

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



# DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Ondřej Knor

**Šikana na pracovišti: prevalence, formy a  
prediktory v pracovním prostředí**

**Workplace bullying: prevalence, forms and  
predictors in the work environment**

Studijní program: *Psychologie*

Praha, 2023

Vedoucí práce: doc. Mgr. Kateřina Zábrodská, PhD.

## Poděkování

Rád bych tímto způsobem poděkoval vedoucí své diplomové práce doc. Mgr. Kateřině Zábrodské, PhD., za její obrovskou pomoc a podporu během realizace výzkumu a psaní diplomové práce. Díky její ochotě a vstřícnosti jsem získal mnoho užitečných informací, které mi pomohly lépe porozumět tématu a dosáhnout kvalitních výsledků. Její odborné zkušenosti a znalosti pro mě byly velkým přínosem a motivací. Vážím si veškerého času, který mi k realizaci mé práce věnovala.

## Prohlášení

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

V Praze dne 9. 4. 2022



.....  
Ondřej Knor

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku šikany na pracovišti neboli mobbingu, s cílem identifikovat organizační faktory ovlivňující výskyt šikany na pracovišti ve státním sektoru. Obsahem teoretické části práce je vymezení hlavních pojmů a teorií souvisejících se šikanou jakožto jednou z hlavních forem tzv. pracovní hostility. Na úvod je představen disciplinární kontext výzkumu v psychologii pracovního zdraví. Následně jsou prezentovány definice a typologie šikany na pracovišti a podrobně diskutovány hlavní organizační prediktory šikany, včetně pracovních nároků či leadershipu. Podrobně je popsána Teorie pracovních nároků a zdrojů (Job-Demands Theory, JD-R), jež představuje teoretický rámec pro ověřované hypotézy v empirické části práce. Teoretická část je zakončena přehledem prevalence mobbingu v zahraničí a v České republice. Empirická část práce popisuje realizovaný kvantitativní výzkum, jehož cílem bylo zjistit prevalenci a formy mobbingu a identifikovat vybrané organizační prediktory mobbingu ve státním sektoru. Na základě JD-R teorie byly formulovány hypotézy o vztahu mezi pracovními nároky/zdroji a výskytem mobbingu. Formulované hypotézy byly ověřovány na vzorku státních pracovníků (n = 201). Data byla získána prostřednictvím online dotazníkového šetření a vyhodnocena metodou parciální korelace. Všechny zkoumané škály pracovních nároků a zdrojů se ukázaly být signifikantně provázané s výskytem mobbingu. Nejsilnější (negativní) vazbu k výskytu šikany měla spravedlnost a respekt. Nejslabší (pozitivní) vliv měla škála pracovní nejistoty. Výzkum je jednou z prvních tuzemských studií aplikujících JD-R teorii při výzkumu mobbingu.

## **Klíčová Slova**

Šikana na pracovišti; Mobbing; Organizační prediktory mobbingu; JD-R teorie; Organizace

## **Abstract**

The thesis focuses on the issue of workplace bullying or mobbing, with the aim of identifying organizational factors affecting the incidence of workplace bullying in the public sector. The theoretical part of the thesis defines the main concepts and theories related to bullying as one of the main forms of workplace hostility. The disciplinary context of research in occupational health psychology is introduced. Subsequently, definitions and typologies of workplace bullying are presented and the main organizational predictors of bullying, including job demands or leadership, are discussed in detail. The Job-Demands and Resources (JD-R) Theory is described in detail and provides a theoretical framework for the hypotheses tested in the empirical part of the paper. The theoretical part ends with an overview of the prevalence of mobbing abroad and in the Czech Republic. The empirical part of the thesis describes the quantitative research conducted to determine the prevalence and forms of mobbing and to identify selected organisational predictors of mobbing in the public sector. Based on JD-R theory, hypotheses were formulated about the relationship between job demands/resources and the prevalence of mobbing. The formulated hypotheses were tested on a sample of state employees (n = 201). The data were collected through an online questionnaire survey and evaluated by partial correlation method. All the scales of job demands and resources examined were found to be significantly correlated with the occurrence of mobbing. Justice and respect had the strongest (negative) association with the occurrence of bullying. The scale of job insecurity had the weakest (positive) influence. The research is one of the first domestic studies to apply JD-R theory in research on mobbing.

## **Keywords**

Workplace bullying; Mobbing; Organizational predictors of mobbing; JD-R theory; Organization

## Obsah

Seznam zkratk	6
Úvod	7
I. Teoretická část	10
1. Psychologie pracovního zdraví	10
1.1 Psychické důsledky násilí na pracovišti a psychologické agrese z hlediska OHP ....	12
1.1.1 Zvládání agrese a šikany na pracovišti	18
2. Šikana na pracovišti a mobbing – definice	20
2.1 Mobbing jako samostatný fenomén	21
2.2 Prediktory šikany na pracovišti	23
2.3 Typy šikany	25
2.3.1 Predátorská šikana	25
2.3.2 Na konflikt vázaná šikana	26
3. Organizační prediktory šikany na pracovišti	29
3.1 Faktory vstupující do procesu šikany	29
3.2 Organizační prediktory šikany na pracovišti	31
3.2.1 Organizace práce a organizační uspořádání	32
3.2.2 Organizační kultura a klima	34
3.2.3 Vedení a řízení konfliktů	36
3.2.4 Organizační změny	39
3.2.5 Výkon a míra kontroly	40
4. Teorie pracovních nároků a zdrojů (Job Demands-Resources Theory, JD-R)	42
4.1 Duální proces JD-R	44
4.2 Aktualizovaná teorie JD-R	45
5. Porovnání prevalence hostilního chování na pracovišti v EU a ve světě	49
5.1 Prevalence hostilního chování ve světě	49
5.2 Prevalence mobbingu v Evropě	51

II. Empirická část .....	55
6. Cíl výzkumu.....	55
6.1 Hypotézy.....	57
7. Metodologie .....	58
7.1 Výzkumný soubor.....	58
7.2 Metody získávání dat.....	61
7.3 Procedura .....	64
7.4 Etika výzkumu .....	65
7.5 Statistická analýza .....	66
8. Výsledky .....	68
8.1 Výskyt a formy šikany.....	68
8.2 Korelační analýzy .....	72
9. Diskuse.....	79
9.1.1 Limity a budoucí výzkum .....	82
9.1.2 Praktické implikace.....	84
10. Závěr.....	86
Reference.....	87
Seznam tabulek .....	112
Seznam obrázků .....	113
Seznam grafů.....	114
Seznam příloh.....	I
Příloha 1 – Vybrané položky COPSOQ-II.....	II
Příloha 2 – Položky NAQ-R.....	IV
Příloha 3 – Položky CPC-12 .....	VI

## Seznam zkratk

APA	Americká psychologická asociace
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
COPSOQ-II	Kodaňský psychosociální dotazník
CPC-12R	Škála psychologického kapitálu
DCM	Model nároků a kontroly
ERI	Model nerovnováhy mezi úsilím a odměnou
JaR	Spravedlnost a respekt
JD-R	Teorie pracovních nároků a zdrojů
JI	Pracovní nejistota
NAQ-R	Dotazník negativních aktů
NCP	Nepodmíněné trestání
OHP	Psychologie pracovního zdraví
PRB	Šikana zaměřená na osobu
PSC	Psychologické bezpečnostní klima
PTB	Fyzicky zastrašující šikana
QD	Kvantitativní požadavky
RC	Konflikt rolí
SCW	Sociální komunita v práci
SSS	Sociální podpora od nadřízených
WRB	Šikana zaměřená na výkon práce



## Úvod

Podpora duševního zdraví zaměstnanců, budování respektujícího a podpůrného pracovního prostředí a prevence neetického chování představovaly do nedávna v pracovní sféře spíše marginální témata. S novými výzkumy a progresem v hodnotové orientaci společnosti se well-being pracovníků dostává stále více do středu zájmu společnosti i konkrétních organizací. Souběžně s tím se začíná na mediální a celospolečenské úrovni věnovat vzrůstající pozornost neetickému či hostilnímu chování na pracovišti, a to především šikaně na pracovišti nebo tzv. mobbingu. Argumentem pro to, abychom šikaně věnovali pozornost, jsou především dopady šikany, které můžeme sledovat v mnoha rovinách pracovního prostředí – ať již se jedná o negativní dopad na samotného šikanovaného zaměstnance nebo také dopad na efektivitu a produktivitu pracovních týmů, a tím potažmo na organizaci i na celou společnost. Rovněž se dostávají do popředí výzkumy, které identifikují osobnostní prediktory šikany na pracovišti, a to jak z perspektivy oběti a agresora, tak také z perspektivy svědků. I přes tento vzrůstající zájem však nelze tvrdit, že není potřeba na téma šikany na pracovišti a dalších souvisejících jevů činit ve společnosti další osvětu a snažit se o jejich lepší pochopení a minimalizaci patologických jevů, které v organizacích nastávají.

Ve vztahu k šikaně na pracovišti se často můžeme setkat s tím, že oběti šikany nebo její svědci proti tomuto chování nijak nezakročí a spíše jej přehlédnou nebo přetrpí. Často se také může stát, že si samotní agresori existenci patologie ve svém chování nepřipouští či neuvědomují a své hostilní jednání zdůvodňují jako nevinné žerty (různé nemístné poznámky apod.) či jako „normální“ styl vedení zaměstnanců. I z tohoto důvodu je další zviditelnění a medializace šikany důležitá pro řešení konkrétních případů i pro zlepšení preventivních opatření na pracovištích. Šikana, diskriminační a nerovné zacházení mohou přes často nenápadné začátky způsobit veliké potíže nejen u obětí, ale i u zaměstnavatele a jeho dalších zaměstnanců. Oběť šikanujícího chování je často uvedena do velmi složité situace. Takové oběti si nemusí ani uvědomit, že jsou terčem takového chování nebo z různých důvodů toto chování spíše přetrpí. V případě, že se oběť rozhodne proti šikaně aktivně bránit, příležitosti pro obranu jsou často kvůli absenci jednoznačných důkazů značně omezeny. Obrana proti šikaně by však neměla být pouze břemenem oběti, ale celé organizace, ve které k takovému chování dochází. V případě, že je někdo obětí šikany na pracovišti, nemůžeme mluvit pouze o individuálních prediktorech oběti a agresora, které toto chování způsobí. Významnou roli mají také faktory na straně organizace, včetně například stylů leadershipu, organizační kultury, či přítomnosti (nebo

naopak absence) preventivních opatření. Porozumění a identifikace konkrétních organizačních faktorů, které mají souvislost s výskytem šikany, je hlavním cíle této diplomové práce.

V tuzemské odborné literatuře dosud existuje jen velmi málo studií (např. Čech et al., 2020; Zábrodská & Květon, 2012), které by se věnovaly šikaně na pracovišti se zaměřením na její organizační souvislosti, tedy vymezení organizačních faktorů zvyšujících riziko šikany. Cílem této diplomové práce je tedy vytvoření uceleného textu, jež by čtenáře v kontextu psychologie pracovního zdraví seznámila s možnými projevy a typy šikany na pracovišti a s tím, jaké jsou organizační prediktory tohoto patologického chování na úrovni celé organizace. V neposlední řadě práce poskytne na základě dostupné literatury přehled prevalence těchto patologických jevů jak v České republice, tak v zahraničí. I přesto, že hostilnému chování na pracovišti pravděpodobně nelze nikdy zcela zabránit, je možno jej alespoň omezit a přijmout opatření, která by následně vedla ke snížení prevalence tohoto jevu, přičemž tato opatření by měla být především preventivní (např. péče o fyzické a psychické zdraví zaměstnanců či vytvoření odpovídající organizační kultury). Nastavení efektivních opatření může napomoci pochopení organizačních souvislostí a kontextu společnosti, ve které se zaměstnanci nacházejí. Cílem tvorby takových opatření by mělo být vytvoření respektující a demokratické atmosféry, ve které zaměstnanci mohou otevřeně vyjadřovat své názory i zkušenosti a neobávají se případný výskyt hostilního chování oznámit.

Diplomová práce je strukturována následovně. Úvodní kapitola teoretické části práce se věnuje problematice psychologie pracovního zdraví a jejím základním tématům. Druhá kapitola podrobně představuje definice, typologie a projevy šikany na pracovišti. Obsahem třetí kapitoly práce je přehled a rozbor organizačních faktorů, které mohou mít na výskyt šikany na pracovišti vliv. Čtvrtá kapitola popisuje Teorii pracovních nároků a zdrojů (JD-R), která představuje hlavní teoretický rámec pro realizovaný výzkum. Závěrečná kapitola teoretické části práce seznámí s aktuálními zahraničními i domácími výzkumy týkajícími se výskytu šikany v zahraničí a České republice. Empirická část představuje realizovaný výzkum s cílem zjistit prevalenci a formy mobbingu u pracovníků a pracovníc ve státním sektoru v České republice. Dále testuje různé organizační faktory vycházející z teorie JD-R ve vztahu k výskytu mobbingu. Data byla opatřena prostřednictvím online dotazníkového šetření a vyhodnocena metodou Spearmanovy a parciální korelace.

Práce čerpá ze zdrojů v zahraniční i domácí literatuře. Výzkumná zjištění se však nejvíce opírají o zahraniční výzkumy, které se problematice šikany na pracovišti a jejím organizačním

prediktorům věnují. V práci je citování podle standardů APA (American Psychological Association, 2020).

# I. Teoretická část

## 1. Psychologie pracovního zdraví

Psychologie pracovního zdraví označuje aplikovanou psychologickou disciplínu, jejímž cílem je vytvářet "zdravá pracoviště, kde jedinci mohou produkovat, sloužit, růst a být respektováni" (Quick et al., 1997, s. 3). Zdravé pracoviště je tedy takové, kde lidé využívají své schopnosti a potenciál k dosažení optimálního výkonu, vysoké pracovní spokojenosti a duševní pohody. Samotný termín "psychologie pracovního zdraví" (v angličtině Occupational Health Psychology – OHP) byl vytvořen v roce 1990 na Havajské univerzitě týmem akademiků, kteří si všimli nenaplněného potenciálu psychologů při podpoře rozvoje zdravého pracovního prostředí (Raymond, Wood, & Patrick, 1990). Za tři desetiletí, která uplynula od doby, kdy Raymond a jeho kolegové (1990) dali podnět k vytvoření nové specializace, prošla psychologie pracovního zdraví značným rozvojem. OHP lze přičíst významnou funkci, kterou plní při řízení a řešení problémů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví v prostředí pracovních organizací.

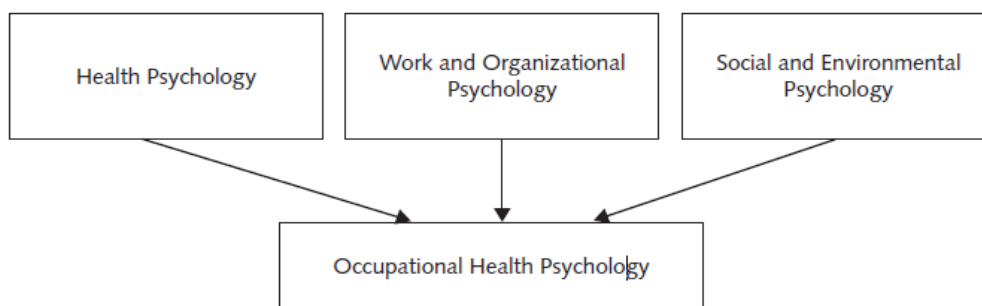
Před rozvojem OHP měli odborníci na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) po mnoho desetiletí přístup ke znalostem a dovednostem, které byly vhodné pro kontrolu a prevenci expozice konvenčním rizikům na pracovišti včetně fyzikálních, biologických nebo chemických činitelů (Sauter & Hurrell, 1999). Relevance těchto znalostí, dovedností a nástrojů vůči expozici k rizikům však byla koncem dvacátého století zpochybněna v důsledku nárůstu psychosociálních rizik na pracovišti. Psychosociální rizika jsou definována jako "ty aspekty uspořádání práce a organizace a řízení práce a jejich sociální a organizační souvislosti, které mohou způsobit psychickou, sociální nebo fyzickou újmu" (Cox et al., 2000, s. 14). Psychosociální a zdravotní rizika, která tyto aspekty představují, se v posledních letech dostávají do povědomí zaměstnavatelů, tvůrců směrnic a zákonů a odborníků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, a to díky jejich spojení s charakteristikami současného světa práce, jako je internacionalizace a zvýšená globální konkurence, neustálý vývoj informačních a komunikačních technologií a změny v konfiguraci pracovní síly (Kompier, 2006).

Vystavení psychosociálním rizikům na pracovišti může způsobit zaměstnancům vážnou újmu jako je např. úzkost (Nielsen & Einarsen, 2012), deprese (Emdad et al., 2013) či dokonce vyšší riziko kardiovaskulárního onemocnění (Schonfeld & Chang, 2017). Vzdělávání a odborná příprava odborníků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci však tradičně zanedbává psychosociální otázky, a právě proto v jejich zvládnání může odborník v oblasti BOZP

jedinečným způsobem přispět k prevenci nemocí z povolání a pracovních úrazů a k podpoře zdraví a pohody při práci. Jedná se o důležitou úlohu: existují totiž důkazy, které naznačují, že psychosociální rizika budou pravděpodobně i nadále představovat rostoucí ohrožení duševního zdraví pracovníků. Expertíza odborníka na BOZP tak bude mít pro organizace v jednadvacátém století pravděpodobně stále větší hodnotu (Houdmont & Leka, 2010).

Z tohoto důvodu je důležité, aby bylo dosaženo mezinárodního konsensu ohledně definice OHP. Naštěstí, navzdory absenci spolupráce napříč mezinárodní komunitou OHP, lze v definicích předložených evropskými a severoamerickými zastupitelskými orgány této disciplíny nalézt širokou shodu ohledně povahy oboru. V Evropě je obecně uznávanou definicí definice, kterou předložila Evropská akademie psychologie pracovního zdraví (EAOHP). Ta vychází z definice předložené Coxem, Baldurssonem a Ríalem Gonzálezem (2000), podle níž je OHP považována za "příspěvek aplikované psychologie ke zdraví při práci" (s. 101). Tato definice umisťuje OHP na rozhraní mezi psychologii zdraví a psychologie práce a organizace. Cox a kolegové prohlašují, že mezi oblasti psychologie, které by se mohly uplatnit při řešení otázek zdraví při práci, patří psychologie zdraví, psychologie práce a organizace a sociální a environmentální psychologie. Tento náhled na disciplínu OHP je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1. Schéma psychologie pracovního zdraví



Pozn. Autoři: Houdmont & Leka (2010, str. 6)

Přínos uvedených psychologických disciplín znamená, že odborníci na BOZP se zaměřují na psychologické, sociální a organizační aspekty otázek zdraví při práci. Evropská perspektiva uznává, že psychologie pracovního zdraví je multidisciplinární oblast a že odborníci na OHP nabízejí cílenou specializaci, kterou mohou užitečně uplatnit v rámci multidisciplinárních pracovních týmů (Houdmont & Leka, 2010). Z hlediska této definice se vyžaduje, aby si evropští psychologové ochrany zdraví při práci uvědomovali a uznávali přínos, který mohou mít ostatní, a dokázali ocenit jejich intelektuální pozice, znalosti a praktické dovednosti (ibid).

Severoamerická perspektiva na OHP je z velké části v souladu s evropským přístupem. Přesto lze identifikovat rozdíly. Zatímco evropská tradice vychází z postupů, praktik a metodik z různých oblastí aplikované psychologie, severoamerické definice zahrnují psychologické perspektivy spolu s perspektivami z jiných pracovně zaměřených oborů, jako jsou pracovní a environmentální zdraví, organizační chování, sociologie, průmyslové inženýrství, ergonomie a ekonomie (Chen et al., 2005). Z této perspektivy vychází definice, kterou předložil severoamerický reprezentativní orgán pro tuto disciplínu – Společnost pro psychologii pracovního zdraví (Society for Occupational Health Psychology; SOHP, 2008) – podle níž je OHP definována jako:

„Mezioborové partnerství odborníků v oblasti psychologie a pracovního lékařství, kteří usilují o zlepšení kvality pracovního života a zvýšení bezpečnosti, zdraví a pohody pracovníků ve všech profesích. Protože existuje na pomezí behaviorálních věd a oborů pracovního lékařství, OHP zahrnuje poznatky a metody z psychologie, veřejného/pracovního lékařství, organizačních studií, lidských faktorů a příbuzných oborů (jako je sociologie práce, průmyslové inženýrství, ekonomie a další).“ (Society for Occupational Health Psychology, 2008)

## **1.1 Psychické důsledky násilí na pracovišti a psychologické agrese z hlediska OHP**

Jedním z hlavních témat OHP je prevence proti různým formám násilí a psychologické agrese na pracovišti. Násilí na pracovišti (*workplace violence*) můžeme chápat jako všechny explicitní formy negativního chování (jak fyzické, tak psychické), které mají jasný záměr ublížit oběti tohoto chování a které se odehrává v pracovním prostředí (Schonfeld & Chang, 2017). Autoři Greenberg a Barling (1999) tento koncept pojali jako kontinuum, které začíná u méně škodlivých forem (jako je například ukazování prstem, hrození, křik na kolegu) a končí u těch nejškodlivějších (jako je vážné ublížení na zdraví či vražda). Definici násilí na pracovišti lze rozšířit o psychologickou agresi, mobbing a nepřátelské (hostilní) chování (American Nurses Association; ANA, 2015). Psychologická agrese rovněž musí splňovat podmínku, že agresor má záměr oběti ublížit, nicméně tento záměr nemusí hned oběť poznat (např. mstivé chování, znepríjemňování života v práci apod.) a nezahrnuje fyzické zranění nebo jeho hrozbu (v některých případech může však ve fyzické zranění či jeho hrozbu vyústit; Schonfeld & Chang, 2017). „Jedná se o každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech,

činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima“ (Hirigoyen, 2002, str. 23). Další specifická forma násilí na pracovišti je tzv. mobbing (ANA, 2015). Mobbing spočívá v tom, že jeden nebo více agresorů s mocenskou převahou nad obětí systematicky směřuje nepřátelské chování vůči svému cíli (Leymann, 1990, 1996). Na rozdíl od psychické agrese jsou nepřátelské akty vůči oběti opakované a trvají dlouhodobě. Mobbing může být jak psychického, tak fyzického charakteru (ANA, 2015). V současné době je mobbing předními výzkumníky šikany (Einarsen et al., 2020a) brán jako fenomén, který je sice provázaný s agresí (neboť splňuje jasný škodící záměr), ale měl by být zkoumán samostatně. Těsně pod hranicí psychické agrese je pojem incivility (Schonfeld & Chang, 2017), který vyjadřuje neuctivé chování, jež nemá tak vysokou intenzitu. Incivilita je charakteristická hrubým a nezdvořilým chováním, které je projevem neúcty k ostatním. Incivilita může mít například podobu ponižující poznámky, u níž však nejsou škodlivé úmysly jasné (Hershcovis, 2011).

Ačkoli jsou ústředním tématem této kapitoly psychické důsledky fyzického násilí a různých forem psychologické agrese, častým důsledkem násilí na pracovišti je fyzické zranění. Například Ryan a Poster (1989) sledovali po dobu jednoho roku 61 zdravotních sester, které byly fyzicky napadeny v kalifornské neuropsychiatrické nemocnici, v níž pracovaly. Tři z nich utrpěly vážná zranění zad, která dohromady přispěla k 94 dnům pracovní neschopnosti. Nejčastějšími následky ve studii pracovníků v oblasti duševního zdraví, kterou provedli Flannery a kol. (2001), byly pohmožděniny, poranění hlavy a poranění měkkých tkání. Ve studii Carmela a Huntera (1993) ve velké kalifornské soudní nemocnici byla poranění hlavy častější než jakékoli jiné fyzické následky násilí ze strany pacientů.

Pokud jde o psychické důsledky vystavení násilí, je vhodné zmínit model stresové reakce (Zapf et al., 1996). Podle tohoto modelu je dopad stresoru na psychické fungování (např. distres) přibližně úměrný době expozice. Alternativní, ale související model tvrdí, že závažnost a nepředvídatelnost přímo nebo zprostředkovaně prožité násilné události na pracovišti přímo souvisí se závažností psychologických a fyziologických následků (Barling, 1996). Strach, negativní nálada a rozptýlení jsou pravděpodobně nejsilnějšími proměnnými, které zprostředkovávají vztah násilné události k potenciálním následkům, jako jsou deprese, psychosomatické příznaky a odchod z práce (Barling, 1996; Spector et al., 2015). Přítomnost

těchto mediátorů je však obtížné testovat, protože zjistit načasování jednotlivých psychických událostí v rámci řetězce psychických událostí, u nichž se předpokládá, že nastanou, je náročné.

Psychologická agrese, která není otevřeným fyzickým násilím, má pro oběť také nepříznivé důsledky. Příznaky deprese, úzkosti a vyhoření, snížená pracovní spokojenost a snížené sebevědomí jsou většinou spojeny s tím být v roli oběti psychické agrese (Aquino & Thau, 2009). Pro pochopení dopadu psychické agrese je relevantní teoretický rámec známý jako "stres jako útok na sebe sama" (SOS – „stress-as-offense-to-self“; Semmer et al., 2007). Podle rámce SOS je sebeúcta jedince důležitým osobním zdrojem. Sebeúcta odráží pocit vlastní hodnoty a někteří autoři (Andrews, 1998) tvrdí, že sebeúcta odráží dále také důvěru, kterou má jedinec ve své schopnosti, zejména schopnosti v těch oblastech, které považuje za osobně nejdůležitější. Podle Teorie zachování zdrojů (Conservation of Resources, COR; Hobfoll, 1989, 2001) je sebeúcta součástí řady vzájemně propojených osobních zdrojů, jako je optimismus a pocit zvládnutí nároků prostředí, zdrojů, které přispívají k odolnosti vůči stresu, a že nízká úroveň jednoho zdroje souvisí s nízkou úrovní ostatních (Hobfoll, 2001). Psychologicky agresivní chování, jako je například šikana, představuje útok na sebeúctu oběti šikany. Bowling a Beehr (2006) naznačili, že šikana nebo obtěžování v zaměstnání může poškodit sebepojetí cíle tím, že si oběť velmi dobře uvědomuje svou bezmocnost a nízký status. Teorie SOS uznává, že lidé mají potřebu patřit do skupiny a být jí přijímáni, například do skupiny lidí, s nimiž jedinec pracuje. Teorie SOS rovněž připouští, že neúcta, kterou cílí projevují psychicky agresivní spolupracovníci a manažeři (např. šikanující osoby na pracovišti), odvádí cíl od skupiny a může způsobit, že jedinec ztratí prvky své osobnosti (Lee et al., 2013). Pocit sounáležitosti úzce souvisí se sebeúctou. Dopad psychologické agrese na sebeúctu je tedy důležitou součástí rámce SOS. Někteří zastávají názor, že nízká sebeúcta může mediovat vztah pracovních stresorů k depresi (Lee et al., 2013).

Alternativní hypotéza, známá jako "hypotéza jizvy" (scar hypothesis), předpokládá, že nízké sebehodnocení může být důsledkem deprese (Sowislo & Orth, 2013). Rovněž americká komunita psychiatrů říká, že nerealistické negativní hodnocení vlastní hodnoty je příznakem deprese (American Psychiatric Association, 2013). Bez ohledu na souvislost mezi nízkým sebehodnocením a depresí teorie SOS tvrdí, že poškození, které psychická agrese způsobuje sebehodnocení cíle, je skličující a zvyšuje riziko deprese. Jako mezníky ve výzkumu agrese stojí dvě průkopnické průřezové studie (Cortina et al., 2001; Leymann & Gustafsson, 1996). Studie 64 švédských pracovníků, kteří se stali oběťmi šikany na pracovišti a následně se léčili,



odhalila, že více než 90 % obětí splňovalo kritéria pro posttraumatickou stresovou poruchu (Leymann & Gustafsson, 1996). Následky mobbingu na pracovišti mohou být závažné. Ve výše zmíněné studii amerických soudních pracovníků Cortina a kol. (2001) zjistili, že vystavení nepříznivým podmínkám ze strany kolegů, které nejsou tak intenzivní jako mobbing, souvisí s nižší spokojeností v práci, snížením úmyslu v práci setrvat a psychickým strádáním.

Ačkoli řada průřezových studií zahrnujících 66 různých vzorků spojuje šikanu na pracovišti s různými důsledky pro duševní zdraví, včetně úzkosti, deprese, psychosomatických a posttraumatických symptomů (Nielsen & Einarsen, 2012), pro stanovení vlivu časové expozice šikany vůči těmto důsledkům jsou nezbytné důsledně navržené longitudinální studie. Následující text se zabývá longitudinálními studiemi, které hodnotily důsledky psychické agrese – především v podobě šikany – na duševní zdraví hodnocené v určeném období měření, přičemž kontrolovaly výchozí duševní zdraví.

Řada studií (Lahelma et al., 2012; Lalluka et al., 2011; Stoetzer et al., 2009) použila časový odstup mezi prvním a druhým hodnocením duševního zdraví v délce 3 a více let. Ve studii zahrnující reprezentativní vzorek více než 4 000 obyvatel Stockholmu Stoetzer a kol. (2009) zjistili, že dvě formy šikany, vyloučení ze strany nadřízených a vyloučení ze strany spolupracovníků, souvisely se zvýšeným rizikem deprese o 3 roky později, při kontrole výchozího stavu deprese a dalších faktorů. Lahelma a kol. (2012) ve studii na více než 6 000 zaměstnancích helsinského magistrátu zjistili, že šikana na pracovišti (např. izolace, znehodnocování práce cíle) souvisí se zvýšeným skóre v dotazníku všeobecného zdraví (GHQ) o 5 až 7 let později, při kontrole výchozího GHQ a dalších přídatných faktorů (např. šikana v dětství). Høgh a kol. (2005) při sledování vzorku více než 4 600 Dánů zjistili, že vystavení nepříjemnému žertování na pracovišti předvíдалo při dalším šetření o 5 let později stres a úzkost u mužů i žen při kontrole duševního zdraví na počátku; účinek u žen se však stal nevýznamným, když vyšetřovatelé kontrolovali podporu nadřízeného a kolegů.

Jiné longitudinální studie používají intervaly mezi prvním a druhým hodnocením 2 roky nebo méně. Jedna 18měsíční studie více než 2 000 švédských pracovníků (Emdad et al., 2013) se zaměřila na sekundární oběti agrese (Barling, 1996), tj. přihlížející, na rozdíl od primárních nebo přímých obětí. Emdad a kol. (2013) zjistili, že takové vystavení šikaně na pracovišti v roli přihlížejícího zvyšuje riziko pozdějšího zvýšení depresivních příznaků. Eriksen a kol. (2006), kteří sledovali více než 4 000 norských zdravotnických asistentů po dobu 15 měsíců, zjistili, že šikana neměla vliv na psychický distres při následném sledování, a to při statistické kontrole

výchozích proměnných, jako je např. distres při výchozím měření. Rugulies a kol. (2012) ve studii více než 5 600 dánských žen pracujících v péči o seniory zjistili, že vystavení šikaně na počátku studie predikovalo výskyt velké depresivní epizody o 2 roky později, a to při kontrole intervenujících faktorů.

Některé výzkumy hodnotily výskyt vzájemného vztahu mezi viktimizací a psychickým strádáním. Nielsen a kol. (2012), kteří sledovali reprezentativní vzorek 1 775 norských pracovníků po dobu dvou let, zjistili, že viktimizace na počátku predikovala pozdější distres při kontrole výchozích symptomů. Navíc jak výchozí distres, tak výchozí šikana predikovaly viktimizaci o 2 roky později, což podtrhuje jak přetrvávání šikany, tak i naznačuje, že šikanující osoby si vyčleňují jedince, kteří jsou již v distresu. V další studii Finne a kol. (2011) sledovali téměř 2 000 zaměstnanců pracujících ve 20 norských veřejných a soukromých organizacích. Výzkumný tým zjistil, že šikana na pracovišti předpovídala psychický distres o 2 roky později, při kontrole výchozího distresu a dalších intervenujících faktorů (např. pracovních požadavků), a tento vztah byl prokázán i opačným směrem; výchozí distres predikoval šikanu o 2 roky později. V další studii o zaměstnancích nemocnic Kivimäki a kol. (2003) zjistili, že být obětí šikany na pracovišti jak na počátku, tak po 2 letech sledování souviselo s téměř pětinasobným zvýšením rizika výskytu deprese diagnostikované lékařem (není však jasné, zda deprese v čase druhého měření následovala po šikaně v čase druhého měření, nebo jí předcházela). Deprese v době prvního měření předpovídala nově vzniklé případy šikany v době druhého měření. Tento efekt však nebyl nalezen v již zmíněné studii Ruguliese a kol. (2012). Při prvním měření a zjištění přítomnosti šikany a silné deprese předpovídala šikanu o 2 roky v následném měření později pouze šikana. Slabinou jejich důkazů je však to, že vyšetřovatelé nepoužili měřítko deprese jako dimenzionální škálu, která by poskytla větší statistickou sílu k odhalení účinků. Důkazy nicméně silně naznačují, že šikana na pracovišti přispívá k psychickému strádání a depresi. Z přehledové studie a metaanalýzy (Theorell et al., 2015), která zahrnovala studie s vysokou vědeckou kvalitou, vyplynulo, že existují "středně silné důkazy", že šikana na pracovišti má významný vliv na depresivní symptomy. Existují také určité důkazy (Rugulies a kol. [2012] je v tomto případě výjimkou) o opačných kauzálních účincích, které naznačují, že pracovníci, kteří již pociťují distres, jsou ohroženi tím, že se stanou terčem šikany na pracovišti. V souladu s výše uvedenými zjištěními Nielsen a Einarsen (2012) ve své dvoustupňové metaanalýze zahrnující 13 velkých (celkový počet  $n > 60\ 000$ ), převážně skandinávských vzorků zjistili, že vztah šikany a duševního zdraví je obousměrný, přičemž šikana negativně

ovlivňuje duševní zdraví a špatné duševní zdraví vyvolává psychickou agresi ze strany ostatních.

