Mobbing v zařízeních sociálních služeb

Bc. Lucie Sanitráková

Diplomová práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lucie SANITRÁKOVÁ**
Osobní číslo:	**H10585**
Studijní program:	**N 7501 Pedagogika**
Studijní obor:	**Sociální pedagogika**
Téma práce:	**Mobbing v zařízeních sociálních služeb**

Zásady pro vypracování:

Analýza literárních pramenů a zpracování teoretických východisek.
Příprava výzkumu, výběr a charakteristika výzkumného souboru.
Provedení výzkumu.
Zpracování a vyhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu.
Přijetí odpovídajících závěrů.
Doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ČERMÁK, Ivo. Lidská agrese a její souvislosti. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. ISBN 80-902614-1-8.
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 80-7261-127-5.
LUKAS, Josef a Josef SMOLÍK. Psychologie vůdcovství. Lídři a uplatňování lidské moci. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2139-9.
PONĚŠINSKÝ, Jan. Agrese, násilí a psychologie moci. Praha: Triton, 2005. ISBN 80-7254-593-0.
SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing? Skrytá hrozba. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Kitlińská, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2012

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

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta humanitních studií
L.S.
①

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 27.4.2017 .....

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 nevýdělečně 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 nahlížení 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, užije-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 vzdělávacího 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). Odpírá-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 užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá mobbingem v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Tato práce je zaměřena na základní příčiny vzniku mobbingu a také na možnosti prevence a obrany proti němu.

Práce obsahuje teoretické vymezení základních pojmů, které s tímto patologickým jevem souvisejí. Zabývám se pojmem konflikt, příčinami vzniku konfliktu a agresivitou. V další části definuji pojem mobbing, jeho průběh a následky a také aktéry mobbingového procesu. Zabývám se také možnostmi prevence mobbingu, ať už z hlediska jedince nebo organizace a také právní a institucionální obranou proti mobbingu. V poslední kapitole teoretické části popisuji jednotlivé druhy zařízení sociálních služeb a také okrajově zmiňuji etický kodex sociálních pracovníků.

V praktické části práce zkoumám míru výskytu mobbingu u pracovníků sociálních služeb na Kroměřížsku a také jejich osobní zkušenosti s tímto jevem.

Klíčová slova: konflikt, mobbing, prevence, obrana proti mobbingu, sociální služby

ABSTRACT

This thesis deals with the mobbing in social services in the district of Kroměříž. The work is focused on the basic causes of mobbing and the possibility of prevention and defense against it. In this work the definition of basic terms related with this pathology is included. I devote to the concept of conflict, causes of conflict and aggression. In the next section I define the term mobbing, its course and consequences, as well as its actors. I deal with the possibilities of mobbing prevention, both in terms of individual or organizations as well as legal and institutional protection against mobbing. In the last chapter of the theoretical part I describe the various types of social service and also I mention the ethics code of social workers.

In the practical part I explore the occurrence of mobbing between social workers in the district of Kroměříž and their personal experience with this phenomenon.

Keywords: conflict, aggression, mobbing, prevention, protection against mobbing, social service

Poděkování

Děkuji Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D. za cenné rady, odbornou pomoc a čas, který věnovala vedení mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za projevenou podporu během studia.

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

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 MOBBING – ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY **13**
1.1 KONFLIKT JAKO ZÁKLADNÍ PRVEK MOBBINGU 14
1.1.1 Agresivita 14
1.1.2 Konflikt 15
1.1.3 Formy konfliktu 17
1.1.4 Konflikt – pozitiva x negativa 17
1.1.5 Příčiny mezilidských konfliktů 18
1.1.6 Řešení konfliktu 19
1.2 ZNAKY MOBBINGU 22
1.3 PŘÍČINY VZNIKU MOBBINGU 24
1.4 CÍLE MOBBINGU 26
1.5 AKTÉŘI MOBBINGU 27
1.5.1 Mobber 27
1.5.2 Oběť mobbingu 31
1.6 VÝSKYT MOBBINGU 32
2 PRŮBĚH MOBBINGU A JEHO NÁSLEDKY **34**
2.1 PRŮBĚH MOBBINGU 34
2.2 NÁSLEDKY MOBBINGU 38
3 PREVENCE MOBBINGU **41**
3.1 PREVENCE Z POHLEDU JEDINCE 41
3.2 PREVENCE Z POHLEDU ORGANIZACE 43
4 PRÁVNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ OBRANA PROTI MOBBINGU **46**
4.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ PRÁCE A VZTAHY 46
4.2 ČESKÝ HELSINSKÝ VÝBOR (HELCOM.CZ) 46
4.3 PRÁVNÍ OBRANA PROTI MOBBINGU 47
5 SOCIÁLNÍ SLUŽBY **50**
5.1 FORMY A DRUHY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB 50
5.2 ETICKÝ KODEX 54
II PRAKTICKÁ ČÁST **56**
6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ **57**

6.1 CÍL VÝZKUMU 57
6.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM 58
6.3 DRUH VÝZKUMU 58
6.4 DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY 58
6.5 PROMĚNNÉ 59
6.6 VÝZKUMNÁ METODA A REALIZACE VÝZKUMU 60
6.7 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU 61
6.8 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT 62
7 VÝSLEDKY VÝZKUMU 63
7.1 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU 75
7.2 NÁVRH ŘEŠENÍ 76
ZÁVĚR 77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 78
SEZNAM PŘÍLOH 82

ÚVOD

Konflikty mezi lidmi, a zejména na pracovišti, jsou zcela běžné a přirozené záležitosti. Vždyť pokud člověk pracuje v kolektivu lidí, kde má každý člověk svůj vlastní názor a určitá stanoviska k řešené problematice, tak většinou dochází ke střetu těchto názorů a může dojít ke konfliktu. Tyto konflikty ovšem nemají vždy jen destruktivní charakter, ale také mohou působit jako hnací síla pro úspěšné a konstruktivní vyřešení problému. Pokud ovšem konflikty přerostou až v nenávist nebo v touhu si své komplexy kompenzovat na ostatních spolupracovnících, pak nastává problém, který může být velmi závažný.

Podle mého názoru není téma mobbingu příliš známé nebo prozkoumané téma. V souvislosti s šikanou je totiž většinou spojováno spíše školní prostředí než pracovní, protože děti jsou často více otevřené k řešení této problematiky. Dospělí lidé již mohou mít zábrany se otevřeně vyjadřovat k tomuto tématu, mohou také pociťovat stud, že se případně stali obětí mobbingu nebo strach z případných následků. Ke zvolení tématu Mobbing v zařízeních sociálních služeb mě tedy inspiroval osobní zájem o tuto problematiku a také to, že je mobbing patologický jev ve společnosti, který je skrytý a často velmi těžce odhalitelný.

Cílem mé práce je shrnout základní informace o mobbingu, jaké jsou možnosti obrany proti mobbingu, ať již právní nebo institucionální a také jaké jsou možnosti prevence. Dalším cílem je zjistit, zda pracovníci v sociálních službách znají tento druh šikany a zda se s ním na svém současném pracovišti setkávají. Zajímá mě, v jaké souvislosti se s mobbingem nejčastěji setkávají a jaké role v mobbingovém procesu zastávají.

Práce je členěna na část teoretickou, ve které se zabývám konfliktem jako základním prvkem pro vznik mobbingu, dále základními znaky mobbingu, příčinami vzniku a jeho aktéry. Dále průběhem mobbingu a jeho následky. Další kapitoly jsou věnovány prevenci mobbingu a právní a institucionální obranou proti němu. Jelikož se v práci zabývám výskytem mobbingu v zařízeních sociálních služeb, je poslední kapitolou teoretické části definice sociálních služeb a také popisuji etický kodex sociálních pracovníků.

V části praktické se zabývám výzkumem výskytu mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Podle výzkumů mobbingu, které proběhly zejména u pracovníků ve zdravotních zařízeních, se míra výskytu mobbingu neustále zvyšuje. Proto mě zajímá, zda pracovníci v organizacích, které poskytují sociální služby, znají pojem mobbing a zda se s ním setkávají na jejich pracovišti.

Přínosem mé práce by právě mělo být zmapování výskytu mobbingu v této oblasti u pracovníků v zařízeních sociálních služeb. Zjištění, zda se pracovníci v této problematice orientují a zda se s mobbingem setkávají v současném zaměstnání, případně jsou-li v roli oběti nebo agresora. V závěru mé práce bych chtěla uvést možnosti zlepšení informovanosti a prevence mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOBBING – ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

Mobbing je specifická forma násilí, která probíhá zejména na pracovišti a je podstatou nepříznivé atmosféry. Existuje mnoho definic mobbingu, každý autor mobbing definuje subjektivně, každá definice se v něčem liší, ale většina jich vyplývá z definic Heinze Leymanna (1990): Psychický teror nebo mobbing na pracovišti znamená nepřátelství a neetickou komunikaci, která je systematicky zaměřena na jednu osobu. Tyto akce probíhají velmi často (zpravidla každý den) a po dlouhou dobu (nejméně půl roku). Mobbing provází psychická, psychosomatická a sociální bída.

Kratz (2005) definuje mobbing jako řadu negativních komunikativních jednání, kterých se jedinec nebo skupina osob dopouští vůči jednomu člověku po delší dobu – nejméně půl roku a alespoň jednou týdně.

Mobbing je závažným celospolečenským problémem, který vzniká již v dětství, ve výchově nejen v rodině, ale také ve společenských institucích (Vykopalová, 2001).

Z těchto definic tedy vyplývá, že aby negativní chování mohlo být nazýváno mobbingem musí probíhat půl roku minimálně a jednou v týdnu. Krátkodobější konflikty nemohou být označeny mobbingem. Konfliktům na pracovišti se člověk nevyhne, budou existovat vždycky, ale mobbing je patologická forma chování, která na člověka působí jak v oblasti psychické, fyzické a sociální. Ovšem podle mého názoru je nejvíce zatěžována oblast psychiky, protože pokud se člověk nedokáže vypořádat s takovou situací, nebo neví, jak ji má řešit, může pak mít velké psychické problémy, které mohou skončit i sebevraždou.

Pojem mobbing je odvozen z anglického slova *to mob*, což znamená obtěžovat, dotírat, napadat nebo týrat. K mobbingu dochází zejména mezi zaměstnanci stejné pracovně právní kategorie (Haškovcová, 2004). Výraz mobbing původně označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce a zavedl jej rakouský etolog Konrad Lorenz. V 60. letech 20. století tímto výrazem pojmenoval švédský chirurg Heinemann způsob lidského chování. V roce 1993 pojem mobbing zavedl švédský psycholog Heinz Leymann v Německu (Kratz, 2005). Tento autor má hlavní zásluhu na přenesení výrazu mobbing do psychologie a jako první aplikovat analogii zvířecího chování na situaci na pracovišti. Profesor Leymann publikoval mnoho článků o psychickém týrání na pracovišti a zasloužil se o rozšíření slova mobbing do celého světa (Svobodová, 2008).

Existuje více forem šikany na pracovišti, slovem mobbing je označován jev, kdy je jeden kolega napadán kolegou druhým. Termínem bossing je označována šikana ze strany nadřízeného směrem k podřízenému, opačná situace, tedy když podřízený napadá nadřízeného, se nazývá stafing. Podle některých autorů je termín bullying souhrnné označení jak pro mobbing, tak i pro bossing. Jiní odborníci zase tvrdí, že mobbing a bullying jsou dva odlišné jevy. U bullyingu jde totiž výhradně o fyzické násilí, kdežto mobbing je spíše psychická forma násilí (Svobodová, 2008).

Mobbing je aktivně provozované násilí, kterému předchází konflikt, který si mezi sebou lidé neurovnali. Lidé však neumějí řešit konflikty rozumným způsobem, tím si vytváří nepřítele a zbytečné spory, které by se daly vyřešit třeba jen vzájemnou diskusí (Kratz, 2005).

1.1 Konflikt jako základní prvek mobbingu

1.1.1 Agresivita

Agresivita je tendence k útočnému chování, je tedy základem pro vznik násilí a týrání. To je hlavním důvodem, proč jsem tuto kapitolu zařadila do své práce. Agrese a agresivita je podle mého názoru důležitým faktorem pro vznik mobbingu. Agresivita je z psychologického hlediska chápána jako vrozená vlastnost nebo reaktivní připravenost. Je člověku vlastní, slouží k adaptaci a udržení života – získávání obživy, sebeprosazení, obrana.

Všeobecně uznávaná definice agresivity neexistuje. Agresivní chování lze definovat jako porušení sociálních norem, chování omezující práva a narušující sociální integritu okolí. Agresivita je tendence k útočnému chování, je to násilné jednání vůči druhé osobě. Násilí je mnohdy za agresivitu zaměňováno. Je to pojem užívaný pouze pro lidské jednání a chování. Dalším pojmem, se kterým se v souvislosti s agresivitou setkáváme, je hostilita. Hostilita je nepřátelský postoj vůči druhé osobě s agresivními projevy chování (Fischer, Škoda, 2009).

V civilizovaných zemích, kde existují smluvní normy pro mírumilovné soužití, chybí dostatečné množství podnětů a příležitostí k agresi, proto si lidé vytváří sami konfliktní situace, kdy dochází k vnitrodruhové agresi a válkám atp. Čím více se lidé snaží o nastolení mírumilovných podmínek, tím bude agresivita nesmyslnější, nepřirozenější (Poněšinský, 2005).

Agresivita je součástí lidské povahy a charakteru. Podle mého názoru je ale na každém člověku, zda nechá agresivitu, která je součástí lidské přirozenosti, přerůst až k agresi, která může být násilná, destruktivní a prakticky zbytečná.

Agresivní chování má samozřejmě svůj původ v dědičnosti, ovšem výchova a návyky vypěstované během života jsou zastoupeny ve stejné míře. V současné době došlo ke zvýšení agrese. Hlavní příčinou nárůstu násilí jsou větší možnosti moderní techniky. Na vině jsou také agresivní pořady a reklamy, počítačové hry a manipulativní charakter všech masmédií. Celkový nárůst násilí je také zapříčiněn populační explozí a zvýšení počtu lidí na planetě (Dahlke, 2005).

Existuje několik způsobů agresivního chování:

- **Zlostná agresivita** – reaktivní forma agresivního chování, může se také jednat o vyjádření nevole. V případě vyjádření nevole se jedná o výraz afektu s minimální nebezpečností. Jde-li však o odplatu, pak je toto jednání společensky nebezpečné. Dále sem patří projevy nenávisti, cílené způsobování bolesti, které přináší vnitřní uspokojení.
- **Instrumentální agresivita** – je to prostředek k dosažení cíle. Pokud je reakcí, tak nemusí být patologickým jevem, ale jen prostředkem k odvrácení škod a nebezpečí. Pokud je ovšem aktivním chováním zaměřeným na uspokojení potřeb, pak je hodnoceno negativně.
- **Spontánní agresivita** – příkladem spontánní agresivity může být sadismus, kdy způsobení bolesti přináší emocionální uspokojení a uspokojení potřeb jedince (Fischer, Škoda, 2009).

1.1.2 Konflikt

„Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán.“ (Kratz, 2005, s. 19)

Thomas F. Crumm tvrdí, že konflikt je všudypřítomný. Lidé se s ním setkávají ve svém osobním životě, při komunikaci mezi rodiči a dětmi, partnery a manželi. Konflikty vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi muži a ženami, mezi národy a lidmi s odlišným náboženským přesvědčením. V důsledku rostoucí složitosti života na Zemi, populační explozi nebo existencí zbraní hromadného ničení, se konflikt stal kritickým problémem této doby (Lahnerová, 2009).

Konflikt je základním prvkem vzniku mobbingu, a proto je první kapitola této práce právě o něm. Lidé mají většinou rozdílné názory, a proto při komunikaci a ve vztazích mezi lidmi vždy budou konflikty vznikat. Konflikt může mít pozitivní i negativní důsledky. Záleží pouze na lidech, zda jej chtějí vyřešit či naopak.

Mobbing tedy začíná konfliktem, často bývá banální, malicherný nebo náhodný. Často se jedná o nedorozumění, které se po čase změní v šikanu. Tento konflikt je často neřešen, nepovažuje se za závažný nebo se každý jeho řešení vyhýbá. Poté se konflikt znásobí a vystupňuje a stane se roznětkou pro vznik mobbingu (Svobodová, 2008).

Konflikty nám ukazují, že každá lidská bytost je jedinečná a jiná. Svět bez konfliktů by vznikl pouze v případě, že bychom byli stejní a neexistovaly by žádné rozdíly, individuální potřeby, protiklady nebo vlastní názor. Z tohoto hlediska jsou konflikty velice produktivní. Konflikty jsou ovšem také velmi zatěžující a vyvolávají silné emoce a pocity. Ohrožují soukromé a pracovní vztahy. Problémem ovšem není samotná existence konfliktů, ale spíše způsob, jakým konflikty řešíme, nebo spíše neřešíme (Herzog, 2009).

Konflikt se odehrává ve dvou rovinách, a to ve věcné a vztahové. V rovině věcné jde o cíl, výsledek a metodu. Nedokážeme se shodnout na tom, čeho chceme dosáhnout nebo na postupu, jak dojdeme k určitému výsledku. Řešení tohoto typu konfliktu je nutné hledat taktéž ve věcné rovině, a to racionální argumenty, logická vysvětlení, dostatek informací o dané problematice atd. V této rovině nezáleží na protivníkovi, jde o věc samotnou.

Vztahová rovina se vyznačuje nadbytkem emocí, nepochopitelných postojů, projevy sympatií nebo antipatií. V této rovině jde naopak o to, s kým se v konfliktní situaci nacházíme. Jde o protivníka (Lahnerová, 2009).

Konfliktní situace působí na jednotlivce, kteří se jí účastní jako stresové faktory. Konfliktní situace vedou ke snížení uspokojení z činnosti a k vyšší hladině úzkosti. Také mohou mít vliv na zdravotní stav účastníků, mohou vést k riziku kardiovaskulárních onemocnění a zvýšenému krevnímu tlaku (Arnold a kol., 2007).

1.1.3 Formy konfliktu

Herzog (2009) tvrdí, že konflikt je situace, v níž proti sobě stojí dvě nebo více osob s neslučitelnými stanovisky a z toho odvozenými požadavky na chování, alespoň jedna o těchto osob vnímá postoj druhého člověka jako omezování vlastního života. **Rozlišuje také formy konfliktu:**

1. vnitřní psychické konflikty
2. sociální konflikty
3. strukturální konflikty

Další typy konfliktů uvádí Eggert a Falzon (2005) :

- mezilidské konflikty
    - ideologické střety, povahové střety, kulturní střety, náboženské střety, věkové střety, hodnotové střety
- organizační konflikty
    - odbory a zaměstnavatelé, rivalita v rámci firmy a mezi firmami, soupeření vedoucích pracovníků o vrcholné pozice
- národní konflikty
    - majetkové střety, občanské války
- týmové a technické konflikty
    - prodej a výroba, lidské zdroje a financování
- mezinárodní konflikty
    - studená válka, boj proti terorismu

1.1.4 Konflikt – pozitiva x negativa

Konfliktní situace ve většině případů působí na všechny zúčastněné jako stresové faktory (Arnold et al, 2007). Konflikty mezi lidmi ale také mohou mít jisté přínosy.

Přínosy konfliktu mohou být následující (Eggert, Falzon, 2005):

- konflikt může podporovat rozvoj osobnosti, protože člověka učí překonávat překážky ve spolupráci s jinými lidmi
- rozvíjí umění jednat s lidmi, protože člověka nutí vycházet s lidmi, ikdyž každý z nás má jiný názor

- podporuje tvořivost, protože člověk se učí hledat řešení konfliktů a překonávat rozdíly mezi účastníky
- podporuje pochopení různých hodnot, snah a kultur
- podpora společenských změn a pokroku
- zpochybnění vlastního úhlu pohledu podporuje originalitu a schopnost reflexe

Negativní stránky konfliktu:

- zvýšené napětí mezi účastníky konfliktu
- nižší produktivita práce
- nižší mezilidská soudržnost, protože jednotlivci se stavějí buď na jednu, nebo na druhou stranu a posuzují ostatní schematicky
- při hledání řešení může vynaložený čas chybět na jiné a důležitější záležitosti, které je potřeba řešit
- díky podpoře různých stran se vytvářejí nesprávná řešení
- zvýšené náklady s přípravami na vyjednávání, ztráta času, náklady na zprostředkování či na soudní výlohy
- postavení a samolibost jsou důležitější než rozum a skutečnost

1.1.5 Příčiny mezilidských konfliktů

Existuje velké množství konfliktů mezi lidmi, ať už se jedná o již zmiňované mezilidské konflikty, nebo o konflikty v týmu, národní či mezinárodní. Každý konflikt má své příčiny mezi ně například patří **špatná komunikace, vnímané rozdíly, biologické sklony nebo prostorové vztahy.**

Co se týká špatné komunikace tak pokud obě strany nedokážou přesně vyjádřit své potřeby, pojmenovat problém, logicky uspořádat argumenty nebo naslouchat, pak většinou může dojít ke konfliktu. Vše závisí na správné komunikaci, čím jsou komunikační dovednosti omezenější, tím je vyšší riziko fyzického násilí.

Dalším faktorem je vnímání rozdílů mezi lidmi. Lidé mají tendenci se členit do skupin a svou skupinu odlišovat od ostatních, kteří do této skupiny nepatří. Většinou se jedná o konflikt mezi rasami, náboženské konflikty, politické konflikty, ale také konflikty mezi pracovními skupinami a podnikovými odděleními.

