



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

SOUČASNÝ STAV MOBBINGU V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Vypracoval: Ing. Petr Konečný

Vedoucí: PhDr. Jitka Šebová Šafaříková

České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 7. 4. 2014

.....

Ing. Petr Konečný

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Jitce Šebové Šafaříkové za ochotu, spolupráci a cenné rady, které mi poskytla při zpracování bakalářské práce.

Petr Konečný

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou výskytu mobbingu, čili psychického teroru na pracovištích v Armádě České republiky. Je popsán jeho vznik, druhy a průběh v jednotlivých fázích. Dále vymezuje typicky ohrožené zaměstnance a charakteristické typy mobberů. Pozornost je věnována také otázce obrany proti tomuto negativnímu jevu. Cílem práce je informovat o tom, že mobbing existuje, ale je možné proti němu bojovat nebo se mu vyhnout.

Klíčová slova

Bossing, konflikt, mobbing, moc, násilí, patologický jev, psychické násilí, psychoteror, šikana

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the occurrence of mobbing, which means psychological abuse, at the workplace of the Army of the Czech Republic. It focuses on its origin, types and individual phases. Furthermore the typical threatened employees and characteristic types of mobbers are described. The attention is also paid to the protection against mobbing. The aim of this thesis is also to inform the general public about mobbing so that they could possibly fight against or completely avoid it.

Key words

Bossing, conflict, mobbing, power, violence, pathological phenomenon, psychological violence, psycho-terror, bullying.

Obsah

1. ÚVOD.....	1
2. CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	2
3. TEORETICKÁ ČÁST	3
3.1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI	3
3.1.1. Násilí a jeho definice	3
3.1.2. Typy a formy násilí.....	3
3.1.3. Agrese a typologie agrese	5
3.1.4. Násilí na pracovišti.....	6
3.2. ÚVOD DO PROBLEMATIKY MOBBINGU	7
3.2.1. Definice a znaky mobbingu	7
3.2.2. Formy a projevy mobbingu	9
3.2.3. Průběh mobbingu.....	10
3.2.4. Charakteristika mobbera.....	12
3.2.5. Charakteristika oběti	16
3.2.6. Obrana proti mobbingu.....	18
3.3. NEGATIVNÍ VLIVY JAKO PODPORUJÍCÍ FAKTOR VZNIKU MOBBINGU	22
3.3.1. Organizační změny na pracovištích	23
3.3.2. Firemní kultura a atmosféra na pracovišti	23
3.3.3. Styl řízení	24
3.4. VÝZKUMY MOBBINGU V ZAHRANIČÍ	25
3.5. VÝZKUMY V ČESKÉ REPUBLICE	28
4. PRAKTICKÁ ČÁST	29
4.1. VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	29
4.2. METODA VÝZKUMU	30
4.3. VÝZKUMNÝ VZOREK	31

4.4. DESKRIPTIVNÍ ANALÝZA VÝSLEDKŮ	35
4.4.1. Povědomí a informovanost o mobbingu v AČR	36
4.4.2. Domnění výskytu mobbingu v Armádě České republiky.....	42
4.4.3. Vnímání nebezpečnosti jevu v Armádě České republiky	45
4.4.4. Zkušenosti zaměstnanců Armády České republiky s mobbingem	46
4.4.5. Obrana proti mobbingu.....	50
4.5. INDUKTIVNÍ ANALÝZA A OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	53
5. ZÁVĚR A DISKUZE VÝSLEDKŮ.....	57
6. POUŽITÁ LITERATURA	60
7. SEZNAM TABULEK	61
8. SEZNAM GRAFŮ	61
9. PŘÍLOHA	63

1. Úvod

V současné společnosti je vyvíjen obrovský tlak na výkon a pracovní výsledky zaměstnanců. Hospodářská krize, která zasáhla celý svět, tento tlak ještě umocnila. Zaměstnanci jsou firemní kulturou nuceni mezi sebou tvrdě soutěžit a jejich pracovní výkony jsou velmi podrobně sledovány a vyhodnocovány. Ani malé chyby se neodpouštějí. Tento neustálý tlak u většiny zaměstnanců vyvolává stres a strach ze ztráty zaměstnání. S rostoucím strachem a stresem v naší společnosti roste i agresivita. Z našich pracovišť se vytrácí kamarádství a kolegialita. Tato atmosféra nahrává vzniku psychického násilí na pracovišti.

Proto není divu, že i ve sdělovacích prostředcích roste počet zpráv o psychickém teroru na pracovišti. Módní výraz „*mobbing*“ se dnes začíná ve veřejném a především v pracovním životě skloňovat ve všech pádech.

Armády na celém světě, jsou založeny zejména na autokratickém řízení, kde významnou roli ve vzájemných vztazích mezi jejími příslušníky hraje moc. V tomto prostředí je vznik šikany nebo mobbingu daleko pravděpodobnější než v jiném pracovním prostředí. Armáda České republiky není žádnou výjimkou.

Téma bakalářské práce jsem si zvolil z důvodu, že se velmi zajímám o patologické jevy, zejména šikanu, v naší společnosti. Velmi mně oslovila kniha „Bolest šikanování“ od Michala Koláře. Mobbing má k problematice šikany v naší společnosti velmi blízko.

Dalším důvodem bylo mé dlouholeté působení jak v Armádě České republiky, tak i v Československé lidové armádě, kde šikana mezi vojáky byla na denním pořádku. Dle výzkumu se s šikanou po roce 1968 setkalo až 75% vojáků. Sám jsem šikanu zažil a viděl.

Svým malým průzkumem bych chtěl zjistit, jak se dnešní Armáda České republiky v tomto ohledu změnila a to zejména přechodem na profesionální armádu a zda je šikana a mobbing na ústupu.

Bakalářskou práci jsem rozdělil na teoretickou a výzkumnou část. Obě části jsou členěny do několika kapitol. Teoretickou část jsem, s ohledem na stanovený cíl, rozdělil do několika oblastí:

1. První část nás zavede do problematiky násilí na pracovišti. Budu se snažit vysvětlit a objasnit pojmy násilí a jeho druhy, agrese, agresor, oběť.
2. Ve druhé části se pokusím objasnit pojem mobbing, proč a za jakých okolností vzniká. Jeho typické způsoby a druhy. Zaměřil jsem se i na charakteristické vlastnosti oběti a agresora.
3. Ve třetí části objasním negativní vlivy, které napomáhají vzniku mobbingu. Jedná se zejména o přetěžování zaměstnanců, zavádění nových technologií a s tím související adaptace zaměstnanců, neustále personální změny, snižování pracovních míst a tím vzrůstající stres na pracovišti.

Výzkumná část bude věnována kvantitativnímu výzkumu, který je zaměřen na příslušníky Armády České republiky. Na jejich subjektivní názory, zkušenosti a znalosti s tímto jevem. Jako nástroj pro tuto bakalářskou práci bude vybrán nestandardizovaný dotazník.

2. Cíl bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat povědomí a výskyt mobbingu v prostředí Armády České republiky. Pokusit se objasnit důvody, proč se dospělý zdravý člověk uchýlí k neetickému chování vůči svému kolegovi. Zjistit nejčastější mechanismy mobbingu a nalézt možnou obranu.

Přínos bakalářské práce vidím v možnosti informovat vrcholový management jednotlivých vojenských útvarů o tom, že přechodem k profesionální armádě problémy šikany a mobbingu nezmizely, ale přetrvávají. Vzhledem ke zjištěným poznatkům navrhnout možné doporučení velitelům útvarů z hlediska řešení a prevence mobbingu.

Hlavní cíl projektu:

- zjistit výskyt mobbingu v AČR

Další cíle projektu:

- zjistit míru povědomí a informovanosti o mobbingu v AČR
- zmapovat míru zkušeností s mobbingem u příslušníků AČR
- zjistit převládající formy mobbingu v AČR
- zjistit jaké jsou možné obrany obětí proti mobbujícím jednotlivcům

3. Teoretická část

3.1. Úvod do problematiky násilí na pracovišti

Mobbing můžeme v širších souvislostech vnímat jako jeden ze specifických projevů násilí v pracovním prostředí. Proto je vhodné věnovat pozornost i pojmům jako je násilí, agrese a násilí na pracovišti.

3.1.1. Násilí a jeho definice

Pojem násilí pochází z latinského slova **violentia**, ze kterého je odvozen anglický výraz **violence**. O násilí mluvíme tehdy, pokud jedinec či skupina použije sílu vůči někomu na překonání jeho odporu.

Za násilí se obecně dá považovat určitá činnost, chování, které je nástrojem vynuceného splnění přání, nařízení vyjádřených jedinci, skupinami nebo vládou na jiných jedincích nebo skupinách proti jejich vůli nebo přes jejich odpor (Maříková, 1996).

Jednoznačná definice pojmu násilí není možná. Čech (2011) popisuje s odkazem na J. Tomáška (2008), že násilí nelze jednoznačně definovat ze tří důvodů: v první řadě se násilí odehrává v rozdílném kontextu. Často tak můžeme násilí vnímat jako legální cestu k řešení situací. Například zásah policie a potlačení „řádění“ fotbalových fanoušků na stadionu. Jindy násilí budeme vnímat jako neúnosné jednání jednotlivce nebo skupiny, kteří porušují naše zákonné normy. Druhým důvodem je subjektivní názor aktérů násilí. Je samozřejmé, že vnímání a popisování násilí může být značně odlišné a to jak z pohledu agresora, tak z pohledu oběti. Třetí překážkou pro uspokojivé definování násilí je skutečnost, že neexistuje jednoznačná závislost mezi závažností útoku a následky, které mohou oběti způsobit. Často vidíme, že psychické útoky na jedince mohou mít zhoubnější důsledky na zdraví oběti než fyzický útok.

3.1.2. Typy a formy násilí

Možných forem a typů násilí je nepřehledné množství. Podle (Mareš, 2003) lze dělit násilí do mnoha kategorií: fyzické – psychické, přímé – nepřímé, otevřené – skryté, úmyslné – neúmyslné, spontánní – organizované, legitimní – nelegitimní, funkční – disfunkční.

Z hlediska mobbingu se zaměřím na fyzické a psychické násilí. Definicí, které popisují fyzické a psychické násilí je nepřehledné množství. Fyzické násilí lze definovat jako fyzické použití síly vůči jiné osobě. Této osobě, vlivem použité síly, je způsoben úraz, následkem

úrazu invalidita a v nejhorším případě smrt. Útočník ke svému činu může použít zbraň nebo vlastní síly. Psychické násilí lze popsat jako chování útočníka, kdy k útoku na oběť využívá verbálních napadení a psychického útlaku. Nemusí jít pouze o nadávky, urážky, pomluvy, ale i o nezáměr agresora k oběti.

Formálně můžeme rozlišit 3 bipolární dimenze násilí (agresi): **přímá - nepřímá, fyzická – verbální, aktivní – pasivní**. Kombinací získáme 8 možných forem (Čermák, 1999):

- **fyzická aktivní přímá agrese** - jedná se o fyzické násilí na oběti (např. vražda, bití, kopání), ale může to být také nucení oběti dělat věci, které nechce.
- **fyzická aktivní nepřímá agrese** – agresor si najme osobu, která provede násilí na oběti místo agresora (nájemná vražda).
- **fyzická pasivní přímá agrese** – jedná se o úmysl zpomalit výkon oběti, aby oběť nemohla dosáhnout svého cíle. Klasickým příkladem je schovávání a kradení věcí, zatajování informací, dezinformace, ničení nebo opravování výsledků práce.
- **fyzická pasivní nepřímá agrese** – opět se jedná o snahu zpomalit výkon a dosažení cíle obětí, ale nepřímým způsobem. Nedodáním podkladů, které oběť potřebuje, neposkytnutím pomoci.
- **verbální aktivní přímá agrese** – při této formě násilí používá agresor slovní druh agrese. Jsou to zejména urážky, nadávání popřípadě vyhrožování.
- **verbální aktivní nepřímá agrese**- útočník v nepřítomnosti oběti oběť pomlouvá, znevažuje a baví se na její účet, s cílem oběti ublížit.
- **verbální pasivní přímá agrese** – agresor úmyslně oběť přehlíží. Je vůči ní sterilní a pasivní.
- **verbální pasivní nepřímá agrese** – oběť je křivě obviněna a nikdo se jí nezastane.

Dalším faktorem, podle kterého můžeme násilí dělit, je místo, kde bylo násilí použito. S mobbingem samozřejmě úzce souvisí násilí na pracovišti. Tomuto druhu násilí se budu ještě věnovat v jiné podkapitole. Dalšími druhy násilí mohou být domácí násilí, školní násilí a pouliční násilí.

Zvláštní a velmi závažnou kapitolou je sexuální násilí. Za sexuální násilí je považováno sexuální napadení s pokusem o znásilnění, znásilnění dokonané a sexuální obtěžování (Čermák, 1999). Sexuální násilí je výhradní doménou mužů. Útoky mohou být vedeny jak

fyzickou tak i psychickou formou. Oběť může být na základě výhrůžek a vydírání nucena k pohlavnímu aktu. Tento druh násilí je značně nebezpečný, protože se většinou odehrává v soukromí, bez svědků a proto se těžko dokazuje. Formy sexuálního násilí můžeme dělit:

- znásilnění
- sexuální vydírání
- sexuální obtěžování

3.1.3. Agrese a typologie agrese

Podle odborné literatury je patrné, že často dochází k záměně nebo ztotožnění pojmu násilí a agrese. Agrese z anglického výrazu *aggression* - přistoupit blízko, napadnout. Mnoho autorů, kteří definují pojem agrese, se shodují na tom, že agresí je třeba vidět jako komplex destruktivního chování, které je cíleno na způsobení újmy jiné osobě, na její záměrné poškození, přičemž už nezáleží tolik na tom, zda se jedná o útok fyzický, verbální či symbolický. Z hlediska deskripce agrese je podstatnější úmysl a cílenost. Projev agrese může být projevem nezvládnuté agresivity, přičemž agresivita je přirozená vlastnost každého člověka.

Stále živá a využívaná je Moyerova klasifikace agrese, kterou zmiňuje Čermák (1999). Moyer formuloval sedm základních druhů agrese na základě odlišnosti v podnětových a fyziologických zdrojích. Přestože je založena na studiu chování zvířat, ukázala být se pro porozumění a studium lidské agrese užitečnou.

- **Predáterská agrese** je útočným chováním zvířete proti přirozené kořisti. Ve většině případů jde o mezidruhový typ agrese, i když se vzácně vyskytne i mezi příslušníky stejného druhu. Vyvolávajícím podnětem je zpravidla pohybující se kořist.
- **Agrese mezi samci** je vnitrodruhovou agresí sloužící k nastolení hierarchie dominantních samců ve skupině. Mezi samicemi se vyskytuje zřídka.
- **Agrese vyvolaná strachem** se vyskytuje při vyvolání pocitu strachu, kdy se jedinec cítí ohrožen. Tato agrese vzniká po neúspěšném úniku.
- **Dráždivá agrese** je vyvolána různými živými nebo neživými objekty. Moyer předpokládá, že jí předchází frustrace, bolest, hlad, únava, nedostatek spánku a jiné stresory.
- **Mateřská agrese** je reakcí matky v situaci ohrožení jejího mláděte.

- **Sexuální agrese** je vyvolána stejnými podněty, které jsou příčinou sexuálních reakcí. Vyskytuje se hlavně u samců, ale nikoli výhradně.
- **Agrese jako obrana teritoria** se objevuje jako reakce na narušení již vymezeného území. Vyskytuje se jako mezidruhové i vnitrodruhové chování. Moyer však později považuje teritoriální agresi za špatně vymezenou, neboť je součástí i některých předcházejících druhů agrese.

3.1.4. Násilí na pracovišti

Mnoho lidí si neuvědomuje, že četné případy násilí se odehrávají na místech, kde lidi tráví spoustu času a to na pracovištích. Násilí se tak odehrává nejen v továrnách a armádě, ale i ve školách, nemocnicích, úřadech prostě všude, kde lidi pracují.

Násilí na pracovišti (workplace violence) je zvláštním druhem násilí, které se odehrává výhradně na pracovišti a to v přímé souvislosti s výkonem povolání. Pojem násilí na pracovišti může zahrnovat jak fyzické, tak i psychické násilí. Vždy je to však užití síly proti jedinci nebo kolektivu, která má za cíl způsobit škodu, a to i formou výhrůžek, urážek nebo chování. Násilí je samozřejmě zaměřeno na zaměstnance a může u nich způsobit újmu na zdraví. Bohužel mnoho případů násilí na pracovišti zůstává utajeno a tak nemalé množství zaměstnanců obou pohlaví trpí různými formami fyzického, duševního a emocionálního násilí, které často vyústí v zoufalství, nemoc a zranění. Rozsah forem násilí na pracovišti je nepřehledný. Patří sem znásilnění, krádež, fyzické napadení, pronásledování, hrubé urážky, sexuální obtěžování, poškozování nástrojů a náradí.

Zaměstnance lze z pohledu vzniku násilí na pracovišti rozdělit do tří základních skupin (Čech, 2011):

- **Agresori** – agresorem se na přechodnou dobu může stát úplně každý zaměstnanec. Takový zaměstnanec, ale po svém činu vůči druhému jedinci pociťuje stud a lítost, na rozdíl od patologického agresora. Je známo několik příčin, podle kterých můžeme agresory rozdělit: první příčina je **narcismus** – agresor útočí na sebelásku a sebepojetí partnera a přesvědčuje okolí, že závislost mezi nimi je nenahraditelná a partner si to přeje. Druhou příčinou je **megalomanie**. Agresor se vnímá jako nositel pravdy. Všechno ví nejlépe, chybí mu zájem o druhé, všechny kritizuje a sám kritiku nesnese. Třetí příčinou je **vampyrizace**. Agresor se chová jako upír. Vysává a živí se energií jedinců, kteří se dostali pod jeho vliv. Snaží se ovlivňovat okolí a na úkor jiných

si zvyšuje své sebevědomí. Čtvrtou příčinou je **neodpovědnost**. Agresor nechce být a není za nic odpovědný. Nikoho neobviňuje, ale rovnou konstatuje a pomlouvá. Poslední příčinou je **paranoia**. Agresor vidí oběť jako nebezpečnou a proto ji za každou cenu musí zničit a musí zaútočit jako první.

- **Oběť** – oběti se také může stát kdokoliv z nás. Často se jedná o zaměstnance, který se stane obětním beránkem a může úplně za všechno. Agresor si na takovém jedinci zvedá své ego a sebevědomí. Oběť pro útočníka v podstatě nic neznamena, byla jen na blízku. Obětí se stávají také lidé, kteří jsou značně důvěřiví a možná až naivní. Snaží se s agresorem domluvit a doufají, že agresora změní a převychovají k lepšímu člověku.
- **Neutrální** – tuto skupinu mohou tvořit zaměstnanci, kteří o násilí na pracovišti nevěděli. Jinou skupinou jsou jedinci, kteří o násilí vědí a tolerují ho. Stávají se tak pasívními agresory násilí. Z těchto jedinců se však mohou později stát i aktivní agresori.

3.2. Úvod do problematiky mobbingu

Vztahy na pracovišti nemusí být vždy přátelské. Lidé mají odlišné povahové vlastnosti, zkušenosti, motivaci a zájmy. S tím se musíme vyrovnat. Jsou však případy, kdy se vztahy mezi zaměstnanci stanou pro některého účastníka nesnesitelnými a poškozují jeho psychické i fyzické zdraví. Může se jednat o neetické jednání ze strany kolegy, kolegů nebo nadřízeného či nadřízených vůči jednotlivci či skupině zaměstnanců.

3.2.1. Definice a znaky mobbingu

Mobbing je možná pro velkou část naší společnosti neznámým slovem, ale skoro každý se jistě alespoň jednou setkal s tímto jevem. Jedná se totiž o psychický teror na pracovišti neboli šikanu mezi kolegy. Odborníci odhadují, že každý pátý zaměstnanec byl vystaven násilí nebo nějakému druhu obtěžování na pracovišti. Ačkoliv psychické násilí mezi zaměstnanci na pracovišti je staré jako lidstvo samo, byl tento jev poprvé popsán na začátku osmdesátých let minulého století. Hlavní zásluhu na popsání a zavedení pojmu mobbing do psychologie má švédský psycholog německého původu Heinz Leymann.

Výraz mobbing pochází z anglického slova „to mob“=utlačovat, urážet, napadat, vrhat se na někoho (Kratz, 2005) a je často spojováno s násilným chováním vůči jednotlivci nebo skupině. Mobbing je v našich sdělovacích prostředcích překládán nejčastěji jako šikana na pracovišti. Tento výraz není úplně přesný. Lépe mobbing charakterizují výrazy psychoteror nebo psychické násilí na pracovišti. Definicí, které charakterizují pojem mobbing je velké množství. Většinou všechny, ale vycházejí z definice profesora Leymanna.

Jedná se o systematické intrikování, šikanování na pracovišti řízené kolegy s úmyslem někoho poškodit, znemožnit a vyřadit z pracovního procesu. Oběť je tlačena do bezmocné a bezbranné pozice, což vede k těžké újmě na duševním a fyzickém zdraví, znemožní oběti normálně fungovat nejen v pracovním prostředí, ale i v osobním životě. O mobbing se jedná, pokud se na oběť útočí opakovaně, tedy alespoň jednou týdně, a současně dlouhodobě – po dobu minimálně půl roku a útoky jsou vedeny jednou či více osobami (Huberová, 1995).

O co při mobbingu na pracovišti vlastně jde lze odvodit z častých opisů tohoto výrazu: odstřelit, vydusit, vytěsnit, vyhrožovat, zhnusit, odrovnat, pokořit, vynucený odchod ze zaměstnání, provádět zlomyslnosti, urážky, klepy, pomluvy, hanobení, psychologická válka, psychický stres, zesměšnění (Kratz, 2005).