Longitudinální výzkumy šikany na pracovišti zkoumaly i jiné důsledky než psychické potíže a deprese. Mezi tyto důsledky patří únava, úmysl odejít z práce, skutečný odchod z práce, absence z důvodu nemoci, fibromyalgie (funkční porucha charakterizovaná bolestí pohybového aparátu, únavou a poruchami spánku, kterou nelze vysvětlit z hlediska základní zdravotní patologie), a dokonce i kardiovaskulární onemocnění (Schondeld & Chang, 2017). Høgh a kol. (2005) na dánském vzorku zjistili, že vystavení nepříjemnému žertování predikuje únavu o 5 let později u žen, ale ne u mužů, a to při kontrole dalších proměnných, jako je únava na počátku studie. Ve tříměsíční studii více než 4 700 norských zdravotních sester Eriksen a kol. (2008) zjistili, že vystavení výhrůžkám a násilí předpovídalo špatnou kvalitu spánku. Berthelsen a kol. (2011) ve studii zahrnující norský vzorek (2 000 zaměstnanců), který sledovali také Finne a kol. (2011), zjistili, že při kontrole výchozích záměrů opustit zaměstnání souvisela výchozí viktimizace se zvýšenými záměry opustit zaměstnání o 2 roky později a se skutečným odchodem ze zaměstnání v průběhu sledování. Ve studii více než 5 400 zaměstnanců finských nemocnic Kivimäki a kol. (2003) zjistili, že být obětí šikany na pracovišti jak v době výchozího stavu, tak v době po 2-letém sledování souviselo s dvojnásobným zvýšením rizika kardiovaskulárních onemocnění při zohlednění dalších rizikových faktorů. Není však jasné, zda kardiovaskulární choroba při druhém měření následovala po šikaně při druhém měření, nebo jí předcházela. Dalším zjištěným efektem při přítomnosti šikany v prvním měření bylo zvýšené čerpání nemocenské při následném sledování. Clausen a kol. (2011) ve studii časových řad zahrnující více než 9 500 žen pracujících v dánských zařízeních péče o seniory zjistili, že vystavení šikaně na počátku studie souviselo s vyšší mírou případů pracovní neschopnosti, které trvaly 8 po sobě jdoucích týdnů nebo déle, v průběhu ročního období sledování, při kontrole několika intervenujících faktorů (např. věku, kouření, tělesné hmotnosti). Nebyla však provedena žádná kontrola delší pracovní neschopnosti v minulosti před počátkem výzkumu. Ve studii na velkém ( $n = 5\,655$ ) vzorku pracovníků finských nemocnic, který se překrýval se vzorkem použitým v jiném výzkumu (Kivimäki et al., 2003), Kivimäki a kol. (2000) zjistili, že šikana na pracovišti, při kontrole výchozí nemocnosti a dalších intervenujících faktorů, souvisela se zvýšenou mírou nemocnosti v průběhu dvouletého sledování. Ve studii zahrnující stejný vzorek Kivimäki a kol. (2004) zjistili, že vystavení šikaně při kontrole výchozích intervenujících faktorů předpovídalo výskyt nově vzniklých případů fibromyalgie o 2 roky později v následném šetření.

### 1.1.1 Zvládání agrese a šikany na pracovišti

Literatura o zvládání (copingu) agrese a šikany na pracovišti není příliš rozvinutá. Většina studií je průřezová. Jedna z mála longitudinálních studií (Tepper et al., 2001) zahrnující zvládání agrese na pracovišti zkoumala prediktory copingového chování, ale nehodnotila účinnost copingového chování při zmírňování agrese vedené nadřízenými. Copingové reakce spočívající v konfrontaci pachatele představuje riziko cyklu odvety a eskalace (Aquino & Thau, 2009). Průřezové výzkumy naznačují, že neúčinnější copingovou reakcí na šikanující chování je přechod na jiné pracovní oddělení nebo přijetí jiné práce (Aquino & Thau, 2009; Zapf & Gross, 2001), což je reakce, která je obtížná, i v případě, že je pracovní trh stabilní. Někdy může být oběť dostatečně ostražitá, aby se agresorovi vyhnula nebo ho obešla. Určitou naději však skýtá studie (Zhou et al., 2015) na zdravotních sestrách v prvním ročníku. Studijní tým zjistil, že dvě ze čtyř dimenzí sociálně-pracovních dovedností: interpersonální vliv (např. schopnost získat si přízeň lidí) a zjevná upřímnost (např. snaha projevit o druhého člověka opravdový zájem), hodnocené před nástupem do zaměstnání, souvisely s nižším rizikem pozdějšího vystavení fyzické agresi v zaměstnání. Žádné sociálně-pracovní dovednosti nesouvisely s vystavením psychické agresi. Bylo však zjištěno, že sociálně-pracovní dovednosti tlumily dopad fyzické a psychické agrese na hněv pociťovaný při práci, spokojenost v zaměstnání, pracovní nasazení a muskuloskeletální zranění (ibid).

Z většiny důkazů o účincích násilí a psychické agrese na pracovišti vyplývá určitý vzorec. Fyzická viktimizace je častější u příslušníků některých profesních skupin (např. řidiči autobusů, zdravotní sestry, učitelé) než u jiných (např. pracovníci ve finančním sektoru) a násilí jednoznačně zvyšuje riziko fyzického zranění (Schondeld & Chang, 2017). Ačkoli psychická újma zřetelně souvisí s vystavením fyzickému zranění, nepředvídatelná povaha násilných incidentů ztěžuje výzkumným pracovníkům vypracování studií hodnotících dopad násilí na pracovišti, které by odpovídaly nejvyšším standardům vědecké praxe (např. longitudinální studie s jasnými obdobími před a po s kontrolou základních psychologických charakteristik před výskytem násilí). Rozumným závěrem je, že z vystavení násilí nemůže vzejít nic dobrého z psychologického hlediska a že špatné výsledky jsou z velké části jedinými důsledky vystavení násilí (ibid).

Model stresové reakce (Zapf et al., 1996) naznačuje, že psychické následky vyplývající z vystavení násilí jsou přibližně úměrné době vystavení a závažnosti násilí. Existují určité důkazy (viz Dollard & Bakker, 2010), že organizační klima zaměřené proti násilí může být užitečné při

prevenci násilí na pracovišti. Psychická agrese je bohužel na pracovištích poměrně častá. Výzkumy ukazují, že psychologická agrese na pracovišti má zřetelné negativní důsledky pro duševní zdraví pracovníků, včetně přihlížejících osob. Ačkoli teoretický rámec SOS předpokládá, že dopad psychické agrese na duševní zdraví je zprostředkován dopadem agrese na sebeúctu, sebeúcta byla pojmána jako příčina, následek a symptom deprese. Výzkumná zjištění, zejména z nejkvalitnějších longitudinálních studií, konzistentně ukazují, že psychologická agrese souvisí se zvýšením distresu, depresí atd. Výzkum také ukazuje, že vysoká úroveň distresu může působit jako magnet pro šikanu. Výzkumy týkající se zvládání šikany nejsou příliš optimistické, s výjimkou toho, že existují určité důkazy o tom, že změna zaměstnání a politické dovednosti (schopnost vyjednávat, schopnost se vymezit ať už přímo nebo nepřímo) mohou pomoci snížit vystavení fyzické a/nebo psychické agresi (Einarsen et al., 2020a).

## 2. Šikana na pracovišti a mobbing – definice

Současné definice šikany na pracovišti jsou formulovány především z akademického hlediska. Ačkoli v dosavadním akademickém výzkumu neexistuje jednotná definice šikany na pracovišti, tyto definice mají některé opakující se motivy. Patří mezi ně verbální a neverbální negativní akty, jako je sociální izolace, osobní útoky, urážlivé poznámky, pomluvy, slovní vyhrožování, ponižování a zasahování do práce (Einarsen, 1999), a pět základních znaků, které z tohoto chování dělají šikanu, jsou opakovanost, eskalace, nepoměr sil, přisuzovaný záměr a nepříznivé účinky (Einarsen et al., 2020a). Oběti šikany sebe vnímají jako osoby, které jsou agresorem vytrvale zesměšňovány, kritizovány a obtěžovány. Za šikanu se nedají označit nepravidelné akty neslušného či zesměšňujícího chování, je charakterizována mnoha častými a opakovanými agresivními akty (frekvence těchto aktů pro definici šikany se liší dle výzkumníků – dle Mikkelsena a Einarsena [2001] se toto chování musí vyskytovat více než jednou týdně, dle kritérií Leymanna [1996] lze za šikanu považovat i negativní chování vyskytující se alespoň jednou týdně). Tyto akty jsou rovněž vnímány jako přetrvávající po dlouhou dobu (dle definice Leymanna [1996] po dobu alespoň 6 měsíců). I když často začíná jako různé incivilní a žertovné akty (posměch, občasná negativní poznámka apod.), takové chování se může stupňovat a stát se extrémním a intenzivním (Leymann, 1993). Dalším předpokladem je existence mocenského nepoměru mezi agresorem a obětí. Tento nepoměr lze organizačně definovat tak, že šikanující má více pracovních zdrojů než cíl; ty mohou zahrnovat nadřazené postavení v hierarchii organizace nebo neformální vztahy s držiteli moci v organizaci (Einarsen et al., 2003; Hoel & Cooper, 2001). Nerovnováha se může vyvinout v průběhu času, kdy se jedna strana přestane být schopna bránit (tj. stane se obětí). Oběti vnímají jednání agresora jako úmyslné, zákeřné a s cílem způsobit škodu (Tracy et al., 2006) a jednání agresora má za následek nepříznivé důsledky pro cílovou osobu a/nebo organizaci (Salin, 2003).

Definice, která nabízí vhodný základ pro empirické výzkumy zabývající se mobbingem a má jasně definovaná kritéria, která se musí splňovat za účelem označení mobbing. Definice, ze které bude následující část práce vycházet, je dle autorů (Einarsen et al., 2020a) následující:

Obtěžování, urážení, sociální vylučování osoby nebo negativní ovlivňování výkonu práce této osoby. Aby bylo možné označit určitou aktivitu, interakci nebo proces za šikanu (nebo mobbing), musí se takové jednání vyskytovat opakovaně a pravidelně (např. jednou týdně) a po určitý časový úsek (např. po dobu šesti měsíců). Šikana na pracovišti je eskalující proces, v jehož průběhu je

napadená osoba zatlačena do podřízené pozice a stává se terčem systematických negativních sociálních aktů. Konflikt nemůže být označen jako šikana, pokud se jedná o ojedinělý incident nebo pokud konflikt vzniká mezi dvěma stranami přibližně stejné síly. (s. 26)

## **2.1 Mobbing jako samostatný fenomén**

Definování šikany jako podskupiny sociálních stresorů, často vyvolaných sociálními konflikty a sestávajících z řady agresivních výstupů, vyvolává otázku, zda je šikana na pracovišti samostatným fenoménem, nebo zda je vhodné ji považovat za formu vysoce eskalovaného interpersonálního konfliktu, či za podtyp agrese na pracovišti. Sandy Hershcovis (2011) tvrdí, že rychlý rozvoj výzkumu agrese na pracovišti a souvisejících oblastí vedl k množství překrývajících se konstruktů, jako je zneužívání, obtěžování, sociální podryvání nebo šikana, a tvrdí, že ačkoli tyto konstrukty mohou být rozlišitelné, ve skutečnosti se tyto pojmy podstatně překrývají a nejsou ničím jiným než tím, o čem se vždy hovořilo pod označením "agrese na pracovišti". Autorčina argumentace se opírá o dva argumenty: 1) za prvé, nástroje měřící tyto konstrukty používají podobné položky; 2) za druhé, tyto konstrukty vykazují podobné vztahy se závislými proměnnými, jako je zdraví, pracovní spokojenost a záměr fluktuace. Einarsen a kol. (2020a) konstatuje, že by bylo zbytečné mezi konstrukty rozlišovat, pokud by jejich praktické důsledky byly stejné.

Leon-Perez a kol. (2015) však ukázali, že vystavení šikaně, měřené dotazníkem Negative Acts Questionnaire (NAQ-R), představuje samostatný a nezávislý faktor, pokud je analyzováno společně s odpověďmi z Jehnova (1995) dotazníku o konfliktech souvisejících s úkoly a osobami. Za použití zkrácené verze téhož dotazníku (S-NAQ) Baillien a kol. (2016) odlišili vystavení takovému chování šikany od výskytu konfliktů i stylů zvládání konfliktů.

Co se týká argumentu Hershcovisové (2011), že lze šikanu brát jako jinou formu agrese na pracovišti a je neodlišitelná od jiných konceptů kvůli používání podobných položek a stejných vztahových vzorců, je třeba v první řadě uvést, že většina nástrojů šikany obsahuje také položky týkající se ostrakizace a sociálního vyloučení, které nemusí být nutně součástí nástrojů měřících agrese (Einarsen et al., 2020a). Zadruhé, mnoho studií, které tvrdí, že zkoumají šikanu, používá pouze měřítko negativního sociálního chování a ignoruje další definiční kritéria, která jsou pro koncept šikany klíčová, jako je např. nepoměr sil a určitá frekvence a doba trvání těchto aktů (ibid). Na základě tohoto argumentu by se dalo říci, že některé studie šikany by často nebylo možné odlišit od opakovaných případů konfliktů mezi pracovníky. V souvislosti s tím proto

některé studie používají pojem "vystavení šikanóznímu chování", aby naznačily, že se měří všechny úrovně vystavení od příležitostného vystavení negativnímu sociálnímu jednání až po plnohodnotné případy šikany na pracovišti (např. Reknes et al., 2019). V současnosti však existují a vznikají především empirické studie, které šikanu identifikují jako jev oddělený od konfliktů a agrese a zkoumají ji jako samostatný fenomén.

Pro zkoumání šikany jako samostatného fenoménu odděleného od agrese na pracovišti se lze opřít i o studii Bailliena a kol. (2017), kteří analyzovali data z kvantitativní deníkové studie založené na událostech a porovnávali charakteristiky konfliktních incidentů u skupiny 47 obětí šikany na pracovišti a skupiny 62 neobětí. Respondenti vyplňovali deník během dvou období po 20 pracovních dnech, mezi nimiž byla čtyřměsíční přestávka. V této deníkové studii kontrolní skupina (osoby, které nebyly šikanovány) rovněž uváděla vysoký počet konfliktních epizod zahrnujících negativní sociální chování, i když výrazně méně než oběti šikany. Výsledky studie dále ukázaly, že charakteristiky konkrétních konfliktních incidentů se mezi oběťmi a neoběťmi lišily v souladu s teoretickými a koncepčními rozdíly mezi pojmy konflikt a šikana, neboť reporty obětí o konfliktních epizodách se více týkaly aktuálního pracovního kontextu a zahrnovaly více negativního chování osobního a pracovního charakteru. Oběti šikany navíc vnímaly, že mají v konfliktních epizodách, kterých se účastnily, menší moc a menší kontrolu než neoběti, což naznačuje, že daná konfliktní epizoda více souvisela s předchozími konfliktními epizodami. Rovněž uváděly více negativních záměrů ze strany svého oponenta než neoběti. Navíc, pokud se podíváme na jediné kritérium a to vystavení negativnímu chování, jsou již mezi oběťmi a neoběťmi značné rozdíly, přičemž oběti uvádějí dvakrát více konfliktů s kolegy a nadřízenými a téměř dvakrát více konfliktů zahrnujících negativní sociální chování než neoběti. Když však autoři zkombinovali všechna přijímaná kritéria definice šikany (negativní sociální chování, pokračování předchozí konfliktní epizody, konflikt nevyřešený během konfliktní epizody nebo ve stejný den, uváděná podřízenost, vnímaný zlý úmysl), oběti šikany uváděly 35krát více takových konfliktů ve srovnání s neoběťmi. Studie jasně ukazuje, že při zkoumání dobře rozvinutých případů šikany je třeba brát v úvahu všechna kritéria definice šikany, a nikoli pouze výskyt negativního sociálního chování a jeho četnost.

V souladu s výše uvedenými zjištěními a provedením faktorové analýzy na základě údajů získaných od více než 6 000 belgických pracovníků Notelaers a jeho kolegové (2017) zjistili, že nejlepší shoda dat (z hlediska reliability a indexů fitu) se objevila, když se expozice šikaně považovala za samostatný faktor od konfliktů a agrese. Jejich zjištění naznačila, že zatímco



konflikty a agrese se objevily jako společný faktor, vystavení šikaně představovalo samostatný faktor s odlišnými vztahy s ostatními měřítky stresu a pohody. Studie však také ukázala, že zatímco těžce šikanovaní jedinci jasně rozlišovali mezi šikanou a dvěma předchozími kategoriemi, konflikty a agrese, ti s nízkou expozicí konfliktům, agrese a šikaně na pracovišti viděli tyto faktory jako do značné míry se překrývající. Tato empirická zjištění tedy potvrzují platnost koncepčního přístupu, jak byl nastíněn v této kapitole, který nahlíží na šikanu jako na samostatný koncept, i když souvisí s mezilidskými konflikty a agrese na pracovišti a který může být v počátečních fázích obtížné od těchto jevů odlišit.

## **2.2 Prediktory šikany na pracovišti**

Heinz Leymann (1993; 1996), jehož výzkum mobbingu měl vliv v mnoha evropských zemích, se důrazně vyslovil proti individuálním faktorům jako prediktorům šikany, zejména pokud jde o osobnostní charakteristiky oběti. Namísto toho obhajoval situační pohled, kdy jsou za hlavní antecedenty (původce) šikany považovány organizační faktory týkající se vedení, designu práce a morálky managementu a zaměstnanců. Dle Leymanna (1993) při vyvolávání šikanózního chování na pracovišti vystupují do popředí čtyři hlavní faktory: (1) nedostatky v designu práce, (2) nedostatky v chování managementu, (3) sociálně exponované postavení oběti a (4) nízká morálka oddělení či týmu. Leymann (1996) také konstatoval, že zdrojem šikany může být i špatné řízení a řešení konfliktů, ovšem v kombinaci s nevhodnou organizací práce. Opakovaně však důrazně konstatoval, že řízení konfliktů je záležitostí a odpovědností organizace, nikoliv jednotlivce. Konflikty dle Leymanna (ibid) přerůstají v šikanu v práci pouze tehdy, když manažeři nebo nadřízení problém přehlížejí nebo popírají, nebo když se sami zapojují do skupinové dynamiky, a tím konflikt podněcují. Vzhledem k tomu, že šikana se odehrává v situaci regulované formálními pravidly chování a odpovědnosti, je vždy (a z definice) odpovědností organizace a jejího vedení.

Tato tzv. Hypotéza pracovního prostředí (Work-Environment Hypothesis; Hauge et al., 2007) byla empiricky mnohokrát potvrzena výzkumy, které využívaly řadu výzkumných designů, jako jsou průřezové dotazníkové studie (např. Skogstad et al., 2011), studie využívající longitudinální design (Ågotnes et al., 2018; Baillien et al., 2011; Reknes et al., 2013) a studie prováděné na úrovni skupiny nebo oddělení/odboru (Skogstad et al., 2011). Podporu pro Hypotézu pracovního prostředí přinesly také kvalitativní studie (Baillien et al., 2009). Jedna z prvních kvalitativních studií mezi přibližně 30 irskými oběťmi šikany odhalila, že pracoviště, kde tyto oběti pracovaly, byla vnímána jako vysoce stresující a soutěživá, sužovaná

mezilidskými konflikty, postrádající přátelskou a podpůrnou atmosféru, procházející organizačními změnami a řízená autoritativním stylem vedení (O'Moore et al., 1998). Také další studie podpořila předpoklad o souvislosti mezi organizačními změnami a šikanou na pracovišti (Baillien et al., 2019), přičemž empirická podpora ještě více podporuje tvrzení, že stresory v práci a mezilidské konflikty jsou prediktory šikany (Baillien et al., 2016; Reknes et al., 2019).

Na základě analýzy případů šikany shromážděných od různých informačních zdrojů, jako jsou manažeři v HR, zástupci odborů nebo organizační poradci, Baillien a kol. (2009) vypracovali takzvaný "trojcestný model" (*three-way model*), podle kterého se šikana může vyvinout z faktorů souvisejících s prací třemi různými způsoby:

1) V důsledku stupňujících se mezilidských konfliktů: Vysoká základní míra konfliktů může zvýšit pravděpodobnost, že konflikt bude eskalovat a přeroste v šikanu. Různé charakteristiky práce, jako jsou konflikty rolí nebo organizační omezení, zvyšují pravděpodobnost konfliktů, a tím i pravděpodobnost eskalace konfliktu.

2) V důsledku neefektivních copingových strategií při zvládání stresu a frustrace, jež jsou způsobeny problémy v designu práce, které postihují jak agresory, tak oběti. Nedostatek pracovních zdrojů, jako jsou kontrola práce nebo sociální opora, pak může narušit úsilí o zvládání. Navíc pracovní stresory, jako je časový tlak, mohou vyčerpát osobní zdroje (Muraven & Baumeister, 2000), které pak již nejsou k dispozici pro účinné zvládání konfliktů. Jinými slovy, přítomnost stresorů a nedostatek zdrojů zhoršují konstruktivní zvládání konfliktů a v důsledku toho přispívají k eskalaci konfliktů a nakonec k šikaně.

3) Z destruktivních týmových nebo organizačních kultur. Takové kultury mohou naznačovat, že šikana je v organizaci nebo v týmu akceptována, protože není trestána.

Bowling a Behr (2006) ve své první metaanalytické studii ukázali, že studie potvrzují silný vztah mezi obtěžováním na jedné straně a konfliktem rolí a nejednoznačností rolí na straně druhé. Hauge a jeho kolegové (2007) na reprezentativním vzorku norské populace ukázali, že nedostatek vedení v podobě *laissezfaire* leadershipu moderuje vztah mezi konflikty rolí a vystavením šikaně, jak předpokládal Leymann. V navazující studii využívající longitudinální design s dvouletým časovým odstupem byl pozorovaný vztah mezi tím, že byli v konfliktu s kolegy v první době měření (na počátku výzkumu), a následnými novými zprávami o šikaně v druhé době měření (po dvou letech), přítomen pouze tehdy, když respondenti pracovali pod

laissez-faire vedením (Ågotnes et al., 2018). Zdá se tedy, že nedostatky v praxi vedení vytvářejí živnou půdu pro problémy v pracovním prostředí a konflikty přerůstající v šikanu i v případech, kdy manažeři a nadřízení nejsou sami šikanující. Ve studii Jenkinse a jejích kolegů (2012) o stížnostech na šikanu mnoho údajných šikanujících uvedlo jako příčinu svého chování stres a odpovídající frustraci a hněv.

Je však třeba poznamenat, že většina výsledků v této oblasti vychází z průřezových studií, které neumožňují interpretovat vztahy jako příčinu a následek. I když se někteří autoři (Einarsen et al., 2020a) domnívají, že v mnoha případech organizační nedostatky významně přispívají k rozvoji šikany. Jak naznačují některé publikované studie, je pravděpodobné, že závažné sociální konflikty na pracovišti mohou být také příčinou, nikoli pouze důsledkem organizačních problémů (Zapf, 1999). Konflikty mohou například negativně ovlivňovat tok informací, a tím zhoršovat vztahy "vedoucí – člen".

Šikanu je třeba chápat především jako dyadickou interakci mezi lidmi, kde tyto situační faktory mohou působit jako predispoziční faktory, nicméně často jsou ovlivněny jak individuálními faktory, jako je neuroticismus (Reknes et al., 2019) nebo styl řízení konfliktů (Baillien et al., 2016), tak převládajícími styly vedení (Ågotnes et al., 2018). Ačkoli lze souhlasit s tím, že organizace a její vedení jsou odpovědné za intervenci v případech mezilidských konfliktů a šikany, přesto mohou být způsobeny celou řadou faktorů, a to jak na individuální úrovni, tak na úrovni dyadické, skupinové, organizační a společenské (van de Vliert et al., 2013; Zapf, 1999).

Einarsen (1999) vycházel z předpokladu, že pojem šikany na pracovišti se vztahuje na celou řadu situací a kontextů, v nichž může docházet k opakovaným negativním činům a v nichž se cíle nemohou bránit, a proto zavedl dva pojmy: *na konflikt vázaná šikana* a *predátorská šikana*, aby rozšířil perspektivu a zohlednil dva hlavní typy situací, v nichž může k šikaně docházet.

## 2.3 Typy šikany

### 2.3.1 Predátorská šikana

V případech "predátorské šikany" (*predatory bullying*) oběť osobně neudělala nic provokativního, co by mohlo chování šikanujícího rozumně ospravedlnit (Einarsen et al., 2020a). V takových případech se oběť náhodou ocitá v situaci, kdy predátor demonstruje svou moc nebo využívá slabosti někoho, kdo se může stát obětí pouhou "náhodou". Drobná tyranie (*petty tyranny*) se týká vedoucích pracovníků, kteří svou moc nad ostatními ovládají prostřednictvím svévole a sebeprosazování, zesměšňování podřízených, nedostatku

ohleduplnosti a používání autoritářského stylu řešení konfliktů (Kant et al., 2013). V některých organizacích je šikana více či méně institucionalizována jako součást vedení a manažerské praxe, někdy pod rouškou "pevného a spravedlivého" řízení. "Pevné a spravedlivé" řízení se však může snadno změnit v "tvrdé a nespravedlivé" řízení, které opět může přerůst v šikanu a viktimizaci podřízených (Einarsen et al., 2020a).

Pracovník či pracovnice také může být vyčleněna a šikanována kvůli tomu, že patří k určité outsiderské skupině, například proto, že je první ženou v místním hasičském sboru (Einarsen et al., 2020a). Pokud jsou tyto zaměstnanci vnímáni jako představitelé skupiny nebo kategorie lidí, které dominantní organizační kultura neschvaluje, mohou být skutečně šikanováni, aniž by udělali cokoli jiného, než že se pouze dostavili do práce (Archer, 1999). Průkopnická studie v britských hasičských sborech skutečně odhalila prostředí, kde převládala šikana žen, nebělochů a nekonformních bělochů jako mechanismus zajišťující zachování a dominanci kultury bílých mužů (Archer, 1999). Jako paralelu lze uvést, že muži pracující v sociálních a zdravotnických profesích, kde početně převažují ženy tvořící 95 % zaměstnanců, uváděli třikrát častější vystavení šikaně než ženy (Eriksen & Einarsen, 2004). Podobně Hoel a kol. (2014) na základě reprezentativního britského průzkumu 1200 osobních strukturovaných rozhovorů zjistili, že u lesbických, homosexuálních a bisexuálních zaměstnanců je dvakrát vyšší pravděpodobnost, že budou šikanováni, než u heterosexuálních zaměstnanců. Studie mezi 494 zaměstnanci rozdělenými do 17 týmů ukázala, že zaměstnanci se slabou identifikací se svým týmem byli mnohem častěji terčem šikany (Escartín et al., 2013). Následně studie ukázala, že ve skupinách se silnou identifikací s týmem docházelo k šikaně méně často.

### **2.3.2 Na konflikt vázaná šikana**

Naproti tomu "na konflikt vázaná šikana" (*conflict-related bullying*) vzniká v důsledku vysoce vyhrocených mezilidských konfliktů, jak je popsáno v trojcestném modelu Bailliena a kol. (2009; viz výše). Ačkoli jsou mezilidské boje a konflikty přirozenou součástí všech lidských interakcí a nelze je považovat za šikanu, mohou být výchozím bodem závažnějších a negativnějších sociálních procesů vedoucích k případům šikany na pracovišti (Baillien et al., 2009; Baillien et al., 2017). Jak bylo uvedeno výše, rozdíl mezi mezilidskými konflikty a šikanou nelze hledat v tom, co se děje nebo jak se děje, ale spíše v četnosti a opakování a dlouhodobosti, jakož i v neschopnosti zúčastněných stran se v této situaci bránit (Baillien et al., 2017). V některých případech se sociální klima na pracovišti mění ve velmi nepříjemné a vytváří rozdíly, které mohou přerůst v ostré osobní konflikty, a dokonce v "kancelářské války",

kdy je úplné zničení protivníka považováno za konečný cíl, který mají strany získat (van de Vliert, 1998).

V silně vyhrocených konfliktech mohou obě strany popírat jakoukoli lidskou hodnotu svého protivníka, čímž uvolňují cestu k vysoce agresivnímu chování. Pokud je jedna ze stran v tomto boji znevýhodněna a stane se, že situaci zvládne méně optimálním způsobem, nebo se konflikt odehrává na oddělení s laissez-faire vedoucím (Ågotnes et al., 2018), může se časem stát obětí šikany (Zapf, 1999). Může se také stát, že jedna ze stran využije své vlastní moci nebo potenciální mocenské nerovnováhy, což vede k situaci, kdy se jedna ze stran nemůže bránit nebo oplácet stále agresivnější chování. Bezbranné postavení pak vede k viktimizaci jedné ze stran.

Mezilidské konflikty, v nichž je v sázce identita protagonistů – například když jedna ze stran útočí na sebeúctu nebo sebeobraz druhé strany, se často vyznačují intenzivní emocionální angažovaností. Ta zahrnuje pocity urážky, strachu, podezírání, zášti, pohrdání, hněvu apod (van de Vliert, 1998). V takových případech se lidé mohou vzájemně vystavovat šikanóznímu chování nebo mít odpor k chování svého protivníka do té míry, že se cítí obtěžováni a že jsou obětí šikany, i když je na domnělém pachateli jen málo pozorovatelných znaků šikanózního chování. Může být také pravda, že tvrzení, že je obětí šikany, může být v mezilidských konfliktech velmi účinnou strategií, kterou v některých případech dokonce používají obě strany (Einarsen et al., 2020a).

Model eskalace konfliktu podle Glasla (1994) byl navržen jako model vhodný k vysvětlení toho, jak mohou konflikty přerůst v šikanu (Zapf & Gross, 2001). Model rozlišuje tři fáze a devět stadií. Podle tohoto modelu jsou konflikty v organizacích nevyhnutelné a za určitých okolností dokonce plodné, neboť přispívají k inovacím, výkonnosti a učení (Zapf & Gross, 2001). Pokud se však konflikty nechají eskalovat (Ågotnes et al., 2018), mohou se změnit v "kancelářské války" a stát se extrémně škodlivými a destruktivními jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni organizace. V prvních fázích konfliktu mají zúčastněné strany ještě zájem na rozumném vyřešení konfliktu ohledně úkolů nebo otázek. I když mohou zažívat a uznávat mezilidské napětí, zaměřují se především na spolupráci, aby problémy vyřešily kontrolovaně a racionálně. To se však stává stále obtížnější, jak se mezilidské napětí stupňuje (Ågotnes et al., 2018; Zapf a Gross, 2001). Druhá fáze je charakterizována situací, kdy původní problém konfliktu do značné míry vymizel, zatímco jádrem problému se stává mezilidské napětí mezi stranami a jejich stále obtížnější vztahy. Nyní se otázka konfliktu týká spíše toho, "kdo je

problémem", než toho, "co je problémem" (Einarsen et al., 2020a). Strany přestávají komunikovat a začínají hledat spojence a podporu u ostatních. Stále více se obávají o svou vlastní pověst a o to, aby "neztratily tvář", a zažívají morální rozhořčení vůči svému oponentovi (oponentům), vnímají ho (je) jako nemorálního, jako člověka s osobnostním deficitem nebo jako obyčejného hlupáka. V tomto bodě se vyvíjí neúcta, nedostatek důvěry a nakonec i otevřené nepřátelství. Nakonec v interakci převládá hrozba i otevřeně nepřátelské a agresivní chování. V následující fázi jsou konfrontace stále destruktivnější, až se jediným cílem zúčastněných stran stane úplné zničení protivníka. V tomto boji jsou obě strany ochotny riskovat vlastní blaho, dokonce i vlastní "existenci", aby protivníka zničily (ibid).

Zapf a Gross (2001) tvrdí, že šikana se může vyvíjet na hranici mezi druhou a třetí fází, což je předpoklad, který se zdá být v souladu s výše zmíněnou studií Notelaerse a jeho kolegů (2017), která ukazuje, že zatímco vnímání šikany, konfliktu a agrese má tendenci se překrývat, když jsou problémy v nízké intenzitě, v určitém bodě intenzity a eskalace mají lidé tendenci vnímat šikanu jako něco jiného než pouhý eskalovaný konflikt. Ve studii Zapfa a Grosse (2001), která se týkala rozhovorů s devatenácti německými oběťmi šikany, čtrnáct obětí uvedlo, že situace se neustále stupňovala a v průběhu času se zhoršovala. Téměř 50 % obětí popsalo posloupnost eskalace připomínající Glaslův (1994) model. Nerovnováha moci, která je jednou z hlavních charakteristik šikany, není však jádrem Glaslova modelu (Einarsen et al., 2020a).

