

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

*Eva Žilková*

*Konflikty na pracovišti a jejich prevence*

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Martina Kalvodová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2014-2015**

**BACHELOR THESIS**

*Eva Žilková*

*Conflicts at work and their prevention*

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Martina Kalvodová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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

*Jméno autorky*

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Martině Kalvodové za podnětné připomínky při tvorbě textu a za rady, které mi při psaní bakalářské práce poskytla.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá negativními jevy na pracovišti a jejich prevencí. Je zde popsán konflikt na pracovišti a příčiny jeho vzniku. Dále jsou objasněny pojmy jako je mobbing, bossing a staffing. Popisuje dále projevy negativních jevů na pracovišti. Cílem práce je představení konfliktů a jejich analýza. Praktická část se zabývá výskytem konfliktů na pracovišti v soukromé sféře, výsledkem je navržení preventivních opatření, jak se konfliktům na pracovišti bránit.

## **Klíčová slova**

Agresivita, asertivita, bossing, konflikt, mobbing, pracovní klima, staffing.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with the negative phenomena in the workplace and their prevention. There is described a conflict in the workplace and its causes. Further clarifies concepts such as mobbing, bossing and staffing. Describes further manifestations of negative phenomena in the workplace. The aim is to show the conflicts and their analysis. The practical part deals with the occurrence of conflicts in the workplace in the private sector, the result is to propose preventive measures as the conflicts in the workplace defend.

## **Key words**

Aggressiveness, assertiveness, bossing, conflict, mobbing, staffing, work climate.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI Z HLEDISKA PSYCHOLOGICKÉHO A SOCIOLOGICKÉHO.....</b>	<b>11</b>
1.1 DEFINICE KONFLIKTU.....	11
1.2 PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI .....	14
1.3 TYPY NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI.....	15
<b>2 PROJEVY NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVÍŠTI, PRACOVNÍ KLIMA NA PRACOVÍŠTI.....</b>	<b>19</b>
2.1 FÁZE MOBBINGU .....	19
2.2 AGRESE.....	21
2.3 PRACOVNÍ KLIMA A JEHO PŮSOBNÍ NA ČLOVĚKA .....	22
<b>3 PREVENCE PROTI NEGATIVNÍM JEVŮM KONKRÉTNÍ ORGANIZACE .....</b>	<b>25</b>
3.1 JAK MŮŽE ZAMĚSTNAVATEL BOJOVAT PROTI NEGATIVNÍM JEVŮM .....	26
3.2 ASERTIVITOU PROTI MOBBINGU.....	28
3.3 RELAXAČNÍ TECHNIKY .....	31
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>4 FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ.....</b>	<b>33</b>
4.1 DEFINICE CÍLŮ .....	33
4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	33
<b>5 VLASTNÍ SOCIOLOGICKO-ANDRAGOGICKÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>34</b>
5.1 METODA VÝZKUMU DOTAZNÍKEM .....	34
5.2 POPIS VZORKU .....	34
<b>6 SHRUTÍ VÝZKUMU, ZÁVĚRY, DOPORUČENÍ.....</b>	<b>35</b>
6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	35
6.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ .....	58
6.3 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČUJÍCÍ OPATŘENÍ.....	60
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Pro bakalářskou práci na téma konflikty na pracovišti jsem se rozhodla právě proto, že v moderní společnosti se tento jev začíná velmi rozšiřovat a sama jsem pracovala ve společnosti, kde se konflikty vyskytovaly, ale neřešily. Bohužel jsou konflikty staré jako lidstvo samo a proto nutně pronikly i do pracovního prostředí. Konflikty na pracovišti se stávají v dnešní společnosti velmi aktuálním tématem, bohužel negativní jevy se na pracovišti vyskytují stále častěji a je důležité poukázat na četnost jejich výskytu. V dnešní době se projevují nejrůznější formy negativních jevů jako např. šikana, agresivní jednání, ve stále ranějším věku. V televizích i děti mohou sledovat parazitování na slabších jedincích a jejich týrání a šikanování. To může některé jedince ovlivnit natolik, že si mohou myslet, že je toto neetické chování normální. Bohužel i o tom je dnešní svět a je třeba, aby i firmy sledovaly své zaměstnance a veškeré projevy negativních jevů potíraly.

