

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Štenclová

**Interpersonální vztahy na pracovištích klinických
oddělení Městské nemocnice Ostrava**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Soňa Kociánová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Jana Štenclová

**Interpersonal relationships at workplaces of clinical
departments of Ostrava City Hospital**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Soňa Kociánová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. června 2013

Jméno autorky: Jana Štenclová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce Mgr. Soni Kociánové za odborné vedení, poskytnutí cenných podnětů a připomínek při jejich zpracování.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou interpersonálních vztahů na pracovišti se zaměřením na nelékařský zdravotnický personál. Analyzuje funkčnost vztahů s nadřízenými, kolegy a podřízenými a vyhodnocuje vliv na kvalitu vykonávané práce a na kvalitu života vůbec. Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů, jako jsou interpersonální vztahy, konflikty, dále pojmy - kvalita života, komunikace, agrese, násilí na pracovišti, šikana a mobbing. Praktická část je tvořena výsledky dotazníkového šetření, mapující tuto problematiku na klinických odděleních Městské nemocnice Ostrava. Tato diplomová práce má napomoci vrcholovému managementu ke zkvalitnění organizační kultury na klinických odděleních ve výše jmenované organizaci.

Klíčové pojmy

Agrese, diplomové práce, dotazníková šetření, interpersonální vztahy, komunikace, konflikty, kvalita života, mobbing, násilí na pracovišti, šikana.

Annotation

This thesis deals with the interpersonal relationships issue at a workplace with a focus on non-medical sanitary staff. It analyses functionality of relationships with superiors, co-workers and underlings and evaluates the influence on quality of the performed work and quality of life in general. The theoretical part focuses on demarcation of terms such as interpersonal relationships, conflicts, also quality of life, communication, aggression, violence at a workplace, bullying and mobbing. The practical part consists of results of a survey mapping this issue at clinical departments of Ostrava City Hospital. This thesis is supposed to help senior management with improving an organisational culture at clinic departments of the organisation mentioned previously.

Key words

Aggression, bullying, communication, conflicts, diploma thesis, interpersonal relationships, mobbing, quality of life, surveys, violence at a workplace.

OBSAH

ÚVOD	9
1 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY	11
1.1 Interpersonální vztahy na pracovišti	12
1.1.1 Tým versus skupina ve zdravotnictví	13
1.2 Konflikty.....	14
1.2.1 Schopnost řešit konflikty.....	15
1.3 Kvalita života	15
2 KOMUNIKACE	21
2.1 Úvod do komunikace	21
2.1.1 Neverbální komunikace	21
2.1.2 Oblasti lidské komunikace	22
2.1.3 Komunikace ve zdravotnictví	22
2.2 Problémy v komunikaci.....	23
2.2.1 Nezdravá komunikace na pracovišti ve zdravotnictví	23
2.2.2 Komunikace před konfliktem a po konfliktu	23
2.3. Efektivní komunikace	24
2.3.1 Efektivní verbální projev	24
2.3.2 Jak lépe naslouchat.....	25
3 NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI	27
3.1 Mobbing	28
3.1.1 Historie mobbingu	28
3.1.2 Pojem mobbing a jeho projevy na pracovišti.....	28
3.1.3 Profil mobbera	30
3.1.4 Potencionální oběť mobbingu	31
3.1.5 Průběh mobbingu	31
3.1.6 Důsledky mobbingu	34
3.2 Agrese	34
3.2.1 Dělení agrese	35
3.2.2 Jedinec ve skupině a agrese	36
3.3 Obrana proti mobbingu.....	37

3.3.1	Prevence	37
3.3.2	Řešení mobbingu	39
4	PRŮZKUM	43
4.1	Cíl a hypotézy průzkumu	43
4.1.1	Výzkumný problém	43
4.1.2	Problémové okruhy	43
4.1.3	Dílčí cíle	44
4.1.4	Východisková hypotéza	44
4.1.5	Pracovní hypotézy	44
4.2	Charakteristika průzkumného vzorku	45
4.3	Metoda průzkumu	48
5	Analýza a interpretace výsledků	50
5.1	Pracovní hypotéza H1	50
5.2	Pracovní hypotéza H2	55
5.3	Pracovní hypotéza H3	62
5.4	Pracovní hypotéza H4	64
5.5	Pracovní hypotéza H5	70
5.6	Diskuse k výsledkům šetření	75
ZÁVĚR	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	85
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

„Cílem sporu nebo diskuse by nemělo být vítězství, ale pokrok.“

Joseph Joubert

Každá doba je něčím výjimečná, specifická a nese sebou progresi, která mění zvyklosti a potřeby člověka a taktéž ve velké míře ovlivňuje chování každého z nás. Toto století vykazuje rysy „uspěchané“ doby, nepřející klidným mezilidským vztahům. Nárůst moderních technologií lidi více odděluje, než sblíží, i když tyto technologie byly vyvinuty pro usnadnění komunikace. Větší míra izolace, zhoršená komunikace, nárůst stresu, toto vše se negativně promítá do všech rovin zdraví a duševní pohody a tím dochází k ovlivnění chování, kdy se člověk snaží v první řadě „chránit“ sám sebe. Výsledkem je kritický jev, se kterým se společnost setkávala již v dřívějších dobách, ale v posledních letech nabírá na intenzitě. Fenomén, který je velkým problémem pro jednotlivce i pro širokou společnost, se nazývá mobbing.

V současném období se tento fenomén úspěšně rozmohl ve zdravotnictví. Výsledkem je mnoho nemocí z povolání, úrazů a v neposlední řadě i úmrtí. Nyní se touto problematikou zabývají i mezinárodní instituce a odborové, profesní i zaměstnavatelské organizace. Po společenské změně v České republice v roce 1989 vyvstalo mnoho úkazů, se kterými se společnost naší republiky nedokáže stále vyrovnat a tyto jevy do velké míry ovlivňují i zdravotnický resort. Interference osobních a pracovních cílů, nerovnocenné postavení podřízených, neexistující kontrola moci, toto vše vykazuje vysokou míru stresu. Velký přínos představuje, pokud se touto problematikou násilí na pracovišti zabývají sami zdravotníci, protože pokud byli svědky nebo jsou sami oběťmi mobbingu při svém výkonu povolání, mohou problém „odkrýt“ zevnitř.

Příznivé sociální klima na pracovišti je téma živé a velmi diskutované. Zvláště důležité je v resortu zdravotnictví, kde se promítá do kvality péče o klienta. Nelékařský zdravotnický personál pracuje v týmu a očekávají se od něho kvalitní výsledky. Nezbytným předpokladem pro poskytování kvalitní péče je funkční komunikace všech členů týmu.

Organizační změny, v rámci zvýšení efektivity práce, vedou vrcholový a střední management ke zvýšeným požadavkům na všechny zdravotníky. Tyto změny se výrazným způsobem promítají do interpersonálních vztahů na klinických odděleních v celé organizaci. Povinností zdravotníků by mělo být předcházení, ne přecházení násilí a nekompromisní postih. Pokud již k násilí došlo, pak s citlivým přístupem a odbornými znalostmi přispět k tomu, aby se oběť vrátila včas a v pořádku do normálního života.

Tato diplomová práce si klade za cíl seznámení se s problematikou mezilidských vztahů. V teoretické části popisuje v širším pohledu interpersonální vztahy, konflikty a kvalitu života, dále komunikaci a násilí na pracovišti. Vysvětluje příčiny, průběh a důsledky mobbingu a informuje o možnostech prevence a obrany. Teoretická část je vypracována na základě odborné literatury. Empirická část podává reálný obraz pracovního klimatu na klinických odděleních Městské nemocnice Ostrava se zaměřením na nelékařský zdravotnický personál, vyhodnocuje funkčnost vztahů s nadřízenými, kolegy a podřízenými a zjišťuje vliv na kvalitu vykonávané práce a na kvalitu života vůbec. Praktická část zahrnuje techniku dotazníkového šetření.

Důvodem volby tématu předložené práce „Interpersonální vztahy na pracovištích klinických oddělení Městské nemocnice Ostrava“ bylo podrobnější prozkoumání výše zmíněné problematiky, jelikož je to námět velmi zajímavý a v dnešní době taktéž aktuální. Výzkum tohoto rozsahu s návrhem řešení pro případný problém v již zmíněné organizaci prozatím chybí.

1 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY

*„Kdo mi řekne ty,
vstupuje se mnou do vztahu a v tom vztahu promlouvá něco,
co je věčné.“*

Martin Buber

Za sociální kontakt považujeme realizaci celé struktury vztahů jedince. Probíhají v něm společenské, ale také interpersonální vztahy. Vznikají emocionální spojitosti, vzájemná přitažlivost či opak, a také společenské neformální vztahy. Existují zde dvě navzájem se prolínající roviny, které se v sociálním styku odhalují, projevují a uskutečňují a také transformují a mění.¹ Úzkou souvislost s mezilidskými vztahy mají konflikty, které se často promítají i do kvality života.

Reakce na chování lidí, s kterými přicházíme do styku, jsou odlišné a závisí na mnoha faktorech, např. jaký vztah je mezi danými lidmi a zda jsou při komunikaci sami nebo v přítomnosti dalších osob. Také zda se jedná o vztah osobní, pracovní či přátelský, formální nebo neformální, dlouhodobý nebo krátkodobý. Vřelý vztah je založen na oboustranném prohlubování, který vyústí ve vztah pokračující.

Samotný vznik vztahu můžeme rozdělit do několika fází. V počátku je důležitá fyzická přitažlivost, názory a postoje, začíná se rozvíjet komunikace. Druhá fáze je charakteristická sondováním, předkládáním svých názorů a zjišťováním reakcí protějšku. Nespočet dvojic zůstane v této fázi, která není tak riziková, jako hlubší vztahy. Prohloubení vztahu nazýváme zintenzivněním, kdy spolu lidé začínají trávit více času, dochází k odhalení emocí a tajemství, spoluúčasti a vzájemné důvěře. Fáze přizpůsobení se nastává, když dvojice „vše“ dělá spolu a tráví mnoho času spolu. Posledním stupněm je vznik vazby, kdy dochází k některému z formálních kroků. To, jak se bude vztah rozvíjet, závisí na každé dvojici. V dnešní době jsou lidé limitováni časem a energií, z tohoto důvodu řada vztahů zůstane na vyhovující druhé či třetí úrovni v podobě kamarádství a přátelství.

¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: Kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. Členská knižnice, 25-095-88. s. 10. ISBN: neuvedeno.

Pokud vznikne disharmonie, nastane selhávání vztahu, které se dělí na pět fází. Postupné odlišování je první úrovní, kdy si dvojice začíná uvědomovat rozdílnost v názorech a postupně se přidávají hádky. V následující fázi nastává omezování se a sebekontrola, aby se zamezilo dalším střetům a konfliktům. Pokud se v této stadiu podaří dvojici otevřít a hovořit o tom, co jí vadí na druhém, je možno vztah ještě zachránit. Pokud přichází pocit odcizení, tak se vztah již nachází v třetí fázi a to ve stagnaci vztahu. Separací nazýváme další úroveň, která je charakteristická pro narůstající pocit odporu a nepřátelství. Posledním stádiem je ukončení vztahu.² Každé společenské nebo veřejné odloučení postihuje, více či méně, psychickým dopadem. Může nastat pocit osamělosti – deprese. Je velmi důležité, aby si jedinec dopřál „oddechový čas“ a obnovil vztah sám se sebou, upevnil si sebeúctu, vyhledal oporu u rodiny či přátel.³

1.1 Interpersonální vztahy na pracovišti

Pracovní vztahy jsou v první řadě stanoveny formálním systémem daného pracoviště a prací, do kterých se promítá celá řada neformálních styků a známostí. Dochází tak k ovlivnění samotné práce, ale také k obohacení vztahů o vzácnost a jedinečnost, při zachování jistých pravidel.⁴

Mezilidské vztahy významně přispívají k celkové atmosféře na pracovišti. To, jakou vykazují hodnotu, se odráží do spokojenosti zaměstnanců, ale také do pracovního výkonu a jeho kvality. Velkou roli zde také hraje motivace a sebevědomí. Pokud se člověk nachází v příjemném prostředí bez negativních pracovních vztahů, podává vyšší výkon, komunikuje bez zábrán a reaguje přiměřeně situaci. Nemá obavy z pochybení a selhání.⁵ Nebojí se vyslovit svůj názor, vizi a obhájit svá práva. Pro takové chování je taktéž důležitá důvěra a čestné jednání.

Řízení lidských zdrojů zažilo v poslední době velký rozmach. Bylo nutné uvést do chodu nové způsoby řízení, protože všeobecná informovanost vnesla do života více

² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 78-81. ISBN 80-247-0650-4.

³ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 200. ISBN 80-7169-988-8.

⁴ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 82. ISBN 80-247-0650-4.

⁵ BÁRTLOVÁ, Sylva, Ivana CHLOUBOVÁ a Marie TREŠLOVÁ. *Vztah sestry - lékaře*. 1. vyd. Brno: NCO NZO, Brno, 2010. s. 64. ISBN 978-80-7013-526-6.

náročnosti a nespokojenosti. Staré způsoby vedení byly postaveny na legitimní a donucovací moci. Důraz se kladl na poslušnost, spokojenost zaměstnanců byla v ústraní, stejně tak jako osobní potřeby. V současné době se od vedoucích pracovníků očekává více empatie vůči podřízeným.⁶ Dalším požadavkem je stanovování pracovních cílů teprve po pečlivém uvážení tak, že mohou být sice náročné, ale dosažitelné. Důležitá je motivace ve smyslu odměn za úspěchy a ocenění dobře vykonané práce. Spolupráce je možná, pokud funguje komunikace a možnost kompromisu.

Pro týmovou spolupráci, která je klíčem k úspěchu jakékoli firmy, je důležité přesné stanovení cílů, času pro dané úkoly, ale taktéž odpovědnost za vykonanou práci. Je podstatné včas předcházet konfliktům a hádkám, a pokud vzniknou, důsledně je řešit. Spolupráce v týmu je náročná, je nutné přijmout fakt, že mnohdy se mohou názory na stejnou problematiku lišit. V tomto případě by měl vedoucí pracovník určit směr a provést konečné rozhodnutí. *„Slušnost, úcta a čestná komunikace jsou v tomto směru zásadní.“*⁷

1.1.1 Tým versus skupina ve zdravotnictví

Zdravotnické týmy vykazují své specifické znaky. Z minulosti je nastavena hierarchie, kterou se pomalu daří měnit. Tato změna je velmi důležitá, protože jedině tým s kvalitní spoluprací může dobře fungovat. V současné době je trend multidisciplinárních týmů, které zahrnují spolupracovníky na různých stupních vedení i vzdělání. Skutečnost ale ukazuje na fakt, že se nyní ve zdravotnických zařízeních vyskytují více pracovní skupiny než týmy. Pokud skupina pracuje v přátelském prostředí s jasně vymezenými cíli, nemusí jít o chybné řešení. Jen je třeba zdůraznit, že tým a skupina mají zcela odlišné vnitřní principy,⁸ viz tabulka č. 1.

⁶ ŠKROLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. s. 264-265. ISBN 80-7172-841-1.

⁷ DURRÉ, Linnda. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012. s. 37-38. ISBN 978-80-7252-366-5.

⁸ VENGLÁŘOVÁ, Martina, Ludmila MYŠÁKOVÁ, Gabriela MAHROVÁ a Marek LAŠTOVICA. *Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 84-85. ISBN 978-80-247-3174-2.

Tabulka 1: Srovnání fungování týmu a pracovní skupiny

Srovnání fungování týmu a pracovní skupiny		
	Tým	Pracovní skupina
Způsob práce	společně si pomáhají	nechávací druhého pracovat, sami plní svou část úkolu
Řízení	úkoly vznikají v týmu, členové hledají cesty k realizaci cílů	úkol je zadán vedoucím skupiny, členové skupiny ho respektují a plní
Pozice	zastupitelnost pozic	jasně vymezená pozice, pravomoci a odpovědnost
Vztahy	konflikty se odkrývají a řeší	relativně stabilní vztahy

Zdroj: VENGLÁŘOVÁ, Martina et al. *Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 85.

1.2 Konflikty

Slovo „konflikt“ je latinského původu, conflictus – srážka. Obecně můžeme říct, že se jedná o střet dvou nebo více protikladných stran, snah nebo sil. Tyto protichůdné situace se objevují a budou objevovat neustále, jelikož každý člověk je individuum, které má svá specifická přání a očekávání. Je nutné si uvědomit, že bez konfliktu není možný žádný vývoj a ne vždy je konflikt nepříjemnou situací.⁹

Jedno z důležitých hledisek u konfliktu je doba trvání. Protrahovaná situace se považuje za neproduktivní, poukazuje na „nezdravé“ vztahy na pracovišti, výsledkem bývá narušení mezilidských vztahů a celkové „otrávení“ klimatu pracoviště. Taktéž dlouhodobé konflikty dokazují špatné fungování managementu, který nedovede včas zachytit a řešit napjaté situace, což je jedním z jeho hlavních úkolů.

V rovině interpersonálních vztahů je konflikt téměř neodvratný. Vzniká rozporem v oblasti přání, zájmů nebo plánů jedinců, kteří mají k sobě jakýkoli vztah. Pokud se dá hodnotit jako dobrý, obě strany také hovoří o vztahu samotném. Snaží se najít cestu při řešení problémů, konfliktů, vzájemně spolu diskutují o svých představách a dalších skutečnostech, které vztah ovlivňují. Vztah je založen především na entuziasmu.

⁹ BÁRTLOVÁ, Sylva, Ivana CHLOUBOVÁ a Marie TREŠLOVÁ. *Vztah sestra - lékař*. 1. vyd. Brno: NCO NZO, Brno, 2010. s. 68. ISBN 978-80-7013-526-6.

1.2.1 Schopnost řešit konflikty

Již od dětství je nám vštěpováno z konfliktní situace uhýbat, ale tento postoj není nejlepším řešením. Konflikty je třeba řešit. Pokud jednotlivcům záleží na druhé straně, dá se udělat mnoho při řešení takto obtížné situace. Z každé strany může nastat změna např. ve způsobu chování, změně přístupu nebo přizpůsobení se. V některých případech může nastat situace, že některé vzory chování nelze změnit, protože jsou utvářeny od nejujtějšího dětství a jsou již rigidní. V takovém případě, pokud nechce nebo nemůže jedna z osob realizovat změnu, musí druhá strana zvážit, zda bude schopna akceptovat dosavadní způsoby chování. Jestliže to není příliš podstatný problém, je voleno přizpůsobení se, aby vztah mohl pokračovat. Rovnováha obětí a přínosů je stavebním kamenem pro všechny vztahy.¹⁰ Východisko z konfliktní situace se zakládá na úsilí všech stran, kterých se problém týká, kdy se hledá konstruktivní řešení, a odstraňují se překážky v důležitých bodech konfliktu.¹¹ Každá ze zúčastněných stran by měla nabídnout spolupráci, ze které je cítit vstřícnost a snaha pochopit stanovisko druhého, také je velmi důležité uznat svou chybu a hledat možnost kompromisu a hlavně předkládat své názory srozumitelně, aby nedošlo k nedorozumění.¹²

1.3 Kvalita života

Nejvyhledávanějším objektem zabývajícím se kvalitou života je sám individuální život, zahrnující jevy a činnosti charakteristické pro živý organismus – člověka. Oblasti, ve kterých se pohybuje, jeho rodinný, společenský, pracovní a citový život. Můžeme zde najít oblast zdraví, materiální a komunikační pohody, produktivní aktivity (práce), emocionální pohody, interpersonálních vztahů, sebeurčení, osobního růstu a vývoje a bezpečí.¹³

¹⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 81-82. ISBN 80-247-0650-4.

¹¹ ŠKRLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. s. 295. ISBN 80-7172-841-1.

¹² VENGLÁŘOVÁ, Martina, Ludmila MYŠÁKOVÁ, Gabriela MAHROVÁ a Marek LAŠTOVICA. *Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 97. ISBN 978-80-247-3174-2.

¹³ GURKOVÁ, Elena. *Hodnocení kvality života: Pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 21, 69. ISBN 978-80-247-3625-9.

Z Maslowovy pyramidy potřeb, viz obrázek 1, je zřetelně patrné, v jaké hierarchii jsou lidské hodnoty uspořádány.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. s. 42.

Uspokojování životních potřeb je velmi důležité pro pocit pohody. Dotýká se kladných i negativních emocí, nálad, rozčarování, ale i životních plánů. Člověk „je v pohodě“, když má pro co žít a může realizovat některý ze svých životních cílů, tehdy dochází k uspokojení. Neuspokojení vede k napětí, afektům a snížení pohody. Mezi těmito výkyvy existuje relativně trvalá hladina subjektivní pohody.¹⁴

Dalším z faktorů pro spokojený život je pozitivní přístup k sobě samému, ale také k okolí. Najdeme zde odpuštění, které můžeme považovat za naši snahu „opravit“ a udržet vzájemný vztah i poté, co byl narušen nesprávným činem druhé osoby. Empatie ve vzájemném vztahu jsou velmi silným faktorem. Aniž bychom si to uvědomovali, jsme schopni cítit druhého utrpení do větší hloubky, než si myslíme. Soucítění je emoce s výrazným poznávacím, sblížujícím a pomáhajícím zaměřením.¹⁵

¹⁴ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: odpuštění, smířování, překonávání negativních emocí, radost, naděje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 166-181. ISBN 80-7178-835-X.

¹⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: odpuštění, smířování, překonávání negativních emocí, radost, naděje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 103, 159-160. ISBN 80-7178-835-X.

„Jde o lidskou charakteristiku, která je v samém jádru lidství. Ukazuje nám, co to znamená být člověkem mezi lidmi.“¹⁶ Empatie a soucítění má své opodstatnění ve zdravotnictví, proto jsou tyto vlastnosti zařazeny do etických požadavků hned vedle odborných znalostí a dovedností.

Emoce nám pomáhají zvládat těžkosti života. Nelehké události můžou mít neblahý vliv na vývoj dítěte. Z mnoha průzkumů je však patrné, že i přes tyto těžkosti, řada lidí vyroste v úctyhodné občany. O resilienci hovoříme tehdy, když se osobnost tváří v tvář vyrovná s nelehkou situací v životě. Také se kladným ukazuje vědomé nepotlačování negativních emocí, ale naopak jejich přijetí, jako součást našeho života a taktéž je důležité emoce sdělovat, ať již mluvenou nebo psanou formou.

V mezilidských vztazích, kdy jeden druhému něco dává a druhý to přijímá, dochází ke vděčnosti, zvláště pokud dárce obdaroval protějšek z vlastní iniciativy a bez postranních úmyslů. Vděčnost je pozitivní jev, který navazuje na empatii a altruismus a v konečné fázi se projevuje kladnými emocemi.¹⁷ „Projev vděčnosti dává životu charakter naplněnosti, hodnoty a smysluplnosti. Do vzájemných mezilidských vztahů zavádí vděčnost představu, že jsme milováni a že si nás někdo váží.“¹⁸

Za další z faktorů pro osobní rozvoj můžeme považovat posilování sebevědomí, tj. vědomí sebe, svých kvalit i přirozených omezení. Rozvoj spojený s rizikem neúspěchu je nevyhnutelným předpokladem budování zdravého sebepojetí, sebevědomí a sebeúcty. Sebepoznáním získáváme nové informace o vlastní osobě, sebepojetí nám dává obraz, jak vnímáme sebe ve svých reálných možnostech, v ovlivňování druhých a ve svých dalších schopnostech. Sebeúcta je víra jedince v sebe sama. Předpokladem je kladné hodnocení svých duševních a fyzických schopností a tělesného vzhledu. Průběžné přehodnocování sebeúcty je základní osobní potřeba.¹⁹

Za neméně důležitou hnací sílu je považována motivace, zvláště v pracovním procesu. Můžeme ji vysvětlit jako schopnost ovlivnit chování jednotlivce nebo skupiny. Jinde je motivace vysvětlena jako podněcování pracovníků k dobrovolnému podávání

¹⁶ KRÍVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: odpuštění, smířování, překonávání negativních emocí, radost, naděje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 160. ISBN 80-7178-835-X.

