

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
LÉKAŘSKÁ FAKULTA V HRADCI KRÁLOVÉ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Zdeňka Panáčková

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
LÉKAŘSKÁ FAKULTA V HRADCI KRÁLOVÉ
ÚSTAV SOCIÁLNÍHO LÉKAŘSTVÍ
ODDĚLENÍ OŠETŘOVATELSTVÍ**

**MOBBING VE ZDRAVOTNICKÉ
PROFESI**

Bakalářská práce

Autor práce: **Zdeňka Panáčková**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Jana Kutnohorská, CSc.**

2011

**CHARLES UNIVERSITY IN PRAGUE
FACULTY OF MEDICINE IN HRADEC KRÁLOVÉ**

INSTITUTE OF SOCIAL MEDICINE

DEPARTMENT OF NURSING

MOBBING IN MEDICAL PROFESSION

Bachelor's thesis

Author: **Zdeňka Panáčková**

Supervisor: **Doc. PhDr. Jana Kutnohorská, CSc.**

2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Hradci Králové

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala Doc. PhDr. Janě Kutnohorské, CSc. za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji všem respondentům, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku a tím mi umožnili realizovat výzkumné šetření. Děkuji všem vyučujícím za předané zkušenosti.

Obsah:

Úvod.....	7
I Teoretická část práce	9
1 Mobbing	9
1.1 Definice mobbingu	9
1.2 Historie mobbingu	9
1.3 Výskyt mobbingu.....	10
1.4 Druhy mobbingu	12
1.5 Příčiny vzniku mobbingu.....	15
1.6 Fáze mobbingu.....	16
1.6.1 Fáze první: nevyřešený konflikt	17
1.6.2 Fáze druhá: psychoteror dostává zelenou	17
1.6.3 Fáze třetí: do hry vstupuje šéf.....	18
1.6.4 Fáze čtvrtá: vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace	18
2 Mobbér	20
2.1 Osobnost mobbera	20
2.1.1 Povahové charakteristiky mobbera	20
2.1.2 Emoční charakteristika mobbera	21
2.2 Motivy a metody mobbéra.....	21
2.3 Mobber muž nebo žena.....	24
3 Mobbovaný	25
3.1 Charakteristika mobbovaného	25
3.1.1 Fyzická odlišnost mobbovaného od mobbera.....	25
3.1.2 Psychická odlišnost mobbovaného od mobbera	26
3.1.3 Další možné typy obětí mobbingu	26
4 Důsledky pro oběť mobbingu	29
4.1 Důsledky v oblasti psychické	29
4.2 Důsledky v oblasti psychosomatické	29
4.3 Důsledky v oblasti sociální	30
5 Důsledky mobbingu pro zaměstnavatele	31
6 Obrana proti mobbingu	32
6.1 Možnosti mobbovaného.....	32
6.2 Pomoc nadřízeného.....	33
6.3 Pomoc institucí	34
6.4 Právní ochrana	35
6.4.1 Zákoník práce	35
6.4.2 Občanský zákoník.....	36
6.4.3 Trestní zákoník	36
7 Prevence mobbingu	38
7.1 Prevence na pracovišti	38
7.2 Prevence celospolečenská.....	40
II Empirická část	41
8 Výsledky empirického šetření.....	41
8.1 Stanovené cíle dotazníku	41
8.2 Stanovené hypotézy	42
8.3 Charakteristika zkoumaného souboru.....	42
8.4 Organizace výzkumného šetření.....	43
8.5 Metodika a technika výzkumného šetření	43
9 Interpretace výsledků	44

9.1	Otázky v obecné části dotazníku	44
9.2	Otázky speciální části dotazníku.....	50
10	Diskuze	75
10.1	Doporučení pro praxi	80
	Anotace	83
	Použitá literatura	85
	Internetové zdroje	87
	Seznam tabulek	89
	Seznam grafů	90
	Seznam příloh	91
	Seznam příloh	91
	Příloha č. 1	92
	Příloha č. 2	95
	Příloha č. 3	102
	Příloha č. 4	103

Úvod

Ke své bakalářské práci jsem si vybrala téma mobbingu proto, že je považuji za aktuální, dotýkající se nás všech a přesto často opomíjené a přes svoji závažnost často neřešené. Při své více jak třicetileté praxi jsem se setkala s různými formami šikany na pracovišti a bohužel mám s tímto negativním jevem i osobní zkušenost. Je pravdou, že se dříve toto jednání nenazývalo šikana na pracovišti, ani mobbing či bossing, či jiné dnes užívané pojmy. Často se pouze zkonstatovalo, že ten či onen jedinec „má na někoho zasednuto.“ Důsledky pro postiženého však byly stejné.

Vzhledem k tomu, že práce ve zdravotnictví je multidisciplinární a kolektivní je třeba v dobře fungujícím týmu udržet přátelskou a kolegiální atmosféru. Práce zdravotníků je provázána množstvím stresových situací, které mohou vést ke vzniku konfliktů. Vzhledem k tomu, že neřešený či špatně řešený konflikt může a často i je zdrojem zárodku mobbingu, je třeba na tyto situace upozorňovat a zaměstnancům nabízet adekvátní školení k řešení správných postupů v komunikaci a nalézat vhodná řešení konfliktních situací.

V teoretické části své bakalářské práce popisuji význam a historii slova mobbing. Dále se zabývám různými formami mobbingu a možnostmi jeho výskytu, příčinami a průběhem. V této části popisuji charakteristiku mobbera, jeho motivy a osobu mobbovaného. Zdůrazňuji důsledky pro oběť mobbingu v oblasti psychické, psychosomatické a sociální. Dále zde uvádím možnosti prevence a ochrany proti mobbingu, které jsou v dnešní době dostupné, ale přesto málo využívané.

Součástí empirické části práce je výzkumné šetření mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky na odděleních Pardubické krajské nemocnice a.s. se souhlasem vzdělávacího oddělení tohoto zařízení. Pomocí tohoto výzkumného šetření jsem zjišťovala výskyt mobbingu mezi středním a nižším zdravotnickým personálem. Dalším cílem mého šetření bylo zjistit, jaký vliv má mobbing na kvalitu práce a kvalitu života u oslovených respondentů. Pomocí tohoto výzkumného šetření jsem dále zjišťovala, jaké povědomí mají oslovení respondenti o problematice mobbingu a jeho projevech a zdali mají s tímto jevem osobní zkušenost nebo byli pouze svědky tohoto páchaného zla. Také jsem zjišťovala podíl mobbingu na změně pracovního místa. V neposlední řadě mě zajímalo, jak tito zdravotničtí pracovníci vnímají tento celospolečenský problém.

Hlavním cílem mé práce je poukázat na to, že i v našich podmínkách je mobbing jev poměrně častý. Vzhledem k tomu, že nás důsledky mobbingu ovlivňují jak

v pracovním, tak osobním životě a mají i celospolečenský dopad, proto je třeba se patologickým vztahům na pracovišti více věnovat.

I Teoretická část práce

1 Mobbing

1.1 Definice mobbingu

Definice mobbingu existuje mnoho, ale jednotná mezinárodně uznávaná však žádná.¹ Většina jich vychází z definice Leymanna, který se vztahům na pracovišti intenzivně věnoval a na základě svých výzkumů navrhl tuto definici.

„O **mobbing** se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“²

Beňo definuje, že „mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnost řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota..., dále si již tuto definici smíme doplnit sami“.³

1.2 Historie mobbingu

Jak již název napovídá, slovo mobbing nepochází z češtiny. Není to tak dávno, kdy pojmu mobbing nerozuměl v anglicky mluvících zemích téměř nikdo. Tento výraz nebyl v anglickém jazyce v tomto významu používán. „Jedná se o uměle vytvořené slovo, jehož základ tvoří sloveso *to mob* (srocovat se, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout, vulgárně vynadat, vrhnout se na...), popřípadě podstatné jméno *mob* (dav, lůza, chátka, gang, zločinecká parta). Jeho závažnost podtrhuje například i slovní spojení *mob boss*, které znamená šéf mafie.

Nicméně je zajímavé, že anglicky mluvící země ho považují za německý výraz, zatímco v německy mluvících zemích je zase považován za výraz anglický. Tento oříšek nevyřeší ani pátrání po prvním užití slova mobbing. Nejčastěji zmiňovaný je rakouský

¹ SVOBODOVÁ, 2008

² HUBEROVÁ, 1995, s. 7

³ BEŇO, 2003, s. 8

etolog **Konrád Lorenz** (1903-1989), ale někteří autoři uvádějí anglického ornitologa **Franka Finna** (1868-1932), který měl slovo mobbing použít již v roce 1919. Mobbing totiž není původně termín týkající se člověka, přišel ze zvířecí říše. Finn jim označoval chování ptáků k ostatním ptákům, Lorenz zase *útok smečky na vetřelce, který vnikl do jejich teritoria*. Slovo mobbing se nepoužívá k charakterizování útoku lovce na kořist, ale k pojmenování protiofenzivy kořisti. Sociálně žijící zvířata napadají šelmu, která je ohrožuje, kdekoliv ji potkají⁴.

Hlavní zásluhu o přenesení pojmu mobbing do psychologie má švédský lékař a psycholog **Heinz Leymann**. Profesor Heinz Leymann se narodil 17. července 1932 ve Wolfenbüttelu v Německu, žil ve Švédsku a od roku 1955 je švédským občanem. Během 60-tých let odhalil tento švédský odborník zvláštní druh dlouhodobého nepřátelského chování u dětí ve škole. Nazval to anglickým výrazem „**mobbing**“. Na začátku 80-tých let, profesor Heinz Leymann našel stejný typ dlouhodobého nepřátelského chování u zaměstnanců na pracovišti. Od té doby byl profesor Heinz Leymann přední mezinárodní odborník na toto téma: šikana na pracovišti.⁵ Zemřel v roce 1999 ve Stockholmu.

Pokud budeme dále mluvit již jen o šikaně v lidské společnosti i Kratz uvádí, že „k šikaně dozajista docházelo už v prvních sociálních uskupeních pravěkých lidí. Také v podnicích se už odnepaměti vyskytovaly asociální mezilidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror. V poslední době se tyto jevy ocitly v popředí zájmu veřejnosti, právem se odsuzují a získaly trefnou, snadno zapamatovatelnou nálepku: mobbing!“⁶

1.3 Výskyt mobbingu

Mobbing se vyskytuje téměř ve všech profesích. „Zvýšené riziko však podle výzkumů psychologa práce prof. Zapfa hrozí především zaměstnancům a úředníkům

- ❖ resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko),
- ❖ resortu školství a tělesné výchovy (třiapůlnásobné riziko),
- ❖ státní správy (trojnásobné riziko).

⁴ SVOBODOVÁ 2008, s.19,20

⁵ [online]. [cit. 2010-10-06]. Dostupné z:<<http://www.leymann.se/English/frame.html>>

⁶ KRATZ, 2005, s.15

Profesor Zapf to vysvětluje tím, že učitelé, vychovatelé, zdravotní personál aj. pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také víc komunikují.⁷ Kolář uvádí, že „Demokracie ve společnosti stojí a padá s rovnoprávností vztahů mezi jejími členy a skupinami. Pro vztah, který označujeme jako šikanování, je příznačná naprostá asymetrie sil, kdy mocnější zneužívá slabšího a pošlapává jeho práva. V tomto smyslu je šikanování zákeřná a často smrtelná choroba skupinové demokracie. Šikanování je všudypřítomné a může nás doprovázet celý život. Začíná v rodině mezi sourozenci, pokračuje ve školce a v dalších školách (bullying), v zájmových skupinách, na vojně, v zaměstnání (mobbing), v partnerských vztazích (domestic violence), v nemocnicích, například psychiatriích, mezi nájemníky domu a končí třeba týráním seniorů v rodině nebo v domově důchodců. Šikanování je nebezpečnou rozbujelou sociální nemocí ve společnosti, jejíž důsledkem je poškození zdraví jednotlivce, skupin, včetně rodiny a společnosti vůbec“.⁸

Nejlépe zmapovaný a legislativně ošetřený je mobbing ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii či USA. První výzkumy byly prováděny především v severních zemích (Norsko, Švédsko, Finsko) a později i ve střední Evropě. Celá řada zahraničních studií ukazuje na fakt, že mobbing je již rozšířen celosvětově. Odlišná jsou jen čísla výskytu v jednotlivých zemích. U nás tato situace není ještě příliš zmapovaná, ale o nějaké výsledky se již opřít dá.

„V ČR se výskytem mobbingu zabývá agentura GfK Praha.⁹ Od roku 2001 provádí každé dva roky opakovaná šetření. Osobám, které byly v pracovním poměru, a mohly tedy mít s touto problematikou zkušenost, byly pokládány tři otázky (zda byly vystaveny některému druhu šikany na pracovišti, jak často a jak dlouhou dobu). Z výsledků v květnu 2007 vyplynulo, že *osobní zkušenost se šikanou na pracovišti má v současné době 16 % populace starší 14 let a dále že více než čtvrtina postižených je některé z forem mobbingu vystavována alespoň jednou týdně, téměř polovina všech (45%) pak po dobu delší než jeden rok.*

Výzkumný ústav bezpečnosti práce provedl mapování násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v letech 2004-2005.¹⁰ Dotazníkové šetření (1286 osob)

⁷ KRATZ, 2005, s. 21

⁸ KOLÁŘ, 2005, s. 17

⁹ [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupné z: <<http://www.gfk.cz/>>

¹⁰ [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupné z: <<http://www.vubp.cz/index.php/dalsi-projekty-resene-nebo-spoluresene-vubp-vvi#1J01304DP1>>

ukázalo, že 13% respondentů mělo osobní zkušenost s mobbingem, 12% s fyzickým násilím a dokonce 38 % zkoumaných osob se slovním napadením.

Výsledky ankety uspořádané na stránkách pracovního serveru JOB3000 ukazují velmi překvapivá čísla.¹¹ S mobbingem se setkala skoro 80 % odpovídajících (z toho se řešilo pouze necelých 20 %, zbytek skončil pracovní výpovědí či hůře). Těžko najít pravý důvod těchto šokujících dat, ale anketa zřejmě vyzněla tímto způsobem proto, že pracovní servery jsou navštěvovány spíše lidmi s průměrnými nebo nižšími příjmy, kteří se s mobbingem na pracovišti setkávají mnohem častěji.¹²

1.4 Druhy mobbingu

Jak již bylo uvedeno **mobbing** je psychoteror, psychické týrání na pracovišti. K tomuto jevu dochází zásadně mezi zaměstnanci na stejné úrovni.¹³ Někdy se však slovo mobbing překládá jako **šikana**. Není to však úplně přesné a mnoho lidí tyto dva termíny zaměňuje.

Stávalo se to i díky tomu, že sdělovací prostředky užívaly výraz šikana na pracovišti pro tyto ponižující a potupné praktiky. To může být důvodem záměny obou termínů. „Dochází k tomu zřejmě i proto, že oba názvy mají společné znaky. Mobbing i šikana jsou druhy násilí, které mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají i podobné důsledky. Obecně by se sice dalo říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na odlišnost obou jevů. Ta spočívá jak v otázce prostředí, kde se útoky odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince. Na rozdíl od šikany se mobbing odehrává výhradně mezi dospělými a to převážně na pracovišti. Šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako je armáda nebo škola. Šikana je také průhlednější, snáze rozpoznatelná, a navíc často provázená fyzickým násilím. Jde o primitivní formy násilného chování, které probíhají tzv. tady a teď. Liší se tedy i v motivech. Zatímco šikana způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení a jeho bezprostředním následkem často bývá zisk a prospěch (nejčastěji materiální povahy), mobbing je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný. Jeho cílem je učinit z jiného člověka problémového pracovníka. Ohrožuje tedy i existenční jistoty oběti. Mobbing je

¹¹ [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupné z: < http://www.job3000.cz/index.php?go=news_detail&id=73 >

¹² SVOBODOVÁ, 2008, s.21,22

¹³ PIVOŇKOVÁ, 2010

také charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a naopak nižším fyzickým ohrožením. Mnohonásobně více se objevují intriky, úskoky, pomluvy a donášení nadřízeným. Svobodová se domnívá, že mobbing je spíše doménou inteligentnějších jedinců - proto je i mnohem rafinovanější. Nad terorem končícím fackou se nemusí tolik přemýšlet jako nad terorem psychickým.¹⁴

Dalším pojmem, se kterým se můžeme setkat je označení **bullying**. Tento termín se používá v anglosaských zemích. *Bullying* bývá překládán jako „tyranizování, zastrašování, šikánování“. Pojem *bullying* je odvozen od podstatného jména *bully*, které znamená „brutální člověk“ nebo také „tyran, hulvát, krobián“. V podstatě však lze oba tyto pojmy - mobbing i bullying - považovat za synonyma.¹⁵

Pokud se jedná o šikanu ze strany nadřízeného k podřízenému, s cílem zbavit se takového podřízeného mluvíme o **bossingu**. „Bossing, tento výraz je odvozen z anglického *boss*, tedy předák, šéf, vedoucí. Jde o mobbingu analogickou formu násilí, kde se však uplatňuje výrazná asymetrie v pracovně právních vztazích. Používá se stejných strategií jako při mobbingu, ale díky své moci bývá razantnější“.¹⁶ „Důvody bossingu ze strany nadřízeného jsou často iracionální, nicméně pro podřízeného velmi nepříjemné a pro smysluplný život na pracovišti osudné. Pro takového pracovníka je často lepší, pokud zaměstnání změní, což je častá příčina úniku vysoce kvalifikovaných lidí z resortu“.¹⁷

Poslední dobou se také stále více hovoří o **sexual harassmentu**, neboli sexuálním **obtěžování**, což je další z podob mobbingu či bossingu. „V našich podmínkách je stále ještě značně bagatelizováno, ačkoliv jej česká legislativa definuje a zakazuje prostřednictvím zákoníku práce. Přispívá tomu i nesprávný „převod“ pojmu sexual harassment na sexuální harašení. Jde však o odvozeninu z anglického to *harass*, což lze přeložit jako neustálé znepokojování, obtěžování, týrání. Sexuální obtěžování je jakákoli forma nevídaného verbálního, neverbálního nebo fyzického chování sexuální povahy s cílem nebo důsledkem ohrožení důstojnosti osoby. Podoby jsou velmi rozmanité. Od milostných vztahů na pracovišti, přes různé lechtivé narážky, vtípky, obrázky až po snahu o tělesný kontakt, flirtování, sexuální vydírání i znásilnění. Metody obrany jsou podobné jako u mobbingu či bossingu. Vzhledem k choulostivosti problematiky je však úspěšná obrana patrně nejtěžší“.¹⁸

¹⁴ SVOBODOVÁ, 2008, s. 20, 21

¹⁵ BEŇO 2003, s. 10

¹⁶ BĚHOUNEK, BĚHOUNKOVÁ, 2008

¹⁷ KELNAROVÁ, MATĚJKOVÁ, 2010, s. 155

¹⁸ BĚHOUNEK, BĚHOUNKOVÁ, 2008

Vzhledem k zaměření mé práce hlavně na mobbing, se o dalších jednotlivých formách agresivních útoků zmíním pouze okrajově.

Beňo uvádí jako jeden z dalších termínů:

„**Stalking** (angl. *stalk* lze přeložit jako lov, honba, příp. pronásledovat), znamená v podstatě obtěžování, pronásledování za pomoci telefonního teroru, výhrůžek násilím a veřejných scén.

Chairing (angl. *chair* - židle, křeslo), představuje specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi souboj „o křeslo“, přičemž lze říct, že top management má jistě k dispozici i celou řadu specifických nástrojů a metod, které zde mohou použít.

Staffing (angl. *staff* - vedení, štáb): takto bývají označovány neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení „zruinovat“, příp. chtějí zruinovat jeho tým či celou firmu.

Termín **defaming** (co je fáma, ví asi každý), podobně jako termín **shaming**, (angl. *shame* - stydět se), znamená v podstatě zostouzet, pomlouvat, znevažovat. Jde o otevřený a neférový útok především na „pověst“ jednotlivce, skupiny nebo organizace na veřejnosti. Ale zatímco shaming je vázán spíše na konkrétní pomluvy jednotlivce, může tzv. defaming pro postiženého někdy přicházet jako rána z čistého nebe. Svoji destruktivní roli zde sehrávají především media a příkladem takového útoku může být zpochybnění kvality nějakého výrobku, ke kterému sáhne zcela vědomě konkurenční firma. S termínem **dissen** se údajně můžeme stále častěji setkat zejména ve skupinách mladých Američanů. Tento slangový výraz již nachází své příznivce také v západní Evropě, zejména v Německu. Termín **dissen** v podstatě představuje proces, ve kterém je nejdříve nějaký jedinec označen jako „jiný“ (je jiný než my, jinak myslí, jinak se chová atp.) a posléze je s takto „označovanými“ naloženo s výrazně negativními důsledky. V podstatě jde o to, „někoho vyřadit tím, že jím budeme opovrhovat“. České výrazy „Černý Petr“ či „obětní beránek“ k pojmu **dissen** zřejmě také nemají daleko, jsou však nejspíše pouze slabým odvarem¹⁹.

Jistě by se daly najít i další termíny v literatuře, které zahrnují nesprávné formy komunikace a chování.

¹⁹ BEŇO, 2003, s.42,43

1.5 Příčiny vzniku mobbingu

Příčin vzniku mobbingu je mnoho. Jedním ze spouštěcích mechanismů je konflikt. Ne každý konflikt však vede k mobbingu. Velký podíl na řešení konfliktů má pracovní klima.

„Příčinami mobbingu mohou být i konkurenční tlaky, touha získat moc, závist anebo nenávisť vůči jiné rase nebo národnosti a další důvody, projevující se nadměrnou kritičností, zesměšňováním a intrikami.

Nejčastější příčiny mobbingu

❖ **Stres z přetížení nebo špatná organizace práce**

Vedoucí, ve snaze zalíbit se svým nadřízeným, přiděluje práci bez minimálního ověření si, zda je tento objem vůbec zvládnutelný, případně ji přiděluje chaoticky, takže vznikají časové ztráty.

❖ **Málo práce**

Tam, kde není co dělat, se vyhledávají činnosti, kterými se může stát i zábava na úkor kolegy. Také monotónní a jednotvárnou práci si někdo může „zpestřit“ pomluvami a intrikami.

❖ **Kvalita řízení**

Pokud je morální profil řídicího pracovníka „narušený“, jestliže sám používá „podpásové“ údery, pak lze těžko očekávat, že by tento vedoucí dokázal zabránit mobbingu.

❖ **Nezaměstnanost**

Čím je v daném regionu méně pracovních příležitostí, tím více se v něm daří využívání pracovníka pod hrozbou propuštění. Zaměstnavatelé se snaží doslova vysát ze zaměstnance, co se dá, a zároveň spolupracovníci z obavy, že by také oni mohli být propuštěni, využívají i nečestné praktiky.

❖ Pracovní prostředí

Jsou-li pracovníci soustředěni na malé ploše, když jednají s klienty, telefonují, je to samo o sobě stresující. V takových podmínkách může být proto extrémně zdůrazněný význam osobního teritoria, případně i zvýšená agrese.²⁰

Běho dále uvádí „deset nejčastějších příčin - spouštěčů mobbingu.

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení).
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
7. Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).
8. Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.²¹

Dnešní společnost je zaměřená především na ekonomický zisk. Nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti.

1.6 Fáze mobbingu

Pro mobbing je charakteristické, že je skrytý, rafinovaný a zákeřný. Ve vývoji mobbingových aktivit lze nalézt určitá pravidla, Tak jako má mobbing své aktéry, má i své spouštěcí momenty a vývojové fáze. Ty se odlišují od sebe délkou trvání. Ta se může lišit v závislosti na osobnosti oběti, síle útoku, technikách mobbingu, aj..²² V prvních fázích si nemusíme ani povšimnout, že se něco vůbec děje. V průběhu jednotlivých fází mobbingového procesu se mohou objevit faktory, které jeho průběh ovlivní. Může nastat, že se oběť mobbingu začne účinně bránit a nemusí projít všemi fázemi. Beňo popisuje čtyři

²⁰ ONDRIOVÁ, DUČAIOVÁ, 2010, s.26

²¹ BEŇO, 2003, s. 58

²² SVOBODOVÁ, 2008

fáze mobbingu. Jejich charakteristiky bychom měli znát, abychom byli schopni odhalit mobbing na pracovišti.

1.6.1 Fáze první: nevyřešený konflikt

„Vše začíná celkem nenápadně a plíživě. Vcelku neškodné legrácky a špičkování, drobné neomalenosti a sprostárničky znejistí postiženou osobu, která se stane terčem jednoho, ale většinou spíše několika „kolegů“. Je to počátek konfliktu, a nebude-li tento konflikt uspokojivě a konstruktivně vyřešen (kupříkladu není-li ze strany mobbované osoby zveřejněn, nepodaří-li se jí konflikt „ustát“ nebo je-li případná stížnost smetena ze strany nadřízených „pod stůl“, znevážena či ututlána), získávají takzvaně silnější převahu a mají navrch. To je také chvíle, kdy končí všechna legrace a proces mobbigu může naplno vypuknout a přejít do své další fáze.