Organizace by sama měla usilovat o pomoc mezi kolegy, měla by mít dostatečně vyškolené vedoucí pracovníky, kteří budou zvládat umění komunikace, a v organizaci bude probíhat dostatečná informovanost všech zaměstnanců. Bohužel velmi často při řešení pracovních úkolů vznikají konflikty, které je třeba řešit hned a to nejen jejich následky, ale především i příčinu. Neřešený konflikt může vyústit až v teror na pracovišti nebo-li mobbing.

Cílem práce je představení konfliktů na pracovišti a jejich analýza. Na základě výzkumného šetření dotazníkovou metodou zjistit výskyt konfliktů na pracovišti v soukromé sféře a navrhnout preventivní opatření, jak se konfliktů na pracovišti bránit.

V první kapitole jsou charakterizovány negativní jevy z pohledu sociologického a psychologického. Je zde objasněn pojem konflikt a jeho stádia. Dále jsou popsány nejčastější příčiny vzniku konfliktu na pracovišti. Kapitulu uzavírá objasnění pojmů mobbing, bossing a staffing. Druhá kapitola se zabývá projevy negativních jevů na pracovišti. Charakterizuje fáze mobbingu, dále agresivitu – její projevy a formy a v závěru kapitoly je charakterizováno pracovní klima, a jak pracovní klima ovlivňuje pracovníky. Třetí kapitola je věnována prevencí proti negativním jevům na pracovišti.

Popisuje způsoby, jak se proti negativním jevům na pracovišti může bránit zaměstnavatel či samotná oběť. Věnuje se také relaxačním technikám, jako jednou z forem preventivního opatření. Čtvrtá kapitola je již součástí praktické části. Jsou stanoveny cíle a hypotézy. Respondentům byl rozdán dotazník, jehož vyhodnocení je součástí praktické části. Vyhodnocení je doplněno tabulkami a grafy. Na základě vyhodnocení dotazníku jsou potvrzeny či vyvráceny hypotézy. V závěru jsou navržena doporučující opatření pro zkoumanou organizaci.

Zpracováním problematiky konfliktů na pracovišti bych chtěla přispět ke změně pohledu na problematiku, jakožto na výjimečný jev. Konflikty na pracovišti by měly být v každé organizaci součástí personálního managementu a měla by jim být věnována dostatečná pozornost, poněvadž lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem v organizaci. Zaměstnanci nemohou být bráni jen jako nástroj k uskutečnění výkonu, ale jako srdce organizace, o které je třeba pečovat. Odstraňování a řešení konfliktů na pracovišti a budování příjemné atmosféry na pracovišti je jedním z předpokladů zdravého fungování organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CHARAKTERISTIKA NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVIŠTI Z HLEDISKA PSYCHOLOGICKÉHO A SOCIOLOGICKÉHO

Slovní spojení negativní jev v nás vyvolává pocit něčeho nežádoucího, co by se ve zdravě fungující společnosti nemělo vyskytovat. V současnosti se nežádoucí jevy bohužel ve společnosti vyskytují v čím dál větší míře. Ve společnosti roste míra xenofobie, alkoholismu, kriminality a zejména velmi nebezpečného terorismu.

S tím, jak rostou negativní jevy ve společnosti, zaznamenáváme i větší výskyt negativních jevů na pracovišti. Negativní jevy na pracovišti se vyskytují v různých formách, jako je šikana, mobbing, bossing a další. S těmito jevy souvisí psychický a zdravotní stav zaměstnanců, jejich spokojenost a výkon práce. S negativními jevy na pracovišti jsou spojeny nejrůznější konflikty.

### 1.1 DEFINICE KONFLIKTU

Konflikty se vyskytují nejen v běžném životě, ale i v pracovních vztazích, kde jsou příčinou zejména nedostatky v personální práci. Definice konfliktu nabízí odborná literatura hned několik, přesto neexistuje jednotná a správná definice slova konflikt.

*„Konflikt (z lat. *confligó, conflictum*) je srážka či střet jednoho nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí, případně aktérů (jednotlivci, zájmové skupiny, instituce apod.). Konflikt nastává v případě, kdy se tito aktéři setkávají a činí rozhodnutí v rámci stejného systému nebo se musí dělit o společné zdroje.“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2001, s. 128. ISBN 80-7178-535-0.

