

Mobbing v nestátních neziskových organizacích ve Zlínském kraji

Kateřina Benešová

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: **Mgr. Kateřina Benešová**
Osobní číslo: **H10282**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Mobbing v nestátních neziskových organizacích ve
Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti mobbingu a neziskového sektoru.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

HIRIGOYEN, Marie-France. Psychické násilí v rodině a v zaměstnání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1127-5.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4731-742.

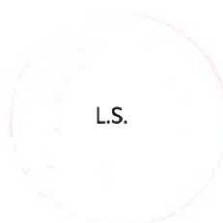
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Kitliňská, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014


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




Mgr. Jákub 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 obhajoby ¹⁾;
- 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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 § 60 ³⁾ 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 28.4.2019

.....
.....

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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů 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 nahlázení 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 odevzdáním 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, ušije-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). *Odporá-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 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 jim 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce je věnována problematice mobbingu na pracovišti v nestátním neziskovém sektoru. Teoretická část seznamuje se základními pojmy z dané oblasti. Zabývá se mobbingem a jeho fázemi, technikami, příčinami, důsledky, oběťmi i tyrany a v neposlední řadě obranou proti mobbingu. Dále vymezuje nestátní neziskový sektor, řízení lidských zdrojů a mobbing v těchto organizacích.

Cílem praktické části je zjistit, zda se mobbing vyskytuje v nestátním neziskovém sektoru ve Zlínském kraji. Kvantitativním výzkumem zjišťuje výskyt mobbingu u pracovníků v dané sféře, metody mobbingu, znalost daného jevu, formy prevence

Klíčová slova: mobbing, nestátní neziskový sektor, řízení lidských zdrojů

ABSTRACT

Bachelor thesis dedicate to mobbing in workplace in non- government sector. Theoretical part acquaints with basic term of the thesis. This part is focused on mobbing and its phases, techniques, causes, impacts, victims and mobbers, prevention and repression against mobbing. It defines also non-government sector, human resources management and mobbing in these types of organisations.

The aim of the practical part is to find if the mobbing occurs in non-government sector in Zlín region. It finds out the occurrence of mobbing in this sector, its methods, knowledge and prevention of this phenomenon by quantitative research.

Keywords: mobbing, non – government sector, human resources management

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat:

Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za užitečné rady a vedení při zpracovávání práce;

všem respondentům, kteří byli ochotni se zapojit do výzkumu;

své rodině a partnerovi, kteří mě po celou dobu plně podporovali.

Motto:

„Svoboda jednoho končí tam, kde začíná svoboda druhého.“

(John Mill Stuart)

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOBBING A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	11
1.1 MOBBING A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	11
1.1.1 Vymezení mobbingu	12
1.1.2 Výskyt mobbingu	14
2 FAKTA O MOBBINGU	17
2.1 ZNAKY MOBBINGU	17
2.2 FÁZE MOBBINGU	19
2.3 METODY MOBBINGU.....	21
2.4 PŘÍČINY MOBBINGU.....	24
2.5 DŮSLEDKY MOBBINGU	27
3 OBĚTI A MOBBĚŘI	30
3.1 OBĚTI MOBBINGU	30
3.2 MOBBĚŘI – AGRESOŘI	31
3.3 POMOC PŘI MOBBINGU	35
4 NESTÁTNÍ NEZISKOVÝ SEKTOR	41
4.1 ZÁKLADNÍ FORMY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	41
4.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A MOBBING V NEZISKOVÉ SFÉŘE	46
4.2.1 Mobbing v neziskové sféře	48
II PRAKTICKÁ ČÁST	50
5 VÝZKUMNÁ ČÁST	51
5.1 METODOLOGIE VÝZKUMU	51
5.1.1 Popis výzkumné techniky	52
5.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR	53
5.3 ZPRACOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ VÝZKUMU	53
5.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE	54
5.5 SOUHRNNÉ HODNOCENÍ.....	64
5.6 DISKUSE	66
5.7 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	68
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
SEZNAM GRAFŮ	77
SEZNAM TABULEK	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Mobbing je pojem, který se stále více objevuje v médiích, slyšíme o případech odchodů z pracoviště kvůli problémům s kolegy, o schválnostech, které si kolegové provádí. Málokdo však ví, co mobbing skutečně znamená a jaká je to hrozba pro samotnou oběť i celou organizaci, ve které se mobbing vyskytuje.

Mobbing v nestátním neziskovém sektoru jako téma bakalářské práce jsem si vybrala, protože mě zajímají vztahy na pracovišti mezi pracovníky a zajímám se o nestátní neziskové organizace. V rámci teorie je mobbing již dlouhodobě známým jevem, jak dokazuje také má teoretická část bakalářské práce. V praxi je tento pojem však stále pomyslnou novinkou, se kterou si pracovníci, vedoucí či personalisté neví rady. Oběti často nevyhledávají pomoc kvůli nedostatku informací. Zaměřila jsem se na mapování mobbingu v neziskové sféře, ke které mám sama blízko. Bohužel, dostupná literatura a zdroje se touto oblastí v rámci mobbingu nijak specificky nezabývají. Oproti ziskovému sektoru je neziskový sektor definován jinými přívlastky. Hlavním cílem není zisk, proto se dá předpokládat, že lidé nebudou tak ziskuchtiví, nebudou tolik dbát na svou kariéru a nebudou mít tedy důvody pro mobbing. Tato otázka byla mou prvotní, zda opravdu v prostředí, které není zaměřeno na zisk či soutěživost, a kde pracují lidé, jejichž posláním je pomoci jiným, poradit, spolupracovat, být empatičtí, může vzniknout mobbing.

Hlavním cílem mé práce je seznámit čtenáře komplexně s problematikou mobbingu v nestátní neziskové sféře. Cílem teoretické části je seznámit se základními pojmy z oblasti mobbingu v nestátním neziskovém sektoru. Tato část práce definuje mobbing, zabývá se fázemi mobbingu, jeho podobami, technikami, osobností mobbera i obětí, prevencí i pomocí obětem. Dále vymezuje nestátní neziskový sektor a organizace, které se v něm vyskytují, s řízením lidských zdrojů v neziskové sféře a seznamuje s informacemi o mobbingu přímo v nestátní neziskové sféře.

Hlavním cílem praktické části je zjistit, zda se mobbing vyskytuje v nestátním neziskovém sektoru. Dále chci zmapovat metody, které mobbeři užívají, zda jsou pracovníci v této sféře dostatečně seznámeni s mobbingem a preventivními opatřeními. Nedílnou součástí výzkumu jsou preventivní opatření, které by sami respondenti uvítali pro zlepšení vztahů na pracovišti. Tato část práce seznamuje se základními cíli výzkumu, metodologií a výsledky výzkumu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOBBING A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

První kapitola se věnuje vymezení základních pojmů jako jsou vztahy na pracovišti a mobbing. Zabývá se výskytem mobbingu a rizikovými pracovišti z pohledu tohoto jevu.

1.1 Mobbing a vztahy na pracovišti

Při jakémkoli kontaktu jednoho člověka s druhým vznikají mezi nimi vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality od pozitivních vztahů až po negativní. V souvislosti s vykonávanou prací se může jednat o neformální vztahy či formální vztahy, které upravují určitá pravidla. (Koubek, 2007, s. 325)

Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje dosahování cílů organizace i jednotlivých pracovníků. Harmonické a uspokojivé pracovní vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na výkon pracovníků. Odráží se příznivě ve spokojenosti pracovníků a přispívá ke sladování individuálních zájmů a cílů se zájmy a cíli organizace. Na druhou stranu nezdravé a neuspořádané pracovní vztahy vytváří prostředí, v němž se špatně předvídá a plánuje, obtížně se zde plní cíle, vyskytují se zde konflikty, stížností, porušování kázně, nedůvěra. (Koubek, 2007, s. 326)

Co se týká mobbingu, i když se jedná o velmi rozšířený jev, stále tento výraz mnoho lidí nezná. Většina se však s tímto jevem setká, buď jako oběť, jako mobber či svědek. Přestože se jedná o jev velmi podobný šikaně např. ve škole či ve vojsku, je mobbing oproti těmto typům šikany stále málo popsán.

Konflikty a patologické vztahy v práci existují tak dlouho jako práce sama, nelze však říci, že každý pracovní spor je mobbingem. O mobbingu mluvíme, pokud znepríjemňuje někomu život minimálně jednou týdně alespoň půl roku. Na rozdíl od konfliktů na pracovišti, které mohou být někdy i pozitivní a přínosné, je mobbing čistě negativní jev, kterému se lze vyhnout. (Svobodová, 2008, s. 18, 26)

Einarsen et al. (2003, cit. podle Zábrodská, 2011, s. 333) dodává, že konflikt nemůže být označen za mobbing, pokud vzniká mezi dvěma stranami přibližně stejné síly.

Kritické a nebezpečné mezilidské vztahy na pracovišti jsou, pokud začnou systematicky, cíleně a často i protiprávně zasahovat do pracovního i osobního života druhého jedince (Kratz, 2005, s. 15 – 16).

1.1.1 Vymezení mobbingu

Výzkumy se mobbingem začaly zabývat po roce 1980, kdy se mobbingu začal věnovat profesor Leymann. Dodnes se mobbingem zabývají různé obory – management práce, sociologie, psychologie, právo, medicína a další. (Duffy, Sperry, 2012, s. 23)

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa *to mob*, které znamená utlačovat, urážet, útočit, napadat někoho. Tento výraz původně prosazoval rakouský etolog Konrad Lorenz. Pojem byl však zaveden až roku 1993 v Německu švédským psychologem práce Leymannem. (Kratz, 2005, s. 15)

Lorenz původně označoval pojmem mobbing chování, kdy se smečka zvířat útočila na jedince, který se snažil vniknout do jejich skupiny. Později Leymann zjistil, že podobné chování se vyskytuje i u lidí na pracovišti. (Svobodová, 2007, s. 5)

Čeština výraz mobbing překládá různě, často se překládá jako psychoteror, psychické násilí, psychické týrání, často nepřesně i jako šikana. V USA, Velké Británii či Austrálii užívá pro tento jev výrazu bullying, v ČR stejně jako ve zbytku Evropy se užívá výrazu mobbing. (Svobodová, 2008, s. 18-19)

Nepřesné vymezení mobbingu jako šikany se objevilo hojně i ve výsledcích mého výzkumu.

Než u nás pojem mobbing zdomácněl, mluvilo se o tomto jevu jako o šikaně na pracovišti. Oba pojmy šikana a mobbing se však nesmějí zaměňovat. Často se tak děje kvůli jejich podobným znakům a podobným důsledkům. Rozdíl je však v prostředí, ve kterém se odehrávají, ve způsobu agrese a v konkrétních dopadech na jedince. Mobbing se na rozdíl od šikany odehrává pouze mezi dospělými lidmi a převážně na pracovišti. Mobbing je také častěji skrytý, dlouhodobý a rafinovanější. Jeho cílem je učinit z jedince problémového pracovníka. Pro mobbing jsou také typické spíše psychické útoky než fyzické. (Svobodová, 2008, s. 20)

Je třeba od mobbingu odlišit další formy násilí na pracovišti – bossing, staffing.

Bossing je způsoben vedoucím pracovníkem, který na své podřízené vyvíjí tlak, a tak si vynutí jejich přizpůsobení či poslušnost, aby je vypudil ze svého místa. (Kratz, 2005, s. 16)

Staffing je způsobován zaměstnanci, kteří se snaží úplně zničit svého nadřízeného. (Kratz, 2005, s. 16)

Od mobbingu je třeba odlišit také běžné konflikty v práci. Konflikty na rozdíl od mobbingu mohou být přínosné. Pokud se však neřeší, mohou přerůst v patologické vztahy, do kterých řadíme mobbing. (Svobodová, 2007, s. 5)

Definice mobbingu existuje celá škála a nejsou jednotné a neexistuje žádná světově uznávaná. Pro příklad uvádím některé z definic mobbingu.

„Mobbing označuje nepřátelské či agresivní chování uplatňované v pracovním kolektivu, jehož cílem je způsobit utrpení převážně psychické povahy jedné či více osobám, které se proti tomuto jednání nemohou bránit.“ (Einarsen et al., 2003 cit. podle Zábrodská, 2011, s. 332)

U této definice chybí bohužel časové vymezení, které mobbing specifikuje a vymezuje vůči jiným nepřátelským a agresivním formám chování.

Kratz (2005, s. 15) uvádí, že: *„Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, kterých se dopouští jedinec či skupina vůči jiné osobě po delší dobu – nejméně půl roku, alespoň jednou týdně“* (Kratz, 2005, s. 16).

Tato definice je již přesnější, avšak chybí zde fyzické metody, které jsou v mobbingu také užívané, přestože dle výzkumů méně častěji.

Mezi další ne příliš přesné definice mobbingu patří následující. Avšak každá z nich poukazuje na určité specifické aspekty mobbingu – nebezpečí pro zdraví jedince, záměrnost, asymetrii mezi účastníky, různé metody mobbingu.

Mobbing je opakované často nepochopitelné chování, které je orientováno proti jinému zaměstnanci či skupině zaměstnanců. Toto chování zvyšuje nebezpečí pro zdraví a bezpečí oběti či obětí. (Mayew, Chappell, 2007, s. 334)

Pro mobbing je charakteristická opakovatelnost, dlouhodobost, eskalace, mocenská asymetrie mezi mobberem a obětí, záměrnost (Lutgen-Sandvik, 2006 cit. podle Zábrodská, 2011, s. 333).

Dle Einarsen et al. (2003 cit. podle Zábrodská, 2011, s. 333) je mobbing obtěžování, urážení, sociální vyloučení osoby nebo negativní ovlivňování výkonu práce této osoby.

Svobodová (2008, s. 18) uvádí, že: *„mobbing jsou systematické, cílevědomé a opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Komunikace, která je nepřátelská a neetická má za cíl dotlačit jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit znevážit a často tak donutit k odchodu z práce. Útoky jsou často bez náležité příčiny a často se také*

nevztahují k určité činnosti oběti. Soustavný tlak je na oběť vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost oběť na pracovišti vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Mobbing však výrazně znemožňuje oběti plnění pracovních povinností.“

Zřejmě nejvýstižnější definici mobbingu uvádí Leyman (1996 cit. podle Zábrodská, 2011, s. 333), který mobbing definuje jako nepřátelskou či neetickou komunikaci, která je systematicky vedena jedním či více jedinci převážně proti jedné osobě. Tyto akty se odehrávají často (téměř každodenně) a po delší časový úsek (minimálně po dobu půl roku) a pro svou častost a délku trvání působí psychické, psychosomatické a sociální utrpení oběti.

Leyman v definici zahrnuje v sobě časové vymezení a cíl mobbingu. Avšak vymezuje jej pouze jako nepřátelskou či neetickou komunikaci a nezahrnuje v sobě agresivní chování či fyzické napadení oběti, které uvádí ve své definici Einarsen et al. (viz výše).

Cílem mobbingu je psychická, fyzická i sociální likvidace jedince. Mobber chce jedince poškodit, znevážit jeho pracovní i osobní život a donutit jej pohrdat sám sebou. Všechny útoky jsou spojeny s cílem, aby oběť opustila zaměstnání. (Svobodová, 2008, s. 30).

Cílem mobbingu dle Kratze (2005, s. 16) je zamezit oběti komunikaci, snížit na minimum spolupráci s obětí a zablokovat její sociální vazby a poškodit její sociální vážnost.

1.1.2 Výskyt mobbingu

Mobbing se může vyskytovat ve všech typech organizací, na všech úrovních i ve všech zemích. Zde jsou uvedeny výsledky výzkumů výskytu mobbingu v rámci ČR i zemí EU. Uvedena jsou také pracoviště, ve kterých je vyšší riziko vzniku mobbingu.

Nejlépe zmapovaný mobbing mají ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii, USA. První výzkumy byly prováděny převážně v severských zemích a poté i ve střední Evropě. (Svobodová, 2008, s. 21-22)

V rámci České republiky se výzkumem mobbingu zabýval Výzkumný ústav bezpečnosti práce, který provedl mapování násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v letech 2004-2005. Výzkum ukázal, že 13 % respondentů má osobní zkušenosti s mobbingem, z nich 12 % s fyzickým násilím a 38 % se slovním napadáním (Svobodová, 2008, s. 21- 22).

Dle Internetových stránek, které se zabývají BOZP na pracovišti (2007) má zkušenosti s mobbingem 16 % populace starší 14 let v ČR. Mezi časté formy patří zadávání

nesmyslných úkolů, zesměšňování, pomlouvání, nedoceňování výkonu práce, kritika práce, ukládání úkolů neodpovídajících kvalifikaci. Méně časté jsou pak různé formy vyhrožování.

Výzkum agentury GFK z roku 2007 ukázal, že více než čtvrtina postižených mobbingem je jemu vystavována minimálně jednou do týdne, 45 % pak je těmto jevům vystavována po dobu delší než rok. (Svobodová, 2007, s. 6)

Výzkum Eurofondu z roku 2010 ukázal, že fyzickému násilí na pracovišti bylo vystaveno 2,6 % zaměstnanců v České republice. S verbálním útokem se setkala 17,5 % pracovníků, což naši republiku řadí na první příčky v rámci EU. (Bednář et al., 2013, s. 181)

Výzkum EU z roku 2000 ukazuje, že 1,5 všech pracovníků má zkušenost s fyzickým násilím ze strany svých spolupracovníků (Paoli, Merllie, 2003 cit. podle Mayhew, Chappell, 2007, s. 329)

Výzkum z roku 2004 (Ferrari, 2004 cit. podle Yüksel, s. 15) již uvádí, že 10 % respondentů se stalo obětí mobbingu.

U nás chybí také dostatečná pomoc obětem mobbingu, zatímco v zahraničí se této oblasti věnují specifické organizace. Např. ve Velké Británii již v roce 1997 vznikla organizace Andrea Adams Trust.

Riziková pracoviště

Mezi riziková pracoviště pro mobbing patří ta, která mají byrokratickou organizaci, kde je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, nadřazenost pravidel a předpisů, odměňování na základě kvalifikace a zásluh. Jedná se o oblasti školství, zdravotnictví, sociální péče, úřady státní správy. Naopak nízký výskyt mobbingu se mapuje v organizacích, kde je stejný počet mužů a žen. (Svobodová, 2008, s. 38)

Téměř 25 % násilných incidentů se vyskytuje ve zdravotnickém sektoru a více než 50 % všech zdravotnických pracovníků se již někdy setkalo s některou z forem mobbingu. U zdravotních sester hrozí výskyt mobbingu až třikrát více než u jiných zaměstnání. (Kansas Nurse, 2003, s. 3)

Mobbing lze pozorovat ve všech oborech, zvýšené riziko se objevuje v oborech:

- Zdravotnictví, sociálních věcí,
- školství a tělesné výchovy,
- státní správy. (Kratz, 2005, s. 21)

Tito pracovníci často pracují ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci a na komunikaci. Mobbing je také častější ve větších podnicích. Co se týká pohlaví, hrozí ženám o 75 % vyšší riziko. (Kratz, 2005, s. 21)

2 FAKTA O MOBBINGU

Druhá kapitola se již podrobněji věnuje mobbingu a seznamuje se znaky mobbingu, fázemi mobbingu, metodami, příčinami a důsledky tohoto jednání.

2.1 Znaky mobbingu

Mobbing často nezanechává viditelné stopy. Vše se také děje nenápadně a pozvolna. Agrese neprobíhá otevřeně. Mobbing se šíří pozvolna nenápadně, každý jeho jednotlivý projev vypadá jako denní neshody. Zákeřnost tohoto jednání je také v tom, že vedoucí pracovníci dané jednání ignorují a často se zbavují spíše obětí než útočníků. Mobbing je také hrozbou pro bezpečí a ochranu zdraví při práci. Oběti se snižuje pozornost, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí se uspokojení z práce, klesá soustředěnost, dochází ke ztrátě zájmu. To vše má za následek zvýšený počet chyb, selhání či pracovní úraz. (Svobodová, 2008, s. 27-29).

Mobbing často zpočátku nezpozoruje ani oběť sama (Haškovcová 2004, s. 70).