¹⁷ KRÍVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: odpuštění, smířování, překonávání negativních emocí, radost, naděje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 159-174. ISBN 80-7178-835-X.

¹⁸ KRÍVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: odpuštění, smířování, překonávání negativních emocí, radost, naděje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. s. 175. ISBN 80-7178-835-X.

¹⁹ KRÍŽ, Petr. *Kdo jsem, jaký jsem: Aktivita pro osobní a sociální výchovu k podpoře sebepoznání a sebepojetí*. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005. s. 7-12. ISBN 80-239-4669-2.

pracovních výkonů, protože nejlepší motivací je samotný dobrý výsledek.²⁰ Být dobře motivován a umět motivovat zaměstnance se považuje za velmi atraktivní. Velkou roli zde hrají mezilidské vztahy, které by měly mít základy na férovosti a důvěryhodnosti. Bez těchto hodnot se nemůže motivace zdárně vyvíjet, i když je zde řada jiných činitelů, které ji ovlivňují a působí značné výkyvy. Faktory ovlivňující motivaci mohou působit samostatně nebo naopak propojeně a ještě zde najdeme i faktor času, viz obrázek 2. Motivace nepatří mezi vrozené lidské vlastnosti – je výslednicí určitého procesu.

Obrázek 2: Motivační proces



Zdroj: NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 21.

Vedoucí by měli při motivaci svých spolupracovníků podporovat rozvoj kompetencí každého, hledat s nimi společné cíle, jejichž dosažení vykazuje pro obě strany atraktivitu a starat se o optimální pracovní podmínky. Cíle vypracované s vedoucím pracovníkem formou dialogu jsou pro podřízené velmi motivační.

²⁰ ŠKRLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. s. 278. ISBN 80-7172-841-1.

Každý jedinec je schopen motivovat sám sebe, ale musí mít jasný a určitý cíl. V plnění uplatňujeme své schopnosti, znalosti a kompetence. Při realizaci potřebujeme široké kvalifikační spektrum, které je nutné neustále rozvíjet,²¹ viz obrázek 3.

Obrázek 3: Kompetenční pyramida



Zdroj: NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 48.

Odborné kompetence na vrcholu pyramidy jsou schopnostmi a znalostmi, které jsou důležité pro odborné zvládnání úkolů. Řešitelské a rozhodovací kompetence ukazují na schopnost vypracovat či navrhnout ve složité situaci úspěšné řešení. Sociální kompetence zabezpečí úspěšné jednání v tzv. sociálních situacích (např. při vyjednávání, navazování kontaktů, vedení). Motivů a postoje můžeme zařadit k osobnostním předpokladům, jež mohou ovlivnit celkově kladně úspěch. Zde můžeme zařadit odolnost vůči zátěži, cit pro odpovědnost, přesvědčení o osobních schopnostech.²²

Další hnací silou v pracovním procesu je důvěra, kterou by měl nastolit vedoucí pracovník v jistém pozitivním koloběhu. V tomto cyklu je spolupracovníkům umožněno

²¹ NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 15-48. ISBN 80-247-1223-7.

²² NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 49. ISBN 80-247-1223-7.

dobře zvládat úkoly, viz obrázek 4. Na počátku pomalu narůstající sebedůvěra pracovníků vytváří základ pro zvládání dalších náročnějších úkolů. Pracovník na vedoucí pozici musí dobře znát schopnosti a znalosti svých spolupracovníků, aby nedocházelo k přetížení a tím frustraci zaměstnance a snížení sebedůvěry.

Obrázek 4: Cyklus důvěry



Zdroj: NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 68.

Nutností je dbát na dobrou zpětnou vazbu. I když se může zdát, že rozhovor mezi vedoucím a podřízeným je pouhé nezávazné povídání, v každém takovém rozhovoru najdeme složky zpětné vazby.²³

²³ NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 68-74. ISBN 80-247-1223-7.

2 KOMUNIKACE

„Komunikace představuje moc. Kdo se naučil ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“

Anthony Robbins

2.1 Úvod do komunikace

Výraz komunikace nezahrnuje jen samotné mluvení, náleží zde také naslouchání a ještě mnohem víc. Samotné slovo pochází z latinského slovesa „*communicare*“ a znamená - sdělit, oznámit nebo účastnit se. Latinský výraz s největší pravděpodobností pochází z anglického slova „*common*“, jeho významem je - kus půdy, o kterou se mohou podělit všichni. V minulosti se slovo komunikace používalo k vyjádření, že někdo něco dává či poskytuje ve vztahu k materiálním věcem. Postupem času se význam upřesnil až na nehmotné či abstraktní věci, což odpovídá současnému používání daného výrazu. Přesná definice zní „*Komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů.*“²⁴ Komunikaci můžeme taktéž chápat jako předávání a přijímání informací, ale rovněž je to výměna. Je důležité si uvědomit, že pokud nesdílíme informaci s jinou osobou, může to znamenat, že jsme s ní dosud nekomunikovali, ale také, že protějšek nepochopil informaci stejným způsobem jako vy. Aby byla komunikace úspěšná, musí se jednat o proces sdíleného porozumění.²⁵

2.1.1 Neverbální komunikace

I přes zřejmý pokrok v oblasti jazyka máme značně vyvinutý pomocný systém v přenosu informací, a to neverbální komunikaci. Celé lidské tělo, včetně smyslových orgánů, svalů v obličeji a mozku, nám poskytuje výraznou oporu při komunikaci. Obětí či podání ruky funguje na stejné úrovni jako lidská řeč. Každý jedinec je schopen vyčíst základní informace např. z úsměvu či výhrušného gesta svého partnera. Také intonace v hlase či samotná hlasitost prozradí mnohé. Při neverbální komunikaci můžeme

²⁴ ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 16, 18. ISBN 80-86851-10-9.

²⁵ BARKER, Alan. *Umíte přesvědčit?*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 1, 2. ISBN 80-7226-378-1.

rozlišit tyto základní složky: oční kontakt, výraz v obličeji, tón hlasu, fyzický dotek, blízkost, gesta, pohyby končetin, pozice hlavy a těla a samotný vzhled.²⁶

2.1.2 Oblasti lidské komunikace

Umět správně komunikovat je jedním z nejdůležitějších pozitiv v osobním, společenském i pracovním životě. **Intrapersonální** komunikací promlouváme sami k sobě, poznáváme se a soudíme sami sebe. **Interpersonální** komunikací dochází ke vzájemnému působení s druhými, poznáváme je i sami sebe a skýtáme druhým možnost, aby poznali nás. Většinu společenského i pracovního života lidé tráví ve skupinách. **Komunikací v malých skupinách** dochází ke vzájemnému ovlivnění všech členů působením komunikace. Dochází k řešení problémů, vyvstávají nové nápady a vize, dělíme se o své znalosti, zážitky a zkušenosti. **Veřejná** komunikace nás informuje či přesvědčuje nebo podobně my můžeme působit na jiné, např. aby změnili svůj názor, postoj nebo hodnoty či něco zakoupili.²⁷

Jednotlivé komunikační styly jsou skryty v každodenních kontaktech. Čtyři z nich považujeme za nejdůležitější, a to styl konvenční, který se vyznačuje krátkodobým trváním. Spočívá ve výměně pozdravu a nezávazné společenské konverzaci. Dalším je konverzační styl, kdy dochází k výměně zajímavých názorů, informací, ale praktické využití je malé. Operativním stylem rozumíme způsob, kdy jeden z účastníků je dominantní a druhý na něm závislý a posledním je osobní či intimní styl, kterým dochází k naplnění nejhlubších lidských potřeb a tužeb.²⁸

2.1.3 Komunikace ve zdravotnictví

Kvalitní komunikace na zdravotnickém pracovišti je velmi důležitou složkou, protože se významnou měrou odráží na kvalitě péče o pacienta. Nejde o pouhé předávání informací, prolíná se zde i vztahová dimenze, to, jak dochází k předání informací. Jednoznačně verbální i neverbální vyjádření odhalí, jaký vztah je mezi komunikujícími, zda funkční či nikoli.²⁹

²⁶ ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 23. ISBN 80-86851-10-9.

²⁷ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 15. ISBN 80-7169-988-8.

²⁸ ČÍŽKOVÁ, Jitka. *Přehled sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc: UP Olomouc, 2000. s. 92. ISBN 80-244-0150-9.

²⁹ ŠKRLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetřovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. s. 292. ISBN 80-7172-841-1.

2.2 Problémy v komunikaci

V současné době můžeme pozorovat, jak se hroubí soukromý či profesní život z důvodu komunikačních problémů. V jistých případech se může jednat pouze o záminku. Pro „rozuzlení“ těchto potíží je zapotřebí velká dávka upřímnosti a sebekritiky, zda komunikační potíže nejsou způsobeny právě „mou“ osobou.³⁰

Vážnoucí komunikaci a z toho vyplývající interpersonální konflikty můžeme spatřit v situacích, kdy jsou dva lidé na sobě závislí a to co dělá jedna osoba, má dopad i na druhou nebo si protějšky uvědomují neslučitelnost svých cílů či vidí toho druhého jako někoho, kdo mu překáží v naplnění jeho vlastních cílů. Další kritéria komunikačních problémů mohou být - nejistota týkající se závazků, žárlivost, nesplněná očekávání i osobní rozdíly.³¹

2.2.1 Nezdravá komunikace na pracovišti ve zdravotnictví

Za nezdravou komunikaci považujeme takovou, pokud předmět rozhovoru nemá smysl. Zdravotník nemá dostatečný přehled a znalosti týkající se práce na daném oddělení nebo má kvalifikaci pouze na úzký specializovaný obor a ostatní informace ho nezajímají. V takovém případě o sdělení informací bude jevit zájem pouze omezený počet jedinců. Dále je důležitá orientace v odborné terminologii, stručné a výstižné vyjadřování, subjektivní názory jsou sice přínosné, ale na problematiku týkající se zdravotnického oddělení je třeba se dívat komplexně a objektivně. K nedorozuměním často dochází při chybné formulaci myšlenek. Posluchač může jevit apatii a nezájem nebo být přehnaně kritický. Jedním z nejdůležitějších faktorů je opomíjení zpětné vazby.³²

2.2.2 Komunikace před konfliktem a po konfliktu

Jedna ze snah by měla být, aby konflikt proběhl v soukromí. Před jinou osobou bychom mohli jednat nečestně nebo ublížit chováním sobě či partnerovi. Je důležité řešení konfliktu „nějak“ naplánovat, i když je typické, že vznikne v tu nejnevhodnější dobu. Hádky a nepříjemné situace z minulosti, které již nelze ovlivnit, nechme „spát“, jsou kontraproduktivní. Z konfliktu, jako z cenné skutečnosti, bychom se měli poučit a dívat

³⁰ ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 31. ISBN 80-86851-10-9.

³¹ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 169. ISBN 80-7169-988-8.

³² ŠKRLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. ISBN 80-7172-841-1. s. 293.

se na něho již z jiné perspektivy. Vyhněte se nečestným strategiím, které vyvolávají samé negativní pocity. Neobviňujte sebe ani svého partnera. Ve větší míře bychom měli vyjádřit vděk a pozornost, jako projev usmíření a ukončení konfliktu. Přínosné je taktéž pronesení přání, aby se váš vztah rozvíjel a trval i nadále.³³

2.3 Efektivní komunikace

Dokonalost je ideál, toto pravidlo platí taktéž pro komunikaci. Z toho vyplývá, že nikdo z nás nebude dokonalý komunikátor, ale snahou je se tomu aspoň přiblížit.

2.3.1 Efektivní verbální projev

Při slovním projevu se setkáváme s mnoha formami, počínaje formálními (rozhovory, proslovy, přednášky, prezentace aj.) až po neformální. Pokud se naučíme používat šest základních principů, naše řeč se stane pro většinu „srozumitelná“ a efektivní. První zásadou je transparentnost v řeči, která je niterního rázu. Musí vycházet ze samotné myšlenky. Dalším principem je, na řeč se dokonale aktivně připravit. Třetím heslem je jednoduchost, „vypíchnout“ důležité, ale ne příliš zjednodušovat a bagatelizovat dané téma. Pátou zásadou je „přirozenost“ osobnosti při verbálním projevu – být sám sebou a posledním principem je stručnost. *„Šetřete slovy jako náboji, protože jeden přesný výstřel vydá za sto chybných.“*³⁴

Štěpáník³⁵ uvádí, že neschopností předložit správně myšlenku a objasnit svůj záměr, končí mnoho „dobrých“ nápadů, přičemž sdělnost považuje za velmi důležitou pro úspěch v životě a v kariéře. Před každým jednáním je nezbytné provést kvalitní přípravu, která již sama o sobě může znamenat polovinu úspěchu. Při samotném vyjednávání je vhodné provádět menší ústupky. Tvrdošijné trvání na svých ideálních cílech může vyvolat u druhého nesouhlas až odpor. Snažíme se využít argumentace a při jednání vystupovat klidně, sebejistě a vyrovnaně.³⁶

³³ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8. s. 169. s. 175.

³⁴ ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 67. ISBN 80-86851-10-9.

³⁵ ŠTĚPÁNÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: Komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 17. ISBN 80-247-0844-2.

³⁶ ŠTĚPÁNÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: Komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 136-153. ISBN 80-247-0844-2.

2.3.2 Jak lépe naslouchat

Poslouchat není totéž jako slyšet. Při poslouchání jsme aktivní, všímáme si a věnujeme pozornost těm, kteří hovoří.

Velmi vytížení a zaměstnaní lidé jsou mnohdy těmi nejhoršími posluchači. Provází je celá řada zlovyků a jsou téměř neschopní naslouchat jiným. Zde uvedeme rozdíl slov slyšet a naslouchat. Slovo slyšet znamená vnímání zvuku, poslouchat někoho a pochopit sdílené prostřednictvím pozorného poslechu oproti výrazu naslouchat, které nese ve svém významu soustředěné poslouchání někoho, věnování pozornosti něčemu, usilovné snažení se něco slyšet a vzít dané na vědomí. Zde je stručný výčet činností, které lidé dělají, když hovoří druhá strana – přemýšlejí o něčem jiném nebo o tom, co řeknou, až se dostanou ke slovu, opakem je, že se snaží zaznamenat všechno, co hovořící říká, nebo čekají, aby se mohli ujmout slova. Naslouchání je možno rozdělit do tří úrovní. Třetí stupeň se vyznačuje stylem „jedním uchem tam a druhým ven“. Výsledkem takové komunikace může být ztráta důvěry, věrohodnosti a získání označení člověka, se kterým se obtížně spolupracuje. Druhou úroveň, která je používána většinou lidí, můžeme nazvat „letem světem“. Při takovém naslouchání věnujeme pozornost spíše tomu, co chceme slyšet, místo tomu, o čem se skutečně hovoří. „Na stejné vlně“ nasloucháme v první rovině a jak již sám název hovoří, jde o naslouchání s logikou a citem číst mezi řádky. Na této úrovni se nám podaří získat mnoho informací k potřebným rozhodnutím a rozvahu, kolik energie do dané konverzace vložit.³⁷

Platí zde zákon dorozumění, který říká, že pokud je mezi dvěma lidmi psychické souznění a vzájemné napojení, navazují spolu lepší kontakt. A čím větší je souznění, tím je lepší porozumění při komunikaci. Dalším klíčem k dorozumění se je přizpůsobivost.

³⁷ SUE, Marsha Petrie. *Černé ovce: Jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. s. 81-90. ISBN 978-80-251-2062-0.

Obrázek 5: Tři podmínky pro dorozumění



Zdroj: LOSIER, Michael J. *Zákon dorozumění: Vytváření ideálních osobních a profesních vztahů*. 1. vyd. Praha: Beta, 2010. s. 14.

Za první podmínku považujeme souznění, což je především dobrý vztah a vzájemný soulad. Také je souznění považováno za základní kámen celé komunikace. Vyladěním je schopnost zaměřit se a reagovat na to, čeho jsme si při komunikaci s druhým všimli. Jsou to reakce na verbální, ale i neverbální signály při kontaktu. Pomocí vyladění vytváříme oboustranné souznění. Pro vznik optimálního dorozumění je nejdůležitější podmínkou pochopení komunikačního stylu. Velmi častou příčinou nedorozumění je právě nepochopení komunikačního stylu druhé osoby.³⁸

³⁸ LOSIER, Michael J. *Zákon dorozumění: Vytváření ideálních osobních a profesních vztahů*. 1. vyd. Praha: Beta, 2010. s 13-21. ISBN 978-80-7306-411-2.

3 NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

„V životě dochází k podnětným setkáním s druhými lidmi, setkáním, která nás inspirují a vedou k vydání toho nejlepšího, co v nás je. A dochází také k setkání, která ochromují, a mohou nás i zničit. Člověk může druhého člověka ničit psychickým týráním. Výsledkem tohoto urputného procesu může být dokonce i psychická vražda.“

Marie-France HIRIGOYEN

Ačkoliv je psychické týránění na pracovišti staré jako práce sama, teprve na počátku devadesátých let bylo uznáno jako fenomén poškozující pracovní prostředí, výrazně snižující pracovní výkon, podporující vznik absentérství a to v důsledku psychologických škod, které psychické týránění způsobuje. Tyto činy sice přímo nevedou k úmrtí, ale přesto poškozený jedinec ztrácí sebe sama. Po pracovním dni se cítí vyčerpaný, ponížený a „zničený“. Z takového stavu je velmi těžké se dostat.³⁹

Šikanování je všude kolem nás a často jedince doprovází celý život. Může mít počátek v rodině mezi sourozenci, pak plynule přejde do školky a dále do školního prostředí, zájmových skupin, vojenského prostředí, partnerského vztahu, zaměstnání, nemocnic, penzionů a může končit týráním seniorů v rodině nebo v domově pro seniory. Šikanování můžeme považovat za rozpínající se sociální „nemoc“ dnešní společnosti, v jejímž výsledku nacházíme poškození zdraví jednotlivce, skupin, včetně rodiny a společnosti vůbec.⁴⁰

Globalizace sebou přináší mnoho pozitivního, ale také negativního a v některých případech tyto negativní jevy neumíme včas odhalit a zasáhnout proti nim, a to z hlediska prevence nebo v konečném řešení důsledků. Jako negativní důsledky globalizace můžeme spatřit jevy jako workoholismus, syndrom „vyhoření“, diskriminaci, rozličné formy obtěžování a psychický teror – mobbing. Tyto jevy se velmi často pojí s pracovním životem a jsou výsledkem deformovaného chování jednotlivce v pracovním prostředí. Na přední příčce mezi těmito negativními jevy převládá mobbing, který představuje typicky násilnou formu zacházení s lidmi, která nemusí být

³⁹ HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 59,60. ISBN 80-200-0994-09.

⁴⁰ KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování*. 2. vyd. Praha: Portál, 2005. s. 17. ISBN 80-7367-014-3.

pouze ze strany šéfů, ale i podřízených, a také mezi spolupracovníky navzájem. Můžeme zde spatřit diskriminaci, obtěžování a jiné formy, které postižené zasahují psychicky, ale i fyzicky. Vnější sociální podmínky nám určují, zda se mobbing projeví a bude včas zachycen a taktéž se na těchto kritériích podílí makroskopické prostředí a management, a to na úrovni celospolečenské, ale také v jednotlivých podnicích.⁴¹

3.1 Mobbing

3.1.1 Historie mobbingu

Šikana zasahuje daleko do historie pravěkých lidí a jejich prvních společenských seskupení. Pojem mobbing vychází z anglického slovesa „to mob“ = utlačovat, urážet, napadat, srocovat se, útočit. Slovo mobbing nejprve vnesl do povědomí rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz, který se inspiroval zvířecí říší. Švédský chirurg Heinemann začíná používat zmíněný výraz v 60. letech minulého století, kdy nachází souvislosti a obsah výrazu mobbing přenáší ze zvířecí říše do lidského chování. O nejmladší zavedení zmíněného výrazu se zasadil švédský psycholog práce profesor Leymann v Německu.⁴²

Z tzv. teritoriality zvířat, kterou popisoval Konrad Lorenz, je patrné, že celá řada živočišných druhů žije ve svých domovských teritoriích a v případě, že se objeví vetřelec, zaútočí na něho. Podoba s lidským chováním není náhodná, příkladem může být vesnická tancovačka, která vyústí ve spor v momentě, kdy se objeví „cizí vetřelci“.⁴³

3.1.2 Pojem mobbing a jeho projevy na pracovišti

„Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednotlivec nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).“⁴⁴

Na každém pracovišti najdeme občasné neshody, které se rychleji či pomaleji, někdy ve spolupráci s vedením, snaží kolektiv vyřešit. Drobné konflikty jsou přirozenou

⁴¹ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 8. ISBN 80-7261-127-5.

⁴² KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 15. ISBN 80-7261-127-5.

⁴³ PAVEL, Beňo. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 7. ISBN 80-86517-34-9.

⁴⁴ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 16. ISBN 80-7261-127-5.

součástí života a mnohdy pozitivně ovlivní danou situaci. Za kritické a tím i nebezpečné mezilidské vztahy můžeme považovat situaci, kdy se začne systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahovat do pracovního i osobního života druhého jedince. Cílem mobbingových útoků je přerušit oběti interpersonální komunikaci, omezit na minimum spolupráci, zamezit další rozvíjení sociálních vazeb a trvale poškodit její společenskou vážnost v očekávání, že se oběť stáhne a samovolně opustí pracovní místo. Naše společnost jednohlasně mobbing odmítá. Z tohoto důvodu je reakce ze strany vedení ve většině dotazů, „Zda se vyskytl nebo vyskytuje mobbing na jejich pracovišti?“, velmi rozhořčená a to z té příčiny, že pozitivní přiznání vede ke zpochybnění kvality řídicí schopnosti vedoucího.⁴⁵

Pokud nastane některá z níže vyjmenovaných situací, jako šikana jednotlivce, obtěžování, urážky, pomluvy či vyloučení z kolektivu, přidělování nesplnitelných či neodpovídajících úkolů pracovnímu zařazení, manipulace s informacemi, které zaměstnanec potřebuje bezpodmínečně ke své práci, hovoříme o mobbingu, ale podmínkou je pravidelné opakování v časově delším horizontu. Další z charakteristik může být „nestejněměrné a nespravedlivé“ rozložení sil, někdy dokonce „všichni proti jednomu“. Oběti bývají vystaveny velkému stresu, který může končit nemocí, v horším případě sebevraždou. Statistiky uvádějí, že každá pátá sebevražda dospělého má spojitost s konflikty na pracovišti.