1.6.2 Fáze druhá: psychoteror dostává zelenou

Oběti mobbingu bývají odepřeny důležité informace

Jednotlivé projevy zlomyslnosti a nevráživosti, které dosud fungovaly spíše jako šeptanda, přerostou v cílený a systematický psychoteror. Oběti mobbingu jsou v této fázi postupně „zazdívány“. Kolem jejich osoby je budována neviditelná zeď. Jsou omezovány ve svých kompetencích a odřezávány od svého okolí. Takto znejistěny se pak dostávají do narůstající sociální izolace, čímž velmi usnadňují práci mobberům (osobám mobbujícím). **Vedoucí - často za manifestační podpory personalisty a nezřídka také odborů - „rozhodne“, že právě tato oběť je osoba odpovědná za současný neuspokojivý stav na pracovišti.**

1.6.3 Fáze třetí: do hry vstupuje šéf

V této fázi již obvykle přináší snaha mobberů své ovoce a „nenormální“ situace a zvláště pak „chování“ oběti se stává také předmětem zájmu nadřízeného, či dokonce nadřízených. K tomuto však někdy může dojít až po dlouhém čase, např. až po dvou letech, ale zpravidla se to stává dříve. Někdy na sebe upozorní sama oběť tím, že již nechce, příp. ani nedokáže tento masivní teror dále snášet a sama hledá zastání u některé z vedoucích autorit. A protože správně tuší, že na pracovišti již spojence nenalezne, hledá ve svém zoufalství spojení také „u cizích“. Mohou to být odbory, které si mimochodem podle našich zkušeností v ČR stále ještě s mobbingem nevědí rady. Může to být i pokus o zveřejnění své bezvýchodné situace prostřednictvím médií.

Stálé útoky či napadání ze strany mobberů přinášejí oběti také velký stres, který ji stále více vyčerpává. Zcela logicky a zákonitě se to promítne také do úrovně a kvality jejího pracovního výkonu, který se obvykle zhoršuje. Nic lepšího si mobbeři nemohli přát.²³ V této fázi bývá osud oběti zpečetěn. Oběť je označována jako narušitel, který navíc není vůbec loajální k firmě, protože si stěžoval cizí lidem. V této fázi vývoje je rozhodnuto o jeho osudu a nastává fáze poslední. Aby se dalo zabránit pokračování do další fáze je třeba umět rozpoznat pravého původce konfliktu a následných problémů na pracovišti v osobě mobbera či mobberů. To vyžaduje značnou míru profesionality v oblasti vedení lidí.

1.6.4 Fáze čtvrtá: vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace

„V poslední fázi dochází k oficiálnímu vyloučení z kolektivu (k tomu neoficiálnímu došlo již mnohem dříve). Oběť je překládána z oddělení na oddělení, přiděluje se jí pouze podřadná práce, omezují se její kompetence, je neustále kontrolována. Bohužel se oběť pod takovým tlakem začne dopouštět přesně těch chyb, které jí byly zpočátku neoprávněně vytýkány. Vzhledem ke zhoršení výkonnosti oběti a častým pracovním neschopnostem stačí okolí pouze povrchní pohled zvenčí. Vedoucí vidí, že má v kolektivu problém. Tuto situaci si však často vysvětluje osobními charakteristikami oběti, namísto faktorů prostředí. To se může stát zvláště tehdy, pokud si je vedení vědomo i své vlastní odpovědnosti za

²³ BEŇO, 2003, s. 45,46

špatné pracovní prostředí, ale tuto zodpovědnost odmítá přijmout. Nicméně i tak je situace chybně interpretována a veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti. Stává se z ní černá ovce. Bohužel tak dochází k záměně příčiny a následku. Vedoucí pracovník se snaží této problémové osobnosti rychle zbavit a mobbing tak vlastně dostává požehnání shora. Vše se připravuje na odchod oběti. Pokud oběť nechce odejít dobrovolně, vždy se najdou způsoby, jak ji k tomu „donutit“. Zvláště pokud je oběť slabší povaha, která se navíc nevyzná v zákoníku práce, může být její sebemenší chybička neúměrně nafouknuta a využita jako záminka ke kýžené výpovědi. Ať už se pracovník dostane do této poslední fáze nebo ne, většina mobbovaných ze svého zaměstnání více či méně dobrovolně odchází.“²⁴

²⁴ SVOBODOVÁ, 2008, s. 42, 43

2 Mobbér

2.1 Osobnost mobbera

Původcem mobbingu může být za jistých okolností kdokoliv z nás, protože v každém z nás je agrese. „A vzhledem k tomu, že se mobbing vyvíjí z neřešeného konfliktu, snadno se přihodí, že se změní vnímání aktérů konfliktní situace. Obyčejný konflikt se tak může stát zdrojem pocitů křivdy či nepochopení. Teoreticky by mohl být utlačovatelem kdokoliv. Kdo z nás někdy někoho nemanipuloval nebo cíleně někam netlačil? Jenže prosté ublížení a mobbing se podstatně liší. Na rozdíl od mobbera máme výčitky, je nám to líto, cítíme se prostě provinile. Tohle u mobbera nenajdete.

Mobber je pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který druhým ubližuje, páchá na nich násilí. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu minimálně jednou týdně, po dobu alespoň šesti měsíců. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Nezřídka to bývají nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování nebo nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží své nízké sebevědomí zvednout. Mohou to být také lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. Mezi mobbery patří rovněž kariéristé, jež se snaží prosadit na úkor druhých (i za cenu úderů pod pás). Nejlepší předpoklady stát se mobberem má také člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce nebo získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to může být jen krůček k dokazování své převahy právě mobbingem“.²⁵ Mobber často odkládá rozhodování a přenáší zodpovědnosti na druhé.

2.1.1 Povahové charakteristiky mobbera

„Mobber je egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Jeho samolibost, namyšlenost a neúměrná ctižádostivost ho často vedou k přehnané soutěživosti. Mobber postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalení. Velmi významnou roli hraje mobberův pocit méněcennosti a vůbec

²⁵ SVOBODOVÁ, 2008, s.46

příčiny, které vycházejí z jeho nespokojenosti se svým vlastní životem, prací, postavením či vztahy. Často bývá popudlivý, výbušný a nervózní. Mobber je rovněž mistr přetvářky a manipulace. Zpravidla si své nedostatky a slabiny uvědomuje, ale je velmi obratný v jejich maskování. Zakrývá své vlastní slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí. Manipulativní chování mu slouží jako nástroj k uspokojení potřeby moci, převahy, k udržení či zvýšení sebeúcty. Protože je mobber šikovný manipulátor, je často těžké ho odmítnout. Manipuluje s obětí a vnucuje jí svůj názor i obraz světa. Pro mobberovo chování je typická hostilita – vzpouzí se kontrole, opovrhne ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupi“.²⁶

2.1.2 Emoční charakteristika mobbera

Mobber není chopen hlubších citů, má absenci empatie. Je nejistý a svoji nejistotu maskuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Má potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti, jinak trpí pocity neuznání. Neví, co jsou morální zábrany, úcta, netrpí ani výčitkami. Je pro něho typické, že mu chybí soucit s ostatními. Byť sám nezná pocit viny, obratně ho dokáže navodit u druhých. Tváří se často jako moralista, odsuzuje špatnost a poučuje o slušnosti, poctivosti a čestnosti. Lidé se v jeho přítomnosti cítí provinile. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát.²⁷

2.2 Motiv a metody mobbera

Co vede člověka k tomu, že se uchýlí k mobbingu? Popudů k mobbingu může být mnoho. Hlavní roli hrají osobnostní zvláštnosti mobbera. K motivům jeho jednání můžeme zařadit „závist, nenávisť, frustraci, osobní nejistotu, vlastní pocit křivdy, vnitřní prázdnotu, nesympatie, osobní nepřátelství související s minulostí, radost z ubližování, předsudky, nudu, touhu být středem pozornosti anebo třeba strach (ať už z konkurence, ztráty zaměstnání, moci, kompetencí, postavení apod.)“.²⁸

²⁶ SVOBODOVÁ, 2008, s. 47

²⁷ SVOBODOVÁ, 2008

²⁸ SVOBODOVÁ, 2008, s. 49

Dále uvádím podrobnější výčet motivů vedoucích k mobbingu a používané metody:

❖ **Motiv závidí a nenávisti**

„Motiv závidí, žárlivosti a nenávisti je jedním z nejčastějších důvodů k mobbingu. Nejenže mobber závidí druhým něco, co sám nemá, ale zároveň za to svoji oběť nenávidí. Její „výhody“ se snaží buď zničit, nebo přivlastnit. Jako své oběti si mobber volí jedince zdravé, vitální nebo aktivní. Vybírá si silné energické osoby s chutí do života, aby si mohl přivlastnit jejich kvality a „vysát“ z nich energii. Jindy výhody druhého naopak ničí. Znevažuje výkon oběti, vyzdvihuje pouze její slabé stránky, každou chybičku zveličuje a neúměrně nafukuje.

❖ **Motiv ubližovat**

Tento typ mobberů žije z toho, že druhé ničí a ponižuje. Prožívá dokonce dvojí potěšení – jednak když ubližuje a ponižuje a potom, když o ponížení před obětí mluví. Nedokáže respektovat druhého člověka. Útočí na sebevědomí a sebedůvěru oběti jen proto, aby si zvedl vlastní sebehodnocení. Znevažuje druhé, aby sám sobě dodal hodnotu. Mnoho času tráví kritizováním oběti a dokazováním vlastní nepostradatelnosti.

❖ **Motiv moci**

Motiv moci je pro mobbera hnacím motorem. Touha vládnout, být nadřazen, dominovat, mít za každou cenu převahu, ho žene stále vpřed. S tím je spojená nadměrná potřeba obdivu, uznání či touha po sebezdokonalení. Má tendenci rozkazovat, udělovat úkoly, hrát si na vedoucího. Ovládá ho potřeba mít pod kontrolou vše, co druzí řeknou, dělají nebo čemu věří.

❖ **Motiv konkurence**

Někteří lidé se s příchodem nového pracovníka cítí ohrožení, i když jim ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Nejde o ztrátu pozice ani o postup, mobber prostě nedokáže snést srovnání. Vede ho strach, že by se mohlo ukázat, že není tak dobrý jako jeho kolega, a proto volí mobbing jako prostředek k odstranění nežádoucí konkurence. Nezřídká je jeho kvalifikace oslabena. Mobber často okolo svého vzdělání mlží nebo ho dokonce předstírá.

❖ **Motiv nespokojenosti**

Motiv nespokojenosti je v podstatě charakteristický pro všechny mobbery. Veškeré své chyby, potíže či nedostatky svalují na druhé, svoji nenávisť promítají na ostatní, ze kterých se pak stává jejich kořist. Hlavní metodou jejich obrany je projekce. Mobber se snaží na oběť přenést vše, co je v něm samém špatné. To mu pomáhá k utišení vnitřního napětí a kompenzaci komplexu méněcennosti.

❖ **Motiv stresu a napětí**

Jedním ze zdrojů mobbingu bývá i mobberova neschopnost vypořádat se s velkým napětím a zátěží. Ať už v práci nebo v soukromém životě. Jako vhodný způsob odreagování se od stresu mu slouží napadání druhých. Popírá tím své vlastní utrpení, bolest, obtíže či deprese. Hledá obětního beránka, který za něho ponese vše, co sám nedokáže unést.

❖ **Motiv nudy**

Neřádkým důvodem ke vzniku násilí na pracovišti je nuda. Špatná organizace práce, její nedostatek, monotonie či stereotyp dávají dostatek prostoru k vymýšlení, jak zaplnit čas a stávají se tak spouštěcím mechanismem mobbingu.

❖ **Motiv nestát se obětí**

Mobber může napadat druhého člověka i proto, že sám byl dříve obětí. Útočí první, neboť má strach, že by se mohly opakovat útoky na něho. Roli oběti má perfektně zvládnutou. Zkušenost jej naučila, že je to jediná cesta k „přežití“ (nicméně jde často o nevědomé jednání). Takového člověka je těžké prohlédnout. Vzbuzuje v nás soucit, protože si myslíme, že prožil velké utrpení. Litujeme ho, a přitom sebou necháváme manipulovat.

❖ **Motiv být litován**

Tento typ mobbera se často staví do role oběti, chce být litován, vyvolat soucit a čerpat s tím spojené výhody. Tuto taktiku volí nejčastěji tehdy, když je nucen

k zodpovědnosti. Touží být středem pozornosti a je schopen k tomu užít jakýchkoliv prostředků.

❖ Zástupný motiv

Někdy může být oběť vybrána jako náhrada. Agresor si to nedokáže vyřídit s někým jiným, např. s nadřazeným, tak si vybere snadnější oběť, přes kterou na nadřazeného nepřímo útočí.²⁹

2.3 Mobber muž nebo žena

Mobberem může být stejně dobře žena jako muž, určitou odlišnost však lze nalézt v používaných technikách.

„Podle výzkumů profesora Leymanna není v mobbingu rozdíl mezi pohlavími, vyskytuje se stejně často u mužů jako u žen. Odlišnost je pouze v tom, že ženy si za své oběti častěji vybírají ženy (40 %), zatímco muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (76 %). Určitou rozdílnost však nelze přehlédnout v používaných strategiích. U žen se spíše jedná o pasivní agresivitu, emoční vydírání. Ženy preferují pomluvy, štvání za zády oběti, nekonkrétní narážky, časté je vysmívání se oběti a její neustálá kritika. U mužů převažuje fyzická a verbální agresivita – cynické poznámky, vyzdvihování slabých stránek oběti, vyhrožování, někdy i fyzické násilí. Častá je ignorace, odvrácením se jinam, když oběť hovoří nebo přeskočení v rozhovoru, když na ní přijde řada. Nelze však říci, kdo je horším mobberem – facka často bolí mnohem méně než opakované ponižování, ztráta důstojnosti a nedobrovolná izolace.

Mobber je nespokojený člověk, který se uspokojuje mobbingem. Ať už je hnán strachem, závistí, žárlivostí, pocity nadřazenosti či touhou vidět utrpení druhých, odnáší to oběť. Mobber nikdy nebude hledat vinu u sebe. Je mistrem manipulace a přenášení zodpovědnosti na ostatní“.³⁰

²⁹ SVOBODOVÁ, 2007, s. 13,14

³⁰ SVOBODOVÁ, 2007, s. 14

3 Mobbovaný

3.1 Charakteristika mobbovaného

„Není prokázáno, že by existovala typická oběť mobbingu. Obvykle se však obětí stávají osoby, které se nějakým způsobem liší od ostatních. *Huberová mluví o zvýšeném riziku pro osoby osamocené, tedy např. ženy v čistě mužském kolektivu či pro pracovníky nějakým způsobem odlišné např. barvou pleti, vírou apod., pro osoby úspěšné či pro nově příchozí zaměstnance*“.³¹

Obětí nebývají zpočátku lidé postižení nějakou patologií nebo spadající do kategorie obzvláště zranitelných jedinců, jak se to snaží agresori posléze dokázat“.³² Naopak proces týrání se velmi často spustí po tom, co oběť reaguje na autoritářství svého nadřízeného nebo kolegy a nechce se nechat podmanit. Schopnost odporovat autoritě navzdory nátlaku bývá příčinou toho, že se jedinec stává obětí agrese.³³

„Často je prezentován názor, že oběťmi se stávají pouze lidé slabí či nějak handicapovaní. Ale to je mýtus – typický profil oběti neexistuje. Může jí být opravdu kdokoliv z nás – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání. Profesor Leymann sice nezjistil, že by existovaly povahové rysy společné pro všechny oběti, ale dospěl k názoru, že lze konstatovat náchylnost stát se obětí. To, co mají oběti společné, je fakt, že nějak vybočují, jsou nápadní nebo neobvyklí. Může se jednat jak o odlišnost fyzickou, tak i psychickou. Stejně tak nezáleží na tom, zda se oběť odlišuje v negativním či pozitivním slova smyslu. Všeho dokáže mobber využít – negativní odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality; pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží“.³⁴

3.1.1 Fyzická odlišnost mobbovaného od mobbera

„Mobbera často zaujme to, co vidí na první pohled, tedy jako první se nabízí fyzická odlišnost. Je to podobné jako ve škole – silní, zrzaví, pihovatí a především ti, kteří

³¹ WAGNEROVÁ, 2007, s.10

³² HIRIGOYEN, 2002, s. 62

³³ HIRIGOYEN, 2002

³⁴ SVOBODOVÁ, 2007, s. 15

ukázali, že se nedokáží bránit, byli vždy zdrojem posměchu, narážek, šťouchanců a nezřídka i hrubšího násilí. O co se může jednat? Tělesná vada, barva pleti, vada řeči nebo akcent, ale i například účes, způsob oblékání či nějaké zvláštní chování, dále příslušníci menšin, cizinci, homosexuálové nebo lidé nemocní. Pozornost téměř zaručeně upoutá jediná žena v mužském kolektivu nebo naopak jediný muž v kolektivu ženském. A podobné je to i s věkem.

3.1.2 Psychická odlišnost mobbovaného od mobbera

V mobbingu na rozdíl od šikany neplatí, že obětí se stávají jenom jedinci slabší. Ale vzhledem k tomu, že velmi důležitou roli hraje odolnost proti zátěži, která vlastně předurčuje, nakolik se oběť stane obětí, jsou jedinci s nižší odolností ve větší nevýhodě. Jedinci oslabení, osamělí, labilní, poddajní, neprůbojní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit mobbingu, protože jejich křehčí nervová soustava psychickému nátlaku nevydrží vzdorovat tak dlouho a snáze u nich dochází k nervovému zhroucení či k psychosomatickým poruchám. V tomto světle se jako potenciální oběť jeví člověk, který nemá dostatek sebedůvěry. Člověk, který si nevěří, působí zastrašeně, nervózně a nízké sebevědomí z něj jenom čiší, vlastně mobbera nevědomky přitahuje. Obětí se také stávají lidé se sklony k sebeobviňování, kteří jsou obětaví, pomáhají druhým, špatně snášejí nedorozumění či křivdy a snaží se je napravovat. Jsou citliví na kritiky druhých, zvláště když nejsou pravdivé a toho dokáže mobber šikovně využít. Dostane člověka přesně tam, kde ho chce mít. Spolu tak vlastně tvoří „ideální pár“ – mobber u sebe jakoukoliv vinu odmítá a hledá na koho ji svalit, oběť má zase tendenci se obviňovat a zodpovědnost za vzniklou situaci přebírat na sebe (např. že mobbera vyprovokoval)³⁵.

3.1.3 Další možné typy obětí mobbingu

„Velkou skupinu obětí tvoří tzv. **snadno vydíratelní** jedinci. Takoví lidé jsou na své práci existenčně závislí – pracují v oblasti s nízkou zaměstnaností nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou,

³⁵ SVOBODOVÁ, 2007, s. 15

žena-samoživitelka, apod.). Oběťmi se rovněž stávají **lidé naivní a důvěřiví**, kteří si nedokáží představit, že by někdo mohl být tak zlý. Pro mobberovo chování hledají důvody a omluvy (např. je nešťastný, neměl to lehké, atd.), často si myslí, že přesvědčí mobbera o tom, jakou jim působí bolest a on si to uvědomí a projeví lítost. Jenže to je velký omyl. Zatímco oběť se snaží pochopit důvody mobberova chování, hledá řešení a obviňuje se ze vzniklé situace, způsobuje mobberovi frustraci. Tím, že oběť není mstivá, začíná svou tolerancí získávat navrch. Mobber tak získává dojem, že oběť „odstupuje ze hry“, což nehodlá dopustit a své útoky ještě přitvrdí. Z tohoto úhlu pohledu se tedy jeví jako těžší mobbovat extroverty. Lidé, kteří mají vztah, pevné zázemí a jiné kolektivy, ve kterých mohou svou situaci probrat, mají mnohem větší naději překonat konflikt bez větších následků a šanci, že se dají rychleji dohromady. Jenže zkušenost říká něco jiného. Terčem mobbingu se stávají i **lidé pracovití, pečliví, poctiví, vytrvalí nebo zodpovědní**. Proč najdeme mezi oběťmi také **lidi úspěšné, průbojné, iniciativní, ctizádnostivé či sebevědomé**? V tomto případě je oběť vnímána jako ohrožení, protože narušuje zaběhlý rytmus či pomalé pracovní tempo na pracovišti anebo prostě musí být odstraněna, aby uvolnila místo na výsluní mobberovi. Jindy je pro mobbera oběť nástrojem k získání toho, co sám nemá. Vysává z ní energii a životní sílu, přivlastňuje si její kvality, myšlenky či nápady. Postiženým se také může stát **osoba dříve oblíbená**, které ostatní závidí třeba povýšení.

Speciální kategorií jsou **noví zaměstnanci**. Ti jsou sami o sobě v ohrožení. Přicházejí do sehraného kolektivu, který v nich vidí nebezpečí změn zavedených jistot. A pokud se navíc odlišují od průměru nebo ostatní převyšují vyšším vzděláním, inteligencí či znalostmi, jejich šance stát se obětí se podstatně zvyšují. Takoví lidé často ani nedostanou příležitost ukázat své schopnosti a zpravidla okamžitě jsou vyčleňováni jako „nežádoucí“. Důvod ale vždy nemusí být jen v novém zaměstnanci. Někdy prostě nově přichozí pracovník nepadne mobberovi do oka anebo mu připomene určitou osobu z minulosti, na kterou pak automaticky přenáší své předešlé negativní zkušenosti. A pak už se rozehraje mobberova vysoká hra – hledají se důvody, proč tento pracovník nemůže zůstat v zaměstnání. Množí se stížnosti na špatně odvedenou práci, individualismus, nedostatečnou snahu se zařadit do kolektivu, mezery v odborných znalostech, a pokud to nepomůže, stává se terčem útoků soukromí oběti.

Oběťmi mobbingu bývají jedinci introvertní jako extrovertní, pasivní jako aktivní, submisivní či dominantní. Může to být tedy kdokoliv z nás! Z toho vyplývá, že mobberovi je vcelku jedno, o jakou odlišnost se jedná. Zdá se, že na něho odlišnost působí podobně,

jako červená barva na býka. Mobber nedělá žádné rozdíly – na každém si něco najde. Ponižováním slabých jedinců si zvedá vlastní sebevědomí, kompenzuje komplex méněcennosti a na oběť promítá vše, co je v něm samotném špatné. Silným jedincům zase naopak závidí jejich sílu, aktivitu nebo dobré zázemí a snaží se je o to všemi možnými prostředky připravit“.³⁶

³⁶ SVOBODOVÁ, 2007, s. 15,16

4 Důsledky pro oběť mobbingu

4.1 Důsledky v oblasti psychické

Jak již bylo uvedeno „psychické násilí je úmyslné zneužití moci, a to včetně vyhrožování fyzickým násilím, proti jiné osobě nebo skupině osob, které může vyústit v újmu na fyzickém, mentálním, duchovním, morálním nebo sociálním vývoji“.³⁷

„Mezi nejčastější psychické potíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, k tomu se dále přidružují poruchy sebehodnocení, pochybnosti o sobě a narušené sebevědomí. Stálý stres a nejistota vedou k poruchám spánku a únavě. Mobbovaný člověk má tendenci k úniku, proto vede mobbing ke zvýšené konzumaci psychotropních látek – mnoho šikanovaných lidí hledá zapomnění např. v alkoholu.

V důsledku snížené sebedůvěry podstatně klesá výkonnost a spolu s trvalým psychickým vypětím se tak z týraného jedince stává problémová osobnost. U oběti se objevuje sklíčenost, smutek, trvale špatná nálada, pesimismus či ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou vyústit až v diagnózu deprese. Bezvýhodná situace dokonce může vést i k myšlenkám na sebevraždu“.³⁸

*„Výzkumy v Norsku ukazují, že sebevraždu spáchá ročně přibližně 100 obětí mobbingu. Leymann se zmiňuje o tom, že každá šestá z každé oficiálně zaznamenané sebevraždy ve švédských statistikách může být zapříčiněná právě mobbingem. Beňo uvádí, že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání“.*³⁹

4.2 Důsledky v oblasti psychosomatické

Mobbing má vliv nejen na psychiku, ale i zdravotní stav oběti. Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a rovněž i chronické trávicí problémy a kožní onemocnění. „Neustále zvýšená hladina stresových hormonů v krvi má zase za následek zvýšený krevní tlak, čímž se pochopitelně prudce zvyšuje riziko

³⁷ HNILICOVÁ, BENCKO, DOBIÁŠOVÁ, 2008, s. 268

³⁸ SVOBODOVÁ, 2007, s. 20,21

³⁹ WAGNEROVÁ, 2007, s. 10

kardiovaskulárních onemocnění. Trvalé oslabení imunity zase může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorových onemocnění“.⁴⁰

Heinz Leymann a Annelie Gustafsson konstatují, že „mobbing na pracovišti je považován za extrémní sociální stressor“⁴¹ a diskutují o psychických a psychosomatických důsledcích. Uvádí švédskou studii, která statisticky hodnotí symptomy zaměstnanců vystavených mobbingu se závěrem, že „u 64 zaměstnanců bylo možné na základě vyhodnocených údajů stanovit diagnózu- posttraumatická stresová nemoc (PTSD post-traumatic stress disorder)“.⁴² Statistická analýza navíc vedla ke zjištění, že tíže jejich onemocnění „odpovídá postižení osob, které prodělali válečný konflikt nebo pobyt ve vězeňském zařízení“.⁴³

4.3 Důsledky v oblasti sociální

Tyto stavy se samozřejmě promítají i do oblasti sociálních vztahů oběti. Mobbing „zasahuje do soukromí oběti a narušuje nejen pracovní pohodu, ale všechny její vztahy. Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě. Její sociální potřeby jsou chronicky frustrovány. Každý den se vrací z práce unavená, ponížená, zlomená, k odpočinku ji nepomůže ani víkend. Nemí schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, má tendenci se izolovat od okolí. Tím se narušují nejen vztahy v zaměstnání, ale i v rodině a s kamarády“.

