení, například tím, že jeden respondent mohl anketu vyplnit vícekrát.

Distribuce ankety mohla probíhat i osobně, kde bych měla jistotu, že anketu daný respondent vyplnil pouze jednou, ale dotazník by pak nebyl anonymní, respondent by nebyl tak upřímný a získaná data by mohla být zkreslená. Další zkreslení dat mohlo nastat informovaností respondentů o problematice mobbingu, kdy mohl respondent uvést, že se stal obětí mobbingu, přestože se o mobbing ve skutečnosti nejednalo.

V případě dalšího zjednodušení by byla možná možnost položit otázky i jinak, doptat se na více podrobností nebo vyvolat otázky s otevřenými odpověďmi. Dále by se daly do výzkumného zjednodušení zařadit i otázky na pohlaví, věk, vzdělání, místo, ve kterém respondent pracuje, délku zaměstnání nebo počet zaměstnanců v organizaci. Zároveň by toto výzkumné zjednodušení také potřebovalo v této podobě respondentů, aby získaná data byla více reprezentativní.

Aplikace poznatků z tohoto výzkumného zjednodušení by mohla obohatit organizace v tom, že je potřeba si uvědomit, že přestože mnoho zaměstnanců již někdy pojem mobbing slyšelo, mnoho z nich neví, co tento pojem znamená, jaké jsou příznaky, příznaky, možnosti řešení a důsledky mobbingu. Bylo by proto dobré své zaměstnance informovat v rámci informačních letáků nebo setkání o problematice mobbingu.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo upozornit na skutečnost, že mobbing je aktuální fenomén, který má závažné důsledky nejen pro obě strany mobbingu ale i pro organizaci, ve které k mobbingu dochází. Prevence a řešení tohoto problému by tedy neměly být zanedbávány.

V teoretické části jsem na základě literatury popsala pojem mobbing, jeho historii a pojmy s ním příbuzné. Dále jsem se zaměřila na příznaky, fáze a důsledky mobbingu. Další část jsem v nově získaných informacích o možnostech prevence a řešení mobbingu nejen z pohledu oběh stran, ale i z pohledu organizace, rodiny, přátel a legislativy.

Hlavním cílem empirické části bylo zjistit, jaký je výskyt mobbingu a jaká je informovanost o mobbingu mezi zaměstnanci státní správy a komerční sféry a zjistit rozdíly mezi zaměstnanci těchto sfér. Bylo zjištěno, že přestože přes tři čtvrtiny respondentů již někdy pojem mobbing slyšelo, nemyslí si, že jsou dostatečně informováni o tom, co pojem mobbing znamená a jak by ho případně řešili. Tyto údaje se příliš neliší mezi zaměstnanci státní správy a komerční sféry. Státní správa a komerční sféra se výrazně lišily v případech výskytu mobbingu. V komerční sféře byli respondenti častěji obětmi mobbingu než ve státní správě, kde respondenti byli více svědky mobbingu než v komerční sféře. Tento výsledek se však odvíjí pouze od rozboru výsledků mého výzkumného souboru, neaspíruje na zobecnění.

V dnešní době, kdy organizace mají vysoké nároky na produktivitu a výkonnost svých zaměstnanců a mnoho zaměstnanců má tudíž strach ze ztráty svého zaměstnání, se může v důsledku stresu stát, že z nevinného konfliktu, který se zdá neškodný, se rozvine mobbing. Mobbing neovlivňuje jenom výkonnost oběh stran, ale i mobbera a dalších zaměstnanců. Řešením mobbingu ale rozhodně není přehlížení a ignorování s tím, že se nic závažného. Pro obě strany mobbingu může být obrana velmi obtížná. Na mobbing může ale upozornit i okolí. V případě řešení mobbingu se často stává, že se jedná jen o následek a to tím, že z organizace odchází obě strany. Ve skutečnosti ale nejvíce organizaci poškozuje příčina mobbingu – mobber, který pokud v organizaci zůstane, si může najít

další oběť a znávit znovu mobbovat. Je tedy důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně informováni o tom, co pojem mobbing znamená, jaké má typické znaky, příznaky a důsledky, aby mohli včas zasáhnout a zabránit tak vzniku nebo pokračování mobbingu.

