

Formy násilí na pracovišti v sociální sféře

Bc. Lucie Kučerová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KUČEROVÁ**

Osobní číslo: **H10506**

Studijní program: **N 7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Formy násilí na pracovišti v sociální sféře**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace výzkumu.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

HUBEROVÁ, Brigitte. Psychický teror na pracovišti : Mobbing. Vydání první. Martin : Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

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

SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou : mobbing – skrytá hrozba. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace. Vyd. 1. Praha : Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

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

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

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

Ve Zlíně dne 12. ledna 2012


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




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně27.4.2012

.....Kučerová Lucie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Ústředním tématem diplomové práce je zmapování situace v oblasti výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a vliv organizační kultury, otevřenosti komunikace a pracovního klimatu na vznik a rozvoj tohoto patologického chování. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části je zaměřena na problematiku násilí na pracovišti a mobbing. V druhé kapitole teoretické části je věnována pozornost kultuře organizace. Kapitola obsahuje přehled hlavních a nejdůležitějších složek organizační kultury. Součástí kapitoly je i charakteristika pracoviště v sociální sféře. Praktická část je zaměřena na samotný výzkum celkové míry výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Cílem výzkumu je zmapování situace a zjištění možných souvislostí a vztahů mezi mobbingem a organizační kulturou.

Klíčová slova: mobbing, pracoviště, kultura organizace, sociální sféra, právní předpisy

ABSTRACT

The central theme of the thesis is to map the situation in the incidence of mobbing at workplaces in the offices of the social sphere of state administration of the Zlín Region and the impact of organizational culture, openness of communication and work climate on the emergence and development of this pathological behavior. The work is divided into theoretical and practical part. The first chapter of this part focuses on the issue of workplace violence and mobbing. The second theoretical chapter is devoted to the culture of the organization. The chapter contains an overview of the main and most important components of organizational culture. The chapter is also characteristic of work in the social sphere. The practical part is focused on the research itself overall incidence rate of workplace violence in the offices of the social sphere of state administration of the Zlín Region. The research objective is to monitor the situation and identify possible connections and relationships between mobbing and organizational culture.

Keywords: mobbing, workplace, organizational culture, social sphere, legislation

Děkuji Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D. za poskytnuté konzultace, cenné podněty a pokyny při vypracování mé diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FORMY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI, MOBBING	13
1.1 HISTORIE POJMU, DEFINICE	13
1.2 SUBJEKTY MOBBINGU	14
1.2.1 Oběť.....	14
1.2.2 Mobber	19
1.2.3 Organizace.....	20
1.3 PŘÍČINY VZNIKU	23
1.4 PRŮBĚH MOBBINGU (VÝVOJOVÉ FÁZE)	25
1.5 STRATEGIE MOBBINGU.....	26
1.6 MOBBING A PRÁVO	27
1.6.1 Kolektivní smlouvy	27
1.6.2 Zákoník práce a BOZP	28
1.6.3 Etický kodex sociálních pracovníků	28
1.6.4 Evropská unie	28
2 KULTURA ORGANIZACE	30
2.1 VZTAHY NA PRACOVIŠTI (PRACOVNÍ KLIMA)	32
2.2 ŘÍDÍCÍ STYL NADŘÍZENÉHO, OSOBNOST VEDOUcíHO PRACOVNíKA.....	33
2.3 OBLAST SOCIÁLNÍ SFÉRY (CHARAKTERISTIKA, RIZIKOVOST, PRACOVNí VZTAHY).....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 METODOLOGIE VÝZKUMU	39
3.1 VÝZKUMNÉ CÍLE A STANOVENí HYPOTÉZ	39
3.2 DEFINOVÁNí PROMĚNNÝCH	44
3.3 POJETí VÝZKUMU.....	48
3.4 VÝZKUMNÝ VZOREK.....	48
3.5 TECHNIKA VÝZKUMU.....	49
3.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNí DAT	49
4 VYHODNOCENí A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	50
4.1 POPISNÁ STATISTIKA CELKOVÉ MíRY VÝSKYTU MOBBINGU.....	50
4.1.1 Popisná statistika míry výskytu mobbingu v jednotlivých strategiích.....	51

4.2	POPISNÁ STATISTIKA ÚROVNĚ ORGANIZAČNÍ KULTURY	58
4.3	POPISNÁ STATISTIKA ÚROVNĚ OTEVŘENOSTI KOMUNIKACE	59
4.4	POPISNÁ STATISTIKA KVALITY PRACOVNÍHO KLIMATU.....	60
4.5	ANALÝZA VZTAHŮ JEDNOTLIVÝCH CHARAKTERISTIK PRACOVIŠŤ V ÚŘADECH SOCIÁLNÍ SFÉRY STÁTNÍ SPRÁVY ZLÍNSKÉHO KRAJE	61
4.5.1	Vztah úrovně organizační kultury a celkové míry výskytu mobbingu	62
4.5.2	Vztah úrovně organizační kultury a jednotlivých strategií mobbingu.....	62
4.5.3	Vztah úrovně otevřenosti komunikace a celkové míry výskytu mobbingu.....	64
4.5.4	Vztah úrovně otevřenosti komunikace a jednotlivých strategií mobbingu	65
4.5.5	Vztah kvality pracovního klimatu a celkové míry výskytu mobbingu	68
4.5.6	Vztah kvality pracovního klimatu a jednotlivých strategií mobbingu.....	69
4.5.7	Vztah úrovně organizační kultury a kvality pracovního klimatu	72
4.5.8	Vztah úrovně otevřenosti komunikace a kvality pracovního klimatu	73
4.6	SHRNUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	74
4.7	DOPORUČENÍ PRO PRAXI	76
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Ve své diplomové práci se budu zabývat problematikou násilí na pracovišti v sociální sféře, konkrétně mobbingem. Přestože je tato problematika poměrně novým fenoménem, existuje samozřejmě již mnoho let, teprve v posledních letech se v České republice stala velmi diskutovaným tématem. Odborníci z řad psychologie, sociologie, personalistiky i medicíny sledují vlivy mobbingu na člověka v pracovním procesu, ale i osobním životě. Poukazují na něj jako na velký problém v životě lidského jedince. Vzniká celá řada publikací věnující se této problematice, radí zaměstnancům, jak se v situacích, kdy je na ně vyvíjen nátlak zachovat, jak reagovat, a kde vyhledat pomoc.

Na druhou stranu podle mého názoru chybí povědomí vedoucích pracovníků o efektivním řešení mobbingu mezi svými podřízenými. Proto se často uchylují k pasivnímu přihlížení, nepřikládají bujení mobbingu mezi kolegy velkou váhu. Považují ho pouze za krátkodobý konflikt, výbuch emocí. Přiznání existence mobbingu v jejich kolektivu zaměstnanců pokládají za osobní prohru, a tak toto patologické chování raději „nevidí“.

V neposlední řadě jsou účastníky mobbingu také přihlízející kolegové, kteří se ať už ze strachu, aby se sami nestali obětí agresora, nechtějí v problému angažovat.

Z mnoha výzkumů vyplývá, že riziko propuknutí mobbingu na pracovišti v oblasti sociální sféry je několikanásobně vyšší, než je tomu v jiných oborech lidské činnosti. Důvodem je psychická náročnost tohoto zaměstnání a pocit odpovědnosti každého pracovníka ke svým klientům.

Motivací k volbě tohoto tématu mi byla i osobní zkušenost ve formě praxe v rámci studia na úřadech sociální sféry státní správy, kde jsem měla možnost hlouběji proniknout do komplikovaných pracovních vztahů.

Proto se ve své práci pokusím shrnout dosavadní poznatky, poukázat na nejčastější zdroje konfliktů a formulovat možná řešení.

Zaměřím se zejména na mobbing a jeho specifika, význam kultury organizace, otevřenosti komunikace na pracovišti a pracovního klimatu ve vztahu k mobbingu, kde neopomenu rozvést charakteristiku pracoviště v sociální sféře. Neméně důležité je i seznámení se s právní oblastí, která se dotýká problematiky mobbingu.

Cílem celé diplomové práce je hlubší vhled do tématu násilí na pracovišti, zmapování situace a zjištění, zda kvalitní a propracovaná kultura organizace, otevřená komunikace a pozitivní pracovní klima může přispět k minimalizaci výskytu tohoto patologického chování.

Výsledky diplomové práce mohou posloužit i jako zpětná vazba pro vedoucí pracovníky sociální sféry a ukázat jim další možnosti a směry v této nelehké profesi, jakou řízení a vedení lidí bezesporu je.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FORMY NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI, MOBBING

„Násilí, agrese, konflikty. Neodmyslitelná součást a příznačný rys vztahů mezi tvory, obdařenými myšlením a řečí. Strach, nejsitota, obavy. Úzkost, bezmocnost. Vztek, touha po odplatě. Pocity, které v nás setkání s násilím vyvolává (Spurný, 1996, s. 7).“

1.1 Historie pojmu, definice

Násilí, agrese a konflikty jsou nedílnou součástí lidského bytí. Psychologové označují násilí za patologický způsob interakce jedince s okolím. Z výzkumů a praxe vyplývá, že dlouhodobé, latentní násilí plodí konfliktní situace. Pro konfliktní situace je typický střet postojů. Každý z účastníků konfliktu zaujímá odlišný postoj k předmětu konfliktu, postoj k protivníkovi a k sobě samému. Na základě těchto interakcí se formují vztahy mezi zúčastněnými stranami, vznikají konfliktní situace a incidenty. Konfliktní interakce, které narušují bezpečné vztahy, jsou označovány jako patologické mezilidské vztahy. Podstatou interpersonálních konfliktů je konfliktní vztah vyvolaný manipulativním nebo agresivním jednáním jednoho účastníka vůči druhému účastníkovi interakce (Spurný, 1996).

Specifickou problematiku tvoří násilí na pracovišti. Jádrem vzniku patologického chování na pracovišti jsou tedy nezpracované interpersonální konflikty a manipulativní až agresivní jednání některého z členů pracovního kolektivu.

Dle iniciátora agrese rozlišujeme několik forem násilí na pracovišti.

Jako „mobbing“ původně označoval rakouský etolog Konrad Lorenz útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oblasti lidského chování se pojem dostal v 60. letech 20. století prostřednictvím švédského chirurga Heinemanna. V roce 1993 začal v Německu používat tento pojem švédský psycholog práce profesor Heinz Leymann. Dnes můžeme za mobbing označit asociální mezilidské vztahy, od šikany až po agresivní psychický teror. Pojem je odvozen od anglického slovesa „to mob“ utlačovat, urážet, útočit. Jde o systematické, cílené, časté a protiprávní útoky na pracovní a osobní život druhého člověka. Útočník nepřátelsky napadá a šikanuje své kolegy. Mobbingem tedy rozumíme negativní komunikativní jednání, kterého se jedinec nebo několik osob dopouští vůči konkrétnímu člověku po delší dobu, a to nejméně půl roku a alespoň jednou týdně (Kratz, 2005).

Specifickým druhem mobbingu je bossing. Autorem tohoto označení je norský autor S. Kile, který jím označuje systematické šikanování ze strany nadřízeného. K dalším pojmům

týkajících se této problematiky patří chairing (z anglického chair – židle), který se používá pro neférové metody, ke kterým sahají vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozici. Termín staffing (z anglického staff – personál) je označení pro chování podřízených vůči nadřízeným, které má vést k jeho odvolání (Beňo, 2003).

Cílem útočníka je zamezit oběti mezilidskou komunikaci, snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a zablokovat její sociální vazby a trvale narušit její sociální vážnost v naději, že se nakonec sama rozhodne opustit pracovní místo (Kratz, 2005).

Také Wagnerová (2011) uvádí, že šikanování zaměstnance ve většině případů směřuje k tomu, aby oběť mobbingu ukončila pracovněprávní vztah. Často se jedná o postih zaměstnance za to, že se zákonným způsobem domáhal svých práv pramenících z pracovněprávního vztahu.

Dalším výrazem pro agresivní útoky na pracovišti je „bullying“, který je používán zejména v anglosaských zemích (USA, Velká Británie, Austrálie) a je překládán jako „tyranizování“ či „zastrašování“ (Beňo, 2003).

Bez ohledu na jakýkoliv název tohoto jevu jde o diskriminační projev, nežádoucí agresivitu a patologický fenomén (Svobodová, 2008).

Mobbing můžeme také definovat jako sociální stres, proto se mu ve svých pracích věnují zejména sociální psychologové (Haškovcová, 1998).

Protože je problematika násilí na pracovišti velmi široká, ve své práci jsem se zaměřila na patologické chování na pracovišti mezi kolegy, tedy mobbing.

1.2 Subjekty mobbingu

Mezi subjekty mobbingu řadíme oběť, mobbera a organizaci, v níž k mobbingu dochází.

1.2.1 Oběť

Obětí mobbingu se může stát kdokoli, ovšem rizikovým faktorem je jakákoliv odlišnost člověka, jakýkoliv rys, kterým se liší od ostatních zaměstnanců. Může se jednat o osoby osamocené (žena v mužském kolektivu), nově příchozí či odlišné zaměstnance barvou pleti, vírou (Huberová, 1995).

Stěžejní roli při mobbingu hraje odolnost oběti. Osobnostní vlastnosti určují, do jaké míry je člověk schopen se bránit, vzdorovat a setrvat v náročné situaci. Dále závisí na sebedůvěře a sebevědomí jedince, schopnosti řešit problémy a zvládat stres, rodinném a finančním zázemí (Svobodová, 2008).

Ve chvíli, kdy si člověk uvědomí skutečnost, že se stal obětí mobbingu, měl by začít situaci ihned řešit. Řešení a úspěšné vyřešení šikany na pracovišti je ovšem velmi psychicky náročným procesem a zaměstnanec musí předem zvážit své priority a cíle.

V počátečních stádiích mobbingu si oběť může ještě pomoci sama. Nejprve by měla pojmenovat konflikt, dále jej zpracovat, čímž se rozumí prodiskutování problému s někým třetím, nezávislým a nakonec by mělo dojít k urovnání konfliktu přijetím všeobecně uznaného stanoviska. Pokud již mobbing vygradoval do vyšších stádií, není šance na urovnání situace. Zde se doporučuje vyhledat právní pomoc a hledat si nové zaměstnání (Huberová, 1995).

Pokud konflikt na pracovišti zatím není ve fázi mobbingu, je důležitá strategie jeho řešení. Velmi významnou roli hraje důvěra ve svou osobu, sebejistota. Komunikativní schopnosti a sociální dovednosti jsou základem pro úspěšné vyřešení situace. Člověk, který se ocitl v konfliktu s druhou osobou by si měl najít spojence a zvážit všechny své možnosti a priority. Posledním a nejtěžším bodem je kontakt s protivníkem, nalezení dialogu a připravenost ke kompromisu (Fehlau, 2003).

Oběť mobbingu má tři základní možnosti, jak na nastalou situaci reagovat:

1. **Zůstat, snášet útoky a trpět.** Pasivní přístup vede ve většině případů ke stupňování násilí. Čím později se oběť začne bránit, tím je obtížnější proti mobbingu bojovat. Jedním z důvodů je také oslabení v důsledku zdravotních následků psychického teroru.
2. **Zůstat a bránit se.** V situaci, kdy člověk zjistí, že se stal obětí mobbingu by si měl položit otázku, zda chce zůstat a jestli má dost odvahy a sil bránit se. Důležitým faktorem pro úspěšné zvládnutí situace je uvolnění vlastního napětí, ke kterému jedinci pomůže zamyšlení se nad útočníkem, konfrontace s útočníkem, vedení záznamů, rozvíjení sociální sítě, aktivní obrana, informování nadřízeného, využití dalších možností obrany (odborníky, inspektorát práce, právní poradna), včasné vyhledání odborné pomoci.

3. **Odejít.** Pokud zaměstnanec usoudí, že nemá dost odvahy ani sil situaci řešit, je lepší odejít včas bez pocitu nezvládnuté situace (Bedrnová, 2009).

Pokud se oběť rozhodne zůstat v zaměstnání a bránit se, nevyhne se konfrontaci s útočníkem, mobberem. Důležitou roli při konfrontaci hraje moment překvapení. Oběť položí útočníkovi předem připravené otázky, čímž projeví ochotu celou situaci řešit. Reakce útočníka potom napoví o možných příčinách a motivech tohoto jednání (Svobodová, 2008).

Kratz (2005) doporučuje, aby rozhovor oběti s mobberem probíhal v následujících krocích:

1. Stanovení společných a individuálních cílů (oběti a útočníka).
2. Zvážení, zda je možné se na něčem dohodnout. Pokud ne, je vhodné domluvit se na vzájemném neutrálním styku.
3. Pokusit se individuální cíle sloučit do společného cíle.
4. Zvolit cesty vedoucí ke společnému cíli.
5. Výběr jedné z nich.

Dalším nástrojem pro úspěšné zvládnutí a vyřešení situace je vedení záznamů oběti o dění na pracovišti. K těmto účelům slouží „mobbingový deník“, který plní několik funkcí:

1. Slouží k zajištění důkazů a k souvislému popisu postavení oběti.
2. Zvyšuje důvěryhodnost oběti (povědomí o konkrétních útocích).
3. Z deníku lze vyčíst mobbing namířený proti oběti.
4. Třetí strana se z něj může dozvědět, co se přesně stalo.
5. Pro oběť plní i terapeutickou funkci, záznamy umožňují lépe zpracovat traumatické prožitky (Kratz, 2005).

V neposlední řadě by se měla oběť snažit rozvíjet svou sociální síť, aby si zajistila spojence, kteří jí budou ochotni pomoci při řešení konfliktů na pracovišti.

Protože mobbing probíhá skrytě, spolupracovníci velmi často nemají žádné podezření, mohou chování oběti hodnotit jako nesrozumitelné a nepřiměřené (Bedrnová, 2009).

Šance obstát v těžké situaci se zvyšuje s mírou sociální, emocionální a morální podpory vycházející z profesního a soukromého prostředí oběti. Zvláště důležitou roli hraje podpora

a porozumění životního partnera, dospělých dětí, příbuzných a přátel, kolegů, kteří stojí na straně oběti, nadřazeného (Kratz, 2005).

Nereagují-li přátelé a rodina dostatečně citlivě a dají nějakým způsobem najevo svůj nesouhlas, mívá oběť pocit nepochopení až odmítnutí (Beňo, 2003).

Patologickému chování na pracovišti se dá mnohdy předcházet i řadou preventivních opatření ze strany jedince, které mohou mít následující formy:

- a) **Zvyšování kvalifikace a vlastní ceny na trhu práce.** Zvyšování kvalifikace by mělo být pro zaměstnance prioritou, protože se tak zlepšují pracovní šance nejen ve stávajícím zaměstnání, ale také současně roste i šance u potencionálních zaměstnavatelů – tím roste cena zaměstnance na trhu práce současně s jeho sebedůvěrou a nezávislostí.
- b) **Finanční nezávislost.** Finanční nezávislost také pomáhá zvyšovat sebedůvěru a dodává odvalu pro hledání lepšího pracovního uplatnění. Finanční rezervy mohou pomoci překlenout náročnější období.
- c) **Kvalitní všestranné informace.** Jedná se nejen o informace o popisu práce a pracovních podmínkách, ale jde také o znalost zákoníku práce, kolektivní smlouvy. Znalost těchto dokumentů zaměstnanci pomáhá utvořit si jasnější představu o pracovišti a případné argumenty, kterými se může bránit.
- d) **Obezřetnost před nástupem do nového zaměstnání nebo při změně pracovního místa.** Zaměstnanec by měl získat co nejvíce informací o svém budoucím zaměstnavateli a pracovišti a případné nejasnosti si vyjasnit ještě před podpisem smlouvy.
- e) **Obezřetnost při začleňování do nového pracovního týmu.** I když má zaměstnanec všechny potřebné informace, měl by být i nadále obezřetný, tj. všímat si zvyklostí v pracovním kolektivu. Seznamuje se s nepsanými skupinovými normami (zdravení a oslovování, narozeninové oslavy, přestávky na oběd, neformální vůdce) a dodržuje je. Neměl by se ovšem nechat do něčeho „tlačit“, ale důsledně a rozumě uplatňovat svá práva (Bedrnová, 2009).

Dalšími faktory, které účinně napomáhají prevenci vzniku mobbingu jsou odolnost, sociální podpora rodiny, přátel, kolegů a sebedůvěra aktivního činitele neboli sebedůvěra

pramenící ze zkušeností a přesvědčení, že můžeme ovlivňovat průběh dění kolem nás (Bedrnová, 2009).

S rozvojem sebedůvěry úzce souvisí další preventivní opatření, které je označováno jako duševní hygiena. Duševní hygiena je interdisciplinární obor, který rozvíjí poznatky související se zdravým životním stylem člověka. Zabývá se zejména prevencí a tvorbou koncepce zdravého a efektivního životního stylu. Základními body duševní hygieny jsou zdravá životospráva, režim práce a odpočinku, skladba pracovních a zájmových aktivit, partnerské, manželské a rodinné vztahy, přátelské vztahy, celková koncepce života a práce (Bedrnová a Nový, 1998).

Značná délka trvání a silná intenzita nepřátelského chování na pracovišti vede k hlubokému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti. Mobbing může mít za následek vážné rodinné a partnerské krize, narušená dlouholetá přátelství a extrémní řešení – sebevraždu (Wagnerová, 2011).

Davenportová a kol. (1996 cit. podle Svobodová, 2008) uvádí tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

1. Oběť mobbingu odolá nebo se od něj oprostí už v počáteční fázi a opět se začlení do pracovního procesu a kolektivu.
2. Oběť má psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné.
3. Oběť není v důsledku mobbingu schopna pracovat, má chronické potíže.

Důsledky mobbingu lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- a) Psychické následky: deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti, pocity méněcennosti, myšlenky na sebevraždu.
- b) Psychosomatické následky: kardiovaskulární onemocnění, bolesti hlavy, onemocnění zažívacího traktu a další (Huberová, 1995).

Svobodová (2008) ve své publikaci uvádí ještě sociální důsledky mobbingu. Oběť se není schopna odpoutat od zážitků v práci a izoluje se od reálného světa, svého okolí. Postupně dochází k narušení vztahů a komunikace.

Mobbing také představuje velké riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pod vlivem mobbingu dochází ke snížení pozornosti pracovníka. Stres, napětí a úzkost brání

vykonávání přidělené činnosti naplno a regeneraci sil. Důsledkem toho může docházet k chybám, selháním či pracovním úrazům (Svobodová, 2008).

Typickým důsledkem mobbingu na pracovišti je syndrom vyhoření. Označujeme za něj stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží (Kallwass, 2007).

1.2.2 Mobber

Strůjce mobbingu je označován jako mobber. Trýznění kolegy mobberem se projevuje aktivním, trvalým a bezohledným nátlakem na jeho osobu a osobnost (Svobodová, 2008).

Jak píše Wagnerová (2011) typický pachatel mobbingu neexistuje, mohou jím být muži i ženy bez ohledu na pracovní pozici.

Některé znaky mají ovšem pachatelé mobbingu společné. Jsou schopnými manipulátory: navozují pocity viny svému okolí, přenášejí odpovědnost na druhé, komunikují nejasně, často mění názory dle situace a potřeby, napadají kvality, schopnosti a názory druhých osob, vyvolávají konflikty, staví se do role oběti, využívají druhé ve svůj prospěch, vydírají, vyhrožují, jsou egocentričtí, odmítají kritiku své osoby, nerespektují práva a potřeby svého okolí (Nazare-Aga, 2008).

Dle Čermáka (1999) je aktérem mobbingu člověk, který agresi uplatňuje s cílem uspokojit své potřeby a dosáhnout svých cílů (získání moci, převahy), jedná se o tzv. instrumentální typ násilníka.

Ovšem velmi často se mobbery stávají i lidé, kteří neumí adekvátním způsobem řešit konflikty. Některé osobnostní dispozice nutí člověka k nepřiměřenému prožívání konfliktů a ke konfliktogenním projevům. Patří mezi ně zejména snížená schopnost vnímat realitu, myšlenková rigidita, emoční labilita, nedostatek sebevědomí, zvýšená agresivita, impulzivnost a další (Spurný, 1996).

Huberová (1995) mobbující jedince rozděluje dle způsobu, jakým se na mobbingu podílejí:

1. strůjci (ti, kteří mobbingové strategie vymýšlejí);
2. náhodní pachatelé (mobbing jako výsledek konfliktu a dlouhotrvajícího sporu);
3. spoluúčastníci (strůjce aktivně podporují nebo předstírají, že problém nevidí).

1.2.3 Organizace

Nemalé procento vedoucích pracovníků zastává názor, že se nemusí vměšovat do konfliktů svých podřízených. Neuvědomují si ovšem, že tímto postojem osobně podporují mobbing. Dle Leymanna (2003 cit. podle Kratz, 2005) se může z konfliktu stát mobbing, protože mu v tom nikdo a nic nebrání. V takovém případě vedoucí pracovník hrubě porušuje své povinnosti, protože úkolem každého vedoucího je zajistit optimální plnění úkolů a zároveň maximální spokojenost zaměstnanců.

Řídící pracovník musí preventivně usilovat o navození dobrého pracovního klimatu, a pokud se objeví tendence k mobbingu, je jeho povinností konflikt zvládnout a jít do střetu aktivně (Kratz, 2005).

Existuje mnoho signálů a symptomů, které by měly nadřízeného přimět k zamyšlení, zda na pracovišti nedochází k mobbingu. K nim patří zejména:

1. pokles kvality práce;
2. časté absence podmíněné nemocí a návštěvy lékaře v pracovní době (snaha vyhnout se nepříjemnostem);
3. náhodné ztracení pokynů;
4. rozpad týmu;
5. kolegalita se mění ve formálnost, hrubost a nezdvořilost;
6. destruktivní kritika;
7. častější pomlouvání mezi spolupracovníky (Kratz, 2005).

Na tyto symptomy by měl vedoucí pracovník adekvátně reagovat a přijmout některá opatření:

1. **Zajistit úspěšnou integraci nových spolupracovníků do týmu.** K tomu výrazně dopomáhá jednoznačné určení úkolů a kompetencí ještě před nástupem do zaměstnání.
2. **Sledovat atmosféru v kolektivu z důvodu včasného rozpoznání případného mobbingu.** Ke zjištění atmosféry slouží individuální pohovory se zaměstnanci, intenzivní sledování jejich chování, ale také dotazníky.

3. **Bojovat proti intrikám a donašečství.** Úkolem vedoucího je bojovat proti intrikám a podporovat vzájemnou spolupráci. Při pohovorech musí dát jasně najevo negativní postoj k takovému chování a nastítnit možné dopady.
4. **Nezlehčovat stížnosti zaměstnanců.**
5. **Považovat mobbing za negativní jev, který je nutné potírat.**
6. **Aktivně se podílet na „sociálně únosném“ řešení.** Vedoucí by měl urovnat konflikt tak, aby řešení uspokojilo obě strany.
7. **Poskytovat obětem mobbingu potřebné informace.** Nadřízený by měl dohlížet na to, aby byli otevřeně, věcně a neomezeně informováni stejnou mírou všichni zaměstnanci (Kratz, 2005).

Pokud vedoucí pracovníci chtějí problém šikany na pracovišti řešit, dostávají se často do střetu zájmů. Na jedné straně stojí ochrana zaměstnance a na straně druhé ochrana organizace před špatným image a špatnými vztahy s veřejností. Proto obvykle volí neformální řešení za zavřenými dveřmi. Bohužel tyto tiché a neviditelné tresty vysílají signál ostatním, že pachatel ušel trestu, i když tomu tak není. Tento přístup zároveň normalizuje, umožňuje a podporuje přijetí násilí v organizaci (Vickers, 2010).

Mezi subjekty mobbingu patří i pasivně přihlížející kolegové. Velmi často se stává, že kolegové, kteří se nepodílejí na mobbingu, zůstávají pasivní ze strachu, aby se sami nestali obětí mobberových aktivit nebo se dokonce při pohledu na takovou situaci škodolibě baví. Pasivní pozorovatelé se ovšem stávají spolupachateli (Kratz, 2005).

Spolupracovníci mají několik možností, jak svůj nesouhlas vyjádřit:

1. Otevřeně a upřímně projevit solidaritu s obětí mobbingu.
2. Odsoudit jednání útočníka.
3. Aktivně se zastat oběti před útočníkem.
4. Upozornit kolegy na mobbing a vyzvat je k podpoře oběti.
5. Podat potřebné důkazy (Kratz, 2005).

Aktivní realizace preventivních opatření se nesmí týkat pouze samotných zaměstnanců, ale ztěžejní roli v oblasti prevence by měla hrát samotná organizace. Podmínkou účinné prevence vůči mobbingu je realizace preventivních opatření organizací jako celkem.

Důležitou roli hraje vedení organizace, k jehož pracovním povinnostem patří utváření a podpora zdravého a bezpečného pracovního prostředí.

Každá organizace si také musí stanovit zásady spolupráce. K úspěchu přispívají jednoznačná, srozumitelná pravidla, s nimiž zaměstnanci souhlasí a která je současně motivují (Kratz, 2005).

V souvislosti s faktory, které dle Leymanna (2003 cit. podle Wagnerová, 2011) výrazně přispívají k mobbingu na pracovišti (nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana zaměstnanců, nízké morální vlastnosti pracovníků), navrhuji Resch a Schubinski (1996 cit. podle Wagnerová, 2011) několik opatření ke snížení rizika výskytu mobbingu:

1. Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně akceptovatelnými termíny, který snižuje míru stresu zaměstnanců a tím riziko jeho vybíjení na spolupracovnících.
2. Odpovídající chování top managementu.
3. Právo zaměstnanců vyjádřit se k různým pracovním situacím.
4. Jasně vymezení mobbingu ve firmě. Aktivní vystupování managementu proti mobbingu a posilování kladných mezilidských vztahů na pracovišti.
5. Cíle aktivit podniku by měly být sladěny s osobními cíli zaměstnanců. Předem stanovený způsob hodnocení za plnění cílů.
6. Pokud již došlo k mobbingu, je důležité zapracovat na oblasti komunikace.
7. Pokud i přes snahu vyřešit konflikt dojde k mobbingu, je důležité pokusit se o rozhovor mezi obětí a aktérem mobbingu a zjistit důvody, které k tomuto chování vedly.

Některé úspěšné zahraniční společnosti vstupují aktivně do oblasti prevence mobbingu prostřednictvím návrhů antimobbingových ujednání či smluv, které mají jasně a jednoznačně informovat zaměstnance o postoji vedení k mobbingu (Beňo, 2003).

Jurášková (2011) ve svém článku uvádí jako nejefektivnější způsob prevence organizační zajištění manažerské kultury, která jasně stanoví pravidla chování a jednání už od samého počátku. Na druhou stranu také poukazuje na výsledky mnoha výzkumů, ze kterých lze

vyčíst, že toto téma je pouhým přáním. Domnívá se, že naše společnost ještě k takové manažerské kultuře nedospěla.

Velmi významným faktorem prevence šikany na pracovišti je supervize. Úkolem supervizora v sociální sféře je pomáhat zaměstnancům. Supervizor s nimi probírá problémy, které se odehrávají v každodenní praxi. Patří sem i problémy pracovníků ve vztahu k organizaci a ke spolupracovníkům. Supervizor se stará i o zapracování nového pracovníka (Kopřiva, 1997).

Vedení každé organizace si musí uvědomit, že mobbing postihuje nejen samotné oběti, ale má negativní dopad i na samotnou organizaci. Oběť mobbingu nepodává optimální výkon, což přináší organizaci ekonomické ztráty.

Mezi hlavní důsledky mobbingu patří:

1. zvýšení nemocnosti;
2. nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu;
3. zvýšená fluktuace a s tím spojené náklady na nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců;
4. snížená produktivita, škody na zařízení a vybavení podniku;
5. nárůst nákladů spojených se stížnostmi a soudními spory (Wagnerová, 2011).

I když jsou negativní dopady na podnik zcela jasné, zaměstnavatelé často váhají s opatřeními proti původcům mobbingu. Důvodem je lhostejnost podnikového vedení, neschopnost nadřízeného přispět ke konstruktivnímu řešení či obava z nežádoucích následků (Kratz, 2005).

1.3 Příčiny vzniku

Příčinou vzniku mobbingu bývá nejčastěji nevyřešený interpersonální konflikt.

Ke konfliktu dochází střetnou-li se lidé s odlišnými názory a postoji, očekáváními a mocenskými potenciály, hodnotovými představami a cíli. Konflikty patří ke každodennímu životu, a proto je nutné naučit se jim sebevědomě čelit a úspěšně je usměrňovat (Fehlau, 2003).

Ne každý konflikt vede k mobbingu. Rozhodujícím faktorem je pracovní klima. Hlavními zdroji nezdravého ovzduší organizace jsou stres z přetížení nebo špatné organizace práce,

jednotvárnost a nuda, špatný styl řízení, konkurence a strach z nezaměstnanosti (Huberová, 1995).

Hlavní roli hraje agresivní jedinec páchající násilí a jeho osobní motivy. Výsledkem chování mobbera je narušené sociální klima na pracovišti (Svobodová, 2008).

Mezi nejčastější příčiny vzniku mobbingu tedy patří zejména strach ze ztráty pozice, obava z konkurence nebo hledání obětího beránka (Wagnerová, 2011).

Beňo (2003) podává ve své publikaci shrnutí příčin mobbingu:

1. vedoucí neví nebo nechce vědět, jaká nálada panuje mezi jeho podřízenými;
2. při konfliktu se vedoucí přidá na stranu silnějšího;
3. neexistence jasných pravidel a norem chování na pracovišti;
4. různé představy o normách a nemožnost o těchto rozdílech komunikovat;
5. „tichá pošta“ místo jasných zpráv;
6. organizační kultura nespočívá na dohodě a spoluúčasti zaměstnanců;
7. přivlastňování mocenských pozic zaměstnanci, které jim nepřísluší;
8. absence pocitu „my“;
9. vedoucí nemá autoritu (Beňo, 2003).

Huberová (1995) uvádí následující příčiny nezdravé nálady na pracovišti:

1. stres z přetížení nebo špatné organizace práce;
2. jednotvárnost a nuda;
3. špatný styl řízení;
4. konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti.

Výskyt negativních jevů na pracovišti je podmíněn mnoha faktory. Odlišnosti jsou dány odvětvími a obory lidské činnosti. Stále se rozšiřující sektor služeb s vysokým procentem zaměstnanosti zejména žen vytváří nová specifika, rizika a nutnost hledání nových přístupů k zajištění psychické pohody na pracovišti. Riziko interpersonálních konfliktů stále narůstá, zejména při výkonu práce v sociálních službách a ve zdravotnictví, kde hraje komunikace nedílnou součást výkonu povolání (Svobodová, 2008).

Terénní šetření v několika organizacích z oblasti zdravotnictví a sociálních služeb, které bylo provedeno v rámci projektu *Násilí na pracovišti v oblasti zdravotnických a sociálních služeb v ČR* programu MPSV *Moderní společnost a její proměny*, zjišťovalo korelaci míry násilí v dané organizaci s pracovními podmínkami. Výsledky potvrdily, že kvalita pracovních podmínek a úroveň řízení organizace má vliv na výskyt násilí, tj. že vyšší úroveň manažerské a personální práce snižuje úroveň násilí na pracovišti. Pro organizace s nižší úrovní násilí byla typická obeznamenost a ztotožnění se s cíli pracoviště, ochota a chápání potřeby nechat se vést, vyšší organizace a řízení útvaru a pozitivní hodnocení míry a rychlosti vnitřní komunikace útvaru. Naopak byla zjištěna nižší úroveň fluktuace, hostility či šikany, frustrace a vyhoření (Svobodová, 2007).

1.4 Průběh mobbingu (vývojové fáze)

Na počátku mobbingu stojí vždy izolované interpersonální konflikty, které se pokud nejsou účinně a včas řešeny, mohou rozvinout v mobbing jako takový. Je to dynamický proces, který probíhá v jednotlivých fázích:

1. **Nevyřešený konflikt.** Prostřednictvím neškodných útoků se postižený jedinec postupně stává terčem jednoho či několika kolegů. Pokud není konflikt konstruktivně vyřešen, získává útočník převahu a mobbing může naplno vypuknout.
2. **Nástup psychického teroru.** Projevy zlomyslnosti a nepřátelství přerostou v cílený a systematický psychoteror. Oběť je izolována od svého okolí a jsou podceňovány její schopnosti a omezovány její kompetence. Oběť se dostává do sociální izolace. Jsou jí odepřeny důležité informace nebo se jí poskytují nepravdivé zprávy, kolegové ji přestávají zdravit, konstruují nejrůznější drby a pomluvy.
3. **Případ se stává oficiální.** Chování oběti se stává předmětem zájmu nadřízeného. Stálý stres pramenící z neustálých útoků se promítá do kvality pracovního výkonu oběti. Pokud vedoucí rozhodne, že oběť je zodpovědná za neuspokojivý stav na pracovišti, dává tím nepřímou souhlas k tomuto chování a situace se stává definitivní.
4. **Vyloučení oběti z kolektivu, firmy či organizace.** V této fázi již oběť ztrácí možnost bránit se a dostává se do pasivní pozice. Vedoucí pracovník rozhodne o

jejím odchodu či přeřazení. Často oběť nátlak neunes a ukončí pracovní poměr na vlastní žádost (Beňo, 2003).

Kratz (2005) ovšem uvádí, že existují různé faktory, které mohou ovlivnit odlišný průběh mobbingu. Mezi ně patří zejména zastání oběti nadřízeným či kolegy, z oběti se stane pachatel, šikanovaná osoba včas změní zaměstnání nebo existence propracované strategie řešení sporů v podniku.

1.5 Strategie mobbingu

Strategie mobbingu jsou velmi různorodé a subjektivní. Často vychází z osobnostních charakteristik mobbera i oběti. Někteří z autorů zabývající se touto problematikou člení formy (strategie) mobbingu následovně.

Leymann (2003 cit. podle Wagnerová, 2011) rozlišuje pět kategorií strategií mobbingu:

1. útoky na možnost vyjádřit se a svěčit se;
2. útoky na sociální vztahy;
3. útoky na pověst, úctu a vážnost, útoky na kvalitu pracovního či osobního života;
4. útoky na zdraví.

Huberová (1995) člení strategie mobbingu na šíření pomluv, izolování kolegy, sabotování práce, znevažování výkonů a schopností, poškození soukromí a osobnosti, poškození zdraví.

Mobbing ve formě neadresného pomlouvání je velmi rozšířený, ale obtížně rozpoznatelný. Oběť neumí specifikovat situaci, pouze cítí, že něco není v pořádku. Pokud jednotlivce kolegové úmyslně zatlačují do izolace, stává se zaměstnanec nejistým, nedokáže se od situace odpoutat, má skličující a nepříjemné pocity. Kolegové oběti odmítají podporu, spolupráci, ignorují ji, brání ji vyjádřit svůj názor, zapírají či zadržují důležité informace a v neposlední řadě ji vyloučí ze společenských částí běžného pracovního dne. Dalším typem psychického teroru je sabotování práce, který se provádí beze svědků. Nejčastěji se jedná o mizení pracovních podkladů, falšování a poškozování, informační lži, zpronevěry. Zaměstnání je důležitým prostředkem seberealizace člověka, proto je pochybování o jeho odborných znalostech a dovednostech závažným zásahem do osobní identity. Agrese na pracovišti funguje jako přirozený ventil napětí, které si ovšem nelze neustále vybíjet na

vybrané oběti. Pachatelé se často schylují k útokům na soukromý život oběti. Vtipkují na adresu vzhledu, napodobují oběť, řeší její soukromý život, zapojují rodinu oběti do celé situace na pracovišti. Mobbing v každém případě poškozuje zdraví oběti. Toto poškození se projevuje psychosomatickými onemocněními, ale kromě toho dochází při mobbingu i k činům, které jsou cíleny na tělesné zdraví oběti. Fyzické násilí se vyskytuje spíše mezi muži na nižších pozicích a jeho cílem je zastrašení oběti (Huberová, 1995).

Existují také rozdíly mezi mobbingovými strategiemi mužů a žen. Ženy častěji sahají po aktivních formách (posmívání se, pomluvy), muži zase po pasivních, např. ignorace kolegy (Huberová, 1995).

Součástí mobbingu je i sexuální obtěžování. Sexuální obtěžování je definováno jako chování, které si ženy nepřejí, které je uráží a ponižuje, které překračuje hranice jimi vymezené, při kterém musí ženy v případě odmítnutí počítat s negativními následky. O mobbingu lze ovšem hovořit až tehdy, pokud je žena obtěžována často po delší časový úsek (Huberová, 1995).

1.6 Mobbing a právo

S problematikou patologického chování na pracovišti úzce souvisí oblast práva. Právní soustavy jednotlivých států nahlíží na mobbing různě.

Nejlépe legislativně ošetřený je mobbing ve Skandinávii, Velké Británii, Holandsku, Německu, Austrálii a USA. V České republice se dosud žádná právní norma mobbingem jako takovým nezabývá.

1.6.1 Kolektivní smlouvy

Kolektivní smlouvy jsou výsledkem kolektivního vyjednávání, které má především preventivní charakter. Tento nástroj sociální politiky se v České republice uplatňuje až po roce 1989. Jde o proces, jehož cílem je konsenzus o určitých sociálních skutečnostech mezi sociálními partnery, kterými mohou být odborové svazy hájící zájmy zaměstnanců, zaměstnavatelské svazy a stát. Kolektivní vyjednávání má tedy předcházet konfliktům a problémy řešit předem. Kolektivní smlouvy jsou zároveň s platnými právními normami důležitými prameny práva, zejména na poli zaměstnanosti, mezd a pracovních podmínek. Problematiky mobbingu se nejvíce dotýkají podnikové kolektivní smlouvy, které jsou

uzavírány mezi odborovým orgánem a zaměstnavatelem pro určitý podnik či instituci (Krebs, 2007).

1.6.2 Zákoník práce a BOZP

Situaci mobbingu v České republice zákon neřeší. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, pouze uvádí, že zaměstnavatel i zaměstnanci se mají chovat v souladu s dobrými mravy a zaměstnavatel má dobré mravy na pracovišti rozvíjet.

Problematika pracovního klimatu v České republice spadá pod oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ministerstvo práce a sociálních věcí zřizuje dle zákona č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, jehož účelem je uskutečňování vědeckého výzkumu v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, ověřování a aplikace metod a prostředků v oblasti prevence rizik ohrožení zdraví a životů osob, životního prostředí a hmotných statků, plynoucích z pracovních činností a zlepšování pracovní pohody a kvality pracovního života (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010).

1.6.3 Etický kodex sociálních pracovníků

Za pravidla spolupráce můžeme v sociální oblasti označit Etický kodex sociálních pracovníků České republiky, který upravuje nejen vztah ke klientům, ale také vztah k zaměstnavateli a kolegům. Říká, že: „Sociální pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů a ostatních odborných pracovníků. Vykonává a rozšiřuje spolupráci s nimi a tím zvyšuje kvalitu poskytované sociální služby. Respektuje rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů, ostatních odborných a dobrovolných pracovníků. Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem (Etický kodex sociálních pracovníků ČR, 2006).“

1.6.4 Evropská unie

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci uvádí, že násilí na pracovišti má negativní vliv na fyzické či psychické zdraví pracujících. Podle nejnovějších průzkumů pracovních podmínek, které provedla Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek v Dublinu (Eurofound), jsou psychické problémy v práci a následné zdravotní komplikace stále častější. Je dokázáno, že ve většině případů tyto problémy vychází ze

šikany na pracovišti. Evropští sociální partneři (EKOS, BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME) podepsali 26. dubna 2007 v Bruselu rámcovou dohodu proti obtěžování a násilí v práci („Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti“). Cílem dohody je předcházení problémům se šikanou na pracovišti a případné řešení. Evropské společnosti musí přijmout politiku nulové tolerance k patologickému chování na pracovišti a vypracovat postupy zvládání těchto situací (Svobodová, 2007).

2 KULTURA ORGANIZACE

Pod vlivem globalizačních procesů dochází v průběhu 60. a 70. let k celé řadě změn. Bylo nezbytné odklonit se od vize ideální společnosti a organizace řízené na základě univerzálních zákonů. V oblasti věd o řízení se tyto změny projeví zavedením pojmu podniková kultura. Kulturologický pohled na organizaci spolu s integrací psychologických a sociologických aspektů řízení přinesl to, že organizace začaly být chápány jako sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování a symbolikou (Bedrnová a Nový, 1998).

Kulturu organizace lze definovat jako převládající atmosféru na pracovišti. Má vliv na chování zaměstnanců a jejich výkon. Nositelem firemní kultury má být vedoucí pracovník (Svobodová, 2008).

Bedrnová a Nový (1998, s. 466) definují organizační kulturu takto: „Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.“

Lze tedy shrnout určité charakteristické znaky firemní kultury, kterými jsou nadindividuální charakter, odraz osobnosti zaměstnanců, vliv na lidské vědomí i podvědomí, propojení minulosti a současnosti organizace s její budoucností, setrvačnost, strukturovanost a poznatelnost (Tureckiová, 2004).

Od konce 80. let 20. století se začal v manažerských a organizačních publikacích objevovat pojem „bezpečná kultura“. Tento termín souvisí s formami chování a jednání, které zvyšují osobní bezpečnost každého zaměstnance a bezpečnost samotné organizace a společnosti. Cílem vedoucího pracovníka by mělo být pochopení toho, jakým způsobem motivovat zaměstnance firmy, aby své vnímání a jednání podřídili potřebám zachování principu bezpečnosti (bezpečná kultura je hlavně způsob vidění a myšlení, postoj k práci a životu) a pochopili propojenou síť souvislostí forem chování a vztahů ve firmě, které mohou vést k nebezpečné kultuře (Beňo, 2003).

Za bezpečnou kulturu je považována taková organizační kultura, pomocí které zaměstnanci:

1. snadněji přebírají osobní zodpovědnost za svěřené činnosti;
2. umí řešit obtížné a krizové situace flexibilněji a rychleji;
3. více důvěřují svým kolegům, firmě a také sami sobě (Beňo, 2003).

Ovšem velká část zaměstnanců nedůvěřuje svému zaměstnavateli ani kolegům a je ve stavu tzv. vnitřní výpovědi, což je ideální stav pro rozvoj destruktivních vztahů na pracovišti (nebezpečné kultury), kam spadá právě mobbing (Beňo, 2003).

Jak vyplývá z předchozího textu, podniková kultura má vliv na podnikovou organizaci, řízení a jednání pracovníků. Tento vliv může nabývat různé intenzity. Pouze silná podniková kultura má výjimečnou schopnost ovlivňovat charakter a průběh všech zásadních jevů v organizaci (Bedrnová a Nový, 1998).

Silná podniková kultura vykazuje následující znaky:

1. **Jasnost, zřetelnost.** Z jednotlivých oblastí podnikové kultury musí jasně vyplývat požadavky na žádoucí jednání, aktivity a naopak, které jednání a aktivity jsou vyloučené a nepřijatelné.
2. **Rozšířenost.** Všichni zaměstnanci organizace musí být se všemi prvky podnikové kultury nejen seznámeni, ale musí se s nimi setkávat každodenně při své práci.
3. **Zakotvenost.** Je chápána jako míra identifikace a internalizace s jednotlivými podnikovými hodnotami, normami a vzory chování (Bedrnová a Nový, 1998).

Rozhodující vlastností silné a jednotné podnikové kultury je akceptace stěžejních podnikových cílů a priorit, cest a způsobů jejich dosažení všemi pracovníky (Bedrnová a Nový, 1998).

V současné době lze za klíčovou podmínku úspěchu podniku považovat efektivní mobilizaci lidského potenciálu, které nelze dosáhnout bez podpory zaměstnanců (Beňo, 2003).

Efektivní využívání pracovního potenciálu zaměstnanců úzce souvisí s pracovní spokojeností. Pracovní spokojenost totiž podmiňuje kvalitu jejich výkonu, je jakousi hnací silou, protože dobré pracovní podmínky nepřímo stimulují motivaci k práci. Spokojenost můžeme chápat jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění. Ovšem neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti či nespokojenosti, který

by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Každý člověk má různou strukturu spokojenosti, která se skládá z množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co ho v práci obklopuje. Pouze dobrá znalost faktorů pracovní spokojenosti podřízených umožňuje řídicím pracovníkům vhodně působit na jejich motivaci. Zájem o pracovní podmínky vyvolává u pracovníků pocit, že je jejich práce oceňována (Bedrnová a Nový, 1998).

2.1 Vztahy na pracovišti (pracovní klima)

Se zvyšujícím se stresem, rostoucí konkurencí, neustálým tlakem na zvyšování výkonů a snižování nákladů na pracovišti a snahou o dosahování maximální produktivity dochází ke zhoršování pracovních vztahů. Podporovaný individualismus tuto situaci ještě zhoršuje a přispívá ke vzniku neudržitelných poměrů na pracovišti (Svobodová, 2008).

Nelehkým úkolem každého vedoucího pracovníka je stanovit v pracovní skupině zásady vzájemné spolupráce. Aby mohl řídicí pracovník vytvářet a posilovat sociální normy na bázi spolupráce, musí být splněny určité objektivní i subjektivní podmínky. Zaměstnanci musí znát pracovní cíle a identifikovat se s nimi. Pracovníci musí mít dobré technické podmínky pro výkon své práce. Musí být dostatečně samostatní, ale zároveň se musí shodnout se spolupracovníky na postupech práce a vzájemné pomoci. V oblasti komunikace se jedná o existenci forem interakce a komunikace, které přispívají ke vzájemnému porozumění a vyřazení konfliktních spolupracovníků. Existence silných sociálních norem je velmi efektivním prostředkem k vytvoření pozitivního sociálního klimatu na pracovišti (Bedrnová a Nový, 1998).

Férovost ve vztazích podporuje růst produktivity práce a její posilování je nejlepší prevencí poklesu pracovní morálky, destrukce vztahů a mobbingu. Za kvalitu vztahů na pracovišti nenese odpovědnost pouze vedoucí pracovník, ale stejným dílem každý spolupracovník. Ke zlepšování vztahů může přispět každý zaměstnanec pozitivním postojem k sobě, k lidem a firmě, tolerancí odlišností každého pracovníka. Důležitá je i odvaha otevřeně, klidně vhodně upozornit na problém ve vztazích a navrhnout řešení. Vedení organizace může pro zlepšení a rozvoj vztahů na pracovišti odstraňovat a řešit překážky těchto dobrých vztahů (Beňo, 2003).

Kvalita vztahů na pracovišti je také citlivým ukazatelem výkonnosti organizace (Kratz, 2005).

2.2 Řídící styl nadřízeného, osobnost vedoucího pracovníka

Jak uvádí Wagnerová (2011) jedním z významných faktorů, který ovlivňuje výskyt mobbingu na pracovišti je firemní kultura spolu s řídicími schopnostmi vedoucích pracovníků.

Ve stylu řízení dané organizace se zrcadlí postoj nadřízeného vůči podřízeným, vyjadřuje také styl komunikace na pracovišti, neboť prostřednictvím ní uskutečňuje vedoucí pracovník všechny řídicí akty. (Kratz, 2005).

Řídící pracovník je ten, kdo rozhodujícím způsobem ovlivňuje styl komunikace na pracovišti. Očekává se od něj, že bude schopen podřízeným naslouchat a poskytnout jim vhodnou reflexi. Efektivní a otevřená komunikace se projevuje stimulací a podporou pracovního výkonu zaměstnanců, utvářením vhodného poměru mezi instrumentální a neformální komunikací. V tomto směru musí řídicí pracovník hledat cesty ke zlepšení pracovních podmínek a optimalizaci podmínek komunikace mezi zaměstnanci při práci. Důležitým bodem v oblasti komunikace je také diskuze se zaměstnanci o existenci a fungování organizace, která stimuluje jejich zájem o dění v organizaci a činí z nich aktivní účastníky celého řídicího procesu. Manažer musí být také schopen a ochoten mluvit se svými podřízenými o nich samotných, o jejich pracovních, rodinných plánech a problémech. Musí brát v úvahu jejich pocity, představy a náměty. Tato schopnost úzce souvisí s uměním naslouchat (Bedrnová a Nový, 1998).

Důležitým nástrojem vedení lidí je autorita vedoucího pracovníka. Jde o vlastnost, která se vyznačuje sebedůvěrou, ochotou komunikovat s druhými, snahou jít příkladem, připraveností vést zaměstnance (Beňo, 2003).

Americký psychoterapeut Carl Rogers, zabývající se oblastí interpersonálních vztahů, popsal model efektivního vedení lidí. Vedoucí by měl mít 3 základní vlastnosti:

1. empatie (schopnost vcítit se do prožitků či psychiky druhého);
2. akceptace (uznání, respektování druhých);
3. kongruence (pravdivě informovat o svých pocitech a myšlenkách).

Pokud vedoucí pracovník disponuje těmito třemi vlastnostmi, má dobré předpoklady být ve vedení lidí dobrým profesionálem (Beňo, 2003).

Jak vyplývá z předchozího textu, role vedoucího je v procesu humanizace práce a pracoviště nezastupitelná. Mnoho organizací si klade za cíl rozvoj spolupracovníků k jejich samostatnosti a tím, kdo má tohoto cíle dosáhnout je vedoucí pracovník. Výsledek tohoto snažení silně ovlivňuje styl vedení lidí nadřízeného (Beňo, 2003).

Osobnost řídicího pracovníka úzce souvisí se stylem řízení, který uplatňuje v interakci se svými podřízenými (Wagnerová, 2011).

Ve stylu řízení se odráží způsob vědomého, plánovitého ovlivňování zaměstnanců, které vede k plnění cílů podniku. Styl řízení tedy popisuje formy komunikace mezi nadřízenými a podřízenými (Kratz, 2005).

Klasická typologie stylů vedení od autora Kurta Lewina mluví o třech základních stylech vedení lidí:

1. styl autoritativní;
2. styl demokratický neboli kooperativní;
3. styl liberální („laissez faire“).

K těmto třem stylům se ještě někdy přidává styl participativní čili týmový (Beňo, 2003).

Při autoritativním stylu řízení dochází k vykonávání potřebných rozhodnutí bez spoluúčasti podřízených, kteří jsou povinni rozhodnutí vedoucího bezchybně a spolehlivě provést a jsou neustále kontrolováni. Vedoucí si udržuje od svých zaměstnanců odstup, prvořadé je pro něj plnění cílů. Zcela opomíjí zájmy podřízených. Tento styl řízení vyvolává nebezpečí šikany ze strany vedoucího, protože ve svých zaměstnancích spatřuje jen jakési pracovní stroje, ale podporuje i sklony k mobbingu u zaměstnanců (Kratz, 2005).

Opačným případem je kooperativní styl řízení. Vedoucí pracovník v tomto modelu vidí svou nejdůležitější funkci v zajištění optimálního plnění úkolů a zároveň usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. Podřízení jsou spolupracovníky a partnery, kteří se aktivně podílejí na procesu dosahování stanovených cílů. Zásada delegování úkolů, kompetencí a odpovědnosti poskytuje zaměstnancům samostatnost, která vede k partnerskému myšlení a jednání bez nátlaku, nezdravé ctižádosti a touze po moci (Kratz, 2005).

V polovině 90. let 20. století publikoval Ken Blanchard model situačního vedení lidí. Dle něj je styl vedení důležitý, ale důležitější jsou potřeby zaměstnance, kterého má vedoucí vést. Podle těchto potřeb následně volí nejvhodnější styl vedení ze čtyř typů:

1. učitel (vedení pracovníku na začátku jejich kariéry, vysoká motivace zaměstnanců, ale nízká odbornost);
2. trenér (zaměstnanec je demotivován, úkolem trenéra je přimět pracovníka k vysokým výkonům);
3. kouč (partnerský vztah se zaměstnancem, kouč pomáhá k dosažení lepšího výkonu, nabízí alternativy);
4. partner (odbornost a motivace pracovníka jsou vysoké, společné stanovení cíle a samostatná práce zaměstnance).

Blanchardův přístup tedy vychází z posouzení odbornosti a motivace vedených pracovníků (Beňo, 2003).

Osobnostní charakteristiky vedoucího pracovníka hrají tedy velmi důležitou roli. Jsou od něj očekávány mimořádné vlastnosti, které označujeme jako osobní kvality. Jde o předpoklady, které dokáže dát pracovník navíc a přispívá tak k vyšší kvalitě práce organizace. Charakteristikami osobní kvality mohou být:

1. pracovní a osobní kompetence;
2. sociální kompetence;
3. pozitivní uvažování a proaktivní jednání (vlastní životní situace jako situace poskytující příležitosti, hledání kladných stránek procesů, jevů a lidí, jednání plynoucí z vnitřních pohnutek);
4. pracovní ochota a výkonová motivace;
5. vyšší hladina aspirací a volního úsilí;
6. schopnost sebekontroly;
7. rozvinuté etické a estetické citění;
8. tvořivost;
9. pochopení a tolerance;

10. smysl pro humor (nadhled);

11. způsobilost stále na sobě pracovat (Bedrnová a Nový, 1998).

Pokud vedoucí nezvládne utvářet vhodný poměr mezi výkonností, spokojeností a dalším rozvojem pracovníků, nemůže pracovní skupina fungovat jako efektivní a produktivní celek. Pracovníci jsou nejistí a hledají cesty, jak dokázat svou nenahraditelnost. Vzniká a prohlubuje se propast mezi vedoucími a řízenými pracovníky, ale i mezi kolegy navzájem. V důsledku úbytku důvěry, otevřenosti a ochoty spolupracovat se objevují individuální preference jednotlivých pracovníků na základě sympatií. Šíří se pomluvy a fámy, které vyvolávají konflikty, strach a nejistotu (Bedrnová a Nový, 1998).

Vhodným prostředkem řešení problémových situací je zejména efektivní práce s informacemi předávanými na pracovních poradách, při nichž se řeší problémy a zároveň jsou ovlivňováni všichni členové pracovní skupiny. Každý zaměstnanec se může k projednávaným záležitostem vyjádřit (Bedrnová a Nový, 1998).

2.3 Oblast sociální sféry (charakteristika, rizikovost, pracovní vztahy)

I když se mobbing vyskytuje ve všech oborech lidské činnosti, zvýšené riziko podle výzkumů psychologa práce profesora Zapfa hrozí především zaměstnancům a úředníkům resortu zdravotnictví a sociálních věcí (sedminásobné riziko), resortu školství a tělesné výchovy (trojapůlnásobné riziko) a zaměstnancům státní správy (trojnásobné riziko). Toto zjištění vysvětluje Zapf tím, že tito pracovníci pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také více komunikují, což poskytuje větší prostor k různým útokům (Kratz, 2005).

Oblast sociální sféry spadá zejména pod subjekty sociální politiky, tedy ty, které uskutečňují určité sociální činnosti. Významným subjektem sociální politiky je v moderní společnosti stát. Jeho opatření mají všeobecnou platnost. Státní orgány jako ministerstvo práce a sociálních věcí, ústřední i územní orgány sociálního zabezpečení a úřady práce zodpovídají za realizaci sociální politiky (Krebs, 2007).

Jak uvádí Svobodová (2008), je možné říci, že existuje rizikové pracoviště. Podle odborníků je nejvyšší riziko vzniku mobbingu na pracovištích s byrokratickou organizací. Pro takovou organizaci je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, dominantnost

pravidel a předpisů a současně odměňování na základě kvalifikace a zásluh. V České republice jde o oblast školství, zdravotnictví, sociální péče, úřady státní správy.

Základem byrokratické organizace řízení je systém postavený na základech pevných norem, pravidel a povinností. Centrálním místem systému je byrokratický správní štáb, který dohlíží na striktní dodržování povinností v pevné úřední hierarchii. Weber formuloval principy byrokratické organizace:

1. přísné vymezení úkolů a povinností každého článku organizace;
2. každý pracovník je zodpovědný zároveň za výsledky své práce i práce podřízených;
3. fungování organizace je založeno na soustavě pravidel;
4. vedoucí řídí na základě objektivních pravidel, emoce a osobní přístup se nedoporučují;
5. pracovníci musí cítit sociální jistotu a pracovat loajálně;
6. tvorba podmínek pořádku a stability (Weber, 1947 cit. podle Molek, 2011).

Je přirozené, že lidé i v rámci horizontálních vztahů (vztahy na stejné úrovni sociálních pozic) jsou jen výjimečně také na stejné komunikační, vztahové úrovni. Důvodem je rozdílná vyzrálost komunikačních partnerů. Ovšem ani vstřícné komunikační prostředky nestačí tam, kde druhá strana používá takové formy komunikace, které vedou k nepochopení mezi nimi. Jedná se zejména o chování, kdy se jedinec tváří nevraživě a nepřátelsky, ignoruje základní pravidla slušnosti, nepouští druhé ke slovu, jedná agresivně a bezohledně na úkor druhých, používá nátlak, vyvolává konflikty (Bedrnová a Nový, 2001).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

3.1 Výzkumné cíle a stanovení hypotéz

1. Zjistit celkovou míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

- a) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě šíření pomluv.
- b) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě izolace kolegy, sociální izolace.
- c) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sabotování práce.
- d) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě znevažování výkonů a schopností.
- e) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě poškození soukromí a osobnosti.
- f) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě fyzických útoků.
- g) Zjistit míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sexuálního obtěžování.

2. Zjistit úroveň organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

- a) Zjistit, zda má úroveň organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje vliv na celkovou míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

H1 Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

- b) Zjistit, zda má úroveň organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje vliv na míru výskytu mobbingu na pracovištích

v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje v jednotlivých mobbingových strategiích (šíření pomluv; izolace kolegy, sociální izolace; sabotování práce; znevažování výkonů a schopností; poškození soukromí a osobnosti; fyzické útoky; sexuální obtěžování).

H2a Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě šíření pomluv.

H2b Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě izolace kolegy, sociální izolace.

H2c Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sabotování práce.

H2d Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě znevažování výkonů a schopností.

H2e Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě poškození soukromí a osobnosti.

H2f Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě fyzických útoků.

H2g Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sexuálního obtěžování.

3. Zjistit úroveň otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

- a) Zjistit, zda má úroveň otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje vliv na celkovou míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

H3 Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

- b) Zjistit, zda má úroveň otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje vliv na míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje v jednotlivých mobbingových strategiích (šíření pomluv; izolace kolegy, sociální izolace; sabotování práce; znevažování výkonů a schopností; poškození soukromí a osobnosti; fyzické útoky; sexuální obtěžování).

H4a Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě šíření pomluv.

H4b Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě izolace kolegy, sociální izolace.

H4c Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sabotování práce.

H4d Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě znevažování výkonů a schopností.

H4e Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích

v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě poškození soukromí a osobnosti.

H4f Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě fyzických útoků.

H4g Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sexuálního obtěžování.

4. Zjistit kvalitu pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

a) Zjistit, zda má kvalita pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje vliv na celkovou míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

H5 Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a celkovou mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

b) Zjistit, zda má kvalita pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje vliv na míru výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje v jednotlivých mobbingových strategiích (šíření pomluv; izolace kolegy, sociální izolace; sabotování práce; znevažování výkonů a schopností; poškození soukromí a osobnosti; fyzické útoky; sexuální obtěžování).

H6a Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě šíření pomluv.

H6b Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě izolace kolegy, sociální izolace.

H6c Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sabotování práce.

H6d Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě znevažování výkonů a schopností.

H6e Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě poškození soukromí a osobnosti.

H6f Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě fyzických útoků.

H6g Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a mírou výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve formě sexuálního obtěžování.

5. Zjistit, zda má úroveň organizační kultury vliv na kvalitu pracovního klimatu.

H7 Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

6. Zjistit, zda má úroveň otevřenosti komunikace vliv na kvalitu pracovního klimatu.

H8 Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

3.2 Definování proměnných

Celková míra výskytu mobbingu

Celková míra výskytu mobbingu bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na dílčí podotázky.

1. Míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě šíření pomluv.
2. Míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě izolace kolegy, sociální izolace.
3. Míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě sabotování práce.
4. Míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě znevažování výkonů a schopností.
5. Míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě poškození soukromí a osobnosti.
6. Míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě fyzických útoků
7. Míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě sexuálního obtěžování.

- míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě šíření pomluv

Odpověď na otázku číslo 1, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedené tři podotázky. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (1) – spíše souhlasím (2) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (4) – rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná).

1. Pravidelně se negativně mluví o některém z kolegů za jeho zády.
2. Rozšiřování pomluv o některém z kolegů je na denním pořádku.
3. Často jsou vyslovovány narážky, aniž by přímo oslovovali některého z kolegů.

- míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě izolace kolegy, sociální izolace

Odpověď na otázku číslo 2, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedených sedm podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (1) – spíše souhlasím (2) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (4) – rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná).

1. S některým z kolegů se nemluví.

2. Existuje nechuť komunikovat s některým z kolegů.
3. Některý z kolegů byl přemístěn na izolované pracoviště.
4. Existuje neformální zákaz mluvit s některým z kolegů.
5. S některým z kolegů se jedná jako by byl vzduch.
6. Některému zaměstnanci je omezována možnost vyjádřit se některým z kolegů.
7. Některý z kolegů není záměrně zván na neformální akce.

- míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě sabotování práce

Odpověď na otázku číslo 3, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedené čtyři podotázky. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (1) – spíše souhlasím (2) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (4) – rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná).

1. Některému z kolegů neustále mizí pracovní podklady.
2. Některému z kolegů jsou záměrně zamlčovány důležité informace týkající se výkonu práce.
3. Informace jsou záměrně zkreslovány.
4. Dochází k záměrnému poškozování pracovních výstupů některého z kolegů.

- míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě znevažování výkonů a schopností

Odpověď na otázku číslo 4, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedených pět podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (1) – spíše souhlasím (2) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (4) – rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná).

1. Práce některého z kolegů podléhá neustálé neopodstatněné kritice.
2. Je omezována možnost některého z kolegů vyjádřit se k pracovním věcem.
3. Některému z kolegů jsou záměrně přenechávány „neoblíbené“ úkoly.
4. Kvalifikace některého z kolegů je neustále zpochybňována.

5. Jakékoliv drobné chyby některého z kolegů jsou neustále zveličovány.

- míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě poškození soukromí a osobnosti

Odpověď na otázku číslo 5, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedené čtyři podotázky. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (1) – spíše souhlasím (2) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (4) – rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná).

1. Některý z kolegů je před ostatními zesměšňován.
2. Projevy některého z kolegů jsou imitovány za účelem zesměšnění.
3. Na pracovišti je netaktně probírán soukromý život některého z kolegů.
4. Na pracovišti se objevují poznámky na rodinu a rodinné příslušníky některého z kolegů.

- míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě fyzických útoků

Odpověď na otázku číslo 6, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedené tři podotázky. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (1) – spíše souhlasím (2) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (4) – rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná).

1. Některý z kolegů bývá vystaven fyzické agresi.
2. Některému z kolegů jsou úmyslně poškozovány osobní věci.
3. Některému z kolegů je písemně či ústně vyhrožováno.

- míra výskytu mobbingu na pracovišti ve formě sexuálního obtěžování

Odpověď na otázku číslo 7, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedené tři podotázky. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (1) – spíše souhlasím (2) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (4) – rozhodně nesouhlasím (5) → metrická proměnná).

1. Některý z kolegů je obtěžován sexuálními narážkami.

2. Některý z kolegů je obtěžován sexuálními činy.
3. V přítomnosti některého z kolegů jsou úmyslně vyprávěny vulgární vtipy, které diskriminují pohlaví.

Úroveň organizační kultury

Odpověď na otázku číslo 8, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedených šest podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Zním vize a dlouhodobé cíle naší organizace.
2. Ztotožňuji se s vizemi a dlouhodobými cíli naší organizace.
3. Cíle naší organizace jsou stanoveny realisticky.
4. Vedoucí pracovník vystupuje v souladu s vizemi a dlouhodobými cíli organizace.
5. Zaměstnanci naší organizace jsou loajální k organizaci.
6. Existují závazné směrnice pro chování zaměstnanců organizace.

Úroveň otevřenosti komunikace

Odpověď na otázku číslo 9, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedených sedm podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Vedoucí pracovník využívá nejčastěji přímou komunikaci („z očí do očí“).
2. Nové nápady, podněty a myšlenky jsou vedoucím oceňovány a podporovány.
3. Názory na pracovní problémy mohou otevřeně sdělovat.
4. Vedoucí pracovník se nezajímá pouze o výsledky práce, ale i o pracovní problémy a aktivně je řeší.
5. Vedoucí pracovník řeší osobní a soukromé problémy na pracovišti.

6. Mám důvěru v rozhodnutí vedoucího.
7. Vedoucí pracovník pravidelně svolává setkání zaměstnanců, kde se řeší pracovní problémy.

Kvalita pracovního klimatu

Odpověď na otázku číslo 10, která bude vyjádřena průměrnou hodnotou odpovědí na níže uvedených pět podotázek. Rozpětí odpovědí 1 – 5 (rozhodně souhlasím (5) – spíše souhlasím (4) – nedokážu říci (3) – spíše nesouhlasím (2) – rozhodně nesouhlasím (1) → metrická proměnná).

1. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.
2. Práce v organizaci mi přináší pocit uspokojení.
3. Pracovní atmosféru bych označil(a) jako týmovou-spolupracující.
4. Komunikace na pracovišti je spíše neformální.
5. Zaměstnanci se setkávají na neformálních akcích (restaurace, kino, sport).

3.3 Pojetí výzkumu

Bylo zvoleno kvantitativní pojetí výzkumu, protože nás zajímá celková míra výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a její vztah k úrovni organizační kultury, úrovni otevřenosti komunikace a kvalitě pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Dále vliv úrovně organizační kultury a otevřenosti komunikace na kvalitu pracovního klimatu.

3.4 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří 91 zaměstnanců jednotlivých oddělení úřadů práce a oddělení soc. služeb a zdravotnictví městských úřadů ve Zlínském kraji, kteří nevykonávají řídicí funkci. Byl zvolen záměrný výběr výzkumného vzorku na základě určení relevantních znaků, které jsou důležité pro dané zkoumání (Gavora, 2000).

3.5 Technika výzkumu

Pro sběr dat bude použita výzkumná metoda – dotazník. Dotazník se skládá z 10 škálových položek Likertova typu a je rozdělen do čtyř částí. První část dotazníku obsahuje položky, které zjišťují míru výskytu mobbingu v jednotlivých mobbingových strategiích (otázka č. 1 – č. 7). Otázka č. 1 se týká míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv, otázka č. 2 míry výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace, otázka č. 3 míry výskytu mobbingu ve formě sabotování práce, otázka č. 4 míry výskytu mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností, otázka č. 5 míry výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti, otázka č. 6 míry výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků, otázka č. 7 míry výskytu mobbingu ve formě sexuálního obtěžování. Druhá část dotazníku se vztahuje k úrovni organizační kultury (otázka č. 8). Třetí část je zaměřena na úroveň otevřenosti komunikace (otázka č. 9). Ve čtvrté části dotazníku je věnována pozornost kvalitě pracovního klimatu (otázka č. 10).

Dotazník je částečnou modifikací dotazníku z publikace *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi* (E. G. Fehla).

Dotazník byl mezi respondenty rozšířen pomocí internetového serveru vypln.to.cz. Respondenti obdrželi informační e-mail, ve kterém byl uveden internetový odkaz na dotazník, zároveň byli seznámeni s cílem a smyslem výzkumu. Byli požádáni o vyplnění dotazníku a ujištění o anonymitě odpovědí.

3.6 Způsob zpracování dat

Data získaná dotazníkovým šetřením byla zaznamenána do tabulky v programu Microsoft Excel. Do této tabulky byly zapsány hodnoty, které respondenti označili na škále 1 – 5 a následně byl vypočítán průměr jednotlivých oblastí.

Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno v programu Statistica 10.

V oblastech míry výskytu mobbingu, úrovně organizační kultury, úrovně otevřenosti komunikace a kvality pracovního klimatu byla provedena základní popisná statistika (aritmetický průměr, četnost průměrných hodnot a minimální a maximální hodnota).

Pro testování hypotéz byl vybrán test korelační matice.

Výsledky šetření byly graficky znázorněny a popsány.

4 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

4.1 Popisná statistika celkové míry výskytu mobbingu

Celkovou míru výskytu mobbingu reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázky z dotazníku č. 1 – č. 7. V této první části dotazníku respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu jednotlivých forem patologického chování na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé otázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci některé z forem mobbingu) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědí respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 4 – 5 (89 respondentů), což poukazuje na nesouhlas s výroky a z toho vyplývající velmi nízkou až nulovou celkovou míru výskytu mobbingu. Potěšující je i zjištění, že průměrná hodnota odpovědí žádného respondenta na otázky č. 1 – č. 7 nenabyla hodnoty 1, která by poukazovala na jasnou existenci patologického chování na jeho pracovišti.

Jak uvádí Chráska (2007), pomocí směrodatné odchylky je možno si učinit základní představu o datech. Směrodatná odchylka charakterizuje kolísání jednotlivých hodnot kolem aritmetického průměru. Čím více se jednotlivé hodnoty odchylují od aritmetického průměru, tím je odchylka větší.

Hodnota směrodatné odchylky v tomto případě je 0,568781. Z této hodnoty můžeme vyčíst nízké odchýlení jednotlivých hodnot od aritmetického průměru.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
celková míra výskytu mobbingu	91	4,460757	2,097959	5,000000	0,568781

Tabulka 1: Celková míry výskytu mobbingu

Kategorie	Tabulka četností:průměr mobbing: =mean(v48:v54) (mobbing2) K-S d=,17966, p<,01 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
1,500000<x<=2,000000	0	0	0,00000	0,0000	0,00000	0,0000
2,000000<x<=2,500000	1	1	1,09890	1,0989	1,09890	1,0989
2,500000<x<=3,000000	1	2	1,09890	2,1978	1,09890	2,1978
3,000000<x<=3,500000	7	9	7,69231	9,8901	7,69231	9,8901
3,500000<x<=4,000000	4	13	4,39560	14,2857	4,39560	14,2857
4,000000<x<=4,500000	20	33	21,97802	36,2637	21,97802	36,2637
4,500000<x<=5,000000	58	91	63,73626	100,0000	63,73626	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 2: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (celková míra výskytu mobbingu)

4.1.1 Popisná statistika míry výskytu mobbingu v jednotlivých strategiích

a) mobbing ve formě šíření pomluv

Míru výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 1. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci mobbingu ve formě šíření pomluv) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědí respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (85 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti nedokáží zaujmout postoj k uvedeným výroky či s nimi spíše nesouhlasí. Ovšem v odpovědích na tuto otázku už byly zastoupeny i hodnoty 1 – 2, které vyjadřují souhlas s uvedenými výroky. I přes tuto skutečnost lze tento výsledek považovat za pozitivní.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
šíření pomluv	91	3,849817	1,000000	5,000000	1,021091

Tabulka 3: Míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast1 (šíření pomluv): =mean(v1:v3) (mobb K-S d=,16560, p<,05 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
,500000<x<=1,000000	1	1	1,09890	1,0989	1,09890	1,0989
1,000000<x<=1,500000	2	3	2,19780	3,2967	2,19780	3,2967
1,500000<x<=2,000000	3	6	3,29670	6,5934	3,29670	6,5934
2,000000<x<=2,500000	7	13	7,69231	14,2857	7,69231	14,2857
2,500000<x<=3,000000	9	22	9,89011	24,1758	9,89011	24,1758
3,000000<x<=3,500000	8	30	8,79121	32,9670	8,79121	32,9670
3,500000<x<=4,000000	17	47	18,68132	51,6484	18,68132	51,6484
4,000000<x<=4,500000	13	60	14,28571	65,9341	14,28571	65,9341
4,500000<x<=5,000000	31	91	34,06593	100,0000	34,06593	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 4: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv)

b) mobbing ve formě izolace kolegy, sociální izolace

Míru výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 2. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědi respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (87 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti s uvedenými výroky spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí. Ovšem v odpovědích na tuto otázku už byly zastoupeny i hodnoty 1 – 2, které vyjadřují souhlas s uvedenými výroky. I přes tuto skutečnost lze tento výsledek považovat za pozitivní, protože vysoká průměrná hodnota odpovědí poukazuje na velmi nízký výskyt tohoto jevu na pracovištích respondentů.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
izolace kolegy, sociální izolace	91	4,409733	1,000000	5,000000	0,734387

Tabulka 5: Míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 2: =mean(v4:v10) (mobbing2) K-S d=,21077, p<,01 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
,5000000<x<=1,000000	1	1	1,09890	1,0989	1,09890	1,0989
1,000000<x<=1,500000	0	1	0,00000	1,0989	0,00000	1,0989
1,500000<x<=2,000000	0	1	0,00000	1,0989	0,00000	1,0989
2,000000<x<=2,500000	3	4	3,29670	4,3956	3,29670	4,3956
2,500000<x<=3,000000	3	7	3,29670	7,6923	3,29670	7,6923
3,000000<x<=3,500000	0	7	0,00000	7,6923	0,00000	7,6923
3,500000<x<=4,000000	10	17	10,98901	18,6813	10,98901	18,6813
4,000000<x<=4,500000	20	37	21,97802	40,6593	21,97802	40,6593
4,500000<x<=5,000000	54	91	59,34066	100,0000	59,34066	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 6: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace)

c) mobbing ve formě sabotování práce

Míru výskytu mobbingu ve formě sabotování práce reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 3. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu mobbingu ve formě sabotování práce na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci mobbingu ve formě sabotování práce) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědí respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (88 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti s uvedenými výroky spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí. Potěšující je i zjištění, že průměrná hodnota odpovědí žádného respondenta na otázku č. 3 nenabyla hodnoty 1, která by poukazovala na jasnou existenci patologického chování na jeho pracovišti ve formě sabotování práce. Vysoká průměrná hodnota odpovědí poukazuje na velmi nízký výskyt tohoto jevu na pracovištích respondentů.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
sabotování práce	91	4,631868	2,000000	5,000000	0,722977

Tabulka 7: Míra výskytu mobbingu ve formě sabotování práce

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 3: =mean(v11:v14) (mobbing2) K-S d=,36502, p<,01 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
1,500000<x<=2,000000	2	2	2,19780	2,1978	2,19780	2,1978
2,000000<x<=2,500000	1	3	1,09890	3,2967	1,09890	3,2967
2,500000<x<=3,000000	4	7	4,39560	7,6923	4,39560	7,6923
3,000000<x<=3,500000	3	10	3,29670	10,9890	3,29670	10,9890
3,500000<x<=4,000000	3	13	3,29670	14,2857	3,29670	14,2857
4,000000<x<=4,500000	12	25	13,18681	27,4725	13,18681	27,4725
4,500000<x<=5,000000	66	91	72,52747	100,0000	72,52747	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 8: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě sabotování práce)

d) mobbing ve formě znevažování výkonů a schopností

Míru výskytu mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 4. Průměrnou hodnotou této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědi respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (88 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti s uvedenými výroky spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí. Vysoká průměrná hodnota odpovědí poukazuje na velmi nízký výskyt tohoto jevu na pracovištích respondentů.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
znevažování výkonů a schopností	91	4,239560	1,200000	5,000000	0,919043

Tabulka 9: Míra výskytu mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 4: =mean (v15:v19) (mobbing2) K-S d=,21298, p<,01 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
,5000000<x<=1,000000	0	0	0,00000	0,0000	0,00000	0,0000
1,000000<x<=1,500000	3	3	3,29670	3,2967	3,29670	3,2967
1,500000<x<=2,000000	0	3	0,00000	3,2967	0,00000	3,2967
2,000000<x<=2,500000	0	3	0,00000	3,2967	0,00000	3,2967
2,500000<x<=3,000000	11	14	12,08791	15,3846	12,08791	15,3846
3,000000<x<=3,500000	7	21	7,69231	23,0769	7,69231	23,0769
3,500000<x<=4,000000	8	29	8,79121	31,8681	8,79121	31,8681
4,000000<x<=4,500000	11	40	12,08791	43,9560	12,08791	43,9560
4,500000<x<=5,000000	51	91	56,04396	100,0000	56,04396	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 10: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností)

f) mobbing ve formě poškození soukromí a osobnosti

Míru výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 5. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědi respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (84 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti s uvedenými výroky spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí. Potěšující je i zjištění, že průměrná hodnota odpovědí žádného respondenta na otázku č. 5 nenabyla hodnoty 1, která by poukazovala na jasnou existenci patologického chování na jeho pracovišti ve formě poškození soukromí a osobnosti. Vysoká průměrná hodnota odpovědí poukazuje na velmi nízký výskyt tohoto jevu na pracovištích respondentů.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
poškození soukromí a osobnosti	91	4,343407	2,000000	5,000000	0,812787

Tabulka 11: Míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 5: =mean(v20:v23) (mobbing2) K-S d=,20959, p<,01 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
1,500000<x<=2,000000	2	2	2,19780	2,1978	2,19780	2,1978
2,000000<x<=2,500000	5	7	5,49451	7,6923	5,49451	7,6923
2,500000<x<=3,000000	5	12	5,49451	13,1868	5,49451	13,1868
3,000000<x<=3,500000	3	15	3,29670	16,4835	3,29670	16,4835
3,500000<x<=4,000000	10	25	10,98901	27,4725	10,98901	27,4725
4,000000<x<=4,500000	20	45	21,97802	49,4505	21,97802	49,4505
4,500000<x<=5,000000	46	91	50,54945	100,0000	50,54945	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 12: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti)

g) mobbing ve formě fyzických útoků

Míru výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 6. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci mobbingu ve formě fyzických útoků) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědi respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 4 – 5 (90 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti s uvedenými výroky spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí. Potěšující je i zjištění, že průměrná hodnota odpovědí žádného respondenta na otázku č. 6 nenabyla hodnot 1 - 2, které by poukázaly na jasnou existenci patologického chování na jeho pracovišti ve formě fyzických útoků. Vysoká průměrná hodnota odpovědí poukazuje na velmi nízký výskyt tohoto jevu na pracovištích respondentů.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
fyzické útoky	91	4,882784	3,000000	5,000000	0,342012

Tabulka 13: Míra výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 6: =mean (v24:v26) (mobbing2) K-S d=,49124, p<,01 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
2,500000<x<=3,000000	1	1	1,09890	1,0989	1,09890	1,0989
3,000000<x<=3,500000	0	1	0,00000	1,0989	0,00000	1,0989
3,500000<x<=4,000000	6	7	6,59341	7,6923	6,59341	7,6923
4,000000<x<=4,500000	1	8	1,09890	8,7912	1,09890	8,7912
4,500000<x<=5,000000	83	91	91,20879	100,0000	91,20879	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 14: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků)

h) mobbing ve formě sexuálního obtěžování

Míru výskytu mobbingu ve formě sexuálního obtěžování reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 7. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků na jejich pracovišti. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně souhlasí s výrokem označujícím existenci mobbingu ve formě sexuálního obtěžování) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně nesouhlasí). Nejvíce odpovědi respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 4 – 5 (88 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti s uvedenými výroky spíše nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí. Potěšující je i zjištění, že průměrná hodnota odpovědí žádného respondenta na otázku č. 7 nenabyla hodnot 1 - 2, které by poukazovaly na jasnou existenci patologického chování na jeho pracovišti ve formě sexuálního obtěžování. Vysoká průměrná hodnota odpovědí poukazuje na velmi nízký výskyt tohoto jevu na pracovištích respondentů.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
sexuální obtěžování	91	4,868132	2,666667	5,000000	0,432846

Tabulka 15: Míra výskytu mobbingu ve formě sexuálního obtěžování

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 7: =mean(v27:v29) (mobbing2) K-S d=,48782, p<,01 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
2,000000<x<=2,500000	0	0	0,00000	0,0000	0,00000	0,0000
2,500000<x<=3,000000	3	3	3,29670	3,2967	3,29670	3,2967
3,000000<x<=3,500000	0	3	0,00000	3,2967	0,00000	3,2967
3,500000<x<=4,000000	1	4	1,09890	4,3956	1,09890	4,3956
4,000000<x<=4,500000	5	9	5,49451	9,8901	5,49451	9,8901
4,500000<x<=5,000000	82	91	90,10989	100,0000	90,10989	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 16: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě sexuálního obtěžování)

4.2 Popisná statistika úrovně organizační kultury

Úroveň organizační kultury reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 8. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají kvality a propracovanosti organizační kultury v jejich organizaci. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně nesouhlasí s výrokem charakterizujícím jasnou a kvalitní organizační kulturu) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně souhlasí). Nejvíce odpovědí respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (80 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti nedokáží zaujmout postoj k uvedeným výroky či s nimi spíše souhlasí. Vyšší průměrná hodnota odpovědí respondentů poukazuje na vyšší úroveň organizační kultury v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
organizační kultura	91	3,448718	1,000000	5,000000	0,831736

Tabulka 17: Úroveň organizační kultury

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 8: =mean(v30:v35) (mobbing2) K-S d=,08683, p> .20; Lilliefors p<,10					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
,500000<x<=1,000000	1	1	1,09890	1,0989	1,09890	1,0989
1,000000<x<=1,500000	1	2	1,09890	2,1978	1,09890	2,1978
1,500000<x<=2,000000	5	7	5,49451	7,6923	5,49451	7,6923
2,000000<x<=2,500000	4	11	4,39560	12,0879	4,39560	12,0879
2,500000<x<=3,000000	19	30	20,87912	32,9670	20,87912	32,9670
3,000000<x<=3,500000	19	49	20,87912	53,8462	20,87912	53,8462
3,500000<x<=4,000000	23	72	25,27473	79,1209	25,27473	79,1209
4,000000<x<=4,500000	12	84	13,18681	92,3077	13,18681	92,3077
4,500000<x<=5,000000	7	91	7,69231	100,0000	7,69231	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 18: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (organizační kultura)

4.3 Popisná statistika úrovně otevřenosti komunikace

Úroveň otevřenosti komunikace reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 9. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají existence charakteristik otevřené komunikace v jejich organizaci. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně nesouhlasí s výrokem charakterizujícím otevřenou komunikaci na pracovišti) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně souhlasí). Nejvíce odpovědí respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (74 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti nedokáží zaujmout postoj k uvedeným výroky či s nimi spíše souhlasí. Vyšší průměrná hodnota odpovědí respondentů poukazuje na vyšší úroveň otevřenosti komunikace v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
otevřenost komunikace	91	3,496075	1,285714	5,000000	0,960286

Tabulka 19: Úroveň otevřenosti komunikace

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 9: =mean(v36:v42) (mobbing2) K-S d=,13933, p<,10 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
,500000<x<=1,000000	0	0	0,00000	0,0000	0,00000	0,0000
1,000000<x<=1,500000	4	4	4,39560	4,3956	4,39560	4,3956
1,500000<x<=2,000000	5	9	5,49451	9,8901	5,49451	9,8901
2,000000<x<=2,500000	8	17	8,79121	18,6813	8,79121	18,6813
2,500000<x<=3,000000	11	28	12,08791	30,7692	12,08791	30,7692
3,000000<x<=3,500000	9	37	9,89011	40,6593	9,89011	40,6593
3,500000<x<=4,000000	22	59	24,17582	64,8352	24,17582	64,8352
4,000000<x<=4,500000	21	80	23,07692	87,9121	23,07692	87,9121
4,500000<x<=5,000000	11	91	12,08791	100,0000	12,08791	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 20: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (otevřenost komunikace)

4.4 Popisná statistika kvality pracovního klimatu

Kvalitu pracovního klimatu reprezentuje průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na otázku z dotazníku č. 10. Prostřednictvím této otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s výroky, které se týkají existence charakteristik kvalitního pracovního klimatu v jejich organizaci. Odpovědi na jednotlivé podotázky byly na škále 1 – 5, kdy hodnota 1 představovala silně negativní výsledek (tzn., že rozhodně nesouhlasí s výrokiem charakterizujícím kvalitní pracovní klima) a hodnota 5 naopak nejvíce pozitivní (rozhodně souhlasí). Nejvíce odpovědí respondentů se pohybovalo v rozmezí hodnot 3 – 5 (73 respondentů). Průměrná hodnota odpovědí respondentů na tuto otázku říká, že respondenti nedokáží zaujmout postoj k uvedeným výroky či s nimi spíše souhlasí. Vyšší průměrná hodnota odpovědí respondentů poukazuje na vyšší kvalitu pracovního klimatu v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje.

Proměnná	Popisné statistiky (mobbing)				
	N platných	Průměr	Minimum	Maximum	Sm.odch.
pracovní klima	91	3,481319	1,000000	5,000000	1,029769

Tabulka 21: Kvalita pracovního klimatu

Kategorie	Tabulka četností:průměr oblast 10: =mean(v43:v47) (mobbing2) K-S d=,16126, p<,05 ; Lilliefors p<,01					
	Četnost	Kumulativní četnost	Rel.četn. (platných)	Kumul. % (platných)	Rel.četn. všech	Kumul. % všech
,5000000<x<=1,000000	2	2	2,19780	2,1978	2,19780	2,1978
1,0000000<x<=1,500000	3	5	3,29670	5,4945	3,29670	5,4945
1,5000000<x<=2,000000	9	14	9,89011	15,3846	9,89011	15,3846
2,0000000<x<=2,500000	4	18	4,39560	19,7802	4,39560	19,7802
2,5000000<x<=3,000000	10	28	10,98901	30,7692	10,98901	30,7692
3,0000000<x<=3,500000	7	35	7,69231	38,4615	7,69231	38,4615
3,5000000<x<=4,000000	27	62	29,67033	68,1319	29,67033	68,1319
4,0000000<x<=4,500000	19	81	20,87912	89,0110	20,87912	89,0110
4,5000000<x<=5,000000	10	91	10,98901	100,0000	10,98901	100,0000
ChD	0	91	0,00000		0,00000	100,0000

Tabulka 22: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (kvalita pracovního klimatu)

4.5 Analýza vztahů jednotlivých charakteristik pracovišť v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění celkové míry výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a její vztahy k organizační kultuře, otevřenosti komunikace a pracovnímu klimatu. V níže uvedených podkapitolách uvádíme výsledky jak celkové míry výskytu mobbingu, tak i jednotlivých mobbingových strategií.

Data byla analyzována pomocí Pearsonova koeficientu korelace, který může nabývat hodnot z intervalu od -1 do +1. Hodnota 0 vypovídá o statistické nezávislosti obou proměnných, hodnota +1 vypovídá o naprosté závislosti proměnných. Čím více se vypočítaná hodnota koeficientu korelace blíží hodnotě 1, tím těsnější je vztah mezi proměnnými, které srovnáváme. Kladný výsledek říká, že vyšším hodnotám jedné proměnné odpovídají spíše vyšší hodnoty druhé proměnné a naopak (Chrásková, 2007).

Vypočítané hodnoty koeficientu korelace byly interpretovány pomocí tabulky z publikace Chráskové Metody pedagogického výzkumu.

Koeficient korelace	Interpretace
$r = 1$	naprostá závislost (funkční závislost)
$1,00 > r \geq 0,90$	velmi vysoká závislost
$0,90 > r \geq 0,70$	vysoká závislost
$0,70 > r \geq 0,40$	střední (značná) závislost
$0,40 > r \geq 0,20$	nízká závislost
$0,20 > r \geq 0,00$	velmi slabá závislost
$r = 0$	naprostá nezávislost

Tabulka 23: Přibližná interpretace hodnot korelačního koeficientu (Chráska, 2007, s. 105)

4.5.1 Vztah úrovně organizační kultury a celkové míry výskytu mobbingu

- **Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury a celkovou mírou výskytu mobbingu?**

H0: Mezi úrovní organizační kultury a celkovou mírou výskytu mobbingu neexistuje vztah.

Ha: Mezi úrovní organizační kultury a celkovou mírou výskytu mobbingu existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	organizační kultura	celková míra výskytu mobbingu
organizační kultura	3,448718	0,831736	1,000000	0,104271
celková míra výskytu mobbingu	4,460757	0,568781	0,104271	1,000000

Tabulka 24: Korelace (organizační kultura x celková míra výskytu mobbingu)

Přijímáme nulovou hypotézu ($r = 0,104271$), že mezi úrovní organizační kultury a celkovou mírou výskytu mobbingu neexistuje vztah. Hodnota $r = 0,104271$ vyjadřuje velmi slabou závislost.

4.5.2 Vztah úrovně organizační kultury a jednotlivých strategií mobbingu

Vzhledem k omezenému rozsahu práce se blíže zaměřujeme pouze na ty strategie mobbingu, kde byla prokázána souvislost (vztah).

➤ **Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv?**

H0: Mezi úrovní organizační kultury a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv neexistuje vztah.

Ha: Mezi úrovní organizační kultury a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	organizační kultura	šíření pomluv
organizační kultura	3,448718	0,831736	1,000000	0,223417
šíření pomluv	3,849817	1,021091	0,223417	1,000000

Tabulka 25: Korelace (organizační kultura x míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,223417$), že mezi úrovní organizační kultury a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv existuje vztah. Hodnota $r = 0,223417$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace potvrdil nízkou závislost úrovně organizační kultury a míry výskytu ve formě šíření pomluv. Průměrná hodnota úrovně organizační kultury je 3,448718, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 8, která se týká úrovně organizační kultury, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výroky. Naopak průměrná hodnota míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv je 3,849817 (otázka č. 1), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují negativní postoj k uvedeným výroky. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že jasná a kvalitně propracovaná organizační kultura, kdy se zaměstnanci ztotožňují s vizemi a dlouhodobými cíli organizace, mají jasně definované závazné směrnice pro chování na pracovišti, nevytváří prostor pro patologické chování na pracovišti ve formě šíření pomluv. Lze tedy říci, že kvalitní organizační kultura může fungovat jako jakési preventivní opatření proti bujení

patologického chování na pracovišti ve formě šíření pomluv, i když byla potvrzena pouze nízká závislost těchto jevů.

4.5.3 Vztah úrovně otevřenosti komunikace a celkové míry výskytu mobbingu

➤ Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace a celkovou mírou výskytu mobbingu?

H0: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a celkovou mírou výskytu mobbingu neexistuje vztah.

Ha: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a celkovou mírou výskytu mobbingu existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	otevřenost komunikace	celková míra výskytu mobbingu
otevřenost komunikace	3,496075	0,960286	1,000000	0,284094
celková míra výskytu mobbingu	4,460757	0,568781	0,284094	1,000000

Tabulka 26: Korelace (otevřenost komunikace x celková míra výskytu mobbingu)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,284094$), že mezi úrovní otevřenosti komunikace a celkovou mírou výskytu mobbingu existuje vztah. Hodnota $r = 0,284094$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace potvrdil nízkou závislost úrovně otevřenosti komunikace a celkové míry výskytu mobbingu. Průměrná hodnota úrovně otevřenosti komunikace je 3,496075, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 9, která se týká úrovně otevřenosti komunikace, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výroky. Naopak průměrná hodnota celkové míry výskytu mobbingu je 4,460757 (otázka č. 1 – č. 7), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj k uvedeným výroky. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že otevřená komunikace na pracovišti, která je charakteristická zejména možností otevřeně sdělovat své názory, aktivním řešením pracovních i soukromých problémů zaměstnanců vedoucím pracovníkem a pravidelným

setkáváním na pracovních poradách nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve všech jeho formách.

4.5.4 Vztah úrovně otevřenosti komunikace a jednotlivých strategií mobbingu

Vzhledem k omezenému rozsahu práce se blíže zaměřujeme pouze na ty strategie mobbingu, kde byla prokázána souvislost (vztah).

➤ Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv?

H0: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv neexistuje vztah.

Ha: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	otevřenost komunikace	šíření pomluv
otevřenost komunikace	3,496075	0,960286	1,000000	0,369829
šíření pomluv	3,849817	1,021091	0,369829	1,000000

Tabulka 27: Korelace (otevřenost komunikace x míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,369829$), že mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv existuje vztah. Hodnota $r = 0,369829$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace dále potvrdil nízkou závislost úrovně otevřenosti komunikace a míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv. Průměrná hodnota úrovně otevřenosti komunikace je 3,496075, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 9, která se týká úrovně otevřenosti komunikace, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výroky. Naopak průměrná hodnota míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv je 3,849817 (otázka č. 1), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj

k uvedeným výrookům. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že otevřená komunikace na pracovišti, která je charakteristická zejména možností otevřeně sdělovat své názory, aktivním řešením pracovních i soukromých problémů zaměstnanců vedoucím pracovníkem a pravidelným setkáváním na pracovních poradách nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve formě šíření pomluv.

➤ **Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace?**

H0: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace neexistuje vztah.

Ha: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	otevřenost komunikace	izolace kolegy, soc. izolace
otevřenost komunikace	3,496075	0,960286	1,000000	0,301499
izolace kolegy, soc. izolace	4,409733	0,734387	0,301499	1,000000

Tabulka 28: Korelace (otevřenost komunikace x míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,301499$), že mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace existuje vztah. Hodnota $r = 0,301499$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace dále potvrdil nízkou závislost úrovně otevřenosti komunikace a míry výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace. Průměrná hodnota úrovně otevřenosti komunikace je 3,496075, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 9, která se týká úrovně otevřenosti komunikace, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výrookům. Naopak průměrná hodnota míry výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace je 4,409733 (otázka č. 2), což

značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 4 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj k uvedeným výrokům. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že otevřená komunikace na pracovišti, která je charakteristická zejména možnostmi otevřeně sdělovat své názory, aktivním řešením pracovních i soukromých problémů zaměstnanců vedoucím pracovníkem a pravidelným setkáváním na pracovních poradách nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve formě izolace kolegy, sociální izolace.

➤ **Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti?**

H₀: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti neexistuje vztah.

H_a: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	otevřenost komunikace	poškození soukromí a osobnosti
otevřenost komunikace	3,496075	0,960286	1,000000	0,226213
poškození soukromí a osobnosti	4,343407	0,812787	0,226213	1,000000

Tabulka 29: Korelace (otevřenost komunikace x míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,226213$), že mezi úrovní otevřenosti komunikace a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti existuje vztah. Hodnota $r = 0,226213$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace dále potvrdil nízkou závislost úrovně otevřenosti komunikace a míry výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti. Průměrná hodnota úrovně otevřenosti komunikace je 3,496075, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 9, která se týká úrovně otevřenosti komunikace, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto

stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výroky. Naopak průměrná hodnota míry výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti je 4,343407 (otázka č. 3), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 4 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj k uvedeným výroky. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že otevřená komunikace na pracovišti, která je charakteristická zejména možností otevřeně sdělovat své názory, aktivním řešením pracovních i soukromých problémů zaměstnanců vedoucím pracovníkem a pravidelným setkáváním na pracovních poradách nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve formě poškození soukromí a osobnosti.

4.5.5 Vztah kvality pracovního klimatu a celkové míry výskytu mobbingu

➤ **Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu a celkovou mírou výskytu mobbingu?**

H0: Mezi kvalitou pracovního klimatu a celkovou mírou výskytu mobbingu neexistuje vztah.

Ha: Mezi kvalitou pracovního klimatu a celkovou mírou výskytu mobbingu existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	pracovní klima	celková míra výskytu mobbingu
pracovní klima	3,481319	1,029769	1,000000	0,304649
celková míra výskytu mobbingu	4,460757	0,568781	0,304649	1,000000

Tabulka 30: Korelace (pracovní klima x celková míra výskytu mobbingu)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,304649$), že mezi kvalitou pracovního klimatu a celkovou mírou výskytu mobbingu existuje vztah. Hodnota $r = 0,304649$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace také potvrdil nízkou závislost kvality pracovního klimatu a celkové míry výskytu mobbingu. Průměrná hodnota kvality pracovního klimatu je 3,481319, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot

odpovědí respondentů na otázku č. 10, která se týká kvality pracovního klimatu, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výroky. Naopak průměrná hodnota celkové míry výskytu mobbingu je 4,460757 (otázka č. 1 – č. 7), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj k uvedeným výroky. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že pozitivní pracovní klima, které je charakteristické přátelskou atmosférou na pracovišti, neformálním stylem komunikace v rámci pracovního kolektivu a týmovým duchem nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve všech jeho formách.

4.5.6 Vztah kvality pracovního klimatu a jednotlivých strategií mobbingu

Vzhledem k omezenému rozsahu práce se blíže zaměřujeme pouze na ty strategie mobbingu, kde byla prokázána souvislost (vztah).

➤ **Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv?**

H₀: Mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv neexistuje vztah.

H_a: Mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. p < ,05000 N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	pracovní klima	šíření pomluv
pracovní klima	3,481319	1,029769	1,000000	0,471058
šíření pomluv	3,849817	1,021091	0,471058	1,000000

Tabulka 31: Korelace (pracovní klima x míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,471058$), že mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv existuje vztah. Hodnota $r = 0,471058$ vyjadřuje střední (značnou) závislost těchto jevů.

Test korelace také potvrdil střední (značnou) závislost kvality pracovního klimatu a míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv. Průměrná hodnota kvality pracovního klimatu je 3,481319, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 10, která se týká kvality pracovního klimatu, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výrokům. Naopak průměrná hodnota míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv je 3,849817 (otázka č. 1), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj k uvedeným výrokům. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že pozitivní pracovní klima, které je charakteristické přátelskou atmosférou na pracovišti, neformálním stylem komunikace v rámci pracovního kolektivu a týmovým duchem nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve formě šíření pomluv.

➤ **Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace?**

H0: Mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace neexistuje vztah.

Ha: Mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	pracovní klima	izolace kolegy, soc. izolace
pracovní klima	3,481319	1,029769	1,000000	0,274067
izolace kolegy, soc. izolace	4,409733	0,734387	0,274067	1,000000

Tabulka 32: Korelace (pracovní klima x míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,274067$), že mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace existuje vztah. Hodnota $r = 0,274067$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace dále potvrdil nízkou závislost kvality pracovního klimatu a míry výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace. Průměrná hodnota kvality pracovního klimatu je 3,481319, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 10, která se týká kvality pracovního klimatu, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výrokům. Naopak průměrná hodnota míry výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace je 4,409733 (otázka č. 2), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 4 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj k uvedeným výrokům. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že pozitivní pracovní klima, které je charakteristické přátelskou atmosférou na pracovišti, neformálním stylem komunikace v rámci pracovního kolektivu a týmovým duchem nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve formě izolace kolegy, sociální izolace.

➤ **Existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti?**

H₀: Mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti neexistuje vztah.

H_a: Mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	pracovní klima	poškození soukromí a osobnosti
pracovní klima	3,481319	1,029769	1,000000	0,268939
poškození soukromí a osobnosti	4,343407	0,812787	0,268939	1,000000

Tabulka 33: Korelace (pracovní klima x míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alterantivní hypotézu ($r = 0,268939$), že mezi kvalitou pracovního klimatu a mírou výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti existuje vztah. Hodnota $r = 0,268939$ vyjadřuje nízkou závislost těchto jevů.

Test korelace dále potvrdil nízkou závislost kvality pracovního klimatu a míry výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti. Průměrná hodnota kvality pracovního klimatu je 3,481319, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 10, která se týká kvality pracovního klimatu, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výročkům. Naopak průměrná hodnota míry výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti je 4,343407 (otázka č. 3), což značí také pozitivní stav. V této oblasti respondenti nejčastěji odpovídali na škále 4 – 5. Tyto stupně vyjadřují negativní postoj k uvedeným výročkům. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že pozitivní pracovní klima, které je charakteristické přátelskou atmosférou na pracovišti, neformálním stylem komunikace v rámci pracovního kolektivu a týmovým duchem nedává prostor pro patologické chování na pracovišti ve formě poškození soukromí a osobnosti.

4.5.7 Vztah úrovně organizační kultury a kvality pracovního klimatu

➤ **Existuje vztah mezi úrovní organizační kultury a kvalitou pracovního klimatu?**

H₀: Mezi úrovní organizační kultury a kvalitou pracovního klimatu neexistuje vztah.

H_a: Mezi úrovní organizační kultury a kvalitou pracovního klimatu existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. $p < ,05000$ N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	organizační kultura	pracovní klima
organizační kultura	3,448718	0,831736	1,000000	0,570967
pracovní klima	3,481319	1,029769	0,570967	1,000000

Tabulka 34: Korelace (organizační kultura x pracovní klima)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu ($r = 0,570967$), že mezi úrovní organizační kultury a kvalitou pracovního klimatu existuje vztah. Hodnota $r = 0,570967$ vyjadřuje střední (značnou) závislost těchto jevů.

Test korelace dále potvrdil střední (značnou) závislost úrovně organizační kultury a kvality pracovního klimatu. Průměrná hodnota úrovně organizační kultury je 3,448718, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 8, která se týká úrovně organizační kultury, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výrookům. Průměrná hodnota kvality pracovního klimatu je 3,481319, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 10, která se týká kvality pracovního klimatu, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výrookům. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že jasná a kvalitně propracovaná organizační kultura, kdy se zaměstnanci ztotožňují s vizemi a dlouhodobými cíli organizace, mají jasně definované závazné směrnice pro chování na pracovišti souvisí s převládajícím pozitivním pracovním klimatem, které je charakteristické přátelskou atmosférou na pracovišti, neformálním stylem komunikace v rámci pracovního kolektivu a týmovým duchem.

4.5.8 Vztah úrovně otevřenosti komunikace a kvality pracovního klimatu

➤ **Existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace a kvalitou pracovního klimatu?**

H₀: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a kvalitou pracovního klimatu neexistuje vztah.

H_a: Mezi úrovní otevřenosti komunikace a kvalitou pracovního klimatu existuje vztah.

Proměnná	Korelace (mobbing2) Označ. korelace jsou významné na hlad. p < ,05000 N=91 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	otevřenost komunikace	pracovní klima
otevřenost komunikace	3,496075	0,960286	1,000000	0,658924
pracovní klima	3,481319	1,029769	0,658924	1,000000

Tabulka 35: Korelace (otevřenost komunikace x pracovní klima)

Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alterantivní hypotézu ($r = 0,658924$), že mezi úrovní otevřenosti komunikace a kvalitou pracovního klimatu existuje vztah. Hodnota $r = 0,658924$ vyjadřuje střední (značnou) závislost těchto jevů.

Nejvyšší hodnoty dosáhl koeficient korelace v případě závislosti úrovně otevřenosti komunikace a kvality pracovního klimatu. Průměrná hodnota úrovně otevřenosti komunikace je 3,496075, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 9, která se týká úrovně otevřenosti komunikace, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výrokům. Průměrná hodnota kvality pracovního klimatu je 3,481319, což lze považovat za poměrně pozitivní výsledek. Jak ukazuje tabulka četností průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázku č. 10, která se týká kvality pracovního klimatu, respondenti nejčastěji odpovídali na škále 3 – 5. Tyto stupně škály vyjadřují kladný postoj k uvedeným výrokům. Z výše uvedených hodnot lze vyvodit, že otevřená komunikace na pracovišti, která je charakteristická zejména možnostmi otevřeně sdělovat své názory, aktivním řešením pracovních i soukromých problémů zaměstnanců vedoucím pracovníkem a pravidelným setkáváním na pracovních poradách souvisí s převládajícím pozitivním pracovním klimatem, které je charakteristické přátelskou atmosférou na pracovišti, neformálním stylem komunikace v rámci pracovního kolektivu a týmovým duchem.

4.6 Shrnutí výzkumného šetření

Prvním výzkumným cílem bylo zjistit, jaká je celková míra výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Tento výzkumný cíl byl formulován pouze na popisné rovině, proto zde nebyly stanoveny hypotézy. Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že celková míra výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje nabývá průměrné hodnoty $r = 4,460757$. Z toho vyplývá, že celkovou míru výskytu mobbingu můžeme označit za velmi nízkou až nulovou.

Druhý výzkumný cíl se zaměřoval na úroveň organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a její vztah jak k celkové míře výskytu mobbingu, tak i k míře výskytu mobbingu v jednotlivých mobbingových strategiích. Výzkumným šetřením byla zjištěna průměrná hodnota úrovně organizační kultury $r = 3,448718$. Z toho vyplývá vyšší úroveň organizační kultury na pracovištích v úřadech

sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Naším předpokladem bylo, že existuje vztah mezi úrovní organizační kultury a celkovou mírou výskytu mobbingu. Vztah úrovně organizační kultury a celkové míry výskytu mobbingu prokázal statistickou nezávislost, tzn., že hypotéza H1 se nepotvrdila. Jiná situace nastala ve vztahu úrovně organizační kultury a míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv, kdy byla prokázána statistická závislost, a proto se hypotéza H2a potvrdila.