Rozdíl mezi šikanou a mobbingem (Čech, 2011) můžeme vidět ve třech oblastech. V prostředí, kde se jev vyskytuje, jakou formou je jev používán a jaká jsou specifika útoku. Šikana se na rozdíl od mobbingu většinou vyskytuje v primitivnějším prostředí jako je škola, internát nebo armáda. U mobbingu převládají psychické formy agrese. U šikany převládá fyzické násilí. Útoky jsou u mobbingu rafinovanější než u šikany. Přestože musíme odlišovat pojmy šikana a mobbing mají tyto jevy mnoho společného. V obou případech se jedná o ponižující jednání skupiny nebo jednotlivce vůči jedinci nebo skupině. Toto chování trvá opakovaně a dlouhodobě. Myslím si, že mobbing je záležitostí inteligentnějších jedinců a proto bývá podstatně rafinovanější než šikana.

Hlavním charakteristickým rysem mobbingu bývá jeho skrytost. Útoky jsou vedeny skrytě a tak často z počátku ani oběť neví, že jsou vedeny proti ní. Vše může vypadat jako souhra náhod a drobných kanadských žertíků. Dalším charakteristickým rysem je zákeřnost. Drobné každodenní naschvály mohou navenek vypadat neškodně, ale pouze oběť ví, že tyto útoky nejsou ojedinělé.

3.2.2. Formy a projevy mobbingu

V odborné literatuře se od roku 2000 objevují tři základní formy mobbingu podle pozice agresora:

1. Vertikální klesající

Jedná se o mobbing ze strany vedoucího zaměstnance nebo vedení organizace. Velmi často se tento druh psychického násilí objevuje v situacích, kdy se podnik (firma) snaží „zbavit“ nepohodlného zaměstnance. Zaměstnanci jsou vytyčováni nesplnitelné úkoly a je na něj ze strany vedení podniku vyvíjen neustálý tlak. Zaměstnanec je nakonec dohnán k dobrovolnému odchodu ze zaměstnání. Tímto způsobem firma šetří nemalé finanční prostředky na ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Dochází tak k zneužití moci nadřízeného a tento jev se v odborné literatuře nazývá bossing. Podle mého názoru je bossing nejnebezpečnější formou psychického násilí na pracovišti. Úkolem vedoucího zaměstnance nebo vedení podniku je vytvářet příznivé pracovní podmínky pro své zaměstnance. Zneužití svých pravomocí a moci, které má vedoucí zaměstnanec nad svými podřízenými není přípustné.

2. Horizontální

Dochází-li k útokům mezi kolegy, kteří pracují na stejné nebo podobné hierarchické úrovni mluvíme o **mobbingu**. Důvodem, proč kolegové vytěsní jiného kolegu z kolektivu, je nejčastěji odlišnost oběti. Mohou to být také náboženské rozdíly, tělesný vzhled či vlastnosti. Další důvodem pro vznik horizontálního mobbingu může být boj dvou zaměstnanců o lepší pracovní pozici. Tato forma psychického násilí na pracovišti je dle (Kratz, 2005) nejčastější. Dosahuje 44%.

3. Vertikálně stoupající

Útoky, které vede skupina nebo jednotlivec proti vedoucímu zaměstnanci a jejichž cílem je „odstranit“ vedoucího zaměstnance, který nebyl podřízenými přijat, se označují specifickým výrazem **staffing**.

Další formy psychického teroru na pracovišti můžeme rozdělit podle způsobu jak je napadána oběť. Člověk, který terorizuje své kolegy, může mít mnoho rozličných strategií.

Jednou ze základních strategií je **verbální** napadání oběti. Tato forma mobbingu se uskutečňuje slovním urážením, vyhrožováním, dvojsmyslnými narážkami, obviňováním a pomlouváním u svých kolegů či nadřízených. Jinou formou mobbingu je jakési **zneschopnění** oběti. Oběť dostává nesplnitelné úkoly nebo úkoly, které neodpovídají jeho pracovnímu zařazení. Oběť se v očích kolegů i nadřízených stává neschopná plnit jakýkoliv úkol. Neméně nebezpečnou formou je **zadržování nebo manipulace s informacemi**. Oběť dostává k plnění svých povinností podklady, které jsou od útočníka pozměněny nebo nejsou ani předány. Z těchto důvodů nemůže oběť efektivně a dobře plnit pracovní povinnosti. Opakem je zničení pracovních dat a informací, které vytvoří oběť útočníkem.

3.2.3. Průběh mobbingu

Počátek mobbingu nepřichází nikdy náhle a znenadání, ale pozvolna a zcela nevinně. Na začátku bývá většinou konflikt, který nebyl vyřešen. Nevýřešené konflikty bývají často spouštěcím mechanismem tohoto jevu. V odborné literatuře se uvádí 4 vývojové fáze mobbingu (Kratz, 2005):

- **První fáze - konflikt se neřeší**

Tato fáze začíná uštěpačnými a jízlivými poznámkami, lehkomyšlnými žertíky, prvními pomluvami a schválnostmi, které však útočník ještě neprovádí plánovitě. Ale již i tyto útoky vyvolávají první konflikty mezi útočníkem a budoucí obětí. Pokud se tyto konflikty nezačnou konstruktivně řešit, hrozí nebezpečí vzniku mobbingu. Konflikty nejsou na pracovištích nic výjimečného. Konflikty mezi kolegy vznikají velmi často, ale jde o to, jakým způsobem jsou řešeny. Konflikt lidé většinou vnímají jako něco negativního, co vyvolává nejistotu, stres, napětí a boj. Málokdo při vyslovení slova konflikt má neutrální nebo pozitivní asociace. Z tohoto důvodu by se lidé měli naučit řešit své konflikty. Při řešení konfliktů by lidé měli postupovat otevřeně se snahou konflikt vyřešit k všeobecné spokojenosti. Takto vyřešené konflikty vyčistí pracovní ovzduší, uvolní napjaté vztahy a odstraní neshody mezi kolegy. Opět může být nastolena vzájemná spolupráce. Naopak konflikty, které nikdo neřeší a jsou zamlčovány, tak ty pomalu rostou a bují. Po určitém čase už nikdo nezná pravou příčinu vzniku sporu a všichni vidí jen důsledek konfliktu, který nikdo neřešil na počátku. Proto je velmi důležité se vzniklým konfliktům nevyhýbat, ale naopak se snažit je rozpoznat

a co nejlépe vyřešit. Pokud se tak opravdu nestane a konflikty se neřeší, prosadí se většinou ten silnější a to může znamenat počátek mobbingu.

- **Druhá fáze - dochází psychickému teroru**

V této fázi začínají do té doby málo časté útoky, schválnosti nebo zákeřnosti pomalu přerůstat v plánovitý psychický teror. Mobber na počátku tohoto období zkoumá půdu, kam až může zajít ve svých útocích. Jeho útoky se postupně stávají plánovitými a zákeřnějšími s jasným úmyslem poškodit druhého jedince. Osoba, která trpí stále častějšími a zákeřnějšími útoky, přijímá roly oběti. Začíná být mnohem zranitelnější a její psychický a fyzický stav se zhoršuje. Oběť začíná ztrácet sebedůvěru, objevují se příznaky stresu a strachu. Začínají se objevovat psychomotorické poruchy. Oběť začíná chodit do zaměstnání s velkou nechutí a obavami. Vzniklou situaci se snaží řešit krátkodobými nepřítomnostmi v zaměstnání za účelem zotavit se z psychického teroru mobbera. Oběť vyhledává dlouhodobé služební cesty, účastní se kvalifikačních školení, vybírá si neplánovaně dovolenou a je často nemocná. Tyto krátkodobé nepřítomnosti však její psychický a fyzický stav zlepši pouze na několik dní a po pár dnech v zaměstnání se tyto příznaky opět vrací. Z člověka, který je vystaven mobbingu se postupně stává mrzutý, nepřístupný a samotářský zaměstnanec, který se dostává na okraj pracovního kolektivu. Pod silným psychickým tlakem začíná dělat více chyb a pro okolí se stává přítěží. Pracovní kolektiv nabývá dojmu, že se klidně obejde bez něho a začíná ho označovat jako osobu v kolektivu nežádoucí.

- **Třetí fáze – reaguje vedení podniku**

Ve třetí fázi, přestává být mobbing již skrytou záležitostí. Útoky proti oběti jsou stále častější, zákeřnější a krutější. Postižený již není schopen se účinně bránit a je mobberem doslova likvidován. Pracovní výkon postiženého rapidně klesá, objevují se časté chyby, které dříve nedělal. Začíná být i svými kolegy označován jako problémový zaměstnanec, který by měl opustit zastávanou pracovní pozici. V tomto okamžiku se mohou k útočníkovi přidat i ostatní zaměstnanci. Důvodem může být strach, aby nebyli další obětí mobberových útoků nebo třeba z nudy či uspokojení svých vlastních potřeb. Mobbing v této fázi již nelze přehlédnout a vedení nebo vedoucí je nucen vzniklou situaci řešit. Bohužel, v této době je oběť již psychicky a fyzicky zničená takovým způsobem, že nepodává požadovaný pracovní výkon a časté omyly a chyby staví oběť do role zaměstnance, který by měl být propuštěn. Zaměstnanci jsou vytýkány chyby, je zván na pohovory a je mu ze strany vedení podniku

naznačováno, že by měl opustit zaměstnání. Vedení podniku si, bohužel, neuvědomuje, že do této situace jej dostal svými dlouhodobými útoky mobber. Vedení se tak nechtěně stává jeho spolupachatelem.

- **Čtvrtá fáze – oběť je vyloučena**

Postižený dlouhodobým mobbingem dostává nálepkou neschopného zaměstnance a vedení podniku by se jej rádo velmi rychle zbavilo. Je mu naznačeno, aby podal dobrovolně žádost o zrušení pracovního poměru. Velmi často se stává, že oběť, která je duševně a fyzicky vyčerpaná na tuto dohodu přistoupí a dobrovolně firmu opustí. Pokud oběť na dohodu o rozvázání pracovního poměru nepřistoupí, je přerazována z oddělení na oddělení. Nejsou jí přiřazovány skoro žádné úkoly a je odstavena na vedlejší kolej. Vedení hledá neustále jakoukoliv záminku k propuštění. Je jen otázkou času kdy postižený člověk svoji bitvu prohraje a je buď propuštěn, nebo nakonec podává výpověď sám. Ze zaměstnání odchází jako duševně nemocný člověk, který nemá dlouhou dobu šanci najít zaměstnání a často je nucen vyhledat psychiatrickou pomoc.

3.2.4. Charakteristika mobbera

„Mobber potřebuje ke svému životu druhé“ (Svobodová, 2008, s. 49)

V této kapitole se pokusím objasnit pojem mobber a popsat základní typy mobberů. Typický profil agresora není definován a v podstatě každý z nás se jím teoreticky může stát. Důvodem je, že v každém z nás je skrytá agrese. Jak jsem již uvedl v předcházejících kapitolách, spouštěcím mechanismem tohoto patologického jevu bývá většinou nevyřešený konflikt. A tak se může stát, že malicherný konflikt v nás zanechá pocit křivdy a my začneme s někým záměrně manipulovat. Na rozdíl od mobbera, ale v nás zůstane po takovém jednání pocit viny a máme výčitky svědomí.

„Mobber je pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců“ (Svobodová, 2008).

U pachatelů psychického násilí na pracovišti sice není znám typický profil, ale existují určité charakterové rysy, které člověka ke konfliktům předurčují: nižší úroveň obecných rozumových schopností, emoční labilita, popudlivost, nedostatek sebevědomí, zvýšená

agresivita, impulsivnost, sklony k úzkosti, snaha svalovat vinu na druhé nebo neschopnost přizpůsobení se (Spurný, 1996).

Motivů k mobbingu, ale existuje podstatně více. Může to být závist, strach ze ztráty zaměstnání, ztráty svých pozic a moci, stres, frustrace, osobní nepřátelství, nuda na pracovišti, osobní prázdnota, radost z ubližování, snaha být neustále středem pozornosti anebo vlastní předsudky k jiné rase či náboženství.

Podle Huberové (1995) lze typy mobberů rozdělit na 3 skupiny:

Strůjce mobbingu:

Tento typ člověka je pro vznik mobbingu klíčový. To on vymýšlí stále nové a neotřelé způsoby jak ublížit a nakonec zlikvidovat oběť.

Náhodný pachatel:

Tento člověk, i z bezvýznamné konfliktní situace, kterou nedokáže vyřešit, rozvine trvalý spor. A nepřestane, dokud nezíská převahu nad svým protivníkem.

Spoluúčastník:

Existují dva typy. Jedni, kteří aktivně podporují útočníka a tím zatlačují oběť do ústraní, například posměšnými poznámkami. A druhí, kteří se chovají jako by nic neviděli, nechtějí být zataženi do nekalých praktik mobbera vůči oběti. Ale i tak k psychickému násilí na pracovišti pasivně přispívají, protože útočník má pocit beztrestnosti.

Jiné rozdělení pachatelů psychického násilí na pracovišti zejména podle převažujících motivů uvedla Svobodová (2008):

Mobber závistivec a upír energie:

Závidí a nenávidí svou oběť za něco, co sám nemá. Například šťastný a uspořádaný život, spokojené manželství, zdravé děti, kreativitu, nějaké nadání, vzdělání, majetek apod. Zaměřuje se na zdravé, vitální osoby, plné energie, s chutí do života, aby mohl jejich energii „vysát“, jejich kvality si přivlastnit. Jindy znevažuje svou oběť, vyzdvihuje pouze její slabé stránky, zveličuje a záměrně nafukuje každou její chybičku.

Mobber tyran a manipulátor:

Prožívá potěšení z toho, že druhé ničí a ponižuje. Těší ho, když své oběti ubližuje, ponižuje, a když o ponížení před obětí mluví. Útočí na její sebevědomí, aby si sám zvedl své sebehodnocení. Svou oběť neustále kritizuje, aby dokázal svou vlastní nepostradatelnost. Touží druhé ovládat, manipuluje s jejich životy. Nenápadnými poznámkami nebo lživými informacemi dokáže druhé lidi kolem se rozhádat. Největší radost má z toho, když prostřednictvím druhého svou oběť ničí. Často zneužije třetí osobu ke svým intrikám a jeho intelligence mu často pomůže dosáhnout svého jediného cíle, vyjít jako vítěz a oba protivníky oslabit.

Mobber diktátor:

Hnacím motorem mobbera je motiv moci. Vpřed ho žene touha vládnout, dominovat, mít za každou cenu převahu, být nadřazen. Má potřebu mít vše pod kontrolou, má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího. Má nadměrnou potřebu obdivu, uznání či touhu po sebezdokonalení.

Mobber ničitel konkurence:

Nejčastějším prostředkem k odstranění nežádoucí konkurence v podobě příchodu nového pracovníka jsou útoky cílené na postupné zpochybňování profesní zdatnosti kolegy, který může být upřednostněn v kariérním postupu. S příchodem nového pracovníka se mobber cítí v ohrožení, i když mu ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Mobberovi však ani tak nejde o ohrožení ze ztráty pozice ani o postup, jen prostě nedokáže snést srovnání. Své spolupracovníky považuje za soupeře. Ze strachu, že by se mohlo ukázat, že není stejně dobrý jako kolega, často mlží okolo svého vzdělání.

Nespokojený mobber:

Každý mobber je v podstatě nespokojený. Neustále si na něco stěžuje. Na lidi, vztahy anebo na přetížení. Často si bere spoustu pracovních úkolů sám na sebe, aby mohl říct, že nestíhá. Je nejistý, frustrovaný, veškeré chyby, potíže či nedostatky přenáší na druhé. Jeho obranou je projekce. Vše, co je v něm špatné se snaží přenést na svou oběť. Kompenzuje tím komplex méněcennosti, tiší tím své vlastní vnitřní napětí a léčí si tím své zraněné ego.

Stresovaný mobber:

Častým zdrojem mobbingu bývá neschopnost vypořádání se ať už v práci nebo v soukromém životě s velkým napětím či zátěží. Vhodným způsobem odreagování se od stresu je napadání druhých. Mobber si hledá obětního beránka, kořist, na kterou naloží své vlastní utrpení, bolest, obtíže či deprese, zkrátka vše, co sám nedokáže unést.

Znuděný mobber:

Velmi častým důvodem ke vzniku násilí na pracovišti je nuda. Nedostatek práce, její špatná organizace, stereotyp či monotonie dávají dostatek prostoru k vymyšlení, jak zaplnit čas a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.

Mobber bývalá oběť:

Mobber může napadat druhého např. proto, že sám byl dříve obětí. Takového člověka je těžké prohlédnout. Vyvolává v nás pocit, že prožil nějaké velké utrpení, litujeme ho a necháváme se manipulovat. Útočník má často pocit, že ho někdo pronásleduje nebo mu chce ublížit, proto útočí první, neboť má strach, že by se útoky na něj mohly opakovat. Roli oběti má dokonale zvládnutou. Často jde o vědomé jednání. Zkušenost jej naučila, že je to jediná cesta k „přežití“.

Mobber středobod vesmíru:

Taktiku, kdy se mobber staví do role oběti, chce být litován a vyvolává soucit, volí často tehdy, kdy je nucen k zodpovědnosti. Vydává se za chudáka, přehání své potíže a přeje si, být středem pozornosti. Snaží se oběť vyprovokovat k nějaké přehnané reakci, nejlépe před svědky, aby se mohl sám vydávat za oběť a skutečnou oběť označit jako viníka. Využívá slabostí oběti, zesměšňuje i a posiluje v ní pocit viny. Jde mu o to, vyvolat dojem, že za všechno může oběť. Je výborný manipulátor, který dokáže převracet situace natolik, že se mu obvykle podaří oběť vyprovokovat, čímž vlastně okolí přesvědčí o tom, kdo je špatný.

3.2.5. Charakteristika obětí

„Mohu to být i já aneb existuje typická oběť?“ (Svobodová, 2008, s. 55)

Podle mého názoru neexistují povahové rysy, které by předurčovaly člověka, z kterého se stane oběť psychického násilí. Často si lidé myslí, že obětí se stávají pouze lidé slabí nebo nějakým způsobem handicapovaní. To není pravda. I autoři knih o mobbingu se shodují, že obětí se může stát kdokoliv z nás. Na druhou stranu však připouštějí, že jisté náchylnosti stát se obětí, lze definovat. Společným rysem všech obětí je skutečnost, že se nějakým výrazným způsobem odlišují od okolní většiny. Může to být odlišnost fyzická, psychická, negativní, ale i pozitivní. Z tohoto důvodu mobberovi je jedno, jestli jeho obětí je muž, žena, nerozhoduje stáří, postavení nebo povolání. Samozřejmě stejně jako v přírodě, tak i v lidské společnosti mají horší postavení slabší jedinci s menší sebedůvěrou. Tito lidé přitahují více agresora, protože ten cítí snadnější „kořist“.

Kratz (2005) uvádí, že obětí šikany na pracovišti se může stát prakticky každý, ale častěji se stávají obětí lidé postižení, méně výkonní, neprůbojní, labilní, citliví a pesimističtější založení. Lidé, kteří se neumí účinně bránit. Mobbing postihuje stejnou měrou muže i ženy. Dále Kratz (2005) uvádí, že tento patologický jev lze pozorovat ve všech oborech, ale zvýšené riziko však hrozí především zaměstnancům resortu zdravotnictví a sociálních věcí, resortu školství a tělesné výchovy a státní správy.

L. Svobodová (2008) vymezila čtyři rizikové skupiny:

Fyzická odlišnost

„Bílá vrána mezi černými stěží přežije.“ (Svobodová, 2008, s. 56)

Fyzická odlišnost je nejnápadnější a vždy dokázala přitahovat posměšky, urážky a někdy i hrubší násilí. I pachatele psychického násilí často zaujme to, co vidí na první pohled. Může to být tělesná vada, barva pleti, vada řeči, účes nebo způsob oblékání. Nejvíce ohrožení jsou však lidé, kteří jsou osamělí. Mobbing tak může zažít člověk, který nemá pevné zázemí, rodinu či přátele. Pozornost agresora jistě upoutá jediný muž nebo žena v kolektivu

opačného pohlaví. Oběťmi se rovněž stávají příslušníci menšin, cizinci, homosexuálové nebo lidé nemocní.

Psychická odlišnost

„Nehledejte vinu v sobě, to s mobberem je něco v pořádku“ (Svobodová, 2008, s. 58)

V mobbingu na rozdíl od šikany neplatí, že oběť se stává jenom jedinci slabší. Stejně tak neplatí, že oběť se stane jen líný, neschopný či problémový pracovník. Důležitou roli hraje odolnost proti zátěži, která vlastně předurčuje, nakolik se oběť stane obětí. Jedinci s nižší odolností jsou ve větší nevýhodě. Jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit šikaně, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám.

Nový pracovník

„všechno neznámé mě ohrožuje, proto to musím odstranit“ (Svobodová, 2008, s. 59)

Zvláštní skupinou jsou zaměstnanci noví. Přicházejí do nového pracovního kolektivu, který je sebraný a který má určitá pravidla a zvyky. Nový zaměstnanec svým příchodem může znamenat pro kolektiv určité nebezpečí a vyvolat pocity nejistoty. Navíc jestli se odlišuje od průměru nebo převyšuje kolektiv svým vzděláním, inteligencí, znalostmi a dovednostmi, jeho šance stát se obětí mobbingu se zvyšuje. Noví pracovníci potom většinou nedostanou příležitost ukázat své schopnosti a jsou označeni jako „nežádoucí“.

