

MOBBING JAKO SOCIÁLNÍ PROBLÉM A JEHO PREVENCE

Ivana Dynková

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana Dýnková**
Osobní číslo: **H11046**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Mobbing jako sociální problém a jeho prevence**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury.

Vymezení základních pojmů souvisejících s mobbingem, průběhem mobbingu, popisem oběti a charakteristikou pachatele mobbingu na základě vybraných pramenů.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu metodou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Vyvození závěru a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Grada Publishing, a. s. 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

ČERMÁK, Ivo. Lidská agrese a její souvislosti. Žďár nad Sázavou, Fakta 1998. ISBN 80-902614-1-8.

FIELDOVÁ, Evelyn M. Jak se bránit šikaně. 1. vyd. Praha: Euromedia group, k. s. - Ikar, 2009. ISBN 978-80-249-1176-2.

GAVORA, Petr. Úvod do pedagogického výzkumu. Paido, Brno 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HAYESOVÁ, Nicky. Základy sociální psychologie. Praha: Portál s. r. o. 1998. ISBN-80-7178-198-3.

HUBEROVÁ, Brigitte. Psychický teror na pracovišti. Neografia a. s., 1995. ISBN 80-85186-62-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Eva Šalenová

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

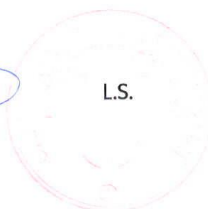
27. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

2. května 2014

Ve Zlíně dne 27. ledna 2014


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 13.3.2014

Frans Druj

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

⁽¹⁾ Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně písemných oponentur a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdaním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odůpříd-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 nelistává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídáne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na interpersonální vztahy na pracovišti a problematiku výskytu sociálně patologického jevu zvaného mobbing. Zabývá se vznikem konfliktu, teorií agrese a možnostmi záměny mobbingu se šikanou. Popisuje výskyt mobbingu, charakterizuje oběť, mobbera a jeho techniky. Nastiňuje fáze mobbingu, reakce oběti na mobbing a důsledky, které tento psychický teror na pracovišti způsobuje. V závěru pojednává o prevenci a obraně proti mobbingu. Výzkumným cílem bylo zmapovat znalost pojmu a problematiku výskytu mobbingu mezi zaměstnanci velké organizace ve Zlínském kraji. Byla použita metoda kvantitativního výzkumu, metoda dotazníkového šetření.

Klíčová slova: interpersonální vztahy, konflikt, agrese, šikana, mobbing, bossing, staffing, employee abuse, firemní kultura

ABSTRACT

The thesis is focused on the interpersonal relationships in the workplace and issue incidence of pathological social phenomenon called mobbing. It deals with the origin of conflict, theories of aggression and the contingency of mistaking the mobbing to bullying. It also describes the occurrence of mobbing, characterizes the victim of mobbing, the mobber and the mobbing techniques. It outlines the phases of mobbing, victim's response(s) to mobbing and the consequences which such psychological terror in the workplace causes. The conclusion discusses prevention and defence against mobbing. The research objective was to explore the knowledge of the term mobbing and the issue occurrence among employees of a large company in Zlín region. There was a questionnaire survey used as a research quantitative method in this thesis.

Keywords: interpersonal relationships, conflict, aggression, bullying, mobbing, bossing, staffing, employee abuse, corporate culture

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Evě Šalenové za cenné rady a připomínky, za její čas, ochotu, trpělivost a pomoc, kterou mi poskytla při vedení bakalářské práce.

Dále chci poděkovat svému manželovi a dětem za morální podporu, pomoc a velkou trpělivost, kterou mi poskytli při psaní této bakalářské práce. A nakonec také všem respondentům za ochotu podílet se na mém výzkumu, bez nichž by můj výzkum nebyl možný.

Motto:

„Mobbing je „časovaná bomba“, která nesmí explodovat. Naopak je třeba ji včas zneškodnit, aby nemohla napáchat trvalé škody.“ HANS-JÜNGER KRATZ

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY	13
1.1 KONFLIKT.....	14
1.2 AGRESE	15
1.3 ŠIKANA, NEBO MOBBING?.....	16
2 MOBBING	18
2.1 VÝSKYT A CÍLE MOBBINGOVÝCH AKTIVIT	19
2.2 CHARAKTERISTIKA OBĚTI	21
2.3 MOBBER A JEHO TECHNIKY	22
3 FÁZE MOBBINGU	25
3.1 REAKCE OBĚTI NA MOBBING.....	27
3.2 DŮSLEDKY MOBBINGU	28
3.2.1 Důsledky pro jedince.....	28
3.2.2 Důsledky pro firmu a společnost.....	30
4 FIREMNÍ KULTURA A OBRANA PROTI MOBBINGU	31
4.1 PREVENCE PROTI MOBBINGU NA ÚROVNI PODNIKU	32
4.2 PREVENCE PROTI MOBBINGU Z POHLEDU JEDNOTLIVCE.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 VÝZKUM	37
5.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	37
5.2 VÝZKUMNÉ CÍLE.....	37
5.3 DÍLČÍ CÍLE	37
5.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	38
5.4.1 Výzkumný soubor	39
5.5 DRUH VÝZKUMU	41
5.6 METODA VÝZKUMU.....	41
5.6.1 Vytvoření dotazníku	42
5.6.2 Průběh výzkumu.....	42
6 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO SOUBORU	44
6.1 INTERPRETACE DAT, DISKUSE	60
SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI	66
ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Ještě před pár lety si nikdo pod pojmem mobbing neuměl nic představit. Za velmi krátkou dobu si však tento sociálně patologický jev získal prostor v médiích a vzbudil v lidech zvědavost a zájem. Jde o vážný sociální problém šikany na pracovišti. V podstatě existuje stejně dlouho, jako práce sama a nedá se předpokládat, že sám od sebe zmizí. Tento nebezpečný fenomén je ve společnosti rozšířený víc, než bychom chtěli a je stále velmi podceňován a přehlížen. Z tohoto důvodu bylo toto téma vybráno pro bakalářskou práci.

První výzkumy výskytu mobbingu byly prováděny hlavně v severských zemích (Norsko, Švédsko, Finsko) a v Německu. V České republice se výskytem mobbingu zabývá agentura GfK Praha a STEM/MARK Praha.

V teoretické části bakalářské práci budeme vycházet z děl předních autorů, kteří se danou problematikou zabývají – Hayesová, Kratz, Herzog, Beňo a další. Budeme se zabývat interpersonálními vztahy a výskytem sociálně patologického jevu – mobbingem. V první kapitole si vymezíme základní pojmy, jako jsou interpersonální vztahy a konflikt. Popíšeme si teorie agrese a porovnáme také rozdíl mezi šikanou a mobbingem.

Ve druhé části se dozvíme něco o původu slova mobbing. Seznámíme se s pojmem mobbing, staffing, employee abuse. Dále si nastíníme výskyt tohoto sociálně patologického jevu a jeho hlavní cíle. Vysvětlíme si příčinu vzniku mobbingu, charakteristiku oběti a profil pachatele mobbingu. Uvedeme si techniky, které mobbér nejčastěji používá.

Ve třetí části rozebereme jednotlivé fáze mobbingu a seznámíme se s reakcemi oběti na mobbing. Druhou kapitolu uzavřeme důsledky, které s sebou tento sociálně patologický jev přináší. A to jak pro jednotlivce, tak pro firmu a společnost. Rozdělíme je na psychické, psychosomatické a sociální.

Čtvrtá část bude pojednávat o pracovním prostředí, objasníme si, co je to firemní kultura a načrtneme prevenci a obranu proti mobbingu.

Praktická část je zaměřena na výskyt mobbingu ve velké organizaci ve Zlínském kraji. Výzkumným cílem bude zmapovat znalost pojmu a problematiku výskytu mobbingu mezi zaměstnanci velké organizace ve Zlínském kraji. Budou formulovány výzkumné otázky zjišťující informovanost zaměstnanců v problematice mobbingu, formy mobbingu a reakce zaměstnanců na mobbing. Bude použit kvantitativní výzkum a metoda dotazníkového šet-

ření. V závěru práce nalezneme vyhodnocení a interpretaci výsledků výzkumu a doporučení pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY

Člověk je neustále ve styku s jinými lidskými bytostmi a vytváří s nimi různé vztahy. Tyto vztahy nazýváme interpersonální. „*Interpersonální (interpersonal)*: Tento výraz, do slova znamená „existující mezi osobami“, se používá k popisu jednání nebo událostí, kterých se účastní nejméně dvě vzájemně na sebe působící osoby.“ (Hayesová, 1998, s. 143)

V našem společenském životě bereme na sebe určité „úlohy“. Tyto úlohy nám předepisují, jak se máme chovat k druhým lidem. Každý z nás během dne sehraje několik rolí. Mohou to být role dlouhodobé, týkající se rodinných vztahů (dcera, syn, otec, matka), nebo krátkodobé a pomíjivé (např. cestující v autobuse, student). Každá role má určitý způsob chování. Sociální role jsou reciproční - odehrávají se v párech. (Hayesová, 1998, s. 10)

Můžeme si tedy klást otázky typu: Proč si s kamarádem rozumím lépe než s vlastní sestrou? Proč máme některé lidi ihned oblíbené, a proč nám jiní vadí? Proč se se svým sousedem nemohu rozumně dohodnout?

Příkláníme se k názoru Křivohlavého (2004, s. 30). Podle něj se člověk jako společenský tvor pohybuje v mnoha institucích, které tato společnost zřizuje. Společnost na nás klade určité požadavky, které nám stanoví, co máme dělat a jak se máme chovat. Tyto požadavky mohou být tak značné, že můžeme nabýt dojmu, že jsme se stali hračkou v rukou společenského dění. Jako bychom byli kolečkem v daném společenském stroji, a naše veškerá svoboda mizí. Pokud není uspokojena potřeba svobody – chovat se podle vlastní vůle – vzrůstá vnitřní protest, hněv a zlost. Někteří lidé v této situaci začnou trucovat, vše destruktivně kritizovat, zlobit se a začnou se proti všemu stavět do opozice. Jiní se naopak uzavřou do sebe a přestanou komunikovat s druhými lidmi.

Z výše uvedených názorů vyplývá, že základem sociální interakce je komunikace. Pokud je komunikace nedostatečná či nefunguje vůbec, vytváří se půda pro vznik konfliktu.

V další části se budeme zabývat konfliktem. Nastíníme si co je to konflikt, jak vzniká, a jeho možná řešení.

1.1 Konflikt

Kdykoliv se lidé setkávají, vznikají konflikty. Je to jev, kterému nemůže nikdo zabránit. Konflikty nám ukazují, že každý jsme jedinečný. Vyvolávají v nás silné emoce a pocity a dokážou nás zatěžovat dnem i nocí. Nevyřešené konflikty mohou ohrožovat nejen naše soukromé vztahy, ale také vztahy profesní. Pokus definovat pojem „konflikt“ již často vyvolával rozpory. Je mnoho definic konfliktu, ale neexistuje žádná jednotná, všeobecně uznávaná. (Herzog, 2009, s. 27)

Budeme vycházet z definice dle Herzoga (2009, s. 28) „(Sociální) konflikt je situace, v níž proti sobě stojí dvě nebo více osob se zdánlivě neslučitelnými stanovisky a z toho odvozenými požadavky na chování; alespoň jedna z těchto osob vnímá přání druhého člověka jako omezování svého života.“ Do takové situace se dostáváme poměrně často. Každý z nás má své vlastní stanoviska a představy o chování. Požadavky jiných osob s rozdílnými představami pak můžeme považovat za omezující nebo frustrující.

S konfliktem se setkáme tam, kde nastane napjatá situace. V této situaci se dvě strany, které jsou na sobě závislé, pokoušejí důrazně jednat navzájem neslučitelnými způsoby. Uvědomují si, že jsou protivníci. (Kratz, 2005, s. 25)

Ztotožňujeme se s tvrzením Herzoga (2009, s. 27), že konflikty samy o sobě nejsou problémem. Problémem je způsob, jak je řešíme. Každý konflikt může nebezpečně eskalovat díky špatné komunikaci a sám od sebe zaniká jen velmi zřídka. Často déle trvající konflikt vede ke ztrátě kontroly a k násilným činům.

Kratz (2005, s. 25) dále upřesňuje, že konflikty jsou schopny leccos vyjasnit, když se urovnávají otevřeně. Vyčistí to atmosféru jako bouřka v parném létě. Dochází-li však k tabuizování, utlání a zamlčování konfliktů, nebo si zúčastnění vylévají srdce těm, kterých se to netýká, spory bobtnají a později vyhřejou na povrch. Konfliktům se nemáme vyhýbat. Je žádoucí, abychom se s nimi potýkali, naučili se je pokud možno co nejdříve rozpoznat, překonávat a řešit. Konflikt pak slouží k tomu, abychom mohli odstranit to, co nás ve vztahu rozděluje. Abychom obnovili shodu a uvolnili napětí, které je v mezilidském vztahu stabilizačním prvkem.

Přikláníme se k názoru Krivohlavého (2004, s. 15), že je v našich rukou usměrňovat naše chování a jednání tak, aby šlo konstruktivní a ne destruktivní cestou.

„Ukazuje se, že vzrušení, které pozorujeme při zrodu emoce hněvu a zlosti, je vybaveno často mimořádnou intenzitou (silou). Tato energie může „lámat skály“ nebo rozbít vše, co jí přichází do cesty. Proto je dobré se naučit usměrňovat („kanalizovat“) tuto energii. Ovládat ji. Osvojit si dovednost, zaměřit ji a řídit její tok správným směrem.“ (J. Křivohlavý, 2004, s. 15)

Pokud budeme tuto vzniklou energii řídit konstruktivní cestou, můžeme tím konflikt zdárně vyřešit, aniž by eskaloval. Je-li energie kanalizována destruktivně, pak jsme často svědky projevu agrese a mnoha násilných činů.

V následující kapitole se zaměříme na agresi a uvedeme některé teorie agrese.

1.2 Agrese

Agrese zahrnuje velkou škálu projevů. Můžeme ji chápat jako násilné narušení práv jiného člověka, jako ofenzivní jednání nebo proceduru, ale také jako asertivní jednání. (Čermák, 1998, s. 9)

James T. Tedeschi a Richard B. Felson mluví spíše o donucovacích způsobech jednání než o agresi. Primární cíl takového jednání vidí především v získání moci nad druhým člověkem. Ve snaze ovlivnit ho nebo si například potvrdit vlastní hodnotu. „Agrese může být vymezena také jako vyhledávání záliby v ubližování jiným lidem. V tomto případě je agrese zdrojem potěšení, uspokojení ze sebe sama, je to legrace, agresivní veselí a bujarost.“ (Tedeschi a Felson, 1994 cit. podle Čermák, 1998, s. 9)

V roce 1939 podal J. Dollard následující vysvětlení k agresi. „K agresivnímu chování dojde tehdy, když jsme frustrováni ve svých snahách dosáhnout nějakého cíle nebo uspokojit nějakou potřebu. Z toho vyplývá, že „přirozený“ stav lidských bytostí je ne-agresivní.“ (Dollard, 1939 cit. podle Hayesová, (1995, s. 118)

Dle této teorie záleží tedy na společenských podmínkách deprivace a strachu, kdy člověk nemůže dosáhnout jednoduchých každodenních cílů, zda vznikne dlouhotrvající nebo intenzivní lidská agresivita. Dle J. Dollarda a jeho kolegů frustrace vždy vede k agresivnímu chování.

Další teorii nabízí A. Bandura. Předpokládá, že „agrese je naučená. Lidé se chovají agresivně, protože se naučili, že se jim to vyplatí.“ (Bandura, 1976 cit. podle Hayesová, 1995, s. 119)

Podle Bandury lidé na frustraci reagují různým způsobem. Jedni hledají útěchu v drogách či alkoholu, jiní se snaží najít racionální řešení, že si ji nějak vysvětlí. Další vynaloží snahu ze situace uniknout nebo ji začnou ještě intenzivněji řešit. Namísto agresivního jednání je tedy možné se tyto reakce naučit. Velmi důležitou roli v řízení vlastního chování a jednání hrají příklady chování, které můžeme kolem sebe pozorovat.

Souhlasíme s míněním Čermáka (1998, s. 14) který uvádí, že jakýkoliv pokus o jednotnou definici agrese vždy vyvolává spoustu otázek. Každá tato definice je nedokonalá. Musíme mít také na paměti, že pokud my sami zkoumáme agresi, bude to vždy jiné, než když ji zkoumá někdo jiný. Přesto je dle Čermáka možné „*vypreparovat*“ *základní definiční kostru*: lidskou agresi můžeme definovat jako záměrné jednání, jehož cílem je ublížit jinému člověku.“ (Čermák, 1998, s. 14)

Následující kapitola je zaměřena na problematiku šikany a mobbingu, cíleného ubližování jiným lidem. Budeme hledat vzájemné souvislosti a podobnosti těchto sociálně patologických jevů.

1.3 Šikana, nebo mobbing?

Nabízí se otázka: „Je šikana stejná jako mobbing?“ Kolář (2005, s. 27) nazývá šikanu a další formy násilí a porušování lidských práv nemocí, která postihuje množství škol, vojenských útvarů, pracovišť a výchovných zařízení. Za šikanu považuje to, když jeden nebo více žáků úmyslně, většinou opakovaně týrá spolužáka či spolužáky a k tomu používá agresi a manipulaci. Za významné *znaky šikanování* považuje *záměrnost, opakování, nepochopení sil a samoučelnost agrese*. (Kolář, 2005, s. 31)

Šikanování se může stát závislostí. Pro agresora se může stát „pilulkou“ proti strachu ovládnutí a lámání vůle oběti. Agresor může skrýt vlastní strach a zároveň využít strachu druhého. To mu přináší pocit nadřazenosti, absolutní moci a připadá si jako „king“. Z pocitu pozice nadčlověka si vychutnává strach oběti a je nutkán stále zdokonalovat a stupňovat utrpení oběti. Stává se na oběti závislý a někdy tato závislost přeroste až v krajně brutální násilí. (Kolář, 2005, s. 33)

Šikana se vyskytuje v armádě nebo ve škole. Můžeme konstatovat, že se vyskytuje v hierarchicky jednodušších společenstvích. Je také snadněji rozpoznatelná a navíc často doprovázená fyzickým násilím. Mnohé případy končí smrtí jedince.

Mobbing se oproti šikaně odehrává výhradně mezi dospělými a to zejména na pracovišti. Mobbing je mnohem rafinovanější a je charakterizován vysokým výskytem psychologických útoků a nižším fyzickým ohrožením. (Svobodová, 2008, s. 20)

Svobodová (2008, s. 20) dále uvádí, že někdy je slovo mobbing překládáno jako šikana. Často lidé tyto dva termíny zaměňují. Dříve, než se u nás vžil termín mobbing, používaly sdělovací prostředky výraz „šikana na pracovišti“. Tento termín sloužil k pojmenování ponižujících a potupných praktik na pracovišti. Mohli bychom obecně říci, že mobbing je zvláštním druhem šikany. Musíme však vzít do úvahy odlišnost pojmů obou jevů. Tu spatřujeme v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají a také ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince.

Beňo (2003, s. 43) spatřuje jednu z příčin, proč nebývá mobbing odhalen dříve, právě v jeho plíživosti a zákeřnosti. Často vše totiž začíná jen jako nevinná legrace a vtipkování na adresu někoho jiného, kdo si to pro svoji zdánlivou odlišnost zcela jistě zaslouží.

Dle výše uvedených poznatků můžeme tedy konstatovat, že jevy šikana a mobbing jsou si velmi blízké a jsou spolu velmi úzce spjaty. Odlišují se hlavně prostředím výskytu a ve způsobu projevu útoků a dopadů na jednotlivce.

Ve druhé kapitole se blíže seznámíme s původem slova mobbing, jeho definicí a jeho podobami.

2 MOBBING

Již v prvních seskupeních pravěkých lidí dozajista docházelo k šikaně. Kratz (2005, s. 15) uvádí, že asociální lidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror, se vyskytovaly už od nepaměti také v podnicích. Dnes se tyto jevy ocitly v popředí zájmu veřejnosti. Jsou právem odsuzovány a získaly snadno zapamatovatelnou a trefnou nálepku: MOBBING.

Samotný pojem mobbing vychází z anglického slovesa „to mob“ = utlačovat, urážet, napadat, útočit, vrhat se na někoho, srocovat se. Ve Velké Británii se spíše prosadil termín „bullying“ a v USA termín „employee abuse“. Rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz původně razil výraz mobbing, jímž označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. V 60. letech minulého století přenesl zmíněný výraz do oboru lidského chování švédský chirurg Heinemann. V Německu tento pojem zavedl švédský psycholog práce prof. Leymann v roce 1993.

Definice dle Svobodové (Svobodová, 2008, s. 18) „Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti.“

Definice dle Beňa (Beňo, 2003, s. 8) „Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota...“

Dle Kratze (2005, s. 16) „je mobbing řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“

Tyto tři definice nám jasně vymezují, že společným jmenovatelem mobbingu je nedostatečná schopnost komunikovat. Nejedná se o jednorázovou akci ani o prostý konflikt, ale o cílevědomé a dlouhodobé útoky jednotlivce či skupiny na jiného jednotlivce. Jde tedy o opakovaný a záměrný proces ničení vyhlédnuté oběti.

Za základní znaky mobbingu podle Svobodové (2008, s. 27) můžeme označit:

- *výskyt minimálně jednou týdně alespoň po dobu půl roku,*

- *dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince,*
- *pravidelnost a opakovanost,*
- *útoky jsou systematické a cílené,*
- *hrozby jsou nepřímé a skryté, je tedy těžké rozpoznat, že se něco děje,*
- *rafinovanost a zákeřnost,*
- *aktivní a trvalý tlak,*
- *nelítostnost, bezcitnost, nelidskost,*
- *nepřátelská a neetická forma komunikace.*

Mobbing má dvě podoby:

„*bossing*“ – mobbing provozovaný nadřízeným. Jedná se o tlak vyvolaný vedoucím pracovníkem na svého podřízeného, aby si vynutil buď jeho poslušnost a přizpůsobení, nebo aby ho odstranil z jeho pracovního místa.

„*staffing*“ – mobbing provozovaný podřízeným. Jde o situace, kdy útočí zaměstnanci na vedoucí pracovníky nebo na vedení společnosti. Hlavním cílem je úplné zničení nadřízeného nebo vedení a celé podnikové politiky. (Kratz, 2005, s. 16)

Odborníci se shodli, že spouštěcím mechanismem mobbingu je vždycky konflikt. Však ne každý konflikt vždy musí vést k mobbingu. Záleží, zda najdeme rozumné a čestné řešení, nebo zda konflikt přeroste do větších třenic a šikanování. (Huberová, 1995, s. 17)

V následující podkapitole se zaměříme na výskyt a cíle mobbingových aktivit. Uvedeme si některá fakta týkající se výzkumu mobbingu a popíšeme si nejrizikovější skupiny, které jsou mobbingem ohroženy.

2.1 Výskyt a cíle mobbingových aktivit

Svobodová (2008, s. 21) uvádí, že první výzkumy výskytu mobbingu byly prováděny hlavně v severských zemích (Norsko, Švédsko, Finsko). Studie provedené v zahraničí již přes dvacet let dokazují, že mobbing je rozšířen opravdu všude. Čísla výskytu se pohybují od 5% až do neuvěřitelných 50% v jednotlivých zemích. Kratz (2005, s. 18) popisuje, že v Německu je mobbingu vystaveno 800 000 lidí.

Dle Svobodové (2008, s. 21) se výskytem mobbingu v České republice zabývá agentura GfK Praha. Od roku 2001 provádí opakované šetření každé dva roky. Z výsledků výzkumu,

který byl prováděn v květnu 2007, vyplynulo, že v této době mělo 16% populace starší 14 let osobní zkušenost se šikanou na pracovišti a dále více než čtvrtina postižených byla vystavována některé z forem mobbingu alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45%) pak po dobu delší než jeden rok.

Podle posledních nejnovějších opakovaných marketingových průzkumů společnosti STEM/MARK, které proběhlo v červnu 2013, má s některou z forem mobbingu v České republice zkušenost více než 21% osob starších 15 let. Více než polovina mobbovaných osob (55%) je některé z forem mobbingu vystavována jednou týdně či častěji, po dobu delší než jeden rok. Porovnáme-li tyto výsledky s obdobným šetřením provedeným agenturou STEM/MARK v červnu 2011, můžeme konstatovat, že za poslední dva roky došlo k nárůstu osob vystavovaných některé z forem šikany o 2%. Přibylo také osob, které se snaží tyto pracovní problémy nějakým způsobem řešit. Zde byl zaznamenán nárůst o 11 procentních bodů. (Stem/Mark, © 2013)

Mobbing podle Kratze (2005, s. 21) *může postihnout kohokoliv stejnou měrou*. Muže i ženy. Také ho můžeme pozorovat ve všech oborech. Podle výzkumů, které uskutečnil psycholog práce profesor Zapf, hrozí zvýšené riziko výskytu především zaměstnancům a úředníkům:

- *resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedmínásobné riziko),*
- *resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko),*
- *státní správy (trojnásobné riziko).*

„Cíle mobbingu jsou jednoznačné a všechny mají společného jmenovatele – psychická a následně vlastně i fyzická likvidace jedince.“ (Svobodová, 2008, s. 30)

Kratz (2005, s. 16) zmiňuje následující cíle mobbingových aktivit:

Jde především o zamezení oběti mobbingu mezilidské komunikaci, snížení spolupráce s obětí mobbingu na minimum a zablokování jejích sociálních vazeb. Dále pak natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.

Shrneme-li výše uvedené poznatky, můžeme konstatovat, že mobbing může postihnout kohokoliv bez rozdílu na pohlaví. A že cílem mobbingu je likvidace jednotlivce na úrovni mezilidské komunikace, sociálních vazeb, poškození psychické a z toho plynoucí i fyzická likvidace, které oběť neunes a opustí pracovní místo.

Následující podkapitola nám nastíní charakteristiku oběti.

2.2 Charakteristika oběti

Oběť mobbingu nelze zcela jednoznačně definovat. „Mobbing postihuje zcela normální lidi. Zřídka bývá příčina v oběti. Snad jen, že byla v nevhodnou dobu na nevhodném místě. Oběti se častěji stávají lidé, kteří se něčím liší.“ (Venglářová et al., 2011, s. 116)

Příkláníme se k pojetí oběti mobbingu, jak ji chápe Kratz (2005, s. 20). Podle něj se oběť nevyznačuje typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky. Ze zkušenosti lze však říci, že k pracovníkům postiženým mobbingem se řadí spíše ti méně výkonní, neprůbojní, citliví, labilní, choulostiví a převážně pesimisticky založení jedinci. Jedná se o osoby, které mají křehkou nervovou soustavu a přecitlivělou psychiku a jsou snadněji zranitelní. Těžce snášejí sebemenší frustraci. Terčem ale mohou být také silní, odolní a kvalifikovaní jedinci. Mobber nedělá žádné rozdíly a na každém si něco najde. Schmidbauer (2008, s. 187) *vidí oběti jako „ty“, kteří „ruší“, „překážejí“, „nehodí se sem“, „nehodí se k nám“ – měli by zmizet nebo je aspoň musíme přizpůsobit.*

Oběť je charakterizována jako „jedinec introvertní, extrovertní, pasivní jako aktivní, submisivní či dominantní. Může to být kdokoliv z nás!“ (VÚBP, 2007, s. 16)

Shodujeme se s Kratzem (2005, s. 21) a s ostatními odborníky, v názoru, **že neexistuje typický profil oběti – mobbing může postihnout každého.**

Huberová (1995, s. 21) upozorňuje na možné odlišnosti oběti, které jsou pak vystaveny většímu nebezpečí vzniku mobbingu.

Jedná se především o:

- *osamocené osoby (jediná žena v mužském kolektivu a naopak),*
- *nápadné osoby (cizinci, lidé s tělesnou vadou, svobodné matky),*
- *úspěšné osoby (ti, kteří byli pracovní povýšeni),*
- *nová osoba v kolektivu.*

Jiné dělení osob náchylných k mobbingu nabízí Svobodová (2008, s. 56-57)

- *fyzická odlišnost (hubení, silní, brýlatí, zrzaví apod.),*
- *psychická odlišnost (jedinci labilní, neprůbojní, introvertní, citliví),*

- *nový pracovník (pokud převyšuje vzděláním, znalostmi, inteligencí),*
- *obětní beránek (při neúnosném tlaku na pracovišti je vyčleněn nejméně oblíbený jedinec a jsou na něj svalovány všechny neúspěchy).*

Dle uvedených dělení můžeme konstatovat, že to zkrátka může být kdokoliv z nás.

V následující podkapitole se dozvíme něco více o mobberovi a jeho technikách. Proč se vlastně někdo uchýlí k mobbingu?

2.3 Mobber a jeho techniky

Dostáváme se k otázce: co způsobuje, že se zdravý dospělý jedinec uchýlí k mobbingu? Ten, kdo provádí mobbing, to dělá většinou z důvodu, že oběť nesplnila jeho očekávání. Mohou to být jednoduchá primitivní očekávání. Jejich úroveň nemusí být vyšší než mobbing slepic, které klovou svou kulhající družku. Pachateli mobbingu se nesplnila jeho narcisticky obsazená očekávání a proto si vylévá zlost na člověku, kterého s tím spojuje. (Schmidbauer, 2008, s. 116)

Tak jako neexistuje typická charakteristika oběti, dle Huberové (1995, s. 23) nelze ani jednoznačně vymezit popis pachatele – mobbera. Jeho typickou vlastností je ponižování slabých jedinců, čímž si sám zvedá své vlastní sebevědomí. Kompenzuje si komplex méněcennosti a vše, co je v něm samotném špatné, přenáší na oběť. Pokud se setká se silným jedincem, závidí mu jeho sílu, dobré zázemí, úspěchy, aktivitu a snaží se ho o to připravit všemi možnými prostředky. (VÚBP, 2007, s. 16)

Svobodová (2008, s. 47) popisuje *mobbera jako egocentrického, silně autoritativního, majícího pocit vlastní nepostradatelnosti a výjimečnosti*. Jeho namyšlenost, samolibost a neúměrná ctižádost ho často vedou k přehnané soutěživosti. Pro jeho chování je typická hostilita. Těžko se názorově sblíží s druhými. Raději stojí stranou, je pasivní a čeká na vhodnou příležitost, jako dravec číhající na svou kořist. Z emočních aspektů je tu značná absence empatie. Nedokáže kontrolovat své vnější projevy emocí, je nevyrovnaný a emočně nestálý. Má slabou emoční inteligenci. Netrpí výčitkami a neví, co jsou morální zábrany a úcta k lidem. „Mobber je člověk, který se jeví navenek jako dospělý, nicméně uvnitř je stále dítětem. Chce využívat výhod dospělého světa, ale není schopen přijmout zodpovědnost, která s tím souvisí.“ (Svobodová, 2007 cit. podle Field, 2008, s. 48)

I když nelze jednoznačně pachatele mobbingu vymezit, shledáváme dle uvedených názorů odborníků jistou shodu a podobnost. Ve většině případů je mobberem dospělý egocentrický jedinec, jež má potřebu zvednout si své sebevědomí a je emočně nestálý.

Podíváme se na společné znaky aktérů mobbingu, které uvádí Venglářová et al. (2011, s. 116).

- je zdatný manipulátor,
- umí vzbudit pocit viny,
- přehrává zodpovědnost na druhé,
- mění názory,
- kritizuje, vyvolává konflikty,
- využívá druhé.

Mobber se snaží za každou cenu dokázat, že je lepší. Je odhodlán udělat všechno proto, aby svou oběť ze současného zaměstnání dostal. V žádném případě však nebude na svou oběť útočit veřejně. Bude používat skryté techniky, které mohou budit zdání běžného konfliktu, náhody, či drobné legrácky. Mezi jeho hlavní zbraně patří *pomluvy, opakované stížnosti nadřízeným, zpochybňování rozhodnutí, zadržování nebo sdělování mylných informací*. Úzkostlivě bude kontrolovat přítomnost na pracovišti a oběti neodpustí ani tu nejmenší chybičku. Dokonce se ani neštítí sáhnout ke tvrdším technikám, jako je *poškozování dat, ztráta předmětů a jiné*. Tím vším sleduje jediný cíl, který se i častokrát naplní: oběť nátlak neunes a sama „dobrovolně“ opustí pracoviště. (VÚBP, 2007, s. 18)

Dle výzkumů profesora Leymanna (Svobodová, 2008, s. 53) není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími. Vyskytuje se stejně často u mužů i žen. Obě pohlaví mají stejnou snahu a tou je izolovat oběť, zničit ji a vyhnat ze zaměstnání. Odlišnost spatřuje v tom, že ženy si vybírají za svou oběť častěji ženy (40%). Muži zase své oběti hledají v řadách mužů (76%, Kratz, 2005). Kratz (2005, s. 21) uvádí, že podle statistiky čelí mobbingu spíše mladší ženy (35 let) a starší muži (50 let). Průměrný věk pachatelů mobbingu je 40 let. Ženy se uchylují k metodám pomlouvání, zesměšňování a neustálé kritice. Muži používají spíše strategie přidělování méně hodnotných prací, zlehčování nebo naprostého ignorování druhých, časté vyrušování a naznačují vyhrožování. Také se dopouštějí kritizování politického nebo náboženského názoru.

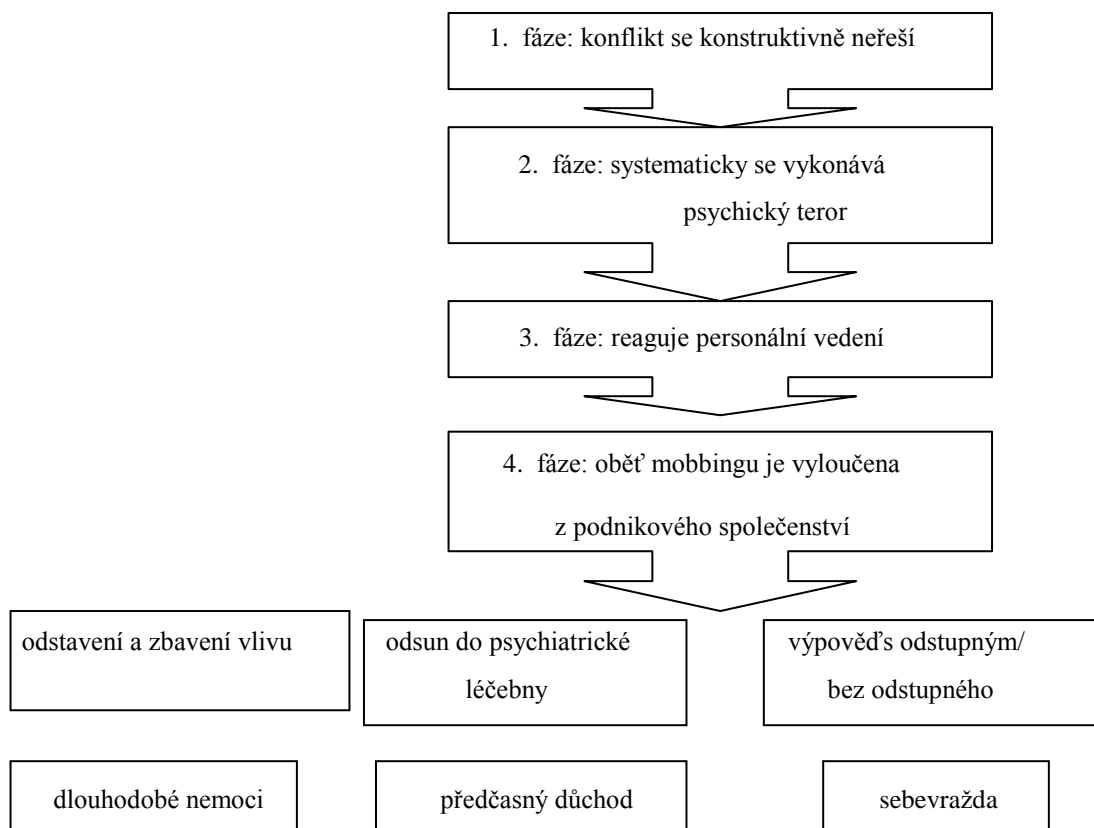
V mobbingu jde rovněž často o to, že někdo snižuje druhou osobu a pronásleduje ji proto, aby uchránil své sebevědomí před depresemi. Vyskytují se samozřejmě i racionálně (nebo pseudoracionálně) motivované případy mobbingu umožňované tím, že jeho pachatel neví vůbec nic o lidské psychice. (Schmidbauer, 2008, s. 185)

Souhlasíme se Schmidbauerem a jeho tvrzením. Ne každý z nás je znalcem lidské psychiky a někdy ubližujeme druhým právě díky této neznalosti a nikoliv záměrně.

Známe již tedy význam pojmu mobbing, uvedli jsme si hlavní cíle mobbingu, popis oběti a pachatele a v následujících kapitolách se přesuneme k jednotlivým fázím mobbingu, rozebereme si reakce oběti na mobbing a také si nastíníme důsledky, které s sebou mobbing přináší.

3 FÁZE MOBBINGU

Herzog (2009, s. 25) uvádí, že srovnáme-li rozličné případy mobbingu, zjistíme, že často probíhá velice podobně. Vždy začíná relativně téměř neškodně. Kratz (2005, s. 22-23) vidí mobbing jako zdlouhavý a vysilující proces, který se vyznačuje nesmírnou dynamikou. Po vyhodnocení velkého počtu případů psychologové práce sestavili model průběhu mobbingu. Podle tohoto modelu má mobbing často čtyři vývojové fáze:



Obr. 1 – Vývojové fáze mobbingu (zdroj: Kratz, 2005, s. 23)

Tento model však nemůžeme aplikovat na každý případ mobbingu. Jsou zde různé faktory, které mohou způsobit jeho odlišný průběh. Při vymezení následujících činitelů budeme vycházet z Kratze (2005, s. 22-23):

- podnik má propracovanou „kulturu řešení sporů“, konflikt je řešen již v první fázi a nemusí k mobbingu vůbec dojít,
- když se oběť mobbingu na začátku druhé fáze začne vehementně bránit a otočí se proti pachateli,
- když se nadřízený či solidární kolegové ve druhé fázi zastanou zaměstnance vystaveného psychickému teroru,
- včasná změna pracovního prostředí.,

- personalisté nezasáhnou a odmítnou vzít mobbing na vědomí,
- ve třetí fázi zakročí odpovědní pracovníci personálními opatřeními, pachatel dostane napomenutí, je přeložen nebo propuštěn.

Můžeme tedy konstatovat, že podle Kratzova nastínění není zapotřebí trpně přijímat všechny čtyři fáze průběhu mobbingu jako nezvratný osud. Je možné v každé z prvních tří fází eskalaci konfliktu ukončit.

Podívejme se blíže na jednotlivé fáze mobbinu. V naší bakalářské práci budeme vycházet z dělení podle Svobodové (2008, s. 40).

1. fáze: konflikt se konstruktivně neřeší

Vznik mobbingu podmíní banální, náhodný, často díky nedostatku času neřešený konflikt.

2. fáze: systematicky se vykonává psychický teror

Jedinec se stává terčem již cílených útoků. Nejde ještě o tak silné a časté útoky. Mobber jimi sonduje, kam až může zajít. Pozorovateli se situace jeví jako „kanadské žertíky“. Původní příčina sporu zapadá, ustupuje do pozadí. Oběť je čím dál víc zranitelnější a ztrácí sebedůvěru. Mobber ji drží v neustálém psychickém napětí a nutí ji chovat se jinak, což si oběť sama neuvědomuje. Dochází k vytěsnění oběti z kolektivu.

3. fáze: reaguje personální vedení

Kruté a záludné útoky jsou stále častější a mobber sahá k tvrdším technikám. Teror se stává oficiálním. K mobberovi se mohou přidat také další nezúčastnění členové kolektivu. Pokud nejsou zastaveni, situace přeroste „všichni na jednoho“ a stává se nestoudnou kolektivní zábavou. Situace nutí nadřízené reagovat. Mobbing již nelze přehlédnout.

4. fáze: oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství

Z oběti se stává černá ovce. Díky chybám, kterých se pod neustálým tlakem dopouští, zhoršené výkonnosti a častým pracovním neschopnostem, je přeřazována z místa na místo. Vedoucí hledá příčiny problémů v chování oběti namísto ve faktorech prostředí a snaží se oběti co nejrychleji zbavit. Dochází k záměně příčiny a následku. Mobbing tak dostává pozhénnání shora.

„Ať už se pracovník dostane do této poslední fáze nebo ne, většina mobbovaných ze svého zaměstnání více či méně dobrovolně odchází.“ (Svobodová, 2008, s. 43)

Na jednotlivých fázích si můžeme povšimnout, jak se z nevyřešeného konfliktu a z počátku nenápadně vyhlížejících žertíků přeneseme do fáze tvrdších mobbingových technik, které již nelze přehlédnout a vedou až k vyloučení oběti.

V následující podkapitole se zaměříme na reakce oběti na mobbing.

3.1 Reakce oběti na mobbing

Mobbing je často provázen mlčením a ostychem. O svém utrpení vůbec nehovoří 65 až 80 procent obětí (Herzog, 2009, s. 26).

Svobodová (2008, s. 74-75) rozlišuje 6 fází reakce oběti.

V **1. fázi** si oběť z počátku situaci neuvědomuje a vše bere jako běžnou součást života na pracovišti. Ve **2. fázi** si začíná všimnout, že se něco děje, ale v žádném případě to nespojuje se svojí osobou. S nástupem **3. fáze** již poznává, že se nejedná o náhodu a vinu hledá v sobě. Ve **4. fázi** si myslí, že se časem všechno srovná. Stále si není jistá, zda se ze strany mobbera nejedná o vtip a někdy mobbera dokonce hájí. V **5. fázi** již nabývá jistoty, že aktivity nejsou náhodné a jsou cíleně zaměřené přímo na ni. Klade si otázku: „*Co jsem uděl/a špatného?*“ (Svobodová, 2008, s. 75) Snaží se promluvit si s mobberem, ale ten ji většinou odbyde slovy „*nemám k tomu co říct*“, „*nic nechápeš*“ nebo „*prostě je to tak*“. (Svobodová, 2008, s. 75) Pokud se oběť dostane až do **6. fáze**, přijde šok a ona pochopí, že byla terčem systematického teroru. Cítí se podvedena, osamocena a už nemá síly na další obranu. Je paralyzována a utíká před agresorem do nemoci, k návykovým látkám apod. Když vidí mobbera má z něj fobii a je jím „pronásledována“ na každém kroku. Někdy se pokouší i o sebevraždu.

Oběť ztrácí sebedůvěru. Dostavuje se strach o holou existenci a sílí u ní symptomy stresu. Pochybuje o sobě čím dál častěji a projevují se u ní psychosomatické poruchy. Krátkodobými absencemi (studijní volna, nemoc, krátkodobá volna, kvalifikační kurzy) se snaží uniknout psychickému tlaku. Dočasně se zotaví, ale po návratu do zaměstnání je po několika dnech zase všechno při starém. Chování postiženého mobbingem se začne postupně měnit. Z veselého, otevřeného a přátelského člověka se stává nevládný mrzout a samotář uzavřený do své ulity. Začíná se dopouštět chyb, které byly pro něj dříve netypické. Ztrácí

důvěru spolupracovníků. Oběť mobbingu se mění v „persona non grata“ – nežádoucí osobu. (Kratz, 2005, s. 28) Ocítá se v bludném kruhu potíží (Svobodová, 2008, s. 76).

Popisy všech autorů poukazují na utrpení, které oběť zažívá. Od nevinných legráček přes stupňující se psychický nátlak, ztrátu sebedůvěry až k depresím, fobii a k myšlenkám na sebevraždu.

V následující podkapitole si uvedeme důsledky, které mobbing způsobuje.

3.2 Důsledky mobbingu

Z vlastní zkušenosti může každý z nás, kdo vykonává nějaké povolání, potvrdit, že špatná atmosféra a časté konflikty na pracovišti mohou značně nepříznivě ovlivnit naši náladu. Mnohdy i více než špatné pracovní podmínky. Každý jistě již někdy zažil nepříjemné pocity v oblasti břicha a svírání žaludku, pokud na pracovišti převládá špatná atmosféra delší dobu. Dokážeme si tedy jistě představit, jak se snižuje kvalita života osoby vystavené neustálému působení mobbingu. Postižený jedinec nezanechává za sebou vše negativní při odchodu z pracoviště. Naopak všechny problémy si odnáší s sebou domů a nezbaví se jich ani ve chvílích volna. Dočasně sice soustředí svou pozornost na rodinu, koníčky, sport a jinou zábavu a na krátko se mu podaří zatlačit negativní aspekty do pozadí, ale tíživá situace nad ním neustále visí jako Damoklův meč a ztrpčuje mu život. (Kraus, 2005, s. 34-35)

Mobbing zanechává na oběti doživotní jizvy. Tyto jizvy a bolest často vedou k pokusům o útěk, ke strachu ze školy, psychosomatickým a organickým onemocněním (mobbing je vždy enormně zatěžující formou sociálního stresu), syndromu vyhoření až k sebevraždě. (Herzog, 2009, s. 26)

Jedinec se ocítá v začarovaném kruhu a často již sám nedokáže v klidu uvažovat. Ztrácí důvěru v sebe sama, ztrácí důvěru u kolegů a často se potýká s problémy v rodině.

Jaké má mobbing důsledky na jedince si uvedeme v navazující podkapitole.

3.2.1 Důsledky pro jedince

„Málokdo si uvědomuje, že dlouhodobé a systematické útoky mobbera mají pro oběť mnohem závažnější důsledky, než si společnost připouští.“ (Svobodová, 2008, s. 82)

Svobodová dále uvádí, že oběť se vrací z práce domů unavená, zdrcená, ponížená a zlomená. Ani víkend jí nepomůže k odpočinku. Čím více se blíží pondělí, tím více se trápí myšlenkou návratu do práce. Neustálý strach a fobie z mobbera, ze ztráty zaměstnání, financí či kariéry se začne projevovat nejdříve na její psychice. Hovoříme o **psychických důsledcích**. Mezi nejčastější psychické potíže patří nervozita, neklid, úzkost, poruchy koncentrace, narušené sebevědomí, pochybnosti o sobě, poruchy sebehodnocení. Trvalé psychické napětí způsobuje, že se z oběti postupně stává problémová osoba. Je přecitlivělá, emočně vyčerpaná, její komunikační schopnosti jsou narušené. Nastupuje agresivita a podrážděnost. Cítí se zbytečná, vyčerpaná, a dotčená. Nastupuje smutek, sklíčenost, pesimismus, trvale špatná nálada až ztráta chuti do života. Celá situace může vyústit až v diagnózu deprese.

Dostavují se i myšlenky na sebevraždu. Podle některých alarmujících statistik je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání. (Beňo, 2003, s. 83)

Mobbingová linka v Hamburku uveřejnila poznatky, které získala za dobu své tříleté existence. Z celkového počtu 2100 volajících si 31% stěžovalo na psychosomatické potíže jako deprese, úzkostné stavy a příznaky stresu, až po náhlé částečné nebo úplné ohluchnutí a nervová zhroucení. 25% volajících uvádělo žaludeční potíže, 22% poruchy spánku, 15% bolesti a zatuhlost, od bolesti hlavy až po revmatismus. (Kratz, 2005, s. 36)

Psychické následky mají následně **psychosomatickou odezvu a důsledky**. Zhorší se zdravotní stav postiženého, dochází k dechovým potížím, bolestem hlavy, šije, zad. Vyskytnou se chronické zažívací potíže. Dochází k oslabení imunity a zvyšuje se riziko vzniku nádorových onemocnění. Neustále vysoká hladina stresových hormonů v krvi způsobuje zvýšený krevní tlak, a tím pochopitelně prudce narůstá riziko kardiovaskulárních onemocnění. Nastupují poruchy příjmu potravy a také poruchy spánku. V krajních případech může dojít i k tzv. posttraumatické stresové poruše (PTSD) přinášejících řadu mentálních a psychosomatických symptomů. (Svobodová, 2008, s. 84)

V neposlední řadě se jedná o **důsledky sociální**. Narušení pracovní pohody zasahuje nejen do soukromí oběti, ale také do všech jejích vztahů. Schopnost komunikace je narušena a oběť se stahuje z reálného světa, izoluje se od světa vnějšího a odcizuje se svému okolí. Narušují se rodinné vztahy i vztahy s přáteli. Okolí nemusí chápat, proč oběť tak trpí a ra-

ději neopustí zaměstnání. Může tedy docházet ještě k většímu nárůstu frustrace. (Svobodová, 2008, s. 84)

Toto byly důsledky, které zanechává mobbing na jedinci. Ale to není jediná oblast, kde tento jev páchá zjevné škody. V další podkapitole se dozvíme o důsledcích mobbingu pro firmu a společnost vůbec.

3.2.2 Důsledky pro firmu a společnost

Podle Svobodové (2008, s. 85) výkonnost jedince klesá důsledkem snížené sebedůvěry a při nedostatku motivace. V rámci firmy je při výskytu mobbingu menší kreativita, nižší produktivita, fluktuace zaměstnanců a špatná docházka. Kvůli nízkému pracovnímu výkonu oběti, kolektivu a rovněž i mobbera samotného (ten vymýšlí nové útoky), dochází ke značným ekonomickým ztrátám. Atmosféra na pracovišti se mění v nepřátelské a nefunkční prostředí. Tým se rozpadá a narůstá neochota kolegů spolupracovat. Snižuje se motivace a uspokojení z práce a vedou se nekonečné debaty. „To vše směřuje ke snížení efektivity, kvality a k postupnému poklesu morálky celé firmy, což se dříve či později může projevit i na jejich ziscích.“ (Svobodová, 2008, s. 85)

Důsledky pro společnost jsou zřejmé, stojí daňové poplatníky dost peněz. Kvůli zvýšené nemocnosti pracovníků se zvyšují nároky na nemocenské pojištění. Mezi další společenské důsledky Svobodová (2008, s. 86) uvádí brzké odchody do předčasného důchodu, ztrátu šikovných lidí a snížení konkurence na trhu. Škody, které jsou způsobeny mobbingem a bossingem jsou pro ekonomiku ztrátovým obchodem. Ročně dosahují miliardových hodnot. (Beňo, 2003, s. 77)

Trvale nás psychicky i fyzicky ohrožuje vše, co nás zraňuje. Mobbing závažně poškozuje naše sebehodnocení a podílí se na vyvolávání nemoci. Proto byl mobbing na 100. kongresu Společnosti německých lékařů označen za „stále hrozivější“ zdravotní problém. Bylo požádáno sestavení programů, které budou cíleně zaměřeny na potírání psychického teroru na pracovišti. (Kraus, 2005, s. 35)

Důsledky pro firmu a společnost, na nichž se výše uvedení autoři shodují, jsou především snížení efektivity práce na pracovišti, fluktuace a ztráta šikovných zaměstnanců a v neposlední řadě ztráty ekonomické.

Ve 4. kapitole budeme pojednávat o firemním klimatu a obraně proti mobbingu.

4 FIREMNÍ KULTURA A OBRANA PROTI MOBBINGU

Firemní kultura je velmi komplikovaný celek, který se skládá z mnoha prvků. Tyto prvky ve svém celkovém součtu dávají vzniknout jedinečnému prostředí každé organizace, jeho sociální atmosféře, tomu, jak se zde lidé cítí a jaké zde vznikají vztahy a jak se utvářejí. (Bednář et al., 2013, s. 38)

Pokud chceme vytvořit správnou pracovní atmosféru, je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na pevných morálních základech. Pracovníci by měli jasně vědět, jaké jednání je po nich požadováno, eventuálně jaké jednání již tolerováno nebude. Nedílnou součástí je firemní etika a také odpovědnost za následky svého chování.

„Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velikou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali.“ (Bednář et al., 2013, s. 19)

Oběť se na vzniku mobbingu podílí jen překvapivě malým dílem. Naopak prostředí hraje velmi významnou roli. Aby mohlo dojít k rozvoji mobbingu jsou totiž nutné „vhodné“ podmínky, které intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní. (VÚBP, 2007, s. 9)

Záleží především na pracovní atmosféře, zda se člověk na pracovišti cítí dobře nebo ne. Nezdravé pracovní ovzduší pociťuje většina pracovníků jako stresující faktor číslo jedna, dokonce více než tlak z časové tísně či výkonu.

K podrážděné a nebezpečné náladě ovzduší dále přispívají (Huberová, 1995, s. 17):

- *stres z přetížení nebo špatná organizace práce (neustálá časová tíseň a přehnané požadavky)*
- *jednotvárnost a nuda na pracovišti*
- *špatný styl řízení společnosti (slabý vedoucí, který na svůj úkol nestačí nebo vedoucí, který sužuje své podřízené)*
- *konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti (tam, kde pracovnímu klimatu udává tón závist a strach).*

Aby v podniku nezavládl zákon džungle, je potřeba stanovit zásady spolupráce. K tomu, aby měl podnik úspěch, přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla. Zaměst-

nanci s nimi souhlasí a současně jsou jimi motivováni. V těchto zásadách se zrcadlí podniková filozofie – duch firmy. Tento firemní zákon dle Kratze (2005, s. 41) obsahuje:

- *soubor hodnotových představ a norem chování,*
- *všeobecné zásadní prohlášení podnikového vedení ke strategickým záměrům,*
- *definice podnikového cíle a oborů činnosti.*

Styl podnikového řízení musí znemožnit, aby v podniku mobbing vznikl. Řídící pracovníci musejí jít příkladem. Dostane-li se do vedení firmy nekvalifikovaný, ale ambiciózní člověk, může napáchat mnoho škody (nemá-li dostatečnou kvalifikaci ve vedení lidí, špatně řeší omyly a chyby, přehlíží konflikty apod.). Důležitý je také styl vedení. Autoritářský nebo naopak liberální přístup má na vznik mobbingu rozhodující vliv. Přemíra direktivity plodí podrážděnost, agresivitu a neuspokojení. Přílišná volnost dává prostor anarchii a zmatku. (VÚBP, 2007, s. 9)

Přikláníme se ke Kratzovi (2005, s. 42), který konstatuje, že na stanovené a praktikované podnikové filozofii závisí opravdovost mezilidských vztahů. Pokud k sobě zaměstnanci přistupují otevřeně, obvykle i jejich jednání je čestné a spravedlivé.

V následující podkapitole se budeme zabývat otázkou prevence proti mobbingu. Lze skutečně mobbingu nějakým způsobem předejít?

4.1 Prevence proti mobbingu na úrovni podniku

Nabízí se otázky: Existuje nějaká obrana proti mobbingu? A jaká strategie je ta správná? Odpověď však není jednoduchá. Neexistuje žádná konkrétní účinná a univerzální technika obrany. Nejlepší a nejúčinnější obranou je prevence. Souhlasíme s Huberovou (1995, s. 130), která konstatuje, že **„právě v prevenci spočívá největší šance na utlumení psychického teroru v podniku a zastavení činnosti všech mobberů.“**

Jak tedy uniknout ze začarovaného kruhu mobbingu na úrovni podniku?

Jak jsme již zmínili v předešlé kapitole, za vztahy na pracovišti odpovídají vedoucí pracovníci. Dle Beňa (2003, s. 4) k jejich povinnostem totiž nepatří zaměstnance jenom „kontrolovat a popohánět“ či „nutit a ždímat“, ale především *vytyčovat takové cíle a vytvářet*

takové pracovní podmínky, aby se jejich zaměstnanci mohli věnovat především své práci, dobře ji vykonávat a byli spokojeni s jejím výsledkem.

(Kratz, 2005, s. 68-70) Pletichaření, lstivé intriky, machinace a komplot v podniku jsou vždy destruktivní a nebezpečné. Cílem vedoucích pracovníků by mělo být **zabránit těmto jevům a naopak podpořit spolupráci**. Dobrý vedoucí nezlehčuje stížnosti ohledně napadání spolupracovníků, naopak je vyslechne. Tyto druhy stížností totiž mohou mobbing velmi rychle odhalit již v jeho počátku. Doporučuje se vyhradit si dostatek času na vyřizování stížností a ne se snažit vyřešit je „mezi dveřmi“.

Huberová (1995, s. 130) doporučuje **mobbing povýšit na téma**. Zaměstnanci mají často informační deficity o této problematice. Lze provést dotazníkovou akci, kterou se zjistí existence mobbingu v podniku, jaké konflikty jej vyvolávají a další souvislosti. Současně se tím zvýší vnímavost zaměstnanců vůči tomuto jevu. Firma může také uspořádat školení a semináře s tématem mobbingu a řešení vzniklých konfliktů. Tento bod je bohužel pro většinu podniků kamenem úrazu.

Dalším prevenčním opatřením může být **antimobbingové ujednání či smlouva**. Toto ujednání má plnit roli jednoznačného a jasného signálu pro všechny spolupracovníky o tom, jaký postoj zaujímá vedení firmy k problematice mobbingu. Jsou zde objasněny pojmy mobbing a bossing a jak postupovat v případě, jestliže se zaměstnanec stane obětí těchto aktivit. (Beňo, 2003, s. 98)

Ve velkých společnostech či v kolektivech, kde neustále převládá stres a neustálý tlak termínů, je navrhována možnost **pravidelných sezení**. Spočívá v tom, že se jednou měsíčně sejde celý kolektiv, přičemž učeň bude mít stejné právo vyjádřit se k problémům podobně jako jeho vedoucí. Tématem sezení by bylo posouzení a zamyšlení se nad momentální situací a nad tím, z čeho pramení veškeré těžkosti. Jde o velmi účinný prostředek k eliminování konfliktů již v samém počátku a odstranění malých nedorozumění mezi kolegy. Nejlépe je, když se rozhovory konají v pracovní době, například hodinu před koncem pracovní doby. Tento „pracovní výpadek“ se zaměstnavateli vyplatí a ona „ztracená hodina“ se během měsíce několikanásobně vrátí. Zdravá atmosféra v podniku vyžaduje výkon a určitou zánícenost a snižuje absenci. (Huberová, 1995, s. 133)

Stanovení patronátu je opatření pro nově přicházející pracovníky. Tito mívají často zpočátku velmi těžkou situaci a za jistých okolností se rychle stávají obětí různých intrik.

Některé podniky se snaží tomuto předejít a svěří nováčka do péče kolegy – „patrona“, který v podniku pracuje již delší dobu. Úkol „patrona“ nespočívá pouze v zapracování nováčka, ale pomáhá mu především s orientací v podniku, správným zařazením kolegy či nadřízeného a k celkovému dobrému pocitu z nového prostředí. (Huberová, 1995, s. 133)

Huberová (1995, s. 132) dále poukazuje, že jedna z možností prevence v podniku je *stanovení pověřené osoby*, která se bude mobbingem zabývat. Mohla by to být podniková rada nebo všeobecně uznávaný kolega, který je pro tento účel odborně vyškolen. V úvahu přichází také nezávislá odbornice či odborník docházející do podniku kupříkladu na pár hodin v jeden stanovený den v týdnu.

V neposlední řadě k prevenci proti mobbingu patří *nezávislé poradny*. Těchto organizací dle výzkumů marketingové společnosti STEM/MARK zatím využívá jen velmi málo jedinců. Z dat výzkumu získaných v červnu 2013 jich bylo 8% z celkového počtu zkoumaného souboru 638 lidí. (Stem/Mark, © 2013)

Toto byl pohled na prevenci z hlediska podniku. A jaká opatření před mobbingem může udělat jedinec?

4.2 Prevence proti mobbingu z pohledu jednotlivce

Pokud nastupujeme do nového zaměstnání, je na nás, abychom si zjistili co nejvíce informací o našem budoucím zaměstnavateli. Je dobré vědět, zda v pracovní smlouvě nejsou nějaké nesrovnalosti. První dny nástupu na nové pracoviště přinášejí nováčkovi spoustu nových situací, které ho mohou znejistit. Chybí mu pocit bezpečí, všude na něj číhají pasti. I když se necítí ještě ve své kůži, snaží se na druhé udělat co nejlepší dojem, aby „zapadl“ do kolektivu.

Kratz (2005, s. 105-108) uvádí, že právě jedna třetina obětí mobbingu byla šikanována již během prvních tří měsíců. Dle těchto poznatků vypracoval následující desatero.

1. Nechte si vysvětlit aktuální popis vašeho pracovního místa, abyste od počátku věděli, kde je „zavěšeno“ na organizačním pavouku a které úkoly, kompetence a odpovědnosti můžete očekávat.
2. Nepracujte přehnaně horlivě, z počátku spíš vyčkávejte a pozorujte. Vyptávejte se a uče se.

3. Snažte se navázat pozitivní vztah s nadřízeným, kolegy a ostatními. Neuzavírejte se do sebe, ale ani to hned s přílišným přátelstvím nepřehánějte.
4. Chovejte se zpočátku jako zaměstnanec, který se zaučuje, a ne jako vševědoucí chytrolín a podnikový poradce.
5. Vedle oficiální (formální) organizace podniku ještě existuje jakási neformální organizace. Snažte se zjistit, kdo je její neformální vůdce, abyste předešli předčasnému střetu.
6. Třebaže chcete co nejdříve, aby vás ostatní uznávali a měli za úspěšné, držte se raději zpátky. Pokud budete od počátku příliš horliví a „kazit normy“ budou vám starší kolegové házet klacky pod nohy.
7. Nesrovnávejte hlasitě vyzorované nedostatky nového pracoviště a vaše zkušenosti z předchozího zaměstnání před nadřízenými a spolupracovníky.
8. Chovejte se ke všem v podniku přátelsky, vstřícně, ochotně. Při názorových střetech se nenechte odstrčit, trvejte na svém, ale chovejte se zdvořile.
9. V mezilidských vztazích projevujte co největší schopnost vcítění.
10. Pokud nemá firma vypracovaný systém plánovitého zapracování, usilujte o to, abyste získali co nejdříve důležité informace.

Pokud si vezmeme tato jednoduchá pravidla k srdci, můžeme v mnohém předejít vzniku mobbingu.

Domníváme se, že nejlepší obranou proti mobbingu je prevence a dostatečná informovanost. V České republice zatím neexistuje žádný zákon, který by přímo definoval a postihoval mobbing. Bránit se mobbingu právní cestou může být tudíž velmi složité, pokud mobbing nenaplnil skutkovou podstatu některých trestních činů. Stále více zaměstnanců projevuje ochotu řešit pracovní právní problémy cestou mimosoudních rozhodnutí a dohod, prostřednictvím mediace. Záleží v každém případě jen na nás samotných, jak se k mobbingu postavíme. Ten, kdo jen nečinně a mlčky přihlíží, se stává spolupachatelem. Nebuďme lhostejní ke svému okolí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM

Mobbing – jde o vážný problém psychického násilí na pracovišti. Tento nebezpečný fenomén je ve společnosti stále velmi podceňován a přehlížen, a proto bylo toto téma vybráno pro bakalářskou práci. První výzkumy mapující výskyt mobbingu byly prováděny hlavně v severských zemích (Norsko, Švédsko, Finsko) a v Německu. V České republice se touto problematikou zabývá agentura GfK Praha a STEM/MARK Praha. Poslední terénní fáze výzkumu v České republice se uskutečnila v červnu 2013. (Stem/Mark © 2013)

5.1 Výzkumný problém

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na výskyt sociálně patologického jevu mobbingu ve velké organizaci ve Zlínském kraji.

Bude použit kvantitativní výzkum a metoda dotazníkového šetření. V závěru práce nalezneme vyhodnocení a interpretaci výsledků výzkumu a doporučení pro praxi.

5.2 Výzkumné cíle

Hlavním výzkumným cílem bylo zjistit, zda se ve velké organizaci na Zlínsku mezi zaměstnanci vyskytuje mobbing, nebo se s ním zde zaměstnanci již setkali. Dále zmapování interpersonálních vztahů na pracovišti a informovanost respondentů v problematice mobbingu.

5.3 Dílčí cíle

Byly stanoveny dílčí cíle:

- zjistit jaká je znalost respondentů v problematice mobbingu,
- zda se respondent v současném zaměstnání setkal s mobbingem,
- zjistit původce mobbingu dle pracovní pozice,
- zjistit formy výskytu mobbingu,
- délka výskytu mobbingu,
- zjistit reakce respondentů, pokud přijdou do styku s mobbingem,

- nalézt příčinu toho, proč se respondenti nesvěří, pokud jsou mobbováni, nebo svědky mobbingu,

- posouzení atmosféry na pracovišti očima respondentů.

5.4 Výzkumné otázky

Na základě stanovení dílčích cílů byly formulovány níže uvedené výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka: Setkali se zaměstnanci velké společnosti na Zlínsku v současném zaměstnání s výskytem mobbingu a měli by případně zájem o větší informovanost o této problematice?

Dílčí výzkumné otázky:

1. Jaká je v této firmě informovanost respondentů o problematice mobbingu?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 5, 8, 24, 25.

2. Setkali se zaměstnanci v současném zaměstnání s mobbingem?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 9, 10, 12, 13.

3. Jaké jsou nejčastější formy projevu mobbingu v této firmě?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 11.

4. Jak reagují zaměstnanci v případě výskytu mobbingu?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 14, 15.

5. Jaké pracovní vztahy panují na pracovišti respondentů?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 6, 7.

6. Jaké faktory ovlivňují výskyt mobbingu v této firmě?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.

7. Mají respondenti zájem o větší informovanost o problematice mobbingu?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 23.

5.4.1 Výzkumný soubor

Výzkum byl proveden ve velké organizaci na Zlínsku. Jde o akciovou společnost, která má 80 zaměstnanců. Byli osloveni všichni zaměstnanci této společnosti na různých pracovních pozicích s žádostí o vyplnění dotazníku. Jde o záměrný výběr. Výzkumný vzorek můžeme označit jako dostupný, postrádá však rysy reprezentativnosti. Závěry výzkumu budou vztahovány jen k tomuto výběrovému souboru. Z celkového počtu 80 distribuovaných dotazníků se vrátilo 60 dotazníků. Z toho byly 2 dotazníky vyřazeny pro neúplnost odpovědí. Zbývajících 58 dotazníků tedy odpovídá 100% pro náš výzkum.

Charakteristika respondentů podle pohlaví z 58 validních dotazníků:

Z celkového počtu 58 respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 23 žen (40%) a 35 mužů (60%), což je patrné z uvedené tabulky.

Tab. 1 – Pohlaví respondentů

1. Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
žena	23	40%
muž	35	60%
Celkem	58	100%

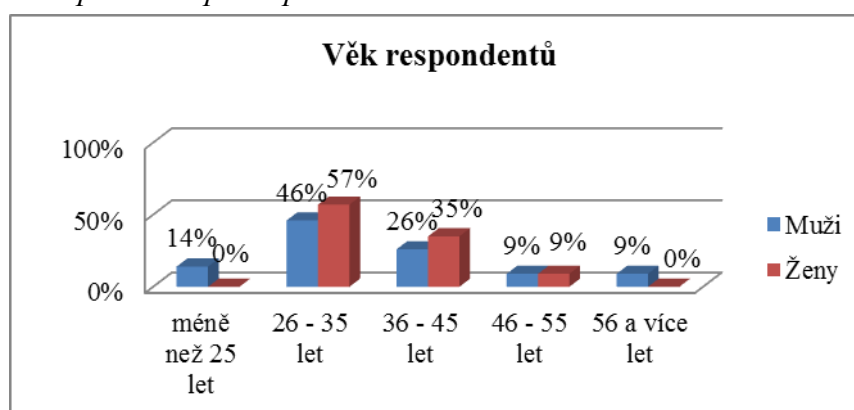
Charakteristika respondentů podle věku:

V tabulce č. 2 a grafu č. 1 můžeme vidět věkovou strukturu zkoumaného souboru. Nejpočetnější věkovou skupinou byli respondenti ve věku 26-35 let. V této věkové kategorii bylo 13 žen (57 %) z celkového počtu žen zkoumaného vzorku a 15 mužů (43%) z celkového počtu mužů. Druhou nejpočetnější skupinou byl věk 36-45 let. Do této kategorie spadá 8 žen (35%) a 9 mužů (26%). Třetí skupinu tvoří respondenti ve věku 46-55 let. Jedná se o 2 ženy (9%) a 3 muže (9%). Věková skupina méně než 25 let je tvořena 5-ti muži (14%). Nejméně zastoupenou věkovou kategorií byl věk 56 a více let. K tomuto věku se přihlásili 3 muži (9%).

Tab. 2 – Věk respondentů

2. Věk respondentů	Muži		Ženy	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 25 let	5	14%	0	0%
26-35 let	15	43%	13	57%
36-45 let	9	26%	8	35%
46-55 let	3	9%	2	9%
56 a více let	3	9%	0	0%
celkem	35		23	

Graf č. 1 – Věk respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Charakteristika respondentů podle délky a pozice v současném zaměstnání:

Jak je patrné z tabulky č. 3 ve společnosti pracuje nejvíce respondentů 23 (40%) v délce 2-5 let.

Tab. 3 – Délka zaměstnání ve společnosti

3. Délka zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 2 roky	7	12%
2 - 5 let	23	40%
6 - 10 let	19	33%
více než 10 let	9	16%
Celkem	58	100%

Podle pracovních pozic, jež zachycuje tabulka č. 4, jsou ženy nejčastěji zaměstnány jako administrativní pracovnice/účetní. Je jich celkem 16 a tvoří 70% zkoumaného souboru žen. Muži jsou nejčastěji zastoupeni na pozici servisní technik a tvoří s jejich počtem 12-ti respondentů 34% mužského zastoupení. Na pozici vedoucího oddělení/odboru jsou více

zastoupeni muži. Je jich celkem 6, což tvoří 17% z počtu mužů. Žena je na této pozici pouze 1, což tvoří 4% ze souboru žen. Pozice dělník/dělnice mají mezi ženami i muži vyrovnané zastoupení co do počtu. Tvoří je 6 žen (26%) a 6 mužů (17%).

Tab. 4 – Pracovní pozice

4. Pracovní pozice	Muži		Ženy	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
vedoucí oddělení/odboru	6	17%	1	4%
administrativní pracovník/účetní	4	11%	16	70%
servisní technik	12	34%	0	0%
řidič	3	9%	0	0%
dělnice/dělník	6	17%	6	26%
jiné zařazení	4	11%	0	0%
celkem	35		23	

5.5 Druh výzkumu

Jako druh výzkumu byl vybrán kvantitativní výzkum. Budeme vycházet z metodologie: GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*.

5.6 Metoda výzkumu

Pro tento výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. K vyhodnocení dotazníkového šetření bude použita deskriptivní statistika. Samotný dotazník je dle Chrásky (2007, s. 163) soustavou předem připravených a pečlivě formulovaných otázek. Tyto jsou promyšleně seřazeny a dotazovaná osoba (respondent) na ně odpovídá písemně. Je to velmi frekventovaná metoda získávání dat. Velkou výhodou použití dotazníku je, že za velmi krátkou dobu umožňuje rychlé a ekonomické shromáždění dat od velkého počtu respondentů. V našem výzkumu spatřujeme výhodu dotazníku v anonymitě respondentů. Právě anonymita může respondenta zbavit ostychu a strachu. Umožní mu být více otevřeným a vyjádřit své názory a postoje, které by se jinak bál vyjádřit.

5.6.1 Vytvoření dotazníku

Nejdříve byl osloven akcionář velké organizace na Zlínsku, zda může být proveden v této organizaci výzkum týkající se problematiky mobbingu. Po předložení návrhu a objasnění výzkumného cíle byl tento výzkum povolen. Velmi si tohoto vážíme, že nám byl tento výzkum umožněn, protože se jedná o velmi citlivou tematiku a ne každá společnost připustí, že by se v ní mohl právě mobbing vyskytovat.

Na základě poznatků z teorie byl sestaven dotazník v elektronické podobě, který obsahoval 16 položek. Elektronický dotazník byl vytvořen na stránkách společnosti www.oursurvey.biz, která umožňuje sestavení bezplatného dotazníku. V rámci předvýzkumu byl tento dotazník rozeslán deseti vybraným respondentům. Bylo zjišťováno, zda jsou otázky formulovány správně a srozumitelně, a zda přinesou dostatek informací. Dále bylo sledováno, zda je u výčtových otázek poskytnuto dost možností k odpovědi. Po následném vyhodnocení vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že otázky neposkytují dostatek informací a nejsou jednoznačně formulované. Proto byl dotazník upraven a rozšířen na 25 položek. Po této úpravě byl dotazník opět elektronicky rozeslán mezi 10 vybraných respondentů a následně vyplněn a vyhodnocen. Konečná podoba dotazníku byla tedy 25 položek. Dotazník obsahuje níže uvedené typy položek (otázek):

- a) uzavřené otázky dichotomické; jde o dopředu vytvořené dvě vzájemně se vylučující odpovědi,
- b) uzavřené otázky polytomické s výběrem odpovědí; nabízí respondentovi více než dvě odpovědi,
- c) polouzavřené otázky; vedle daných odpovědí umožňuje výběr z nabídky „jiná odpověď“
- d) výčtové otázky; respondent může současně zvolit více možností odpovědi

5.6.2 Průběh výzkumu

Po získání souhlasu akcionáře velké organizace na Zlínsku o provedení výzkumu v jeho organizaci byl na základě předvýzkumu vytvořen dotazník o 25 položkách. Tento dotazník byl předložen ke schválení akcionáři velké organizace na Zlínsku. Po odsouhlasení byl dotazník distribuován v elektronické a listinné podobě.

Výzkum začal v polovině února 2014. Část zaměstnanců, kteří nemají přístup v práci k počítači, vyplňovali dotazník v listinné podobě. V první části distribuce byli osloveni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, se žádostí o pomoc s rozšířením, vyplněním a navrácením čtyřiceti dotazníků v listinné podobě. Tím byla zaručena velká návratnost těchto dotazníků. Našli se ovšem i respondenti, kteří ihned odmítli dotazník vyplnit. Zbytek zaměstnanců pracuje s počítačem, tudíž jim byl dotazník zaslán v elektronické podobě s žádostí o jeho vyplnění. Tímto způsobem bylo distribuováno dalších 40 dotazníků. Po 14 dnech byl sběr dotazníků ukončen. Dotazníky byly sesbírány, následně proběhlo čištění, analýza dat a jejich interpretace.

Výše uvedeným způsobem bylo osloveno celkem 80 respondentů. Dotazník vyplnilo 60 respondentů, což je návratnost 75%. 37 dotazníků bylo v listinné podobě a v elektronické podobě se vrátilo 23 vyplněných dotazníků. Z toho byly vyřazeny 2 dotazníky pro neúplnost vyplněných dat. Celkový počet validních dotazníků pro náš výzkum je tedy 58, což bylo považováno za 100% pro účely tohoto výzkumu.

6 ANALÝZA VÝZKUMNÉHO SOUBORU

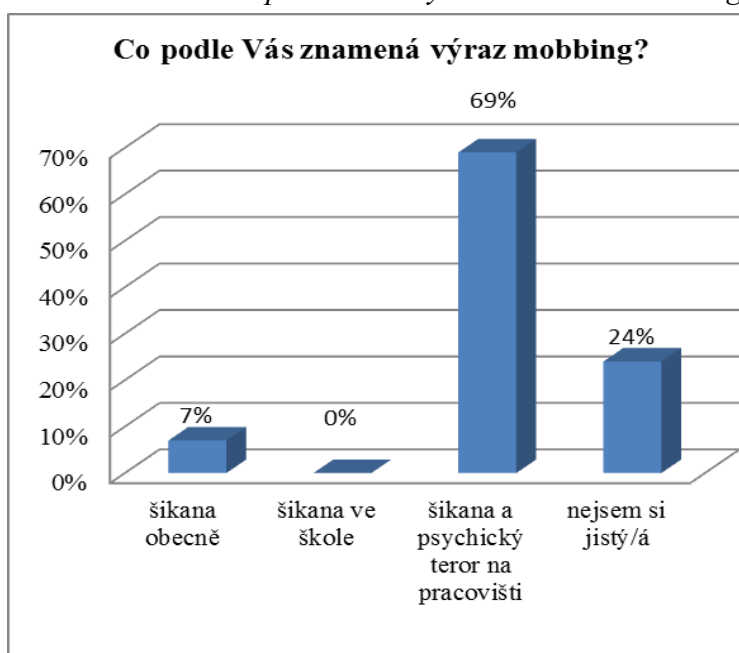
Informovanost respondentů v problematice mobbingu

Tabulka č. 5 ukazuje, co podle respondentů znamená výraz mobbing. Správně označilo mobbing jako šikanu a psychický teror na pracovišti 20 žen, což tvoří 87% z celkového počtu žen. 20 mužů vybralo tutéž odpověď, což činí 57% z celkového počtu dotázaných mužů. Graf č. 2 ukazuje **celkovou obeznámenost s významem slova mobbing nehladě na pohlaví**, což představuje **40 respondentů (69%)**. 14 respondentů (24%) si není významem slova mobbing jistý a 4 respondenti (7%) se domnívají, že jde o šikanu obecně.

Tab. 5 – Znalost výrazu mobbing

5. Co podle Vás znamená výraz mobbing?	Muži		Ženy	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
šikana obecně	3	9%	1	4%
šikana ve škole	0	0%	0	0%
šikana a psychický teror na pracovišti	20	57%	20	87%
nejsem si jistý/á	12	34%	2	9%
Celkem	35		23	

Graf č. 2 – Celková obeznámenost respondentů s významem slova mobbing



Zdroj: vlastní výzkum

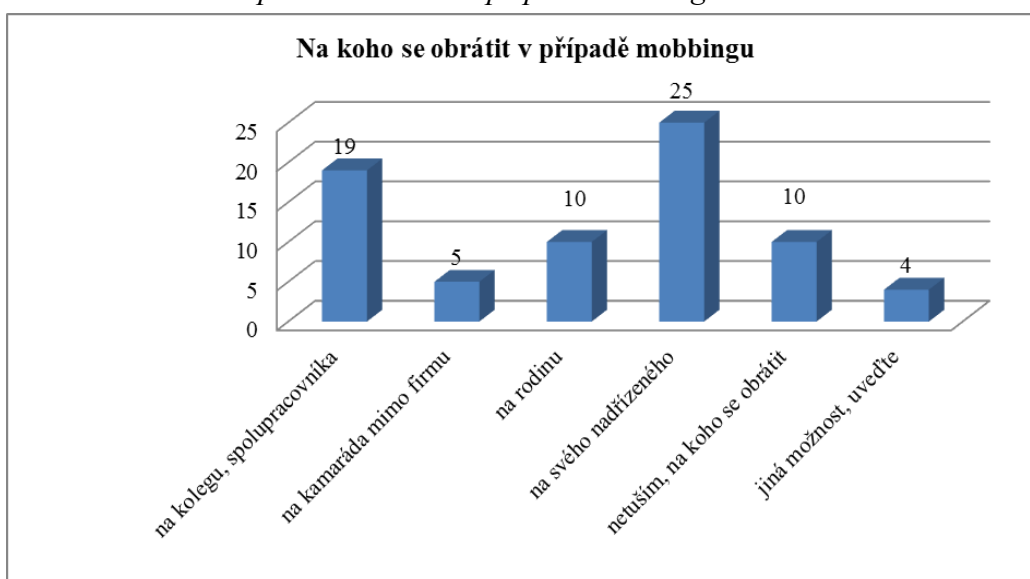
V tabulce č. 6 nalezneme přehled výsledků, které ukazují, zda respondenti již slyšeli o psychoteroru na pracovišti – mobbingu. 8 dotázaných respondentů (14%) zvolilo odpověď „ano, mám dost informací“. **33 dotázaných (57%)** vybralo odpověď, že **již o psychoteroru na pracovišti slyšelo**, ale nemají dostatek informací. Zbývající část tvoří 17 respondentů (29%), kteří o této problematice nikdy neslyšeli.

Tab. 6 – Povědomí o psychoteroru na pracovišti - mobbingu

8. Slyšel/a jste o psychoteroru na pracovišti - mobbingu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, mám dost informací	8	14%
ano, ale nemám dostatek informací	33	57%
ne, nikdy jsem neslyšel/a	17	29%
Celkem	58	100%

Položka č. 24 byla výčtová otázka a respondenti mohli zvolit více možností odpovědí. Z tohoto důvodu je v tabulce uváděna pouze absolutní četnost. Graf č. 3 ukazuje, na koho by se respondenti obrátili v případě, že jsou mobbováni. **Na svého nadřízeného** by se v případě mobbingu obrátilo **25 respondentů**, na kolegu či spolupracovníka 19 respondentů. Rodině by se svěřilo 10 dotázaných. Rovněž 10 respondentů netuší na koho se obrátit. Jinou možnost zvolili 4 respondenti. Jeden respondent se vyjádřil, že je to závislé na důvěře.

Graf č. 3 – Na koho se respondenti obrátí v případě mobbingu



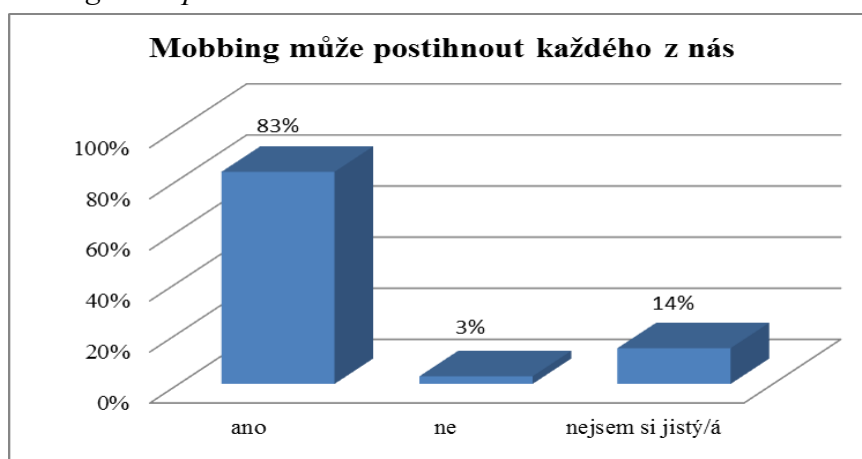
Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku, zda může mobbing postihnout každého z nás, jak je vyhodnoceno v tabulce č. 7 a grafu č. 4, **odpovědělo 48 respondentů (83%) „ano“**. Odpověď „nejsem si jistý/á“ volilo 8 respondentů (14%) a 2 dotazovaní (3%) se rozhodli pro odpověď „ne“.

Tab. 7 – Mobbing může postihnout každého z nás

25. Mobbing může postihnout každého z nás?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	48	83%
ne	2	3%
nejsem si jistý/á	8	14%
Celkem	58	100%

Graf č. 4 – Mobbing může postihnout každého z nás



Zdroj: vlastní výzkum

Výskyt mobbingu na současném pracovišti respondentů

Položka č. 9 byla výčtová a respondenti mohli zvolit více možností odpovědí. Graf č. 5 znázorňuje, zda se respondenti na svém současném pracovišti s mobbingem setkali. 27 respondentů odpovědělo „ne“. **Za svědka mobbingu se považuje 13 respondentů. Obětí mobbingu se cítí být 3 respondenti a 17 respondentů nedokázalo posoudit. 1 respondent se označil jako útočník. Velmi zajímavé bylo zjištění, že se jedná o ženu, v pozici vedoucí oddělení/odboru ve věku 25-36 let, která zvolila ještě následující možnosti odpovědi: „ano, byl/a jsem svědkem“, „ano, byl/a jsem obětí“, „ano, byl/a jsem útočníkem“.** V další analýze se ale nepotvrdila délka útoků nejméně půl roku. Tato respondentka tedy nesplňuje kritéria pro mobbing, jak je popisováno v teoretické části v kapitole č. 2.

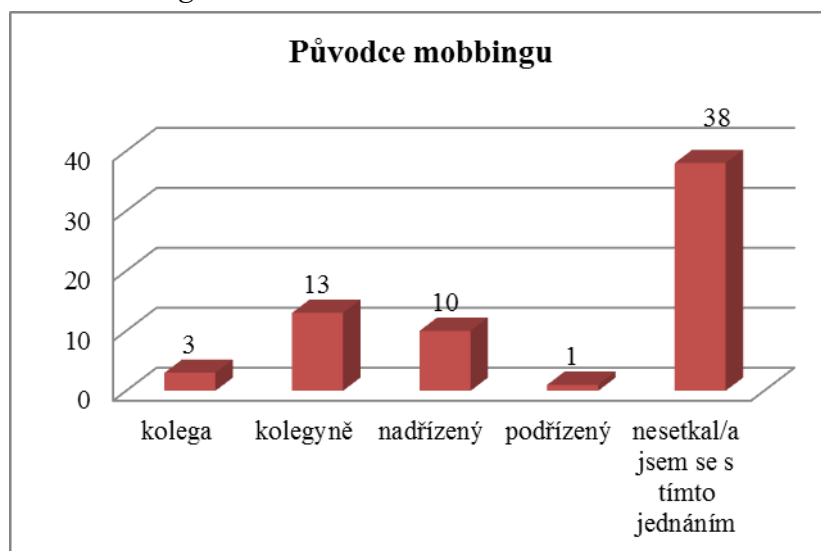
Graf č. 5 – Výskyt mobbingu na současném pracovišti respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 6 demonstruje původce mobbingu v případě jeho výskytu. Jednalo se o výčtovou položku č. 10 a respondenti měli možnost výběru více možností. **38 respondentů** se s tímto jednáním **nesetkalo**. Druhou nejčastější odpovědí byla „kolegyně“. Tuto možnost si zvolilo **13 respondentů**. 10 dotázaných označilo nadřízeného, 3 respondenti kolegu a 1 respondent vybral možnost „podřízený“.

Graf č. 6 – Původce mobbingu



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 8 zachycuje četnost výskytu útoků mobbingu. Zde nás zajímaly hlavně odpovědi „denně nebo téměř denně“, kterou zvolilo **5 respondentů (9%)** a odpovědi „nejméně 1x týdně“. K této odpovědi se přihlásili 3 respondenti (5%). K útokům s nimiž se respondenti setkali „méně než 1x týdně“ se přihlásilo 7 zaměstnanců (12%). Zbýlých 43 respondentů (74%) se necítí být mobbingovým útokům vystavováno ani nebyli svědky.

Tab. 8 – Četnost výskytu mobbingových útoků

12. Jak často se útoky opakovaly/opakují?	Absolutní četnost	Relativní četnost
denně nebo téměř denně	5	9%
1x týdně	3	5%
méně než 1x týdně	7	12%
nejsem vystavován/a	43	74%
Celkem	58	26%

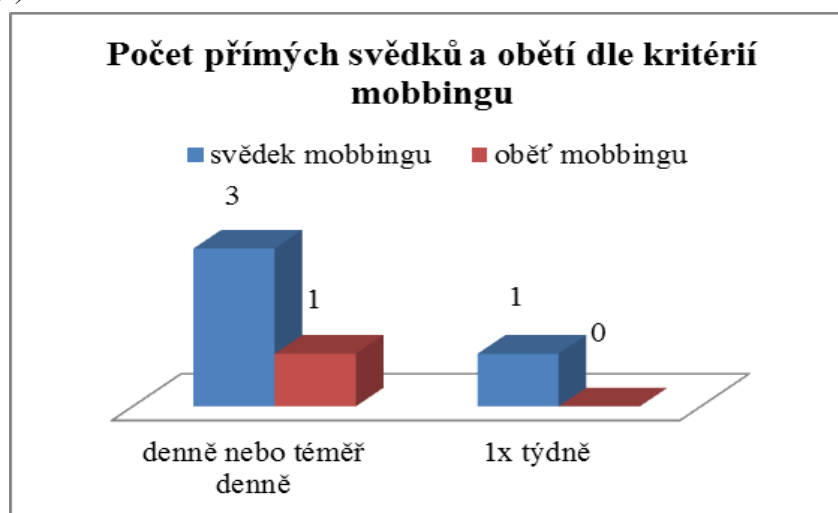
Tabulka č. 9 znázorňuje délku výskytu mobbingových útoků. K délce méně než půl roku se hlásí 9 respondentů (16%), délku déle než půl roku označilo 7 respondentů (12%) a zbylých 42 dotázaných (72%) se necítí být svědkem ani obětí mobbingu.

Tab. 9 – Délka výskytu mobbingových útoků

13. Jak dlouho se mobbingové útoky opakovaly/opakují?	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než půl roku	9	16%
déle než půl roku	7	12%
nejsem vystavován/a	42	72%
Celkem	58	100%

Graf č. 7 znázorňuje počet přímých svědků a obětí mobbingu dle **kritérií mobbingu** popisovaných v kapitole č. 2, kdy mobbingové útoky trvají **nejméně půl roku a na oběť je útočeno denně nebo téměř denně anebo alespoň 1x týdně**. Těmto kritériím odpovídají 4 svědci a 1 oběť. Tři ženy na pozici administrativní pracovník/účetní a jeden muž, servisní technik. Tři respondenti byli svědkem denně nebo téměř denně. Jedna respondentka 1x týdně. **Za oběť se označila 1 respondentka (20%) ve věku 36-45 let, taktéž na pracovní pozici administrativní pracovník/účetní. V jejím případě jde o mobbing ze strany kolegyně ve formě izolování a poškozování zdraví a osobnosti. Jako řešení své situace uvedla, že mobbing oznámila (položka dotazníku č. 14) jak můžeme vidět v grafu č. 9. Zajímavostí bylo zjištění, že tato žena se zároveň označila i jako svědek mobbingu.**

Graf č. 7 – Přímí svědci a oběti výskytu mobbingu ve velké organizaci na Zlínsku (dle kritérií mobbingu)



Zdroj: vlastní výzkum

Charakteristika forem mobbingových útoků na současném pracovišti respondentů

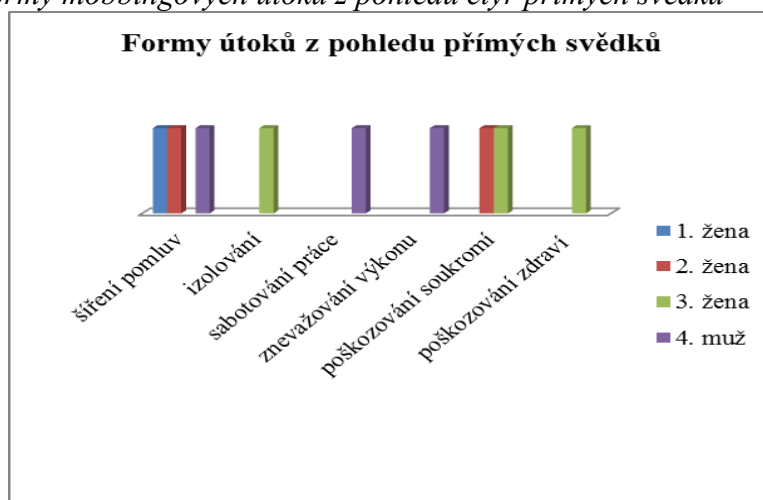
Tabulka č. 10 zobrazuje nejčastější formy útoků mobbingu na pracovišti respondentů. Respondenti měli opět možnost vybrat z více nabízených odpovědí. 38 respondentů se necítí být obětí ani svědkem mobbingu. **Nejčastější formou** útoku byla označena možnost „**šíření pomluv**“. Tuto zvolilo **14 respondentů**. Deset respondentů označilo „znevažování výkonu a schopností“, 6 dotazovaných pociťují „izolování“. Možnost „sabotování práce“ a „poškozování soukromí a osobnosti“ volilo stejný počet respondentů, a to 4. Jako nejméně používanou strategii bylo označeno „poškozování zdraví“ – 1 respondent. Možnost „jiné“ nevyužil nikdo.

Tab. 10 – *Formy mobbingových útoků*

11. Jaké formy útoku jsou (byly) proti oběti používány?	Absolutní četnost
šíření pomluv	14
izolování	6
sabotování práce	4
znevažování výkonu a schopností	10
poškození soukromí a osobnosti	4
poškození zdraví	1
jiné, uveďte prosím	0
nemyslím, že jsem obětí mobbingu	38
Celkem	77

Zobrazení forem útoku z pohledu 4 přímých svědků, kteří splňují kritéria mobbingu popisované v kapitole č. 2 teoretické části, nalezneme v grafu č. 8. Respondenti uvádějí **všechny formy útoků**, které byly v dotazníku v položce č. 11. I zde je možno vidět, že za nejčastější strategii mobbingu je považováno šíření pomluv (3 respondenti). Abychom mohli tyto svědky i později dále sledovat, označíme je pro snazší orientaci čísly od 1-4. Žena č. 1 označila odpověď „šíření pomluv“. Žena č. 2 vybrala dvě možnosti a to „šíření pomluv“ a „poškození soukromí“. **Žena č. 3 zvolila celkem možnosti tři, a to izolování, poškození soukromí a poškození zdraví.** Z další analýzy vyplynulo, že **jde o respondentku, která se označila za svědka mobbingu a zároveň i za oběť mobbingu.** Muž č. 4 viděl nejčastěji „šíření pomluv“, „sabotování práce“ a „znevažování výkonu“. Při dalším rozboru bylo zjištěno, že tento muž označil za původce mobbingu nadřízeného. Jedná se tedy o mobbing ve formě bossingu, kdy útočníkem je nadřízený. O tomto pojednáváme v teoretické části v kapitole č. 2.