Dle Svobodové (2008, s. 30) se jedná o přesně vymezenou formu teroru. Mezi znaky mobbingu patří:

- Agresivní manipulace.
- Dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince.
- Pravidelnost, opakovatelnost.
- Útoky jsou systematické a cílené.
- Nepřátelská a neetická forma komunikace.
- Hrozby jsou nepříjemné a skryté.
- Rafinovanost, zákeřnost.
- Aktivní a trvalý tlak.
- Nelítostnost, bezcitnost, nelidskost.
- Trvalé známky nepřátelství a agrese.
- Výskyt minimálně jednou do týdne po dobu minimálně půl roku.

Rozpoznat mobbing od jiných forem není jednoduché, sloužit k tomu mohou jednotlivé znaky či náznaky, které jsou uvedeny v tabule.

Tabulka 1: Jak rozpoznat mobbing (Yüksel, 2010, s. 15, Kratz, 2005, s. 53)

Standardní kritéria výkonu práce jsou v poslední době často velmi podprůměrná.
Časté věty typu: „Slyšel/a jsou, co udělal/a minulý týden..?“
Oběť není zvána na společné aktivity, je vyčleněna z kolektivu.
Kolektiv se soustřeďuje na kritické události, které ukazují oběť v nepříjemném světle.
Panuje v kolektivu přesvědčení, že oběť potřebuje potrestat, výroky typu: „měli bychom jí/jemu dát lekci...“
Posměšné poznámky o oběti – ústně či písemně.
Negativní vyjadřování vůči oběti.
Vysoká míra solidarity vůči mobberovi či skupině mobberů.
Ztráta možnosti argumentovat v prospěch oběti, strach z obrany oběti.
Zveličování chyb oběti vymýšlení si chyb oběti, záměrné vyhledávání chyb u oběti.
Oběť je ostatními viděna jako nepříjemná, stigmatizovaná osoba, bez pozitivních vlastností, je nadměrně kritizována.
Častá absence oběti.
Pobouřená odpověď mobbera na jakoukoli snahu oběti sehnat si pomoc.
Oběť mobbingu nedostává od spolupracovníků důležité informace.
Kolektiv se rozpadá.
Slábne ochota pomáhat spolupracovníkům.
Cílené diskuse jsou nahrazeny dlouhými a nikam nevedoucími debatami.
Chybí ochota ke kompromisu.
Podřízení si chodí ztěžovat k vedoucímu pracovníkovi.
Oběť se dopouští chyb, které pro něj nejsou typické.
Nadměrná fluktuace zaměstnanců.

2.2 Fáze mobbingu

Podle Haškovcové (2004, s. 70) je spouštěcím mechanismem mobbingu vždy konflikt, který není urovnán, často se jedná o velmi banální záležitost.

Leymann definuje mobbing jako proces, který má pět fází a tři úrovně. Fáze mobbingu (Leymann, 1996 cit. podle Yüksel, 2010, s. 14):

- Konflikt.
- Agresivní chování a incidenty, pomluvy, které narušují dynamiku v práci.
- Management je často nepřímý zapojen, je mu často špatně vykládána situace, nebo situaci nesprávně chápe a nesprávně si vykládá také vzorce chování oběti.
- Označování a stigmatizace oběti.
- Oběť často trpí nemocemi díky duševní únavě, často je donucena opustit zaměstnání.

Úrovně mobbingu a možnosti rozpoznání mobbingu (Leymann, 1996 cit. podle Yüksel, 2010, s. 14)

- Oběť je odolná vůči prvotním stádiím konfliktu
- Oběť trpí díky stresu nemocemi a častými absencemi v zaměstnání
- Oběť musí odejít ze zaměstnání

Jak uvádí Svobodová (2007, s. 8), mobbing má pevně stanovené fáze. Odlišovat se od sebe mohou pouze svou délkou, která je závislá na osobnosti oběti, osobnosti mobbera, technikám mobbingu. Proces začíná konfliktem, který se neřeší, pokračuje přes systematický teror oběti, později do procesu vstupuje osobnost nadřízeného a proces je ukončen vyloučením oběti, nejčastěji odchodem z pracoviště.

Konflikt

Konflikt je porucha, která narušuje běžný chod práce a způsobuje dočasnou dezorientaci. Nastává tam, kde je napjatá situace, ve které se dvě na sobě nezávislé strany pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci. (Kratz, 2005, s. 25)

Každému mobbingu předchází konflikt, který bývá často banální, malicherný, náhodný. Konflikt je však často neřešen, ponechán svému osudu a řešení se všichni vyhýbají. Poté se konflikt stupňuje. Zpočátku mobber útočí jen v malých a nepřímých náznacích

snaží se oběť vyvést z rovnováhy. Oběť ustupuje, protože nechce další konflikt. I když jde často o maličkosti, zanechávají stopy na obou stranách- u oběti je to často trpkost, zklamání, u mobbera se jedná o agresivnější a kritičtější postoj. Tato první fáze, není příliš dlouhá na rozdíl od následujících. (Svobodová, 2008, s. 40-41)

Systematický psychický teror

Psychický teror, druhá fáze, nastává, pokud se daný konflikt neřeší. Jedná se o období, kdy se mobber pokouší o první schválnosti, pomlouvání, nejde však stále o plánovanou či systematickou činnost, útočník si tak jen ověřuje, kam až může zajít. Oběť je zranitelnější, klesá její sebedůvěra, snižuje se pracovní výkon, mohou nastat úzkostné stavy či příznaky psychosomatických onemocnění. Pokud měl daný konflikt zpočátku nějaký důvod, v této fázi již upadl v zapomnění. Mobber v této fázi začíná také s izolací oběti, která je postupně vytěšňována z kolektivu. Oběť se samozřejmě snaží na toto vše reagovat, a proto se stává konfliktní, mění se a okolí ji začne hodnotit negativně. (Svobodová, 2008, s. 41)

Oběť se snaží tomuto tlaku čelit absencemi v práci (Kratz, 2005, s. 28).

Zveřejnění případu a zásah vedoucího

Ve třetí fázi se teror stává oficiálním. Mobbing nabývá na síle a útočník užívá tvrdší metody. Oběť si v této fázi je již vědoma cílených útoků, stává se středem pozornosti a veškeré útoky mají za cíl pouze oběť vystřadit ze zaměstnání. V této fázi se také může stát, že se k útočníkovi přidávají další potenciální mobbeři, kteří dosud jen přihlíželi situaci. Nastalá situace tak může vyústit až v kolektivní „zábavu“. V této fázi si mobbingu začne všimnout i nadřízený a je nucen na celou situaci reagovat. Oběť, která pracuje ve stresu, dělá více chyb a tak i působí na okolí, že chyba je právě v její osobě. Většina vedoucích pracovníků nepátrá po příčinách jednání oběti a tak se nedovědí, že oběť byla do této situace násilně vtlačena. Oběti je tak často vytýkána chybná práce od vedoucího, který se pak pokud nepatřičně reaguje, stává spolupachatelem nebo může nastalá situace přerůst až v bossing. (Svobodová, 2008, s. 42)

V této fázi často s obětí nechce již nikdo spolupracovat, je vyloučena zcela z kolektivu. Často je v této fázi oběti nabídnuto jako řešení přeložení na jinou pracovní pozici. (Kratz, 2005, s. 32)

Vyloučení

Poslední fáze, je vyloučením oběti z pracovního kolektivu. Postihnutý pracovník může být překládán z jednoho oddělení do druhého, může mu být přidělena podřadnější práce, omezují se jeho kompetence, je pod neustálou kontrolou. Oběť tak neustále nadále pracuje pod velkým tlakem, který zapříčiňuje další chyby. Většina vedoucích pracovníků stále hledá chyby v osobnosti zaměstnance a ne v pracovním prostředí. Po dalších chybách dochází k tomu, že vedoucí pracovník se rozhodne svého „nezvládnutého“ zaměstnance propustit. Většina obětí však opouští své místo dobrovolně pod tíhou útoků na jejich osobu. (Svobodová, 2008, s. 42-43)

Pokud se po vyloučení ze zaměstnání pokouší oběť ihned o další pracovní místo, nemá dobré vyhlídky. Většinou si sebou nese psychosomatické onemocnění, které je natolik evidentní, že jej pozorný personalista rozpozná již při pohovoru. (Kratz, 2005, s. 34)

Každý případ je však individuální, a pokud se konflikt nevystupňuje, nebo se mobbing včas ukončí, nemusí oběť projít všemi fázemi (Svobodová, 2008, s. 40).

Průběh mobbingu může ovlivnit sama oběť, pokud se během druhé fáze začne vehementně bránit a pokusí se oplácet stejnou mincí agresorovi. Průběh se změní také, pokud se oběti zastane ve druhé fázi vedoucí, či jiný kolega, pokud oběť včas změní své pracoviště, pokud odpovědní pracovníci zakročí a ve třetí fázi přijdou s opatřeními proti mobberovi, pokud je již během první fáze konflikt vyřešen. (Kratz, 2005, s. 22-23)

2.3 Metody mobbingu

Vždy je těžké u mobbingu rozpoznat, zda jde o náhodu či o záměrné chování. Velmi často mobbeři nastavují oběti pomyslné zrcadlo, díky kterému oběť vidí své negativní stránky, své chyby a slabosti a často se tak ze všeho může rozvinout sebenenávist oběti. (Svobodová, 2008, s. 64)

Mezinárodní výzkum ukazuje, že slovní formy násilí na pracovišti, jsou častější než fyzické formy (Gill et al., 2002 cit. podle Mayhew, Chappell, s. 329).

Verbální násilí je stěží rozpoznatelné a to z několika důvodů:

- Slovní nářky jsou tajné, slyší je jen partner mobbera,
- intenzita slovních nářek se vždy zvyšuje,
- má mnoho podob,
- slovní nářky vždy ignorují to, že by je oběť mohla vnímat.

(Evans, 1996, s. 23)

Oběti nejčastěji mají rozpor v mobberově verbální a neverbální komunikaci. Forma často neodpovídá obsahu, gesta a mimika mobbera neodpovídají vyřčeným slovům a věty dostávají jiný význam. (Svobodová, 2007, s. 17)

Leymann popsal 45 způsobů chování, které jsou typické pro mobbing. Rozdělil je do pěti kategorií – útoky cílené na omezení či znemožnění komunikace, útoky na soukromí a zdraví, útoky na odborné schopnosti a znemožnění plnit pracovní povinnosti, útoky na pověst oběti, útoky na sociální vztahy. (Leymann, 1996 cit. podle Zábrodská, 2011, s. 333, Svobodová, 2008, s. 64).

Huberová (1995, cit. podle Assessment System, s. 1) hlavní strategie mobberů popsala následovně:

Šíření pomluv – zákeřné šuškáání, tajuplné nářky, dvojsmyslné poznámky a komentáře, postranní pohledky. Pokud oběť žádá o vysvětlení, dočká se pouze odpovědi typu: „přemýšlej o tom“, „přeber si to“. Setkáváme se se zveličováním a zevšeobecňováním bezvýznamných případů. Oběť je osočována z nepravdivých věcí, je pomlouvána u vedoucího.

Izolace – spolupracovníci odmítají s obětí pracovat, brání ji ve vyjádření vlastního názoru, ignorují ji, tají před ní důležité informace, ukončují náhle rozhovor, jakmile oběť vejde do místnosti, fyzická izolace.

Sabotování práce – oběti nejsou sdělovány důležité informace, ztrácí se jí pracovní podklady, práce oběti je záměrně poškozována, nápady oběti jsou kradeny.

Znevažování výkonů a schopností – zveličování banálních případů, kritika a výčitky, demotivace, zpochybňování rozhodnutí, zpochybňování odborných kompetencí.

Poškození soukromí a osobnosti – vtipkování na adresu vzhledu, napodobování gest, chůze či řeči, vysmívání se, poškození či krádež osobní věci, podezírání z duševní choroby, rozebírání osobního života.

Mobbing zahrnuje následující typy chování (Oke, Yuceturk, cit. podle Yüksel, 2010, s. 14)

- Trestání druhých za jejich schopnosti (často nadprůměrné),
- odmítání předání úkolů, zadávání nadměrného množství práce, zkracování konečných termínů práce,
- ponižování před ostatními spolupracovníky,
- bránění povýšení,
- žárlivost na profesní či jiné schopnosti.

Mezi strategie mobbingu patří slovní agrese, jejímž cílem je snížit hodnotu druhého člověka. Patří mezi ně pomluvy a intriky. Mezi základní formy slovní agrese dle Nováka a Capponi (1996, s. 78-79) patří:

- *Biliárový náraz* – jedná se o nepřímé napadení, kdy mobber využívá třetí osobu k útoku. Často tak mobber očerňuje oběť před kolegy či u nadřízeného.
- *Sřěly na Achillovu patu* – každý má své slabé místo a to je často mobbery využíváno. Nemusí se vždy jednat pouze o různé posměšky, ale také o individuální poznámky, které zasáhnou bolestivé místo oběti.
- *Komplot* – jedná se o skupinu, která oběti ubližuje. Často se zde jedná o skupinové posměšky.

Mobbing lze vyjádřit však také beze slov. Jedná se o nepozdravení kolegy, neodpověď na pozdrav, zavření dveří do své pracovny, odejde, pokud oběť vstoupí do místnosti, odejde či zmlkne, pracovní místo oběti dá na nejméně vhodné místo (hlučné, chladné, málo světla atd.), oběť není pozvána na společnou akci, oběť nemá prostor říct svůj názor na poradě, mobber zveličí cokoli, v čem se oběť mýlí, často mobber upozorňuje na malé kompetence oběti, časté jsou výroky typu: "To se udělalo práce, když jsi tu nebyl." (Novák, Capponi, 1996, s. 81- 82)

Mezi další metody, které mobbeři užívají ve svém boji, patří imitování chování oběti. Často svou oběť sledují či odposlouchávají a snaží se o její izolaci ve všech oblastech. Mobber si také může začít hrát na vedoucího, začne dávat oběti úkoly, nebo naopak ji vůbec nezapojuje do pracovních povinností. Úkoly, které oběť od něj dostane, jsou často

nesmyslné, pod úroveň kompetencí oběti či naopak kompetence oběti výrazně přesahují. Často mobber také schovává oběti věci, podklady. Často jí věci přemísťuje s cílem obět' zmást. Svádí na obět' rozbití předmětů. (Svobodová, 2008, s. 67-69)

Mezi obzvláště zákeřné taktiky patří poškození, ztráta či zfalšování pracovních výsledků oběti. Mobber může útočit také na zdraví jedince, např. příliš větrá, když ví, že obět' je náchylná na nachlazení. Může oběti přimíchat nějaké prášky do pití. Mobber oběti vyhrožuje fyzickým násilím ať už přímo, telefonicky, emaily či nějakými symboly. Může se stát, že mobber svůj fyzický útok maskuje jako nehodu, např. náhodou spadne nějaký těžký předmět na nohu oběti. Nezřídka mobber zahrne do svých praktik celou rodinu oběti. (Svobodová, 2008, s. 69- 70)

Co se týká rozdělení metod mobbingu jsou rozdíly také mezi pohlavími. Ženy volí spíše metody založené na pomlouvání, zesměšňování, kritice. Muži užívají spíše strategii přidělování méně hodnotných prací, vyrušování, zlehčování či ignorování oběti, vyhrožování, kritiky názoru. (Kratz, 2005, s. 22)

U mužů je častější fyzická a verbální agresivita. Jednají chladněji a tvrději, provádí méně emocionálních oklik. Jdou přímo za zničením své oběti. Rádi oběti dokazují, že jsou silnější. Mezi jejich techniky patří urážení, shazování, cynické poznámky, zadržování důležitých informací, poukazování na neschopnost oběti. (Svobodová, 2008, s. 53)

Ženy jednají většinou skrytě, ale jsou zákeřnější. Volí spíše pasivní agresivitu, emoční vydírání. Často nekomunikují přímo, ale volí spíše narážky, písemné příkazy. Mezi jejich techniky patří kritizování, nedávání oběti možnost se vyjádřit, skákání do řeči, lsti, pomluvy, úskoky, lži, ničení či schovávání věcí oběti, vysmívání se. Často využívají také třetí osobu, která za ně mobbing provádí. (Svobodová, 2008, s. 53-54)

2.4 Příčiny mobbingu

Prostředí hraje důležitou roli v rámci příčin mobbingu, který potřebuje vhodné podmínky pro svůj nátlak, intriky, pomluvy.

Mobbing je jevem, který může mít mnoho příčin, mezi časté z nich patří (Svobodová, 2008, s. 34):

- Je špatně chápán a nepovažuje se za takový problém jako např. agrese, šikana, diskriminace.
- Je ignorovaný a tolerovaný.

- Případy jsou málo zveřejňované, oběti se nebrání.

Výzkum Leymann (1996 cit. podle Yüksel, 2010, s. 15) ukázal tři organizační faktory, které vedou k mobbingu. Patří mezi ně kultura a struktura organizace, špatné řešení konfliktů, špatná formální komunikace v organizaci. Dle tohoto pohledu jsou konflikty běžnou součástí pracovního kolektivu. Avšak vedoucí pracovníci musí být schopni tyto konflikty na svém pracovišti řešit.

Také Mikkelsen a Einarsen (2001 cit. podle Yüksel, 2010, s. 15) zjistili, že špatné pracovní prostředí a nedostatek řešení konfliktů vedlo k mobbingu.

Dle výzkumu McKay et al. (2008 cit. podle Zábrodská, 2011, s. 340) mezi nejčastější příčiny mobbingu patří diskriminace na základě pohlaví, závist a soupeření o moc, status či pracovní pozici. Také rozhovory s oběťmi ukazují, že dle nich se za mobbingem skrývá snaha mobbera upevnit svou pracovní pozici (Simpson, Cohen, 2004, cit. podle Zábrodská, 2011, s. 340).

Příčin vzniku mobbingu je nespočet. Nežádoucí atmosféru na pracovišti vyvolávají především sociálně nepřizpůsobivý jedinci- agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní. Mobbera mohou hnát peníze, nesympatie, závist, strach. Zdrojem mobbingu může být pouze jeden kolega či skupina. Významnou roli zde hraje prostředí, které hraje pro mobbing. Může se jednat o špatné řízení pracovního týmu, nuda, závist, intriky, pomluvy apod. Špatná atmosféra mobbing na pracovišti spustí a vedoucí pracovník ho může svým jednáním podporovat. Je třeba vzít také v úvahu společenské vlivy a rozvoj tržní ekonomiky, kde dnes vládne atmosféra ostrých loktů. (Svobodová, 2008, s. 34-35)

Mezi časté spouštěče mobbingu patří nerovnováha moci na pracovišti, znevažování mobbingu, neuspokojení a frustrace v zaměstnání, restrukturalizace a krize, organizační změny, přehnaná hierarchizace a centralizace práce. (Yüksel, 2010, s. 14)

Spokojenost v zaměstnání výrazně ovlivňuje firemní kultura. Převládá-li negativní atmosféra, podporuje tak vznik patologických jevů. Mobbing se jen velmi vzácně objevuje v týmu, kde se preferuje spolupráce. V rámci firemní kultury je důležité, aby vedoucí pracovník byl dobrým příkladem pro své zaměstnance. Klíčovou roli při mobbingu hrají pracoviště, která mají nízkou úroveň etiky, kde panuje atmosféra nedůvěry, závisti, pomluv. Významná je také nuda, jednotvárnost, kladení velkých nároků na zaměstnance,

sobectví, strach ze ztráty zaměstnání, konkurence, stres, tlak, netolerance a nízké vztahy mezi kolegy. (Svobodová, 2008, s. 35-36)

Závažnou příčinou mobbingu je špatná organizace práce a nefungující spolupráce s podřízenými. Autoritářské rozhodování nebo liberální přístup má na vznik či rozvoj mobbingu zásadní vliv. Přílišná přísnost vytváří agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, naopak přílišná volnost plodí anarchii a zmatek. Vedoucí pracovník musí kromě manažerských schopností mít i schopnosti vcítit se do problémů druhých, naslouchat jim a být vnímavý k potřebám i emočním projevům podřízených. Musí také ovládat i své emoce. Měl by umět zvládat konflikty a zvolit správný způsob komunikace. Základním komunikačním nástrojem by měla být pravidla, kde by byla vymezena práva, povinnosti, odpovědnost, zvyky. (Svobodová, 2008, s. 36-37)

Jak uvádí Svobodová (2008, s. 38) mezi nejčastější chyby vedoucích pracovníků řadíme chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, neprůhledná politika vedení, zadávání nesmyslných úkolů, protěžování jedněch proti druhým, opomíjení potřeb zaměstnanců, vydávání stále nových oběžníků a směrnic, stálé organizační změny, neobjektivní systém hodnocení a nedostatek oceňování, nedostatek tolerance a empatie, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, destruktivní zacházení s chybami či omyly, vysoká míra kritiky, neochota řešit problémy.