Obětní beránek

Někdy může být situace na pracovišti velmi napjatá, pracuje se pod velkým a neustálým psychickým tlakem. Napětí je již tak vysoké a neúnosné, že se začnou hledat cesty, jak ho zredukovat. Jednou z možných cest může být role „obětního beránka“. A tak se z nejméně oblíbeného kolegy stává viník všech nezdarů a neúspěchu. Jedinec je vyčleněn z kolektivu. Dochází k uvolnění napětí. Tento neetický postup stejně nic neřeší, protože k snížení napětí dochází pouze na krátký čas.

Podobné rozdělení typů obětí jako Lenka Svobodová uvádí Huberová (1995) :

Osamocená:

Jediná žena v mužském kolektivu nebo samotný muž v ženském kolektivu, svobodná dívka mezi vdanými ženami nebo rozdílnost věková - tento nepoměr a nerovnováha mohou vést k tomu, že se takto situovaná osoba stane terčem posměchu a útoků.

Nápadná:

Ačkoli žijeme v moderní společnosti, neustále kolem nás žijí lidé s určitými odchylkami, ať už svým vzhledem, jiným dialektem, národností. Právě tito lidé jsou ve výraznějším ohrožení. Stále platí, že ten, kdo patří k menšině, se častěji stává obětí lobbingových aktivit.

Úspěšná:

I když byla dříve u většiny spolupracovníků oblíbená, její přeřazení na vyšší post se někdy setkává s mrazivým přijetím. Především závistivci, kteří měli ambice a touhu toto místo získat se stávají jejími nepřáteli a mají snahu jí očerňovat a pomlouvat před ostatními.

Nová:

Přistupovat ke kolegyni, která přijde do zaměstnání nová, se sympatiemi či alespoň nezaujatě a tak jí co nejvíce ulehčit začátek, to by mělo být samozřejmostí. Bohužel tak tomu nebývá. Závist a výhrady se objevují především tehdy, když se nová kolegyně může prezentovat něčím, co ji odlišuje od zbytku týmu, například vyšším vzděláním, nebo nižším věkem, než je průměr (Huberová, 1995).

3.2.6. Obrana proti mobbingu

Pokud se zaměstnanec stane obětí mobbingu, tak nás jistě napadne otázka „*Lze se účinně proti němu bránit?*“ Odpověď na tuto otázku je velmi obtížná. Záleží totiž na mnoha faktorech. Na osobních vlastnostech oběti, jeho odvaze, odolnosti, sebedůvěře a na jeho rodinném zázemí. Dalšími faktory jsou osobnost mobbera, kolik lidí se podílelo

na mobbingu, délce trvání a také samozřejmě na prostředí, ve kterém se útok odehrává. Nejlepší obranou jako u všech patologických jevů je prevence.

Prevence z pohledu zaměstnavatele

Mobbingové aktivity nebo jiný druh násilí podnik poškozuje, způsobují mu nemalé finanční ztráty, protože kde dochází k útokům, tam se nepracuje. Nejméně dva lidé jsou vyloučeni z pracovního procesu. Agresor, který přemýšlí a vymýšlí jak zničit oběť a oběť, jak si zachránit své zdraví.

Bohužel podniky a firmy váhají s vytvořením proti mobbingových opatření, i přesto, že jim zákoník práce ukládá povinnost vytvářet příznivé pracovní prostředí. Důvody mohou být různé. Neochota řešit tento problém v domněnku, že se to podniku netýká nebo obavy z nežádoucích reakcí na případná opatření. Každá firma nebo organizace by měla mít jasné stanovená pravidla pro řešení násilí na pracovišti. Pravidla by měla obsahovat strategie a postupy, které říkají, jak konkrétní situaci řešit.

Zvláštní formou prevence by mohla být kolektivní smlouva mezi odbory a zaměstnavatelem. Kratz (2005) uvádí hlavní body, které by měly být uvedeny v kolektivní smlouvě v boji proti mobbingu:

- Oblast působnosti – zahrnout všechny pracovníky i brigádníky.
- Jasně definovat pojem mobbing a odlišit ho od běžných konfliktů.
- Stanovit zákaz mobbingu.
- Upozornit na možnost stěžovat si na původce.
- Zřízení neutrální skupiny pro boj s mobbingem.
- Důsledky pro zaměstnance, kteří se dopustili mobbingu.

Dalším způsobem, jak předcházet mobbingu na pracovišti, je kvalitní výběr nových zaměstnanců. Základ je ve vhodném přijímacím řízení, které může případné patologické agresory odhalit.

Ve velkých firmách by jistě nebylo špatné, pověřit mobbingovými záležitostmi zaměstnance, který by pomáhal prostřednictvím poradenské činnosti a školení informovat zaměstnance o tomto problému. Tento zaměstnanec by mohl být jakýmsi důvěrníkem toho, který by mu svěřil svou zkušenost s mobbingem v podniku a snažil by se o řešení problému. Zaměstnavatel by pak byl pravomocný postihnout mobbujícího za jeho praktiky.

Svobodová (2008) uvádí desatero, které by mohlo napomoci v prevenci i při řešení případů:

1. Správný výběr nových zaměstnanců.
2. Patrona pro nového zaměstnance, který by ho seznamoval a zaučoval na nové funkci.
3. Podnikové dohody, kodexy, smlouvy.
4. Školení, semináře, výcvik.
5. Odstranění možných příčin.
6. Sledování situace, vyhodnocování odchodu zaměstnanců a snaha zjistit důvod odchodu.
7. Pravidelná sezení.
8. Mobbing není „*tabu*“ a pokud vznikne, je třeba o něm mluvit.
9. Stanovení osob, které se mobbingem zabývají.
10. Modely na urovnání a sebeobrana.

Obrana jednotlivce

I tady je důležitá prevence. Člověk, který nastupuje do nového zaměstnání, by se měl před podpisem pracovní smlouvy seznámit s pracovním prostředím, atmosférou a získat co nejvíce informací o struktuře a chodu organizace. Po nástupu je vhodné pozorně vnímat okolí kolem sebe a od počátku se snažit nevybočovat z řady. Samozřejmě je velmi výhodné, pokud člověk není na tomto zaměstnání finančně závislý. Nezávislost mu dává svobodu rozhodování. Dále by jedinec měl neustále zvyšovat svoji kvalifikaci, aby jeho cena na trhu práce s přibývajícím věkem neklesala. Neméně důležité je mít pevné zázemí, rodinu, kamarády, koníčky, kteří by v případě nouze dokázali pomoci.

Pokud má jedinec pocit, že je ohrožena jeho lidská důstojnost pravidelnými a opakovanými útoky, měl by se zamyslet, zda není vystaven psychickému týrání. Pokud ano, měl by se okamžitě začít bránit. Na začátku by si každá oběť mobbingu měla položit otázku, jestli chce zůstat ve svém zaměstnání nebo ne. Pokud si uvědomí, že současné zaměstnání nestojí za vzniklé problémy, tak volí odchod. Je to nejúčinnější obrana. Ovšem lze se bránit i jinak a to hlavně proto, že útěk může posílit agresorovo sebevědomí a ten si pak snadno najde dalšího obětního beránka. Oběť, však musí mít dostatek psychických sil k obraně. Pokud se na obranu oběť necítí, je lepší ze zaměstnání odejít. Není to žádná ostuda utéct

člověku, který nás psychicky terorizuje. Nejhorší je zůstat a čekat, že mobbera útoky přestanou bavit. Stejně dříve nebo později oběť odejde. Buď bude propuštěna, nebo dobrovolně odejde s podlomeným zdravím.

Volba správné obrany není jednoduchá, ale podle Svobodové (2008) by oběti měl pomoci tento postup:

- **Udělejte si soukromou inventuru a poznejte svého protivníka**

Pro úspěšnou strategii obrany je důležité znát svého protivníka. Znat jeho důvody proč vede své útoky. Každý by se měl zamyslet, zda se pachatele nějakým způsobem nedotkl. Rozhodně si, ale nic nevyčítat.

- **Zkuste oslovit mobbera**

Tento úkol je velmi obtížný, ale je důležitý. Oběť by měla využít momentu překvapení a položit pachateli pár připravených otázek. Zeptat se co mu vadí a proč mobbuje. Důležité je, aby oběť vystupovala klidně, věcně, bez afektu a obviňování. Reakce agresora hodně napoví o možných příčinách. Pokud se útočník nechce bavit anebo nepřipustí, že jeho chování je nepřipustné, je zřejmé, že vyřešit tuto situaci nekonfliktním způsobem nepůjde.

- **Ved'te si podrobné záznamy**

Útoky je vhodné si zaznamenávat v časové posloupnosti. Vést si písemné záznamy co, kdy a kde se konkrétně stalo. Není na škodu uvést i své pocity či případné svědky. Je třeba psát všechno i případné maličkosti. Jednotlivě možná záznamy vypadají jako nepodstatné malichernosti, ale v celkovém měřítku dávají o mobbingu ucelený obraz. Dále je třeba uchovávat veškerou písemnou korespondenci mezi pachatelem psychického násilí a obětí. Ať už to jsou vzkazy či e-mailové zprávy, které se dají úspěšně použít jako důkazy.

- **Najděte si spojence a rozvíjejte své zázemí**

Rozhodne-li se oběť bránit, je nezbytné, aby si našla spojence. Je zřejmé, že spojením individuální a kolektivní obrany má oběť větší šanci zastavit útoky pachatele. Najít kolegy, kteří by pomohli oběti proti útočníkovi, však může být poněkud obtížné.

Kolegové se mohou obávat, že když oběti pomůžou, mohou se mobberovy útoky zaměřit i na ně. Z morálního hlediska by ale každý měl zasáhnout a pomoci vyřešit vzniklou situaci. Nehledě na to, že příště na pozici oběti může být kdokoliv z nás.

- **Aktivně se braňte**

Jakmile jedinec zjistí, že je na něm pácháno psychické násilí, je třeba se okamžitě začít bránit. Obrana nespočívá v tom, že oběť dělá, že se nic nestalo nebo ve snaze oběti zalíbit se mobberovi. Účelnou obranu je pouze aktivní odrážení útoků. Bránit se stejnou zbraní nebo asertivním chováním. Nejdůležitější je neukázat svoji slabost. Snažit se vystupovat sebejistě, komunikovat s chladnou hlavou a neztratit nadhled. Dát mu jasně najevo, že se jeho chování nebude trpět a pokud se bude jeho chování opakovat, bude věc oznámena nadřízeným.

- **Informujte nadřízené**

Za mobbing na pracovišti odpovídá zaměstnavatel, proto je třeba ho do dané situace zasvětit. Žádný vedoucí nebo ředitel nebude nadšen, že na jeho oddělení nebo firmě „bují“ patologický jev jako je mobbing. Raději bude zavírat oči a čekat, až se daná situace vyřeší sama. Pokud, ale již nastane třetí fáze a situace je neúnosná, tak ji stejně musí řešit. Bohužel jeho řešení je většinou nesprávné a své rozhodnutí směřuje na oběť. Z tohoto hlediska je třeba informovat nadřízené dříve, než nastane třetí fáze. Dříve, než bude oběť vytlačena na úplný okraj kolektivu. Při oznámení nadřízenému je třeba doložit útoky, které byly proti oběti vedeny. K přesnému doložení útoků velmi dobře poslouží vedené záznamy.

- **Obrátte se na další instituce**

V případě, že oběť u nadřízeného neuspěje, musí se obrátit na jiné instituce. Nejdříve se obrátit na vyšší nadřízené, odbory, zřizovatele firmy nebo na Inspektorát práce.

3.3. Negativní vlivy jako podporující faktor vzniku mobbingu

V této části mé bakalářské práce, bych chtěl popsat možné negativními vlivy, jako je pracovní přetížení zaměstnanců, navyšování odpovědnosti a tím zvyšování stresu na pracovišti nebo organizační změny, které mohou napomoci vzniku mobbingu.

3.3.1. Organizační změny na pracovištích

V poslední době dochází ve státní správě a tím i samozřejmě v Armádě České republiky k velmi výraznému snižování pracovních míst v rámci různých reorganizací. Nutno dodat, že v Armádě České republiky dochází k těmto změnám nepřetržitě od roku 1990.

Tato nepopulární opatření vyvolávají v řadách zaměstnanců vážné obavy ze ztráty svých dosažených pracovních pozic, ale i ze ztráty zaměstnání. Pro zaměstnance je velmi stresující období nejistoty, dokud není jasně vyřčeno, jakým směrem se reorganizace bude ubírat a koho negativně změna postihne. Z vlastních zkušeností vím, že velmi často je zaměstnancům ze strany vedení pouze sděleno, že dochází k reorganizaci k určitému datu a že se bude snižovat o tolik a tolik pracovních míst. Jména konkrétních zaměstnanců, kteří budou propuštěni, se tají do poslední chvíle. Tato nekorektní personální politika vyvolává zejména u starších zaměstnanců obavy, neboť si uvědomují, že jejich cena na trhu práce je výrazně nižší než u mladších kolegů.

Ale ani změna pracovní pozice, která nastane v důsledku reorganizace, není pro zaměstnance příjemná. A tak se může stát, že pocit úlevy u zaměstnance, který nebyl propuštěn ze zaměstnání, mohou vystřídat obavy z toho, jak zvládne novou pracovní náplň a jak ho přijme nový pracovní kolektiv.

V této situaci může i jedinec, který je psychicky vyzrálý, emočně stabilní, nekonfliktní a neimpulsivní vykazovat znaky podrážděnosti a nárůstu agresivity.

3.3.2. Firemní kultura a atmosféra na pracovišti

Atmosféra, která panuje na pracovišti, výrazně ovlivňuje výskyt mobbingu. Pokud ve firmě panuje atmosféra porozumění, přátelství a kolegiality potom přerůstání interpersonálních konfliktů v psychický teror je nepravděpodobný. Bohužel, v dnešní progresivní době, kdy je kladen důraz pouze na výkonnost a úspěch, nemají hodnoty jako je soucit a ohleduplnost v takovém prostředí místo. Dnešní pracovní klima dává stále větší prostor agresivním, drzým a příliš sebevědomým jedincům. Dalo by se říci, že výskyt mobbingu je přímo úměrný pracovní nespokojenosti zaměstnanců a nevhodnému pracovnímu klimatu na pracovišti. Je pravděpodobnější, že častější výskyt psychického teroru na pracovišti bude na pracovištích, kde panuje závist, zloba a pomluvy. Dalším významným spouštěcím mechanismem psychického násilí je jednotvárnost, monotónnost a nuda

na pracovišti, které nutí jednotlivce k nějakému rozptýlení. Tím rozptýlením může být právě terorizování svého kolegy.

Velmi významnou součástí, která ovlivňuje atmosféru na pracovišti a tím i spokojenost či nespokojenost zaměstnance je firemní kultura. Definicí firemní kultury je mnoho. Zjednodušeně můžeme definovat firemní kulturu jako souhrn zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání, vystupování; resp. soubor pravidel určujících, jak vnější vystupování firmy ke svému okolí, tak vnitrofiremní vztahy mezi zaměstnanci, systém komunikace, řízení a odměňování. (Veber, 2009)

3.3.3. Styl řízení

„mobbing působí jako virus, čímž významně vypovídá o kvalitě vedení“ (Svobodová, 2008, s. 36)

Ten, kdo řídí ostatní zaměstnance má v rukou velkou moc. Svým řízením a zacházením s podřízenými výrazným způsobem ovlivňuje vztahy na pracovišti. Vedoucí zaměstnanec, kterému nezáleží, jaká atmosféra je v jeho týmu, neřeší spory svých podřízených a o své zaměstnance se nezajímá, dokáže vyvolat atmosféru napětí a nespokojenosti. Pro správné vedení je proto důležitý styl řízení. Základní styly řízení jsou autoritářský, liberální a demokratický. První dva styly řízení mají pro možný vznik a rozvoj mobbingu zásadní vliv. Velká direktivita způsobuje kolem agresivitu, naštvanost, nespokojenost. Nadřízený si udržuje velký odstup od svých podřízených. Jeho prvořadým úkolem je splnit úkol a o nic jiného mu nejde. Všichni podřízený musí bezchybně plnit úkoly a jsou pod neustálou kontrolou. Veškeré rozhodování a řízení je v rukou jedince. Tímto způsobem řízení vzniká nedůvěra zaměstnanců k svému vedoucímu. Tomu pak chybí zpětná vazba a informace o vztazích a atmosféře v jeho týmu. Naopak přílišná volnost přináší zmatek a anarchii, která dává volnost vzniku mobbingu. Takový vedoucí se o své podřízené vůbec nezajímá a nestará. Je mu jedno co se v jeho týmu děje a vzniklé problémy neřeší. Svě podřízené většinou odbude, ať si své problémy řeší sami. Často vedoucí o problémech mezi podřízenými ví, ale nemá zájem účinně zasáhnout. Neuvědomuje si, že takovým jednáním posiluje sebevědomí a pocit beztrestnosti pachatele psychického násilí.

Správný vedoucí je nejen odborník ve svém oboru a schopný manažer, ale také musí mít schopnost a dovednost naslouchat, vnímat potřeby a emoční problémy svých podřízených. Pouze vedoucí, který předchází konfliktům a umí správně komunikovat se svými podřízenými, dokáže nastolit *tu správnou* pracovní atmosféru. Nadřízený by měl vidět v podřízených své partnery, kteří se svými schopnostmi podílí na dosažení stanovených cílů. Tím, že přenáší část rozhodovacích procesů a tím i jistou odpovědnost na své podřízené, vytváří atmosféru kooperativy. Zaměstnanci mají pocit samostatnosti a pracovní atmosféra je zbavena nezdravé ctižádostivosti a soutěživosti.

3.4. Výzkumy mobbingu v zahraničí

Na konci 20. století začaly výzkumy a studie mobbingu v řadě zemí po celém světě. Výzkumy byly zaměřeny na ujasnění termínů a prvotní zmapování jeho výskytu. V některých evropských zemích jsou s mapováním výskytu tohoto jevu podstatně dále než v jiných zemích. Některé země již disponují statistickou základnou, která potvrzuje aktuálnost problému. Neucelenost výzkumu je dána tím, že různé organizace (odborné, fondy, vysokoškolská pracoviště, organizace věnující se dodržování pracovně právních vztahů) vedou nezávislý výzkum v oblasti pracovních vztahů. Nejucelenější výzkum byl zatím proveden zejména v severských zemích Norsko, Finsko, Švédsko a Dánsko. Skandinávské země můžeme považovat za průkopnické ve výzkumu mobbingu a to zejména zásluhou profesora Leymanna. Následují státy Německo, Francie a USA.

Skandinávie

Jedna z posledních studií, která mapuje stav mobbingu v Norsku a Švédsku (Dahle 2009) zjistila, že 5% zaměstnanců zažilo mobbing v Norsku a 3,5% ve Švédsku. Nejhorší situace je ve Finsku, kde se s mobbingem setkala až 17% respondentů. Autor hledá příčiny tak velkého rozdílu výskytu jevu mezi Norskem a Finskem. Hlavní příčinou byla až trojnásobně vyšší nezaměstnanost ve Finsku než v Norsku. Další příčinou byly ekonomické důvody, které dokážou spustit lidské vlastnosti jako je nevraživost, touha po moci a násilí.

Jiný výzkum, na který se odvolává Wágnerová (2004), kterého se zúčastnilo skoro 8000 respondentů, byl proveden v Norsku. Opět byl veden se snahou zjistit výskyt

a nejčastější agresory násilí na pracovišti. 38% respondentů uvedlo, že byli napadeni kolegou a 23% dotázaných bylo napadeno nadřízeným. Zajímavé závěry, které autorka uvádí, je podstatně větší zastoupení výskytu mobbingu v soukromých firmách než ve státní sféře. Nejvíce obětí pracovalo v průmyslových odvětvích 17% a nejnižší procenty výskytu byl u pracovníků univerzit.

USA

Výzkum prováděný v USA v roce 2000 za účasti 200 respondentů specializovaným pracovištěm, které se věnuje problematice útisku zaměstnanců na pracovní pozici (The Workplace Bullying & Trauma Institute VVBTI) ukázal, že každý z respondentů měl nějakou zkušenost s útlakem na pracovišti nebo byl na tuto osobu prováděn psychologický nátlak. Na konci roku 2003 VVBTI provedl obdobný výzkum, ovšem za účasti více než 1000 respondentů. První výzkum prokázal, že „oběťmi“ mobbingu bývají častěji ženy (73% respondentů z roku 2000, 80 % z roku 2003). Existují i některá specifika, která se týkají osobnosti iniciátora a vykonavatele mobbingu. Častěji, pokud je obětí žena, bývá osobou agresora muž (54%) než žena (46%). Ve vztahu k mužům jako obětem je situace daleko jasnější – muži se dostávají častěji do tlaku kolegů – mužů (73% případů).

Dělení agresorů podle pohlaví bylo doplněno i o organizační začlenění agresorů ve vztahu k těm, které utiskují. Ve významném množství případů (89 % v roce 2000 a 71% v roce 2003) přichází útlak ze strany osob, majících významně vyšší postavení v hierarchii, v 6,7% ze strany kolegů, jejichž postavení bylo obdobné jako u obětí, (z roku 2003 – 17%) a někdy dokonce ze strany podřízených (4,5% v roce 2000, 12% v roce 2003).

Taktika uplatňovaná napadající stranou je různá – nejčastěji to bývá vyjádření kritiky uprostřed lidí tak, aby bylo zřejmé, kdo je kdo v dané situaci. Více než polovina aktů mobbingu probíhá otevřeně s cílem „aby ostatní nebyli na pochybách...“. Čtvrtina případů probíhá za zavřenými dveřmi, ale dochází k předvídatelnému „úniku informací“ v podobě odposlechů, klevet, domýšlení se. A na závěr ještě čtvrtina případů probíhá nenápadně, beze svědků, za skutečně zavřenými dveřmi.