Biologické faktory mají svůj základ v darwinovské koncepci přežití těch nejsilnějších. Předpokladem je, že konflikt je přirozený a zdravý. Nakonec přežívá ten nejsilnější a na další generace přenáší prvky, které mu toto přežití umožňují.

Posledním faktorem jsou prostorové vztahy. Lidé pro sebe potřebují určitý vlastní prostor, pokud je jim tento prostor narušen nebo pokud se člověk nachází v přeplněném prostoru, potom nastává konflikt (Eggert, Falzon, 2005).

1.1.6 Řešení konfliktu

Konflikt má velké množství příčin a stejně tak má i mnoho způsobů řešení. Ve většině případů se řeší stejným postupem, který je následující:

URČENÍ PROBLÉMU → ARGUMENTY A ODPOVĚDI → HLEDÁNÍ A HODNOCENÍ MOŽNOSTÍ → ŘEŠENÍ A DOHODA

Konflikty se však neodvíjí vždy podle tohoto schématu, ne vždy je nutné projít všemi fázemi, aby se konflikt vyřešil. Tento model popisuje obecný proces. Konflikt se nevyřeší pouze tím, že člověk postupuje podle určitého návodu, smyslem tohoto schématu je ukázat, která fáze v konfliktu bude následovat a k čemu by se mělo směřovat, aby člověk dosáhl pokroku směrem k další fázi.

Určení problému – problém, který chceme vyřešit, lze pojmenovat neutrálním nebo hádavým způsobem, kdy do sdělení vkládáme emoce. Neutrální prohlášení se zakládá na faktech, které jsou pro začátek řešení nějakého problému určitě vhodnější než emočně nabitá prohlášení. Není vhodné brát v potaz dojmy, pomluvy a emoce, které jsou sice důležité, ale z hlediska vyřešení problému jsou méně podstatné, než fakta, která se zpochybňují hůře.

Argumenty a odpovědi – tato fáze je označována jako fáze vyjednávání, obě strany se snaží prosadit svůj názor. Většinou nechce ani jedna strana přijmout názor nebo požadavky strany druhé, tak dochází k bouřlivému začátku a následně hledání uskutečnitelných řešení. V této fázi je důležité pracovat s druhou stranou, zjistit jeho postoje a stanoviska. Není nutné souhlasit s těmito názory, ale znát je, aby se dosáhlo dalšího pokroku.

Hledání a hodnocení možností – v této fázi se navrhují řešení, dělají se ústupky a uzavírají dohody. Začínají se vytvářet oboustranně přijatelná řešení, kdy obě strany přijímají nejlepší alternativní řešení k nabízené dohodě.

Řešení a dohoda – zde se již obě strany shodly na variantě řešení nebo na postupu, který je přijatelný pro obě strany. V ideálním případě „vyhrávají“ obě strany. Dohoda může mít

jak formální, tak méně formální charakter. Formální podoba může být například veřejné prohlášení, neformální třeba jen podání ruky nebo slovní souhlas. V každém případě se zúčastněné strany shodují na tom, že konflikt je vyřešen (Eggert, Falzon, 2005).

Kromě výše uvedeného schématu, který popisuje fáze řešení konfliktu, jsou samozřejmě další způsoby řešení konfliktu, které uvádí Plamínek (2009) v knize Konflikty a vyjednávání. Jedná se o následující způsoby řešení**: pasivita, delegace, náhoda, mediace a facilitace, vyjednávání a projednávání, násilí.**

Některé konflikty se dají řešit jistou nečinností – **pasivitou**, ale problémem tohoto druhu řešení je, že člověk nemá pod kontrolou ani proces konfliktu a ani jeho výsledek. Dalším způsobem řešení je **delegace**, což je svěření řešení konfliktů někomu jinému. Jedná se například o případy, které jsou řešeny soudní cestou, nebo se obracíme na experta či na nadřízeného. U tohoto typu řešení také nemáme pod kontrolou průběh ani výsledek řešení. Vyřešit konflikt lze také **náhodnou volbou**, např.: losem. V tomto typu řešení je na rozdíl od předchozích rozdíl v tom, že můžeme kontrolovat proces řešení tím, že rozhodujeme o tom, jak bude náhodná volba probíhat, kdy budou známy výsledky. Výsledek se už ale kontrolovat nedá, protože o něm rozhoduje náhoda. Výhodou tohoto typu řešení je rychlost a také nenapadnutelná spravedlnost. **Mediace a facilitace** jsou dva podobné procesy, kde účastníci konfliktu jsou v přímém kontaktu, ale do procesu řešení se zapojují také neutrální odborníci. Tito odborníci mají právo regulovat proces jednání, ale o výsledku řešení konfliktu rozhodují samotní účastníci konfliktu. Procesní odborník zprostředkovává dohodu mezi stranami, pokud jde o spor, potom je odborníkem mediátor. V případě problému mluvíme o facilitátorovi. Ideálním řešením konfliktu je **vyjednávání a projednávání**. Obě strany kontrolují proces i výsledek řešení konfliktu, podstatným prvkem je přímá komunikace mezi oběma stranami. Posledním typem řešení je násilí, které je ale ve slušné společnosti považováno za nelegitimní a nelegální. Řešení konfliktů by totiž mělo splňovat dvě podmínky a to, že způsob řešení má být nenásilný, výsledku má být dosaženo mírumilovnou cestou a účastníci s ním musí souhlasit. Výsledek řešení také nesmí být násilný, nesmí poškozovat nikoho, kdo se konfliktu nezúčastnil.

Možností řešení konfliktů existuje velká řada a každý autor, který se konflikty zabývá, vytváří své vlastní řešení. Všechna řešení konfliktů ale mají stejný cíl, a to je úspěšné řešení a dohoda mezi oběma stranami.

Pro srovnání uvádím řešení konfliktů podle Shay a Margaret McConnon (2009):

První krok: Nejprve je důležité dát najevo, že člověk uznává stanoviska a názory partnera.

V prvním kroku při řešení konfliktu je důležité ukázat, že vnímáme, co náš partner říká. Člověk by měl ocenit jeho názory, pocity a úmysly. Ovšem není potřeba s těmito názory souhlasit, pouze ukázat, že jsou stejně důležité jako jeho vlastní. Pokud člověk chce, aby ten druhý s ním spolupracoval, musí to udělat obráceně, tedy důležitá je vzájemná spolupráce. Člověk však často dělá chyby při řešení problému. Mezi nejčastější chyby v prvním kroku patří:

- zdůvodňování vlastního postoje
- snaha o odvetu
- vysvětlování vlastní situace
- konverzace jen o tom, co chce jen jedna strana

Druhý krok: Zjistit potřeby, které se skrývají za požadavky.

Požadavky a postoje jsou považovány za specifickou reakci na určitou potřebu nebo zájem. Jestliže se člověk bude snažit zjistit potřeby, které se skrývají za požadavky, tak tím ukážeme, že chceme vyslyšet a porozumět partnerovi. Otázky, které se mohou použít ke zjištění potřeb:

Proč je to pro Vás důležité?

Proč Vám to vadí?

Proč si to přejete?

Třetí krok: Návrh řešení, zejména ze strany partnera.

Hlavní nebezpečí, které může celé řešení konfliktu ohrozit je návrh řešení, který není v souladu s potřebami druhé strany. Pokud navrhneme řešení, které je stanoveno pouze na základě vlastních rozhodovacích kritérií, druhá strana s ním nemusí souhlasit.

Následující otázky jsou vhodné pro zdárné vyřešení konfliktu:

Co je třeba udělat, aby partner mohl pracovat tak, jak je zvyklý, ale zároveň zlepšit situaci ve firmě?

Jak by se dal tento problém vyřešit?

Co navrhujete?

Co byste udělal/a vy?

Čtvrtý krok: Na konci by se měly obě strany cítit jako vítězové.

Konflikt je vyřešen až tehdy, kdy jsou obě strany přesvědčeny o tom, že jejich potřeby byly zcela splněny.

1.2 Znaky mobbingu

Mobbing je opakovaná forma teroru, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost a znehodnocuje pracovní atmosféru. Útoky jsou vedeny delší dobu a mnohdy končí zničením dané osoby, nebo alespoň jejím odstraněním z pracoviště. Mobber se totiž snaží dokázat, že je lepší, a snaží se za každou cenu udělat vše pro to, aby oběť mobbingu dostal ze zaměstnání pryč. Mobbing zahrnuje verbální i fyzické napadení, projevuje se ve slovech, v jednání, gestech. Využívá všechny možné útoky, které jsou degradující, také pracovní a lidské ponižování a zesměšňování. Tento druh násilí může být páchán přímo či nepřímo (Svobodová, 2008).

Mobbing je specifická forma násilí a jako taková má své vlastní charakteristiky.

Hlavní charakteristiky mobbingu (Svobodová, 2008):

- agresivní manipulace
- dlouhodobé, nepřetržité útoky na konkrétního jedince
- tyto útoky se pravidelně opakují
- jsou systematické a cílené
- jedná se o neetickou a nepřátelskou formu komunikace
- útoky jsou většinou skryté a nepřímé, proto je těžké rozpoznat, že se něco děje
- rafinovanost, zákeřnost

- aktivní a trvalý tlak
- bezcitnost, nelidskost
- známky nepřátelství a agrese

Dalším znakem či charakteristikou mobbingu je to, že nezanechává na své oběti viditelné stopy, jako je tomu například u fyzického násilí, které je často na oběti viditelné díky podlitinám atp. Je označován jako „čisté násilí“. Agresor je totiž často na svou oběť vlídný, milý a laskavý, takže si oběť často ani neuvědomuje, že se něco děje a myslí si, že má vše pod kontrolou. Ve skutečnosti je ovšem mobber nelítostný a bezcitný, následky mobbingu lze totiž srovnávat s jinými druhy násilí.

Dalším charakteristickým znakem mobbingu je skrytost. Jedná se o plíživé a skryté útoky, které nejsou na první pohled patrné. Násilí totiž neprobíhá otevřeně, protože agresor nechce být přistižen a vystaven námitkám nebo důsledkům svého chování. Bojí se také o ztrátu své převahy nad obětí, odhalení a případné odvety, která by mohla nastat. Také je pro něj příjemné, když sleduje, jak jeho oběť trpí a neví si rady. Mobbing je skrytý také kvůli tomu, že o něm většinou okolí neví. Není totiž vidět a mobbingu si zpočátku nevšimne ani oběť. Mobber totiž volí takové techniky, které lze považovat za běžné konflikty nebo jako pouhé náhody, které mají ve skutečnosti ničivou sílu.

Zákeřnost je dalším charakteristickým znakem mobbingu spočívá ve skrytosti a dlouhodobosti mobbingu. Jelikož útoky zvenčí vypadají jako běžné denní konflikty nebo jen kanadské žertíky, okolí a spolupracovníci jim nepřikládají příliš velký význam. Jen oběť po čase zjistí, že tyto útoky jsou pravidelné a opakované. Tyto útoky působí neškodně, ale v komplexním pohledu jsou promyšlené a zdraví ohrožující. Zákeřnost mobbingu je dána také chováním a postojem vedení k této problematice. Pokud je vedení pasivní nebo se zbavuje obětí místo útočníků, pak mohou mobbeři postupem času nabýt dojmu, že jsou svým chováním zaměstnavatelům velmi užiteční.

Mobbing představuje riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Díky mobbingu se snižuje pozornost pracovníka, který je pod neustálým stresem, ztrácí motivaci k práci, ztrácí uspokojení z činnosti, zájem o práci a klesá jeho soustředěnost. Úzkost, která se u oběti objevuje, jí nedovolí vykonávat přidělenou činnost naplno, může dělat větší množství chyb, selhání a také může dojít k většímu počtu pracovních úrazů. Poté se již nejedná o „pouhou“ neshodu na pracovišti, ale mobbing v tomto případě hraničí s trestným činem (Svobodová, 2008).

1.3 Příčiny vzniku mobbingu

Důvodů ke vzniku mobbingu může být spousta. Podle JUDr. Pavla Kocábka (2008) jsou nejčastějšími příčinami vzniku mobbingu zejména závist. Lidé budou totiž závidět vždy a všechno, co mohou. Spokojenost rodiny a dobré rodinné zázemí, pracovní nápady, výkonnost, úspěchy, přátele, vzhled, koníčky a samozřejmě peníze. Dalším důvodem šikany na pracovišti je touha mobbera ovládat druhé nebo se ukázat před ostatními spolupracovníky. Častým motivem vzniku mobbingu také mohou být sexuální motivy a špatné morální vlastnosti a nedostačující právní vědomí spolupracovníků.

Problematika mobbingu je stále aktuálnější, zvláště kvůli rostoucí nezaměstnanosti. Ve společnosti se zvyšuje tenze a agresivita, je kladen stále větší tlak na výkonnost pracovníků. Společnost je dynamičtější, otevřenější a tolerantnější. Z toho však vyplývají rizika ve změně hodnot, morálky a individuálních vzorců chování. Svou krizi prodělala také rodina, což se projevuje ve stoupající rozvodovosti a vysokým počtem dysfunkčních rodin. Sociální deprivace se objevuje ve všech vrstvách obyvatelstva a stejně tak jako projevy úpadku morálky, norem a právního vědomí (Vykopalová, 2001).

Mobbing může vyvolat nízká morální úroveň agresora nebo také špatné lidské vlastnosti jako je závist, zášť, antipatie, žárlivost, rivalita nebo příliš velká ctižádost. Další příčinou mobbingu může být také méně produktivní práce, která může způsobit, že je zaměstnanec vylučován z rozhodovacího procesu, tím pádem je znuděný, jeho práce je monotónní nebo je frustrovaný. Z této nudy tedy může vymýšlet různé intriky a konflikty, které mohou vést k mobbingu. Tímto si zpestřuje svou každodenní rutinu, vymýšlí klepy a pomluvy, aby se zabavil. Když si totiž najde obětního beránka, zapomene na vlastní nedostatky.

V podnicích, kde vládne autoritativní styl řízení, se může vytvořit atmosféra, která vyvolává jak soudržnost, tak i tvrdou konkurenci zaměstnanců. Tento konkurenční boj nadřízení často podporují svými poznámkami o nahraditelnosti zaměstnanců. Klima na pracovišti, které nepřipouští otevřenou komunikaci, je ideálním místem pro vznik intrik a mocenských bojů, tedy pro vznik mobbingu (Kratz, 2005).

Liberální styl řízení však také není ideální. Přílišná volnost plodí anarchii a zmatek a dává tím volný průběh pro vznik mobbingu. Nadřízený se totiž o své zaměstnance nestará nebo ho nezajímá, co se na pracovišti děje. Vedoucí pracovník by měl mít kromě manažerských dovedností také schopnost vcítit se do problému, umět naslouchat a být vnímavý k potřebám svých podřízených. Měl by umět předcházet konfliktům a volit správný způsob ko-

munikace. Základním komunikačním nástrojem by měla být pravidla v písemné formě, kde jsou vymezena práva, povinnosti, odpovědnost a zvyky. Vedoucí pracovník nemá hrát roli vychovatele, ale musí umět využívat legitimních prostředků, které vyplývají z právních předpisů (Svobodová, 2008).

Vedoucí pracovník tedy může ovlivnit vznik mobbingu na pracovišti. Proto je důležité, aby věděl, jak jeho chování a vedení celé organizace může ovlivnit celý kolektiv zaměstnanců. V následujícím přehledu proto uvádím nejčastější chyby vedoucích pracovníků, kterých se často mohou dopouštět. Tyto chyby totiž mohou ovlivnit vznik mobbingu na pracovišti.

Nejčastější chyby vedoucích pracovníků (Svobodová, 2008):

- neochota řešit konflikty
- absence pravidel
- nejasná politika vedení
- zadávání nesmyslných úkolů
- opomíjení potřeb zaměstnanců
- neobjektivní systém hodnocení, nedostatek odměn
- nedostatek tolerance, empatie
- příliš velká míra kritiky
- opomíjení potřeb zaměstnanců
- protěžování zaměstnanců
- chaotické rozhodování

Vznik mobbingu také můžeme přičíst určitému skupinovému napětí, které si může agresor vybíjet na jiné oběti, než komu je tento vztek určen. Oběť mobbingu může být totiž náhradní objekt agrese, která byla původně určena nadřízenému. Agresor si ale na svého nadřízeného nebo zaměstnavatele netroufne kvůli jeho hierarchickému postavení nebo kvůli špatné situaci na trhu práce. Náhradní obětí se tedy stane člověk, který nevyhovuje skupinovým normám.

Také nezaměstnanost a strach ze ztráty zaměstnání může být dalším důvodem vzniku šikany na pracovišti. Kvůli snižování pracovních míst, přesouvání pozic do zahraničí nebo zploštění hierarchických úrovní vniká na pracovišti surovější pracovní klima, kdy každý zaměstnanec bojuje o pracovní místa. Aby se uvolnil vnitřní tlak na jedince, může dochá-

zet ke vzniku mobbingu, agresor se prostě odreaguje na někom jiném, aby se snížilo jeho napětí z práce.

V rámci restrukturalizace a snižování nákladů ve firmách současně dochází ke zvyšování počtu intrik a popichování mezi zaměstnanci. Lidé, kteří chtějí být v zaměstnání úspěšní a touží po slibné kariéře, často házejí svým spolupracovníkům klacky pod nohy a snaží se vytvářet různé nečisté metody, jak dosáhnout úspěchu. Tímto se také velmi posiluje konkurenční boj.

Dalším důvodem vzniku mobbingu je tzv. **outplacement**. Pokud chce firma uspořit na výplatách nebo na odstupném, potom vystaví nechtěného zaměstnance tzv. úřednímu mobbingu. Jedná se o obcházení zákonů a ochranných ustanovení daných kolektivní smlouvou, aby měl minimální náklady na zaměstnance. Když tomuto zaměstnanci dojde trpělivost a dá výpověď, zaznamená ztrátu pouze odstupující zaměstnanec – přijde o odstupné atd., zatímco firma na jeho odchodu jen získá (Kratz, 2005).

1.4 Cíle mobbingu

Cíle mobbingu jsou jednoznačně psychická a následně i fyzická likvidace jednice. Agresor chce svou oběť poškodit, znevážit pracovní i soukromý život, donutit jej, aby ztratil vlastní sebevědomí, pohrdal sám sebou a snaží se zpochybnit její profesní zdatnost. Agresora k tomuto činu může vést žárlivost, strach z konkurence nebo pocity méněcennosti. Ve většině případů jsou útoky spojeny se snahou donutit oběť odejít ze zaměstnání, někteří agresoři však chtějí ukázat svou převahu a moc, primárně tedy neusilují o odchod spolupracovníka ze zaměstnání. Situace je však pro oběť neúnosná, tudíž končí odchodem ze zaměstnání. Neustálé intriky, pomluvy a zesměšňování vyčleňuje oběť z kolektivu a vystavuje ji extrémnímu sociálnímu stresu. Mobber chce u své oběti vyvolat pocity viny. Prostřednictvím skrytých technik se snaží, aby se oběť chovala nepřirozeně a dělala chyby. Usiluje o znemožnění oběti, chce jí způsobit škodu a zničit její život. Dává najevo, že tento jedince do kolektivu nepatří a vytváří jeho negativní obraz očerňováním a ponižováním. Chce vytvořit obraz toho, že on je nejlepší, zatímco proti oběti poštve všechny ostatní spolupracovníky (Svobodová, 2008).

1.5 Aktéři mobbingu

Mobbing se vyskytuje převážně mezi spolupracovníky ve stejném pracovním postavení, mnohdy o něm nadřízený nemusí mít ani potuchy (Haškovcová, 2004). Podle Vykopalové (2001) lze aktéry mobbingu rozdělit na:

a) **strůjce** – jsou to autoři nejrůznějších aktivit, prostřednictvím těchto aktivit se zbavují vlastní frustrace a jde jim jen o vlastní prospěch.
b) **náhodné pachatele** – jedná se o situaci, kdy se z náhodného a bezvýznamného konfliktu vyvine souboj, který končí až vítězstvím jedné ze zúčastněných stran.
c) **spoluúčastníky** – tito lidé se staví na stranu agresorů a tlačí oběť do defenzivy či se snaží mobbing nevidět, neřeší ho a tím k němu pasivně přispívají.

Účastníkem mobbingu je samozřejmě také oběť. V následující části uvádím základní charakteristiky mobbera a jeho oběti.

1.5.1 Mobber

Každý člověk je schopen mobbingu, protože je v nás agrese. Mobbing se vyvíjí z nevyřešeného konfliktu, nevyřešený konflikt se může stát zdrojem pocitů křivdy, agresorem se tedy může stát kdokoli. Každý člověk ve svém životě s někým manipuloval, ale na rozdíl od mobbera, se většině lidí dostaví výčitky svědomí, které mobber postrádá. Pachatelem mobbingu je tedy mobber, který ubližuje druhým lidem, dopouští se na nich násilí. Na svého kolegu vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak. Většinou se jedná o člověka s určitými osobnostními zvláštnostmi, je nevyzrálý, má sklon k dětskému způsobu agresivního chování nebo se snaží pomocí mobbingu zakrýt svůj strach ze selhání a vlastní nízké sebevědomí. Mobbery se také mohou stát lidé, kteří sami sebe chtějí prosadit na úkor druhých, nerespektují jiná než vlastní pravidla nebo náhle dostali vyšší funkci nebo větší majetek (Svobodová, 2008).