Graf č. 8 – Formy mobbingových útoků z pohledu čtyř přímých svědků



Zdroj: vlastní výzkum

Charakteristika reakcí respondentů při výskytu mobbingu

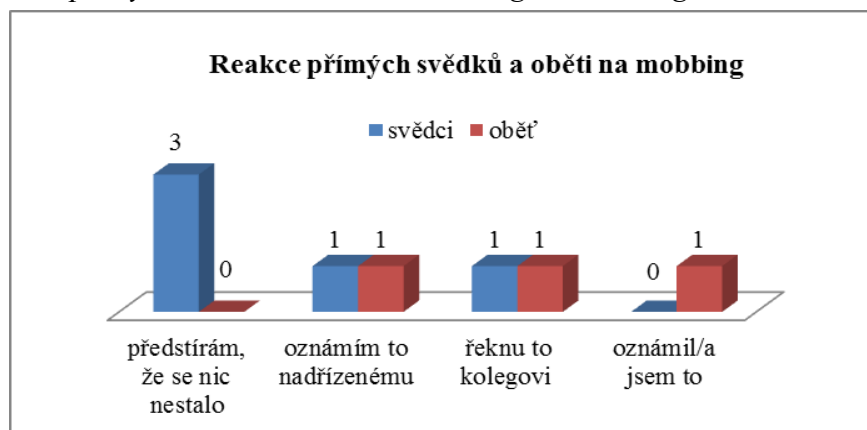
Tabulka č. 11 znázorňuje jak (by) reagovali respondenti z celého výzkumného souboru, pokud (by) byli obětí mobbingu. Na výběr bylo více možností. 34 respondentů se necítí být obětí a přesto vyjádřilo svůj názor. Nejčastější odpovědí byla možnost „**promluví si s tím, kdo mě mobboval**“. Tu vybralo **15 dotázaných**. 9 respondentů by to oznámilo **kolegovi/kolegyni**. Velmi zajímavé bylo zjištění, že 8 respondentů by uvažovalo o odchodu ze zaměstnání. Šest by předstíralo, že se nic nestalo, 5 by to oznámilo svému nadřízenému a 2 by se bránili fyzicky. Dva respondenti uvedli „jiné“. Jeden k tomu připsal: „Vrátím mu to!“ Odbornou pomoc psychologa by nevyhledal ani jeden respondent.

Tab. 11 – Reakce respondentů na mobbing

14. Pokud jste (nebo jste byl/a) obětí mobbingu, reagoval/a byste	Absolutní četnost
předstírám, že se nic nestalo	6
promluví si s tím, kdo mě mobboval	15
oznámím to nadřízenému	5
řeknu to kolegovi/kolegyni	9
bráním se fyzicky	2
vyhledám odbornou pomoc psychologa	0
budu uvažovat o odchodu ze zaměstnání	8
nemyslím, že jsem obětí mobbingu	34
jiné, uveďte prosím ...	2
Celkem	81

Graf č. 9 je ukázkou reakcí jednání přímých svědků a oběti mobbingu, kteří byli dle kritérií mobbingu nalezeni mezi respondenty ve velké organizaci na Zlínsku. Jako reakci na mobbing v položce č. 14 v dotazníku 2 respondentky a 1 respondent uvedli možnost „předstírám, že se nic nestalo“. Jedna žena volila současně 2 možnosti „oznámím to nadřízenému“ a „řeknu to svému kolegovi/kolegyni“. **Respondentka, která byla obětí, jako řešení své situace uvedla, že se obrátila na svého nadřízeného i kolegu/kolegyni a mobbing oznámila.**

Graf č. 9 – reakce přímých svědků a oběti na mobbing ve velké organizaci na Zlínsku



Zdroj: vlastní výzkum

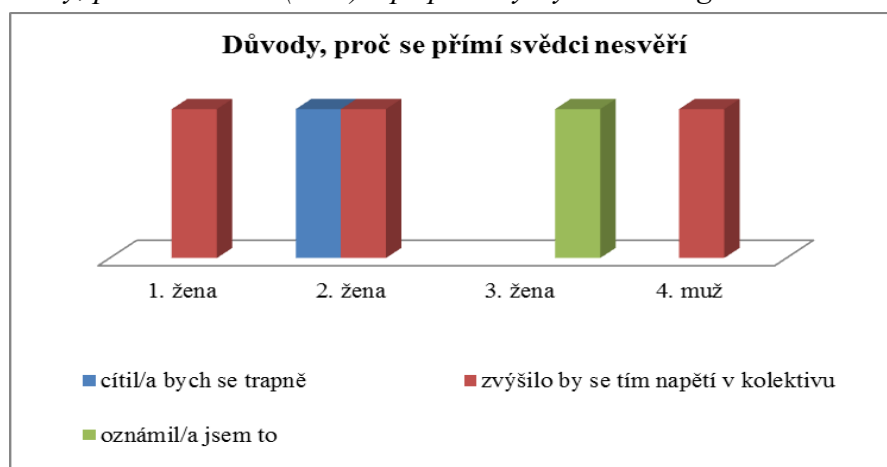
Tabulka č. 12 zaznamenává důvody, které vedou respondenty k zamlčení mobbingu. Na výběr bylo opět více možností, proto v tabulce nalezneme jen absolutní četnosti. Z celého výzkumného souboru 58 respondentů vybralo možnost „zvýšilo by se tím napětí v kolektivu“ 14 dotázaných. Počet 7 označuje respondenty, kteří **nevědí, na koho se obrátit**. Oznámením by podle 4 respondentů vznikly **negativní důsledky na práci** a 3 zaměstnanci si myslí, že oznámení **by nemělo cenu**. Trapně by se cítili 2 respondenti a 1 by měl obavu o ztrátu zaměstnání. Nikdo nevyužil možnosti „jiné“. 32 respondentů se necítí být obětí ani svědkem mobbingu.

Tab. 12 – Důvody zamlčování a neřešení mobbingu

15. Pokud jste (byl/a) obětí nebo svědkem mobbingu a nikomu jste to neřekla, proč?	Absolutní četnost
cítil/a bych se trapně	2
nevěděl/a jsem, na koho se obrátit	7
zvýšilo by se tím napětí v kolektivu	14
myslím, že by to nemělo cenu	3
mělo by to negativní důsledky pro mou práci	4
z obavy ze ztráty zaměstnání	1
nemyslím, že jsem svědkem nebo obětí mobbingu	32
jiné, uveďte prosím ...	0
oznámil/a jsem to	5
Celkem	68

Graf č. 10 demonstruje, proč se **přímí svědkové** mobbingu ve velké společnosti na Zlínsku nikomu nesvěří (nesvěřili). Vycházíme opět z odpovědí 4 přímých svědků mobbingu. Žena č. 1 mobbing raději zamlčuje, protože by se cítila trapně. Žena č. 2 by se také cítila trapně a navíc by se podle ní zvýšilo napětí v kolektivu. **Žena č. 3, výskyt mobbingu oznámila. Jde o ženu, která byla současně svědkem i obětí.** Posledním svědkem (č. 4) byl muž a jeho názor byl stejný jako názor ženy č. 1, zvýšilo by se tím napětí v kolektivu.

Graf č. 10 – Důvody, proč se svědci (oběť) v případě výskytu mobbingu nesvěří



Zdroj: vlastní výzkum

Charakteristika interpersonálních vztahů na pracovišti respondentů

V tabulce č. 13 jsou zaznamenány odpovědi respondentů na otázku, jaká atmosféra v současné době převažuje mezi kolegy na pracovišti. Pracovní atmosféru jako **přátelskou** vyhodnotilo **34 respondentů (59%)**. Atmosféru plnou napětí a konfliktů cítí 8 respondentů (14%) a stejný počet 8 respondentů (14%) usoudilo, že to nedokáží posoudit. 6 dotázaných (10%) si myslí, že atmosféra je pouze pracovní a chladná. Za velmi nepřátelskou ji vidí 2 respondenti (3%).

Tab. 13 – Pracovní atmosféra mezi kolegy

6. V současné době na Vašem pracovišti převažuje mezi kolegy atmosféra	Absolutní četnost	Relativní četnost
přátelská	34	59%
pouze pracovní, chladná	6	10%
je plná napětí a konfliktů	8	14%
velmi nepřátelská	2	3%
nedokážu posoudit	8	14%
Celkem	58	100%

Vztah respondentů k **nadřízenému** je zobrazen v tabulce č. 14. **Přátelským a pohodovým** jej vidí 23 respondentů (40%). Stejný počet 23 respondentů (40%) **se nebojí se svým nadřízeným řešit pracovní problémy**. Označení jako „vztah napjatý a plný konfliktů“ vybrali 4 respondenti (7%). Jeden respondent (2%) považuje svůj vztah k nadřízenému za velmi nepřátelský a 7 respondentů (12%) nedokázalo posoudit.

Tab. 14 – Vztah respondentů k nadřízenému

7. Jaký je Váš pracovní vztah s Vaším nadřízeným?	Absolutní četnost	Relativní četnost
přátelský a pohodový	23	40%
nebojím se s ním řešit pracovní problémy	23	40%
plný napětí a konfliktů	4	7%
velmi nepřátelský	1	2%
nedokážu posoudit	7	12%
Celkem	58	

Charakteristika faktorů přispívajících ke vzniku mobbingu

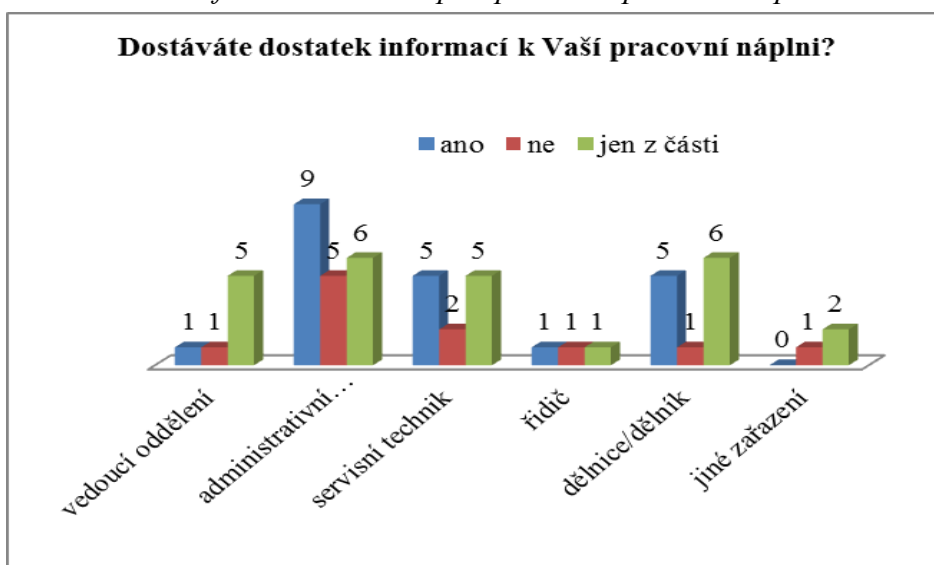
Tabulka č. 15 naznačuje, zda respondenti dostávají dostatek informací ke své pracovní náplni. Zajímavé bylo zjištění, že většina respondentů – **26 (36%) dostává informace jen z části**. Odpověď „ano“ vybralo 21 respondentů (36%) a k odpovědi „ne“ se přiklonilo 11 respondentů (19%).

Tab. 15 – Dostatek informací k pracovní náplni respondentů

16. Dostáváte dostatek informací k Vaší pracovní náplni?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	21	36%
ne	11	19%
jen z části	26	45%
Celkem	58	

Graf č. 11 zachycuje, jak zaměstnanci jednotlivých pracovních pozic vnímají skutečnost o poskytování dostatek informací k jejich pracovní náplni. Můžeme si povšimnout zajímavosti, že odpověď „ne, nedostávám“ je zaspoupena v každé pracovní pozici. **Překvapivý výsledek je na pozici vedoucího oddělení** (kde se předpokládá největší informovanost). **Jen 1 vedoucí uvedl, že má dost informací, 1 nemá dostatek potřebných informací a 5 vedoucích dostává tyto informace jen z části**. Největší informovanost je na pozici: jiné zařazení, mezi řidiči, administrativními pracovníky/účetními, dělníky, a sevisními techniky.

Graf č. 11 – Dostatečná informovanost k náplni práce dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 16 znázorňuje odpovědi na otázku, jestli respondenti znají jméno svého přímého nadřízeného. Odpovědí „**rozhodně ano**“ se vyjádřilo **39 respondentů (67%)**, možnost „spíše ano“ označilo 18 respondentů (31%) a možnosti „rozhodně ne“ využil 1 zaměstnanec (2%). Nabídnutou možnost „spíše ne“ neoznačil nikdo. Z hlediska pohledu pracovních pozic nás zajímala možnost „spíše ano“. Tuto zvolili 3 vedoucí pracovníci, 6 administrativních pracovníků/účetní, 2 servisní technici, 1 řidič, 3 dělníci/dělnice a 3 respondenti na pozici jiné zařazení. Odpověď „rozhodně ne“ označil 1 vedoucí pracovník.

Tab. 16 – Znalost struktury řízení společnosti

17. Znáte jméno svého přímého nadřízeného?	Absolutní četnost	Relativní četnost
spíše ano	18	31%
rozhodně ano	39	67%
spíše ne	0	0%
rozhodně ne	1	2%
Celkem	58	

Tabulka č. 17 zhodnocuje odpovědi na otázku, s jakým přístupem respondenti chodí do práce. **23 respondentů (40%) chodí do práce rádo, práce je baví a jsou spokojeni.** 17 dotazovaných (29%) jen kvůli penězům, 8 respondentů (14%), protože nemají jinou volbu. S obavami do práce, co je zase čeká, jdou 4 respondenti (7%). Našlo se celkem 6 zaměstnanců (10%), kteří vybrali možnost „nedovedu posoudit“. **Zajímá nás postoj oběti mobbingu, která byla během výzkumu objevena. Její odpověď byla: „Protože nemám jinou volbu“.**

Tab. 17 – Vyjádření spokojenosti s prací

21. Do práce chodím:	Absolutní četnost	Relativní četnost
rád/a, práce mě baví a jsem spokojen/a	23	40%
s obavami co mě zase čeká	4	7%
jen kvůli penězům	17	29%
protože nemám jinou volbu	8	14%
nedovedu posoudit	6	10%
Celkem	58	

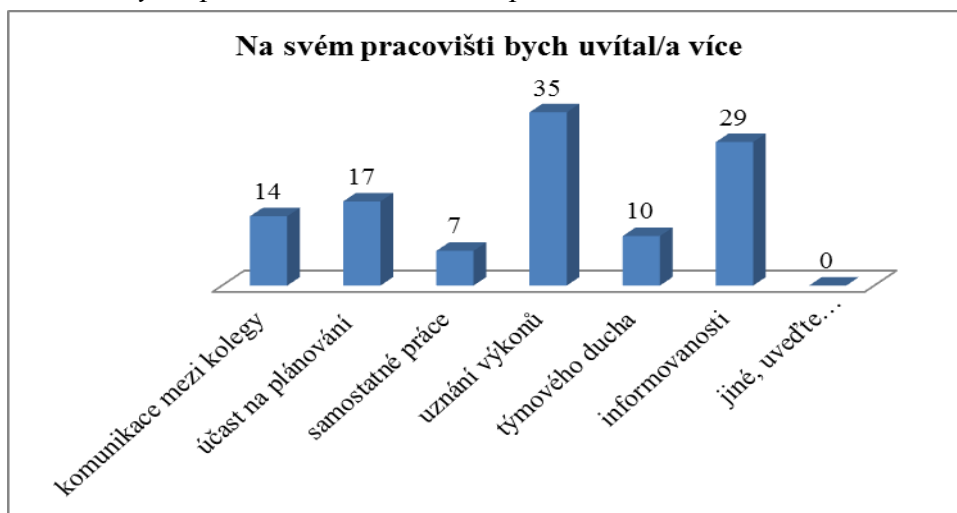
Dále respondenti hodnotili pracovní klima. Výsledky hodnocení přináší tabulka č. 18. Na otázku: „Máte dojem, že pracovní klima na Vašem pracovišti je dobré?“ odpovědělo **25 respondentů (43%)** možností „spíše ano“. 10 respondentů (17%) označilo své pracovní klima za rozhodně dobré, rovněž 10 respondentů (17%) vybralo možnost „spíše ne“ a stejný počet 10 respondentů (17%) si není jisto. Jen 3 respondenti (5%) uvedli možnost „rozhodně ne“. **Opět nás zajímala odpověď zjištěné oběti. Ta uvedla odpověď „spíše ne“.**

Tab. 18 – Hodnocení pracovního klima respondenta

19. Máte dojem, že pracovní klima na Vašem pracovišti je dobré?	Absolutní četnost	Relativní četnost
spíše ano	25	43%
rozhodně ano	10	17%
spíše ne	10	17%
rozhodně ne	3	5%
nejsem si jistý/á	10	17%
Celkem	58	

Graf č. 12 nás informuje o tom, čeho by respondenti na svém pracovišti uvítali více. Toto bylo zkoumáno výčtovou položkou č. 20. **Nejvíce** by respondenti uvítali **uznání výkonů ze strany nadřízených**. Tuto odpověď zaznamenalo **35 respondentů**. Druhá nejčastější odpověď byla **informovanost od nadřízených**. K té se přihlásilo **29 respondentů**. Více účasti na plánování a rozhodování by chtělo 17 respondentů. O zlepšení komunikace mezi kolegy by mělo zájem 17 dotazovaných. Více týmového ducha si přeje 10 respondentů a samostatnou práci 7 respondentů. Možnosti „jiné“ nikdo nevyužil.

Graf č. 12 – Čeho by respondenti uvítali více na pracovišti



Zdroj: vlastní výzkum

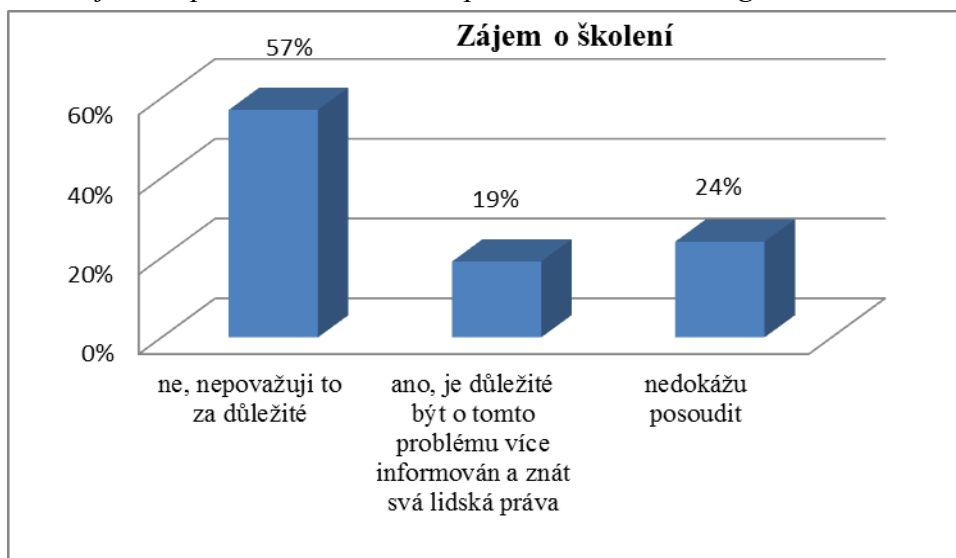
Vyjádření zájmu o případné školení nebo seminář v oblasti mobbingu

Tabulka č. 19 a graf č. 13 ukazují zájem respondentů o školení či seminář ve firmě o problematice mobbingu. Z celkového počtu 58 respondentů označilo možnost „**ne, nepovažuji to za důležité**“ 33 respondentů, což činí 57%. To je více než polovina ze zkoumaného souboru. K odpovědi „**ano, je důležité být o tomto problému více informována a znát svá lidská práva**“ se přiklání jen 11 respondentů (19%). Zbýlých 14 respondentů (24%) nedokáže posoudit.