Výzkum z roku 2003 ukázal, že taktika využívaná „agresory“ – muži a „agresorkami“ – ženami je kardinálně odlišná. Pokud muži k útisku využívají organizační možnosti, svých

pracovních pozic a zmocnění, ženy pro dobytí svých cílů aktivně využívají sociálních vazeb uvnitř organizace.

Psychologické tlaky na pracovišti mají vliv na významné změny v pracovním výkonu, neboť se odráží na zdraví zaměstnanců. Z dat z roku 2003 jsou nejčastějšími reakcemi souvisejícími s útlakem následující: stres (76%), paranoia (60%), bolest hlavy (55%), pocit vyčlenění / odtržení (41%), méněcennost, pocit studu a viny (38%). Za zdmi organizace se následky psychologického tlaku často projevují v nočních děsích (49%), nespavosti (71%), roztěkanosti (71%). V 35 % případů dotazovaní uvádí značné změny na váze (nárůst nebo úbytek), v 28% tlak na pracovišti podněcuje závislost na alkoholu, cigaretách, medikamentech, jídle. Souhrnně byl respondentům předkládán seznam 33 různých symptomů od vypadávání vlasů, úvah o sebevraždě, úvah o násilí na dalších osobách, projevů astma až po alergie. Je zajímavé, že všechny z 33 symptomů se u respondentů vyskytly.

Španělsko

Výzkum mobbingu ve Španělsku byl zaměřen na zkušenosti se šikanou na pracovišti. Výzkum byl realizován pomocí dotazníků a zúčastnilo se ho 103 zaměstnanců. Jednalo se o zaměstnance z dopravní a komunikační oblasti. Některé závěry z výzkumu jsou zajímavé:

- Ve Španělsku se každý čtvrtý zaměstnanec setkal s šikanou na pracovišti. Španělsko tak patří k zemím s nadprůměrným výskytem mobbingu v Evropě.
- Mezi nejrizikovější skupinu patří ženy s nižším vzděláním.
- Výzkum ukázal vzájemnou závislost mezi délkou pracovní praxe a šikanou na pracovišti. Čím kratší pracovní praxe, tím větší pravděpodobnost, že se zaměstnanec stane obětí mobbingu(Čech, 2011).

Jednotlivé výzkumy, které lze dohledat z různých zdrojů, je velmi obtížné navzájem porovnávat. Důvodem je značná rozdílnost velikosti výzkumných vzorů, zvolených metod a pracovního prostředí, ve kterém se průzkumy prováděly.

3.5. Výzkumy v České republice

Mobbing v České republice není dostatečně zmapován, ač se v naší společnosti prokazatelně vyskytuje. Výjimku tvoří výzkumy ze školního prostředí. Velmi obsáhlé výzkumy provedl Čech (2011) z prostředí základních škol. Výzkumu se zúčastnilo 1103 učitelů základních škol z celé republiky. Plných 18,4% učitelů z výzkumného vzorku se setkalo během učitelské praxe s mobbingem. Další obsáhlý výzkum provedl Psychologický ústav Akademie věd České republiky ve vysokoškolském prostředí. Výzkumu se zúčastnilo 1553 akademických a neakademických zaměstnanců v terciárním vzdělávání. Plných 19,4% respondentů uvedlo osobní zkušenost s mobbingem.

V jiných resortech se na výzkumu psychického násilí na pracovištích podílejí zejména Agentura GfK Praha a Výzkumný ústav bezpečnosti práce, který více než pět let začleňuje problematiku psychického a fyzického násilí do terénních šetření. Jak vypadá situace v České republice lze dokumentovat na následujících vybraných výsledcích. Průzkum byl proveden v různých podnicích a uvádím odpovědi na výrok „**I na našem pracovišti se vyskytují projevy šikany nebo násilí**“.

Příklady konkrétních výsledků šetření z podniků:

- Zpracovatelský průmysl (výroba sportovní obuvi, sportovních pomůcek), 140 zaměstnanců, zahraniční majetková účast, odpovídalo 102 respondentů. Celkem 10,8% respondentů odpovědělo kladně.
- Veřejná doprava, kategorie velký podnik, odpovídalo 254 zaměstnanců. Celkem 26,0% respondentů odpovědělo ano.
- Zpracovatelský průmysl, velký strojírenský podnik (komponenty pro automobilový průmysl), zahraniční vlastník, odpovídalo 2078 zaměstnanců. Kladně odpovědělo 11,0% zaměstnanců.

Výsledky uvedených výzkumů lze považovat jako informativní sondy a lze konstatovat, že ucelený a komplexnější výzkum v České republice chybí.

4. Praktická část

4.1. Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě stanovených cílů v bakalářské práci jsem si svůj průzkum rozdělil na dvě fáze. V první fázi jsem se zaměřil na zjištění a popsání, zda mobbing v Armádě České republiky opravdu vyskytuje a v jaké míře. Tyto údaje byly důležité pro druhou fázi, která měla za cíl vyhodnotit kauzální vztahy.

1. Fáze - deskripce stavu a výzkumné otázky

- Jaké je povědomí a informovanost příslušníků AČR o mobbingu?
- Jaká je míra zkušeností s mobbingem v AČR?
- Jaké jsou možné způsoby řešení mobbingu z pozice oběti?
- Jaké formy mobbingu jsou typické pro AČR?

2. Fáze - indukce a vyhodnocení kauzálních vztahů – hypotézy

Hypotézy a hledání vztahů mezi proměnnými jsem si rozdělil do tří kategorií: povědomí, vlastní zkušenosti a možné způsoby obrany jednotlivců proti mobbingu

Povědomí o mobbingu:

Hypotéza č. 1: Příslušníci Armády České republiky, kteří zastávají velitelské funkce nebo funkce vedoucích zaměstnanců mají o mobbingu statisticky větší povědomí než příslušníci, kteří nezastávají velitelské nebo vedoucí funkce.

Hypotéza č. 2: Příslušníci AČR s praxí nad 15 let v AČR mají větší povědomí o mobbingu než kolegové s nižší praxí.

Vlastní zkušenosti s mobbingem

Hypotéza č. 3: Ženy v AČR jsou častěji vystaveny mobbingu než muži.

Hypotéza č. 4: Občanští zaměstnanci Armády České republiky jsou statisticky častěji oběťmi mobbingu než vojáci z povolání.

Možné způsoby obrany jednotlivců proti mobbingu

Hypotéza č. 5: Ženy, pokud by se staly obětí mobbingu mají větší důvěru ve velení útvaru než muži.

4.2. Metoda výzkumu

Ke zjištění výskytu a povědomí o mobbingu v Armádě České republiky jsem zvolil kvantitativní metodu. Jako výzkumný prostředek jsem použil nestandardizovaný dotazník. Dotazníku jsem věnoval značnou pozornost a několikrát jsem ho ověřoval u svých kolegů. Dotazník byl strukturován do tří základních částí a měl celkem 14 otázek.

- Oblast č. 1 (otázky číslo 1 až 5) identifikační údaje o respondentovi

Celá tato oblast byla zaměřena na získání identifikačních dat o pohlaví, věku, hodnosti, funkce a délce odborné praxe respondenta.

- Oblast č. 2 (otázky číslo 6 až 8) mobbing

Tato oblast byla koncipována tak, aby respondent odpověděl na otázky, zda má povědomí o patologickém jevu a jak vnímá jeho nebezpečnost. Dále jsem se v této části snažil vysvětlit a objasnit pojem mobbing, aby respondent, který tento pojem neznal, mohl odpovídat na otázky v dotazníku.

- Oblast č. 3 (otázky číslo 9 až 14) konkrétní zkušenosti s jevem

V této oblasti byla dána respondentovi možnost podělit se o vlastní zkušenosti s mobbingem. Dále jsem se snažil zjistit možné druhy obrany vůči agresorovi a nejčastější druhy mobbingu v Armádě České republiky.

Dotazník směřoval pouze k příslušníkům Armády České republiky a byl anonymní. Po ukončení sběru dat jsem výsledky zpracoval s využitím tabulek v programu Excel. Pomocí grafů a slovního hodnocení byly výsledky z dotazníků vyhodnoceny.

4.3. Výzkumný vzorek

Jako základní výzkumný soubor byl stanoven celkový počet všech příslušníků Armády České republiky. Přesný údaj počtu příslušníků Armády České republiky k 31. 7. 2013 se na oficiálních webových stránkách Ministerstva obrany nepodařilo zjistit. Proto jsem ke stanovení velikosti základního souboru převzal informaci z Bílé knihy o obraně z roku 2011, kde celkový počet příslušníků Armády České republiky byl 29 320 osob. Základní výzkumný soubor je geograficky rozmístěn ve všech krajích České republiky. Každý vojenský útvar má specifické vlastnosti a podle mého názoru podmínky pro vznik mobbingu u jednotlivých vojenských útvarů může ovlivňovat mnoho aspektů. Například v jak velkém městě je útvar dislokován, velikost samotného útvaru, pracovní klima, skladba zaměstnanců, stanovené úkoly a cíle, které má vojenský útvar plnit.

Pro oslovení a rychlou distribuci dotazníku k velkému počtu příslušníků resortu, jsem mohl využít informačního systému Armády České republiky. Tento způsob distribuce jsem navrhl z důvodu, že vyplněný dotazník, který by respondent odeslal na můj e-mail v informačním systému Armády České republiky by nebyl anonymní. Tato skutečnost by mohla zásadním způsobem ovlivnit validitu získaných dat.

Další možností bylo využít oficiální e-mailové stránky jednotlivých útvarů. Na nich požádat vedoucí management o spolupráci a předání dotazníků k vyplnění svým podřízeným. Z hlediska citlivosti tématu, které se může dotýkat samotného velení útvaru, jsem i tuto variantu navrhl. Důvodem byla možnost nepředání žádosti o spolupráci a vyplnění dotazníku k podřízeným. Dále si myslím, že návratnost při elektronické distribuci dotazníku je jen velmi malá.

Z výše uvedených a časových důvodů jsem nebyl schopen zabezpečit optimální výběr výzkumného vzorku. Proto jsem se rozhodl provést svůj průzkum pouze v Jihočeském kraji, ve městech České Budějovice, Tábor, Jindřichův Hradec a Strakonice. Velitelům útvarů dislokovaným v těchto posádkách jsem adresoval písemnou žádost k umožnění setkání s jejich příslušníky útvaru a možnost předložení dotazníků k vyplnění. Na mou písemnou žádost kladně odpovědělo pět útvarů, od dvou útvarů došla zamítavá odpověď a jeden útvar na mou žádost nereagoval. K sběru dat jsem použil tři útvary dislokované v Českých Budějovicích a blízkém okolí, jeden vojenský útvar v Táboře a jeden v Jindřichově Hradci.

Počet respondentů dosáhl v Českých Budějovicích 69, v Táboře 90 a v Jindřichově Hradci 78 respondentů. Celkový počet 237 vyplněných dotazníků jsem získal osobním setkáním s příslušníky úvarů.

Mým cílem bylo získat odpovědi od 500 respondentů. Osobním setkáním jsem získal pouze 47,4% z požadovaného počtu odpovědí. Bohužel jsem od velitelů útvarů nedostal více časového prostoru k získání požadovaného počtu odpovědí na můj dotazník.

Pro získání vyššího počtu respondentů jsem vytvořil obdobný dotazník v elektronické podobě. Poslal jsem ho 50 zaměstnancům Armády České republiky se žádostí o jeho vyplnění. Vrátilo se mi pouze 14 vyplněných dotazníků. Návratnost byla pouhých 28%. Při oslovování zaměstnanců Armády České republiky jsem si uvědomil, jak je velmi obtížné získat validní údaje pro svůj průzkum.

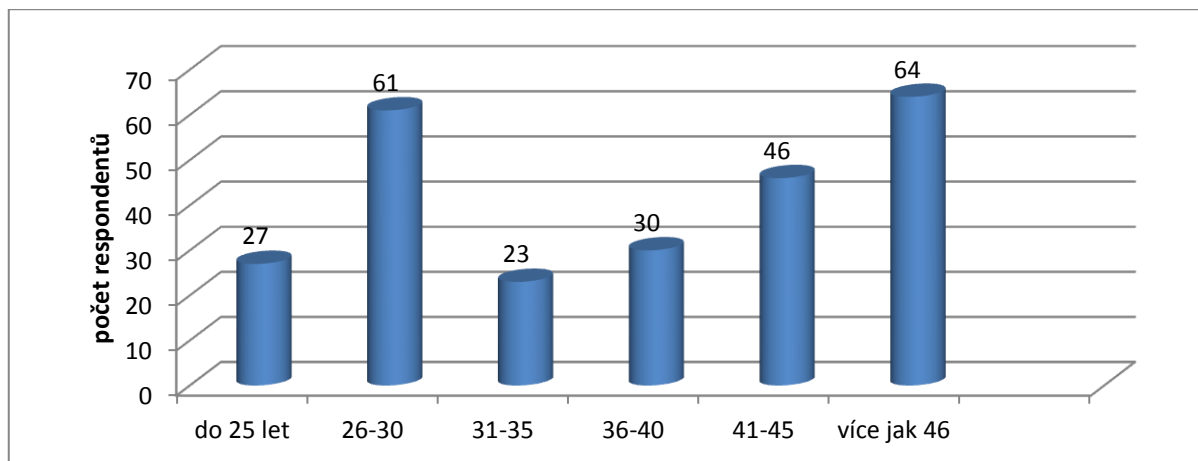
Po sečtení všech vyplněných dotazníků jsem zjistil, že můj výzkumný vzorek činí 251 respondentů.

Z grafu číslo 1 je vidět rozložení respondentů podle pohlaví. Ve výzkumném vzorku podle očekávání převládají muži, v počtu 181(72,11%) z výzkumného vzorku. Počet respondentů ženského pohlaví byl 69, což je 27,49%.Větší procento žen v mém výzkumném vzorku, než je procento žen v Armádě České republiky, způsobilo zařazení Vojenského zdravotního ústavu, kde pracuje více žen, než je u jiných vojenských útvarů obvyklé.



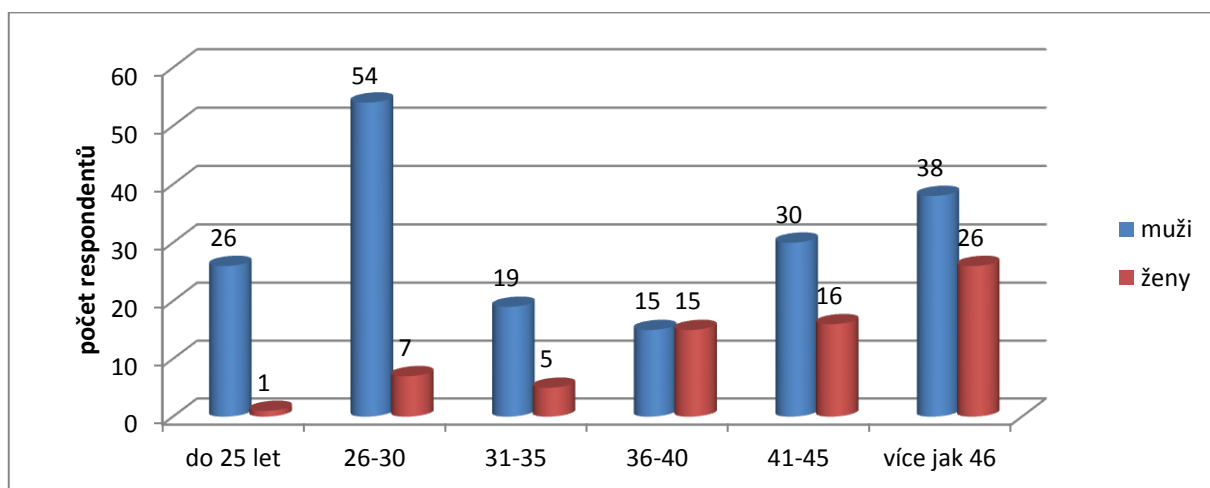
Graf: 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

Graf číslo 2 ukazuje rozložení respondentů podle věku. Největší zastoupení má věková skupina více jak 46 let (25,49%) a skupina od 26 do 30 let (24,30%). Zajímavé je, že nejméně zastoupenou skupinou je střední věk od 31 do 35 let (9,2 %). Jedním z možných vysvětlení je, že Armáda České republiky stárne. Dalším možným vysvětlením je, že mladí příslušníci armády po dosažení určitého věku odcházejí ze služebního poměru.



Graf: 2: Rozdělení respondentů podle věku

Následující graf číslo 3 zobrazuje respondenty nejen podle věku, ale i podle pohlaví. Obě pohlaví byla stejně zastoupena ve věkové skupině 36 až 40 let. Ve věkové kategorii do 25 let byla zastoupena pouze jedna žena. Největší rozdíl v zastoupení mužů a žen byl ve věkové skupině 26 až 30 let.

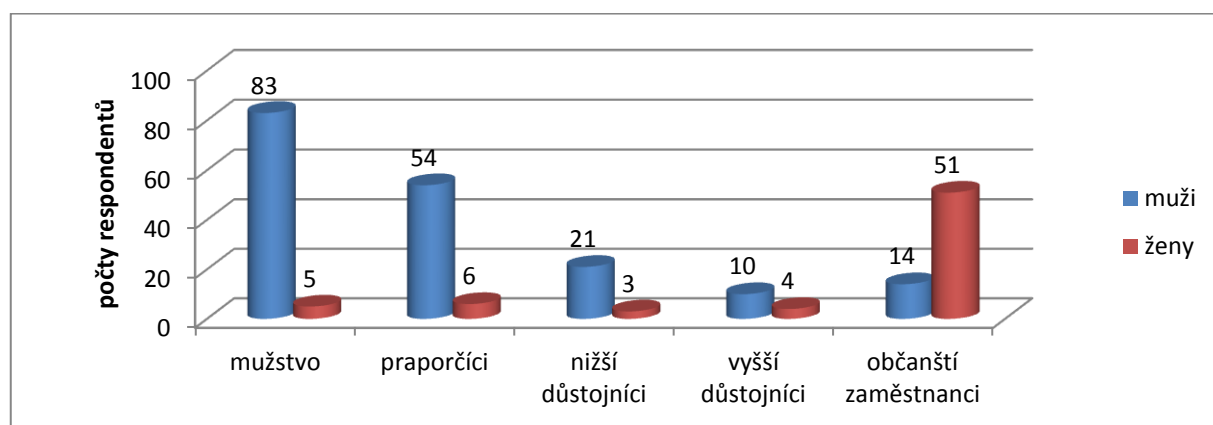


Graf: 3: Rozdělení respondentů podle věku a pohlaví

Graf číslo 4 znázorňuje rozložení respondentů podle dosažené hodnosti. Potěšilo mne, že procentuální skladba respondentů podle dosažené hodnosti u mého výzkumného

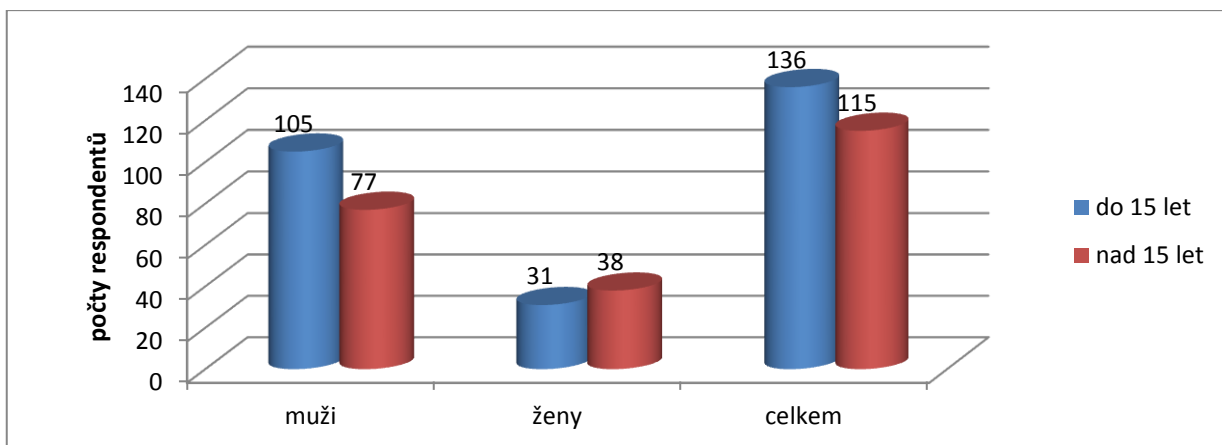
vzorku je podobná procentuálnímu rozložení příslušníků Armády České republiky podle hodností, která je publikována v Bíle knize o obraně z roku 2011.

Největší skupinou je skupina označená jako mužstvo (35,06%), která se skládá z příslušníků Armády České republiky, jež dosáhli hodnosti poddůstojníků a rotmistrů. Druhou největší skupinou jsou občanští zaměstnanci. Jejich procentuální zastoupení v mém výzkumném vzorku je 25,89%. Třetí největší skupinou jsou praporčíci (23,90%). Potom následuje skupina nižších důstojníků (9,56%). Nejméně zastoupenou skupinou jsou vyšší důstojníci s procentuálním obsazením 5,59%. Zastoupení žen v jednotlivých skupinách podle hodností je velmi malé. Výjimku tvoří skupina občanských zaměstnanců, kde ženy převládají nad muži. Tato skutečnost byla způsobena výběrem výzkumného vzorku. Je pravděpodobné, že u bojových útvarů by počet žen na pozicích občanských zaměstnanců nepřevyšoval počty mužů.