Základní charakteristiky pachatele mobbingu:

Mobber je člověk egocentrický, autoritativní, má pocity vlastní důležitost. Myslí si o sobě, že je nepostradatelný a výjimečný. Je přehnaně soutěživý díky své samolibosti, namyšlenosti a přílišné ctižádosti. Také postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalení. Velmi často trpí pocity méněcennosti, většinou je nespokojený se svým životem, prací, postavením nebo vztahy. Bývá výbušný, popudlivý, nervózní. Je mistr přetvářky a manipulace, uvědomuje si své nedostatky, které dokáže skrývat tím, že upozorňuje na chyby a

nedostatky ostatních. Mobber je šikovný manipulátor, kterého je těžké odmítnout, oběti často vnucuje svůj názor. Ve vztahu k druhým lidem se mobber často prosazuje a nadřazuje za každou cenu. Nejraději působí v dominantní pozici, snaží se ovládat druhé, kontrolovat jejich pocity a chování. Je to ambiciózní člověk, který se snaží ukázat svou převahu nad ostatními. Vyznačuje se přehnanou kritičností, podezírá druhé a zdůrazňuje jejich chyby. Typická je pro něj hostilita – opovrhuje ostatními, je nevraživý a podrážděný, často se vzpouzí kontrole. Má potíže přijímat odlišné názory. Vztahy mobbera bývají selektivní, to znamená, že k jedné skupině lidí se chová mile a přátelsky, zatímco k jiným lidem je lhostejný, agresivní, hrubý a sprostý. Nemá zájem o druhé, nerespektuje jejich práva. Přitom chce, aby se o něj ostatní zajímali. Co se týká jeho emocí a charakteru, tak naprosto postrádá schopnost empatie. Je emočně nezralý, nevyrovnaný a neumí kontrolovat projevy svých emocí navenek. Má velmi slabou emoční inteligenci, netrpí výčitkami a nemá soucit s ostatními lidmi. Svou obětí pohrdá, rád ponižuje. Nezná pocity viny, ale snaží se je vyvolat u jiných lidí. Často je za moralistu, který odsuzuje vše špatné a nepoctivé, člověk se mnohdy vedle něj cítí provinile. Má totiž velmi vyvinutou schopnost lhát, podvádět a manipulovat. Mobber také nedokáže převzít zodpovědnost, neříká svůj názor a nezaujímá stanoviska. Snaží se přenášet zodpovědnost na druhé, aby předešel následkům, které ze situace mohou nastat. Když mobber udělá chybu, snaží se, aby to vypadalo jako chyba někoho jiného. Své nepřátelství a agresivitu svádí na ostatní (Svobodová, 2008).

Typy mobberů:

Následující typologie pachatelů šikany je podle Svobodobé (2008). Tuto typologii založila na motivech pachatelů mobbingu.

- **Mobber závistivec a upír energie** – závist, žárlivost a nenávist jsou nejčastější motivy mobbingu. Mobber závidí druhým a zároveň je nenávidí. Snaží se přivlastnit nebo zničit to, co je předmětem závisti. Vybírá si většinou zdravé a aktivní jedince, kteří mají chuť do života. Snaží se přivlastnit si jejich kvality nebo přehnaně upozorňují na jejich chyby. Předmětem závisti jsou často šťastný a spořádaný život, zdravé děti, spokojené manželství nebo nashromážděný majetek.
- **Mobber tyran a manipulátor** – tento typ mobbera rád ponižuje a ničí druhé lidi. Má potěšení z toho, že někomu ubližuje a navíc když o ponížená před obětí mluví. Neumí respektovat jiného člověka. Útočí na sebedůvěru a sebevědomí své oběti jen

proto, aby posílit své vlastní. Velmi rád kritizuje ostatní a dokazuje si vlastní nepostradatelnost. Snaží se ovládat druhé, manipulovat s nimi, nenápadnými poznámkami poštvává lidi proti sobě. Cítí potěšení, když má možnost ubližovat své oběti prostřednictvím třetí osoby, kterou prostě zneužije. Dokazuje si tím vlastní moc, která tímto ještě zesílí. Rád intrikuje.

- **Mobber diktátor** – pro tento typ mobbera je hlavní motivem šikanování moc. Chce ovládat druhé, být jim nadřazený a mít převahu za každou cenu. Většinou rozkazuje, uděluje úkoly, hraje si na vedoucího. Je mu vlastní také neustálá potřeba obdivu a touha po sebezdokonalení. Chce mít vše pod kontrolou.
- **Mobber ničitel konkurence** – v tomto případě se jedná cílené útoky a zpochybňování profesní zdatnosti, protože se mobber obává, že jeho spolupracovník bude povýšen dříve než on, nebo že jej propustí. Může se také jednat o situaci, kdy do firmy nastoupí nový zaměstnanec a mobber se obává o svou pozici. Většinou k tomu nemá důvod, jde jen o to, že nesnese případné srovnávání. Bojí se, že bude nový kolega lepší než on. V tom případě volí mobbing jako prostředek pro odstranění konkurence.
- **Nespokojený mobber** – nespokojenost je charakteristická pro všechny mobbery. Cítí se být nejistý, frustrovaný nebo má zraněné ego. Hlavní metoda jeho obrany je projekce, kdy se snaží svalit všechny své chyby a potíže na oběť. Pomáhá mu to v utišení jeho napětí a kompenzuje pocity méněcennosti. Neustále si stěžuje na ostatní lidi.
- **Stresovaný mobber** – neschopnost vypořádat se s napětím a zátěží je také častým motivem mobbera k útoku. Agresivitou se odreaguje od stresu. Popírá tak svá trápení, bolest, obtíže nebo deprese. Hledá svého obětního beránka.
- **Znuděný mobber** – Nuda, špatná organizace práce nebo její nedostatek, stereotyp. To mohou být důvody pro vznik mobbingu na pracovišti, kterým se agresor snaží zabavit a nějakým způsobem vyplnit čas.
- **Mobber bývalá oběť** - tento typ mobbera již byl v minulosti mobbingu vystaven a proto se snaží předejít novým útokům tím, že se sám stane agresorem a zaútočí jako první. Mívá pocity, že jej někdo pronásleduje nebo mu chce ublížit. Bývá těžké jej prohlédnout, protože v lidech vzbuzuje soucit, myslí si, že prožil velké utrpení, přitom s člověkem manipuluje.

- **mobber středobod vesmíru** – častým stavěním do role oběti chce vyvolat soucit a s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí, pokud je nucen udělat nějaké rozhodnutí či za něco nést zodpovědnost. Mobber se většinou snaží dotlačit svou oběť k odvetě, aby pak sebe mohl vydávat za oběť. Využívá slabosti oběti k jejímu zesměšnění, posiluje v ní pocity viny a snaží se ji vyprovokovat k nevhodné reakci před svědky. Touto nevhodnou reakcí mobber ještě získá spojence, přesvědčí je o špatnosti své oběti, spolupracovníci jej začnou litovat a oběť navíc má výčitky svědomí. Z toho tedy vyplývá nenechat se vtlačit do role tyrana.

Jak již bylo řečeno, tak mobberem se může stát kdokoli. Nejlepší předpoklady stát se mobberem má však ten, kdo se najednou dostane do vyšší funkce nebo získá majetek. Moc totiž člověka málokdy zušlechťuje. Náhle se cítí vyvoleným. Mobbing ovšem také vyžaduje kreativní přístup, je nutné postupovat promyšleně, zasáhnout na nejcitlivějším místě. Může vznikat neplánovaně, spontánně, ze začátku nevinnými poznámkami. Mobber může být muž i žena, žena více bazíruje na detailech, muž zase vyvíjí větší tlak (Krčmaňová, 2002). Podle výzkumů není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, muži i ženy mají společnou snahu vyštvat ze zaměstnání svou oběť, izolovat ji nebo zničit. Rozdíl však spočívá v používaných strategiích muže a ženy (Svobodová, 2008).

Rozdílné strategie jsou vypsány v následujícím členění od Krčmaňové (2002):

Mobber je žena

- vymýšlí lsti, aby připravila konkurenta v podniku a možnost projevu a prosazení
- používá spíše narážky, než aby kolegovi nebo nadřízenému řekla, co si myslí nebo nějakou nepříjemnost
- používá pomluvy, které šíří za zády kolegy, sama z toho chce vytěžit výhody
- vysmívá se slabým stránkám druhých
- vědomě rozšiřuje nepravdy a pomluvy, aby konkurentovi uškodila.
- sama se chválí před nadřízenými
- příležitostně některého kolegu v přítomnosti jiných přímo očerní
- jako nadřízená, zejména ve vztahu ke kolegyním, zneužívá svého postavení k nátlaku
- jako nadřízená je nepříjemná a skeptická zejména vůči stejnému pohlaví a obdobně silné ambiciózní ženy se pokouší odstranit

Mobber je muž

- je chladnější a tvrdší než žena a dělá méně emocionálních oklik, chce-li nepřítele zasáhnout
- nátlak vykonává nikoliv písemnými příkazy, nýbrž ústními výhružkami
- trestá přímo, rovnocenně postaveným kolegům rád dokazuje, kdo je tu silnější
- nekomunikuje s kolegou, aby ho tím nahlodal a znejistil, nebo naopak, konkurenta neustále přerušuje a všechno ví lépe, je to jeho znejišťující taktika
- mužský nadřízený neoblíbeného kolegu chladnokrevně izoluje
- rovnocenně postaveného kolegu rád očerňuje přímo u představeného sdělením typu: "Má obě ruce levé.", "Je v odborech.", "Je v nějaké sektě."
- jako nadřízený rád trápí své podřízené přidělováním práce pod úroveň jejich klasifikace, to velmi nabourává sebevědomí
- k zajištění rychlého a dobrého startu v kariéře může falšovat časové harmonogramy nebo nechat zmizet doklady, jen aby jeho konkurent obdržel špatné informace

1.5.2 Oběť mobbingu

Většina autorů, kteří se zabývají mobbingem, zastává názor, že profil typické oběti neexistuje. Každý člověk se může stát obětí a nezáleží na pohlaví, věku, postavení nebo povolání. Agresor si vždy svou oběť najde (Svobodová, 2008). Někteří jedince jsou sice psychicky odolní, ale to však není zárukou, že by se nemohli stát obětí mobbingu. Ovšem na druhou stranu jsou zaměstnanci, kteří jsou více ohroženi mobbingem než ostatní. Jedná se většinou o ženu, která pracuje v mužském kolektivu, nebo naopak o muže v ženském kolektivu. Nový zaměstnanec se také může stát obětí, protože přichází do určitého sehraného kolektivu, který jej nemusí přijmout. Další skupinou mohou být mladé, krásné, perspektivní ženy, na nichž si mohou léčit své komplexy spolupracovnice, které nejsou tak úspěšné (Haškovcová, 2004).

1.6 Výskyt mobbingu

Výzkumy, které mapovaly výskyt mobbingu, probíhaly zejména v Norsku, Švédsku, Finsku, také v Německu, Rakousku, Maďarsku a také v České republice.

Švédsko

Výzkum mobbingu ve Švédsku byl proveden v roce 1992 na vzorku 2400 lidí. Podle výsledků mělo zkušenost s mobbingem 3,5% respondentů. To znamená, že 154 tisíc jedinců bylo obětí mobbingu. Další studie byly provedeny u pacientů švédských mobbingových klinik a ukázaly na zvýšený počet obětí ve školách, na univerzitách, v nemocnicích, pečovatelských centrech a církevních organizacích. Většina obětí byly ženy, ale to bylo vysvětleno tím, že v těchto organizacích pracují z převážné většiny pouze ženy.

Norsko

Výzkumy ukázaly, že výskyt mobbingu v norském pracovním životě je velmi rozšířen. Z celkového počtu 7787 respondentů uvedlo 669, že byli obětí mobbingu. 38% uvedlo, že byli šikanováni kolegy ve vlastní pracovní skupině nebo ve stejné profesi, 23% bylo mobbováno kolegou z jiné pracovní skupiny. Častěji se mobbing vyskytoval v soukromých firmách, zejména v průmyslových odvětvích. Nejnižší výskyt byl zaznamenán u psychologů a zaměstnanců univerzit.

Finsko

Výzkum ve Finsku proběhl mezi městskými úředníky, celkový počet byl 949 respondentů. 10,1% zaměstnanců uvedlo, že se cítili být obětí mobbingu, 8,7% bylo přihlížejících a 81,1% respondentů se s mobbingem nesetkalo. Hlavnímu důvody vzniku mobbingu byly závist, slabost nadřízeného, soupeřivost a odlišnost oběti. Atmosféra ve firmách, kde se mobbing vyskytl, byla charakterizována jako nepřirozená, nervózní, autoritativní. Problémy se řešily direktivně z pozice moci. Zaměstnanci pociťovali nedostatek možností ovlivnit záležitosti, nedostatečná informovanost, chybějící komunikace týkající úkolů a cílů.

Německo

Výskyt mobbingu zde souvisel se špatným sociálním prostředím, s pracovní nespokojeností a špatným duševním stavem pracovníků. Z výzkumů vyplynulo, že čím větší byla sociální opora ze strany nadřízených nebo kolegů, tím menší byly projevy agrese, kritiky, menší výskyt sociální izolovanosti nebo posmívání se soukromému životu zaměstnanců. Mezi

nejčastější formy mobbingu patřilo šíření pomluv, sociální izolace, slovní agrese, napadání soukromého života oběti, napadání jejích postojů a také se objevilo fyzické násilí.

Česká republika

Výzkum mobbingu v České republice byl proveden na vzorku 633 respondentů v roce 2001. Provedla jej společnost GfK. Celkem 16% respondentů uvedlo, že se setkalo s mobbingem, který se projevoval jako kritika či nedoceňování ze strany nadřízeného, ukládání nekvalifikované práce či nesmyslných úkolů. Oběti byly vystaveny neustálému přerušování v řeči nebo byly zesměšňovány. K fyzickému násilí docházelo jen výjimečně. Oběťmi byly zejména ženy do 29 let a lidé s nižším stupněm vzdělání. V roce 2003 byl proveden stejný výzkum na vzorku 693 osob. Obětí bylo 28% respondentů. Formy mobbingu byly uváděny podobně jako v předchozím výzkumu. Počet mobbovaných osob vzrostl o 12% (Wagnerová, 2011).

2 PRŮBĚH MOBBINGU A JEHO NÁSLEDKY

Mobbing je zdlouhavý vysilující proces, který se vyznačuje velkou dynamikou. Průměrně probíhá 40,1 měsíců. Jako všechno má i mobbing svá pravidla a vývojové fáze. Tento model však není možné aplikovat na všechny případy mobbingu, protože průběh mobbingu ovlivňují různé faktory, které mohou tento průběh výrazně změnit. Mezi tyto **faktory** můžeme zařadit např.:

- oběť začne šikanovat agresora
- za šikanovaného zaměstnance se postaví nadřízený nebo jeho kolegové
- oběť včas odejde za zaměstnání
- nenastane třetí fáze mobbingu, protože nadřízení nebudou chtít tuto situaci řešit a zveřejňovat
- ve třetí fázi dojde k personálním opatřením vůči agresorovi – přeložení, napomenutí, výpověď
- ve firmě existuje propracovaná kultura řešení sporů, takže na počátku dojde ke konstruktivnímu řešení konfliktu a k mobbingu vůbec nedojde
  (Kratz, 2005).

2.1 Průběh mobbingu

Jak již bylo řečeno, tak mobbing má určité fáze. Psychologové práce sestavili model průběhu mobbingu podle výsledků zkoumání různých případů mobbingu.

Existují 4 vývojové fáze mobbingu:

1. fáze: konflikt se konstruktivně neřeší
2. fáze: systematický psychický teror
3. fáze: zveřejnění a reakce personálního vedení
4. fáze: vyloučení z podnikového společenství (Kratz, 2005).

1. **<u>fáze – konflikt se konstruktivně neřeší</u>**

   Na počátku je tedy konflikt, který je často banální, malicherný a mnohdy i zcela náhodný. Jedná se o nedorozumění a zanedbatelnou záležitost. A právě z takových maličkostí se vyvíjí mobbing. Konflikt, který vznikne, je totiž většinou nevyřešený, nepovažuje se totiž za závažný nebo se řešení konfliktu všichni vyhýbají. Následně se tato zanedbatelná maličkost vystupňuje a stane se roznětkou (Svobodová, 2008).

Pokud jsou konflikty vyřešeny a urovnány otevřeně, pak vlastně k mobbingu nedojde. Když si obě strany konflikt vyjasní, vyčistí se tím atmosféra na pracovišti. Je proto velmi žádoucí, aby se lidé konfliktům nevyhýbali, ale aby se s nimi potýkali, rozpoznali je, řešili a překonávali. Konflikty slouží k odstranění problému ze vztahu a obnovuje shodu. V mezilidských vztazích je stabilizačním prvkem (Kratz, 2005).

Pokud se však konflikt nevyřeší, vnikne mobbing. Svobodová (2008) uvádí, že nejprve agresor útočí v malých a nepříjemných náznacích, kdy se snaží vyvést oběť z rovnováhy. Oběť se snaží ustupovat, protože se chce vyhnout konfliktu. Postupem času mobber útočí stále agresivněji a má kritičtější postoj ke své oběti. Tato fáze je nejkratší a dosud není známo mnoho detailů, jak se konflikt přemění do mobbingu.

2. **fáze – systematický psychický teror**

   Druhá fáze nastává, pokud se konflikt nevyřeší. Člověk se stane terčem cílených útoků. Počátečními útoky si agresor zjišťuje, jak daleko může zajít. Jedná se první schválnosti, pomluvy, zatím ale tato činnost není plánovaná a systematická. Oběť je stále zranitelnější a začíná mít také komplikace se svým zdravotním stavem. Klesá sebedůvěra oběti, dochází ke snižování pracovního výkonu, začínají úzkosti a příznaky psychosomatických onemocnění. Ovšem okolí tyto útoky nevnímá jako útoky, ale bere je spíše jako kanadské žertíky. Agresor se snaží svou oběť ovládnout a udržovat ji v neustálém napětí. Postupně svou oběť izoluje a ta se začíná chovat jinak, aniž by si to uvědomila. Agresor své útoky promýšlí tak, aby oběť vytěsňoval z kolektivu, který šikanovaného kolegu začne hodnotit negativně, protože nechápe změny v jejím chování (Svobodová, 2008).

K nejčastějším a nejužívanějším strategiím patří šíření pomluv, sabotování práce, izolace kolegy, zesměšňování výkonů a schopností, poškozování zdraví, odmítání spolupráce a podpory, útoky na osobnost oběti a na jeho osobní život, terorizace pomocí telefonu, útok na zvláštnosti osobnosti, napodobování, oklešťování kompetencí, útok na psychický stav oběti, šuškanda, dvojsmyslné narážky, kompromitace, neustálá kritika a výčitky, zpochybňování rozhodnutí nebo zpochybňování odborné způsobilosti (Vykopalová, 2001).

Další strategie, které agresor používá, sestavil Kratz (2005):

- oběti poskytuje menší prostor k vyjádření
- nedovoluje, aby si s ním promluvila
- oběť není zvána na porady a pracovní setkání
- často je odsunuta do odlehlé kanceláře, je tedy izolována
- oběť se mění v nežádoucí osobu, která se nemůže účastnit společenských firemních akcí
- nemá potřebné informace k plnění úkolu, protože jsou jí zatajovány
- když začne hovořit, je přerušována
- agresor se na oběť náhle rozkřičí nebo jí začne nadávat
- názory a postoje oběti jsou neustále zesměšňovány
- politické názory nebo náboženské přesvědčení jsou také terčem neustálého napadání
- oběť se stává terčem posměšků
- agresor je velmi pečlivý při hledání jakéhokoli nedostatku oběti, aby ji mohl kritizovat
- kritika je směřována na práci oběti a také na její rodinný život
- teror může probíhat také po telefonu, jedná se tedy o anonymní obtěžování
- oběť je odrazována ke kontaktu odmítavými gesty a pohledy
- mobber svou oběť ignoruje, nezdraví ji, izoluje ji
- agresor zakazuje spolupracovníkům kontakt s obětí
- oběť je ponižována, mobber ji očerňuje u nadřízeného
- původce mobbingu napodobuje výraznou vlastnost oběti, jen aby ji zesměšnil
- také se snaží k vyprovokování oběti k nepředloženému chování, aby ospravedlnil další útoky
- dochází ke zpochybňování profesní kvalifikace a kompetencí oběti
- oběti jsou přidělovány nesmyslné, urážlivé nebo rizikové práce
- mobber oběti přiděluje úkoly, které jsou v daném termínu nesplnitelné, aby následně mohl poukazovat na její neschopnost
- oběti jsou ukládány podřadné úkoly, nebo naopak úkoly, které přesahují její kvalifikaci

- pracovní výkon oběti je záměrně posuzován nesprávně nebo urážlivě
- agresor záměrně převádí své vlastní chyby nebo i chyby smyšlené na oběť
- další strategií také může být zatajování spisů, zakládání spisů nebo odnášení důležitých pomůcek z kanceláře oběti
- původce mobbingu také může oběti mazat počítačové soubory, posílat ji pod jiným jménem nevyžádané e-maily nebo viry – tento typ mobbingu se nazývá hightech-mobbing
- oběť je také záměrně vtahována do komplikovaných situací, jen aby měla problémy
- mobber také často zatahuje do šikanování rodinu oběti – posílání anonymních informací o neexistující nevěře partnerovi oběti
- oběť také často nemá nárok na vnitropodnikové vzdělání
- rozhodnutí oběti jsou zpochybňována, zesměšňována nebo jízlivě komentována
- ústní a písemné dotazy oběti zůstávají bez odpovědi
- původce mobbingu oběť zastrašuje nadávkami nebo ponižujícími výrazy
- pedantky se dokumentuje a kontroluje přítomnost oběti na pracovišti
- přehlížení kompetencí šikanované osoby
- zásluhy oběti jsou považovány za nevýznamné
- často je oběti vyhrožováno násilím
- nedovolené otvírání a zadržování pošty oběti
- oběti je odpíráno povýšení nebo zvýšení platu

Takových strategií existuje celá řada. V tomto přehledu Kratz nerozlišuje mezi strategiemi, které používá spolupracovník (mobber) nebo nadřízený (bosser). Sepsání úplného seznamu strategií je podle mého názoru nemožné, protože každý agresor je jiný a si vždy najde nějaký nový originální způsob, jak co nejvíce ublížit oběti.