V dnešní době je výskyt mobbingu stále větší. Mezi důvody, které přispívají k tomuto růstu, patří nízká morální úroveň či špatné vlastnosti jako je závist, žárlivost, antipatie, nadměrná ctižádost, rivalita. Monotónnost, nuda, frustrace, stres, které často vedou k nápadům na zpestření pracovní doby. Dnešní společnost se vyznačuje také stále vyšší agresivitou. Mobbing se rozvíjí na základě konfliktu, který nebyl správně urovnán. (Kratz, 2005, s. 18-20)

Dle výše uvedeného jde vidět, že příčiny mobbingu lze stěží specifikovat a spouštěčem může být i nepatrná rozepře, která není včas urovnána a řešena.

2.5 Důsledky mobbingu

Svobodová (2008, s. 74) vymezila následující fáze reakcí obětí na mobbing:

- Oběť si nic neuvědomuje, seznamuje se s prostředím. Situace, které se odehrávají, vnímá jako běžnou součást života.
- Oběť si všímá, že se něco děje, ale nespojuje si to se svou osobou. Drobné konflikty bere jako náhodné.
- Oběť si uvědomuje, že v konfliktech nejde o náhodu, začíná mylně hledat vinu v sobě.
- Oběti je jasné, že konflikty nejsou náhodné, ale ještě se neodhodlala k řešení. Někdy podlehne myšlence, jestli si sama nevymýšlí, hájí mobbera, své reakce posuzuje jako přehnané a neadekvátní. Myslí, že se vše časem srovná. Poznává, že trpí, ale odmítá uznat, že je vystavena systematickému týrání. Bojí se někomu svěřit, převládá u ní názor, že by jí nikdo neuvěřil.
- Oběť opakovaně hledá důvody chování mobbera. Narůstá v oběti pocit nejistoty. Snaží se vymyslet způsoby obrany. Často zkouší strategii „být hodnější“ a doufá, že mobbera jeho chování přejde. Jenže naopak toto chování mobbera ještě více vyprovokuje.
- Přichází šok, když si oběť dostatečně uvědomí agresi. Cítí osamocení, úzkost, bolest. Nemá síly se bránit, před agresorem utíká do nemoci, návykovým látkám apod. Má strach, když vidí mobbera. Ztrácí odvalu, cítí stres, pocit marnosti i viny. Po delší době přicházejí organické poruchy a chronická úzkost. Oběť se dostane do bludného kruhu, kdy potíže v práci způsobí psychické a psychosomatické potíže, ty vedou k nemoci a časté absenci v práci a opět se dostává do potíží v práci.

U obětí mobbingu byla identifikován, úzkost, deprese, poruchy koncentrace, pocity bezmocnosti, psychosomatická onemocnění, posttraumatická stresová porucha, zvýšené riziko sebevražd (Zábrodská, 2011, s. 336). Beňo (2003, cit. podle Svobodová, 2008, s. 83) uvádí, že v dnešní společnosti je každý pátý pokus o sebevraždu spojován s problémy v zaměstnání.

Svobodová (2008, s. 83) mezi psychické důsledky pro oběť přidává ztrátu sebevědomí, ztrátu energie a únavu. V tomto důsledku klesá výkonnost oběti. Jedinec je emočně

vyčerpán, narušuje se jeho schopnost komunikace, objevuje se agresivita. Jedinec se cítí zranitelně a zbytečně. Objevuje se špatná nálada, pesimismus, ztráta chuti do života.

Dochází také ke zhoršení zdravotního stavu. Objevují se svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad, trávicí problémy. Zvyšuje se jedinci krevní tlak, čímž se zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Imunita jedince je oslabena, mohou se objevit i kožní a hormonální nemoci. Oběť často utíká z reality, odcizuje se svému okolí. Ztrácí smysl pro humor, schopnost užívat si život. (Svobodová, 2008, s. 84)

Mobbing narušuje nejen pracovní ale i mimopracovní vztahy oběti, zejména vztahy s rodinou a přáteli. U oběti se zvyšuje riziko dlouhodobé nezaměstnanosti, protože je často donucena zaměstnání opustit a následky se s obětí nesou i do dalšího zaměstnání. (Zábrodská, 2011, s. 336)

Kratz (2005, s. 35) přidává další nepříznivé dopady mobbingu kromě výše zmíněných:

- Celková nevolnost, poruchy spánku, bušení srdce, poruchy duševní rovnováhy, pocit nejistoty, poruchy koncentrace, deprese,
- stavy úzkosti, rezignace, zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky, sebevražda,
- projevy závislosti, zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, anorexie, bulimie,
- potíže trvale se projevující v klinických obrazech, žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění.

V rámci organizace se pak nesou špatné důsledky mobbingu ve formě absentérství oběti na pracovišti, pokles produktivity a kvality výkonu oběti, zhoršení pracovních vztahů, zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, poškození dobré pověsti organizace (Zábrodská, 2011, s. 339).

Organizaci vznikají ztráty, které se pak projevují v konkurenci s jinými organizacemi. Mimo výše uvedené se snižuje kvalita produktu, ochabuje ochota inovovat, oddělení kde probíhá mobbing musí podávat vyšší výkon, aby dorovnal ztráty. Ostatní pracovníci v kolektivu se mohou také obávat mobbingu vůči jejich osobě. Je důležité zmínit také náklady spojené s vyhledáváním nových pracovníků na místa obětí a náklady na personalisty a další pracovníky, kteří se musí mobbingem zabývat. (Kratz, 2005, s. 40)

Jak uvádí McConnon (2009, s. 17-18) manažeři stráví zhruba 25 % svého času tím, že řeší konflikty, o to méně času pak stráví produktivní prací. Do skutečných ztrát však musíme kromě výše zmíněných započítat také ztracený čas zaměstnanců, vyšší fluktuaci zaměstnanců, ztrátu příležitostí, neefektivnost zaměstnanců, špatnou týmovou spolupráci.

Dle Vickerse (2010, s. 9) mobbing působí negativně i na jeho svědky. Zhruba 20 % svědků mobbingu se poté rozhodne opustit pracoviště.

3 OBĚTI A MOBBĚŘI

Kapitola seznamuje s hlavními aktéry mobbingu, tedy s obětí a mobberem- tyranem. Seznamuje s dostupnými charakteristikami obětí i mobberů. Uvádí také jaké jsou formy pomoci obětem mobbingu.

3.1 Oběti mobbingu

Na rozdíl od šikany u mobbingu neplatí, že by se obětí mohl stát jen slabší jedinec. Neexistuje typická oběť mobbingu. Mobbing může postihnout jakékoli pohlaví, věk, postavení, vzhled či povolání. Jediné, co mají oběti společné, je, že nějakým způsobem vybočují. Může se jednat o vybočení jak v negativním smyslu slova, tak i v tom pozitivním. Odlišnosti mohou být různé, jak fyzické, tak i psychické. Ty fyzické zaujmou na první pohled- tělesná vada, barva pleti, vada řeči, akcent, účes, oblékání, věk, sexuální orientace, nemoc, zvláštní chování. Nejohroženější jsou lidé osamělí- může se jednat např. o osamělou ženu v mužském kolektivu či muže v ženském. Co se týče psychických odlišností, jsou v ohrožení jedinci, kteří mají sníženou odolnost proti zátěži, jsou introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní, citliví. Obětí se může také stát jedinec, který je naivní a důvěřivý. (Svobodová, 2008, s. 56-57)

Kratz (2005, s. 21) do tohoto výčtu přidává ještě jedince spíše méně výkonné, spíše pesimisticky založené. Dodává, že terčem se však může stát i osobnost odolná, sebejistá a kvalifikovaná.

Mezi příklady ohrožených pracovníků mobbingem patří žena pracující v mužském kolektivu, muž pracující v ženském kolektivu, noví pracovníci (Haškovcová, 2004, s. 71).

Oběť může podlehnout i klamu, že mobbera dokáže změnit, snaží se pochopit motivy mobbera, hledají řešení, ale mobber žádnou vinu necítí. Snadnou obětí se může stát také jedinec, který nemá dostatek sebedůvěry, nevěří si, působí zastrašeně, nechá se snadno vyprovokovat, chybuje, má sklony k sebeobviňování, je obětavý, špatně snáší nedorozumění a křivdy a snaží se je napravovat. Oběti jsou také citlivé na kritiku. Početná skupina obětí je tvořena také jedinci, kteří jsou na své práci existenčně závislí. Mezi oběťmi se však najdou také jedinci úspěšní, aktivní, průbojní, iniciativní, sebevědomí, pracovití, pečliví. Tito lidé ohrožují pozici mobbera a právě proto je napadá. Naopak proti

mobbingu jsou dobře odolní jedinci, kteří mají pevné vztahy, zázemí. (Svobodová, 2008, s. 57-58)

Zjednodušeně se dá říci, že mobber nedělá žádné rozdíly, na každém si něco najde. Na slabých jedincích si zvyšuje své sebevědomí a silným jedincům naopak závidí.

Speciální kategorií jsou noví zaměstnanci. Jedná se o složitou situaci, přichází do sehraného kolektivu. Pokud se navíc odlišují od průměru, zvyšuje se pravděpodobnost, že se stanou obětí. Často se stane, že nedostanou ani příležitost ukázat své schopnosti a zpravidla jsou okamžitě vyřazeni z kolektivu. (Svobodová, 2008, s. 59)

Dle výzkumu (Mayhew, Chappell, 2007, s. 333) je typickou obětí mladý člověk, který je na pracovišti nový.

3.2 Mobbeři – agresori

Mobber je pachatel mobbingu, člověk, který druhým ubližuje a páchá na nich násilí. Mobber vyvíjí nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně po dobu alespoň šesti měsíců. Často se jedná o nevyzrálé osobnosti, které mají sklony k dětinskému či agresivnímu způsobu chování. Může se jednat také o nevyrovnané jedince, kteří pociťují strach z vlastního selhání a snaží se tímto způsobem si sebevědomí zvednout. Mezi mobbery se nachází také jedinci, kteří se snaží prosadit na úkor druhých. (Svobodová, 2008, s. 46)

Motivy mobberů k agresii mohou být různé, mohou mezi ně patřit závist, nenávisť, frustrace, nejistota, pocit křivdy, pocit prázdnoty, nesympatie, osobní nepřátelství, radost z ubližování, předsudky, nuda, touha být středem pozornosti, strach z konkurence či ztráty zaměstnání apod. (Svobodová, 2008, s. 49)

Mezi motivy, které přivedou jedince k tomu, že začne být ke svému kolegovi agresivní, mohou patřit (Douglas, 2001, s. 18 – 21)

- Osobnost mobbera – některé osobnosti mají vrozené sklony k tomu být více agresivní.
- Sociální prostředí – sociální prostředí, ve kterém jedinec vyrůstal, bylo spojeno s agresivitou, bojem, utrpením, přílišnou zodpovědností či přílišnou samostatností.
- Špatná interpretace situací – pokud si mobber interpretuje určité situace mylně a na základě toho si vytvoří negativní vztah ke své budoucí oběti.

- Kultura organizace – nátlak na jedince ohledně jeho výkonu vede často k hrubému chování mezi zaměstnanci.
- Slabé sociální dovednosti – jedinci se často nezajímají o své kolegy, špatně čtou řeč těla, reagují nepřiměřeně.
- Zakrývání vlastních nedostatků- častý je nedostatek sebevědomí, považují útok za nejlepší obranu, chtějí mít situaci pod svou kontrolou.
- Předsudky- předsudky vůči rase, pohlaví, věku.

Jak se shodují autoři, kteří se mobbingem zabývají, typický mobber neexistuje. I přesto je však možné u agresorů vystopovat určité společné znaky. Dle Svobodové (2008, s. 46) mezi tyto znaky patří následující:

Temperamentové charakteristiky

Mobbeři jsou egocentričtí, autoritativní, mají pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Jsou samolibí, namyšlení, nadměru ctižádostiví a přehnaně soutěživí. Postrádají skromnost a mají silnou potřebu sebezdokonalení. Mají však přesto často pocit méněcennosti, jsou popudliví, výbušní a nervózní. Dobře ovládají přetvářku a manipulaci. Svých nedostatků jsou si vědomi, ale umí je dobře maskovat. Svě vlastní nedostatky skrývají tím, že poukazují na chyby ostatních. (Svobodová, 2008, s. 47)

Vztahy k druhým

Mobbeři mají často snahu se prosazovat a nadřazovat. Touží získat dominantní pozici, snaží se druhého ovládnout, kontrolovat. Vyznačují se také nadměrnou kritičností, na všem vidí nedostatky, mají sklon neustále hledat chyby u druhých. Mobbeři se často vzpouzí kontrole, opovrhují ostatními, jsou často nevraživí a podráždění. Mají často potíže se s někým názorově sblížit, jsou spíše zdrženliví, pasivní a raději stojí stranou. Vztahy mobbera jsou velmi výběrové. K některým lidem je nadměru příjemný a milý a naopak k druhým se chová sprostě a agresivně. Zbytek naprosto ignoruje, je k nim lhostejný, nemá o ně zájem, nerespektuje jejich práva, potřeby či přání. Při tom všem chce, aby se o něj druzí zajímali. Je také zaujatý vůči druhému pohlaví, je pln předsudků i k další odlišnostem, sexuální orientaci, kultuře či náboženství. (Svobodová, 2008, s. 47-48)

Emoce a charakter

U mobbera zcela chybí empatie, jsou emočně nevyzrálí, nevyrovnaní, nedokážou kontrolovat své vnější projevy emocí. Nejsou schopni hlubších citů jsou vnitřně nejistí

a tyto svoje pocity kompenzují suverenitou a arogancí. Trpí pocity neuznání, mají nadměrnou potřebu být obdivován a být středem pozornosti. Mají velmi slabou emoční inteligenci. Neví, co jsou to výčitky, úcta a zábrany, soucit s ostatními. Jsou bezcitní, rádi ponižují, zneužívají druhé, pohrdají svojí obětí a v ubližování jí nachází potěšení. Tváří se jako moralisté, odsuzují špatné a rádi dávají lekce poctivosti a četnosti. Nikdy nemají důvod, zpochybňovat své chování. Jsou výborní lháři a umí dobře podvádět a klamat. (Svobodová, 2008, s. 48)

Zodpovědnost

Mobbeři nedokážou nést zodpovědnost za své jednání. Neříkají svůj názor, nezaujmají stanovisko. Přenášejí zodpovědnost na druhé, nechávají rozhodovat ostatní, tak se jednoduše vyhnou případným následkům. Mobber si nikdy nepřizná, že by udělal něco špatného. (Svobodová, 2008, s. 48)

Únikové strategie

U mobbera jsou silné tendence k útěku. Jedná se jak o únik psychický- přenášení zodpovědnosti na druhé, tak i o fyzický únik- odmítnutí účasti na poradách, školeních, akcích apod. (Svobodová, 2008, s. 49)

Podle Leymanna (In Svobodová, 2008, s. 53) neexistuje rozdíl v mobbingu mezi pohlavími, vyskytuje se téměř stejně často u žen jako u mužů. Odlišnost mezi pohlavími je, že ženy si častěji za své oběti vybírají ženy a muži zase muže.

Osobnost mobbera je složitá, jedno je však důležité na jeho osobnosti pochopit, najde si u své oběti nějakou chybu, i kdyby byla naprosto bezchybná, ideální, vzorná. (Svobodová, 2008, s. 50)

Dle Huberové (cit. podle Svobodová, 2008, s. 49) dělíme mobbery na:

- Strůjce mobbingu, kteří vymýšlejí nové praktiky na ničení obětí.
- Náhodné pachatele, kteří konflikty neřeší a ten pak přeroste v trvalý spor.
- Spoluúčastníci, kteří se dále dělí na aktivní (vystupují vůči oběti společně s mobberem) a pasivní (přehlíží problémy a dělají, že se nic neděje).

Svobodová (2008, s. 50-53) dělí mobbery podle převažujících motivů k jejich činnosti:

- *Mobber závistivec a upír energie*: jeho motivy jsou žárlivost a nenávisť. Jako oběti si volí zdravé, vitální a aktivní jedince, aby z nich mohl vysát jejich energii. Někdy znevažuje výkon oběti, vyryhuje pouze její slabí stránky, zveličuje chyby.
- *Mobber tyran a manipulátor*: mobbing u tohoto typu probíhá pouze z těch důvodů, chce oběť zničit a ponížit. Nedokáže respektovat druhého člověka. Útočí na sebevědomí a sebedůvěru, oběti aby tak zvedl svou vlastní hodnotu. Má touhu ovládat a manipulovat s druhými. Svými poznámkami a informacemi se snaží také poštvat druhé proti sobě.
- *Mobber diktátor*: moc je pro něj hlavním motivem. Snaží se vládnout, být nadřazen, dominovat. Má nadměrnou potřebu obdivu, uznání, touhy po sebezdokonalení. Má tendence rozkazovat.
- *Mobber ničitel konkurence*: pro tohoto mobber je oběť konkurence, kterou se snaží profesně zpochybnit. Tento typ nedokáže snést srovnání s druhými.
- *Nespokojený mobber*: nespokojenost je typická vlastně pro všechny typy mobberů. Jsou nejistí, frustrovaní, mají zraněné ego. Jejich hlavní metodou obrany je projekce, snaží se na svou oběť přenést vše, c je špatné v něm samotném. Neustále si tento typ stěžuje, na ostatní lidi, na práci.
- *Stresovaný mobber*: jedním ze zdrojů mobbingu bývá i mobberova neschopnost vyrovnat se se zátěží. Jako odreagování pak volí napadání druhých.
- *Znuděný mobber*: častým motivem je také nuda, kterou může způsobit špatná organizace práce, nedostatek práce, monotónnost či stereotyp.
- *Mobber bývalá oběť*: jedním z motivů může být taky předchozí kontakt s mobbingem v roli oběti. Nynější útočník může mít strach, aby se útoky na něj neopakovaly. Zkušenosti jej naučily, že tohle je jediný způsob obrany.
- *Mobber středobod vesmíru*: tento typ se často staví do role oběti, chce být litován, touží v ostatních vyvolat soucit a čerpat z toho výhody. Často se mobber vydává za chudáka a přehání své potíže. Snaží se oběť dotlačit k nějaké reakci, aby se mohl on sám vydávat za oběť a říct, že skutečná oběť je ta špatná.

3.3 Pomoc při mobbingu

Nejjednodušší cesta k tomu, jak se vyhnout mobbingu je prevence. Z hlediska prevence je důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti, správné nastavení firemní kultury. Důležitý je také schopný vedoucí, který umí vést lidi a řešit konflikty již v jejich počátku. (Svobodová, 2008, s. 88)

Jak se může sama oběť bránit

Před nástupem do zaměstnání je pro nového zaměstnance důležité dobře se seznámit s pracovním prostředím a podmínkami. Po nástupu je důležité pozorně vnímat situace na pracovišti a snažit se příliš nevybočovat. Jedinec by měl na pravosti zvyšovat svou kvalifikaci, což mu bude zvyšovat sebevědomí a sebedůvěru. Měl by pečovat o své zázemí, nejen na pracovišti, ale měl by se věnovat rodině i koníčkům. (Svobodová, 2008, s. 91)

Pokud se jedinec již stane obětí mobbingu, obrana vždy vyžaduje určitou dávku asertivity, sebevědomí i znalosti prostředí. Často toto vše však blokuje strach a úzkost. Důležité je si vždy určit, kdo stojí proti vám, dle toho pak vyhledáváme pomoc. (Novák, Capponi, 1996, s. 83)

Haškovcová (2004, s. 73) doporučuje oběti si zvolit pomocníka, který by se měl oběti zastat před mobberem, a přímo by jej měl vyzvat k ukončení tyranizujících aktivit. Pokud by toto nepomohlo, doporučuje, aby byl mobber napomenut před svědky.