Mobbing je dán nedostatečnou schopností komunikovat, nejistou osobností, znevažováním a arogancí, závistí, špatnými způsoby chování a jednání s druhými, neschopností řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat a také sociální nejistotou. Můžeme ho považovat za druh konfliktu s velmi rychlým nástupem, který téměř vždy směřuje k velkým škodám a tímto u postižených osob v konečném důsledku zapříčiňuje vysoké výdaje ve zdravotním a důchodovém systému.⁴⁶

Násilí na pracovišti zdravotnického zařízení

Moderní způsob života v dnešní době se potýká s nedostatkem času na sebe i své blízké, což má negativní dopad na mezilidské vztahy, a to rodinné i pracovní. Ve zdravotnickém zařízení to může vést ke konfliktům mezi lékařským a nelékařským personálem, které mohou vyústit v šikanu či sexuální obtěžování na pracovišti.

⁴⁵ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 11, 15-16. ISBN 80-7261-127-5.

⁴⁶ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 8-9. ISBN 80-86517-34-9.

V případě mobbingu bývá na počátku nějaký konflikt. Oběť může být kdokoli z kolektivu a podněcovatelem šikany mohou být jak spolupracovníci, tak podřízení či nadřízení. Pokud dochází na pracovišti k násilí, odráží se tato situace nejen do interpersonálních vztahů personálu, ale dochází rovněž k narušování medicínské i ošetrovatelské péče u samotného klienta.⁴⁷

To, že násilí na pracovištích zdravotnických zařízení existuje, dokládá mimo jiné i Venglářová ze své osobní zkušenosti, kdy byla přítomna na seminářích pro zdravotní sestry a jak sama uvádí, byla doslova ochromena výpovědí několika zdravotních sester, které líčily své zážitky týkající se mobbingu.⁴⁸

3.1.3 Profil mobbera

Typický profil mobbera neexistuje, ale byly popsány jisté znaky, které mají tito lidé společné. Prvním znakem je nedostatek lítosti nad svým chováním, které zastírají přetvářkou, lhaním a podváděním, tudíž okolí zprvu nic netuší. Za další rys můžeme považovat nedostatek empatie, nezájem o jiné a lhostejnost k jejich potřebám nebo právům. Na druhou stranu vyžaduje po jiných uznání, pozornost a obdiv. Dále mohou trpět pocitem méněcennosti, který vede k podráždění, nervozitě, výbušnosti a přehnané kritičnosti směrem k druhým, čímž maskuje své chyby. Taktéž dokáže být vynikajícím manipulátorem, kdy v jistých situacích umí v lidech vzbudit pocit viny za chyby, které způsobil.⁴⁹

Beňo⁵⁰ rozdělil činitele mobbingu dle typologie:

- Klasický boss - v tomto případě je stěžením moc, kterou již má a potřebuje ji upevnit nebo chce moc získat.
- Závistivec - útočí na oběť, jenž má jeho vysněné vlastnosti, které postrádá u sebe.
- Zbabělec – mobbovaný pro něho představuje zdroj strachu a malého sebevědomí. Před obavami ze změn na pracovišti uměle vytváří špatnou atmosféru. V mnoha případech je sám obětí klasického bossa.

⁴⁷ BÁRTLOVÁ, Sylva, Ivana CHLOUBOVÁ a Marie TREŠLOVÁ. *Vztah sestry - lékař*. 1. vyd. Brno: NCO NZO, Brno, 2010. s. 77. ISBN 978-80-7013-526-6.

⁴⁸ VENGLÁŘOVÁ, Martina, Ludmila MYŠÁKOVÁ, Gabriela MAHROVÁ a Marek LAŠTOVICA. *Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 113. ISBN 978-80-247-3174-2.

⁴⁹ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 46–49. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁵⁰ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 75-76. ISBN 80-86517-34-9.

- Škodolibec – nachází uspokojení v intrikách a poškozování druhých. Vždy sám jako první označí viníka, aby nepadla vina na něho.
- Tradicionalista – agresemi se snaží zachovat dosud stanovené hodnoty, zvyklosti nebo řád, aby nedošlo ke změně.
- „Ušlechtilý pomocník“ – pod záminkou pomoci zmanipuluje oběť a poučuje ji, často i bez odborných znalostí.

Šikanu provozují jak muži, tak ženy, ale častěji mobber inklinuje při výběru oběti ke stejnému pohlaví, jako je on sám.⁵¹

3.1.4 Potencionální oběť mobbingu

Na obětech mobbingu nenajdeme typické osobnostní znaky ani „vady na charakteru“. Z průzkumů však vyplývá, že oběti mohou vykazovat znaky menší výkonnosti, neprůbojnosti, citlivosti a mohou být spíše pesimisté a psychicky labilní. Ale taktéž mezi mobbovanými nacházíme odolné, silné, sebejisté a kvalifikované jedince. Výsledkem tedy je, že mobbing může zasáhnout každého, v jakémkoli oboru, i když ze statistik vyplývá, že nejvíce ohroženi jsou zdravotníci, dále v resortu školství a tělesné výchovy a státní správy. Vysvětlení poskytl prof. Zapf⁵² s vysvětlením, že nejvíce ohroženy jsou velké kolektivy, kde je velmi důležitá spolupráce a interpersonální komunikace.

3.1.5 Průběh mobbingu

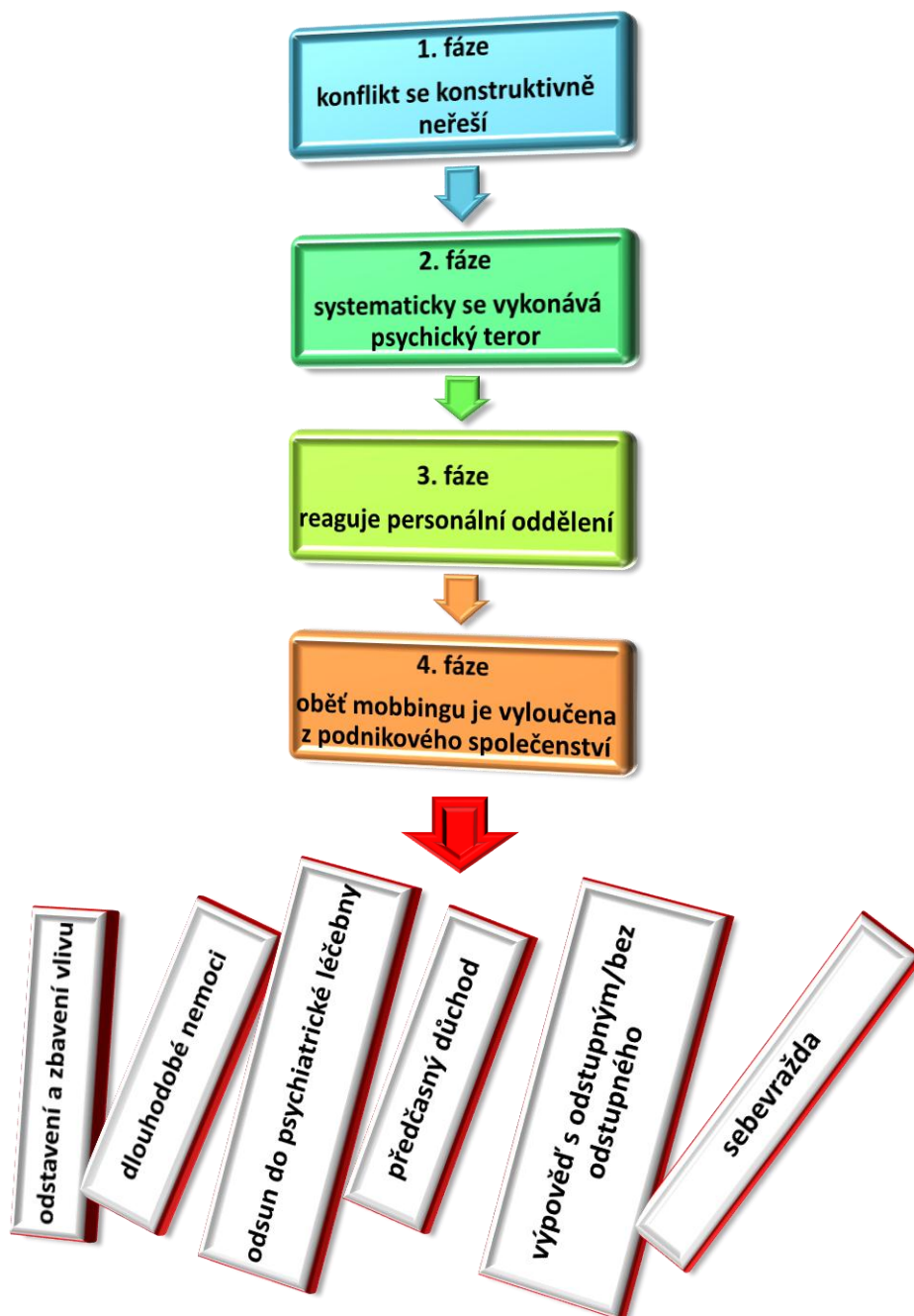
Mobbing netrvá krátce, ale je dlouhodobým vysilujícím procesem, který je charakteristický svou silou. Má svá charakteristika a není stejný, v globále však můžeme uplatnit následující model, viz obrázek 6, kdy v každé fázi je možno proces zvrátit, a to pokud se týraná osoba začne „ze všech sil“ bránit a obrátí šikanu ze své osoby na mobbera, zasáhnou spolupracovníci či nadřízený, oběť změní pracovní prostředí, třetí fáze nenastane z důvodu nezájmu personálního oddělení

⁵¹ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 21. ISBN 80-7261-127-5.

⁵² KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 20. ISBN 80-7261-127-5.

nebo personální oddělení se zabývá problémem a zasáhne anebo obě strany mají ochotu a schopnost konstruktivně řešit konflikty, tudíž k mobbingu vůbec nedojde.⁵³

Obrázek 6: Model mobbingu



Zdroj: KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 23.

⁵³ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 22. ISBN 80-7261-127-5.

Popis průběhu mobbingu

1. fáze: konflikt se konstruktivně neřeší

Na svém počátku působí mobbing zcela nevinně, objevují se vtípky na adresu oběti, nevhodné poznámky a drobné netaktnosti, ze kterých se postupem času vyvine konflikt. Konflikty jsou však zcela přirozené, často „vyčistí“ atmosféru, ale to pouze v případě otevřeného jednání. Pokud jsou zamlčovány, spory nabývají rozměru a znepríjemňují soužití. Z tohoto důvodu je velmi žádoucí se konfliktům nevyhýbat, ale včas je rozpoznat a konstruktivně řešit.

2. fáze: systematicky se vykonává psychický teror

Jestliže se konflikt neřeší či se ho nepodaří konstruktivně vyřešit, přetvoří se v systematické jízlivosti a úkladné chování, které vyústí v psychický teror. Oběť „slábne“, je stále zranitelnější a citlivější a důsledkem je zhoršení psychického i fyzického stavu. Začíná ztrácet sebedůvěru, příznaky stresu se zesilují, objevují se obavy o holou existenci. Krátkodobé absence, jako dovolená, lázeňský pobyt či nemocenská, zmírní potíže pouze částečně, protože návrat do pracovního prostředí vše vrátí zpět. Tím jak roste nejistota mobbovaného, je vytlačován na okraj pracovního kolektivu, až dojde vedení k závěru, že je dotyčná osoba pro tuto práci nadbytečná a je zbytečnou zátěží pro ostatní.

3. fáze: reaguje personální oddělení

Vyčerpaná oběť není schopna plného pracovního nasazení a taktéž trýznitel plýtvá časem a energií na další útoky, tím dochází ke snížení pracovního výkonu celého oddělení. Vedení firmy či personální oddělení dojdou k názoru, že je důležité okamžitě věc projednat a vyřešit. Situace se většinou vyvine tak, že je upřen zrak na mobbovaného, který neplní náležitě své pracovní povinnosti. Je označen za „problémového“ zaměstnance, se snahou přeložit dotyčného na jiné pracovní místo.

4. fáze: oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství

Pokud se přeložením na jiné pracovní místo problém nevyřeší, je ze strany personálního oddělení oběti nabídnuto, aby opustila firmu či organizaci sama, výměnou za kladný pracovní posudek. Pokud šikanovaná osoba odmítá dát výpověď, je

odsunuta na okraj podniku. V tomto případě je to jen otázka času, kdy diskriminovanému dojdou síly, a odejde ze zmíněného pracovního místa.⁵⁴

3.1.6 Důsledky mobbingu

Mobbing postihuje psychickou stránku jedince, na kterou se ve velmi častých případech naváží fyzické problémy. Tato zátěž mobbovaného se nepromítá pouze do pracovní sféry, ale zasahuje i osobní, rodinný a partnerský život.⁵⁵

Pracovní podmínky ve zdravotnictví, ať je to zvýšená fyzická námaha, infekční prostředí, noční práce, mohou vést k onemocnění, ale velkou měrou se také na nemocnosti podílí sociální stresové faktory, zvláště mobbing.

Onemocnění, která zapříčinila šikana, se nejprve vyvíjí pomalu, ale symptomy jsou čím dál zřetelnější a závažnější. Počínaje od celkové nevolnosti, kde řadíme poruchy spánku, bolesti hlavy, migrény, bušení srdce, žaludeční problémy a bolesti krční páteře, dále pak psychickou labilitu, obecné stavy úzkosti, závislosti anebo již onemocnění s klinikou, jako žaludeční a střevní nemoci, kardiovaskulární poruchy a nádorová onemocnění.⁵⁶ A to je mnohdy chvíle, kdy si teprve oběť uvědomí, co se děje, protože šikana často probíhá skrytě a rafinovaně a také přílišná důvěřivost napadeného jedince zabraňuje tomu, aby byl mobbing včas ukončen, což se také projeví v sociální sféře.⁵⁷

3.2 Agrese

Za agresivitu považujeme záměrné poškozování jiných lidí, zvířat a ničení věcí. Pokud se zaměříme na agresivitu mezi osobami, nemusí vždy vykazovat fyzickou složku, ale může se jednat o ironii, sarkazmus, ubližování jiným s úsměvem „na rtu“, s cílem degradovat druhou osobu. Při svých útocích bývá agresor nezdrženlivý

⁵⁴ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 24, 27, 31, 33. ISBN 80-7261-127-5.

⁵⁵ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 82. ISBN 978-80-247-2474-4.

⁵⁶ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 35. ISBN 80-7261-127-5.

⁵⁷ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 84. ISBN 978-80-247-2474-4.

a bezohledný. Agrese může mít také formu šikany.⁵⁸ Každý den se setkáváme s projevy zralého hněvu, ale ten může vykazovat i pozitivní stránky. Nacházíme ho v situacích, kde se děje jakákoli nespravedlnost, kdy jedinec musí čelit šikanování, zneužívání či poškozování. Hněv může působit jako ukazatel cesty a tím vést ke změně, která napomůže zachovat pracovní, osobní nebo partnerský život.⁵⁹

3.2.1 Dělení agrese

Pokud jsou agresori konfrontováni se svými důsledky chování, mají tendenci aspoň na přechodnou dobu takové to chování opustit, pokud se nejedná o psychopatickou či psychotickou agresivitu. Pokud hovoříme o příčinách agresivního chování, ty mohou být biologické, psychické, ale i sociální.⁶⁰ Pokud se zaměříme na typy, které vykazují náchylnost k agresi, najdeme čtyři základní. První je emocionálně reaktivní typ násilníka, kde spadá většina agresorů. Tito lidé jsou charakterističtí svou prchlivostí, snadnou vznětlivostí až výbušností, impulzním chování při sebemenším podnětu, kdy ztrácejí kontrolu nad svými reakcemi. Druhým představitelem je instrumentální typ násilníka, který tímto stylem chování vědomě uspokojuje své potřeby. Jsou to antisociální osobnosti, které vyhledávají konflikty a podněcují agresivní kolize, kdy chtějí přesvědčit sami sebe, jak jsou neoblomní, mocní a bez soucitu. Do třetí skupiny patří násilníci kontrolující své agresivní impulzy, proto jsou okolím považováni za velmi slušné a zdvořilé osoby. Bohužel patří mezi nejnebezpečnější osoby, jelikož za jistých podmínek uvolní veškerou potlačovanou vlnu agrese a spáchají velmi často hrůzný čin. Poslední skupinu tvoří psychopatické osobnosti, kterým zcela chybí výčitky svědomí, pocity viny, jsou emočně „oploštělí“, bez schopnosti milovat a své agresivní výpady uskutečňují pro uspokojení své potřeby vidět nebo slyšet někoho trpět.⁶¹

Každý z nás, když se ocitne v krizi, může při své obraně vykazovat známky perverzních mechanismů. Např. rysy narcistické osobnosti nejsou nijak výjimečné, aniž by se nutně jednalo o nějakou patologii. Mnozí z nás jsou druhými lidmi manipulováni za účelem nějakého zisku a také všichni jsme aspoň někdy na krátkou dobu nenáviděni. Řada analytiků konstatuje, že jistá perverzita je součástí osobnosti

⁵⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 89. ISBN 80-247-0650-4.

⁵⁹ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. s. 59. ISBN 80-902614-1-8.

⁶⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 89. ISBN 80-247-0650-4.

⁶¹ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. s. 70 - 73. ISBN 80-902614-1-8.

každého z nás. Ale perverzní narcistický člověk se realizuje pouze ukájením destruktivních impulzů.⁶²

Taktéž příčinou agresivního chování může být frustrace, kdy pocity nepřijetí či odmítnutí z minulosti vedou k narušení sebejistoty a sebeúcty. Z pohledu formy chování dělíme agresi na naučenou a vrozenou. Naučená forma se vyznačuje úspěchem při agresivním jednání, tím dochází k osvojení, kterého se zbavujeme velmi těžko. Stěženi roli u této formy hrají rodičovské či vychovatelské vzory či modely, které napodobujeme. Druhou formou je vrozená agresivita a pohled na ni je velmi zajímavý. Uvedeme-li příklad na člověku, který je od narození slepý, jak je možné, že svůj hněv, stejně jako ostatní, vyjadřuje svráštěním čela, zařatými pěstmi, skřípotem zubů, i přestože tento vzor nemohl nikde „odkoukat“? Vysvětlit lze pouze tím, že tato forma chování je vrozená.⁶³

3.2.2 Jedinec ve skupině a agrese

Již od svého počátku života je člověk vystaven tlaku skupiny, ve které žije. O začlenění do skupiny rozhodne sám nebo je okolnostmi donucen sdílet určité atributy skupiny, kterou si dobrovolně nezvolil. Pokud se jedinec se skupinou vnitřně sžije, o to menší má schopnost se oddělit, tím ztrácí soudnost, svůj „zdravý“ rozum a individualitu. Jedinec, pokud se stane součástí davu, ztrácí svou osobnost.⁶⁴ V každé skupině existuje osoba, která je považována za vůdce. Tento člověk kontroluje aktivitu skupiny, podstatně přispívá k její soustředěnosti, reprezentuje ji a ovlivňuje skupinu.⁶⁵

Z hlediska skupinové agrese na pracovišti, může být často napaden člověk, který je vyrovnaný s harmonickým a spokojeným partnerským životem, na rozdíl od většiny. Další skupinou mohou být nově příchozí zaměstnanci a lidé odlišní skupinovým standardům a taktéž se setkáváme s napadením velmi talentovaných a inteligentních jedinců.⁶⁶ „U lidí žijících v jedné skupině jsou agresivní postoje nebo projevy vůči

⁶² HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. s. 135. ISBN 80-200-0994-09.

⁶³ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 32. ISBN 80-86517-34-9.

⁶⁴ ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1999. s. 81. ISBN 80-902614-1-8.

⁶⁵ ČÍŽKOVÁ, Jitka. *Přehled sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc: UP Olomouc, 2000. s. 143. ISBN 80-244-0150-9.

⁶⁶ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 36-37. ISBN 80-86517-34-9.

*cizákům velmi snadno a rychle nakažlivé, takže zachvacují brzy celou skupinu. Člověk je v živočišné říši jediným tvorem, který je schopen přesáhnout sebe sama.*⁶⁷

V souvislosti s chováním žáků je dnes velmi diskutovaným tématem ve školství šikana. Projevuje se fyzickým násilím, ubližováním silnějších a starších žáků vůči mladším a slabším.⁶⁸

*„Zatímco v případě šikany jde o relativně primitivní a bezprostřední ponižování, zesměšňování nebo týrání, jsou u tzv. mobbingu, kteréžto slovo bývá do češtiny nejčastěji překládáno jako „psychoteror na pracovišti“, formy ubližování a agrese mnohem rafinovanější, netransparentnější a složitější.*⁶⁹

3.3 Obrana proti mobbingu

Většina lidí nastupujících do nového zaměstnání, je vysoce motivovaná a ochotna se angažovat. Rozvíjí se snaha seberealizace, i když ne vždy probíhá vše podle představ. V pracovním kolektivu, kde spolu pracuje více zaměstnanců, vznikají vztahy a ty se pak promítají do emocí. Pokud jedinec zažije na pracovišti křivdu, může se vytvořit hluboká jizva, které se zbaví velmi těžko.⁷⁰ Na každém pracovišti se setkáváme s negativními typy osobností. Pokud se jedinci podaří včas odhalit, s jakým typem osobnosti bude jednat, tímto se dostává do výhody, může zvolit vhodnou strategii pro svá jednání a tím předejít destruktivnímu chování ze strany kolegy, podřízeného či nadřízeného.⁷¹

3.3.1 Prevence

Prevence je často nejjednodušší cestou, jak se vyhnout mobbingu.

Jedinec

Každá pracovní skupina má vytvořené své pracovní klima a nově příchozí zaměstnanec může být chápán jako narušitel tohoto klimatu.

⁶⁷ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 38. ISBN 80-86517-34-9.

⁶⁸ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 41. ISBN 80-86517-34-9.

⁶⁹ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 42. ISBN 80-86517-34-9.

⁷⁰ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. XIV. ISBN 80-86517-34-9.

⁷¹ YAGEROVÁ, Jan. *Produktivní vztahy: 57 strategií pro upevňování obchodních kontaktů*. vyd. neuvedeno. Olomouc: Anag, 2012. s. 36. ISBN 978-80-7263-761-4.

Kratz⁷² předkládá rady pro nové zaměstnance, které mají vést k bezproblémovému začlenění do pracovního kolektivu. Prvním poučením je, již před nástupem, seznámení se s pracovním prostředím a tím předejit kompetenčním sporům. Na počátku pracovního poměru je výhodné držet se zpátky, vyčkávat, pozorovat a učit se novému. Za nevhodné považuje hlasité úvahy, kritiku a srovnávání s minulým pracovištěm. Druhou radou je navázání přátelských vztahů s ostatními spolupracovníky, kteří jistě ocení vstřícnost a ochotu. Samotná integrace nového zaměstnance může do jisté míry také záviset na tzv. neformálním vůdci, kterého ostatní členové pracoviště následují a jenž má hlavní slovo ve skupině.

Další hledisko, které můžeme považovat jako prevenci, je asertivní chování. *„Asertivní člověk dovede vyjádřit to, co chce, to, jak situaci vidí, jaký má názor, nesnaží se nic skrývat, nic naznačovat, je otevřený a upřímný. Trvá na svých právech, ale dělá to způsobem, který nepoškozuje práva druhých. Chová se sebejistě, respektuje druhou stranu, ctí její důstojnost. Je ochoten změnit svůj názor, přiznat svou chybu a přistoupit na kompromis. Dovede jednat klidně a uvolněně.“*⁷³

Asertivita na druhou stranu vyžaduje, aby se jedinec uměl rozhodovat sám za sebe a také za svá rozhodnutí nesl plnou zodpovědnost. Člověk, který se chce důrazně, ale slušně projevit, nenechat sebou manipulovat, musí znát a ctít „asertivní lidská práva“. Tímto dosáhne cíle, pokud to někomu sám nedovolí, nestane se obětí úspěšné manipulace na své osobě.⁷⁴ Ale samotný úspěch asertivity nespočívá pouze ve správné technice, avšak také na celkové jistotě vyjádření a další nutnou podmínkou je vědět, co chci.⁷⁵

Nadřizení

Pro vytvoření zdravých vztahů mezi spolupracovníky je nutné optimálně uvést nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Nadřizený by měl již před nástupem nového pracovníka provést rozvahu, aby byla integrace promyšlená, smysluplná a systematická, čímž se eliminuje případný vznik mobbingu. Neméně důležité je určit

⁷² KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 105-108. ISBN 80-7261-127-5.