3. **<u>fáze - zveřejnění a reakce personálního vedení</u>**

   Ve třetí fázi mobbingu se útoky opakují stále častěji, teror je již oficiální. Útoky jsou krutější a záludnější, agresor používá tvrdší techniky. Oběť si již plně uvědomuje, že je šikanována a cílenost útoků ji zotročuje. Veškeré naschvály mají za cíl oběť zlikvidovat a donutit ji odejít ze zaměstnání. K agresorovi se v této fázi také

mohou přidávat další členové kolektivu. Dělají to z nudy, nebo aby se zalíbili mobberovi. Pokud nedojde k zastavení celé této situace, stane se z mobbingu skupinová zábava na pracovišti. V této fázi už je agrese mobbera tak vystupňovaná, že mnohdy nejde přehlédnout. Proto si jí také nadřízení všimnou. Oběť je pod velkým tlakem a dělá stále větší množství chyb. Z nadřízeného se také může stát spolupachatel mobbingu, neboť většina lidé nepátrá po příčinách chyb, které oběť dělá. Je to kladeno za vinu právě jí. Nadřízený si často nevšimne, že oběť byla do této situace násilně vtlačena (Svobodová, 2008).

4. fáze: vyloučení z podnikového společenství

V této fázi dochází k oficiálnímu vyloučení oběti z kolektivu. Oběť je většinou překládána z jednoho oddělení na druhé, jsou jí přidělovány podřadné práce a je neustále kontrolována. Oběť je pod stálým tlakem, dělá stále větší množství chyb a okolí ji vnímá jako zátěž. Vedoucí si všimne zhoršení a vidí, že má v kolektivu problémy. Pokud je situace špatně pochopena a interpretována, potom se veškerý zdroj potíží hledá pouze u oběti. Stane se z ní černá ovce. Vedoucí pracovník se snaží oběti co nejdříve zbavit a mobbing tak vlastně probíhá se souhlasem od vedení. Schyluje se k odchodu oběti ze zaměstnání, pokud však oběť nechce sama od sebe odejít, potom ji k tomu donutí agresor nebo nesnesitelný stres plynoucí z mobbingu. Pokud se oběť nevyzná v zákoníku práce, nezná svá práva, může být lehce za jakoukoli maličkost vyhozena, protože neví, jak se má bránit (Svobodová, 2008).

2.2 Následky mobbingu

Dlouhodobé a systematické útoky agresora mají na oběť zničující následky, jejichž závažnost si společnost mnohdy neuvědomuje. Doba, za kterou se objeví první příznaky psychického teroru, jsou závislé na mnoha faktorech. Jedná se o sílu psychoteroru, kvalitu zázemí, finanční situaci oběti, osobnostní faktory oběti, ke kterým patří odolnost vůči stresu a schopnost řešit problémy (Svobodová, 2008).

Nejprve se objeví psychické problémy, které se časem mohou projevit v nějakém psychosomatickém onemocnění. Tato onemocnění jsou důsledkem dlouhodobého stresu, který se neustále stupňuje. Mezi nejčastější psychická onemocnění patří deprese, poruchy koncent-

race, stavy úzkosti, pochybnosti o sobě samém, závažnější psychiatrické syndromy. Dlouhodobý psychický teror spojený s prožívaným stresem oběť často nemůže unést, takže tuto nepřiměřenou situaci často řeší pokusem o sebevraždu. Stres také způsobuje celou řadu psychosomatických onemocnění, jako poruchy krevního oběhu, onemocnění zažívacího ústrojí, bolesti hlavy nebo kožní onemocnění (Vykopalová, 2001).

Davenportová a kol. (1999) uvádějí tři možné dopady mobbingu na oběť (Svobodová, 2008):

1) Oběť se oprostí od mobbingu již v počáteční fázi a je schopna se začlenit do pracovního kolektivu a procesu.
2) Oběť bude mít velké psychické a fyzické obtíže a její začlenění do kolektivu je velmi náročné, avšak ne nemožné.
3) Oběť již není schopna dále pracovat. Její schopnost začlenění je narušená, dochází k chronickým onemocněním, které jí práci znemožňují.

Pro přehlednost důsledků mobbingu je důležité si je rozčlenit do oblastí, které mobbing postihuje. Takový přehled uvádí Svobodová (2008), která rozčleňuje následky mobbingu do následujících oblastí:

- **Psychické důsledky**

  K nejčastějším psychickým důsledkům patří neklid, nervozita, úzkost a poruchy koncentrace. Postupně má člověk poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sově samém a narušené sebevědomí. Stres a nejistota vedou ke ztrátě energie a k únavě. Z oběti se postupně stává problémová osobnost, která je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, agresivní, neschopna komunikovat a také podrážděná. Má psychické problémy, které se projevují sklíčeností, smutkem, špatnou náladou a ztrátou chuti do života. Dlouhodobě se z těchto potíží můžou stát deprese, které mohou skončit i sebevraždou oběti.

- **Psychosomatické důsledky**

  K psychickým důsledkům, které se objeví nejdříve, se postupem času přidávají také důsledky psychosomatické. Dochází tedy ke zhoršení zdravotního stavu. Neustálý stres a napětí působí na oběť negativně, má problémy s dýcháním, bolesti hlavy, šíje, zad a chronické trávící problémy. Také má zvýšený krevní tlak, který zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Často se také mohou přidat poruchy příjmu potravy, díky oslabené imunitě je zvýšené riziko nádorových onemocnění, také se

objevují kožní a hormonální choroby. V ojedinělých případech se také může objevit posttraumatická stresová porucha.

- **Sociální důsledky**

  Mobbing narušuje nejen pracovní vztahy oběti, ale má za následek také problémy se vztahy v osobním životě. Oběť je v neustálém stresu a napětí, není schopna přestat myslet na problémy v zaměstnání, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od okolí, odcizuje se mu. Ztrácí smysl užívat si života a bavit se. Postupem času není schopna komunikovat s okolím, tím se tedy zhoršují vztahy v rodině a také s přáteli. Člověk se tedy izoluje od všech, se kterými by mohl o svém problému mluvit. Komunikaci a kontrakt člověk potřebuje, je to jeho klíčová psychická potřeba. Tím, že je oběť izolovaná od ostatních, tak se její frustrace stále více prohlubuje. Ztráta vztahů a zázemí není tím posledním, o co oběť může přijít. Hrozí samozřejmě ztráta zaměstnání, o to vlastně mobberovi jde, aby oběť odešla. Tento problém však spíše otázkou věku. Pokud je oběť ještě mladá, je schopna si případně najít jiné místo. Jenže pro starší lidi, kdy jsou jejich šance omezeny věkem, může ztráta zaměstnání znamenat velký problém. Dochází totiž ke snižování uplatnění na trhu práce.

3 PREVENCE MOBBINGU

Neexistuje žádná univerzální technika obrany, která by fungovala na všechny případy mobbingu. Šikana na pracovišti je komplexní proces, který se neustále vyvíjí a není možné jej vyřešit jen jednou radou nebo strategií. Ale převládá většinový názor, že nejlepší a nejúčinnější formou obrany proti mobbingu je prevence (Svobodová, 2008).

3.1 Prevence z pohledu jedince

Před vznikem mobbingu se může bránit zaměstnanec tím, že si poctivě přečte pracovní smlouvu, v níž by neměly být žádné podivné formulace a zákazy nebo podezřelé kličky. Důležité také je seznámit se s pracovním prostředím, atmosférou na pracovišti, zjistit potřebné množství informací o firmě, její struktuře a chodu. Po nástupu do zaměstnání pečlivě pozorovat situaci ve firmě, nevybočovat z daných poměrů, ale počkat si až zaměstnance kolektiv přijme mezi sebe. Velkou výhodou je finanční nezávislost na konkrétním zaměstnání, což dává člověku určitou volnost a svobodu. Člověk by se také měl snažit zvyšovat svou kvalifikaci, rozvíjet sebedůvěru a sebevědomí. A také se starat o své zázemí, tedy rodinný a společenský život, rozvíjet své koníčky (Svobodová, 2008).

Třetina všech obětí mobbingu začala být šikanována během prvních šesti měsíců po nástupu do zaměstnání. Proto je velice důležité vědět, jak se mobbingu bránit již od prvních pracovních dní. Kratz (2005) uvádí *Desatero pro první pracovní dny na novém pracovišti:*

1) Před nástupem do zaměstnání je důležité nechat si vysvětlit aktuální popis pracovního místa, aby budoucí zaměstnanec věděl, jaké má kompetence a odpovědnost. Člověk se tak vyhne kompetenčním sporům s kolegy, které jen ztěžují integraci do nového zaměstnání.
2) Není potřeba pracovat již od počátku příliš horlivě, protože chce člověk zapůsobit ohromujícím dojmem. Zpočátku je lépe spíše vyčkávat, pozorovat a učit se. I pro starší pracovníky, kteří přišli do nového zaměstnání, je důležité všímat si zvláštností. Každá funkce má totiž jinou strukturu a styl práce také nebude všude stejný.
3) Snažit se o navázání pozitivního vztahu s nadřízeným a kolegy. Není vhodné se uzavírat do sebe, což ovšem neznamená, že je hned nutné se s kolegy přehnaně přátelit a trávit s nimi veškerý volný čas.

4) Při nástupu do nového zaměstnání by se měl člověk správně zaučit. Neměl by se chovat, že všechno ví a všude byl. To je problém zejména u absolventů, kteří ukončili studium a mají nejnovější a nejodbornější znalosti. Člověk by se měl ze začátku držet v pozadí, ikdyž vidí, že podnik neprosperuje kvůli věcem, které by se daly lehce změnit a vylepšit. Pokud nově příchozí pracovník bude chtít hned provádět změny a měnit zajeté způsoby, může se setkat s odporem dlouholetých pracovníků. Kritizovat by se mělo spíše opatrně a až ve chvíli, kdy je zaměstnanec řádně zapracován a je schopen posoudit všechny zvláštnosti nového pracovního prostředí.
5) Vedle formální organizace podniku může také existovat jistá neformální organizace. Je důležité zjistit, kdo je vůdcem této organizace a vyhnout se předčasnému střetu s ním.
6) Ikdyž se člověk snaží rychle se začlenit a začít vynikat v pracovním kolektivu, chce, aby jej ostatní uznávali, je dobré držet se zpátky držet se tempa jiných zaměstnanců. Pokud by byl člověk příliš snaživý a příliš horlivě by pracoval, dlouholetí pracovníci by mu mohli začít dělat problémy.
7) Není také příliš vhodné hlasitě srovnávat vypozorované rozdíly s předchozím zaměstnáním, o to horší je, když z tohoto hodnocení vyjde nová firma negativně. Své vypozorované rozdíly je lepší nechat si pro sebe.
8) Ke spolupracovníkům se chovat přátelsky, zdvořile, vstřícně a ochotně. Při výměnách názorů důsledně trvat na svém, ale přitom se chovat zdvořile.
9) V mezilidských vztazích je důležité se co nejvíce vcítit do druhé osoby.
10) Některé podniky mají vypracovaný plán postupného a plánovaného zapracování nově příchozího zaměstnance. Pokud firma, do které člověk nastupuje, nemá vypracován žádný začleňovací plán, je důležité si vypracovat seznam informací, které chce zjistit.

    Nově příchozí zaměstnanec by měl znát tyto informace:

    - Jméno nadřízeného, případně jeho zástupce.
    - Jméno mentora, pokud mu bude přidělen.
    - Popis pracovního místa.
    - Informace o pracovních předpisech.
    - Zda existuje pracovní řád.
    - Zda jsou k dispozici písemné podklady o firmě, ze kterých je možné dozvědět se více informací o novém zaměstnavateli.
    - Zda bude potřeba nových znalostí a dovedností a v jakých oborech.

- S jakými podnikovými institucemi je potřeba se spojit před nástupem do zaměstnání.
- Jaké jsou bezpečností pokyny, které se musí dodržovat.
- Kde je personální oddělení.
- Jaké jsou interní předpisy, které nově příchozí zaměstnanec musí dodržovat.

Toto desatero by mělo usnadnit nástup člověka do nového zaměstnání. Pokud na sebe člověk svým nevhodným chování přivolá pozornost kolegů nebo nadřízených, může se snadno setkat s odmítavým postojem ke své osobě, a také se může lehce stát obětí mobbingu. Pokud ví, jaké mu hrozí nebezpečí, může tomuto předejít.

3.2 Prevence z pohledu organizace

Pro předcházení mobbingu není důležité pouze vhodné chování zaměstnance, ale také pozitivní atmosféra na pracovišti, správně nastavená firemní kultura. Vedoucí musí umět vést lidi a řešit konflikty. Mobbing není jen věcí oběti a agresora, ale ovlivňuje také situaci na celém pracovišti. Každá firma by měla mít připravený plán řešení násilí na pracovišti, který by měl obsahovat strategie pro prevenci a zvládání mobbingu. V České republice ale zatím neexistují návody, jak správně mobbing řešit. Některé země již mají zavedeny antimobbingové zákony nebo ujednání, popřípadě mají na pracovišti konkrétní osobu, která mobbing na pracovišti pomáhá řešit (Svobodová, 2008).

Existují ovšem jisté kroky, jak mohou firmy předcházet vzniku mobbingu. Následující výčet těchto kroků je podle Kratze (2005):

Kooperativní soužití řídící se firemními zásadami

Každý podnik by měl mít vypracovány zásady spolupráce, jednoznačná a srozumitelná pravidla. Tyto pravidla by měly obsahovat:

- soubor hodnotových představ a normy chování
- prohlášení podnikového vedení ke strategickým záměrům
- definice podnikových cílů a oborů činnosti

Vhodný styl řízení podniku

Ve stylu řízení se odráží základní postoj nadřízeného k podřízenému, charakterizuje způsob chování vedoucího a jeho prostředky řízení.

Vedoucí by měl reprezentovat pravidla firmy, měl by zajišťovat takovou atmosféru, aby k mobbingu vůbec nedocházelo. Jeho úkolem je včlenit nového pracovníka do týmu, sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným pracovníkům. Pokud by došlo ke vzniku mobbingu, měl by tuto situaci okamžitě řešit. Vedoucí pracovník by měl mobil odhalit dříve než zaměstnanci, postarat se o jeho odstranění a přijmout opatření, které zabraňují dalšímu výskytu. Pomoc při prevenci mobbingu může vedoucí nalézt v následujícím desateru:

1) vhodný výběr pracovníků
2) mentor pro nového pracovníka
3) podnikové dohody, ujednání
4) školení a semináře
5) odstranění příčin
6) sledování situace, dotazníky, hodnocení
7) pravidelná sezení
8) při vzniku mobbingu je důležitá otevřená komunikace
9) zaměstnat osobu zabývající se mobbingem
10) modely na urovnání sebeobrana

(Svobodová, 2008)

Krizové podnikové centrum

Zřízení takového centra má větší smysl ve velkých podnicích, kde vedoucí pracovních není v kontaktu se všemi zaměstnanci. Toto krizové centrum by měl vést psycholog práce, lékař nebo sociální pracovník/pedagog, který má doplněno vzdělání v oboru psychologie práce.

Krizové podnikové centrum by provádělo semináře, které by byly určené pro všechny zaměstnance. Provádí tato školení:

- semináře pro vedoucí pracovníky – optimalizace chování nadřízených, kooperativní řízení, tréninky zpracování konfliktu, sociální integrace a komunikace
- semináře pro všechny zaměstnance – jsou zaměřeny na zlepšení komunikace, vytvoření otevřené komunikační struktury v celém podniku
- semináře pro všechny zaměstnance, které se zaměřují na zvládání konfliktů zralým a sociálně únosným způsobem (Kratz, 2005).

Kolektivní smlouva

Zvláštní formou prevence mobbingu jsou kolektivní smlouvy, které jsou uzavírány mezi zaměstnavatelem a podnikovou radou. Všichni zaměstnanci mají zakázáno dopouštět se mobbingu a musí mu zamezovat.

Hlavní body kolektivní smlouvy:

- oblast působnosti – všichni podniková pracovníci, učni a praktikanti
- definice pojmu mobbing
- zákaz mobbingu
- možnost ztěžovat si podle podnikové ústavy
- ochranná podniková opatření proti mobbingu
- zřízení neutrálního podnikového centra
- popis postupu pomoci zaměstnanci
- pracovně právní důsledky pro agresory
- závazek o urovnání konfliktu a závazek o smírčím řízení
- doba platnosti

Tato kolektivní smlouva je vždy doručena každému pracovníkovi podniku. Vedení a podniková rada musí sledovat dodržování této smlouvy a případně zakročit při jejím neplnění (Kratz, 2005).

4 PRÁVNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ OBRANA PROTI MOBBINGU

V České republice neexistuje mnoho institucí, které by se zabývaly mobbingem. Oběť mobbingu se může obrátit na odbory, nadřízeného nebo majitele firmy. Pokud však neuspěje se svou stížností, může se obrátit například na Občanské sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor nebo na soud. V následujících podkapitolách se zabývám popisem těchto organizací, které se zabývají mobbingem a také zákony, na které se případné oběti mobbingu mohou odvolat.

4.1 Občanské sdružení Práce a vztahy

Toto sdružení založil psycholog PhDr. Pavel Beňo, který se od roku 1977 věnuje oblasti vzdělávání dospělých a vzdělávání v organizacích. Občanské sdružení Práce a vztahy bylo založeno v roce 1999. Snaží pomáhat zaměstnancům organizací při výskytu patologických vztahů na pracovišti – mobbing, bossing, byllying, také bojuje proti nerovnému zacházení, snižování lidské důstojnosti a diskriminaci na pracovišti. PhDr. Pavel Beňo je absolvent jednooborové psychologie na Univerzitě Karlově v Praze a také oboru režie dokumentárních filmů a televizní tvorby na FAMU. Díky jeho znalostem těchto dvou oborů založil video-web www.workrelations.eu, což jsou oficiální stránky občanského sdružení Práce a vztahy. PhDr. Pavel Beňo je také vysokoškolským lektorem předmětu psychologie práce. Angažoval se také v mnoha soudních sporech na tzv. obranu osobnosti (www.jobs.cz).

4.2 Český helsinský výbor (helcom.cz)

Český helsinský výbor je nevládní neziskovou organizací pro lidská práva působící od roku 1988 v Československu a od roku 1993 v České republice. Byl založen asi 30 zakladateli v čele s prof. Jiřím Hájkem, Václavem Havlem, Jiřím Dienstbierem, Evou Kantůrkovou, Janem Šternem a dalšími. Český helsinský výbor tak navázal na činnost Charty 77 a Výboru na obranu nespravedlivě stíhaných.

Posláním Českého helsinského výboru je podpora a ochrana základních hodnot, zejména ochrana rovnosti a osobní svobody. Proto se dlouhodobě specializuje na problematiku trestního řízení, trestu odnětí svobody, práci policie a dalších složek působících v justici, také se zabývá problematikou rovných příležitostí, problematikou diskriminace a rasismu.

Nejvýznamnější aktivity patří:

- lobbing (sledování legislativy, iniciace reformních procesů)
- monitoring (sledování stavu uzavřených institucí)
- osvětová a vzdělávací činnost (přednášky, semináře, kulaté stoly, mediální kampaně, oficiální stanoviska, komunikační a motivační výcviky, publikační činnost)
- případová agenda (řešení závažných trestně právních, správních a civilních kauz, poradenství, právní zastoupení, podpora, sledování průběhu řízení)

Hlavní oblasti působení:

- Práva dětí
- Boj proti rasismu a nesnášenlivosti
- Vězeňství a trestní justice
- Sociálně právní poradenství
- Výchova k lidským právům

4.3 Právní obrana proti mobbingu

Pokud se oběť rozhodne žalovat agresora, pak je pro ni velmi důležité znát zákony, na které se může odvolat. V České republice nejsou soudní spory týkající se mobbingu tak běžné jako v zahraničí, ale žaloba je také velmi účinná obrana proti mobbingu. Proti v následující podkapitole uvádím přehled práv, na které je možno se odvolat.

Základním právo na svobodu a rovnost je uvedeno v Listině základních práv a svobod, tedy **Ústavní zákon č. 2/1993 Sb.** ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. V Článku 1 je uvedeno: *„Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“*

Dalším článkem, na který se v případě mobbingu lze odvolat je Článek 10, ve kterém jsou uvedena práva na zachování lidské důstojnosti, osobní cti, práva na ochranu pověsti a dobrého jména jedince. V tomto článku je také uvedeno, že každý člověk má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a rodinného života člověka a také právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním a zneužíváním údajů o osobě.

Dalším právním důležitým právním dokumentem je **zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,** který nabyl účinnosti 1. ledna 2007. V § 13 odstavec 2b je uvedeno, že zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz diskriminace zaměstnanců. Také v odstavci 5 jsou uvedeny povinnosti zaměstnavatele vytvářet a rozvíjet pracovněprávní vztahy v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a také s dobrými mravy.

Dále je možné se odvolat na §16 tohoto zákona, kde zaměstnavatelé jsou povinni zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování peněžitých plnění, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout postupu v zaměstnání. Dále je v pracovněprávních vztazích zakázána jakákoli diskriminace. Všechny pojmy jako jsou přímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci, upravuje antidiskriminační zákon. V § 17 se také hovoří o antidiskriminační zákonu (zákon 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008), který upravuje právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích (JuDr. Jouza, 2008).

Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník upravuje práva jedince a také hovoří o ochraně osobnosti. O ochraně osobnosti se píše v § 11 – fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, na ochranu života a zdraví, občasné cti a lidské důstojnosti, také má právo na ochranu soukromí, svého jména a projevů osobní povahy.

Dále je to § 12 – písemnosti osobní povahy, podobizny, obrazové snímky a obrazové a zvukové záznamy, které se týkají fyzické osoby nebo její osobní povahy, mohou být pořízeny a použity pouze se svolením této fyzické osoby. Toto svolení není potřeba, pokud se již zmíněné písemnosti a obrazové nebo zvukové záznamy použijí k úředním účelům na základě zákona. Podobizny, obrazové a zvukové záznamy se také mohou použít bet svolení fyzické osoby pro vědecké a umělecké účely. Také pro tiskové, filmové, rozhlasové a televizní zpravodajství. Takového použití však nemůže být v rozporu s oprávněnými zájmy fyzické osoby.

§ 13 – fyzická osoba má právo se domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu osobnosti, má právo na odstranění těchto zásahů a na přiměřené zadostiučinění. Pokud byla ve značné míře snížená důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, pak má tato fyzická osoba právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Výši peněžité náhrady určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy.

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, je také jeden z právních dokumentů, na který je možné se v případě pomluvy nebo vydírání obrátit.

Tedy § 175 zahrnuje vydírání. Člověk, který jiného člověka pod pohrůžkou násilí nutí k vykonání, opominutí nebo trpění něčeho, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři roky nebo peněžitým trestem. Odnětím svobody na dva roky až osm let bude pachatel potrestán, pokud spáchá uvedený čin jako člen organizovaný skupiny, pokud tento čin spáchá se dvěma osobami, se zbraní, pokud tímto činem způsobí značnou škodu, pokud tento čin spáchá na svědkovi, znalci nebo tlumočníkovi. Také pokud spáchá tento trestný čin na někom jiném pro rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení nebo vyznání.

Odnětím svobody na osm až šestnáct let je pachatel potrestán, pokud způsobí uvedeným činem smrt.

§184 zahrnuje pomluvu. Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok. Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li uvedený čin tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem.

5 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Jelikož je tato práce zaměřena na mobbing v sociálních službách, je proto důležité také objasnit co to sociální služba je, jaké jsou druhy sociálních služeb a také zmínit etický kodex, podle kterého by se měli pracovníci v sociálních službách řídit.

Podle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, se sociální službou rozumí činnost nebo také soubor činností, které zajišťují pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo jako prevence sociálního vyloučení. Tento zákon také určuje poskytovatele sociálních služeb, kterými jsou územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, dále fyzické osoby a také ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu.

Prostřednictvím sociálních služeb je klientům zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, také je zajišťováno stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, také pomoc s výchovou, poskytování informací, důležité je zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psychoterapie, socioterapie a pomoc při prosazování práv a zájmů člověka. Cílem sociálních služeb bývá kromě jiného rozvíjení nebo alespoň zachování stávající soběstačnosti klienta, jeho návrat do vlastního prostředí, obnovení a zachování původního životního stylu. Také se snaží o rozvíjení schopností uživatelů sociálních služeb a snaží se, aby uživatelé mohli vést samostatný život. Snižují sociální a zdravotní rizika související se způsobem života uživatelů (www.mpsv.cz).

Základními formami poskytování sociálních služeb jsou služby **pobytové, terénní a ambulantní.** Pobytová služba je spojena s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, ambulantní služba poskytuje pomoc a podporu uživatelům, kteří do zařízení docházejí nebo jsou doprovázeni, ale součástí tohoto zařízení není ubytování. Terénní služby jsou poskytovány uživateli v jeho přirozeném sociálním prostředí (zákon 108/2006 Sb.).

5.1 Formy a druhy sociálních služeb

Sociální služby můžeme dělit na sociální poradenství, služby sociální péče a také služby sociální prevence, které zahrnují zařízení a služby, jejichž základní činnosti dále popíši.

Sociální poradenství poskytuje osobám v nepříznivé sociální situaci potřebné informace přispívající k řešení jejich situace. Sociální poradenství zahrnuje základní a odborné sociální poradenství. Základní sociální poradenství je součástí všech druhů sociálních služeb a poskytovatel sociální služby je povinen tuto činnost zajistit. Odborné sociální poradenství

zahrnuje občanské poradny, manželské a rodinné poradny, sociální práci s osobami společensky nepřizpůsobenými, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí, sociálně právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením a seniory. Služba obsahuje poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Součástí odborného poradenství je také poskytování kompenzačních pomůcek (www.mpsv.cz).

Služby sociální péče zajišťují uživatelům jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, aby se v co nejvyšší míře mohli zapojit do běžného života společnosti, pokud jejich stav nedovoluje zapojení do společnosti, pak jim zajišťují důstojné prostředí a zacházení. Služby sociální péče zahrnují:

Osobní asistence – terénní služba pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, uživatelé vyžadují pomoc jiné fyzické osoby, je poskytována v přirozeném prostředí uživatele.

Pečovatelská služba – terénní nebo ambulantní služba pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, nebo rodiny s dětmi, které vyžadují pomoc jiné fyzické osoby, služba je poskytována v domácnostech.

Tísňová péče – tato terénní služba poskytuje nepřetržitou distanční hlasovou a elektronickou komunikaci osobám, které jsou vystaveny vysokému riziku ohrožení zdraví nebo života.

Průvodcovské a předčitatelské služby – terénní nebo ambulantní služby, které jsou poskytovány osobám, jejichž schopnosti jsou sníženy z důvodu věku nebo zdravotního postižení v oblasti orientace nebo komunikace.

Podpora samostatného bydlení – terénní služba pro osoby, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění. Tyto osoby vyžadují pomoc jiné fyzické osoby.

Odlehčovací služby – terénní, ambulantní nebo pobytové služby pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení. Cílem této služby je umožňovat uživateli nezbytný odpočinek.

Centra denních služeb, Denní stacionáře – zařízení, které poskytují ambulantní služby pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění, zdravotního

postižení nebo chronického duševního onemocnění. Tyto osoby vyžadují pomoc jiné fyzické osoby.

Týdenní stacionáře, Domovy pro osoby se zdravotním postižením – zařízení, v nichž jsou poskytovány pobytové služby pro osoby se sníženou soběstačnost z důvodu věku, zdravotního postižení nebo z důvodu chronického duševního onemocnění, jež vyžadují pomoc jiné fyzické osoby.

Domovy pro seniory – pobytová služba pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu věku, tyto osoby vyžadují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

Domovy se zvláštním režimem – pobytová služba pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, pro osoby s demencí, které vyžadují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

Chráněné bydlení – pobytová služba pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, chronického onemocnění, tyto osoby vyžadují pomoc jiné fyzické osoby. Chráněné bydlení je individuální i skupinové bydlení.

Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče – v těchto zařízeních jsou poskytovány pobytové sociální služby pro osoby, které již nejsou v ústavní zdravotní péči, ale vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nejsou schopny se obejít bez pomoci jiné fyzické osoby.

Posledním druhem sociálních služeb jsou **služby sociální prevence**, které pomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osobám, které jsou ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností. Služby sociální prevence napomáhají osobám k překonání nepříznivé sociální situace a také chrání společnost před vznikem a šířením negativních společenských jevů. Služby sociální prevence zahrnují:

Raná péče – terénní i ambulantní služba poskytovaná dítěti a rodičům dítěte ve věku do 7 let, pro děti zdravotně postižené nebo pro děti s ohroženým vývojem v důsledku nepříznivého zdravotního stavu. Jedná se o podporu rodiny a podporu vývoje dítěte.

Telefonická krizová pomoc – terénní služba pro osoby, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, a tuto situaci nemohou řešit vlastními silami.

Tlumočnické služby – terénní i ambulantní služba pro osoby s poruchami komunikace způsobené především smyslovým postižením.

Azylové domy – pobytové služby pro osoby v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení.

Domy na půl cesty – pobytové služby pro osoby do věku 26 let, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy nebo pro osoby, které jsou propuštěny z výkonu trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby.

Kontaktní centra – nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní a terénní služby pro osoby ohrožené závislostí na návykových látkách. Cílem je snižování sociálních a zdravotních rizik závislosti na návykových látkách.

Krizová pomoc – terénní, ambulantní nebo pobytová služba pro osoby, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy nemohou svou nepříznivou sociální situaci řešit vlastními silami.

Intervenční centra – sociální služby v intervenčních centrech jsou ambulantní, pobytové i terénní. Jedná se o pomoc osobám, které jsou ohroženy násilným chováním.

Nízkoprahová denní centra – ambulantní a terénní služby pro osoby bez přístřeší.

Nízkoprahová centra pro děti a mládež – v těchto zařízeních jsou poskytovány ambulantní a terénní služby pro děti a mládež ve věku od 6 do 26 let, které jsou ohroženy společensky nežádoucími jevy. Cílem této služby je zlepšit kvalitu života těchto osob, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky pro řešení jejich nepříznivé životní situace.

Noclehárny – poskytují ambulantní služby pro osoby bez přístřeší, poskytují těmto osobám hygienické zařízení a možnost přenocování.

Služby následné péče – ambulantní nebo pobytové služby pro osoby s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách, které absolvovaly ústavní léčbu, nebo osobám, které abstinují.

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – terénní a ambulantní služby pro rodiny s dětmi, kde je vývoj dítěte ohrožen v důsledku dlouhodobě krizové sociální situace, kterou rodiče nedokáží sami překonat.

Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením – ambulantní a terénní služba pro osoby v důchodovém věku nebo pro osoby se zdravotním postižením.

Sociálně terapeutické dílny – ambulantní služby pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které není možné umístit na otevřeném ani chráněném trhu práce. Účelem této služby je nácvik pracovních návyků prostřednictvím sociálně pracovní terapie.

Terapeutické komunity – pobytová služba pro osoby závislé na návykových látkách nebo pro osoby s chronickým duševním onemocněním (zákon 108/2006 Sb.).

5.2 Etický kodex

Sociální práce se zakládá na hodnotách demokracie, lidských práv a spravedlnosti. Sociální pracovník by měl dohlížet na dodržování lidských práv podle dokumentů, které jsou relevantní pro praxi sociálního pracovníka. Sociální pracovník se tedy má řídit Všeobecnou deklarací lidských práv a svobod, Chartou lidských práv Spojených národů, Úmluvou o právech dítěte, dále se má řídit Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod a dalšími zákony. Sociální pracovník má respektovat každého jedince bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu, mateřský jazyk, věk, pohlaví, rodinný stav, sexuální orientaci, náboženské a politické přesvědčení, anebo na ekonomickou situaci jedince. Sociální pracovník pomáhá jednotlivcům, skupinám, komunitám prostřednictvím svých znalostí při rozvoji jedince a také při řešení konfliktů se společností a jejich následků (socialnipracovnici.cz).

Etický kodex sociálních pracovníků popisuje složitý vztah mezi pracovníkem a klientem. Ve své podstatě má být pro práci sociálního pracovníka zjednodušující a užitečný. Poprvé se na etickém kodexu začalo pracovat až v roce 1976, kdy byl sestaven etický kodex, který byl ovšem v roce 1988 přepracován Mezinárodní federací sociálních pracovníků. Dalším podobným dokumentem byla Deklarace etických principů sociální práce z roku 1990. Tyto dva dokumenty byly v roce 1992 sjednoceny a výsledkem se tedy stal Etický kodex sociálních pracovníků, který je určen pro členské organizace Mezinárodní federace sociálních pracovníků. Tento výsledný dokument obsahuje devět zásad sociální práce, které jsou rozpracovány takto:

- nezávislost
- osvobození od represe a podřadných životních podmínek
- protidiskriminační přístup

- demokracie a lidská práva
- spoluúčast klientů
- ochrana integrita klientů
- sebeurčení
- odpor proti násilí
- osobní zodpovědnost

Tyto zásady umožňují pracovat s klienty v kontextu lidských práv, kladou vysoké nároky na profil sociálního pracovníka. V těchto zásadách se objevuje požadavek na spoluúčast klienta při řešení případu, na jeho sebeurčení a protidiskriminační přístup. Nároky na sociálního pracovníka jsou vyjádřeny zásadou osobní zodpovědnosti, kdy tento odborník musí vyhodnotit situaci a zvolit nejlepší možné řešení, které mnohdy může být i velmi radikální (Gulová, 2011).

Základními etickými problémy sociálních pracovníků může být:

- jaká je vhodná doba nebo situace, kdy vstupovat a zasahovat do života občanů a rodiny, skupiny, obce atd.
- jakým případům dát ve své praxi přednost, kterým věnovat větší množství času, kolik času věnovat na dlouhodobé sociální působení
- kolik pomoci a péče má sociální pracovník poskytnout, aby vedly klienta ke změně postojů a odpovědnému jednání
- kdy má přestat poskytovat sociální terapii a poskytování služeb

Postupy při řešení etických problémů

1. Závažné etické problémy se probírají a řeší ve skupinách pracovníků v rámci Společnosti sociálních pracovníků ČR. Sociální pracovník má mít možnost: diskutovat, zvažovat a analyzovat tyto problémy ve spolupráci s kolegy a dalšími odborníky.
2. Společnost sociálních pracovníků může doplnit a přizpůsobit etické zásady pro ty oblasti terénní sociální práce, kde jsou etické problémy komplikované a závažné.
3. Na základě tohoto kodexu je úkolem Společnosti sociálních pracovníků pomáhat jednotlivým sociálním pracovníkům analyzovat a pomáhat řešit jednotlivé problémy (socialnipracovnici.cz).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V této části diplomové práce se věnuji výzkumu mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Výzkum se zabývá zkoumáním výskytu mobbingu u pracovníků v sociálních službách ve vybraných zařízeních sociálních služeb v okrese Kroměříž. Podle výzkumů, které byly v České republice v oblasti mobbingu provedeny, se mobbing vyskytuje ve stále větší míře, a proto mě zajímalo, zda mají i pracovníci v sociálních službách s tímto jevem zkušenosti.

6.1 Cíl výzkumu

Mobbing je v naší společnosti velmi aktuální, ale na druhou stranu často opomíjené a přehlížené téma. S pojmem šikany je většinou spojováno spíše školní prostředí než pracovní. V této práci jsem se zaměřila na prozkoumání vztahů na pracovišti u pracovníků v sociálních službách se zaměřením na problematiku mobbingu. Zajímalo mě, zda tito pracovníci pojem mobbing znají, v jaké souvislosti se s ním poprvé setkali a zda se s ním setkávají na současném pracovišti.

Hlavním cílem tohoto výzkumu je zmapovat výskyt mobbingu u pracovníků v sociálních službách na Kroměřížsku. Zjistit, zda se mobbing na konkrétním území a v zařízeních sociálních služeb vyskytuje.

Tento hlavní cíl jsem si rozdělila na dílčí cíle, které pomohou tento hlavní cíl dosáhnout. Mezi **dílčí cíle** patří zjistit, jaký je osobní názor pracovníků v zařízeních sociálních služeb na pojem mobbing a v jaké souvislosti se s mobbingem poprvé setkali. Zjistit, zda se pracovníci v zařízeních sociálních služeb setkávají s mobbingem na jejich současném pracovišti, jaké jsou nejčastěji formy a strategie mobbingu, které agresor používá a jaké je podle nich nejlepší řešení této situace. Dalším dílčím cílem je zjistit, jaké jsou osobní zkušenosti s mobbingem u pracovníků v zařízeních sociálních služeb. V jaké roli se nejčastěji nacházejí v souvislosti s mobbingem – zda oběť, agresor či svědek. Dále chci zjistit, jaké jsou nejčastější strategie agresora mobbingu, jaké je pohlaví agresora a oběti, jaké následky mobbing na obětech zanechal a jaké jsou nejčastější příčiny agresorova chování.

6.2 Výzkumný problém

Ve své práci se zaměřuji hlavně na zjištění výskytu mobbingu na Kroměřížsku, ale také mě zajímá, jaké mají osobní zkušenosti s mobbingem pracovníci v sociálních službách a co si tito pracovníci pod pojmem mobbing představují. Proto jsem si stanovila následující výzkumný problém:

Jaký je výskyt a vnímání mobbingu z pohledu pracovníků v sociálních službách na Kroměřížsku?

6.3 Druh výzkumu

Vzhledem ke stanovenému výzkumnému problému a také hlavním výzkumným cílům, jsem zvolila kvantitativní pojetí výzkumu, protože ve své práci chci zmapovat výskyt mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Podle mého názoru je tento druh výzkumu vzhledem ke zvolené problematice adekvátní, neboť pro zjištění stanovených cílů je potřeba oslovit větší množství respondentů. Záměrem mého výzkumu není vytvořit novou teorii nebo vysvětlit určité způsoby chování respondentů, ale pouze zjistit, zda se na konkrétním území a zařízeních sociálních služeb mobbing vyskytuje nebo nikoli. Proto si myslím, že mnou zvolená technika výzkumu je vzhledem k cíli výzkumu vhodná.

6.4 Dílčí výzkumné otázky a hypotézy

Pro vyhodnocení a interpretaci získaných dat jsem vytvořila následující výzkumné otázky, které by měly pomoci ke splnění stanovených cílů výzkumu. Z těchto výzkumných otázek jsem následně vytvořila dotazník, který má zmapovat výskyt mobbingu u pracovníků v sociálních službách na Kroměřížsku. Otázky budou vyhodnoceny a následně výsledky zobrazeny v grafu.

1) Jak pracovníci v sociálních službách mobbing charakterizují?
2) Kde se pracovníci v sociálních službách s pojmem mobbing poprvé setkali?
3) Jaká je míra výskytu mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku?
4) Jakou roli v mobbingovém procesu nejčastěji pracovníci v sociálních službách zastávají?
5) Jaká je nejčastější forma mobbingu z pohledu svědka?
6) Jaké jsou nejčastější strategie agresora z pohledu svědka?
7) Kdo je nejčastěji obětí mobbingu z pohledu svědka?

8) Jaká je nejčastější reakce svědka na mobbing?
9) Jaké je nejvhodnější řešení mobbingu z pohledu svědka?
10) Jaká je míra osobních zkušeností pracovníků v sociálních službách na Kroměříž-sku?
11) Jaké mobbingové strategie jsou nejčastěji užívány, jak z pohledu oběti, tak z pohledu agresora?
12) Jaké jsou nejčastější reakce oběti na mobbing?
13) Jaké následky mobbing na obětech zanechal?
14) Jaké je nejčastější pohlaví účastníků mobbingového procesu?
15) Jaké jsou hlavní příčiny agresorova chování?

Hypotézy

Z výše popsaných výzkumných otázek jsem vytvořila následující hypotézy.

Jaké jsou rozdíly v míře výskytu mobbingu u pracovníků v zařízeních sociálních služeb podle vybraných faktorů?

- H1: Existují statisticky významné rozdíly v míře výskytu mobbingu u pracovníků v sociálních službách podle délky praxe.

- H2: Existují statisticky významné rozdíly v míře výskytu mobbingu u pracovníků v sociálních službách podle pohlaví.

Jaké jsou rozdíly v míře osobních zkušeností pracovníků v zařízeních sociálních služeb podle vybraných faktorů?

- H3: Existují statisticky významné rozdíly v míře osobních zkušeností pracovníků v sociálních službách podle délky praxe.

- H4: Existují statisticky významné rozdíly v míře osobních zkušeností pracovníků v sociálních službách podle pohlaví?

6.5 Proměnné

V diplomové práci se vyskytují následující proměnné:

- nezávisle proměnná: délka praxe, pohlaví
- závisle proměnná: míra výskytu mobbingu, míra osobních zkušeností s mobbingem

Nominální proměnné jsou míra výskytu mobbingu, míra osobních zkušeností s mobbingem a pohlaví. Pohlaví je poměrová proměnná.

6.6 Výzkumná metoda a realizace výzkumu

Pro realizaci výzkumu jsem vytvořila vlastní dotazník, který se skládal 23 otázek. Dotazník byl zcela anonymní a byl rozdělen na několik částí podle stanovených výzkumných otázek. Vytvořila jsem 22 uzavřených a polouzavřených otázek a také jednu otázku otevřenou. V první části jsem zjišťovala faktografické údaje o respondentech, tedy jejich pohlaví a délku praxe v daném zařízení.

Další část dotazníku byla zaměřena na zjištění vlastního názoru pracovníků v sociálních službách na pojem mobbing a v jaké souvislosti se z mobbingem poprvé setkali. Dále jsem se zaměřila na výskyt mobbingu. Zajímalo mě, zda se v dané organizaci s mobbingem setkávají, jak často a také jaké jsou nejčastější strategie, které agresor používá.