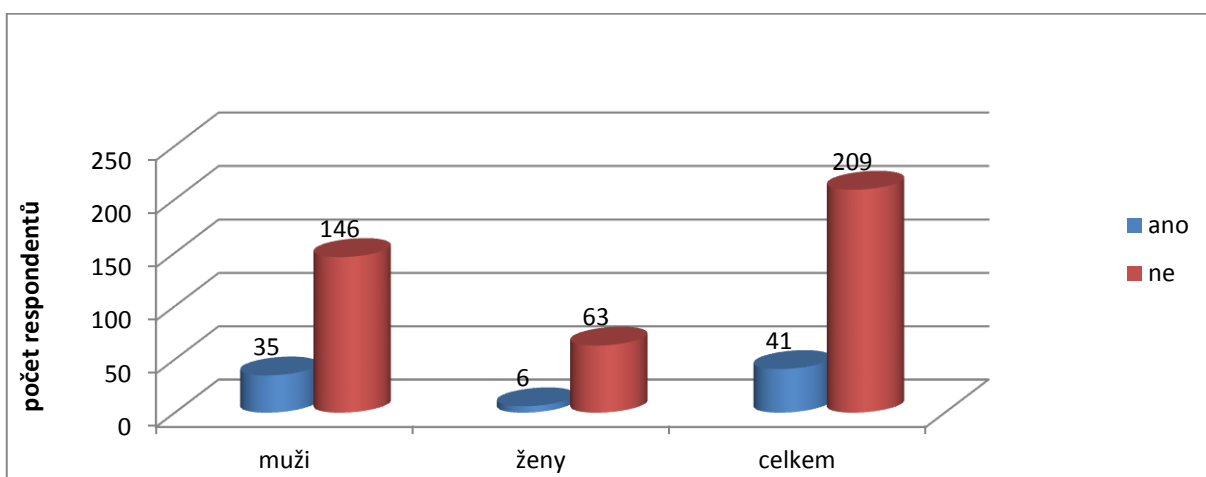
Graf: 4: Rozdělení respondentů podle hodností

V grafu číslo 5 jsou zaznamenány počty respondentů, kteří se zapojili do výzkumu z hlediska délky jejich odborné praxe. 54,18% respondentů mělo délku své odborné praxe do 15 let. Naopak 45,82% příslušníků armády mělo praxi delší jak 15 let. Mužů, kteří mají praxi menší než 15 let je 41,83% z celkového počtu respondentů. Tento počet vyplývá ze složení výzkumného vzorku, ve kterém převládali příslušníci armády s nižší hodností (mužstvo a praporčíci). Naopak u žen je vyšší procento s praxí delší než 15 let.



Graf: 5: Délka odborné vojenské praxe

Graf číslo 6 zobrazuje, že pouze 16,33% z celkového počtu respondentů zastává velitelskou funkci nebo funkci vedoucího pracovníka. Překvapením pro mne bylo, že pouze šest žen (2,39%) z výzkumného vzorku zastávalo vedoucí funkci.



Graf: 6: Velitelská nebo vedoucí funkce

4.4. Deskriptivní analýza výsledků

V této části bakalářské práce se budu věnovat výsledkům kvantitativního výzkumu, který jsem provedl pomocí nestandardizovaného dotazníku mezi příslušníky armády. Mým hlavním cílem, který jsem uvedl již v kapitole 2, bylo zjistit povědomí o mobbingu mezi příslušníky Armády České republiky. Dalšími cíli, které jsem si stanovil na začátku

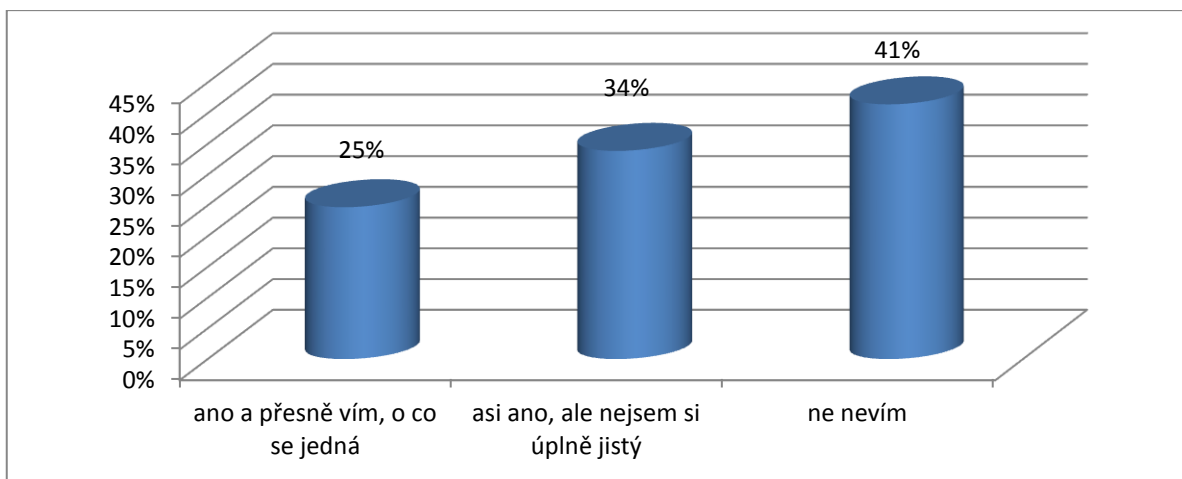
mé bakalářské práce, bylo zmapování výskytu mobbingu mezi příslušníky armády a jeho nejčastější formy v Armádě České republiky. Poslední cíl mé bakalářské práce byl směřován do roviny, která měla ukázat, jaké nejčastější druhy obrany proti mobbingu využívají oběti. Výsledky kvantitativního výzkumu, jsem zpracoval do přehledných tabulek a grafů.

4.4.1. Povědomí a informovanost o mobbingu v AČR

Ke zmapování stavu o povědomí mobbingu v Armádě České republiky mne vedlo zjištění, že lidé, kteří se s šikanou na pracovišti již setkali, mají značné znalosti o tomto patologickém jevu. Naopak lidé, kteří mobbing na vlastní kůži nezažili, nemají často ponětí o tom, že nějaká psychická šikana na pracovišti existuje. Neví, že tento nežádoucí jev má své zákonitosti, formy a vývoj a lze se mu také efektivně bránit. Podle mého názoru je znalost tohoto jevu základní primární obranou každého jednotlivce. V dotazníku se jednalo o otázku číslo 6. „Víte co znamená výraz mobbing?“ kde byly tři možné varianty odpovědí:

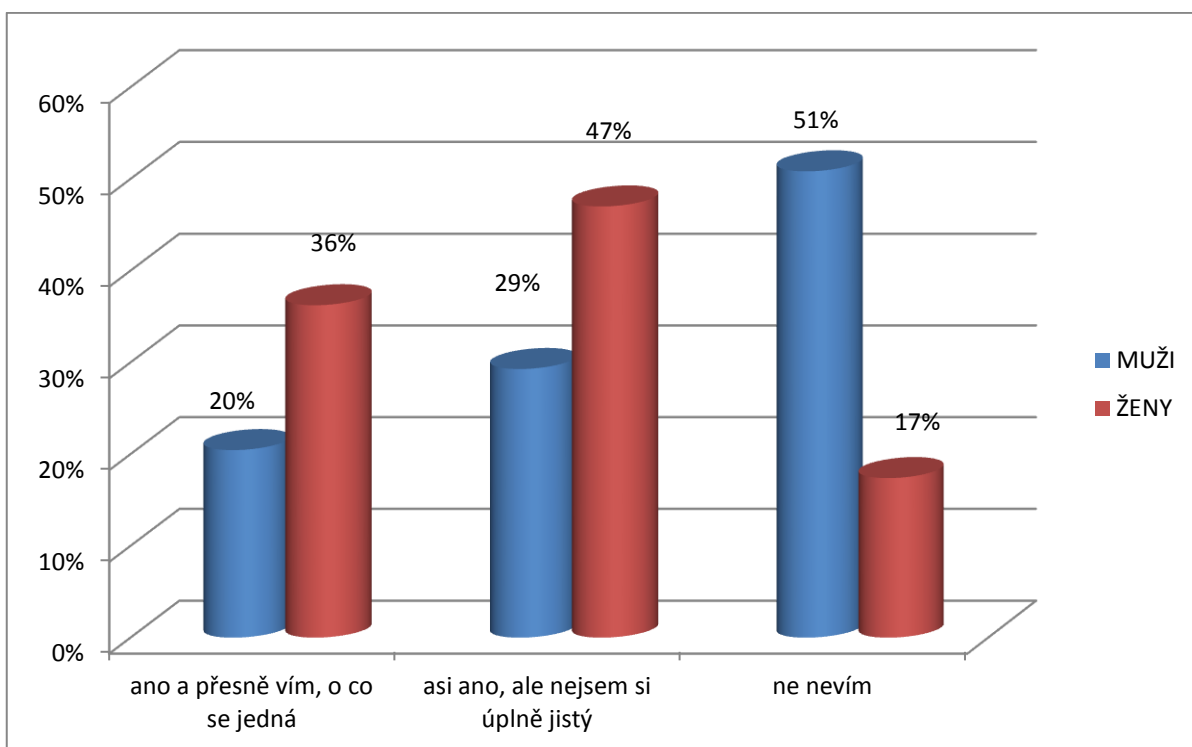
- „ano a přesně vím, o co se jedná“,
- „asi ano, ale nejsem si úplně jistý“
- „ne nevím“

Z grafu číslo 7 vyplývá, že 59% respondentů o mobbingu již někdy slyšelo a má informace o tomto patologickém jevu na pracovišti. Šokujícím zjištěním je, že 104 respondentů (41%) z celkového počtu 251 uvedlo, že pojem mobbing nikdy neslyšeli. Podle mého názoru toto číslo mohlo být ještě větší, jelikož respondenti na otázku číslo v dotazníku mohli odpovídat až po přečtení části, kde pojem mobbing vysvětluji. Bohužel, v písemné podobě dotazníku této situaci nešlo zabránit. Na základě vlastních zkušeností vím, že v Armádě České republiky dochází k prevenci před tímto nežádoucím jevem formou přednášek a z tohoto důvodu mne tak vysoká neinformovanost překvapuje.



Graf: 7: Povědomí o mobbingu

Graf číslo 8 znázorňuje povědomí o mobbingu z hlediska pohlaví respondentů. Vyšší povědomí bylo na straně žen. Celkem 83% žen z výzkumného vzorku mělo povědomí o patologickém jevu zvaný mobbing. Nasnadě je otázka, zda ženy získaly znalosti o jevu z důvodu, že tento jev zažily nebo jsou informovanější. Tento fakt samozřejmě mohla také ovlivnit zejména věková skladba žen v mém výzkumném vzorku. Jak bylo již zobrazeno v grafu číslo 3, je většina žen starších 36 let a dá se předpokládat se, že s rostoucím věkem je povědomí o mobbingu větší.



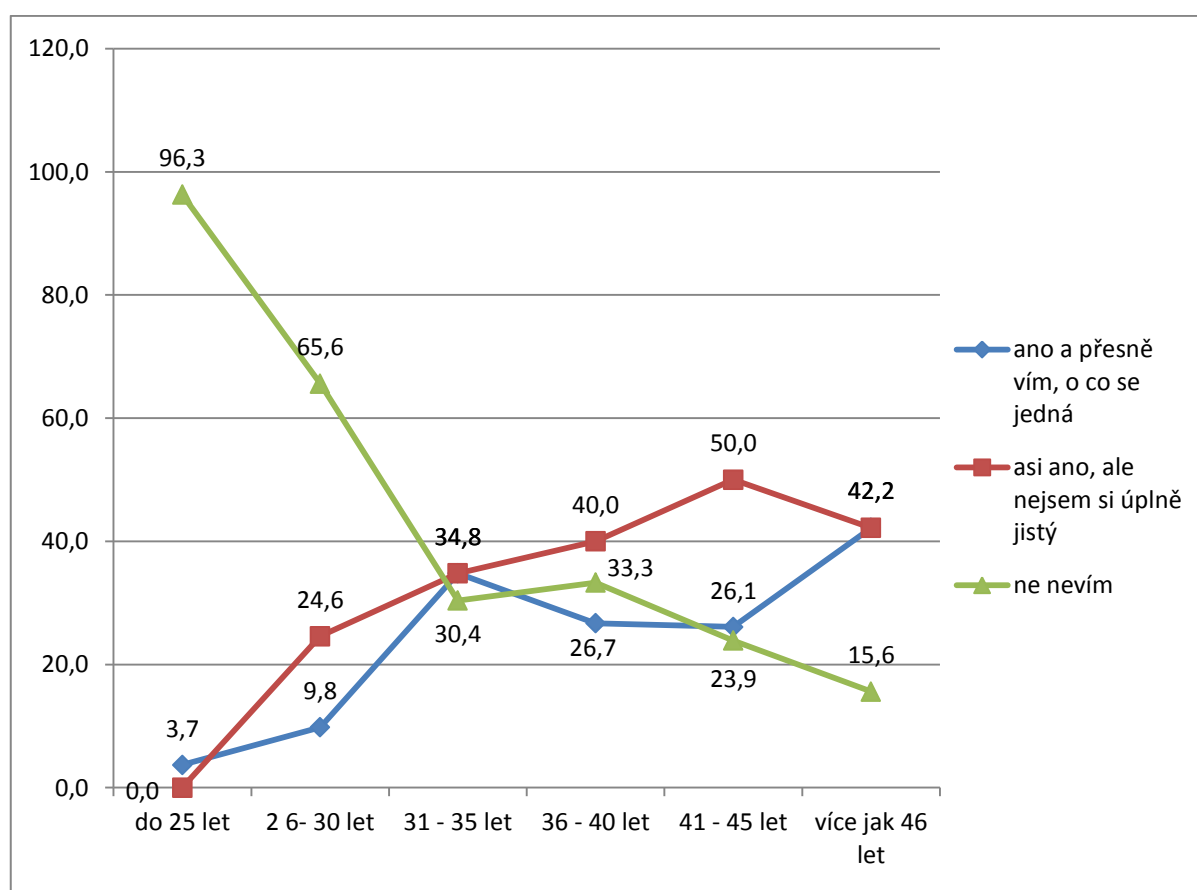
Graf: 8: Povědomí o mobbingu podle pohlaví

Zajímavým srovnáním je povědomí o mobbingu v závislosti na věku respondentů. Předpoklad, že respondenti s vyšším věkem budou více informováni, je logický. Každý zaměstnanec s přibývajícím věkem má více zkušeností a také více informací. V mém výzkumném vzorku, ale skupina ve věku 31 až 35 let měla odpověď „ano a přesně vím, o co se jedná“ procentuálně vyšší než věkové skupiny 36 až 40 let a 41 až 45 let. Při hlubším zkoumání této skupiny, která v absolutní četnosti čítala 23 zaměstnanců (11 praporčíků, 5 nižších důstojníků, 1 občanský zaměstnanec a 6 poddůstojníků) bylo zjištěno, že 18 zaměstnanců z této skupiny zastávalo velitelskou funkci nebo funkci vedoucího zaměstnance. Tato skutečnost by mohla výše uvedenou situaci vysvětlovat. Pokud bychom brali v úvahu i odpověď „asi ano, ale nejsem si úplně jistý“ jako odpověď, že již o mobbingu respondenti slyšeli, je vzrůstající trend povědomí v závislosti na věku skoro splněn.

Věk	Povědomí o mobbingu	absolutní četnost	relativní četnost (%)
do 25 let	ano a přesně vím, o co se jedná	1	3,7
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	0	0,0
	ne nevím	26	96,3
	Celkem	27	100,0
26 - 30 let	ano a přesně vím, o co se jedná	6	9,8
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	15	24,6
	ne nevím	40	65,6
	Celkem	61	100,0
31 - 35 let	ano a přesně vím, o co se jedná	8	34,8
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	8	34,8
	ne nevím	7	30,4
	Celkem	23	100,0
36 - 40 let	ano a přesně vím, o co se jedná	8	26,7
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	12	40,0
	ne nevím	10	33,3
	Celkem	30	100,0
41 - 45 let	ano a přesně vím, o co se jedná	12	26,1
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	23	50,0
	ne nevím	11	23,9
	Celkem	46	100,0
více jak 46 let	ano a přesně vím, o co se jedná	27	42,2
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	27	42,2
	ne nevím	10	15,6
	Celkem	64	100,0

Tabulka 1: Povědomí o mobbingu podle pohlaví

Názorněji nám povědomí o mobbingu v závislosti na věku znázorňují křivky v grafu číslo 9. V grafu jsou zobrazeny jednotlivé procentuální odpovědi na otázku číslo 6 „ano a přesně vím, o co se jedná“, „asi ano, ale nejsem si úplně jistý“ a „ne nevím“ v závislosti na věku respondentů.

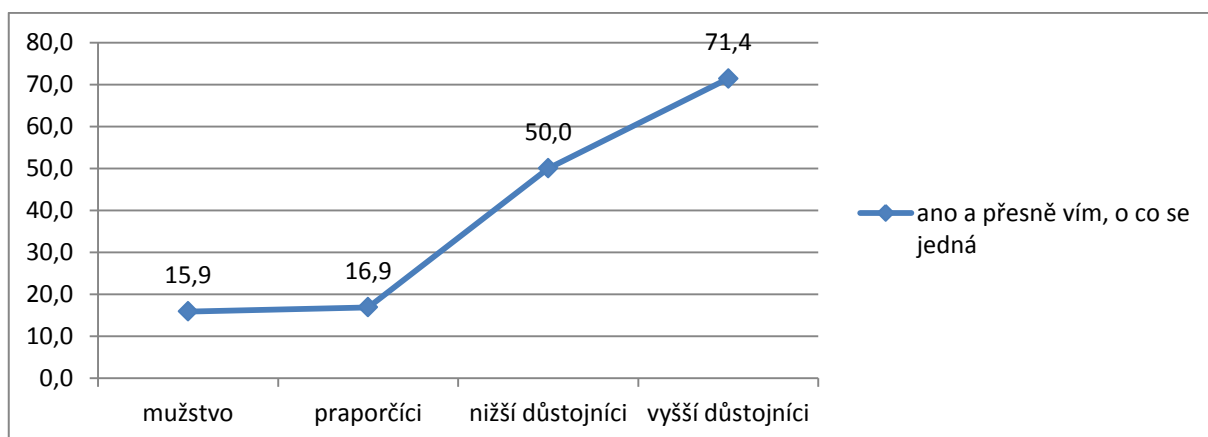


Graf: 9: Povědomí mobbingu v závislosti na věku

Tabulka číslo 2 znázorňuje povědomí o mobbingu v závislosti na vojenské hodnosti respondentů. Je potěšitelné, že s vyšší vojenskou hodností povědomí o mobbingu vzrůstá. Alarmujícím stavem je, že 69,3% respondentů s nejnižšími hodnostmi nemá žádné povědomí o psychickém násilí na pracovišti. Přehledněji celou závislost zobrazuje spojnicový graf č. 10.

Hodnost	Povědomí o mobbingu	absolutní četnost	relativní četnost (%)
mužstvo	ano a přesně vím, o co se jedná	14	15,9
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	13	14,8
	ne nevím	61	69,3
	Celkem	88	100,0
Praporčíci	ano a přesně vím, o co se jedná	10	16,9
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	23	38,9
	ne nevím	26	44,2
	Celkem	59	100,0
nižší důstojníci	ano a přesně vím, o co se jedná	12	50,0
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	11	45,8
	ne nevím	1	4,2
	Celkem	24	100,0
vyšší důstojníci	ano a přesně vím, o co se jedná	10	71,4
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	4	28,6
	ne nevím	0	0,0
	Celkem	14	100,0
občanští zaměstnanci	ano a přesně vím, o co se jedná	20	30,8
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	33	50,8
	ne nevím	12	18,4
	Celkem	65	100,0

Tabulka 2: Povědomí o mobbingu podle hodnosti



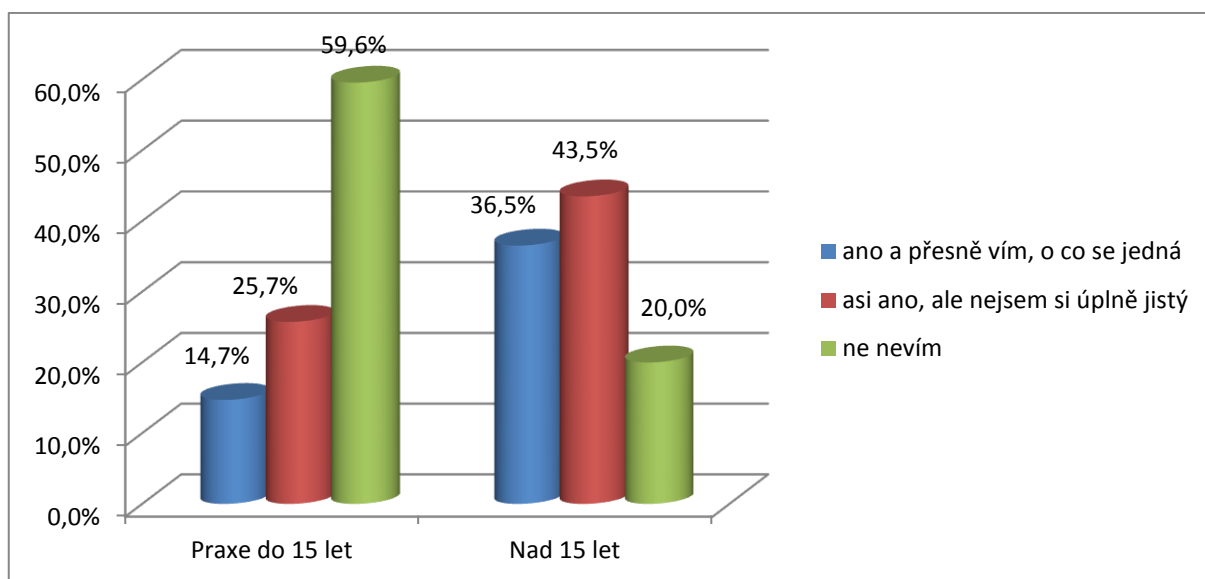
Graf: 10: Povědomí o mobbingu v závislosti na dosažené hodnosti

Tabulka číslo 3 a graf číslo 11 názorně ukazují, že respondenti s praxí nad 15 let mají vyšší povědomí o mobbingu než pracovníci s praxí do 15 let. Pouze 20% zaměstnanců s praxí nad 15 let nemá povědomí o patologickém jevu.