⁷³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 90. ISBN 80-247-0650-4.

⁷⁴ CAPPONI, Věra a Tomáš NOVÁK. *Asertivně do života*. Praha: Grada, 1994. s. 41. ISBN 80-7169-082-1.

⁷⁵ CAPPONI, Věra a Tomáš NOVÁK. *Asertivně do života*. Praha: Grada, 1994. s. 112. ISBN 80-7169-082-1.

novému zaměstnanci mentora, který zajistí přenos nejrůznějších informací, poskytne rady, připomínky a tím pomůže k rychlejšímu začlenění se do pracovního kolektivu.⁷⁶

Dalším velmi důležitým úkolem pro nadřízené je včasný zásah při vzniku intrik, protože takový styl jednání vykazuje velmi nebezpečné a destruktivní znaky. Cílem je podpora spolupráce mezi zaměstnanci.⁷⁷

Taktéž asertivita u nadřízeného napomáhá zdravému pracovnímu klimatu. Pokud vedení jedná se zaměstnanci slušně a zcela otevřeně, tím ukazuje, že si svých zaměstnanců váží, což podřízené motivuje a dokáže to řádně ocenit.⁷⁸

Na ideální nastolení jistého řádu, který eliminuje mobbing poukazuje Kratz „*Správný styl řízení popisuje formy komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, a tím nedává možnost vzniku šikany či mobbingu.*“⁷⁹

Dále je nabízena i jiná strana pohledu na nadřízené, kdy se podněcuje k větší vážnosti vedoucích pracovníků, protože jsou to zrovna ty osoby, které zaměstnancům mohou pomoci naplnit tužby a přání a dosáhnout některých osobních cílů. Vážít by si jich měli i pro jejich práci, která je v dnešním světě velmi náročná a stresující než v minulosti.

3.3.2 Řešení mobbingu

Oběť

Ve chvíli, kdy si zaměstnanec uvědomí, že se stal obětí mobbingu, stojí před rozhodnutím, zda odejít z pracoviště či zůstat a bojovat. Zcela nejhorším řešením je zůstat a vyčkávat, zda to mobbera přestane bavit. Tato pravděpodobnost je velmi mizivá a oběť nakonec, buď sama či z popudu nadřízených, pracoviště opustí.⁸⁰

⁷⁶ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 54. ISBN 80-7261-127-5.

⁷⁷ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 67. ISBN 80-7261-127-5.

⁷⁸ CAPPONI, Věra a Tomáš NOVÁK. *Asertivně do života*. Praha: Grada, 1994. s. 141. ISBN 80-7169-082-1.

⁷⁹ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 42. ISBN 80-7261-127-5.

⁸⁰ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: Mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 92-93. ISBN 978-80-247-2474-4.

Aktivní obrana proti mobbingu by měla začít objektivním náhledem na situaci, ve které se jedinec nachází.⁸¹ Beňo⁸² nabízí pět základních pravidel obrany, kdy v úvodu doporučuje začít vlastní úvahou, zda zůstat nebo odejít z pracoviště. Dále nenechat si takové chování líbit a vzepřít se mu. Další radou navazující na druhou je rozhodnutí, pokud situaci sami nezvládneme, máme vyhledat spojence. Čtvrtou poučkou je ujasnění si plánů a cílů, čeho chceme takovým chováním dosáhnout a posledním pravidlem je konstatování, že i prohra bývá začátkem vítězství.

Nadřazení a podniková kultura

Při hlubším zamyšlení zjišťujeme, že obětí mobbingu není jen samotný jedinec, ale jeho důsledky se promítají do celého pracovního kolektivu a narušují i samotný chod organizace. Negativní atmosféra na samotném pracovišti se zákonitě odráží na výkonnosti zaměstnanců, jejich motivaci k práci a přeneseně do celkového obrazu podniku a tím i jeho konkurenceschopnosti.

„Podnik by měl v každém případě brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik prostě nemůže nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřeje ani ho nestrpí!“⁸³

Na prvním místě může organizace čelit mobbingu tím, že pečlivě vyšetří veškeré případy výpovědí svých zaměstnanců, kteří odcházejí z pracoviště. Neméně důležitý je také pohovor s odcházejícím zaměstnancem, který snáz najde odvahu otevřeně hovořit o mezilidských vztazích a vnitropodnikových problémech.⁸⁴

Pokud dojde na pracovišti ke konfliktu, měl by nadřízený k dané situaci zaujmout stanovisko, přičemž existují dva zásadní způsoby, jak vedoucí pracovníci reaguji. První je nezasahování do sporu, „ať si to mezi sebou vyřeší sami“ a druhý způsob vyhledávají obezřetní nadřízení, kteří se nechtějí ocitnout ve středu konfliktu, problém přehlížejí a doufají, že se nějak vyřeší sám. Vedoucí pracovníci si však musí být vědomi, že v případě mobbingu na svém pracovišti nesou plnou odpovědnost. Již

⁸¹ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 90. ISBN 80-7261-127-5.

⁸² BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 81. ISBN 80-86517-34-9.

⁸³ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 41. ISBN 80-7261-127-5.

⁸⁴ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 39. ISBN 80-7261-127-5.

při samotném vzniku konfliktu by měli zasáhnout, protože „vyklizením“ pole mobberovi dávají osobně souhlas pro takovéto jednání. Na nadřízených je snažit se o příjemné pracovní klima, a pokud se někde vyskytne náznak mobbingu, je jejich povinností řešit tuto situaci aktivně.⁸⁵

Za další důležité hledisko můžeme považovat situaci, kdy se vedoucí pracovník dozví o stížnostech svých podřízených. Tím, že se pracovník svěří vedoucímu, svým chováním projevuje, jak velkou má v něho důvěru. Pro zdárné vyřešení celé situace Kratz⁸⁶ doporučuje nejprve navození klidné atmosféry, přičemž doporučuje neprobírat stížnost před jinými osobami. Vedoucí by si měl zaznamenávat klíčové body, nechat zaměstnance hovořit a ujistit ho, že chápe jeho situaci. Snahou nadřízeného by mělo být objektivní posouzení celé záležitosti a kooperativní vyřešení celého konfliktu.

Řízení osob v organizaci a vhodná motivace zaměstnanců spadá do důležité součásti manažerských úkolů, které vycházejí z podnikové či organizační kultury. Mapování této kultury poskytuje managementu komplexní obraz o podnikové atmosféře a to o způsobu uvažování mezi zaměstnanci a přístupu k práci.⁸⁷

Manažeři ve zdravotnictví si čím dál víc uvědomují, jak je důležitá zdravá organizační kultura pro budoucí rozvoj celé organizace. Bez zdravé organizační kultury nelze zvyšovat kvalitu, realizovat jakoukoli transformaci nebo posílit ekonomiku organizace. *„Organizační kultura je komplexní záležitost. Nelze ji snadno vytvořit nebo změnit. Stejně jako má každý člověk nezaměnitelný otisk prstů, každá organizace, každé oddělení má specifickou organizační kulturu.“*⁸⁸

Beňo⁸⁹ rozlišuje tři druhy podnikové kultury. První je riziková kultura, kdy se jedná o souhrn sociálních mechanismů, za pomoci kterých skupina hodnotí a reaguje na fyzické či zdravotní ohrožení ze svého okolí. Druhá, nebezpečná kultura, je částí rizikové kultury. Je založena na zákazech a rituálech ve skupině. Poslední je bezpečná kultura, která zahrnuje příčiny a záruky tvorby skupinových postojů a je zaměřena na prevenci. Výsledkem bezpečné kultury je angažovanost a pozitivní postoj

⁸⁵ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 51. ISBN 80-7261-127-5.

⁸⁶ KRATZ, Hans - Jürgen. *Mobbing: Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. s. 69. ISBN 80-7261-127-5.

⁸⁷ HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: VŠ J. A. Komenského, 2005. s. 121. ISBN 80-86723-11-9.

⁸⁸ ŠKROVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. s. 316. ISBN 80-7172-841-1.

⁸⁹ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 133. ISBN 80-86517-34-9.

zaměstnanců k práci, osobní zdokonalování na všech pracovištích a odpovědnost v celé organizaci. „*Pouze zdravá a stabilní organizační kultura, která je samozřejmě také dostatečně bezpečná, je zárukou udržení, či dokonce zlepšování již tak vysoké pracovní výkonnosti.*“⁹⁰ V klimatu bezpečné kultury pracovníci snáz přebírají odpovědnost, méně chybují, lépe a rychleji řeší nezvyklé a obtížné cíle a taktéž můžeme hovořit o kvalitnějších interpersonálních vztazích.⁹¹

Zdravotnické zařízení je „živou“ strukturou se svými potřebami. Během svého působení se potýká s rozličnými změnami a konflikty. Většina moderních organizací se snaží o existenci zdravé organizace, což představuje maximální rozvinutí potenciálu zaměstnanců a jejich radosti z práce. Tímto se pak projeví zdraví organizace a to loajalitou zaměstnanců, vysokou produktivitou, tvořivostí, angažovaností a pozitivním přístupem k práci.⁹²

⁹⁰ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 135. ISBN 80-86517-34-9.

⁹¹ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003. s. 5. ISBN 80-86517-34-9.

⁹² ŠKRLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. s. 321. ISBN 80-7172-841-1.

4 PRŮZKUM

Předmětem průzkumu byly interpersonální vztahy na pracovištích klinických oddělení Městské nemocnice Ostrava. Objektem průzkumu byl nelékařský zdravotnický personál vybraných pracovišť.

4.1 Cíl a hypotézy průzkumu

Cílem diplomové práce je seznámení s problematikou interpersonálních vztahů na pracovišti se zaměřením na nelékařský zdravotnický personál, vyhodnocení funkčnosti vztahů s nadřízenými, kolegy a podřízenými a zjištění vlivu na kvalitu vykonávané práce a na kvalitu života vůbec.

4.1.1 Výzkumný problém

Jaká je spokojenost nelékařského zdravotnického personálu s mezilidskými vztahy na pracovišti, zda ovlivňují kvalitu vykonávané práce a kvalitu života vůbec?

4.1.2 Problémové okruhy

- Považuje nelékařský zdravotnický personál s délkou praxe 11 a více let mezilidské vztahy na stávajícím pracovišti za uspokojivé?
- Setkali se respondenti ve věku 18 – 30 let s mobbingem na svém pracovišti?
- V případě, že by se respondent stal obětí mobbingu, uměl by se adekvátně bránit proti útoku?
- Ovlivňují interpersonální vztahy na pracovišti vykonávanou práci?
- Souvisí kvalita života s mezilidskými vztahy na pracovišti?

4.1.3 Dílčí cíle

- Cíl 1 Zjistit, považuje-li nelékařský zdravotnický personál s délkou praxe 11 a více let mezilidské vztahy na stávajícím pracovišti za uspokojivé
- Cíl 2 Zjistit, zda se respondenti ve věku 18 – 30 let setkali na svém pracovišti s mobbingem
- Cíl 3 Zjistit, zda by se respondent uměl adekvátně bránit proti útoku v případě, že by se stal obětí mobbingu
- Cíl 4 Zjistit, zda ovlivňují interpersonální vztahy na pracovišti vykonávanou práci
- Cíl 5 Zjistit, zda souvisí kvalita života s mezilidskými vztahy na pracovišti

4.1.4 Východisková hypotéza

Nelékařský zdravotnický personál považuje interpersonální vztahy na svém pracovišti jako základ kvalitně vykonané práce a spokojenosti se svým životem

4.1.5 Pracovní hypotézy

- H1 Nelékařský zdravotnický personál s délkou praxe 11 a více let považuje mezilidské vztahy na stávajícím pracovišti za uspokojivé
- H2 Respondenti ve věku 18 – 30 let se setkali s mobbingem na svém pracovišti
- H3 V případě, že by se respondent stal obětí mobbingu, neuměl by se adekvátně bránit proti útoku
- H4 Interpersonální vztahy na pracovišti ovlivňují vykonávanou práci
- H5 Kvalita života souvisí s mezilidskými vztahy na pracovišti

4.2 Charakteristika průzkumného vzorku

Skupinou respondentů byl nelékařský zdravotnický personál vybraných pracovišť klinických oddělení Městské nemocnice Ostrava, s různou délkou praxe a s rozdílným nejvyšším dosaženým vzděláním, v počtu 200 osob.

Městská nemocnice Ostrava, příspěvková organizace, nabízí komplexní lůžkovou a ambulantní zdravotnickou péči. Jako jedna z prvních nemocnic v ČR získala v roce 1993 titul Baby Friendly Hospital.

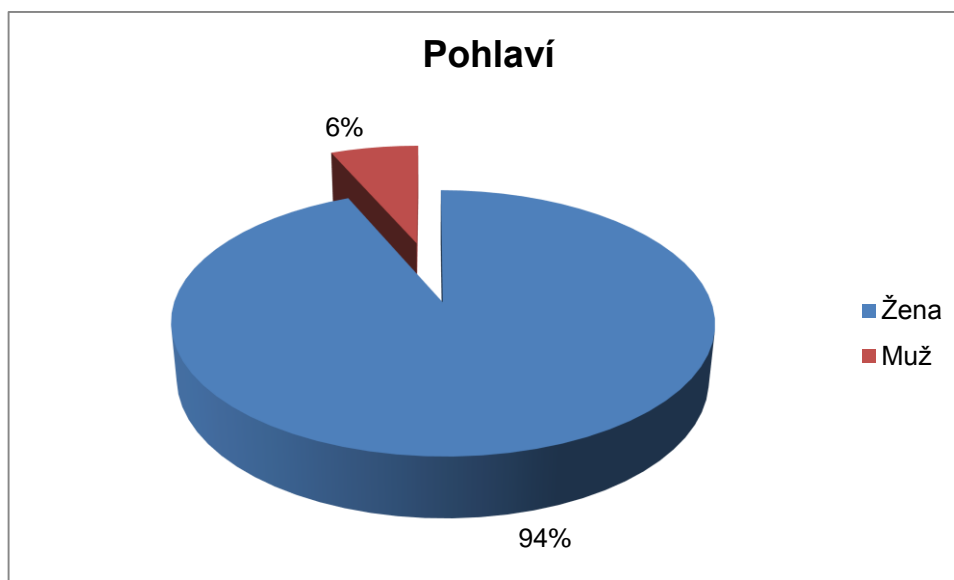
Grafické znázornění průzkumného vzorku

Tabulka 2: Četnost respondentů dle pohlaví

Pohlaví Četnost	Žena	Muž	Suma
Absolutní	130	9	139
Relativní [%]	93,53	6,47	100

Zdroj: autor práce

Graf 1: Relativní četnost respondentů dle pohlaví



Zdroj: autor práce

Tabulka 2 a graf 1 znázorňují počet respondentů dle pohlaví.

Z celkového počtu 139 (100%) respondentů bylo 130 (93,53%) ženského a 9 (6,47%) mužského pohlaví.

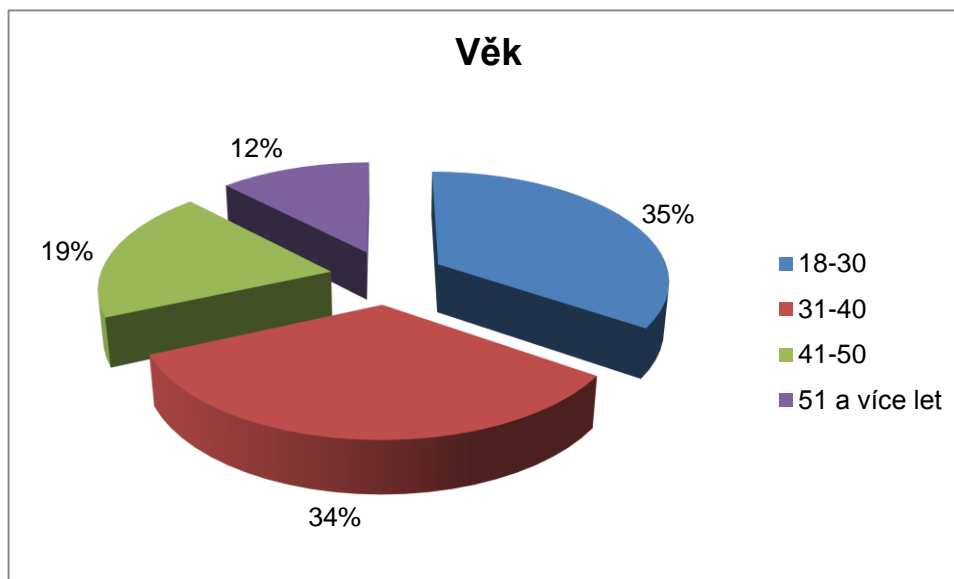
Skoro ojedinělé zastoupení dotazovaných mužského pohlaví koresponduje se současným zastoupením žen v oborech nelékařského zdravotnického personálu v resortu zdravotnictví.

Tabulka 3: Četnost respondentů dle věku

Četnost	Věk	18-30	31-40	41-50	51 a více let	Suma
Absolutní		48	47	27	17	139
Relativní [%]		34,53	33,81	19,42	12,23	100

Zdroj: autor práce

Graf 2: Relativní četnost respondentů dle věku



Zdroj: autor práce

Tabulka 3 a graf 2 popisují četnost dotazovaných dle věku.

Nejpočetnější skupina 48 (34,53%) byla ve věku 18-30 let, dále 47 (33,81%) respondentů ve věku 31-40 let, třetí skupinu tvoří 27 (19,42%) respondentů ve věku

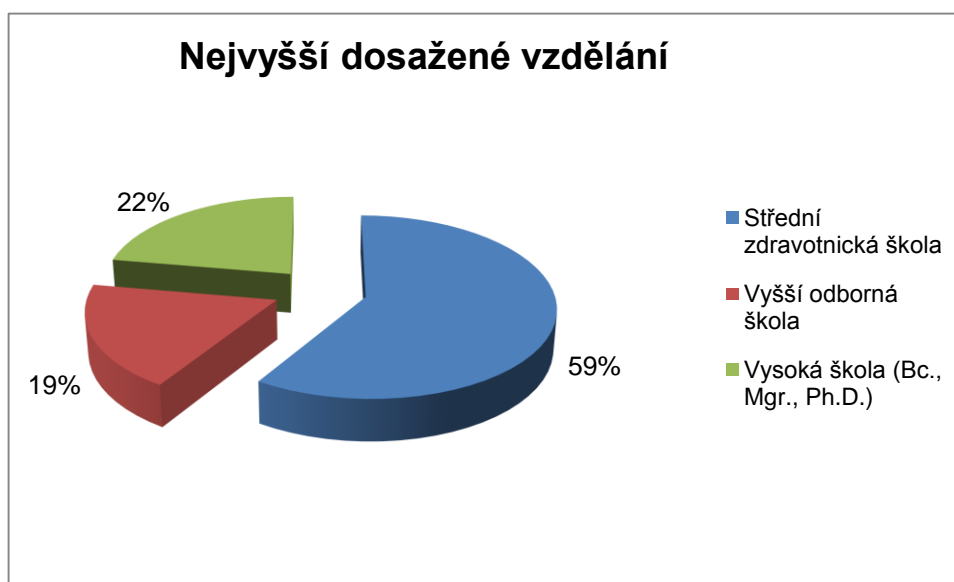
41-50 let a nejmenší skupinu zastoupilo 17 (12,23%) respondentů ve věku 51 a více let.

Tabulka 4: Četnost respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Střední zdravotnická škola	Vyšší odborná škola	Vysoká škola Bc., Mgr., Ph.D.	Suma
Četnost				
Absolutní	82	26	31	139
Relativní [%]	58,99	18,71	22,30	100

Zdroj: autor práce

Graf 3: Relativní četnost respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: autor práce

Tabulka 4 a graf 3 znázorňují počet dotazovaných, rozdělených podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

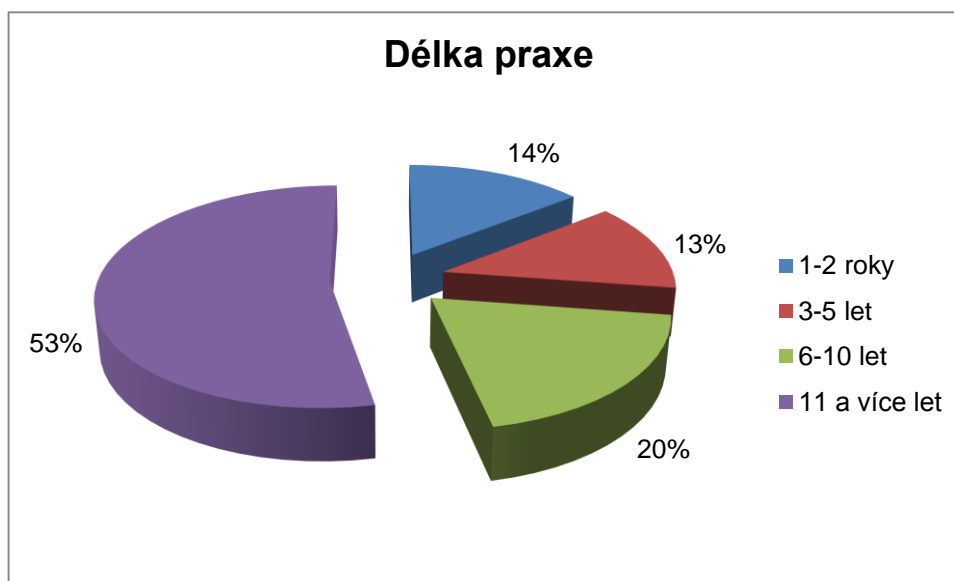
Z celkového počtu 139 (100%) respondentů bylo 82 (58,99%) absolventů středoškolského studia a 31 (22,30%) absolventů vysoké školy. Studium na vyšší odborné škole absolvovalo 26 (18,71%) dotazovaných.

Tabulka 5: Četnost respondentů dle délky praxe

Délka praxe Četnost	1-2 roky	3-5 let	6-10 let	11 a více let	Suma
Absolutní	20	18	27	74	139
Relativní [%]	14,39	12,95	19,42	53,24	100

Zdroj: autor práce

Graf 4: Relativní četnost respondentů dle délky praxe



Zdroj: autor práce

Tabulka 5 a graf 4 znázorňují četnost respondentů dle délky praxe.

Průzkumu se zúčastnili respondenti s délkou praxe 11 a více let v počtu 74 (53,24%) osob, v rozmezí 6-10 let bylo dotazovaných 27 (19,42%), 20 (14,39%) respondentů mělo délku praxe 1-2 roky a nejmenší skupinou s praxí 3-5 let tvoří 18 (12,95%) osob

4.3 Metoda průzkumu

Empirická část diplomové práce byla zpracována formou kvantitativně orientovaného výzkumu, kde byla použita forma zkušenostního dotazníku. Dotazníkovým šetřením byly od respondentů získány potřebné informace písemnou formou. Negativní stránkou metody může být zkreslení odpovědí nebo neochota dotazovaných při vyplňování či vrácení dotazníků. Plné znění dotazníku je doloženo v příloze A.