Ač se to na první pohled nezdá, konflikt nemůžeme vnímat jen z negativního hlediska. Pokud je konflikt v pracovní skupině řešen s tolerancí a vzájemným respektem, vznikají velmi často z konfliktních situací nejlepší návrhy a řešení. Poněvadž člověk pod tlakem konfliktního prostředí je nejvíce produktivním a konfliktní prostředí dává člověku prostor pro tvořivé myšlení a nápady. Pro organizaci není tedy příznivé, pokud se konflikty nevyskytují, je to známkou toho, že organizace potlačuje kreativní myšlení zaměstnanců nebo že zaměstnanci nemají o organizaci zájem. Naopak příliš mnoho konfliktů je pro organizaci taktéž nepříznivé. Konflikty narušují komunikaci a efektivitu, což brání zaměstnancům naplňovat cíle organizace.

Mezi největší příčinu sociálního konfliktu patří sociální klima, bohužel právě sociální klima patří na pracovišti k opomíjeným aspektům. Na pracovištích, kde je budováno pozitivní sociální klima, se konfliktům a dalším negativním jevům nedaří. *„Podle definice je sociální klima produktem konfrontace subjektivních očekávání příslušníků sociálního systému se subjektivně zprostředkovanými objektivními poměry na daném teritoriu, v dané populaci, v daném komplexu.“<sup>2</sup>*

#### Stádia konfliktu:

- Latentní, skrytý konflikt – konflikt se neprojevuje, poněvadž k němu prozatím neexistuje zjevný důvod
- Dormantní (spící) stádium konfliktu – konflikt dosud není rozpoznáný, proto se neobjevuje
- Stupňující se konflikt – projevuje se první nespokojenost
- Tranzitní stádium konfliktu – vyskytují se již zřejmé projevy nespokojenosti, hrozí agrese
- Patová situace – nevyřešený konflikt, střídání stádií klidu projevů nespokojenosti
- Vyřešený konflikt – kompromis

---

<sup>2</sup> DVORÁK, J. *Lidský faktor v řízení rizika a krizových situacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická (Praha), 1998, s. 6.

- Relaxující konflikt – zdánlivě vyřešený konflikt se opět objeví a stav se vrací do krizového stádia<sup>3</sup>

Existují různé typy konfliktu, které můžeme členit podle obsahu konfliktu, podle předmětu konfliktu či z hlediska subjektu konfliktu.

Konflikty členíme také z hlediska sociálního a z hlediska psychologického:

#### Sociální hledisko:

- Intrapersonální konflikty – konflikty probíhající uvnitř každého člověka, u zaměstnance vzniká např. tehdy, pokud v organizaci probíhá neetické chování, zaměstnanec může potom konat jednání proti organizaci
- Interpersonální konflikty – nejčastější konflikty probíhající mezi dvěma a více osobami, v organizaci mohou vznikat z různých důvodů – jiný pohled na pracovní postupy, odlišný přístup k vlastní práci
- Vnitroskupinové konflikty – konflikty uvnitř skupiny, mohou vznikat skupiny s různými názory, jedinci bez názoru nebo jednotlivci s různými názory
- Meziskupinové konflikty – vznikají mezi skupinami, např. mezi etnickými skupinami

#### Psychologické hledisko:

- Konflikt vztahů
- Konflikt informací
- Sřet zájmů
- Konflikt hodnot
- Strukturální konflikt

---

<sup>3</sup> DVORÁK, J. *Lidský faktor v řízení rizika a krizových situacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická (Praha), 1998, s. 4-5.

## 1.2 PŘÍČINY VZNIKU KONFLIKTU NA PRACOVÍŠTI

Příčin vzniku konfliktu na pracovišti je hned několik. Koubek nám definuje hned několik zdrojů vzniku konfliktu na pracovišti. Zdroje konfliktů mohou spočívat:

1. V osobnosti a sociálním chování jednotlivců – osoby, které nedodržují zákony, jsou tzv. „potížisté“, osoby líné, obtěžující, mají špatný vztah k ostatním. Nejlepším řešením je takovou osobu vyčlenit z kolektivu.
2. V nedorozumění – příčinou je nedostatečná komunikace a nepochopení, řešením je vzdělávání pracovníků ve formě porad a konzultací.
3. V nedostatecích personální práce – jsou to nedostatky při výběru a získávání pracovníků, při hodnocení pracovníků, při odměňování atd. Řešením je změna personální politiky podniku.
4. Ve stylu vedení lidí v organizaci – převažuje direktivní styl řízení a byrokracie, nerespektování pracovníků. Řešením je zlepšit styl vedení a zaměřit vzdělávání pracovníků na tuto oblast.
5. Ve způsobu formování týmu – nejčastější chybou při formování týmů tkví v nedostatečné pozornosti na charakteristické vlastnosti členů týmu, pozornost se soustřeďuje pouze na kvalifikační předpoklady. Řešením je pečlivější zvolení metod výběru a v psychologickém zkoumání charakteristik jednotlivých členů týmu, aby tým mohl fungovat jako celek.
6. Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur – zaměstnanci nejsou o změnách informováni s dostatečným časovým předstihem, nejsou tak schopni se na změny připravit, nikdo se neptá na jejich názor a postoje ke změnám. Řešením spočívá v dostatečné informovanosti pracovníků, je třeba změny s pracovníky změny prodiskutovat a eliminovat negativní dopady změn.
7. V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách – konflikty vyvolává nepořádek na pracovišti, izolace pracovníka nebo nedostatečný klid na práci, vzdálenost dislokovaného pracoviště, atd. Řešením je snažit se eliminovat negativní jevy pracovního prostředí a odstraňovat jevy vyvolávající konflikty v důsledku umístění pracoviště.

8. V příčinách nacházející se mimo organizaci – jedná se o životní situaci a životní podmínky pracovníka, negativní jevy ve společnosti. Tyto jevy mohou následně vyvolat i konflikt na pracovišti. Řešení spočívá ve větším zájmu firmy o pracovníka, o pomoci překonat jeho složitou životní situaci. Zejména vedoucí pracovníci by měli být schopni rozpoznat, že se zaměstnanec ocitl v těžké životní situaci a to se promítá i na jeho výkonu.<sup>4</sup>

*„Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace.“<sup>5</sup>*

Při řešení konfliktu je třeba brát v úvahu následující:

- Každý může k předmětu konfliktu vyjádřit názor
- Je třeba naslouchat názorům druhých
- Každý má na předmět konfliktu názor odlišný než je ten náš
- Při vyslovování názoru druhého nekřičím a neprojevuji ironii
- Cílem je vždy najít kompromis<sup>6</sup>

### **1.3 TYPY NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVIŠTI**

V následující podkapitole se seznámíme s několika pojmy, které představují různé typy negativních jevů na pracovišti. Banální neřešený konflikt na pracovišti může vyústit až v šikanu, která je už velmi těžko řešitelná a má mnohem větší negativní dopady jak na pracovníka, tak i na celou organizaci. Mezi nejzávažnější formu šikany na pracovišti patří mobbing, který je často skrytý a velmi těžko odhalitelný. Na pracovišti se ale

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 315-317. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 317. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>6</sup> HLUŠIČKA, Petr. *Konflikty na pracovišti*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/115-konflikty-na-pracovisti>

mohou vyskytovat i jiné socio-patologické jevy, které nepatří do zdravě fungující organizace.

## **Mobbing**

Mobbing je forma šikany na pracovišti, kdy je zaměstnanec šikanován kolegou. Jedná se o formu šikany na stejné organizační úrovni. Mobbing pochází z anglického slova „to mob“ – hromadně napadnout, urážet, utlačovat, napadnout.

Nejlépe mobbing představuje definice od Svobodové: *„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.“*<sup>7</sup>

Při mobbingu dochází k narušování sociálních vztahů a zdraví jedince. *„Využívá nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik.“*<sup>8</sup>

## **Bossing**

Bossing je jednoduše řečeno mobbing, který provádí nadřízený svému zaměstnanci. Bossing se projevuje nepřiměřeným nerovným zacházením se zaměstnancem, ukládáním úkolů, které jsou mimo pracovní povinnosti zaměstnance, ukládáním úkolů, které zaměstnance ponižují nebo jsou nereálné. Je prostředkem pro zastrašení a zneužívání zaměstnance. Nebezpečí bossingu lze spatřovat v tom, že ho lze jen těžko dokazovat. Oproti mobbingu proti sobě nestojí jedinci na stejné úrovni, jedná se o agresí

---

<sup>7</sup> SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 18. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>8</sup> NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 32. ISBN 9788024729565.



ze strany vedoucího a velmi obtížně se lze dovolat spravedlnosti, mnohdy je jediným východiskem odchod z organizace.<sup>9</sup>

### **Staffing**

Vyskytuje se méně často než mobbing a bossing. Jedná se o konflikt na pracovišti, kdy obětí je nadřízený a útočníkem je podřízený. Objevuje se zejména na pracovišti, pokud do fungujícího zaběhnutého kolektivu přijde nový vedoucí. Ten chce vše organizovat, řídit a vše řešit inovativně a rozdílně od již zaběhnutého systému. Kolektiv ho přestává brát vážně, jedná za jeho zády. Vedoucí často nepřizná, že je obětí staffingu a odchází ze zaměstnání z jiných důvodů.