Praxe	Povědomí o mobbingu	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Do 15 let	ano a přesně vím, o co se jedná	20	14,7
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	35	25,7
	ne nevím	81	59,6
	Celkem	136	100,0
Nad 15 let	ano a přesně vím, o co se jedná	42	36,5
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	50	43,5
	ne nevím	23	20,0
	Celkem	115	100,0

Tabulka 3: Povědomí o mobbingu podle délky praxe

Z grafu číslo 11 je opět názorně vidět, jak alarmující stav je u mladých příslušníků armády. Téměř 60% zaměstnanců s praxí do 15 let nemá žádné informace o mobbingu.

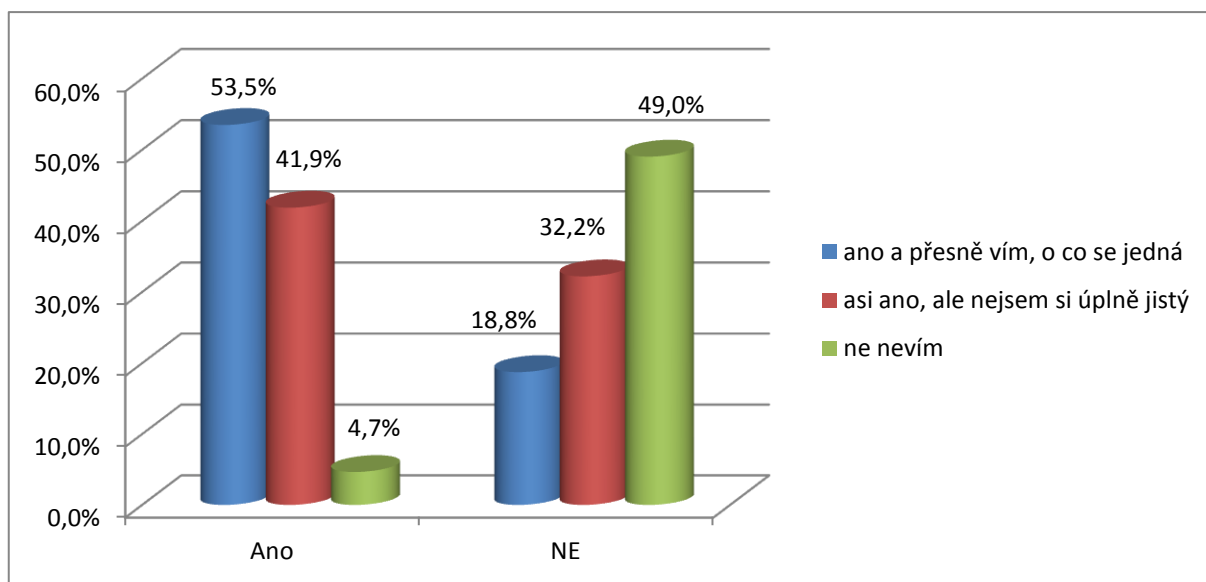


Graf: 11: Povědomí o mobbingu podle délky praxe

Předpoklad, že zaměstnanci Armády České republiky, kteří jsou ustanoveni na velitelskou funkci nebo funkci vedoucího zaměstnance, je potvrzen v tabulce číslo 4 a grafu číslo 12. Je potěšující, že pouze dva zaměstnanci z výzkumného souboru, kteří zastávají velitelskou nebo vedoucí funkci neměli povědomí o mobbingu.

Velitelská nebo vedoucí funkce	Povědomí o mobbingu	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Ano	ano a přesně vím, o co se jedná	23	53,5
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	18	41,9
	ne nevím	2	4,6
	Celkem	43	100,0
Ne	ano a přesně vím, o co se jedná	39	18,8
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	67	32,2
	ne nevím	102	49,0
	Celkem	208	100,0

Tabulka 4: Povědomí o mobbingu podle vykonávané funkce

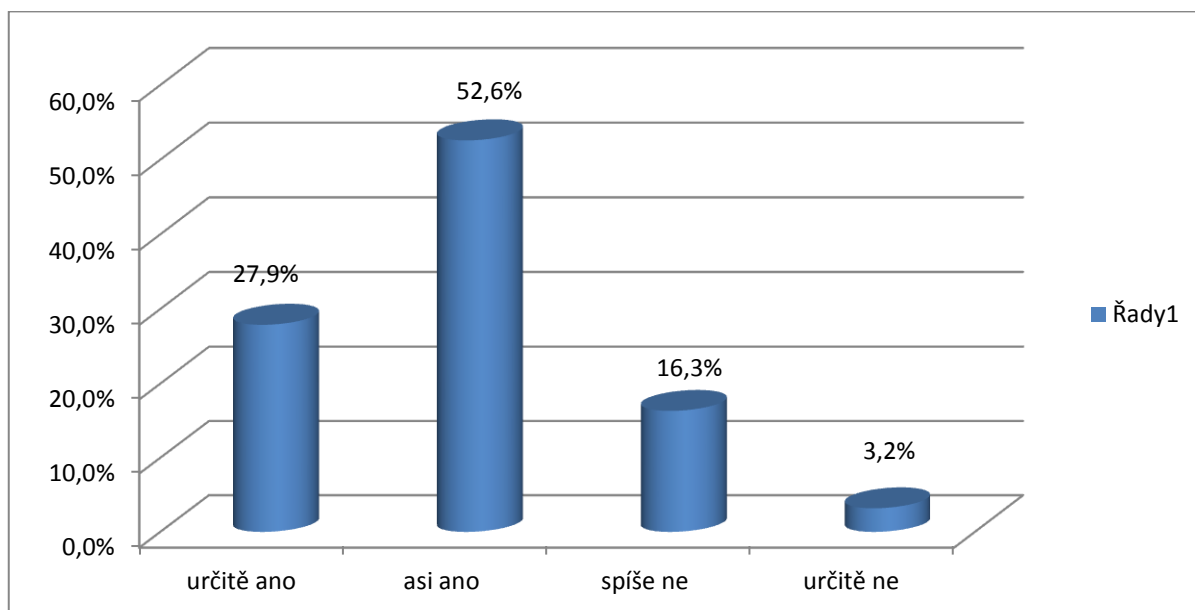


Graf 12: Povědomí o mobbingu podle vykonávané funkce

4.4.2. Domnění výskytu mobbingu v Armádě České republiky

V této části výzkumu jsem se snažil zjistit subjektivní názor respondentů o výskytu mobbingu v Armádě České republiky. V dotazníku se jednalo o otázku číslo 7. Respondenti při vyplňování odpovědi na uvedenou otázku již byli seznámeni s pojmem mobbing a proto mohli posoudit, jestli se mobbing v Armádě České republiky vyskytuje. Z grafu číslo 13 je vidět, že 80,5 % z celkového počtu respondentů si myslí, že tento nežádoucí jev se vyskytuje v Armádě české republiky. Je pravděpodobné, že v této skupině zaměstnanců

jsou lidé, kteří mobbing zažili nebo viděli. Pouze 16,3% respondentů odpovědělo „spíše ne“ a 3,2 % „určitě ne“.

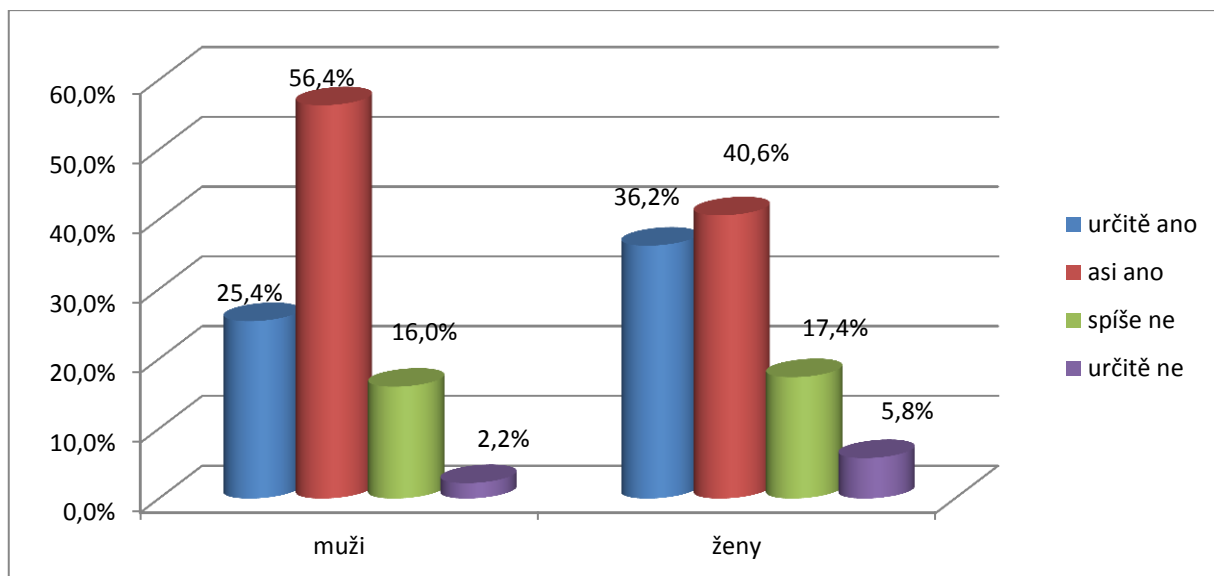


Graf: 13: Domnění výskytu mobbingu v AČR

Z tabulky číslo 5 je patrné, že 147 mužů (81,3%) a 53 žen (76,8%) si myslelo, že se mobbing v Armádě České republiky vyskytuje. Procentuální rozdíl v domnění výskytu psychoteroru na pracovišti mezi muži a ženami je nepatrný (5%).

Pohlaví	Domnění výskytu mobbingu	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Muži	určitě ano	45	24,9
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	102	56,4
	spíše ne	30	16,5
	určitě ne	4	2,2
	Celkem	181	100,0
Ženy	určitě ano	25	36,2
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	28	40,6
	spíše ne	12	17,4
	určitě ne	4	5,8
	Celkem	69	100,0

Tabulka 5: Domnění výskytu mobbingu podle pohlaví



Graf 14: Domnění výskytu mobbingu podle pohlaví

V tabulce číslo 6 jsou znázorněny subjektivní názory respondentů na výskyt mobbingu v Armádě České republiky v závislosti na délce odborné praxe. 78,6% zaměstnanců s odbornou praxí do 15 let a 82,6 % zaměstnanců s praxí nad 15 let připustilo pravděpodobný výskyt mobbingu v armádě. Rozdíly mezi skupinami v domnění, že se mobbing v armádě vyskytuje je nepatrný.

Délka odborné praxe	Domnění výskytu mobbingu podle délky praxe	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Do 15 let	určitě ano	35	25,7
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	72	52,9
	spíše ne	27	19,9
	určitě ne	2	1,5
	Celkem	136	100,0
Nad 15 let	určitě ano	35	30,4
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	60	52,2
	spíše ne	14	12,2
	určitě ne	6	5,2
	Celkem	115	100,0

Tabulka 6: Domnění výskytu mobbingu podle délky odborné praxe

V tabulce číslo 7 jsou zobrazeny názory respondentů na výskyt mobbingu v Armádě České republiky v závislosti na zastávané funkci. Je vidět, že respondenti (90,6), kteří zastávali vedoucí nebo velitelskou funkci si mysleli, že se mobbing v armádě vyskytuje.

Vedoucí nebo velitelská funkce	Domnění výskytu mobbingu podle zastávané funkce	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Ano	určitě ano	23	53,4
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	16	37,2
	spíše ne	2	4,7
	určitě ne	2	4,7
	Celkem	43	100,0
Ne	určitě ano	45	21,6
	asi ano, ale nejsem si úplně jistý	116	55,8
	spíše ne	39	18,8
	určitě ne	8	3,8
	Celkem	208	100,0

Tabulka 7: Domnění výskytu mobbingu podle funkce

4.4.3. Vnímání nebezpečnosti jevu v Armádě České republiky

Tuto část bakalářské práce jsem zaměřil na zjištění, zda příslušníci Armády České republiky vnímají mobbing v případě výskytu jako vážný a nebezpečný problém. Tabulka číslo 8 ukazuje, jak zaměstnanci armády vnímají mobbing z hlediska závažnosti. Z uvedených čísel vyplývá, že celá čtvrtina respondentů považuje psychické násilí na pracovišti jako nedůležitou a nepodstatnou záležitost. 36% respondentů dokonce uvedlo, že mobbing je v armádě běžný problém. Pouze necelých 39 % zaměstnanců armády si myslelo, že mobbing je vážný nebo velmi závažný problém.

Vnímání mobbingu v AČR	absolutní četnost	relativní četnost (%)
nepodstatnou a nedůležitou záležitost	63	25,0
spíše běžný problém, který je na běžném pořádku	91	36,1
poměrně vážný problém, který se vymyká běžným pracovním vztahům	70	27,8
velmi závažný problém	28	11,1

Tabulka 8: Vnímání nebezpečnosti mobbingu v AČR

Tabulka číslo 9 přináší pohled na vnímání nebezpečnosti mobbingu z hlediska pohlaví. Z výsledků lze vydedukovat, že muži považovali mobbing za méně závažný problém než ženy.

Muži se zřejmě domnívali, že by se sami dokázali vypořádat a ubránit psychickému násilí na pracovišti ze strany kolegy.

	muži		ženy	
Vnímání mobbingu v AČR v závislosti na pohlaví	absolutní četnost	relativní četnost (%)	absolutní četnost	relativní četnost (%)
nepodstatnou a nedůležitou záležitost	35	9,3	27	39,1
spíše běžný problém, který je na běžném pořádku	77	42,5	13	18,8
poměrně vážný problém, který se vymyká běžným pracovním vztahům	52	28,8	18	26,1
Velmi závažný problém	17	9,4	11	16,0
Celkem	181	100	69	100

Tabulka 9: Vnímání závažnosti mobbingu podle pohlaví

4.4.4. Zkušenosti zaměstnanců Armády České republiky s mobbingem

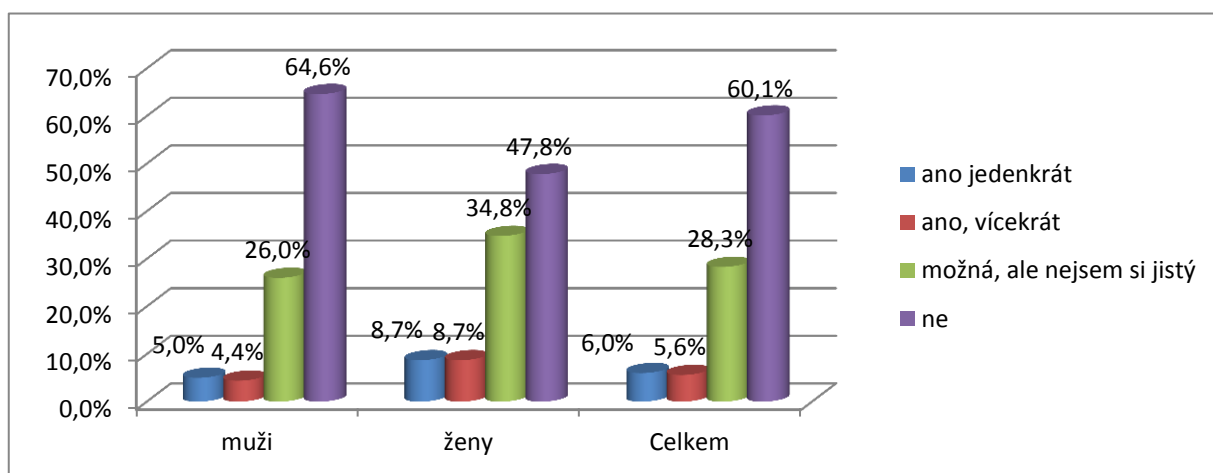
V této části bakalářské práce se budu věnovat nejdůležitější oblasti a tou je vyhodnocení zkušeností respondentů s mobbingem. V první části jsem se snažil podchytit počty zaměstnanců, kteří byli vystaveni psychickému teroru na pracovišti ze strany kolegů a to v závislosti na pohlaví a věku. V druhé části jsem se zaměřil na zjištění nejčastějších forem mobbingu. Ve vyhodnocení a ani v celé práci nerozlišuji mobbing a bossing.

Z celkového počtu 251 respondentů se 29 zaměstnanců během své kariéry u Armády České republiky setkalo s mobbingem. Což je 11,6% zaměstnanců z výzkumného vzorku. Z toho 14 respondentů zažilo psychoteror na pracovišti vícekrát. Dalších 28,3% respondentů nedokázalo stanovit, jestli jev, který zažili na pracovišti, se dá považovat za mobbing. 60% respondentů uvedlo, že se s mobbingem během své vojenské praxe nesetkalo.

Zaměstnanec AČR jako oběť mobbingu	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano, jedenkrát	15	6,0
ano, vícekrát	14	5,6
možná, ale nejsem si jistý	71	28,3
Ne	151	60,1
Celkem	251	100

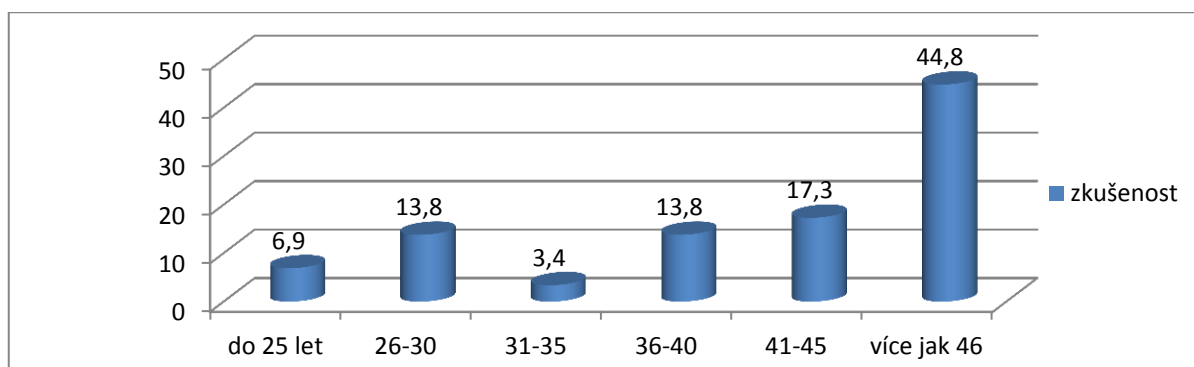
Tabulka 10: Zkušenosti zaměstnanců AČR s mobbingem

V následujícím grafu číslo 15 je znázorněna zkušenost s mobbingem v závislosti na pohlaví. Výsledky mohou být pouze informativní, protože celkový počet žen ve výzkumném vzorku není příliš velký. Vyšší procento s vlastní zkušeností s psychickým terorem na pracovišti měly ženy (17,4%). U mužů byla zkušenost s mobbingem 9,4%. I další ukazatel, kdy respondenti nebyli schopni definovat jev, zda se skutečně jednalo o mobbing, je vyšší u žen. Uvedená data potvrzují teoretické předpoklady, že ženy budou v armádě více šikanovány než muži. Důvodem je skutečnost, že vykonávají funkce, které jsou historicky předurčeny výhradně mužům. Je ale třeba podotknout, že procentuální rozdíly se zkušenostmi s mobbingem mezi muži a ženami v Armádě České republiky jsou nepatrné.



Graf 15: Zaměstnanci, kteří měli vlastní zkušenost s mobbingem v závislosti na pohlaví

Z tabulky číslo 11 lze vyčíst vlastní zkušenosti respondentů s mobbingem v závislosti na věku. Lze předpokládat, že s narůstajícím věkem budou mít příslušníci armády více zkušeností s tímto patologickým jevem. Tento jev se nepotvrdil, jak ukazuje graf číslo 16. Je třeba vzít v úvahu, že pouze 29 respondentů uvedlo, že se s psychickým terorem na pracovišti setkala. Rozdíly jsou viditelné zejména mezi krajními věkovými kategoriemi (do 25 let a více jak 46 let). Ostatní rozdíly mezi věkovými kategoriemi jsou minimální.