Tento dotazník byl vypracován osobně autorkou diplomové práce, pod odborným vedením vedoucí práce Mgr. Soni Kociánové. Při sestavování dotazníku byly využity osmnáctileté pracovní zkušenosti autorky diplomové práce v Městské nemocnici Ostrava.

Před vlastním výzkumem byl proveden pilotní průzkum, při kterém bylo zhodnoceno 20 dotazníků. Hodnotila se srozumitelnost jednotlivých položek pro dotazované. Dotazníkové šetření bylo anonymní pro zajištění objektivitu šetření.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. Obsahuje 22 položek (otázek). První část dotazníku je zaměřena na hlavní zorné pole, jež bylo směřováno na položky vztahující se k stanoveným cílům a druhá část je zaměřena na identifikační znaky respondenta. Byly použity položky otevřené a uzavřené, a to dichotomické a polytomické. Chráska uvádí, že dotazník je soustavou pečlivě připravených otázek, které jsou seřazeny dle daných pravidel a na které respondent odpovídá písemnou formou.⁹³

Žádost o schválení k provedení anonymního dotazníkového výzkumu byla podána vrcholovému managementu Městské nemocnice Ostrava – Náměstkyni pro ošetrovatelskou péči. Vzhledem k citlivosti tématu bylo dotazníkové šetření provedeno anonymně a každý dotazník byl samostatně umístěn do obálky s možností zalepení. Dotazníky byly rozděleny pro jednotlivá klinická oddělení a osobně předány staničním sestřám, současně s instrukcemi týkající se vyplnění a odevzdání. Pokyny k vyplnění byly taktéž uvedeny v písemné formě v úvodu každého dotazníku. Lhůta pro vyplnění a odevzdání byla stanovena na 14 kalendářních dnů. Celkově bylo osloveno 200 respondentů. Návratnost dotazníku byla 70 %. Průzkumné šetření bylo vyhodnoceno z konečného počtu 139 respondentů, který je považován za 100%. Žádost o schválení k provedení anonymního dotazníkového výzkumu je doložena v příloze B.

Výsledky šetření byly zpracovány do tabulek v hodnotách četností absolutních a dále relativních, které jsou uvedeny v procentech. Pro lepší názornost byly použity výsečové a sloupcové grafy.

⁹³ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Skupinou respondentů byl nelékařský zdravotnický personál vybraných pracovišť klinických oddělení Městské nemocnice Ostrava, s různou délkou praxe a s rozdílným nejvyšším dosaženým vzděláním.

5.1 Pracovní hypotéza H1

Nelékařský zdravotnický personál s délkou praxe 11 a více let považuje mezilidské vztahy na stávajícím pracovišti za uspokojivé

U hypotézy H1 byly testovány souvislosti mezi délkou praxe a interpersonálními vztahy na pracovišti.

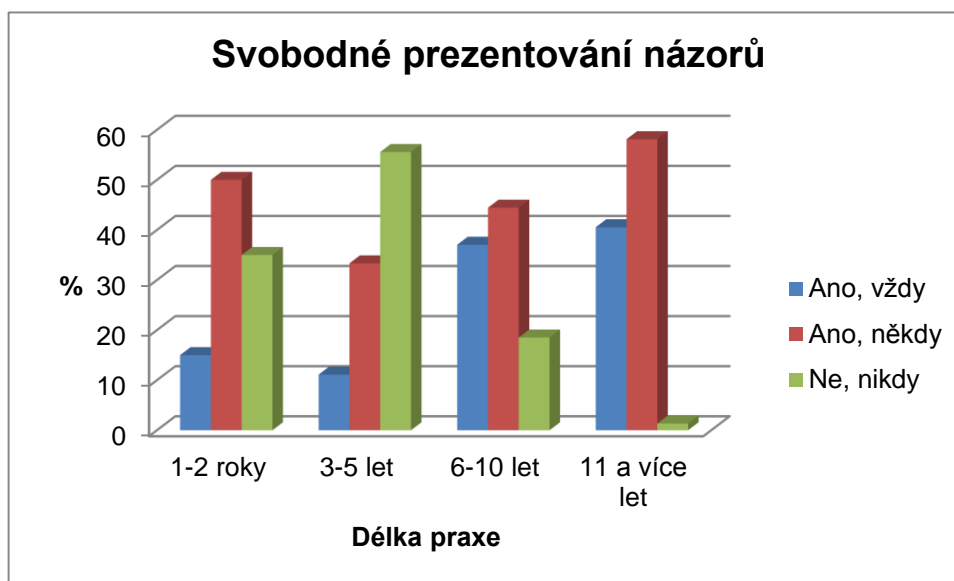
Tabulka 6: Svobodné prezentování svých názorů před kolegy

Svobodné prezentování svých názorů před kolegy	Ano, vždy		Ano, někdy		Ne, nikdy		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Délka praxe								
1-2 roky	3	15,00	10	50,00	7	35,00	20	100
3-5 let	2	11,11	6	33,33	10	55,56	18	100
6-10 let	10	37,04	12	44,44	5	18,52	27	100
11 a více let	30	40,54	43	58,11	1	1,35	74	100
Suma	45	32,37	71	51,08	23	16,55	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 5: Svobodné prezentování svých názorů před kolegy



Zdroj: autor práce

Tabulka 6 a graf 5 znázorňují položku týkající se svobodného prezentování svých názorů před kolegy vs. délka praxe.

Nejpočetnější skupinu tvoří 43 (58,11%) respondentů s délkou praxe 11 a více let, a to s úsudkem, že svobodně mohou prezentovat své názory, ale pouze jen někdy. Stejného názoru jsou dotazovaní s délkou praxe 1-2 roky v počtu 10 (50%) osob a 12 (44,44%) respondentů s 6-10 letou praxí. Výjimku tvoří skupina 10 (55,56%) osob s praxí 3-5 let, kteří si myslí, že svoje názory nemůžou prezentovat nikdy.

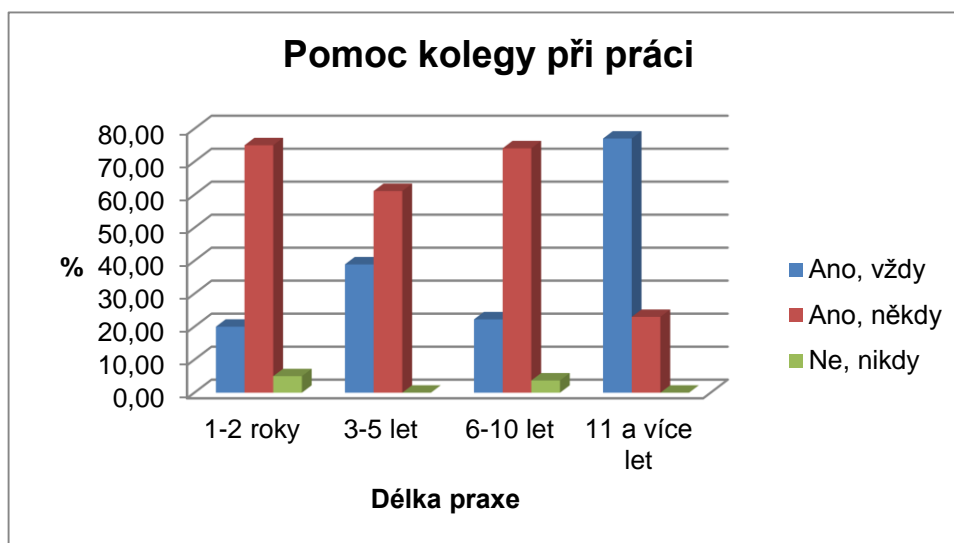
Tabulka 7: Pomoc kolegy při své práci

Pomoc kolegy při práci Délka praxe	Ano, vždy		Ano, někdy		Ne, nikdy		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1-2 roky	4	20,00	15	75,00	1	5,00	20	100
3-5 let	7	38,89	11	61,11	0	0,00	18	100
6-10 let	6	22,22	20	74,07	1	3,70	27	100
11 a více let	57	77,03	17	22,97	0	0,00	74	100
Suma	74	53,24	63	45,32	2	1,44	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 6: Pomoc kolegy při své práci



Zdroj: autor práce

Tabulka 7 a graf 6 znázorňují otázku: „Pokud požádáte kolegu o pomoc při práci, vyhoví Vám?“ vs. délka praxe.

Z výsledku je patrné, že nejpočetnější skupinu tvoří 57 (77,03%) dotazovaných s délkou praxe 11 a více let, kteří zastávají názor, že kolega jim vždy vyhoví při žádosti o pomoc. 15 (75%) respondentů s délkou praxe 1-2 roky uvádí, že kolega jim vyhoví pouze někdy, stejného mínění je třetí nejpočetnější skupina 20 (74,07%) dotazovaných s 6-10 letou praxí a dále 11 (61,11%) respondentů s 3-5 letou praxí.

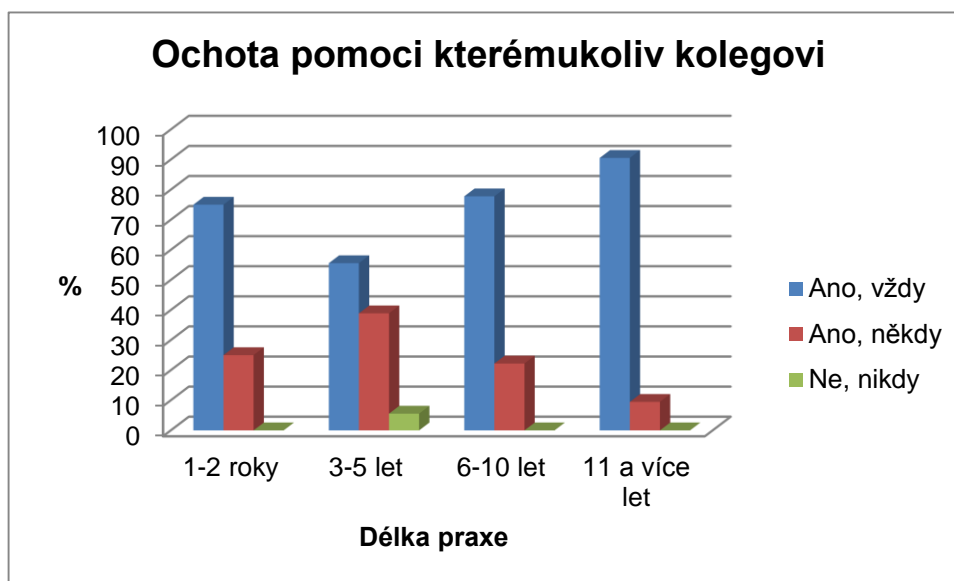
Tabulka 8: Ochota pomoci kterémukoliv kolegovi

Ochota pomoci kterémukoliv kolegovi	Ano, vždy		Ano, někdy		Ne, nikdy		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Délka praxe								
1-2 roky	15	75,00	5	25,00	0	0,00	20	100
3-5 let	10	55,56	7	38,89	1	5,56	18	100
6-10 let	21	77,78	6	22,22	0	0,00	27	100
11 a více let	67	90,54	7	9,46	0	0,00	74	100
Suma	113	81,29	25	17,99	1	0,72	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 7: Ochota pomoci kterémukoliv kolegovi



Zdroj: autor práce

Dle tabulky 8 a grafu 7, které znázorňují položku ochoty pomoci kterémukoliv kolegovi vs. délka praxe, je vidět, že všechny kategorie jsou stejného názoru. Největší skupina 67 (90,54%) respondentů je s délkou praxe 11 a více let, druhá s 6-10 letou praxí s počtem 21 (77,78%) osob, dále se umístilo 15 (75,00%) respondentů s délkou praxe 1-2 roky a nejmenší soubor tvoří 10 (55,56%) dotazovaných s 3-5 letou praxí.

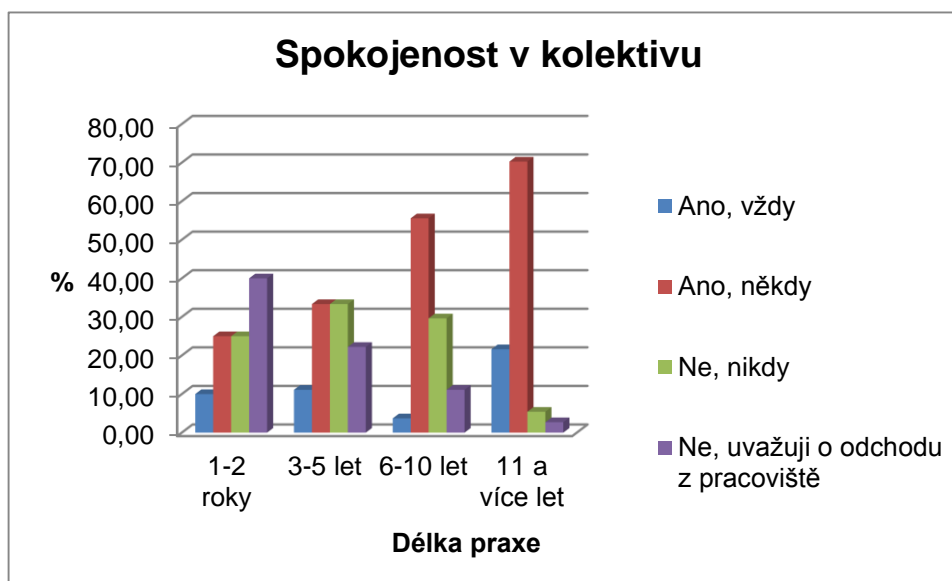
Tabulka 9: Spokojenost ve stávajícím pracovním kolektivu

Spokojenost v kolektivu Délka praxe	Ano, velmi		Ano		Ne		Ne, uvažuji o odchodu z pracoviště		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1-2 roky	2	10,00	5	25,00	5	25,00	8	40,00	20	100
3-5 let	2	11,11	6	33,33	6	33,33	4	22,22	18	100
6-10 let	1	3,70	15	55,56	8	29,63	3	11,11	27	100
11 a více let	16	21,62	52	70,27	4	5,41	2	2,70	74	100
Suma	21	15,11	78	56,12	23	16,55	17	12,23	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 8: Spokojenost ve stávajícím pracovním kolektivu



Zdroj: autor práce

Tabulka 9 a graf 8 znázorňují spokojenost ve stávajícím pracovním kolektivu vs. délka praxe.

Z výsledku je patrné, že v \bar{O} spokojenost stoupá s přibývajícím odpracovanými léty. Nejvíce spokojenou skupinou jsou respondenti s 11 a víceletou praxí, kdy 16 (21,62%) respondentů je spokojeno velmi a 52 (70,27%) je spokojeno. V kategorii 6-10 let praxe je spokojeno 15 (55,56%) dotazovaných. Ve třídě s 3-5 letou praxí odpovědělo shodně, a to kladně i záporně, 6 (33,33%) respondentů a taktéž 5 (25%) dotazovaných z kategorie s odpracovanými 1-2 roky.

Vyhodnocení pracovní hypotézy H1

Účelem hypotézy bylo verifikovat, zda nelékařský zdravotnický personál s délkou praxe 11 a více let považuje mezilidské vztahy na stávajícím pracovišti za uspokojivé.

Hypotéza se potvrdila. Z výsledků je patrné, že většina respondentů s délkou praxe 11 a více let je mnohem více spokojena s interpersonálními vztahy ve stávajícím pracovním kolektivu než kategorie s délkou praxe 1-2 roky, 3-5 let a 6-10 let.

5.2 Pracovní hypotéza H2

Respondenti ve věku 18 – 30 let se setkali s mobbingem na svém pracovišti

Tato hypotéza měla potvrdit nebo vyvrátit, zda se respondenti ve věku 18 – 30 let setkali s mobbingem na svém pracovišti.

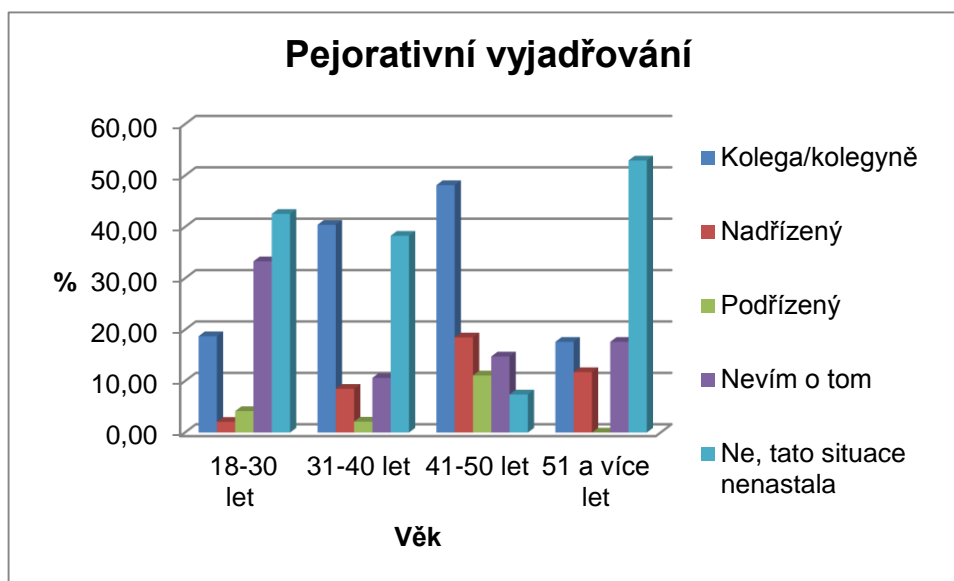
Tabulka 10: Pejorativní vyjadřování o Vaší osobě

Hanlivé vyjadřování o Vaší osobě	Kolega/kolegyně		Nadřizený		Podřizený		Nevím o tom		Ne, tato situace nenastala		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
18-30 let	9	18,75	1	2,08	2	4,17	16	33,33	20	42,55	48	100
31-40 let	19	40,43	4	8,51	1	2,13	5	10,64	18	38,30	47	100
41-50 let	13	48,15	5	18,52	3	11,11	4	14,81	2	7,41	27	100
51 a více let	3	17,65	2	11,76	0	0,00	3	17,65	9	52,94	17	100
Suma	44	31,65	12	8,63	6	4,32	28	20,14	49	35,25	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 9: Pejorativní vyjadřování o Vaší osobě



Zdroj: autor práce

Tabulka 10 a graf 9 popisují hanlivé vyjadřování k dotazovanému některou z uvedených osob vs. věk.

Ve věkové kategorii 18-30 let je nejpočetnější skupina 20 (42,55%) respondentů s odpovědí, že tato situace nenastala a taktéž 9 (52,94%) dotazovaných ve věku

51 a více let. U věku 31-40 let je patrné, že se hanlivě o jejich osobě vyjadřoval kolega/kolegyně, a toto se domnívá 19 (40,43%) dotazovaných. Stejného názoru je skupina 13 (48,15%) respondentů ve věku 41-50 let.

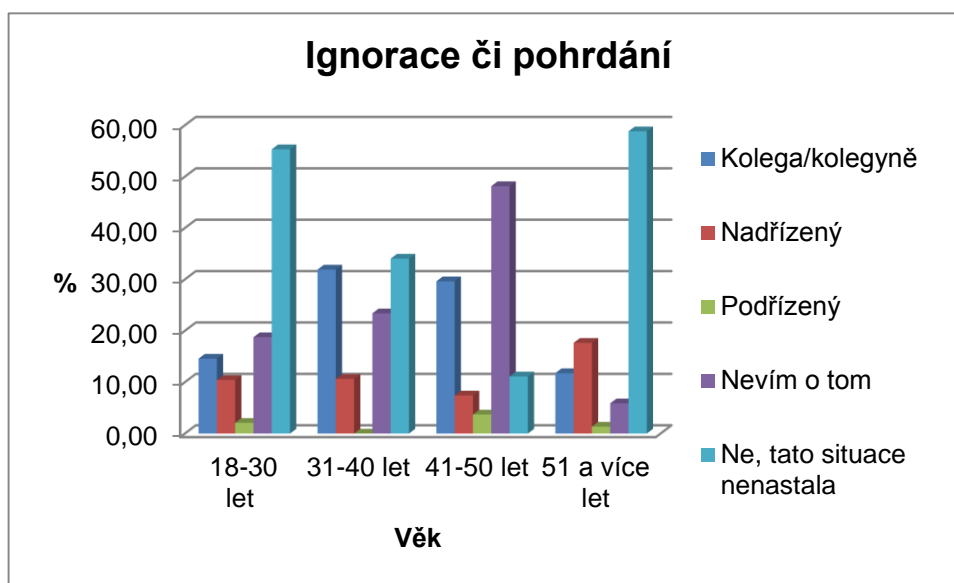
Tabulka 11: Ignorace či pohrdání Vámi některou z osob

Ignorace či pohrdání Věk	Kolega/ kolegyně		Nadřizený		Podřizený		Nevím o tom		Ne, tato situace nenastala		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
18-30 let	7	14,58	5	10,42	1	2,08	9	18,75	26	55,32	48	100
31-40 let	15	31,91	5	10,64	0	0,00	11	23,40	16	34,04	47	100
41-50 let	8	29,63	2	7,41	1	3,70	13	48,15	3	11,11	27	100
51 a více let	2	11,76	3	17,65	1	1,35	1	5,88	10	58,82	17	100
Suma	32	23,02	15	10,79	3	2,16	34	24,46	55	39,57	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 10: Ignorace či pohrdání Vámi některou z osob



Zdroj: autor práce

Tabulka 11 a graf 10 zobrazují osoby, které se k dotazovaným chovají nadřazeně, pohrdají jimi nebo je ignorují vs. věk.

Se situací, jako je ignorace či pohrdání, se nesetkali ve většině respondenti všech věkových kategorií. Že tato situace vůbec nenastala, se vyjádřilo 10 (58,82%) dotazovaných ve věku 51 a více let, ve třídě 18-30 let byl počet 26 (55,32%) osob a ve skupině 31-40 let to bylo 16 (34,04%) respondentů. Věková kategorie 41-50 let v počtu 13 (48,15%) dotazovaných popírá, že by taková situace nastala.

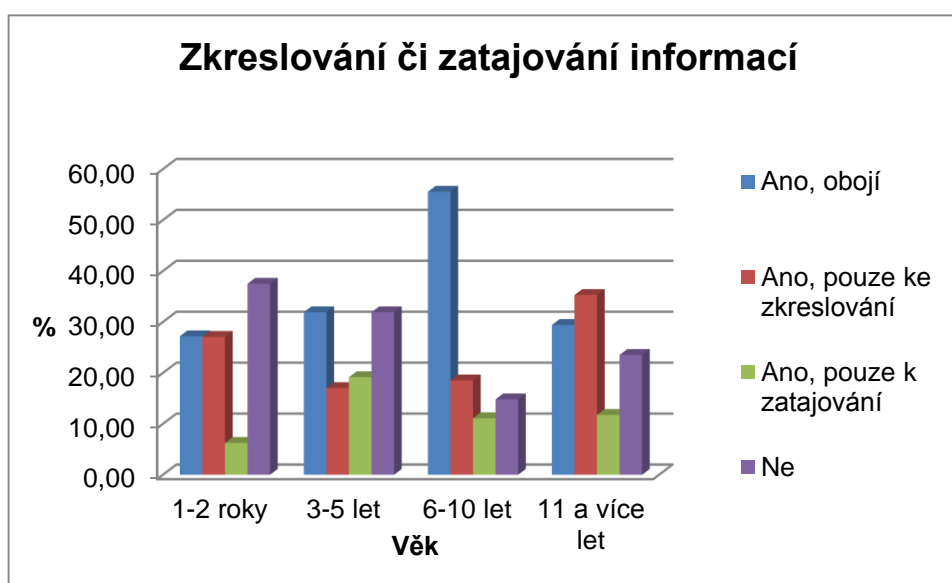
Tabulka 12: Zkreslení či zatajování informací týkajících se práce

Zkreslování či zatajování informací	Ano, obojí		Ano, pouze ke zkreslování		Ano, pouze ke zatajování		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Věk										
13-30 let	14	29,17	13	27,08	3	6,25	18	37,50	48	100
31-40 let	15	31,91	8	17,02	9	19,15	15	31,91	47	100
41-50 let	15	55,56	5	18,52	3	11,11	4	14,81	27	100
51 a více let	5	29,41	6	35,29	2	11,76	4	23,53	17	100
Suma	49	35,25	32	23,02	17	12,23	41	29,50	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 11: Zkreslení či zatajování informací týkajících se práce



Zdroj: autor práce

Tabulka 12 a graf 11 znázorňují položku, zda došlo na pracovišti ke zkreslování či zatajování informací týkajících se práce vs. věk.