Je důležité vždy zhodnotit situaci, ve které se oběť nachází. Oběť si musí odpovědět na otázku, zda má z této situace utéct nebo v ní vydržet. Pokud se oběť rozhodne opustit pracovní pozici, měla by to udělat co nejrychleji, dokud se u ní neprojeví pokles výkonnosti, který by jí mohl bránit v úspěšném nalezení nové pracovní pozice. (Kratz, 2005, s. 87-89)

Oběť by neměla dávat najevo mobberovi, že ji zraňuje. Je třeba vystupovat sebevědomě, reagovat věcně a nedávat najevo nejistotu. (Svobodová, 2007, s. 24)

Pokud se oběť přece jen rozhodne zůstat na pracovišti, měly by si zhodnotit svou situaci. Oběť by si měla uvědomit svá slabá místa a měla by se snažit své chování upravit. Doporučuje se zkusit požádat přátele či blízké, aby se pokusili oběti stanovit její osobní profil, které jí pomůže určit jaké chování by mohlo agresorovi vadit. Oběť by měla svou situaci probrat také s ostatními ve svém okolí, často se stává, že vidíme některé situace až příliš emocionálně a nejsme schopni je objektivně hodnotit. Oběť

se může pokusit si promluvit s útočníkem o jeho chování. Na tento rozhovor je však třeba se řádně připravit a chopit se již od začátku jeho režie. Rozhovor by měl probíhat mezi čtyřma očima. Oběť by se neměla rozčilovat, neměla by projevovat city. Je třeba dát mobberovi jasně najevo vaše požadavky a případné důsledky jeho chování. Důležitým pravidlem je myslet pozitivně a zbavit se negativních vlivů ze svého okolí. V tomto případě je dobré si sepsat v bodech případy, kdy se vám něco povedlo, a byli jste úspěšní. Před mobberem vždy vystupujte sebevědomě a pokuste se nedávat najevo svou nejistotu. Neodhalujte svá slabá místa, pokud se začleňujete do nového týmu. Dodržujte skupinové normy. Braňte se útokům na vaši osobu, uvádějte vždy fakta, zkuste reagovat bez emocí, nenechte se zastrašit, jednejte slušně. Až v případě krajní situace, kdy oběť neví, jak dál, je čas přikročit k právnímu řešení. (Kratz, 2005, s. 90-119)

Vždy je doporučeno si vést přesný přehled o tom, kdy jste terčem mobbingu a sbírat důkazy o mobbingu - dopisy, emaily (Novák, Cappoli, 1996, s. 84). V důkazech by měl být vždy uvedeno datum a časové vymezení, kdo byl u události přítomen, kdo byl svědek, fakta o tom, co se událo, fakta o tom, co bylo řečeno, reakce oběti (Douglass, 2001, s. 63).

Formalizované způsoby obrany jako jsou oficiální stížnosti, sankce, soudní vyrovnání se často na pracovišti setkávají s nesouhlasem. Mezi vhodné způsoby řešení mobbingu můžeme zařadit mediaci (zapojení třetí neutrální strany), vytvoření pravidel interakce a komunikace na pracovišti, na jehož formulování se podílejí všichni pracovníci. Tato pravidla pak ukazují cestu, kterou postupovat při řešení konfliktů. Další možností je vytvoření svépomocných skupin, vzájemná sociální podpora mezi pracovníky a zvyšování povědomí o mobbingu. (Zábrodská, 2011, s. 341)

V rámci ČR se lze obrátit na pomoc nadřízeného, odbory, majitele organizace, Inspektorát práce. V krajních případech se lze obrátit i na soud, nebo na instituce, které však u nás ještě nemají dlouhodobou tradici – Sdružení práce a vztahy, Český helsinský výbor. Lze vyhledat také pomoc psychologa, psychiatra, psychoterapeuta. (Svobodová, 2008, s. 96)

V rámci ČR není obrana pomocí žaloby častá, avšak z hlediska práva se lze při mobbingu odvolat na následující:

- Listina základních práv a svobod – článek 1 a 10.
- Zákoník práce – který hovoří o nutnosti zaměstnavatele poskytovat rovné zacházení zaměstnancům a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace, zaměstnavatel je také povinen pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů.
- Občanský zákoník, který hovoří o ochraně osobnosti.
- Trestní zákoník – v případě pomluvy či vydírání.

(Svobodová, 2008, s. 100-102)

V případě potřeby se oběť může obrátit na pomoc také při tísňových linkách či internetových poradnách. Linky důvěry působí v každém kraji (ve Zlíně SOS linka, která nabízí také internetovou poradnu: <http://www.soslinka.zlin.cz/cz/>). S agresí a konflikty může pomoci Psychoterapeutické centrum Gaudia (<http://www.gaudia.cz/>). Obrátit se mohou také na občanské poradny (ve Zlíně Občanská poradna Strop: <http://www.strop-zlin.cz/>).

Pomoc ze strany organizace a nadřízených pracovníků

Bezpečnost práce je zakotvena také v Lucemburská deklaraci z roku 1997, která byla aktualizována roku 2005 podporuje zdravé pracovní prostředí a to jak po stránce, fyzické, psychické i sociální. Toho lze dosáhnout kombinací zlepšení organizace práce a pracovního prostředí, o které se snaží všechny zapojené strany (vedení, pracovníci). (Opadalo, Banks, 2013, s. 111)

V rámci prevence mobbingu je třeba se zaměřit na následující body (Kansas Nurse, 2003, s. 3):

- Práva a odpovědnost zaměstnavatelů, pracovníků, personalistů a okolí.
- Přístup na pracovišti, který by měl jedince integrovat, snažit se o jejich participaci, měl by být citlivý k genderovým a kulturním odlišnostem, nesmí být diskriminující. Měl by aktivně vyhledávat zdroje násilí na pracovišti, vyhledávat potencionální oběti.
- Vhodné metody pro zjišťování rizik na pracovišti.
- Intervence na pracovišti ze strany organizace, dalších pracovníků, zajištění dlouhodobých programů pro hodnocení.

Neméně důležité v rámci prevence je kvalitní výběr pracovníků. Je těžko odhalit sklony k mobbingu, avšak je důležité sledovat sklony k agresivitě, konfliktům, hádkám, soutěživosti, závisti, netoleranci apod. Pokud také mobber zůstává po odchodu oběti na pracovišti, může se situace opakovat. Je důležité sledovat, zda se na jedno určité místo nepřijímají stále dokola noví zaměstnanci. (Svobodová, 2008, s. 89)

Kratz (2005, s. 45) dodává, že je třeba se zaměřit na osvětu mobbingu na všech organizačních úrovních. Nabízí tyto formy školení – semináře pro vedoucí pracovníky zaměřené na optimalizaci chování nadřízených a na kooperativní řízení. Semináře pro všechny zaměstnance zaměřené na zlepšení komunikačního chování s cílem vytvořit otevřenou a plodnou komunikační strukturu v celém podniku. Semináře pro všechny zaměstnance zaměřené na zlepšení zpracování konfliktů, na zvládání konfliktů.

Pomoci by měla také kolektivní smlouva, kterou by měli v organizaci podepsat všichni zaměstnanci. Ve smlouvě musí být uvedeno, že všichni pracovníci mají zákaz dopouštět se mobbingu a jsou povinni jej potírat. Mobbeři by měli mít vždy na paměti, že zaměstnavatel je může vypovědět z pracovního poměru. (Kratz, 2005, s. 46-48)

Každá organizace by pak měla v rámci své politiky proti jakémukoli násilí na pracovišti mít následující opatření (Douglass, 2001, s. 24 – 31)

- Jasně postoje k násilí na pracovišti, které jsou zastávány celou organizací, jasné přísliby organizace, že bude proti násilí postupovat a že zabezpečí bezproblémové pracoviště pro všechny pracovníky.
- Musí jasně definovat násilí na pracovišti, mobbing, sexuální obtěžování.
- Musí si jasně definovat, jaké důsledky může mít mobbing či jiné negativní chování na pracovišti důsledky pro jedince i pro celou organizaci.
- Musí stanovit důsledky tohoto chování pro mobbera.
- Musí definovat roli managementu v této problematice – manažeři sami si musí dávat pozor na své chování, jednat se všemi s respektem, musí si všímat varovných znaků u svých podřízených, starat se o začlenění nových pracovníků, musí prošetřit stížnosti pracovníků.
- Musí definovat roli personálního oddělení v této problematice- musí podporovat manažery v jejich práci, nabízí jim možnosti řešení situací a postupy, jak s danými situacemi nakládat. Řešení situací je však vždy na manažerech, kteří mají zodpovědnost za své podřízené.

- Musí definovat roli všech zaměstnanců v této problematice- zaměstnanci by měli chápat, co je vhodné a nevhodné chování na pracovišti, jsou povinni nahlásit nevhodné chování, pokud jej zjistí u svých spolupracovníků.
- Musí definovat formální i neformální procesy, které jsou s touto problematikou spojené.

Mezi kroky a metody, které může organizace použít v rámci boje s mobbingem patří následující (Douglass, 2001, s. 45 - 49):

Výcvik a podpůrný systém, workshopy: trénink sociálních dovedností, komunikace, kooperace, řešení konfliktních situací.

Koučing – kouč, který by pomáhal oběti se vyrovnat s mobbingem, či jinými situacemi. Je brán jako podpora jedince v jeho náročné situaci.

Mentoring – podobný koučingu, ale je spíše dlouhodobější a zaměřený na podporu učení se a rozvoje kariéry jedince. Často je prováděn starším či zkušenějším spolupracovníkem, který novému pracovníkovi ukazuje postupy práce a normy na pracovišti.

Poradenství – kvalifikovaný poradce, na kterého se může zaměstnanec obrátit, pokud potřebuje pomoc. Často spíše někdo nezávislý na organizaci (někdo zvnějšku)

„Buddy systém“ – vhodný pro nové zaměstnance. Zaměstnanci je určen nějaký zkušený kolega, který se stane jeho kamarádem a spřízněnou duší na pracovišti, zajišťuje mu informace o pracovišti, normách, vztazích, zajišťuje podporu.

Psychologické testy – pomáhají určit osobnosti zaměstnanců, pracovní styl, analyzovat jejich chování.

Hodnotící systém – hodnocení pracovníků navzájem (hodnocení 360°), hodnocení skupinové práce apod.

Vedoucí pracovník je také povinen pomoci oběti mobbingu, protože je jeho úkolem zajistit optimální plnění úkolů a spokojenost pracovníků (Kratz, 2005, s. 51-52).

Vedoucí pracovník by se měl v rámci prevence mobbingu zaměřit na úspěšnou integraci nových pracovníků do kolektivu. Měl by sledovat pracovní klima, aby včas rozpoznal varovné znaky mobbingu, měl by se odmítavě postavit proti pomluvám a donášení, neměl by zlehčovat stížnosti zaměstnanců. Měl by šířit osvětu o mobbingu a označit jej otevřeně

jako špatnost, kterou je třeba potírat. Měl by pomáhat urovnávat konflikty mezi zaměstnanci. Veškeré rozhovory by měly být vedeny vždy mezi čtyřma očima a vedoucí pracovník by měl vzbuzovat důvěru. (Kratz, 2005, s. 54-77)

Pomáhat zaměstnancům ohroženým či trpícím mobbingem by měl psycholog práce, lékař či sociální pracovník/pedagog, který zná dobře podnik, ale nezastává v něm odpovědné postavení (Kratz, 2005, s. 45).

Každá organizace by měla mít svůj plán na řešení násilí na pracovišti, ten by měl obsahovat informace, jak se vyrovnat s konkrétním incidentem. U nás chybí konkrétní návody, které lze užít při řešení mobbingu. V některých zemích fungují antimobbingové zákony – Francie, Švédsko. Jinde je běžné, že firmy mají stanovenou konkrétní osobu, která se mobbingem v dané organizaci zabývá (Svobodová, 2008, s. 89)

Pomoc ze strany spolupracovníků

Spolupracovníci, kteří na svém pracovišti zjistili výskyt mobbingu, by měli otevřeně, upřímně a citlivě projevit solidaritu s obětí mobbingu. Jednání mobbera by měli označit za zavrženíhodné, aktivně by se měli oběti před útočníkem zastávat. Měli by aktivně na mobbing upozorňovat i další kolegy, měli by oběť podpořit i u pohovoru, pokud se oběť rozhodne jít za vedoucím pracovníkem. (Kratz, 2005, s. 123)

Jak uvádí Sloan (2011, s. 4-5) podpora ze strany spolupracovníků je důležitá obzvláště pro pracovníky, kteří pracují ve službách pro lidi. Může být zdrojem prevence proti negativním jevům na pracovišti.

4 NESTÁTNÍ NEZISKOVÝ SEKTOR

Tato kapitola pojednává o jednotlivých zařízeních, která spadají do nestátního neziskového sektoru dle občanského zákoníku z roku 2014. Kapitola seznamuje s řízením lidských zdrojů, které neodmyslitelně patří k této problematice a s mobbingem v těchto typech organizací.

4.1 Základní formy nestátních neziskových organizací

Během let se vytvořily různé terminologie pro nestátní neziskový sektor, např. třetí sektor, nezávislý sektor, neziskový sektor, charitativní sektor, dobrovolnický sektor. Často se tyto pojmy také zaměňují a nesprávně užívají. Neziskový sektor působí tam, kde nestačí stát, ani podniky či společnost v podobě rodiny či jednotlivců. (Bachmann, 2011, s. 11-13)

Jak uvádí Frič a Goulli (2001, cit. podle Stejskal, 2011) nestátní neziskový sektor, ve kterém se nachází nestátní neziskové organizace, je nazývá také „třetím sektorem“, čímž se zdůrazňuje jeho pozice mezi státním sektorem a trhem.

Jedná se o doplňkový sektor, který pomáhá realizovat veřejné služby, které nezvládá realizovat stát, nebo které nejsou pro ziskový sektor zajímavé z hlediska zisku. Jako další vymezení vůči ziskovým organizacím lze užít motivaci neziskových organizací pro svou činnost. Často jsou motivovány plněním individuálních a kolektivních potřeb. (Los-Tomiak, Dalecka, 2013 s. 78)

Bachmann (2011, s. 11) definuje neziskový sektor jako soubor institucionálně zakotvených organizací občanské společnosti (soubor občanů, kteří vyvíjí organizovanou či neorganizovanou činnost ve prospěch společnosti).

Nestátní neziskové organizace přispívají ke snížení celkových výdajů státu i přesto, že pro svou činnost potřebují určité finanční zdroje z veřejných rozpočtů. Zajišťují totiž činnosti, které by jinak musel obstarat sám stát. (Stejskal, 2011)

Primárně se tyto organizace věnují problémům, při jejichž řešení selhává trh i státní sektor. Organizace soukromého neziskového sektoru je možné charakterizovat jako instituce zajišťující služby zejména v oblasti sociálního zabezpečení a pomoci, humanitární, životního prostředí, kulturní, tělovýchovné a sportovní, zdravotní osvěty či v dalších oblastech, jež se věnují ochraně lidského života a živé i neživé přírody. (Stejskal, 2011)

Dle mezinárodní klasifikace neziskových organizací OSN se činnosti neziskových organizací dělí do následujících oblastí kultura a rekreace, vzdělávání a výzkum, zdraví, sociální služby, životní prostředí, rozvoj bydlení, právo, prosazování zájmů a politika, mezinárodní činnost, náboženství, hospodářská a profesní sdružení, odbory a činnosti jinde neuvedené. (Bachmann, 2011, s. 26-27)

Salamon (cit. podle Stejskal, 2011) definuje nestátní neziskové organizace následovně:

- Organizace či skupiny jedinců, které jsou do určité míry institucionalizovány (formou pravidelných schůzí, pravidel apod.).
- Mají soukromou povahu – nejsou součástí veřejné správy. Není zde však vyloučena podpora z veřejných zdrojů.
- Nerozdělují zisk- organizace mohou dosahovat zisku, ale opětovně jej musí použít na realizaci svého poslání, nemohou jej rozdělovat mezi zakladatele, vedení organizace či zaměstnance.
- Jsou samosprávné, autonomní- mají vlastní pravidla, sami řídí svou činnost.
- Jsou dobrovolné- jejich fungování je spojeno s určitým prvkem dobrovolnosti, ať již dobrovolné účasti na konkrétních aktivitách či dobrovolné účasti na vedení organizace.
- Jsou veřejně prospěšné – přispívají k veřejnému dobru.

Neziskový sektor zahrnuje lidi, kteří si vybrali pomáhat dalším lidem. Tento sektor není řízen státem ani podniky. Vzniká tzv. zdola na základě potřeby občanů. Tyto organizace mají zvýšenou potřebu pro demokracii, spolupráci, otevřenost a transparentnost. Jako velké plus se uvádí neformálnost vztahů, jednodušší mezilidská komunikace než v ziskovém sektoru. Jako mínusy se naopak uvádí nedostatek zavedených pracovních standardů. (Bachmann, 2011, s. 14, 74)

Světová banka (2001, cit. Podle Bachmann, 2011, s. 14) uvádí silné slabé stránky neziskových organizací. Mezi silné stránky patří propojení se základy organizace, jedinci v organizaci jsou zainteresováni v daných oblastech. Neziskové organizace jsou schopné se rychle přizpůsobit a inovovat. Tyto organizace jsou demokratické, vedeny posláním organizace. Jako negativní stránky se pak uvádí zapojení dobrovolných pracovníků, kteří sice mají nadšení pro danou činnost, ale chybí jim odbornost. Většinou se v tomto sektoru

vyskytují malé organizace, kterým se často také nedaří řešit dané problémy. Často organizaci chybí potřebné zdroje ke zvládnutí daných cílů.

Neziskové organizace dělíme na veřejné a soukromé. Vládní (státní) neziskové organizace, jsou takové, které zajišťují převážně výkon veřejné správy. Nestátní neziskové organizace, kterými se zabýváme ve své práci, jsou pak ty, které vznikly spíše na základě potřeby občanů.

Dle starého občasného zákoníku, který platil do roku 2014, se mezi nestátní neziskové organizace řadily obecně prospěšné společnosti, které se od roku 2014 již nezakládají, občanská sdružení, nadace a nadační fondy. Tyto organizace s novým rokem a zákoníkem přešly do nových forem jako spolky, fundace a ústavy. Občanská sdružení se mohla stát spolky nebo ústavy. Obecně prospěšné společnosti mohly zůstat se stejným statutem, nebo se mohly stát ústavy. Nově také zákoník definuje obecnou prospěšnost, který je pro neziskové organizace klíčová.

Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu. Organizace, která získá statut veřejně prospěšná má právo si tento statut uvést i ve svém názvu. (Česko, 2012, s. 32)

Spolky

Spolek může být založen nejméně třemi osobami, které mají společný zájem. Jedná se o dobrovolný svazek členů, kteří mají právo se v něm spolčovat. Název spolku musí obsahovat slovo spolek i zapsaný spolek, postačí zkratka z.s. Hlavní činností spolku nemůže být podnikání či jiná výdělečná činnost. Jako vedlejší činnost však spolek podnikat či si jinak vydělávat peníze může, tyto peníze však musí být využity pro podporu hlavní činnosti nebo pro správu spolku. (Česko, 2012, s. 46-48)

Spolek je zakládán, pokud se zakladatelé shodnou na znění stanov, které musí obsahovat název a sídlo spolku, jeho účel, práva a povinnosti členů spolku, určení statutárního orgánu. Spolek pak vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. (Česko, 2012, s. 46-48)

Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách. Stanovy mohou orgány spolku pojmenovat libovolně, nevzbudí-li tím klamný dojem o jejich povaze. Stanovy určí, je-li statutární orgán kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda). Neurčí-li stanovy jinak, volí a odvolává členy statutárního orgánu nejvyšší orgán spolku. Stanovy určí, který orgán je nejvyšším orgánem spolku; do jeho působnosti zpravidla náleží určit hlavní zaměření činnosti spolku, rozhodovat o změně stanov, schválit výsledek hospodaření spolku, hodnotit činnost dalších orgánů spolku i jejich členů a rozhodnout o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně. (Česko, 2012, s. 52-53)

Spolky se mohou slučovat. Smlouva o splynutí spolků obsahuje i ujednání o stanovách nástupnického spolku. Spolky se mohou také rozdělit, uzavírají pak smlouvu o rozdělení. Musí se vyhotovit projekt rozdělení. (Česko, 2012, s. 59-62)

Spolkům dle starého zákoníku nejbližší odpovídala občanská sdružení, která se po účinnosti nového zákoníku stala automaticky spolky.