Křivohlavý a Pečenková dále uvádějí, že „role postiženého je nešťastná. Vede k pasivitě, ke snížení celkové aktivity a ztrátě pocitu radosti a štěstí. Takoví lidé jsou pasivnější, pomalejší, snadněji se vzdávají“.⁴⁴

⁴⁰ SVOBODOVÁ, 2007, s. 21

⁴¹ LEYMANN, GUSTAFSSON, 1996, s. 251

⁴² LEYMANN, GUSTAFSSON, 1996, s. 251

⁴³ LEYMANN, GUSTAFSSON, 1996, s. 251

⁴⁴ KŘIVOHLAVÝ, PEČENKOVÁ, 2004, s. 53

5 Důsledky mobbingu pro zaměstnavatele

„Důsledky mobbingu nejsou ničivé pouze pro jeho oběti, ale i pro celou společnost a paradoxně pro původce mobbingu samotné. Psychický teror na pracovištích totiž velmi často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání a zvyšuje se nemocnost pracovníků, což přináší zvýšené nároky na nemocenské pojištění. Mnohé firmy u nás fenomén mobbingu podceňují, což také souvisí s dosud velmi nízkou úrovní personální práce, stylem řízení a firemní kulturou. Profesor Leymann uvádí, že podnikatelé, kteří ignorují problém mobbingu, akceptují i jím podmíněnou ztrátu peněz a z toho vyplývá, že úkolem managementu je mobbingu zabránit. Kromě toho vede mobbing vedle zvýšené nemocnosti zaměstnanců velmi často také k jejich snížené motivaci a nedostatečnému využívání pracovní doby jak u obětí, tak u strůjců mobbingu. A protože oběť mobbingu většinou řeší svůj problém odchodem z firmy, zvyšuje se fluktuace a z firmy odcházejí i lidé, kteří pro ni mohli být za jiné konstelace pracovního klimatu přínosem. Pravdou také je, že odcházející pracovník se většinou pohybuje ve stejném oboru a rozhodně nevzpomíná na firmu v dobrém. Takže může nejen posílit konkurenci, ale i poškodit jméno firmy, která mobbing připustila“⁴⁵.

⁴⁵ [Online]. [cit. 2010-10-24]. Dostupné z: <<http://www.ikaros.cz/node/964>>.

6 Obrana proti mobbingu

6.1 Možnosti mobbovaného

Univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem obětem, neexistuje. Podíl oběti na mobbingu je poměrně malý, nicméně je to ona, kdo musí jednat. Musí nejdříve vyřešit otázku, zdali chce zůstat v současném zaměstnání a má dostatek sil na obranu. Pokud se na to necítí, je rozhodně lepší ze zaměstnání odejít. Opustit takové pracoviště určitě není hanbou, ba právě naopak. Nejhorší variantou je totiž v zaměstnání zůstat a tiše trpět dál. Dříve nebo později k odchodu oběti mobbingu stejně dojde. Otázkou však je, za jakých podmínek a za jakou cenu (zhroucení, dlouhodobá pracovní neschopnost apod.).

Obrana by měla nastat už v první fázi. Ale to je velmi obtížné, protože v této chvíli oběť ještě nic netuší. Nicméně je jasné, že s každou fází je obrana čím dál obtížnější. Pokud se rozhodne oběť bránit a cítí, že do střetu chce jít, je nutné se dobře připravit.

„K volbě správné strategie je nutné si promyslet 3 klíčové věci:

❖ zmapovat situaci a poznat protivníka

Je třeba vědět, kdo je protivník a vědět koho má oběť před sebou. Znat jeho důvody, proč to dělá, jestli se ho oběť nějak nedotkla. Mnoho obětí si za mobbing dává velkou vinu – to je přehnané a zbytečné. Je třeba se zamyslet a zrekapitulovat situaci. Nejprve by se měla oběť pokusit s mobberem vyřešit situaci sama. Je to náročný úkol, ale vyjasní vztahy. Je třeba se pokusit mobberovi položit několik předem připravených otázek a ukázat svoji vstřícnost a ochotu řešit vzájemné spory. Jeho reakce hodně napoví o možných příčinách a motivech. Pokud se mobber s obětí bavit nechce, je zřejmé, že tento problém nepůjde řešit nekonfliktním způsobem. Ryzí mobber nemá zájem komunikovat a odmítá řešení se slovy „my se spolu nemáme o čem bavit“ nebo „nemám zájem“.

❖ vést si podrobné záznamy

Důležitou součástí obrany je vést si deník o tom, co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo apod. Toto vedení záznamů může posloužit jako doklad mobbingu při jednání s kolegy nebo s nadřízeným. Jednotlivě mohou útoky na oběť vypadat jako

drobnosti, ale v komplexním pohledu dostávají jiný rozměr a poukazují na závažnost celé situace. Ideální je, pokud jsou v deníku i informace o tom, kdo další byl přítomen mobbingu, aby bylo možné situaci ověřit. Pro mnoho zaměstnavatelů je velmi těžké si přiznat, že by zrovna u nich mohl být mobbing. Proto raději zavírají oči a čekají, až si to dotyčné osoby spolu vyřeší. To však nejde donekonečna. Dříve nebo později již nelze situaci přehlížet a je třeba zasáhnout. Ke škodě oběti to však bývá nesprávně vyhodnoceno. A zde může „nastoupit“ právě mobbingový deník.

❖ najít si spojence

Pokud mobber nemá zájem spory řešit, je rozhodně nevyhnutelné si najít spojence. Je třeba se obrátit na kolegy. Zjistit, co viděli, jestli třeba nemají podobné zkušenosti a zkusit se jim svěřit se svými. Kolektivní obrana má vždy větší naději, nehledě na to, že se ukáže mobberovi, že oběť už není na řešení tohoto problému sama. K řešení mobbingu výrazně pomůže, pokud se najde člověk, který celou situaci pojmenuje a označí. Nejprve soukromě s mobberem a když to nepomůže, tak i před svědky. Je třeba si zapamatovat, že každý, kdo o mobbingu ví a nic nepodnikne, se stává spoluvíníkem. Kromě kolegů je nutné získat na svou stranu i nadřízeného. To není lehký úkol, ale společně s mobbingovým deníkem a za přispění ostatních kolegů, není nereálný.

Je třeba mít pevné zázemí. Nejen rodina, ale i přátelé, kamarádi by měli vyjádřit oběti podporu. Věřit tomu, co oběť mobbingu říká, nechat ji vypovídat a společně hledat cestu z nepříjemné situace.⁴⁶

6.2 Pomoc nadřízeného

„Vedoucí pracovník může hrát jednoznačně klíčovou úlohu. Svým přístupem ovlivňuje nejen mobbera, ale také ostatní pracovníky. Pokud je pasivní, ať už z nedostatku osobní statečnosti nebo pohodlnosti, může potom těžko očekávat, že bude na pracovišti panovat příznivá atmosféra. Nevhodné chování nestačí jenom zakázat. Je třeba podřízeným vyslat jasný signál a dát najevo, že takovéto jednání nebude tolerováno. Bohužel mnoho vedoucích pracovníků mobbing neumí nebo nechce řešit. Často odstraňují následky, ale ne

⁴⁶ SVOBODOVÁ, 2007

příčiny. Ve skutečnosti to znamená, že v rámci zachování klidu na pracovišti je vyštvána oběť, zatímco mobber nadále zůstává. Mobbing se týká každého z nás – někdo je obětí, jiný mobberem a ostatní jsou více či méně aktivními nebo pasivními spoluúčastníky. Mobbing nemá logiku, podle které by byli oběti vybírané, takže nikdo nemůže s jistotou říci „mně se to nikdy nestane“. Otáčet se zády k patologickým vztahům na pracovišti je proto nepochopitelný luxus. Pokud nadřízený odmítá připustit problém nebo ze vzniklé situace obviňuje oběť, řešení se stává ještě náročnější⁴⁷.

Úkolem každého řídicího pracovníka je zajištění optimálního plnění úkolů a současně maximální spokojenost zaměstnanců. Proto by neměl vedoucí nečinně přihlížet, ale usilovat o navození dobrého pracovního klimatu. Nadřízený by se měl podílet na řešení konfliktu, ne však silou své moci, to by z dlouhodobého hlediska nic nepřineslo, protože nezpracované konflikty mají většinou své pokračování. Je třeba šikanující agresory neprodleně a rázně zarazit a vykázat do patřičných mezí, jinak pracovní atmosféra nesmírně utrpí. Dobrý vedoucí by měl umět, pokud si mu zaměstnanec začne stěžovat na mobbing, citlivě vyhodnotit situaci a potřebně zakročit.⁴⁸

V charakteristice osobnosti řídicího pracovníka se odráží i styl řízení, kterým působí na své podřízené. Špatný styl řízení je v případě mobbingu závažným faktorem.⁴⁹

6.3 Pomoc institucí

„V případě, že nadřízený odmítne situaci řešit, je třeba obrátit se na odbory, či vyššího nadřízeného, podat stížnost k majiteli nebo zřizovateli firmy, školy či podniku anebo se obrátit na Inspektorát práce. Je možné kontaktovat i další instituce, kterých bohužel u nás moc není (Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor, v krajním případě i soud).⁵⁰

Další z možností je vyhledání včasné pomoci psychologa, psychoterapeuta či psychiatra. Není třeba čekat na to, až se oběť propadne do depresí a nemá již jinou možnost řešení.⁵¹

⁴⁷ [Online]. [cit. 2010-10-25]. Dostupné z:< <http://www.i-psychologia.sk/view-737.php>>

⁴⁸ KRATZ, 2005

⁴⁹ WAGNEROVÁ, 2007

⁵⁰ SVOBOSOVÁ, 2008, s. 96

⁵¹ SVOBOSOVÁ, 2008

6.4 Právní ochrana

„Mobbing a jeho metody pomalu, ale jistě přecházejí z oblasti konfliktů do oblasti právní postižitelnosti. U nás bohužel, na rozdíl od některých jiných států, nemáme mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. Malé zkušenosti soudců s touto problematikou tomu jen nahrávají. Často proto problematiku mobbingu podceňují nebo bagatelizují a bohužel stejně jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu. Ve světě jsou soudní spory již naprosto běžné (např. jako první v Německu přiznal pracovní soud v Erfurtu v roce 2001 zaměstnanci spořitelny v Geře vysoké finanční odškodnění za to, jak s ním zacházeli jeho nadřízení). Nicméně první vlaštovky se objevují i u nás a žaloba se přece jen stává obranou proti mobbingu. Proto je důležité schovávat si jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, prostě cokoli, co může tvrzení oběti u soudu jen dosvědčit“.⁵² Pokud se rozhodne mobbovaný pro řešení sporu soudní cestou, je dobré si vzít advokáta. Při obraně proti mobbingu právní cestou lze využít ustanovení v zákoníku práce, občanském zákoníku a trestním zákoníku.

6.4.1 Zákoník práce

V zákoníku práce v § 13 odst. 2 písm. b) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, je stanoveno, že „*zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců*“.⁵³ Ve stejném paragrafu v odst. 5 je stanoveno, že „*zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákoníkem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy*“.⁵⁴

Dále je možné při obraně proti mobbingu použít § 16 odst. 1 a odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, kde je stanoveno, že „*(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo*

⁵² SVOBOSOVÁ, 2008, s. 99,100

⁵³ [Online]. [cit. 2010-10-26]. Dostupné z:< <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h3.aspx>>

⁵⁴ [Online]. [cit. 2010-10-26]. Dostupné z:< <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h3.aspx>>

jiného postupu v zaměstnání. (2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon“.⁵⁵

6.4.2 Občanský zákoník

V občanském zákoníku v § 11 zákona č.40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů je uvedeno, že „Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy“.⁵⁶ Je možné použít i § 13 odst. 1,2,3 zákona č.40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů je uvedeno, že „(1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění.(2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích.

(3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo“.⁵⁷

6.4.3 Trestní zákoník

Trestní zákoník umožňuje trestní stíhání za pomluvy. V § 184 odst. 1,2 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník ve znění pozdějších předpisů je uvedeno, že „(1) 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.(2)

⁵⁵ [Online]. [cit. 2010-10-26]. Dostupné z:< <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>>

⁵⁶ [Online]. [cit. 2010-10-26]. Dostupné z:< <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcankzak/cast1.aspx>>

⁵⁷ [Online]. [cit. 2010-10-26]. Dostupné z:< <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcankzak/cast1.aspx>>

*Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem“.*⁵⁸ Yildirim dále uvádí že, „mobbing je nežádoucí faktor pro personál i instituce pro svůj negativní efekt. Mobbing by měl být posuzován stejně jako kriminální činy typu sexuálního násilí, krádeže či vraždy“.⁵⁹

Stejný autor v dalším článku uvádí, že „charakterizování psychologického tlaku, kterému jsou sestry vystavovány na pracovišti a zjištění jeho negativního dopadu a určení jeho negativního efektu v podobě psychologického násilí na pracovišti by mělo dát možnost chránit jednotlivce před psychologickým násilím jak na úrovni individuální tak institucionální“.⁶⁰

⁵⁸ [Online]. [cit. 2010-10-26]. Dostupné z:< <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/cast2h2d2.aspx>>

⁵⁹ YILDIRIM D., YILDIRIM A., TIMUCIN A., 2007, s. 460

⁶⁰ YILDIRIM D., YILDIRIM A., 2008, s. 1369

7 Prevence mobbingu

7.1 Prevence na pracovišti

Vzhledem k tomu, že jedním ze spouštěcích mechanismů mobbingu může být nevyřešený konflikt, je třeba v této oblasti zaměstnance vzdělávat a vést je k zásadám správné komunikace. Podle Mikulášťka „je jednou z forem problémové komunikace řešení konfliktů. Často má mezi lidmi pověst něčeho negativního, něčeho stresujícího. Ale bez konfliktů není možný žádný vývoj a ne vždy musí být konflikt nepříjemným zážitkem. Nové se prosadí jedině tehdy, když je něčím lepším a když má dostatečnou sílu argumentů, které mohou pomoci potlačit staré, přežité a neefektivní. V takových situacích může konflikt vyvolat pocit uspokojení. Na pracovišti se setkáváme s lidmi, kteří pracují jako naši nadřízení, jako naši kolegové, kteří mají stejný nebo podobný status, anebo jako naši podřízení. S lidmi ze všech těchto tří skupin se můžeme dostat do problémových konfliktních situací“.⁶¹

„V některých situacích běžné vyjednávání kulminuje do stavu konfliktního. Jde o nechtěné konfliktní situace, kdy mají obě strany zájem problémy řešit k oboustranné spokojenosti. Je to možné, pokud dovedou mít pod kontrolou své emoce a pokud se nenechají strhnout atmosférou rivalismu a kompetice, která by je mohla orientovat na snahu spor vyhrát na úkor opozice. Sebekontrola umožňuje racionální náhled, kdy by si měl účastník sporu uvědomovat vzájemné pozice obou stran, ujasňovat postoje, zájmy a cíle a využívat naslouchání. Pohledy obou stran sporu na stejnou věc se mohou lišit v různé míře, proto je nutné být precizní a otevřený vůči opozici. Tam kde nezvládají situaci sami účastníci, mohou si přizvat někoho třetího, nezávislého (facilitátora), aby jim umožnil lepší kontrolu nad vedením sporu“.⁶²

Mikulášťík pro úspěšné zvládnutí konfliktní situace doporučuje dodržování pravidel, která zvyšují pravděpodobný pozitivní výsledek.

- ❖ „Každý má právo říci svůj názor.
- ❖ Každý má právo na stejné časové vstupy.

⁶¹ MIKULÁŠTÍK, 2003, s. 202

⁶² MIKULÁŠTÍK, 2003, s. 203

- ❖ Je nutno naslouchat i takovým názorům, se kterými nesouhlasíme, je potřeba pochopit cíle druhé strany a také objasnit své vlastní cíle; oba partneři by se měli dozvědět, co očekává ten druhý, co je pro něj důležité a proč.
- ❖ Lidé, se kterými chceme udržovat přátelské a kolegiální vztahy, nemusí mít stejné názory jako my.
- ❖ Nekřičíme, nezvyšujeme hlas, neurážíme, neironizujeme.
- ❖ Pro lepší porozumění partnerovi, se doporučuje parafrázování myšlenek.
- ❖ „Neshazujeme“ a nezhodnocujeme to, co je pro oponenta cenné, čeho si váží.
- ❖ Nehodnotíme a nekritizujeme partnera, ale pouze určitý konkrétní aktuální čin.
- ❖ Nepřipomínáme staré prohřešky, mluvíme pouze o aktuálním problému.
- ❖ Udržujeme si racionální sebekontrolu a náhled (nenechat se ovládnout emocemi).
- ❖ Cílem není, kdo zvítězí, ale co je pravda, co je efektivnější, který postup je lepší.
- ❖ Ke konci diskuse je nezbytné hledat cestu ke kompromisům, a to tím, že vyzvedneme alespoň něco pozitivního v názorech opozičníka a ve svém přístupu sebekriticky zhodnotíme alespoň nějaký detail jako negativní, neboť to je jediná možná cesta, jako výzva k podobnému jednání u účastníka sporu“.⁶³

V rámci prevence mobbingu je třeba připomenout nutnost dodržování zásad Etického kodexu zdravotnického pracovníka nelékařských oborů, které jsou zakotveny ve věstníku MZ ČR. Vztahy na pracovišti se zabývají především tyto body:

- ❖ „Zdravotnický pracovník spolupracuje v rámci mezioborového týmu s ostatními odborníky tak, aby byly splněny všechny cíle plánu komplexní zdravotní péče o pacienta.
- ❖ Zdravotnický pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i spolupracovníků jiných odborností.
- ❖ Zdravotničtí pracovníci se navzájem podporují ve svých odborných rolích a aktivně rozvíjejí úctu k sobě i druhým“.⁶⁴

Znění celého Etického kodexu zdravotnického pracovníka nelékařských oborů je přiloženo v příloze č. 1

⁶³ MIKULÁŠTÍK, 2003, s. 205

⁶⁴[Online]. [cit. 2010-10-28]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vestnik_3646_1778_11.html>

7.2 Prevence celospolečenská

Společnost by měla napomoci oběti mobbingu hlavně vytvářením takových zákonů, které by mobbing a jemu podobné aktivity výslovně zakazovaly a trestaly. „Jedním z důležitých řešení je také rozsáhlá prezentace následků násilí na pracovišti a vhodná medializace (pořádání školení, vzdělávacích programů, publikace článků apod.). Dokud však bude mobber hodnocen pozitivně - jako obratný, šikovný, schopný nebo i „nepostradatelný“ jedinec, nic se nezmění a jeho obětí bude jen přibývat. Dále je důležité, aby vznikly instituce, které se těmito jevy budou intenzivně zabývat“.⁶⁵ V USA, v Německu i ve Velké Británii již instituce na pomoc obětem mobbingu existují a poskytují i poradenské služby. U nás jsme zatím s obranou i prevencí na počátku a lze se obrátit o pomoc pouze na Občanské sdružení Práce a vztahy nebo na Český helsinský výbor.

⁶⁵ SVOBODOVÁ, 2008, s. 99

II Empirická část

8 Výsledky empirického šetření

V následujících kapitolách popisují získávání a zpracování dat, které se vztahují k cílům a hypotézám, stanoveným pro toto výzkumné šetření.

8.1 Stanovené cíle dotazníku

Hlavním cílem práce je získat informace o mobbingu mezi všeobecnými sestrami a nižším zdravotnickým personálem. Stanovila jsem si 4 dílčí cíle.

Cíl 1

Analyzovat frekvenci výskytu mobbingu mezi všeobecnými sestrami a nižším zdravotnickým personálem – ošetřovatelkami.

Cíl 2

Zjistit, jak mobbing ovlivňuje kvalitu práce.

Cíl 3

Zjistit, jak často je mobbing příčinou změny pracovního místa mezi dotazovanými.

Cíl 4

Zjistit, jak mobbing ovlivňuje celkovou kvalitu života mobbovaného.

8.2 Stanovené hypotézy

Hypotéza 1

Minimálně 80 % respondentů zná pojem mobbing.

Hypotéza 2

Na pracovišti se setkala s mobbingem maximálně 55 % respondentů.

Hypotéza 3

Po osobní zkušenosti s mobbingem mění zaměstnání maximálně 30% respondentů.

Hypotéza 4

Mobbing považuje za nebezpečný problém více než 50 % respondentů.

8.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Pro své výzkumné šetření jsem zvolila metodou záměrného výběru respondentů z oblasti zdravotnictví v těchto pracovních zařazeních:

- všeobecné sestry se středním a vyšším vzděláním
- nižší zdravotnický personál na pozici ošetřovatelek

8.4 Organizace výzkumného šetření

Výzkumné šetření probíhalo se souhlasem vedoucí vzdělávacího oddělení Pardubické krajské nemocnice a.s. a vrchních sester oddělení - viz příloha č. 2. Před vlastním výzkumným šetřením proběhl předvýzkum s pěti respondenty. Po vyhodnocení předvýzkumu a úpravě dotazníku bylo rozděleno v měsících červenec, srpen roku 2010 celkem 75 dotazníků. Respondenti byli zdravotničtí pracovníci z oddělení ARO, chirurgické JIP, chirurgie – lůžkové části, ortopedie - lůžkové části, transfúzního oddělení, emergency, traumatologie – lůžkové části. 3 dotazníky byly vyplněny neúplně a 5 dotazníků se nevrátilo. Návratnost byla 93,3 %. K vyhodnocení jsem použila 67 dotazníků.

8.5 Metodika a technika výzkumného šetření

Pro výběr respondentů byl použit náhodný vícetupňový výběr.

Výzkumné šetření probíhalo kvantitativní metodou, technikou dotazníku, který jsem sestavila samostatně na základě prostudované literatury a osobní zkušenosti s mobbingem. Dotazník viz příloha č. 3. Dotazníkové šetření bylo anonymní.

Dotazník obsahoval celkem 27 otázek. 6 otázek bylo demografických a 21 otázek se týkalo mobbingu. Zde bylo 9 otázek uzavřených - dichotomických, 2 uzavřené - trichotomické, 7 polytomických – výčtových a 3 otázky filtrační. U polytomických – výčtových otázek číslo 2, 3, 4, 6, 18, 19, 21 a otázek filtračních číslo 16, 17, 20 si mohli respondenti vybrat více možností odpovědí.

67 dotazníků bylo považováno při vyhodnocení za 100%.