Tab. 19 – Zájem respondentů o školení či seminář o mobbingu

23. Měl/a byste zájem o školení či seminář ve firmě o problematice mobbingu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ne, nepovažuji to za důležité	33	57%
ano, je důležité být o tomto problému více informován a znát svá lidská práva	11	19%
nedokážu posoudit	14	24%
Celkem	58	

Graf č. 13 – Zájem respondentů o školení o problematice mobbingu

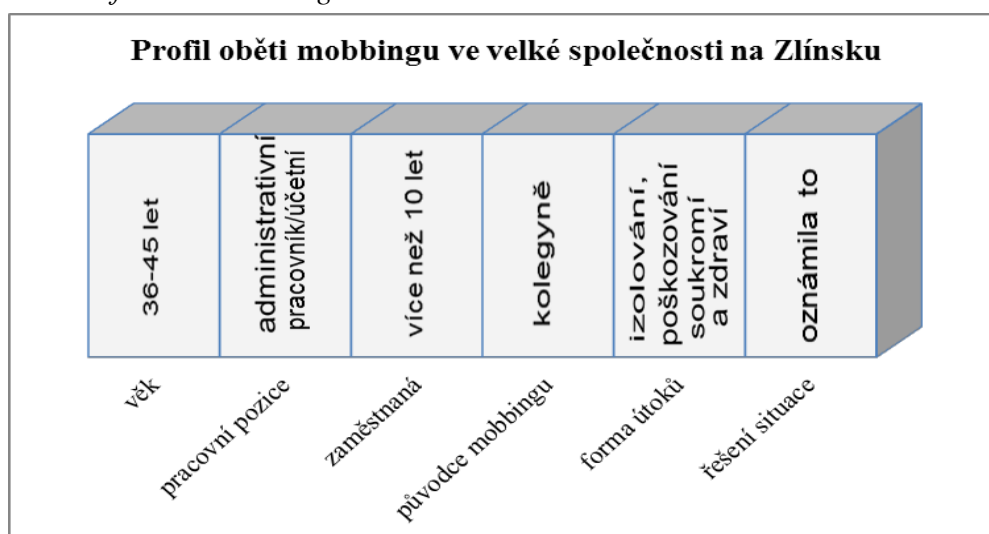


Zdroj: vlastní výzkum

Charakteristika oběti mobbingu ve velké organizaci na Zlínsku

V grafu č. 14 je zachycen profil oběti z výzkumného souboru 58 respondentů, která splňuje kritéria mobbingu popisovaná v teoretické části v kapitole 2. Jde o ženu ve věku 36-45 let na pracovní pozici administrativní pracovník/účetní. Doba zaměstnání ve firmě je více než 10 let. Tato respondentka byla vystavena izolování, poškozování soukromí a poškozování zdraví. Jako původce mobbingu označila kolegyni. Celou situaci nakonec řešila tak, že to oznámila. Do práce chodí z důvodu, protože nemá jinou volbu. Pracovní klima hodnotí jako spíše nevyhovující. Pociťuje nedostatek informovanosti od nadřízených. Na pracovišti by uvítala více ocenění ze strany nadřízených.

Graf č. 14 – Profil oběti mobbingu



Zdroj: vlastní výzkum

6.1 Interpretace dat, diskuse

Z výzkumného souboru 58 respondentů bylo 23 žen a 35 mužů. Nejčastější věkovou skupinou byli respondenti ve věku 26-35 let. Ženy zde byly zastoupeny 13 krát a muži 15 krát. Nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří ve společnosti pracují 2-5 let. Dle nejčastějšího obsazení pracovních pozic bylo 16 žen na pozici administrativní pracovník/účetní a 12 mužů na pozici servisní technik. V pozici vedoucího byla 1 žena a 6 mužů. Pro zhodnocení výzkumu budeme vycházet z předem stanovených výzkumných otázek.

1. *Jaká je v této firmě informovanost respondentů o problematice mobbingu?*

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídaly položky č. 5, 8, 24, 25, zpracované v tabulkách č. 5, č. 6, č. 7, a grafech č. 2, č. 3, č. 4.

Z výzkumu vyplynulo, že celkem 40 respondentů (69%) označilo význam slova mobbing jako „šikanu a psychický teror na pracovišti“. Za „šikanu obecně“ mobbing považují 4 respondenti (7%) a 14 respondentů (24%) si není jisto. O mobbingu již slyšelo 33 respondentů (57%), ale nemají dostatek informací. Výzkum dále ukázal, že nejčastěji by se respondenti v případě mobbingu obrátili na svého nadřízeného (25 respondentů) a taky na kolegu (19 respondentů). Přesto 10 dotazovaných by nevědělo, na koho se mají obrátit. Na otázku, zda mobbing může postihnout každého z nás, se domnívá 48 respondentů (83%), že ano.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1:

Z výše uvedených výsledků výzkumu je patrné, že zaměstnanci ve velké společnosti na Zlínsku mají základní znalosti o problematice mobbingu. Nadpoloviční většina respondentů o mobbingu již slyšela, ale uvádí, že nemá o této problematice dostatek informací. O informovanosti svědčí také znalost většiny respondentů o významu slova mobbing. Pokud budeme informovanost hodnotit z pohledu pohlaví, můžeme říci, že ženy jsou s touto problematikou více obeznámeny. Toto dokumentuje tabulka č. 5. Můžeme tedy konstatovat, že informovanost zaměstnanců o problematice mobbingu je v rovině obecné, kdy respondenti mají povědomí o této problematice, ale chybí jim hlubší znalosti, jak mobbingu čelit, na koho se obrátit a další.

2. *Setkali se zaměstnanci v současném zaměstnání s mobbingem?*

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídaly položky č. 9, 10, 12, 13, zpracované v tabulkách č. 8, č. 9, a grafech č. 5, č. 6, a č. 7.

Za svědka mobbingu se dle označených výpovědí považuje 13 respondentů. 3 respondenti se cítili být obětí. Zajímavostí bylo zjištění, že 1 respondentka se současně označila za svědka, oběť i útočníka zároveň. Avšak tato respondentka, jak se ukázalo při hlubší analýze, nespĺňovala kritéria pro charakteristiku mobbingu. Na otázku zjišťující původce mobbingu byla nejčastější odpověď „kolegyně“. Tuto možnost vybralo 13 respondentů. 10 respondentů označilo za původce mobbingu nadřízeného.

V podrobnější analýze bylo zjištěno, že **kritériím mobbingu** popisovaných v kapitole č. 2, kdy mobbingové útoky trvají nejméně půl roku a na oběť je útočeno denně nebo téměř denně anebo alespoň 1x týdně, odpovídají ve zkoumané společnosti **4 respondenti jako svědci**. Jedná se o tři ženy na pozici administrativní pracovník/účetní. Dvě z nich byly svědkem denně nebo téměř denně, 1 respondentka 1x týdně. Tyto ženy uvedly původce mobbingu kolegyni. Dalším ze svědků byl 1 servisní technik. Ten označil za původce útoků nadřízeného. V tomto případě se jedná o formu mobbingu zvanou bossing – útoky ze strany nadřízeného.

Kritériím oběti mobbingu odpovídala 1 respondentka ve věku 36-45 let, na pracovní pozici administrativní pracovník/účetní, pracující ve společnosti 10 let a více. Zajímavostí bylo zjištění, že tato žena se zároveň označila i jako svědek mobbingu.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2:

Podle výzkumů, které provedl psycholog práce profesor Zapf, hrozí zvýšené riziko výskytu především ve větších kolektivech a úředníkům. Dle našich výsledků výzkumu můžeme potvrdit, že se naše předpoklady o výskytu mobbingu potvrdily. Ve zkoumané společnosti se zaměstnanci s mobbingem již setkali. Byli to právě nejčastěji administrativní pracovníci/účetní, mezi jejichž řadami se mobbing prokázal. To vyvozujeme z výpovědí 4 svědků a 1 oběti. Objevil se zde i 1 svědek útoků nadřízeného (servisní technik), což dokazuje přítomnost výskytu bossingu. Výzkum ukázal, že nejčastějším původcem mobbingu je kolegyně. Velmi překvapivá je skutečnost, že sama oběť byla zároveň i svědkem mobbingu.

3. Jaké jsou nejčastější formy projevu mobbingu v této firmě?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídá položka č. 11, zpracovaná v tabulce č. 10 a grafu č. 8.

Nejčastější odpovědí bylo „šíření pomluv“. Tuto možnost vybralo 14 respondentů. Druhou nejčastější možností bylo „znevažování výkonu a schopností“, jež volilo 10 respondentů. Z pohledu přítomnosti mobbingu ve zkoumaném souboru nás především zajímaly odpovědi 4 přímých svědků a oběti samotné. Tři respondentky uváděly všechny formy útoků: šíření pomluv, izolování, sabotování práce, znevažování výkonu a schopností, poškozování soukromí a osobnosti, poškozování zdraví. Svědek označil za nejčastější formy útoků šíření pomluv, sabotování práce a znevažování výkonu a schopností. Samotná oběť vybrala možnosti izolování a poškozování zdraví a poškozování soukromí a osobnosti.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3:

Dle výsledků analýzy můžeme potvrdit ve zkoumané společnosti výskyt všech forem mobbingu uváděných v dotazníkovém šetření. Za nejčastější můžeme označit šíření pomluv a znevažování výkonu a schopností. To koresponduje s výsledky červnového výzkumu 2013 společnosti STEM/MARK, která uvádí, že v poslední době jsou nejčastějšími projevy mobbingu zadávání nesmyslných pracovních úkolů a povinností, nedoceňování pracovního výkonu vedoucími, což vede postupně ke ztrátě sebevědomí, neustálou kritiku práce nebo pomlouvání a zesměšňování postiženého v pracovním kolektivu.

4. Jak reagují zaměstnanci v případě výskytu mobbingu?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídaly položky č. 14, 15, zpracované v tabulkách č. 11, č. 12 a grafy č. 9, č. 10.

Pokud by se sami respondenti stali obětí mobbingu, svou situaci by nejčastěji řešili tím, že by si promluvili s tím, kdo je mobbuje. Další část by se svěřila kolegovi/kolegyni. V neposlední řadě by respondenti uvažovali o odchodu ze zaměstnání. Nás budou opět zajímat 4 přímí svědkové a oběť, a jejich reakce na mobbing. 2 respondentky uvedly možnost „předstírám, že se nic nestalo“. Jako důvod, proč se o výskytu mobbingu nikomu nesvěřily, uvedly, že by se cítily trapně a zvýšilo by se tím napětí v kolektivu. Další žena volila současně 2 možnosti, a to: „oznámím to nadřízenému“ a „řeknu to svému kolegovi/kolegyni“. Svědek jako reakci na mobbing uvedl možnost „předstírám, že se nic nestalo“.

lo“. Nesvěřil se, protože by se tím, dle jeho mínění, zvýšilo napětí v kolektivu. Tato odpověď se také nejvíce vyskytovala i u dalších 12-ti respondentů.

Oběť jako řešení své situace uvedla, že se obrátila na vedoucího, kolegu a mobbing oznámila.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 4:

Analýza dat ukázala, že pokud by se sami respondenti stali obětí mobbingu, budou na tuto skutečnost reagovat tím, že si promluví s mobberem, svěří se kolegovi/kolegyni a nebo budou uvažovat o změně zaměstnání. Je zde vidět snaha respondentů o řešení vzniklé situace a ne jen nečinné přihlížení. Dle červnových výzkumů 2013 prováděných společností STEM/MARK je nejčastějším řešením postižených snaha tuto skutečnost oznámit nadřízenému (40%) a druhým nejčastějším řešením je výpověď z pracovního poměru (18%). Za poslední 2 roky dle jejich výzkumů přibýlo 11% osob, které se snaží problémy na pracovišti nějakým způsobem řešit. To přibližně odpovídá i našemu zjištění.

Jiné řešení situace ale respondenti vykazují, pokud jsou svědky výskytu mobbingu. Z našeho výzkumu vyplynulo, že přímí svědci mobbingu raději předstírají, že se nic nestalo. Jako nejčastější důvody, proč se respondenti nesvěří, to byly obavy, že by se tím zvýšilo napětí v kolektivu. Z výsledků dále vyplývá, že ačkoliv svědkové viděli útoky na oběť, musela se oběť mobbingu bránit sama, protože svědkové předstírali, že se nic neděje. Můžeme se domnívat, že se s celou situací mohla svěřit kolegovi/kolegyni, u něhož patrně nenašla zastání (tento závěr vyvozujeme z výpovědí svědků), a pak se obrátila na vedoucího a útoky oznámila.

5. *Jaké pracovní vztahy panují na pracovišti respondentů?*

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídaly položky č. 6, 7, zpracované v tabulkách č. 13, č. 14.

Pracovní atmosféra mezi kolegy byla hodnocena respondenty převážně kladně. 34 respondentů (59%) ji vnímají jako přátelskou. Jako plnou napětí a konfliktů ji posuzuje 8 respondentů (14%), 6 respondentů (10%) hodnotí atmosféru pouze jako pracovní a chladnou a 2 respondenti (3%) ji označili jako velmi nepřátelskou.

Svůj vztah k nadřízenému označilo 23 respondentů (40%) za přátelský a pohodový. Další 23 respondentů (40%) se nebojí s nadřízeným řešit pracovní problémy. Vztah plný

napětí a konfliktů s nadřízeným vnímají 4 respondenti (7%) a 1 respondent (2%) ho posuzuje jako velmi nepřátelský.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 5:

Aby se člověk cítil na pracovišti dobře, je nutné mít kolem sebe dobrou pracovní atmosféru. Ta je mnohdy uváděna jako stresující faktor číslo jedna, dokonce více než tlak z časové tísně nebo výkonu. O této problematice hovoříme v teoretické části v kapitole č. 4. Výsledky našeho dotazníkového šetření vypovídají vesměs o převaze dobré a přátelské pracovní atmosféře v současné době mezi kolegy.

Vztah k vedoucímu označilo 23 respondentů jako přátelský a pohodový. Stejný počet, 23 respondentů, vypovědělo, že se s nadřízeným nebojí řešit pracovní problémy. Výběr této možnosti naznačuje, že vztah těchto respondentů k nadřízeným nemusí být právě přátelský a pohodový. Můžeme tedy předpokládat, že pracovní vztahy s nadřízenými jsou v normě. Výsledky neprokázaly nic patologického. Pravděpodobně zde ale vztahy s nadřízenými mají jisté trhliny.

6. *Jaké faktory ovlivňují výskyt mobbingu v této firmě?*

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídaly položky č. 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, zpracovány v tabulkách č. 15, č. 16, č. 17, č. 18 a grafech č. 11 a č. 12.

Výzkum ukázal, že 26 respondentů (45%) dostává jen z části dostatek informací k jejich pracovní náplni. Při hlubší analýze bylo zjištěno, že do této kategorie spadají i vedoucí pracovníci. Těch bylo nalezeno celkem 5.

S informovaností o struktuře řízení společnosti souvisela položka č. 17 v dotazníku, zda respondenti znají jméno svého přímého nadřízeného. „Rozhodně ano“ zvolilo 39 respondentů (67%). Přesto 18 respondentů (31%) vybralo možnost „spíše ano“ a dokonce jeden volil možnost odpovědi „rozhodně ne“. Opět bylo zajímavé zjištění, že 3 muži na pozici vedoucího oddělení/odboru si nejsou zcela jisti, kdo je jejich přímý nadřízený.

Následně respondenti vyjadřovali svůj postoj, s jakým chodí do práce. 23 respondentů (40%) uvedlo, že do práce chodí rádi, práce je baví a jsou spokojeni. 17 respondentů (29%) se vyjádřilo, že do práce chodí jen kvůli penězům.

Při hodnocení pracovního klima, zda mají respondenti pocit, že je dobré, toto 25 respondentů (43%) zhodnotilo jako „spíše ano.“ Možnosti „rozhodně ano“, „spíše ne“ a „nejsem si jistý/á“ byly zastoupeny vždy stejným počtem respondentů, a to 10 respondenty.

V návrzích, čeho by respondenti uvítali na svém pracovišti více, se nejčastěji vyskytovala odpověď „uznání výkonů ze strany nadřízených“. Tato odpověď byla označena celkem 35 krát. Další nejpočetnější možností byla odpověď „informovanosti od nadřízených“. Ta se vyskytla celkem 29 krát.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 6:

Na výskyt mobbingu ve zkoumané společnosti, dle výsledků šetření, by mohl mít podíl nedostatek informací, které respondenti dostávají ke své práci. O tom svědčí odpovědi pěti vedoucích, kteří uvedli, že nemají dostatek informací k práci. Také výpovědi respondentů, že by chtěli být více informováni od nadřízených, jsou důkazem, že jim chybí právě informace k jejich práci. Tato skutečnost může vést ke vzniku mnoha konfliktů. Nedostatečná znalost struktury řízení společnosti se může rovněž podílet na vzniku mobbingu. Tomu nahrává i sama skutečnost, že 3 vedoucí pracovníci vlastně zcela jistě nevědí, komu se mají zodpovídat. Jinak můžeme považovat pracovní klima popsané respondenty vcelku jako dobré.

7. Mají respondenti zájem o větší informovanost o problematice mobbingu?

V dotazníku na tuto výzkumnou otázku odpovídala položka č. 23, zpracovaná v tabulce č. 19 a grafu č. 13.

Překvapujícím bylo zjištění, že 33 respondentů (57%), tedy nadpoloviční většina, neměla zájem o školení či seminář ve firmě o problematice mobbingu. Pouze 11 respondentů (19%) by mělo zájem o školení či seminář. Zbýlých 14 respondentů (24%) nedokázalo posoudit.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 7:

Výsledky šetření ukázaly na skutečnost, že zaměstnanci zkoumané společnosti z většiny nemají zájem o případné školení či seminář ve firmě o problematice mobbingu. I přesto, že jejich znalosti o problematice mobbingu jsou pouze obecné, větší polovina to nepovažuje za důležité.