### 3. Organizační prediktory šikany na pracovišti

#### 3.1 Faktory vstupující do procesu šikany

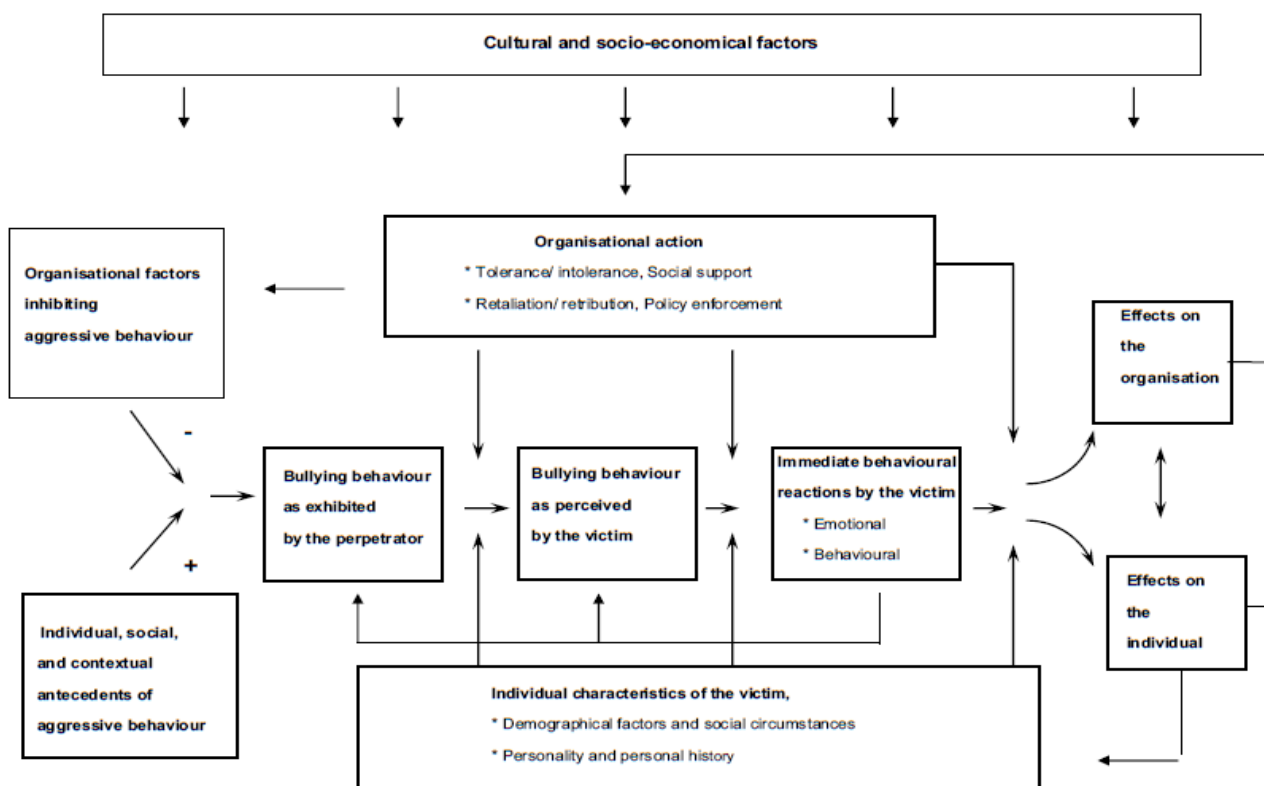
V následující kapitole se práce bude zabývat tím, že komplexní sociální jev, jakým je šikana, se vyznačuje multikauzalitou, která zahrnuje řadu faktorů na mnoha vysvětlujících úrovních v závislosti na tom, zda se zaměříme na chování aktéra, nebo na vnímání, reakce a odpovědi oběti. Na výzkum prediktorů šikany se dá nahlížet z dvou perspektiv a to buď z hlediska individuálních charakteristik obětí a agresorů šikany, nebo z hlediska organizačních prediktorů, kterými daná organizace disponuje. Na individuální úrovni se může osobnost agresora i oběti podílet jako antecedent a rizikový faktor jak šikanujícího chování, tak vnímání šikany (Einarsen et al., 2020a). Individuální faktory mohou přispívat k nedostatku strategií zvládnání ze strany oběti, jakož i k dalším emocionálním a behaviorálním reakcím na vnímané zacházení. Na této úrovni je pozornost zaměřena také na vztah a interakci mezi agresorem a obětí. Vzhledem k tomu, že pro definici šikany je zásadní rozdíl v moci mezi oběma stranami, je perspektiva vztahu mezi obětí a agresorem a jejich individuálními charakteristikami pro pochopení konceptu šikany na pracovišti zásadní a to i při zkoumání šikany z jiných perspektiv (ibid).

Co se týká konkrétních individuálních charakteristik souvisejících se šikanou, existují různé materiály, které upozorňují na nesoulad osobnostních charakteristik oběti a agresora (např. případy, kdy se „vtipálek“ s nevhodnými narážkami setká s obětí „beze smyslu pro humor“; Einarsen et al., 2020a). Zaměření na potenciální střet nebo nesoulad z hlediska osobnosti a moci může být stejně relevantní jako zaměření na patologickou či nějak deviantní osobnost pachatele nebo oběti (např. Kant et al., 2013). Na dyadické úrovni se můžeme zaměřit také na dynamiku eskalace konfliktu a dynamickou transakci mezi pachatelem a obětí v průběhu konfliktu (Zapf a Gross, 2001). Reakce obětí pravděpodobně ovlivní další reakce pachatele. Jak ukázali Zapf a Gross (2001), ty oběti, které se úspěšně vyrovnaly s šikanou určitými prostředky, se dále bránily podobnými prostředky a šikana probíhala méně často a častěji se vyhnuly další eskalaci konfliktu. Oběti méně úspěšné z hlediska zvládnání šikany často přispívaly k eskalaci šikany svými agresivními protiútoky a "bojem za spravedlnost" (Einarsen et al., 2020a).

Na úrovni sociálních skupin lze šikanu vysvětlit procesy "obětního beránka" (Coyne et al., 2010). Takové procesy "honu na čarodějnice" vznikají, když skupiny přenášejí svou frustraci a agresi na vhodného a méně silného člena skupiny. Jedním z kritérií pro tuto volbu může být to, že je někdo vnímán jako outsider nebo součást menšiny (Einarsen et al., 2020a). Také přílišná

upřímnost nebo neochota ke kompromisům může přispět k tomu, že je člověk postaven do role obětního beránka. Na organizační úrovni může k vysvětlení případů šikany na pracovišti přispět mnoho faktorů (Hoel a Cooper, 2001). Například Zapf a kol. (1996) ukázali, že nároky na vysokou míru spolupráce v kombinaci s omezenou kontrolou nad vlastním pracovním časem mohou přispět k tomu, že se někdo stane obětí šikany. Tato situace může vést k mnoha drobným mezilidským konfliktům a současně může oslabit možnosti řešení konfliktů. Jak bude nastíněno níže, řada studií ukazuje, jak vlastnosti uspořádání práce a psychosociálního pracovního prostředí předpovídají následné vystavení šikaně.

Obrázek 2. Schéma faktorů vstupujících do procesu šikanování



Pozn. Autoři: Einarsen a kol. (2020b, str. 38)

Na Obrázku 2 jsou prezentovány faktory vstupující do procesu mobbingu, který identifikuje hlavní třídy proměnných, jimiž se řídí výzkum a organizační preventivní programy. Tento model vymezuje další úroveň vysvětlení, společenskou úroveň, která se skládá z národní kultury a historických, právních a socioekonomických faktorů (viz Hoel & Cooper, 2001; van de Vliert et al., 2013). Přestože zatím nebyla příliš zkoumána, je třeba na výskyt šikany vždy nahlížet na tomto pozadí (Salin, 2021). Vysoké tempo změn, zvyšující se pracovní zátěž, prodlužující se pracovní doba a nejistota ohledně budoucího zaměstnání, které charakterizují



současný pracovní život v mnoha zemích, ovlivňují míru stresu pachatele i oběti (Hutchinson, 2012). Z těchto důvodů může být těmito faktory ovlivněna jak úroveň agrese, tak zdroje pro zvládnutí (Einarsen et al., 2020a). Kromě toho je třeba toleranci organizací a jejich řízení případů šikany do jisté míry vnímat také ve světle převládajících společenských faktorů. Vnitrostátní právní rámce mohou v tomto ohledu také hrát určitou roli (Einarsen et al., 2020a). Tento teoretický model rozlišuje mezi povahou a příčinami šikanujícího chování, jak je projevuje agresor, a povahou a příčinami vnímání oběti tohoto chování. Dále rozlišuje mezi vnímaným vystavením šikanujícímu chování a reakcemi na tento druh chování.

### **3.2 Organizační prediktory šikany na pracovišti**

Ústředním tématem výzkumu šikany na pracovišti je snaha o identifikaci možných prediktorů nebo rizikových faktorů pro rozvoj šikany, a to nejen v oblasti designu práce a bezprostředního psychosociálního pracovního prostředí. Jak bylo uvedeno výše, teze, že šikana je z velké části způsobena nedostatky v pracovním prostředí, se obvykle označuje jako Hypotéza pracovního prostředí (Hauge et al., 2007) a je ústředním principem výzkumu šikany od jeho počátku (Leymann, 1996). Tři desetiletí empirického výzkumu poskytla pro tuto perspektivu silné empirické důkazy. Již zjištění z 90. let 20. století naznačovala, že jak oběti, tak svědci šikany reportovali více negativní pracovní prostředí než ti, kteří nebyli šikanou postiženi nebo ji nepozorovali, a že nejhůře vnímané pracovní prostředí bylo spojeno s těmi, kteří byli šikanováni nejvážněji (Zapf et al., 1996). Pozdější studie tento názor posílily a poskytly další podporu této perspektivě (Balducci et al., 2011; Hauge et al., 2007).

V posledním desetiletí došlo k významnému pokroku ve studiu organizačních rizikových faktorů šikany. Především longitudinální studie a studie na úrovni analýzy pracovních skupin poskytly podporu platnosti hypotézy pracovního prostředí (např. Francioli et al., 2018; Holten et al., 2017; Reknes et al., 2014; Skogstad et al., 2011). Z druhé, studie zkoumající zprostředkující a moderující faktory poskytly důležité poznatky o mechanismech, jejichž prostřednictvím špatné pracovní prostředí vyvolává větší míru šikany, a o okolnostech, za nichž je výskyt šikany nejpravděpodobnější. Zatřetí, vzhledem k tomu, že do výzkumu šikany na pracovišti přispívají výzkumníci z rostoucího počtu zemí, jsou k dispozici silnější důkazy, které ukazují univerzální podporu hypotézy pracovního prostředí v různých kulturních kontextech, včetně méně rozvinutých ekonomik (např. Ahmad, 2018; Amponsah-Tawiah & Annor, 2017).

Přehled organizačních rizikových faktorů šikany Salinové a Hoela (2020) zkoumá a syntetizuje empirická zjištění a nové teoretické poznatky o vztahu mezi faktory pracovního prostředí a

šikanou na pracovišti. Pro tyto účely strukturovali pracovní prostředí do pěti samostatných oblastí: (1) koncepce a organizace práce, (2) organizační kultury a klima, (3) vedení a řízení konfliktů, (4) organizační změny a (5) moc a kontrola. V zájmu přehlednosti bude práce pojednávat o těchto faktorech odděleně, nicméně autoři upozorňují (Salin & Hoel, 2020), že ve skutečnosti jsou značně provázané. Celkově je důležité mít na paměti, že šikana je komplexní a multikauzální jev a zřídka kdy ji lze vysvětlit pouze jedním faktorem, ale spíše souhrou mnoha různých faktorů (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2020). Metaanalýzy rizikových faktorů šikany (Bowling & Beehr, 2006) navíc ukazují, že při určování rizika spolupůsobí jak organizační, tak individuální faktory. Individuální faktory tedy nejsou v procesu šikany nepodstatné, neboť mohou ovlivnit riziko šikany, pokud jsou přítomny určité organizační předpoklady nebo rizikové faktory (Salin & Hoel, 2020).

### **3.2.1 Organizace práce a organizační uspořádání**

Šikana na pracovišti je často spojována s negativním a stresujícím pracovním prostředím (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1996). Pro vysvětlení takového vztahu se uvádí, že pracovní stresory mohou jednak vyvolávat frustraci, a tím zvyšovat projevy šikany, jednak vyčerpávat energii obětí šikany, a tím je stavět do role "snadných" terčů (Baillien et al., 2009). V některých případech lze také tvrdit, že přítomnost pracovních stresorů sama o sobě může být vnímána jako forma šikany. Např. v případě, že aktér (např. vedoucí) dává pracovníkům úkoly s nespílitelným termínem či obrovské množství práce a je u něj vnímán nepřátelský záměr při předávání těchto úkolů (Einarsen et al., 1994). To je také v souladu se zjištěními Semmera a kol. (2015), které ukazují, že přijímání nelegitimních úkolů, tedy úkolů, které jsou vnímány jako zbytečné nebo nepřiměřené, může být samo o sobě stresorem a urážkou sebe sama s negativními důsledky pro duševní pohodu zaměstnanců.

Při bližším prozkoumání vědeckých nálezů zjistíme, že konflikt rolí, nejednoznačnost rolí a nedostatek jasných cílů patří mezi rysy pracovních organizací, které byly již v 90. letech 20. století v některých severských studiích shledány jako spojené s výskytem a pozorováním šikany (Einarsen et al., 1994). Novější studie z různých zemí tato zjištění potvrdily a všechny uvádějí, že konflikt rolí a nejednoznačnost rolí patří mezi nejsilnější prediktory vnímané i reálně uskutečněné šikany a obtěžování na pracovišti (Bowling & Beehr, 2006; Hauge et al., 2007; Notelaers et al., 2010). To implikuje, že riziko šikany vrůstá v pracovním prostředí, kde zaměstnanci vnímají protichůdná očekávání, požadavky a hodnoty a kde jsou očekávání vnímána jako nejasná nebo nepředvídatelná. V poslední době také longitudinální výzkumy

poukazují na význam nejednoznačnosti rolí (Reknes et al., 2014) a konfliktu rolí (Balducci et al., 2012; Reknes et al., 2014) jako prediktorů mobbingu, což poskytuje silné důkazy o příčinné souvislosti.

Intenzifikace práce a zvyšující se tlak na výkon jsou rovněž považovány za předstupně šikany. Několik studií z různých zemí poukazuje na vztah mezi vysokými pracovními nároky a zvýšenou mírou šikany (Balducci et al., 2011; Bowling a Beehr, 2006; Hauge et al., 2007; Lewis et al., 2017; Notelaers et al., 2010). Je však také důležité poznamenat, že nepřiměřené pracovní požadavky mohou být samy o sobě využívány jako forma šikany ze strany manažerů. To je v souladu se zjištěním Rodriguez-Muñoz a kol. (2012), že mezi šikanou a pracovními požadavky existují vzájemné vztahy. Nejenže ti, kteří zažívají vysoké pracovní nároky, uvádějí vyšší následné riziko šikany, ale i ti, kteří jsou šikanováni, uvádějí vyšší následné pracovní nároky.

Další charakteristikou pracovního prostředí, která je spojena s vyšším rizikem šikany, je nízká autonomie nebo nízká rozhodovací pravomoc (Balducci et al., 2011; Lewis et al., 2017). Existují zjištění, která tvrdí, že problém šikany vystupuje do popředí, když je v pracovním prostředí přítomna vysoká míra tlaku, která jednotlivcům nabízí malou kontrolu nad vlastní prací (Einarsen et al., 1994). Takový výklad je v souladu s "modelem stresu v závislosti na pracovních nárocích a kontrole" (Demand and Control Model of Job Stress; Karasek, 1979), v němž je zátěž považována za pravděpodobný důsledek kombinace vysokých požadavků a malé volnosti rozhodování. Tento model byl rovněž podpořen empirickým výzkumem (Francioli et al., 2016; Notelaers et al., 2013). V souladu s tím bylo také zjištěno, že nedostatečné zdroje jsou rizikovým faktorem šikany na pracovišti (Tuckey et al., 2012), což naznačuje, že nedostatek zdrojů (ať už hmotných, tak nehmotných) může zaměstnance poštvat proti sobě (Salin & Hoel, 2020).

Určité fyzické aspekty pracovního prostředí mohou rovněž působit jako předstupeň agresivního chování a šikany. Bylo zjištěno, že nedostatky ve fyzickém pracovním prostředí, jako jsou extrémní teploty, špatná kvalita vnitřního vzduchu a stísněné podmínky, jsou spojeny se zvýšeným rizikem šikany (Salin, 2015). Podobně i v kvalitativní studii Baillien a kol. (2008) zjistili, že práce při vysokých teplotách, ve stísněných prostorách nebo v jinak nepříjemném a dráždivém prostředí a spoléhání se na sdílení nástrojů a vybavení jsou spojeny s vyšším rizikem šikany.

Jak bylo uvedeno výše, bylo prokázáno, že různé aspekty uspořádání práce a pracovního prostředí souvisejí se zvýšeným rizikem šikany na pracovišti. Existuje mnoho možných vysvětlení. Zaprvé, neefektivní zvládání frustrací způsobených těmito nedostatky může působit jako možný prediktor šikany nebo obecněji agrese (Baillien et al., 2009). Baillien a De Witte (2009) poukazují na to, že pokud se manažeři nebo zaměstnanci vyrovnávají s frustrací aktivně-neefektivním způsobem, je pravděpodobnější, že se stanou pachateli šikany. To je v souladu se severoamerickými výzkumy, které zdůrazňují nespravedlnost jako důležitý průvodní jev zneužívajícího dohledu a kontraproduktivního a agresivního chování (Colquitt et al., 2013).

Zadruhé, stresory v pracovním designu a pracovním prostředí mohou také ovlivňovat chování potenciálních obětí a zvyšovat riziko, že se budou chovat tak, že budou vyvolávat agresi ze strany ostatních (Baillien et al., 2009). Tvrzení, že sami zaměstnanci mohou někdy vykazovat chování, které je vystavuje většímu riziku šikany, je také v souladu s teorií precipitace obětí. Ta tvrdí, že oběti někdy iniciují chování, které vede k jejich poškození a ztrátě tím, že provokují negativní chování ostatních (Samnani & Singh, 2016).

Zatřetí, stresory na pracovišti mohou zvyšovat riziko mezilidských konfliktů, které jsou zdůrazňovány jako rizikový faktor šikany (Einarsen et al., 2020). V souladu s Leymannovým modelem (1996) může šikana vzniknout v důsledku eskalace konfliktu (Baillien et al., 2009) nebo toho, co Einarsen a kol. (2020a) označují jako šikanu vázanou na konflikt. Lze tedy předpokládat, že tam, kde je přítomna řada pracovních stresorů včetně vysoké pracovní zátěže a kde je k dispozici málo času a zdrojů pro řešení konfliktů, může prostředí poskytovat živnou půdu pro vzájemné konflikty. Konflikty mezi spolupracovníky mohou následně přerůst v šikanu, zejména v kombinaci s laissez-faire stylem vedení (Ågotnes et al., 2018).

### **3.2.2 Organizační kultura a klima**

Studie o šikaně na pracovišti, které se zabývaly úlohou a dopadem kultury organizace, často zdůrazňovaly, že v mnoha organizacích spojených s vysokou mírou šikany byly negativní a urážlivé činy nepřímo "povoleny", ať už byly či nebyly skutečně nedílnou součástí kultury (Salin & Hoel, 2020). To podporuje tezi Brodského (1976, str. 83), který uvádí: „K tomu aby k šikaně docházelo, musí existovat kultura, která ji umožňuje a odměňuje“. V souladu s tím je šikana považována za rozšířenou v organizacích, kde zaměstnanci a manažeři cítí, že mají podporu nebo alespoň implicitní „požehnání“ od vyšších manažerů, aby mohli pokračovat v urážlivém a šikanujícím chování (Einarsen, 1999). Zjištění Neyense a kol. (2007), že šikana je

častější v organizacích, které nemají politiku proti šikaně, se zdá takový názor podporovat, i když nepřímo nebo implicitně.

Při posuzování organizačního klimatu ovlivňujícího šikanu je přínosná Teorie o klimatu podporujícím psychologické bezpečí (Psychosocial Safety Climate, PSC; Dollard & Bakker, 2010). PSC je definováno jako "organizační politika, praxe a postupy pro ochranu psychického zdraví a bezpečnosti pracovníků" (Dollard & Bakker, 2010, s. 580) a je považováno za užitečný ukazatel psychosociálních rizik včetně šikany a přímo souvisí se schopností organizace chránit své členy před takovou psychickou újmou (Dollard & Bakker, 2010). Na základě výsledků z australské studie 200 zaměstnanců ve 30 organizacích (Law et al., 2011) se předpokládá, že v organizacích s vysokou úrovní PSC bude šikana nízká díky tomu, že závazek vrcholového vedení k prostředí bez šikany se bude kaskádovitě šířit směrem dolů, což ovlivní chování manažerů na všech úrovních a na jakákoli hlášení o šikaně bude reagováno okamžitě. Naproti tomu prostředí s nízkou úrovní PSC je spojeno s vysokou úrovní šikany, protože incidenty zůstanou bez kontroly a šikanózní chování se normalizuje nebo někdy dokonce institucionalizuje (např. Liefooghe & Davey, 2001).

Celkově tato zjištění naznačují, že dobře komunikované a přijaté politické rámce různé povahy a formy mohou poskytovat účinnou ochranu před šikanou. Nepřímo to také podporuje názor, že přítomnost koherentních organizačních postupů představuje důležitý ochranný mechanismus proti šikaně, zatímco manažerský chaos a nestabilita způsobené nedostatkem koherence naopak dle výsledků jiného výzkumu zvyšují riziko šikany (Hodson et al., 2006).

Výše zmíněná institucionalizace šikany je často spojována s organizačními a profesními socializačními procesy, kde jsou procesy školení a učení považovány za klíčové pro pochopení toho, jak se jednotlivci kolektivně učí a přejímají normy organizace a profese – bohužel v tomto případě přejímají destruktivní normy podporující šikanu (Salin & Hoel, 2020). Takový destruktivní vliv socializace je přítomen i v britské studii o zdravotních sestřích stážistkách (Hoel et al., 2007), která zjistila, že ačkoli studium poskytuje určitou ochranu před osobními zkušenostmi se šikanou, vystavení prostředí, kde je šikanující chování běžné, postupně mění pohled a chování studentek tím, že je zatvrzuje, a zvyšuje tak riziko, že se další generace zdravotních sester sama aktivně zapojí do šikanujícího chování.

Zatímco organizace vyznačující se přísným důrazem na mocenské vztahy, velmi formální atmosférou a extrémní orientací na cíl mohou být spojeny s mobbingem, Baillien et al. (2008)

ukázali, že rizikovými faktory jsou i opačné faktory, tj. mocenské vakuum, příliš neformální atmosféra a příliš tolerantní manažer. Jejich výzkum ukázal, že vedoucí, kteří jsou "příliš orientovaní na lidi" nebo "příliš tolerantní", způsobují vysokou míru frustrace, a prokázali potřebu "zdravé" rovnováhy mezi oběma extrémami, aby se snížilo riziko šikany.

Obecněji se ukázalo, že sociální klima na pracovišti souvisí s šikanou na pracovišti (Einarsen et al., 1994). Například ve studii mezi ghanskými zaměstnanci Amponsah-Tawiah a Annor (2017) zjistili významnou korelaci mezi organizační politikou a šikanou na pracovišti. Organizační politika v tomto případě tvořila nejsilnější prediktor výskytu šikany (vysvětlovala 19 % variance, zatímco individuální predispozice kolem 2 %). I toto zjištění podporuje názor, že šikana může být někdy využívána jako mikropolitická strategie k posílení vlastní pozice agresora. Podobně Samnani a Singh (2014) tvrdili, že systémy odměňování zvyšující výkonnost mohou vést k větší šikaně prostřednictvím zvýšené konkurence a intenzifikace práce, ačkoli následné empirické studie nenašly pro takový názor podporu (Salin, 2015; Salin & Notelaers, 2020).

Humor je běžnou součástí kultury na pracovišti a často je spojován s pozitivními výsledky. Pokud se však používá k testování nových členů v rámci socializačních procesů formou ponižujících vtipů a nevídaných překvapení nebo se používá k trestání kolegů, kteří se nepodřizují sdíleným normám na pracovišti, může se humor změnit v šikanu, pokud je zaměřen na lidi, kteří mají potíže se bránit (Salin & Hoel, 2020). Humor může mít v pracovním prostředí pozitivní dopad, vyžaduje to však symetrii moci; tedy aby byl vzájemný a odehrával se mezi rovnocennými stranami (Matthiesen & Einarsen, 2010). Nicméně i za těchto okolností mohou vtipy, které jsou často prezentovány jako "žertování" a které jsou zdánlivě tolerovány všemi zúčastněnými stranami, přispívat k šikaně a sociálnímu vyloučení prostřednictvím posilování sexistické nebo homofobní kultury (Hoel et al., 2014; Hoel & Vartia, 2018).

### **3.2.3 Vedení a řízení konfliktů**

Vzhledem k tomu, že manažeři v mocenských pozicích jsou často označováni za agresory, jeví se jako nezbytné zkoumat vliv různých stylů vedení na šikanu. Kromě toho, i když se manažeři sami šikanou nedopouštějí, mohou mít zásadní vliv na pracovní prostředí a na očekávání ohledně norem chování. Empirický výzkum prokázal, že aktivní a konstruktivní formy vedení jednoznačně snižují riziko šikany (Salin, 2015). Zdá se, že to platí pro řadu různých pozitivních nebo konstruktivních stylů vedení, včetně participativního vedení (Hoel et al., 2010),

autentického vedení (Nielsen, 2013), transformačního vedení (Astrauskaite et al., 2015; Nielsen, 2013) a podpůrného a spravedlivého vedení (Hauge et al., 2011).

Výzkum mobbingu také zkoumal mechanismy, které vedou ke snížení šikany v důsledku konstruktivního vedení. Například se ukázalo, že vedení na základě etických principů vede k lepšímu pracovnímu prostředí (Stouten et al., 2010) a silnějšímu vnímání interakční spravedlnosti (Ahmad, 2018), což následně přináší méně šikany. Ukázalo se, že vztah mezi transformačním vedením a nižší mírou šikany je částečně zprostředkován autonomií (Astrauskaite et al., 2015). Longitudinální výzkum navíc podpořil tvrzení, že kvalitní vedení vede k silnějším sociálním komunitám, což následně také snižuje šikanu (Francioli et al., 2018). Souhrnně tedy zjištění o vedení a šikaně naznačují, že pokud vedoucí pracovníci sdělují jasné cíle a očekávání, zapojují zaměstnance do rozhodování, projevují zájem o potřeby zaměstnanců a jejich rozvoj a dobře řeší konflikty, riziko šikany v pracovní komunitě výrazně klesá. Takoví vedoucí se také pravděpodobně sami méně dopouštějí šikanujícího chování, ačkoli výzkum dosud do značné míry opomíjel, do jaké míry různé styly vedení ovlivňují šikanu směrem dolů proti šikaně kolegů, respektive horizontální šikaně (Salin & Hoel, 2020).

Naproti tomu bylo zjištěno, že laissez-faire vedení, kdy se vedoucí v podstatě vzdávají svých vedoucovských povinností, je konzistentně spojeno s vyšší mírou šikany napříč zeměmi a různými kulturními prostředími (Einarsen et al., 1994; Hauge et al., 2007; Hoel et al., 2010; Nielsen, 2013). Laissez-faire vedení může mít za následek vyšší míru konfliktů v rolích, nejednoznačnost rolí a konfliktů obecně, což vše může následně zvyšovat riziko šikany (Salin & Hoel, 2020). Ågotnes a kol. (2018) dále ukazují, jak laissez-faire vedení může posílit souvislost mezi konflikty u kolegů na stejné hierarchické příčce a následnou šikanou. Kromě toho může být laissez-faire vedení považováno za šikanu i samo o sobě, zejména pokud je nedostatek zájmu a zapojení systematicky zaměřen na konkrétní jedince nebo jim je odpírán, což přispívá k jejich sociální izolaci (Hoel et al., 2010).

Dalším důvodem, proč je konstruktivní a aktivní vedení spojeno s menším výskytem šikany, může být to, že konstruktivní vedoucí investují čas a úsilí také do zvládnání konfliktů. Ukázalo se, že mezilidské konflikty jsou jedním z hlavních prediktorů šikany na pracovišti (Arenas et al., 2015). Rovněž se vyzkoumalo, že vztah mezi konflikty souvisejícími s pracovními úkoly a šikanou je zprvu zprostředkován konflikty souvisejícími s osobami, což naznačuje eskalační proces, kdy se konflikty časem personalizují (Arenas et al., 2015; Baillien et al., 2016). Dále se ukázalo, že styl řešení konfliktů v pracovním útvaru nebo oddělení ovlivňuje riziko šikany,

přičemž "vynucování" zvyšuje a řešení problémů snižuje riziko následného projevu šikany (Baillien et al., 2014). Zdá se tedy, že aktivní zvládání konfliktů jako součást vedení hraje zásadní roli při bránění eskalaci konfliktů souvisejících s úkoly, které mohou přerůst v šikanu. To potvrzuje i zjištění, že silné klima řízení konfliktů je spojeno s menším výskytem šikany (Einarsen et al., 2018).

Šikana se však neomezuje pouze na pasivní styly vedení, ale riziko šikany pravděpodobně zvyšují i některé formy aktivního, byť destruktivního, chování vedoucích pracovníků. Například v reprezentativní rozsáhlé studii (N = 2 539) norských zaměstnanců Hauge a kol. (2007) zjistili, že mezi nejsilnější prediktory šikany patří nejen laissez-faire vedení, ale také tyranské chování vedoucích pracovníků. V souladu s tím bylo zjištěno, že další příbuzné formy diktátorských stylů vedení vedou k většímu vnímání šikany (Oxenstierna et al., 2012). Důvodem může být jednak to, že tyranské vedení může být samo o sobě někdy chápáno jako forma šikany, jednak signál, který vysílá následovníkům o přijatelnosti drsného a negativního sociálního chování a interakcí na pracovišti (Salin & Hoel, 2020).

Několik studií potvrdilo vztah mezi mobbingem a autokratickým vedením a autoritářským způsobem řešení konfliktů či neshod (Hoel et al., 2010). Autoritářský styl vedení může také vytvářet pracovní klima plné strachu, kde je jen málo prostoru pro rovnocenný dialog a kde může být sdílení problémů s vedoucím považováno za zbytečné. Zdá se, že taková forma autokratického nebo nátlakového vedení se blíží tomu, co Einarsen a kolektiv (2007) označili jako tyranské vedení (*destructive leadership*). Výzkumy z Turecka se zabývaly také účinky paternalistického vedení (Soylu, 2011), což je styl vedení, který v podstatě naznačuje, že vedoucí pečuje o následovníky a jejich rodiny výměnou za nezpochybnitelnou poslušnost a loajalitu. Ačkoli se ze západnější perspektivy může takové očekávání nezpochybnitelné poslušnosti jevit jako problematické, studie o účincích paternalistického vedení na šikanu ukázaly smíšené výsledky. Ukázalo se, že benevolentní prvky paternalismu jsou spojeny s menší šikanou a očekávání loajalitu s větší šikanou (Soylu, 2011). Autoritářské aspekty paternalistického vedení však riziko šikany nezvyšovaly, ani nezvyšovaly riziko sociální izolace, ale naopak ho snižovaly.

Hoel a kol. (2010) dále ve studii na více než 5 000 britských zaměstnancích zjistili, že šikana pozitivně souvisí s nepodmíněným trestáním (NCP), tedy stylem vedení, při kterém se trestá libovolně. Ještě důležitější je, že studie také odhalila, že oběti a svědci šikany nemají zcela shodné vnímání, pokud jde o vedení a šikanu. A tak zatímco nejsilnější souvislost mezi vedením



a šikanou byla zjištěna u NCP u obětí, autokratický styl vedení se ukázal jako nejsilnější prediktor z perspektivy svědků. Pokud je tedy trest udělován svévolně, může jeho nepředvídatelnost přispět k tomu, že bude označen za šikanu. Pro pozorovatele je však šikana spojena především s autokratickým nebo nátlakovým stylem vedení (Salin & Hoel, 2020). Ačkoli je to nepříjemné, vystavení takovému stylu řízení může být předvídatelnější, a proto je snazší se v něm vyznat a chránit se před ním. Svévolnost uplatňování trestů spojená s NCP může také způsobit, že tento styl vedení je pro pozorovatele méně viditelný, a tím se snižuje pravděpodobnost, že by zasáhli nebo vyjádřili podporu obětem (Salin & Hoel, 2020).

Pro ty, které zajímá zejména otázka vedoucího pracovníka jako tyрана, se po přelomu tisíciletí rozvinul široký a důkladný proud výzkumů zaměřených na koncept tyranského vedení (*destructive leadership*; Einarsen et al., 2007), popisující situace, kdy jsou podřízení v práci cílem špatného chování, zneužívání a šikanování svými přímými nadřízenými (např. Skogstad et al., 2017).

#### **3.2.4 Organizační změny**

Nedávné studie, často podpořené sofistikovanějšími longitudinálními výzkumnými plány, poukázaly na komplexní povahu vztahu mezi organizačními změnami a šikanou a dále vyslovily potřebu odhalit zdroje, příčiny a pravděpodobné cíle procesů změn (D'Cruz et al., 2014). Holten a její kolegové (2017) zdůraznili potřebu vyjasnit rozdíly mezi změnou zaměřenou na úkol a změnou zaměřenou na vztahy a také mezi distálními a proximálními změnami. Druhé rozlišení se týká relativní blízkosti nebo blízkosti konkrétní změny k pracovní situaci zaměstnance, přičemž příkladem distální změny jsou fúze a snižování počtu zaměstnanců, zatímco změna nadřízeného se může považovat za příklad proximální změny. Se zaměřením na rozdíl mezi změnou zaměřenou na úkol a změnou zaměřenou na vztahy a mobbingem Holten a kol. (2017) v dánské longitudinální studii (N = 1 650) zahrnující zaměstnance z 53 pracovišť zjistili přímý vliv změny zaměřené na úkol (změny pracovních metod, přidělování úkolů navíc aj.) na pocit prožívání negativních aktů. Při interpretaci svých zjištění naznačili, že tyto změny mohou vést k šikaně, ale mohou být také, jak bylo argumentováno výše, interpretovány jako šikana sama o sobě, případně jako porušení procedurální spravedlnosti. Co se týká změn zaměřených na vztahy, jako je např. získání nového nadřízeného; ty mohou vést k sebeochrannému chování v podobě uskutečnění negativního aktu. Podobně Spagnoli a Balducci (2017), kteří rovněž použili design longitudinální studie, dospěli k závěru, že psychická zátěž vyvolaná organizačními změnami je

katalyzátorem ve vztahu mezi pracovní zátěží a šikanou. Toto je v souladu s dříve reportovanými zjištěními Bailliena a De Witteho (2009).

Organizační změny jsou často důsledkem větších společenských změn a nelze je od nich vždy oddělit. Jakákoli diskuse o organizačních změnách by proto byla neúplná, pokud by se nezohlednilo, jak jsou tyto změny ovlivněny trendy ve společnosti obecně. Ekonomická globalizace zvýšila konkurenci, přičemž přežití v současném ekonomickém prostředí nutí organizace restrukturalizovat a zmenšovat velikost, aby snížily náklady, což má za následek větší tlak na všechny pracovníky (Salin & Hoel, 2020). Rovněž se tvrdí, že zavedením tržní filozofie do oblastí, které dříve nebyly takovými tlaky ovlivněny – například v oblasti zdravotnictví a školství – se změnil vztah mezi manažery a zaměstnanci, v důsledku čehož se zintenzivnila práce a zvýšila se kontrola a míra neosobního přístupu ze strany manažerů (Hoel & Beale, 2006). Vzhledem k tomu, že jak styly vedení, tak organizační změny zásadně závisí na moci a kontrole, je nutné se těmito otázkami v dnešní době zabývat.

### **3.2.5 Výkon a míra kontroly**

Ačkoli některé rané výzkumy šikany (např. Björkqvist et al., 1994) naznačovaly, že pachatelé mohou implicitně uplatňovat analýzu nákladů a přínosů („cost-benefit analysis“), když se k někomu chovají šikanujícím způsobem; existuje jen málo studií, které by zkoumaly možné přínosy šikany pro pachatele a přispívající organizační faktory. Výjimkou je kontroverzní práce Ferrise a kol. (2007) o "strategické šikaně". Na základě literatury o organizační politice autoři tvrdí, že taková šikana může mít pozitivní účinky jak pro šikanujícího, tak pro organizaci. Strategická šikana tak může přispívat k posílení pověsti a moci šikanujícího, zatímco tím, že na oběť vyvíjí nepřiměřený tlak, aby "odvedl svou práci", a tím způsobuje pravděpodobné potíže, může organizaci pomoci zbavit se neproduktivních zaměstnanců. I když je v rozporu s většinou ostatních příspěvků v této oblasti, článek Ferrise a kol. (2007) zdůrazňuje, že určité organizační postupy a kultury mohou šikanu podporovat a z manažerského hlediska se to někdy zdálo být vysoce racionální, což je skutečnost, která je v literatuře o šikaně často přehlížena (Beale, 2011).

Pokud tedy byli manažeři považováni za zdroj šikany, často to bylo považováno za důsledek neschopnosti zvládnout zvýšený tlak globalizace a konkurence a následné restrukturalizace organizace (Hutchinson, 2012). Se vstupem sociologicky orientovaných výpovědí do této problematiky se však otázkám týkajícím se moci a kontroly dostává stále větší pozornosti, přičemž někteří dokonce považují mobbing za nedílnou součást současného pracovního poměru a racionální nástroj kontroly ze strany managementu (D'Cruz et al., 2014; Hodson et al., 2006).

Mezi zastánci těchto názorů se někteří vyslovují pro přístup, který rozšiřuje současné definice mobbingu za hranice mezilidských vztahů a za agresora považuje organizaci. Tito výzkumníci zobrazují šikanu v odosobněné podobě jako součást rutinního podřízení pracovníků prováděného manažery za účelem dosažení organizačních cílů (např. D'Cruz et al., 2014; Hutchinson, 2012). Hoel & Beale (2006) naproti tomu sice podporují větší důraz na moc a uznávají, že jednotliví manažeři se mohou dostat do pastí destruktivních systémů (Evesson et al., 2015), ale v zásadě se odchyľují od pohledu na organizaci jako na šikanujícího. Místo toho rozlišují mezi "viktimizací" na jedné straně kontinua šikany, kdy jsou oběťmi jednotliví pracovníci (a na kterou se zaměřuje tato práce), a "utlačovatelskými režimy" na straně druhé, kdy jsou oběti všichni v pracovní skupině, což se více podobá depersonalizované šikaně, ale s tím rozdílem, že zdroj šikany je identifikovatelný (Salin & Hoel, 2020). Hoel & Beale (2006) tvrdí, že i když mezi těmito dvěma formami šikany existuje dynamický vztah, tak jsou toho názoru, že při řešení šikany je třeba uznat subjektivní prvky a důležitost procesů na mikroúrovni individuálních a skupinových interakcí.

Beale & Hoel (2011, str. 9) při dalším objasňování svého postoje považují šikanu za "nástroj manažerské kontroly, který může stát vedle jiných kontrolních metod a přístupů a může je doplňovat, ačkoli ve vyspělých ekonomikách může být považován za „tajnou zbraň“, která je často držena v záloze". Mohou tedy nastat situace, kdy přínosy šikany z pohledu zaměstnavatele mohou převážit případné náklady s ní spojené (Beale & Hoel, 2011). V zájmu zajištění legitimacy autority vedení je však třeba takový represivní kontrolní mechanismus používat střídavě, zejména na pracovištích, kde je pojetí řízení lidských zdrojů přijato a kde se oceňuje zapojení pracovníků. Manažerské zisky, které se od šikany očekávají, tak "mohou záviset na konkrétním organizačním kontextu, produktovém a pracovním trhu a orientaci zaměstnavatele na vysoce výkonné pracovní postupy" (Beale a Hoel, 2011, str. 7).

#### **4. Teorie pracovních nároků a zdrojů (Job Demands-Resources Theory, JD-R)**

Následující kapitola se věnuje Teorii pracovních nároků a zdrojů (Job Demands-Resources, JD-R; Bakker & Demerouti, 2007), která bude použita jako teoretický rámec pro empirický výzkum. Jádro teorie JDR spočívá v předpokladu, že zatímco každé povolání může mít své specifické rizikové a protektivní faktory. Tyto faktory lze rozdělit do dvou obecných kategorií (tj. pracovní nároky, což jsou rizikové faktory pracoviště spojené s pracovní zátěží a pracovní zdroje, což jsou protektivní faktory pracoviště spojené se zvýšenou motivací), a vytvořit tak zastřešující model, který lze aplikovat na různá pracovní prostředí bez ohledu na konkrétní nároky a zdroje daných pracovišť (Bakker & Demerouti, 2007).

V posledních třech desetiletích řada studií prokázala, že pracovní charakteristiky mohou mít zásadní vliv na duševní zdraví či well-being zaměstnanců, tedy na míru jejich pracovního stresu, vyhoření či pracovní spokojenosti. Výzkumy například ukázaly, že pracovní nároky, jako jsou pracovní přetížení, emoční náročnost práce a nejednoznačnost rolí, mohou vést k problémům se spánkem, k vyčerpání a k celkovému zhoršení zdravotního stavu (např. Doi, 2005). Naopak pracovní zdroje, jako je sociální podpora, zpětná vazba a autonomie, mohou podnítit motivační proces vedoucí k učení souvisejícímu s prací, pracovní angažovanosti a k organizačnímu závazku (např. Salanova et al., 2005). Ačkoli tyto předchozí studie přinesly dlouhý seznam možných prediktorů well-being zaměstnanců, pokrok na úrovni teorie byl omezený (Bakker & Demerouti, 2007). Mnoho studií se opíralo o jeden ze dvou vlivných modelů pracovního stresu, a to o model nároků a kontroly (Demand and Control Model, DCM; Karasek, 1979) a model nerovnováhy mezi úsilím a odměnou (Effort-Reward Imbalance model, ERI; Siegrist, 1996).

Podle autora DCM modelu, Karaseka (1979, str. 287), lze hlavní charakteristiku DCM modelu popsat takto: „Rozhodovací šíře jedince je omezením, které moduluje uvolňování nebo přeměnu "napětí" (potenciální energie) v energii jednání.“. To znamená, že pracovní zátěž je způsobena zejména kombinací vysokých pracovních nároků (zejména přetížení a časového tlaku) a nízké míry kontroly tj. „vnímané kontroly pracujícího jedince nad jeho úkoly a jeho jednáním během pracovního dne" (Karasek, 1979, str. 289-290). Jedním ze základních předpokladů DCM modelu tedy je, že zaměstnanci, kteří mohou sami rozhodovat o tom, jak budou plnit své pracovní požadavky, pocítují nižší míru pracovní zátěže (např. úzkost z práce, zdravotní potíže, vyčerpání a nespokojenost).

Alternativní model ERI (Siegrist, 1996) klade důraz spíše na strukturu odměny než na kontrolu práce. Model ERI předpokládá, že pracovní zátěž je výsledkem nerovnováhy mezi vynakládaným úsilím (vnějšími pracovními požadavky a vnitřní motivací tyto požadavky splnit) a odměnou (ve smyslu platu, odměny za úctu a jistoty/kariérních příležitostí - tj. vyhlídky na povýšení, jistota zaměstnání a stálost statusu). Základním předpokladem ERI modelu je, že nedostatečná reciprocita mezi úsilím a odměnou (tj. podmínky vysokého úsilí/nízké odměny) povede ke vzrušení a stresu, což následně může vést k zátěžovým reakcím. Na rozdíl od DCM zavádí ERI-model do modelu také osobní složku.

DCM i ERI modely se shodují v předpokladu, že pracovní nároky vedou k pracovní zátěži zejména tehdy, když chybí určité pracovní zdroje: dostatečná míra autonomie v DCM modelu a ocenění formou platu, symbolického ocenění či pracovní jistoty a možností kariérního růstu v ERI-modelu. Obecně lze tvrdit, že síla těchto modelů spočívá v jejich jednoduchosti. Jak však uvádějí Bakker a Demerouti (2007), jednoduchost modelů však lze považovat současně i za jejich slabinu, protože redukuje složitou realitu pracovních organizací pouze na několik málo proměnných. Tato jednoduchost však podle Bakker a Demerouti (ibid) neodpovídá realitě organizačních procesů. Výzkumy týkající se pohody zaměstnanců totiž přinesly dlouhý seznam pracovních nároků a pracovních zdrojů jako potenciálních prediktorů well-being, mezi něž patří nejen vysoké psychické a fyzické nároky na práci, nedostatek odměn a nedostatek autonomie, ale z druhé strany (s pozitivním vlivem na well-being) např. sociální podpora ze strany kolegů, podpora ze strany nadřízených, zpětná vazba na výkon a další (viz Bakker et al., 2010; Bakker & Demerouti, 2007, 2014). To vyvolává otázku, zda v některých profesích mohou být za well-being zaměstnanců zodpovědné jiné kombinace pracovních nároků a (nedostatku) pracovních zdrojů, než které jsou v modelech DCM a ERI zahrnuty. Toto omezení brali autoři JD-R teorie (Bakker & Demerouti, 2007) v potaz a vytvořili teorii, jež se dá aplikovat na celé spektrum pracovních pozic bez ohledu na konkrétní charakteristiky pracovního prostředí pomocí popisu pracovních nároků a zdrojů.

„Pracovní nároky se týkají těch fyzických, psychologických, sociálních nebo organizačních aspektů práce, které vyžadují trvalé fyzické a/nebo psychické (kognitivní a emocionální) úsilí nebo dovednosti, a jsou proto spojeny s určitými fyziologickými a/nebo psychologickými náklady“ (Bakker & Demerouti, 2007, str. 312). Příkladem může být vysoký pracovní tlak, nepříznivé fyzické prostředí a emocionálně náročné interakce s klienty. Ačkoli pracovní nároky nemusí být nutně negativní, mohou se změnit v pracovní stresory, pokud splnění těchto nároků

vyžaduje vysoké úsilí, z něhož se zaměstnanec dostatečně nezotavil (Bakker & Demerouti, 2007). „Pracovní zdroje se vztahují k těm fyzickým, psychologickým, sociálním nebo organizačním aspektům práce, které jsou funkční při dosahování pracovních cílů či snižují pracovní nároky a s nimi spojené fyziologické a psychologické náklady nebo stimulují osobní růst, učení a rozvoj“ (Bakker a Demerouti, 2007, str. 312). Příkladem může být optimální pracovní klima, vysoká míra sociální podpory od kolegů i od nadřízených a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům.

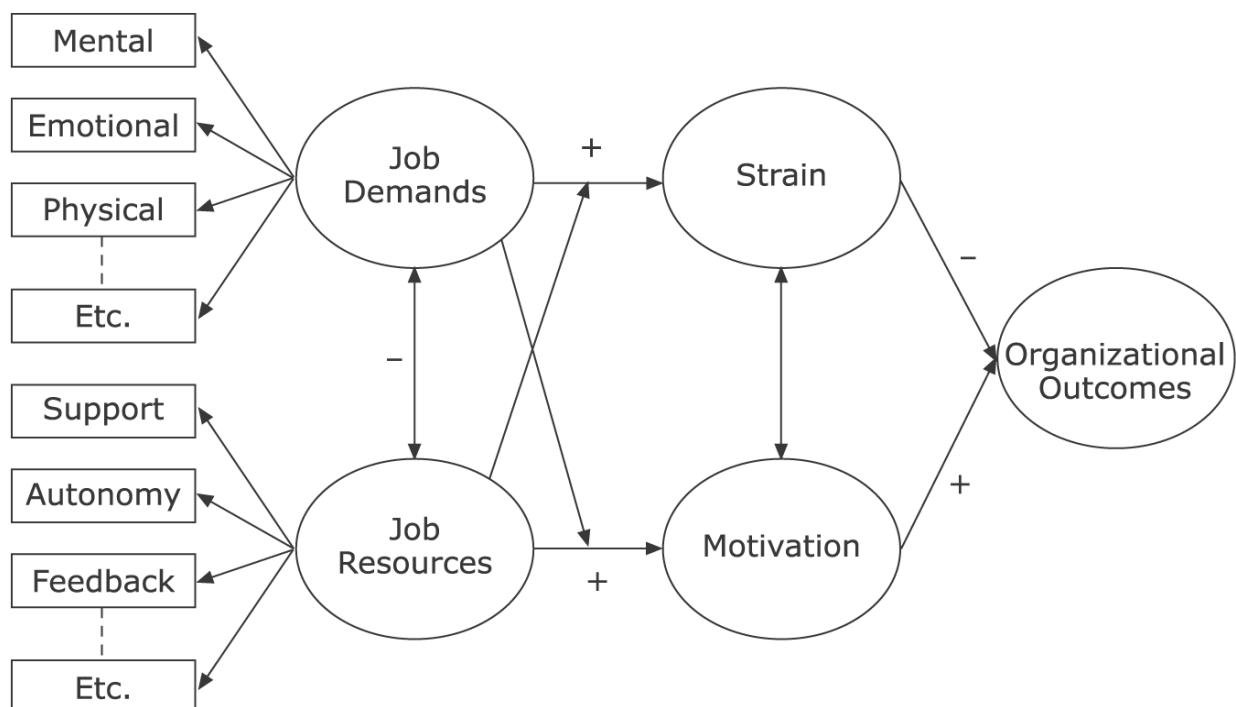
#### **4.1 Duální proces JD-R**

Druhým ústředním předpokladem teorie JD-R teorie je, že ve vývoji pracovního stresu a pracovní motivace hrají roli dva různé základní psychologické procesy (viz obrázek 3). V prvním procesu (ovlivňujícím zdraví pracovníka), špatně navržené pracovní místo nebo chronické pracovní nároky (např. pracovní přetížení, emocionální nároky) vyčerpávají duševní a fyzické zdroje zaměstnanců, a mohou proto vést ke stavu vyčerpání a ke zdravotním problémům (Bakker & Demerouti, 2007; 2014). Podle Hockeye (1993) jedinci pod vlivem nároků prostředí používají strategie na ochranu výkonu. Výkonové ochrany se dosahuje mobilizací sympatické aktivity (autonomní a endokrinní) a/nebo zvýšeným subjektivním úsilím (využití aktivní kontroly při zpracování informací), což následně vyžaduje větší použití zdrojů jedincovy energie. Čím větší je tedy aktivace a/nebo úsilí, tím větší jsou fyziologické náklady pro jedince. I když je při použití této strategie obtížné prokázat zjevné snížení výkonu primárního úkolu, lze podle Hockeyovy teorie identifikovat několik různých vzorců nepřímé degradace. Ty se označují jako kompenzační náklady (zvýšená aktivace a/nebo subjektivní úsilí), úpravy strategie (zúžení pozornosti, zvýšená selektivita, redefinování požadavků na úkol) a následky únavy (riskantní volby, vysoká míra subjektivní únavy). Dlouhodobým účinkem takové kompenzační strategie může být vyčerpání energie jedince (Bakker & Demerouti, 2007), které může vést až k vyhoření (Bakker & Demerouti, 2014).

Druhý proces navrhovaný teorií JD-R je motivační povahy, přičemž se předpokládá, že pracovní zdroje mohou mít motivační potenciál a vedou k vysokému pracovnímu nasazení, nižší míře cynismu a vynikajícímu výkonu. Pracovní zdroje mají buď vnitřní motivační roli, neboť podporují růst, proces učení a rozvoje zaměstnanců, nebo mají vnější motivační roli, jelikož jsou nástrojem k dosažení pracovních cílů (Bakker & Demerouti, 2007; 2014). Například vhodná zpětná vazba podporuje učení, a tím zvyšuje pracovní kompetence, zatímco volnost rozhodování a sociální opora uspokojují potřebu autonomie, respektive potřebu

sounáležitosti (Bakker & Demerouti, 2007). Pracovní zdroje mohou hrát také roli vnější motivace. Pracovní prostředí, které nabízí mnoho zdrojů, podporuje ochotu věnovat pracovnímu úkolu své úsilí a schopnosti. V takovém případě je pravděpodobné, že úkol bude úspěšně dokončen a že bude dosaženo pracovního cíle. Například podporující kolegové a vhodná zpětná vazba od nadřízeného zvyšují pravděpodobnost úspěšného dosažení pracovních cílů (Bakker & Demerouti, 2007; 2014). V obou případech, ať už prostřednictvím uspokojení základních potřeb, nebo prostřednictvím dosažení pracovních cílů, vede přítomnost pracovních zdrojů k angažovanosti, zatímco jejich absence vyvolává cynický postoj k práci (viz obrázek 3; Bakker & Demerouti, 2014).

Obrázek 3. Schéma modelu JD-R



Pozn. Autoři: Bakker & Demerouti (2007, str. 313)

## 4.2 Aktualizovaná teorie JD-R

Vědci, kteří prováděli longitudinální studie, začali nacházet důkazy o kauzálních i obrácených kauzálních účincích mezi pracovními nároky, zdroji a životní pohodou. Například Hakanen a kol. (2008) na vzorku stomatologů zjistili, že pracovní zdroje na úrovni úkolů (zručnost, hrdost na profesi a pozitivní zpětná vazba z výsledků práce) predikovaly pracovní nasazení a pracovní angažovanost předpovídala osobní iniciativu. Kromě toho existovaly důkazy o obrácených kauzálních účincích. Osobní iniciativa mimo jiné pozitivně ovlivňovala pracovní nasazení a pracovní nasazení mělo pozitivní vliv na budoucí pracovní zdroje. Tato studie naznačuje, že

angažovaní jedinci jsou motivováni k tomu, aby zůstali angažovaní, a vytvářejí si své vlastní zdroje (např. autonomii, zpětnou vazbu, podporu) v průběhu času.

Původní teorie JD-R vycházela zejména z pohledu na tvorbu pracovních míst v organizacích shora dolů, kdy management a personální oddělení vytvářejí pracovní prostředí pro své zaměstnance stanovením cílů, popisem pracovních úkolů a poskytováním zdrojů (Bakker & Demerouti, 2017). Hlavním předpokladem tedy bylo, že organizace navrhnou pracovní požadavky a pracovní zdroje svých zaměstnanců a že zaměstnanci mohou po vystavení těmto pracovním prostředím naopak vzkvétat nebo zažívat napětí. Tento přístup předpokládal, že zaměstnanci jsou do značné míry reaktivní. Pokud by však lidé byli pouze reaktivní, neexistovala by tak bohatá škála pracovních podmínek jednotlivců, kteří zastávají stejná pracovní místa. Důkazem pro to mohou být dva lidé na totožné pracovní pozici, pracující za stejných podmínek, přesto se do značné míry liší v každodenních úkolech a sociálních interakcích. Je to proto, že jednotlivci jsou často aktivní a vyvíjejí osobní iniciativu ke změně svého statusu quo (Bakker & Demerouti, 2017).

Wrzesniewski a Dutton (2001) zavedli termín „job crafting“, který označuje proaktivní změny, které zaměstnanci provádějí ve svých pracovních úkolech (task crafting), v typu vztahů, které v práci vytvářejí (relationship crafting; frekvence a délka sociálních interakcí s klienty, kolegy a poskytovateli služeb), a v hodnocení vlastní práce (cognitive crafting; týká se subjektivního významu, který je práci přisuzován). V práci autorů JD-R modelu je job crafting definován jako změny, které zaměstnanci provádějí ve svých pracovních požadavcích a zdrojích vlastní iniciativou (Bakker & Demerouti, 2017). Konkrétně tvrdí, že zaměstnanci mohou proaktivně zvyšovat míru svých pracovních zdrojů (např. žádat nadřízeného o zpětnou vazbu) a náročnost práce (např. zahájit nový projekt, naučit se ovládat novou dovednost) a snižovat pracovní nároky, které tvoří překážky (např. snižování počtu úkolů a byrokracie). Tímto způsobem mohou zaměstnanci optimalizovat své pracovní prostředí a zůstat motivovaní (přístup zdola nahoru; Bakker & Demerouti, 2017).

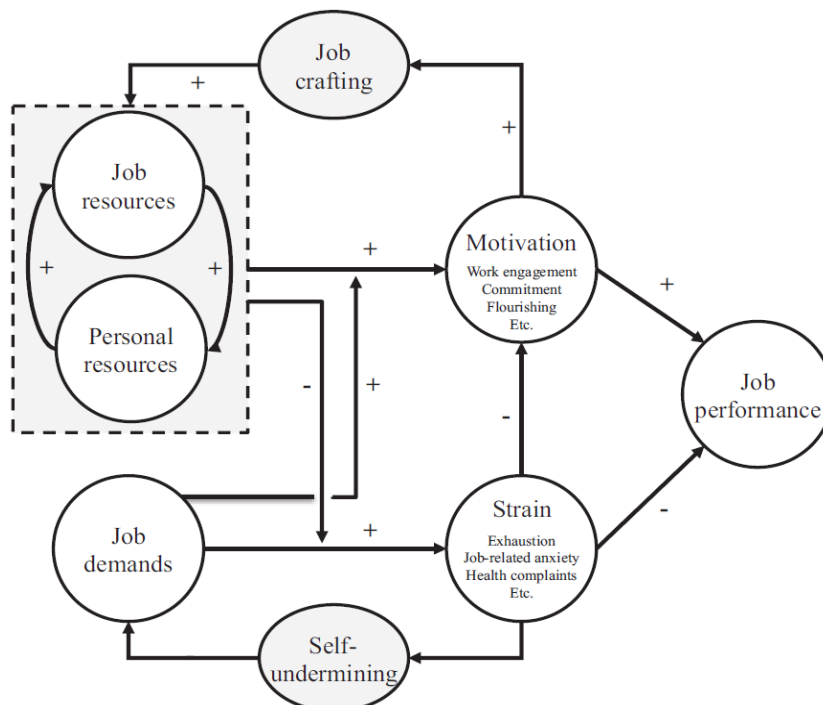
Podobně jako u motivačního procesu teorie JD-R byly obrácené kauzální a reciproční účinky zjištěny také v procesu poškození zdraví. Pracovní nároky nezpůsobují pouze zátěž, ale zaměstnanci, kteří cítí vysokou pracovní zátěž, také vnímají a vytvářejí další pracovní nároky v průběhu času. Například Demerouti a kol. (2004) provedli longitudinální studii se vzorkem 335 zaměstnanců a zjistili, že pracovní zátěž a vyčerpání mají v čase kauzální a obrácený kauzální vztah. Nejenže tedy pracovní tlak předpovídal vyčerpání, ale pocit vyčerpání



předpovídal i následnou úroveň pracovního tlaku ve vzájemném vztahu. Demerouti a kol. (2009) zjistili, že zdravotní sestry ze všeobecných nemocnic, které byly konfrontovány s mnoha pracovními nároky - jako je pracovní zátěž, nároky na pacienty a fyzické nároky -, vykazovaly o 1,5 roku později vyšší míru vyhoření (vyčerpání a depersonalizace). Kromě toho byly sestry, u nichž se vyskytla vyšší míra vyhoření, v průběhu času konfrontovány s většími pracovními nároky. Tato zjištění naznačují, že zaměstnanci ve stresu vnímají a vytvářejí v průběhu času větší pracovní nároky.

Bakker a Costa (2014) navrhli, že tento proces je výsledkem tzv. sebe-podryvajícího chování (ang. *self-undermining*). Sebe-podryvání je definováno jako "chování, které vytváří překážky, jež mohou podkopávat výkon" (Bakker & Kosta, s. 115). Bakker a Costa (2014) tvrdí, že zaměstnanci, kteří se zapojují do sebe-podryvání, nejspíše zažívají vysokou míru pracovního vypětí (např. chronické vyčerpání, zdravotní stížnosti). Z toho důvodu špatně komunikují, dopouštějí se více chyb a jsou více konfliktní, což dále zvyšuje již tak vysoké pracovní nároky. Zaměstnanci s vyšší mírou pracovního vypětí také hůře zvládají vlastní emoce a častěji se v práci setkávají s různými konflikty (ibid).

Obrázek 4. Schéma aktualizovaného modelu JD-R



Pozn. Autoři: Bakker & Demerouti (2017, str. 275)

Sebe-podryvání je důsledkem vysoké úrovně pracovní zátěže a je palivem začarovaného kruhu vysokých pracovních nároků a zátěže (viz Obrázek 4). Bakker a Wang (2016) v řadě studií ukázali, že sebe-podryvání pozitivně souvisí s pracovním tlakem a emočními nároky. Sebe-podryvání také pozitivně souviselo s vyčerpáním a negativně předpovídalo hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízených. Ačkoli je třeba, aby tato zjištění potvrdil další výzkum, výzkumné důkazy a teorie naznačují, že zaměstnanci vystavení stresu mohou vstoupit do ztrátové spirály pracovních nároků a vyčerpání. Výzkumníci (Bakker & Demerouti, 2017) navrhnou následující tezi: zaměstnanci, kteří jsou svou prací přetížení, budou pravděpodobně vykazovat sebe-podryvání chování, které povede k vyšší úrovni pracovních požadavků a ještě vyšší úrovni pracovního vypětí.

## 5. Porovnání prevalence hostilního chování na pracovišti v EU a ve světě

### 5.1 Prevalence hostilního chování ve světě

Porozumění šikaně na pracovišti vyžaduje sledovat i její výskyt neboli prevalenci. Jeden z hlavních mezinárodních výzkumů, který zkoumal prevalenci hostilního chování na pracovišti, byl výzkum realizovaný roku 2022 organizacemi International Labour Organization (ILO), Lloyd's Register Foundation a Gallup. Cílem tohoto průzkumu bylo prozkoumat výskyt a četnost hostilního chování (v celosvětovém měřítku a za použití jednotné metody) a obtěžování v práci, včetně jeho hlavních různých forem - ať již fyzických, psychických nebo sexuálních - a zkušenosti respondentů se zveřejňováním takových případů. Konečným cílem je zvýšit povědomí o dlouhodobém a velmi složitém problému, který má kořeny v širších ekonomických, společenských a kulturních souvislostech, včetně těch, které se týkají světa práce a zakořeněných genderových rolí (ILO, 2022).

V roce 2021 byly provedeny rozhovory s téměř 125 000 jednotlivci ve věku od 15 let ve 121 zemích a teritoriích s využitím náhodného výběru založeného na pravděpodobnosti, aby byly zajištěny národně reprezentativní údaje a výsledky. Zjištění výsledné zprávy ILO (2022) zaměřují výhradně na 74 364 respondentů, kteří byli v době rozhovoru zaměstnaní.

Průzkum ILO Gallup je prvním pokusem poskytnout globální přehled o vlastních zkušenostech lidí s hostilním chováním a obtěžováním na pracovišti. Výsledky poskytují první pohled na rozsah a četnost hostilního chování a obtěžování v práci. Hostilita a obtěžování na pracovišti je celosvětově rozšířeným jevem, přičemž více než jedna pětina (22,8 %, tj. 743 milionů) zaměstnaných osob zažila během svého pracovního života alespoň jednu formu násilí a obtěžování na pracovišti. Mezi osobami, které zažily hostilní chování a obtěžování v zaměstnání, přibližně třetina (31,8 %) uvedla, že zažila více než jednu formu, přičemž 6,3 % se během svého pracovního života setkala se všemi třemi formami:

- Téměř každá desátá (8,5 %, tj. 277 milionů) zaměstnaná osoba zažila ve svém pracovním životě fyzické násilí a obtěžování v práci. Muži častěji než ženy uváděli, že zažili fyzické násilí a obtěžování.

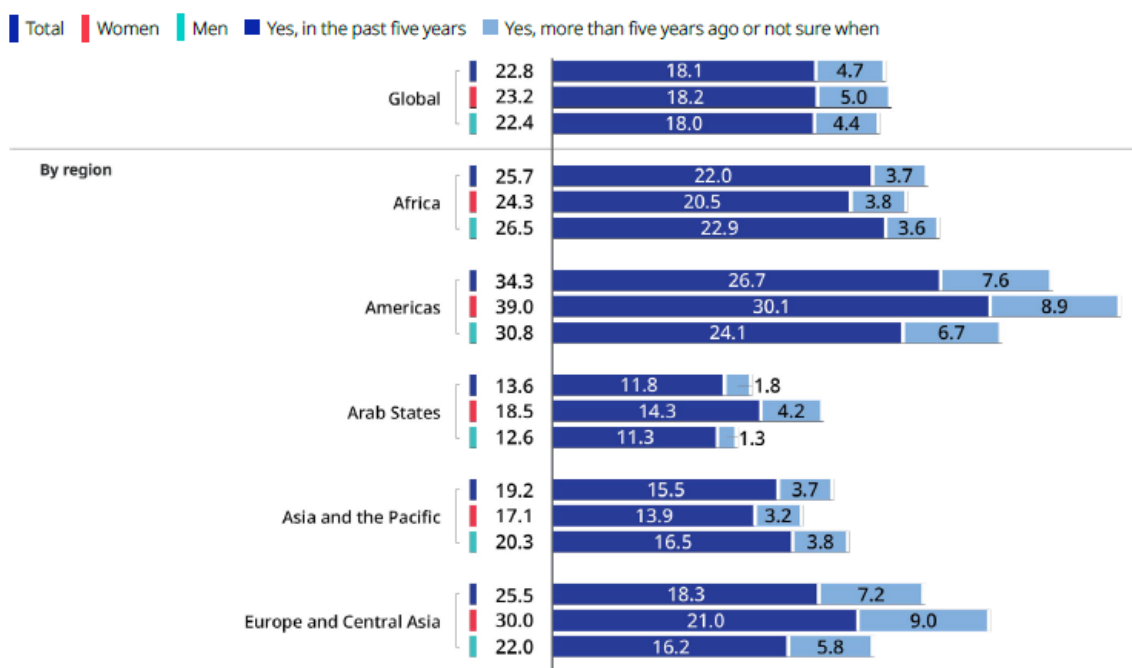
- Psychické násilí a obtěžování bylo nejčastější formou násilí a obtěžování, kterou uváděli jak muži, tak ženy, a ve svém pracovním životě ji zažila téměř každá pátá (17,9 %, tj. 583 milionů) zaměstnaná osoba.

- Sexuální násilí a obtěžování v práci zažila ve svém pracovním životě každá patnáctá (6,3 %, tj. 205 milionů) zaměstnaná osoba. Sexuálnímu násilí a obtěžování v zaměstnání byly vystaveny zejména ženy. Údaje týkající se sexuálního násilí a obtěžování ukazují, že mezi třemi formami násilí a obtěžování je zdaleka největší rozdíl mezi pohlavími (8,2 % žen oproti 5,0 % mužů).

V roce 2021 se, dle výzkumu ILO (2022) na celém světě 22,8 % zaměstnaných osob setkala během svého pracovního života s hostilním chováním a obtěžováním v práci - ať už fyzickým, psychickým nebo sexuálním (Graf 1). U 79,4 % těchto obětí k tomu došlo naposledy v období pěti let před vyplněním dotazníku. To odpovídá celkově 18,1 % zaměstnaných osob. V celosvětovém měřítku měly ženy o něco vyšší pravděpodobnost, že za svůj pracovní život zažily násilí a obtěžování, než muži (o 0,8 %).

Nejvyšší míra prevalence byla zaznamenána v Severní a Jižní Americe (34,3 %), následovala Afrika (25,7 %), Evropa a Střední Asie (25,5 %), Asie a Tichomoří (19,2 %) a arabské státy (13,6 %). Pokud se podíváme na rozdíly mezi pohlavími, v Severní a Jižní Americe byla o 8,2 % vyšší pravděpodobnost u žen, že se v pracovním životě setkaly s hostilitou a obtěžováním, než u mužů (39,0 % oproti 30,8 %), následovala Evropa a střední Asie (8,0 %) a arabské státy (5,9 %). Naopak v Asii a Tichomoří a v Africe se s takovou zkušeností setkali častěji muži než ženy, a to jak v pracovním životě, tak v posledních pěti letech (o 3,2 % a 2,2 %).

Graf 1. Porovnání prevalence hostilního chování na pracovišti ve světě (ILO, 2022, str. 13)



Riziko zkušenosti s násilím a obtěžováním na pracovišti je zvláště výrazné u některých demografických skupin. S větší pravděpodobností se s hostilním jednáním a obtěžováním v práci setkali mladí lidé, migranti a ženy a muži pracující za mzdu a plat, což může platit zejména pro ženy. Výsledky průzkumu například ukazují, že u mladých žen byla dvakrát vyšší pravděpodobnost, že se setkají se sexuálním násilím a obtěžováním, než u mladých mužů, a u migrantek byla téměř dvakrát vyšší pravděpodobnost, že nahlásí sexuální násilí a obtěžování, než u žen, které migranty nejsou (ILO, 2022).

Osoby, které se někdy v životě setkaly s diskriminací na základě pohlaví, zdravotního postižení, národnosti/ethnicity, barvy pleti a/nebo náboženství, měly větší pravděpodobnost, že zažijí násilí a obtěžování v práci, než osoby, které se s takovou diskriminací neselekaly. Zvláště postižení byli ti, kteří čelili diskriminaci na základě pohlaví: Téměř pět z deseti osob, které se v životě staly obětí diskriminace na základě pohlaví, se setkalo s násilím a obtěžováním také v práci, ve srovnání se dvěma z deseti osob, které nebyly diskriminovány na základě pohlaví.

## **5.2 Prevalence mobbingu v Evropě**

Podobně jako celosvětový výzkum ILO (2022) zkoumající výskyt a frekvenci násilného chování na pracovišti v celosvětovém měřítku, existuje i pro 28 členských států EU výzkum stejného typu (Eurofound, 2015). Nicméně co se týká výzkumu mobbingu (což je již specifická forma násilného chování a obtěžování) pořádaném na vyšší regionální úrovni, než je národní, neexistuje průzkum poskytující tento specifický typ údajů, veškeré výzkumy prevalence šikany na pracovišti jsou vytvářeny na nejvýše národní úrovni. Zapf a kol. (2020) však poskytuje přehled hlavních výzkumů o mobbingu v zemích Evropské unie a srovnává jejich výsledky (str. 128-143). Srovnatelnost údajů z těchto průzkumů menšího rozsahu (na národní úrovni, v různých sektorech a typech práce, atp.) je nicméně přinejmenším problematická, protože byly použity různé koncepty, definice a metody (Zapf et al., 2020). Ve výzkumech se může používat buď sebe-reportovaný sběr dat, kdy respondent odpovídá na otázku, zda byl/je obětí šikany na pracovišti (tento typ výzkumu se rovněž může lišit v tom, zdali je respondentovi poskytnuta definice šikany na pracovišti před odpovězením na otázku či nikoliv) nebo behaviorální způsob získávání dat, který se ptá na konkrétní projevy negativních aktů a jejich frekvenci – pro tento typ výzkumu se zpravidla používá standardizovaná metoda dotazníku negativních aktů (NAQ-R – Negative Acts Questionnaire-Revised; Einarsen et al., 2009). Tyto výzkumy mohou vycházet i z různých operačních definic mobbingu. V takových případech se může lišit frekvence vystavení negativním aktům na pracovišti, dá se pracovat buď s frekvencí jednoho

negativního aktu týdně, méně než jednou týdně (např. frekvence 1x měsíčně, či jednorázový projev negativního chování). Časový údaj používaný výzkumníky v jednotlivých průzkumech menšího rozsahu se může rovněž lišit – někteří výzkumníci používají pro definici šikany akty dějící se v posledních šesti měsících, v posledním roce, v posledních 5 letech či za celou svou profesní kariéru (Zapf et al., 2020). Proto se musí na interpretaci výsledků a jejich porovnávání na mezinárodní úrovni dbát na jednotlivé metodologické komponenty – jako je právě operační definice, použité metody sběru dat a zkoumaná populace.

Níže zmíněné výzkumy (Tabulka 1) v jednotlivých zemích splňovaly z hlediska statistického zpracování pro identifikaci šikany tyto požadavky: frekvenci negativního aktu alespoň 1 týdně, časové ohraničení posledního půl roku (tento požadavek frekvence odpovídá Leymannovu kritériu pro definici mobbingu; Leymann, 1996) a vzorek z obecné populace.

Tabulka 1. Porovnání prevalence mobbingu v evropských státech

Výzkum	Prevalence
Wales (Lewis & Gunn, 2007)	20 %
Německo (Lange et al., 2019)	5,6 %
Francie (Niedhammer et al, 2007)	11,86 %
Španělsko (Arenas et al., 2015a)	15 %
Itálie (Giorgi et al., 2011)	15,2 %
Česká republika (Cakirpaloglu et al., 2017)	24,8 %
Dánsko (Eriksen et al., 2016)	7 %
Norsko (Einarsen & Nielsen, 2015)	12,5 %
Belgie (Notelaers et al., 2006)	20,6 %
Estonsko (Tambur & Vadi, 2012)	23,4 %
Srbsko (Petrovic et al., 2014)	16 %
Slovinsko (Mumel et al., 2015)	24 %

Průměrná prevalence šikany v Evropě na základě 23 různých studií splňující Leymannovo kritérium pro definici šikany (Leymann, 1996; tj. časové ohraničení půl roku a vystavení

alespoň jednomu negativnímu akt týdně) je 9.6 % (Zapf et al., 2020). Tato prevalence však byla vypočítána na základě porovnání výsledků výzkumů, které obsahovaly i specificky profesně orientované skupiny (jako např. výzkumný soubor ve školství, zdravotnictví, sociálních službách apod.).

Je rovněž třeba poznamenat, že výsledky jednotlivých výzkumů nemusí udávat přesnou míru prevalence mobbingu v jednotlivých zemích. I přes zúžení kritérií na výše zmíněná se i míra prevalence v jednotlivých zemích může lišit. Např. ve Španělsku, Arenas a kol. (2015a) vyzkoumali na základě těchto kritérií prevalenci mobbingu na obecné pracující populaci 15 %, zatímco González & Graña (2009) za použití stejných měřítek zjistili prevalenci o 5,8 %. V Norsku byla za použití stejných podmínek rovněž vyzkoumána různá prevalence napříč výzkumy. Hauge a kol. (2007) určili vyšší prevalence mobbingu na 1,85 %, zatímco Einarsen & Nielsen (2015) určili tuto míru na 12,5 %. Tyto rozdíly lze najít při bližším prozkoumání tabulky v publikaci Zapfa a kol. (2020, str. 128-143) téměř u každé zmíněné členské země EU a i právě při porovnávání výzkumů se stejnými operačními definicemi.

Co se týká studií mobbingu v České republice, Cakirpaloglu a kol. (2017) testovali reliabilitu a validitu českého překladu revidované verze dotazníku negativních aktů (NAQ-R) na vzorku 7103 českých pracovníků a pracovnic v různých sektorech. Celkově se s mobbingem dle tohoto výzkumu setkalo 24,8 % pracovníků či pracovnic z pozice obětí. Validita tohoto výzkumu byla testována pomocí korelace s výsledky dotazníků psychického prožívání a byla potvrzena vhodnost českého překladu NAQ-R. V ČR se výzkumem mobbingu dlouhodobě zabývá Kateřina Zábrodská (Zábrodská et al., 2016; Zábrodská & Květon, 2012, 2015) a to primárně v akademickém sektoru. Mezi její hlavní zjištění patří, že v akademickém prostředí jsou agresory šikany častěji nadřizení a že existují specifické organizační faktory (špatné pracovní klima, organizační změny, toxická organizační kultura a nízká úroveň spolupráce mezi pracovníky), se kterými je výskyt šikany spjat (Zábrodská & Květon, 2012). Zjištěná míra prevalence mobbingu v prostředí českých univerzit byla 7,9 % (ibid). Kvalitativní studie mobbingu Zábrodské a kol. (2016), která využívala metody analýzy kolektivních biografických příběhu o hostilním chování v akademickém prostředí, ukázala, že oběti šikany zažily destabilizaci identity a provozovaly sebe-podřívající chování. Dále mezi učiteli základních škol realizoval výzkum Tomáš Čech (2011). Jeho výsledky ukázaly, že 5,8 % pedagogů na základních školách splňuje definici mobbingu a lze je považovat za reálné oběti šikany. Dále Čech a kol. (2020) realizovali výzkum hodnocení klimatu a zkušenosti s mobbingem mezi

zaměstnanci veřejné správy. Výsledky ukázaly, že 75 % zaměstnanců daňových úřadů jsou spokojeni na svých pracovních pozicích a hodnotí klima pozitivně. Zbýlých 25 % hodnotilo klima pracovního prostředí negativně, přičemž 10 % vzorku bylo vystaveno nějaké formě šikany na pracovišti.

Výsledky národních výzkumů prevalence šikany na pracovišti je třeba brát pouze orientačně, nicméně většina výzkumů ukazuje, že se jedná o prevalentní jev, jež je potřeba adresovat. Pro bližší porozumění problematice prevalence je však potřeba realizovat studii na mezinárodní úrovni se sjednocenou metodologií v podobném měřítku jako výše zmíněný výzkum výskytu a četnosti násilí na pracovišti ILO (2022).



## II. Empirická část

### 6. Cíl výzkumu

Cílem realizovaného výzkumu bylo zjistit prevalenci a formy mobbingu a identifikovat vybrané organizační prediktory mobbingu na vzorku zaměstnanců ve státním sektoru. Na základě JD-R teorie (Bakker & Demerouti, 2007, 2014) byly formulovány hypotézy předpokládající vztah mezi vybranými charakteristikami pracovního prostředí a výskytem šikany na pracovišti ve státním sektoru. Ověření hypotéz bylo provedeno identifikováním síly vztahů mezi konkrétními pracovními zdroji (sociální komunita v práci, sociální podpora od nadřízeného a spravedlnost a respekt), a pracovními nároky prostředí (kvantitativní nároky, konflikt rolí a pracovní nejistota) a výskytem negativních aktů na pracovišti. Výzkum užívá designu dotazníkové průřezové studie zkoumající vztah mezi pracovním prostředím a výskytem negativních aktů na pracovišti.

Dle Einarsena a kol. (2009) můžeme rozlišovat mezi třemi hlavními kategoriemi mobbingu: 1) mobbing vztahující se k výkonu práce, 2) mobbing osobního charakteru, 3) fyzicky zastrahující mobbing. Do první kategorie spadá negativní chování, které následně zaměstnancům zabraňuje efektivně pracovat a plnit své úkoly – do tohoto typu mobbingu patří např. nestihnutelné uzávěrky termínů, přidělení nedůstojného či zbytečného pracovního úkolu, nadměrná kontrola práce, zatajení informací důležitých k výkonu práce. Do druhé kategorie patří negativní akty osobní povahy jako např. pomluvy, posměch, ponižování, urážení, do třetí kategorie patří různé formy zastrahování a fyzické útoky (Einarsen et al., 2020a).

Tento výzkum vychází z definice šikany na pracovišti, kterou formulovali Einarsen a kol. (2020a) a která je v rámci odborné komunity široce sdílena a akceptována jako nejpřesnější definice mobbingu. Představuje základ většiny výzkumů mobbingu a zároveň představuje definici, z které bude tato práce vycházet. Tato definice zní:

Obtěžování, urážení, sociální vylučování osoby nebo negativní ovlivňování výkonu práce této osoby. Aby bylo možné označit určitou aktivitu, interakci nebo proces za šikanu (nebo mobbing), musí se takové jednání vyskytovat opakovaně a pravidelně (např. jednou týdně) a po určitý časový úsek (např. po dobu šesti měsíců). Šikana na pracovišti je eskalující proces, v jehož průběhu je napadená osoba zatlačena do podřízené pozice a stává se terčem systematických

negativních sociálních aktů. Konflikt nemůže být označen jako šikana, pokud se jedná o ojedinělý incident nebo pokud konflikt vzniká mezi dvěma stranami přibližně stejné síly. (Einarsen et al., 2020, str. 26)

Občasný výskyt negativních aktů v pracovním prostředí se tedy nepovažuje za mobbing, neboť mezi definující znaky šikany patří dlouhodobost a opakovanost. V případě opakovanosti dle výše zmíněné definice musí k takovým aktům docházet alespoň jednou týdně a z hlediska dlouhodobosti po dobu 6 měsíců (Einarsen et al., 2020a). Tato kritéria však nemusí odpovídat veškerému výskytu šikany na pracovišti a nebylo by správné je chápat dogmaticky. Některé negativní akty nemají epizodickou povahu a obtížně se u nich hodnotí frekvence jejich výskytu – jde např. o šíření pomluv či zatajování informací (Einarsen et al., 2009). Kritérium dlouhodobosti (alespoň 6 měsíců) pak zase nebere v potaz případy, které se rozhodne šikanovaná osoba řeší odchodem z pracoviště před uplynutím doby pro označení šikany, nebo které jsou v počátečních stádiích. Tato kritéria jsou však důležitá, neboť poukazují na shodu výzkumníků, že šikana na pracovišti je chování, jež musí být opakované (ne jednorázové) a jež trvá delší časové období (ne pouze několik dnů či týdnů; Zábrodská & Květon, 2012).

I přes výše zmíněná omezení nabízí definice Einarsena a kol. (2020a) vhodný základ pro empirické výzkumy zabývající se mobbingem, neboť má jasně definovaná kritéria, která se musí splňovat za účelem označení mobbingu. Jako jiné definice různých sociologických konstruktů, představuje i tato zjednodušenou verzi sociální reality, jež je omezena na měřitelné a kvantifikovatelné jevy (Zábrodská et al., 2011, Zábrodská & Květon, 2012). U konstruktů šikany na pracovišti je toto omezení patrné, neboť se oblasti výzkumu často zaměřují výhradně na kvantifikaci prevalence mobbingu v různých druzích organizací, proto vznikají kvantitativní škály k měření výskytu tohoto jevu (Nielsen et al., 2009). Obecně uznávaná definice mobbingu tedy neodráží teoretickou perspektivu výzkumníků, nýbrž spíše kvantifikovatelné znaky šikany na pracovišti, které byly v dosavadních výzkumech odhaleny a na nichž se většina autorů shoduje (Zábrodská & Květon, 2012).

K výzkumu prediktorů šikany lze přistupovat ze dvou hledisek. Zaprvé, studie odhalily řadu individuálních charakteristik, které mohou činit oběti náchylné k šikaně a agresory náchylné k realizaci šikanujícího chování. Pokud jde o oběti šikany, šikana dle některých výzkumů souvisí s ukazateli "slabosti", jako je "stydlivost" a nízké sociální dovednosti (Zapf, 1999) či neuroticismus (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Pokud jde o druhou a nejdominantnější perspektivu, výzkumníci zkoumali antecedenty související s prací, na které se zaměřuje tato studie. Tento směr výzkumu byl inspirován hypotézou pracovního prostředí, která přisuzuje šikanu na pracovišti organizačním a pracovním charakteristikám (Hauge et al., 2007; Leymann, 1996). Studie vycházející z této perspektivy pracovního prostředí odhalily řadu pracovních charakteristik, které se vztahují zejména k reportům obětí šikany, jako je konflikt rolí (např. Notelaers et al., 2010), nejistota v zaměstnání (např. Baillien & De Witte, 2009a), pracovní zátěž (např. Hauge et al., 2007) a sociální podpora (např. Zapf et al. 1996).

V tomto výzkumu byla jako teoretický rámec pro formulaci hypotéz o vztazích mezi šikanou a organizačními faktory použita výše popsaná Teorie pracovních nároků a zdrojů (Job Demands Resources Theory, JD-R; Bakker & Demerouti, 2007, 2014; 2017). Podle JD-R teorie jsou pracovní nároky (*job resources*) iniciátory procesu poškození pracovního zdraví, a naopak pracovní zdroje (*job demands*) iniciátory motivačního procesu podporujícího pracovní zdraví (Bakker & Demerouti, 2014). Teorie také specifikuje, jak konkrétní pracovní nároky a pracovní zdroje ve vzájemné interakci predikují organizační výsledky, jako je například organizační závazek a pracovní angažovanost. Jedním z hlavních předpokladů JD-R teorie je, že každé povolání může mít své specifické pracovní charakteristiky spojené jak s pracovní angažovaností, tak s vyhořením. Podle JD-R teorie je možné tyto charakteristiky modelovat do dvou širokých kategorií, pracovních požadavků a pracovních zdrojů (Bakker & Demerouti, 2007; 2017). JD-R teorie definuje pracovní nároky jako fyzické, psychologické, sociální nebo organizační aspekty práce, které vyžadují trvalé fyzické a/nebo psychické (kognitivní a emocionální) úsilí, a jsou proto spojeny s fyziologickými a/nebo psychologickými náklady (Bakker & Demerouti, 2007). Pracovní zdroje se vztahují k těm fyzickým, psychologickým, sociálním nebo organizačním aspektům práce, které jsou funkční při dosahování pracovních cílů či snižují pracovní nároky a s nimi spojené fyziologické a psychologické náklady nebo stimulují osobní růst, učení a rozvoj (ibid).

## **6.1 Hypotézy**

Teorie JD-R předpokládá, že pracovní nároky zvyšují riziko mobbingu (Baillien et al., 2011), protože vyžadují určité psychické nebo fyzické úsilí, a proto jsou spojeny s psychickými nebo fyziologickými náklady (Bakker & Demerouti, 2014). Na druhou stranu teorie předpokládá, že pracovní zdroje zmírňují riziko mobbingu (Baillien et al., 2011), protože snižují pracovní

nároky a s nimi spojené psychologické nebo fyziologické náklady (Bakker & Demerouti, 2014). Na základě uvedených tezí JD-R teorie byly formulovány 2 hypotézy:

H1. Vnímané pracovní zdroje negativně korelují s výskytem šikany na pracovišti.

H2. Vnímané pracovní nároky pozitivně korelují s výskytem šikany na pracovišti.

Jedná se tedy o jednostranné hypotézy, jelikož určují směr vztahu, a to zkoumáním vztahu mezi organizačními faktory ve státním sektoru a výskytem šikany. K hypotézám se studie přikloní v případě, že závěrečná signifikance (p-hodnota) výsledků bude nabývat stanovené či ještě extrémnější hladiny významnosti, než je právě a priori stanovená hladina  $\alpha = .05$ . Síla testu byla a priori stanovena na  $.95$  ( $\beta = .05$ ).

## 7. Metodologie

### 7.1 Výzkumný soubor

Velikost výzkumného vzorku vychází z a priori stanovené hladiny spolehlivosti a síly testu ( $\alpha = .05$ ,  $\beta = .20$ ) a zjištěného negativního vztahu mezi zdroji na pracovišti a tím být obětí negativních aktů na pracovišti [ $r$ ] =  $-.36$  (Baillien et al., 2011), dále vztahu mezi vnímanými nároky pracovního prostředí a tím být obětí negativních aktů na pracovišti [ $r$ ] =  $.27$  (Baillien et al., 2011). Pro power analýzu je potřeba využít slabšího efektu, aby byly pokryty obě proměnné. Volený effect size má tedy hodnotu  $0.27$ . Při použití těchto hodnot je minimální požadovaný počet respondentů k detekci síly vztahu mezi proměnnými  $140$ .

Studie se účastnilo dohromady  $208$  respondentů a respondentek. Z nich bylo  $7$  vyloučeno, neboť nesplňovali podmínky účasti ve studii ( $3$  respondenti sice byli v minulosti pracovníky státních sektorů, nicméně dotazník vyplňovali až po ukončení svého pracovního poměru, další  $4$  participanti uvedli, že nejsou pracovníky státních sektorů a odpovědi vyplňovali ze svých zkušeností ze současných pozic, které však nebyly státem řízené). Celkově tak byly do studie zařazeny odpovědi  $201$  respondentů a respondentek.

Co se týká charakteristiky výzkumného souboru, z hlediska pohlaví dominovaly ženy ( $75.1$  %,  $n = 151$ ), mužů bylo ( $24.9$  %,  $n = 50$ ). Věk byl v rámci dotazníku zjišťován v intervalech z důvodu citlivosti zkoumané problematiky a potřeby zvýšené ochrany anonymity participantů. Věkové rozložení bylo následující:  $6.5$  % ( $n = 13$ ) respondentů bylo ve věku  $18 - 25$  let,  $34.3$  %

(n = 69) respondentů ve věku 26 – 35 let, 40.3 % (n = 81) 36 – 50 let, 17.9 % (n = 36) respondentů ve věku 51 – 64 let, a konečně pouze 2 respondenti (1 %) uvedli věk 65 let a výše. Vzdělání bylo rozřazeno do osmi kategorií, přičemž ve výzkumu jasně dominovali respondenti s vysokoškolským vzděláním. Kategorie vzdělání v procentuálním a početním zastoupení byly následovné: základní vzdělání (0.5 %; n = 1), střední odborné vzdělání bez maturity (1.5 %; n = 3), střední odborné vzdělání s maturitou (8.5 %; n = 17), středoškolské vzdělání bez maturity (1 %; n = 2), středoškolské vzdělání s maturitou (14.9 %; n = 30), vyšší odborné vzdělání (4 %; n = 8), vysokoškolské vzdělání (56.2 %; n = 113) a doktorské vzdělání (13.4 %; n = 27).

Dále byly zjišťovány doplňující demografické údaje týkající se pracovního života respondentů. Jednou ze zjišťovaných charakteristik byla celková délka pracovních zkušeností v letech. Výzkumný soubor se ukázal být v tomto ohledu poměrně heterogenní: minimální hodnota na délky pracovního života byl 1 rok, maximální 45 let, střední hodnotou bylo 15 let, průměr 16.44. Směrodatná odchylka délky pracovního života byla 10.66 let, toto číslo pak poskytuje informaci, že 68 % respondentů patří do intervalu 6 – 27 let pracovního života. Další zjišťovanou pracovní charakteristikou byla délka zaměstnání u současného zaměstnavatele. 10 % (n = 20) respondentů pracuje na nynější pozici méně než 1 rok. 33.3 % (n = 67) respondentů pracuje v současném zaměstnání 1 – 5 let. 20.4 % (n = 41) dotazovaných jsou na své současné pozici 5 – 10 let. Zbýlých 36.3 % (n = 73) pracuje na současné pozici více než 10 let. Poslední demografický údaj v dotazníku se týkal typu úvazku u současného zaměstnavatele – 85.6 % (n = 172) respondentů pracuje na úvazek plný, 14.4 % (n = 29) na úvazek částečný. Pro přehlednost je výzkumný vzorek prezentován níže formou tabulky (viz Tabulka 2).

Tabulka 2. Základní demografické údaje

Proměnná	<i>N</i>	%
Pohlaví		
Muž	50	24.9
Žena	151	75.1
Věk		
18-25 let	13	6.5
26-35 let	69	34.3
36-50 let	81	40.3
51-64 let	36	17.9
64 a výše	2	1
Vzdělání		
Základní	1	0.5
SO bez maturity	3	1.5
SO s maturitou	17	8.5
SŠ bez maturity	2	1
SŠ s maturitou	30	14.9
VOŠ	8	4
VŠ	113	56.2
Doktorské	27	13.4
Délka současného zaměstnání		
Méně než 1 rok	20	10
1-5 let	67	33.3
5-10 let	41	20.4
Více než 10 let	73	36.3
Typ pracovního úvazku		
Plný	172	85.6
Částečný	29	14.4

Pozn. N = 201

## 7.2 Metody získávání dat

Ke sběru dat byl využit elektronický dotazník (vytvořený na platformě Google Forms), jenž byl vytvořen v souladu s publikovanými zahraničními studiemi o mobbingu (viz Einarsen et al., 2020). Dotazník se skládal ze 4 sekcí.

První sekce dotazníku obsahovala demografické položky, kterých bylo 8. První tři otázky byly základní demografické údaje – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání. Dalších pět otázek zjišťovalo základní údaje o pracovní pozici a uplatnění respondentů. Instrukce pro úvodní část zněla následovně: *Nyní bychom Vám rádi položili tři obecné demografické otázky a několik obecných otázek týkajících se Vaší práce ve státním sektoru.* Tyto otázky zjišťovaly, v jakém typu státního sektoru respondent pracuje, jaká je celková délka dosavadních pracovních zkušeností (v letech), jak dlouho respondent pracuje u současného zaměstnavatele, jaký má typ úvazku a zda zastává na současném pracovišti vedoucí pozici.

Druhá sekce dotazníku byla zaměřena na měření vybraných charakteristik pracovního prostředí a obsahovala celkem 22 položek. Instrukce pro tuto část dotazníku zněla takto: *V této části bychom se Vás rádi zeptali, jak vnímáte své pracovní prostředí.* Charakteristiky pracovního prostředí byly měřeny pomocí vybraných škál z Kodaňského psychosociálního dotazníku dotazníku COPSQ II (Copenhagen Psychosocial Questionnaire II; Kristensen et al., 2005; viz Příloha 1), což je standardizovaný nástroj pro hodnocení hlavních faktorů v práci. Silnou stránkou tohoto dotazníku je jeho flexibilita a komplexita – není vázán na jednu konkrétní teorii, ale zahrnuje faktory identifikované napříč všemi hlavními současnými teorie pracovního zdraví (Pejtersen et al., 2010). V COPSQ II je každá proměnná měřena 3-4 položky, přičemž důvodem pro škály s menším počtem položek je podle autorů (Kristensen et al., 2005) preference výzkumníků pro užití kratších škál. Odpovědi jsou zaznamenány na 5-bodové Likertově škále s variantami: *Vždy, Často, Občas, Zřídka, Nikdy/téměř nikdy.* Alternativa využívá odpovědi: *Do značné míry, Do určité míry, Poněkud ano, Zřídka, Nikdy/téměř nikdy* (blíže viz <https://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Copenhagen-Psychosocial-Questionnaire-COPSQ-II/Engelsk-udgave>).

Pro daný výzkum bylo vybráno 6 škál z COPSQ II, z toho 3 škály na měřící pracovní zdroje: sociální podpora od nadřízených, sociální komunita v práci, vnímaná spravedlnost a respekt, a 3 škály měřící pracovní nároky: kvantitativních nároky, konflikt rolí a pracovní nejistota. Nejprve respondenti hodnotili pracovní zdroje, tedy vyjadřovali se k vnímané míře dostupnosti tří vybraných pracovních zdrojů na svém pracovišti, následně stejným způsobem hodnotili

vnímané pracovní nároky. Položky se skórují pomocí čísel 100, 75, 50, 25, 0. Vyšší skór v dané škále koresponduje s vyššími hodnotami dané dimenze. Všechny škály byly přeloženy do češtiny pomocí postupu zpětného překladu. Správnost překladu potvrdila i konfirmační faktorová analýza (viz níže). Různé studie zabývající se výzkumem šikany na pracovišti naznačily, že konflikt rolí je jeden z nejsilnějších prediktorů mobbingu (Bowling & Beehr, 2006; Notelaers et al., 2010). Longitudální studie Balducciho a kol. (2012) poskytuje důkazy o příčinné souvislosti tak, že konflikt rolí je předchůdcem šikany. Na souvislost kvantitativních nároků upozorňuje pak např. Hauge a kol. (2007), Lewis a kol. (2017) či Notelaers a kol. (2010). Z hlediska pracovní nejistoty byl objeven signifikantní pozitivní vztah ve studii De Cuypera a kol. (2009). Z hlediska pracovních zdrojů byl objeven signifikantní negativní vztah mezi spravedlností a respektem a výskytem šikany např. u Colquitta a kol. (2013). I Ahmad (2018) vyzkoumal, že vedení na základě spravedlnosti je spojeno s nižším výskytem šikanujícího chování. Další zařazené pracovní zdroje – sociální podpora od nadřízeného a sociální komunita v práci, byly v longitudální studii Francioli a kol. (2018) označené jako takové charakteristiky pracovního prostředí, které zabraňují budoucímu výskytu šikany. Ve výzkumu Francioli a kol. (2018) došli k závěru, že pracovní prostředí, ve kterém se lze vedoucímu svěřit a ve kterém je budována silná sociální komunita, bude mít negativní vliv na výskyt šikany. Na základě výsledků výše zmíněných výzkumů lze očekávat, že vybrané škály pracovních nároků a zdrojů tohoto výzkumu budou korelovat s výskytem šikany i v rámci tohoto výzkumu.

Třetí část dotazníku obsahovala položky pro zjištění výskytu šikany na pracovišti a jejích forem. Tato část obsahovala 22 položek. Instrukce pro tuto část zněla následovně: *Níže uvedené typy chování jsou často považovány za příklady negativního jednání na pracovišti. Jak často jste byli na svém pracovišti za posledních 6 měsíců vystaveni některé z následujících forem negativního jednání?* Pro zjištění výskytu těchto jevů byla administrována behaviorální část Dotazníku negativních aktů – revidovaný (NAQ-R – Negative Acts Questionnaire-Revised; Einarsen et al., 2009; viz Příloha 2). Tento dotazník je standardizovanou metodou určenou k měření výskytu a forem mobbingu (Einarsen et al., 2009). Zahrnuje dvě doplňující se strategie k měření šikany na pracovišti – behaviorální a sebe-posuzovací (někdy také označované jako „objektivní“ a „subjektivní“). V rámci první strategie (užité v tomto výzkumu) respondenti hodnotí, v jaké frekvenci zažívají 22 druhů negativních aktů na pracovišti, jež považují odborníci za mobbing, aniž by jim byla předána informace, že se jedná o projev šikany na pracovišti. Respondentům je k dispozici instrukce, aby ohodnotili, jak často byli terčem daných typů negativních aktů v průběhu posledních 6 měsíců. Odpovídají na 5bodové škále, jež



obsahuje odpovědi: *Nikdy, Občas, Jednou měsíčně, Jednou týdně, Každý den*. Položky jsou rozdělené do tří faktorů: osobní šikana (např. pomluvy), šikana spojená s vykonáváním práce (např. zadržování informací) a fyzicky zastrašující šikana (hrození prstem, křik, apod.). Dle výzkumu validity a reliability české verze dotazníku Cakirpalogla a kol. (2017) se dají tyto faktory použít i v české jazykové mutaci s vhodnými psychometrickými kvalitami. Položky se skórují pomocí čísel 1, 2, 3, 4, 5. Vyšší skór u dané položky znamená vyšší frekvenci prožívání daného negativního aktu na pracovišti. Co se týká sebe-posuzovací části dotazníku (jíž dotazník této práce nevyužívá, neboť se soustředí ryze na behaviorální způsob měření výskytu šikany tj. na frekvenci a typ daného negativního aktu), obsahuje jednu položku, ve které je poskytnuta operacionální definice šikany na pracovišti v tomto znění: *Šikanování/mobbing definujeme jako situaci, ve které jedinej opakovaně a po delší dobu vnímá, že je terčem negativního jednání ze strany jedné či více osob, přičemž shledává obtížným se tomuto jednání bránit. Za šikanování nebudeme považovat ojedinělý incident*. Následně respondenti odpovídají, zdali jsou podle této definice oběťmi šikanujícího chování na pracovišti.