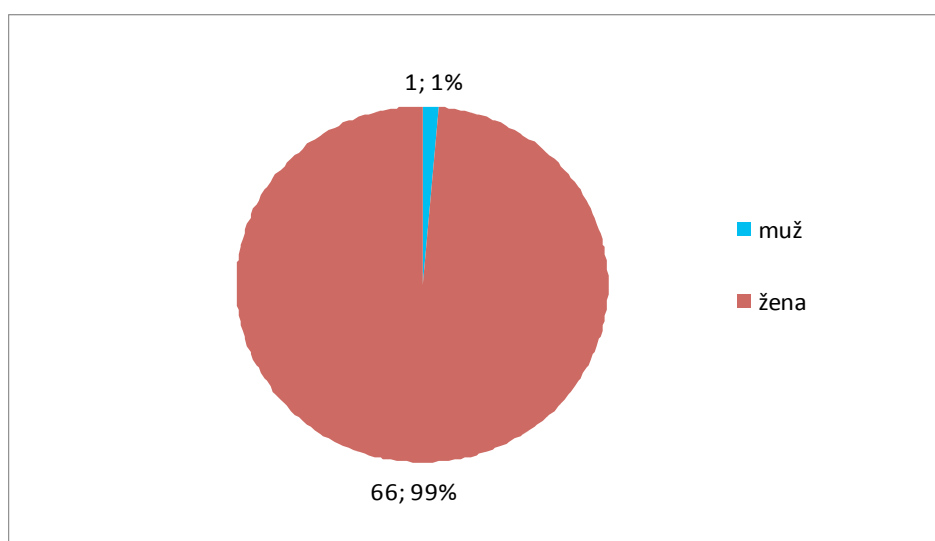
9 Interpretace výsledků

9.1 Otázky v obecné části dotazníku

Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka 1 - pohlaví

1	Pohlaví		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	a	1	1,49%
žena	b	66	98,51%
Celkem		67	100%



Graf 1 – pohlaví

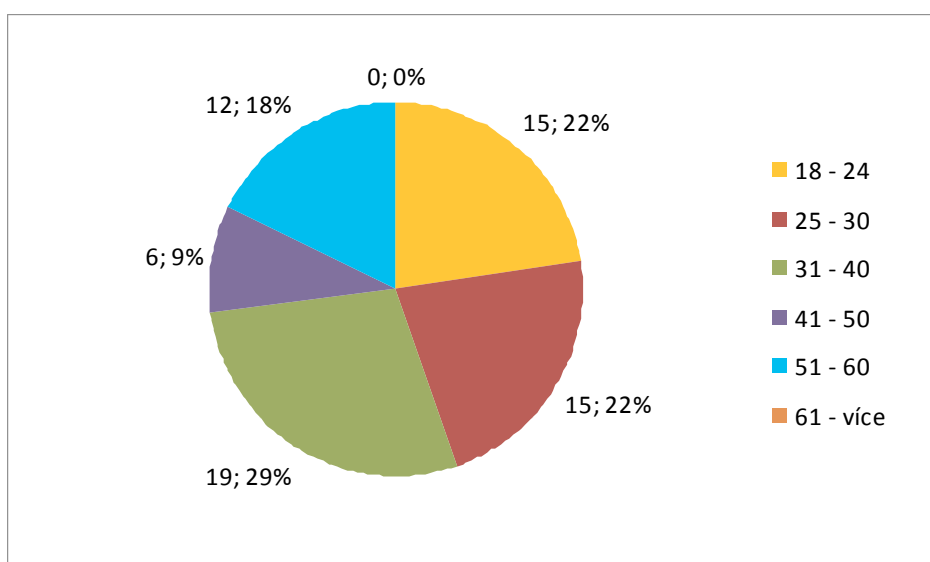
Komentář

Z celkového počtu 67 respondentů bylo dotázáno 66 žen a 1 muž, z čehož plyne, že bylo dotázáno 99% žen a 1% mužů.

Otázka č. 2: Vaše věková skupina

Tabulka 2 – Věk respondentů

2	Vaše věková skupina		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 24	a	15	22,39%
25 - 30	b	15	22,39%
31 - 40	c	19	28,36%
41 - 50	d	6	8,96%
51 - 60	e	12	17,91%
61 - více	f	0	0,00%
Celkem		67	100%



Graf 2 - Věk respondentů

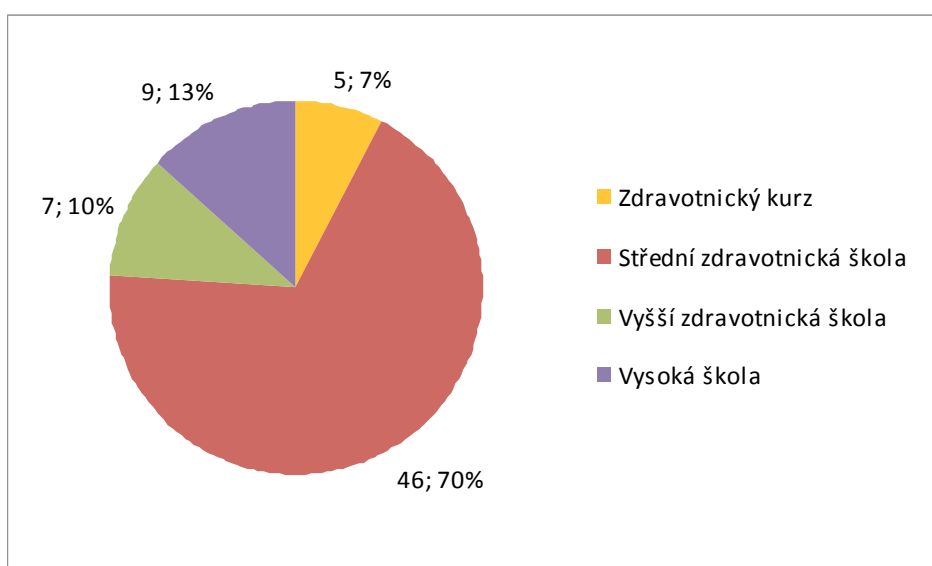
Komentář

Z celkového počtu dotazovaných bylo ve skupině od 18 do 24 let 15 respondentů, což odpovídá 22,39%. Ve skupině od 25 do 30 let bylo rovněž 15 respondentů, tedy 22,39%. Ve skupině od 31 do 40 let bylo 19 dotázaných, což je 28,36% z celku. Skupina od 41 do 50 let obsahovala 6 respondentů, což je 8,96% z celku. Skupina od 51 do 60 let čítala 12 respondentů, což je 17,91% z celku a v poslední věkové skupině nad 61 let nebyl dotázán žádný respondent.

Otázka č. 3: Nejvyšší ukončené zdravotnické vzdělání

Tabulka 3 – Vzdělání respondentů

3	Nejvyšší ukončené zdravotnické vzdělání		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Zdravotnický kurz	a	5	7,46%
Střední zdravotnická škola	b	46	68,66%
Vyšší zdravotnická škola	c	7	10,45%
Vysoká škola	d	9	13,43%
Celkem		67	100%



Graf 3 - Vzdělání respondentů

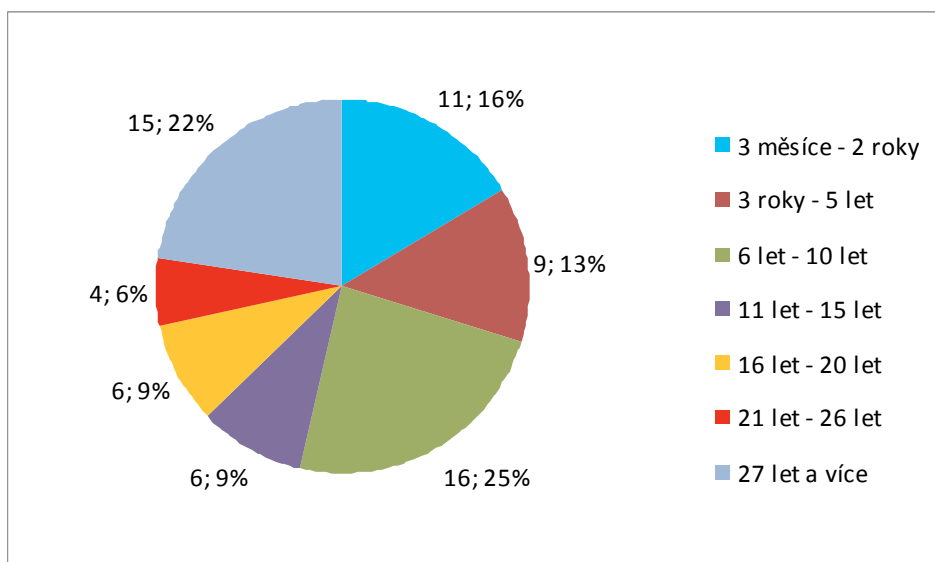
Komentář

Jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo 5 respondentů zdravotnický kurz, což je 7,46% z celku. Střední zdravotnické vzdělání dosáhlo 46 dotázaných, což je 68,66% z celku. Vyšší zdravotnickou školu dokončilo 7 z celkového počtu dotázaných respondentů, což odpovídá 10,45%. Vysokou školou absolvovalo 9 respondentů, což je 13,43% z celkového počtu dotázaných respondentů.

Otázka č. 4: Jaká je celková délka Vaší praxe?

Tabulka 4 – Celková délka praxe

4	Jaká je celková délka vaší praxe?	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
3 měsíce - 2 roky	a 11	16,42%
3 roky - 5 let	b 9	13,43%
6 let - 10 let	c 16	23,88%
11 let - 15 let	d 6	8,96%
16 let - 20 let	e 6	8,96%
21 let - 26 let	f 4	5,97%
27 let a více	g 15	22,39%
Celkem	67	100%



Graf 4 – Celková délka praxe

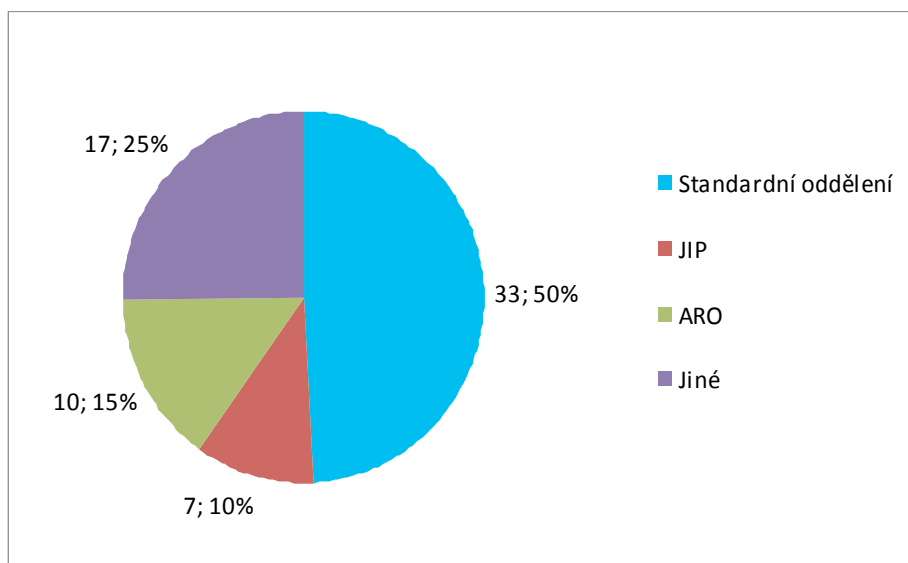
Komentář

11 respondentů uvedlo délku praxe od 3 měsíců po 2 roky, což je 16,42% z celku. Mezi 3 až 5 lety 9 respondentů, což je 13,46% z celku. Od 6 do 10 let 16 respondentů, což je 23,88% z celku. Od 11 do 15 let 6 respondentů, tedy 8,96% respondentů. Od 16 do 20 let 6 respondentů, tedy z celkového počtu 8,96%. Od 21 do 26 let byli dotázáni 4 respondenti, což je z celkového počtu 5,97% a ve skupině s celkovou délkou praxe 27 let a více bylo dotázáno 15 respondentů, což je 22,39% z celku.

Otázka č. 5: Na jakém oddělení pracujete?

Tabulka 5 – Typ oddělení

5	Na jakém oddělení pracujete?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Standardní oddělení	a	33	49,25%
JIP	b	7	10,45%
ARO	c	10	14,93%
Jiné	d	17	25,37%
Celkem		67	100%



Graf 5 - Typ oddělení

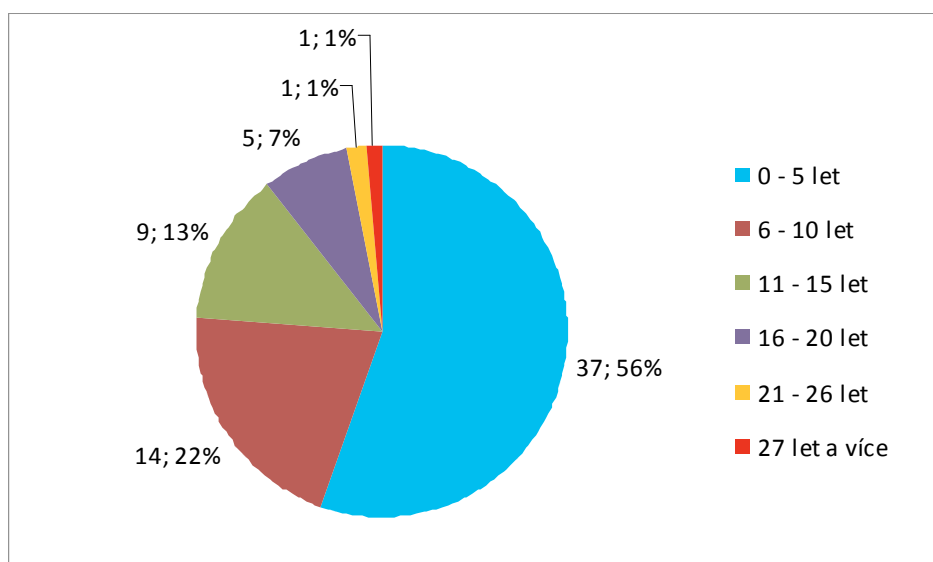
Komentář

Z 67 dotázaných respondentů 33 pracuje na standardním oddělení, což odpovídá 49,25% z celku. 7 respondentů uvedlo oddělení JIP, což je 10,45%. 10 respondentů pracuje na ARO, což je 14,93% a 17 dotázaných uvedlo jiná oddělení, což je 25,37% z celku.

Otázka č. 6: Jak dlouho na tomto oddělení pracujete?

Tabulka 6 - Délka praxe na současném oddělení

6	Jak dlouho na tomto oddělení pracujete?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 5 let	a	37	55,22%
6 - 10 let	b	14	20,90%
11 - 15 let	c	9	13,43%
16 - 20 let	d	5	7,46%
21 - 26 let	e	1	1,49%
27 let a více	f	1	1,49%
Celkem		67	100%



Graf 6 - Délka praxe na současném oddělení

Komentář

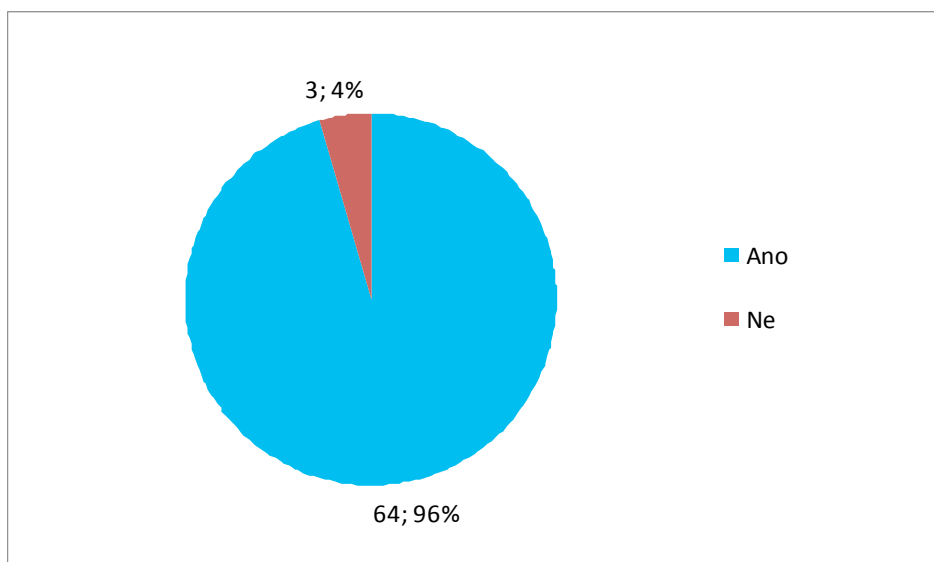
37 z dotázaných respondentů pracuje na svém oddělení od 0 do 5 let, což je 55,22% z celku. Od 6 do 10 let pracuje na svém oddělení 14 respondentů, což je 20,90% z celku. Od 11 do 15 let pracuje na svém pracovišti 9 respondentů, což je 13,43%. Od 16 do 20 let pracuje na svém oddělení 5 dotazovaných, což je 7,46%. Od 21 do 26 let pracuje na svém pracovišti 1 dotazovaný, čili 1,49% a víc jak 27 let pracuje na svém oddělení 1 respondent, což je 1,49% z celku.

9.2 Otázky speciální části dotazníku

Otázka č. 1: Víte, co znamená výraz mobbing?

Tabulka 7 - Znalost významu pojmu mobbing

1	Víte co znamená výraz mobbing?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	64	95,52%
Ne	b	3	4,48%
Celkem		67	100%



Graf 7 - Znalost významu pojmu mobbing

Komentář

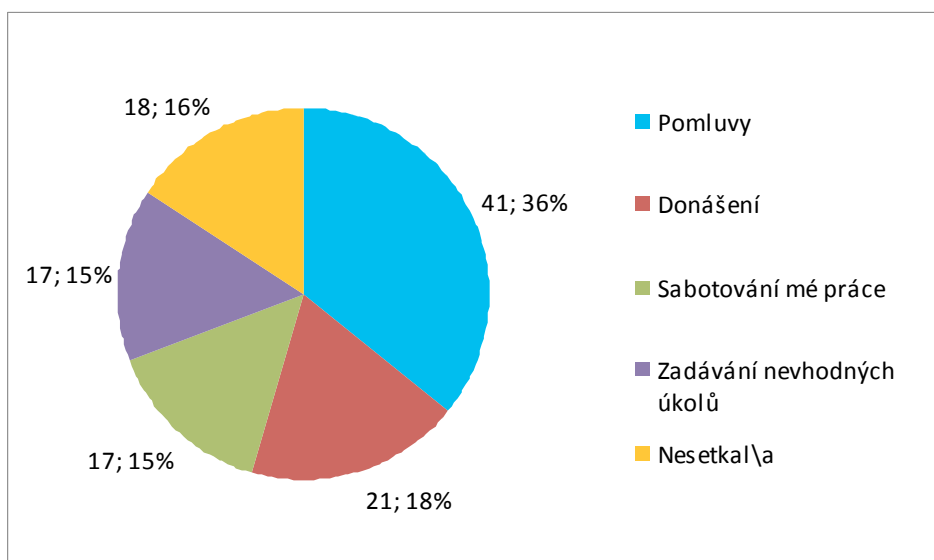
64 z dotázaných respondentů (95,52%) ví, co znamená pojem mobbing, 3 respondenti (4,48%) neví, co tento pojem znamená.

Otázka č. 2: Dle jakých signálů jste usoudil – usoudila, že může jít o mobbing?

Respondent mohl volit i více možností.

Tabulka 8 - Projevy mobbingu u mé osoby

2	Dle jakých signálů jste usoudil – usoudila, že může jít o mobbing?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pomluvy	a	41	35,96%
Donášení	b	21	18,42%
Sabotování mé práce	c	17	14,91%
Zadávání nevhodných úkolů	d	17	14,91%
Nesetkař/a	e	18	15,79%
Celkem		114	100%



Graf 8 - Projevy mobbingu u mé osoby

Komentář

41 z dotázaných respondentů (35,96%) usoudilo, že se jedná o mobbing na základě pomluv, 21 (18,42%) na základě donášení, 17 (14,91%) pro sabotování její práce, 17 (14,91%) pro zadávání nevhodných úkolů a 18 dotázaných (15,79%) se nikdy s mobbingem nesetkalo.

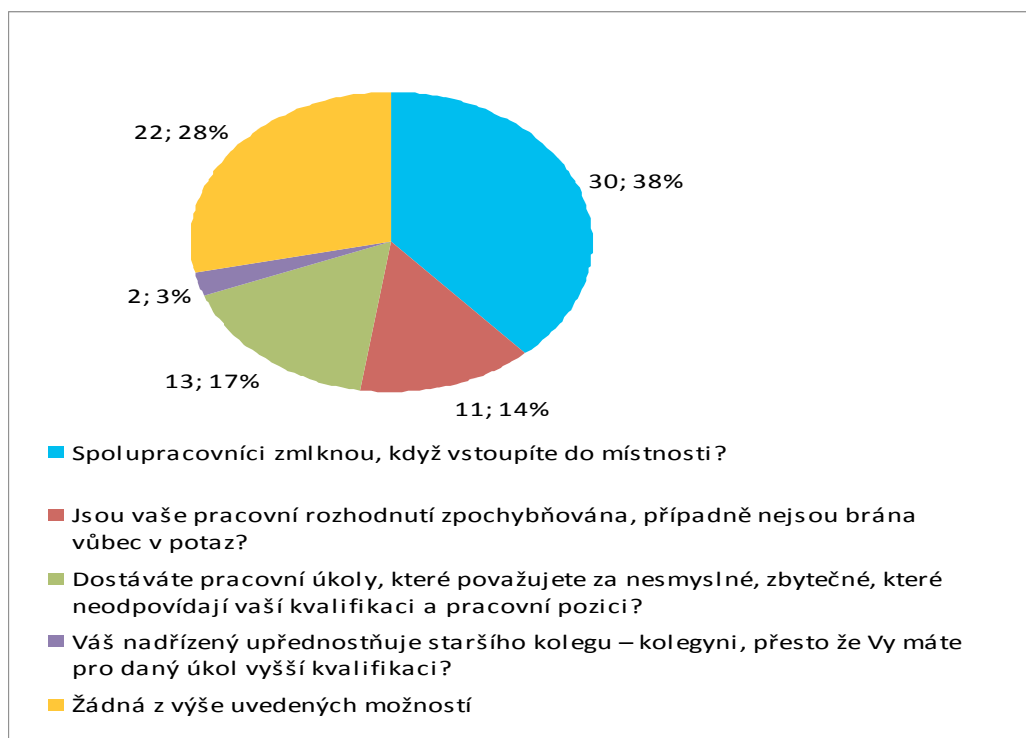
Z 67 dotázaných uvedlo jednu z možností 39 respondentů (58,21%), 2 možnosti uvedlo 14 respondentů (20,90%), 3 možnosti uvedlo 9 respondentů (13,43%) a 4 možnosti uvedlo 5 dotázaných (7,46%).

Otázka č. 3: Stalo se Vám, že:

Respondent mohl volit i více možností.

Tabulka 9 - Náznaky mobbingu

3	Stalo se vám, že:	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spolupracovníci zmlknou, když vstoupíte do místnosti?	a 30	38,46%
Jsou vaše pracovní rozhodnutí zpochybňována, případně nejsou brána vůbec v potaz?	b 11	14,10%
Dostáváte pracovní úkoly, které považujete za nesmyslné, zbytečné, které neodpovídají vaší kvalifikaci a pracovní pozici?	c 13	16,67%
Váš nadřízený upřednostňuje staršího kolegu – kolegyni, přesto že Vy máte pro daný úkol vyšší kvalifikaci?	d 2	2,56%
Žádná z výše uvedených možností	e 22	28,21%
Celkem	78	100%



Graf 9 - Náznaky mobbingu

Komentář

Třiceti dotázaným respondentům (38,46%) se stalo, že spolupracovníci zmlknou, když vstoupí do místnosti. 11 (14,10%) se setkala s tím, že jsou jejich pracovní rozhodnutí zpochybňována nebo nejsou brána v potaz. 13 dotázaných (16,67%) dostává pracovní úkoly, které považují za nesmyslné, zbytečné, které neodpovídají jejich kvalifikaci a pracovnímu zařazení. 2 z dotázaných respondentů (2,56%) jsou v práci při zadávání úkolů opomíjeni a 22 respondentů (28,21%) se nestala žádná z předešlých skutečností.

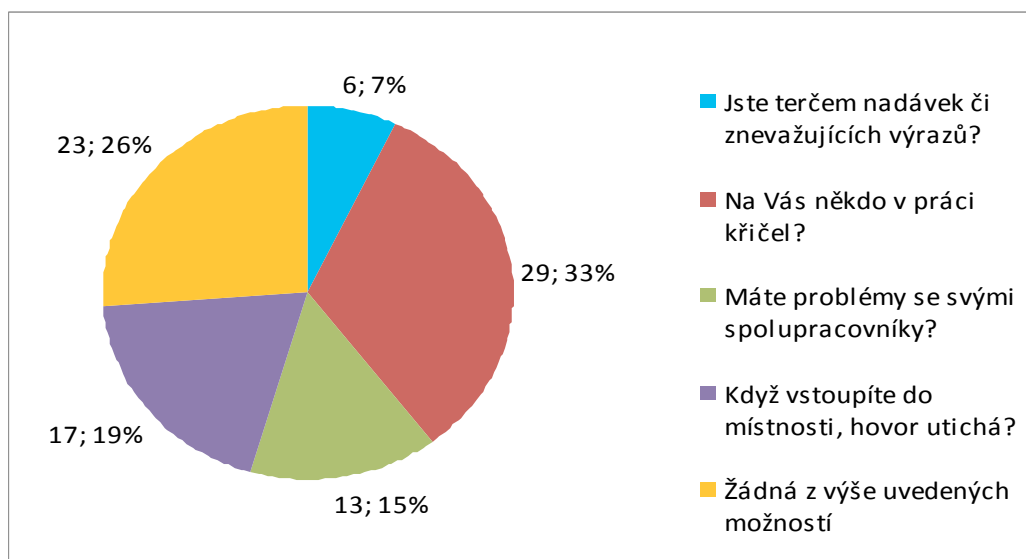
Z 67 dotázaných uvedlo jednu z možností 59 respondentů (88,06%), 2 možnosti uvedlo 6 respondentů (8,96%), 3 možnosti uvedl 1 respondent (1,49%) a 4 možnosti uvedl 1 dotázaný (1,49%).