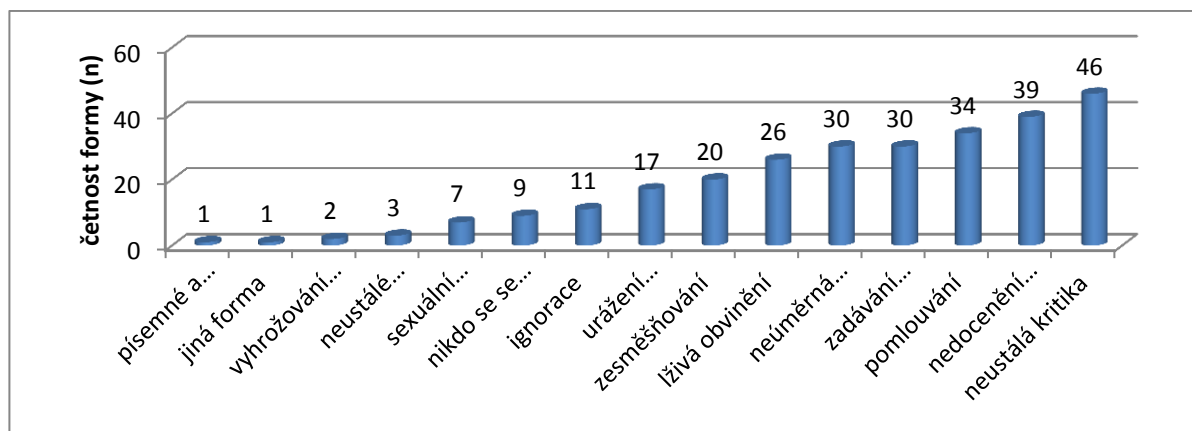
Graf 16: Oběti mobbingu podle věku (%)

Věk	Zaměstnanec AČR jako oběť mobbingu v závislosti na délce odborné praxe	absolutní četnost	relativní četnost (%)
do 25 let	ano, jedenkrát	1	3,7
	ano, vícekrát	1	3,7
	možná, ale nejsem si jistý	8	29,6
	ne	17	63,0
	Celkem	27	100,0
26 - 30 let	ano, jedenkrát	3	4,9
	ano, vícekrát	1	1,6
	možná, ale nejsem si jistý	9	14,8
	ne	48	78,7
	Celkem	61	100,0
31 - 35 let	ano, jedenkrát	1	4,4
	ano, vícekrát	0	0
	možná, ale nejsem si jistý	3	13,0
	ne	19	82,6
	Celkem	23	100,0
36 - 40 let	ano, jedenkrát	2	6,7
	ano, vícekrát	2	6,7
	možná, ale nejsem si jistý	7	23,3
	ne	19	63,3
	Celkem	30	100,0
41 - 45 let	ano, jedenkrát	4	8,7
	ano, vícekrát	1	2,2
	možná, ale nejsem si jistý	19	41,3
	ne	22	47,8
	Celkem	46	100,0
více jak 46 let	ano, jedenkrát	4	4,7
	ano, vícekrát	9	14,1
	možná, ale nejsem si jistý	23	35,9
	ne	29	45,3
	Celkem	64	100,0

Tabulka 11: Oběti mobbingu podle věku

V další části se pokusím popsat nejčastější formy mobbingu v Armádě České republiky. Respondenti, kteří se stali během služby v armádě obětí mobbingu, odpovídali na otázku číslo 10. V této otázce bylo vyjmenováno 14 nejzákladnějších forem psychického násilí na pracovišti, které respondenti mohli zažít. V patnácté položce respondenti měli možnost uvést i jiný druh psychického násilí, který nebyl v dotazníku uveden. Respondentům bylo umožněno uvést více odpovědí. Následující graf číslo 17 znázorňuje strategie mobberů

v mém výzkumném vzorku. Nejčastěji uváděnými formami mobbingu je neustálá kritika a nedocení výkonu oběti. Následuje pomlouvání, neúměrná kontrola docházky a zadávání nesmyslných úkolů.



Graf 17 : Formy mobbingu v AČR

V otázce číslo 13 jsem umožnil i respondentům, kteří se během své odborné praxe v Armádě České republiky nestali obětí mobbingu, vyslovit jejich subjektivní názor na nejčastější formy psychického násilí v armádě. Opět bylo stanoveno 14 nejzákladnějších forem psychického násilí. Respondenti mohli zaznamenat i více odpovědí. Četnost jednotlivých forem mobbingu je znázorněna v tabulce číslo 12. Nejčastější formou mobbingu bylo zadávání nesmyslných úkolů. Dále následovaly neustálá kritika a nedocení výkonu.

Forma mobbingu	četnost	Relativní četnost (%)
písemné a telefonické výhrůžky	5	0,76
vyhrožování fyzickým násilím	9	1,37
neustálé přerušování řeči	9	1,37
nikdo se se mnou nebaví	21	3,20
sexuální obtěžování	24	3,65
ignorace	27	4,11
urážení nadávkami	48	7,31
zesměšňování	58	8,83
neúměrná kontrola docházky	59	8,98
lživá obvinění	60	9,13
pomlouvání	75	11,42
nedocení mého výkonu práce	79	12,02
neustálá kritika	83	12,63
zadávání nesmyslných úkolů	100	15,22
Celkem	657	100,00

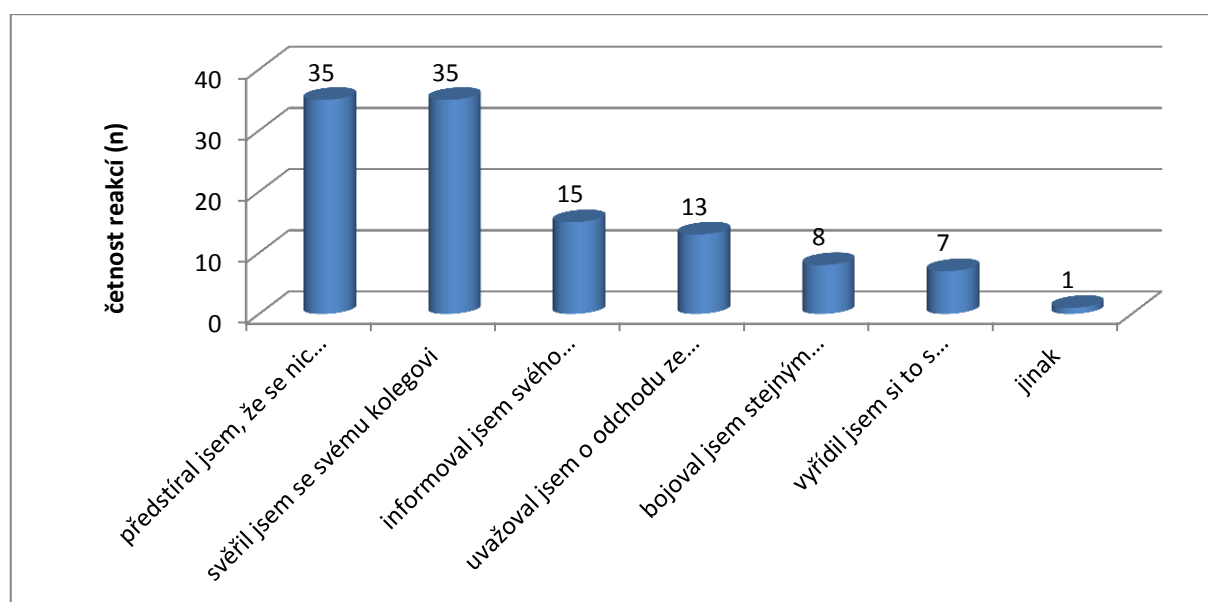
Tabulka 12: Formy mobbingu v AČR

Podle mého názoru výsledky uvedené v grafu číslo 17 a v tabulce číslo 12 ukazují formy mobbingu, které jsou charakteristické spíše pro vedoucí pracovníky nebo velitele. Tyto výsledky nabízí zamyšlení, zda v armádě není rozšířenější bossing než mobbing.

4.4.5. Obrana proti mobbingu

Cílem této části bylo najít nejčastější obranné mechanismy oběti. Zjistit, jak se oběť zachová, co udělá, aby se vymanila z psychického násilí jednotlivce nebo skupiny. Zda dokáže najít pomoc ve svém okolí a tím uniknout z vlivu „mobbera“. V otázce číslo 11 bylo respondentům představeno 6 možných reakcí na mobbing. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří se stali během své vojenské praxe obětí mobbingu. Bylo povoleno více odpovědí. Na otázku odpovídalo celkem 100 respondentů. Z toho 29 respondentů zažilo minimálně jednou psychické násilí na pracovišti a 71 respondentů nevědělo, zda se již jedná o mobbing. Celkem jsem získal 114 reakcí na mobbing. V grafu číslo 18 jsem uvedl četnost reakcí respondentů, kteří byli vystaveni mobbingu nebo podobnému jevu. Nejčastější obrannou reakcí oběti bylo předstírání, že se nic nestalo (35%) a oběť se svěřila kolegovi (35%). Dále následují reakce - informoval jsem nadřízené (15%) a uvažoval jsem o odchodu ze zaměstnání (13%).

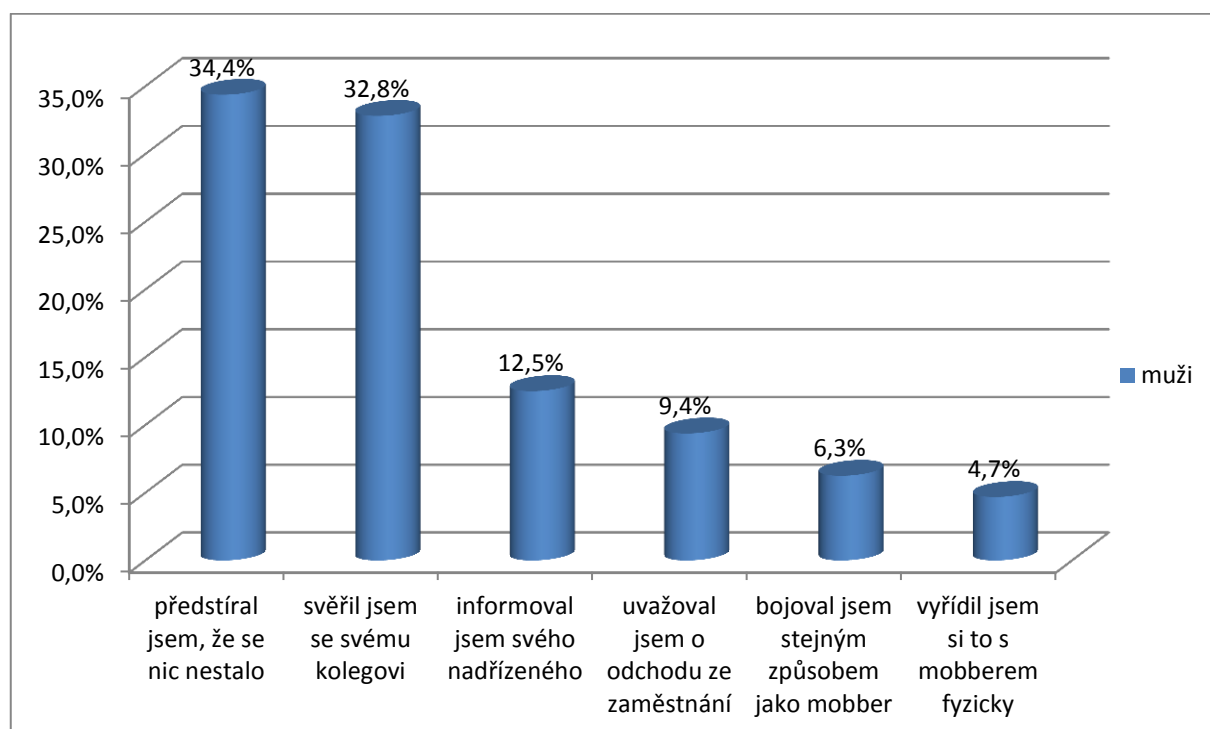
Bohužel četnost reakcí obětí „informoval jsem své nadřízené“ je až na třetím místě (15%). Uvedené údaje mohou naznačovat, že velitelé a vedoucí pracovníci nemají často důvěru svých podřízených v oblasti řešení patologického jevu, jako je mobbing.



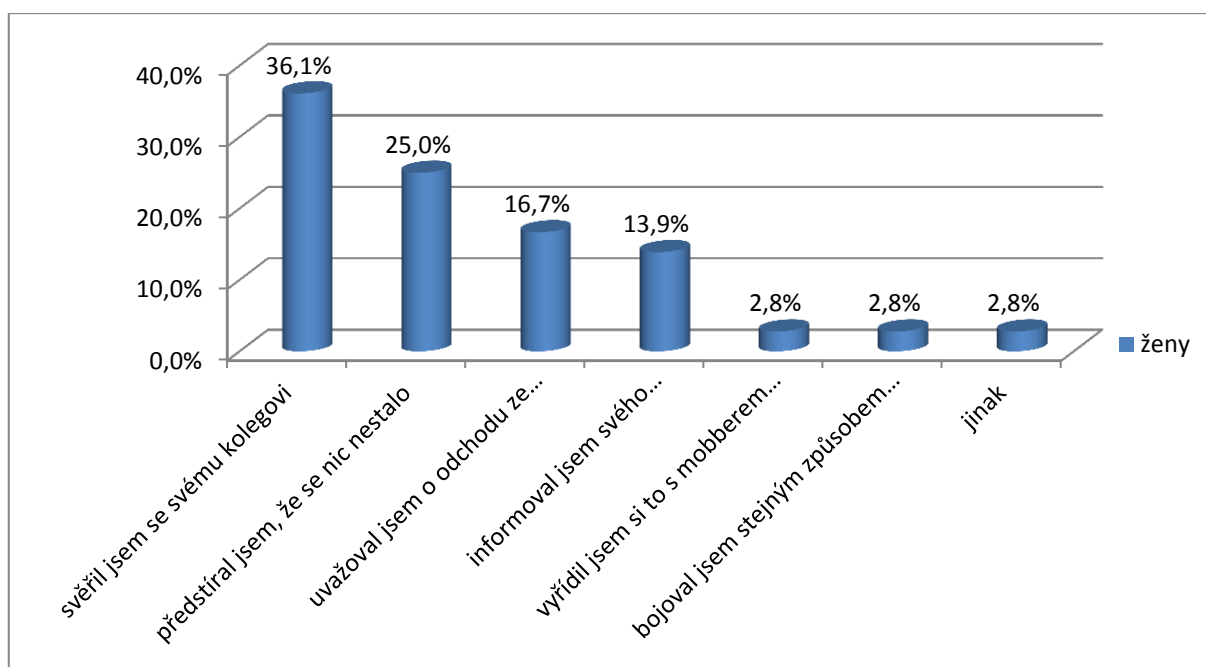
Graf: 18: Nejčastější formy obrany oběti

Nejčastější formy obrany v závislosti na pohlaví jsou uvedeny v grafech číslo 19 a 20. U mužů převládaly odpovědi „předstíral jsem, že se nic nestalo“ (34,8%) a „svěřil jsem se svému kolegovi“ (32,8%). Je překvapující, že více jak 34% mužů danou situaci vůbec neřešilo. Lze se domnívat, že v takové situaci dohází ke stupňování násilí, narůstají psychické problémy a oběť začíná uvažovat o odchodu ze zaměstnání. 32,8% respondentů- mužů hledalo podporu u svého kolegy nebo kolegyně. Pouhých 12,5% mužů se svěřilo a požádalo o pomoc svého nadřízeného. Následuje 9,4% respondentů, kteří přemýšleli o odchodu ze svého zaměstnání. Posledními druhy obrany jsou aktivní druhy obrany. Oběť byla připravena se mobberovi postavit třeba i fyzicky nebo „oplatit mu stejnou mincí“.

V grafu číslo 20 jsou zaznamenány odpovědi žen. Ženy jsou při řešení problémů s mobbingem aktivnější než muži. Nejčastěji ženy hledaly oporu u svých kolegyně nebo kolegů. Plných 36% respondentů- žen se svěřilo, svému kolegovi. 25% žen dělalo, že se nic nestalo a svoji situaci neřešily. Celkem 16,5% žen přemýšlelo, že z důvodu psychického násilí opustí zaměstnání. Následuje 13,9% žen, které se svěřily svým nadřízeným. Je to o 1,4% více než u mužů.



Graf: 19: Nejčastější formy obrany oběti – muži



Graf: 20: Nejčastější formy obrany obětí - ženy

Deskriptivní analýza v této kapitole ukázala, že respondenti, kteří **se stali obětí** mobbingu většinou nehledali pomoc u svých nadřízených. Vzniklou situaci se snažili řešit individuálně nebo pomocí svých kamarádů a kolegů. V otázce číslo 12 jsem se pokusil zjistit, zdali by respondenti, pokud by se stali obětí mobbingu vyhledali pomoc u svých nadřízených a informovali je, že se stali obětí mobbingu. Jednalo se pouze o subjektivní názor respondentů. Celkem na otázku „Pokud byste se stal/a obětí mobbingu, myslíte si, že byste hledal/a pomoc u velení útvaru?“ odpovídalo 150 respondentů z toho 117 mužů a 33 žen. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v následující tabulce číslo 15. Z tabulky lze vyčíst, že 48,5% žen si myslí, že by zvolili aktivní metodu řešení mobbingu a informovalo velení útvaru. Naopak 65% mužů si myslí, že by své nadřízené neinformovali a řešili by situaci jinými způsoby.

Hledal/a byste pomoc u velení útvaru?	Ano		NE	
	absolutní četnost	relativní četnost (%)	absolutní četnost	relativní četnost (%)
Muži	41	35	76	65
Ženy	16	48,5	17	51,5

Tabulka 13: Snaha respondentů řešit mobbing s velením útvaru

4.5. Induktivní analýza a ověření stanovených hypotéz

V předcházející kapitole 5. 3. jsem pomocí deskriptivní analýzy ověřil výskyt mobbingu v Armádě České republiky. Z výsledků je patrné, že se jedná o závažný problém a měla by se mu věnovat širší pozornost.

V této kapitole jsem se zaměřil na vyhodnocení svých premis, které jsem si stanovil v kapitole číslo 4. K ověření platnosti stanovených hypotéz jsem použil statistický test nezávislosti - Chí kvadrát test (χ^2) pro kontingenční tabulku. Pomocí testů nezávislosti lze ověřit, zda mezi proměnnými existuje závislost, kterou již nelze vysvětlovat jako náhodu. Metoda Chí kvadrát test (χ^2) spočívá v tom, že z rozdílu četností, které jsem získal sběrem dat od respondentů a očekávaných četností, zjistíme testovací kritérium. Vypočítané testovací kritérium jsem porovnal s tabulkou kritických hodnot testového kritéria chí kvadrát pro můj stupeň volnosti a hranici významnosti 0,05 (Chráská, 1998).

První a druhá hypotéza směřovaly do oblasti povědomí o mobbingu v Armádě České republiky.

Hypotéza č. 1: Příslušníci Armády České republiky, kteří zastávají velitelské funkce nebo funkce vedoucích pracovníků mají o mobbingu statisticky větší povědomí než příslušníci, kteří nezastávají velitelské nebo vedoucí funkce.

Předpokladem pro vyslovení této hypotézy byla vlastní zkušenost a předpoklad, že velitelé a vedoucí pracovníci by měli mít větší znalosti o patologických jevech, které mohou zasáhnout jejich podřízené. Dále si myslím, že i nižší a střední management v armádě prochází v rámci svého kvalifikačního a odborného vzdělávání systémem přednášek, které se týkají různých patologických jevů. Nejedná se samozřejmě pouze o šikanu a mobbing, ale i o jiné patologické jevy jako je extremismus, gamblerství, alkoholismus a drogy. V kontingenční tabulce číslo 14 uvádím zjištěné a očekávané četnosti odpovědí respondentů na otázku „Slyšel/a jste někdy výraz mobbing?“ v závislosti na vykonávané velitelské funkci nebo funkci vedoucího pracovníka.

Velitelská funkce	Zjištěné četnosti		Očekávané četnosti	
	ANO	NE	ANO	NE
ano a přesně vím, o co se jedná	23	39	10,62	51,38
asi ano, ale nejsem si úplně jistý	18	67	14,56	70,43
ne nevím	2	102	17,82	86,18

Tabulka 14. Kontingenční tabulka

Po výpočtu bylo testovací **kritérium (χ^2) = 35,33** při 2 stupních volnosti a 0,05 hladiny významnosti. Z tabulky pro testové kritérium chí – kvadrát jsem odečetl kritickou hodnotu testového kritéria 5,991. Porovnáním obou hodnot jsem zjistil, že byla zjištěna statisticky významná závislost na vykonávání velitelské funkce a povědomí o mobbingu. Dá se konstatovat, že se hypotéza **potvrdila** a v mém výzkumném vzorku respondenti, kteří vykonávají velitelskou nebo funkci vedoucího mají větší povědomí o mobbingu.

Hypotéza č. 2: Příslušníci Armády České republiky s praxí nad 15 let v AČR, mají větší povědomí o mobbingu než kolegové s nižší praxí.

Předpokladem pro vyslovení této hypotézy byla domněnka, že zaměstnanci s prodlužujícím věkem a tím i delší praxí mají větší zkušenosti, přehled, znalosti a informace o patologických jevech. Tato spojitost byla transparentně popsána již v kapitole 5.3.1.

Rozdíl mezi četnostmi odpovědí „ano přesně vím, o co se jedná“ byl 21,8% ve prospěch zaměstnanců s délkou praxe nad 15 let. Naopak rozdíl mezi četnostmi odpovědí „ne nevím“ byl 39,6% ve prospěch respondentů s praxí do 15 let. V tabulce číslo 15 uvádím zjištěné a očekávané četnosti odpovědí respondentů na otázku „Slyšel/a jste někdy výraz mobbing?“ v závislosti na délce odborné praxe.

Délka odborné praxe	Zjištěné četnosti		Očekávané četnosti	
	Do 15 let	Nad 15 let	Do 15 let	Nad 15 let
ano a přesně vím, o co se jedná	20	42	33,59	28,40
asi ano, ale nejsem si úplně jistý	35	50	46,06	38,94
ne nevím	81	23	56,35	47,64

Tabulka 15: Kontingenční tabulka

Po výpočtu bylo testovací **kritérium (χ^2) = 41,33** při 2 stupních volnosti a 0,05 hladiny významnosti. Z tabulky pro testové kritérium chí – kvadrát jsem odečetl kritickou hodnotu testového kritéria 5,991. Porovnáním obou hodnot jsem zjistil, že byla zjištěna statisticky významná závislost na délce odborné praxe a povědomí o mobbingu. Dá se konstatovat, že se hypotéza **potvrdila** a v mém výzkumném vzorku respondenti, kteří mají odbornou praxi delší jak 15 let, mají větší povědomí o mobbingu.