Čtvrtá, závěrečná část dotazníku zkoumala osobnostní charakteristiky jedince, a to konkrétně zdroje psychologického kapitálu. Tato část obsahovala 12 položek. Na jejím počátku byla následovná instrukce: *Závěrem dotazníku bychom Vám chtěli položit několik otázek o tom, jak vnímáte sám/a sebe. Za použití přiložené škály prosím vyznačte, do jaké míry souhlasíte s jednotlivými výroky*. Pro zjištění psychologického kapitálu se využila škála CPC-12R (viz Příloha 3). Originální škála CPC-12 byla vytvořena Lorenzem a kol. (2016), českou revidovanou verzi vytvořila Dudášová a kol. (2021). Psychologický kapitál obsahuje 4 škály: optimismus, naději, vnímanou vlastní účinnost (*self-efficacy*), a psychickou odolnost, přičemž každá ze škál obsahuje 3 položky. V dotazníku jsou seřazeny položky po jednotlivých škálách. 3 položky u škály resilience byly českými autory (Dudášová et al., 2021) upraveny tak, aby i český překlad odpovídal čtyřfaktorovému sestavení dotazníku, neboť po překladu metody z angličtiny do češtiny spolu škála resilience a *self-efficacy* silně korelovala. Tento dotazník využívá 6bodové škály likertovského typu. Odpovědi znějí následovně: *Silně nesouhlasím, Nesouhlasím, Spíše nesouhlasím, Spíše souhlasím, Souhlasím, Silně souhlasím*. Tento dotazník nebyl využit k přímému statistickému zkoumání hypotéz, nicméně může v navazujících výzkumech poskytnout doplňující informace, které by mohly objasnit i některé osobnostní charakteristiky, jež mohou mít vliv na to být vystaven negativním aktům na pracovišti.

### 7.3 Procedura

Elektronický dotazník byl rozeslán na e-mailové adresy nalezené na volně dostupných webových stránkách různých státních organizací (krajské úřady, policie, hasičský sbor, státní divadla, nemocnice, úřady vlády, školy apod.). V e-mailové komunikaci byli nejprve představeni autoři výzkumného projektu. Dále je komunikace seznámila s obecným cílem výzkumu (zkoumání souvislostí mezi pracovním prostředím a vztahy na pracovišti) a následovala prosba o vyplnění dotazníku – byla předána informace o dobrovolnosti, anonymitě a délce trvání dotazníku. Dále zpráva apelovala na důležitost zkušeností jednotlivých oslovených lidí. Na konci e-mailu byl poskytnut e-mail a telefonní číslo na hlavního výzkumníka. Celkově bylo tímto způsobem rozesláno přes 800 e-mailů jednotlivcům pracujícím ve státních organizacích. Dále byl rozeslán e-mailem přes různé kontaktní sítě pracovníků na FFUK. Sběr byl započat 16. 1. 2023, kdy bylo osloveno prvních 400 respondentů na e-mailovou adresu. Sběr skončil 23. 2. 2023, kdy se uzavřela možnost přidávat další odpovědi. V případě, že se oslovený potenciální participant rozhodnul dotazník vyplnit, při otevření dotazníku byl opět seznámen se základními informacemi o výzkumu. Zde byly obsaženy rovněž základní požadavky pro účast na výzkumu (plnoletost a současné zaměstnání ve státních organizacích). Celkově by vyplňování dotazníku mělo respondentovi zabrat ne více než 10 minut, o čemž byl rovněž v úvodní části informován. Také zde byla informace o dobrovolnosti na účasti, informace o možnosti kdykoliv se rozhodnout přestat s vyplňováním a o zajištěné anonymitě dotazníku, jež byla předána následujícími slovy: *Výstupy budou statisticky zpracovány pouze na úrovni skupinových výsledků, a nebude tak možné identifikovat odpovědi konkrétních účastníků a účastnic.* Následovalo vyplnění samotného výzkumného dotazníku. V závěru dotazníku bylo respondentovi poděkováno za účast, možnost zanechat komentář se zpětnou vazbou a v případě jakýchkoliv dotazů byla poskytnuta e-mailová adresa na hlavního výzkumníka. V případě, že měl respondent zájem o výsledky výzkumu, byla možnost na sebe přenechat kontakt v této části na sebe zanechat kontakt. Rovněž byla možnost dát zpětnou vazbu k samotnému dotazníku. Na případné poznámky k dotazníku hlavní výzkumník odpovídal na poskytnutou e-mailovou adresu.

Pozvánka k účasti do výzkumu byla rovněž sdílena na sociálních sítích v diskuzních fórech, jejichž tématy bylo sdílení pracovních zkušeností z různých pracovních organizací. Zde byly informace předány stejným způsobem jako v e-mailové komunikaci, byla zde však také možnost zanechat komentář přímo u příspěvku. Někteří potenciální respondenti (zejména ze

zdravotnického prostředí) byli oslovováni skrze síť LinkedIn, jež je profesní sociální sítí. V takovém případě však byla možnost oslovovat do jisté míry omezená, neboť pro kontaktu pracovníků mimo profesní síť hlavního výzkumníka by bylo potřeba využít větších finančních prostředků.

Respondenti byli tedy rekrutováni pomocí metody příležitostného (jinak zvaného také oportunního, libovolného) výběru. Spočívá v tom, že jsou do vzorku zahrnuti lidé, kteří jsou ochotni se na studii po oslovení podílet. Tento typ sběru dat však může zkreslit výsledky a může zařadit nereprezentativní vzorek (Ferjenčík, 2000). Nicméně je to jeden z nejdostupnějších způsobů, jak získávat participanty, neboť jej nijak zvlášť neomezuje nedostatek finančních prostředků k realizaci výzkumu či další organizační omezení výzkumníků (Ferjenčík, 2000).

#### **7.4 Etika výzkumu**

Před samotnou žádostí o vyplnění dotazníku byli potenciální respondenti seznámeni s obecným cílem výzkumu. U dotazníkového šetření bylo již před otevřením dotazníku v oslovovací zprávě avizováno, že je dotazník zcela anonymní a že se budou výsledky zpracovávat pouze na úrovni skupinových dat. Anonymita byla zajištěna rovněž tím, že byl hromadně rozeslaný e-mail posílán přes skrytou kopii (potenciální účastníci tedy věděli, že nejsou jedinými oslovenými kandidáty pro výzkum). U sociálních sítí rovněž není možné, aby výzkumník dohledal, kdo se rozhodnul pro vyplnění dotazníku. Již samotná povaha elektronického dotazníku dala probandovi možnost vyplnit dotazník v naprostém soukromí. Dále byla předána informace o dobrovolnosti vyplňování a v případě, že by se respondent rozhodnul nepokračovat ve vyplňování v průběhu, může kdykoliv stránku s dotazníkem opustit. Bylo také avizováno, že k anonymizovaným datům bude mít přístup pouze hlavní výzkumník a budou uložena na zaheslovaném cloudovém úložišti. Rovněž byla poskytnuta informace, že účast při vyplňování dotazníku nepředstavuje pro respondenta žádné riziko.

V případě, že by měl jakýkoliv z participantů předat zpětnou vazbu k dotazníku, zeptat se na otázku týkající se výzkumu, či když by měl respondent zájem o výsledky výzkumu, byl poskytnut telefonní i e-mailový kontakt na hlavního výzkumníka. V případě kontaktování hlavního výzkumníka bylo následně na otázky a zpětnou vazbu týkající se dotazníku zodpovězeno. V případě zájmu o výsledky byly uloženy kontaktní informace daného respondenta a avizováno, že po zveřejnění práce s ním budou výsledky sdíleny.

Před samotným započítáním výzkumného dotazníku musel každý z anonymních respondentů odsouhlasit, že rozumí podmínkám výzkumu a všem informacím. Bez odsouhlasení následující položky nebyla možnost v dotazníku pokračovat: „Byl/a jsem informován/a o cíli a průběhu výzkumu. Byl/a jsem informován/a, že účast v tomto výzkumu je dobrovolná a nepředstavuje žádné riziko. Víím, že svou účast v tomto výzkumu mohu kdykoliv ukončit bez udání důvodu a bez jakýchkoli důsledků.“

## 7.5 Statistická analýza

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak vybrané pracovní zdroje (sociální podpora od nadřízených, sociální komunita v práci, vnímaná spravedlnost a respekt) a pracovní nároky (kvantitativních nároky, konflikt rolí, pracovní nejistota) ovlivňují výskyt šikany na pracovišti, resp. tzv. negativních aktů. Statistická analýza zahrnovala využití korelačních sítí a za účelem zjištění izolovaného vztahu mezi jednotlivými proměnnými a vytvoření sítě vztahů mezi nimi byla využita metoda parciální korelační sítě (Epskamp & Fried, 2018).

Na základě předchozím výzkumů lze předpokládat, že data vycházející z dotazníku NAQ-R nebudou normálně rozložena (Einarsen et al., 2009; Notelaers & Einarsen, 2013), Shapiro-Wilkův test rovněž vyšel jako signifikantní a v datasetu se vyskytovaly extrémní hodnoty, byla provedena zkouška transformace dat pomocí funkce  $\log(y)$ . Je vhodné poznamenat, že většina respondentů odpovídala na většinu položek odpovědí "nikdy" a "zřídka" a proto měla výsledná data lognormální rozložení. Po transformaci lognormálních dat se extrémní hodnoty do jisté míry znormalizovaly, nicméně Shapiro-Wilkův test stále vycházel signifikantní, což indikovalo, že data stále nejsou normálně rozložena. V případě dat s nenormálním rozložením se pro testování vztahů mezi proměnnými používá tzv. Spearmanův korelační koeficient (*Spearman rank correlation coefficient*). Jde o neparametrický korelační koeficient, jenž není náchylný na odlehlé hodnoty a obecně na odchylky od normality, protože stejně jako jiné neparametrické metody pracuje s pořadími pozorovaných hodnot (Rabušic et al., 2019) Na rozdíl od Pearsonova korelačního koeficientu, jenž popisuje lineární vztah veličin, Spearmanův korelační koeficient ukazuje, jak vztah proměnných odpovídá monotónní funkci, která nemusí být lineární (ibid).

K prozkoumání unikátních statistických asociací mezi sledovanými proměnnými byla použita síť parciálních korelací s použitím odhadu EBICglasso z programu JASP 0.16.1.0 s ladicím parametrem  $\gamma = .50$ . Operátor nejmenšího absolutního smrštění a výběru (*Least Absolute*

*Shrinkage and Selection Operator - LASSO*) kontroloval vliv nadbytečných koeficientů a nastavil malé koeficienty na nulu (Epskamp & Fried, 2018).

V teorii pravděpodobnosti a statistice měří parciální korelace míru asociace mezi dvěma náhodnými veličinami s odstraněním vlivu souboru řídicích náhodných veličin. Při určování číselného vztahu mezi dvěma zájmovými proměnnými poskytne použití jejich korelačního koeficientu zavádějící výsledky, pokud existuje další interferující proměnná, která je číselně spojena s oběma zájmovými proměnnými. Této zavádějící informaci se lze vyhnout kontrolou interferující proměnné, která se provádí výpočtem parciálního korelačního koeficientu. (Baba et al., 2004; Epskamp & Fried, 2018). Například, jsou-li k dispozici ekonomické údaje o spotřebě, příjmu a bohatství různých osob, uvažuje se o vztahu mezi spotřebou a příjmem. Pokud by výzkum při výpočtu korelačního koeficientu mezi spotřebou a příjmem nekontroloval bohatství, dostal by zavádějící výsledek, protože příjem může číselně souviset s bohatstvím, které zase může číselně souviset se spotřebou; naměřená korelace mezi spotřebou a příjmem by ve skutečnosti mohla být kontaminována těmito jinými korelacemi. Použití částečné korelace se tomuto problému vyhne (Baba et al., 2004).

Stejně jako korelační koeficient nabývá parciální korelační koeficient hodnoty v rozmezí od -1 do 1. Hodnota -1 vyjadřuje dokonalou negativní korelaci s kontrolou některých proměnných (tj. vztah, kdy vyšší hodnoty jedné proměnné jsou spojeny s nižšími hodnotami druhé proměnné); hodnota 1 vyjadřuje dokonalý pozitivní vztah a hodnota 0 vyjadřuje, že neexistuje žádný vztah.

Za účelem zjištění kvality zpětného překladu metody COPSQ-II byla realizována konfirmační faktorová analýza, aby bylo potvrzeno, že překlad nezpůsobil významové odchylky v jednotlivých položkách a mohly být použity pro zkoumání jejich jednotlivých škál pracovních nároků a zdrojů. Indexy fitu vyšly následovně:  $\chi^2 (194, N = 201) = 275.94, p < .001, CFI = .996, RMSEA = .046, SRMR = .066$ . Výsledky těchto indexů poukazují na vhodnou konzistenci dotazníku a správnost překladu bez významových odchylek.

Reliabilita jednotlivých škál se vždy ukázala být jako vhodná pro další postup, škály pracovních zdrojů nabývaly těchto hodnot: SCW ( $\alpha = .85$ ), SSS ( $\alpha = .89$ ), JaR ( $\alpha = .87$ ); škály pracovních nároků těchto hodnot: QD ( $\alpha = .86$ ), RC ( $\alpha = .79$ ), JI ( $\alpha = .71$ ); škály NAQ: WRB ( $\alpha = .86$ ), PRB ( $\alpha = .94$ ), PTB ( $\alpha = .68$ ).

## 8. Výsledky

### 8.1 Výskyt a formy šikany

Tabulka 3 (viz níže) prezentuje prevalenci jednotlivých forem hostilního chování (z dotazníku NAQ) na pracovišti v daném výzkumném souboru. Co se týká prevalence jednotlivých forem mobbingu, řídí se všeobecně přijímaným Leymannovým kritériem pro definici mobbingu (alespoň 1 negativní akt na pracovišti týdně a to po dobu alespoň 6 měsíců). Jak je z tabulky zřejmé, nejvyšší prevalence byla zaznamenána u negativních aktů souvisejících přímo s výkonem práce (negativní chování typu zadržování informací, práce pod úroveň respondentovy kompetence, přehnaná kontrola práce apod). Mezi nejčastější negativní akt se řadí zadržování informací (12.94 % vzorku – 10.95 % vzorku je vystaveno tomuto chování alespoň na týdenní bázi, 1.99 % vzorku na bázi denní), dále přehnaná kontrola práce (11.44 % vzorku – 8.46 % na týdenní bázi, 3 % na bázi denní) a ignorování myšlenek a názorů (10.45 % případů – 5.47 % na týdenní bázi, 4.98 % na denní bázi), u tohoto typu negativního aktu byl zaznamenán nejvyšší výskyt na denní bázi.

Dále byla zaznamenána nižší míra prevalence u šikany související s osobou, nejvíce byli respondenti vystaveni pomluvám a fámám (9.45 %, zde byla rovněž naměřen nejvyšší výskyt na denní bázi a to 4.98 %), dále ponižování v souvislosti s prací (7.46 %). Ignorace a vyloučení z kolektivu či urážky na adresu postojů a soukromého života se vyskytly u výzkumného souboru s prevalencí 6.97 %. Co se týká fyzicky zastrahující šikany, 5.97 % vzorku bylo vystaveno ničím nevyvolanému hněvu. U této škály byl ve výzkumném vzorku pouze 1 respondent vystaven skutečnému fyzickému násilí a 2 respondenti byli obětí zastrahování.

Celkové vyhodnocení dotazníku ukázalo, že 12.94 % vzorku bylo na svém současném pracovišti obětí jednoho negativního aktu ze škál NAQ-R na bázi alespoň jednou týdně a splňovalo tedy podmínky pro definici šikanované osoby. V případě použití přísnějšího kritéria, které navrhnul Mikkelsen a Einarsen (Mikkelsen & Einarsen, 2001, podle nějž jsou za oběť šikany považovány osoby, které zažívají tyto negativní akty s frekvencí alespoň dva negativní akty jednou týdně a častěji, pak vychází, že se v průběhu posledního půl roku stalo obětí šikany 4.98 % dotazovaných respondentů.

Tabulka 3. Prevalence negativních aktů a zastoupení mobbovaných osob (n=201)

Negativní akty/frekvence	Nikdy (n; %)	Občas (n; %)	1x měsíčně (n; %)	1x týdně (n; %)	Každý den (n; %)	Mobbing * (n; %)
<b>Šikana související s výkonem práce</b>						
1. Zadržování informací	66 (32.84)	94 (46.77)	15 (7.46)	22 (10.95)	4 (1.99)	26 (12.94)
3. Práce pod úroveň kompetence	87 (43.28)	81 (40.3)	15 (7.46)	11 (5.47)	7 (3.48)	18 (8.96)
14. Ignorování myšlenek a názorů	86 (42.79)	77 (38.31)	17 (8.46)	11 (5.47)	10 (4.98)	21 (10.45)
16. Obdržení úkolů s nemožným cílem	120 (59.7)	60 (29.85)	8 (3.98)	8 (3.98)	5 (2.49)	13 (6.47)
18. Přehnaná kontrola práce	108 (53.73)	58 (28.86)	9 (4.48)	17 (8.46)	6 (2.99)	23 (11.44)
19. Nátlak nežádat něco, na co máte nárok	146 (72.64)	43 (21.39)	7 (3.48)	1 (0.5)	4 (1.99)	5 (2.49)
21. Nezvládnutelné množství práce	99 (49.25)	74 (36.82)	12 (5.97)	7 (3.48)	6 (2.99)	13 (6.47)
<b>Šikana související s osobou</b>						
2. Ponižování v souvislosti s prací	123 (61.19)	52 (25.87)	11 (5.47)	13 (6.47)	2 (1)	15 (7.46)
4. Odstranění oblastí zodpovědnosti	120 (59.7)	58 (28.86)	12 (5.97)	5 (2.49)	6 (2.99)	11 (5.47)
5. Pomluvy a fámy	99 (49.25)	70 (34.83)	13 (6.47)	9 (4.48)	10 (4.98)	19 (9.45)
6. Ignorace, vyloučení, marginalizace	135 (67.16)	47 (23.38)	5 (2.49)	10 (4.98)	4 (1.99)	14 (6.97)
7. Urážky na adresu postojů a soukr. života	141 (70.15)	43 (21.39)	3 (1.49)	9 (4.48)	5 (2.49)	14 (6.97)
10. Narážky na to dát výpověď	171 (85.07)	23 (11.44)	4 (1.99)	3 (1.49)	0 (0)	3 (1.49)
11. Opakované připomínání omylů a chyb	115 (57.21)	63 (31.34)	11 (5.47)	9 (4.48)	3 (1.49)	12 (5.97)
12. Nepřátelské reakce při příchodu	152 (75.62)	36 (17.91)	5 (2.49)	5 (2.49)	3 (1.49)	8 (3.98)
13. Trvalé kritizování práce a snažení	142 (70.65)	44 (21.89)	5 (2.49)	8 (3.98)	2 (1)	10 (4.98)
15. Kanadské žerty	187 (93.03)	10 (4.98)	0 (0)	2 (1)	2 (1)	4 (1.99)
17. Neopodstatněné obviňování	144 (71.64)	37 (18.41)	11 (5.47)	7 (3.48)	2 (1)	9 (4.48)
20. Nadměrného posmívání a sarkasmus	164 (81.59)	26 (12.94)	4 (1.99)	3 (1.49)	4 (1.99)	7 (3.48)
<b>Fyzicky zastrašující šikana</b>						
8. Být terčem ničím nevyvolaného hněvu	130 (64.68)	50 (24.88)	9 (4.48)	10 (4.98)	2 (1)	12 (5.97)
9. Zastrasování (ukazování prstem, strkání)	175 (87.06)	19 (9.45)	5 (2.49)	1 (0.5)	1 (0.5)	2 (1)
22. Výhrůžky násilí/skutečné fyzické násilí	196 (97.51)	4 (1.99)	0 (0)	0 (0)	1 (0.5)	1 (0.5)

\*= definice mobbingu dle Leymanna (1996) – alespoň 1 negativní akt týdně po dobu 6 měsíců

Tabulka 4 prezentuje vzájemné korelace mezi tím být vystaven negativním aktům na pracovišti a základními demografickými údaji respondentů. Neukázal se signifikantní vztah mezi pohlavím a tím být vystaven negativním aktům, jako signifikantní se také nejeví vztah mezi typem úvazku a vystavení negativním aktům. Výzkumný vzorek však ukázal signifikantní negativní korelaci mezi tím být vystaven hostilnému chování a jinými demografickými údaji, jako např. negativní vztah se vzrůstajícím věkem ( $r_s = -.20$ ,  $p < .01$ ), dále vztah s celkovou dobou pracovních zkušeností ( $r_s = -.18$ ,  $p < .05$ ), slabý negativní signifikantní vztah se ukázal také v souvislosti s délkou současného zaměstnání ( $r_s = -.14$ ,  $p = .05$ ). Nejsilnější negativní vztah se ukázal být mezi vystavením negativním aktům a nejvyšším dosaženým vzděláním ( $r_s = -.27$ ,  $p < .001$ ). To znamená, že ve výzkumném souboru byli vystaveni negativním aktům na pracovišti spíše respondenti s nižším dosaženým vzděláním.

Co se týká vzájemných korelací mezi jednotlivými demografickými údaji, vyskytl se očekávaný velmi silný vztah mezi věkem a celkovou délkou pracovních zkušeností ( $r_s = .89$ ,  $p < .001$ ) a také mezi věkem a délkou současného zaměstnání ( $r_s = .59$ ,  $p < .001$ ). Středně silná negativní korelace mezi typem úvazku a délkou současného zaměstnání indikuje, že při částečném typu úvazku není délka pracovního vztahu delší než při plném pracovním poměru. Rovněž se vyskytnul silný pozitivní vztah mezi dosaženým vzděláním a délkou současného úvazku, což poskytuje informaci, že respondenti z výzkumného vzorku jsou v případě vyššího dosaženého vzdělání v déletrvajícím pracovním poměru než respondenti s nižším dosaženým vzděláním.



Tabulka 4. Vztahy mezi základními demografickými údaji a negativními akty (n=201)

<b>Proměnná</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>
1. Pohlaví	—						
2. Věk	.11	—					
3. Vzdělání	.02	.26***	—				
4. Celková doba pracovních zkušeností	.10	.89***	.18**	—			
5. Délka současného zaměstnání	-.07	.59***	.31***	.60***	—		
6. Typ úvazku	.11	-.06	-.03	-.04	-.21**	—	
7. Vystavení negativním aktům	-.03	-.20**	-.27***	-.18*	-.14*	-.05	—

\* p ≤ .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

## 8.2 Korelační analýzy

V této části jsou prezentovány výsledky korelačních analýz zkoumajících vztah pracovních nároků a zdrojů k výskytu mobbingu. Tabulka 5 prezentuje deskriptivní statistiku a vzájemné interkorelace. Z tabulky lze vyčíst průměrné skóre a směrodatnou odchylku v jednotlivých škálách testu COPSOQ (v případě NAQ proměnné se nejedná o průměrné skóre v testu, neboť data byla transformována pomocí funkce  $\log(y)$  – před logaritmicací měla NAQ proměnná tyto hodnoty – 33.55 [13.41]). Skewness nepřekročila u žádné ze škál hodnotu 1, kurtosis nepřekročila u žádné ze škál hodnotu 2,2.

Tabulka 5 rovněž ukazuje vzájemné korelace mezi výsledky v dotazníku NAQ-R a jednotlivými škálami testu COPSOQ-II (pracovní zdroje a pracovní požadavky). Zkoumání vzájemných vztahů mezi proměnnými z Tabulky 5 přineslo několik obecných poznatků o datech. Je zřejmé, že vyšší skóre v NAQ-R (ať už v případě jakéhokoliv typu hostilního chování) dotazníku negativně koreluje s vyšším skóre ve škálách zkoumaných pracovních zdrojů (sociální komunita v práci, sociální podpora od nadřízených a spravedlnost a respekt). Nejsilnější negativní vztah v rámci šikany se ukázal být mezi škálou spravedlnosti a respektu a škálou šikany související s prací (negativní akty typu zadržování informací, přehnaná kontrola práce, obdržení úkolů s nemožným cílem apod.;  $r_s = -.68$ ;  $p < .001$ ). Dva nejsilnější pozitivní vztahy se projevíly mezi škálou konfliktu rolí (dělání zbytečných úkolů, dělání úkolů neefektivním způsobem) a škálou šikany související s prací ( $r_s = .62$ ,  $p < .001$ ) a mezi škálou kvantitativních nároků a škálou šikany související s prací ( $r_s = .49$ ,  $p < .001$ ), což může být způsobeno i tím, že tyto dvě škály zkoumající pracovní prostředí jsou přímo spojené se samotným výkonem práce, stejně jako škála šikany související s prací.

Všechny pracovní nároky a zdroje měly signifikantní vztahy ke každému z druhů šikany na pracovišti. Obecně se ukázaly mít silnější vztah s výskytem šikany na pracovišti zdroje, kterými zaměstnanec oplývá, přičemž škála spravedlnosti a respektu byla s negativními akty provázaná nejsilněji. Nejslabší (stále signifikantní) vazbu na šikanu na pracovišti ze zkoumaných proměnných měla pracovní nejistota (strach o své současné pracovní místo, strach z přeřazení na jinou pozici apod.). Tato škála rovněž slabě korelovala i s jinými faktory pracovního prostředí, se škálou kvantitativních nároků se však neobjevil signifikantní vztah, což indikuje, že pokud respondenti v tomto vzorku reportovali vyšší kvantitativní nároky, nemuseli zároveň reportovat i vyšší pracovní nejistotu, jelikož tyto škály nebyly provázané.

Tabulka 5. Deskriptivní statistika a korelace škál NAQ-R a COPSOQ-II (n = 201)

Proměnná	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
<b>COPSOQ</b>										
1. SCW	11.47 (2.46)	—								
2. SSS	10.12 (3.32)	.53***	—							
3. JaR	13.84 (4.17)	.55***	.69***	—						
4. QD	11.30 (3.26)	-.33***	-.37***	-.39***	—					
5. RC	11.72 (3.84)	-.47***	-.46***	-.60***	.39***	—				
6. JI	7.62 (3.06)	-.29***	-.18*	-.22**	.09	.20**	—			
<b>NAQ</b>										
7. WRB	2.43 (.36)	-.54***	-.61***	-.68***	.49***	.62***	.20**	—		
8. PRB	2.79 (.34)	-.59***	-.48***	-.58***	.33***	.58***	.26***	.77***	—	
9. PTB	1.27 (.28)	-.46***	-.43***	-.50***	.34***	.45***	.17*	.58***	.68***	—

Pozn.: COPSOQ = Copenhagen Psychosocial Questionnaire, SCW = sociální komunita v práci, SSS = sociální podpora od nadřízených, JaR = spravedlnost a respekt, QD = kvantitativní nároky, RC = konflikt rolí, JI = pracovní nejistota, NAQ = negativní akty na pracovišti, WRB = šikana v souvislosti s prací, PRB = šikana související s osobou, PTB = fyzicky zastrašující šikana, data z NAQ logaritimizovaná pomocí  $\log(y)$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

V rámci statistického zpracování dat byla rovněž vytvořena parciální korelační síť, která umožňuje vyjádřit vztah dvou číselných proměnných, z nichž je vyloučen vliv dalších proměnných, tudíž lze pozorovat sílu izolovaného vztahu.

V níže zobrazené Tabulce 6 můžeme vidět přehled s vahami, ze kterého se dá vyčíst síla izolovaného vztahu mezi dvěma proměnnými. Obrázek 5 prezentuje grafické znázornění vzájemných vztahů mezi proměnnými v rámci parciální korelační sítě, přesná síla těchto vztahů je v Tabulce 6. Uzly představují jednotlivé proměnné, zatímco čáry představují vztahy mezi proměnnými. Červená čára indikuje negativní vztah, modrá vztah pozitivní, tloušťka a výraznost čáry ukazují sílu vztahu mezi dvěma proměnnými. Kdykoli je parciální korelace přesně nulová, není mezi dvěma uzly nakreslena žádná čára, což znamená, že dvě proměnné jsou po kontrole všech ostatních proměnných v síti na sobě nezávislé.

Na grafickém znázornění sítě lze usuzovat clustery (shluky) jednotlivých škál. Škály šikany jsou ve vzájemných úzkých pozitivních vztazích a tvoří jeden cluster. Nejsilnější vztah z celé korelační sítě se ukázal být mezi šikanou související s osobou a fyzicky zastrahující šikanou ( $r = .52$ ), dále mezi šikanou související s osobou a šikanou související výkonem práce ( $r = .40$ ), což znamená, že u respondentů a respondentek, kteří byli vystaveni šikaně související s osobou (pomluvy, nepřátelské reakce při příchodu do práce, urážky na adresu postojů a soukromého života apod.), byla i vyšší pravděpodobnost, že byly vystaveni dalším dvěma formám šikany. Vztah mezi šikanou zaměřenou na výkon práce a fyzicky zastrahující šikanou se také ukázal být relevantní, nicméně o dost slabší ( $r = .08$ ), tudíž tyto dvě formy šikany spolu nejsou tak provázané jako se šikanou v souvislosti s osobou.

Další cluster tvořen vzájemnými silnými pozitivními vztahy se skládá z pracovních zdrojů. V tomto clusteru se objevil třetí nejsilnější vztah v rámci celé korelační sítě, a to vztah mezi sociální podporou od nadřízených a spravedlností a respektem ( $r = .39$ ), které jsou více společně provázané než se škálou sociální komunity v práci. Pracovní nároky netvoří samostatný cluster, neboť pracovní nejistota nebyla dostatečně silně s dalšími pracovními nároky provázaná. V síti je pracovní nejistota poměrně izolovaná od ostatních proměnných. Pozitivní vztah se objevil mezi konfliktem rolí a kvantitativními nároky ( $r = .12$ ) a slabší vztah mezi konfliktem rolí a pracovní nejistotou ( $r = .03$ ). Vztah mezi kvantitativními nároky a pracovní nejistotou nebyl dostatečně silný na to, aby byl součástí sítě.

Tabulka 6. Přehled vah parciální korelace (n=201)

Proměnná	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
<b>COPSOQ</b>									
<b>1. SCW</b>	—								
<b>2. SSS</b>	.16	—							
<b>3. JaR</b>	.14	.39	—						
<b>4. QD</b>	-.02	-.03	-.02	—					
<b>5. RC</b>	-.06	.00	-.24	.12	—				
<b>6. JI</b>	-.15	.00	.00	.00	.03	—			
<b>NAQ</b>									
<b>7. WRB</b>	.00	-.16	-.21	.25	.15	.00	—		
<b>8. PRB</b>	-.27	.00	-.03	-.05	.07	.04	.40	—	
<b>9. PTB</b>	.00	-.04	-.01	.00	.00	.00	.08	.52	—

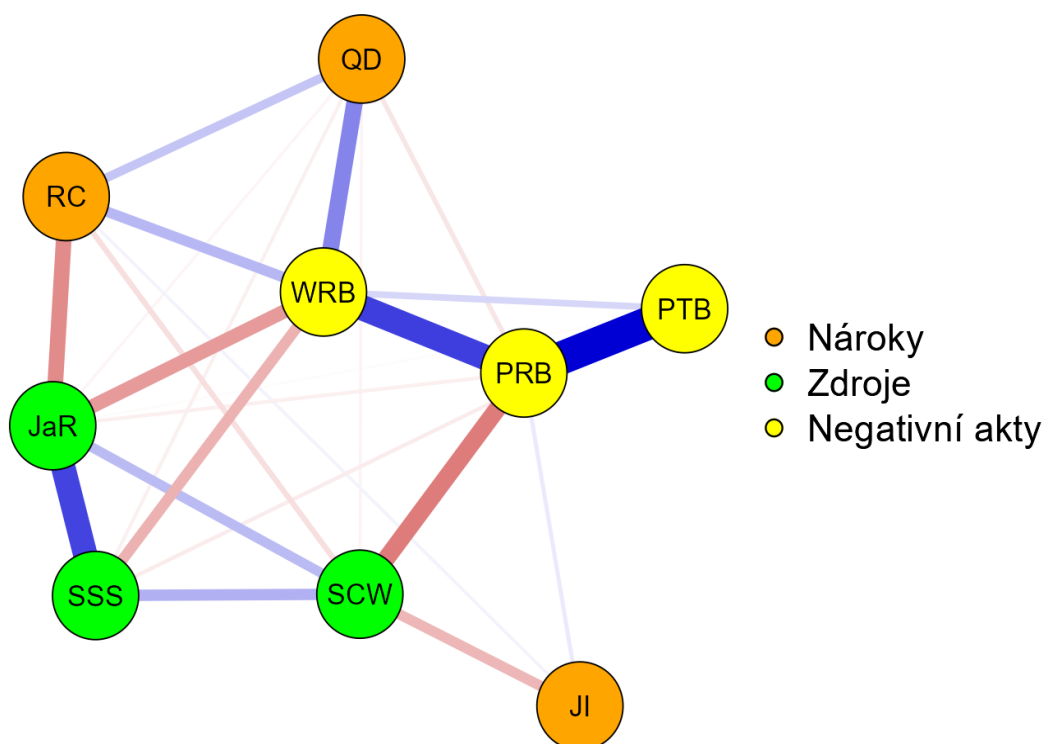
*Pozn.:* COPSOQ = Copenhagen Psychosocial Questionnaire, SCW = sociální komunita v práci, SSS = sociální podpora od nadřízených, JaR = spravedlnost a respekt, QD = kvantitativní nároky, RC = konflikt rolí, JI = pracovní nejistota, NAQ = negativní akty na pracovišti, WRB = šikana v souvislosti s prací, PRB = šikana související s osobou, PTB = fyzicky zastrážující šikana

Co se týká vztahů mezi proměnnými pracovního prostředí a různými druhy šikany, výsledná data podporují zjištění, které poskytla Spearmanova korelace. Rovněž zde se ukázalo, že silnější vztah k výskytu šikany na pracovišti mají pracovní zdroje. Nejsilnější izolovaný vztah mezi šikanou a proměnnými pracovního prostředí se ukázal být mezi sociální komunitou v práci a šikanou zaměřenou na osobu ( $r = -.27$ ). To znamená, že nízký pocit sounáležitosti se svou pracovní komunitou a reportovaná špatná atmosféra mezi kolegy významně negativně korelovaly s výskytem negativních aktů, které osobně souvisí s danou osobou (pomluvy, marginalizace, ponižování, kanadské žerty, apod.). Dále se objevil silný vztah mezi škálou spravedlnosti a respektu a negativními akty souvisejícími s výkonem práce ( $r = -.21$ ). Škála sociální podpory od nadřízených měla stejně jako škála spravedlnosti a respektu nejsilnější vztah s druhem šikany zaměřeným na výkon práce ( $r = -.16$ ).