Nejpočetnější skupinou je 15 (55,56%) respondentů ve věku 41-50 let s názorem, že dochází ke zkreslování i zatajování informací. Největší skupina 18 (37,50%) respondentů ve věku 18-30 let je názoru, že nedochází ke zkreslování či zatajování informací. 6 (35,29%) osob ve věku 51 a více let je mínění, že dochází pouze ke zkreslování informací. Dotazovaní ve věku 31-40 let v počtu 15 (31,91%), v jedné skupině prohlašují, že dochází ke zkreslování i zatajování informací a druhá skupina je opačného názoru.

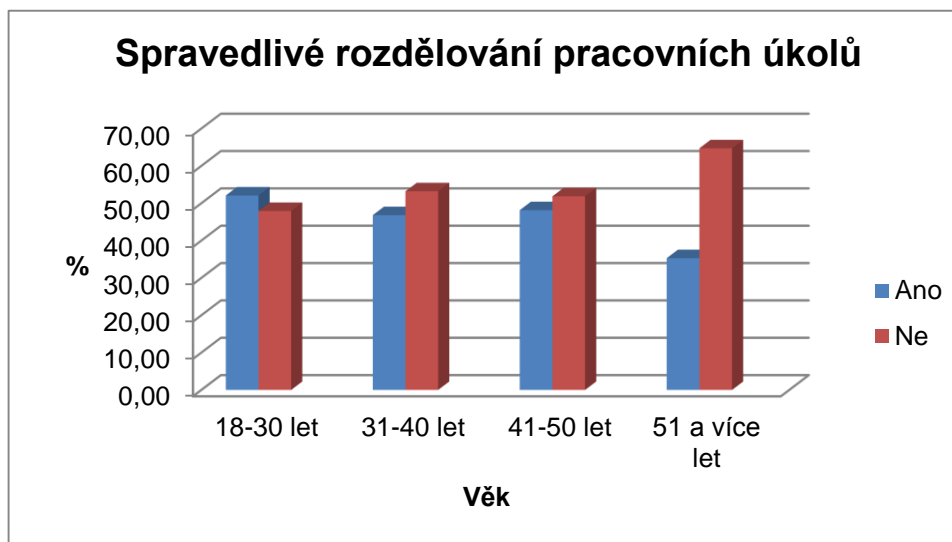
Tabulka 13: Spravedlivé rozdělování pracovních úkolů

Spravedlivé rozdělování pracovních úkolů Věk	Ano		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%
18-30 let	25	52,08	23	47,92	48	100
31-40 let	22	46,81	25	53,19	47	100
41-50 let	13	48,15	14	51,85	27	100
51 a více let	6	35,29	11	64,71	17	100
Suma	66	47,48	73	52,52	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 12: Spravedlivé rozdělování pracovních úkolů



Zdroj: autor práce

Tabulka 13 a graf 12 popisují spravedlivost rozdělování pracovních úkolů, a zda je vykonáváno podle stejných měřítek pro všechny vs. věk.

Nejpočetnější skupina 11 (64,71%) respondentů ve věku 51 a více let si myslí, že pracovní úkoly nejsou rozdělovány spravedlivě, druhá největší skupina 25 (53,19%) dotazovaných ve věkové kategorii 31-40 let je stejného názoru a taktéž 14 (51,85%) respondentů ve věku 41-50 let se přiklání ke stejné odpovědi. Výjimku tvoří 25 (52,08%) dotazovaných ve věku 18-30 let s míněním, že pracovní úkoly jsou rozdělovány spravedlivě.

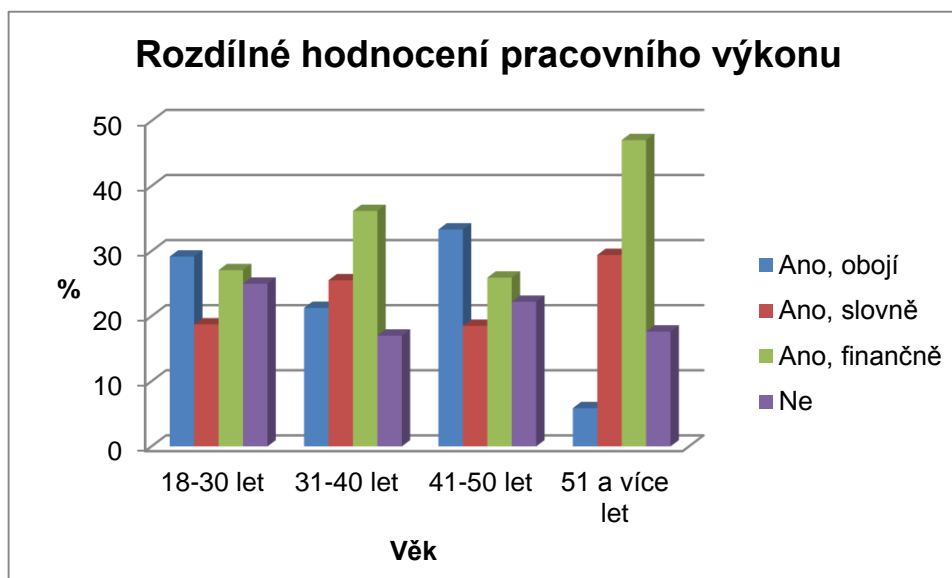
Tabulka 14: Rozdílné hodnocení stejného pracovního výkonu

Rozdílné hodnocení pracovního výkonu	Ano, obojí		Ano, slovně		Ano, finančně		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Věk										
18-30 let	14	29,17	9	18,75	13	27,08	12	25,00	48	100
31-40 let	10	21,28	12	25,53	17	36,17	8	17,02	47	100
41-50 let	9	33,33	5	18,52	7	25,93	6	22,22	27	100
51 a více let	1	5,88	5	29,41	8	47,06	3	17,65	17	100
Suma	34	24,46	31	22,30	45	32,37	29	20,86	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 13: Rozdílné hodnocení stejného pracovního výkonu



Zdroj: autor práce

Tabulka 14 a graf 13 znázorňují, zda je hodnocen stejný pracovní výkon rozdílně vs. věk.

Rozdílné hodnocení pracovního výkonu ve finanční sféře pocítilo 8 (47,06%) dotazovaných ve věkové kategorii 51 a více let a 17 (36,17%) respondentů ve věku 31-40 let. Shodně odpovědělo 9 (33,33%) dotazovaných ve věku 40-50 let a 14 (29,17%) respondentů ve věku 18-30 let. Dle jejich mínění dochází k rozdílnému hodnocení jak slovně, tak i finančně.

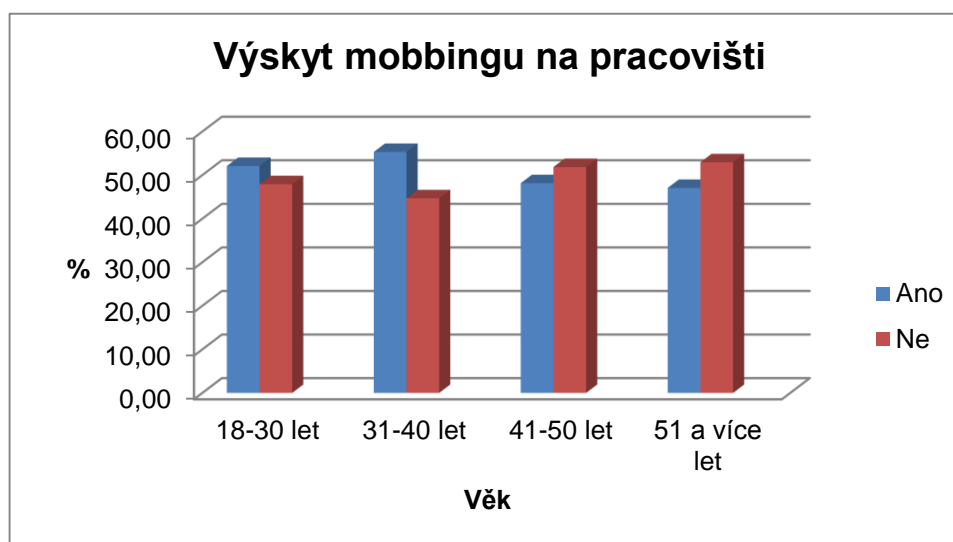
Tabulka 15: Výskyt některé z forem mobbingu na pracovišti

Výskyt mobbingu na pracovišti Věk	Ano		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%
18-30 let	25	52,08	23	47,92	48	100
31-40 let	26	55,32	21	44,68	47	100
41-50 let	13	48,15	14	51,85	27	100
51 a více let	8	47,06	9	52,94	17	100
Suma	72	51,80	67	48,20	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 14: Výskyt některé z forem mobbingu na pracovišti



Zdroj: autor práce

Tabulka 15 a graf 14 znázorňují položku, zda si respondenti myslí, že se vyskytovala nebo vyskytuje některá z forem mobbingu na pracovišti vs. věk.

Věková třída 51 a více let v počtu 9 (52,94%) osob uvádí, že se jakákoliv forma mobbingu na pracovišti nevyskytuje, ani nevyskytovala a stejného názoru je 14 (51,85%) 41-50 letých respondentů. Opačný názor má 26 (55,32%) 31-40 letých respondentů a 25 (52,08%) dotazovaných ve věku 18-30 let.

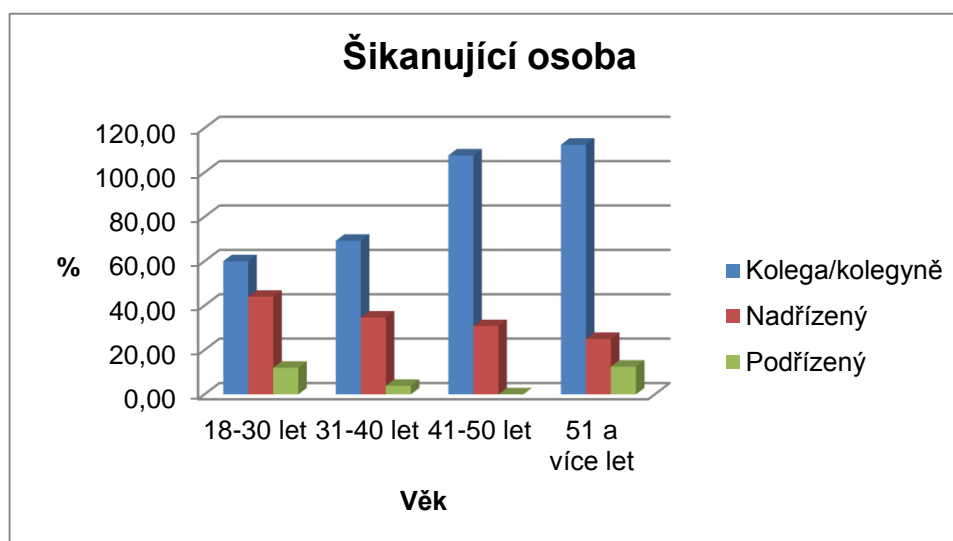
Tabulka 16: Šikanující osoba

Šikanující osoba Věk	Kolega/ kolegyně		Nadřízený		Podřízený		Suma respondentů	
	n	%	n	%	n	%	n	%
18-30 let	15	60,00	11	44,00	3	12,00	25	100
31-40 let	18	69,23	9	34,62	1	3,85	26	100
41-50 let	14	107,69	4	30,77	0	0,00	13	100
51 a více let	9	112,50	2	25,00	1	12,50	8	100
Suma	56	77,78	26	36,11	5	6,94	72	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 15: Šikanující osoba



Zdroj: autor práce

Tabulka 16 a graf 15 znázorňují osobu, která prováděla nebo provádí šikanu na pracovišti vs. věk. Na položku O11 odpovídali pouze respondenti, kteří reagovali na položku O10 kladně. U otázku O11 bylo možno označit více variant.

Nejpočetnější skupinu tvoří 9 (112,50%) respondentů ve věkové kategorii 51 a více let a 14 (107,69%) dotazovaných ve věku 41-50 let s míněním, že šikana na pracovišti přicházela nebo přichází ze strany kolegy či kolegyně a taktéž je stejného názoru 18 (69,23%) dotazovaných ve věku 31-40 let a 15 (60,00%) 18-30 letých respondentů.

Vyhodnocení pracovní hypotézy H2

Tato hypotéza měla potvrdit nebo vyvrátit, zda se respondenti ve věku 18 – 30 let setkali s některou z forem mobbingu na svém pracovišti.

Z testování vyplývá, že na pracovištích dochází k mobbingu, jak ve větší míře dokazuje položka O10 (Myslíte si, že se vyskytovala nebo vyskytuje na Vašem pracovišti některá z forem mobbingu?) a O11 (Šikana na pracovišti přicházela či přichází ze strany: ...), ale celkově v % množství, které vychází ze šetření, je patrné, že **se hypotéza H2 nepotvrdila**.

5.3 Pracovní hypotéza H3

V případě, že by se respondent stal obětí mobbingu, neuměl by se adekvátně bránit proti útoku

U hypotézy H3 byly testovány možnosti, jak by se potenciální oběť mobbingu bránila.

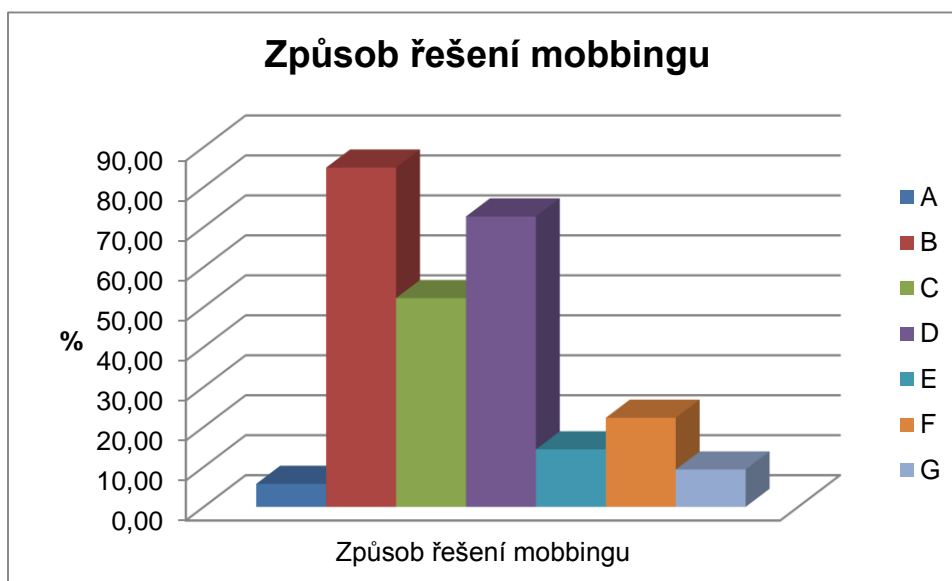
Tabulka 17: Způsob obrany proti mobbingu

Způsob řešení mobbingu Četnost	A	B	C	D	E	F	G	Suma respondentů
Absolutní	8	118	74	101	20	31	13	139
Relativní [%]	5,76	84,89	53,24	72,66	14,39	22,30	9,35	100

Poznámka: A – nereagoval/a bych, B – rozhovorem s mobbérem, C – poradou s kolegou/kolegyní, D – oznámením nadřízenému, E – vyhledáním odborné pomoci, F – požádáním o změnu pracoviště v rámci organizace, G – ukončením pracovního poměru

Zdroj: autor práce

Graf 16: Způsob obrany proti mobbingu



Poznámka: A – nereagoval/a bych, B – rozhovorem s mobbérem, C – poradou s kolegou/kolegyní, D – oznámením nadřízenému, E – vyhledáním odborné pomoci, F – požádáním o změnu pracoviště v rámci organizace, G – ukončením pracovního poměru

Zdroj: autor práce

Tabulka 17 a graf 16 znázorňují, jak by potenciální oběť mobbingu řešila danou situaci.

Za 100% je považován celý vzorek dotazovaných v počtu 139 osob. Respondenti byli vyzváni k možnosti označit i více variant než jednu. Z celkové sumy (365 odpovědí) vyplývá, že každý respondent uvedl v \emptyset 2 odpovědi.

Většina 118 (84,89%) respondentů uvedla možnost rozhovoru s mobbérem, 101 (72,66%) osob volí variantu oznámení nadřízenému, 74 (53,24%) dotazovaných se přiklání k poradě s kolegou či kolegyní, 31 (22,30%) respondentů by požádalo o změnu pracoviště v rámci organizace, 20 (14,39%) osob by vyhledalo odbornou pomoc, 13 (9,35%) dotazovaných by ukončilo pracovní poměr a na posledním místě je nereagování na danou situaci a k té se přiklání 8 (5,76%) respondentů.

Vyhodnocení pracovní hypotézy H3

Tato hypotéza měla zjistit, zda by se potenciální oběť mobbingu uměla adekvátně bránit.

Stanovená **hypotéza H3 se nepotvrdila**, protože většina dotazovaných uvedla aktivní způsob obrany proti útoku mobbéra.

5.4 Pracovní hypotéza H4

Interpersonální vztahy na pracovišti ovlivňují vykonávanou práci

Hypotéza měla verifikovat souvislost mezilidských vztahů na pracovišti vs. vykonávané práce.

Tabulka 18: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti I.

Ovlivnění pracovního výkonu	Ano	Ne	Suma
Četnost			
Absolutní	111	28	139
Relativní [%]	79,86	20,14	100

Zdroj: autor práce

Graf 17: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti I.



Zdroj: autor práce

Tabulka 18 a graf 17 znázorňují, do jaké míry dochází k ovlivnění pracovního výkonu, pokud na pracovišti převládá přátelská atmosféra.

111 (79,86%) respondentů je názoru, že přátelská atmosféra na pracovišti pozitivně ovlivňuje pracovní výkon a 28 (20,14%) dotazovaných je opačného názoru.

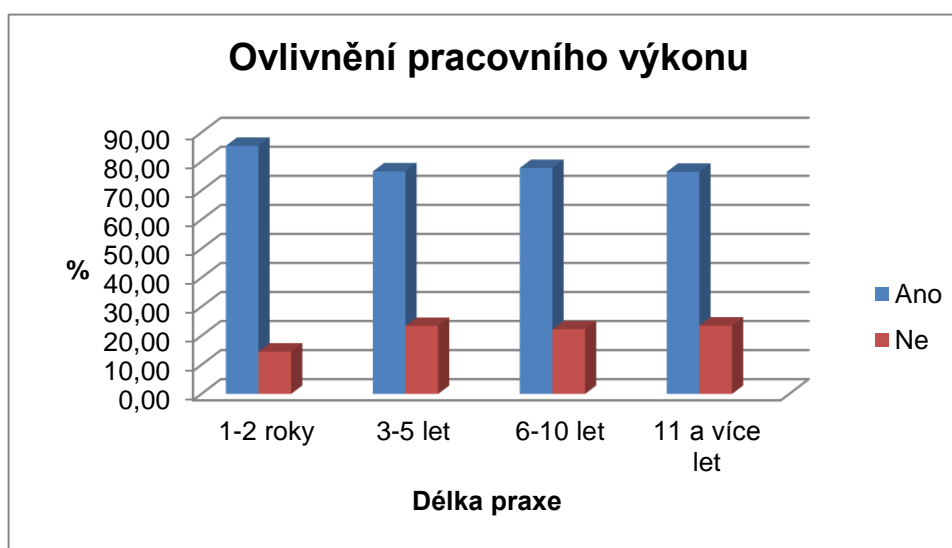
Tabulka 19: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti II.

Ovlivnění pracovního výkonu Délka praxe	Ano		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%
1-2 roky	41	85,42	7	14,58	48	100
3-5 let	36	76,60	11	23,40	47	100
6-10 let	21	77,78	6	22,22	27	100
11 a více let	13	76,47	4	23,53	17	100
Suma	111	79,86	28	20,14	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 18: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti II.



Zdroj: autor práce

Tabulka 19 a graf 18 znázorňují, do jaké míry dochází k ovlivnění pracovního výkonu vs. délka praxe, pokud na pracovišti převládá přátelská atmosféra.

Všechny kategorie uvádí, že dochází k pozitivnímu ovlivnění pracovního výkonu, pokud se na pracovišti vyskytuje přátelská atmosféra. O tomto tvrzení je nejvíce přesvědčeno 41 (85,42%) respondentů s délkou praxe 1-2 roky, další nejpočetnější skupinou jsou

dotazovaní s praxí 6-10 let v počtu 21 (77,78%) osob, třetím souborem je 36 (76,60%) respondentů s praxí 3-5 let a nejmenší skupinu tvoří 13 (76,47%) dotazovaných s délkou praxe 11 a více let.

Tabulka 20: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem I.

Ovlivnění vykonávané práce mobbingem	Ano	Ne	Suma
Četnost			
Absolutní	126	13	139
Relativní [%]	90,65	9,35	100

Zdroj: autor práce

Graf 19: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem I.



Zdroj: autor práce

Tabulka 20 a graf 19 ukazují názory respondentů, jestli dochází ke kvalitnímu odvádění vykonávané práce, pokud se na pracovišti vyskytuje nebo vyskytoval mobbing.

126 (90,65%) dotazovaných si myslí, že mobbing znemožňuje odvádět kvalitně vykonávanou práci a 13 (9,35%) respondentů je názoru, že mobbingem nedochází k ovlivnění pracovního výkonu.

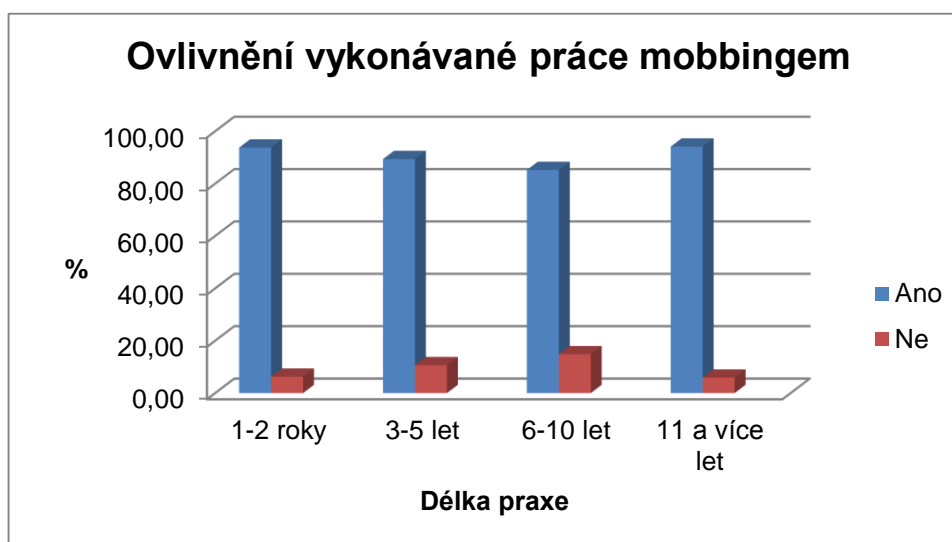
Tabulka 21: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem II.