Fundace

Fundace je právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena. (Česko, 2012, s. 66) Do fundací řadíme nadace, nadační fondy a přidružené fondy.

Nadace

Nadace jsou zakládány k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak. Nadace může podnikat, pokud podnikání představuje pouze vedlejší činnost a výtěžky z něj poslouží pouze k podpoře účelu nadace. (Česko, 2012, s. 66)

Nadace se zakládá nadační listinou, kterou pořizuje minimálně jedna osoba. Zakládací listina obsahuje název a sídlo nadace, jméno zakladatele a jeho bydliště, vymezení účelu nadace, údaj o výši vkladu každého zakladatele, údaj o výši nadačního kapitálu, počet členů správní rady a jejich jména a bydliště, údaj jakým způsobem členové správní rady za nadaci jednají, počet členů dozorčí rady a jejich jména a bydliště, určení správce vkladů, podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, popř. okruh osob, kterým lze příspěvek

poskytnout, nebo okruh činností, které může nadace vykonávat vzhledem ke svému účelu. (Česko, 2012, s. 67-68)

Nadace vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Nadace je povinna do šesti měsíců od konce roku sestavit výroční zprávu. Statutárním orgánem nadace je správní rada, ta má alespoň tři členy. Kontrolním a revizním orgánem nadace je dozorčí rada, která má také nejméně tři členy. (Česko, 2012, s. 69-81)

Nadace sestaví výroční zprávu do konce šestého měsíce od uplynutí předcházejícího účetního období. (Česko, 2012, s. 88)

Nadační fond

Zakládá se zakládací listinou, která obsahuje název a sídlo nadačního fondu, jméno zakladatele, jeho bydliště, vymezení účelu fondu, údaj o výši vkladu, počet členů správní rady, jejich jména a bydliště, údaj o tom jakým způsobem členové správní rady za nadační fond jednájí, počet členů dozorčí rady, jejich jména a bydliště, určené správce vkladů, podmínky pro poskytování příspěvku z majetku fondu nebo vymezení okruhu činnost, které fond může vzhledem ke svému účelu vykonávat. (Česko, 2012, s. 88)

Nadační fond vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Nadační fond nevytváří nadační kapitál. (Česko, 2012, s. 89)

Ústav

Ústav je založen za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených. Jakýkoli zisk může ústav použit jen k podpoře činnosti, pro niž byl založen, a k úhradě nákladů na vlastní správu. Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“, postačí však zkratka „z. ú.“ (Česko, 2012, s. 90)

Ústav se zakládá zakládací listinou, která obsahuje název a sídlo ústavu, účel ústavu, údaj o výši vkladu, počet členů správní rady, jejich jména a bydliště, podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu. (Česko, 2012, s. 90)

Ústav vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Statutárním orgánem ústavu je ředitel. Dále v organizaci působí správní rada. Správní rada volí i odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti a rozhoduje o právních jednáních ústavu vůči řediteli; není-li určeno jinak, projevuje za ústav při těchto právních jednáních vůči předseda správní rady. Schvaluje

rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu ústavu, rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti ústavu nebo o změně jejího předmětu, pokud zakladatelské právní jednání neurčí něco jiného. (Česko, 2012, s. 90-91)

Ústav nemá členy jako spolek, ale zaměstnance. K této formě měli v působnosti minulého zákoníku nejbližše obecně prospěšné společnosti.

Nadále budou působit obecně prospěšné společnosti, které vznikly nejpozději do 31. 12. 2013, které se stále řídí zákonem o obecně prospěšných společnostech.

4.2 Řízení lidských zdrojů a mobbing v neziskové sféře

Mezi největší zdroje každé neziskové organizace patří lidské zdroje. Je třeba s nimi pracovat, rozvíjet je a podporovat.

Řízení lidských zdrojů je systém organizace, který zajišťuje efektivní využití znalostí, dovedností, schopností a dalších charakteristik zaměstnanců při dosahování cílů organizace. Jedná se o dynamický proces, který pomáhá adaptaci lidských zdrojů na změny a výzvy v organizaci. (Pynes, 2009, cit. podle Bingle et al., 2013, s. 136)

Řízení lidských zdrojů v neziskové sféře je specifické, protože častými pracovníky v této sféře jsou dobrovolníci, je důležité pracovat jinak s motivací pracovníků, se systémem odměn (Bingle et al., 2013, s. 136)

Mezi motivy osob, které pracují s nestátní neziskovém sektoru patří (Plamínek et al., 1997, s. 31):

- Náležet ke skupině, ve které se cítíme dobře a kterou společnost vnímá jako užitečnou,
- navazovat sociální kontakty,
- smysluplné využívání volného času,
- uznání a respekt,
- prostor pro vlastní seberealizaci.

Jako velmi efektivní v nestátním neziskovém sektoru se ukázalo být vedení lidí pomocí týmového přístupu. Jedná se o způsob spolupráce v malých skupinách, které spojuje společný cíl. Slovo každého pracovníka má svou váhu. Působení všech členů na sebe navazuje a doplňuje se. Všichni členové týmu mají rovnoprávné postavení. Každá pozice má jasně vymezenou roli a odpovědnost. V týmu musí probíhat efektivní komunikace a spory musí být konstruktivně řešeny. Členové týmu mezi sebou spolupracují, vládne zde klima důvěry a jsou zde dobré mezilidské vztahy. Při výběru členů je třeba dbát na jejich postoj k cíli organizace, odbornost a osobnostní vlastnosti. (Plamínek et al., 1997, s. 32-33)

Vedoucí skupiny by měla být respektovaná osobnost, která je schopná členy týmu motivovat a koordinovat (Plamínek et al., 1997, s. 38).

Pokud se již jedná o větší organizaci, je důležitá organizační struktura pracovníků. V nestátní neziskové sféře není důležité zda na dané pozici působí placený pracovník či dobrovolník. Máme tři typy organizačních struktur: funkcionální struktura, pro kterou jsou charakteristické principy hierarchie a odbornosti. V čele stojí ředitel organizace, který má k dispozici asistenta a poté jsou zde jednotliví manažeři, kteří vedou odborné úseky. Tato struktura je však náročná na komunikaci a může vést k odtažení pracovníků z jednotlivých úseků. Dále máme projektovou strukturu, která je dělena dle jednotlivých projektů, které jsou zcela samostatné jednotky v rámci celé organizace. V čele organizace je ředitel, který rozhoduje o projektech, nominuje jejich manažery. Další z forem je maticová struktura, ve které mohou různí pracovníci zastávat různé role v jednotlivých projektech, např. jeden pracovník může být manažer v rámci jednoho projektu a řadový pracovník v rámci druhého. (Plamínek et al., 1997, s. 47-50)

Situační a organizační faktory ovlivňují jednání a postoje pracovníků. Jedním z těchto důležitých faktorů je klima organizace (Peterson 2002, s. 49).

Organizační klima utváří řada činitelů od hmotného prostředí k sociálnímu. Jedná se o celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace. Stejně tak se používá označení organizační kultura, které má užší a širší význam. V širším smyslu to znamená soubor znaků dané organizace, které působí navenek i uvnitř na své pracovníky, klienty. V užším smyslu slova se jedná o soubor hodnot, norem, očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí a na jejichž případné ohrožení reagují. Rozdíl mezi klimatem

a kulturou tkví v tom, že klima lze změnit okamžitými opatřeními, ale kultura organizace je stálejší a odolnější vůči vnějším vlivům. (Nakonečný, 2005, s. 107 – 108)

Pozitivní klima na pracovišti bývá obvykle spojováno s vysokou mírou pracovní spokojenosti, s vysokým individuálním a skupinovým pracovním výkonem. Pracovníci zde mohou hovořit o svých rodinných radostech i strastech, osobních záležitostech apod. Cítí se v zaměstnání spokojeni, těší se do práce. (Bedrnová et al., 2007, s. 123)

Výsledky výzkumu (Peterson, 2002, s. 57) ukazují, že klima organizace obzvláště etická pravidla, která organizace uznává, respektuje a aplikuje ovlivňují výskyt negativních forem chování na pracovišti.

V rámci konfliktů v těchto organizacích je třeba si uvědomit, že konflikt není vždy pouze negativní. Konflikt ukazuje na slabá místa v organizaci, která je třeba efektivně odstranit. Dává možnost ukázat, že organizace umí přicházet s novými nápady, vylepšovat se a zdokonalovat se. Kde jsou konflikty včas a dostatečně řešeny je viděn stabilní vývoj organizace. Zajímavým řešením konfliktu pak jsou mediace. Jedná se o techniku, kdy si organizace pozve třetí nestrannou osobu, která je řešením konfliktu přítomna a moderuje jej, nerozhoduje však o jeho výsledku. Jako další možností je pak vyjednávání. Při vyjednávání se obě strany snaží komunikací dosáhnout dohody. Obě tyto možnosti jsou zajímavé protože účastníci mají rozhodnutí o konfliktu ve svých rukou. (Plamínek et al., 1996, s. 61-64)

Při řešení konfliktů v týmu musí být důležité, aby cílem nebylo vítězství jedné strany, ale společná domluva a nalezení společného řešení (Plamínek et al., 1997, s. 36).

4.2.1 Mobbing v neziskové sféře

Tato část kapitoly pojednává o specifických mobbingu v neziskové sféře, které vychází z již realizovaných výzkumů v zahraničí. Bohužel dosud nebyla uvedena žádná publikovaná studie tohoto jevu v nestátním neziskovém sektoru.

Touto problematikou se zabývá Vickers (2010, s. 17), který uvádí, že pracovníci, kteří v této sféře pracují, jsou lidé, kteří jsou vzdělávání v tom pracovat s jinými lidmi – klienty, jsou ti, kteří musí projevit empatii, být milí a ochotní pomoci. Na druhou stranu u těchto pracovníků je velmi častý syndrom vyhoření jako přímý důsledek jejich pracovní náplně. Je na ně vyvíjen nátlak na sebe prezentaci před klienty, na kontrolu svých emocí. Tato práce sebou nese také stres z nedostatku finančních či jiných zdrojů pro jejich práci. Často

je práce v neziskové sféře spojována se stresujícím pracovním prostředím – emocionálně náročná pracovní náplň, stres, pocit odpovědnosti, nároční klienti. Toto vše může být jednoho dne spouštěčem mobbingu i v prostředí neziskové organizace.

Jako další negativum, které může přispívat k rozvoji mobbingu v neziskovém sektoru je nedostatečné řízení lidských zdrojů, které často není považováno za vhodnou investici. Často je tak způsobena vysoká fluktuace pracovníků a podhodnocování práce v neziskovém sektoru. Chybné jsou také nízké úrovně strategického plánování, nejasné organizační a řídicí struktury, nejasné kompetence pracovníků. (Bachmann, 2011, s. 127)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část bakalářské práce je zaměřila na mapování mobbingu v nestátních neziskových organizacích ve Zlínském kraji. Snaží se zjistit, zda se mobbing v tomto sektoru vyskytuje, v jaké míře, jaké jsou metody, které mobbeři v tomto sektoru užívají, zda potencionální oběti ví, kam se mohou obrátit pro pomoc. Hlavním cílem je zjistit v jaké míře se mobbing v této sféře vyskytuje.

Zvolila jsem si kvantitativní výzkumnou metodu a techniku dotazníku. Tento způsob jsem zvolila vzhledem k popisné výzkumné otázce a vzhledem k jednotlivým dílčím otázkám, které chci svým výzkumem zodpovědět. Chci ověřit, zda fakta, která jsou uvedena v teoretické části práce jsou pravdivá také pro nestátní neziskovou sféru. Dotazník nabízí možnost zjistit kvantum informací od vysokého počtu respondentů.

5.1 Metodologie výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, zda se mobbing vyskytuje v nestátních neziskových organizacích ve Zlínském kraji.

Dílčí cíle výzkumu byly stanoveny následovně:

- Zjistit v jaké míře se mobbing v nestátních neziskových organizacích vyskytuje (tento cíl naplňuje dílčí výzkumná otázka č. 1)
- Zjistit, jaké techniky mobbeři v nestátních neziskových organizacích používají (tento cíl naplňuje dílčí výzkumná otázka č. 2)
- Zjistit, zda jsou pracovníci v nestátních neziskových organizacích dostatečně informováni o problematice mobbingu (tento cíl naplňuje dílčí výzkumná otázka č. 3, 4)
- Zjistit, zda jsou pracovníci v nestátní neziskové sféře schopni řešit mobbing (tento cíl naplňuje dílčí výzkumná otázka č. 5)

Z hlavního cíle výzkumu i dílčích cílů byla stanovena následující výzkumný problém a dílčí výzkumné otázky.

Jakým způsobem se projevuje mobbing v nestátní neziskové sféře ve Zlínském kraji?

Dílčí výzkumné otázky byly stanoveny následovně:

1. Setkali se respondenti s mobbingem na svém pracovišti, v jaké podobě?
2. Jaké strategie využívají mobbeři v nestátním neziskovém sektoru?
3. Jsou respondenti dostatečně informováni o problematice mobbingu?
4. Jsou respondenti dostatečně seznámeni s možnostmi řešení mobbingu?
5. Jaká opatření by respondenti navrhli pro zlepšení pracovního klima na pracovišti?

5.1.1 Popis výzkumné techniky

Před samotným výzkumem byl proveden předvýzkum. Pěti respondentům byl rozdán dotazník, který byl následně vyhodnocen. Ověřovala jsem tak srozumitelnost otázek a postup výzkumu. Otázky v dotazníku byly na základě připomínek upraveny.

Pro kvantitativní techniku sběru dat jsem se rozhodla na základě informací z dostupné literatury. Svým výzkumem chci ověřit informace dostupné v této literatuře, a zda stejná fakta jsou platná také pro nestátní neziskové organizace. Zvolila jsem si metodu dotazníku, abych měla možnost získat velké množství dat od velkého počtu respondentů. Dotazník obsahuje 7 základních položek. Položky v dotazníku jsou uzavřené, polouzavřené, otevřené a škálové. Otázka č. 5 obsahuje výroky, ke kterým se respondenti vyjadřovali na pětibodové škále od plně souhlasím po plně nesouhlasím. Dotazník byl tvořen na základě informací z teoretických publikací. Dotazník je uveden v příloze P I.

Dotazník byl distribuován online. Odkaz na dotazník byl odeslán do všech nestátních neziskových organizací, které jsou dostupné dle katalogu neziskových organizací (<http://zlk.neziskovka.cz/katalog.html?order=abeceda>). Na emailové adresy organizací byly odeslány informace o mé bakalářské práci s odkazem na dotazník. Pro zajištění větší návratnosti dotazníku jsem některé z organizací oslovila také přímo osobně.

Otázky v dotazníku odpovídají na dílčí výzkumné otázky, které jsem si stanovila. Pro přehlednost jsem stanovila následující tabulku otázek, aby byly jasné vztahy mezi výzkumnými otázkami a otázkami v dotazníku.

Tabulka 2: Vztah výzkumných otázek a otázek v dotazníku

Výzkumná otázka	Otázky z dotazníku
1. Setkali se respondenti s mobbingem na svém pracovišti, v jaké podobě?	5 – škálové otázky
2. Jaké strategie využívají mobbeři v nestátním neziskovém sektoru?	5- škálové otázky
3. Jsou respondenti dostatečně informováni o problematice mobbingu?	1, 2, 3
4. Jsou respondenti dostatečně seznámeni s možnostmi řešení mobbingu?	4, 6,
5. Jaká opatření by respondenti navrhli pro zlepšení pracovního klima na pracovišti?	7

5.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl vybrán záměrně. Jednalo se o průřezový výzkum, jelikož jsem pracovala jen s určitou částí populace.

Základní výzkumný soubor tvoří všichni pracovníci v nestátních neziskových organizacích ve Zlínském kraji.

Výzkumný soubor tvoří 97 respondentů, kteří odevzdali dotazník.

Nejdříve jsem oslovila všechny nestátní neziskové organizace ve Zlínském kraji, jak je uvedeno v kapitole 4.2.1. Poté jsem užila metodu sněhové koule, kdy jsem díky stávajícím respondentům oslovila další respondenty.

5.3 Zpracování a vyhodnocování výzkumu

Dílní výzkumné otázky jsou popisné, z tohoto důvodu jsem při jejich vyhodnocování užívala metody popisné statistiky. Některé výroky jsou orientovány kladně, některé záporně. Při vyhodnocování byly všechny odpovědi sjednoceny, kde bylo potřeba hodnoty převrátit, došlo k jejich převrácení.

Odpovědi z dotazníků byly vyhodnoceny pomocí tabulek, grafů a jejich následného popisu. Data z dotazníků byla uspořádána a sestavila jsem z nich tabulky četností. Odpovědi u otevřených otázek byly kategorizovány. Naměřená data jsem u některých otázek graficky znázornila pro jejich lepší srozumitelnost. Při vyhodnocování dat jsem pracovala se statistickým programem Statistica.

5.4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

V následující části uvádím výsledky k výzkumným otázkám, které jsem si stanovila. Výsledky k výzkumným otázkám odrážejí odpovědi k položkám v dotazníku, jak je uvedeno v tabulce 2.

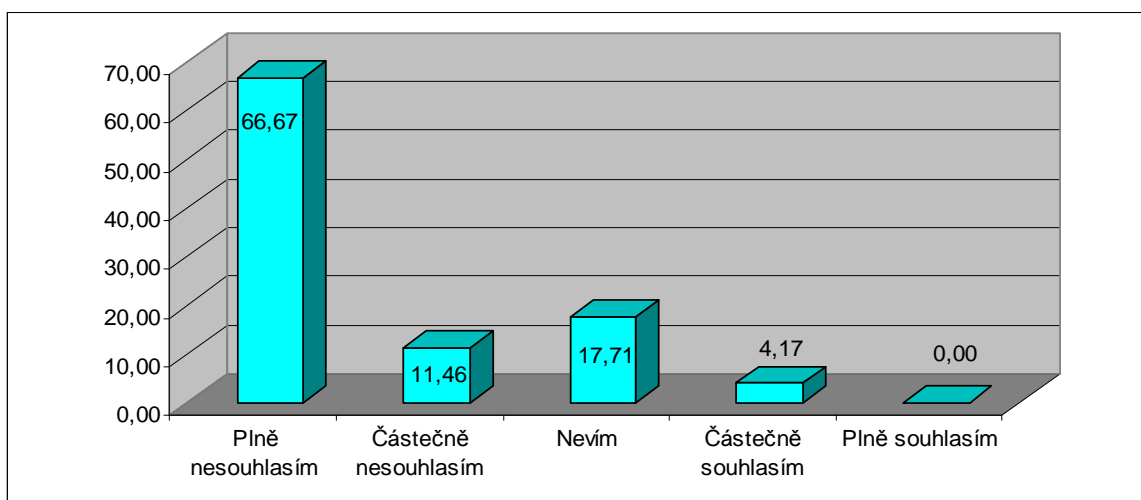
Otázka č. 1: Setkali se respondenti s mobbingem na svém pracovišti, v jaké podobě?

S touto otázkou se pojily vybrané škálové položky z dotazníku:

- *Stal/a jsem se obětí mobbingu*
- *Na současném pracovišti jsem byl/a svědkem mobbingu*
- *Občas něco záměrně provedu některému svému spolupracovníkovi (opakovaně, dlouhodobě)*
- *Myslím, že nějaké drobné vtípky či posměšky nikomu neublíží*

V následujícím grafu je uvedeno, zda se respondenti dle svého subjektivního názoru stali obětí mobbingu.