### **Bullying**

Pojem, který se ujal zejména ve Velké Británii, je odvozen z podstatného jména „bully“, tedy hrubián, tyran. U nás se tedy pro pojem bullying užívají synonyma, jako jsou šikanování, zavražďování. Jedná se opět o systematické tyranizování, intrikování a psychický teror na pracovišti. Jedná se o proces, kdy je osoba trvale a dlouhodobě napadána a často tento proces končí odchodem šikanovaného z důvodu nemoci nebo u poškozeného dochází k pokusu o sebevraždu. Dá se říct, že jde o velmi obdobný průběh jako u mobbingu.

### **Sexuální harrasment**

Sexuální obtěžování provádějí obě pohlaví, ale ve větší míře jde o muže, kteří sexuálně obtěžují ženy. Většinou se jedná o nadřízeného, který má na svou podříznou nemístné narážky se sexuálním podtextem. Jedná se o sexuální vtipy a nejrůznější sexuálně podbarvené řeči, které nejsou opětovány a mají na obtěžovaného neblahý vliv.

---

<sup>9</sup> NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 33. ISBN 9788024729565.

## **Konflikty pohlaví**

Genderový typ konfliktu je nám dán již od přírody. Muži a ženy nahlíží na svět s jinými názory. Většina konfliktů mezi pohlavími vzniká právě proto, že si vzájemně nerozumíme, ač si to mnohdy nechceme připustit. Tento typ konfliktu vzniká zvláště tam, kde nejsou jasně stanovená pravidla chování, tedy často i na pracovišti. Ne každý konflikt, který vznikne mezi ženou a mužem, lze označit za genderový konflikt. Definice genderového konfliktu není snadná a literatura ji ani přesně neuvádí, lze jen říct, že pokud by ten samý konflikt řešily osoby stejného pohlaví, ve většině případů by snadněji došly k řešení. Tak jako každému konfliktu, tak i genderovému je nutné předcházet. Zaměstnavatel by se měl snažit vybudovat čisté profesionální pracoviště, kde obě pohlaví pracují společně na dosažení cílů organizace.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. Genderový konflikt na pracovišti I. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/157-gederovy-konflikt-na-pracovisti-i>

## 2 PROJEVY NEGATIVNÍCH JEVŮ NA PRACOVIŠTI, PRACOVNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI

Negativní jevy na pracovišti se ve větší či menší míře vyskytují v každé organizaci. Jejich projevy by mělo vedení každé organizace eliminovat na co nejmenší míru, protože negativní jevy brání pracovníkům organizace vykonávat práci v souladu s cíli organizace. Mezi negativní jevy, které ovlivňují kvalitu života, patří nejen šikana na pracovišti, ale i agrese, násilí, stres.

### 2.1 FÁZE MOBBINGU

Mobbing není krátkodobou záležitostí a jeho nebezpečí tkví právě v tom, že se jedná o dlouhodobý systematický proces. Na základě zkoumání psychologů byly definovány 4 fáze mobbingu. Fáze nemusí probíhat všechny, některá fáze může být přeskočena. Mobbing může být v kterékoli fázi ukončen.

První fází je období, kdy se konflikt neřeší. Mobbing začíná pomalu, drobnými urážlivými poznámkami, které postupně propukají v hádky, stres a napětí. „*Konflikty jsou **poruchy**=narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci. Konflikty vyvolávají **stres**=v konfliktní situaci nemůžeme být uvolnění ani veselí, naopak cítíme napětí a jednáme pod tlakem. Konflikty mají sklon k **eskalaci**=zasahují stále víc lidí a témat, rozšiřují se a zintenzivňují. Konflikty **nutí k řešení**=nelze je prostě jen tak přejít, nýbrž je třeba je urovnat, aby opět došlo ke shodě mezi stranami konfliktu a bylo možné vrátit se k plnění každodenních úkolů.*“<sup>11</sup> Pokud by účastníci konfliktu přistupovali aktivně k jeho řešení a naslouchali argumentům druhé strany, došlo by k jeho úspěšnému vyřešení. Pokud se konflikt neřeší, zvětšuje se a prohlubuje.