Ovlivnění vykonávané práce mobbingem Délka praxe	Ano		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%
1-2 roky	45	93,75	3	6,25	48	100
3-5 let	42	89,36	5	10,64	47	100
6-10 let	23	85,19	4	14,81	27	100
11 a více let	16	94,12	1	5,88	17	100
Suma	126	90,65	13	9,35	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 20: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem II.



Zdroj: autor práce

Tabulka 21 a graf 20 znázorňují názory dotazovaných, jestli dochází ke kvalitnímu odvádění vykonávané práce vs. délka praxe, pokud se na pracovišti vyskytuje nebo vyskytoval mobbing.

Všechny kategorie shodně uvádějí, že mobbing nepříznivě ovlivňuje vykonávanou práci. Největší soubor tvoří 16 (94,12%) respondentů s délkou praxe 11 a více let, dále 45 (93,75%) dotazovaných s praxí 1-2 roky, třetí skupinou tvoří 42 (89,36%) osob s délkou praxe 3-5 let a poslední kategorie je 23 osob s 6-10 letou praxí.

Tabulka 22: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti I.

Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou	Ano	Ne	Suma
Četnost			
Absolutní	104	35	139
Relativní [%]	74,82	25,18	100

Zdroj: autor práce

Graf 21: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti I.



Zdroj: autor práce

Tabulka 22 a graf 21 zobrazují názory respondentů, jak negativně ovlivňuje psychiku nepřátelská atmosféra na pracovišti.

Většina dotazovaných v počtu 104 (74,82%) je názoru, že nepřátelská atmosféra negativně ovlivňuje psychiku a menší skupina 35 (25,18%) respondentů je opačného názoru.

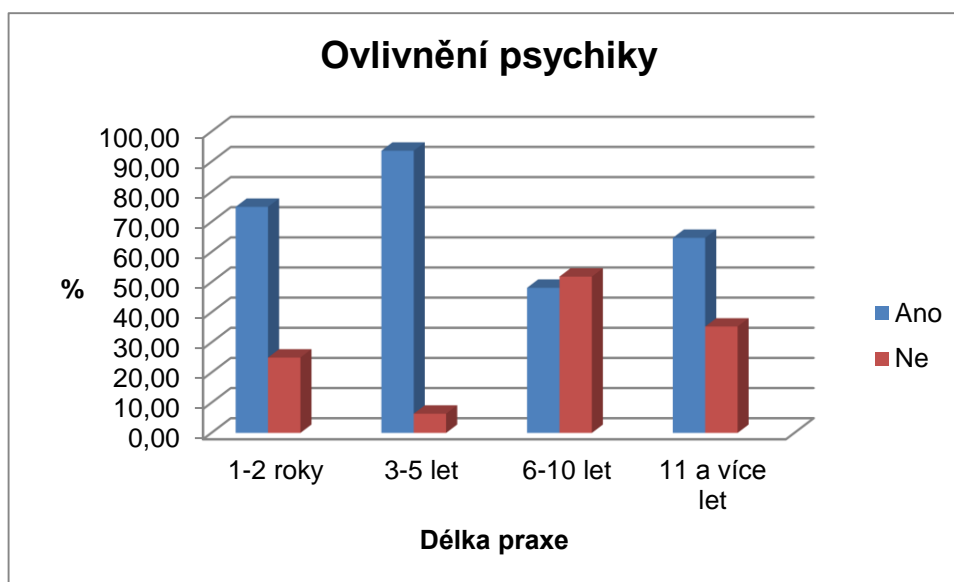
Tabulka 23: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti II.

Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou	Ano		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%
Délka praxe						
1-2 roky	36	75,00	12	25,00	48	100
3-5 let	44	93,62	3	6,38	47	100
6-10 let	13	48,15	14	51,85	27	100
11 a více let	11	64,71	6	35,29	17	100
Suma	104	74,82	35	25,18	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 22: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti II.



Zdroj: autor práce

Tabulka 23 a graf 22 znázorňují mínění dotazovaných, jak negativně ovlivňuje psychiku nepřátelská atmosféra na pracovišti vs. délka praxe.

Negativní ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou zmiňuje ve většině 44 (93,62%) dotazovaných s délkou praxe 3-5 let, druhou nejpočetnější skupinou se stejným názorem je 36 (75,00%) osob s praxí 1-2 roky a dále 11 (64,71%) respondentů s praxí 11 a více let. Opačný názor má 14 (51,85%) dotazovaných s délkou praxe 6-10 let.

Vyhodnocení pracovní hypotézy H4

Účelem hypotézy bylo ověřit, zda existuje souvislost mezi vykonávanou prací a interpersonálními vztahy.

Z výsledků lze usuzovat, že přátelská atmosféra či výskyt mobbingu na pracovišti dokáže ovlivnit pracovní výkon a taktéž vidíme, že působení nepřátelského prostředí se promítá do psychiky pracovníků. Souhrnně lze konstatovat ovlivnění vykonávané práce mezilidskými vztahy na pracovišti. **Hypotéza se potvrdila.**

5.5 Pracovní hypotéza H5

Kvalita života souvisí s mezilidskými vztahy na pracovišti

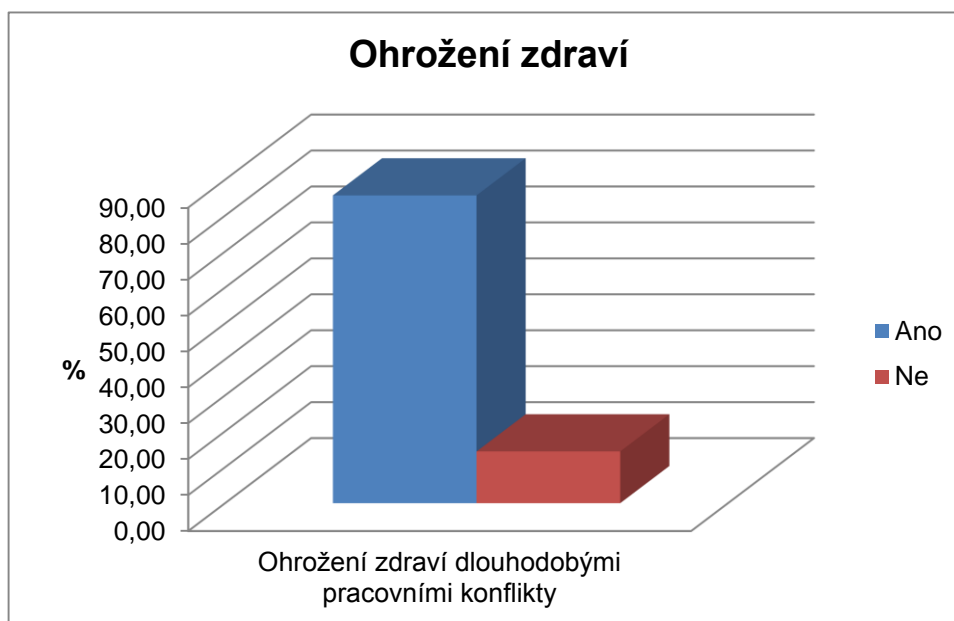
Hypotéza H5 měla potvrdit či vyvrátit, zda interpersonálními vztahy na pracovišti dochází k ovlivnění kvality života vůbec.

Tabulka 24: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty I.

Ohrožení zdraví pracovními konflikty	Ano	Ne	Suma
Četnost			
Absolutní	119	20	139
Relativní [%]	85,61	14,39	100

Zdroj: autor práce

Graf 23: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty I.



Zdroj: autor práce

Tabulka 24 a graf 23 znázorňují položku O16, zda si respondenti myslí, že by dlouhodobé konflikty mohly ohrozit jejich zdraví.

Většina dotazovaných v počtu 119 (85,61%) je názoru, že by mohlo dojít k negativnímu ovlivnění zdraví a 20 (14,39%) respondentů je opačného mínění.

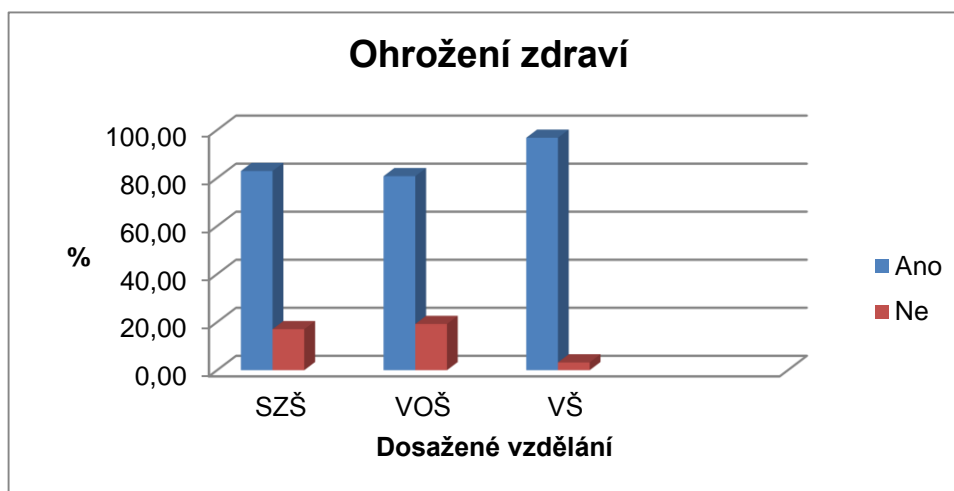
Tabulka 25: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty II.

Ohrožení zdraví pracovními konflikty	Ano		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%
Dosažené vzdělání						
Střední zdravotnická škola	68	82,93	14	17,07	82	100
Vyšší odborná škola	21	80,77	5	19,23	26	100
Vysoká škola	30	96,77	1	3,23	31	100
Suma	119	85,61	20	14,39	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 24: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty II.



Poznámka: SZŠ – Střední zdravotnická škola, VOŠ – Vyšší odborná škola, VŠ – Vysoká škola
Zdroj: autor práce

Tabulka 25 a graf 24 zobrazují otázku O16, zda si respondenti myslí, že by dlouhodobé konflikty mohly ohrozit jejich zdraví vs. dosažené vzdělání

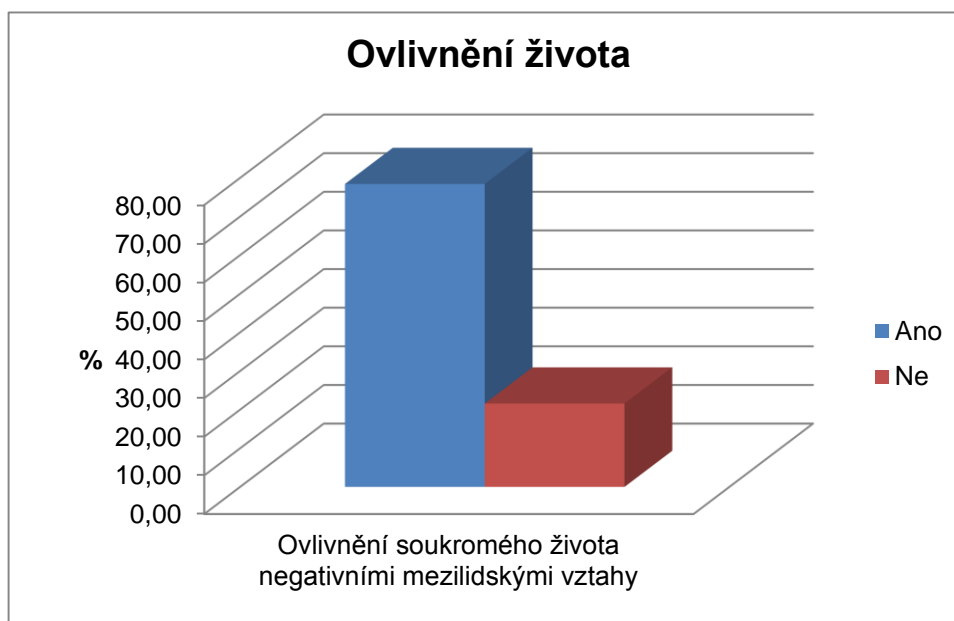
Respondenti všech kategorií se domnívají, že dlouhodobé konflikty na pracovišti ohrožují zdraví. Nejpočetnější skupinu tvoří 30 (96,77%) dotazovaných vysokoškolského vzdělání, dále středoškoláci v počtu 68 (82,93%) a nejmenší skupinu tvoří 21 (80,77%) dotazovaných s vyšší odbornou školou.

Tabulka 26: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy I.

Ovlivnění soukromého života negativními vztahy	Ano	Ne	Suma
Četnost			
Absolutní	109	30	139
Relativní [%]	78,42	21,58	100

Zdroj: autor práce

Graf 25: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy I.



Zdroj: autor práce

Tabulka 26 a graf 25 zobrazují názory dotazovaných, jestli mají negativní interpersonální vztahy na pracovišti dopad na soukromý život.

109 (78,42%) dotazovaných si myslí, že ano a 30 (21,58%) respondentů se domnívá, že negativními mezilidskými vztahy nedochází k ovlivnění soukromého života.

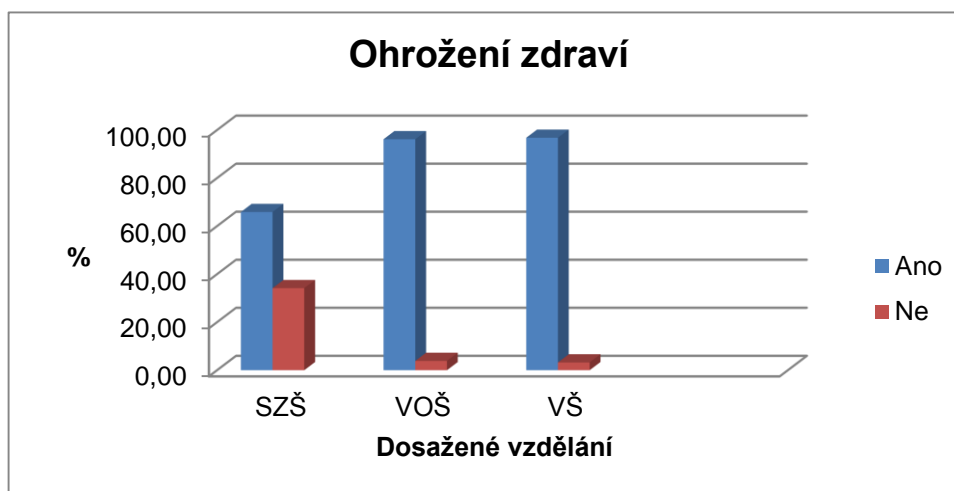
Tabulka 27: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy II.

Ohrožení zdraví pracovními konflikty	Ano		Ne		Suma	
	n	%	n	%	n	%
Dosažené vzdělání						
Střední zdravotnická škola	54	65,85	28	34,15	82	100
Vyšší odborná škola	25	96,15	1	3,85	26	100
Vysoká škola	30	96,77	1	3,23	31	100
Suma	109	78,42	30	21,58	139	100

Poznámka: n - absolutní četnost, r (%) – relativní četnost v %

Zdroj: autor práce

Graf 26: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy II.



Zdroj: autor práce

Tabulka 27 a graf 26 znázorňují názory respondentů, zda mají negativní interpersonální vztahy na pracovišti dopad na soukromý život vs. dosažené vzdělání.

Všichni respondenti se shodli, že negativní mezilidské vztahy mohou mít dopad na soukromý život. Nejpočetnější skupinou s tímto míněním jsou vysokoškoláci v počtu 30 (78,42%), dále 25 (96,15%) dotazovaných s vyšší odbornou školou a nejmenší skupinu tvoří 54 (65,85%) respondentů středoškolského vzdělání.

Vyhodnocení pracovní hypotézy H5

Hypotéza měla verifikovat, do jaké míry dochází k ovlivnění kvality života při negativním dopadu pracovních mezilidských vztahů.

Hypotéza se potvrdila. Většina dotazovaných je názoru, že jakékoliv konflikty a negativní interpersonální vztahy na pracovišti negativně ovlivňují kvalitu života.

5.6 Diskuse k výsledkům šetření

Platnost závěru, po testování hypotéz z výzkumu, se vztahuje pouze k vybranému souboru 139 respondentů. Cílem anonymního empirického dotazníku s 22 položkami bylo zjistit stav interpersonálních vztahů na pracovišti se zaměřením na nelékařský zdravotnický personál, vyhodnotit funkčnost vztahů s nadřízenými, kolegy a podřízenými a zhodnotit, zda mají pracovní mezilidské vztahy vliv na kvalitu vykonávané práce a na kvalitu života vůbec.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část dotazníku byla zaměřena na hlavní zorné pole, jež bylo směřováno na položky vztahující se k stanoveným cílům, a druhá část byla zaměřena na identifikační znaky respondentů, jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka praxe. Výzkumu se účastnilo 130 (93, 53%) žen a 9 (6,47%) mužů (tabulka 2 a graf 1). Ve zkoumaném vzorku byly zastoupeny všechny věkové kategorie, a to 48 (34,53%) osob ve věku 18-30 let, 47 (33,81%) respondentů ve věku 31-40 let, 27 (19,42%) dotazovaných ve věku 41-50 let a nejmenší skupinu tvořil věk 51 a více let v počtu 17 (12,23%) osob, (tabulka 3 a graf 2). Respondenti podílející se na výzkumu, pokrývají celou škálu vzdělání od středoškolského až po vysokoškolské. Nejvyšší počet dotazovaných má středoškolské vzdělání, jedná se o 82 (58,99%) osob. Druhá nejpočetnější skupina v počtu 31 (22,30%) dotazovaných vystudovala vysokou školu. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 26 (18,71%) respondentů (tabulka 4 a graf 3). Délka odborné praxe se také výrazně odlišovala. Nejvíce, a to 74 (53,24%) dotazovaných pracuje 11 a více let. Dále 27 (19,42%) respondentů bylo s praxí 6-10 let. Třetí nepočetnější skupinou bylo 20 (14,39%) dotazovaných s praxí 1-2 roky a nejmenší třídu tvoří 18 (12,95%) osob s délkou praxe 3-5 let (tabulka 4 a graf 4). Délka praxe se jeví jako určitý ukazatel při hodnocení chování a interpersonálních vztahů mezi nelékařským zdravotnickým personálem. Můžeme se domnívat, že delší praxe znamená více zkušeností a znalostí v jednání se spolupracovníky, podřízenými či nadřízenými, taktéž délka praxe může poukazovat na lepší využití asertivního přístupu ve vystupování a tím zvětšení šance vyhnout se konfliktu.

Pro zjištění situace interpersonálních vztahů na pracovištích byla stanovena hypotéza H1 „**Nelékařský zdravotnický personál s délkou praxe 11 a více let považuje mezilidské vztahy na stávajícím pracovišti za uspokojivé**“. Situaci názorně doplňují tabulky 6, 7, 8, 9 a grafy 5, 6, 7 a 8. Z výsledku je patrné, že respondenti všech

kategorií pociťují omezení při svobodném prezentování svých názorů. Nejpočetnější skupinou byli dotazovaní s praxí 11 a více let v počtu 43 (58,11%) osob, kteří sice svobodně vyjadřují své názory, ale pouze někdy a opačného názoru bylo 10 (55,56%) dotazovaných, kteří jsou mínění, že se nemohou vůbec svobodně vyjádřit. Při požádání kolegy/kolegyně o pomoc při práci je situace obdobná. Opět největší skupinu tvoří 57 (77,03%) dotazovaných s praxí 11 a více let, kteří vyhoví vždy. Ostatní kategorie na vyzvání pomůžou, ale pouze někdy a v mizivém procentu (3,7-5%) odmítnou pomoci respondenti z tříd 1-2 roky a 6-10 let. Dále z výsledků vidíme, že vždy ochotně pomůžou při práci kterémukoliv kolegovi či kolegyni všechny kategorie a majoritou je opět skupina 67 (90,54%) dotazovaných s praxí 11 a více let. Následujícím ukazatelem je spokojenost ve stávajícím pracovním kolektivu, kdy většina respondentů je pouze spokojena a tento názor sdílí nejpočetnější skupina s praxí 11 a více let v počtu 52 (70,27%) osob. Ve velmi malém procentu (v \emptyset 10%) byla vyjádřena velká spokojenost, a to u všech kategorií a taktéž úplná nespokojenost spojená s odchodem z pracoviště. Takto uvažuje 8 (40%) dotazovaných s praxí 1-2 roky. V globále můžeme říci, že spokojenost stoupá s přibývajícím odpracovanými léty, tudíž většina respondentů s délkou praxe 11 a více let je mnohem více spokojena s interpersonálními vztahy ve stávajícím pracovním kolektivu než kategorie s délkou praxe 1-2 roky, 3-5 let a 6-10 let. **Hypotéza H1 se potvrdila.**

Hypotéza H2 „**Respondenti ve věku 18 – 30 let se setkali s mobbingem na svém pracovišti**“ měla prokázat, zda se na pracovišti vyskytuje či vyskytla některá z forem mobbingu a kterou věkovou kategorií zasáhla. Okolnosti názorně doplňují tabulky 10, 11, 12, 13, 14, 15 a 16 a grafy 9, 10, 11, 12, 13, 14 a 15. Všechny kategorie uvádějí v jistých procentech (7,41-52,94%), že se pejorativně o jejich osobě nevyjadřovala žádná osoba, ale ze šetření je patrné, že v jistém % tato situace nastala a to nejčastěji ze strany kolegy/kolegyně v 17,65-48,15% a k tomuto názoru se nejvíce přiklání respondenti ve věku 31-40 let. Při dotazu na ignoraci či pohrdání je výsledek podobný. Opět všechny třídy svorně odpověděly, že zmíněná situace nenastala v 11,11-58,82%, ale rovněž uvádějí takovéto jednání v největší míře ze strany kolegy/kolegyně, a to v 11,76-31,91%. O zkreslování či zatajování informací týkajících se práce bylo nejpočetněji přesvědčeno 15 (55,56%) dotazovaných ve věku 41-50 let, ostatní třídy byly názoru, že se pouze zkreslují (35,29%) nebo zatajují (19,15%) pracovní údaje. Spravedlivé rozdělování pracovních úkolů většina neguje (51,85-64,71%), výjimku tvoří věk 18-30 let s opačným názorem (52,08%). V otázce hodnocení výkonu práce si respondenti myslí, že zejména finančně dochází k rozdílnostem, a to nejvíce

ve 47,06% u věkové kategorie 51 a více let a nejméně (25,93%) u věku 41-50 let. Dále všechny věkové třídy připouští výskyt některé z forem mobbingu na pracovišti. U kategorie 18-30 a 31-40 let je to 52,08-55,32% a starší třídy (41-50 a 51 a více let) uvádějí 51,85-52,94%, přičemž za nejvíce šikanující osobu všechny skupiny svorně označily kolegu/kolegyni (60,00-112,50%). Z testování vyplývá, že na pracovištích dochází k mobbingu, jak ve větší míře dokazuje položka O10 (Myslíte si, že se vyskytovala nebo vyskytuje na Vašem pracovišti některá z forem mobbingu?) a O11 (Šikana na pracovišti přicházela či přichází ze strany: ...), ale celkově v procentuálním množství, které vychází ze šetření, je patrné, že **se hypotéza H2 nepotvrdila**.

Hypotéza H3 „**V případě, že by se respondent stal obětí mobbingu, neuměl by se adekvátně bránit proti útoku**“ se zabývá možnostmi obrany respondentů proti případnému mobbingu na pracovišti. Dotazovaní měli možnost výběru a označení více variant. Názorně tuto problematiku doplňuje tabulka 17 a graf 16. Nejčastěji respondenti volili variantu rozhovoru s mobbérem (84,89%), dále by tuto situaci oznámili nadřízenému (72,66%) a jako třetí nejčtenější forma obrany byla zvolena porada s kolegou/kolegyní (53,24%). 22,30 % dotazovaných by požádalo o změnu pracoviště v rámci organizace, 9,35% osob by ukončilo pracovní poměr a pouze 5,76% by vyhledalo odbornou pomoc. Stanovená **hypotéza H3 se nepotvrdila**, protože většina dotazovaných uvedla aktivní způsob obrany proti útoku mobbéra.

Výsledek není překvapující, ale alarmující vzhledem k nepotvrzené hypotéze H3 vs. otevřená položka O22, kde mohli respondenti vyjádřit svůj názor, jakékoliv připomínky a návrhy. Tuto možnost využilo 32 (23,02%) dotazovaných ze 139 (100,00%). Pouze 2 (1,44%) respondenti vyjádřili celkovou spokojenost na svém pracovišti, 4 (2,88%) dotazovaní podali návrh na zlepšení pracovního klimatu a 26 (18,71%) respondentů vyslovilo hrubou nespokojenost, spojenou s obavou o zhoršení pracovních mezilidských vztahů až ztrátou pracovního místa, při otevřeném projevu, jaká je skutečná atmosféra na pracovišti, kde pracují. Pro příklad cituji některé názory v plném znění:

„Na minulém pracovišti jsem zažila bossing, pracovní poměr byl ukončen dohodou. Nelze se bránit proti šikaně nadřízeného, který má dobrou pozici u TOP managementu.“

„Nelze otevřeně říct některé názory, stálá hrozba rozvázání pracovního poměru.“

„Nelíbí se mi, že jsou na našem pracovišti protěžovány starší kolegyně. Nadřizená se jich bojí, proto jim vychází ve všem vstříc. Určují si pravidla, hlavně co se týká služeb, je jim vyhověno. Pokud chci nějaký požadavek já, není mi vyhověno. Já studuji VŠ bez nároků na studijní volno, staniční sestra se mi snaží vyjít vstříc, ale ze strany starších kolegyň se setkávám s nepochopením a výsměchem. Nechápu, na co mi vysokoškolské vzdělání bude. Vrchní sestra pro mé studium také nemá pochopení.“

„Preferuje se u nás nevyčnívat z davu. Přílišná horlivost a zanícení pro práci se trestá vyloučením z kolektivu.“

„Necítím se dobře, už při příchodu do práce. Myslím si, že práce je nespravedlivě rozdělována. Pokud se mám účastnit seminářů, nabízí mi účast jako poslední, místa jsou již obsazená. Výběr dovolené není taky jednoduchý. Našlo by se toho mnohem víc...“

„Ze zkušenosti se domnívám, že osoba, která mobbing na pracovišti provádí, není nijak postihována a vše je vyřešeno potichu. Tento přístup pak šikaně na pracovišti nezamezuje. Pouze se jí přihlíží, za provedení minimálních nezbytných opatření, aby se stala situace snesitelnou.“

Z výsledků je patrné, že je tato problematika velmi choulostivým tématem, respondenti mají strach otevřeně se o takoveto situaci vyjádřit, i když jim byla plně zaručena anonymita a soukromí při vyplnění i zpětném předání dotazníků. Vzhledem k celé situaci by bylo prospěšné vrátit se k danému tématu s odstupem času a provést hlubší výzkum v této oblasti, vyhodnotit nové a staré výsledky s vyvozením návrhů a opatření pro zlepšení pracovního klimatu a tím i organizační kultury a podpořit jejich realizaci.

Stanovená hypotéza H4 **„Interpersonální vztahy na pracovišti ovlivňují vykonávanou práci“** měla ověřit, do jaké míry ovlivní mezilidské vztahy na pracovišti odváděnou práci. Situaci názorně doplňují tabulky 18, 19, 20, 21, 22 a 23 a grafy 17, 18, 19, 20, 21 a 22. V globále je většina (79,86%) respondentů názoru, že přátelská atmosféra pozitivně přispívá k odvádění dobrého pracovního výkonu a nejpočetněji (85,42%) je tohoto mínění třída s praxí 1-2 roky. O tom, že mobbing znemožňuje kvalitně vykonávat práci, je v \emptyset přesvědčeno 90,65% dotazovaných, přičemž největší skupinou (94,12%) byli respondenti s délkou praxe 11 a více let a dále s 93,75% osoby s praxí 1-2 roky. Obdobné výsledky můžeme zaznamenat u položky O15, kdy se 74,82% dotazovaných domnívá, že nepřátelská atmosféra negativně ovlivňuje

psychiku. Ve většině je tohoto názoru 93,62% respondentů s praxí 3-5 let. Z výsledků lze usuzovat, že přátelská atmosféra či výskyt mobbingu na pracovišti dokáže ovlivnit pracovní výkon a taktéž vidíme, že působení nepřátelského prostředí se promítá do psychiky pracovníků. Souhrnně lze konstatovat ovlivnění vykonávané práce mezilidskými vztahy na pracovišti. **Hypotéza se potvrdila.**

Pro zjištění situace, zda dochází k ovlivnění kvality života při negativním dopadu pracovních mezilidských vztahů, byla stanovena hypotéza H5 „**Kvalita života souvisí s mezilidskými vztahy na pracovišti**“. Pro přehlednost byly výsledky doplněny tabulkami 24, 25, 26 a 27 a grafy 23, 24, 25 a 26. Majorita (85,61%) dotazovaných sdílí názor, že dlouhodobými konflikty na pracovišti dochází k ohrožení zdraví a nejvíce (96,77%) jsou o tomto přesvědčeni vysokoškolsky vzdělaní respondenti. V otázce negativních mezilidských vztahů je většina (78,42%) přesvědčena o jejich dopadu na soukromý život, kdy stejného mínění jsou ponejvíce v 96,47% vysokoškoláci a 96,15% respondentů je vyššího odborného vzdělání. Můžeme konstatovat, že se **hypotéza potvrdila**. Většina dotazovaných je názoru, že jakékoliv konflikty a negativní interpersonální vztahy na pracovišti negativně ovlivňují kvalitu života.

ZÁVĚR

Příznivé sociální klima na pracovišti je téma živé a velmi diskutované. Zvláště důležité je v resortu zdravotnictví, kde se promítá do kvality péče o klienta. Organizační změny, v rámci zvýšení efektivity práce, vedou vrcholový a střední management ke zvýšeným požadavkům na nelékařský zdravotnický personál. Tyto změny se výrazným způsobem promítají do interpersonálních vztahů na klinických odděleních v celé organizaci.

Předložená diplomová práce se zabývala mezilidskými vztahy na pracovištích. Teoretická část popisuje v širším pohledu interpersonální vztahy, konflikty a násilí na pracovišti. Cílem této práce v empirické části bylo seznámení s problematikou mezilidských vztahů na pracovištích klinických oddělení Městské nemocnice Ostrava se zaměřením na nelékařský zdravotnický personál, vyhodnocení funkčnosti vztahů s nadřízenými, kolegy a podřízenými a zjištění vlivu na kvalitu vykonávané práce a na kvalitu života vůbec. Cíl byl splněn.

V globále můžeme říci, že pracovní starší respondenti jsou mnohem spokojenější s interpersonálními vztahy ve stávajícím pracovním kolektivu než pracovní mladší kolegyně či kolegové. Dále ze šetření vyplývá, že se násilí na pracovišti vyskytuje a nelékařský zdravotnický personál se s ním setkává či setkal, i když toto tvrzení nebylo v hypotézách prokázáno. Dnešní společnost „ostrých loktů“, obava o ztrátu pracovního místa, zvýšený tlak na výkon, nevhodný způsob vedení, snížená adaptabilita zaměstnanců a jejich nezpůsobilost řešit konflikty, to vše může přispět ke špatnému pracovnímu klimatu, které bývá „živnou půdou“ pro nejrůznější formy mobbingu. Z výsledků je vidět, že pokud by k takovéto situaci došlo, většina respondentů uvedla aktivní způsob obrany, což můžeme považovat za velmi pozitivní. Za zamyšlení ale stojí, zda dotazovaní odpovídali pravdivě, vzhledem k reakcím v otevřené položce O22, kde respondenti zcela otevřeně přiznávají mobbing na stávajícím nebo předešlém pracovišti a neschopnost mu čelit. Vzhledem ke zjištěné situaci by bylo prospěšné vrátit se k danému tématu s odstupem času a provést hlubší výzkum v této oblasti, vyhodnotit nové a staré výsledky, posoudit je, přednést nové návrhy a opatření pro zlepšení pracovního klimatu a tím i organizační kultury a podpořit jejich realizaci. Výsledky dále prezentují souhlasné stanovisko majority dotazovaných, kteří jsou přesvědčeni o důležitosti pozitivní atmosféry na pracovišti, jež se dle jejich mínění plně promítá do vykonávané práce a taktéž do kvality života.

Při zamyšlení se nad výsledky výzkumu je zřejmé, že problematika mobbingu je velmi choulostivá a respondenti mají o tomto tématu málo znalostí, což se promítlo do rozporuplných odpovědí u některých položek. Výhodiskem by mohla být krátká přednáška o této problematice např. před dalším hlubším výzkumem na toto téma, který by se zaměřil na informovanost, předcházení, řešení, výskyt, důsledky mobbingu a způsoby obrany.

Vzhledem ke skutečnosti, že se na klinických odděleních mobbing nacházel či nachází, by bylo vhodné ve výše zmíněné organizaci zřídit centrum, které by se touto problematikou mohlo hlouběji zabývat a to pod záštitou buď samotné organizace, nebo odborového svazu. Toto centrum by se mělo v první řadě věnovat osvětě a prevenci, a to na všech stupních v organizaci. Školení a semináře, týkající se násilí na pracovišti, by měly být určeny jak pro zaměstnance, tak i vedoucí pracovníky a neméně důležité je, aby hlavním činitelem v krizovém centru byla důvěryhodná osoba, která bude vázána mlčenlivostí, ale taktéž bude schopna jakoukoli formu mobbingu včas odhalit a vhodně zasáhnout. Dalším opatřením je bezesporu vliv kolektivní smlouvy, která by jasně vymezila potírání šikany na pracovišti. V neposlední řadě je důležité pomocí krizového centra seznámit zaměstnance s pracovními právními vztahy a legislativou, týkající se daného tématu.

Pokud jsou interpersonální vztahy na klinických odděleních a tím i v celé organizaci funkční, projeví se to na příznivém pracovním klimatu, které podpoří loajalitu zaměstnanců, jejich tvořivost, angažovanost, pozitivní přístup k práci a tím i radost z vynaloženého úsilí. Závěrem je nutno zmínit i lidskou stránku nelékařských zdravotnických pracovníků, kdy ruku v ruce profesionální přístup terapeutů a „vlídné slovo“ plné pochopení je tou nejlepší léčbou pro klienty a jejich poděkování je tou nejcennější odměnou, která je pro zdravotníky velmi motivujícím faktorem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

BARKER, Alan. *Umíte přesvědčit?*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-378-1.

BÁRTLOVÁ, Sylva, Ivana CHLOUBOVÁ a Marie TREŠLOVÁ. *Vztah sestra - lékař*. 1. vyd. Brno: NCO NZO, Brno, 2010. ISBN 978-80-7013-526-6.

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

CAPPONI, Věra a Tomáš NOVÁK. *Asertivně do života*. vyd. neuvedeno. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-082-1.

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

ČÍŽKOVÁ, Jitka. *Přehled sociální psychologie*. 1. vyd. Olomouc: UP Olomouc, 2000. ISBN 80-244-0150-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

DURRÉ, Linnda. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti*. 1. vyd. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-366-5.

GURKOVÁ, Elena. *Hodnocení kvality života: Pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3625-9.

HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: VŠ J. A. Komenského, 2005. ISBN 80-86723-11-9.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-09.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

JANKOVSKÝ, Jiří. *Etika pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-329-6.

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

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

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: Kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice, 25-095-88.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: odpuštění, smířování, překonávání negativních emocí, radost, naděje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-835-X.

KŘÍŽ, Petr. *Kdo jsem, jaký jsem: Aktivita pro osobní a sociální výchovu k podpoře sebepoznání a sebepojetí*. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005. ISBN 80-239-4669-2.

LOSIER, Michael J. *Zákon dorozumění: Vytváření ideálních osobních a profesních vztahů*. 1. vyd. Praha: Beta, 2010. ISBN 978-80-7306-411-2.

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

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

SUE, Marsha Petrie. *Černé ovce: Jak vycházet s problematickými lidmi na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2062-0.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠKRLOVI, Petr a Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. ISBN 80-7172-841-1.

ŠTĚPÁNÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: Komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0844-2.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, Ludmila MYŠÁKOVÁ, Gabriela MAHROVÁ a Marek LAŠTOVICA. *Sestry v nouzi: Syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

YAGEROVÁ, Jan. *Produktivní vztahy: 57 strategií pro upevňování obchodních kontaktů*. vyd. neuvedeno. Olomouc: Anag, 2012. ISBN 978-80-7263-761-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	16
Obrázek 2: Motivační proces	18
Obrázek 3: Kompetenční pyramida	19
Obrázek 4: Cyklus důvěry.....	20
Obrázek 5: Tři podmínky pro dorozumění.....	26
Obrázek 6: Model mobbingu.....	32

Seznam grafů

Graf 1: Relativní četnost respondentů dle pohlaví.....	45
Graf 2: Relativní četnost respondentů dle věku	46
Graf 3: Relativní četnost respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání ...	47
Graf 4: Relativní četnost respondentů dle délky praxe	48
Graf 5: Svobodné prezentování svých názorů před kolegy	51
Graf 6: Pomoc kolegy při své práci	52
Graf 7: Ochota pomoci kterémukoliv kolegovi.....	53
Graf 8: Spokojenost ve stávajícím pracovním kolektivu	54
Graf 9: Pejorativní vyjadřování o Vaší osobě	55
Graf 10: Ignorace či pohrdání Vámi některou z osob	56
Graf 11: Zkreslení či zatajování informací týkajících se práce	57
Graf 12: Spravedlivé rozdělování pracovních úkolů	58
Graf 13: Rozdílné hodnocení stejného pracovního výkonu	59
Graf 14: Výskyt některé z forem mobbingu na pracovišti	60
Graf 15: Šikanující osoba	61
Graf 16: Způsob obrany proti mobbingu	63
Graf 17: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti I.	64
Graf 18: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti II.	65
Graf 19: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem I.	66
Graf 20: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem II.	67
Graf 21: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti I.	68
Graf 22: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti II.	69

Graf 23: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty I.	71
Graf 24: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty II.	72
Graf 25: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy I.	73
Graf 26: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy II.	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání fungování týmu a pracovní skupiny	14
Tabulka 2: Četnost respondentů dle pohlaví.....	45
Tabulka 3: Četnost respondentů dle věku.....	46
Tabulka 4: Četnost respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání	47
Tabulka 5: Četnost respondentů dle délky praxe	48
Tabulka 6: Svobodné prezentování svých názorů před kolegy	50
Tabulka 7: Pomoc kolegy při své práci	51
Tabulka 8: Ochota pomoci kterémukoliv kolegovi	52
Tabulka 9: Spokojenost ve stávajícím pracovním kolektivu	53
Tabulka 10: Pejorativní vyjadřování o Vaší osobě	55
Tabulka 11: Ignorance či pohrdání Vámi některou z osob	56
Tabulka 12: Zkreslení či zatajování informací týkajících se práce.....	57
Tabulka 13: Spravedlivé rozdělování pracovních úkolů	58
Tabulka 14: Rozdílné hodnocení stejného pracovního výkonu	59
Tabulka 15: Výskyt některé z forem mobbingu na pracovišti	60
Tabulka 16: Šikanující osoba.....	61
Tabulka 17: Způsob obrany proti mobbingu.....	62
Tabulka 18: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti I.	64
Tabulka 19: Ovlivnění pracovního výkonu atmosférou na pracovišti II.	65
Tabulka 20: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem I.	66
Tabulka 21: Ovlivnění vykonávané práce mobbingem II.	67
Tabulka 22: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti I.	68
Tabulka 23: Ovlivnění psychiky nepřátelskou atmosférou na pracovišti II.....	69
Tabulka 24: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty I.	70
Tabulka 25: Ohrožení zdraví dlouhodobými pracovními konflikty II.	71
Tabulka 26: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy I.	72
Tabulka 27: Ovlivnění soukromého života negativními mezilidskými vztahy II.	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B - Žádost o schválení výzkumu v rámci diplomové práce	V

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně a kolegové,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad k výzkumu pro vypracování diplomové práce nesoucí název *Interpersonální vztahy na pracovištích klinických oddělení MNO*. Dotazník je anonymní, proto se nepodepisujte. Pokud máte zájem o sdělení výsledků výzkumu, uveďte e-mail do pravého horního rohu na první stranu dotazníku

Za Váš čas a ochotu Vám předem děkuji.

Bc. Jana Štenclová, studentka oboru Andragogika,
Univerzita Jana Amose Komenského Praha

Prosím, v otázkách kde je dán prostor, se slovně vyjádřete. U ostatních zakroužkujte jednu variantu možnosti odpovědi, pokud není uvedeno jinak.

1. Můžete své názory prezentovat před kolegy svobodně?

- a) ano, vždy
- b) ano, někdy
- c) ne, nikdy

2. Pokud požádáte kolegu o pomoc při práci, vyhoví Vám?

- a) ano, vždy
- b) ano, někdy
- c) ne, nikdy

3. Jste ochoten/ochotna pomoci při práci kterémukoliv kolegovi, když Vás požádá?

- a) ano, vždy
- b) ano, někdy
- c) ne, nikdy

4. Ve stávajícím pracovním kolektivu jsem spokojen/a:

- a) ano, velmi
- b) ano
- c) ne
- d) ne, uvažuji o odchodu z pracoviště

5. Vyjadřuje se některá z uvedených osob hanlivě o Vaší osobě?

- a) kolega/kolegyně
- b) nadřízený
- c) podřízený
- d) nevím o tom
- e) ne, tato situace nenastala

6. Ignoruje Vás, či Vámi pohrdá některá z uvedených osob?

- a) kolega/kolegyně
- b) nadřízený
- c) podřízený
- d) nevím o tom
- e) ne, tato situace nenastala

7. Došlo na Vašem pracovišti ke zkreslení či zatajování informací týkajících se práce?

- a) ano, obojí
- b) ano, pouze ke zkreslování informací
- c) ano, pouze k zatajování informací
- d) ne

8. Podle Vašeho názoru, jsou pracovní úkoly rozdělovány spravedlivě a pro všechny podle stejných měřítek?

- a) ano
- b) ne

9. Domníváte se, že je stejný výkon práce na Vašem pracovišti hodnocen rozdílně? (slovně, finančně)

- a) ano, obojí
- b) ano, slovně
- c) ano, finančně
- d) ne

10. Myslíte si, že se vyskytovala nebo vyskytuje na Vašem pracovišti některá z forem mobbingu?

(mobbing – pracovní šikana = systematické pronásledování zaměstnance, bossing – šikana podřízeného nadřízeným, staffing – šikana nadřízeného podřízeným, sexual harassment – sexuální obtěžování)

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděl/a ano, odpovězte na otázku č. 11, jinak pokračujte dále otázkou č. 12.

11. Šikana na pracovišti přicházela či přichází ze strany:

(u této otázky je možno označit více variant)

- a) kolegů
- b) nadřízeného
- c) podřízeného

12. Případnou situaci s mobbingem byste osobně řešil/a:

(u této otázky je možno označit více variant)

- a) nereagoval/a bych
- b) rozhovorem s mobbérem
- c) poradou s kolegou/kolegyní
- d) oznámením nadřízenému
- e) vyhledáním odborné pomoci
- f) požádáním o změnu pracoviště v rámci organizace
- g) ukončením pracovního poměru

13. Ovlivňuje přátelská atmosféra pozitivně pracovní výkon?

- a) ano
- b) ne

14. Znemožňuje mobbing odvádět kvalitně vykonávanou práci?

- a) ano
- b) ne

15. Dle Vašeho názoru, ovlivňuje nepřátelská atmosféra na pracovišti negativně psychiku?

(např. snížení sebevědomí, poruchy soustředění, úzkost, deprese)

- a) ano
- b) ne

16. Myslíte si, že by dlouhodobé konflikty na pracovišti mohly ohrozit Vaše zdraví?

(např. psychosomatické reakce na stres – snížená imunita, kardiovaskulární onemocnění, choroby zažívacího traktu)

- a) ano
- b) ne

17. Dle Vašeho názoru, mají negativní interpersonální vztahy na pracovišti dopad na soukromý život?

(např. potíže v rodině, neshody s partnerem či dětmi)

- a) ano
- b) ne

18. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

19. Věk:

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51 a více let

20. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) střední zdravotnická škola
- b) vyšší odborná škola
- c) vysoká škola – Bc., Mgr., Ph.D.

21. Délka praxe ve Vašem oboru:

- a) 1-2 roky
- b) 3-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11 a více let

22. Místo pro Váš názor. Prosím, uveďte cokoliv, co byste rád/a sdělil/a/ v souvislosti s mezilidskými vztahy na pracovišti, Vaše připomínky, návrhy, pozitivní i negativní zkušenosti. Váš názor je pro mne cenný a bude pro mne podnětem k další práci.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji!

Příloha B – Žádost o schválení výzkumu v rámci diplomové práce

Bc. Jana Štenclová
Městská nemocnice Ostrava, p. o.
Odd. RFM – ergoterapie (kl. 2171)
mob.: 732 147 626
E-mail: jstenclova@seznam.cz
V Ostravě 3. 4. 2012

Věc: Žádost o schválení výzkumu v rámci diplomové práce

Vážená paní náměstkyně,

tímto Vás žádám o souhlas s provedením výzkumu týkajícího se interpersonálních vztahů na pracovišti. Jsem studentka oboru Andragogiky UJAK v Praze a cílem mé diplomové práce je seznámení se s problematikou interpersonálních vztahů na pracovišti se zaměřením na nelékařský zdravotnický personál, vyhodnocení funkčnosti vztahů s nadřízenými, kolegy a podřízenými a zjištění vlivu na kvalitu vykonávané práce a na kvalitu života vůbec.

Výsledky šetření Vám budou sděleny po ukončení výzkumu spolu s návrhem řešení dané situace.

Věřím, že má diplomová práce bude přínosem pro zkvalitnění mezilidských vztahů na pracovištích MNO.

Za kladné vyřízení děkuji.

S pozdravem.

Štenclová

VÝZKUM SCHVALUJI.

V Ostravě dne:

.....

Podpis NOP

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Štenclová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Interpersonální vztahy na pracovištích klinických oddělení Městské nemocnice Ostrava

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 28

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Soňa Kociánová