Otázka č. 4: Setkal jste se s tím, že:

Respondent mohl volit i více možností.

Tabulka 10 - Konfrontace s mobbingem

4	Setkal jste se s tím, že:		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	
Jste terčem nadávek či znevažujících výrazů?	a	6	6,82%
Na Vás někdo v práci křičel?	b	29	32,95%
Máte problémy se svými spolupracovníky?	c	13	14,77%
Když vstoupíte do místnosti, hovor utichá?	d	17	19,32%
Žádná z výše uvedených možností	e	23	26,14%
Celkem		88	100%



Graf 10 - Konfrontace s mobbingem

Komentář

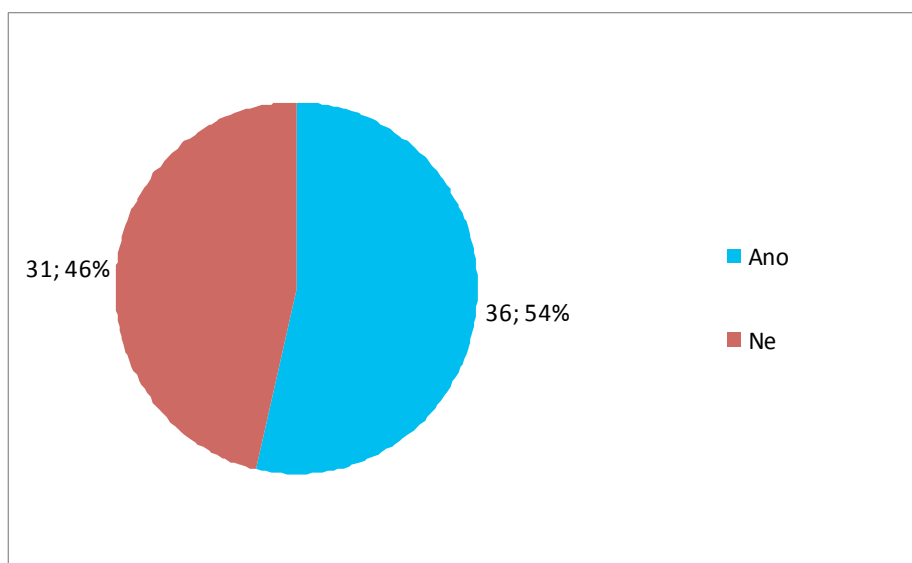
6 dotázaných respondentů (6,82%) se stalo terčem nadávek či znevažujících výrazů. Na 29 respondentů (32,95%) někdo v práci křičel, 13 dotázaných (14,77%) mělo problémy se svými spolupracovníky, 17 (19,32%) se setkala s tím, že když vstoupí do místnosti, tak hovor utichá a 23 respondentům (26,14%) se nestala žádná z uvedených možností.

Z 67 dotázaných uvedlo jednu z možností 54 respondentů (80,60%), 2 možnosti uvedlo 7 respondentů (10,45%), 3 možnosti uvedli 4 respondenti (5,97%) a 4 možnosti uvedli 2 z dotázaných (2,98%).

Otázka č. 5: Měl – měla jste dojem, že se o Vás šíří pomluvy na Vašem pracovišti?

Tabulka 11 - Pomluvy na pracovišti

5	Měl - měla jste dojem, že se o Vás šíří pomluvy na Vašem pracovišti?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	36	53,73%
Ne	b	31	46,27%
Celkem		67	100%



Graf 11 - Pomluvy na pracovišti

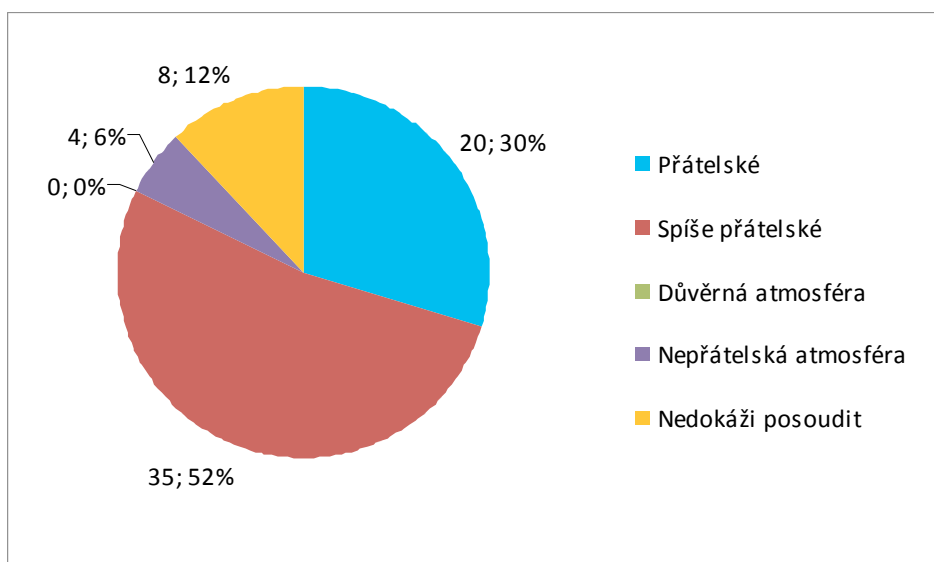
Komentář

36 dotázaných respondentů (53,73%) se stalo terčem pomluv na pracovišti, zbylých 31 dotázaných (46,27%) se s pomluvami nesešlo.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte klima na Vašem pracovišti?

Tabulka 12 - Klima na pracovišti

6	Jak hodnotíte klima na Vašem pracovišti?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Přátelské	a	20	29,85%
Spíše přátelské	b	35	52,24%
Důvěrná atmosféra	c	0	0,00%
Nepřátelská atmosféra	d	4	5,97%
Nedokáží posoudit	e	8	11,94%
Celkem		67	100%



Graf 12 - Klima na pracovišti

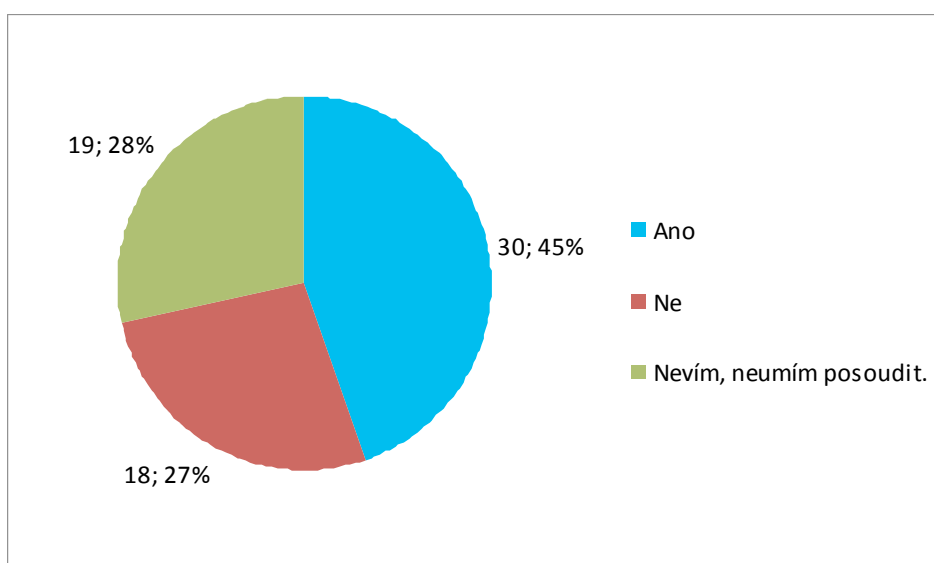
Komentář

20 respondentů (29,85%) považuje klima na svém pracovišti za přátelské, 35 (52,24%) spíše přátelské, žádný respondent neuvedl možnost důvěrné atmosféry na pracovišti, 4 respondenti (5,97%) označili atmosféru nepřátelskou a 8 respondentů (11,94%) nedokáže klima na svém pracovišti posoudit.

Otázka č. 7: Vytváří se na Vašem pracovišti skupiny zaměřené proti jednotlivcům?

Tabulka 13 - Skupiny proti jednotlivcům

7	Vytváří se na Vašem pracovišti skupiny zaměřené proti jednotlivcům?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	30	44,78%
Ne	b	18	26,87%
Nevím, neumím posoudit.	c	19	28,36%
Celkem		67	100%



Graf 13 - Skupiny proti jednotlivcům

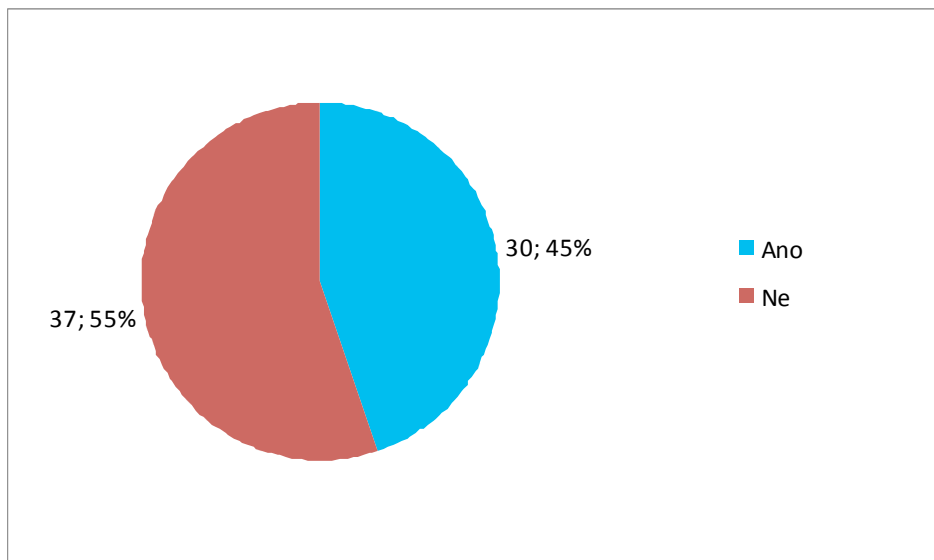
Komentář

30 respondentů (44,78%) odpovědělo, že se na jejich pracovišti vytvářejí skupiny proti jednotlivcům, v 18 případech (26,87%) se skupiny nevytvářejí a 19 dotázaných (28,36%) neumí situaci posoudit.

Otázka č. 8: Dovedete řešit pracovní problémy bez emocí?

Tabulka 14 - Řešení problémů bez emocí

8	Dovedete řešit pracovní problémy bez emocí?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	30	44,78%
Ne	b	37	55,22%
Celkem		67	100%



Graf 14 - Řešení problémů bez emocí

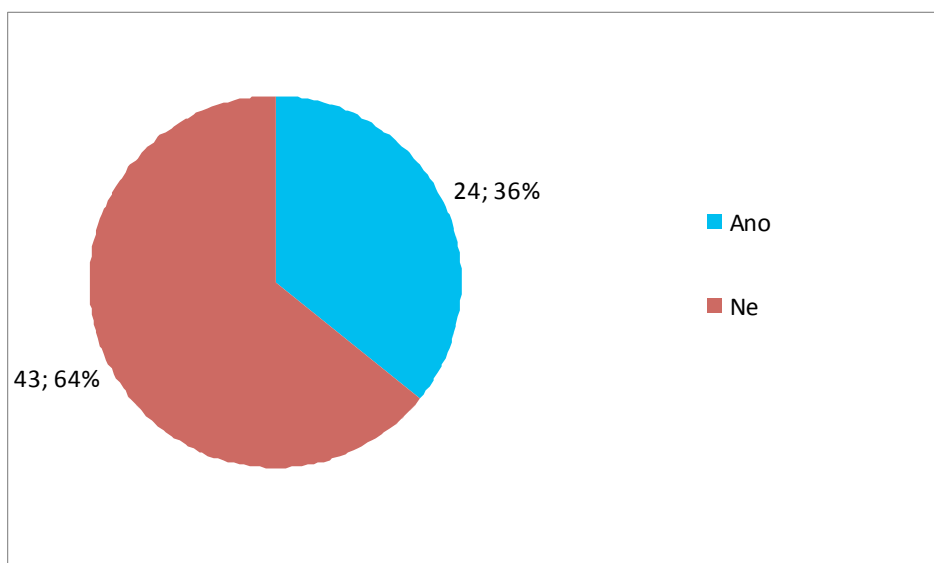
Komentář

30 dotázaných respondentů (44,78%) dovede řešit problémy bez emocí a zbylých 37 respondentů (55,22%) nedovede problémy řešit bez emocí.

Otázka č. 9: Cítíte na Vašem pracovišti závist a nezdravou konkurenci?

Tabulka 15 - Závist a nezdravá konkurence na pracovišti

9		Cítíte na Vašem pracovišti závist a nezdravou konkurenci?	
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	24	35,82%
Ne	b	43	64,18%
Celkem		67	100%



Graf 15 - Závist a nezdravá konkurence na pracovišti

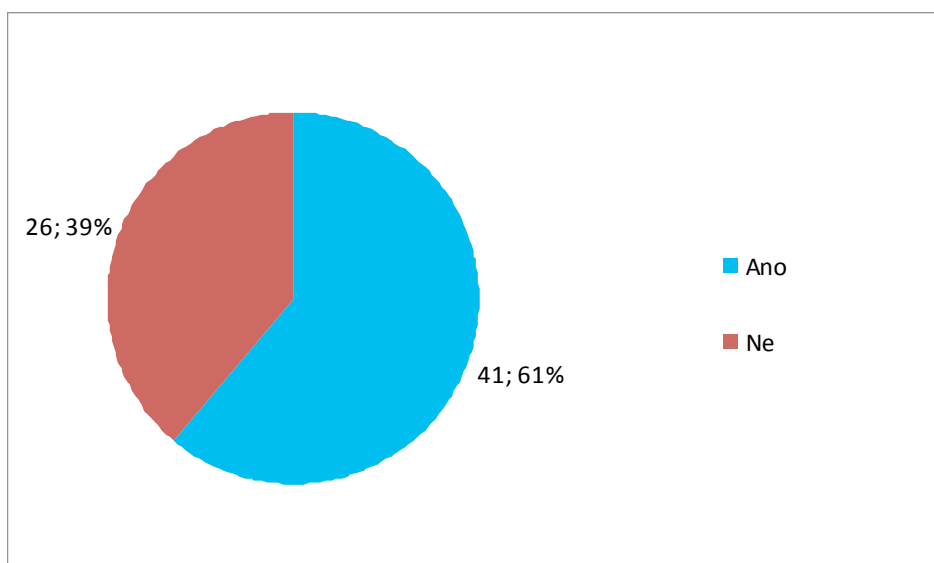
Komentář

24 dotázaných respondentů (35,82%) cítí zášť a nezdravou konkurenci na svém pracovišti a 43 dotázaných (64,18%) nikoli.

Otázka č. 10: Myslíte si, že pracovní úkoly jsou spravedlivě rozdělovány?

Tabulka 16 - Spravedlivé rozdělování úkolů

10	Myslíte si, že pracovní úkoly jsou spravedlivě rozdělovány?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	41	61,19%
Ne	b	26	38,81%
Celkem		67	100%



Graf 16 - Spravedlivé rozdělování úkolů

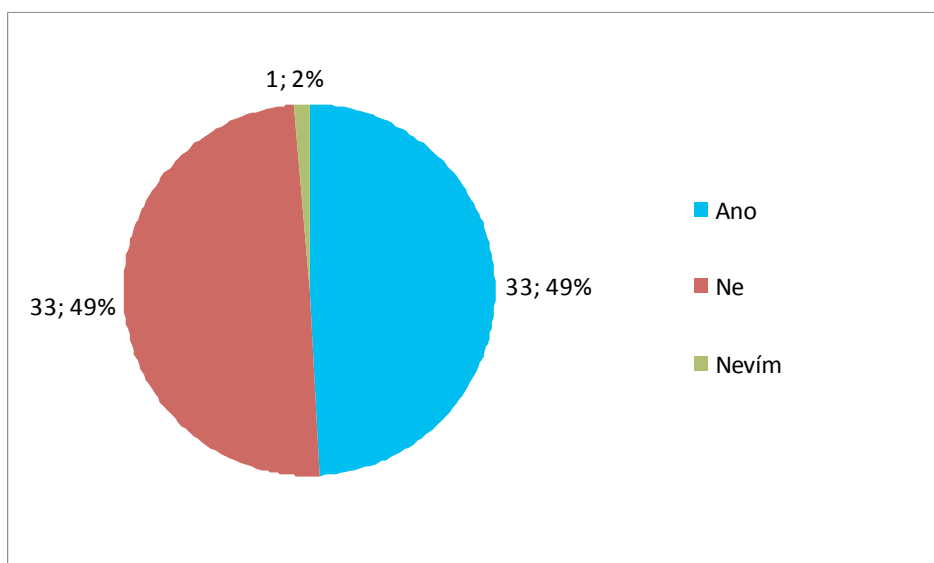
Komentář

41 respondentů (61,19%) si myslí, že se úkoly na jejich pracovišti rozdělují spravedlivě a 26 dotázaných (38,81%) si myslí, že jsou na jejich pracovišti úkoly rozdělovány nespravedlivě.

Otázka č. 11: Myslíte si, že jsou výsledky práce ohodnocovány podle stejného měřítka?

Tabulka 17 - Hodnocení výsledků práce podle stejného měřítka

11	Myslíte si, že jsou výsledky práce ohodnocovány podle stejného měřítka?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	33	49,25%
Ne	b	33	49,25%
Nevím	c	1	1,49%
Celkem		67	100%



Graf 17 - Hodnocení výsledků práce podle stejného měřítka

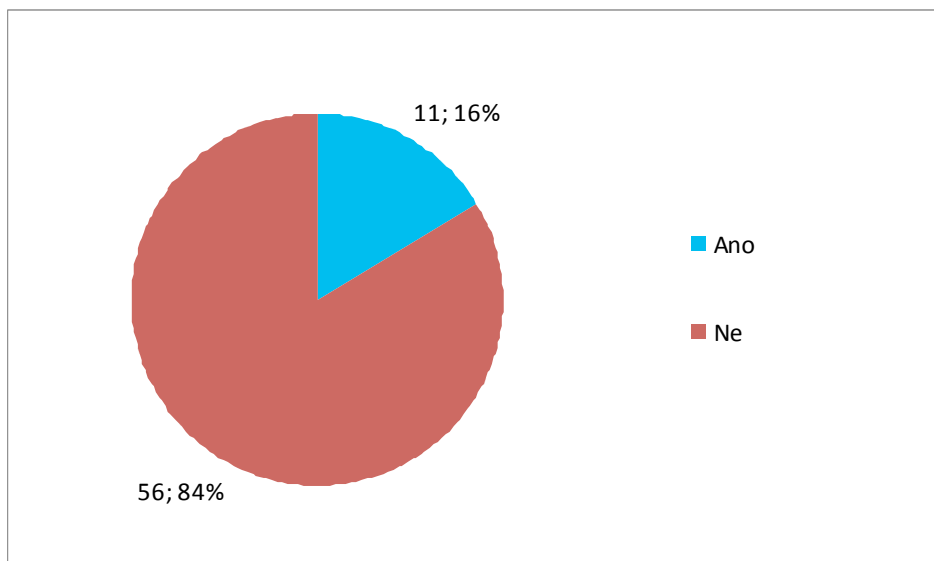
Komentář

33 dotázaných respondentů (49,25%) si myslí, že na jejich pracovišti jsou výsledky hodnoceny spravedlivě, stejný počet, tedy 33 dotázaných (49,25%) si myslí, že je hodnocení výsledků nespravedlivé a 1 respondent (1,49%) neví.

Otázka č. 12: Jste terčem časté kritiky?

Tabulka 18 – Kritika mé osoby

12	Jste terčem časté kritiky?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	11	16,42%
Ne	b	56	83,58%
Celkem		67	100%



Graf 18 – Kritika mé osoby

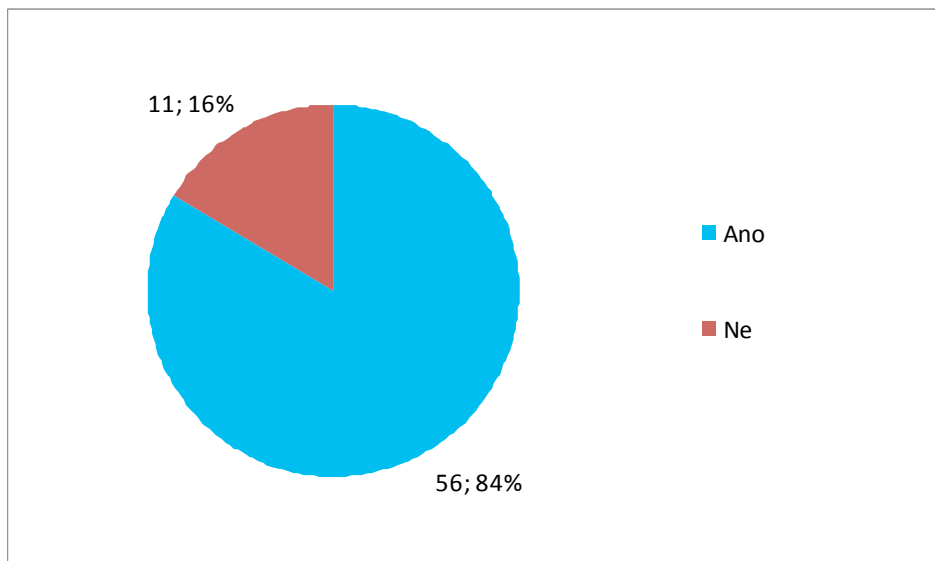
Komentář

11 dotázaných respondentů (16,42%) je terčem časté kritiky a 56 respondentů (83,58%) není často kritizováno.

Otázka č. 13: Je Vám umožněno vyjádřit se k problému?

Tabulka 19 – Možnost vyjádření se k problému

13	Je Vám umožněno vyjádřit se k problému?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	56	83,58%
Ne	b	11	16,42%
Celkem		67	100%



Graf 19 - Možnost vyjádření se k problému

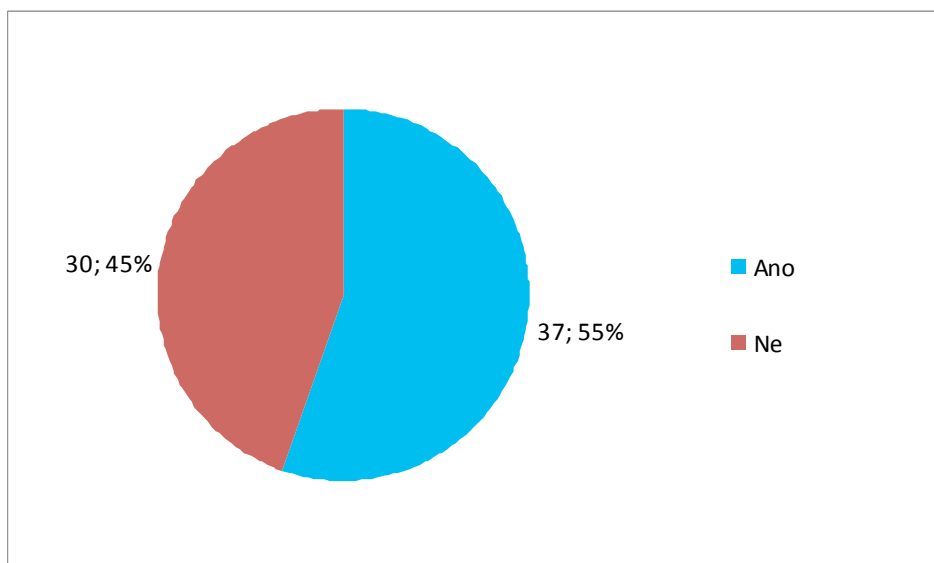
Komentář

56 respondentům (83,58%) je umožněno vyjádřit se k problému na pracovišti a 11 dotázaným (16,42%) to umožněno není.

Otázka č. 14: Jste nebo byl – byla jste svědkem mobbingu na Vašem pracovišti?

Tabulka 20 - Svědek mobbingu na pracovišti

14		Jste nebo byl – byla jste svědkem mobbingu na Vašem pracovišti?	
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	37	55,22%
Ne	b	30	44,78%
Celkem		67	100%



Graf 20 - Svědek mobbingu na pracovišti

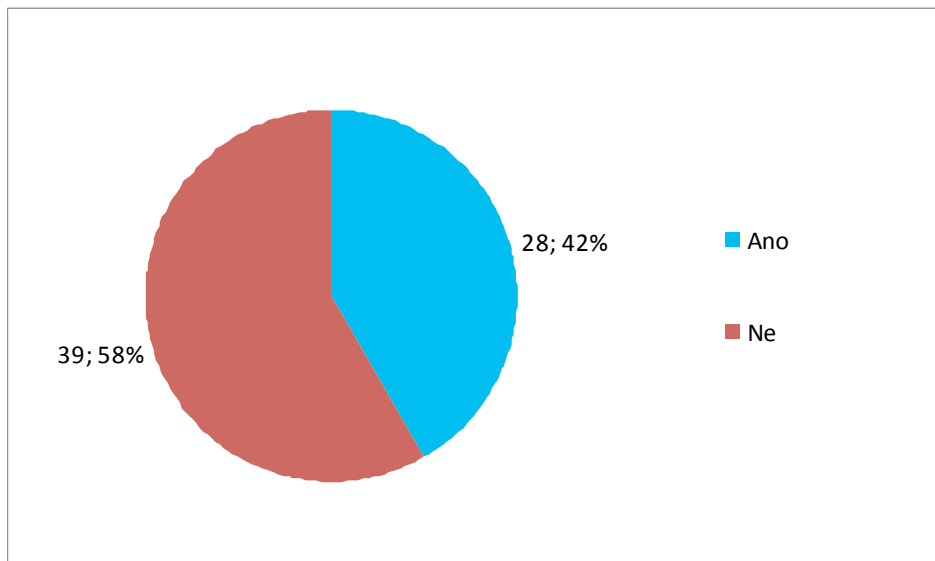
Komentář

37 dotázaných respondentů (55,22%) bylo svědkem mobbingu na svém pracovišti a 30 dotázaných (44,78%) se s mobbingem na svém pracovišti nesetkalo.

Otázka č. 15: Setkáváte se na pracovišti s pomluvami, fámami, drby, které nejsou pravdivé a poškozují Vás?

Tabulka 21 - Konfrontace s nepravdivými poškozujícími fámami, pomluvami a drby

15		Setkáváte se na pracovišti s pomluvami, fámami, drby, které nejsou pravdivé a poškozují Vás?	
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	28	41,79%
Ne	b	39	58,21%
Celkem		67	100%



Graf 21 - Konfrontace s nepravdivými a poškozujícími fámami, pomluvami a drby

Komentář

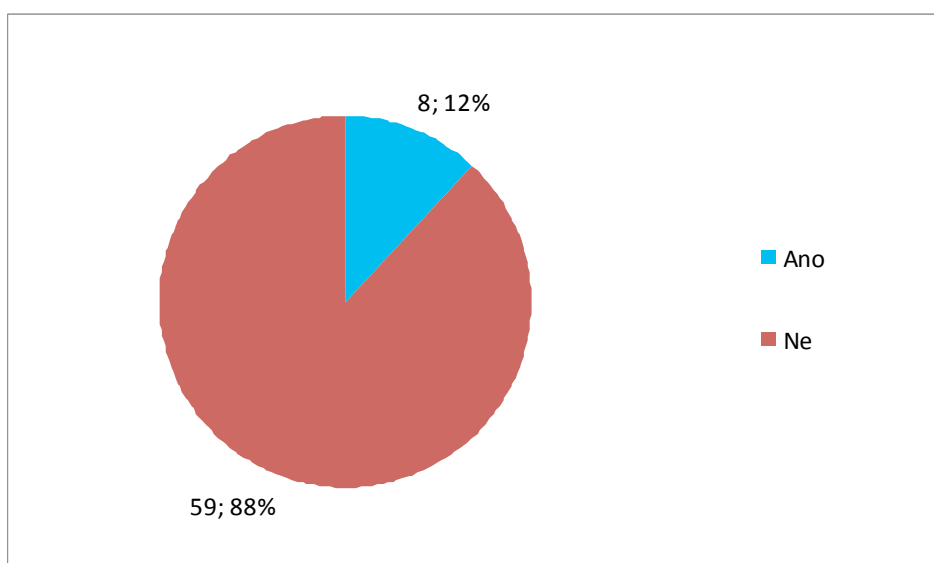
28 respondentů (41,79%) bylo vystaveno nepravdivým a poškozujícím fámám, pomluvám nebo drbům a 39 dotázaných (58,21%) jim vystaveno nebylo.

Otázka č. 16: Měl – měla jste zdravotní obtíže související s tím, že jste se stal – stala, obětí mobbingu? Pokud jste odpověděla ano, uveďte, jaké?

Respondent, který zvolil odpověď na otázku – ano, mohl volit v další části otázky více možností.

Tabulka 22 - Zdravotní obtíže spojené s mobbingem

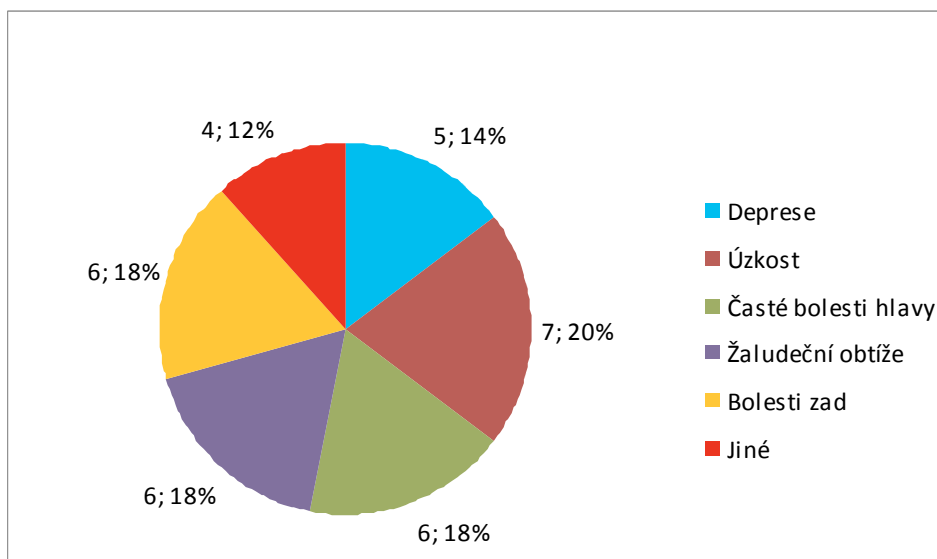
16		Měl – měla jste zdravotní obtíže související s tím, že jste se stal – stala, obětí mobbingu?	
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	8	11,94%
Ne	b	59	88,06%
Celkem		67	100%
Pokud ano:			
Deprese	a	5	14,71%
Úzkost	b	7	20,59%
Časté bolesti hlavy	c	6	17,65%
Žaludeční obtíže	d	6	17,65%
Bolesti zad	e	6	17,65%
Jiné	f	4	11,76%
Celkem		34	100%



Graf 22A - Zdravotní obtíže spojené s mobbingem

Komentář

8 dotázaných (11,94%) mělo zdravotní obtíže spojené s mobbingem a 59 respondentů (88,06%) zdravotní obtíže nemělo.



Graf 23B - Zdravotní obtíže spojené s mobbingem

Komentář

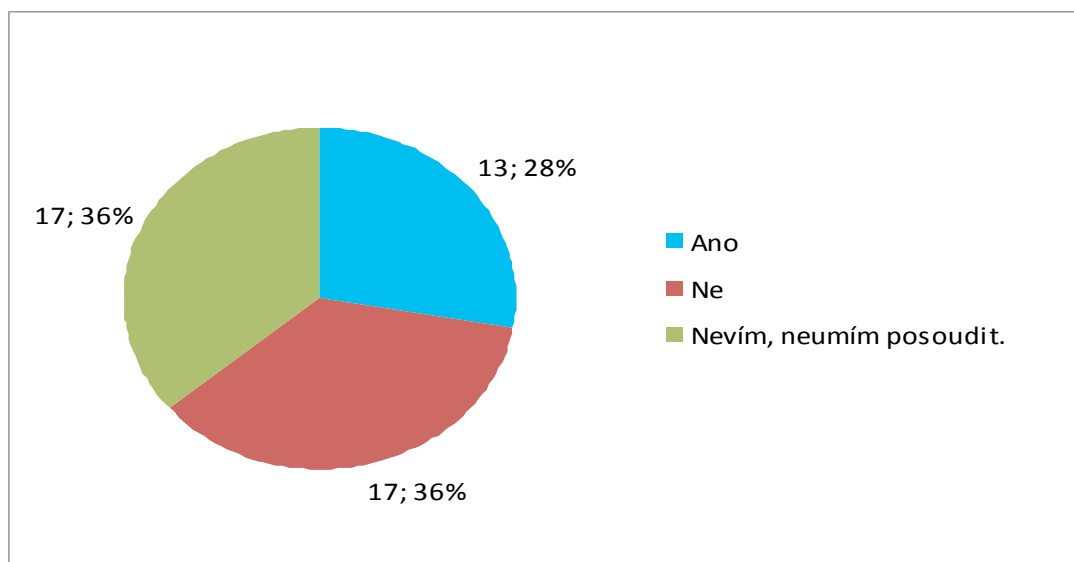
8 dotázaných respondentů mělo v 5 případech (14,71%) deprese, v 7 (20,59%) úzkost, v 6 případech (17,65%) časté bolesti hlavy, také v 6 případech (17,65%) žaludeční obtíže a rovněž v 6 případech (17,65%) bolesti zad a ve 4 případech (11,76%) jiné zdravotní obtíže, než jsou ty vyjmenované.

8 respondentů, kteří odpověděli – ano, dále odpovídali takto: 2 z uvedených možností uvedli 2 respondenti (25%), 4 možnosti uvedli 2 respondenti (25%), 5 možností uvedli 2 respondenti (25%) a 6 možností uvedli 2 z dotázaných (25%).

Otázka č. 17: Pokud jste byl – byla obětí mobbingu, má nebo mělo to negativní vliv na kvalitu vykonané práce? Pokud jste nebyl – nebyla obětí mobbingu, nevyplňujte. Respondent, který zvolil odpověď na otázku – ano, mohl volit v další části otázky více možností.

Tabulka 23 - Mobbing a jeho negativní vliv na kvalitu práce

17	Pokud jste byl – byla obětí mobbingu, má nebo mělo to negativní vliv na kvalitu vykonané práce?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	13	27,66%
Ne	b	17	36,17%
Nevím, neumím posoudit.	c	17	36,17%
Celkem		47	100%
Pokud ano:			
Změnil/a jsem aktivní přístup v práci na pasivní	a	2	10,53%
Vyhýbal/a jsem se práci v kolektivu	b	5	26,32%
Do zaměstnání jsem chodil/a s odporem	c	10	52,63%
Jiné	d	2	10,53%
Celkem		19	100%

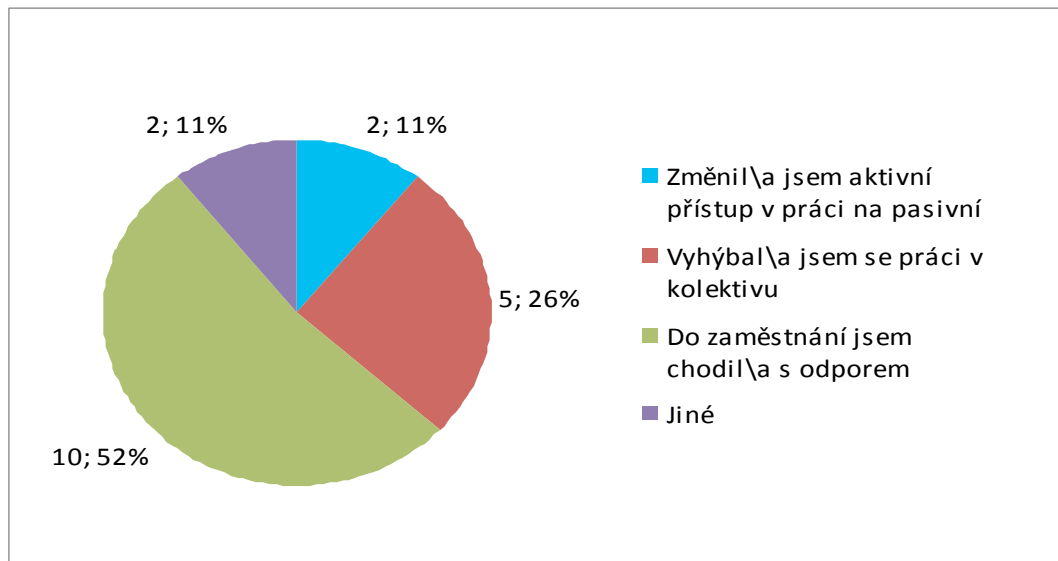


Graf 24A - Mobbing a jeho negativní vliv na kvalitu práce

Komentář

U 13 dotázaných respondentů (27,66%) měl mobbing negativní vliv na kvalitu jejich práce, u 17 dotázaných (36,17%) tomu tak nebylo a zbylých 17 respondentů (36,17%) neumí danou situaci posoudit.

Pokud jste odpověděla ano, uveďte, jaké?



Graf 25B - Mobbing a jeho negativní vliv na kvalitu práce

Komentář

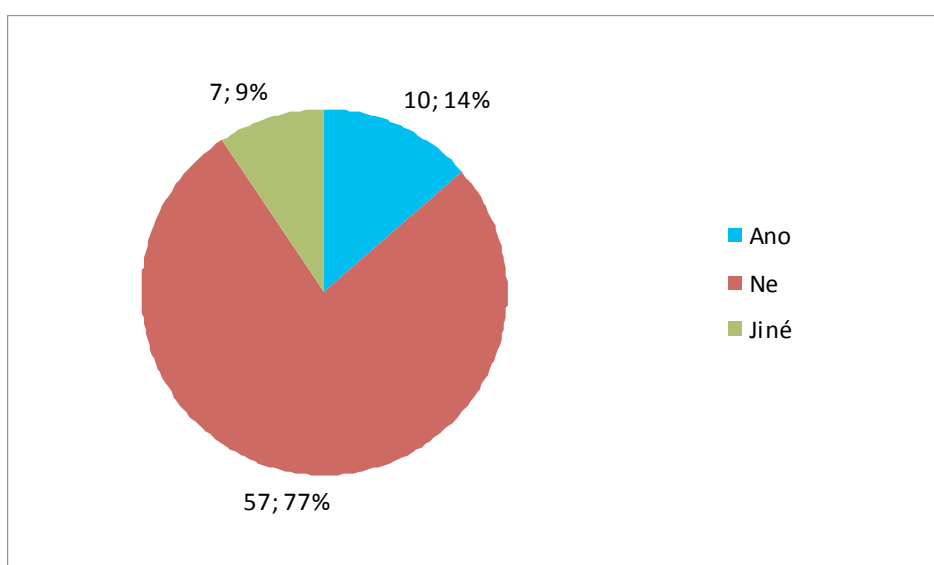
U 2 dotázaných (10,53%) se změnil přístup k práci z aktivního na pasivní, 5 dotázaných (26,32%) se začalo vyhýbat práci v kolektivu, 10 respondentů (52,63%) začalo do zaměstnání chodit s odporem a u 2 dotázaných (10,53%) se vyskytly i jiné negativní důsledky.

13 respondentů, kteří odpověděli – ano, dále odpovídali takto: jednu z uvedených možností uvedlo 8 respondentů (61,54%), 2 možnosti uvedli 4 respondenti (30,77%) a 3 možnosti uvedl 1 respondent (7,69%).

Otázka č. 18: Měly Vaše osobní zkušenosti s mobbingem vliv na Váš osobní život?

Tabulka 26 - Mobbing a jeho vliv na osobní život

18	Měly Vaše osobní zkušenosti s mobbingem vliv na Váš osobní život?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	a	10	13,51%
Ne	b	57	77,03%
V případě ano , jaké? Doplňte:	c	7	9,46%
Celkem		67 + 7	100%



Graf 27 - Mobbing a jeho vliv na osobní život

Komentář

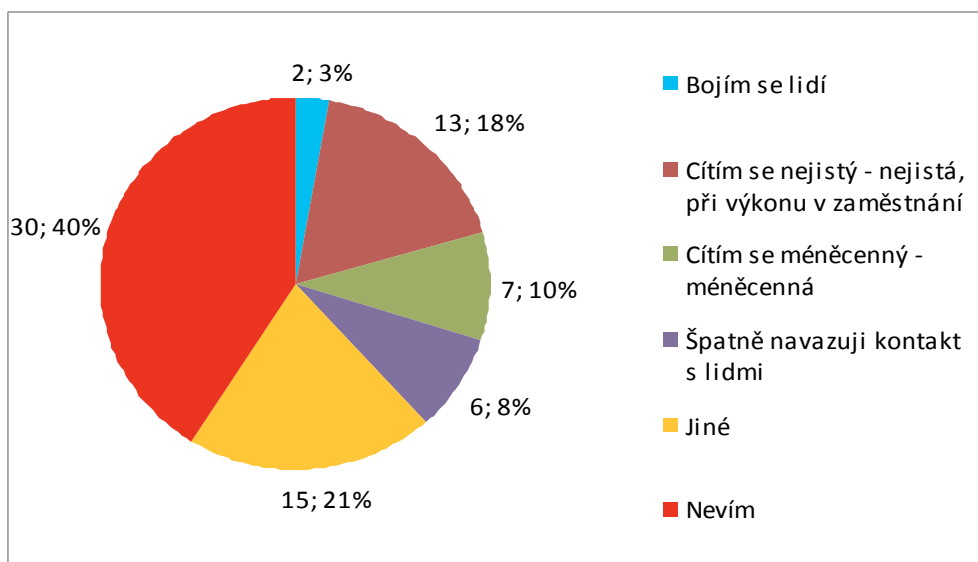
U 10 dotázaných respondentů (13,51%) měl mobbing vliv na jejich osobní život, u 57 % dotázaných (77,03%) neměl žádný vliv a 7 respondentů (9,46%) blíže specifikovalo vliv mobbingu na jejich osobní život.

Otázka č. 19: Jak Vás zkušenost s mobbingem ovlivnila?

Respondent mohl volit i více možností.

Tabulka 28 - Mobbing a jeho vliv na oběť

19	Jak Vás zkušenost s mobbingem ovlivnila?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Bojím se lidí	a	2	2,74%
Cítím se nejistý - nejistá, při výkonu v zaměstnání	b	13	17,81%
Cítím se méněcenný - méněcenná	c	7	9,59%
Špatně navazuji kontakt s lidmi	d	6	8,22%
Jiné	e	15	20,55%
Nevím	f	30	41,09%
Celkem		73	100%



Graf 29 - Mobbing a jeho vliv na oběť

Komentář

Mobbing ovlivnil respondenty následujícím způsobem, 2 dotázaní (2,74%) se bojí lidí, 13 respondentů (17,81%) se cítí nejistých při výkonu práce, 7 (9,59%) se cítí méněcenných, 6 (8,22%) špatně navazuje kontakt s lidmi, 15 dotázaných (20,55%) uvedlo jinou možnost, než jsou vyjmenovány a 30 dotázaných (41,09%) neví.

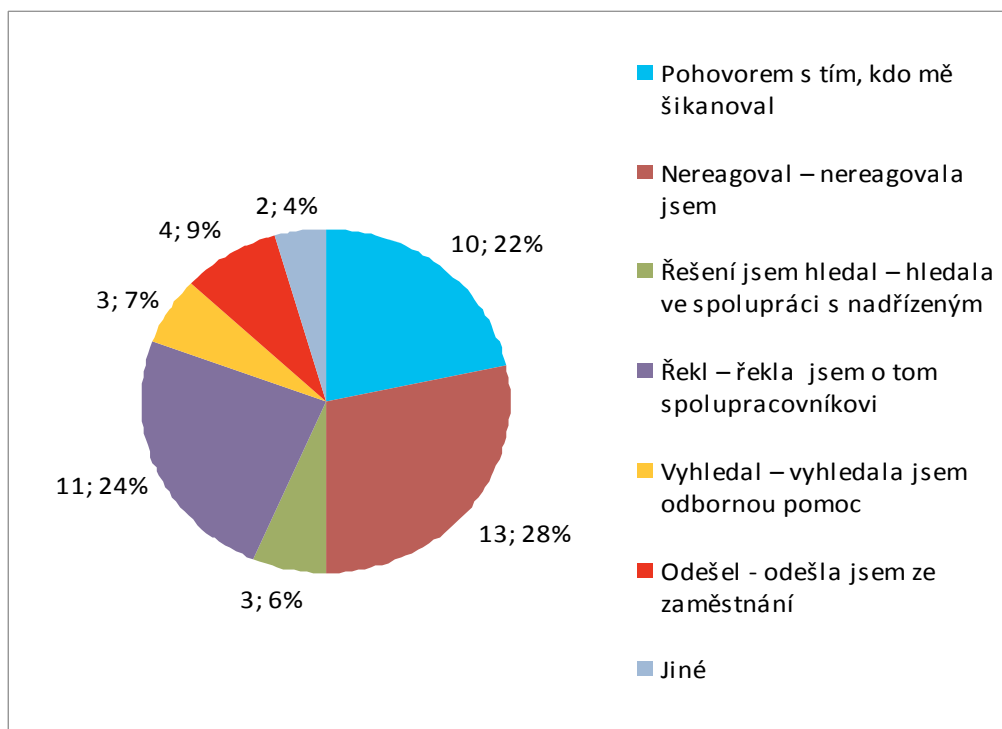
Z 67 odpovídajících respondentů uvedlo jednu z uvedených možností 62 respondentů (92,54%), 2 možnosti uvedli 4 respondenti (5,97%) a 3 možnosti uvedl 1 respondent (1,49%).

Otázka č. 20: Pokud se domníváte, že jste se stal obětí mobbingu, řešil – řešila jste to: Pokud jste nebyl – nebyla obětí mobbingu, nevyplňujte.

Respondent mohl volit i více možností.

Tabulka 30 - Mobbing a jeho řešení z pohledu oběti

20	Pokud se domníváte, že jste se stal obětí mobbingu, řešil – řešila jste to:	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohovorem s tím, kdo mě šikanoval	a 10	21,74%
Nereagoval – nereagovala jsem	b 13	28,26%
Řešení jsem hledal – hledala ve spolupráci s nadřízeným	c 3	6,52%
Řekl – řekla jsem o tom spolupracovníkovi	d 11	23,91%
Vyhledal – vyhledala jsem odbornou pomoc	e 3	6,52%
Odešel - odešla jsem ze zaměstnání	f 4	8,70%
Jiné	g 2	4,35%
Celkem	46	100%



Graf 31 - Mobbing a jeho řešení z pohledu oběti

Komentář

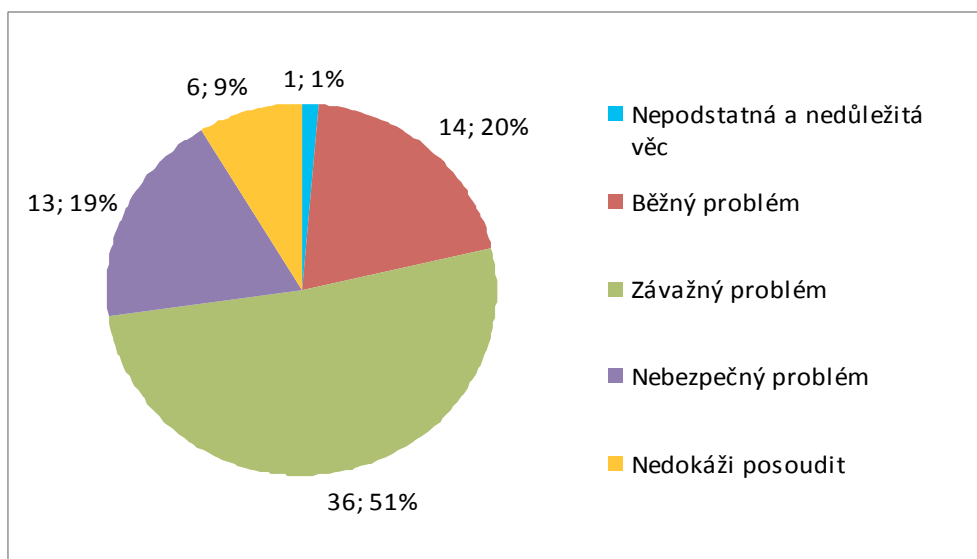
10 dotázaných respondentů (21,74%) řešilo mobbing pohovorem s tím, kdo je šikanoval, 13 dotázaných (28,26%) nereagovalo, 3 respondenti (6,52%) hledali řešení ve spolupráci s nadřízenými, 11 dotázaných (23,91%) se svěřilo spolupracovníkovi, 3 (6,52%) vyhledali odbornou pomoc, 4 (8,70%) odešli ze zaměstnání a 2 dotázaní (4,35%) zvolili jiné řešení. Z 32 odpovídajících respondentů uvedlo 1 z uvedených možností 25 respondentů (78,13%), 2 možnosti uvedli 3 respondenti (9,38%), 3 možnosti uvedli 2 respondenti (6,25%), 4 možnosti uvedl 1 respondent (3,12%) a 5 možností uvedl 1 respondent (3,12%).

Otázka č. 21: Jaký význam přikládáte mobbingu?

Respondent mohl volit i více možností.

Tabulka 32 - Hodnocení závažnosti mobbingu

21	Jaký význam přikládáte mobbingu?		
		Absolutní četnost	Relativní četnost
Nepodstatná a nedůležitá věc	a	1	1,43%
Běžný problém	b	14	20,00%
Závažný problém	c	36	51,43%
Nebezpečný problém	d	13	18,57%
Nedokáži posoudit	e	6	8,57%
Celkem		70	100%



Graf 33 - Hodnocení závažnosti mobbingu

Komentář

1 dotázaný respondent (1,43%) si myslí, že je mobbing nepodstatná věc, 15 respondentů (20,00%) si o něm myslí, že se jedná o běžný problém, 36 dotázaných (51,43%) si myslí, že se jedná o závažný problém, 13 respondentů (18,57%) hodnotí mobbing jako nebezpečný problém a 6 respondentů (8,57%) nedokáže význam mobbingu posoudit.

Z 67 odpovídajících respondentů uvedlo jednu z uvedených možností 64 respondentů (95,52%), 2 možnosti uvedli 3 respondenti (4,48%).

10 Diskuze

Ve svém výzkumném šetření pro tuto bakalářskou práci jsem si v úvodu stanovila jako hlavní cíl analyzovat frekvenci výskytu mobbingu mezi všeobecnými sestrami a nižším zdravotnickým personálem – ošetřovatelkami a 3 dílčí cíle a 4 hypotézy. Výsledky byly zpracovány z 67 plně vyplněných dotazníků, které byly považovány za 100%.

V **cíli číslo 1** jsem si stanovila analyzovat frekvenci výskytu mobbingu mezi všeobecnými sestrami a nižším zdravotnickým personálem – ošetřovatelkami. K tomuto cíli se vztahují otázky speciální části dotazníku číslo 2, 3, 4, 5, 14 a **hypotéza číslo 1**, ve které předpokládám, že minimálně 80 % respondentů zná pojem mobbing. K této hypotéze se vztahuje otázka speciální části dotazníku č. 1. Dále se k cíli číslo 1 vztahuje **hypotéza číslo 2**, ve které předpokládám, že na pracovišti se setkalo s mobbingem maximálně 55 % respondentů. K této hypotéze se vztahuje otázka speciální části dotazníku číslo 14.

Z výsledků vztahujících se k tomuto cíli jsem v otázce č. 14 zjistila, že svědkem mobbingu na pracovišti se stalo 55% procent dotázaných respondentů. K analýze frekvence mobbingu mezi dotázanými se jistě vztahuje i jejich vnímání signálů a náznaků mobbingu - viz otázky č. 2, 3, 4, 5. Jako nejčastější signál uvádějí respondenti v 36% pomluvy, v 18% donášení, v 15% sabotování svojí práce a v 15 % zadávání nevhodných úkolů. 16% respondentů uvedlo, že se s projevy mobbingu neseťkalo. Z toho vyplývá, že 73% respondentů se setkalo s některými projevy vztahujícími se k mobbingu a 27% se s těmito projevy neseťkalo. Respondenti uvedli v 38 % jako nejčastější náznak mobbingu zmlknutí spolupracovníků, když vstoupili do místnosti. Ke stejnému výsledku, co se týká tohoto jevu, došla ve své bakalářské práci Hovadová Renata, která uvádí, že 39% dotázaných se setkalo s tím, že hovor kolegů utichá, když vstoupí do místnosti.⁶⁶ 17% respondentů uvedlo nevhodné zadání pracovního úkolu, které nedopovídalo kvalifikaci ani jeho pracovní pozici. 14% uvedlo, že jejich pracovní rozhodnutí byla zpochybňována, nebo nebyla vůbec brána v potaz. 2% uvedlo upřednostňování staršího kolegy s nižší kvalifikací, než má respondent. 28% respondentů se neseťkalo s těmito náznaky a proto neuvedli žádnou z uvedených možností v otázce č. 3. Z těchto výsledků lze usoudit, že 32% respondentů se s náznaky mobbingu neseťkalo. Přesto v 5. otázce 54 % respondentů uvedlo, že měli dojem, že se o nich na pracovišti šíří pomluvy. Ve 4. otázce respondenti hodnotili z nabízených možností nejčastější formy negativní komunikace. V 33 procentech

⁶⁶ HOVADOVÁ, 2006

uvedli dotázaní, že na ně někdo v práci křičí, v 19% utichá hovor, když vstoupí do místnosti, problémy se spolupracovníky uvedlo 15% respondentů a 7% uvedlo, že jsou terčem nadávek či znevažujících výrazů. 26% respondentů si nevybralo žádnou z uvedených možností, z čehož se dá usuzovat, že 38% dotázaných se s mobbingem nesešlo.

Svědkem mobbingu dle vyhodnocení odpovědí bylo 55% respondentů, ale při analýze otázek vyplynulo, že se nesešlo s mobbingem pouze 32 % respondentů. Zbývajících 13% může být dáno tím, že pomluvy a jiné negativní jevy v komunikaci nemusí znamenat přítomnost mobbingu na pracovišti, neboť dle Leymanna by měl psychický útlak trvat minimálně půl roku, aby jej bylo možné označit za mobbing.

Z výsledků vyplývá, že byť se o mobbingu veřejně příliš nemluví, je poměrně častým jevem na pracovištích zdravotnických zařízení. K tomuto cíli se vztahuje hypotéza č. 1, ve které předpokládám, že minimálně 80 % respondentů zná pojem mobbing. **Hypotéza č. 1 byla přijata**, protože v otázce č. 1 odpovědělo 96% respondentů, že pojem mobbing zná a pouze 4% uvedlo, že pojem nezná. Ondriová a Dučaiová v rámci jejich výzkumného šetření zjistily 93% znalost pojmu mobbing u oslovených respondentů.⁶⁷ Dá se říci, že v rámci zdravotnictví v České i Slovenské republice je znalost pojmu mobbing mezi zdravotnickými pracovníky srovnatelná.

Hypotéza číslo 2, ve které předpokládám, že se na pracovišti setkala s mobbingem maximálně 55 % respondentů **byla přijata**. Na vztahující se otázku č. 14, speciální části dotazníku, odpovědělo 55% dotázaných, že bylo svědkem mobbingu na svém pracovišti.

Cíl číslo 1 byl splněn.

V **cíli číslo 2** jsem si dala za úkol zjistit, jak mobbing ovlivňuje kvalitu práce dotázaných respondentů. K tomuto cíli se vztahují otázky speciální části dotazníku číslo 6, 7, 8, 9,10,11,12, 13, 17. Na kvalitě práce se podílí úroveň pracovního prostředí a managementu pracoviště. Proto jsem v otázce č. 6 zjišťovala klima na pracovišti. 52% respondentů uvedlo spíše přátelskou atmosféru, 30% respondentů uvedlo přátelskou atmosféru a jako nepřátelskou atmosféru na pracovišti ji uvedlo 6%. 12% respondentů nedokázalo klima na pracovišti posoudit. V otázce č. 7 mě překvapilo, že až 45% respondentů uvedlo, že na pracovišti se vytvářejí skupiny zaměřené proti jednotlivcům, 27% uvedlo, že se tyto skupiny nevytváří a 28% toto nedovedlo posoudit. V otázce č. 8 jsem se dotázala na schopnost řešení problémů bez emocí. Pouze 45% respondentů je schopno řešit problémy bez emocí, zbylých 55% je v řešení problémů pod vlivem emocí.

⁶⁷ ONDRIOVÁ, DUČAIOVÁ, 2010

V otázce č. 9 se 36% respondentů vyslovilo tak, že pociťují závist a nezdravou konkurenci na svém pracovišti. V otázce č. 12 se 16% respondentů vyjádřilo, že jsou často kritizováni na svém pracovišti a v otázce č. 13 uvedlo 16% respondentů, že nemají možnost se vyjádřit k pracovním problémům. Z pohledu organizace práce managementem jsem stanovila otázku č. 10, kde 39% respondentů mělo pocit, že úkoly na pracovišti nejsou spravedlivě rozdělovány a 49% dotázaných uvedlo, že jejich práce není hodnocená podle stejných měřítek. Pouze 2% dotázaných se neumělo rozhodnout. Na otázku č. 17, zda měl mobbing vliv na kvalitu vykonávané práce respondentů, odpovědělo 28%, že negativní vliv pociťovali. 36% respondentů uvedlo, že byť se s mobbingem setkali, neměl vliv na jejich vykonávanou práci a 36% neumělo posoudit, zda tato skutečnost měla na kvalitu práce vliv. Vzhledem k tomu, že na tuto otázku odpovědělo 47 z dotázaných respondentů, se dá usoudit, že osobní zkušenost s mobbingem mělo 70% oslovených respondentů. Je známo, že nezdravé klima na pracovišti, špatná organizace práce jsou častým zdrojem konfliktů, které, pokud jsou neřešené, mohou být spouštěčem mobbingu. Z výsledků vyplývá, že pokud se mobbing na pracovišti projevil, mělo to vliv na kvalitu vykonané práce zaměstnanců.

Cíl číslo 2 byl splněn.

V **cíli číslo 3** jsem chtěla zjistit, jak často je mobbing příčinou změny pracovního místa mezi dotázanými respondenty. K tomuto cíli se vztahuje otázka speciální části dotazníku číslo 20 a **hypotéza číslo 3**, ve které předpokládám, že po osobní zkušenosti s mobbingem mění zaměstnání maximálně 30% respondentů. K této hypotéze se rovněž vztahuje otázka speciální části dotazníku číslo 20. Jednou z možností, jak oběť řeší svou nepříznivou pracovní situaci s mobberem, je odchod ze zaměstnání. Formou dotazníku jsem zjišťovala i jiné možnosti řešení situace z pohledu oběti. 28% dotázaných uvedlo, že na mobbing nereagovalo. Důvod této pasivity nebyl vzhledem k rozsahu práce zjišťován, byť by odpovědi respondentů mohly přinést zajímavé výsledky. 24% řeklo o problému spolupracovníkovi. 22% řeší mobbing pohovorem s tím, kdo ho šikanuje. 6% dotázaných hledalo pomoc ve spolupráci s nadřízeným. 7% vyhledalo odbornou pomoc a 9% řešilo mobbing odchodem ze zaměstnání. Výsledky odpovědí ukázaly, že 69% respondentů mělo osobní kontakt s mobbingem, což dobře koresponduje s odpověďmi na otázku č. 17, kde osobní kontakt s mobbingem uvedlo 70% respondentů.

Frekvence změny zaměstnání v souvislosti s mobbingem činila 9% z dotázaných. K tomuto cíli se vztahuje **hypotéza číslo 3**, ve které předpokládám, že po osobní zkušenosti s mobbingem mění zaměstnání maximálně 30% respondentů. **Hypotéza byla**

přijata. Toto poměrně nízké číslo odchodů ze zaměstnání spojených s mobbingem může souviset s tím, že sestry mají v řadě případů možnost přejít v rámci jedné organizace na jiné pracoviště, což se i dle mé zkušenosti poměrně často děje a tato skutečnost nebyla v dotazníku zohledněna. Dalším možným důvodem může být i to, že sestry jsou propouštěny z práce během tříměsíční zkušební doby, kdy k různým projevům mobbingu dochází v relativně krátkém časovém období, ale o to intenzivněji. Toto své tvrzení opírám o letité zkušenosti mé práce ve zdravotnictví.

Cíl číslo 3 byl splněn.

V **cíli číslo 4** jsem chtěla dále zjistit, jak mobbing ovlivňuje celkovou kvalitu života mobbovaného. K tomuto cíli se vztahují otázky speciální části dotazníku číslo 15, 16, 18, 19. K tomuto cíli vztahuji **hypotézu číslo 4**, ve které předpokládám, že mobbing považuje za nebezpečný problém více než 50 % respondentů. K této hypotéze se vztahuje otázka speciální části dotazníku číslo 21. Již v teoretické části bylo zmíněno, že mobbing má řadu negativních dopadů na kvalitu a zdraví mobbovaného. K tomu se vztahuje otázka č. 15, kde jsem se dotazovala respondentů, zdali se setkali s pomluvami, fámami, drby, které nejsou pravdivé a poškozují je. 42% respondentů uvedlo, že se s touto skutečností setkalo. V otázce č. 16 uvedlo 12% respondentů, že mělo zdravotní potíže v souvislosti s mobbingem. V otázce byla možnost výběru zdravotních potíží s možností jejich doplnění. U těchto dotázaných (šlo o 8 respondentů) se nejčastěji objevovala úzkost ve 20%, časté bolesti hlavy v 18%, žaludeční obtíže a bolest zad v 18 % a vznik depresí ve 14%. Jiné obtíže se vyskytovaly ve 12%, šlo o krvácení mimo pravidelný menstruační cyklus, halucinace a vidiny, snížení hmotnosti a hubnutí. Ondriová, Dučaiová uvádí ve své práci, že z hlediska psychosomatických obtíží dominovaly u jejich respondentů bolesti hlavy, poruchy spánku, hypertenze, deprese a nechutenství.⁶⁸ V otázce č. 18 se vyjadřovali respondenti k ovlivnění kvality osobního života v souvislosti s mobbingem. 14% dotázaných odpovědělo, že mobbing měl vliv na kvalitu osobního života a 9% respondentů blíže specifikovalo, jakým způsobem byla kvalita života ovlivněna. Šlo o rozchod s partnerem, rodinné problémy, neustálé hádky a přenos negativních emocí, nejistota a úzkost, časté myšlení na problémy v práci, vztahové problémy s partnerem, prezentace pracovních problémů mezi přáteli. Jeden z respondentů uvedl, že má strach chodit do práce, když ví „že tam bude ta kolegyně, ten kolega“. U 77% respondentů nebyla kvalita života ovlivněna. Vliv mobbingu na oběť byl zjišťován v otázce č. 19. 3% respondentů uvedlo, že se bojí lidí. 18% se cítí nejistě při výkonu svého zaměstnání, 10% se cítí

⁶⁸ ONDRIOVÁ, DUČAIOVÁ, 2010

méněcenných, 8% špatně navazuje kontakt a 21% uvedlo jinou možnost. 40% dotázaných si nebylo vědomo ovlivnění kvality osobního života. Z těch co uvedli jinou možnost, šlo v jednom případě o odchod na jiné pracoviště, v jednom případě o nedůvěru ke spolupracovníkům, v jednom případě hledal respondent možnosti řešení konfliktů a „snažil se bojovat sám za sebe“. V další odpovědi respondent uvedl, že hledal řešení konfliktů s kolegy - „posiluje mě případný úspěch“. 7 respondentů uvedlo, že je zkušenost s mobbingem neovlivnila a 4 dotázaní uvedli, že nemají zkušenost s mobbingem.

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že pokud je zdravotnický personál vystaven mobbingu, jeho osobní život je ovlivněn v různých oblastech, o čemž svědčí i odpovědi respondentů. Mobbing negativně působí i na zdravotní stav oběti a vzniklé zdravotní problémy lze zahrnout pod následující ošetřovatelské diagnózy: bolest akutní, bolest chronická, myšlení porušené, úzkost střední až závažná, nauzea, riziko deficitu tělesných tekutin, bezmoc – beznaděj, sebeúcta porušená, komunikace verbální porušená, výživa porušená – nedostatečná, neznalost – potřeba poučení (s upřesněním).⁶⁹

K hypotéze číslo 4 se vztahuje otázka číslo 21, kde jsem se dotazovala respondentů, jaký význam přikládají mobbingu. 1% považuje mobbing za nepodstatný a nedůležitý. 20% respondentů je považuje za běžný problém. 51% jej považuje za závažný, 19% za nebezpečný a 9% nedokáže posoudit problém mobbingu. Z toho vyplývá, že **hypotéza číslo 4 byla zamítnuta**. Nicméně je nutné v této souvislosti poznamenat, že 51% respondentů považuje mobbing za závažný problém. Toto je důvodem k tomu, aby byly problémy na pracovištích v souvislosti s mobbingem důsledně řešeny.

Hnilicová ve své článku Násilí jako znepokojivý fenomén současného zdravotnictví uvádí výsledky mezinárodního výzkumu z roku 2000, který mapoval situaci v několika zemích světa. Z této studie vyplynulo, že 13% respondentů se setkalo v posledním roce mobbingem. Co se týče slovního napadání, jsme podle této studie v mezinárodním srovnání ze 6 zemí na 3. místě za Jihoafrickou republikou a Thajskem. Slovní napadání je nečastějším druhem násilí na pracovištích a vyskytuje se ve 42%.⁷⁰

Cíl číslo 4 byl splněn.

Cíle práce byly splněny.

⁶⁹ DOENGES, MOORHOUSE, 2001

⁷⁰ HNILICOVÁ, BENCKO, DOBÍÁŠOVÁ, 2008

10.1 Doporučení pro praxi

I v tomto výzkumném šetření bylo dokázáno, že mobbing je přítomen i mezi zdravotnickými pracovníky. Práce zdravotníků je velmi psychicky náročným povoláním, ve kterém se často objevuje stres a přepracovanost. Tyto pracovní zátěže mohou vést k profesním chybám, které zvláště ve zdravotnictví mají velmi negativní dopady. Pokud se k těmto zátěžím přidá další negativní faktor, kterým je mobbing, riziko poškození pacientů dále narůstá a kvalita práce zdravotníků se snižuje. Mobbing dále vede k nárůstu fluktuace zaměstnanců, mnohdy odchází i zapracovaní a zkušení zaměstnanci, což opět vede ke ztrátám kvality práce celého zařízení. Následky mobbingu si může nést postižený po celý zbytek života zejména v oblasti psychické. Z výše uvedených důvodů se ukazuje jako velmi potřebné vybírat zvláště na vedoucí místa kvalitní pracovníky, kteří budou vnímaví a budou umět včas odhalovat počínající známky mobbingu mezi zaměstnanci a kteří též budou umět takto vzniklé situace řešit. Dále se ukazuje jako potřebné s problémem mobbingu více seznamovat pracovníky nejen v rámci seminářů na odděleních, ale i v rámci školení řídicího managementu. Považuji proto za vhodné s výsledky své práce seznámit formou semináře na pracovištích, kde bylo provedeno výzkumné šetření, pokud bude ze strany vrchních sester o výsledky mé práce zájem. Dále bych ráda prezentovala tyto výsledky v rámci odborné konference, která je pořádána Pardubickou krajskou nemocnicí. Výsledky této práce v upravené formě bych dále ráda prezentovala formou sdělení v časopise *Sestra*. V neposlední řadě by bylo vhodné, aby v každém zařízení existovala možnost požádat o odbornou pomoc psychologa nebo jiného pověřeného pracovníka, který by uměl řešit problémy spojené s mobbingem. Rovněž by tento pracovník měl mít nástroje a možnosti, jak projevy mobbingu na pracovištích monitorovat například formou krátkých šetření zaměřených na pracovní atmosféru v kolektivech.

Vedoucí pracovníci by měli více dbát na naplňování etického kodexu mezi zaměstnanci, na firemní kulturu a tím se spolupodílet na preventivních opatřeních snižujících možnosti vzniku mobbingu. Z výše uvedeného je dobře patrné, že řešení problému mobbing naopak může vést k jednoznačně pozitivním dopadům jak v práci jednotlivce, tak v kvalitě zařízení. Povědomí o existenci mobbingu by se mělo zvýšit nejen u zaměstnanců ale i managerů.

Závěr

Tato práce poukazuje na to, že i v podmínkách českého zdravotnictví je poměrně častý výskyt následků nevhodného chování mezi pracovníky. Zdravotničtí pracovníci jsou pod stálým psychickým tlakem daným charakterem jejich práce, který přináší větší zranitelnost vůči negativním jevům v jejich pracovním okolí. Pokud pracovní konflikty trvají neřešené určitou dobu a s určitou intenzitou, mohou vyústit až v závažný psychologicko-etický problém zvaný mobbing. Z výsledků bakalářské práce jsou zřejmé důsledky mobbingu nejen pro pracovníka ale i pro organizaci. Proto by měla být zaměřena prevence tohoto negativního jevu nejen na samotné pracovníky ve zdravotnictví, ale i na management. Z pohledu pracovníků vidím prevenci v tom, že v rámci celoživotního vzdělávání budou tyto školení v oblasti rozpoznávání příznaků počínajícího mobbingu, v oblasti asertivního chování a způsobů řešení konfliktů. Pokud by se již stali obětí mobbingu, měli by vědět, jak se účinně bránit tomuto negativnímu jevu.

Vzhledem k tomu, že jedním z předpokladů prevence mobbingu je vytvoření kvalitní organizační struktury, měl by být řídicí management školen v oblasti mobbingu. Měly by existovat směrnice zabráňující vzniku mobbingu a oběť by měla mít možnost se bránit v rámci organizace. Oběť by měla mít též možnost získat odpovídající psychologickou pomoc, aby se zabránilo rozvoji následných psychosomatických poruch. V dnešní době, kdy je zdůrazňován ekonomický dopad nemocnosti zaměstnanců na chod organizace, je třeba hledat řešení hlavně v prevenci mobbingu. Management by se měl zbývat systematickým budováním zdravého a přátelského prostředí, kde řešení eventuálních konfliktů je jistě snadnější, než v prostředí, kde vládne nevraživost, neodbornost a nezdravá konkurence.

Z této práce vyplývá, že i v našich podmínkách lidé o mobbingu vědí, ale neumí se dostatečně efektivně a včas bránit, protože nejsou zatím vytvořené dostatečné legislativní a organizační možnosti obrany. Za situace zvýšené nezaměstnanosti je v popředí obava ze ztráty práce a tudíž existuje větší riziko vzniku mobbingu. Toto vede k neochotě spoluzaměstnanců podpořit oběť v boji s mobbingem a oběť se tuto nepříznivou situaci bojí řešit.

V současné době se setkáváme poměrně často s nepříznivým klimatem nechránícím napadené oběti. Je důležité vědět o možnostech pomoci. Dovoluji si na závěr ocitovat slova Hubbarda Lafayeta Ronalda:

"Utlačování a utiskování jsou základními příčinami deprese. Když je zmírníte, člověk může znovu pozvednout hlavu, bude se mu dařit dobře a stane se v životě šťastným."⁷¹

⁷¹ [Online]. [cit. 2011-02-23]. Dostupné z: <<http://www.citaty.org/citaty-tema/mobbing/>>

Anotace

Autor:	Zdeňka Panáčková
Instituce:	Ústav sociálního lékařství LF UK v Hradci Králové Oddělení ošetrovatelství
Název práce:	Mobbing ve zdravotnické profesi
Vedoucí práce:	Doc. PhDr.Jana Kutnohorská, CSc.
Počet stran:	103
Počet příloh:	4
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova:	šikana, mobbing, mobber, oběť, konflikt, prevence, obrana

Bakalářská práce zkoumá šikanu na pracovišti, především jednou z jejích forem - mobbing.

Teoretická část práce se zaměřuje na objasnění pojmu mobbing. Charakterizuje jeho příčiny, důsledky a formy. Popisuje následky mobbingu, možnosti obrany, ochrany a prevence. Poukazuje na výskyt tohoto negativního jednání ve zdravotnictví, na jeho důsledky jak pro oběť, tak i celospolečenské.

Těžiště práce tvoří kvantitativní průzkumné šetření zaměřené na výskyt mobbingu u nelékařských zdravotnických pracovníků. Zkoumaný vzorek tvoří zdravotničtí pracovníci oboru zdravotní sestra a ošetrovatelka v Pardubické krajské nemocnici. Dalším z cílů této práce je zjistit vliv mobbingu na negativní změny v osobním životě, na kvalitu práce i na změnu pracovního místa.

Bachelor thesis explores bullying in the workplace, especially one of its forms - mobbing. The theoretical part focuses on clarifying the concept of mobbing. Characterized by its causes, consequences, and forms. It describes the consequences of mobbing possibilities of defense, protection and prevention. It refers to the resulting negative consequences for the health of both the victim and society as a whole.

The focus of the work consists of a quantitative survey focused on the incidence of mobbing of non-medical health professionals. The research sample consists of practising health staff nurses and a patient care assistants in the Pardubice Regional Hospital. Another

goal of this work is to determine the effect of mobbing on the negative changes in personal life, the quality of work and changes of employment.

Key words: bullying, mobbing, mobber, victim, conflict, prevention, defense.

Použitá literatura

BELDING, Shaun. *Jak ve zdraví přežít nesnesitelného šéfa: průvodce firemní zákopovou válkou*. vydání 1. Praha: Management Press, 2009. 142 s. ISBN 978-80-7261-194-2.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?.* vydání 1. Brno: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

DOENGES, Marilyn E.; MOORHOUSE, Mary Frances. *Kapesní průvodce zdravotní sestry : Druhé, přepracované a rozšířené vydání*. vydání 2. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 568 s. ISBN 80-247-0242-8

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. vydání 1. Praha: Academia, 2002. 229 s. ISBN 80-200-0994-9.

HNILICOVÁ, Helena - BENCKO, Vladimír - DOBIÁŠOVÁ, Karolína. Násilí jako znepokojivý fenomén současného zdravotnictví. *Praktický lékař*. 2008, roč.88, č.5, s. 267-271. ISSN 0032-3739.

HOVADOVÁ, Renata. *Mobbing na pracovišti ošetrovatelské péče.*, 2006. 59 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Lékařská fakulta v Hradci Králové, Ústav sociálního lékařství, oddělení Ošetrovatelství. Depon in: Archiv Ústavu sociálního lékařství Lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Hradci Králové

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografia,a.s., 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

KELNAROVÁ, Jarmila - MATĚJKOVÁ, Eva. *Psychologie 1. díl : Pro studenty zdravotnických oborů*. vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 168 +16 s. barev. přílohy. ISBN 978-80-247-3270-1.

KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. vydání 2. Praha: Portál, 2005. 256 s. ISBN 80-7367-014-3.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. vydání 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro - PEČENKOVÁ, Jaroslava. *Duševní hygiena zdravotní sestry*. vydání 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 80 s. ISBN 80-247-0784-5.

LEYMANN, Heinz - GUSTAFSSON, Annelie. Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996, vol.5, no.2, s. s. 251-275. ISSN 1359-432X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. vydání 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

ONDŘIOVÁ, Iveta - DUČAIOVÁ, Jarmila. Mobbing ve zdravotnickém prostředí a možnosti jeho prevence. *Sestra*. 2010, roč. 20, č.05, s. 26-28. ISSN 1210-0404.

PIVOŇKOVÁ, Věra. Mobbing mezi zdravotníky. *Sestra*. 2010, roč.20, č.09, s. 25-26. ISSN 1210-0404.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing-nebezpečný fenomén naší doby*. vydání 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. 28 s. ISBN 978-80-86973-66-1.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolego: Mobbing-skrytá hrozba*. vydání 1. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomappingu a videotréninku interakcí*. Psychologická řada PSY-021. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007. 28 s. ISSN 1801-5999.

YILDIRIN, Dilek - YILDIRIN, Aytolan -TIMUCIN, Arzu. Mobbing Behaviors Encountered by Nurse Teaching Staff. *Nursing Ethics*. 2007, vol.14, no 4, s. s. 447- 463. ISSN 0969-7330.

YILDIRIM, Dilek - YILDIRIM, Aytolan. Development and psychometric evaluation of workplace psychologically violent behaviours instrument. *Journal of Clinical Nursing*. 2008, vol.17, no.10, s. 1261-1370. ISSN 0962-1067.

Internetové zdroje

BĚHOUNEK, Jan - BĚHOUNKOVÁ, Iveta. Násilí na pracovišti ve zdravotnictví. *Zdravotnické noviny*, [online]. Vystaveno 2008 [cit. 2010-10-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.zdn.cz/denni-zpravy/profesni-aktuality/nasili-na-pracovisti-ve-zdravotnictvi-345471>>.

Citáty na téma mobbing [online]. 2006-2011 [cit. 2011-02-23]. *Citaty.org*. Dostupné z WWW: <<http://www.citaty.org/citaty-tema/mobbing/>>.

DEMETER, Boris. Ako sa brániť mobbingu. *I-psychologia* [online]. Vystaveno 2008 [cit. 2010-10-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.i-psychologia.sk/view-737.php>>.

ETICKÝ KODEX ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVNÍKA NELÉKAŘSKÝCH OBORŮ. In *Věstník MZČR*. 2004, částka 7, s. 1-78. Dostupný z WWW: http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vestnik_3646_1778_11.html>.

GfK Czech [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. *GfK Czech*. Dostupné z WWW: <<http://www.gfk.cz/>>.

Job3000 [online]. 2007-03-31 [cit. 2011-03-12]. *Šikany je v Česku dost (Mobbing, Bossing, šikana)*. Dostupné z WWW: <http://www.job3000.cz/index.php?go=news_detail&id=73&>.

KRČMÁŘOVÁ, Gabriela. Dorazil mobbing i do českých knihoven?. *Ikaros* [online]. 2002, roč.6, č.6, [cit. 2010-10-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/964>>. ISSN 1212-5075.

LEYMANN, Heinz. *The Mobbing Encyclopaedia* [online]. Vystaveno 2000 [cit. 2010-10-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>

Výzkumný ústav bezpečnosti práce [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotních a sociálních služeb v ČR*. Dostupné z WWW: <[tp://www.vubp.cz/index.php/dalsi-projekty-resene-nebo-spoluresene-vubp-vvi#1J01304DP1](http://www.vubp.cz/index.php/dalsi-projekty-resene-nebo-spoluresene-vubp-vvi#1J01304DP1)>.

zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 2010-10-26]. *Business center.cz*. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h3.aspx>>.

zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce [online]. 2006 [cit. 2010-10-26]. *Business center.cz*. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>>.

zákon č.40/1964 Sb., Občanský zákoník [online]. 1964 [cit. 2010-10-26]. *Business center.cz*. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast1.aspx>>

zákon č. 40/2009 Sb., Trestní zákoník [online]. 1964 [cit. 2010-10-26]. *Business center.cz*.
Dostupné z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/cast2h2d2.aspx> >

Seznam tabulek

Tabulka 1 - pohlaví	44
Tabulka 2 – Věk respondentů	45
Tabulka 3 – Vzdělání respondentů	46
Tabulka 4 – Celková délka praxe	47
Tabulka 5 – Typ oddělení	48
Tabulka 6 - Délka praxe na současném oddělení	49
Tabulka 7 - Znalost významu pojmu mobbing	50
Tabulka 8 - Projevy mobbingu u mé osoby	51
Tabulka 9 - Náznaky mobbingu.....	52
Tabulka 10 - Konfrontace s mobbingem	54
Tabulka 11 - Pomluvy na pracovišti	55
Tabulka 12 - Klima na pracovišti	56
Tabulka 13 - Skupiny proti jednotlivcům	57
Tabulka 14 - Řešení problémů bez emocí	58
Tabulka 15 - Závist a nezdravá konkurence na pracovišti.....	59
Tabulka 16 - Spravedlivé rozdělování úkolů.....	60
Tabulka 17 - Hodnocení výsledků práce podle stejného měřítka.....	61
Tabulka 18 – Kritika mé osoby.....	62
Tabulka 19 – Možnost vyjádření se k problému.....	63
Tabulka 20 - Svědek mobbingu na pracovišti	64
Tabulka 21 - Konfrontace s nepravdivými poškozujícími fámami, pomluvami a drby	65
Tabulka 22 - Zdravotní obtíže spojené s mobbingem.....	66
Tabulka 23 - Mobbing a jeho negativní vliv na kvalitu práce	68
Tabulka 24 - Mobbing a jeho vliv na osobní život.....	70
Tabulka 25 - Mobbing a jeho vliv na oběť	71
Tabulka 26 - Mobbing a jeho řešení z pohledu oběti	72
Tabulka 27 - Hodnocení závažnosti mobbingu	74

Seznam grafů

Graf 1 – pohlaví	44
Graf 2 - Věk respondentů.....	45
Graf 3 - Vzdělání respondentů.....	46
Graf 4 – Celková délka praxe	47
Graf 5 - Typ oddělení.....	48
Graf 6 - Délka praxe na současném oddělení	49
Graf 7 - Znalost významu pojmu mobbing.....	50
Graf 8 - Projevy mobbingu u mé osoby.....	51
Graf 9 - Náznaky mobbingu	52
Graf 10 - Konfrontace s mobbingem	54
Graf 11 - Pomluvy na pracovišti.....	55
Graf 12 - Klima na pracovišti	56
Graf 13 - Skupiny proti jednotlivcům.....	57
Graf 14 - Řešení problémů bez emocí	58
Graf 15 - Závist a nezdravá konkurence na pracovišti	59
Graf 16 - Spravedlivé rozdělování úkolů.....	60
Graf 17 - Hodnocení výsledků práce podle stejného měřítka.....	61
Graf 18 – Kritika mé osoby	62
Graf 19 - Možnost vyjádření se k problému	63
Graf 20 - Svědek mobbingu na pracovišti	64
Graf 21 - Konfrontace s nepravdivými a poškozujícími fámami, pomluvami a drby	65
Graf 22A - Zdravotní obtíže spojené s mobbingem	66
Graf 22B - Zdravotní obtíže spojené s mobbingem.....	67
Graf 23A - Mobbing a jeho negativní vliv na kvalitu práce	68
Graf 23B - Mobbing a jeho negativní vliv na kvalitu práce	69
Graf 24 - Mobbing a jeho vliv na osobní život.....	70
Graf 25 - Mobbing a jeho vliv na oběť	71
Graf 26 - Mobbing a jeho řešení z pohledu oběti	72
Graf 27 - Hodnocení závažnosti mobbingu	74

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Věstník Ministerstva zdravotnictví České republiky - Etický kodex zdravotnického pracovníka nelékařských oborů.

Příloha č. 2 - Dotazník distribuovaný v Pardubické krajské nemocnici.

Příloha č. 3- Vyjádření vedoucího bakalářské práce

Příloha č. 4 – Žádost o provádění výzkumu v Pardubické krajské nemocnici, a.s. v rámci bakalářské, magisterské, disertační práce.

Příloha č. 1

V ĚSTNÍK MINISTERSTVA ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Částka 7

Vydáno: ČERVENEC 2004

ETICKÝ KODEX ZDRAVOTNICKÉHO PRACOVNÍKA NELÉKAŘSKÝCH OBORŮ

Etické zásady zdravotnického pracovníka nelékařských oborů

- ❖ Zdravotnický pracovník nelékařských oborů (dále jen „zdravotnický pracovník“) při své práci zachovává úctu k životu, respektuje lidská práva a důstojnost každého jednotlivce bez ohledu na věk, pohlaví, rasu, národnost, víru, politické přesvědčení a sociální postavení.
- ❖ Zdravotnický pracovník dbá na dodržování Úmluvy o lidských právech a biomedicíně, na dodržování práv pacientů, tak jak jsou vyjádřena v Chartě práv pacientů a v Chartě práv hospitalizovaných dětí.
- ❖ Zdravotnický pracovník je povinen přistupovat ke své práci s veškerou odbornou schopností, kterou má, s vědomím profesionální odpovědnosti za podporu zdraví, prevenci nemocí, za obnovu zdraví a zmírňování utrpení, za přispění ke klidnému umírání a důstojné smrti.
- ❖ Zdravotnický pracovník poskytuje zdravotní péči jednotlivcům, rodinám, skupinám a spolupracuje s odborníky jiných oborů. Při poskytování zdravotní péče vždy nadřazuje zájmy těch, kterým poskytuje péči, nad zájmy své.
- ❖ Zdravotnický pracovník je povinen chránit informace o těch, kterým poskytuje své služby, bez ohledu na způsob, jakým jsou tyto informace získávány, shromažďovány a uchovávány. Povinnou zdravotnickou dokumentaci vede pečlivě a pravdivě, chrání ji před zneužitím a znehodnocením.
- ❖ Zdravotnický pracovník aktivně prohlubuje znalosti o právních předpisech platných pro jeho profesi a dodržuje je.

- ❖ Zdravotnický pracovník nesmí podřizovat poskytování zdravotní péče komerčním zájmům subjektů, působících v oblasti zdravotnictví.

Zdravotnický pracovník a spoluobčané

- ❖ Zdravotnický pracovník při poskytování zdravotní péče respektuje životní hodnoty občanů, jejich životní zvyky, duchovní potřeby a náboženské přesvědčení a snaží se vytvářet podmínky zohledňující individuální potřeby jednotlivců.
- ❖ Zdravotnický pracovník v rozsahu své odbornosti a pravomocí poskytuje občanům informace, které jim pomáhají převzít spoluzodpovědnost za jejich zdravotní stav a případnou léčbu.
- ❖ Zdravotnický pracovník považuje informace o pacientech za důvěrné a je si vědom povinnosti zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl v souvislosti s výkonem svého povolání.
- ❖ Zdravotnický pracovník při poskytování zdravotní péče dbá v maximální možné míře o zajištění intimity.
- ❖ Zdravotnický pracovník nesmí zneužít ve vztahu k nemocnému jeho důvěru a závislost jakýmkoliv způsobem (PRO).
- ❖ Zdravotnický pracovník se snaží při poskytování zdravotní péče docílit vztahu založeného na důvěře, který ctí práva pacienta, reaguje na aktuální rozpoložení pacienta, současně jsou respektována práva a povinnosti zdravotnického pracovníka jako poskytovatele zdravotní péče.

Zdravotnický pracovník a praxe

- ❖ Zdravotnický pracovník poskytuje zdravotní péči v rozsahu své odbornosti a pravomocí, s potřebnou mírou autoregulace a empatie.
- ❖ Zdravotnický pracovník aktivně usiluje o vlastní odborný, osobní a intelektuální růst po celou dobu svého profesionálního života a své nové znalosti a dovednosti se snaží využít v praxi.
- ❖ Zdravotnický pracovník usiluje o co nejvyšší kvalitu a úroveň poskytované zdravotní péče.
- ❖ Zdravotnický pracovník poskytne nezbytně nutnou zdravotní péči i nad rámec svých pravomocí, pokud ji nemůže poskytnout způsobilý zdravotnický pracovník a pokud nebezpečí, které plyne z prodlení, je větší než možné nebezpečí plynoucí z nedostatečných znalostí a dovedností zdravotnického pracovníka.

- ❖ Zdravotnický pracovník jedná a vystupuje tak, aby jeho chování přispělo k udržení prestiže a zvyšování společenského uznání zdravotnických povolání.
- ❖ Zdravotnický pracovník při přebírání úkolu i při pověřování úkolem zodpovědně zvažuje kvalifikaci svou i ostatních zdravotnických pracovníků.

Zdravotnický pracovník a společnost

- ❖ Zdravotnický pracovník působí na zdravotní uvědomění jednotlivců při poskytování zdravotní péče. Podle svých odborných schopností se podílí na podporování a šíření zásad zdravého života, zásad ochrany životního prostředí, objasňování problémů spojených s péčí o poškozené zdraví lidí.
- ❖ Zdravotnický pracovník spolupracuje při těch aktivitách, které směřují ke zlepšení zdravotního a sociálního prostředí v životě lidí.

Zdravotnický pracovník a spolupracovníci

- ❖ Zdravotnický pracovník spolupracuje v rámci mezioborového týmu s ostatními odborníky tak, aby byly splněny všechny cíle plánu komplexní zdravotní péče o pacienta.
- ❖ Zdravotnický pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i spolupracovníků jiných odborností.
- ❖ Zdravotničtí pracovníci se navzájem podporují ve svých odborných rolích a aktivně rozvíjejí úctu k sobě i druhým.
- ❖ Zdravotnický pracovník vystupuje, podle aktuální situace, jako ochránce pacienta, zejména pokud je péče o něho ohrožena nevhodným chováním nebo jednáním jiného zdravotníka či osoby.

Zdravotnický pracovník a profese

- ❖ Zdravotnický pracovník je odpovědný za kvalitu jím poskytované zdravotní péče a za co nejvyšší odbornou úroveň svého vzdělávání.
- ❖ Zdravotnický pracovník dbá na udržování a zvyšování prestiže své profese.

Zdravotnický pracovník se neustále snaží o rozvoj své profese, o rozvoj svého profesního zaměření a zvýšení své odborné úrovně.

Příloha č. 2

DOTAZNÍK

Vážné kolegyně, vážení kolegové.

Jmenuji se Zdeňka Panáčková, jsem studentkou Lékařské fakulty University Karlovy v Hradci Králové – obor Ošetrovatelství. K vypracování závěrečné bakalářské práce jsem si zvolila téma „Mobbing ve zdravotnické profesi“. Obracím se na vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který má část obecnou a část speciální. Prosím o pravdivé uvedení odpovědí, které mi poslouží k vyhodnocení výskytu tohoto problému ve zdravotnictví. Podotýkám, že dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze ke studijním a výzkumným účelům.

Při vyplňování dotazníku označte vámi zvolenou odpověď křížkem (v případě potřeby zaškrtněte více možností) do příslušného políčka, popřípadě se vyjádřete slovně.

Předem děkuji za vyplnění tohoto dotazníku i za váš čas, který tomu budete věnovat.

Zdeňka Panáčková

OBECNÁ ČÁST:

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Vaše věková skupina

- 18 – 24
- 25 – 30
- 31 – 40
- 41- 50
- 51 – 60
- 61 – více

3. Nejvyšší ukončené zdravotnické vzdělání

- Zdravotnický kurz
- Střední zdravotnická škola
- Vyšší zdravotnická škola
- Vysoká škola

4. Jaká je celková délka Vaší praxe?

- 3 měsíce - 2 roky
- 3 roky – 5 let
- 6 let – 10 let
- 11 let – 15 let
- 16 let – 20 let
- 21 let – 26 let
- 27 let a více

5. Na jakém oddělení pracujete?

- Standardní oddělení
- JIP
- ARO
- Jiné:

6. Jak dlouho na tomto oddělení pracujete?

- 0 let – 5 let
- 6 let – 10 let
- 11 let – 15 let
- 16 let – 20 let
- 21 let – 26 let
- 27 let a více

SPECIÁLNÍ ČÁST:

1) Víte, co znamená výraz mobbing?

- ANO
- NE

2) Dle jakých signálů jste usoudil – usoudila, že může jít o mobbing?

- Pomluvy
- Donášení
- Sabotování mé práce
- Zadávání nevhodných úkolů
- Nasetkal – nasetkala jsem se

3) Stalo se Vám, že:

- spolupracovníci zmlknou, když vstoupíte do místnosti?
- jsou vaše pracovní rozhodnutí zpochybňována, případně nejsou brána vůbec v potaz?
- dostáváte pracovní úkoly, které považujete za nesmyslné, zbytečné, které neodpovídají vaší kvalifikaci a pracovní pozici?
- Váš nadřízený upřednostňuje staršího kolegu – kolegyni, přesto že Vy máte pro daný úkol vyšší kvalifikaci?
- žádná z výše uvedených možností

4) Setkal jste se s tím, že:

- jste terčem nadávek či znevažujících výrazů?
- na Vás někdo v práci křičel?
- máte problémy se svými spolupracovníky?
- když vstoupíte do místnosti, hovor utichá?
- žádná z výše uvedených možností

5) Měl – měla jste dojem, že se o Vás šíří pomluvy na Vašem pracovišti?

- ANO
- NE

6) Jak hodnotíte klima na Vašem pracovišti?

- Přátelské
- Spíše přátelské
- Důvěrná atmosféra
- Nepřátelská atmosféra
- Nedokáži posoudit

7) Vytváří se na Vašem pracovišti skupiny zaměřené proti jednotlivcům?

- ANO
- NE
- Nevím, neumím posoudit.

8) Dovedete řešit pracovní problémy bez emocí?

- ANO
- NE

9) Cítíte na Vašem pracovišti závist a nezdravou konkurenci?

- ANO
- NE

10) Myslíte si, že pracovní úkoly jsou spravedlivě rozdělovány?

- ANO
- NE

11) Myslíte si, že jsou výsledky práce ohodnocovány podle stejného měřítka?

- ANO
- NE
- NEVÍM

12) Jste terčem časté kritiky?

- ANO
- NE

13) Je Vám umožněno vyjádřit se k problému?

- ANO
- NE

14) Jste nebo byl – byla jste svědkem mobbingu na Vašem pracovišti?

- ANO
- NE

15) Setkáváte se na pracovišti s pomluvami, fámami, drby, které nejsou pravdivé a poškozují Vás?

- ANO
- NE

16) Měl – měla jste zdravotní obtíže související s tím, že jste se stal – stala, obětí mobbingu?

- ANO
- NE

Pokud jste odpověděla **ano**, uveďte, jaké?

- Deprese
- Úzkost
- Časté bolesti hlavy
- Žaludeční obtíže
- Bolesti zad
- Jiné, doplňte:

17) Pokud jste byl – byla obětí mobbingu, má nebo mělo to negativní vliv na kvalitu vykonané práce? Pokud jste nebyl – nebyla obětí mobbingu, nevyplňujte.

- ANO
- NE
- Nevím, neumím posoudit.

Pokud jste odpověděla **ano**, uveďte, jaké?

- Změnila jsem aktivní přístup v práci na pasivní
- Vyhýbal – vyhýbala jsem se práci v kolektivu.
- Do zaměstnání jsem chodila s odporem.
- Jiné, doplňte:.....

18) Měly Vaše osobní zkušenosti s mobbingem vliv na Váš osobní život?

- ANO
- NE
- V případě že **ano**, jaké? Doplňte:.....

19) Jak Vás zkušenost s mobbingem ovlivnila?

- Bojím se lidí.
- Cítím se nejistý – nejistá, při výkonu v zaměstnání
- Cítím se méněcenný – méněcenná
- Špatně navazuji kontakty s lidmi
- Jiná odpověď, doplňte
- Nevím

20) Pokud se domníváte, že jste se stal obětí mobbingu, řešil – řešila jste to:

Pokud jste nebyl – nebyla obětí mobbingu, nevyplňujte.

- Pohovorem s tím, kdo mě šikanoval
- Nereagoval – nereagovala jsem
- Řešení jsem hledal – hledala ve spolupráci s nadřízeným
- Řekl – řekla jsem o tom spolupracovníkovi
- Vyhledal – vyhledala jsem odbornou pomoc
- Odešel - odešla jsem ze zaměstnání
- Jiné, doplňte

21) Jaký význam přikládáte mobbingu?

- Nepodstatná a nedůležitá věc
- Běžný problém
- Závažný problém
- Nebezpečný problém
- Nedokáži posoudit

Příloha č. 3

Pardubická krajská nemocnice, a.s.
Kyjevská 44
530 03 Pardubice-Pardubičky

Vyjádření vedoucího bakalářské práce

Paní **Zdeňka Panáčková** je studentkou kombinovaného studia studijního programu Ošetrovatelství, obor všeobecná sestra. Její závěrečná bakalářská práce „Mobbing ve zdravotnické profesi“ se zaměří na vztahy mezi nelékařskými zdravotnickými profesemi, zejména na negativní projevy – mobbing. Výsledky výzkumu budou využity v empirické části bakalářské práce. Bude respektován etický rámec výzkumu ve zdravotnictví, Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění, který zaručuje anonymitu účastníků výzkumu. Výzkum nebude spojen s finančním zatížením Pardubické krajské nemocnice, a.s.

Hradec Králové 28.6.2010


Doc. PhDr. Jana Kutnohorská, CSc.

Doc. PhDr. Jana Kutnohorská, CSc.
Oddělení ošetrovatelství
Ústav sociálního lékařství
Lékařská fakulta Univerzity Karlovy
v Hradci Králové
E-mail: <kutnohorskaj@lfhk.cuni.cz>
<Kutnohorska.J@seznam.cz>

Mobil: 604 182 985

Příloha č. 4

Pardubická krajská nemocnice, a. s.
Kyjevská 44, 532 03 Pardubice



Žádost o provádění výzkumu v Pardubické krajské nemocnici, a.s. v rámci bakalářské, magisterské, disertační práce

Příjmení a jméno studenta	PANÁČKOVÁ ZDENĚKA			
Studijní obor, ročník, škola	OBOR PĚTĚROVATELSTVÍ UKONČENÍ A. ROČNÍK LF UK HEJBEL KRÁLOVÉ			
Téma bakalářské, magisterské, disertační práce	MOBBING VE ZDRAVOTNICKÉ PROFESÍ			
Jméno vedoucího bakalářské, magisterské, disertační práce	DOC. PHDr. JANA KUTUŠHOVSKÁ CSc.			
Vyjádření vedoucího bakalářské práce	Výzkum nebude spojen s finančním zatížením Pardubické krajské nemocnice, a. s. podpis: <i>vl. Píškova</i>			
Počet oslovených respondentů celkem	25			
Zahájení výzkumu	červenec 2010			
Konec výzkumu	30. září 2010			
Souhlas pracovníka oddělení vzdělávání Pardubické krajské nemocnice, a. s.	Ano <input checked="" type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	podpis: <i>[Signature]</i>	PARDUBICKÁ KRAJSKÁ NEMOCNICE, a.s. oddělení výzkumu a vzdělávání Kyjevská 44, 532 03 Pardubice tel.: 466 011 111 -19-
Souhlas vedoucího oddělení, kde bude výzkum probíhat				
Klinika, oddělení	Ano	Ne	Podpis	Počet respondentů
TRANSFUZNÍ ODDĚLENÍ	ANO		<i>[Signature]</i>	20x
CHIRURGICKÉ ODDĚLENÍ	ANO		<i>[Signature]</i>	20x
FUNKČNÍ	ANO		<i>[Signature]</i>	5x
PRO	ANO		<i>[Signature]</i>	10x
TRAUMATOLOGIE	ANO		<i>[Signature]</i>	10x
ORTOPEDIE	ANO		<i>[Signature]</i>	10x

Součástí této průvodky je kopie plného znění dotazníku (rozhovoru), který bude respondentům rozdáván (který bude s respondenty veden).