Druhou fází mobbingu je psychický teror. Osoba vystavená mobbingu je v neustálém stresu, ztrácí sebedůvěru a dostává se na okraj pracovního kolektivu. „*Současně s tím,*

---

<sup>11</sup> KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 25. ISBN 80-7261-127-5.

*jak je šikanovaný člověk stále méně schopen řešit situaci a roste jeho nejistota, je dál vytěsňován na okraj kolektivu a chová se přesně tak, jak to od něj jeho trýznitel očekává. Setrvává v defenzivě a začíná se dopouštět chyb, které pro něj byly dříve netypické.*<sup>12</sup> Osoba je vydána takovému psychickému nátlaku, že chyby jsou čím dál častější a kolektiv usoudí, že se nakonec obejdou bez něj a oběť se dostává na okraj kolektivu a začnou ji přehlížet.

Třetí fází mobbingu je reakce vedoucích pracovníků. Vedení se do konfliktu většinou zapojuje ve chvíli, kdy jednání mobbera zasahuje do pracovních výkonů, ať už jeho nebo oběti. Mobbing snižuje pracovní výkon oběti z důvodu neustálého psychického teroru a mobberův pracovní výkon také klesá, poněvadž plýtvá svoji energií na vymýšlení stále nových útoků. Bohužel většina personalistů vyhodnocuje situaci chybně, mobber dosahuje svého a oběť je přeložena na jinou pracovní pozici. I personalisté totiž vidí oběť jako nepotřebnou, protože v průběhu mobbingu se dopustil řady chyb.

Čtvrtou a poslední fází je, že oběť opouští firmu. Personalisté nabídnou oběti výpověď dohodou, pokud ji oběť nepřijme, mobbing dále pokračuje a většinou oběť sama podá výpověď, protože už není dále schopna snášet psychický teror, hrozí i riziko sebevraždy. *„Zatímco v podniku si všichni vydechnou, když odhodí „nepříjemnou zátěž“ a vrátí se ke každodenním úkolům, oběť mobbingu se často dostane na pokraj sociální existence a musí se smířit s materiálními nevýhodami, jež mohou ohrozit dokonce i její fyzickou existenci.*<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 28. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>13</sup> KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 34. ISBN 80-7261-127-5.

## 2.2 AGRESE

Agrese se může objevit v nejrůznějších podobách při různých konfliktech. Je to takové chování, které se projevuje násilným a úmyslným výpadem proti druhé osobě. Agresivní chování vědomě ubližuje osobě nebo věci. Pokud hovoříme o agresi, nejedná se jen o fyzické napadení, ale i psychické a emocionální napadání. Agresivní chování se u jedince často projevuje tehdy, pokud je ve stresu, pokud pocítuje žárlivost či nepochopení. Jedná se velmi často o projev obrany před frustrací a konflikty.

Rozlišujeme několik typů agresivity:

- Podle formy - na myšlenkovou, verbální a fyzickou.
- Podle příčiny - na afektivní, instrumentální (např. faul při sportu) a v poslední době je zde řazeno i šikanování.
- Podle zaměření – tzn. proti osobám, věcem nebo jiným objektům.

Moyer definoval dokonce sedm typů různých druhů agrese:

- Predátorská agrese
- Agrese mezi samci
- Agrese vyvolaná strachem
- Dráždivá agrese
- Mateřská agrese
- Sexuální agrese
- Agrese jako obrana teritoria<sup>14</sup>

Agresivita se projevuje zejména v situaci, kdy je na osobu vyvíjena nadměrná zátěž, se kterou se jedinec nedokáže vypořádat jinak. Pokud se agrese nebo jiné projevy mobbingu projeví na pracovišti, negativně to ovlivňuje nejen oběť, ale i celý pracovní kolektiv. Narušují se pracovní vztahy a klima na pracovišti se zhoršuje.

---

<sup>14</sup> ČERMÁK, I., et al. *Lidská agrese a její souvislosti*, 1.vyd., Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, s. 11. ISBN 80-902614-1-8.

## **Projevy agresivity**

Projevy agresivity se objevují jak ve formě fyzického násilí, tak formou ústního napadání. Může jít o slovní urážky, vulgární gesta, šíření pomluv, výsměch. Toto jednání se může stupňovat až po psychické týrání, fyzické napadení a vandalismus. S moderní dobou rostou i prostředky, kterými se projevy agresivity šíří – sociální sítě, internet, mobily. Dochází tak často k veřejnému zostuzení jedince, čímž se dopady agresivního chování ještě více prohlubují.