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Cílem našeho výzkumu bylo zjistit, zda se ve velké organizaci na Zlínsku vyskytuje nebo vyskytoval mobbing a jestli zaměstnanci této společnosti mají znalosti o této problematice. Z kvantitativního výzkumu, který byl realizován dotazníkovým šetřením, vyplynulo, že se zaměstnanci v této organizaci s mobbingem již setkali. 13 zaměstnanců se označilo za svědka a 3 zaměstnanci za oběť mobbingu. Z toho ale jen 4 respondenti odpovídají délkou a četností útoků jako svědci mobbingu. Jde o tři ženy administrativní pracovnice/účetní a jednoho servisního technika. Útočníkem mobbingu dle tří svědkyň byla kolegyně. Svědek označil za útočníka nadřízeného, což dokazuje přítomnost bossingu ve zkoumané společnosti. To potvrdilo náš předpoklad, že mobbing se vyskytuje ve větším kolektivu. Za oběť se označila 1 administrativní pracovnice/účetní ve věku 36-45 let. Byla mobbována kolegyní formou izolování a poškozování zdraví a osobnosti. Jako řešení své situace uvedla, že se obrátila na kolegu, také na vedoucího a mobbing oznámila. Zajímavostí bylo zjištění, že tato žena se zároveň označila i jako svědek mobbingu. Výsledky dále poukázaly na jednu respondentku, která se označila jako svědek, oběť, a zároveň i útočník. Délka útoků této respondentky však byla kratší než půl roku, což ji vyjímá z kategorie spadající do mobbingu. Můžeme se tedy domnívat, že mobbing v této zkoumané společnosti je více než spletitý a má k tomu v podstatě i živnou půdu. Tomu nasvědčují další výsledky výzkumu zkoumající vzájemné vztahy s nadřízenými. Byla prokázána nedostatečná informovanost zaměstnanců od nadřízených a jen částečná znalost hierarchie společnosti samotnými vedoucími pracovníky. Zde se ukázaly větší nedostatky.

Jedním z dílčích cílů byla informovanost zaměstnanců o problematice mobbingu. Můžeme konstatovat, že zaměstnanci mají jen obecné znalosti. Větší polovina ví, co výraz mobbing znamená, ale celkově jim chybí hlubší znalosti. I přes tuto skutečnost více než polovina respondentů by neměla zájem o případné školení či seminář ve firmě na téma mobbing.

Dle skutečností vyplývajících z našeho výzkumu bychom zkoumané společnosti doporučili zvážit uspořádání školení nebo semináře na téma mobbing. Toto opatření by vyžadovalo najít odborníka znalého v oblasti této problematiky. Ztráta na zisku, která by vznikla během školení zaměstnanců, by se jistě rychle vrátila zpět, díky pochopení souvislostí a zlepšení kvality práce a spolupráce mezi jednotlivými pracovníky. Levnější variantou by možná bylo vyrobění posterů nebo informačních letáčků o rizicích mobbingu a jejich ná-

sledná distribuce zaměstnancům. V této metodě ale vidíme skryté nebezpečí v tom, že se najdou i zaměstnanci, kteří si letáky nepřečtou, budou je ignorovat a vyhodí je do koše.

Výsledky průzkumu šetření také poukazují na jisté nedostatky v oblasti personálního marketingu společnosti a nedostatečnou znalost hierarchie členění pracovních míst v organizaci. Zde by bylo vhodné jasně stanovit uspořádání organizační struktury pracovních míst společnosti, a poté následně seznámit zaměstnance s touto strukturou, aby přesně věděli, kdo je komu a za co odpovědný.

Jedním z opatření by mohlo být proškolení vedoucích pracovníků v oblasti kaučování a komunikace. Toto by přispělo ke zlepšení pracovních podmínek a jistě by vzrostla i spokojenost a pracovní morálka zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že zde teprve v únoru proběhlo dotazníkové šetření zjišťující výskyt mobbingu, navrhovali bychom toto šetření znovu provést s časovým odstupem šesti až devíti měsíců.

Tato navržená opatření budou předložena vedení zkoumané společnosti. Mohla by pomoci zlepšit kvalitu interpersonálních vztahů a zamezit živné půdě pro vznik a výskyt mobbingu ve velké organizaci na Zlínsku.

Získané výsledky našeho výzkumu se dotýkají pouze zkoumané velké společnosti na Zlínsku. Naše závěry tudíž nemůžeme zevšeobecňovat.

Jako jednu z možností dosažení větší prevence a informovanosti o mobbingu široké veřejnosti v České republice, bychom spatřovali v zavedení celoplošného povinného školení bezpečnosti práce o mobbingu v podnicích ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí. Namísto by jistě bylo i využití vlivu médií. Navrhovali bychom vytvoření krátkých spotů do rádií varujících před mobbingem a výstižné televizní reklamy, poukazující na tuto problematiku. Tímto způsobem by se zajistila včasná prevence u velké populace našeho národa, především u nové vyrůstající generace.

ZÁVĚR

Mobbing, psychické násilí v zaměstnání, je stále velký problém, který je i dnes velmi často podceňován. Tento fenomén je bohužel v naší společnosti rozšířený mnohem víc než je společnost ochotna si přiznat. Mobbing je vždy enormně zatěžující formou sociálního stresu. Toto téma bylo zvoleno pro jeho zajímavost, aktuálnost a souvislost se sociální pedagogikou, jejímž předmětem je zkoumat vztahy výchovy a prostředí a sociální aspekty výchovy. Sociální pedagogika se zaměřuje jak na skupiny, tak i na člověka jako osobnost, zkoumá jeho chování a vztahy v interakci s ostatními jedinci. Analyzuje prostředí, v němž se člověk nachází a jeho vlivy na člověka. Dalším z úkolů sociální pedagogiky je vytvářet programy prevence a poskytování pomoci při zvládnání náročných životních situací.

Cílem této bakalářské práce bylo nastínit problematiku mobbingu a poskytnout ucelený pohled na tento sociálně patologický jev. Teoretická část přináší poznatky o mobbingu, jeho výskytu, fázích, charakteristice oběti a mobbera. Může nám pomoci rozpoznat tento nežádoucí společenský jev již v jeho počátcích. Důraz klademe na kapitolu o prevenci, kde jsou v uvedeném „desateru“ nastíněny podněty, jak předejít hrozícímu nebezpečí, aby se člověk nestal obětí mobbingu. Empirická část bakalářské práce byla zaměřena na zmapování výskytu mobbingu ve velké organizaci na Zlínsku a také na informovanost zaměstnanců o této problematice.

V zaměstnání lidé tráví nemalou část svého života. Každý si zaslouží, aby se s ním jednalo s náležitou úctou a oceněním. Je smutné, když tomu tak není, ba naopak když člověk musí v práci zažívat pocity ponižování, odstrkování, nadbytečnosti, pokořování a další. Musíme si uvědomit skutečnost, že kdo se mlčky smiřuje s mobbingem, mu jen pomáhá, aby se rozmohl. Stává se tím spolupachatelem! Proto nebuďme k mobbingu lhostejní. Vždyť nikdo z nás neví, kdo je další na řadě, zda ne právě on.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BANDURA, A., 1976 cit. podle HAYESOVÁ, Nicky, 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál s. r. o. ISBN- 80-7178-198-3.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [3] BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group spol. s r. o. 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- [4] ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta 1998. ISBN 80-902614-1-8.
- [5] DOLLARD, J. 1939 cit. podle HAYESOVÁ, Nicky, 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál s. r. o. ISBN- 80-7178-198-3.
- [6] FIELDOVÁ, Evelyn M. *Jak se bránit šikaně*. 1. vyd. Praha: Euromedia group, k. s. – Ikar, 2009. ISBN 978-80-249-1176-2.
- [7] GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- [8] HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál s. r. o. 1998. ISBN- 80-7178-198-3.
- [9] HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti*. Neografia a. s., 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- [10] HUBEROVÁ, Brigitte, 1995 cit. podle SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-247-4.
- [11] HERZOG, Rupert. *Násilí není řešení*. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2009. ISBN 978-80-7238-850-9.
- [12] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [13] KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování. Cesta k zastavení epidemie šikanování ve školách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 80-7178-513-X.

- [14] KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press NT, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- [15] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak přežít vztek, zlost a agresi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0818-3.
- [16] Mc CONNON, Shay. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.
- [17] PONĚŠICKÝ, Jan. *Agrese násilí a psychologie moci*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. ISBN 80-7254-593-0.
- [18] SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka. Podněty pro duševní hygienu v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-369-7.
- [19] SPURNÝ, Jožo. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. 1. vyd. Praha: Eurounion s.r.o., 1996. ISBN 80-85858-30-4.
- [20] SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-247-4.
- [21] TEDESCHI, J. T. a R. B. FELSON, 1994 cit. podle ČERMÁK Ivo, 1998. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou, Fakta 1998. ISBN 80-902614-1-8.
- [22] VENGLÁŘOVÁ, Martina a kolektiv. *Sestra v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

- [23] MACKOVÁ, Šárka. *Mobbing na pracovišti*. Zlín 2008, Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí bakalářské práce Hana Vykopalová. [online]

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [24] Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i. (VÚBP, v.v.i.) © 2007, *Bezpečný podnik. Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. [online]. Dostupné z https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf. [cit. 2014-2-10].

- [25] STEMMARK 2013, Chlumčanského 497/5, 180 00 Praha 8, © 2013 Stem/Mark, [online]. Dostupné z http://www.stemmark.cz/mobbing_2013/. [cit. 2014-3-11].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

cit - citace

č. - číslo

např. - například

s. - strana

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1 – Vývojové fáze mobbingu (zdroj: Kratz, 2005, s. 23)	25
<i>Graf č. 1 – Věk respondentů podle pohlaví.....</i>	40
<i>Graf č. 2 – Celková obeznámenost respondentů s významem slova mobbing</i>	44
<i>Graf č. 3 – Na koho se respondenti obrátí v případě mobbingu</i>	45
<i>Graf č. 4 – Mobbing může postihnout každého z nás</i>	46
<i>Graf č. 5 – Výskyt mobbingu na současném pracovišti respondentů</i>	47
<i>Graf č. 6 – Původce mobbingu</i>	47
<i>Graf č. 7 – Přímí svědci a oběti výskytu mobbingu ve velké organizaci na Zlínsku (dle kritérií mobbingu).....</i>	49
<i>Graf č. 8 – Formy mobbingových útoků z pohledu čtyř přímých svědků.....</i>	51
<i>Graf č. 9 – reakce přímých svědků a oběti na mobbing ve velké organizaci na Zlínsku</i>	52
<i>Graf č. 10 – Důvody, proč se svědci (oběť) v případě výskytu mobbingu nesvěří</i>	53
<i>Graf č. 11 – Dostatečná informovanost k náplni práce dle pracovních pozic</i>	55
<i>Graf č. 12 – Čeho by respondenti uvítali více na pracovišti</i>	58
<i>Graf č. 13 – Zájem respondentů o školení o problematice mobbingu</i>	59
<i>Graf č. 14 – Profil oběti mobbingu.....</i>	59

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 – Pohlaví respondentů</i>	39
<i>Tab. 2 – Věk respondentů</i>	40
<i>Tab. 3 – Délka zaměstnání ve společnosti</i>	40
<i>Tab. 4 – Pracovní pozice</i>	41
<i>Tab. 5 – Znalost výrazu mobbing.....</i>	44
<i>Tab. 6 – Povědomí o psychoteroru na pracovišti - mobbingu.....</i>	45
<i>Tab. 7 – Mobbing může postihnout každého z nás</i>	46
<i>Tab. 8 – Četnost výskytu mobbingových útoků</i>	48
<i>Tab. 9 – Délka výskytu mobbingových útoků.....</i>	48
<i>Tab. 10 – Formy mobbingových útoků</i>	50
<i>Tab. 11 – Reakce respondentů na mobbing.....</i>	51
<i>Tab. 12 – Důvody zamlčování a neřešení mobbingu</i>	53
<i>Tab. 13 – Pracovní atmosféra mezi kolegy.....</i>	54
<i>Tab. 14 – Vztah respondentů k nadřízenému.....</i>	54
<i>Tab. 15 – Dostatek informací k pracovní náplni respondentů</i>	55
<i>Tab. 16 – Znalost struktury řízení společnosti.....</i>	56
<i>Tab. 17 – Vyjádření spokojenosti s prací</i>	56
<i>Tab. 18 – Hodnocení pracovního klima respondenta.....</i>	57
<i>Tab. 19 – Zájem respondentů o školení či seminář o mobbingu</i>	58

SEZNAM PŘÍLOH

P I - Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená respondentko, vážený respondent.

Dotazník, který jste obdržel/a slouží ke zmapování výskytu mobbingu ve firmě, kde v současné době pracujete. Prosím Vás o laskavé vyplnění tohoto dotazníku, které Vám nezabere víc než 10 minut. Dotazník je anonymní a Vaše informace budou použity pouze pro podklad mé bakalářské práce. Předem děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas.

Ivana Dynková, studentka 3. ročníku sociální pedagogiky, UTB Zlín.

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Váš věk:

- a) méně než 25 let
- b) 26 let až 35 let
- c) 36 let až 45
- d) 46 let až 55
- e) 56 let a víc

3. V současném zaměstnání pracuji:

- a) méně než 2 roky
- b) 2 roky až 5 let
- c) 6 let až 10 let
- d) více než 10 let

4. Ve firmě pracuji na pozici:

- a) vedoucí oddělení/odboru
- b) administrativní pracovník/účetní
- c) servisní technik
- d) řidič
- e) dělnice/dělník
- f) jiné zařazení

5. Co podle Vás znamená výraz mobbing?

- a) šikana všeobecně
- b) šikana ve škole
- c) šikana a psychický teror na pracovišti
- d) nejsem si jistý/á

6. V současné době na Vašem pracovišti převažuje mezi kolegy atmosféra:

- a) přátelská
- b) pouze pracovní, chladná
- c) je plná napětí a konfliktů
- d) velmi nepřátelská
- e) nedokážu posoudit

7. Jaký je Váš pracovní vztah s Vaším nadřízeným?

- a) přátelský a pohodový
- b) nebojím se s ním řešit pracovní problémy
- c) plný napětí a konfliktů
- d) velmi nepřátelský
- e) nedokážu posoudit

8. Slyšel/a jste již někdy o psychoteroru na pracovišti - mobbingu?

- a) ano, mám dost informací
- b) ano, ale nemám dostatek informací
- c) ne, nikdy jsem neslyšel/a

9. Setkal/a jste se někdy na současném pracovišti s mobbingem?

- a) ne
- b) ano, byl/a jsem svědkem mobbingu
- c) ano, byl/a jsem obětí
- d) ano, byl/a jsem útočníkem
- e) nedokážu posoudit

10. Původcem tohoto jednání je (byl): (v případě potřeby zakroužkujte více možností).

- a) kolega
- b) kolegyně
- c) nadřízený
- d) podřízený
- e) nesetkal/a jsem se s tímto jednáním

11. Jaké formy útoku jsou (nebo byly) proti oběti mobbingu používány? (v případě potřeby zakroužkujte více možností).

- a) **šíření pomluv** (zákeřné šuškání, očeřování u nadřízeného, neúměrná kritika chyb)
- b) **izolování** (ignorování, odmítnutí spolupráce, prostorová izolace)
- c) **sabotování práce** (neposkytování důležitých informací, mizení pracovních podkladů a pomůcek, falšování a poškozování vykonané práce)
- d) **znevažování výkonu a schopností** (neustálá kritika a výčitky, zpochybňování rozhodnutí, zpochybňování odborné způsobilosti)
- e) **poškození soukromí a osobnosti** (zesměšňování vzhledu a tělesných vad, přetřásání soukromého života, poškozování či zcizování osobních předmětů)
- f) **poškození zdraví** (vyhrožování tělesným násilím, násilím, nucení k výkonu zdraví škodlivé práce)
- g) **jiné.....**
- h) **nemyslím, že jsem obětí nebo svědkem mobbingu**

12. V případě, že jste byl/a obětí nebo svědkem mobbingu, jak často se tyto útoky opakovaly/opakují?

- a) denně nebo téměř denně
- b) 1x týdně
- c) méně než 1x týdně
- d) nemyslím, že jsem obětí nebo svědkem mobbingu

13. V případě, že jste byl/a obětí nebo svědkem mobbingu, jak dlouho se tyto útoky opakovaly/opakují?

- a) méně než ½ roku
- b) déle než ½ roku
- c) nemyslím, že jsem obětí nebo svědkem mobbingu

14. Pokud jste (nebo byste byl/a) obětí mobbingu, reagoval/a byste na tyto skutečnosti: (v případě potřeby zakroužkujte více možností)

- a) předstíráním, že se nic nestalo
- b) promluvím si s tím, kdo mě mobboval
- c) oznámím to nadřízenému
- d) řeknu to svému kolegovi/kolegyni
- e) bráním se fyzicky

- f) vyhledám odbornou pomoc psychologa
- g) budu uvažovat o odchodu ze zaměstnání
- h) nemyslím, že jsem obětí mobbingu
- i) jiné, uveďte prosím

15. Pokud si myslíte, že jste (jste byl/a) svědkem nebo obětí mobbingu a nikomu jste o tom neřekl/a – proč?

- a) cítil/a bych se trapně
- b) nevěděl/a jsem na koho se mám obrátit
- c) zvýšilo by se tím napětí v kolektivu
- d) myslím, že by to nemělo cenu
- e) mělo by to negativní důsledky pro mou práci
- f) z obavy o ztrátu zaměstnání
- g) nemyslím, že jsem svědkem nebo obětí mobbingu
- i) jiné, uveďte prosím
- j) oznámil/a jsem to

16. Dostáváte dostatek informací k Vaší pracovní náplni?

- a) ano
- b) ne
- c) jen z části

17. Znáte jméno svého přímého nadřízeného?

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

18. Jste spokojen/a se svou současnou prací?

- a) spíše spokojen/a
- b) rozhodně spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) rozhodně nespokojen/a

19. Máte osobní dojem, že pracovní klima na Vašem pracovišti je dobré?

- a) spíše ano
- b) rozhodně ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nejsem si jistý/á

20. Na svém pracovišti bych uvítal/a více: (v případě potřeby zakroužkujte více možností)

- a) komunikace mezi kolegy
- b) účasti na plánování a rozhodování
- c) samostatné práce
- d) uznání výkonů ze strany nadřízených
- e) týmového ducha
- f) informovanosti od nadřízených
- g) jiné, uveďte prosím

21. Do práce chodím:

- a) rád/a, práce mě baví a naplňuje
- b) s obavami co mě zase čeká
- c) jen kvůli penězům
- e) protože nemám jinou volbu
- d) nedovedu posoudit

22. Na své pracovní pozici se:

- a) cítím jistě
- b) cítím ohrožen/a konkurencí
- c) obávám se propouštění
- d) nedovedu posoudit
- e) jiné, uveďte prosím

23. Měl/a byste zájem o školení či seminář ve firmě o problematice mobbingu?

- a) ne, nepovažuji to za důležité
- b) ano, je důležité být o tomto problému více informován a znát svá lidská práva
- c) nedokážu posoudit

24. Víte na koho se obrátit v případě, že jste mobbováni?

- a) na kolegu, spolupracovníka
- b) na kamaráda mimo firmu
- c) na rodinu
- d) na svého nadřízeného
- e) netuším na koho se obrátit
- f) jiná možnost, uveďte prosím

25. Souhlasíte s tvrzením, že mobbing může postihnout kohokoliv z nás?

- a) ano
- b) ne
- c) nejsem si jistý/á

Děkuji za Váš čas. ☺