Graf 1: Oběť mobbingu

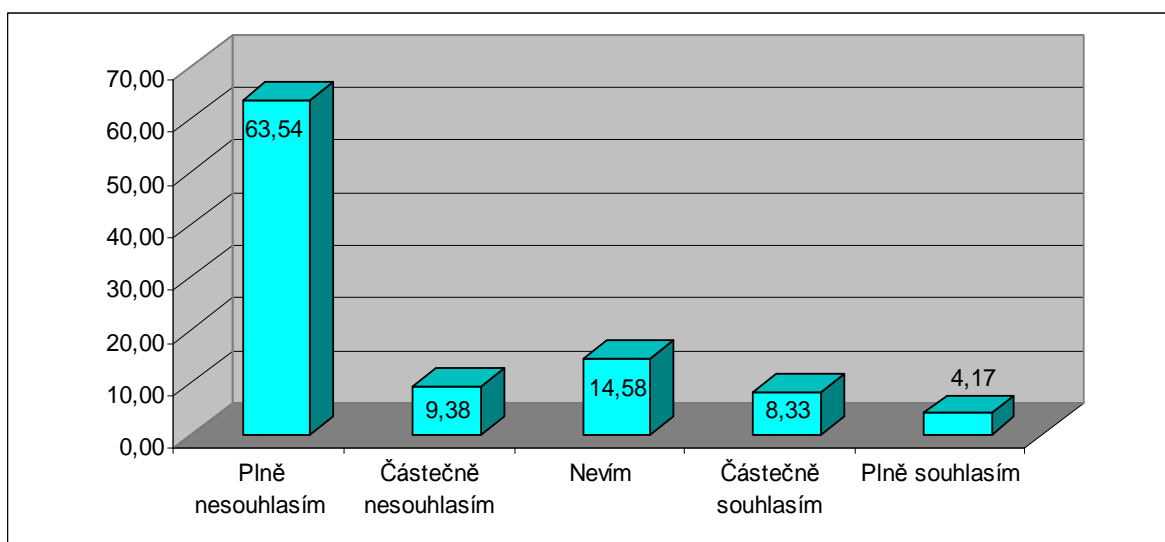


Z grafu je patrné, že více než 78 % respondentů necítí, že by se stalo obětí mobbingu. Částečně souhlasilo 4,17 % respondentů, že se stali obětí mobbingu. Odpověď nedokázalo 17,71 %. Žádný z respondentů nevedl, že by se zcela cítil být obětí mobbingu.

Komentář: Tyto výsledky jsou spíše optimistické a ukazují, že výskyt mobbingu v nestátní neziskové sféře ve Zlínském kraji by měl být spíše okrajový.

Následující graf ukazuje, zda se respondenti setkali s mobbingem z pozice svědka mobbingu.

Graf 2: Svědectví mobbingu



Jak je vidět na grafu, více než 72 % respondentů uvedlo, že se nesetkalo s mobbingem ani z pozice svědka. Z respondentů, kteří na svých pracovištích mobbing zaznamenali, pak jejich část činí více než 12 %. Odpověď nedokázalo 14,58 %.

Komentář: V souvislosti s touto otázkou výsledky ukazují, že mobbing se vyskytuje častěji než ukazují výsledky u předchozí otázky

V následující tabulce je ukázán průměr škálových položek z dotazníku, které se týkali respondentů a jejich roli mobbera v rámci mobbingu.

Proměnná	Popisné statistiky (Odpovědi na formulář v Mobbing statistika)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
průměr	96	1,854167	1,000000	5,000000	0,810837

Jak je vidět, průměrná hodnota je 1,85 na škále od jedné do pěti. Hodnota 1 znamená, že se mezi respondent nevykytují odpovědi, které by naznačovaly přítomnost mobbera mezi nimi a hodnota 5 naopak tuto skutečnost naznačuje. Hodnota číslo 5 se vyskytla u dvou respondentů u výroku: *Občas něco záměrně provedu některému svému spolupracovníkovi (opakovaně, dlouhodobě)*. Vyšší hodnoty se pak vyskytovaly spíše u výroku: *Myslím, že nějaké drobné vtípky či posměšky nikomu neublíží*.

Komentář: Vyšší hodnoty, které se objevily u druhého výroku naznačují, že respondenti berou drobné vtípky na lehkou váhu a neuvědomují si jejich tíhu, která může dopadnout na adresáta těchto posměšků. Abych mohla zcela jasně říci, zda se jednalo o mobbery mezi respondenty, bylo by třeba více otázek na tuto oblast.

Otázka č. 2. Jaké strategie využívají mobberři v nestátním neziskovém sektoru?

S danou výzkumnou otázkou se pojily vybrané výroky z položky č. 5.

Vzhledem k výše uvedeným výsledkům, kdy pouze malé procento respondentů přiznalo, že se stalo obětí mobbingu na svém současném pracovišti, uvádím pouze procentuální zastoupení respondentů, kteří se s danou technikou na svém pracovišti setkali (označili tedy v dotazníku své odpovědi na škále číslem 4 nebo 5). Dané výsledky jsem zanačila do následující tabulky. Výsledky jsou seřazeny dle těch s nejvyšším procentuálním zastoupením až po to nejnižší.

Tabulka 3: Techniky mobbingu

Výrok	Respondenti, kteří s daným výrokem souhlasili
Mám pocit, že se vše dozvím vždy poslední (opakovaně, dlouhodobě)	13, 40 %
Někteří kolegové na mě donášejí vedoucímu (opakovaně, dlouhodobě)	13, 39 %
Někdo o mě na pracovišti roznáší lži (opakovaně, dlouhodobě)	12, 37 %
Stává se, že moji spolupracovníci neoprávněně zpochybňují mé pracovní kompetence (opakovaně, dlouhodobě)	10, 31 %
Bývám na pracovišti obviňován/a z věcí, za které nemohu (opakovaně, dlouhodobě)	9, 28 %
Mám pocit, že mě spolupracovníci přehlížejí (opakovaně, dlouhodobě)	6, 19 %
Mám pocit, že se mě ostatní kolegové straní (opakovaně, dlouhodobě)	6, 19 %
Mám pocit, že mě moji kolegové neustále kontrolují (opakovaně, dlouhodobě)	6, 18 %
Už mi na pracovišti někdo slovně vyhrožoval (opakovaně, dlouhodobě)	5, 15 %
Kolegové si ze mě dělají legraci, která se mě dotýká (opakovaně, dlouhodobě)	5, 15 %
Můj názor nikoho na pracovišti příliš nezajímá (opakovaně, dlouhodobě)	4, 12 %
Stalo se mi, že mé věci na pracovišti někdo záměrně poničil (opakovaně, dlouhodobě)	4, 12 %
Už mi na pracovišti někdo fyzicky vyhrožoval (opakovaně, dlouhodobě)	0 %

Mezi techniky, které se vyskytují na pracovištích nejčastěji patří zadržování informací (13, 40 %), donášení vedoucímu (13, 39 %) a roznášení lží na pracovišti (12,37 %).

S tím, že by někdo ze spolupracovníků neoprávněně zpochybňoval kompetence respondentů, se setkala 10, 31 %. Se zastoupením nižším než 10 % pak následovaly techniky - obviňování z věcí, za které respondent nemohl, přehlížení od spolupracovníků, stranění se spolupracovníků od respondenta, nadměrná kontrola ze strany spolupracovníků, slovní napadání, nevhodné a urážlivé posměšky, nezáměr o názor respondenta a ničení věcí na pracovišti. S fyzickým vyhrožováním se nesetkal žádný respondent.

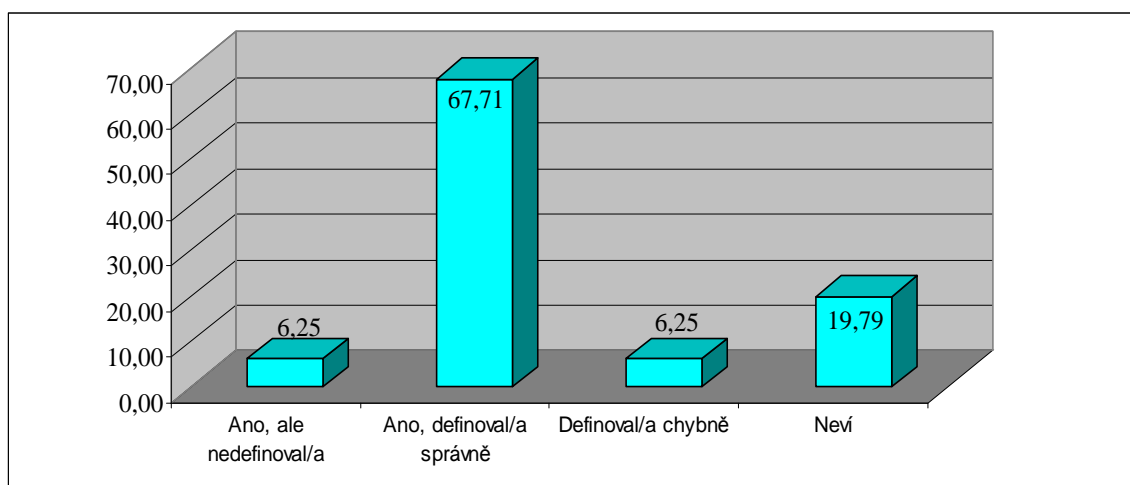
Komentář: Jak je vidět u výzkumné otázky č. 1, pouze 4, 17 % respondentů přímo uvedlo, že se stalo obětí mobbingu. Zajímavé tedy je, že v rámci otázek, na techniky mobbingu, se kterými se respondenti setkali jsou již procentuální zastoupení vyšší.

Otázka č. 3: Jsou respondenti dostatečně informováni o problematice mobbingu?

K výzkumné otázce se pojí položky z dotazníku č. 1, 2, 3.

Následující graf ukazuje do jaké míry jsou respondenti obeznámeni s pojmem mobbing.

Graf 3: Znalost pojmu mobbing



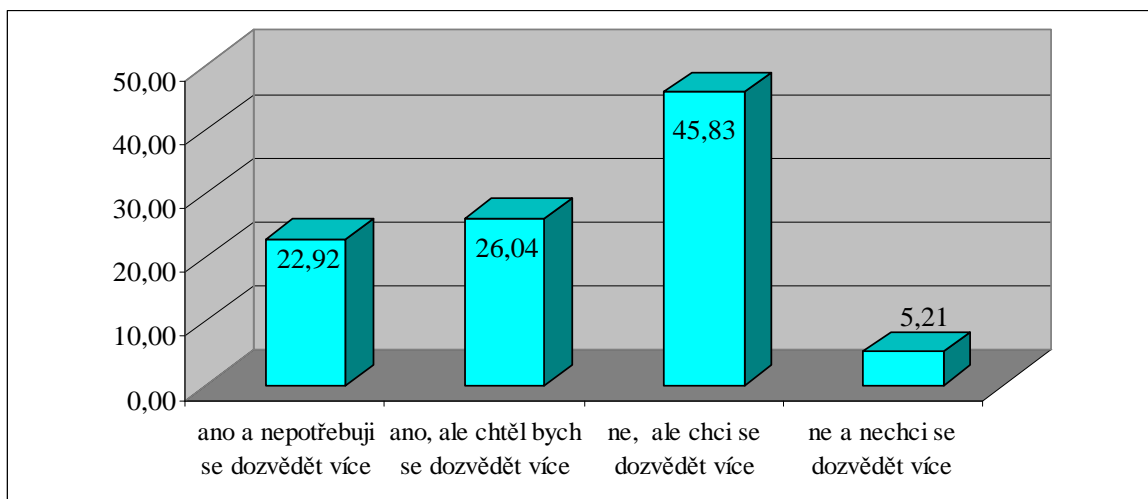
Z grafu je patrné, že 67, 71 % respondentů správně definovalo pojem mobbing. Z uvedených odpovědí bylo 6, 25 % chybně definováno a necelých 20 % respondentů vůbec netušilo, co tento pojem znamená.

Komentář: Přestože by se mohlo zdát, že respondenti znají tento pojem, definovala jej většina jako šikanu, což je nepřesné. Pouze velmi malá část těch, kteří jsou zahrnuti do kategorie „definovali správně“ vymezili tento pojem naprosto přesně jako nepřátelské vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky. Mezi časté chyby, které se v odpovědích

objevovaly patřily následující: respondenti chybně udávali, že se jedná o šikanu ze strany zaměstnavatele, že se jedná o sexuální obtěžování.

Následující graf ukazuje subjektivní posouzení respondentů své znalosti problematiky mobbingu.

Graf 4: Informovanost o problematice mobbingu

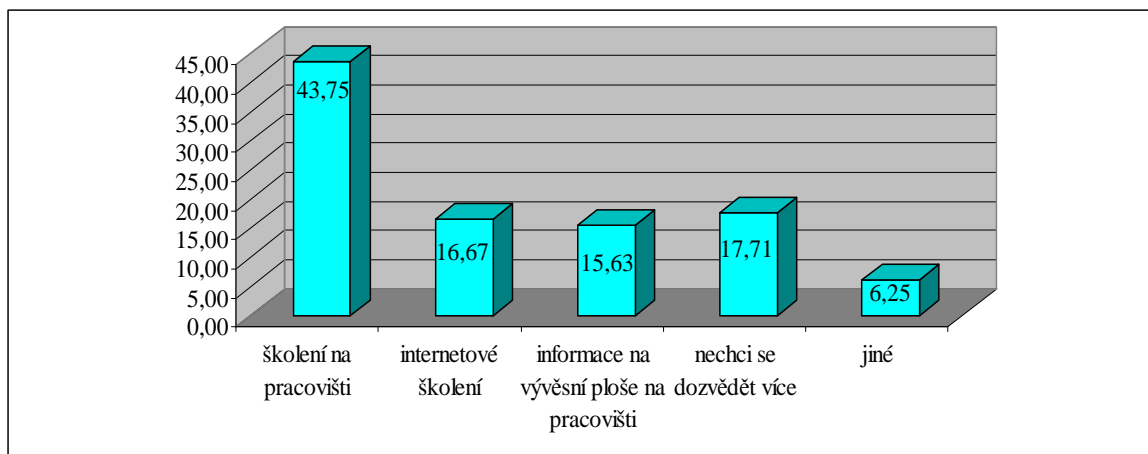


Téměř polovina respondentů 48,96 % vypověděla, že má dostatek informací o problematice mobbingu. Z toho 26,04 % projevilo zájem dozvědět se však o dané oblasti více. Necelá polovina respondentů 45,83 % přiznává, že nemá dostatek informací o problematice mobbingu a projevila zájem o problematiku. Pouze 5,21 % nemá zájem se dozvědět více o této problematice. Většina respondentů 71,87 % uvedla, že by měla zájem se dozvědět o dané oblasti více.

Komentář: Přestože téměř polovina respondentů má pocit, že o dané problematice ví dost, již z předchozí otázky je patrná potřeba nadále pracovníky o problematice mobbingu vzdělávat. Jako velmi pozitivní hodnotím zájem většiny respondentů se o dané oblasti dozvědět více.

Níže uvedený graf ukazuje možnosti dalšího informování či vzdělávání o problematice mobbingu, které by respondenti uvítali.

Graf 5: Forma získávání informací



Téměř polovina respondentů 43,75 % by uvítala školení na pracovišti, které by se týkalo mobbingu. Internetové školení či informace na vývěsní ploše by uvítalo 16,67,% a 15,63 % respondentů. Nezájem o další informace projevilo 17,71 % respondentů.

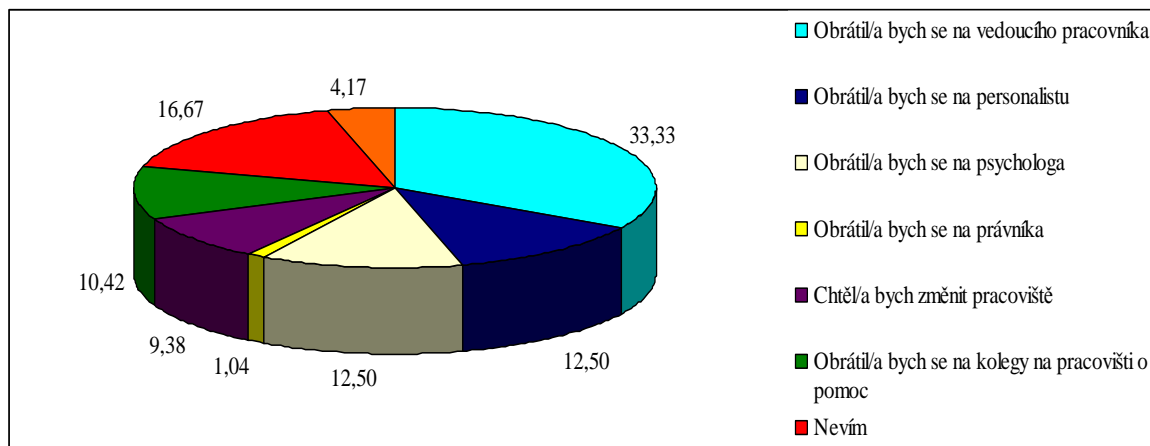
Komentář: Z výsledků je patrné, že informovanost by se měla rozšířit hlavně na pracovištích jednotlivých organizací. Mezi odpověďmi v možnosti jiné se objevilo samostudium, vyhledávání informací na internetu.

Otázka č. 4: Jsou respondenti dostatečně seznámeni s možnostmi řešení mobbingu?

K této výzkumné otázce se pojí položky z dotazníku č. 4. a 6.

V následujícím grafu je uvedeno, kde by respondenti hledali pomoc, pokud by se stali obětí mobbingu.

Graf 6: Pomoc při mobbingu

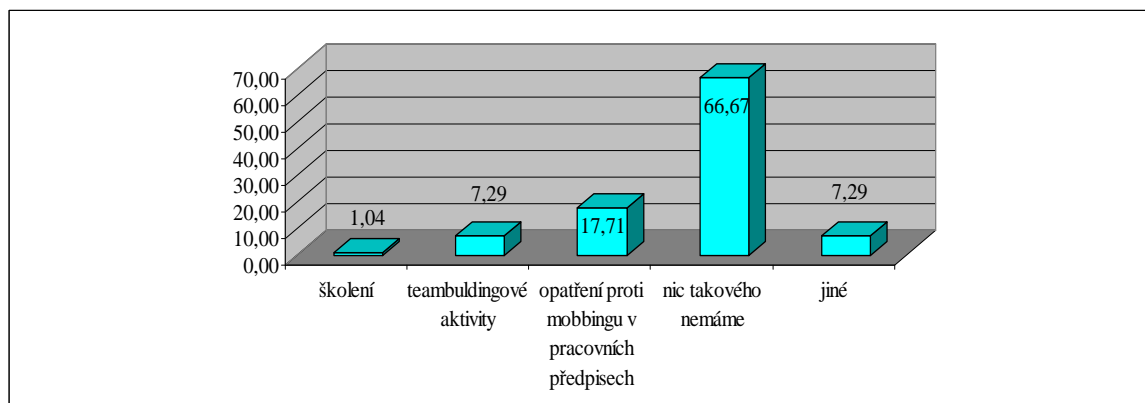


Nejvíce respondentů 33,33 % by vyhledalo pomoc ze strany vedoucího pracovníka. Vzápětí druhá nejčastější odpověď respondentů 16,67 % byla, že neví, kde by pomoc hledali. Shodný počet respondentů 12,50 % vypovědělo, že by se obrátili na personalistu či psychologa. S menší četností se pak objevily odpovědi respondentů, kteří by vyhledali pomoc kolegů na pracovišti, chtěli by opustit zaměstnání.

Komentář: Pouze malé procento prohlásilo, že neví, kde by pomoc hledalo, což hodnotím kladně. Mezi odpověďmi jiné se objevily odpovědi, že jsou si respondenti natolik sebejistí, že by se obětí mobbingu nikdy nestali. Což je však nebezpečné, protože typická oběť neexistuje a i silné osobnosti se mohou stát obětí mobbingu, pokud se jejich spolupracovníci budou cítit ohroženi.

Následující graf ukazuje, zda jsou respondenti seznámeni s opatřeními proti mobbingu na svém pracovišti.