Třetí a čtvrtá hypotéza směřovala do oblasti – vlastní zkušenosti zaměstnanců Armády České republiky s psychickým terorem na pracovišti.

Hypotéza č. 3: Ženy v Armádě České republiky jsou častěji vystaveny mobbingu než muži.

Pro formulaci této hypotézy jsem se rozhodl na základě informací z odborné literatury o patologických jevech, zejména šikany. V literatuře se uvádí, že pokud je pracovní místo obsazeno příslušníkem opačného pohlaví, než je obvyklé, stává se tento zaměstnanec s velkou pravděpodobností obětí šikany. Armády na celém světě vytvářejí pracovní pozice zejména pro muže. Ženy na těchto pracovních postech jsou stále výjimkou. Již deskriptivní analýza ukázala, že procentuální rozdíl s vlastní zkušeností s mobbingem mezi muži a ženami není velký. V tabulce číslo 16 uvádím zjištěné a očekávané četnosti respondentů, kteří se stali oběťmi mobbingu.

Pohlaví	Zjištěné četnosti		Očekávané četnosti	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
ano, jedenkrát	9	6	10,86	4,14
ano, vícekrát	8	6	10,126	3,864
možná, ale nejsem si jistý/á	47	24	51,404	19,598
ne	117	33	108,6	41,4

Tabulka 16: Kontingenční tabulka

Po výpočtu bylo testovací **kritérium (χ^2) = 4,152** při 3 stupních volnosti a 0,05 hladiny významnosti. Z tabulky pro testové kritérium chí – kvadrát jsem odečetl kritickou hodnotu testového kritéria 7,815. Porovnáním obou hodnot jsem zjistil, že nebyla zjištěna statisticky významná závislost na druhu pohlaví a četnosti obětí mobbingu v Armádě České republiky.

Dá se konstatovat, že se hypotéza **nepotvrdila**. V mém výzkumném vzorku neplatí, že ženy jsou častěji oběťmi mobbingu než muži.

Hypotéza č. 4: Občanští zaměstnanci Armády České republiky jsou statisticky častěji oběťmi mobbingu než vojáci z povolání.

K formulaci této hypotézy mne vedl předpoklad, že občanští zaměstnanci v Armádě České republiky zastávají většinou administrativní pracovní místa. Výskyt mobbingu je pravděpodobnější v pracovních prostředích jako je administrativa, státní správa, školství a zdravotnictví. Dále si myslím, že mezi vojáky, zejména nižších hodností stále převládá klasická šikana než psychické násilí na pracovišti. Již deskriptivní analýza ukázala, že tato úvaha je opodstatněná. Procentuální rozdíl mezi občanskými zaměstnanci a vojáky z povolání, kteří se stali obětí mobbingu je 12,9% ve prospěch občanských zaměstnanců. Bohužel, při formulování hypotéz a následném zpracování dotazníku jsem nezvážil fakt, že někteří občanští zaměstnanci mohli být v minulosti vojáky z povolání a naopak. Dotazník nezjišťoval, kdy se respondent stal obětí mobbingu a jestli byl v té době voják z povolání nebo občanský zaměstnanec. Z tohoto důvodu mohou být data zkreslená.

Voják z povolání (VZP) / občanský zaměstnanec (OZ)	Zjištěné četnosti		Očekávané četnosti	
	VZP	OZ	VZP	OZ
ano, jedenkrát	10	5	11,115	3,884
ano, vícekrát	6	9	11,115	3,884
možná, ale nejsem si jistý/á	49	21	51,872	18,127
ne	121	30	111,89	39,103

Tabulka 17: Kontingenční tabulka

Po výpočtu bylo testovací **kritérium (χ^2) = 10,137** při 3 stupních volnosti a 0,05 hladiny významnosti. Z tabulky pro testové kritérium chí – kvadrát jsem odečetl kritickou hodnotu testového kritéria 7,815. Porovnáním obou hodnot jsem zjistil, že vypočtená hodnota je vyšší než hodnota tabulková. Z toho plyne, že byla zjištěna statisticky významná závislost. Dá se konstatovat, že se hypotéza **potvrdila**. V mém výzkumném vzorku platí, že vojáci z povolání jsou méně často oběťmi mobbingu než občanští zaměstnanci.

Hypotéza č. 5: Ženy, pokud by se staly obětí mobbingu mají větší důvěru ve velení útvaru než muži.

K formulaci této hypotézy mne vedl předpoklad, že ženy ve vojenském prostředí se budou častěji obracet o pomoc při řešení svých problémů na své nadřízené. Ale již deskriptivní analýza poukázala, že ženy pokud by se staly obětí mobbingu, by se obrátily na velení útvaru pouze v 48,5%. Což je jen o 13,5% více než u mužů. Pokud bychom brali opravdu respondenty, kteří se stali oběťmi mobbingu, pak rozdíl mezi ženami a muži je pouhých 1,4% ve prospěch žen.

Informoval/a byste velení útvaru, pokud byste se stal/a obětí mobbingu?	Zjištěné četnosti		Očekávané četnosti	
	ANO	NE	ANO	NE
Muži	41	76	44,46	72,54
Ženy	16	17	15,54	20,46

Tabulka 18: Kontingenční tabulka

Po výpočtu bylo testovací **kritérium (χ^2) = 1,974** při 1 stupni volnosti a 0,05 hladiny významnosti. Z tabulky pro testové kritérium chí – kvadrát jsem odečetl kritickou hodnotu testového kritéria 3,841. Porovnáním obou hodnot jsem zjistil, že vypočtená hodnota je nižší než hodnota tabulková. Z toho plyne, že **nebyla** zjištěna statisticky významná závislost. Dá se konstatovat, že se hypotéza **nepotvrdila**. V mém výzkumném vzorku neplatí, že pokud by se ženy staly obětí mobbingu, měly by větší důvěru v řešení situace s velením útvaru než muži.

5. Závěr a diskuze výsledků

Mobbing v Armádě České republiky nebyl doposud zmapován. Poslední ucelenou studií, která se týkala šikany v armádě, provedl historik Vojenského historického ústavu PhDr. Prokop Tomek. Jeho studie nazvaná „Šikana, skrytý problém v Československé lidové armádě“ odhalila a zmapovala hrozivě se rozšiřující se výskyt šikany v armádě před rokem 1989. Současná odborná vojenská literatura se o mobbingu také zmiňuje velmi zřídka.

Za poslední čtyři roky jsem objevil pouze dva články týkající se mobbingu v Armádě České republiky.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit výskyt mobbingu v prostředí Armády České republiky a povědomí zaměstnanců o tomto patologickém jevu. Celkem bylo osloveno 251 respondentů a 11,6 % zaměstnanců z výzkumného vzorku zažilo psychické násilí na pracovišti. Zjištěná data jsou poměrně nízká s porovnáním s výzkumy v České republice v jiných odvětvích státní nebo soukromé sféry. Možným vysvětlením je, že mnoho projevů psychického násilí na pracovišti je zaměstnanci a zejména vojáky bráno jako standard v chování a vztahů mezi vojáky. Je logické, že vztahy mezi velitelem a podřízeným v armádě nelze porovnávat se vztahy mezi vedoucím a jeho podřízeným na úřadu ve státní správě. Základním principem fungování úspěšné armády je autoritativní řízení. V náročných psychických situacích, kdy na správném a rychlém rozhodnutí velitele, mohou záviset lidské životy, není místo pro demokracii, přesvědčování a dohadování. Správný velitel si svoji pozici musí vybudovat dlouhodobou prací se svými podřízenými. Je jen otázkou, jaký způsob řízení využije a zda nepřekročí pomyslnou hranici, kdy se dá hovořit ještě o velmi náročném veliteli, který vyžaduje přesné plnění úkolů od podřízených a bossingem.

Povědomí zaměstnanců armády o mobbingu je podle mého názoru velmi malé. Pouze každý čtvrtý zaměstnanec věděl, co pojem znamená a 41% respondentů o tomto jevu ještě neslyšelo. Z hlediska úspěšného boje proti mobbingu je nelepší formou prevence a snaha tomuto jevu předcházet. Široké povědomí zaměstnanců o mobbingu, jeho typech, projevech a zákonitostech je prvním předpokladem úspěšného boje.

Armáda České republiky má vypracovaný systém prevence proti sociálně nežádoucím jevům. K zabezpečení jednotného postupu při realizaci úkolů v boji proti sociálně nežádoucím jevům vydal Ministr obrany rozkaz. V tomto rozkaze jsou definovány sociálně nežádoucí jevy, nejohroženější rizikové skupiny, primární a situační prevence a poradní orgány velitele.

V rozkaze jsou definovány sociálně nežádoucí jevy ve třech oblastech: první oblast řeší škodlivost kouření, alkoholu, drog, hazardu a gamblerství. Druhá oblast je zaměřena na protiprávní jednání, jako je podporování a propagování hnutí směřujících k potlačení práv a svobod člověka, korupční jednání, terorismus a projevy extremismu. Třetí oblastí jsou mezi

lidské vztahy a další jevy, které negativně ovlivňují kvalitu životního stylu zaměstnanců. Bohužel konkrétní pojmy šikana nebo mobbing rozkaz nezmiňuje.

Celý systém prevence proti sociálně nežádoucím jevům je koncipován do několika oblastí. První oblast prevence je zabezpečení vzdělávacích aktivit. Systém předpokládá, že všichni zaměstnanci budou v oblasti sociálně nežádoucích jevů proškoleni. Studenti na školách, vojáci v rámci kariérového vzdělávání. Ostatním zaměstnancům je velitel povinen zabezpečit minimálně čtyři hodiny ročně přednášek z témat týkající se sociálně nežádoucích jevů. Nevím, jaká témata jsou velením útvaru preferována. Já osobně jsem za poslední dva roky téma mobbingu absolvoval. Je jen na velení útvaru, jaké téma si zvolí.

Druhou oblastí je zabezpečení a finanční pokrytí mimopracovních aktivit, zejména sportovních a kulturních akcí pro zaměstnance armády a jejich rodinných příslušníků. Z důvodu značného snižování finančních prostředků v armádě jsou i finanční prostředky vynakládané na prevenci proti sociálně nežádoucím vlivům značně omezeny. Prostředky jsou přidělovány pouze vytipovaným rizikovým útvarům a tak prevence u jiných útvarů poklesla.

Významným krokem v boji s patologickými jevy v Armádě České republiky, bylo znovu otevření anonymní linky pomoci v krizi pro příslušníky armády. Na žádost náčelníka Generálního štábu Armády České republiky armádního generála Vlastimila Pícky došlo k zpřístupnění policejní linky pomoci v krizi i pro příslušníky armády. Generál Pícek tak chtěl navázat na zrušenou a hojně využívanou linku důvěry, která byla zrušena zrušením základní vojenské služby. Možnost někam zavolat, s někým si o problému popovídat či dostat dobrou radu je pro člověka v osobní krizi velmi důležité. A ta nejdůležitější rada zní: Na číslech 974 834 688, 991 834 688, Zabraňte krizi, aby vás ovládla a udělejte první krok, protože VŽDY EXISTUJE ŘEŠENÍ!

6. Použitá literatura

Скавитин, А. *Моббинг персонала*. Источник: Управление персоналом №8-9 2004. [cit. 2014-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.uhr.ru/index/jobmarket/>

ČECH, T. *Škola a zdraví pro 21. století – Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních školy*, Masarykova univerzita, Brno, 2011.

ČERMÁK, I. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta. 1999 ISBN 80-902614-1-8.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

CHRÁSKA, M. *Základy výzkumu v pedagogice*. Olomouc: Polygrafické středisko VUP Olomouc. 1998. ISBN 80-7067-798-8.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*, Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4

KAZDA, L., TOMEČEK, A. *Šikanování v armádě: aktuální pohled na sociálně psychologické pozadí problému*. Československá psychologie, 1996.

KRATZ, H. J. *Mobbing – jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

MAREŠ, M. *Otázky vymezení a typologie politického násilí*. Politologický časopis. 2003. ISSN 1211-3247.

MAŘÍKOVÁ, H. aj. *Velký sociologický slovník A-O*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1

SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion. ISBN: 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu. Mmobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

TOMÁŠEK, J. *Učitel jako oběť násilí – poznatky z viktimologického šetření na českých středních školách*. Pedagogika 2008. ISSN 0031-3815.

VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita.*. Praha: Management Press, 2009.

7. Seznam tabulek

Tabulka 1: Povědomí o mobbingu podle pohlaví	38
Tabulka 2: Povědomí o mobbingu podle hodnosti	40
Tabulka 3: Povědomí o mobbingu podle délky praxe	41
Tabulka 4: Povědomí o mobbingu podle vykonávané funkce	42
Tabulka 5: Domněnky výskytu mobbingu podle pohlaví	43
Tabulka 6: Domněnky výskytu mobbingu podle délky odborné praxe	44
Tabulka 7: Domněnky výskytu mobbingu podle funkce	45
Tabulka 8: Vnímání nebezpečnosti mobbingu v AČR	45
Tabulka 9: Vnímání závažnosti mobbingu podle pohlaví	46
Tabulka 10: Zkušenosti zaměstnanců AČR s mobbingem	46
Tabulka 11: Oběti mobbingu podle věku	48
Tabulka 12: Formy mobbingu v AČR	49
Tabulka 13: Snaha respondentů řešit mobbing s velením útvaru	52
Tabulka 14: Kontingenční tabulka	54
Tabulka 15: Kontingenční tabulka	54
Tabulka 16: Kontingenční tabulka	55
Tabulka 17: Kontingenční tabulka	56
Tabulka 18: Kontingenční tabulka	57

8. Seznam grafů

Graf: 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví	32
Graf: 2: Rozdělení respondentů podle věku	33
Graf: 3: Rozdělení respondentů podle věku a pohlaví	33
Graf: 4: Rozdělení respondentů podle hodností	34
Graf: 5: Délka odborné vojenské praxe	35
Graf: 6: Velitelská nebo vedoucí funkce	35
Graf: 7: Povědomí o mobbingu	37
Graf: 8: Povědomí o mobbingu podle pohlaví	37
Graf: 9: Povědomí o mobbingu v závislosti na věku	39
Graf: 10: Povědomí o mobbingu v závislosti na dosažené hodnosti	40

Graf: 11: Povědomí o mobbingu podle délky praxe	41
Graf: 12: Povědomí o mobbingu podle vykonávané funkce.....	42
Graf: 13: Domněnky výskytu mobbingu v AČR.....	43
Graf: 14: Domněnky výskytu mobbingu podle pohlaví	44
Graf: 15: Zaměstnanci, kteří měli vlastní zkušenost s mobbingem v závislosti na pohlaví.....	47
Graf 16: Oběti mobbingu podle věku (%)	47
Graf 17 : Formy mobbingu v AČR.....	49
Graf: 18: Nejčastější formy obrany obětí.....	50
Graf: 19: Nejčastější formy obrany obětí – muži	51
Graf: 20: Nejčastější formy obrany obětí - ženy	52

9. Příloha

Dobrý den Vážené kolegyně a kolegové. Do rukou se Vám dostává dotazník, kterým se pokouším zmapovat současný stav mobbingu v Armádě České republiky. Dovoluji si Vás touto cestou požádat o spolupráci na mém průzkumu. Tento průzkum je součástí mé bakalářské práce. Víím, že podobných anket se Vám během roku dostane do rukou několik, ale i tak Vás prosím o pravdivé vyplnění dotazníku. Dotazník je koncipován tak, aby Vám nezabral více jak 10 minut. Chtěl bych Vás ubezpečit, že dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita pouze ke statistickému vyhodnocení.

V první části dotazníku Vás požádám o vyplnění několika identifikačních údajů, které použiji výhradně ke statistickému zpracování průzkumu.

Otázka č. 1

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Otázka č. 2

Váš věk: ☐ do 25 let ☐ 26 – 30 let ☐ 31 – 35 let
☐ 36 – 40 let ☐ 41 – 45 let ☐ více jak 46 let

Otázka č. 3

Vaše hodnost: ☐ rotmistr nebo poddůstojník ☐ praporčík
☐ nižší důstojník ☐ vyšší důstojník ☐ občanský zaměstnanec

Otázka č. 4

Délka Vaší odborné praxe v AČR: ☐ do 15 let ☐ nad 15 let

Otázka č. 5

Vykonáváte v současné době velitelskou funkci nebo funkci vedoucího pracovníka?

☐ ano ☐ ne

Nyní bych se Vás rád zeptal na povědomí o mobbingu a v případě, že jste ho zažili i na Vaše konkrétní zkušenosti.

Otázka č. 6

Víte co znamená výraz mobbing?

- ☐ ano a přesně vím, o co se jedná
☐ asi ano, ale nejsem si úplně jistý/á
☐ ne nevím

V této části dotazníku se Vám pokusím objasnit pojem mobbing.

Mobbing je psychologický teror, při kterém jsou systematické hostilní (nepřátelské) a neetické útoky vedeny jedním nebo skupinou lidí proti jednotlivci. Jedná se zejména o útoky psychické, fyzické útoky jsou spíše výjimečné. Cílem mobbingu je znevážit konkrétní osobu, poškodit její pověst, snížit její sebeúctu. Oběť je tlačena do bezmocné a bezbranné pozice. Vede k těžké újmě na duševním a fyzickém zdraví a znemožní oběti normálně fungovat nejen v pracovním prostředí, ale i v osobním životě. O mobbing se jedná tehdy, pokud se na oběť útočí opakovaně, tedy alespoň jednou týdně, a současně dlouhodobě – po dobu minimálně půl roku.

K nejčastějším formám mobbingu patří:

pomlouvání, zesměšňování, intriky, ponižování, lživá obvinění, izolace, ostentativní přehlížení, oběť se nezdraví, oběti se nenaslouchá, bezdůvodné přeřazení na jinou práci, zadávání nevhodných úkolů atd.

Otázka č. 7

Domníváte se, že se mobbing vyskytuje v Armádě České republiky?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ne
☐ asi ano ☐ určitě ne

Otázka č. 8

Jak vnímáte mobbing v Armádě České republiky?

- ☐ nepodstatnou a nedůležitou záležitost
- ☐ spíše běžný problém, který je na běžném pořádku
- ☐ poměrně vážný problém, který se vymyká běžným pracovním vztahům
- ☐ velmi závažný problém

Otázka č. 9

Stal/a jste se někdy během služby v AČR obětí mobbingu?

- ☐ ano, jedenkrát
- ☐ ano, vícekrát
- ☐ možná, ale nejsem si jistý/á
- ☐ ne

Pokud jste na otázku číslo 9 odpověděl/a „ne“ přejděte prosím na otázku č. 12

Otázka č. 10

V jaké formě jste byl/a vystavována mobbingu? (můžete uvést i více odpovědí)

- | | |
|---|--|
| ☐ neustálá kritika mé práce | ☐ ignorace |
| ☐ lživá obvinění | ☐ urážení nadávkami |
| ☐ neúměrná kontrola docházky | ☐ vyhrožování fyzickým násilím |
| ☐ zesměšňování | ☐ písemné, telefonické výhrůžky |
| ☐ pomlouvání | ☐ zadávání nesmyslných úkolů |
| ☐ vyloučení z kolektivu | ☐ sexuální obtěžování |
| ☐ nedocenění mého výkonu práce | ☐ neustálé přerušování mé řeči |
| ☐ jiná forma – prosím uveďte konkrétně | |

Otázka č. 11

Pokud jste se stal/a obětí mobbingu, jak jste reagoval/a? (můžete uvést i více odpovědí)

- ☐ informoval/a jsem svého nadřízeného
- ☐ předstíral/a jsem, že se nic nestalo a nikomu jsem nic neřekl/a
- ☐ pokusil/a jsem si to s mobberem vyřídit fyzicky
- ☐ svěřil/a jsem se svému kolegovi
- ☐ bojoval/a jsem stejným způsobem a vystavil/a kolegu mobbingu
- ☐ uvažoval/a jsem o odchodu ze zaměstnání nebo přemístění k jinému útvaru
- ☐ jinak - prosím uveďte konkrétně

Pokud jste odpovídal/a na otázky číslo 10 a 11 přejděte na otázku číslo 13

Otázka č. 12

Pokud byste se stal/a obětí mobbingu, myslíte si, že byste hledal/a pomoc u velení útvaru?

- ☐ ano ☐ ne

Otázka č. 13

Jaké formy mobbingu si myslíte, že jsou nejčastěji používány v AČR? (můžete uvést i více odpovědí)

- | | |
|---|--|
| ☐ neustálá kritika | ☐ ignorace |
| ☐ lživá obvinění | ☐ urážení nadávkami |
| ☐ neúměrná kontrola docházky | ☐ vyhrožování fyzickým násilím |
| ☐ zesměšňování | ☐ písemné, telefonické výhrůžky |
| ☐ pomlouvání | ☐ zadávání nesmyslných úkolů |
| ☐ vyloučení z kolektivu | ☐ sexuální obtěžování |
| ☐ nedocenění výkonu práce | ☐ stálé přerušování řeči |
| ☐ jiná forma – prosím uveďte konkrétně | |

Otázka č. 14

Myslíte si, že častěji jsou oběťmi mobbingu v Armádě České republiky:

☐

muži

☐

ženy

☐

muži i ženy stejně

Na závěr Vám chci velice poděkovat za čas strávený u mého dotazníku a dovoluji Vám popřát mnoho úspěchů v osobním a pracovním životě.

Petr Konečný