Co se týká pracovních nároků, nejsilnější vztah k výskytu negativních aktů měly kvantitativní nároky na pracovišti, které mají vztah k šikaně související s výkonem práce ( $r = .25$ ). Z toho lze usuzovat, že při vyšších kvantitativních nárocích (nedostatek času na zvládnání všech úkolů, hromadění práce, apod.) byla reportována i vyšší míra šikany zaměřená na výkon práce (jako je např. přehnaná kontrola práce, zadržování informací či vystavení nezvládnutelnému množství úkolů). Zajímavé je zjištění negativního vztahu mezi kvantitativními nároky a šikanou zaměřenou na osobu, to totiž poskytuje informaci, že respondenti, kteří byli vystaveny větším kvantitativním nárokům, byli méně vystaveni šikaně zaměřené na osobu v případě, že se bere v potaz izolovaný vztah těchto dvou proměnných. U zkoumaného vzorku byly pracovní nároky obecně provázané především se škálou šikany zaměřené na výkon práce. Konflikt rolí byl pozitivně provázán jak se šikanou související s výkonem práce ( $r = .15$ ), tak se šikanou související s osobou ( $r = .07$ ). Škála pracovní nejistoty byla ze všech proměnných pracovního prostředí nejméně provázaná nejen s výskytem šikany na pracovišti, ale i s ostatními proměnnými. Nejsilnější vztah má k sociální komunitě v práci ( $r = -.15$ ). Dále se objevil slabý pozitivní vztah k šikaně související s osobou ( $r = .04$ ). Z hlediska vztahů s dalšími pracovními nároky se objevil pouze slabý vztah mezi pracovní nejistotou a konfliktem rolí ( $r = .03$ ).

Další negativní vztah se ukázal mezi škálou konfliktu rolí a škálou spravedlnosti a respektu ( $r = -.24$ ). To znamená, že čím více respektu a spravedlnosti zaměstnanci cítili na svých současných pracovištích, tím méně reportovali protichůdné požadavky a zbytečné úkoly na své pozici a naopak.

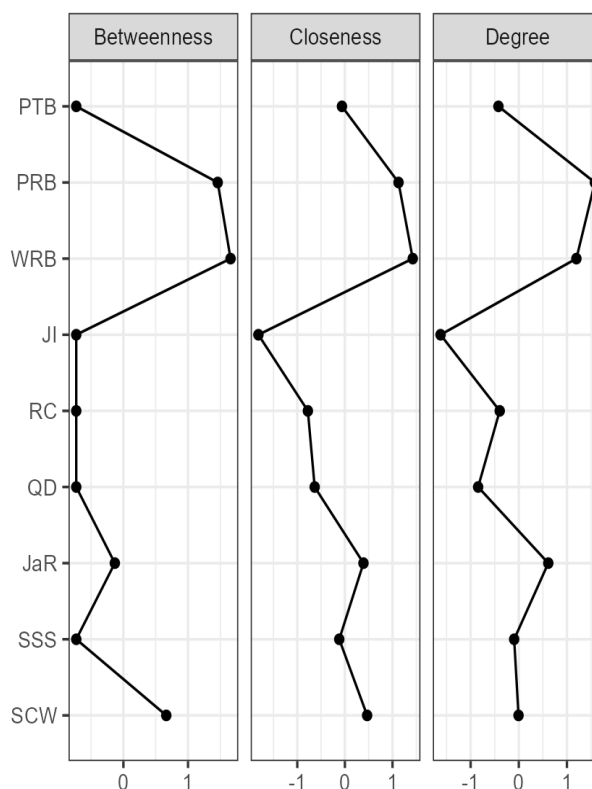
Obrázek 5. Parciální korelační síť



Na Grafu 2 jsou vyobrazeny ukazatelé centrality pro jednotlivé zkoumané škály. Z hlediska negativních aktů se jako nejsilnější ukázaly proměnné související se šikanou (především škály šikany související s osobou a šikany související s výkonem práce), což poskytuje informaci, že zkoumané negativní akty jsou nejvíce provázané s dalšími proměnnými.

Centralita měřená stupněm uzlu (*degree centrality*), jež měří celkový počet vztahů s jinými proměnnými (Epskamp & Fried, 2018), je nejvyšší u škál šikany související s výkonem práce (nalezeny unikátní vztahy se 4 z 6 škál pracovního prostředí) a šikany související s osobou (vztahy nalezeny s 5 z 6 škál pracovního prostředí). Z hlediska škál pracovního prostředí má nejvíce vztahů s ostatními škála JaR (spravedlnost a respekt) a u všech zdrojů bylo objeveno více izolovaných vztahů než u jakéhokoliv pracovního nároku. Co se týká centrality blízkosti (*closeness centrality*), která určuje, jak silné jsou vztahy mezi zkoumanými proměnnými (a tudíž, jak velký mají škály vliv; *ibid*), se u škál pracovního prostředí opět ukázalo, že pracovní zdroje mají bližší a silnější vztah k negativním aktům na pracovišti než pracovní nároky.

Graf 2. Ukazatelé centrality



Centralita středové polohy (*betweenness centrality*) ukazuje míru, do jaké slouží daná proměnná jako „most“ mezi jinými proměnnými (Epskamp & Fried, 2018). Čím vyšší toto číslo je, tím častěji leží daná proměnná na nejkratší cestě mezi jinými proměnnými. Nejvyšší míra centrality středové polohy se z ohledu škál pracovního prostředí ukázala být škála sociální komunity v práci a s menším vlivem i škála spravedlnosti a respektu.

Na ukazatelích centrality lze opět vidět nejslabší vliv škály pracovní nejistoty, jež neměla u žádného z ukazatelů centrality silný efekt, to znamená, že ze všech škál měla nejmenší počet vztahů s jinými proměnnými, objevené vztahy nebyly v porovnání s ostatními vztahy tak silné a neměla silný vliv na výslednou podobu sítě.

Souhrnně výsledky ukazují, že u tohoto vzorku jsou nejvíce provázané se šikanou zaměřenou na výkon práce spravedlnost a respekt a se šikanou zaměřenou na osobu má nejsilnější vztah sociální komunita v práci. Z hlediska pracovních nároků se u Spearmanovy korelace jako statisticky nejvýznamější ukázal konflikt rolí ve vztahu k šikaně zaměřené na výkon práce, při zkoumání izolovaného vztahu mezi proměnnými se však jako nejvýznamější nároky ukázaly být kvantitativní nároky a to opět ve vztahu k šikaně zaměřené na výkon práce. U všech měřených pracovních nároků a zdrojů však byl ve vztahu k šikaně objeven signifikantní vztah, výsledky korelačních analýz ukázaly, že se lze k formulovaným hypotézám H1 a H2 přiklonit.



## 9. Diskuse

Cílem této studie bylo prohloubit porozumění souvislostem mezi charakteristikami pracovního prostředí státních organizací v České republice a šikanou na tomto typu pracovišť. Konkrétně se práce snažila doplnit literaturu použitím teoretického rámce pro modelování různých pracovních charakteristik a zkoumáním šikany na pracovišti z pohledu obětí (přímé vystavení různým negativním aktům). Charakteristiky pracovního prostředí použité ve výzkumu vycházely z Teorie pracovních nároků a zdrojů (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007), jejíž teoretický rámec byl zkoumán v kontextu výskytu negativních aktů na pracovišti ve státních organizacích. Vztahu tohoto modelu byl ve výzkumech na domácím prostředí zkoumán zatím v jiných souvislostech (jako např. v souvislosti s vyhořením; Zábrodská et al., 2018) a některé zahraniční výzkumy model zkoumaly i v souvislosti se šikanou na pracovišti (např. Baillien et al., 2011). Nicméně vztahu tohoto modelu a šikany na pracovišti nebyl dosud v domácí literatuře věnován téměř žádný prostor.

Na základě modelu JD-R byly tedy v této studii klasifikovány charakteristiky pracovního prostředí do dvou skupin: pracovní požadavky a pracovní zdroje. Lze říci, že výsledky byly v souladu s dualitou proces modelu JD-R (viz obrázek 3; Bakker & Demerouti, 2007), který předpokládá, že velké množství nároků vede k různým druhům zdravotní újmy (demotivace, ztráta energie, apod.; Bakker & Demerouti, 2007), což má negativní důsledky na organizační výstupy. Naopak velké množství zdrojů posiluje motivaci pracovníků, což má na organizační výstupy vliv pozitivní (ibid). Zkoumaným organizačním výstupem tohoto výzkumu byl právě výskyt negativních aktů na pracovišti. Výsledky, které výzkum přednesl, formulované hypotézy podporují Vysoké (vysoké) pracovní požadavky zvyšovaly pravděpodobnost, že bude reportován výskyt šikany na pracovišti a (vysoké) pracovní zdroje byly spojeny s nižšími hlášeními výskytu o šikaně na pracovišti. Nejsilnější (negativní) vliv na výskyt šikany měla spravedlnost a respekt, dále sociální komunita v práci. Z hlediska nároků měly nejsilnější vztah k šikaně kvantitativní nároky a konflikt rolí.

Objevil se však jeden neočekávaný vztah, který neodpovídá teoretickému modelu JD-R. V rámci výsledků, které přinesla realizace parciální korelační sítě, byl sice u škály kvantitativních nároků zjištěn pozitivní vztah se škálou šikany zaměřené na výkon, nicméně se ukázal být negativní vztah mezi škálou kvantitativních nároků a šikanou zaměřené na osobu. Potenciální vysvětlení tohoto výsledku by mohlo být, že vystavení šikaně zaměřené na výkon byli respondenti spíše od svých nadřízených (čemuž by odpovídal i zjištěný pozitivní vztah

mezi škálou sociální podpory od nadřízených a šikany zaměřené na výkon) stejně jako množství kvantitativních nároků (neboť pracovní úkoly jsou pro pracujícího člověka zadávány zpravidla nadřízeným a mohou být sami o sobě používány jako forma šikany; Einarsen et al., 2020a). V případě vysokých kvantitativních nároků a nízké podpory od nadřízeného (které tedy obě pozitivně korelují s WRB) by mohl potenciálně zaměstnanec hledat oporu ve svých kolezích na stejné úrovni hierarchie. Tomu by mohlo částečně odpovídat i zjištění, že škála sociální komunity v práci se sice ukázala být provázaná se šikanou, ale to pouze se šikanou zaměřenou na osobu a nikoli se šikanou zaměřenou na pracovní výkon (při interpretaci výsledků z parciální korelační sítě). Tento možný vztah, kdy zaměstnanec, který reportuje vysoké kvantitativní nároky, hledá oporu u kolegů a kolegyně, by mohl být předmětem zkoumání dalších výzkumů. Pokud by návazný výzkum objevil existenci tohoto vztahu, takový výsledek by naznačoval, že „job crafting“ (Wrzesniewski & Dutton, 2001) má své místo v aktualizovaném modelu JD-R (Bakker & Demerouti, 2017) a že zaměstnanci nejsou pouze pasivní vůči organizačnímu prostředí, ale že si své pracovní prostředí mohou potenciálně přetvářet tak, aby zamezili výskytu újmy plynoucí z vysokých nároků (Bakker & Demerouti, 2007). V tomto konkrétním případě tak, že v případě vystavení vyšším kvantitativním nárokům ze strany nadřízeného sami hledají oporu ve své sociální pracovní komunitě. Pro potvrzení této domněnky by však bylo potřeba dalšího výzkumu.

Další přínosné zjištění bylo to, že škála pracovní nejistoty (strach o své pracovní místo, strach z přeřazení na jinou pozici atp.) se z hlediska výsledků korelací s různými druhy šikany ukázala být jako nejslabší a z hlediska výsledků parciální korelační sítě nebyl nalezen téměř žádný vztah mezi těmito proměnnými. Jednou z cest, kde můžeme potenciálně vysvětlit tohoto výsledku hledat, je v samotné zkoumané populaci. Jelikož se jednalo o respondenty pracující ve státním sektoru, bylo by možné usuzovat, že práce ve státním sektoru nabízí větší míru jistoty než práce v sektoru soukromém či práce jako osoba samostatně výdělečně činná.

Celkově výsledky odpovídají předpokladům JD-R teorie. Očekávaný signifikantní vztah se objevil u všech zkoumaných pracovních nároků a zdrojů. Tato zjištění můžeme rovněž vztáhnout ke zjištění Hoela & Salina (2003), kteří vyzkoumali, že „vhodným“ či „zranitelným“ terčem pro šikanu jsou pracující, kteří nemají dostatek energie z důvodu vystavení vysokým pracovním nárokům bez možnosti opory. Výsledky tohoto výzkumu podporují platnost jejich zjištění.

V souladu s hypotézou pracovního prostředí současná zjištění jiných výzkumů ukazují, že stresující pracovní prostředí vyvolává šikanu na pracovišti spíše než naopak (např. Hauge et al., 2007; Hoel & Salin, 2003; Notelaers et al., 2010). Tato zjištění navíc zpřesňují dřívější poznatky v literatuře o šikaně na pracovišti, která tvrdí, že reporty o výskytu šikany ze strany obětí jsou spojeny s nedostatkem zdrojů (Zapf & Einarsen, 2005). Tyto výzkumy, které zjistily, že vysoké pracovní nároky a nízké pracovní zdroje vytvářejí okolnosti, za kterých se zaměstnanec může stát obětí šikany, jsou v souladu s výsledky tohoto výzkumu.

Co se týká konkrétních pracovních nároků, lze najít paralely při srovnání výsledků tohoto výzkumu s výsledky jiných výzkumů. V tomto výzkumu byl zkoumán konflikt pracovních rolí ve smyslu přijímání neoprávněných úkolů (úkoly, které jsou vnímány jako nepřiměřené, zbytečné či protichůdné). Ve stejném smyslu zkoumala Denise Salin (2015) vliv konfliktu rolí na duševní pohodu a zjistila signifikantní pozitivní korelaci mezi těmito proměnnými, což indikuje, že konflikt rolí je provázán s pracovním napětím. Co se týká výzkumů, které zkoumají konflikt a nejednoznačnost rolí ve vztahu k šikaně na pracovišti, už v 90. letech byl shledán konflikt rolí jako jeden z organizačních prediktorů podporujících výskyt šikany (Einarsen et al., 1994). Aktuálnější výzkumy uvádějí, že se jedná o jeden z nejsilnějších prediktorů vnímaného i realizovaného mobbingu (Bowling & Beehr, 2006; Notelaers et al., 2010). Jedny z nejnovějších longitudálních studií (Balducci et al., 2012; Reknes et al., 2014) poskytují důkazy o příčinné souvislosti těchto dvou proměnných a to tak, že konflikt rolí je prediktorem mobbingu. Na základě výsledků tohoto výzkumu lze očekávat, že protichůdné a nejasné požadavky vedoucí ke konfliktu rolí jsou spojené s vyšším výskytem šikany na pracovišti.

Kvantitativní nároky, které se sami o sobě dají v jejich vyhocené formě brát jako formu šikany (obrovská přemíra úkolů, obdržení úkolu s nesmyslným termínem aj.; Einarsen et al., 2009), jsou ve vědecké komunitě rovněž považovány za silné prediktory šikany. Na významnou souvislost kvantitativních nároků a mobbingu odkazuje mnoho výzkumů z různých zemí (Balducci et al., 2011; Bowling a Beehr, 2006; Hauge et al., 2007; Lewis et al., 2017; Notelaers et al., 2010). Ve studii Rodriguez-Muñoze a kol. (2012) bylo zjištěno, že lidé kteří zažívají vysoké kvantitativní nároky, reportují následně vyšší riziko šikany, přičemž i ti, kteří jsou šikanováni, reportují i následně vyšší pracovní nároky.

Z hlediska konkrétních zdrojů podpory zkoumaných v této práci (sociální komunita, sociální podpora od nadřízeného a spravedlnost a respekt), které mají dle výsledků na tomto vzorku výzkumu signifikantní negativní vztah k mobbingu, lze hledat paralely s výsledky mnoha

zahraničních výzkumů. Například dle studie Colquitta a kol. (2013) je nespravedlnost a nedostatek respektu na pracovišti jednou z charakteristik pracovišť, kde se vyskytuje šikana směrem od nadřízených, zatímco pracoviště hodnocená jako spravedlivá mají nižší výskyt šikanujícího chování. Rovněž Ahmad (2018) vyzkoumal, že vedení na základě etických principů a spravedlnosti je spojeno s nižším výskytem šikanujícího chování.

Co se týká stylu managementu, v mnoha studiích byl nalezen vztah (ať již pozitivní, tak negativní v závislosti na typu managementu) mezi stylem vedení a výskytem šikany. Longitudální výzkum Francioliové a kol. (2018), který zkoumal kvalitu vedení na základě vedoucích budujících podporující prostředí (prostředí, ve kterém se lze vedoucímu svěřit a ve kterém je budována sociální komunita), zjistil, že přítomnost takového vedení v organizacích zabraňuje budoucímu výskytu šikany. To je v souladu se zjištěními tohoto výzkumu, ve kterém byl zjištěn negativní vztah mezi sociální podporou od nadřízeného a sociální komunitou v práci vůči výskytu šikany. Souhrně lze usuzovat, že uvedené výzkumy zkoumající spravedlnost směrem od nadřízených, existenci důvěrného prostředí se silnou sociální komunitou, ve kterém vedoucí pracovníci sdělují jasné cíle a očekávání, projevují zájem o potřeby pracovníků, mohou snižovat riziko výskytu šikany, což koresponduje s výsledky této práce. Salin a Hoel (2020) také předpokládají, že tito vedoucí se pravděpodobně sami dopouštějí šikany méně.

Co se týká zjištěných vztahů mezi základními demografickými údaji a vystavení negativním aktům na pracovišti, zjištěný negativní vztah mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a vystavení negativním aktům a mezi věkem a vystavení negativním aktům je v souladu se zjištěními jiných výzkumů (např. Lange et al., 2019). Z těchto informací by mohly případně čerpat různé preventivní programy, které by se mohly zaměřit nejdříve na tyto ohroženější skupiny

### **9.1.1 Limity a budoucí výzkum**

Výsledky tohoto výzkumu mohou být způsobeny i jinými příčinami, než těmi souvisejícími s teoretickým zázemím šikany na pracovišti a různými faktory pracovního prostředí. Pokud jde například o metodiku, sociální žádoucnost mohla snížit pravděpodobnost získání přesných odpovědí (Hauge et al., 2009). Sociální žádoucnost znamená podhodnocení účinků, protože mohla snížit rozptýl našich škál díky poměrně pozitivním vzorcům odpovědí. Jinými slovy, vztahy by mohly být silnější při zohlednění sociální žádoucnosti. Dalším důvodem pro získání odpovědí, které nemusí přesně reflektovat realitu je samotná povaha testů využitých v dotazníku. Položky testu COPSOQ-II odráží sebe-reportovanou míru pracovních nároků a zdrojů; to znamená, že dva pracovníci, kteří pracují na stejné pozici a mají velmi podobnou

pracovní náplň, mohli reportovat jinou míru těchto proměnných – například to, co jeden pracovník bere jako nedostatek času na daný úkol, nemusí pro druhého pracovníka znamenat velkou pracovní nálož s nedostatkem času. Co se týká položek NAQ-R, ty jsou sice behaviorálně postavené, nicméně rovněž závisí na samotných probandech, jak si danou položku vyloží a co berou nebo neberou negativní akt, kterému byli potenciálně vystaveni.

Dalším možným limitem je to, že se studie opírá o údaje poskytnuté z jediného zdroje, kterým je dotazníková metoda a škály v ní využitě. Jejich povaha (jak bylo nastíněno výše), mohla změnit povahu dat. Budoucí výzkum by mohl výzkumný design dále vylepšit zahrnutím více objektivních měření, jako jsou například manažerské zprávy nebo pozorovací studie a jiné kvalitativní metody měření dat, tudíž propojit kvantitativní a kvalitativní prvky designu výzkumu.

Tento limit, který souvisí s tím, jak si respondent položku vyloží (co např. bere jako negativní akt), je také provázaný s osobnostními charakteristikami jednotlivých respondentů. Budoucí výzkum by mohl provázat výzkum organizačních prediktorů šikany na pracovišti (na které je v současném výzkumu kladen větší důraz a které jsou inspirovány hypotézou pracovního prostředí (Hauge et al., 2007) se zkoumáním různých osobnostních charakteristik, které mohou mít protektivní, či naopak negativní účinek k tomu být vystaven šikanujícímu chování.

Tato studie použila Teorii JD-R k rozdělení pracovních charakteristik do dvou smysluplných kategorií (pracovní nároky a pracovní zdroje), které mohou podporovat vyšší, respektive nižší míru šikany, jak uváděli respondenti. Kromě hlavních účinků model JD-R dále postuluje interakci mezi pracovními požadavky a pracovními zdroji (Bakker & Demerouti, 2007). Konkrétně pracovní zdroje mohou tlumit zdraví škodlivý dopad pracovních nároků, takže pracovníci, kteří zažívají vysoké pracovní nároky, mohou zažívat nižší úroveň stresu, pokud mají různé pracovní zdroje. Případně mohou pracovní nároky posílit zdraví prospěšný účinek pracovních zdrojů: To znamená, že pracovníci mohou v průběhu času stále více využívat pracovní zdroje, pokud pracují v náročných podmínkách a tím omezit psychologickou újmu, kterou vyšší pracovní nároky představují, což pak může způsobit, že organizační výstupy nebudou tak silné.

Dalším z limitů výzkumu je také výzkumný vzorek, se kterým výzkum pracoval. Vzorek byl rozložený z mnoha hledisek poměrně nerovnoměrně, což mohlo být způsobeno výběrem participantů. Jak uvádí Ferjenčík (2000), oportunní výběr je jednou z nejsnadnějších metod

výběru participantů, neboť využívá všechny volně dostupné respondenty, kteří jsou ochotni výzkum podstoupit. Z tohoto hlediska je takový výběr participantů výhodný. Nicméně takový výběr participantů může rovněž zařídít, že vzorek daného výzkumu nebude odrážet charakteristiky zkoumané populace a může být nereprezentativní. Celkově tento výzkum pracoval s daty 201 účastníků výzkumu, což bylo dle power analýzy o více než 60 respondentů, než bylo ke zkoumání dané problematiky ve vytvořeném výzkumném designu potřeba. Nicméně vzorek nebyl příliš heterogenní a neodrážel charakteristiky populace z více hledisek. Ve vzorku dominovaly ženy (ze 75 %) a nejčastějším nejvyšším dosaženým vzděláním bylo vzdělání vysokoškolské (56 %). Větší reprezentativita vzorku by mohla být zajištěna získáním více respondentů.

V neposlední řadě je interpretace výsledků limitována i samotným designem studie. Průřezové studie se provádějí za účelem zkoumání přítomnosti nebo nepřítomnosti zkoumaného jevu a přítomnosti nebo nepřítomnosti expozici proměnným, které mohou mít na zkoumaný jev vliv, a to v určitém časovém okamžiku (Wang & Cheng, 2020). Míry, které jsou výsledkem průřezových studií, se označují jako prevalence. Výhodou průřezové studie je to, že ji lze provádět bez nutnosti následného sledování, což snižuje náklady na její provedení (ibid). Hlavním omezením průřezových studií je to, že nelze určit časovou souvislost mezi výsledkem a expozicí možným proměnným, protože obojí se zkoumá současně. Tudíž se z jejich výsledků dá usuzovat pouze na provázaný vztah, nikoli na vztah příčinný. Jednou z možností designu, která by umožňovala díky své povaze usuzovat i na kauzální vztah (nikoli pouze provázanost proměnných) mezi pracovními charakteristikami a šikanou na pracovišti, je design longitudální.

### **9.1.2 Praktické implikace**

Navzdory uvedeným omezením a návrhům pro budoucí výzkum mohou zjištění přinést důležité důsledky nejen pro výzkum, ale také pro odborníky z praxe, kteří chtějí šikaně na pracovišti čelit. Již předchozí studie naznačily, že model JD-R může být užitečným nástrojem pro přizpůsobení intervencí v rámci redesignu pracovních míst s cílem snížit zdravotní problémy při práci (Bakker & Demerouti, 2007). Současně, další výsledky výzkumů naznačují, že intervence založené na této teorii mohou mít příznivé účinky i nad rámec pouhé pohody, což je v souladu s několika intervenčními studii, které ukázaly, že organizace mohou snížit šikanu restrukturalizací stresujícího pracovního prostředí (např. Saam, 2010). Důležité je, že zjištění naznačují, že intervence zaměřené na snížení šikany na pracovišti budou pravděpodobně

nejúspěšnější, pokud se zaměří jak na snížení pracovních nároků, tak na zvýšení pracovních zdrojů, alespoň pokud jde o oběti.

I výsledky tohoto výzkumu naznačují, že přístup založený na modelu JD-R může být relevantní pro prevenci šikany na pracovišti, zejména z pohledu obětí. Snížení pracovních nároků i zvýšení pracovních zdrojů může být vhodným krokem pro prevenci nebo snížení výskytu šikany, jak ji reportují oběti tohoto chování. Toho by šlo dosáhnout například prostřednictvím změny designu práce. V rámci tohoto přístupu by personalisté mohli zkoumat, které požadavky a zdroje jsou v práci šikanovaných zaměstnanců nejvýznamnější, a snažit se podle toho upravit jejich pracovní místa. Například v návaznosti na studii Bowlinga a Beehra (2006) mohou mít oběti šikany, které se potýkají s vysokým konfliktem rolí, prospěch z jasného popisu práce, zatímco pracovní místa cílových osob trpících nízkou sociální podporou mohou být obohacena o další pracovní zdroje, jako jsou příležitosti k využití jejich dovedností. Případně by oběti šikany na pracovišti mohly být stimulovány k samostatnému zlepšování podmínek vlastních pracovních míst z hlediska požadavků a zdrojů (tj. job crafting; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zaměstnanci jako takoví by také mohli dostat povolení odmítnout nepřiměřené požadavky, aby se snížil konflikt mezi rolemi, nebo mohou být povzbuzováni k tomu, aby vyhledali pomoc kolegů či nadřízených a zvýšili tak sociální podporu. V neposlední řadě mohou být zaměstnanci vyškoleni, aby se lépe vyrovnávali s pracovními požadavky a co nejlépe využívali dostupné pracovní zdroje. Pokud jde o tento přístup, studie o úloze osobních zdrojů v oblasti teorie JD-R ukázaly, že například "vnitřní hodnotová orientace" může tlumit škodlivé asociace s pracovní zátěží a zvyšovat prospěšné asociace s autonomií (Van den Broeck et al., 2011). Vnitřní hodnotová orientace může být podpořena tím, že se zaměstnancům poukáže na vnitřní motivační charakter jejich úkolů.

## 10. Závěr

Cílem této studie bylo prohloubit porozumění souvislostem mezi charakteristikami práce a šikanou na pracovišti ve státním sektoru. Předložená diplomová práce se ve své teoretické i empirické části zaměřila na problematiku šikany dospělých na pracovišti a organizačních prediktorů, které ji mohou ovlivňovat. Teoretická část práce nejprve představila psychologii pracovního zdraví, dále vymezení mobbingu a věnovala se hlavním typům organizačních prediktorů, které mají vztah k výskytu šikany na pracovišti. Následně práce představila Teorii pracovních nároků a zdrojů (JD-R), která se při výzkumu pracovního zdraví aplikuje na různorodé sféry pracovního života. Poslední kapitola teoretické části sumarizovala výsledky hlavních výzkumů prevalence násilí na pracovišti a mobbingu. U mobbingu se zabývala problematikou interpretace výsledků výzkumů prevalence mobbingu napříč jednotlivými výzkumy.

Výzkumná část práce navázala na teoretické poznatky teoretické části a prezentovala výzkumný projekt, jehož cílem bylo aplikovat Teorii pracovních nároků a zdrojů (JD-R) při výzkumu organizačních prediktorů šikany na pracovišti. Formulované hypotézy byly ověřovány na vzorku pracovníků ( $n = 201$ ) ve státních organizacích. Data byla získána prostřednictvím online dotazníkového šetření. Design výzkumu zahrnoval použití klasických korelačních sítí a následně metodu parciální korelační sítě, která umožnila zkoumat sílu izolovaného vztahu mezi dvěma proměnnými. Výsledky výzkumu ukázaly, že zkoumané pracovní zdroje (sociální podpora od nadřízených, sociální komunita v práci, spravedlnost a respekt) byly více provázané se šikanou na pracovišti než pracovní nároky. Současně sociální komunita v práci byla významněji provázaná se šikanou zaměřenou na osobní charakteristiky pracujícího, zatímco sociální podpora od nadřízených a spravedlnost a respekt byly více provázané se šikanou zaměřenou na výkon. Co se týká zkoumaných pracovních nároků (kvantitativní nároky, konflikt rolí, pracovní nejistota), z hlediska výsledků parciální korelace se ukázal být statisticky nejvýznamější vztahy mezi šikanou zaměřenou na pracovní výkon a škálami kvantitativních nároků a konfliktu rolí. Škála pracovní nejistoty neukázala v předloženém výzkumu silný vztah k výskytu šikany. V diskusi byly diskutovány možné interpretace uvedených zjištění, společně s limity tohoto výzkumu.



## Reference

- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28, 555–568. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>
- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36, 223–234. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.003>
- American Nurses Association. (2015). *Incivility, Bullying, And Workplace Violence*. Silver Spring, MD. Retrieved from: <https://www.nursingworld.org/~49d6e3/globalassets/practiceandpolicy/nursing-excellence/incivility-bullying-and-workplace-violence--ana-position-statement.pdf>
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). Arlington, VA: American Psychiatric Publishing.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Amponsah-Tawiah, K., & Annor, F. (2017). Do personality and organizational politics predict workplace victimization? A study among Ghanaian employees. *Safety and Health at Work*, 8, 72–76. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.08.003>
- Andrews, B. (1998). Self-esteem. *The Psychologist*, 11(7), 339–342.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717–741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Arenas, A., Giorgi, G., Montani, F., Mancuso, S., Perez, J. F., Mucci, N. and Arcangeli, G. (2015a). Workplace bullying in a sample of Italian and Spanish employees and its relationship with job satisfaction, and psychological well-being. *Frontiers in Psychology*, 6, 1912. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01912>

- Arenas, A., Leon-Perez, J. M., Munduate, L., & Medina, F. J. (2015). Workplace bullying and interpersonal conflicts: The moderation effect of supervisor's power. *Revista De Psicologia Social, 30*, 295–322. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016753>
- Archer, D. (1999). Exploring 'bullying' culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower, 20*, 94–105. <https://doi.org/10.1108/01437729910268687>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations, 47*, pp. 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Astrauskaite, M., Notelaers, G, Medisauskaite, A., & Kern, R. M. (2015). Workplace harassment: Detering role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management, 31*, 121–135. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.06.001>
- Baba, K., Shibata, R., & Sibuya, M. (2004). PARTIAL CORRELATION AND CONDITIONAL CORRELATION AS MEASURES OF CONDITIONAL INDEPENDENCE. *Australian & New Zealand Journal of Statistics (46, 4)* pp. 657–664. Wiley. <https://doi.org/10.1111/j.1467-842x.2004.00360.x>
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy, 30*, 348–371. <https://doi.org/10.1177/0143831X09336557>
- Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., & De Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 511–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752899>
- Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M., & De Witte, H. (2015). An Eye for an Eye Will Make the Whole World Blind: Conflict Escalation into Workplace Bullying and the Role of Distributive Conflict Behavior. In *Journal of Business Ethics Vol. 137*, pp. 415–429. Springer Science and Business Media LLC. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2563-y>

- Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M., & De Witte, H. (2016). An eye for an eye will make the whole world blind: Conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behaviour. *Journal of Business Ethics*, *137*, 415–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2563-y>
- Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(6), 870–881. doi:10.1080/1359432X.2017.1385601.
- Baillien, E., Griep, Y., Elst, T. V., & De Witte, H. (2019). The relationship between organisational change and being a perpetrator of workplace bullying: A three-wave longitudinal study. *Work and Stress*, *33*(3), 211–230. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1496161>
- Baillien, E., Neyens, I., & De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. *International Journal of Organizational Behaviour*, *13*, 132–146.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *19*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1002/casp.977>
- Baillien, E., Rodriguez-Munoz, A., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2011). Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study. *Work and Stress*, *25*(2), 128–146. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.591600>
- Bakker, A. B., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, *1*, 112–119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide*, (pp. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. In *Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 22*, Issue 3, pp. 273–285). American Psychological Association (APA).  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Wang, Y. (2016). *Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity*. [Manuscript submitted for publication].
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: An Internet Study. In *Anxiety, Stress & Coping (Vol. 15*, pp. 245–260). Informa UK Limited. <https://doi.org/10.1080/1061580021000020716>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. In *Journal of Personnel Psychology, Vol. 9, Issue 1*, pp. 3–16. Hogrefe Publishing Group. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, pp. 309-328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Balducci, C., Cecchin, M., & Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress, 26*, 195–212.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.714543>
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2011). Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: An integrated model. *Anxiety, Stress, and Coping, 24*, 499–513.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2011.555533>
- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp. 29–49). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10215-001>
- Beale, D., & Hoel, H. (2011) Workplace bullying and British employers: Exploring questions of cost, policy, context and control. *Work, Employment and Society, 25*, 5–18.

- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, *32*, 178–193. <https://doi.org/10.1108/01437721111130198>
- Bjaalid, G., Menichelli, E., & Liu, D. (2022). How Job Demands and Resources Relate to Experiences of Bullying and Negative Acts among University Employees. *In International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*, 8460. MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148460>
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, *20*, 173–184. [https://doi.org/10.1002/1098-2337\(1994\)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D)
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, D. C. Heath and Co.
- Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Cakirpaloglu, S., & Zielina, M. (2017). Šikana na pracovišti: Reliabilita a validita českého překladu revidované verze dotazníku negativních aktů – NAQ-R. *Československá psychologie*. LXI. <https://doi.org/10.1037/t65893-000>
- Carmel, H., & Hunter, M. (1993). Staff injuries from patient attack: Five years' data. *Bulletin of the American Academy of Psychiatry and the Law*, *21*(4), 485–493.
- Clausen, T., Høgh, A., & Borg, V. (2011). Acts of offensive behaviour and risk of long-term sickness absence in the Danish elder-care services: A prospective analysis of register-based outcomes. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *85*, 381–387. <https://doi.org/10.1007/s00420-011-0680-1>
- Colquitt, J., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D., & Weslon, M. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and

- affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199–236.  
<https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J., & Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace: *Incidence and impact*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64–80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cox, T., Baldursson, E., & Rial González, E. (2000). *Occupational health psychology*. *Work & Stress*, 14, 101–104.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial González, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Coyne, I., Craig, J., & Smith-Lee Cong, P. (2010). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(2), 301–317.  
<https://doi.org/10.1080/03069880410001723530>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Čech, T. (2011). Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol. *Brno: Masarykova univerzita*.
- Čech, T., Králová, P., & Dvořáková, P. (2020). Climate Assessment and Experience with Mobbing among Public Administration Staff (Example from Czech Tax Office). *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, 28(4). <https://doi.org/10.46585/sp28041164>
- D’Cruz, P., Noronha, E., & Beale, D. (2014). The workplace bullying-organizational change interface: Emerging challenges for human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1434–1459.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870314>
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work and stress*, 23(3), 206–224. <https://doi.org/10.1080/02678370903257578>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relations in a three-wave study., *Journal of Vocational Behavior*, *Vol. 64*, pp. 131-49.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *Vol. 32*, pp. 454-64.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, *14*, pp. 50–68.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13620430910933574>
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*, *Vol. 43*, pp. 3-10. <https://doi.org/10.2486/indhealth.43.3>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychological safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 579–599.  
<https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dudášová, L., Procházka, J., Vaculík, M., & Lorenz, T. (2021). Measuring psychological capital: Revision of the compound psychological capital scale (CPC-12). *PloS one*, *16(3)*, e0247114. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247114>
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*, *20(1/2)*, 16-27. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
- Einarsen, S. and Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *88(2)*, 131–142.  
<https://doi.org/10.1007/s00420-014-0944-7>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020a). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel and D. Zapf (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (3rd ed., pp. 3-53 ). London, UK: Taylor Francis.

- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace* (3rd ed.). London, England: CRC Press.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185–202.
- Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: Definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207–216.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G., (2009). Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23 (1): 24–44.  
<https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381–401.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 29, 549–570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Einarsen, S.; Hoel, H.; Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work Stress*, 23, 24–44.  
<https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Emdad, R., Alipour, A., Hagberg, J., & Jensen, I. B. (2013). The impact of bystanding to workplace bullying on symptoms of depression among women and men in industry in Sweden: An empirical and theoretical longitudinal study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 709–716.  
<https://doi.org/10.1007/s00420-012-0813-1>



- Epskamp, S., & Fried, E. I. (2018). A tutorial on regularized partial correlation networks. *Psychological Methods*, 23(4), 617–634. <https://doi.org/10.1037/met0000167>
- Eriksen, T. L. M., Høgh, A. and Hansen, Å. M. (2016). Long-term consequences of workplace bullying on sickness absence. *Labour Economics*, 43, 129–150. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.06.008>
- Eriksen, W., & Einarsen, S. (2004). Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: The case of male assistant nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 473–492. <https://doi.org/10.1080/13594320444000173>
- Eriksen, W., Bjorvatn, B., Bruusgaard, D., & Knardahl, S. (2008). Work factors as predictors of poor sleep in nurses' aides. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 81(3), 301–310. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0214-z>
- Eriksen, W., Tambs, K., & Knardahl, S. (2006). *Work factors and psychological distress in nurses' aides: A prospective cohort study*. BMC Public Health, 6, 290. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-6-290>
- Escartín, J., Ullrich, J., Zapf, D., Schlüter, E., & van Dick, R. (2013). Individual and group level effects of social identification on workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 182–193. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.647407>
- Eurofound (2015) *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from [www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impactsand-policies](http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impactsand-policies).
- Ferris, G., Zinko, R., Brouer, R., Buckley, R., & Harvey, M. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18, 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004>

- Finne, L. B., Knardahl, S., & Lau, B. (2011). Workplace bullying and mental distress: A prospectivestudy of Norwegian employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(4),276–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3156>
- Flannery, R. B., Jr., Stone, P., Rego, S., & Walker, A. P. (2001). Characteristics of the staff victims of patient assault: Ten year analysis of the Assaulted Staff Action Program (ASAP). *Psychiatric Quarterly*, 72(3), 237–248.  
<https://doi.org/10.1023/A:1010349015108>
- Francioli, L., Conway, P. M., Hansen, Å. M., Holten, A-L., Grynderup, M. B., Persson, R., Mikkelsen, E. G., Costa, G., & Høgh, A. (2018). Quality of leadership and workplace bullying: The mediating role of social community at work in a two-year follow-up study. *Journal of Business Ethics*, 147, 889–899. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2996-3>
- Francioli, L., Høgh, A., Conway, P. M., Costa, G., Karasek, R., & Hansen, Å. M. (2016). Do personal dispositions affect the relationship between psychosocial working conditions and workplace bullying? *Ethics and Behavior*, 26, 451–469.  
<https://doi.org/10.1080/10508422.2015.1043367>
- Giorgi, G., Arenas, A. and León-Pérez, J. M. (2011). An operative measure of workplace bullying: The negative acts questionnaire across Italian companies. *Industrial Health*, 49(6), 686–695. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1287>
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* [Conflict management. A handbook for managers and consultants] (4th ed.). Bern: Haupt.
- González, D. & Graña, J. L. (2009) El acoso psicológico en el lugar de trabajo: prevalencia y análisis descriptivo en una muestra multiocupacional [Bullying in the workplace: Prevalence and descriptive analysis of a sample with multiple occupations]. *Psicothema*, 21(2), 288–293.
- Goodboy, A., Martin, M., Knight, J., & Long, Z. (2017). Creating the boiler room environment. *Communication Research*, 44, 244–262.  
<https://doi.org/10.1177/0093650215614365>

- Gupta, R., Bakhshi, A., & Einarsen, S. (2018). Investigating workplace bullying in India: Psychometric properties, validity, and cutoff scores of Negative Acts Questionnaire-Revised. *Sage Open*, 7(2), 1–12. doi:10.1177/2158244017715674.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305–323.  
<https://doi.org/10.1037/a0025396>
- Hauge, L. J., Skogstad, A. and Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220–242. <https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Hershcovis, S. M. (2011). “Incivility, social undermining, bullying . . . oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 499–515. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Hinduja, S. (2007). Workplace violence and negative affective responses: A test of Agnew’s general strain theory. *Journal of Criminal Justice*, 35, 657–666.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.09.002>
- Hirigoyen, M. F. (2002). *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50 (3), 337–370. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In Baddely, A. and Weiskrantz, L. (Eds.), *Attention: Selection, Awareness, and Control* (pp. 328-345). Oxford: Clarendon Press.

- Hodson, R., Reocigno, V. J., & Lopez, S. H. (2006). Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations, 33*, 382–416. <https://doi.org/10.1177/0730888406292885>
- Hoel, H., & Beale, D. (2006). Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: Towards a contextualised and interdisciplinary approach. *British Journal of Industrial Relations, 44*, 239–262. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00496.x>
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining bullying. In N. Tehrani (Eds.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work* (pp. 3–19). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 201–218). Taylor & Francis.
- Hoel, H., & Vartia, M. (2018). *Bullying sexual harassment at the workplace, in public spaces, and in political life in the EU*. European Parliament, Directorate-General for Internal Policies of the Union. European Union March 2018. <https://data.europa.eu/doi/10.2861/940422>
- Hoel, H., Giga, S. I., & Davidson, M. J. (2007). Expectations and realities of student nurses' experiences of negative behaviour and bullying in clinical placement and the influences of socialisation processes. *Health Services Management Research, 20*, 270–278. <https://doi.org/10.1258/095148407782219049>
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management, 21*, 453–468. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x>
- Hoel, H., Lewis, D., & Einarsdottir, A. (2014). *The Ups and Downs of LGBs Workplace Experiences: Discrimination, Bullying and Harassment of lesbian, gay and bisexual employees in Britain*. Research Report, Manchester, UK: Manchester Business School.

- Høgh, A., Henriksson, M. E., & Burr, H. (2005). A 5-year follow-up study of aggression at work and psychological health. *International Journal of Behavioral Medicine*, *12*(4), 256–265. [https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm1204\\_6](https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm1204_6)
- Holten, A. L., Hancock, G. R., Mikkelsen, E. G., Persson, R., Hansen, Å. M., & Høgh, A. (2017). The longitudinal effects of organizational change on experienced and enacted bullying behavior. *Journal of Change Management*, *17*, 67–89. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1215340>
- Houdmont, J., & Leka, S. (2010). An introduction to occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 1–30). Wiley Blackwell.
- Hutchinson, J. (2012). Rethinking workplace bullying as an employment relations problem. *Journal of Industrial Relations*, *54*, 637–652. <https://doi.org/10.1177/0022185612454955>
- Chen, P. Y., Huang, Y. H., & DeArmond, S. (2005). Occupational health psychology: Opportunities and challenges for psychologists in the 21st century. *Research in Applied Psychology*, *27*, 43–56. <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW204-1>.
- International Labour Organization. (2020). *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey* [Data set]. Geneva. <https://doi.org/10.54394/IOAX8567>
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*, 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jenkins, M. F., Zapf, D., Winefield, H., & Sarris, A. (2012). Bullying allegations from the accused bully's perspective. *British Journal of Management*, *23*, 489–501. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00778.x>
- Kant, L., Einarsen, S., Torsheim, T., & Skogstad, A. (2013). Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *Leadership Quarterly*, *24*(1), 106–124. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.005>

- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.  
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 656–660.  
<https://doi.org/10.1136/oem.57.10.656>
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Virtanen, M., Elovainio, M., Keltikangas-Järvinen, L., Puttonen, S., Vartia, M., Brunner, E., & Vahtera, J. (2004). Work stress and incidence of newly diagnosed fibromyalgia: prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(5), 417–422. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2003.10.013>
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(10), 779–783.  
<https://doi.org/10.1136/oem.60.10.779>
- Kompier, M. A. J. (2006). New Systems of Work Organization and Workers' Health. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 32(6), 421-430.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.1048>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen psychosocial questionnaire – A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31, pp 438–449.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Lahelma, E., Lallukka, T., Laaksonen, M., Saastamoinen, P., & Rahkonen, O. (2012). Workplace bullying and common mental disorders: A follow-up study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 66, e3, 1–5.  
<https://doi.org/10.1136/jech.2010.115212>
- Lallukka, T., Rahkonen, O., & Lahelma, E. (2011). Workplace bullying and subsequent sleep problems - the Helsinki Health Study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(3), 204–212. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3137>

- Lange, S., Burr, H., Conway, P. M. and Rose, U. (2019). Workplace bullying among employees in Germany: Prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(2), 237–247. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1366-8>
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychological safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis and Prevention*, 83, 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Lee, J., Joo, E., & Choi, K. (2013). Perceived stress and self-esteem mediate the effects of workrelated stress on depression. *Stress and Health*, 29, 75–81. <https://doi.org/10.1002/smi.2428>
- Leon-Perez, J., Medina, F., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 250–263. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>
- Lewis, D. and Gunn, R. (2007). Workplace bullying in the public sector: Understanding the racial dimension. *Public Administration*, 85(3), 641–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00665.x>
- Lewis, D., Megicks, P., & Jones, P. (2017). Bullying and harassment and work-related stressors: Evidence from British small and medium enterprises. *Small Business Journal*, 35, 116–137. <https://doi.org/10.1177/0266242615624039>
- Leymann, H. (1993). *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* [Mobbing – psychoterror in the workplace and how one can defend oneself]. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251–275. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>

- Liefooghe, A. P., & Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 375–392. <https://doi.org/10.1080/13594320143000762>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PloS one, 11*(4), e0152892. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 13*, 202–248. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-13-02-2010-B004>
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology, 43*, pp. 397-405. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00307>
- Mumel, D., Jan, S., Treven, S., & Malc, D. (2015). Mobbing in Slovenia: Prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder. *Naše gospodarstvo/Our economy, 61*(1), 3–12. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2015-0001>
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin, 126*(2), 247–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Neyens, I., Baillien, E., De Witte, H., & Notelaers, G. (2007). Kwantitatieve studie van taak-, team- en organisatorische risicofactoren voor pesten op het werk (A quantitative study of task- team- and organizational risk factors of bullying at work). *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23*, 306–320. <https://doi.org/10.5117/2007.023.004.004>.
- Niedhammer, I., David, S. and Degioanni, S. (2007). Economic activities and occupations at high risk for workplace bullying: Results from a large-scale cross-sectional survey in the general working population in France. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 80*, 346–353. <https://doi.org/10.1007/s00420-006-0139-y>



- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54, 127–136. <https://doi.org/10.1111/sjop.12011>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26, 309–332.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., Gjerstad, J., Jacobsen, D. P., & Einarsen, S. V. (2017). Does ability to defend moderate the association between exposure to bullying and symptoms of anxiety. *Frontiers of Psychology*, 8, 1953-1953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01953>.
- Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2012). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health*, 38, 38–46.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3178>
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glasø, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., Einarsen, S. (2009). Prevalence of Workplace Bullying in Norway: Comparisons across Time and Estimation Methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 81–101. <https://doi.org/10.1080/13594320801969707>
- Notelaers, G., & Einarsen, S. (2013). The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire–Revised in a representative sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 670–682.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690558>
- Notelaers, G., Baillien, E., De Witte, H., Einarsen, S., & Vermunt, J. K. (2013). Testing the strain hypothesis of the Demand Control Model to explain severe bullying at work. *Economic and Industrial Democracy*, 34, 69–87.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X12438742>
- Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 487-504. <https://doi.org/10.1080/13594320903007620>

- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H. and Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20(4), 289–302. <https://doi.org/10.1080/02678370601071594>
- Notelaers, G., Einarsen, S., Nielsen, M. B., Guenter, H., & van der Heijden, B. (2017). Unravelling conflicts, aggression and bullying in workplaces. *Frontiers of Psychology*, 9 October. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01743>.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand*, 14, 569–574. <https://doi.org/10.1080/03033910.1998.10558195>.
- Olweus, D. (1991). Bullying/victim problems among school children. In I. Rubin & D. Pepler (Eds.), *The development and treatment of childhood aggression* (pp. 411–447). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Olweus, D. (1994). Annotation: Bullying at school – Basic facts and effects of a school based intervention program. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 35, 1171–1190. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1994.tb01229.x>
- Oxenstierna, G., Elofsson, S., Gjerde, M., Magnusson Hanson, L., & Theorell, T. (2012). Workplace bullying, working environment and health. *Industrial Health*, 50, 180–188. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1300>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, pp. 8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Petrovic, I., Cizmic, S. and Vukelic, M. (2014). Workplace bullying in Serbia: The relation of self-labeling and behavioral experience with job-related behaviors. *Psihologija*, 47(2), 185–199. <https://doi.org/10.2298/PSI1402185P>
- Quick, J. C., Camara, W. J., Hurrell, J. J., Jr., Johnson, J. V., Piotrkowski, C. S., Sauter, S. L., & Spielberger, C. D. (1997). Introduction and historical overview. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 3–6.
- Rabušić, L., Soukup, P., & Mareš, P. (2019). *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. Brno: Masarykova Univerzita.

- Raymond, J., Wood, D., & Patrick, W. (1990). Psychology training in work and health. *American Psychologist, 45*, 1159–1161.
- Reknes, I., Einarsen, S., Knardahl, S., & Lau, B. (2014). The prospective relationship between role stressors and new cases of self-reported workplace bullying. *Scandinavian Journal of Psychology, 55*, 45–52. <https://doi.org/10.1111/sjop.12092>
- Reknes, I., Lau, B., Einarsen, S., & Knardahl, S. (2013). The prospective relationship between role stressors and new cases of self-reported workplace bullying. *Scandinavian Journal of Psychology, 55*(1), 45–52. <https://doi.org/10.1111/sjop.12092>
- Reknes, I., Visockaite, G., Liefoghe, A., Lokakov, A., & Einarsen, S. V. (2019). Locus of control moderates the relationship between exposure to bullying behaviours and psychological strain. *Frontiers of Psychology, 6*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01323>.
- Rodriguez-Muñoz, A., Gil, F., & Moreno-Jimenez, B. (2012). Organizational factors and workplace bullying: The moderating role of “laissez-faire” leadership. *Revista De Psicología Social, 27*, 221–231.
- Rugulies, R., Madsen, I. H., Hjarsbech, P. U., Høgh, A., Borg, V., Carneiro, I. G., & Aust, B. (2012). Bullying at work and onset of a major depressive episode among Danish female eldercare workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 38*, 218–227. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3278>
- Ryan, J. A., & Poster, E. C. (1989). The assaulted nurse: Short-term and long-term responses. *Archives of Psychiatric Nursing, 3*(6), 323–331.
- Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(1), 51–75. <https://doi.org/10.1080/13594320802651403>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, Vol. 90*, 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>

- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Salin, D. (2015). Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 69–77. <https://doi.org/10.1111/sjop.12169>
- Salin, D. (2021). Workplace bullying and culture: Diverse conceptualizations and interpretations. In P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartin, D. Salin, & M. R. Tuckey (Eds.), *Dignity and Inclusion at Work* (Vol. 3, str. 513-538). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5338-2\\_18-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5338-2_18-1)
- Salin, D., & Hoel, H. (2020). Organizational Risk Factors of Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel and D. Zapf (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (3rd ed., pp. 305-329)
- Salin, D., & Notelaers, G. (2020). Friend or foe? The impact of high performance work practices on workplace bullying. *Human Resource Management Journal*. 30(2), 312-326. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12281>
- Samnani, A-K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24, 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.013>
- Samnani, A-K., & Singh, P. (2016). Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics*, 139, 537–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x>
- Sauter, S., & Hurrell, J. (1999). Occupational health psychology: Origins, content and direction. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30, 117–122. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.30.2.117>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The “stress-as-offense-to-self” perspective. In J. Houmont & S. McIntyre

- (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (pp. 43–60). Maia, Portugal: ISMAI Publishers.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, *29*, 32–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>
- Schonfeld, I. S., & Chang, C. H. (2017). *Occupational health psychology*. New York, NY: Springer Publishing.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*, pp. 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Skogstad, A., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2017). Destructive forms of leadership and their relationships with employee wellbeing. In K. Kelloway, K. Nielsen & J. Dimoff (Eds.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being* (pp. 163–195). Chichester: John Wiley & Sons.
- Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S. & Hauge, L. J. (2011). Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology; An International Review*, *60*(3), 475–495. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00444.x>
- Society for Occupational Health Psychology (2008). *Part I: Constitution and Bylaws*, Retrieved 29 October 2022, from [www.sohp.psy.uconn.edu/SOHP%20Constitution%20\(January%202008\).pdf](http://www.sohp.psy.uconn.edu/SOHP%20Constitution%20(January%202008).pdf).
- Sowislo, J., & Orth, U. (2013). Does low self-esteem predict depression and anxiety? A metaanalysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, *139*, 213–240. <https://doi.org/10.1037/a0028931>
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, *99*, 217–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0651-6>

- Spagnoli, P., & Balducci, C. (2017). Do high workload and job insecurity predict workplace bullying after organizational change? *International Journal of Workplace Health Management, 10*, 2–12. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2016-0038>
- Spector, P. E., Yang, L. -qin, & Zhou, Z. E. (2015). A longitudinal investigation of the role of violence prevention climate in exposure to workplace physical violence and verbal abuse. *Work and stress, 29*(4), 325-340. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1076537>
- Stoetzer, U., Ahlberg, G., Johansson, G., Bergman, P., Hallsten, L., Forsell, Y., & Lundberg, I. (2009). Problematic interpersonal relationships at work and depression: A Swedish prospective cohort study. *Journal of Occupational Health, 51*(2), 144–151. <https://doi.org/10.1539/joh.L8134>
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics, 95*, 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>
- Tambur, M., & Vadi, M. (2012). Bullying at work: do industries differ in the Estonian case? Kas psühholoogilise töövägivalla levik on majandus-sektorites erinev. *Eesti majanduspoliitilised väitlused, 19*(2). <https://doi.org/10.15157/tpet.v19i2.424>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 974–983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Träskman Bendz, L., Grape, T., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., & Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC public health, 15*(1), 738-738. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1954-4>
- Tracy S., Lutgen-Sandvik P., Alberts J. (2006). Nightmares, demons, and slaves: Exploring the painful metaphors of workplace bullying. *Management Communication Quarterly, 20*, 148-185. <https://doi.org/10.1177/0893318906291980>

- Tuckey, M. R., Chrisopoulos, S., & Dollard, M. F. (2012). Job demands, resource deficiencies, and workplace harassment: Evidence for micro-level effects. *International Journal of Stress Management*, *19*, 292–310. <https://doi.org/10.1037/a0030317>
- van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. J. Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Personnel Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 351–376). Hove: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2013). Are national levels of employee harassment cultural covariations of climato-economic conditions?. *Work and stress*, *27*(1), 106-122. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.760901>
- Van den Broeck, A., Baillien, E., & De Witte, H. (2011). Workplace bullying: A perspective from the Job Demands-Resources model. In *SA Journal of Industrial Psychology*, *Vol. 37*. AOSIS. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.879>
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. *European journal of work and organizational psychology*, *20*(5), 581-609. <https://doi.org/10.1080/13594321003669053>
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *Chest*, *158*(1), 65–71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, *26*(2), 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Zábrodská, K. & Květon, P. (2012). Šikana na pracovišti v prostředí českých univerzit: výskyt, formy a organizační souvislosti. *Sociologický časopis*, *48*, 641-668.
- Zábrodská, K. & Květon, P. (2015). The Czech Republic: Workplace abuse in a post-transitional country. In: M. Omari & M. Paul (Eds.), *Workplace abuse, incivility and bullying: Methodological and cultural perspectives* (pp. 124-142). London: Routledge.

- Zabrodská, K., Linnell, S., Laws, C. & Davies, B. (2011). Bullying as intra-active process in neoliberal universities. *Qualitative Inquiry*, 17 (8), 709-719.  
<https://doi.org/10.1177/1077800411420668>
- Zábrodská, K., Ellwood, C., Zaeemdar, S., & Mudrák, J. (2016). Workplace bullying as sensemaking: An analysis of target and actor perspectives on initial hostile interactions. *Culture and Organization*, 22, 136-157.  
<https://doi.org/10.1080/14759551.2014.894514>
- Zábrodská, K., Mudrák, J., Šolcová, I., Květon, P., Blatný, M., & Machovcová, K. (2018). Burnout among university faculty: the central role of work–family conflict. *Educational Psychology Vol. 38 (6)*, pp. 800–819. Informa UK Limited.  
<https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1340590>
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497–522. <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70–85.  
<https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145–169. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.2.145>
- Zapf, D., Escartín, J., Scheppa-Lahyani, M., Einarsen, S. V., Hoel, H., Vartia, M. (2020). Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In S. Einarsen, H. Hoel & D. Zapf (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (3rd ed., str. 105-162). London, UK: Taylor Francis.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of*



*Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–  
237. <https://doi.org/10.1080/13594329608414856>

Zhou, Z. E., Yang, L., & Spector, P. E. (2015). Political skill: A proactive inhibitor of workplace aggression exposure and an active buffer of the aggression–strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 405–419. <https://doi.org/10.1037/a0039004>

## Seznam tabulek

Tabulka 1. Porovnání prevalence mobbingu v evropských státech .....	52
Tabulka 2. Základní demografické údaje .....	60
Tabulka 3. Prevalence negativních aktů a zastoupení mobbovaných osob (n=201).....	69
Tabulka 4. Vztahy mezi základními demografickými údaji a negativními akty (n=201).....	71
Tabulka 5. Deskriptivní statistika a korelace škál NAQ-R a COPSQ-II (n=201).....	73
Tabulka 6. Přehled vah parciální korelace (n=201) .....	75

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1.</i> Schéma psychologie pracovního zdraví .....	11
<i>Obrázek 2.</i> Schéma faktorů vstupujících do procesu šikanování.....	30
<i>Obrázek 3.</i> Schéma modelu JD-R .....	45
<i>Obrázek 4.</i> Schéma aktualizovaného modelu JD-R.....	47
<i>Obrázek 5.</i> Parciální korelační síť .....	77

## **Seznam grafů**

<i>Graf 1.</i> Porovnání prevalence hostilního chování na pracovišti ve světě (ILO, 2022) .....	50
<i>Graf 2.</i> Ukazatelé centrality .....	78

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Vybrané položky COPSQ-II.....	II
Příloha 2 – Položky NAQ-R.....	IV
Příloha 3 – Položky CPC-12 .....	VI

## **Příloha 1 – Vybrané položky COPSOQ-II**

V této části bychom se Vás rádi zeptali, jak vnímáte své pracovní prostředí.

### **Social support from supervisors SSFS**

- 1) Jak často je váš nejbližší nadřízený ochoten vyslechnout vaše problémy v práci? (Vždy ...).
- 2) Jak často se vám dostává pomoci a podpory od vašeho nejbližšího nadřízeného? (Vždy ...).
- 3) Jak často s vámi váš nejbližší nadřízený hovoří o tom, jak dobře vykonáváte svou práci? (Vždy ...)

### **Social community at work: SCW**

- 4) Panuje mezi vámi a Vašimi kolegy dobrá atmosféra? (Vždy...)
- 5) Je mezi kolegy v práci dobrá spolupráce? (Vždy...)
- 6) Cítíte se na pracovišti jako součást komunity? (Vždy...)

### **Justice and respect JaR**

- 7) Řeší se konflikty spravedlivým způsobem? (Do značné míry...)
- 8) Jsou zaměstnanci oceňováni, když odvedli dobrou práci? (Do značné míry...)
- 9) Jsou všechny návrhy zaměstnanců brány vedením vážně? (Ve velké míře...)
- 10) Je práce rozdělována spravedlivě? (Ve velké míře...)

### **Quantitative demands QD**

- 11) Je vaše pracovní zátěž nerovnoměrně rozložena tak, že se hromadí? (Vždy...)
- 12) Jak často nemáte čas dokončit všechny pracovní úkoly? (Vždy...)
- 13) Stává se vám, že nestíháte pracovat? (Vždy...)
- 14) Máte na své pracovní úkoly dostatek času? (Vždy...) (Obrácené bodování) INVEERZNÍ

### **Konflikt rolí RC**

- 15) Děláte v práci věci, které někteří lidé přijímají, ale jiní ne? (Do značné míry...)
- 16) Jsou na vás v práci kladeny protichůdné požadavky? (Ve velmi velké míře...)
- 17) Musíte někdy dělat věci, které by se měly dělat jinak? (Ve velmi velké míře...)
- 18) Musíte někdy dělat věci, které se zdají být zbytečné? (Ve velké míře...)

### **Job insecurity JI**

- 19) Obáváte se, že budete nezaměstnaní? (Do značné míry...)
- 20) Obáváte se, že vás nové technologie připraví o práci? (Do značné míry...)
- 21) Obáváte se, že pro Vás bude obtížné najít si jinou práci, pokud byste se stal/a nezaměstnaným/ou? (Ve velmi velké míře...)
- 22) Obáváte se, že budete proti své vůli převeden/a na jinou práci? (Ve velmi velké míře...)

## Příloha 2 – Položky NAQ-R

Níže uvedené typy chování jsou často považovány za příklad negativního jednání na pracovišti. Jak často jste byli na svém pracovišti za posledních 6 měsíců vystaveni některé z následujících forem negativního jednání?

1	2	3	4	5
Nikdy	Občas	Jednou měsíčně	Jednou týdně	Každý den

- 1) Zatajování informací důležitých pro vykonávání Vaší práce
- 2) Ponižování nebo zesměšňování v souvislosti s Vaší prací
- 3) Přidělování práce, která je pod úrovní Vaší kvalifikace
- 4) Odebrání klíčových odpovědností nebo jejich nahrazení triviálními či nepříjemnými úkoly
- 5) Šíření pomluv a nepodložených zpráv o Vaší osobě
- 6) Ignorování, vylučování z kolektivu či „dělání jako byste nebyl/a“
- 7) Urážlivé či útočné poznámky o Vás (např. Vašich zvycích a minulosti), Vašich postojích nebo Vašem soukromém životě
- 8) Křičí na Vás nebo jste terčem nekontrolovatelného hněvu (či vzteku)
- 9) Zastrášující jednání jako ukazování prstem, narušování osobního prostoru, strkání, blokování/zamezování vstupu
- 10) Narážky nebo náznaky od ostatních, že byste měl/a z práce odejít
- 11) Opakované připomínání Vašich chyb a omylů
- 12) Ignorování či nepřátelské reakce, když se objevíte
- 13) Neustálá kritika Vaší práce a Vašeho úsilí



- 14) Ignorování Vašich názorů a stanovisek
- 15) Kanadské žertíky od lidí, s nimiž nevyházíte
- 16) Přidělování úkolů s přemrštěnými nebo nereálnými cíli či uzávěrkami
- 17) Obviňování Vaší osoby
- 18) Nepřiměřené kontrolování Vaší práce
- 19) Vyvíjení nátlaku na to, abyste nepožadovali, na co máte zákonný nárok (např. nemocenská, řádná dovolená, cestovní náklady)
- 20) Jste terčem nepřiměřeného žertování a sarkasmu
- 21) Jste vystaven/a nezvladatelné pracovní zátěži
- 22) Je Vám vyhrožováno násilím či fyzickým napadením, nebo jste skutečně napaden/a

### **Příloha 3 – Položky CPC-12**

Závěrem dotazníku bychom Vám chtěli položit několik otázek o tom, jak vnímáte sám/a sebe. Za použití přiložené škály prosím vyznačte, do jaké míry souhlasíte s jednotlivými výroky. (škála 1-silně nesouhlasím, 2- Nesouhlasím, 3-Spíše nesouhlasím, 4-Spíše souhlasím, 5-Souhlasím, 6-Silně souhlasím).

- 1) Těším se na život, který mám před sebou.
- 2) Očekávám, že se mi stane více dobrých než špatných věcí.
- 3) Věřím, že mi budoucnost přinese mnoho dobrého.
- 4) Pokud bych se ocitl/a v nesnázích, dokázal/a bych přijít na více způsobů, jak se z nich dostat.
- 5) Napadá mě mnoho způsobů, jak dosáhnout svých cílů.
- 6) V této chvíli se pokládám za poměrně úspěšného/úspěšnou.
- 7) Věřím, že si dokážu s neočekávanými událostmi poradit.
- 8) Pokud investuji potřebné úsilí, zvládnou vyřešit většinu problémů, se kterými se setkám.
- 9) Dokážu zachovat klid i v obtížných situacích, protože se mohu spolehnout, že je zvládnou.
- 10) Považuji se za člověka, který hodně vydrží.
- 11) Neúspěch mě neodradí.
- 12) Po vážných životních těžkostech se dám zase rychle do pořádku.