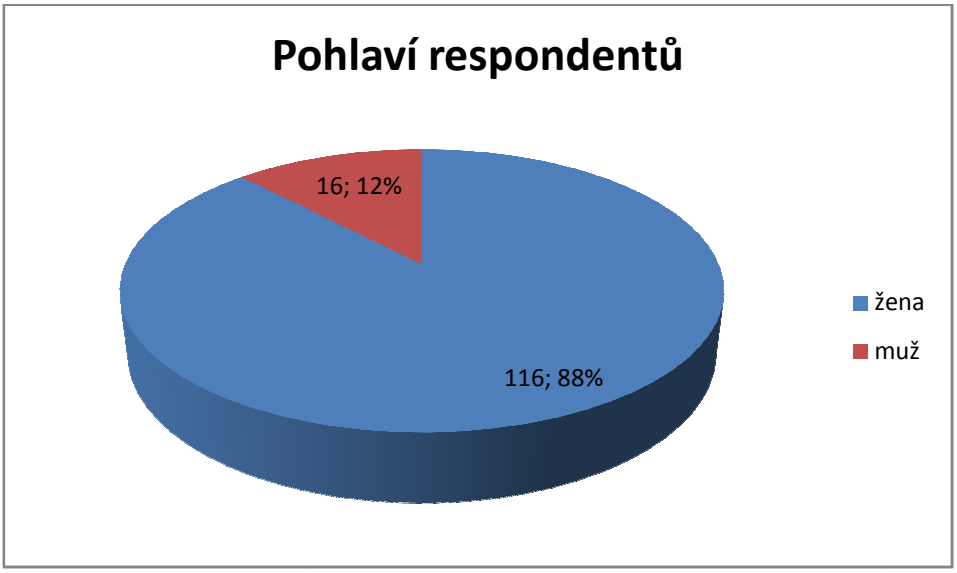
Další část se týká osobním zkušeností pracovníků v sociálních službách s mobbingem, zjišťovala jsem, zda jsou respondenti v roli oběti nebo agresora, opět jak často mobbing probíhá, jaké jsou nejčastější strategie a jaké je pohlaví agresora nebo jeho oběti. Vzhledem k tomu, že toto téma může být velmi citlivé, zejména pak pro oběť mobbingu, několikrát jsem upozorňovala respondenty na to, že dotazník je zcela anonymní a že zjištěných výsledků nebude nikdy zneužito.

Výzkum byl realizován v březnu 2012 v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Podle registru poskytovatelů sociálních služeb na portále Ministerstva práce a sociálních věcí je ve Zlínském kraji v okrese Kroměříž celkem 74 zařízení, které poskytují sociální služby. Vybrala jsem celkem 9 zařízení, což představuje 12% ze základního souboru pomocí. Technikou výběru byl skupinový výběr, kdy jsem ze všech zjištěných zařízení sociálních služeb na Kroměřížsku vylosovala tento počet. Jednotlivá vybraná zařízení byla vylosována ve městech Bystřice pod Hostýnem, Chvalčov, Holešov, Kroměříž, Kvasice. Dotazníky jsem osobně dopravila do těchto zařízení a snažila se je předat přímo zaměstnancům, kteří mě ale ve většině případů odkazovali na své nadřízené. Mým původním záměrem bylo, vůbec o tomto výzkumu neinformovat nadřízené, aby případně zaměstnanci neměli obavy z vyplňování dotazníku, ale ve všech zařízeních jsem nakonec jednala s vedoucími zařízení, kteří tyto dotazníky předali pracovníkům v zařízeních sociálních služeb a ti je následně vyplnili. Na vyplnění těchto dotazníků měli časovou dotaci 14 dní.

6.7 Charakteristika výzkumného souboru

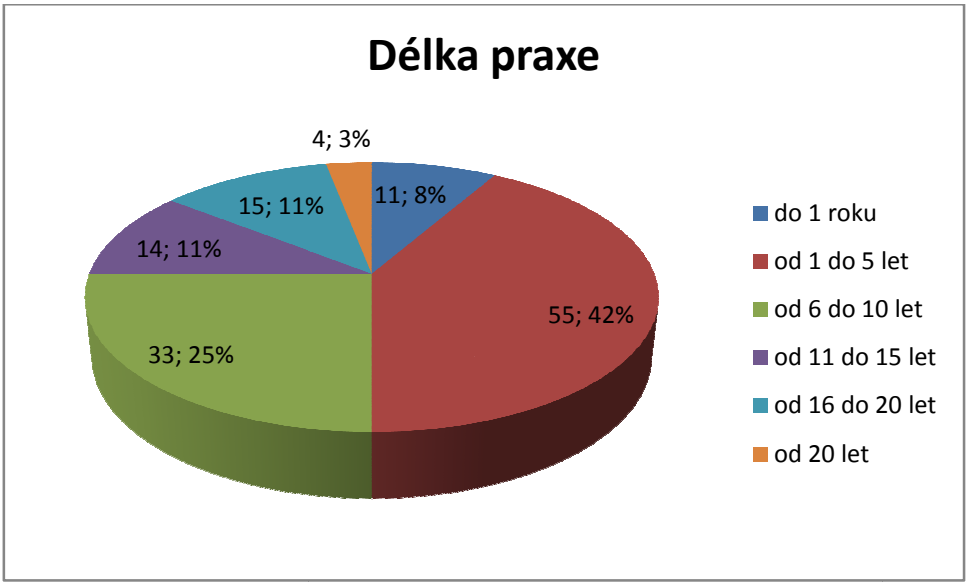
Vytvořené dotazníky jsem rozdala k vyplnění do zařízení sociálních služeb na Kroměřížsku. Konkrétně to bylo v těchto zařízeních: Centrum pro seniory v Holešově, Azylový dům v Kroměříži, Domov pro osoby se zdravotním postižením Barborka v Kroměříži, Domov pro se zdravotním postižením Javorník ve Chvalčově, Domov se zvláštním režimem Strom života v Kroměříži, Domov se zvláštním režimem v Kvasicích, Denní stacionář pro seniory Chvalčov, Česká katolická charita v Bystřici pod Hostýnem a Výchovný ústav Chvalčov. V těchto zařízeních jsem rozdala celkem 200 dotazníků pro pracovníky v sociálních službách. Celkový počet respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu, byl 132, takže návratnost dotazníků činí 66,6 %.

Respondenty byli pracovníci v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku, tedy vychovatelky, sociální pracovníci, sociální pedagogové atd. Ze získaných dotazníků jsem zjistila, že většina respondentů byly ženy, které tvořily 88% z celkového výzkumného vzorku, tedy 116 respondentek. Dotazníků vyplnilo pouze 16 mužů, což je 12% z celkového výzkumného vzorku. Toto zjištění odpovídá rozložení pohlaví v pomáhajících profesích.



Graf 1: Pohlaví respondentů

Většina respondentů uváděla délku praxe v rozmezí od 1 do 5 let, je to 42% respondentů. Velký počet respondentů pracuje v konkrétním zařízení od 6 do 10 let, tuto kategorii tvoří 25% respondentů. Délka praxe od 11 do 15 let a od 16 do 20 let tvoří stejný počet respondentů, což je 11%. A nejméně početnými kategoriemi je délka praxe do 1 roku, kterou tvoří 8% respondentů, a délka praxe od 20 let nahoru, kterou tvoří pouze 3% respondentů. Tyto údaje jsou uvedeny v grafu č. 2.



Graf 2: Délka praxe respondentů

6.8 Způsob zpracování dat

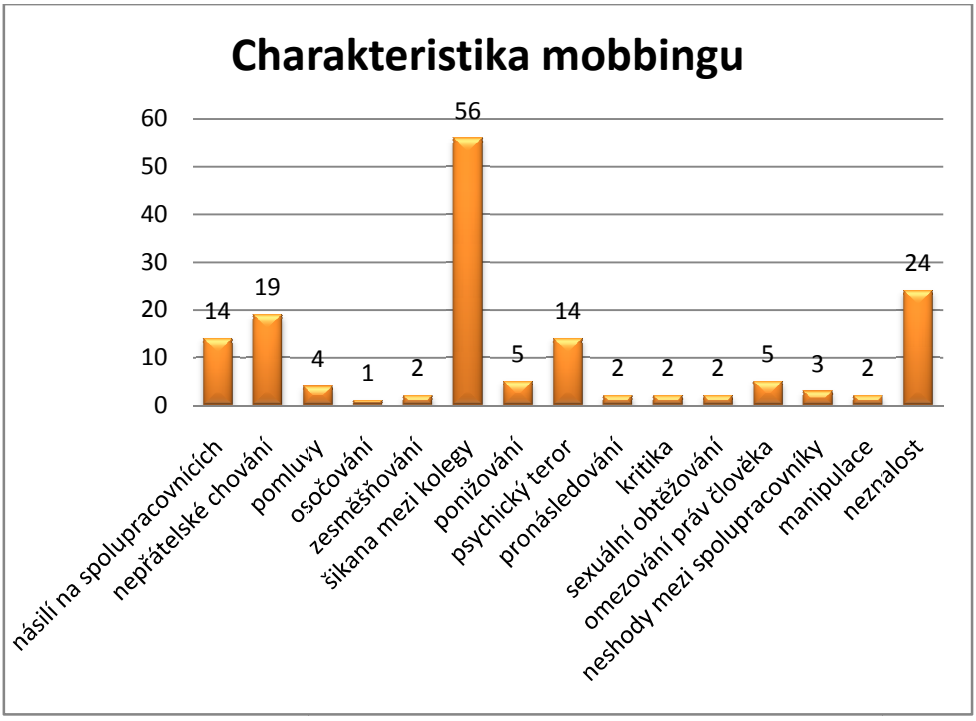
Získaná data z vyplněných 132 dotazníků jsem zpracovala do datové tabulky v programu Microsoft Excel. Z těchto získaných dat jsem postupně ke každé výzkumné otázce vytvořila tabulky četností, které jsem následně graficky znázornila. Pomocí výsečových a sloupcových grafů jsem vyhodnotila všechny výzkumné otázky a následně je podle zjištěných výsledků okomentovala.

Ze získaných výsledků výzkumu vyplynulo, že míra výskytu mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku je velmi nízká (11%), takže se získaná data nedala zpracovat v programu Statistika 10, nemohlo tedy dojít k verifikaci hypotéz. V diplomové práci proto popisuji jen dílčí výzkumné otázky.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky tohoto výzkumu jsem zpracovala pomocí programu Microsoft Excel, ve kterém jsem vytvořila tabulky a grafy k jednotlivým výzkumným otázkám, které odpovídají cílům výzkumu. Výsledky výzkumné části jsou v této kapitole vyhodnoceny a zjištěné výsledky graficky zpracovány a popsány.

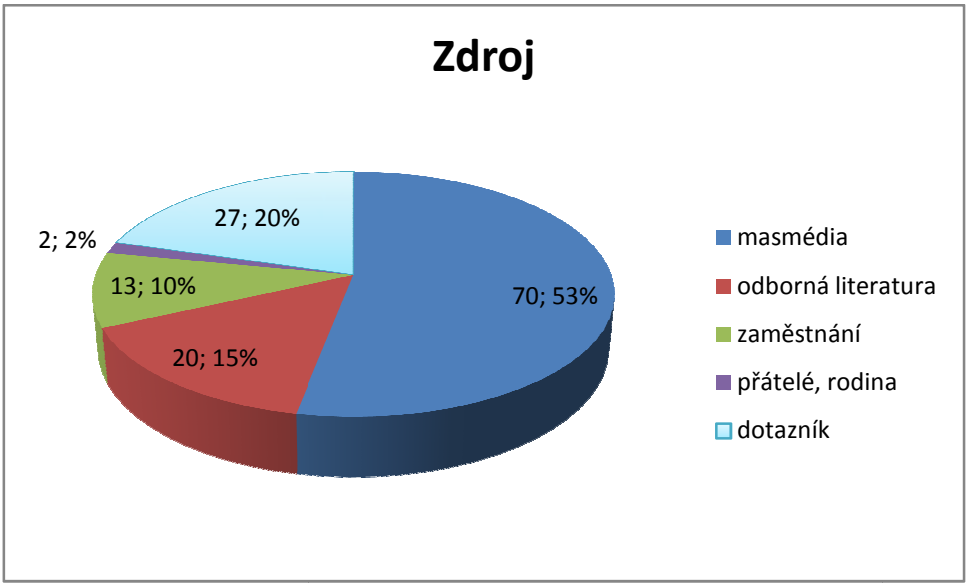
1) **Jak pracovníci v sociálních službách mobbing charakterizují?**



Graf 3: Charakteristika mobbingu z pohledu pracovníků v sociálních službách

V grafu č. 3 jsou znázorněny názory respondentů na problematiku mobbingu. Tato výzkumná otázka je v dotazníku reprezentována otázkou č. 1. V dotazníku byla tato položka ve formě otevřené otázky, kde měli pracovníci v sociálních službách prostor pro vyjádření vlastního názoru. Jejich odpovědi jsem při vyhodnocování této otázky rozčlenila do kategorií, které jsem následně zobrazila v grafu. Největší počet respondentů (56) charakterizoval mobbing jako šikanu mezi kolegy, 19 respondentů považuje mobbing za nepřátelské chování mezi zaměstnanci a 14 respondentů charakterizovalo mobbing jako násilí na spolupracovnících nebo také jako psychický teror. Značná část respondentů také uvedla, že neví, co znamená pojem mobbing, celkem tedy 24 respondentů. Respondenti také uváděli, že mobbing je např.: osočování, zesměšňování, ponižování, pomluvy, pronásledování, kritika nebo manipulace.

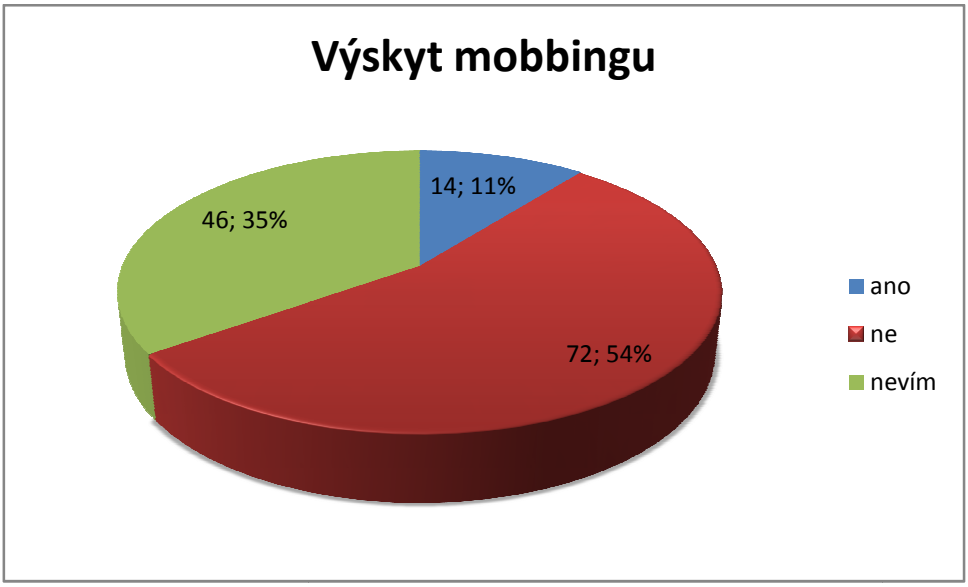
2) Kde se pracovníci v sociálních službách s pojmem mobbing poprvé setkali?



Graf 4: Zdroj setkání s mobbingem

V této výzkumné otázce, která souvisí s otázkou č. 2 v dotazníku, mě zajímalo, z jakého zdroje se pracovníci v sociálních službách poprvé dozvěděli o mobbingu. Většina respondentů, tedy 53%, uvedla, že zdrojem informací o mobbingu jsou masmédia – tedy televize, internet, tisk. Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že je téma mobbingu prezentováno zejména médii, kde většina respondentů také informace o tomto jevu získala. Informace o mobbingu z odborné literatury získalo jen 15% respondentů. Velmi mě překvapila skutečnost, že 20% respondentů uvedlo, že poprvé se o problematice mobbingu setkali až při vyplňování dotazníku, který jsem jim rozdala. Z toho tedy vyplývá, že dříve o tomto jevu neměli žádné informace nebo neví, jaký je jeho význam. V grafu č. 4 ještě můžeme vidět, že 10% respondentů informace o mobbingu získalo v zaměstnání a pouze 2% mají informace od rodiny nebo přátel.

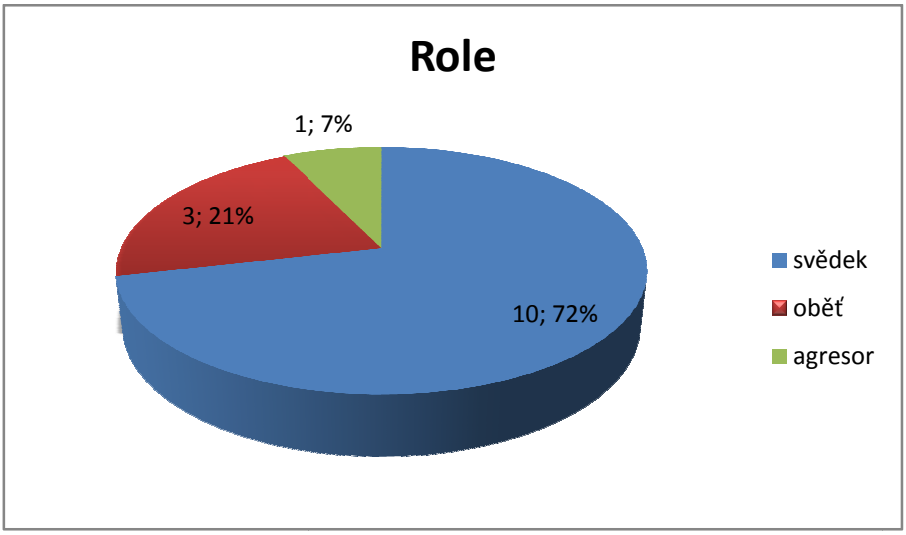
3) **Jaká je míra výskytu mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku?**



Graf 5: Výskyt mobbingu na Kroměřížsku

Hlavním cílem mého výzkumu bylo zjistit, zda se mobbing vyskytuje v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Při vyhodnocení této výzkumné otázky (otázka č. 3 v dotazníku) jsem zjistila, že podle názoru pracovníků v sociálních službách se mobbing v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku vyskytuje v 11%, to znamená, že pouze 14 pracovníků v sociálních službách se s mobbingem setkalo. Většina respondentů odpověděla, že se mobbing na jejich současném pracovišti nevyskytuje, konkrétně 72, což představuje 54% respondentů. Ovšem 35%, což je 46 respondentů uvedlo, že neví, zda se mobbing v jejich zařízení vyskytuje. Z těchto výsledků tedy můžeme usoudit, že v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku se mobbing vyskytuje jen v několika případech, tedy že jsou vztahy na pracovišti v těchto zařízeních pozitivní a spíše nekonfliktní. Také by se dalo říci, že nízký výskyt mobbingu může souviset s nedostatečnou informovaností pracovníků v sociálních službách o tomto patologickém jevu, to znamená, že pracovníci nevědí, jak mají mobbing rozpoznat.

4) Jakou roli v mobbingovém procesu nejčastěji pracovníci v sociálních službách zastávají?

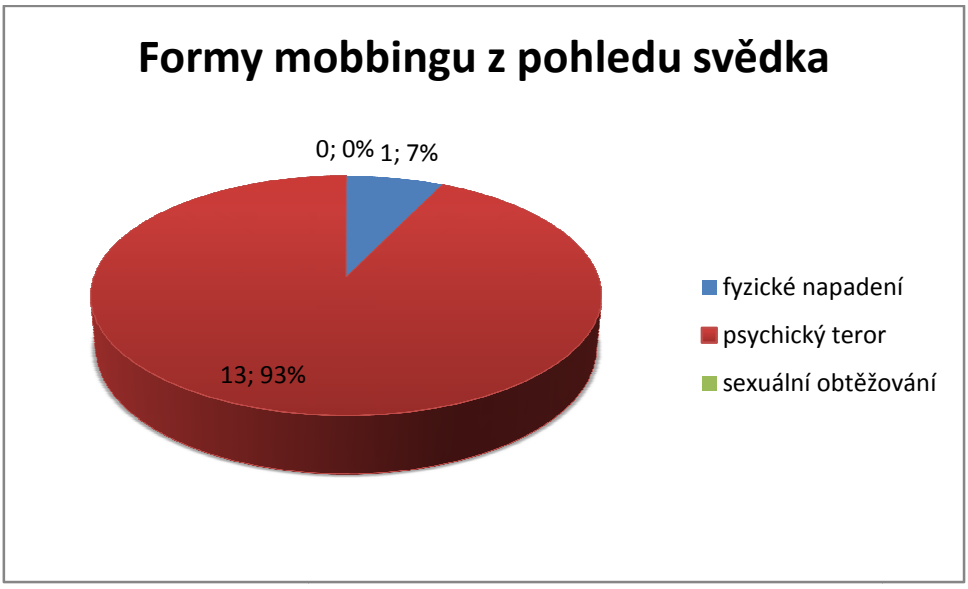


Graf 6: Nejčastější role v mobbingovém procesu u pracovníků v sociálních službách

V grafu č. 6 jsou znázorněny role, v jakých se pracovníci v sociálních službách v mobbingovém procesu nejčastěji nacházejí. Tato výzkumná otázka souvisí s otázkami č. 3, č. 10 a č. 19. Většina respondentů, to je 10 (72%) uvedla, že nemají žádné osobní zkušenosti s mobbingem, tedy, že nebyli nebo nejsou ani obětí a ani agresorem. Nacházeli se tedy v roli svědka. Osobní zkušenost s mobbingem měli pouze 4 respondenti, z toho 3 (21%) byli v roli oběti, a pouze 1 respondent přiznal, že se nacházel v pozici agresora.

Toto téma však je velmi citlivé a člověk, který se nachází v roli oběti nebo agresora, nemusí odpovídat podle pravdy, ať už z důvodu studu nebo strachu z případných následků. Respondenti však byli v průběhu výzkumu několikrát informováni o anonymitě dotazníku, předpokládám tedy, že odpovídali pravdivě.

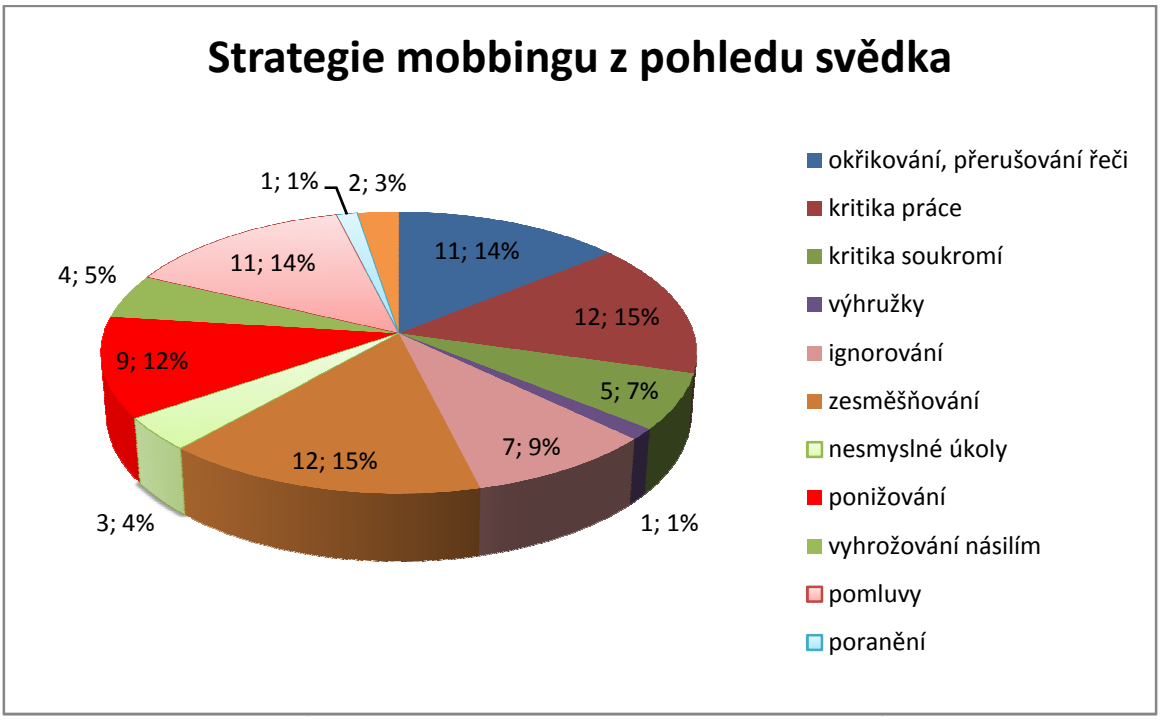
5) Jaká je nejčastější forma mobbingu z pohledu svědka?



Graf 7: Formy mobbingu z pohledu svědka

Respondenti, kteří v dotazníku uvedli, že se mobbing na jejich současném pracovišti vyskytuje, dále odpovídali na otázky, které se týkaly jejich pohledu na mobbing z pozice svědka (otázka č. 4 v dotazníku). Respondenti, kteří uvedli, že se mobbing nevyskytuje nebo jeho výskytu nemají žádné informace, dále dotazník nevyplňovali. Ze zjištěného výskytu jsem tedy zjistila, že nejčastěji uváděnou formou mobbingu je psychický teror, který se projevuje ponižováním, zesměšňováním, pomluvami a také kritikou. Psychický teror považuje 93% respondentů (13) za nejčastější formu mobbingu na pracovišti. Pouze 1 respondent uvedl, že nejčastější formou mobbingu je fyzické napadení, ani jeden respondent však neuvedl sexuální obtěžování jako jednu z forem mobbingu.

6) Jaké jsou nejčastější strategie agresora z pohledu svědka?



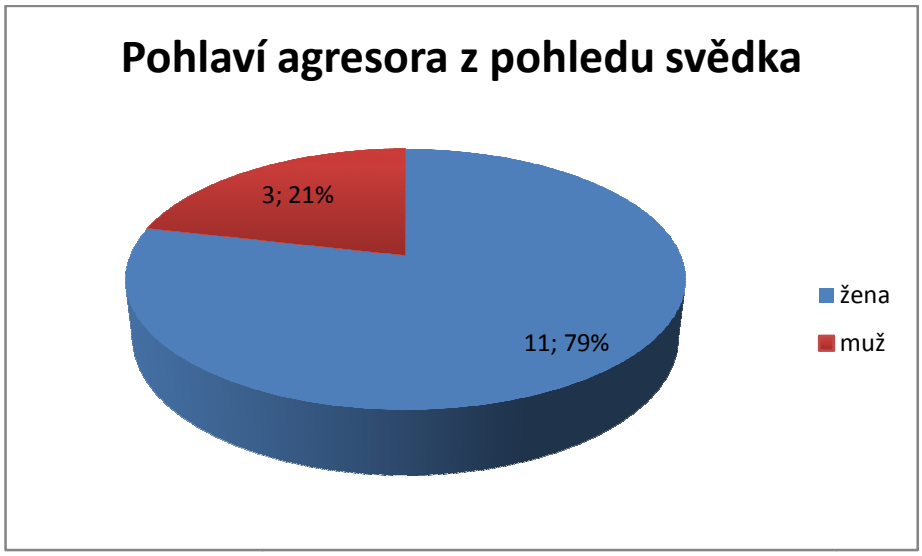
Graf 8: Strategie mobbingu z pohledu svědka

Další výzkumnou otázku (otázka č. 5 v dotazníku), kterou jsem ve výzkumu zjišťovala, se týkala nejčastějších strategií mobbingu, které agresor využívá. V grafu č. 8 jsou znázorněny tyto nejčastější strategie z pohledu svědka mobbingu. Mezi nejčastěji užívané strategie mobbingu patří okřikování, či přerušování řeči, tuto možnost uvedlo 11 respondentů. Kritika práce a zesměšňování jsou podle respondentů strategie nejčastěji užívané agresorem, tuto možnost uvedlo v obou případech 12 respondentů. Další častou strategií, kterou uvedlo 11 respondentů, jsou pomluvy nebo také ponižování. Z grafu tedy můžeme usoudit, že nejčastěji se jedná o psychickou formu mobbingu, což dokazují i výsledky výzkumné otázky č. 5.

V uváděných strategiích se také objevuje fyzické ublížení, tedy forma mobbingu, kde agresor využívá hlavně fyzického násilí. Tato možnost se ovšem objevila minimálně, tedy u 2 respondentů – poranění, a u 1 respondenta ublížení na zdraví.

Z těchto výsledků je patrné, že korespondují s výzkumnou otázkou č. 5, tedy že nejčastěji užívanou formou mobbingu je psychický teror.

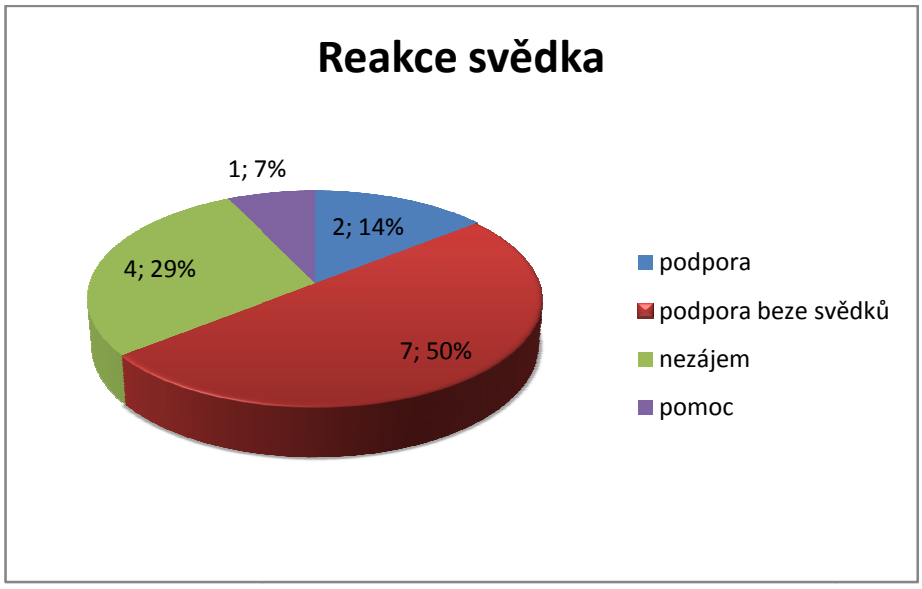
7) **Kdo je nejčastěji obětí mobbingu z pohledu svědka?**



Graf 9: Pohlaví agresora z pohledu svědka

V další otázce jsem se zabývala tím, jaké je nejčastější pohlaví agresora z pohledu svědka mobbingu. Z grafu č. 9 je patrné, že nejčastějším agresorem mobbingu je žena. Tuto možnost uvedlo 79% respondentů, tedy 11 účastníků průzkumu. Pouze 3 respondenti (21%) uvedli, že nejčastěji je agresorem mobbingu muž. Tento výsledek ovšem může souviset s tím, že většina mnou oslovených zařízení sociálních služeb, kde byl výzkum proveden, jsou zaměstnanci zejména ženy.

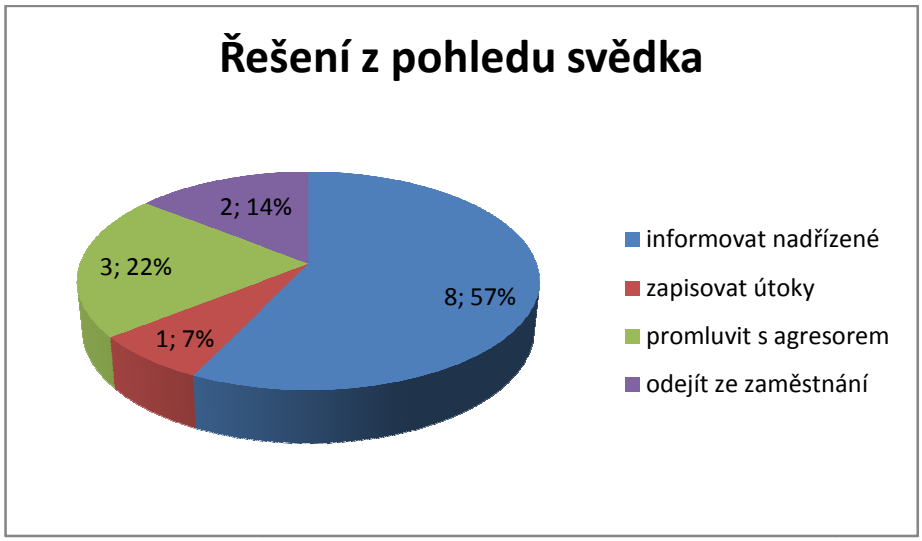
8) Jaká je nejčastější reakce svědka na mobbing?



Graf 10: Nejčastější reakce svědka na mobbing

V této výzkumné otázce (otázka č. 8 v dotazníku) jsem zjišťovala, jak nejčastěji reagují svědkové na mobbing na pracovišti. Zajímalo mě, zda budou předstírat nezájem nebo naopak pomohou oběti tento problém překonat. Z grafu č. 10 je patrné, že nejvíce respondentů reagovalo (50%) na výskyt mobbingu na jejich pracovišti tím, že podpořili oběť, ale v soukromí a beze svědků. Podle mého názoru se většina respondentů zachovala tímto způsobem ze strachu, aby se také postupně nestali obětí agresora. Dalším důvodem také mohl být strach z vyloučení z kolektivu. Pouze 2 respondenti (14%) reagovali na mobbing otevřenou podporou oběti. 4 respondenti (29%) předstírali, že o mobbingu vůbec nevědí a pouze 1 respondent přímo pomohl oběti tento závažný problém vyřešit. Další možnou odpovědí v dotazníku byla také možnost připojit se k agresorovi a šikanovat kolegu společně. Tuto možnost však nevyužil ani jeden respondent.

9) Jaké je nejvhodnější řešení mobbingu z pohledu svědka?



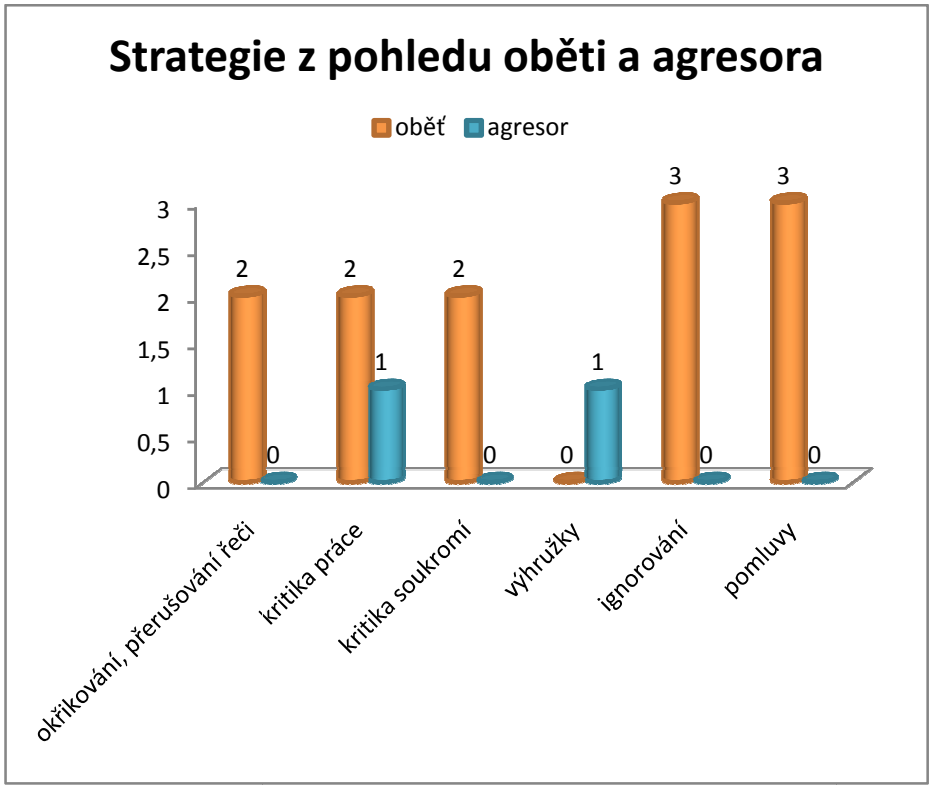
Graf 11: Nejvhodnější řešení mobbingu podle svědka

Dalším bodem výzkumu bylo zjistit, jaké by bylo nejvhodnější řešení mobbingu v souvislosti s rolí svědka. S touto výzkumnou otázkou souvisela otázka č. 9 v dotazníku. Většina respondentů uvedla, že by nejlepším řešením bylo informovat nadřízeného nebo vedoucího pracovníka, tuto možnost zvolilo 57% (8) respondentů. 3 respondenti (22%) by volili možnost otevřené konfrontace s agresorem, kdy by se tento problém snažili vyřešit. 14% respondentů by volilo jako nejlepší možné řešení odchod ze zaměstnání a 1 respondent by si zapisoval všechny útoky do mobbingového deníku.

10) Jaká je míra osobních zkušeností s mobbingem u pracovníků v sociálních službách na Kroměřížsku?

Z výzkumu vyplynulo, že míra osobních zkušeností s mobbingem je velmi nízká. V grafu č. 6 u výzkumné otázky č. 4 je uvedeno, že pouze 3 respondenti se považují za oběť mobbingu a pouze 1 respondent uvedl, že byl v roli agresora. Míra osobních zkušeností je tedy velmi nízká, přesto jsem následující otázky, které dále rozvíjí toto téma, zpracovala i přes nízké procento respondentů. Tyto výsledky mohou souviset s tím, že téma mobbingu je velmi citlivé a respondenti mohli mít obavy z následků. Přestože jsem respondenty několikrát upozorňovala na anonymitu dotazníku, mohli mít respondenti strach z jeho pravdivého vyplnění.

11) <u>Jaké mobbingové strategie jsou nejčastěji užívány, jak z pohledu oběti, tak z pohledu agresora?</u>



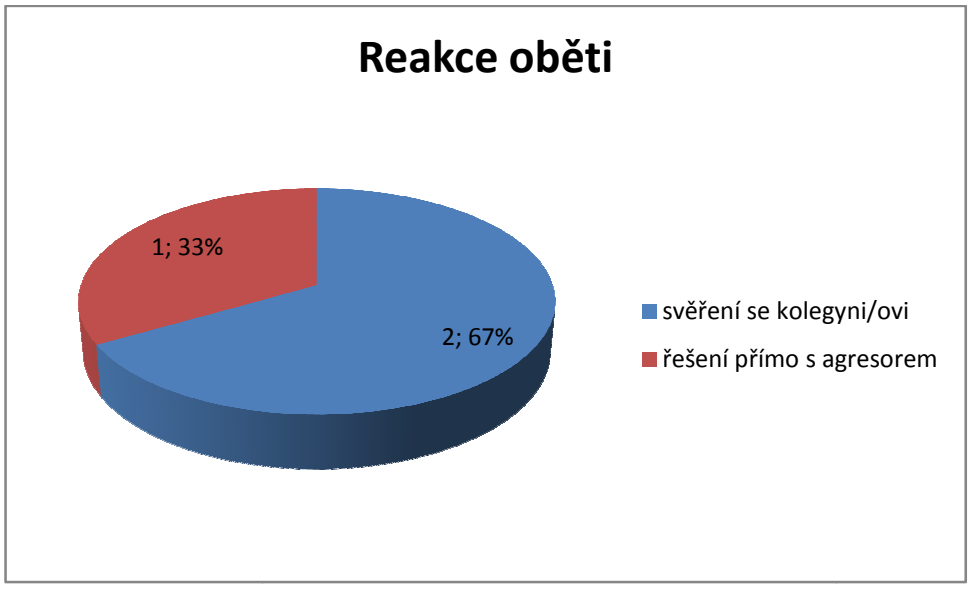
Graf 12: Strategie mobbingu z pohledu oběti a agresora

Tato výzkumná otázka je v dotazníku zjišťována pomocí otázek č. 11 a č. 20. V grafu č. 12 jsou vyznačeny nejčastější strategie mobbingu, které agresor na své oběti uplatňoval. Oběti mobbingu uvedly, že mezi nejčastěji užívané strategie ignorování, pomluvy. K dalším užívaným strategiím patří okřikování a přerušování řeči, kritika práce a také kritika soukromého života.

Jelikož jsem ve svém výzkumu narazila pouze na jednoho agresora mobbingu, nemohu výsledky nijak zobecňovat, takže popíši strategie pouze jednoho agresora. Mezi tyto strategie patří kritika práce a také výhružky. Jak můžeme vidět v grafu, jiné strategie agresor nepoužil.

Výsledky opět korespondují s výzkumnou otázkou č. 5, tedy že nejčastější formou mobbingu je psychické teror oběti. Také strategie agresora útočí na psychiku člověka, fyzické napadení nebylo uvedeno ani v jednom případě.

12) <u>Jaké jsou nejčastější reakce oběti na mobbing?</u>



Graf 13: Reakce oběti mobbingu

V grafu č. 13 jsou zobrazeny nejčastější reakce obětí na mobbing. Tato výzkumná otázka je v dotazníku zjišťována pomocí otázky č. 14. Jak již bylo řečeno, tak celkový počet zjištěných obětí jsou 3. Oběti mobbingu v zařízeních sociálních služeb se při výskytu mobbingu svěřily svému kolegovi nebo kolegyni, a to ve dvou případech (67%). V jednom případě oběť se oběť snažila tuto situaci řešit přímo s agresorem. Ani jedna oběť mobbingu ovšem neoznačila možnost svěření se s tímto problémem svému nadřízenému.

13) <u>Jaké následky mobbing na obětech zanechal?</u>

Mobbing jako každá negativní zkušenost zanechává na své oběti určité následky, proto jsem se v této výzkumné otázce zabývala zdravotními komplikacemi v souvislosti s mobbingem, dále zda nastaly nějaké změny v pracovní výkonnosti obětí a zda se změnilo nějakým způsobem chování oběti pod vlivem mobbingu. Tato výzkumná otázka souvisí s otázkami č. 15, č. 16, č. 17. a č. 18 v dotazníku.

Nejčastější zdravotní komplikací, kterou uvedly 2 oběti, byl vznik depresí, což zahrnuje plačtivost, beznaděj, smutek a také neschopnost radovat se. Obě oběti mobbingu také uvedly, že se u nich objevila nervozita. 1 respondent uvedl, že nepociťuje žádné zdravotní následky mobbingu.

Jak by se dalo předpokládat, tak výskyt mobbingu ovlivnil oběti také v oblasti pracovní výkonnosti, která se podle respondentů změnila. 2 respondenti shodně uvedli, že pociťují změny ve své pracovní výkonnosti, a to konkrétně v tom, že se vyhýbají kontaktům s agresorem a to i při plnění rutinní práce. Opět jeden respondent nepocítil žádné změny ve své pracovní výkonnosti.

Dalším bodem této výzkumné otázky jsou změny v chování jedince, tedy zda se po výskytu mobbingu nějak chování oběti změnilo. Podle výsledků výzkumu opět dvě oběti mobbingu pocítily změny ve svém chování a to nejen v pracovním prostředí, ale také v osobním životě. Konkrétně se tato jejich změna projevuje sníženým sebevědomím, kdy se cítí nejistí jak při jednání s lidmi, tak i při plnění pracovních povinností. Jeden respondent, který se považuje za oběť mobbingu, nepociťuje žádné změny v chování v zaměstnání ani v osobním životě.

14) Jaké je nejčastěji pohlaví účastníků mobbingového procesu?

Z výzkumu vyplynulo že, oběti mobbingu v zařízeních sociálních služeb, jsou ve všech třech případech ženy. Agresorem, v jednom zjištěném případu, je také žena. Podle mého názoru jsou zaměstnány v oslovených zařízeních spíše ženy, takže se tento výsledek předpokládal. Výsledky této výzkumné otázky jsem vyvodila ze získaných faktografických údajů o respondentech.

15) Jaké jsou hlavní příčiny agresorova chování?

Při zjišťování míry osobních zkušeností s mobbingem jsem také zjišťovala důvody, které měl agresor pro páchání mobbingu. Jelikož pouze jeden respondent uvedl, že se v mobbingovém procesu nacházel v roli agresora, nejsou zjištěné výsledky zobecnitelné. Mohu pouze říci motivy pouze tohoto jednoho pachatele a tím byla pomsta, protože ze zjištěných výsledků vyplývá, že agresor mobbingu byl také současně jeho obětí. Proto se domnívám, že jeho obětí se stal jeho bývalý mobber, proto se tedy hlavním motivem pro vznik mobbingu stala pomsta.

7.1 Shrnutí výsledků výzkumu

Ze zjištěných výsledků výzkumu vyplynulo, že většina dotázaných respondentů má jisté představy o tom, co pojem mobbing znamená. Mobbing definují jako šikanu mezi kolegy, nepřátelské chování nebo násilí na spolupracovnících. Všechny tyto definice, které pracovníci v sociálních službách uvedli, vystihují podstatu tohoto jevu. Ovšem velké procento respondentů uvedlo, že neví, co tento pojem znamená. S touto skutečností také souvisí zjištění, že 20% respondentů uvedlo, že se poprvé s pojmem mobbing setkali až při vyplňování dotazníku, který jsem jim předložila. Ostatní respondenti se o mobbingu dozvídají zejména z masmédií (56%) a také z odborné literatury (15%). Jen minimum respondentů získalo informace o mobbingu ze zaměstnání.

Hlavním cílem výzkumu bylo zjištění výskytu mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Z výsledků výzkumu vyplývá, že se mobbing v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku vyskytuje, a to v 11%. Tento výskyt mobbingu je však z pohledu svědka. Míra osobních zkušeností s mobbingem v okrese Kroměříž je nízká, byly zjištěny 3 oběti a jeden agresor. Podle svědků mobbingu je nejčastější formou psychický teror, fyzické násilí se objevuje jen minimálně, což dokazují také zjištěné strategie, které jsou používány. Mezi ně patří zejména okřikování, přerušování řeči, kritika práce a soukromého života, zesměšňování, pomluvy a také ponižování. Ublížení na zdraví a poranění se vyskytují v minimu případů. Podle samotných obětí mobbingu jsou nejčastějšími strategiemi, které na ně agresor uplatnil, také okřikování, přerušování řeči, kritika práce i soukromí a také ignorování a pomluvy. Agresor uvedl jako nejčastěji používanou strategii kritiku práce a výhružky.

Nejčastěji je podle zjištěných výsledků výzkumu obětí mobbingu žena (79%), podle svědků se obětí mobbingu stal muž ve 3 případech. Respondenti, kteří se považují být za oběť mobbingu, jsou ve všech 3 případech ženy. Jediným zjištěným agresorem je také žena. Tyto výsledky mohou ovšem souviset s tím, že v zařízeních sociálních služeb, kde výzkum probíhal, pracují ve větší míře ženy než muži.

Další zajímavou skutečností, která z výzkumu vyplynula, jsou nejčastější reakce respondentů na mobbing. Svědkové mobbingu ve většině případů reagovali tím, že oběť podpořili. Ovšem 50% respondentů uvedlo, že podpořili oběť pouze v soukromí a beze svědků. Otevřeně se za oběť postavili a podpořili ji 3 respondenti a 4 respondenti předstírali, že se šikana vůbec neodehrává a vlastně se nic neděje. Z těchto výsledků vyplývá, že se spolupracovníci v případě mobbingu většinou podporují, ikdyž skrytě a beze svědků.

Zjišťovala jsem také, jaké je nejvhodnější řešení mobbingu. Výsledky si můžeme porovnat, jak z pohledu svědka, tak i z pohledu oběti. Svědkové nejčastěji uváděli jako nejvhodnější řešení svěřit se nadřízenému (57%), jen 22% by volilo otevřenou konfrontaci s agresorem. Celkem 14% respondentů bylo pro odchod ze zaměstnání. Ovšem jiný pohled na řešení této problematiky mají samotné oběti mobbingu. Podle jejich řešení této situace, je nejvhodnější se svěřit kolegyni nebo kolegovi nebo tuto situaci řešit přímo s agresorem. Tedy neřešit tento problém s vedením organizace.

Dále jsem zjišťovala následky, které mobbing na svých obětech zanechal. Podle výsledků jsou to nejčastěji deprese a nervozita, samozřejmě mobbing zanechal na svých obětech také následky v oblasti pracovní výkonnosti, kdy se oběti vyhýbají kontaktu s agresorem i při plnění běžných povinností.

Rizikem při zjišťování výskytu mobbingu mohlo být určité zkreslení výsledků, protože respondenti nemuseli odpovídat podle pravdy, jelikož mohli mít obavy následků, které by mohly nastat ze strany agresora nebo vedoucích zařízení.

7.2 Návrh řešení

Přestože z výzkumu vyplynulo, že se mobbing v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku vyskytuje jen v malém procentu případů (11%), je potřeba se výskytem mobbingu v této oblasti zabývat i nadále, aby se tento jev více nerozvinul. Podle výsledků je zřejmé, že pracovníci v sociálních službách nejsou příliš o této problematice informovaní. Samozřejmě ve většině případů tomu tak je, ale 20% neinformovaných respondentů je podle mého názoru dost vysoké číslo. Z výsledků také vyplynulo, že jen 10% respondentů získalo o mobbingu informace ze zaměstnání. Proto je podle mého názoru možné zlepšení informovanosti pracovníků právě na pracovišti. Organizace by mohly provádět různá školení o mobbingu pro zaměstnance, zajišťovat preventivní programy pro zaměstnance, pořádat kurzy nebo jen vytvořit přednášku na toto téma a informovat zaměstnance o tom, co to mobbing je, jaký je jeho průběh a také jaké má následky. Tyto aktivity by mohly podpořit prevenci mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku, aby zabránily jeho vzniku nebo rozšíření.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na mobbing v zařízeních sociálních služeb, kde jsem se snažila vytvořit komplexní přehled o tomto patologickém jevu. V teoretické části jsou shrnuty základní pojmy, které souvisí s mobbingem, jako je agresivita a konflikt. Dále také popisuji samotný mobbing, jeho průběh, aktéry a následky. Jelikož je tato práce zaměřena na oblast sociálních služeb, popisuji také jednotlivé druhy zařízení a služeb a etický kodex sociálních pracovníků.

Hlavním cílem této práce bylo zmapování výskytu mobbingu u pracovníků v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku, kterému jsem se věnovala ve výzkumné části práce. Ze získaných dat bylo zjištěno, že se mobbing u pracovníků v sociálních službách na Kroměřížsku vyskytuje (11%). Zjistila jsem, že pracovníci v sociálních službách jsou spíše svědky mobbingu na svém pracovišti. Samotnou osobní zkušenost s mobbingem mělo je malé procento oslovených respondentů. Zkoumala jsem tedy jak pracovníci v sociálních službách mobbing vnímají, jaké jsou formy a strategie mobbingu a jaké je jeho řešení z pohledu svědka, oběti i agresora.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že pracovníci v sociálních službách nejsou dostatečně informováni o mobbingu a to ze strany organizací, ve kterých pracují. Podle mého názoru by měly organizace vytvářet pro své zaměstnance školení nebo kurzy, kde by se měli možnost dozvědět o tomto jevu, který negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti. Tato preventivní opatření by měla snížit míru výskytu mobbingu a také předcházet jeho vzniku nebo případnému rozšíření.

Podle výsledků výzkumu společnosti GfK, které proběhly v letech 2001 a 2003 v České republice, měl výskyt mobbingu vzestupný charakter. To znamená, že od roku 2001 do roku 2003 vrostl počet obětí mobbingu o 12%. Z výsledků také vyplynulo, že oběti byly nejčastěji vystavovány kritice, přerušování řeči, byly jim ukládány nesmyslné úkoly a také byly zesměšňovány. Pokud tento výzkum srovnám s výsledky mého výzkumu, jsou tyto výsledky velmi podobné. Oběti mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku byly také nejčastěji vystavovány kritice, a to jak práce, tak i soukromí, byly ignorovány a pomlouvány. Podle mého názoru by pro další zkoumání mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku bylo důležité podobný výzkum provézt za několik let ještě jednou, aby se výsledky mohly srovnat. Tedy zjistit, zda se výskyt mobbingu zvýšil nebo naopak.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARNOLD, John a kol., 2007. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

DAHLKE, Ruediger, 2005. *Agrese jako šance*. Praha: Ikar. ISBN 80-249-0546-9.

EGGERT, Max A. a Wendy FALZON, 2005. *Řešení konfliktů: management do kapsy*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-011-9.

FISCHER, Slavomil a Jiří ŠKODA, 2009. *Sociální patologie. Analýza příčin a ovlivňování závažných sociálně patologických jevů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2781-3.

GULOVÁ, Lenka, 2011. *Sociální práce.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3379-1.

HAŠKOVCOVÁ, Helena, 2004. *Manuálek o násilí*. Brno:Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-397-X.

HERZOG, Rupert, 2009. *Násilí není řešení.* Plzeň: 2009. ISBN 978-80-7238-850-9.

JOUZA, Ladislav, 2008. *Zákoník práce s komentářem: včetně aplikace občanského zákoníku.* 3. aktualizované vydání. Praha: BOYA POLYGON.

KOCÁBEK, Pavel, 2008. Jak „přežít“ šikanu aneb mobbing na pracovišti. *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/5162/.

KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* Praha: Management Press. ISBN 80-7261-127-5.

KRČMAŇOVÁ, Gabriela, 2002. Dorazil mobbing i do českých knihoven? *Ikaros* [online]. Roč. 6, č. 6 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.ikaros.cz/node/964.

LAHNEROVÁ, Dagmar, 2009. *Asertivita pro manažery.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2892-6.

LEYMANN, Heinz, 1990. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims* [online]. Roč. 5, č. 2 [cit.2012-02-24]. Dostupné z: http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf/.

McCONNON, Shay a Margaret McCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3003-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Konflikty a jejich vyjednávání.* 2.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2944-2.

PONĚŠINSKÝ, Jan, 2005. *Agrese, násilí a psychologie.* Praha: Triton. ISBN 80-7254-593-0.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing skrytá hrozba.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.

VYKOPALOVÁ, Hana, 2001. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti.* Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 8024403374.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

Zákony:

ČESKO. Zákon č. 2 ze dne 16. prosince 1992 Listina základních práv a svobod (Ústavní zákon). Dostupné z: http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html.

ČESKO. Zákon č. 40 ze dne 26. února 1964, Občanský zákoník. Dostupné z: http://www.zakonycr.cz/seznamy/040-1964-sb-obcansky-zakonik.html.

ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/.

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf.

Internetové zdroje:

JOBS. *Poradna*. Jobs.cz [online]. © 1996-2012 [cit. 24. 3. 2012]. Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/hr-a-kariera/beno-pavel/info-o-osobnosti/.

Helcom. O nás. *Helcom.cz* [online]. Praha, [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: http://www.helcom.cz/view.php?cisloclanku=2004110301.

MPSV. *Sociální služby*. Mpsv.cz [online]. [cit. 24. 3. 2012]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/9#sszp.

SOCIALNIPRACOVNICI. *Etický kodex společnosti sociálních pracovníků.*Socialnipracovnici.cz [online]. [cit. 24. 3. 2012]. Dostupné z: http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky_kodex_sspcr.pdf.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů

Graf 2: Délka praxe respondentů

Graf 3: Charakteristika mobbingu z pohledu pracovníků v sociálních službách

Graf 4: Zdroj setkání s mobbingem

Graf 5: Výskyt mobbingu na Kroměřížsku

Graf 6: Nejčastější role v mobbingovém procesu u pracovníků v sociálních službách

Graf 7: Formy mobbingu z pohledu svědka

Graf 8: Strategie mobbingu z pohledu svědka

Graf 9: Pohlaví agresora z pohledu svědka

Graf 10: Nejčastější reakce svědka na mobbing

Graf 11: Nejvhodnější řešení mobbingu z pohledu svědka

Graf 12: Strategie mobbingu z pohledu oběti a agresora

Graf 13: Reakce oběti mobbingu

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník: Mobbing v zařízeních sociálních služeb

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Mobbing v zařízeních sociálních služeb

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci diplomové práce zjišťuji výskyt mobbingu v zařízeních sociálních služeb na Kroměřížsku. Proto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto **ANONYMNÍHO** dotazníku, který bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce. Děkuji mnohokrát za Váš čas a ochotu při vyplňování.

Před vyplněním tohoto dotazníku je vhodné seznámit se s pojmem mobbing:

Mobbing je nepřátelské, cílevědomé a opakované chování, kterého se agresor na své oběti dopouští nejméně půl roku a alespoň jednou týdně. Mobbing je forma násilí, při které je spolupracovník napadán jiným spolupracovníkem.

Při vyplňování prosím zakroužkujte Vaši odpověď, pokud nebude uvedeno jinak, pak označte vždy jen jednu odpověď.

Pohlaví: žena x muž

Jak dlouho pracujete v tomto zařízení? _____

1) Co je podle Vašeho názoru mobbing? Vypište několika slovy:

2) Z jakého zdroje jste se poprvé dozvěděl/a o mobbingu?
    a. z masmédií – televize, internet, noviny, časopisy
    b. z odborné literatury
    c. ze zaměstnání – od kolegů, nadřízených, supervizora
    d. od přátel nebo rodiny
    e. poprvé jsem se setkal/a při vyplňování tohoto dotazníku
3) Vyskytuje se v současné době na Vašem pracovišti mobbing?
    a. ano
    b. ne
    c. nevím

Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 4 NE, NEVÍM, tak již nepokračujte ve vyplňování dotazníku. Děkuji za Váš čas při vyplňování.

4) Jaké formy mobbingu jste byl/a nejčastěji svědkem?
    a. fyzické napadení – drobné poranění, zranění většího rozsahu, těžké ublížení na zdraví
    b. psychický teror – ponižování, zesměšňování, pomluvy, kritika
    c. sexuální obtěžování – narážky se sexuálním podtextem, nevhodné sexuální návrhy, tělesné doteky se sexuálním podtextem
5) Jaké strategie agresor při mobbingu využíval?(u každé možnosti zatrhněte buď ano, nebo ne).

Možnosti	ANO	NE
Okřikování či přerušování řeči		
Kritika práce		
Stálá kritika soukromého života		
Ústní, písemné nebo telefonické výhružky		
Ignorování		
Zesměšňování		
Napadání náboženských či politických názorů		
Zadávání nesmyslných úkolů		
Ponižování		
Vyhrožování násilím		
Pomluvy		
Poranění		
Ublížení na zdraví		

6) Jak často mobbing probíhal?
    a. každý den
    b. jednou/dvakrát týdně
    c. jednou/dvakrát měsíčně
    d. jednou/dvakrát ročně
7) Kdo je nejčastější obětí mobbingu na Vašem pracovišti?
    a. žena
    b. muž
8) Pokud jste byl/a svědkem mobbingu, jaká byla Vaše první reakce?
    a. otevřeně jsem se postavil/a na stranu oběti a podpořil/a ji
    b. podpořil/a jsem oběť, ale v soukromí beze svědků
    c. předstíral/a jsem, že o ničem nevím
    d. připojil/a jsem se k agresorovi
    e. pomohla jsem oběti vyřešit tento problém

9) Jaké je podle Vás nejlepší řešení mobbingu?
    a. informovat nadřízené
    b. zapisovat si útoky do deníku
    c. otevřeně si promluvit s agresorem
    d. odejít ze zaměstnání
    e. nedělat nic
    f. tato situace nemá žádné řešení
    g. jiné ……

Následující otázky se týkají Vaší osobní zkušenosti s mobbingem.

Pokud jste byl/a v roli oběti, vyplňte prosím následující otázky.

10) Byl/a jste nebo jste nyní obětí mobbingu na současném pracovišti?
    a. ano
    b. ne
11) Jaké strategie agresor při mobbingu využíval?(u každé možnosti zatrhněte buď ano, nebo ne)

Možnosti	ANO	NE
Okřikování či přerušování řeči		
Kritika práce		
Stálá kritika soukromého života		
Ústní, písemné nebo telefonické výhružky		
Ignorování		
Zesměšňování		
Napadání náboženských či politických názorů		
Zadávání nesmyslných úkolů		
Ponižování		
Vyhrožování násilím		
Pomluvy		
Poranění		
Ublížení na zdraví		

12) Jak často mobbing probíhal?
    a. každý den
    b. jednou/dvakrát týdně
    c. jednou/dvakrát měsíčně
    d. jednou/dvakrát ročně
13) Jaké bylo pohlaví agresora?
    a. muž
    b. žena

14) Pokud jste se stal/a obětí mobbingu, jaká byla Vaše první reakce?
    a. nebránil/a jsem se
    b. svěřil/a jsem se kolegyni/kolegovi
    c. svěřil/a jsem se nadřízenému
    d. snažil/a jsem se situaci řešit přímo s agresorem
    e. odešel/a jsem ze zaměstnání
    f. vyhledal/a jsem odbornou pomoc
    g. jiná odpověď ……

15) Nastaly u Vás nějaké zdravotní komplikace v souvislosti s tím, že jste byl/a obětí mobbingu?
    a. deprese – smutek, plačtivost, beznaděj, neschopnost radovat se
    b. bolesti hlavy
    c. snížené sebevědomí
    d. nervozita
    e. neklid
    f. žádné následky nepociťuji
16) Pocítil/a jste změny ve Vaší pracovní výkonnosti?
    a. ano
    b. ne
    c. nedokážu posoudit

    Pokud byla Vaše odpověď ano, označte konkrétní odpověď:

        1. můj přístup k práci je spíše pasivní
        2. nepodávám kvalitní pracovní výkony
        3. vyhýbám se kontaktu s agresorem i při plnění rutinní práce
        4. jiná odpověď ……..
17) Jak Vás vlastní zkušenost s mobbingem ovlivnila?
    a. do zaměstnání chodím s odporem
    b. straním se kolektivu
    c. cítím se nejistá při jednání s lidmi, při plnění pracovních povinností
    d. cítím se méněcenný/á
    e. mám zdravotní potíže
    f. neovlivnilo mě to
    g. jiná odpověď …….
18) Došlo následkem mobbingu ke změně Vašeho chování v osobním životě?
    a. ano
    b. ne
    c. nedokážu posoudit

Pokud jste byl/a v roli agresora, prosím vyplňte následující otázky.

19) Co se týká mobbingu, jste nebo byl/a jste agresorem na Vašem současném pracovišti?
    a. ano
    b. ne
20) Jaké mobbingové strategie jste nejčastěji uplatňoval/a? (u každé možnosti zatrhněte buď ano, nebo ne)

Možnosti	ANO	NE
Okřikování či přerušování řeči		
Kritika práce		
Stálá kritika soukromého života		
Ústní, písemné nebo telefonické výhružky		
Ignorování		
Zesměšňování		
Napadání náboženských či politických názorů		
Zadávání nesmyslných úkolů		
Ponižování		
Vyhrožování násilím		
Pomluvy		
Poranění		
Ublížení na zdraví		

21) Jak často jste mobbing uplatňoval na své oběti?
    a. každý den
    b. jednou/dvakrát týdně
    c. jednou/dvakrát měsíčně
    d. jednou/dvakrát ročně
22) Jaké bylo pohlaví Vaší oběti?
    a. žena
    b. muž
23) Z jakého důvodu jste se mobbingu dopouštěl/a?
    a. závist, žárlivost
    b. snaha ovládat druhé lidi
    c. obavy o svou pozici v zaměstnání
    d. vlastní pocity méněcennosti
    e. nuda
    f. odreagování se od stresu
    g. pomsta

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku! Ještě jednou zdůrazňuji, že dotazník je **anonymní** a jeho výsledky budou použity pouze v rámci mé diplomové práce.