9 Soupis bibliografických citací

- ADVOKÁTI-PRÁVNÍCI.CZ. *Stalking ó nebezpečné pronásledování* [online]. 2010 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: www.advokati-pravnici.cz/clanky/stalking--nebezpecne-pronasledovani-14
- ATKINSON, Rita. L. *Psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 751 s. ISBN 80-7178-640-3.
- BE Ů, Pavel. *M j -éf, m j nep ítel?*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- AKRT, Michal. *Konflikty v ízení a ízení konflikt* . 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6.
- eská republika. Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákon* . eská republika, 1992, ro . 1993, ástka 1, usnesení p edsednictva eské národní rady . 2, s. 17-23. ISSN 1211-1244.
- DAVENPORT, Noa Zanolli. *When Conflict In The Workplace Escalates To Emotional Abuse*. [online]. Mediate.com, 2002 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: www.mediate.com//articles/davenport.cfm
- DAVID, Natacha. Sexual harassment: Prevention versus power relations. *Violence at work*. [online]. Labour Education, 2003, . 4, s. 7610. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_111456.pdf
- DiMARTINO, Vittorio a Helge HOEL, Cary L. COOPER. *Preventing violence and harassment in the workplace*. [online]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003 [cit. 2013-03-7]. ISBN 92-897-0211-7. Dostupné z: www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf
- DOUGLAS, Elaine. *Bullying in the Workplace: an organizational toolkit*. 1. vyd. Hampshire: Gower, 2001. 186 s. ISBN 0 566 08408 2
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypo ádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.

- FERARRI, Elena. *RAISING AWARENESS ON MOBBING: an EU Perspective*. [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2004 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z [www: ec.europa.eu/justice_home/daphnetoolkit/files/projects/2003_152/mobbing_eu_perspective_cras_2003_152.doc](http://www.ec.europa.eu/justice_home/daphnetoolkit/files/projects/2003_152/mobbing_eu_perspective_cras_2003_152.doc)
- FERJEN ÍK, Ján *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou du-í*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- HARTL, Pavel a Helen HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HENDL, Jan *P ehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2004. 584 s. ISBN 80-7178-820-1.
- HIRIGOYEN, Marie-France *Psychické násilí v rodin a v zam stnání*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.
- HOEL, Helge. Sparks, K., Cooper, C. L. *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment* [online]. International Labour Organization, 2001 [cit. 2013-06-01]. Dostupné z [www: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_118190.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_118190.pdf)
- HUBEROVÁ, Brigitte *Psychický teror na pracovi-ti*. Martin: Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.
- IRMI™ Felix. *Nau se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. 190 s. ISBN 80-85993-02-3.
- KOCIANOVÁ, Renata *Personální ízení ó Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu elit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
- K IVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994. 192 s. ISBN 80-7169-121-6.
- LEYMANN, Heinz. *Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims* [online]. Springer Publishing Company, 1990, ro . 5, . 2, s. 119-125 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3).pdf)

- LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. 1996 [cit. 2013-03-7]. Dostupné z: www.leymann.se/English/frame.html
- LORENZ, Konrad. *Takzvané zlo*. 2. vyd. Praha: Academia, 2003. 234 s. ISBN 80-200-1098-X.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
- NAMIE, Gary a Ruth NAMIE. *Bully at Work : What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*. 2. vyd. Sourcebooks, 2009. 336 s. ISBN 1402224265.
- OLSEN, Lene. Preventing Workplace Violence. *Violence at work*. [online]. Labour Education, 2003, . 4, s. 31636. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_111456.pdf
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.
- STEM/MARK. *Tisková zpráva STEM/MARK: Se -íkanou na pracovi-ti má aktuáln zku-enost necelá p tina osob* [online]. Praha, 2011 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: stemmark.cz/download/press_release_mobbing_2011.pdf
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se -íkanovat kolegou: Mobbing ó skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zam ením na prevenci prost ednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Praha: Fakulta sociálních v d UK, 2007. Prafské sociáln v dní studie. Psychologická ada, PSY-021. ISSN 1801-5999.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praga: Grada, 2011. 155s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5.
- WYNNE, Terry L. Employee Abuse in the Workplace. *Vistas ONLINE*. [online]. American Counseling Association, 2005, s.2856289. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: counselingoutfitters.com/vistas/vistas05/Vistas05.art62.pdf

- Zákon . 40/2009 Sb. ze dne 8. 1. 2009, Trestní zákoník. In: *Sbírka zákon . 9. 2. 2009.* ISSN 1211-1244.
- Zákon . 40/1964 Sb. ze dne 26. února 1964, Ob anský zákoník. In: *Sbírka zákon . 5. 3. 1964,* ástka 19. ISSN 0322-8037.
- Zákon . 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2009, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o zm n n kterých zákonu (antidiskrimina ní zákon).
- Zákon . 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákon .*