

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2010

Bc. Hana Cozlová

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Interpersonální konflikty pracovního prostředí - mobbing

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Antonín Olejníček

Vypracovala:
Bc. Hana Cozlová

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Interpersonální konflikty pracovního prostředí - mobbing“ zpracovala samostatně a použila jsem jen literaturu, která je uvedena na seznamu v závěru práce.

Roztoky u Prahy, 7. února 2010

.....

Bc. Hana Cozlová

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Antonínu Olejníčkovi za ochotu, spolupráci a za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování diplomové práce. Moje poděkování patří také panu prof. PhDr. Blahoslavu Krausovi, CSc. za jeho cenné rady.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Miroslavu Cozlovi za morální podporu, velkou trpělivost a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Bc. Hana Cozlová

OBSAH

Úvod

1. Úvod do problematiky interpersonálních konfliktů	4
1.1 Definice konfliktu	4
1.2 Představení konceptu mobbing	6
1.3 Motivace mobbingu	7
1.4 Oběť mobbingu a dopad na psychiku mobbovaného	8
1.5 Pachatelé mobbingu	9
1.6 Dílčí závěr	11
2. Projevy interpersonálních konfliktů	12
2.1 Nekonvenční způsoby jednání	12
2.2 Agrese (agresivita)	13
2.3 Projevy agresivity	14
2.4 Reakce na agresi	15
2.5 Typické způsoby mobbingu	16
2.5 Dílčí závěr	17
3. Negativní vlivy jako podporující faktor	18
3.1 Organizační změny a adaptace zaměstnanců	18
3.2 Frustrace (stres na pracovišti)	21
3.3 Pracovní a sociální přetížení	22
3.4 Zvýšená odpovědnost	24
3.5 Odolnost proti nežádoucí situaci	26
3.6 Dílčí závěr	26
4. Názory zaměstnanců státní správy	28
4.1 Rozhovor - metoda výzkumu	28
4.2 Popis vzorku	29
4.3 Rozhovor se zaměstnanci státní správy	29
4.4 Vyhodnocení rozhovorů	36
4.5 Dílčí závěr	37

5. Výzkumná část	38
5.1 Dotazník - metoda výzkumu	38
5.2 Popis vzorku	38
5.3 Dotazník a jeho struktura	39
5.4 Vyhodnocení dotazníku	39
5.5 Dílčí závěr	70
Závěr	71
Resumé	73
Anotace	74
Seznam použité literatury	76
Seznam příloh	77

ÚVOD

Při rozhodování o tématu diplomové práce **v průběhu 1. semestru** magisterského studia, jsem přemýšlela o mnoha oblastech psychologie práce. Při obecných diskuzích o pracovním prostředí se často objevuje otázka psychického a fyzického zdraví. Nevhodně zvolené metody v oblasti psychologie práce, počínaje pracovní nespokojeností přes demotivaci až po systémy nesprávného hodnocení a odměňování, mohou mezi dospělými vnést konflikty nejrůznějších forem - ať už v podobě neetických praktik nebo různých forem šikany. Právě zde můžeme hovořit o problematice mobbingu, který se projevuje schválnostmi, nadávkami a pomluvami mezi kolegy s cílem přimět šikanovaného odejít z pracoviště popř. můžeme hovořit o bossingu tedy šikaně ze strany nadřízených vůči podřízeným s cílem se jich zbavit. Ať už je název jakýkoliv, vždy je nutné šikanování chápat jako jednu z forem nežádoucí agresivity v mezilidských vztazích, jako závažnou deformaci sociálních vztahů, rolí a norem života. Ač problém interpersonálních konfliktů je stejně starý jako lidstvo samo dosahuje v dnešní době zcela jiných dimenzí. Víím, že se problémy společnosti nebo pracovního prostředí v oblasti interpersonálních konfliktů nikdy nepodaří vytěsnit, ale neubráním se alespoň zamyšlení nad tím, co tyto problémy způsobuje.

Cílem diplomové práce je analyzovat problematiku interpersonálních konfliktů pracovního prostředí v širších souvislostech se zaměřením na typické projevy a okolnosti, které výskyt podporují. Za tímto účelem provést zmapování povědomí, názorů a postojů zaměstnanců státní správy zejména v oblastech mobbingu. Zamyšlení se tak nad otázkou: proč lidé mobují, resp. co způsobuje, že zdraví dospělí lidé se obracejí k neetickým praktikám nebo různým formám šikany. Porovnání závěrů se žádoucím stavem povede k návrhu opatření.

Přínos a rozvoj studovaného oboru - sociální pedagogiky, v oblasti vybraného tématu, spatřuji ve výchově jako součásti procesu socializace člověka v pracovním prostředí, v sebevýchově a autoregulaci. Zpracováním získaných informací a jejich interpretací bych chtěla přispět ke zdokonalování sociálního jednání, vedení a výchovy jedinců.

Teoretickou část jsem s ohledem na stanovený cíl strukturovala do několika hlavních oblastí:

1. První část nás zavede do úvodu problematiky interpersonálních konfliktů. Zde je představena definice konfliktu, koncept mobbingu - jeho stupně s ohledem na důsledky v oblasti psychiky oběti, jeho motivace a pachatelé.
2. Projevy interpersonálních konfliktů, nekonvenční způsoby jednání včetně agrese - agresivity a jejích projevů, reakce na agresi a typické způsoby mobbingu jsou prezentovány ve druhé části.
3. Třetí kapitola je zaměřena na negativní vlivy, které působí jako podporující faktor. Zde je řešena otázka sociálního přetížení, otázka zvýšené odpovědnosti, organizační změny a adaptace zaměstnanců, stres na pracovišti, a to s celkovým dopadem na interpersonální vztahy v oblasti pracovního prostředí.

Praktickou část jsem s ohledem na stanovený cíl strukturovala do čtvrté a páté kapitoly:

4. Tato kapitola je zpracována jako prvotní výzkumná část, kde pro získání relevantních dat byla využita metoda částečně standardizovaného rozhovoru. Kapitola byla zakomponována do struktury diplomové práce především za účelem získání názorů oslovených zaměstnanců státní správy na danou problematiku. Názory a zkušenosti zaměstnanců byly pak následně využity pro další výzkum resp. nepochybně podmínily další soubory otázek v explorativní metodě dotazování.
5. Pátá kapitola je zpracována jako výzkumná část, kde pro získání relevantních dat byla využita metoda pilotáže na ověření metody dotazníku. Kapitola nás, kromě vyhodnocení dotazníku a premis, provede i problematikou, která se při sběru dat vyskytovala. Záměrem kapitoly je využít poznatky v procesu odborné přípravy a přispět tak ke zlepšení úrovně řízení, sociálního jednání a výchovy jedinců.

Kombinací kvalitativní a kvantitativní metody byla zajištěna větší objektivita závěrů a bylo možné výsledky obou metod porovnat. Výzkum byl prováděn v součinnosti s metodiky prevence nežádoucích jevů na náhodně vybraném vzorku, a to na základě dobrovolnosti u 100 oslovených respondentů. Není zde tedy prezentován reprezentativní vzorek, pouze byla snaha o rovnoměrné zastoupení mužů a žen, další kritéria (věk, délka zaměstnaneckého poměru) vplynuly z analýzy získaných dat.

Při zpracování diplomové práce jsem dále využila poznatky ze studia odborné literatury, relevantní data pro praktickou část z dokumentů poskytnutých personálním oddělením a z uveřejněných názorů a zkušeností zaměstnanců státní správy.

Mou základní premisou jsou následující tvrzení:

- 1. Předpokládám, že všeobecné povědomí zaměstnanců státní správy o problematice interpersonálních konfliktů v rámci pracovního prostředí se bude s vyšším věkem prohlubovat.*
- 2. Předpokládám, že muži z řad zaměstnanců státní správy mají vyšší povědomí o sofistikovanějším termínu „mobbing“ než ženy.*
- 3. Předpokládám, že zaměstnanci státní správy s delším zaměstnaneckým poměrem mají vyšší představu o motivech a projevech „mobbingu“.*

Základním postojem k řešení problémů je přístup systémový. Hlavní metodou při jejich zpracování je obsahová analýza dostupných materiálů (empirické údaje - statistiky, rozhovor, dotazníky, pozorování) a z ní logické vyvození závěrů, jejichž porovnání se žádoucím stavem povede k návrhu opatření.

1. Úvod do problematiky interpersonálních konfliktů

Interpersonální konflikt můžeme definovat jako situaci, při které se střetává jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to buď jedinec s jedincem, jedinec se skupinou nebo skupina se skupinou (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s.6).¹ V nastavené problematice interpersonálních konfliktů se budeme zabývat konflikty na pracovišti, které mají často záporný vliv na pocit životní spokojenosti nezřídka i u zaměstnanců, kteří mají výhodné platové zařazení. Interpersonální konflikty vedou k absérství, fluktuaci a k poruchám zdravotního stavu člověka.

1.1 Definice konfliktu

Konflikt můžeme definovat (R, Kohoutek 2004, s. 51)² jako ostrý spor, střet verbální či brachiální, srážku, rozkol, nesouhlas, neshodu, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Situaci tvoří celkový stav, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, dané psychické a sociální rozpoložení. Můžeme rozlišovat dvě skupiny konfliktů interpersonální a intrapersonální. Oba typy konfliktů vedou často např. k výkyvům v pracovním výkonu, k poruchám duševní rovnováhy, mají tedy značný vliv na formování a utváření osobnosti.

Nebo můžeme citovat definici M. Čakrta, že „konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich záměrů“ (M,Čakrt, 2000, s. 11).³

Definicí konfliktu je mnoho. Přes různost definic můžeme najít jisté společné rysy: střet jednotlivce s vnějším prostředím, komplex hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku, blokační činy jedné strany na zmaření snahy jiné strany atd.

¹ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

² Kohoutek, R., Sociální psychologie, Brno: Bonny Press, 2004. Bez ISBN.

³ Čakrt, M. Konflikty v řízení a řízení konfliktů, Praha. Management Press, 2000. ISBN: 80-85943-81-6.

Konflikty jsou zcela běžnou součástí lidských životů a pracovního života nevyjímaje. Konflikt sám se nedá z pracovního prostředí zcela odstranit nebo mu zcela předejít. Základním zdrojem problémů v konfliktu je skutečnost, že konflikt je vždy prosycen velkým množstvím emocí (strach z ohrožení ega, frustrace, pocit nejistoty nebo zranitelnosti). Můžeme o něm říci, že slouží jako hybná síla v určité situaci. Navíc pokud jsou správně řešeny, podílejí se na dynamickém rozvoji celé skupiny a pomáhají lidem ve skupině vzájemně vyladit jednání a chování tak, aby vyhovovalo jak společným cílům, tak zájmům jednotlivců.

Podněty, které často vedou ke konfliktům se označují jako startéry emotivních reakcí. Mezi ně patří především:

- ✓ snížená hladina emoční citlivosti,
- ✓ momentální špatná nálada, ať už v důsledku nevyspání, předešlé hádky apod.,
- ✓ přenesená agresivita např. v podobě rozhořčeného prásknutí dveřmi,
- ✓ dlouhodobá frustrace,
- ✓ pocit ponížení a bezmoci např. upřednostňování některých osob,
- ✓ lidé často maskují svou vnitřní nejistotu,
- ✓ nedorozumění např. při nedostatku informací atd.

Styly konfliktu:

- ✓ přímá konfrontace (hádky, křik, fyzické útoky),
- ✓ vyjednávání (kompromisní řešení),
- ✓ vyhnutí se (ignorování, izolace),
- ✓ delegování (neschopnost řešení konfliktu),
- ✓ poškozování soukromí a osobnosti,
- ✓ sabotování práce atd.

V další části se budeme zabývat mnohem sofistikovanějším^{pozn.)} termínem, který je nazýván mobbing. Z definice vyplývá, že mobbing je nejenom opakovaný (to konflikty

^{Pozn.)} Sofistika - záměrné použití nesprávných argumentů z nichž vznikají klamné závěry (používali sofisté).

mohou být také), ale je i systematický úmysl poškodit jedince, což konflikty nejsou. Neřešené konflikty mohou přejít v mobbing, ale mohou také zůstat jen nevyřešenými konflikty a vyústit ve vzájemnou nevraživost dvou kolegů, kterou rozhodně nelze považovat za mobbing.

Nabízí se důležitá otázka: jak odlišit mobbing od „normálního“ výskytu konfliktů na pracovišti? Podle mého názoru je to jedna z nejdůležitějších otázek pro vymezení mobbingu.

1.2 Představení konceptu mobbing

Při diskuzích o pracovním prostředí, jak již bylo zmíněno v úvodu, se často objevuje otázka psychického a fyzického zdraví. V osmdesátých letech byl popsán nový psychosociální problém vztažený k pracovnímu prostředí. Tento fenomén byl nazýván „mobbing“ nebo „psychický teror na pracovišti“. Jedná se o systematické intrikování, šikanování na pracovišti řízené kolegy s úmyslem někoho poškodit, znemožnit a vyřadit z pracovního procesu. Oběť je tlačena do bezmocné a bezbranné pozice, což vede k těžké újmě na duševním a fyzickém zdraví, znemožní oběti normálně fungovat nejen v pracovním prostředí, ale i v osobním životě. O mobbing se jedná tehdy pokud se na oběť útočí opakovaně, tedy alespoň jednou týdně, a současně dlouhodobě - po dobu minimálně půl roku a útoky jsou vedeny jednou či více osobami (B, Huberová, 1995).⁴

Formy šikany, jak již bylo zjištěno, se objevují i na pracovištích mezi dospělými. Právě zde hovoříme o mobbingu, který se projevuje schválnostmi, nadávkami, pomluvkami mezi kolegy, s cílem přimět šikanovaného odejít z pracoviště, popř. bossingu, což je šikana ze strany nadřízených vůči podřízeným s cílem zbavit se jich. Poslední dobou se také stále více hovoří o sexual harassmentu, nebo-li sexuálním obtěžování, jež zahrnuje veškeré úmyslně sexuálně motivované jednání, které uráží důstojnost zaměstnanců na pracovišti. Tyto nežádoucí formy sociální agresivity způsobí pracovnímu

⁴ Huberová., B., Psychický teror na pracovišti, Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4

prostředí závažnou deformaci a u oběti vyvolávají dlouhodobější až patologický jev, stupňující se psychické zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem může skončit až sebevraždou. Podle Nekonečného (2002)⁵ je šikanování možno chápat jako „sociální agresivitu“.

Prvotním podnětem pro vznik mobbingu je často bezvýznamný konflikt např. jiné pracovní návyky kolegů, odlišný pohled na zpracování pracovního úkolu, různé styly vedení managementu (demokratický, autoritativní, diktátorský, liberální) apod. To zda bude interpersonální konflikt vyřešen normální cestou nebo se jako neřešený zvrhne v mobbing, záleží především na celkovém pracovním klimatu. Stres z přetížení, špatná organizace práce, nejasné rozdělení pracovních povinností a pravomocí, ale i jednotvárnost a nuda jsou hnací motory pro mobbing.

1.3 Motivace mobbingu

Dostáváme se tak k podstatné otázce: proč lidé mobují, resp. co způsobuje, že zdraví dospělí lidé se obracejí k mobbingu? Podle mého názoru je nutné uvažovat v rámci širších souvislostí. Na základě empirických výzkumů byly popsány následující základní motivy:

- ✓ je ohrožen můj sociální status,
- ✓ je ohrožena moje práce, moje funkce,
- ✓ je ohrožena moje svoboda v jednání a rozhodování,
- ✓ chci se cítit bezpečně a být uznáván,
- ✓ snaha přinutit jedince, aby se přizpůsobil normám skupiny,
- ✓ vzájemné antipatie, odpor vůči jedinci (lidé se obracejí k mobbingu, aby ze svého středu vyloučily jedince, kterého „nemají rádi“),
- ✓ mobbing pro potěšení a odvrácení nudy,
- ✓ předsudky, diskriminace na základě náboženského vyznání, národnostní příslušnosti atd.

⁵ Nakonečný, M., Sociální psychologie, Praha: Akademia, 2002. ISBN: 978-80-200-1679-9.

Mobbing obvykle vzniká za specifických situací. Zvláště „živnou půdou“ je atmosféra restrukturalizace ba dokonce předpokládaný zánik dílčí organizace v rámci státní správy, změna managementu, špatné vedení organizace, pracovní přetížení, stres apod. Ne však ale vždy mobbing vyvolává ohrožení statusu nebo sebehodnocení. Situace je mnohem komplikovanější. Někdy je podnětem pro rozvinutí mobbingu zcela triviální konflikt např. kolegyně moc větrá, má zavedené jiné pracovní postupy, někdy může sám vedoucí managementu svým nespravedlivým přístupem ke svým podřízeným zapříčinit konflikty mezi kolegy a kolegyněmi atd.

Právě v těchto podmínkách je pak klíčové, jaké vztahy na pracovišti jsou a na jaké úrovni je řízení a kultura jednotlivých organizací.

Převládá-li na pracovišti důvěra ve spravedlnost zaměstnavatele, důvěra, že dobrá práce bude oceněna, vzniklé konflikty se řeší rychleji a efektivněji a k mobbingu nedochází, nebo je včas odhalen a potrestán.

1.4 Oběť mobbingu a dopad na psychiku mobovaného

Obětí znevýhodnění v rámci pracovního prostředí se může stát každý zaměstnanec bez rozdílu na pracovní pozice či vzdělanostního a kvalifikačního kapitálu. Diskriminace či sociální exkluze však zasahuje některé kategorie pracovníků významně častěji a mění se také formy znevýhodnění. Podle důsledků na psychiku mobovaného jedince můžeme rozlišit tři základní stupně mobbingu:

Stupeň 1

Jedinec je schopný odolat tlaku mobbingu nebo mu uniknout v počáteční fázi a je plně rehabilitován v tomtéž nebo jiném zaměstnání.

Stupeň 2

Jedinec nedokáže odolat tlaku mobbingu nebo mu uniknout, trpí dočasnými nebo dlouhodobými psychickými anebo fyzickými problémy, má potíže při opětovném zařazení do pracovního procesu.

Stupeň 3

Postižený jedinec není schopen se zařadit do pracovního procesu. Duševní a fyzické poruchy mají chronický charakter a je nepravděpodobné jejich úplné vyléčení.

Lidé nemají rádi konflikty a nepohodu, a proto mají tendenci mlčet k probíhajícímu bezpráví, které se takto může nerušeně rozvíjet. Lidé mají strach, že v případě kdy by se nezapojili nebo se oběti dokonce zastali, že by se vydělili z kolektivu. To je riziko, které se nikdo neodvážívá podstoupit. Dalším rizikem je to, že by sami mohli přitáhnout na sebe pozornost agresorů a zaujmout místo oběti. Oběť se působením výše popsaných mechanismů dostává do izolace i tam, kde nejvíce očekává pomoc a podporu a její situace se tak stává zcela neúnosnou.

1.5 Pachatelé mobbingu

Pachatelé mobbingu mají zpravidla velmi dobře vyvinutý smysl vycítit oběť. Neschopnost účinně se bránit se jim obvykle při prvním pokusu potvrdí. Načež jim nic nestojí v cestě rozvinout celý repertoár stereotypních modelů chování šikany. Sebevědomí a uspokojení pachatelů šikany a růst jejich popularity ve skupině pomáhá gradovat toto jednání.

Existují nějaké typické osobnostní rysy pachatelů, respektive lze všeobecně říci, že existují určité dispozice, které člověka „předurčují“ k neadekvátnímu prožívání vnitřních konfliktů a následně ke konfliktogenním projevům (J, Spurný, 1996):⁶

⁶ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Eurounion, 1996. ISBN: 80-85858-30-4.

- ✓ nižší úroveň obecných rozumových schopností (omezená schopnost reálně vnímat),
- ✓ emoční labilita (citová nevyrovnanost),
- ✓ popudlivost (iritabilita),
- ✓ zvýšená sugestibilita (sklony nekriticky přijímat cizí názory),
- ✓ nedostatek sebevědomí,
- ✓ zvýšená agresivita,
- ✓ maloadaptabilita (neschopnost přizpůsobení se),
- ✓ impulsivnost (tendence k bezprostřední reakci),
- ✓ sklony k úzkosti,
- ✓ extrapunitiva (snaha svalovat vinu na druhé),
- ✓ nedostatek vůle atd.

Samozřejmě tyto vlastnosti samy o sobě nemusí nutně vyvolat konfliktní jednání. K tomu je třeba kombinace těchto dispozic: podnětové situace a motivu. Nejčastějšími příčinami konfliktního jednání pak jsou (*J, Spurný, 1996*):⁷

- ✓ neschopnost nebo neochota řešit své vnitřní konflikty, frustrované potřeby jiným způsobem,
- ✓ potřeba prezentovat svou sílu, moc, s cílem zastrašit, ublížit,
- ✓ snaha dosáhnout cíle jakýmkoliv prostředky a za každou cenu,
- ✓ přesvědčení, plnění norem skupiny, které je jedinec členem,
- ✓ obrana vlastních práv, zájmů, potřeb (skutečných nebo i domnělých),
- ✓ snaha získat výhody, prospěch (hmotný finanční zisk, sociální ocenění),
- ✓ strach, úzkost.

Z dostupných zdrojů se dozvídáme, že v převážné většině jde o „*zakomplexované, méněcenné jedince*“. Nicméně i odborná literatura sklouzává podle mého názoru k jednostrannému pojetí osobnosti mobéra a mobovaného. Autoři jako by pomíjeli skupinovou dynamiku a zapomněli, že ke vzniku konfliktu a rozvoji šikany jsou vždy potřeba minimálně dva.

⁷ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Eurounion, 1996. ISBN: 80-85858-30-4.

Mezi faktory, které dráždí mobéry a provokují je k mobbingu, se řadí např. výborné pracovní výsledky oběti, neobyčejný talent, popularita a oblíbenost u kolegů, dobře integrované a stabilní osobnosti, nezávislost v myšlení, osobnostní projev - odmítnutí stát se cituji „*komporátním klonem*“ (J, Spurný, 1996).⁸

Z pochopitelných důvodů, nemáme k dispozici žádné výsledky empirických výzkumů, které by odhalily nějakou typickou strukturu osobnosti mobéra. Je však otázkou, zda jde skutečně o „*zakomplexované*“ jedince.

Předpokládám, že frustrace a stres hrají při mobbingu důležitou roli a často jde skutečně o nevyzrálé osobnosti, ale našli bychom v jejich osobnosti nějaký klíčový rys, který je předurčuje do role mobérů? Obávám se, že ne. Jde o jedince, kteří nemají dostatečně interiorizované sociální resp. morální normy? Jsou to lidé, kteří „*sáhnou*“ k mobbingu jako obraně při potenciálním ohrožení jejich statutu? Otázky týkající se psychické osobnosti mobéra by mohli být námětem k hlubšímu rozpracování další prezentační práce.

1.6 Dílčí závěr

Pro předcházení konfliktů má velký význam dodržování zásad optimálního společenského kontaktu. Je třeba uvědomovat si, které situace snadno vedou ke konfliktům např. rozdělování prémie, přidělování nepříjemných úkolů na konci týdne, únava ke konci směny. Je třeba umět se vcítit do duševního rozpoložení druhých lidí v různých situacích. Nebýt lhostejní k tomu, co se děje okolo nás.

Pro předcházení konfliktům je důležité zejména respektování „*zlatého pravidla*“ chování: „*Chovej se k jiným tak, jak chceš, aby se jiní chovali k tobě*“. Jenom tak lze přispět k harmonizaci života lidí nejen v pracovním kolektivu, ale i ve společnosti. Zaměstnanec není pouze pracovní síla, je člověkem s potřebami jistoty, sebeúcty, skupinové příslušnosti, je třeba s ním zacházet lidsky, jako se sociální bytostí.

⁸ Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Eurounion, 1996. ISBN: 80-85858-30-4.

2. Projevy interpersonálních konfliktů

Interpersonální vztahy jsou významnou kapitolou právě i pracovního života. Ovlivňují výkonnost, spokojenost i motivaci. Atmosféra podporujícího pracovního týmu má blahodárné účinky na výsledky práce a na výsledky organizace jako takové a mírní účinky stresu. Naopak konflikty na pracovišti a špatné interpersonální vztahy jsou zdrojem zvýšené frustrace, nespokojenosti, snižují pracovní výkon a negativně ovlivňují výsledky celé organizace.

2.1 Nekonvenční způsoby jednání

Jak již jsem se zmínila, mezi závažný konflikt pracovního prostředí patří mobbing. Jde o systematické intrikování, šikanování na pracovišti řízené kolegy s úmyslem někoho poškodit, znemožnit a následně vyřadit z pracovního procesu. Oběť je tlačena do bezmocné a bezbranné pozice. Těchto nekonvenčních způsobů jednání se dopouštějí zejména ti pracovníci, kteří si jsou vědomi svých nedostačujících schopností vzhledem ke svému funkčnímu zařazení a mají svojí pozici sami nejistou. Obvykle si kompenzují svoji frustraci nebo chtějí zničením oběť získat. Ve snaze prosadit se v kolektivu se neostýchají použít nejzákeřnějších intrik.

Při diskuzi o této problematice nelze opomenout např. samotné stanovení hranice sexuálního šikanování, takzvaného harrasmentu na pracovišti. Sexuální obtěžování se od přátelského chování, na pracovišti zpravidla vítaném, odlišuje výrazně nežádoucím charakterem. Je především na každé ženě, aby určila meze toho, co ještě považuje za vítané a co je již obtěžující.

V souvislosti s ataky různých podob na pracovišti si zaměstnanci zvykají na další nové termíny, jako je bulling nebo bossing. Tato jednání lze shrnout pod zavedený český

termín, pocházející původně z vojenského prostředí, nazvaný šikana. Přičemž bossing znamená šikanu a hrubost šéfů vůči podřízeným.

Mezi nekonvenční způsoby můžeme zařadit i tzv. koalice, kliky, podskupiny. Tyto skupiny vyvíjí svou činnost po vzájemné dohodě, společně se zaměřují na dosažení cíle. Mezi způsoby boje kliky patří např. odstraňování lidí, prosazování „vlastních“ lidí nebo dezorientování falešnými údaji apod. (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s.6).⁹ Nelze ani opomenout destruktivní chování v rámci agrese.

2.2 Agrese (agresivita)

Agrese je aktivní reakce na náročné životní situace. Může být přiměřená nebo nepřiměřená, specifická, diferencovaně vyjádřená, přesně zaměřená, nebo nespecifická, nediferencovaná, „slepá“. Specifická agrese předpokládá jistou dávku pocitu vlastní důstojnosti a síly (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s.102).¹⁰ Agresí rozumíme destruktivní chování, směřující k fyzickému, slovnímu (urážka, omluva) nebo symbolickému útoku (pomocí gest) vůči jinému jedinci nebo předmětu. Je to nejtypičtější reakce na frustraci tj. situaci, kdy se zacílenému chování individua postaví do cesty překážka a je tak znemožněno dosažení cíle. Jestliže se nám nedaří překážku překonat, naše vnitřní napětí stoupá a s ním obvykle i agresivita. Agresivitu si pak můžeme rozdělit také na otevřenou tedy přímou a zastřenou. Potlačovaná agrese vede často k tzv. somatizaci: k psychickému onemocnění, vysokému krevnímu tlaku, vředové chorobě atd. (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s.102).¹¹ Cítíme - li se ohroženi vzniká silná potřeba chránit své zájmy. Agrese tak patří mezi způsoby vyrovnávání se s psychickou zátěží. Proto jí např. M, Nakonečný, 2002¹² uvádí v přehledu obranných mechanismů jako formu reakce, kdy se osoba mstí za utrpěnou urážku nebo za omezování tím, že potlačuje druhé.

⁹ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

¹⁰ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

¹¹ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

¹² Nakonečný, M., Sociální psychologie, Praha: Akademia, 2002. ISBN: 978-80-200-1679-9.

Nutno upozornit, že obecně rozlišujeme mezi asertivitou a agresí. Asertivitou chápeme „*ofenzivní, dynamické, energetické a sebeprosazující se chování, bez snahy ublížit jiné osobě*“ (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s.109).¹³ Proti tomu agresi definujeme jako chování úmyslně zaměřené na poškození a zranění jiné osoby. Nezáleží přitom na tom, zda je ona osoba zraněna fyzicky nebo psychicky. Nepřiměřené agresivní chování vzniká za specifických situací. Příčinou a podmínkami agrese mohou být např. již zmíněná frustrace nebo konflikty, ale i stresy, přemíra energie, nedostatek sebekontroly a disciplíny, žárlivost, pocit nepochopení, nedostatek pocitu akceptace, únava, hlad atd. (I, Čermák, 1998 s. 58).¹⁴

2.3 Projevy agresivity

Existuje samozřejmě více kritérií, na základě kterých můžeme kategorizovat agresivitu např. verbální - neverbální, přímá - nepřímá, útočná - obranná atd. Pokud budeme klasifikovat agresivitu podle projevu, rozeznáváme čtyři základní formy agresivity (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s.102):¹⁵

1) **zastřená forma agresivity** - mezi tyto formy patří např. škádlení, vtipkování na úkor druhého, karikování druhého, ignorování proseb druhého, zlehčování, ironie, jízlivost, pomluva, obviňování jiných z okolností i sebeobviňování,

2) **otevřená forma agresivity** - mezi tyto formy patří např. odmítavá mimika, slovní urážka, výhrušná gestikulace, vulgární výrazy, rebelování, brachiální (ruční) agrese, záchvaty vzteku,

- *heteroagrese* je agrese zaměřená na jiné lidi oproti tomu *autoagrese* je zaměřená na sebe sama,

¹³ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

¹⁴ Čermák, I., Lidská agrese a její souvislosti, Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN: 80-902614-1-8.

¹⁵ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

3) **autoagrese** - je tedy zaměřená na sebe sama. Může být *totální* (pokus o sebevraždu) nebo *elektivní* (např. kousání do rtů, vytrhávání vlasů atp.). Člověk sám sebe trestá za věci, které považuje za špatné,

4) **transagrese** - je agrese přesunutá na jinou věc, resp. na osobu. Je to spíše reakce úniková než agresivní. Uvedme příklad: v Japonsku některé veliké firmy daly vyrobit figuríny s tvářemi ředitelů firmy a dalších důležitých místních činitelů. Každý zaměstnanec je může políckovat, jak se mu zachce.

2.4 Reakce na agresi

U každého objektu agrese, respektive agresivního chování můžeme sledovat určité společné znaky v prožívání a chování, při vyrovnávání se s dopadem agrese (I, Čermák, 1998):¹⁶

1) **krize, krizová fáze** - trvá do 90 minut po útoku: hladina adrenalinu je stále vysoká (adrenalin se ještě vyplavuje), napětí odeznívá a následuje fyzické a psychické vyčerpání,

2) **post - krizová deprese** - útok je často interpretován jako ponižující, deprese se projevuje ztrátou nebo snížením důvěry ve své schopnosti a ztrátou smyslu z práce nebo profesní identity,

3) **střednědobé důsledky** - přeceňování výskytu násilí, obavy z nových konfrontací a jakkoli riskovat, zvýšená podrážděnost,

4) **dlouhodobé důsledky** - neočekávané návaly strachu v důsledku „*flash - backů*“ resp. znovuprožívání útoku, snaha o jeho popření a o „*vymazání*“ vzpomínek a pocitů s útokem spojených. Důsledky útoku mohou trvat měsíce i roky a v tomto smyslu má útok mnoho společného s jinými traumatickými zážitky.

¹⁶ Čermák, I., Lidská agrese a její souvislosti, Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN: 80-902614-1-8.

2.5 Typické způsoby mobbingu

Mobující jsou při svých postupech neobyčejně vynalézaví. Často kombinují nejrůznější postupy za účelem poškodit a vyřadit oběť z pracovního procesu. Do těchto nekalých praktik zapojují další kolegy a zároveň si „*dělají starost*“ o oběť u svých nadřízených, aby tak upozornili na pokles jejího pracovního výkonu, s obětí se naoko přátelí a využívají osobní informace k pomluvám apod.

Uvádím nejtypičtější postupy mobbingu:

- 1) **šíření pomluv** - přesně mířená pomluva (polopravdy) způsobí nedůvěru u ostatních kolegů a stigmatizuje oběť, která obvykle nemá tušení co je důvodem nepřátelského nebo nedůvěřivého chování svých kolegů a marně se snaží zapadnout do kolektivu,
- 2) **ignorace a kolace** - úmyslné přehlížení oběti, ignorace jejích názorů až její úplnou sociální izolaci, s obětí se „*nemluví*“, je považována za méněcennou, je vyřazená z pracovních aktivit,
- 3) **sabotování práce** - oběti se začínají ztrácet vypracované materiály, někdo zničí její práci, sabotování práce může mít i jinou podobu, pokud mobuje podřízený svého vedoucího - neplní svoje pracovní úkoly resp. dělá jen to, co se mu přesně řekne, záměrně chybuje, vyžaduje neustálou kontrolu, obviňuje svého nadřízeného z neschopnosti, záměrně nechápe co má dělat apod.
- 4) **znevažování výkonu a schopností** - oběť je opakovaně přesvědčována o své neschopnosti, jsou jí úmyslně zadávány úkoly, na které nestačí, termíny pro vykonání práce jsou nereálné, zpochybňuje se její odborná způsobilost, je jí doporučováno, aby si vybrala snazší profesi, je opakovaně ponižována,
- 5) **poškození soukromí a osobnosti** - dochází k útokům na soukromí život oběti nebo na osobní charakteristiky tzn. poukazuje se na její fyzický handicap, ponižuje se kvůli životní úrovni, vyznání, národnostní příslušnosti, zasílají se anonymní partnerům apod.

6) **fyzické útoky** - jsou častější u manuálních profesí a osob s nižším postavením, oběti je vyhrožováno fyzickým násilím,

7) **malá válka** - oběť je týrána prostřednictvím drobných zlomyslností, které nelze vyčítat např. „náhodné“ rozlití kávy na důležité dokumenty nebo oblečení, strategie ve smyslu „*stokrát nic umořilo osla*“.

Situace stupňujících konfliktů v rámci agrese, či mobbingu nepostihuje pouze oběť. V určité fázi jsou agrese či mobbing nepřehlédnutelné a negativně ovlivňují celý pracovní kolektiv. Útočníci věnují množství času vymýšlení nových a nových způsobů útoků a jejich výkonnost klesá. Svědci ostrých konfliktů pochybují o kvalitě pracovního prostředí, ztrácejí důvěru ve společnost a jsou náchylnější změnit zaměstnání. Konfliktní situace ve svých důsledcích ničí strukturu a soudržnost týmu. Zvyšuje se chybovost a celkově se narušují pracovní vztahy.

2.6 Dílčí závěr

Interpersonální konflikty, které se vyskytují v různých formách se objevují ve velkých i malých společnostech, ve státní správě, neziskových organizacích, ve zdravotnictví a ve školství. Malé organizace jsou proti mobbingu méně odolné, jelikož mají obvykle méně propracované preventivní programy. Tato situace také souvisí se zvyšováním nákladů např. na zaškolení nových pracovníků při zvýšené fluktuaci a ztrátou zkušených pracovníků, s náklady za zdravotní komplikace způsobené mobbingem, s náklady, které jsou spojené s pracovní neschopností a v poslední době též s náklady za soudní procesy v souvislosti s mobbingem. Pro eliminaci rizik ve státní správě je nezbytné nadále zdokonalovat preventivní programy, vyčleňovat finanční prostředky nejen na výzkum za účelem zmapování problematiky sociálních vztahů, ale i za účelem vzdělávání jednotlivců.

3. Negativní vlivy jako podporující faktor

Člověk je tvorem biologickým a společenským. Biologické a sociální vlivy tvoří v osobnosti člověka funkční celek. Na utváření člověka působí vedle vlivů biologických a přírodních i zmíněné vlivy sociální. Všechny tyto vlivy mohou za určitých okolností působit v dané situaci jako stabilizátory nebo labilizátory psychického vývoje. Kapitola nám odhalí negativní vlivy, které mohou v důsledku pracovního a sociálního přetížení, zvýšené odpovědnosti nebo v důsledku organizačních změn a tím spojeného stresu na pracovišti působit na zdraví jedince a vývoj naší osobnosti.

3.1 Organizační změny a adaptace zaměstnanců

Reorganizace a organizační změny vyvolávají u zaměstnanců stání správy vážné obavy ze ztráty pozice nebo i ze ztráty zaměstnání. Necitlivě provedené organizační změny vedou ke zhoršení interpersonálních vztahů a jsou často podhoubím mezilidských konfliktů. Zvláště stresující je období dlouhé nejistoty, kdy není jasně řečeno, jakým směrem se bude organizace vyvíjet, koho organizační změny postihnou a proč. Především starší pracovníci se hůře a pomaleji adaptují na tyto změny, hůře je prožívají a více se obávají o svoji budoucnost (jejich výchozí pozice a cena trhu práce je často nižší než jejich kolegů). Změny v organizaci by měly být pečlivě naplánovány a pro pracovníky by měl být připraven adaptivní program (outplacement).

Převedení na jinou pracovní činnost vede k pochybám zaměstnance, jak jej přijme nový kolektiv, zda se bude schopen naučit nový druh práce, jak se bude adaptovat na odlišné sociální klima. Stejně tak soupeření o kariérový postup, či hodnostní povýšení určitého zaměstnance může vést k nevraživosti a následnému terorizování povýšeného kolegy, zvláště, pokud bylo povýšení neočekávané a nebyla pro něj v organizaci připravena „půda“.

Tyto pracovní změny mohou vyvolat i u osobnosti dostatečně zralé, flexibilní, kognitivní, schopné anticipace, emočně stabilní, neimpulsivní a harmonické - stav, který vykazuje znaky krizové situace. Poté stačí úzkost, váhavost nebo vnitřní nejistota či nižší sebevědomí a dojde k nárůstu agrese z neúspěchu, snížení prestiže, role nebo statusu ve skupině. Od lidí pracujících u vojáků, policie, správních úředníků, soudců, státních zástupců se očekává, že se budou chovat ve výkonu svých povolání korektně, s nadhledem a zejména jako profesionálové. Občané předpokládají, že jsou natolik silní, aby krizové otřesy zvládali bez větších problémů.

Při nedostatečném či nesprávném přizpůsobení hovoříme o maloadaptaci. Poruchy přizpůsobení jsou obvykle definovány následovně: *„Stavy subjektivních potíží a poruchy emotivity, které jsou obvykle na překážku společenskému styku a výkonu. Vytvářejí se v období adaptace na významnou životní změnu nebo na stresovou životní událost“* (Smolík 1996, s. 274).¹⁷

Jedinec je podrážděný, má zřetelné potíže, často si naříká, má paranoidní tendence a díky zaměření na svoje problémy se rodině méně věnuje. Někdy se za své problémy na pracovišti stydí, snaží se je před rodinou zakrýt nebo je před nimi „chránit“. Blízcí oběti nevědí jak si mají vysvětlit její náhlé změny chování. V případě, že nevědí o existenci problémů hledají příčiny změny chování jinde.

Naopak, pokud jsou zapojeni do celé situace, mohou ztrácet trpělivost s poslušáním potíží stále dokola a celou situaci podceňují. Typické změny v chování osobnosti mohou být např. (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s. 34):¹⁸

- ✓ opakující se nutkání vyprávění o chování spolupracovníků,
- ✓ málomluvnost,
- ✓ plačtivost, podrážděnost,
- ✓ výrazná emotivita,
- ✓ izolace,
- ✓ snaha skrýt pocity,

¹⁷ Smolík, P., Duševní a behaviorální poruchy, Praha: Maxdorf, 1996. ISBN: 80-85800-33-0.

¹⁸ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

- ✓ odmítání pomoci,
- ✓ zapomnětlivost,
- ✓ únava a vysílení,
- ✓ zvýšené nebo snížené psychomotorické tempo,
- ✓ změna stravovacích návyků,
- ✓ přejídání nebo nechutenství,
- ✓ častější užívání návykových látek (nikotinu, alkoholu, léků apod.),
- ✓ poruchy spánku,
- ✓ psychosomatické poruchy.

Stavy subjektivní tísně a emoční poruchy (zvýšená dráždivost, patický afekt, depresivní nálada, bezbrannost, emoční labilita), které obvykle narušují sociální vyváženost člověka a jeho výkon, vznikají v období adaptace na významnou životní změnu nebo následkem stresové životní události včetně přítomnosti vážného onemocnění.

Tak jako při jakémkoli stresu nebo náročné životní situaci pomáhají přátelé a pravidelné aktivity mírnit důsledky tohoto stresu. Přátelé mají obvykle lepší náhled na situaci, dokáží se na problémy dívat komplexněji než rodinní příslušníci, kteří jsou pod větším vlivem emocí.

Je velmi důležité, aby takto trpící jedinec provozoval svoje koníčky a sportovní aktivity. Čím déle se udrží v dosavadním běžném životě, tím lépe. Tyto vedlejší aktivity mají silný podpůrný prostředek, jednak přesvědčují napadeného o tom, že dokáže v mimopracovním prostředí normálně fungovat, že tedy problémy týkající se práce zvládne. Tím také posiluje jeho sebehodnocení a sebedůvěru. Je přáteli přijímán a respektován, navazuje a udržuje zde zdravé lidské vztahy. Samozřejmě i důležitou roli při vyrovnávání se s pracovní změnou nebo jiných případech sociálního stresu hraje rodina. Kladné a stabilní rodinné prostředí, možnost podělit se o problémy a důvěřovat blízkému člověku je velmi důležitý moment.

3.2 Frustrace (stres na pracovišti)

Pojem frustrace se zrodil, stejně jako zobecnění pojmu stres, během studia lidské psychiky v souvislosti s vlivem práce na lidský organismus. Pojem je téměř identický s příznaky chronického stresu, charakterizovaným pocitem vyčerpanosti, neschopností koncentrace, pochybnostmi o vlastních schopnostech, strachem z budoucnosti, hlavně v existenční sféře. Všechno spěchá, na vše je málo času. Duševní stav se přenáší dříve nebo později i do somatické oblasti. Nejranějším příznakem je nespavost, podrážděnost, emoční labilita, později se přidružují poruchy kardiovaskulárního systému, zažívacích traktu a jiné. Dnešní doba má zcela nové dopady na fyziologii člověka, zejména jeho duševno, v jeho soukromí i pracovní činnosti. Vznikly nové metody práce, efektivnější a pragmatičtější. Práce vyžaduje řadu speciálních dovedností, větší koncentraci a duševní aktivitu, zatím co fyzická kompenzace zůstává opomíjena. Rovněž dnešní stravovací a regenerační zvyklosti přispívají ke všemu jinému než duševnímu zdraví. Závodní stravování postrádá onen uklidňující moment dřívějšího posezení u oběda, ať již doma nebo ve zdomácnělé restauraci.

Z práce se vracíme unaveni a většinou podstatně později, než tomu bývalo dříve. Navíc býváme podrážděni. Společné odpolední rodinné procházky jsou dnes již neznámým pojmem. Zabýváme novými direktivami, v pozitivním případě se dále sebevzděláváme, ale neodpočíváme. Frustrace však není nutností, ale otázkou celkové vnímavosti a rezistence organismu.

Základním požadavkem a předpokladem k tomu, aby nás pobyt na pracovišti nestresoval je to, abychom se s ostatními spolupracovníky snášeli. Proto bychom pro tento fakt měli udělat následující:

nezapomínat, že i ostatní mají své starosti. Nepovažovat svoje soukromé problémy, konflikty a nedostačivosti včetně jejich důsledků za středobod země. Vypěstovat si schopnost přiznat si vlastní chybu a nesnažit se jí zakrýt za každou cenu. Zbytečně si tak odčerpáváme značné množství adaptační energie, kterou bychom mohli

využít jinak. Na kolegy se nedíváme jako na méněcenné bytosti, i když někdy dělají chyby a nejsou nám příliš sympatičtí. Je třeba si uvědomit, že každý rozhovor, jednání, vyjednávání a diskuse má své příčiny a motivace. Měli bychom se snažit přijít na to, proč se ostatní chovají jinak, než jsme očekávali. Také bychom si měli všimnout toho o čem spolupracovníci hovoří a jak se u toho tváří, protože tak se můžeme dozvědět mnohé z toho co dotyčný odmítá říct přímo nebo vyjádřit slovy.

Máme - li pocit, že někdo potřebuje pomoc, měli bychom mu ji nabídnout a nechat na něm, aby se sám mohl rozhodnout, zda naši pomoc přijme. Snaha vytvořit si na pracovišti jistá „*pravidla hry*“ a jistou „*mapu*“, které nám usnadní jak formu komunikace, tak i poznání vzájemných vztahů a jejich souvislostí v pracovní skupině, není také tak špatná. Odpadne tím celá řada zbytečných nedorozumění, napětí, konfliktů i stresů. Trvalý stres, jehož bychom se měli vyvarovat vyvolává řadu zdravotních potíží, mezi které na pracovišti patří únava, snížená koncentrace pozornosti, bolesti hlavy, žaludku, sklon k požívání alkoholu, léků apod. co nepochybně ovlivňuje naši psychiku.

Výsledkem těchto jevů je pak úzkost, obavy, existenční nejistota, deprese a zejména sociální, etické a profesní selhání.

3.3 Pracovní a sociální přetížení

V dnešním pracovním prostředí a ve společnosti obecně je kladem velký důraz na výkonnost a úspěšnost. Často se skrze tyto hodnoty „*měří*“ hodnota člověka samotného. Též se předpokládá, že úspěšní pracovníci budou pracovat přes čas, pod velkým tlakem, dále je kladen důraz na rychlost, přesnost, aktivitu, často bohužel bez nutného odpočinku. Lidé, kteří pracují pod tímto tlakem cítí únavu a podrážděnost jako svoje pracovní selhání. Prototyp úspěšného pracovníka, na některých funkcích se pojí s adjektivy jako iniciativní, výkonný, tvrdý, neúnavný.

Sociální status a především sociální přijetí jedním z nejdůležitějších aspektů spokojenosti jedince nejen v pracovním životě. Zřejmě proto způsobují útoky na status a sebehodnocení takové škody na psychickém zdraví jedince. Dostavuje se pak pracovní přetížení, které se projevuje tehdy, přesahují-li nároky práce kapacitu jedince. Může se jednat o sensorické, mentální nebo emociální přetížení. Příliš mnoho úkolů, nedostatek času pro odpočinek, práce náročná na pozornost, práce v časovém tlaku působí jako stresor. Pracovník se dostává do situací, ve kterých se musí rozhodnout, co je prioritou, co udělá nejdříve, je nucen rozdělovat svoji pozornost na příliš mnoho oblastí, pamatovat si a udržovat v hlavě velké množství informací a adekvátně na ně reagovat. Je přetížen, nestíhá plnit úkoly v daném časovém horizontu a ze své praxe vím, že je nucen často plnit úkoly právě nad rámec stanovené pracovní doby a stres se tak stupňuje.

Nicméně i naopak nedostatek práce, který způsobuje nudu „*předstírání práce*“ může být považován za stres. Například moje kolegyně pracovala krátce na jednom ze státních úřadů a po měsíci, kdy udělala svoji denní práci během dvou hodin ráno a po té si už jen četla noviny, dala výpověď, jen aby už mohla něco dělat. Shledávala „*nicnedělání*“ jako mimořádně ubíjející. Nebo není ani neobvyklé, že „*pracovníci*“ méně vytížení řeší nudu na úkor svých kolegů tím, že vnášejí do pracovního kolektivu „*uměle*“ navozené problémy a ze vzniklé situace ještě profitují.

Mezi negativní vlivy působící na pracovní prostředí lze, kromě nároků na rychlost, přesnost, aktivitu zařadit i sociální parazitismus. Nachází se téměř v každém pracovním kolektivu. Jde o stav, kdy jedinec či pracovní skupina žije na úkor jiných lidí či na úkor sociálního či hospodářského systému. Sociální parazitismus může mít velmi různé podoby. Může se jednat o formy eticky snadno definovatelné, ale i formy, kde je parazitismus rafinovaněji maskován. Často tak pod tímto tlakem vznikají i duševní poruchy jako jsou např. neurózy. Jedná se o funkční onemocnění psychiky, kde nejčastější příčiny vzniku neuróz jsou právě dlouhodobé, chronicky působící a neřešené psychické zátěže či konflikty. Projevují se pak právě nadměrnou přecitlivělostí na vnější podněty, rychlou unavitelností neúměrnou vynaložené námaze, narušenou koncentrací, bolestí hlavy apod.

3.4 Zvýšená odpovědnost

Dalším významným stresorem pracovního prostředí je konflikt rolí. Zaměstnanec dostává rozporuplné příkazy, vedoucí pracovník nemá možnost ovlivňovat svoje podřízené a současně je zodpovědný za jejich výkon, je nucen vykonat úkol, se kterým vnitřně nesouhlasí apod. Konflikt rolí může mít i širší souvislosti - konflikt mezi rolí matky a pracovní kariérou, etické konflikty apod. Oproti minulosti se změnila i každodenní činnost vedoucího pracovníka. Významná a rozsáhlá část práce je zaměřena na práci s lidmi, proto řízení lidských zdrojů představuje nejdůležitější a nejodpovědnější úkol.

Se zvýšenou zodpovědností se setkáváme zejména na straně zaměstnavatelů. Jejich rozhodnutí ovlivňují životy zaměstnanců. Silným zdrojem stresu je odpovědnost, která přesahuje pravomoci pracovníka. Proto stresem trpí střední vedoucí pracovníci, kteří vidí, že je třeba udělat změny, ale nemají možnost ovlivňovat celkový vývoj resortní společnosti oproti top vedení, který může vynášet strategická rozhodnutí.

Každá moderní organizace resp. její vedoucí pracovníci by si měli neobyčejně vážit lidského potenciálu. Vždyť jejich odborníci představují „nejcennější bohatství organizace“. Kvalita a styl této práce představuje jeden z hlavních ukazatelů podnikové kultury a stylu řízení, které jsou pochopitelně případ od případu různé. Zaměstnancům se dnes říká „lidské zdroje“, což přes svoji materializující příchut' vyjadřuje význam, který je dnes pracovníkům v moderně řízených organizacích přisuzován. Komunikace vedoucího pracovníka se zaměstnanci musí být pravidelná. Vedoucí by si měl být vědom toho, že při dané kvalitě pracovníka může zvýšit produktivitu jeho práce hlavně účelným organizováním času. Kromě toho musí ve styku se svým podřízeným být schopen určovat priority, rozlišovat úkoly dílčí a klíčové, činnost podstatnou od nepodstatné, nebo i zbytečné. Současně rozdělit konkrétní pravomoci a odpovědnost, které mohou být u různých úkolů pro jednotlivé pracovníky rozličné. Zároveň by neměl opomenout skutečnost, že jsou i některé úkoly, které by měl vykonat sám - umět rozlišit úkoly od těch, které svěří svým spolupracovníkům. V časovém horizontu musí rozhodnout o akutních úkolech a odlišit je od těch, které mohou počkat.

Nelze ani přihlížet jen k otázkám vzdělání a praxe, ale i k psychologickým předpokladům, adaptabilitě, dostatečné pružnosti, ovládnutí kolektivu apod. Vedoucí pracovníci, kteří nemají v těchto otázkách dobrý postřeh a intuici, vytvářejí primárně nespokojený a tím i nevykonný kolektiv, jehož pracovníci jsou dříve nebo později předurčeni k psychickým poruchám. V dnešní moderní době je třeba pečovat o další vzdělávání pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. Jednou z hlavních schopností vedoucího pracovníka je umění jednat s lidmi, správně je vést k angažovanosti, přesvědčit je o cílech vojenské součásti. V těchto otázkách hraje psychologie prvořadou úlohu, v praxi je však ještě mnohdy přehlížena a zanedbávána. Úroveň interpersonální komunikace v organizaci musí být postavena na stejnou úroveň, jako komunikace mimopodniková, externí. Pracovník, který má vedoucí postavení by měl mluvit se svými podřízenými nejen, má-li jim co vytknout. Jsme-li proto voláni k šéfovi, měla by být otázka: "Co jsem zase udělal špatně?" zcela zbytečná. To neznamená, že by vedoucí pracovník nevytkl pracovníkovi jeho chyby, ale při nutném kritizování by měl respektovat tyto hlavní zásady kritiky (A, Olejníček a R, Kohoutek 2005 s.11):¹⁹

- ✓ vymezit jasně cíl kritiky a předvídat její následky;
- ✓ přizpůsobit místo, čas a způsob kritiky individualitě kritizovaného;
- ✓ naopak nečekat s kritikou tam, kde dotyčný ve svých chybách pokračuje, zde je vhodná tzv. „**metoda nastavení zrcadla**“;
- ✓ začít nepřímo od chvályhodných stránek osobnosti kritizovaného tam, kde lze očekávat komplikovanou obrannou reakci, zde je vhodná metoda „**obloženého chleba a několikastupňové rakety**“;
- ✓ neopakovat určitou výtku;
- ✓ nezveličovat chyby.

Kritika, která nerespektuje uvedené zásady, je z hlediska svého cíle neúčinná a mnohdy škodlivá. V personální psychologii je ještě velmi důležitý celkový osobní projev vedoucího pracovníka. Zkušený vedoucí pracovník by si měl být vědom skutečnosti, že stejně jako správnou mluvou, komunikuje s pracovníkem i mimikou, pohyby rukou i těla, což se označuje jako „*mluva těla*“.

¹⁹ Olejníček, A., Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.

Z psychologického hlediska vlivu na zaměstnance to ve svém komplexu znamená, že nezáleží jenom na tom, co se říká, ale i jak se to říká.

3.5 Odolnost proti nežádoucí situaci

Odolnost proti nežádoucí situaci, v našem případě hovoříme o mobbingu, závisí na sebedůvěře a schopnosti snášet stresy a řešit problémy. Tvrdší typy zde mají nezanedbatelnou výhodu. Závisí na dobrém rodinném zázemí, osamělost je mimořádně nebezpečná a zhoubná. Zejména závisí na dobré finanční situaci. Je-li člověk dobře finančně zajištěný, nemá zapotřebí setrvávat v zaměstnání, kde je vystavován ponižujícímu a nebezpečnému zacházení. Dobře finančně zajištění lidé se ani nestávají terčem mobbingu, protože mobbing zpravidla postihuje lidi nějak oslabené a potřebné. Tato odolnost závisí dále na kvalifikaci a ceně pracovníka na trhu práce. Lidé s dobrou a zejména široce žádanou kvalifikací znalí ovládání počítačů, jazyků apod. nejsou zdaleka tak ohroženi případným mobbingem jako lidé závislí na uplatnění v úzce specializovaném oboru. Nelze však zcela vyloučit ani situaci, kdy aktér mobbingu zaútočí právě na svého kolegu, který je potřebný pro organizaci, a to z důvodu nebezpečné konkurence. Zpravidla se jedná jen o prvotní náznak, který po čase odezní (aktér sám zjistí, že nemá naději na vítězství).

3.6 Dílčí závěr

Každý den musíme čelit různým vlivům chování lidí okolo nás. Bez ohledu na věk - ať už jsme žena nebo muž, žáci školou povinní, studenti či zaměstnanci - můžeme se stát terčem agrese. Z výše uvedeného vyplývá i strategie obrany proti mobbingu. Je třeba usilovat o neustálé zvyšování ceny na trhu práce, neustále zvyšovat vlastní kvalifikaci, studovat ovládání počítačů, internet a jazyky. Je potřeba se aktivně věnovat rozvíjení kontaktů s lidmi v okolí, na pracovišti s těmi, kteří ještě nejsou zapojeni.

Je ale třeba si uvědomit, že i neangažovaní pracovníci mají tendenci se odtáhnout od kolegy, který byl dán do klatby. Je mimořádně třeba se věnovat rodině, rodinnému a partnerskému životu a toto zázemí aktivně rozvíjet. Velmi dobré je mít hodnotné koníčky a dosahovat v nich mistrovství tak, aby se mohly eventuálně stát i novou profesí. A v neposlední řadě je dobré věnovat se obecně prospěšné práci. Tato práce nejen pomůže zvýšit vlastní sebehodnocení, ale pomůže i v zapojení se do sítě sociálních vazeb a vztahů nezbytných pro vysokou kvalitu života.

Aby se zaměstnanec nestal snadnou obětí šikany na pracovišti, neškodí vytvořit psychologický profil možného útočníka. V případě mobbingu zpravidla jde o osobu s vlastním nevyřešeným vnitřním konfliktem, nespokojeností se svým sociálním zařazením, neschopností zacházet s mocí či neuměním a neochotou reálně vnímat emoce, a to nejen kolegů, ale i své. Proto:

- ✓ buďme sami sebou a dejme to okolí dostatečně najevo, sebevědomé vystupování pramenící z pocitu sebejistoty a akceptování sebe sama spolu s aktivním přístupem k řešení situací včetně konfliktních a snaha o otevřenou komunikaci podstatně snižují možnost okolí vnímat zaměstnance jako potenciální oběť šikany,
- ✓ nezůstávejme se svými problémy sami, to znamená zbavit se strachu, podělit se o negativní zážitky s někým, komu lze důvěřovat, to pomáhá předejít pocitům osamocení či bezmoci,
- ✓ nebuďme lhostejní k tomu, co se děje okolo nás, filozofie typu - ať raději šikanují kolegu než mne - bývá zpravidla pohodlná, leč krátkozraká a šikaně nahrávající.

Je zřejmé, že mobbing je velký problém, jehož význam s rostoucím tlakem na existenční jistoty narůstá. Obranou proti mobbingu je včasná prevence a dostatečná informovanost. Za tímto účelem jsou zaměřeny další kapitoly, které nás provedou názory a postoji zaměstnanců státní správy, tím zmapujeme problematiku interpersonálních konfliktů pracovního prostředí. Zpracováním informací a jejich interpretací tak můžeme přispět ke zdokonalování sociálního jednání, vedení a výchovy jedinců.

4. Názory zaměstnanců státní správy

Debata o interpersonálních konfliktech zejména v oblastech pracovního prostředí a s tím souvisejícími postoji k mobbingu není jen akademickou debatou o morálním tvaru norem, ale také debata o životní (sociální) zralosti, která mnohdy odhaluje nezkušenost a neorientovanost v otázkách sociálního prostředí. V následujících příspěvcích bych ráda konfrontovala svoje osobní pocity s pocity jiných lidí. Zamysleme se nad problematikou interpersonálních konfliktů pracovního prostředí zejména mobbingu, otázkou skutečných důvodů, proč lidé mobují a jaké mají pocity lidé, kteří se stanou obětí mobbingu.

4.1 Rozhovor - metoda výzkumu

Rozhovor jako přirozený prostředek lidské komunikace, je starý jako lidstvo samo. Rozhovor obecně tedy není speciální technika sociologických výzkumů. Rozhovor jako prostředek sociologických výzkumů našel masovější uplatnění v minulém století po druhé světové válce a to hlavně v oblasti výzkumu trhu. Později v souvislosti s rostoucím zájmem o poznání veřejného mínění jako významného faktoru, se rozhovor stal základní technikou výzkumu veřejného mínění.

Rozhovor jako výzkumnou techniku je možno definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory, či postoje lidí.

4.2 Popis vzorku

Pro výzkumný vzorek jsem si vybrala zaměstnance státní správy. Snažila jsem se o poměrné zastoupení mužů i žen třech věkových kategorií a to do 25 let, 26 let až 45 let a 46 let a více let. V konečné fázi jsem nezjistila zásadní rozdíly mezi názory mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích. Celkový počet respondentů je 15. Tento počet je nižší oproti výzkumu formou dotazníků. Obsah získaných dat je totiž velice obecný, neboť jsem se snažila zachovat autenticitu názorů a postojů dotazovaných. Potěšilo mě, že oslovení respondenti přijímali můj výzkum se zájmem odpovídajícím vážností tématu a za to jim patří na tomto místě poděkování.

4.3 Rozhovor se zaměstnanci státní správy

V minianketě měli respondenti v rámci uvedeného částečně volného rozhovoru odpovědět na následující otázky:

- ✓ *Věk, délka zaměstnaneckého poměru.*
- ✓ *Co si představíte pod pojmem pracovní konflikt a mobbing?*
- ✓ *Co může být motivem pro vznik pracovního konfliktu a mobbingu?*
- ✓ *Setkali jste se ve svém pracovním prostředí s projevy mobbingu?*
- ✓ *Jak zamezit projevům mobbingu?*

Jelikož se jednalo o částečně rozhovor volný, ve kterém mi šlo především o kvalitu nikoli o kvantitu, získané odpovědi zahrnují širší pohled na diskutovanou problematiku.

Věková skupina do 25 let

Katka, 22 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 2 roky - v médiích jsem již zaregistrovala, že existují konflikty, které v poslední době nabývají zcela jiných dimenzí. Právě v souvislosti s pracovním prostředím jsem se doslechla o projevech mobbingu a bossingu. Já osobně jsem se s tímto problémem nikdy nesetkala a doufám, že nesetkám. Protože nevím, jaká by byla moje reakce na to, kdybych se měla bránit šikaně nebo ani nevím jakým způsobem bych reagovala, kdyby se v mém okolí vyskytovala šikanovaná osoba.

Ale myslím, že nedovolenost šikany na pracovišti vyplývá pro všechny zaměstnance z ustanovení zákoníku práce (262/2006 Sb.).²⁰ Šéfové kromě toho by měli respektovat zásadu, že jsou povinni situaci a možný výskyt šikany na pracovišti sledovat a hodnotit. Pokud se to ukáže jako nutné, musí také okamžitě vystoupit a zjednat nápravu.

Pavel, 23 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 4 roky - nevím, s touto problematikou jsem se nesetkal. Po vysvětlení termínu mobbing upřesňuji odpověď: „*Obětí mobbingu jsem se nestal a ani jsem nebyl jeho svědkem*“.

Andrea, 24 let

Délka zaměstnaneckého poměru 2 roky - za mobbing považujeme četné akce na pracovišti, které mohou postiženého znevážit a poškodit jeho pověst, snížit jeho sebeúctu či sebevědomí, či dokonce způsobit škody na jeho zdraví. Jde o projev patologických interpersonálních vztahů. Tedy těch vztahů vyvolávajících u oběti dlouhodobější a stupňující se zatížení a snahu uniknout ze situace jakýmkoliv způsobem. Ze zkušenosti vím, že i sexuální obtěžování se od přátelského chování, na pracovišti zpravidla vítaném, odlišuje výrazně nežádoucím charakterem.

²⁰ Zákoník práce 262/2006 Sb.

Samotné stanovení hranice sexuálního šikánování, je především na každé ženě. Nejlepší obranou je prevence. Důležité je neignorovat signály, původce šikany musí být potrestán, přehlížení mírnějších forem šikany může vést k jejímu stupňování.

Radek, 25 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 1 rok - omlouvám se, ale s uvedeným termínem jsem se ještě nesetkal. Pracovní konflikty jsou běžnou záležitostí. Zdravá výměna názorů někdy neškodí.

Aby se banální konflikt nestal příčinou mobbingu, jak jste mi vysvětlila, doporučuji znalost etických zásad a tomu odpovídající chování.

Pavel, 25 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 1 rok - konflikty působící na psychiku jedince, které jsou předmětem diskuse, jsou v dnešní společnosti vždy tématem rozporuplným. Pohybují se na tenké linii. Je například někdy těžké v reálném životě zaznamenat hranici psychologického týrání. Zdá se mi, že v dnešní době má téměř každý tendenci, v rámci svého pracovního zařazení, manipulovat s lidmi a tím si přizpůsobovat pracovní podmínky k obrazu svému. Pravda je, že někteří jedinci si nejsou schopní ani svoje jednání uvědomit. V mém bývalém pracovním kolektivu se ale objevovali lidé, které si svého „intrikánství“ byli vědomi a budovali si tímto způsobem vlastní kariéru.

Na otázku jak bojovat proti psychologickým nátlakům je být sami sebou a dát to okolí dostatečně najevo, sebevědomé vystupování pramenící z pocitu sebejistoty a akceptování sebe sama spolu s aktivním přístupem k řešení situací včetně konfliktních a snaha o otevřenou komunikaci podstatně snižují možnost okolí vnímat zaměstnance jako potenciální oběť šikany.

Věková skupina 26 - 45 let

Alena, 28 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 2 roky - mobbing je záležitostí konkrétních lidí! - Je záležitostí charakteru. Dokonce je pravdou, že čím mají lidé vyšší vzdělání, tím je jejich šikana rafinovanější, lépe skrytá a vlastně o to více nebezpečnější. Z vlastní zkušenosti vím, že se někde mohou opravdu sejít všelike týpky! Z toho lze vysuzovat, že existují některá pracoviště, kde se mobuje o sto šest. Musím podotknout, že i přes skutečnost, kdy se intriky netýkaly přímo mé osoby nebylo zrovna příjemné intrikám přihlížet. Neustálé obavy zda se stanu středem zájmu mě přiměly k příležitostnému odchodu.

Podle mého názoru eliminovat mobbing nebo bossing lze pouze za předpokladu, kdy pracovní prostředí není až tak konfliktní. V opačném případě charakterní lidé opustí patologické prostředí a nic se vlastně neřeší.

Martin, 34 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 8 let - v rámci otázky týkající se mobbingu si dovolím vyslovit názor (či spíše dojem) ryze subjektivní: Za nejčastější problémem tzv. vztahové patologie považuji nevzdělanost a nekompetentnost našich manažerů v této oblasti. Na to se nabalují i způsoby a strategie, které používají při řešení interpersonálních konfliktů na pracovišti - „*S tím za mnou nechodte, to si vyřešte sami mezi sebou*“.

Samozřejmě jsou tu odboroví manažeři, personální management, přesto řada postižených mobbingem řeší problematiku odchodem z pracoviště.

Karel, 38 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 6 let - no, to je otázka k delšímu zamyšlení. Přesně nevím co si mám pod pojmem mobbing představit. Po vysvětlení pojmu mobbing, si nevybavuji situaci, kterou bych pod tuto problematiku zařadil. Podle mého názoru se jednalo spíše o běžné konflikty, které jsou nedílnou součástí pracovního prostředí.

Prevenčí k předcházení konfliktů je střídání aktivit (fyzická a psychická zátěž), což umožní lepší nadhled na celou situaci.

Ivana, 41, let.

Délka zaměstnaneckého poměru 12 let - jako jedna z možných příčin vzniku mobbingu na pracovišti je nejistota lidí a strach o svou pozici v zaměstnání. Zaměstnanci se snaží tímto způsobem odstranit případnou konkurenci. Nutno říci, že zde ale významnou roli hrají osobní předpoklady člověka. Ne každý člověk je schopný šikanovat druhého. Jedná se většinou o člověka zakomplexovaného, který neumí řešit konstruktivně své problémy. V minulosti obtížně navazoval společenské kontakty a většinou nebývá v kolektivu oblíbený. Své postavení je zvyklý si vydobýt mocí a převahou, nebojí se používat nečestné praktiky.

Prevenčí dané problematiky by mohlo být pozorování a dotazování viz. tento rozhovor a celková informovanost lidí s tímto problémem.

Jaroslava, 43 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 25 let - s problémem mobbingu jsem se setkala jen v tisku. Pod tímto pojmem si představím šikanu hlavně ve školním a vojenském prostředí. Když jste mě upozornila, že jde o šikanování, které se odehrává na území pracovního prostředí - jde tedy o šikanu mezi dospělými - nechtěla jsem tomu uvěřit. Avšak při zamyšlení nad chováním některých kolegů přiznávám, že by se o tzv. mobbing

mohlo jednat, je však ale velmi skrytý. Protože si nejsem tak úplně jistá že se jedná o některou z forem šikany, raději bych toto téma dále nerozváděla.

Myslím, že jedním z motivů pro vznik mobbingu může být konkurenční tlak a obava z nezaměstnanosti.

Obranu proti mobbingu vidím v informovanosti. Domnívám se, že oběť by se měla začít bránit hned zpočátku. Pokud nepomůže klasická obrana např. ve smyslu „*oko za oko, zub za zub*“ nebo „*na hrubý pytel hrubá záplata*“ je určitě vhodné kontaktovat odborníka.

Věková skupina 46 let a více let

Ilona, 46 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 15 let - drobné mezilidské konflikty jsou nedílnou součástí pracovního týmu, mohou působit i pozitivně. Naopak mobbing lze kvalifikovat jako trestný čin, slouží k získávání neoprávněných výhod, k zajištění osobního pohodlí, k osobnímu obohacování nebo k uspokojování specifických potřeb na úkor šikanovaného. Působí na omezování lidských práv a svobod. Existuje zejména v takových sociálních skupinách, kde nepůsobí autorita vedoucího a kde je málo účinná organizační struktura.

Zmiňovaným projevům lze v pracovním prostředí předcházet, omezovat je nebo alespoň eliminovat na přijatelnou míru tak, aby se neprojevila jejich škodlivost, metodou primární prevence a to modelováním situací, které mohou potenciálně nastat.

Jan, 47 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 20 let - s pojmem jsem se setkal a pochopitelně rozumím jeho významu. Jedná se o sociálně nežádoucí jev a vyskytuje se tam, kde selhává

lidský faktor, kde se porušují normy, zákony, předpisy a obecné lidské zásady. Ve svých důsledcích pak často vedou k poškozování zdraví jedince, k poškozování prostředí, ve kterém žijeme, snižují konečný výkon a efekt činnosti. Osobně jsem se s výskytem mobbingu nesetkal.

Na otázku jak nejvhodněji předcházet výskytu mobbingu mě napadá pouze naučit se co nejlépe využívat svůj volný čas a nabídky k regeneraci fyzických a duševních sil.

Tomáš, 49 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 18 let - největším problémem u tohoto tématu je nedostatek informací. Vždyť spousta lidí ani pořadně neví co pojem mobbing je. O tomto problému by měla být informována celá společnost, kde by měly být vyjádřeny veškeré záporů a dány příklady lidí, kteří se s podobným problémem setkali. Je to důležité téma pracovního prostředí, informovanost by se neměla podceňovat, měly by se dělat různé ankety a průzkumy viz. tento rozhovor.

Co se týká otázky jak bojovat proti šikaně obecně mám za to, že zaměstnanec má především právo domáhat se, aby od porušování bylo upuštěno. Kromě toho poškozený pracovník má možnost domáhat se odstranění následků šikanózních praktik. Oběť diskriminačních praktik může též právní cestou usilovat o přiměřené zadostiučinění.

Marta, 52 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 30 let - vzájemné vztahy mezi lidmi ovlivňuje vždy způsob chování a jednání každého z nás, proto je někdo oblíbený více a jiný méně. Do zdravých mezilidských vztahů určitě psychický teror nepatří. Záleží jen na nás abychom se nestali nositeli nežádoucích jednání, ale ze zkušenosti (ne z vlastní) dobře vím, že se tyto praktiky v pracovním prostředí dějí a vedou k přemístění či zániku pracovního poměru.

Eliminovat nežádoucí chování lze výchovou k osobní a společenské statečnosti, kultivovaností lidské komunikace nabídkou pozitivních vzorů.

Eva, 54 let.

Délka zaměstnaneckého poměru 26 let - přesný význam pojmu mobbing nevím, ale jsem přesvědčená, že se nejspíš jedná o deformaci mezilidských vztahů, jedná se snad o nějakou agresivní formu řešení konfliktů a možná umožňuje některým lidem přežití v ostrém konkurenčním pracovním prostředí v rámci nezaměstnanosti apod.

Prevenici vedoucí ke kladným mezilidským vztahům spatřuji v komunikaci, která je základem ve vzájemných vztazích. Bohatou škálu různých forem komunikace, myslím tím kladné komunikace, je třeba se naučit. Někdy právě stačí i špatná neverbální komunikace. Ignorace nebo podceňování této aktivity je škodlivé, tedy nežádoucí.

4.4 Vyhodnocení rozhovorů

Všichni dotazovaní zhruba věděli, co slovo mobbing znamená. Setkala jsem se ale i s minimem těch, kteří v důsledku špatné informovanosti dost dobře nevěděli, co si pod tímto pojmem mají představit.

Hypotéza č. 1

S ohledem na stanovenou premisi lze konstatovat, že skutečně *všeobecné povědomí o interpersonálních konfliktech pracovního prostředí se s vyšším věkem prohlubuje. Tuto hypotézu potvrzují.*

Hypotéza č. 2

Úkolem diplomové práce bylo dále zmapovat povědomí o sofistikovanějším termínu „mobbing“ s diferenciací dle genderu. Zde musím naopak konstatovat, že ženy mají vyšší povědomí o tomto termínu. Na základě provedených rozhovorů se stanovena hypotéza, že *muži mají vyšší povědomí o sofistikovanějším termínu „mobbing“ než ženy* nepotvrdila. Tuto hypotézu nepotvrzuji.

Hypotéza č. 3

Výsledek poslední hypotézy tedy předpokládá, že *zaměstnanci státní správy s delším zaměstnaneckým poměrem mají vyšší představu o motivech a projevech „mobbingu“* je relativní, neboť je někdy v praktickém životě těžké stanovit hranici mezi opakovaným konfliktem a systematickým úmyslem poškodit jedince. Vzhledem však ke stanovené premisi hypotézu potvrzuji.

4.5 Dílčí závěr

Z uvedených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci státní správy mají orientaci v problematice interpersonálních konfliktů pracovního prostředí v různém rozsahu. S ohledem na hodnocení premis v předcházející kapitole lze konstatovat, že všeobecné povědomí o interpersonálních konfliktech pracovního prostředí se s vyšším věkem a délkou zaměstnaneckého poměru prohlubuje a že ženy mají vyšší povědomí o sofistikovanějším termínu „mobbing“. Je možné, že někteří starší pracovníci se schovávají za řešení v rámci zákonů, etiky apod. i když vědí, že zákonný postup je věc jedna a praxe druhá. Mlžení a dotek opakovaného problému zasahuje do existenčních obav, funkční i výkonové kompletnosti a kvalifikačních požadavků a vzájemného sladění všech položek. Přes působící prevenci, která je ve státní správě nepochybně realizována, je nadále žádoucí rozvíjet tyto aktivity jako nepřetržitý proces směřující k dosažení cíle a podporovat funkční informační tok, a to oběma směry.

5. Výzkumná část

5.1 Dotazník - metoda výzkumu

Podstata dotazníkové techniky spočívá v tom, že potřebné informace získáváme prostřednictvím písemného dotazu. Respondent vyplňuje dotazník sám. Znamená to, že komunikační tok mezi badateli a respondentem je zprostředkován sériemi písemných otázek, které pokrývají zkoumanou oblast problému.

Technika dotazníku (bez tazatele) je dobrý operativní prostředek sběru informace, není náročná ani po stránce organizační a je také dosti levná. Pro všechny tyto vlastnosti se rychle stala nejpoužívanějším způsobem sběru informace v našich současných empirických šetřeních v oblasti sociologie.

5.2 Popis vzorku

Pro výzkumný vzorek jsem si vybrala zaměstnance státní správy. Snažila jsem se o poměrné zastoupení mužů i žen třech věkových kategorií - do 25 let, od 26 let do 45 let a 46 let a více let s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5let, 5 let až 20 let a více než 20 let. Především, že v konečné fázi jsem nezjistila až tak zásadní rozdíly mezi názory mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích. Celkový počet respondentů činí 100, a to v rovnoměrném zastoupení 50 mužů a 50 žen. Potěšilo mě, že oslovení respondenti přijímali můj výzkum opět se zájmem odpovídajícím vážnosti tématu a za to jim patří na tomto místě také poděkování. Pouze jedna z oslovených odmítla s omluvou dotazník vyplnit, protože své problémy pocítuje jako vysoce soukromé.

5.3 Dotazník a jeho struktura

Před samotným výzkumem byla uskutečněna pilotáž na souboru 20 zkoumaných objektů (respondentů), která sloužila k úpravě formulací některých otázek viz příloha č. 1.

Nestandardizovaný dotazník jsem se snažila sestavit tak, aby otázky byly obsahově srozumitelné, jednoznačné a přiměřeně dlouhé. Celkem je v něm formulováno patnáct otázek. Dotazník uvádí respondenta do problematiky, následují pokyny pro vyplňování a na samý závěr jsem zařadila poděkování za ochotu a čas respondentů. Personální náležitosti tvoří první tři otázky, otázky číslo čtyři až dvanáct tvoří výběr jedné z možných odpovědí (uzavřené odpovědi), otázky číslo třináct a čtrnáct jsou otevřené a je na dotazovaném, jakým způsobem bude odpovídat, poslední otázku tvoří typ polozavřené odpovědi. Vzor dotazníku je umístěn v příloze č. 2.

5.4 Vyhodnocení dotazníku

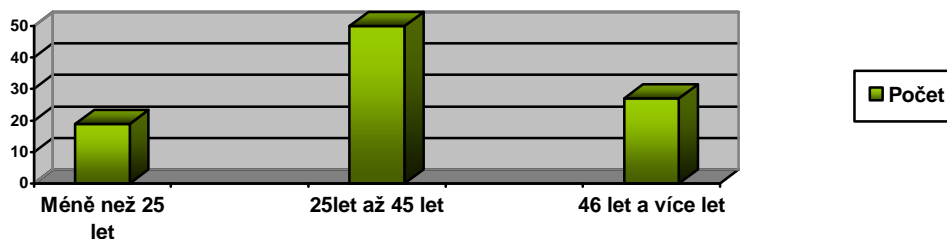
Otázku č. 1 až 3 tvoří oblast personálních náležitostí:

Otázka č. 1: **Věk**

Tabulka č. 1:

Věková skupina						
méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		Celkem %
Počet	%	Počet	%	Počet	%	
19	19,00	54	54,00	27	27,00	100,00

Graf č. 1:

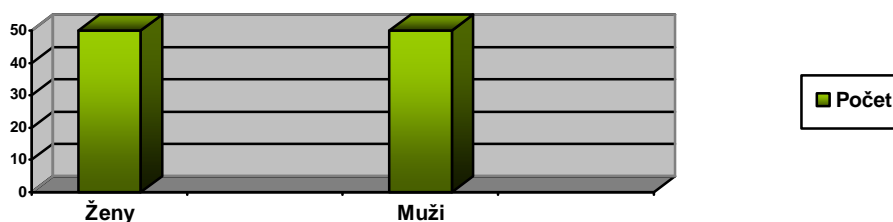


Otázka č. 2: **Pohlaví**

Tabulka č. 2:

Pohlaví				
Ženy		Muži		Celkem %
Počet	%	Počet	%	
50	50,00	50,00	50,00	100,00

Graf č. 2:

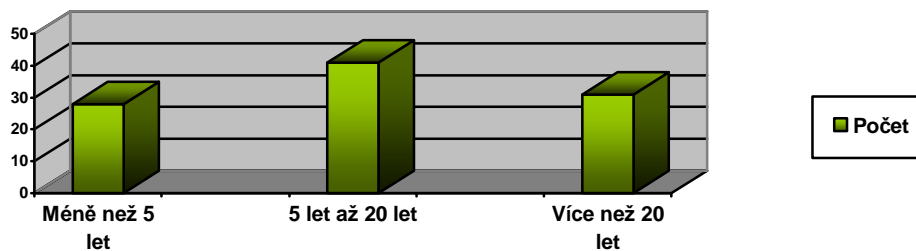


Otázka č. 3: **Délka zaměstnaneckého poměru**

Tabulka č. 3:

Délka zaměstnaneckého poměru						
méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		Celkem %
Počet	%	Počet	%	Počet	%	
28	28,00	41	41,00	31	31,00	100,00

Graf č. 3:



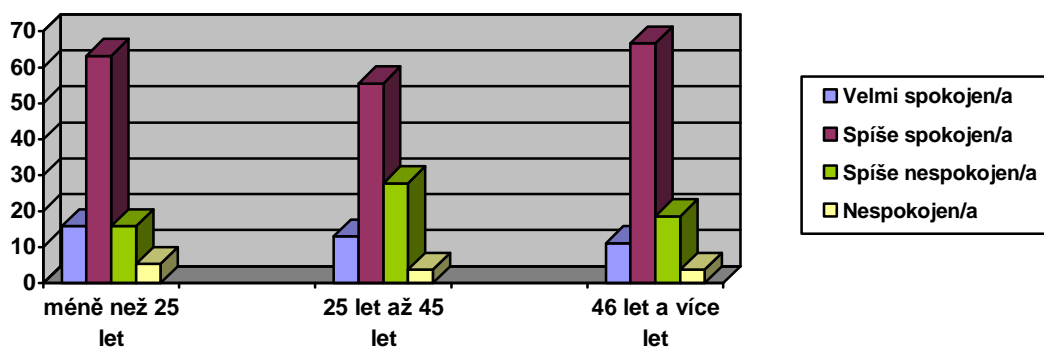
Otázku č. 4 až 12 tvoří výběr jedné z možných odpovědí (uzavřená odpověď):

Otázka č.4: **V zaměstnání jsem s organizací práce, motivací, podporou kreativity apod.**

Tabulka č. 4: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Velmi spokojen/a	3	15,79	7	12,96	3	11,11	13,00
Spíše spokojen/a	12	63,16	30	55,56	18	66,66	60,00
Spíše nespokojen/a	3	15,79	15	27,78	5	18,52	23,00
Nespokojen/a	1	5,26	2	3,70	1	3,71	4,00

Graf č.4: procentuální vyjádření



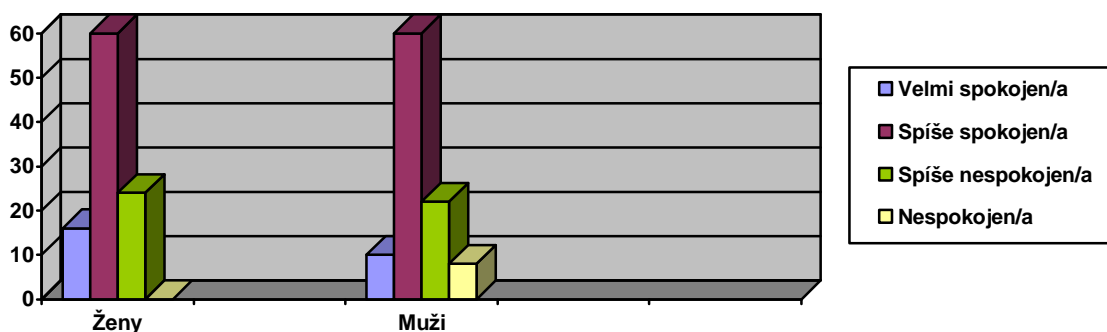
Komentář k otázce č. 4: vyhodnocení podle věkové skupiny

U všech věkových kategorií převládá názor, že v zaměstnání jsou s organizací práce, motivací, podporou kreativity apod. spíše spokojeni (věk méně než 25 let - 63,16%, 25 let až 45 let - 55,56%, věk 46 let a více let - 66,66 %). Avšak alarmující pohled na výsledky v tabulce ve věkové kategorii 25 let až 45 let, kde se respondenti vyslovují ve výši 27,78 % ve prospěch spíše nespokojen/a nutí k zamyšlení. Vždyť právě tato věková skupina by měla být, vzhledem ke svým životním i profesním zkušenostem, nejvíce motivována a podporována.

Tabulka č. 5: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				Celkem %
	Ženy		Muži		
	Počet	%	Počet	%	
Velmi spokojen/a	8	16,00	5	10,00	13,00
Spíše spokojen/a	30	60,00	30	60,00	60,00
Spíše nespokojen/a	12	24,00	11	22,00	23,00
Nespokojen/a	0	0,00	4	8,00	4,00

Graf č. 5: procentuální vyjádření



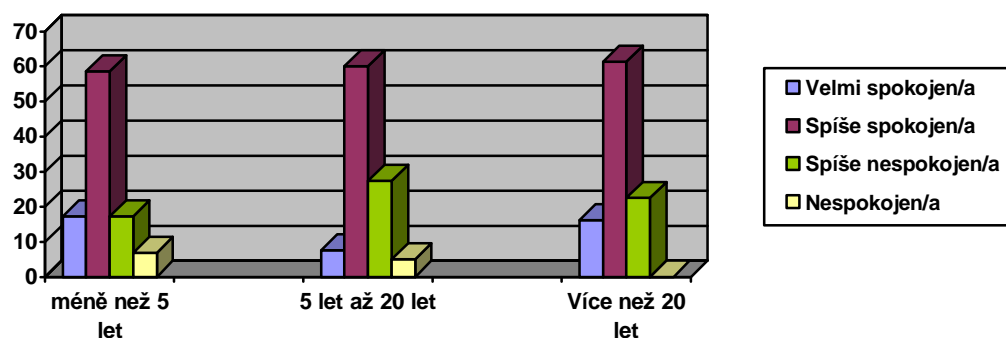
Komentář k otázce č. 4: vyhodnocení podle pohlaví

Odpovědi na otázku, zda jsou v zaměstnání s organizací práce, motivací, podporou kreativity apod. spokojeni nejsou výrazně diferencovány podle pohlaví. Ve prospěch spíše spokojen/a se vyjádřilo stejný počet mužů a žen (počet mužů 30, počet žen 30 žen). Nespokojenost s organizací práce, motivací a podporou kreativity se vyjádřili pouze muži, a to ve výši 8% dotazovaných mužů. Z uvedeného vyplývá, že muži kladou zřejmě větší nároky na oblast motivace a podporu kreativity.

Tabulka č. 6: rozdělení podle délky zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem %
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Velmi spokojen/a	5	17,25	3	7,50	5	16,13	13,00
Spíše spokojen/a	17	58,62	24	60,00	19	61,29	60,00
Spíše nespokojen/a	5	17,24	11	27,50	7	22,58	23,00
Nespokojen/a	2	6,89	2	5,00	0	0,00	4,00

Graf č. 6: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 4: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

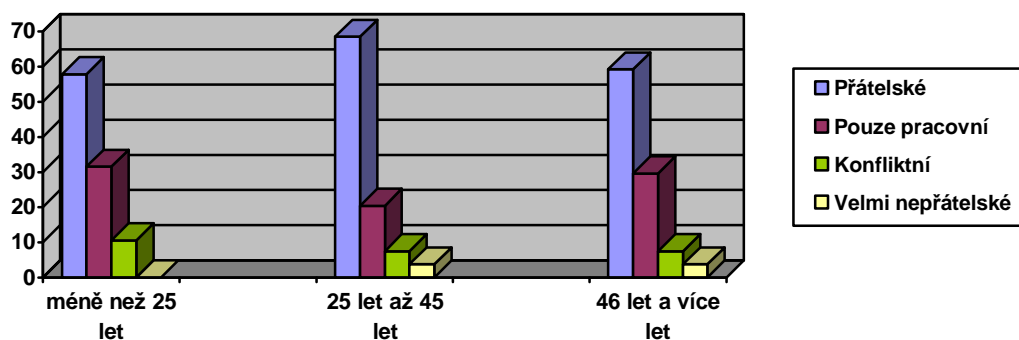
Respondenti, kteří byli rozděleny podle délky zaměstnaneckého poměru se nejvíce vyslovují ve prospěch odpovědi spíše pokojen/a (méně než 5 let -58,62 %, 5 let až 20 let - 60 %, více než 20 let -61,29 %). Alarmující jsou opět výsledky v tabulce, kdy se respondenti s délkou zaměstnaneckého poměru 5 let až 20 let vyslovují ve prospěch odpovědi spíše nespokojen/a ve výši 27,50 %. Nespokojenost vyjádřili 4 respondenti (rozdělení podle pohlaví -muži), a to 2 s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let a 2 s délkou zaměstnaneckého poměru 5 let až 20 let.

Otázka č. 5: Na Vašem pracovišti panují vztahy:

Tabulka č. 7: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Přátelské	11	57,89	37	68,52	16	59,26	64,00
Pouze pracovní	6	31,58	11	20,37	8	29,63	25,00
Konfliktní	2	10,53	4	7,41	2	7,41	8,00
Velmi nepřátelské	0	0,00	2	3,70	1	3,70	3,00

Graf č. 7: procentuální vyjádření



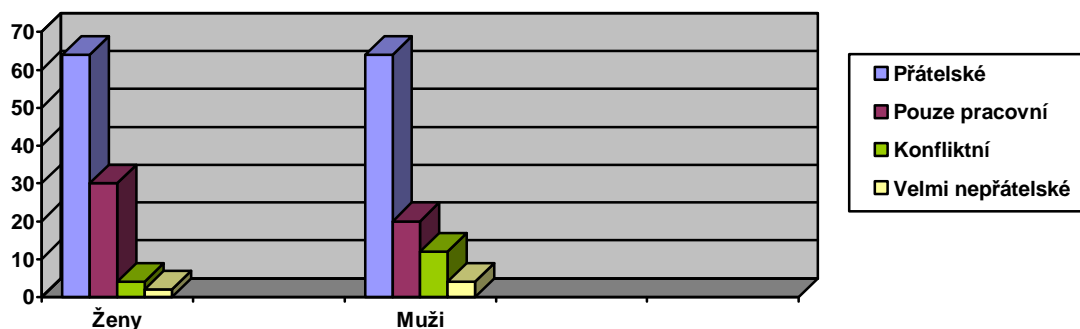
Komentář k otázce č. 5: vyhodnocení podle věkové skupiny

U všech věkových kategorií převládá názor, že na pracovišti panují přátelské vztahy (věk méně než 25 let - 57,89 %, 25 let až 45 let - 68,52 %, věk 46 let a více let - 59,26 %). Ve prospěch odpovědi, že na pracovišti panují pouze pracovní vztahy se vyjádřilo 25 respondentů ze 100 dotazovaných. Ve prospěch odpovědi, že na pracovišti panují konfliktní vztahy se vyjádřilo 8 respondentů ze 100 dotazovaných. Nejméně bylo zaznamenáno odpovědí u velmi nepřátelských vztahů na pracovišti. Výraznější diference odpovědí v rámci věkových skupin nebyla zaznamenána.

Tabulka č. 8: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				Celkem %
	Ženy		Muži		
	Počet	%	Počet	%	
Přátelské	32	64,00	32	64,00	64,00
Pouze pracovní	15	30,00	10	20,00	25,00
Konfliktní	2	4,00	6	12,00	8,00
Velmi nepřátelské	1	2,00	2	4,00	3,00

Graf č. 8: procentuální vyjádření



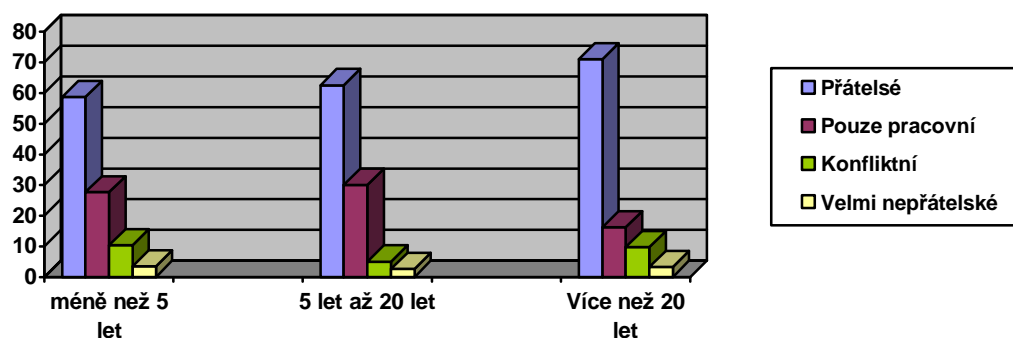
Komentář k otázce č. 5: vyhodnocení podle pohlaví

Odpovědi na otázku, jaké panují na pracovišti vztahy nejsou výrazně diferencovány podle pohlaví. Ve prospěch odpovědi „přátelských vztahů“ se vyjádřilo stejný počet mužů a žen (počet mužů 32, počet žen 32 žen). Ve prospěch odpovědi „pouze pracovních vztahů“ se vyjádřilo 15 žen a 10 mužů, ve prospěch odpovědi „konfliktních vztahů“ se vyjádřilo 6 mužů a 2 ženy a ve prospěch „velmi nepřátelských vztahů“ se vyjádřila 1 žena a 2 muži. Z uvedeného vyplývá, že muži zaznamenávají více konfliktních situací oproti ženám, což může být způsobeno vyšší tolerancí žen a snahou jimi eliminovat konfliktní situace.

Tabulka č. 9: rozdělení podle zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem %
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Přátelské	17	58,62	25	62,50	22	70,97	64,00
Pouze pracovní	8	27,59	12	30,00	5	16,13	25,00
Konfliktní	3	10,34	2	5,00	3	9,68	8,00
Velmi nepřátelské	1	3,45	1	2,50	1	3,22	3,00

Graf č. 9: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 5: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

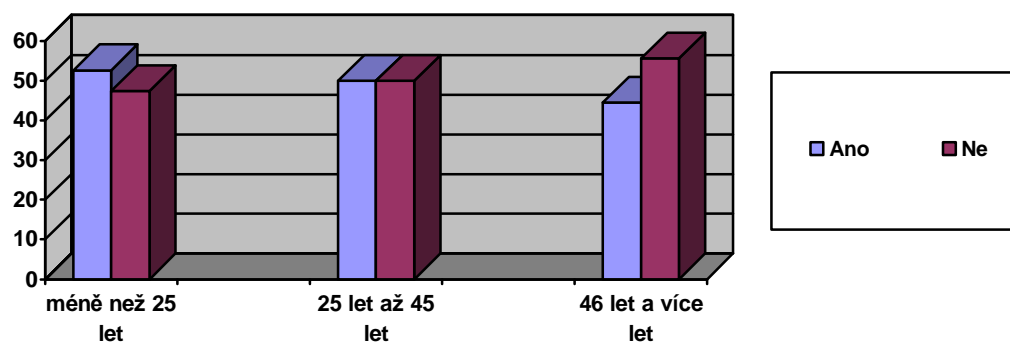
Respondenti, kteří byli rozděleny podle délky zaměstnaneckého poměru se nejvíce vyslovují ve prospěch odpovědi „přátelských vztahů“ (méně než 5 let - 58,62 %, 5 let až 20 let - 62,50 %, více než 20 let - 70,97 %). Ve prospěch odpovědi „velmi nepřátelských vztahů“ se vyjádřili 3 respondenti, a to 1 s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let, 1 s délkou zaměstnaneckého poměru 5 let až 20 let a 1 s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let. Významnější diference v tomto členění nebyla zaznamenána. Z uvedeného vyplývá, že na pracovištích panují převážně přátelské pracovní vztahy, což hodnotím pozitivně.

Otázka č.6: **Setkal/a jste se s jednáním, které Vás poškozovalo nebo Vám ubližovalo?**

Tabulka č. 10: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	10	52,63	27	50,00	12	44,44	49,00
Ne	9	47,37	27	50,00	15	55,56	51,00

Graf č. 10: procentuální vyjádření



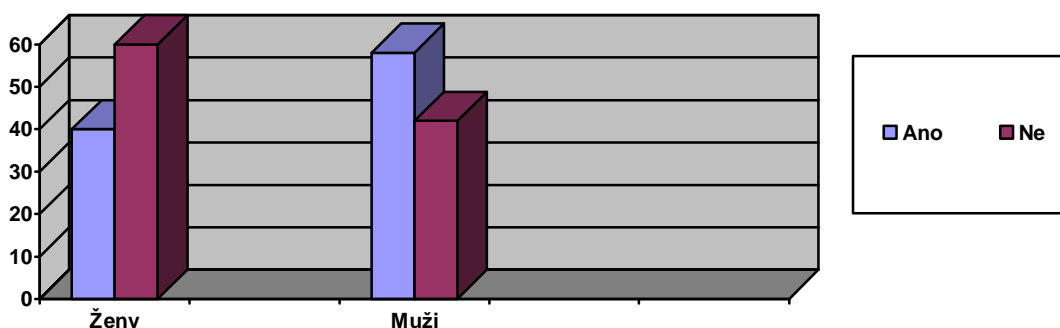
Komentář k otázce č. 6: vyhodnocení podle věkové skupiny

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že respondenti se spíše nesetkali s jednáním, které je poškozovalo nebo jim ubližovalo. Nicméně nutno podotknout, že jsou obě odpovědi téměř vyvážené. Z procentuálního porovnání vyplývá, že s jednáním, které poškozovalo nebo ubližovalo, se setkává spíše mladší věková kategorie. Pohled na věkovou kategorii věk 46 let a více let nasvědčuje spíše tomu, že s přibývajícím věkem se od negativního jednání ustupuje nebo vůči takovému jednání stoupá tolerance. Ve prospěch odpovědi „ano“ se vyjádřilo 49 respondentů a ve prospěch odpovědi „ne“ se vyjádřilo 51 respondentů.

Tabulka č. 11: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				Celkem %
	Ženy		Muži		
	Počet	%	Počet	%	
Ano	20	40,00	29	58,00	49,00
Ne	30	60,00	21	42,00	51,00

Graf č. 11: procentuální vyjádření



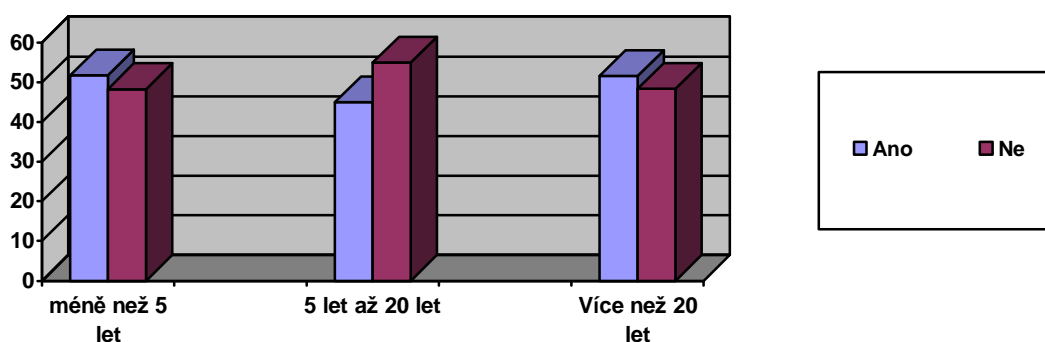
Komentář k otázce č. 6: vyhodnocení podle pohlaví

Z výpovědí dotazovaných je zřejmé, že více se setkávají s negativním jednáním muži. Z 50 oslovených mužů se vyjádřilo 29 mužů ve prospěch odpovědi „ano“. Z 50 oslovených žen se vyjádřilo ve prospěch odpovědi „ano“ 20 žen. I přesto, že poměr kladných a záporných odpovědí není tak markantní, tak mě překvapil počet kladných odpovědí v kategorii mužů. Již z předchozích odpovědí vyplývá, že muži vyjadřují obecně větší nespokojenost v rámci pracovních vztahů. Možná je to způsobeno tím, že muži disponují menší odolností vůči stresu. Větší nároky kladené na emotivní stránku člověka (odpovědnost, pracovní vytížení, stres apod.) zvládají, jak se zdá, lépe ženy.

Tabulka č. 12: rozdělení podle délky zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		Celkem %
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	15	51,72	18	45,00	16	51,61	49,00
Ne	14	48,28	22	55,00	15	48,39	51,00

Graf č. 12: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 6: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

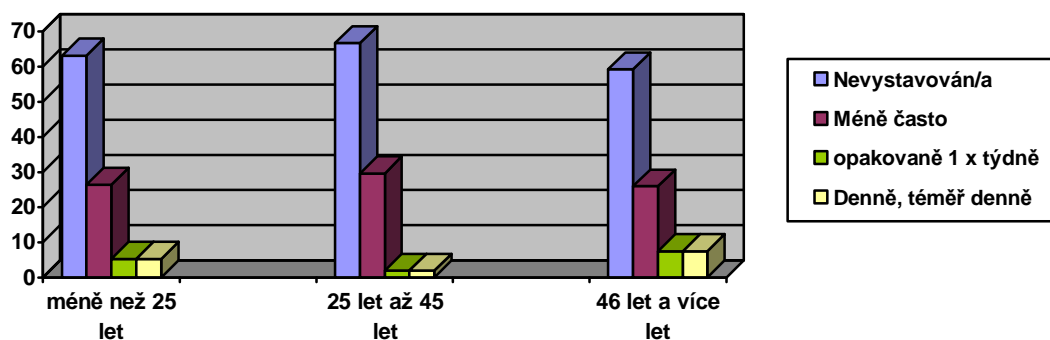
Z pohledu dané odpovědi z hlediska diferenciačních znaků plyne, že poměry názorů jsou vyrovnané a převládá nepatrně pozitivní názor. Z procentuálního porovnání vyplývá, že s jednáním, které poškozovalo nebo ubližovalo, se setkávají respondenti s kratší délkou zaměstnaneckého poměru. Ve prospěch odpovědi „ano“ se vyjádřilo 51,72 % respondentů s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let, 45 % respondentů s délkou zaměstnaneckého poměru 5 let až 20 let a 51,61 % s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let. Myslím, že každého z nás se čas od času dotkne jednání, které zasahuje jeho osobnost. Záleží však i na tom, jaké je naše momentální vnitřní rozpoložení, jak vnímáme danou situaci. Někdy jsme schopni danou situaci přejít aniž by se nás jednání nějak dotklo, jindy naopak.

Otázka č.7: **Jak často jste výše uvedeným skutečností vystavován/a?**

Tabulka č. 13: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Nevystavován/a	12	63,16	36	66,67	16	59,26	64,00
Méně často	5	26,32	16	29,63	7	25,92	28,00
Opakovaně 1x týdně	1	5,26	1	1,85	2	7,41	4,00
Denně, téměř denně	1	5,26	1	1,85	2	7,41	4,00

Graf č. 13: procentuální vyjádření



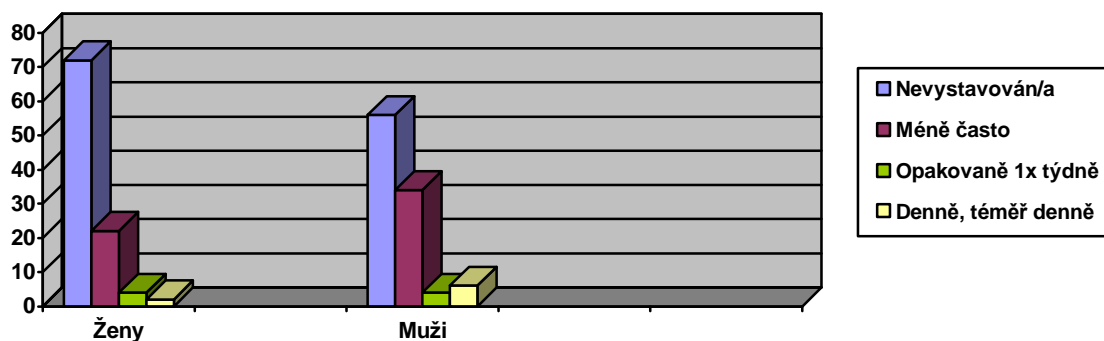
Komentář k otázce č. 7: vyhodnocení podle věkové skupiny

Alarmující pohled na výsledky v tabulce nutí k zamyšlení. V tomto případě bych se zdržela komentování výsledků u odpovědí „nevystavován/a“ a „méně často“. Pozastavila bych se u zbývajících odpovědí, kdy respondenti pociťují chování, které by je poškozovalo nebo jim ubližovalo „opakovaně 1 x týdně“ a „denně nebo téměř denně“. V těchto případech, dle definice mobbingu, je zaznamenáno patologické chování. Vzhledem k tomu, že nebyl bezprostřední kontakt z dotazovaným nelze jednoznačně konstatovat, že se o mobbing jedná, je těžké tedy stanovit hranici mezi opakovaným konfliktem a systematickým úmyslu poškodit jedince.

Tabulka č. 14: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				Celkem %
	Ženy		Muži		
	Počet	%	Počet	%	
Nevystavován/a	36	72,00	28	56,00	64,00
Méně často	11	22,00	17	34,00	28,00
Opakovaně 1x týdně	2	4,00	2	4,00	4,00
Denně, téměř denně	1	2,00	3	6,00	4,00

Graf č. 14: procentuální vyjádření



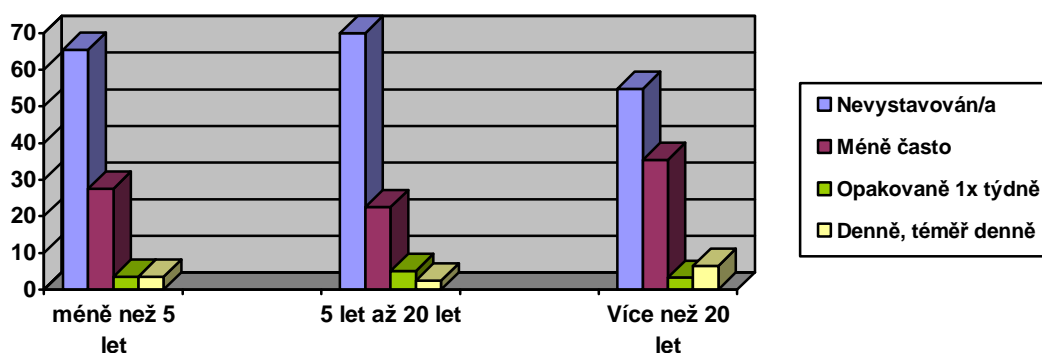
Komentář k otázce č. 7: vyhodnocení podle pohlaví

Opět bych se i v tomto případě zdržela komentování výsledků u odpovědí „nevystavován/a“ a „méně často“ i přesto, že mě to potěšilo. Pozastavila bych se u zbývajících odpovědí, kdy respondenti pocítují chování, které by je poškozovalo nebo jim ubližovalo „opakovaně 1 x týdně“ a „denně nebo téměř denně“. Z tabulky je patrné, že „opakovaně 1x týdně“ vyslovily obě skupiny stejný názor. Avšak zajímavý je názor, kdy se pro odpověď „denně nebo téměř denně“ vyslovili s převahou muži (počet žen 1, počet mužů 3).

Tabulka č. 15: rozdělení podle délky zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem %
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Nevystavován/a	19	65,52	28	70,00	17	54,83	64,00
Méně často	8	27,58	9	22,50	11	35,48	28,00
1x týdně	1	3,45	2	5,00	1	3,24	4,00
Denně, téměř denně	1	3,45	1	2,50	2	6,45	4,00

Graf č.15: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 7: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

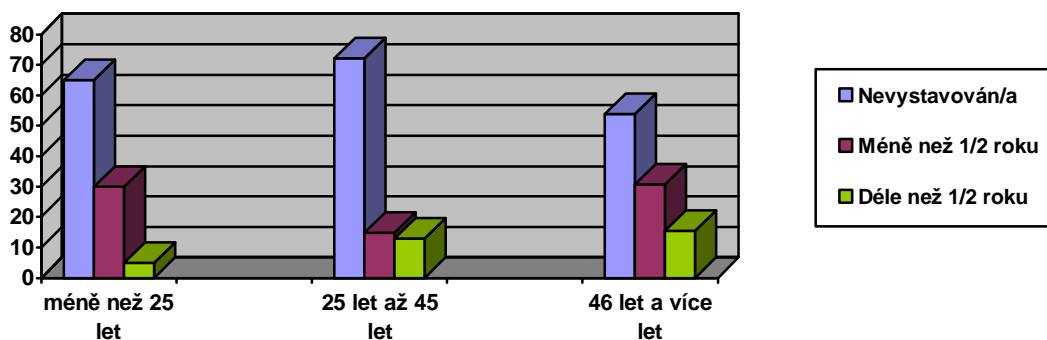
Z pohledu dané odpovědi z hlediska diferenciačních znaků plyne, že poměry názorů jsou vyrovnané. Překvapením je pro mne převažující procentuální hodnocení odpovědi „denně nebo téměř denně“ u skupiny zaměstnanců s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let, kde se vyslovili zaměstnanci ve výši 6,45 %. Tento výsledek jsem očekávala spíše u zaměstnanců s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let, zde procentuální výše tvoří 3,45 %. Naopak mě potěšilo zjištění, že převážná část zaměstnanců státní správy není vystavována (nebo jen velmi zřídka) takovému jednání, které by poškozovalo osobnost.

Otázka č.8: **Jak dlouho jste výše uvedeným zkušenostem vystavován/a?**

Tabulka č. 16: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Nevystavován/a	13	65,00	39	72,22	14	53,85	66,00
Méně než ½ roku	6	30,00	8	14,81	8	30,77	22,00
Déle než ½ roku	1	5,00	7	12,97	4	15,38	12,00

Graf č. 16: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 8: vyhodnocení podle věkové skupiny

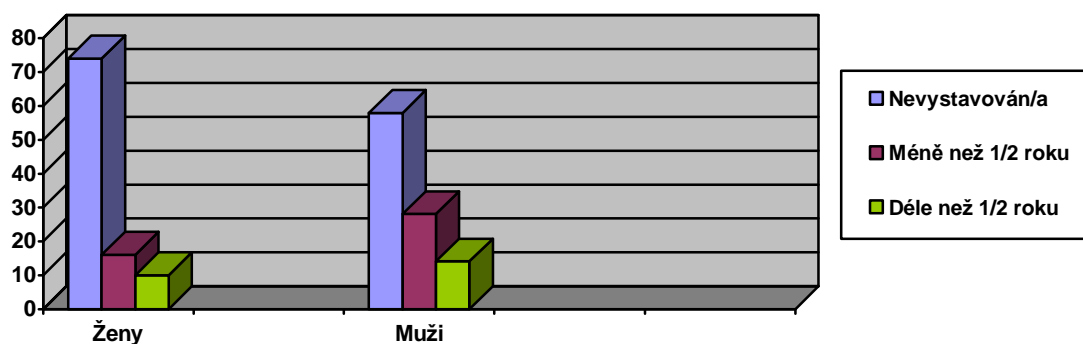
Z výpovědí dotazovaných je zřejmé, že převážná část respondentů není vystavována jednání, které by je poškozovalo nebo jim ubližovalo. Část respondentů se vyslovila ve prospěch odpovědi, kdy je sice vystavována negativnímu jednání, ale z hlediska délky trvání méně než ½ roku.

Alarmující pohled na výsledky v tabulce u odpovědi „déle než ½ roku“ nutí k zamyšlení. Překvapením je pro mne procentuální porovnání, kdy nejvíce ohrožena je věková skupina 46 let a více let. Ve prospěch odpovědi „déle než ½ roku“ se uvedená věková skupina vyslovila ve výši 15,38 %.

Tabulka č.17: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				Celkem %
	Ženy		Muži		
	Počet	%	Počet	%	
Nevystavován/a	37	74,00	29	58,00	66,00
Méně než ½ roku	8	16,00	14	28,00	22,00
Déle než ½ roku	5	10,00	7	14,00	12,00

Graf č. 17: procentuální vyjádření



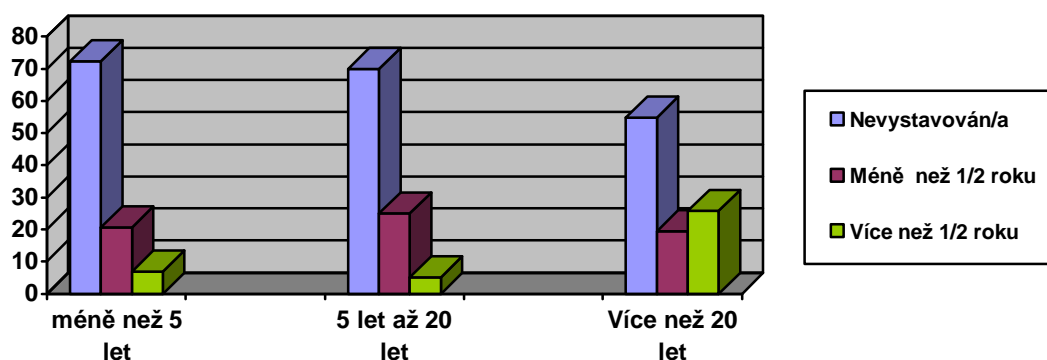
Komentář k otázce č. 8: vyhodnocení podle pohlaví

Z hodnocení odpovědí, které jsou diferencovány podle pohlaví vyplývá, že převážný počet respondentů není vystavován jednání, které by je poškozovalo nebo jim ubližovalo. Část respondentů vyslovilo názor, že nejsou takovému jednání vystavovány delší dobu než ½ roku. Z odpovědi, kdy jsou vystavovány respondenti negativnímu jednání delší dobu než ½ roku vyplývá, že více jsou ohroženi muži. V procentuálním porovnání u této odpovědi bylo zaznamenáno následující: ženy 10 %, muži 14 %. Vzhledem k tomu, že nebyl bezprostřední kontakt z respondentem nelze jednoznačně konstatovat, že se o mobbing jedná, je těžké stanovit hranici mezi opakovaným konfliktem a systematickým úmyslu poškodit jedince.

Tabulka č.18: rozdělení podle zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem %
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Nevystavován/a	21	72,41	28	70,00	17	54,84	66,00
Méně než 1/2 roku	6	20,69	10	25,00	6	19,35	22,00
Více než 1/2 roku	2	6,90	2	5,00	8	25,81	12,00

Graf č.18: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 8: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

Z výpovědí dotazovaných je zřejmé, že převážná část respondentů není vystavována jednání, které by je poškozovalo nebo jim ubližovalo. Část respondentů se vyslovila ve prospěch odpovědi, kdy je sice vystavována negativnímu jednání, ale z hlediska délky trvání méně než 1/2 roku.

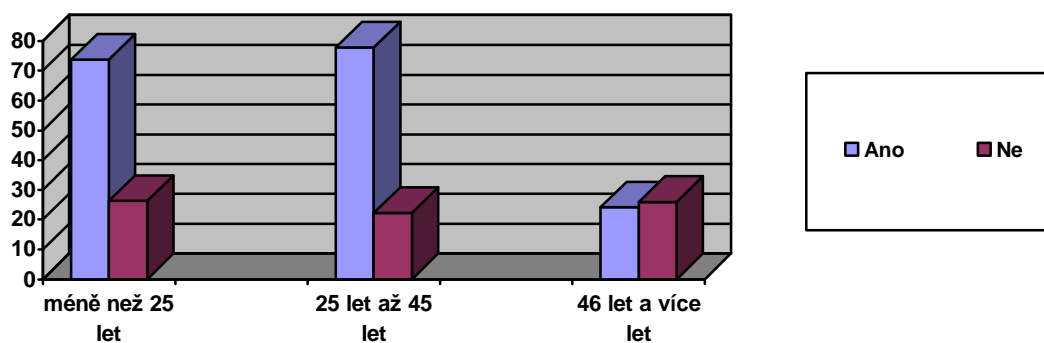
Alarmující pohled na výsledky v tabulce u odpovědi „déle než 1/2 roku“ nutí k zamyšlení. Překvapením je pro mne procentuální porovnání, kdy nejvíce ohrožena je skupina s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let. Ve prospěch odpovědi „déle než 1/2 roku“, s uvedenou délkou zaměstnaneckého poměru, se vyslovilo 25,81 % respondentů.

Otázka č.9: **O mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti jste již slyšel/a?**

Tabulka č. 19: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	14	73,68	42	77,78	20	74,07	76,00
Ne	5	26,32	12	22,22	7	25,93	24,00

Graf č. 19: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 9: vyhodnocení podle věkové skupiny

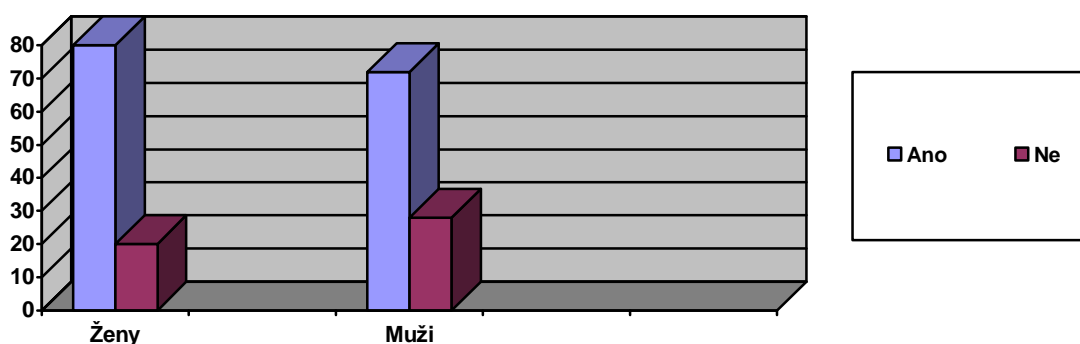
Z hodnocení respondentů vyplývá, že o mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti slyšela převážná část dotazovaných. Poměry názorů v jednotlivých věkových kategoriích, z procentuálního hlediska, jsou vyrovnané. Přesto lze konstatovat, že 24 respondentů ze 100 dotazovaných o mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti neslyšela.

Z výše uvedeného vyplývá, že i přes nepochybně působící prevenci, která je ve státní správě realizována, je nadále žádoucí rozvíjet a podporovat funkční informační tok, a to nepochybně oběma směry.

Tabulka č. 20: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				Celkem %
	Ženy		Muži		
	Počet	%	Počet	%	
Ano	40	80,00	36	72,00	76,00
Ne	10	20,00	14	28,00	24,00

Graf č. 20: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 9: vyhodnocení podle pohlaví

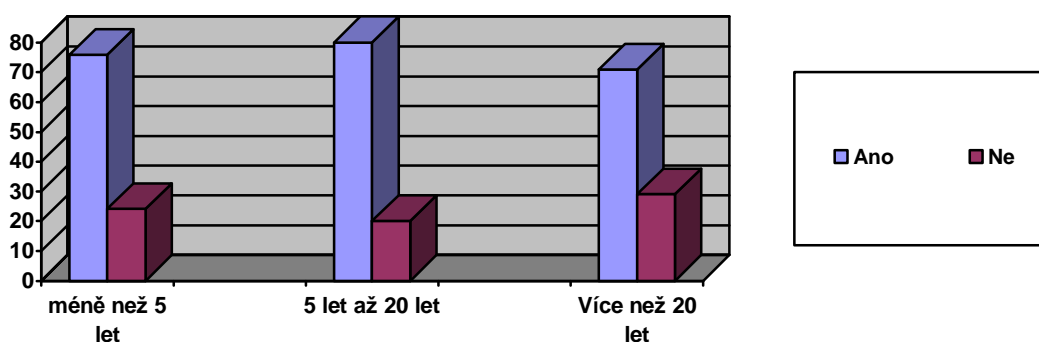
Z hodnocení odpovědí respondentů vyplývá, že o mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti slyšela převážná část dotazovaných, a to bez ohledu na diferenční dělení.

Při pohledu na hodnocení informací o mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti z hlediska pohlaví je dále zřejmé, že muži jsou o této problematice informovaní méně než ženy (ženy 20 % oproti 28 % mužů) nebo informacím o negativních sociálních vztazích věnují menší pozornost. Myslím, že právě muži by se měli více zajímat o problematiku sociálních vztahů a učit se ovládat vlastní emotivní složku osobnosti, učit se odolávat stresu a tlakům pracovního přetížení.

Tabulka č. 21: rozdělení podle zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem %
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	22	75,86	32	80,00	22	70,97	76,00
Ne	7	24,14	8	20,00	9	29,03	24,00

Graf č. 21: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 9: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

Z hodnocení odpovědí respondentů vyplývá, že o mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti slyšela převážná část dotazovaných, a to bez ohledu na diferenční dělení.

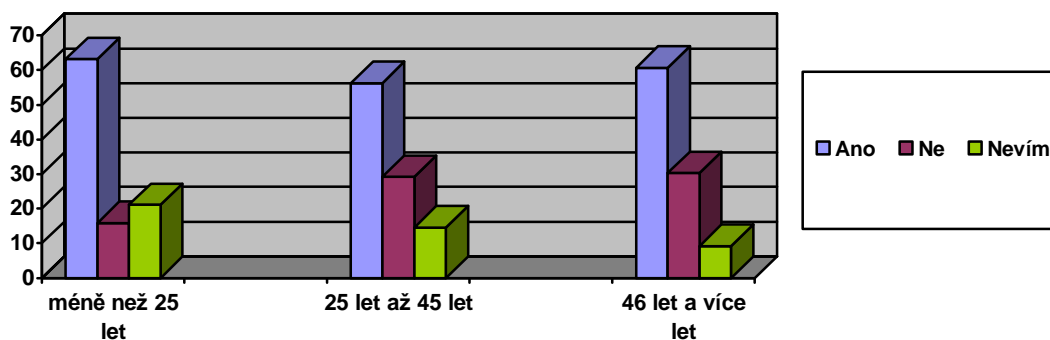
Při pohledu na hodnocení informací o mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti z hlediska délky zaměstnaneckého poměru je dále zřejmé, že nejméně informováni jsou zaměstnanci s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let. Neinformovanost u zaměstnanců s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let je 24,14%, u zaměstnanců s délkou zaměstnaneckého poměru 20 let až 20 let je 20 % a u zaměstnanců s délkou zaměstnaneckého poměru nad 20 let je 29,03 %.

Otázka č.10: Máte představu o projevech a motivech mobbingu?

Tabulka č. 22: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	12	63,15	27	56,25	20	60,60	59,00
Ne	3	15,80	14	29,17	10	30,30	27,00
Nevím	4	21,05	7	14,58	3	9,10	14,00

Graf č.22: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 10: vyhodnocení podle věkové skupiny

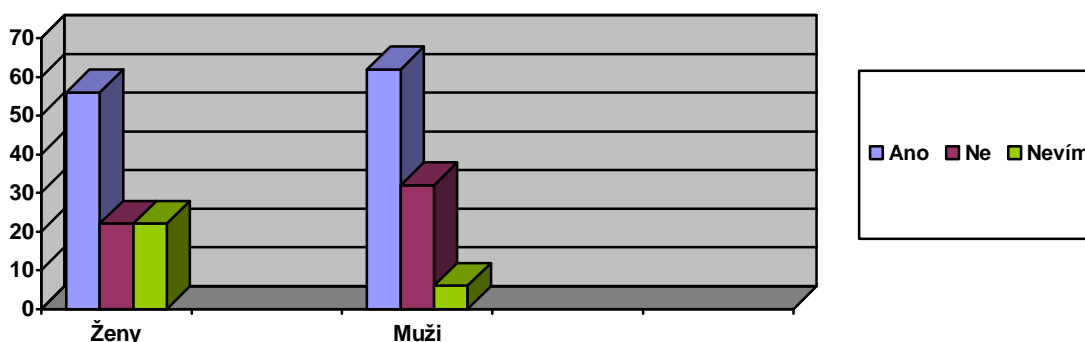
Při pohledu na hodnocení zda mají respondenti představu o projevech a motivech mobbingu je zřejmé, že poměr kladných (ano) a záporných (ne, nevím) odpovědí není tak markantní. Těch, kteří se nedokázali rozhodnout tvoří výši 14 %, při čemž nejvíce nejasností v projevech a motivech měla věková skupina do 25- ti let, a to ve výši 21,05 %.

Z pohledu na výsledky v tabulce vyplývá, že s přibývajícím věkem mají zaměstnanci vyšší představu o projevech a motivech mobbingu. Skutečností je, že v praxi při negativních projevech spoléhají spíše na zákonný postup než by sami proti nežádoucímu jevu sami zabránili.

Tabulka č. 23: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				
	Ženy		Muži		Celkem %
	Počet	%	Počet	%	
Ano	28	56,00	31	62,00	59,00
Ne	11	22,00	16	32,00	27,00
Nevím	11	22,00	3	6,00	14,00

Graf č. 23 : procentuální vyjádření



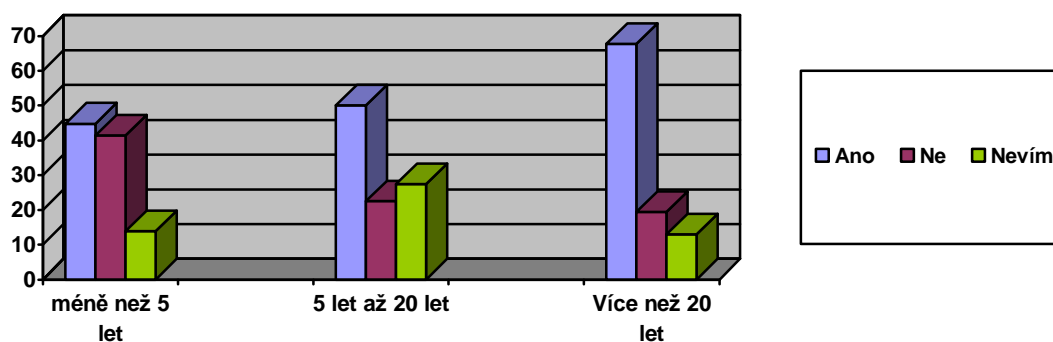
Komentář k otázce č. 10: vyhodnocení podle pohlaví

Při pohledu na hodnocení zda mají respondenti představu o projevech a motivech mobbingu je zřejmé, že poměr kladných při diferenciálním dělení podle pohlaví není tak markantní. Rozdíl byl zaznamenán u záporných odpovědí (ne, nevím), kdy ve prospěch odpovědi „ne“ se vyslovilo 22 % žen oproti 32 % mužů. Těch, kteří se nedokázali rozhodnout je 14 %, přičemž 22% žen oproti 6 % mužů. Z uvedeného vyplývá, že mnohem větší nejasnosti při projevech a motivech mobbingu mají muži. Již v předchozích komentářích bylo zmíněno, že by se muži měli více zajímat o problematiku sociálních vztahů v rámci pracovního prostředí.

Tabulka č. 24: rozdělení podle zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem %
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	13	44,83	25	62,50	21	67,74	59,00
Ne	12	41,38	9	22,50	6	19,35	27,00
Nevím	4	13,79	6	15,00	4	12,91	14,00

Graf č. 24: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 10: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že převažuje kladná odpověď, a to ve všech diferenciálních členění. Těch, kteří se nedokázali rozhodnout je 14 %, přičemž 13,79 % respondentů s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let, 15 % respondentů s délkou zaměstnaneckého poměru 5 let až 20 let a 12,91 % s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let.

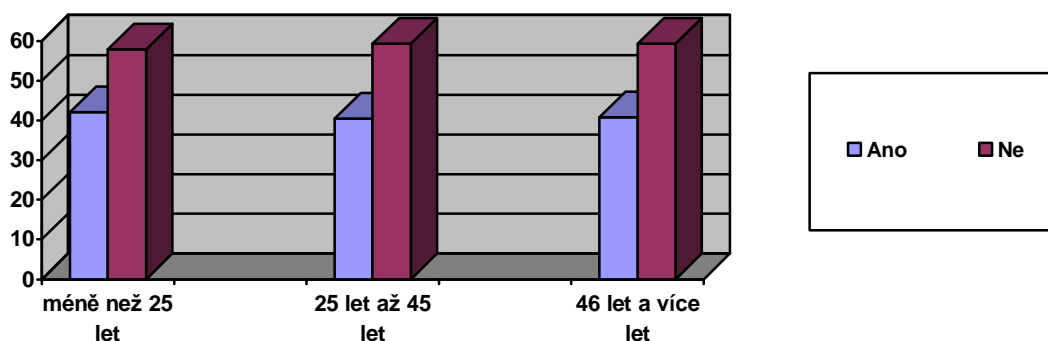
Z pohledu na výsledky v tabulce dále vyplývá skutečnost, že s délkou zaměstnaneckého poměru nad 20 let mají vyšší představu o projevech a motivech mobbingu. Zjištění mě vede k doporučení podávat informace v oblasti sociálních nežádoucích vztahů již na počátku kariéry, a to jak z hlediska prevence, pomoci a kontaktních osob řešících tuto problematiku.

Otázka č.11: Máte dostatek informací o mobbingu?

Tabulka č. 25: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	8	42,10	22	40,74	11	40,74	41,00
Ne	11	57,90	32	59,26	16	59,26	59,00

Graf č. 25: procentuální vyjádření



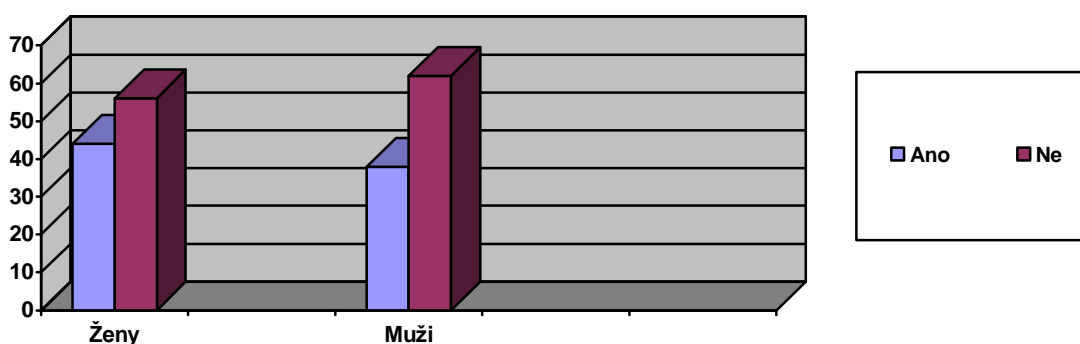
Komentář k otázce č. 11: vyhodnocení podle věkové skupiny

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že procentuální poměr kladných i záporných odpovědí z hlediska věkových skupin je velice vyvážený. Alarmující pohled na výsledky v tabulce však nutí k zamyšlení. V porovnání kladných a záporných názorů převažuje počet záporných odpovědí, a to u 59 % respondentů. Přesto, že se více respondentů vyjádřila v předchozích odpovědích ve prospěch odpovědí, že již o mobbingu slyšeli nebo mají představy o projevech a motivech mobbingu nyní zjišťují, že respondenti nemají dostatečné informace o mobbingu a mají jen všeobecné povědomí. Výsledky dotazníku, obzvláště zjištění u této otázky, budou předloženy komisi zabývající se prevencí patologických jevů ve státní správě.

Tabulka č. 26: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				Celkem %
	Ženy		Muži		
	Počet	%	Počet	%	
Ano	22	44,00	19	38,00	41,00
Ne	28	56,00	31	62,00	59,00

Graf č. 26: procentuální vyjádření



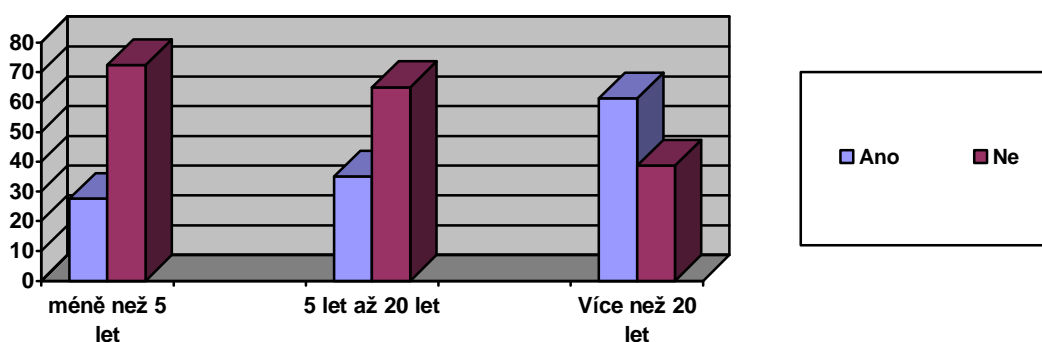
Komentář k otázce č. 11: vyhodnocení podle pohlaví

Při pohledu na hodnocení zda mají respondenti představu o projevech a motivech mobbingu je zřejmé, že poměr kladných při diferenciálním dělení podle pohlaví není tak markantní. Nepatrný rozdíl byl zaznamenán u kladných odpovědí, kdy ve prospěch odpovědi „ano“ se vyslovilo 44 % žen oproti 38 % mužů. Výsledky záporných odpovědí pak tvoří 56 % žen oproti 62 % mužů. Z uvedeného vyplývá skutečnost, že méně informací o mobbingu mají muži. Nadále se potvrzuje skutečnost, že muži mají v oblasti sociálních vztahů v rámci pracovního prostředí menší znalosti.

Tabulka č. 27: rozdělení podle zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	%
Ano	8	27,59	14	35,00	19	61,29	41,00
Ne	21	72,41	26	65,00	12	38,71	59,00

Graf č. 27: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 11: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

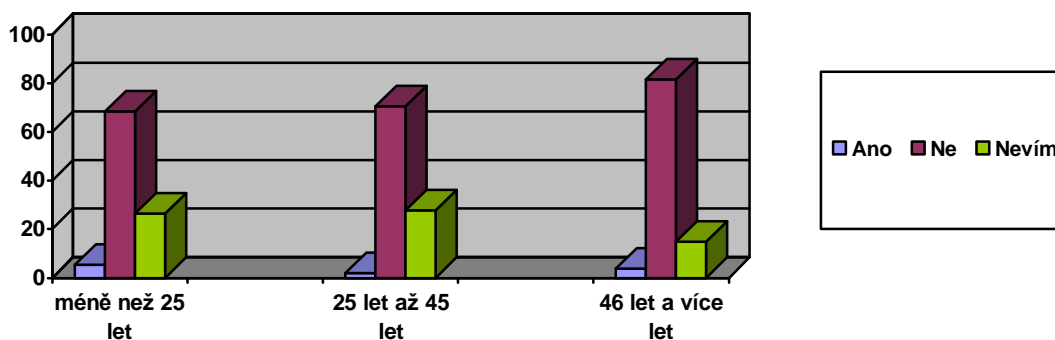
Z hodnocení respondentů v tomto případě vyplývá, že největší dostatek informací sofistikovanějším termínu „mobbing“ mají respondenti s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let, a to v procentuální výši 61,29 %. Nejméně informací o termínu „mobbing“ pak zaměstnanci s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let, a to v procentuální výši 27,59 %. Pohled na výsledky nutí k zamyšlení zda je problematice věnována dostatečná pozornost neboť zaměstnanci s delší dobou zaměstnaneckého poměru mohou mít spíše praktické zkušenosti. Zde bych doporučila, již při vstupu do zaměstnání nového zaměstnance, věnovat větší pozornost problematice pracovních vztahů resp. upozornit na možné negativní patologické jevy popř. uvést kontaktní osoby zabývající se řešením daného problému.

Otázka č. 12: **Považujete mobbing v současné době za banální a nepodstatnou věc?**

Tabulka č. 28: rozdělení podle věkové skupiny

	Věková skupina						Celkem %
	méně než 25 let		25 let až 45 let		46 let a více let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	1	5,26	1	1,85	1	3,71	3,00
Ne	13	68,42	38	70,37	22	81,48	73,00
Nevím	5	26,32	15	27,78	4	14,81	24,00

Graf č. 28: procentuální vyjádření



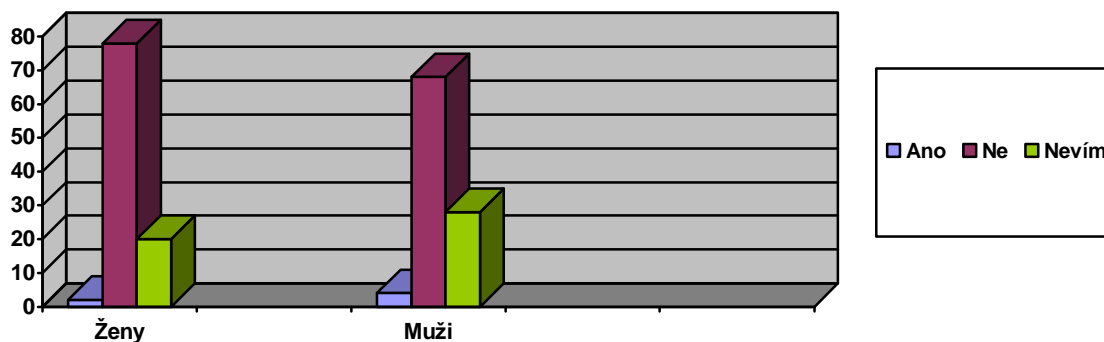
Komentář k otázce č. 12: vyhodnocení podle věkové skupiny

Respondenti vyjádřili svůj názor převážně ve prospěch odpovědi „ne“ tzn., že v současné době nepovažují mobbing za banální a nepodstatnou věc. Alarmující jsou však kladné odpovědi, kde naopak ze 100 dotazovaných vyjádřil názor z každé věkové skupiny 1 respondent. V procentuálním porovnání tento postoj vyjádřila věková skupina méně než 25 let 5,26 %, věková skupina 25 let a až 45 let 1,85 % a věková skupina 46 let a více 3,71 %. Nutno podotknout, že odpovědi ve prospěch „nevím“ jsou pro mne také značně znepokojující. Opět se zde potvrzuje skutečnost, že nižší věkové kategorie mají větší nejasnosti v problematice pracovních konfliktů.

Tabulka č. 29: rozdělení podle pohlaví

	Pohlaví				
	Ženy		Muži		Celkem %
	Počet	%	Počet	%	
Ano	1	2,00	2	4,00	3,00
Ne	39	78,00	34	68,00	73,00
Nevím	10	20,00	14	28,00	24,00

Graf č. 29: procentuální vyjádření



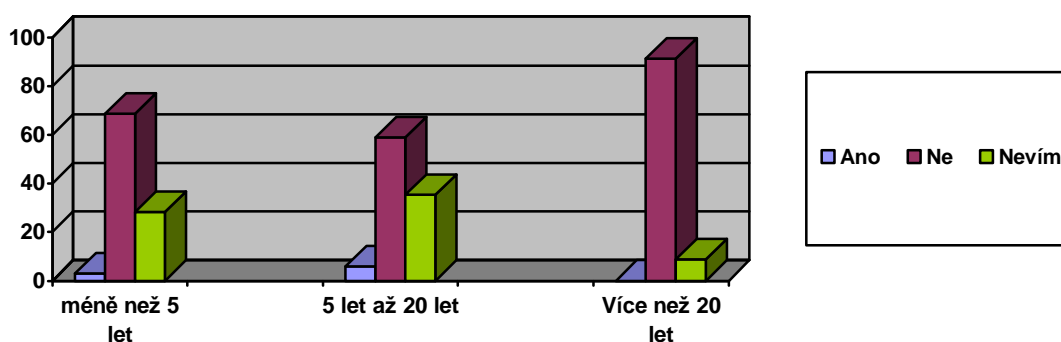
Komentář k otázce č. 12: vyhodnocení podle pohlaví

Při pohledu na hodnocení z hlediska pohlaví je zřejmé, že k výraznějším rozdílům v hodnocení nedochází. V obou kategoriích převažuje postoj, že mobbing nepovažují za banální a nepodstatnou věc. Naopak opačný postoj vyjádřili 2 muži oproti 1 ženě. V procentuálním porovnání 2 % žen oproti 4 % mužů. Nutno podotknout, že těch kteří se nedokázali rozhodnout a vyjádřit tím jednoznačně svůj postoj je v procentuálním porovnání 28 % mužů oproti 20 % žen. Z uvedené skutečnosti vyplývá, že muži ve svých odpovědích vyjádřili tolerantnější postoj k mobbingu. Avšak na druhé straně se opět potvrzuje skutečnost, že muži mají větší nejasnosti v problematice pracovních konfliktů.

Tabulka č. 30: rozdělení podle zaměstnaneckého poměru

	Délka zaměstnaneckého poměru						Celkem %
	méně než 5 let		5 let až 20 let		více než 20 let		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
Ano	1	3,13	2	5,88	0	0,00	3,00
Ne	22	68,75	20	58,82	31	91,18	73,00
Nevím	9	28,12	12	35,30	3	8,82	24,00

Graf č. 30: procentuální vyjádření



Komentář k otázce č. 12: vyhodnocení podle délky zaměstnaneckého poměru

Respondenti v tomto hodnocení vyjádřili svůj názor převážně ve prospěch odpovědi „ne“ tzn., že v současné době nepovažují mobbing za banální a nepodstatnou věc. Za povšimnutí stojí, že respondenti s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let vyjádřili poměrně jasné stanovisko. Za alarmující považují odpovědi „ano“ a „nevím“, a to u respondentů s délkou zaměstnaneckého poměru 5 let až 20 let, kdy ve prospěch odpovědi „ano“ se vyjádřilo 5,88 % a ve prospěch odpovědi „nevím“ se vyjádřilo 35,30 % respondentů této kategorie. Skutečnost, že větší nejasnosti v rámci pracovních konfliktů mají zaměstnanci s kratší délkou zaměstnaneckého poměru se opět potvrzuje. Přetrvává tedy nadále můj názor, již při vstupu do nového zaměstnaní informovat nového zaměstnance o možném výskytu patologických jevů, informovat jak lze těmto jevům předcházet a kde v případě potřeby o pomoc požádat.

Otázku č. 13 až 14 tvoří otevřená odpověď

Otázka č. 13: **Kolik % lidí se podle Vás setkává s mobbingem?**

Podle věkové skupiny

méně než 25 let	25 let až 45 let	46 let a více let
Průměr v %	Průměr v %	Průměr v %
33,42	19,11	23,92

Podle pohlaví

Ženy	Muži
Průměr v %	Průměr v %
21,72	24,84

Podle délky zaměstnaneckého poměru

méně než 5 let	5 let až 20 let	více než 20 let
Průměr v %	Průměr v %	Průměr v %
27,13	23,95	21,16

Z výše uvedeného vyplývá, že nebyly zaznamenány výraznější rozdíly mezi diferenčním dělení podle věkové skupiny, pohlaví nebo délky zaměstnaneckého poměru. Výsledky tohoto postoje jsou v souladu s názory, které vyjadřovali respondenti v průběhu dotazování. V tabulkách je uváděna hodnota, která dělí statistickou řadu na dvě poloviny tzn. medián.

Otázka č. 14: **Jak předcházet výskytu mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti?**

V této odpovědi respondenti vyjadřovali tyto názory: lepší informovanost zaměstnanců o jejich právech a povinnostech; mluvit otevřeně a nebát se promluvit, když se problém vyskytne; důraz na toleranci, charakter a upřímnost; vracet vše stejným dílem (odplata); realizace společných akcí; jednat s rozvahou; vhodný výběr pracovního kolektivu; kontrola např. pozorováním zda nemá někdo sklony k mobbingu; důsledným prošetřením každého nahlášeného případu i anonymního, aby zaměstnanci měli důvěru,

že najdou oporu a východisko ze své situace; důraz na komunikaci a ovládnání emocí; při komunikaci volit vždy individuální přístup (pracovní, přátelský apod.); podpora asertivního jednání apod.

Nutno podotknout, že řada respondentů vyjádřila svůj názor ve smyslu, že předcházet mobbingu nelze, pouze lze tvrdě řešit vzniklou situaci případně řešit situaci odchodem z pracoviště.

Otázku č. 15 tvoří polozavřená odpověď

Otázka č.15: Stal/a jste se obětí nebo jste byl/a svědkem mobbingu, pokud ano popište tyto situace a uveďte co bylo jejich příčinou:

z odpovědí dotazovaných uvádím například

- 1) v kanceláři mi kolegyně vyčítala nepřítomnost na pracovišti po dobu ošetřování dítěte a tím větší pracovní vytíženost. Příčinu vidím v neochotě kolegyně, v její věčné nespokojenosti s její prací i nespokojenost v rodinném životě. Donutila mě tímto změnit pracovní zařazení a tím odejít z pracoviště,
- 2) posměch starších zaměstnanců, ponižování v přítomnosti jiných zaměstnanců. Příčinu spatřuji ve špatné organizaci práce, nedostatečné informovanosti zaměstnanců a nadřazenosti starších zaměstnanců,
- 3) psychoteror na pracovišti zapříčiněný vztahem mezi kolegou a kolegyní, kdy „sexuálně“ odmítnutý kolega zastával názor, že si získá přízeň, když bude znepríjemňovat kolegyni život na pracovišti. Bohužel ignorace ze strany kolegyně agresivně ještě zvyšovala. Řešením byl příležitostní odchod mimo dosah agresivního kolegy. Nutno podotknout, že odchod nebyl konfliktní o to větší však bylo vnitřní vypětí kolegyně.

5.5 Dílčí závěr

Velmi mě potěšilo, že oslovení respondenti přijímali můj výzkum se zájmem a odpovídající vážnosti tématu. Pouze jedna z oslovených odmítla s omluvou dotazník vyplnit, protože své problémy považuje jako vysoce soukromé.

Hypotéza č. 1

Stanovenou premisi, že *všeobecné povědomí o interpersonálních konfliktech pracovního prostředí se s vyšším věkem prohlubuje* nepotvrzuji. V procentuálním porovnáním jednotlivých odpovědí nebyl zaznamenán rozdíl v diferenciačním dělení podle věkové kategorie.

Hypotéza č. 2

Dalším praktickým úkolem této diplomové práce bylo zmapovat povědomí o sofistikovanějším termínu „mobbing“. *Premisou zde bylo hodnocení dle diferenciačního dělení podle gender rodu. Zde musím konstatovat, že hypotézu nemohu potvrdit*, neboť na základě zjištěných údajů vyplývá, že muži jsou o této problematice informovaní méně než ženy.

Hypotéza č. 3

Stanovení poslední hypotézy, že zaměstnanci státní správy s delší dobou trvání pracovního poměru mají větší představy o projevech a motivech „mobbingu“ potvrzuji. Avšak je nutné uvést, že rozdíly mezi délkou zaměstnaneckých poměrů nebyly až tak výrazné: 67,74 % s délkou zaměstnaneckého poměru více než 20 let ; 62,50 % s délkou zaměstnaneckého poměru 5 let až 20 let a 44,83 % s délkou zaměstnaneckého poměru méně než 5 let.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat problematiku interpersonálních konfliktů pracovního prostředí v širších souvislostech se zaměřením na typické projevy a okolnosti, které výskyt podporují. Za tímto účelem bylo provedeno zmapování povědomí, názorů a postojů zaměstnanců státní správy, což vedlo k porovnání závěrů se žádoucím stavem a k návrhu opatření.

V diplomové práci byly objasněny pojmy konflikt, mobbing, agrese apod. Dále byly charakterizovány nekonvenční způsoby jednání a vlivy, které působí jako podporující faktor.

Praktická část byla zaměřena s ohledem na stanovený cíl. Hlavní metodou při zpracování informací byla obsahová analýza dostupných materiálů, získaných z výzkumných metod rozhovoru a dotazníku, a z ní následné logické vyvození závěru.

Získané výsledky výzkumu jsou zajímavé v mnoha ohledech. Potvrdily určitá specifika v diferenciaci gender rodu a délky zaměstnaneckého poměru. Například zmapováním povědomí o termínu „mobbing“ vyplynulo, že muži jsou o této problematice informováni méně než ženy, nebo těmto informacím věnují menší pozornost. Větší představu o projevech a motivech „mobbingu“ mají zase zaměstnanci s delším zaměstnaneckým poměrem.

Zjištění v rámci všeobecného povědomí o interpersonálních konfliktech pracovního prostředí v rámci věkových skupin jsou do jisté míry kontroverzní mezi výsledky metody rozhovoru a metody dotazníku. Metodou rozhovoru bylo zjištěno, že povědomí o interpersonálních konfliktech se s přibývajícím věkem zvyšuje, u metody dotazníku procentuálním porovnáním bylo zjištěno, že nejvíce informací mají zaměstnanci ve věku 25 let až 45 let. V tomto srovnání je nasnadě podotknout, že hodnocení metody rozhovoru bylo vsazeno do širšího kontextu.

Konstatovaná srovnání výsledků uvedených výzkumů (rozhovor, dotazník) poukazují na dvě skutečnosti. První vyjadřuje, alespoň ve srovnávaných diferenciacích gender rodu a délky zaměstnaneckého poměru společné rysy v hodnocení, druhá skutečnost vyjadřuje rozdíl v hodnocení věkových skupin, a to v projevu vyšším povědomí interpersonálních konfliktů pracovního prostředí. Nakolik je tato skutečnost významná, je problematické posoudit. Důležitý však je závěr obou metod, kdy nejméně informací o konfliktech pracovního prostředí vykazuje nejmladší kategorie. Právě tato kategorie vstupuje do nově vytvářených kolektivů - do řady mezilidských vztahů v jejichž průběhu se mohou setkat s něčím negativním či nežádoucím a budou hledat cestu, jak se s tím vyrovnat a jak řešit případné vzniklé problémy. Základní orientace v problematice, s níž se budou postupně více seznamovat, by měla být poskytnuta již na začátku kariéry.

V komparaci knihy publicisty, pedagoga a poradce v oboru organizačního chování Michala Čakrta *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, která vychází z myšlenky, že konflikt není negativním a škodlivým jevem, ale že má i své dobré, pozitivní stránky, že není protikladem řádu, ale že má svá pravidla a své zákonitosti a že se vyvíjí ve zpravidla dobře předvídatelných stadiích. Není ani "bleskem z čistého nebe" a probíhá způsobem, který lze předpovědět, na který se lze připravit a který lze i řídit.

Z tohoto pohledu bychom za konfliktem mohli vidět nedostatek naší předvídavosti nebo citlivosti včas rozpoznat a reagovat na příznaky hrozícího nebezpečí. Příčinou naší pasivity v rámci násilných interakcí často bývá: slabé sebevědomí, nízká úroveň sebepřijetí, narušené sebehodnocení, neřešené vnitřní konflikty neupřímnost sama k sobě apod. Ukázkou mezilidských vztahů v systému pracovního kolektivu bych chtěla apelovat na sebevýchovu, včetně možností jejich ovlivňování efektivní komunikací.

Fungující systém komunikace v sobě nese odpovědnost: za zvýšenou pozornost náznakům mobbingu, bossingu apod., možnost zaměstnanců vyjadřovat se k záležitostem organizace, podpora vertikální komunikace (utajování informací - fámy, které mají zpravidla dopad na pracovní vztahy). Stejně nebezpečné je, mají-li zaměstnanci omezené možnosti sdělovat své názory. Potřebná je i komunikace horizontální (mezi pracovníky,

pracovními skupinami) - přispívá nejen ke vzájemné informovanosti, ale i k přebírání zkušeností a zlepšování sociálních vztahů.

Význam pracovních vztahů je mimořádný, vytvářejí rámec, který výrazně ovlivňuje dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.

Zpracováním získaných informací a jejich interpretací bych chtěla přispět ke zdokonalování sociálního jednání, vedení, výchovy a sebevýchovy jedinců neboť každá agrese a násilí kdekoliv je projevem lidské slabosti a neschopnosti řešit situaci jinak než s úctou k člověku a jeho okolí. Těmto negativním jevům je proto nadále věnovat dostatečnou pozornost a jejich popularizací si uvědomovat, že se tato problematika může týkat každého z nás.

Diplomová práce bude využita při přednáškové činnosti v organizaci státní správy v rámci „*Programu prevence sociálně - patologických jevů*“ za účelem zkvalitnění pracovního života, předcházení patologickým jevům a snahy ovlivnit pracovní výkonnost, spokojenost i motivaci.

Pro prevenci sociálně - patologických jevů by mohly vzniknout další výzkumné možnosti vyplývající z této práce jako například výzkum zaměřený na „*Odolnost vůči stresu na pracovišti z hlediska diference podle gender rodu*“; výzkum „*Umění asertivního jednání*“; výzkum „*Psychické osobnosti mobéra*“ apod. Práce nepochybně podminila i můj zájem v rámci kauzistik, které v tomto výzkumu byly prezentovány pouze povrchem. Zpracováním získaných dalších informací a jejich interpretací by nepochybně přispělo k dalšímu zdokonalování sociálního jednání, vedení a výchovy jedinců.

Resumé

Cílem diplomové práce je analýza problematiky interpersonálních konfliktů v širších souvislostech a zaměření se na typické projevy a okolnosti, které výskyt podporují. Za tímto účelem zmapování povědomí, názorů a postojů zaměstnanců státní správy zejména v oblastech mobbingu. Zamyšlení nad otázkou: proč lidé mobují, resp. co způsobuje, že zdraví dospělí lidé se obrací k neetickým praktikám nebo různým formám šikany.

V jednotlivých kapitolách je představena definice konfliktu, koncept mobbingu, zamysleli jsme se nad projevy interpersonálních konfliktů a nekonvenčními způsoby jednání, a to včetně agrese.

Přínos a rozvoj studovaného oboru - sociální pedagogiky, v oblasti vybraného tématu, spatřuji ve výchově jako součásti procesu socializace člověka v pracovním prostředí, v sebevýchově a autoregulaci. Zpracováním získaných informací a jejich interpretací bych chtěla přispět ke zdokonalování sociálního jednání, vedení a výchovy jedinců.

Anotace (CZ)

Bc. Hana Cozlová, název práce: Interpersonální konflikty pracovního prostředí - mobbing (diplomová práce), Brno 2010, 77 s.

Práce řeší problematiku interpersonálních konfliktů pracovního prostředí se zaměřením na mobbing. Teoretická část nám představí definici konfliktu, koncept mobbingu, zamyslíme se nad projevy mobbingu, interpersonálních konfliktů pracovního prostředí a nekonvenčními způsoby jednání, a to včetně agrese. V praktické části s ohledem na stanovený cíl byla hlavní metodou při zpracování obsahová analýza dostupných materiálů (rozhovor, dotazníky) a z ní logické vyvození závěrů.

Klíčová slova (CZ)

Agrese, deprese, interpersonální konflikt, intriky, mobbing, stres atd.

Annotation (AJ)

Bc. Hana Cozlová, Interpersonal conflicts of working environment - mobbing (graduation work), Brno 2010, 77 s.

The work solves problems of interpersonal conflicts of working environs. The work is specially focused to the mobbing. The theory part presents the definition of the conflict and the concept of the mobbing. It means interpersonal conflicts in working environs and unconventional acts or aggressions. The practical part demonstrates regularities of the theme by the method that is built on analysis acquired from questionnaires and interviews.

Keywords (AJ)

Aggression, depression, interpersonal conflicts, machination, mobbing, stress etc.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M., Personální management, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5
2. Čakrt, M., Konflikty v řízení a řízení konfliktů, Praha: Management Press, 2000. ISBN: 80-85943-81-6
3. Čermák, I., Lidská agrese a její souvislosti, Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN: 80-902614-1-8
4. Gavora, P., Úvod do pedagogického výzkumu, Brno: Paido, 2000. ISBN: 80-85931-79-6
5. Huberová, B., Psychický teror na pracovišti, Martin: Neografie, 1995. ISBN: 80-8518-6-62-4
6. Kohoutek, R., Sociální psychologie, Brno: Bonny Press, 2004. Bez ISBN.
7. Kraus, B., Základy sociální pedagogiky, Praha: Portál, 2008. ISBN: 978-80-7367-383-3
8. Kraus, B., a Poláčková, V., Člověk - prostředí - výchova, Brno: Paido, 2001. ISBN: 80-7315-004-2
9. Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3
10. Nakonečný, M., Sociální psychologie, Praha: Akademia, 2002. ISBN: 978-80-200-1679-9
11. Olejníček, A., a Kohoutek, R., Metodika řešení problémů v mezních situacích, Brno: Bonny Press, 2005. Bez ISBN.
12. Radvan, E., a Vařík M., Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách, IMS Brno: Bez ISBN.
13. Smolík, P., Duševní a behaviorální poruchy, Praha: Maxdorf, 1996. ISBN: 80-85800-33-0
14. Spurný, J., Psychologie násilí, Praha: Eurounion, 1996. ISBN: 80-85858-30-4
15. Švec, V., Pznání do metodologie pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2006. ISBN: 80-7315-121-9

16. Zákoník práce 262/2006 Sb.

17. Pokyny prevence sociálně nežádoucích patologických jevů státní správy

18. www.poškozování.soukromí.cz

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník zjišťující informace o pracovních vztazích zaměstnanců státní správy - pilotáž

Příloha č. 2 Dotazník zjišťující informace o pracovních vztazích zaměstnanců státní správy - výzkum

PŘÍLOHY

Dotazník - pilotáž

Dotazník slouží k získání informací o pracovních vztazích zaměstnanců státní správy, dále ke zmapování interpersonálních konfliktů zejména v problematice mobbingu - psychoteroru na pracovišti. Otázku č.1 až č.12 tvoří výběr jedné z možných odpovědí, otázku č.13 až č.15 otevřená odpověď.

Otázka č. 1: **Věk:**

a)	méně než 25 let	
b)	26 let až 45 let	<i>(oprava 25 let až 45 let)</i>
c)	46 let a více let	

Otázka č 2: **Pohlaví:**

a)	žena
b)	muž

Otázka č. 3: **Délka zaměstnaneckého poměru:**

a)	méně než 5 let
b)	5 let až 20 let
c)	více než 20 let

Otázka č. 4: **S pracovním prostředím jsem:**

(otázka nebyla jasně stanovená)

a)	velmi spokojen/a
b)	spokojen/a
c)	spíše nespokojen/a
d)	nespokojen/a

Otázka č. 5: **Na Vašem pracovišti panují vztahy:**

a)	přátelské
b)	pouze pracovní
c)	konfliktní
d)	velmi nepřátelské

Otázka č. 6: **Se vztahy mezi kolegy na pracovišti jste:**

(otázka pro duplicitu byla vyřazena)

a)	velmi spokojen/a
b)	spokojen/a
c)	spíše nespokojen/a
d)	nespokojen/a

Otázka č. 7: **Setkal/a jste se s jednáním, které Vás poškozovalo nebo Vám ubližovalo?**

a)	ano
b)	ne

Otázka č. 8: **Jak často jste výše uvedeným skutečností vystavován/a ?**

a)	nejsem vystavován/a
b)	méně často
c)	Často <i>(změna volby odpovědi na opakovaně 1x týdně - sledovaný jev mobbing)</i>
d)	denně nebo téměř denně

Otázka č. 9: **Jak dlouho jste výše uvedeným skutečností vystavován/a?**

a)	nejsem vystavován/a
b)	méně než ½ roku
c)	déle než ½ roku

Otázka č. 10: **O mobbingu na pracovišti jste již slyšel/a?** *(doplněno o psychoteror na pracovišti)*

a)	ano
b)	ne

Otázka č. 11: **Máte dostatek informací o mobbingu?**

a)	ano
b)	ne

Otázka č. 12: **Pod pojmem mobbing si představíte problematiku spojenou s fyzickým napadáním a ubližováním?** *(vzhledem k předchozím otázkám byla tato otázka vyřazena)*

a)	ano
b)	ne
c)	nevím

Otázka č. 13: **Považujete mobbing za banální a nepodstatnou věc?** *(doplněno v současné době)*

a)	ano
b)	ne
c)	nevím

Otázka č. 14: **Souhlasíte s tvrzením, že mobbing může potkat kohokoliv z nás?** *(pro větší vypovídající hodnotu nahrazena otázkou: Kolik % lidí se podle Vás setkává s mobbingem?)*

a)	ano
b)	ne

Otázka č. 15: **Pokud si myslíte, že jste se stal/a obětí nebo jste byl/a svědkem mobbingu, popište tyto situace a uveďte co bylo jejich příčinou:**

Otázky, které byly vyřazeny byly nahrazeny např. otázkou: Jak předcházet výskytu mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti?

Vaše případné připomínky:

Datum vyplnění:

Bylo zařazeno poděkování respondentům.

Dotazník -výzkum

Dotazník slouží k získání informací o vztazích na pracovištích zaměstnanců státní správy a zmapování jejich povědomí o problematice mobbingu - psychoteroru (šikaně) na pracovišti. Otázku č.1-3 tvoří personální náležitosti, otázku č. 4 - 12 výběr jedné z možných odpovědí, otázku č.13-14 otevřená odpověď a otázku č. 15 polozavřená odpověď. Cílem dotazníku je zlepšení podmínek pracovního prostředí.

Otázka č. 1: **Věk:**

a)	méně než 25 let
b)	25 let až 45 let
c)	46 let a více let

Otázka č 2: **Pohlaví:**

a)	žena
b)	muž

Otázka č. 3: **Délka zaměstnaneckého poměru:**

a)	méně než 5 let
b)	5 let až 20 let
c)	více než 20 let

Otázka č. 4: **V zaměstnání jsem s organizací práce, motivací, podporou kreativity apod.:**

a)	velmi spokojen/a
b)	spokojen/a
c)	spíše nespokojen/a
d)	nespokojen/a

Otázka č. 5: **Na Vašem pracovišti panují vztahy:**

a)	přátelské
b)	pouze pracovní
c)	konfliktní
d)	velmi nepřátelské

Otázka č. 6: **Setkal/a jste se s jednáním, které Vás poškozovalo nebo Vám ubližovalo?**

a)	ano
b)	ne

Otázka č. 7: **Jak často jste výše uvedeným skutečností vystavován/a ?**

a)	nejsem vystavován/a
b)	méně často
c)	opakovaně 1x týdně
d)	denně nebo téměř denně

Otázka č. 8: **Jak dlouho jste výše uvedeným skutečností vystavován/a?**

a)	nejsem vystavován/a
b)	méně než ½ roku
c)	déle než ½ roku

Otázka č. 9: **O mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti jste již slyšel/a?**

a)	ano
b)	ne

Otázka č. 10: **Máte představu o projevech a motivech mobbingu?**

a)	ano
b)	ne
c)	nevím

Otázka č. 11: **Máte dostatek informací o mobbingu?**

a)	ano
b)	ne

Otázka č. 12: **Považujete mobbing v současné době za banální a nepodstatnou věc?**

a)	ano
b)	ne
c)	nevím

Otázka č. 13: **Kolik % lidí se podle Vás setkává s mobbingem?**

Otázka č. 14: **Jak předcházet výskytu mobbingu nebo-li psychoteroru na pracovišti?**

Otázka č. 15: **Pokud si myslíte, že jste se stal/a obětí nebo jste byl/a svědkem mobbingu, popište tyto situace a uveďte co bylo jejich příčinou:**

Vaše případné připomínky:

Datum vyplnění:

Děkuji za Váš čas a ochotu.