Graf 7: Opatření na pracovišti proti mobbingu



Více než 66 % respondentů uvedlo, že žádná opatření proti mobbingu na pracovišti nemá. Pouze 17 % uvedlo, že opatření mají zavedeny v pracovních předpisech. Velmi malé množství 7 % uvedlo, že jejich organizace jako prevenci užívá teambuildingové aktivity a pouze 1 % uvedlo školení jako opatření proti mobbingu.

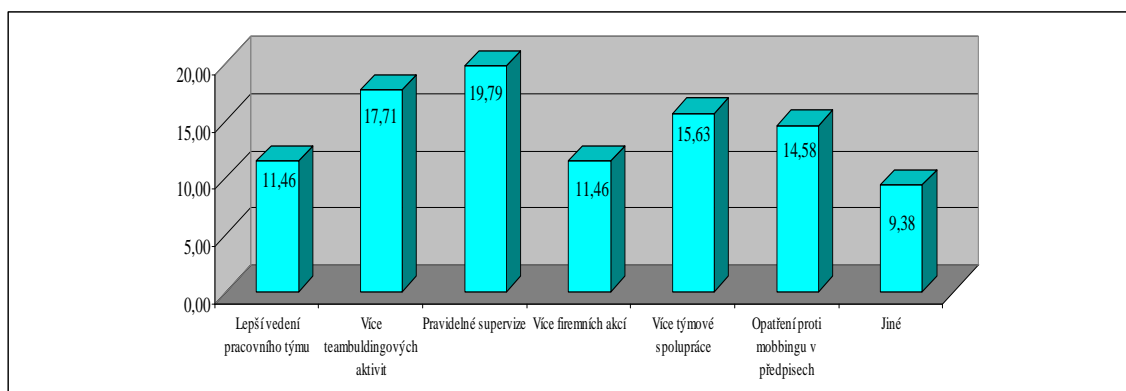
Komentář: Velké množství respondentů uvedlo, že žádná opatření na pracovišti nemají, což se dá přisoudit jejich neznalosti opatření nebo opravdu organizace žádná opatření nemají. Vždy by však v pracovních předpisech mělo být opatření o zákazu jakékoli diskriminace a informace o tom, že zaměstnavatel zajišťuje bezpečné pracovní prostředí. Z výsledků je patrné, že je třeba na jednotlivých opatřeních v organizacích pracovat a seznamovat s nimi pracovníky.

Otázka č. 5: Jaká opatření by respondenti navrhli pro zlepšení pracovního klima na pracovišti?

V této výzkumné otázce se váže položka z dotazníku č. 7.

Následující graf ukazuje návrhy respondentů na opatření, která by pomohla zlepšit pracovní klima na jejich pracovišti.

Graf 8: Doporučení respondentů



Pravidelné supervize doporučuje 19,79 % respondentů, 17,71 % respondentů uvedlo, že by doporučili více teambuildingových aktivit, 15,05 % respondentů vypovědělo, že by mohlo pomoci více týmové spolupráce a 14,58 % respondentů uvedlo, že by situaci mohly zlepšit opatření proti mobbingu v pracovních předpisech. Mezi výsledky s menším procentuálním zastoupením pak patřily odpovědi respondentů, kteří by doporučili lepší vedení pracovního týmu 11,46 %, více firemních akcí 11,46 %.

Komentář: Odpovědi respondentů byly sice roztržštěné, ale shodují se s dostupnou literaturou, která také doporučuje pravidelné supervize, teambuldingové aktivity, dobré vedení týmu, opatření proti mobbingu v pracovních předpisech.

Nad rámec výzkumných otázek jsem zkoumala, zda mezi sebou souvisí výroky, kdy respondenti měli subjektivně odpovědět, zda se stali či nestali obětí mobbingu a zda se cítí být spokojeni na pracovišti. Rozhodla jsem se tak při vyhodnocování odpovědí respondentů, kdy jsem objevila souvislosti mezi některými položkami a chtěla jsem si je ověřit.

Stanovila jsem tedy hypotézu

H: Existuje souvislost mezi spokojeností na pracovišti a subjektivním posouzením, zda se respondenti stali obětí mobbingu.

Tuto hypotézu jsem následně ověřovala korelační maticí v programu Statistica.

Proměnné v dané hypotéze jsou spokojenost na pracovišti a subjektivní posouzení, zda se respondenti stali obětí mobbingu.

Nulová a alternativní hypotéza byly stanoveny následovně:

H₀: Neexistuje souvislost mezi spokojeností na pracovišti a subjektivním posouzením, zda se respondenti stali obětí mobbingu.

H_a: Existuje souvislost mezi spokojeností na pracovišti a subjektivním posouzením, zda se respondenti stali obětí mobbingu.

Tabulka 4: Souvislost mezi spokojeností na pracovišti a subjektivním posouzením, zda se respondenti stali obětí mobbingu

Proměnná	Korelace Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=96			
	Průměry	Sm.odch.	Stal/a jsem se obětí mobbingu	průměr spokojenost na pracovišti
Stal/a jsem se obětí mobbingu	1,593750	0,924271	1,000000	0,172441
průměr spokojenost na pracovišti	1,706597	0,620198	0,172441	1,000000

Výsledky jsou významné na hladině významnosti 0,05

Jak je vidět z tabulky dané proměnné mezi sebou nesouvisí. Přijímáme tedy nulovou hypotézu - Neexistuje souvislost mezi spokojeností na pracovišti a subjektivním posouzením, zda se respondenti stali obětí mobbingu.

5.5 Souhrnné hodnocení

Dle výsledků, které jsou uvedeny výše, uvádím souhrnné.

Obětí mobbingu se cítí 4,17 % respondentů, 17,71 % respondentů uvedlo, že, neví, zda se stali obětí mobbingu. Mezi svědky mobbingu se však již řadí více než 12 % respondentů a odpovědí si nejsou jisti více než 14% respondentů. Mezi respondenty se objevili dva potenciální mobbeři, kteří v otázkách týkajících se technik mobbingu na svých spolupracovnících uvedli, že je praktikují. Bylo by však potřeba se na tuto oblast zaměřit hlouběji a tento dotazník tomu nebyl určen. Celkový průměr odpovědí na otázky, které se vztahovaly k osobnosti mobbera mezi respondenty byl 1,58 %, což je kladné, protože většina respondent uvedla, že dané techniky neužívá. Dle těchto výsledků se dá říci, že výskyt mobbingu v nestátním neziskovém sektoru ve zlínském kraji není nijak kritický, stojí však za pozornost.

Výsledky ukazují neznalost respondentů tohoto pojmu, neznalost podstaty tohoto jevu. Z odpovědí lze také říci, že respondenti berou mobbing spíše na lehkou váhu a nepřikládají mu důležitost.

Mezi metody se kterými se respondenti setkali dlouhodobě (minimální doba trvání půl roku) a opakovaně (alespoň 1x týdně) patří zadržování informací, donášení vedoucímu, roznášení lží na pracovišti, neoprávněné zpochybňování pracovních kompetencí. S těmito metodami se setkalo více než 10 % respondentů. S fyzickým vyhrožováním či napadením se žádný respondent dosud nesetkal. Jak je vidět v nestátním neziskovém sektoru převládají spíše slovní či jiné metody mobbingu, fyzické násilí se nevyskytuje. Zde bych chtěla poukázat na procentuální rozdíly mezi odpověďmi na otázku, zda se respondenti někdy cítili být obětí mobbingu a setkáním s technikami mobbingu, zatímco s mobbingem v pozici oběti uvedli respondenti, že se setkalo pouze 4, 17 %, nyní již uvádí, že s některými z technik setkalo více než 10 % respondentů.

Správně vymezilo mobbing 76 % respondentů. U mnoha z nich však chybělo přesnější vymezení, nejčastěji se objevovala odpověď, která mobbing popisuje jako šikanu. O významu daného slova nic nevědělo celých 20 % respondentů a 6 % jej definovalo chybně. Nejčastěji respondenti chybovali v tom, že předpokládali, že se jedná o šikanu ze strany zaměstnavatele.

Na otázky týkající se informovanosti respondentů o problematice mobbingu jich více než 51% uvedlo, že nemá dostatek informací o dané problematice a 72 % respondentů uvedlo, že by se rádo dozvědělo více. Z dostupných možností pak respondenti nejvíce preferovali získávání informací pomocí školení na pracovišti, které uvedlo více než 43 %. Dále následovaly možnosti vzdělávat se pomocí internetu či informací na vývěsní ploše.

Co se týká osoby, které by hledali respondenti pomoc, uvedlo 33 % respondentů vedoucího pracovníka, dále psychologa, personalistu či kolegy. Změnu pracoviště by volilo 9 % respondentů a 16,67 % respondentů by nevědělo, kde pomoc vyhledat. Většina pracovníků by tedy věděla, kde hledat pomoc a šli by ji vyhledat. Přesto je třeba pracovat se zbylými respondenty, kteří nevědí, kde pomoc hledat či by ji nevyhledali a přemýšleli by raději o opuštění pracoviště.

Co je závažnější respondenti jsou opravdu velmi málo informováni o opatřeních, které daná zařízení nabízí jako prevenci proti mobbingu, 66 % respondentů uvedlo, že žádná opatření v organizaci nemají. O zavedení preventivních opatření proti mobbingu v pracovních předpisech je informováno 17 % respondentů a 7 % jich uvedlo, že jako opatření jejich organizace užívá teambuildingové aktivity.

Mezi prostředky, které by mohli pomoci zlepšit pracovní klima respondenti uváděli nejčastěji pravidelné supervize, teambuildingové aktivity, více spolupráce v týmu, opatření v pracovních předpisech, více firemních aktivit a lepší vedení pracovního týmu.

5.6 Diskuse

Jak ukázaly výsledky výzkumu mobbing se v nestátní neziskové sféře ve Zlínském kraji objevuje ojediněle. Zhruba každý desátý respondent však byl svědkem mobbingu. Jako oběť se cítilo 4, 17 % respondentů. Výsledky jsou však velmi subjektivní, každý se může cítit jako oběť v jiných situacích či nemusí být dostatečně seznámen se všemi formami mobbingu a podstatou tohoto jevu.

Porovnat výsledky této práce s některými jinými výsledky je velmi obtížné vzhledem k tomu, že se touto oblastí přímo dosud žádná dostupná studie nezabývala. Jak však uvádí Svobodová (2008, s. 21-22) 13% respondentů z výzkumu z roku 2004 – 2005 z oblasti zdravotnictví a sociálních služeb má zkušenosti s mobbingem. Výsledky mé studie se jeví pozitivněji. Blíže výsledku Svobodové jsou čísla, která ukazují, kolik respondentů se stalo svědkem mobbingu a to již 12 %.

Mobbing obecně se však ve společnosti vyskytuje stále častěji a jeho vzestupná tendence nemusí minout ani nestátní neziskovou sféru. Navíc jak uvádí Vickers (2010, s. 9) 20 % svědků mobbingu po určité době opouští svá pracoviště. Vzhledem k tomu je třeba se při práci s mobbingem, který již nastal, zaměřit nejen na oběti či mobbery, ale také na svědky mobbingu a zamezit jejich opouštění pracoviště.

Za diskusi zde stojí výsledky, ve kterých respondenti uvádí, že se stali obětí mobbingu 4, 17 %, ale dle výskytu jednotlivých metod je to již zhruba 10 % respondentů, kteří se s některými z nich setkali. Tento výsledek se dá vysvětlit neznalostí jednotlivých metod a neuvědoměním si, že i tato daná metoda spadá pod pojem mobbing. Předpokládám také, že výsledek je způsoben neochotou respondentů sami sebe označit jako oběť.

Co se týká znalosti problematiky mobbingu, je dle mě stále potřeba na této oblasti pracovat a rozvíjet u pracovníků v této sféře povědomí o mobbingu. Jak uvádí Svobodová (2008, s 38) nestátní neziskové organizace, které pracují v oblasti zdravotnictví, školství, sociální péče spadají svým oborem působení mezi riziková pracoviště. Sami respondenti

uvádí, že by se rádi dozvěděli více informací o dané oblasti, proto je třeba toho využít. Povědomí pracovníků je třeba rozšiřovat nejen o vymezení tohoto pojmu a jeho metod, ale také hlavně o prevenci a možnosti pomoci oběti.

Metody, které jsou užívané v nestátním neziskovém sektoru se řadí spíše mezi slovní metody - pomluvy, donášení, lži, zadržování informací apod. S fyzickými metodami se nesetkal žádný z respondentů. Tento výsledek je dokládá i fakt, který uvádí Gill et al. (2002 cit. podle Mayhew, Chappell, s. 329) a to, že jsou více užívané techniky slovní než fyzické. Dle vymezení Leymanna se jedná spíše o techniky, které jsou zacílené na omezení či znemožnění komunikace, útoky na odborné schopnosti a znemožnění pracovních povinností, útoky na pověst oběti (Leymann, 1996 cit. podle Zábrodská, 2011, s. 333, Svobodová, 2008, s. 64).

Téměř jedna třetina respondentů uvedla, že by se v případě mobbingu obrátila o pomoc na vedoucího pracovník. Myslím, že tohle je kladný výsledek značí důvěru na pracovištích. Špatné vedení je častou příčinou vzniku mobbingu, pokud však mají pracovníci důvěru ve vedoucího pracovníka je to rozhodně krok dobrým směrem a pozitivní součástí prevence. Bohužel také 9 % respondentů uvedlo, že by si hledalo jiné zaměstnání, do budoucna je potřeba pracovat proti tomuto postoji, který je i pro samotnou organizaci negativní a nežádoucí.

Omezení výzkumu vidím v tom, že je třeba jej zaměřit také na velikost organizací, ze kterých pracovníci pochází a dobu, kterou v organizaci pracují. Do budoucna bych se zaměřila spíše na tyto faktory a na to, zda ovlivňují vznik mobbingu. Dle mého názoru se v tomto výzkumu jednalo spíše o drobné organizace, které mají méně zaměstnanců, a tím mají větší šanci udržet mezi nimi dobré pracovní vztahy. Nezkoumala jsem ve svém výzkumu ani pohlaví respondentů, protože pro mě nebylo relevantní, do budoucna je možnost se zaměřit také na tuto oblast. Výše zmíněné oblasti - pohlaví, velikost organizace a doba působení na pracovišti by mohli pomoci ve specifikaci prevence v této oblasti.

Dle zpětné vazby organizací, které jsem oslovila se zapojením do výzkumu jsem usoudila, že ve Zlínském kraji není příliš organizací, které by na výzkumu chtěly spolupracovat. Myslím tedy, že se do výzkumu zapojil spíše menší organizace, které se s mobbingem díky počtu zaměstnanců téměř nesetkají. Tím může být výsledek výzkumu také zkreslený.

Důležitou roli v mém výzkumu hraje také podstata neziskových organizací, nejsou hnány potřebou zisku. Předpokládám tedy, že ani mezi pracovníky nepanuje taková rivalita, aby docházelo k mobbingu, což se ve výzkumu potvrdilo.

Celkově však k obecnému výskytu mobbingu je důležité jej nepodcenit a pracovat s ním i v této sféře, i když by se mohlo zdát, že se v ní nevyskytuje. Výsledky mého výzkumu ukazují opak. Přestože pracovníci v těchto organizacích se vymezují empatií, spoluprací, ochotou pomoci druhým, vyskytuje se mezi nimi také mobbing.

5.7 Doporučení pro praxi

Dle výsledků bych doporučila pracovat s preventivními opatřeními v rámci nestátních neziskových organizací. Doporučila bych pracovníky více seznamovat s pojetím mobbingu – co je a co není mobbing, s technikami a prostředky mobberů, s možnostmi pomoci oběti a s prevencí mobbingu. Zaměřila bych se také na opatření, které daná organizace proti mobbingu poskytuje a s nimi pracovníky seznamovala. Sami pracovníci se pak budou cítit na pracovišti bezpečněji a zvýší to loajalitu k organizaci, pokud uvidí, že organizace má o ně zájem a pečuje o ně. Sami respondenti navrhovali jako formu dalšího vzdělávání v této oblasti školení na pracovišti, zavedla bych tedy pravidelná školení, která mohou být spojena s teambuildingem a budou se týkat prevence mobbingu.

V rámci preventivních opatření dle výsledků výzkumu doporučuji pravidelné supervize na pracovištích, začlenit teambuildingové aktivity do společných aktivit pracovního týmu, klást důraz na kvalitní vedení pracovního týmu a mít opatření proti mobbingu v pracovních předpisech a dostatečně s nimi pracovníky seznámit.

Preventivní aktivity je třeba je uchopit tak, aby je zaměstnanci nebrali jako nucené zlo v mimopracovní době, ale opravdu jako formu prevence a pomoci, která je vhodná pro všechny a pomáhá hlavně jim. Sama organizace by měla do těchto aktivit investovat, protože se jí rozhodně vyplatí. Pokud by již nastala situace, že se mobbing v organizaci objevil, naruší to běh práce, strukturu organizace a atmosféru v organizaci, což vede ke ztrátám v organizaci.

V příloze P II přikládám návrh odpoledního programu pro zaměstnance nestátní neziskové organizace, který by mohl být součástí preventivního programu proti mobbingu. Program je zaměřen na teambuildingové aktivity, které pomohou pracovníkům se navzájem lépe poznat a upevnit spolupráci v týmu. Druhou částí programu je

interaktivní přednáška o mobbingu, která účastníky seznámí s tímto pojmem, jeho vymezením, metodami, důsledky a pomocí při mobbingu. Tento program jsem stanovila jako výstup mého výzkumu, který sám ukázal, že pracovníci se chtějí dále v této oblasti vzdělávat, uvítali by také více společných aktivit. Samozřejmostí je doplnění tohoto programu o další výše uvedené aktivity – pravidelné supervize, kvalitní vedení týmu a opatření v předpisech. Prevenci proti mobbingu nelze shrnout pouze do jednoho odpoledne. Mezilidské vztahy jsou velmi komplikované a dynamické, proto je neustále potřeba s nimi pracovat.

ZÁVĚR

Během zpracování bakalářské práce jsem čerpala informace z dostupné české i zahraniční literatury. Informací k této problematice je však nedostatek a často se informace opakují. Problematice mobbingu v nestátní neziskové sféře pak není pozornost věnována v literatuře vůbec, což shledávám jako velký nedostatek vzhledem ke specifickým nestátní neziskové sféry a řízení lidských zdrojů v ní. Cílem teoretické části bylo podat komplexní pohled na problematiku mobbingu v nestátní neziskové sféře.

Praktická část mapovala výskyt mobbingu na pracovištích nestátních neziskových organizací ve Zlínském kraji. Výsledky výzkumu ukázaly, že mobbing se na těchto pracovištích vyskytuje ojediněle zhruba u 4 % respondentů, kteří sami sebe označili za oběť mobbingu. Avšak zhruba 12 % respondentů uvedlo, že se stalo svědky mobbingu na svém pracovišti, což je třikrát více než by bylo potencionálních obětí. Poté více než 10 % respondentů uvedlo, že se setkalo již s nějakou metodou mobbingu na současném pracovišti, jedná se o slovní metody mobbingu, zadržování informací, donášení vedoucímu, roznášení lží na pracovišti o oběti, neoprávněné zpochybňování pracovních kompetencí. Dá se tedy říci, že dle metod mobbingu, se kterými se respondenti setkávají je jeho výskyt zhruba u 10 % respondentů. Přestože je obecně výskyt mobbingu v nestátní neziskové sféře nižší oproti jiným výzkumům např. BOZP (2007) uvádí 16 % výskyt mobbingu a Svobodová (2008, s. 21-22) 13% výskyt mobbingu, je třeba pracovat s prevencí a připravit pracovníky na možnost, že se s tímto jevem setkají.

Výzkum ukázal, že povědomí o této problematice je spíše nízké a je proto nadále nutné pracovníky s touto oblastí seznamovat a klást důraz na preventivní programy proti mobbingu. Ve své práci uvádím návrh na půldenní preventivní program zaměřen na mobbing a upevnění vztahů v pracovním týmu.

Co se týká výzkumu dané oblasti je dále možnost se zaměřit na nestátní neziskovou sféru z hlediska velikosti organizace, případně dále výzkumy zaměřit na výsledky a uplatnění preventivních programů v oblasti mobbingu.