Třetí výzkumný cíl se věnoval úrovni otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a její vztah jak k celkové míře výskytu mobbingu, tak i k míře výskytu mobbingu v jednotlivých mobbingových strategiích. V této oblasti byla naměřena průměrná hodnota úrovně otevřenosti komunikace $r = 3,496075$. Z toho výsledku můžeme vyvodit vyšší úroveň otevřenosti komunikace, tzn. existenci otevřené komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Předpokládali jsme, že existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace a celkovou mírou výskytu mobbingu. V tomto případě byla prokázána statistická závislost, a tudíž se hypotéza H3 potvrdila. Statistická závislost byla prokázána i ve vztahu úrovně otevřenosti komunikace a míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv, izolace kolegy a poškození soukromí a osobnosti, a proto se hypotézy H4a, H4b a H4e potvrdily.

Další oblast, na kterou byl zaměřen čtvrtý výzkumný cíl, se týkala kvality pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a její vztah jak k celkové míře výskytu mobbingu, tak i k míře výskytu mobbingu v jednotlivých mobbingových strategiích. Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že kvalita pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje nabývá průměrné hodnoty $r = 3,481319$. Z toho vyplývá, že kvalitu pracovního klimatu můžeme označit za dobrou. Předpokládali jsme, že existuje vztah mezi kvalitou pracovního klimatu a celkovou mírou výskytu mobbingu. Korelace prokázala statistickou závislost, a tudíž byla hypotéza H5 potvrzena. statistická závislost byla prokázána i ve vztahu kvality pracovního klimatu a míry výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv, izolace kolegy a poškození soukromí a osobnosti, a proto se hypotézy H6a, H6b a H6e potvrdily.

Pátý výzkumný cíl byl zaměřen na vztah mezi úrovní organizační kultury na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Předpoklad, že existuje

vztah mezi úrovní organizační kultury a kvalitou pracovního klimatu byl potvrzen pomocí korelace, která prokázala statistickou závislost, a proto byla hypotéza H7 potvrzena.

Posledním výzkumným cílem bylo zjistit, zda existuje vztah mezi úrovní otevřenosti komunikace na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje a kvalitou pracovního klimatu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Tento předpoklad byl také potvrzen pomocí korelace, ze které vyplynula statistická závislost, a proto byla hypotéza H8 potvrzena.

4.7 Doporučení pro praxi

Výzkumy forem násilí na pracovištích v sociální sféře odrážejí skutečnou situaci v těchto organizacích na poli komunikace, vedení organizace a v neposlední řadě také pracovní spokojenosti. Tyto výzkumy by měly sloužit především jako zpětná vazba či reflexe pro vedoucí pracovníky, kteří jsou zodpovědní jak za samotný bezproblémový chod pracovišť, tak i pracovní spokojenost zaměstnanců, kterou výskyt patologických forem chování na pracovišti jednoznačně velmi výrazně snižuje. Stejně tak je tomu i v našem případě. Nyní se pokusíme nabídnout několik doporučení pro praxi, které jsme formulovali na základě výsledků našeho výzkumu.

Hlavní doporučení, které bychom chtěli vyzdvihnout je zavádění či užívání jasných a otevřených forem komunikace, které nedávají prostor pro vznik nejasností, nedorozumění a případných konfliktů. Vedoucí pracovníci by měli se svými podřízenými komunikovat „z očí do očí“, řešit aktivně a neodkladně pracovní i soukromé problémy zaměstnanců a v neposlední řadě být také otevřeni případným návrhům a připomínkám. Z výzkumu vyplynulo, že tato opatření velmi úzce souvisí s existencí pozitivního klimatu na pracovišti, které funguje jako efektivní prevence proti výskytu mobbingu na pracovištích.

Z výsledků šetření také vyplynulo, že i kvalitní organizační kultura úzce souvisí s pozitivním klimatem na pracovišti. Zaměstnanci by měli znát vize a dlouhodobé cíle organizace a samozřejmě se s nimi ztotožňovat. Jen tak je může jejich práce uspokojovat a zároveň být efektivní pro organizaci. Jsme si ovšem vědomi, že organizační kultura v úřadech sociální sféry státní správy je spíše věcí politickou a vedoucího pracovníka se příliš netýká. A neustálé změny v kompetencích úřadů sociální sféry státní správy také ke kvalitní organizační kultuře nepřispívají. Nejistota pramenící z těchto změn pouze přispívá

ke konfliktním situacím na pracovišti a k potencionálnímu rozvoji patologických forem chování.

ZÁVĚR

Se zvyšujícím se tlakem na produktivitu a výkonnost zaměstnanců a obavami ze ztráty zaměstnání se čím dál častěji v pracovním kolektivu vyskytují projevy hostility a patologického chování, například v podobě mobbingu. Protože mají tyto projevy destruktivní vliv na psychické i fyzické zdraví oběti, kolegy, organizační kulturu a produktivitu práce, je velmi důležité problematice mobbingu co nejvíce porozumět, naučit se ji řešit a v neposlední řadě rizikovým situacím předcházet. Dalším důvodem, proč by měla být problematice mobbingu věnována patřičná pozornost je skutečnost, že výskyt mobbingu na pracovišti se promítá nejen do pracovního, ale také osobního života člověka.

Diplomová práce se zaměřovala na celkovou míru výskytu mobbingu v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje ve vztahu k jednotlivým charakteristikám těchto organizací (organizační kultura, otevřenost komunikace a pracovní klima). Pozornost byla také věnována vztahu organizační kultury a otevřenosti komunikace ve vztahu k pracovnímu klimatu. Pro výzkum byla zvolena technika dotazníkového šetření. Tohoto šetření se zúčastnilo 91 zaměstnanců, kteří nevykonávají řídicí funkci. Výsledky realizovaného výzkumu jsou potěšující.

Souhrnně řečeno je celková míra výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje velmi nízká až nulová. Jsme si samozřejmě vědomi zkreslení výsledků, ke kterému mohlo dojít z důvodu obavy zaměstnanců sdělit pravdivé údaje kvůli možným negativním dopadům. Abychom se tomuto zkreslení vyhnuli, snažili jsme se vytvořit podmínky, které by zaručovali anonymitu. Před realizací výzkumu byl respondentům rozeslán informační email, ve kterém byli informováni o cílech výzkumu a ujištění o anonymitě dotazníkového šetření. Součástí emailu byl i internetový odkaz na dotazník, který neobsahoval žádná identifikační data.

Přínos této diplomové práce spočívá zejména v prohloubení tematiky násilí na pracovišti a možnosti zpětné vazby pro vedoucí pracovníky o stávajícím stavu míry výskytu mobbingu na pracovištích v úřadech sociální sféry státní správy Zlínského kraje. Řídicí pracovníci úřadů sociální sféry státní správy Zlínského kraje mohou najít určitou inspiraci k pozitivním změnám v kapitole doporučení pro praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2001. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press. 126 s. ISBN 80-7261-053-8.

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2009. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.

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

ČERMÁK, Ivo, 1999. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta. 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

DAVENPORTOVÁ a kol., 1996 cit. podle SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

FEHLAU, Eberhard G., 2003. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 80-247-0533-8.

GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

HAŠKOVCOVÁ, Helena, 1998. *Manuálek*. Praha: Galén. 95 s. ISBN 80-7013-397-X.

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

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KALLWASS, Angelika, 2007. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. Praha: Portál. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KOPŘIVA, Karel, 1997. *Lidský vztah jako součást profese: Psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2. vyd. Praha: Portál. 147 s. ISBN 80-7178-150-9.

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

KREBS, Vojtěch a kol., 2007. *Sociální politika*. 4. aktualizované a přepracované vyd. Praha: ASPI. 504 s. ISBN 978-80-7357-276-1.

LEYMANN, Heinz, 2003 cit. podle KRATZ, Hans-Jürgen, 2005. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

LEYMANN, Heinz, 2003 cit. podle WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

NAZARE-AGA, Isabelle, 2008. *Nenechte sebou manipulovat*. Vyd. 3. Praha: Portál. 261 s. ISBN 978-80-7367-491-5.

RESCH a SCHUBINSKI, 1996 cit. podle WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

SPURNÝ, Joža, 1996. *Psychologie násilí: O psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: EUROUNION. 134 s. ISBN 80-85858-30-4.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WEBER, Max, 1947 cit. podle MOLEK, Jan, 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 254 s. ISBN 978-80-7416-083-7.

JURÁŠKOVÁ, Eva, 2011. Jsem černá ovce aneb Šikana na pracovišti. *Psychologie dnes*. Praha: Portál, 17(3), 44-45. ISSN 1212-9607.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2007. Agresivita a násilí ohrožuje kvalitu života – měli bychom se bránit. In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Recenzovaný sborník z mezinárodní konference*. Praha: VÚBP, s. II-9-1 – II-9-12. ISBN 978-80-86973-45-6.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. Mobbing a jeho vliv na bezpečnost práce. *Journal of safety research and applications* [online]. 1(3), 25-30 [cit. 2012-03-02]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: http://www.vubp.cz/ces/soubory/josra/josra_1_08_externi.pdf.

VICKERS, Margaret, 2010. Introduction--Bullying, Mobbing, and Violence in Public Service Workplaces. *Administrative Theory & Praxis* [online]. 32(1), 7- 24 [cit. 2012-03-02]. ISSN 1084-1806. Dostupné z: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/48651953/introduction-bullying-mobbing-violence-public-service-workplaces>.

SPOLEČNOST SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR, 2006. *Etický kodex společnosti sociálních pracovníků České republiky* [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky_kodex_sspr.pdf.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. O nás. *Vubp.cz* [online]. © 2010 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://vubp.cz/index.php/o-nas>.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. Dostupný z: http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=262/2006&PC_8411_li=0&PC_8411_ps=10⩅.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celková míry výskytu mobbingu	50
Tabulka 2: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (celková míra výskytu mobbingu)	51
Tabulka 3: Míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv	51
Tabulka 4: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv)	52
Tabulka 5: Míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace	52
Tabulka 6: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace)	53
Tabulka 7: Míra výskytu mobbingu ve formě sabotování práce	53
Tabulka 8: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě sabotování práce)	54
Tabulka 9: Míra výskytu mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností	54
Tabulka 10: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě znevažování výkonů a schopností)	55
Tabulka 11: Míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti	55
Tabulka 12: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti)	56
Tabulka 13: Míra výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků	56
Tabulka 14: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě fyzických útoků)	57
Tabulka 15: Míra výskytu mobbingu ve formě sexuálního obtěžování	57
Tabulka 16: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (míra výskytu mobbingu ve formě sexuálního obtěžování)	58
Tabulka 17: Úroveň organizační kultury	58
Tabulka 18: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (organizační kultura)	59
Tabulka 19: Úroveň otevřenosti komunikace	59
Tabulka 20: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (otevřenost komunikace)	60
Tabulka 21: Kvalita pracovního klimatu	60
Tabulka 22: Četnosti průměrných hodnot odpovědí (kvalita pracovního klimatu)	61
Tabulka 23: Přibližná interpretace hodnot korelačního koeficientu (Chráška, 2007, s. 105)	62

Tabulka 24: Korelace (organizační kultura x celková míra výskytu mobbingu)	62
Tabulka 25: Korelace (organizační kultura x míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv).....	63
Tabulka 26: Korelace (otevřenost komunikace x celková míra výskytu mobbingu).....	64
Tabulka 27: Korelace (otevřenost komunikace x míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv).....	65
Tabulka 28: Korelace (otevřenost komunikace x míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace)	66
Tabulka 29: Korelace (otevřenost komunikace x míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti).....	67
Tabulka 30: Korelace (pracovní klima x celková míra výskytu mobbingu).....	68
Tabulka 31: Korelace (pracovní klima x míra výskytu mobbingu ve formě šíření pomluv).....	69
Tabulka 32: Korelace (pracovní klima x míra výskytu mobbingu ve formě izolace kolegy, sociální izolace).....	70
Tabulka 33: Korelace (pracovní klima x míra výskytu mobbingu ve formě poškození soukromí a osobnosti).....	71
Tabulka 34: Korelace (organizační kultura x pracovní klima).....	72
Tabulka 35: Korelace (otevřenost komunikace x pracovní klima)	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a toto dotazníkové šetření provádím v rámci své diplomové práce. Cílem šetření je zmapování situace na Vašem pracovišti. Ráda bych Vás proto touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, které Vám nebude trvat déle než 10 minut. Získané informace jsou zcela anonymní a vyhodnocení bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Lucie Kučerová

1. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokážu říci	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Pravidelně se negativně mluví o některém z kolegů.					
Rozšiřování pomluv o některém z kolegů je na denním pořádku.					
Často jsou vyslovovány narážky, aniž by přímo oslovovali některého z kolegů.					

2. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokážu řici	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
S některým z kolegů se nemluví.					
Existuje nechuť komunikovat s některým z kolegů.					
Některý z kolegů byl přemístěn na izolované pracoviště.					
Existuje neformální zákaz mluvit s některým z kolegů.					
S některým z kolegů se jedná jako by byl vzduch.					
Některému zaměstnanci je omezována možnost vyjádřit se některým z kolegů.					
Některý z kolegů není záměrně zván na neformální akce.					

3. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokážu říci	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Některému z kolegů neustále mizí pracovní podklady.					
Některému z kolegů jsou záměrně zamlčovány důležité informace týkající se výkonu práce.					
Informace jsou záměrně zkreslovány.					
Dochází k záměrnému poškozování pracovních výstupů některého z kolegů.					

4. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokážu říci	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Práce některého z kolegů podléhá neustálé neopodstatněné kritice.					
Je omezována možnost některého z kolegů vyjádřit se k pracovním věcem.					
Některému z kolegů jsou záměrně přenechávány „neoblíbené“ úkoly.					

Kvalifikace některého z kolegů je neustále zpochybňována.					
Jakékoliv drobné chyby některého z kolegů jsou neustále zveličovány.					

5. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokážu říci	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Některý z kolegů je před ostatními zesměšňován.					
Projevy některého z kolegů jsou imitovány za účelem zesměšnění.					
Na pracovišti je netaktně probírán soukromý život některého z kolegů.					
Na pracovišti se objevují poznámky na rodinu a rodinné příslušníky některého z kolegů.					

6. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokážu řici	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Některý z kolegů bývá vystaven fyzické agresi.					
Některému z kolegů jsou úmyslně poškozovány osobní věci.					
Některému z kolegů je písemně či ústně vyhrožováno.					

7. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nedokážu řici	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Některý z kolegů je obtěžován sexuálními narážkami.					
Některý z kolegů je obtěžován sexuálními činy.					
V přítomnosti některého z kolegů jsou úmyslně vyprávěny vulgární vtipy, které diskriminují pohlaví.					

8. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nedokážu říci	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Znám vize a dlouhodobé cíle naší organizace.					
Ztotožňuji se s vizemi a dlouhodobými cíli naší organizace.					
Cíle naší organizace jsou stanoveny realisticky.					
Vedoucí pracovník vystupuje v souladu s vizemi a dlouhodobými cíli organizace.					
Zaměstnanci naší organizace jsou loajální k organizaci.					
Existují závazné směrnice pro chování zaměstnanců organizace.					

9. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nedokážu říci	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vedoucí pracovník využívá nejčastěji přímou komunikaci („z očí do očí“).					
Nové nápady, podněty a myšlenky jsou vedoucím oceňovány a podporovány.					
Názory na pracovní problémy mohou otevřeně sdělovat.					
Vedoucí pracovník se nezajímá pouze o výsledky práce, ale i o pracovní problémy a aktivně je řeší.					
Vedoucí pracovník řeší osobní a soukromé problémy na pracovišti.					
Mám důvěru v rozhodnutí vedoucího.					
Vedoucí pracovník pravidelně svolává setkání zaměstnanců, kde se řeší pracovní problémy.					

10. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nedokážu řici	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.					
Práce v organizaci mi přináší pocit uspokojení.					
Pracovní atmosféru bych označil(a) jako týmovou-spolupracující.					
Komunikace na pracovišti je spíše neformální.					
Zaměstnanci se setkávají na neformálních akcích (restaurace, kino, sport).					