Doufám, že má práce by mohla být inspirací pro další výzkumy vztahů na pracovišti spojených s mobbingem v nestátní neziskové sféře této oblasti i pro pracovníky, kteří s lidskými zdroji s nestátní neziskové sféře pracují.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDNÁŘ, Vojtěch et al., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BEŇO, Pavel, 2003 cit. podle SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [4] BINGLE, S., Benjamin; MEYER, C., Kenneth and Ann TAYLOR, 2013. Nonprofit and Public Sector Human Resources Management: A Comparative Analysis. *International Journal of Management and Information System*. Vol. 17, no. 3, s. 135-162. ISSN 2157-9628.
- [5] BOZPINFO, 2008. *Nepřítelem mobbingu je důsledná prevence* [online]. [cit. 2014-2-20]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/mobbing08.html.
- [6] ČESKO, 2012. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In *Sbírka zákonů České republiky*[online]. Částka 33, s. 1026-1365 [cit. 2014-1-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [7] ČUJOVÁ, Martina, 2012. *Do Evropy hrou II* [online]. [cit. 2014-4-15]. Praha: Česká národní agentura Mládež, národní institut dětí a mládeže MŠMT. ISBN 978-80-87449-38-7. Dostupné z: http://www.mladezvakci.cz/fileadmin/user_upload/publikace/Brozura_Do_Evropy_hrou_web.pdf.
- [8] DOUGLASS, Elaine, 2001. *Bullying in the Workplace* [online]. [cit. 2014-1-15]. Burlington: Gover Publishing Company. ISBN 0-566-08408-2. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=VaoZQxGeVpYC&pg=PA11&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false.
- [9] DUFFY, Maureen and Len SPERRY, 2012. *Mobbing: Causes, Consequences and Solution*. [online]. [cit. 2014-1-15]. Oxford: University Press. ISBN 978-0-19-538001-9. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=WOATmXXxF8QC&pg=PA189&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false.

- [10] EINARSEN, E., S., et al., 2003 cit. podle ZÁBRODSKÁ, Kateřina, 2011. Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československá psychologie*. Praha: Institut psychologie, r. 55, č. 4, s. 332-344. ISSN 0009062X.
- [11] EVANS, Patricia, 1996. *The Verbally Abusive Partnership* [online]. [cit. 2014-1-15]. Avon: F+W Publications Company. ISBN 1-55850-582-2. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=XWgxgogz3aAC&pg=PA17&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false.
- [12] FERRARI, 2004 cit. podle YÜKSEL, Müberra, 2010. The strait jacket at workplace: Mobbing. *Chinese Business Review*. USA: David Publishing, vol. 9, no. 3, s. 13-21. ISSN1537-1506.
- [13] FRIČ Pavol a Rochdi GOULLI, 2001 cit. podle STEJSKAL, Jan, 2011. *Neziskový sektor – úvod do problematiky* [online]. [cit. 2014-1-15]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/do-cd31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=\\$index=410](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/do-cd31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=$index=410).
- [14] GILL et al., 2002 cit. podle MAYHEW, Claire and Duncan CHAPPELL, 2007. Workplace violence: An overview of patterns of risk and the emotional/stress consequences on targets. *International journal of Law and Psychiatry*. Elsevier, vol. 30, s. 327-339. ISSN: 0160-2527.
- [15] HAŠKOVCOVÁ, Helena, 2004. *Manuálek o násilí*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-397-X.
- [16] HUBEROVÁ, Brigitte, 1995 cit. podle SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [17] HUBEROVÁ, Brigitte, 1995 cit. podle Assessment System. *Psychologické poradenství: Mám strach chodit do práce* [online]. [cit. 2014-2-20]. Dostupné z: http://www.e-a.cz/files/documents/38_strach-chodit-do-prace.pdf.
- [18] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [19] KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1127-5.

- [20] LEYMANN, Heinz, 1996 cit. podle YÜKSEL, Müberra, 2010. The strait jacket at workplace: Mobbing. *Chinese Business Review*. USA: David Publishing, vol. 9, no. 3, s. 13-21. ISSN1537-1506.
- [21] LEYMANN, Heinz, 1996 cit. podle ZÁBRODSKÁ, Kateřina, 2011. Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československápsychologie*. Praha: Institut psychologie, r. 55, č. 4, s. 332-344. ISSN 0009062X.
- [22] LOS-TOMIAK, Anna and Magdalena DALECKA, 2013. The koncept of social responsibility in non-governmental organizations. *Management*. Vol 17, no. 2, s. 74-87. ISSN 1429-9321.
- [23] LUTGEN-SANDVIK, P., 2006 cit. podle ZÁBRODSKÁ, Kateřina, 2011. Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československápsychologie*. Praha: Institut psychologie, r. 55, č. 4, s. 332-344. ISSN 0009062X.
- [24] MAYHEW, Claire and Duncan CHAPPELL, 2007. Workplace violence: An overview of patterns of risk and the emotional/stressconsequences on targets. *International journal of Law and Psychiatry*. Elsevier, vol. 30, s. 327-339. ISSN: 0160-2527.
- [25] MCCONNON, Shay and Margaret MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-30003-5.
- [26] MIHÁLÍKOVÁ, Jana, 2007. *Do Evropy hrou* [online]. [cit. 2014-4-15]. Praha: Česká národní agentura Mládež, národní institut dětí a mládeže MŠMT. Dostupné z: http://www.mladezvakci.cz/fileadmin/user_upload/publikace/brozura.pdf.
- [27] MIKKELSEN and EINARSEN, 2001 cit. podle YÜKSEL, Müberra, 2010. The strait jacket at workplace: Mobbing. *Chinese Business Review*. USA: David Publishing, vol. 9, no. 3, s. 13-21. ISSN1537-1506.
- [28] NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. ISBN 802470577x.
- [29] New International Guidelines Address Workplace violence in the Health Sector, 2003. *Kansas Nurse*. Kansas StateNurses' Association, vol.78, no. 6, s. 3. ISSN 0022-8710.

- [30] NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI, 1996. *Sám proti agresí*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9253-0.
- [31] OLADAPO, Victor and LaQue Thornton BANKS, 2013. Management Bullies: The Effect on Employees. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 4, no. 4, s. 107-120. ISSN 2152-1034.
- [32] PAOLI, Pascal and Damien MERLLIÉ, 2003 cit. podle MAYHEW, Claire and Duncan CHAPPELL, 2007. Workplace violence: An overview of patterns of risk and the emotional/stressconsequences on targets. *International journal of Law and Psychiatry*. Elsevier, vol. 30, s. 327-339. ISSN: 0160-2527.
- [33] PETERSON, K., Dane, 2002. Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 17, no. 1, s. 47-61. ISSN 0889-3268.
- [34] PLAMÍNEK, Jiří; SVATOŠ, Vladimír; HLEDÍKOVÁ, Jindřiška et al., 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos. ISBN 80-238-0442-1.
- [35] PYNES, E. Joan, 2009 cit. podle BINGLE, S., Benjamin; MEYER, C., Kenneth and Ann TAYLOR, 2013. Nonprofit and Public Sector Human Resources Management: A Comparative Analysis. *International Journal of Management and Information System*. Vol. 17, no. 3, s. 135-162. ISSN 2157-9628.
- [36] SALAMON, C., Joel cit. podle STEJSKAL, Jan, 2011. *Neziskový sektor – Úvod do problematiky* [online]. [cit. 2014-1-15]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/docd31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=\\$index=410](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/docd31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=$index=410).
- [37] SIMPSON and COHEN, 2004 cit. podle ZÁBRODSKÁ, Kateřina, 2011. Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československá psychologie*. Praha: Institut psychologie, r. 55, č. 4, s. 332-344. ISSN 0009062X
- [38] SLOAN, M., Melissa, 2011. Unfair treatment in the Workplace and Worker Well-Being: The Role of Coworker Support in a Service Work Environment. *Work and Occupations*. Vol. 39, no. 1, s. 3-34. DOI: 10.1177/0730888411406555.
- [39] STEJSKAL, Jan, 2011. *Neziskový sektor – úvod do problematiky* [online]. [cit. 2014-1-15]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/docd31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=\\$index=410](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/docd31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=$index=410).

- [40] SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.
- [41] SVOBODOVÁ, Lenka, 2007. *Bezpečný podnik: Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby* [online]. [cit. 2014-1-15]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-66-1. Dostupné z: https://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/publications/files/Mobbing_final.pdf.
- [42] YÜKSEL, Müberra, 2010. The strait jacket at workplace: Mobbing. *Chinese Business Review*. USA: David Publishing, vol. 9, no. 3, s. 13-21. ISSN1537-1506.
- [43] VICKERS, H. Margaret, 2010. Introduction – Bullying, Mobbing and Violence in Public Service Workplaces. *Administrative Theory and Praxis*. vol. 32, no. 1, s. 7-24. DOI 10.2753/ATP1084-1806320101. Dostupné z: <http://mesharpe.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,1,11;journal,16,48;linkingpublicationresults,1:120054,1>.
- [44] ZÁBRODSKÁ, Kateřina, 2011. Mobbing ve vysokoškolském prostředí: zkušenosti ze zahraničního výzkumu. *Československá psychologie*. Praha: Institut psychologie, r. 55, č. 4, s. 332-344. ISSN 0009062X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR Česká republika

EU Evropská unie

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Oběť mobbingu	54
Graf 2: Svědectví mobbingu	55
Graf 3: Znalost pojmu mobbing.....	58
Graf 4: Informovanost o problematice mobbingu	59
Graf 5: Forma získávání informací.....	60
Graf 6: Pomoc při mobbingu	61
Graf 7: Opatření na pracovišti proti mobbingu.....	61
Graf 8: Doporučení respondentů.....	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Jak rozpoznat mobbing (Yüksel, 2010, s. 15, Kratz, 2005, s. 53).....	18
Tabulka 2: Vztah výzkumných otázek a otázek v dotazníku.....	53
Tabulka 3: Techniky mobbingu.....	57
Tabulka 4: Souvislost mezi spokojeností na pracovišti a subjektivním posouzením, zda se respondenti stali obětí mobbingu	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Dotazník

Příloha P II Návrh preventivního programu proti mobbingu

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

Dobrý den,

dostal se k Vám dotazník, který se zabývá mobbingem v neziskové sféře. Výsledky výzkumu budou využity pouze pro praktickou část mé bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní. Prosím o jeho pravdivé vyplnění.

Pokyny pro vyplnění:

- Zaznačte vždy jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak
- Opakovaně a dlouhodobě znamená, že se daný jev vyskytuje alespoň 1x týdně po dobu minimálně půl roku
- Odpovědi prosím vztahujte k Vašemu současnému pracovišti
- Žádná odpověď není správná ani špatná, jde pouze o Váš názor na danou oblast.

1. Víte co je mobbing? Vymezte, prosím

2. Máte dostatek informací o problematice mobbingu?

- ano a nepotřebuji se dozvědět více
- ano, ale chtěl bych se dozvědět více
- ne, ale chci se dozvědět více
- ne a nechci se dozvědět více

3. Jakou formou byste uvítal/a získat více informací o oblasti mobbingu?

- školení na pracovišti
- internetové školení
- informace na vývěsní ploše na pracovišti
- nechci se dozvědět více
- Jiné:

4. V případě, že bych se stal obětí mobbingu, bych řešil situaci následovně: *

- obrátil/a bych se na vedoucího pracovníka
- obrátil/a bych se na personalistu

- obrátil/a bych se na psychologa
- obrátil/a bych se na právníka
- chtěl/a bych změnit pracoviště
- obrátil/a bych se na kolegy na pracovišti o pomoc
- nevím
- Jiné:

5. Zaznačte prosím Vaši míru souhlasu či nesouhlasu s danými výroky.

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Jsem spokojen/a na svém pracovišti					
Stal/a jsem se obětí mobbingu					
Na současném pracovišti jsem byl/a svědkem mobbingu					
Stává se, že moji spolupracovníci neoprávněně zpochybňují mé pracovní kompetence (opakovaně, dlouhodobě)					
Bývám na pracovišti obviňován/a z věcí, za které nemohu (opakovaně, dlouhodobě)					

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Rád/a se účastním volnočasových aktivit s mými kolegy					
Nerozumím si s kolegy (opakovaně, dlouhodobě)					
Mám pocit, že mě moji kolegové neustále kontrolují (opakovaně, dlouhodobě)					
Někteří kolegové na mě donášejí vedoucímu (opakovaně, dlouhodobě)					
Mám pocit, že mě spolupracovníci přehlížejí (opakovaně, dlouhodobě)					
Někdo o mě na pracovišti roznáší lži (opakovaně, dlouhodobě)					
Rád/a spolupracuji s ostatními kolegy					
Už mi na pracovišti někdo fyzicky vyhrožoval (opakovaně, dlouhodobě)					
Občas něco záměrně					

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
provedu některému svému spolupracovníkovi (opakovaně, dlouhodobě)					
Nerad/a spolupracuji se svými kolegy					
Myslím, že jsem na toto pracoviště nezapadl/a					
Už mi na pracovišti někdo slovně vyhrožoval (opakovaně, dlouhodobě)					
Mám pocit, že se mě ostatní kolegové straní (opakovaně, dlouhodobě)					
Myslím, že nějaké drobné vtípky či posměšky nikomu neublíží					
Mám pocit, že se vše dozvím vždy poslední (opakovaně, dlouhodobě)					
Kolegové si ze mě dělají legraci, která se mě dotýká (opakovaně, dlouhodobě)					
Můj názor nikoho na pracovišti příliš nezajímá					

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
(opakovaně, dlouhodobě)					
Stalo se mi, že mé věci na pracovišti někdo záměrně poničil (opakovaně, dlouhodobě)					

6. Víte o nějakých opatřeních proti mobbingu na Vašem pracovišti?

- školení
- teambuildingové aktivity
- opatření proti mobbingu v pracovních předpisech
- nic takového nemáme
- Jiné:

7. Co byste doporučil/a pro zlepšení vztahů na pracovišti?

- Více teambuildingových aktivit
- Lepší vedení pracovního týmu
- Pravidelné supervize
- Více firemních akcí
- Více týmové spolupráce
- opatření proti mobbingu v předpisech
- Jiné:

P II: NÁVRH PREVENTIVNÍHO PROGRAMU PROTI MOBBINGU

Společně proti mobbingu

Cíl programu: Účastníci budou chápat pojem mobbing, jeho podstatu, jeho důsledky. Budou schopni mobbing rozpoznat mezi svými kolegy, v případě potřeby budou schopni na mobbing reagovat a vyhledat pomoc. Cílem programu je také upevnit vztahy mezi pracovníky navzájem pomocí technik zážitkové pedagogiky a dramaterapie.

Cílová skupina: Pracovníci NNO organizace, která dosud nemá zpracovanou prevenci proti mobbingu. Cílová skupina 5- 20 osob.

Časové vymezení: 5 hodin

Obsah programu:

1. Seznámení s programem (30 minut)

- krátké představení programu a jeho obsahu. Seznámení s harmonogramem. Seznámení se základními pravidly během programu.

2. Vzájemné seznámení (60 minut)

– předpokladem je, že se pracovníci jmény znají, ale neznají se více osobněji.

Aktivity: **Příběhy našich věcí** (Čujová, 2012, s. 11)

Průběh aktivity: Každý z účastníků si vybere jednu věc, kterou má u sebe. Řekne své jméno a příběh své vybrané věci a položí ji doprostřed mezi všechny účastníky. Jakmile všichni účastníci poví své příběhy, každý si půjde z hromady věcí vybrat jednu věc, která patří jinému účastníkovi. Jejich úkolem bude říci jméno toho, komu daná věc patří a převyprávět její příběh.

Co nás spojuje (Mihálíková, 2008, s. 18)

Průběh aktivity: Účastníci stojí v kruhu. Vedoucí aktivity vždy řekne výrok např. Mám rád čokoládu a o krok dopředu vystoupí ti, kteří mají rádi čokoládu. Účastníci tak uvidí, co mají společného s jinými spolupracovníky.

Pozdravme se

Průběh aktivity: Vytvoříme dva kruhy- vnitřní a vnější. Účastníci stojí v kruzích a je potřeba, aby každý měl naproti sebe partnera. Účastníci se otočí zády k sobě a vedoucí aktivity řekne. Posuňte se o tři kroky vpravo. Jakmile řekne vedoucí aktivity, že se mohou účastníci otočit k sobě obličejem je jejich úkolem se pozdravit např. jako by potkali někoho koho milují, jakoby potkali někoho koho nenávidí, jakoby potkali svou oblíbenou slavnou osobnost apod.

Reflexe bloku aktivit: Účastníci jsou v kruhu a každý poví, co by si rád z aktivit ještě někdy zopakovat a k čemu by se raději již nevracel.

Cíle aktivit: Aktivity prolomí ledy mezi účastníky. Účastníci se lépe poznají, budou uvolnění a schopni pracovat.

3. Práce v týmu (60 minut)

– aktivity přizpůsobené na společné řešení problému, posílení spolupráce týmu

Aktivity: **Spojení** (Čujová, 2012, s. 30)

Průběh aktivity: Každý z účastníků dostane kousek dřívka jehož oba konce budou namalovány různými barvami. Úkolem všech je vytvořit řadu z dřívěk jejichž barvy na sebe budou navzájem navazovat. Aktivity musí proběhnout bez slovní komunikace mezi účastníky.

Moje vize

Průběh aktivity: Každý z účastníků dostane za úkol na papír ztvárnit své cíle, kde by chtěl být za 5 let. Jakmile bud každý z účastníků hotov, představí své cíle ostatním a další částí úkolu bude vytvořit společný obraz všech cílů jednotlivých účastníků.

Skupinové žonglování (Mihálíková, 2008, s. 34)

Průběh aktivity: Účastníci stojí v kruhu, jeden z nich dostane míč, který musí někomu hodit, postupně si míč hází. Je dáno pravidlo, že nikdo nesmí mít míč dvakrát a každý ho musel v ruce mít. Jakmile míč obejde

jednou všechny účastníky, jde druhé kolo, které musí obejít opět všechny účastníky stejně jako v prvním kole. Postupně se do hry přidávají další míče. Aktivita probíhá beze slov.

Reflexe bloku aktivit: V kruhu každý poví, kdy byl na sebe během těchto aktivit pyšný a co se mu povedlo.

Každý si sám pro sebe řekne a napíše na papír, v čem by se měl v rámci skupinové spolupráce zlepšit.

Cíle aktivit: Účastníci si budou vědomi své role v týmu, budou mezi sebou umět spolupracovat.

4. Seznámení s pojmem mobbing (2 hod)

- interaktivní přednáška o mobbingu

Body prezentace:

- Význam pojmu mobbing (základní seznámení s významem pojmu, s jeho rozlišením od jiných pojmů- bossing, stuffing, konflikt)
- Co ještě mobbing není a co již mobbing je? (vymezení toho, jak lze mobbing rozpoznat, jaké jsou jeho vlastnosti, praktické ukázky toho, co je a co není mobbing, příběhy, sdílení zkušeností)
- Metody mobbingu. (seznámení s jednotlivými metodami mobbingu, ukázka příkladů, sdílení zkušeností)
- Jak mobbing na člověka působí? (důsledky mobbingu pro jedince, pro pracovní tým i pro celou organizaci, sdílení zkušeností)
- Jak se mohu bránit? (seznámení s formami pomoci obětí mobbingu, kontakty na pomoc, praktické rady, jak se bránit)
- Diskuse

Cíle aktivit: Účastníci budou schopni definovat mobbing, rozpoznat jej od jiných forem chování, budou znát následky mobbingu a budou schopni vyhledat pomoc v případě, že se oni či někdo jiný stanou obětí mobbingu.

5. Ukončení programu (30 minut)

- zpětná reflexe účastníků k projektu.

Aktivita: Jedno slovo k dnešnímu programu

Průběh aktivity: každý z účastníků řekne jedno slovo, které pro něj charakterizuje dnešní program.

Aktivita: Závěrečná anketa

Každý účastník dostane papír s vytištěnými otázkami:

1. Co mě na programu obohatilo?
2. Co se mi na programu nelíbilo?
3. Co se mi na programu líbilo?
4. Co bych příště vynechal/a?
5. Co bych si rád/a zopakoval/a?

Cíl aktivit: Organizátoři budou znát doporučení od účastníků pro případný další program, budou vědět, co na účastníky zapůsobilo pozitivně i negativně.