### Formy agresivity:

- Autoagresivita – agresivní chování vůči sobě samému – sebepoškozování, hrozí sebevražda
- Heteroagresivita – agresivní chování vůči druhým osobám, věcem nebo objektům

## **2.3 PRACOVNÍ KLIMA A JEHO PŮSOBENÍ NA ČLOVĚKA**

Pod pojmem pracovní klima chápeme pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají pracovní úkoly. Vedení podniku by mělo dbát na to, aby zaměstnanci pracovali v co možná nejlepším prostředí, protože jen tak mohou zaměstnanci dosahovat nejvyšších pracovních výkonů. Pracovnímu prostředí je třeba dávat velkou důležitost také proto, že člověk v dnešní době tráví v tomto prostředí mnoho času a má tak velký vliv na lidskou psychiku.

Pracovní prostředí může v širším pojetí tvořit souhrn následujících složek:

- Formální stránka – hluk, světlo, teplo
- Činnostní stránka – jaké činnosti na pracovišti probíhají
- Vztahová stránka – vztahy na pracovišti
- Bezpečnostní stránka – ochrana pracovníků a majetku

Pracovní prostředí v užším pojetí se pohybuje pouze v oblasti formální stránky.<sup>15</sup>

Pracovní prostředí by mělo být v souhře s fyziologickými, hygienickými, psychologickými a estetickými požadavky zaměstnance.

#### Podmínky pracovního prostředí:

- Hluk
- Světlo
- Vlhkost
- Teplota
- Technické zařízení pracoviště
- Osobní ochranné pomůcky

*„Výkonnost zaměstnanců je značně závislá na prostorovém a funkčním řešení pracoviště. Každé pracovní místo musí odpovídat antropometrickým charakteristikám pracovníků – jejich výšce v sedě i ve stoje, délce rukou i nohou. Podle toho by měl vypadat pracovní stůl či pracovní místo.“<sup>16</sup>*

#### **Mezilidské vztahy na pracovišti**

V problematice pracovního klimatu je třeba určitě zmínit i mezilidské vztahy na pracovišti. Pracovní výkon jednotlivce ovlivňuje kvalita a úroveň vztahů se spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými. Bohužel i v dnešní době si málo firem uvědomuje, že kvalita mezilidských vztahů je nezbytným předpokladem pro růst firmy a pro pracovní motivaci. *„Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celo-*

---

<sup>15</sup> MICHALÍK, D, *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí (příručka pro kancelářská pracoviště)*. 1. Vyd. Praha, 2009, s. 5.

<sup>16</sup> *Vliv pracovního prostředí na zaměstnance*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vliv-pracovniho-prostredi-na-zamestnance-2815.html>

*organizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.*<sup>17</sup>

Při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují následující zásady:

- Dodržování všech zákonů v oblasti pracovně-právních vztahů, stejně tak dodržování pravidel slušnosti a to ze strany nejen zaměstnavatele a vedoucích pracovníků, ale i zaměstnance
- Vedení zaměstnanců k tomu, aby dodržovali zásady slušného chování k zákazníkům i ve svém volném čase
- Respektování odborů
- Respektování zaměstnance
- Ukládání platných pracovních smluv
- Užívat propracovaný a průhledný proces v politice získávání, výběru, odměňování a hodnocení zaměstnanců
- Celkové dynamické zlepšování stylu vedení lidí
- Důraz na formování osobnosti člověka
- Dodržování BOZP a vytváření příznivých pracovních podmínek
- Komunikace se zaměstnanci ve všech oblastech týkající se zaměstnanců
- Podpora sociálního rozvoje zaměstnanců
- Pořádání rekreačních a sportovních aktivit pro zaměstnance a jejich rodiny
- Potírání projevů diskriminace a jiných negativních jevů na pracovišti<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 302. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 306-307. ISBN 80-7261-033-3.



### 3 PREVENCE PROTI NEGATIVNÍM JEVŮM KONKRÉTNÍ ORGANIZACE

Negativní jevy se vyskytují na každém pracovišti, úkolem pracovního kolektivu a vedení organizace by mělo být tyto jevy eliminovat a nedovolit, aby se rozšířili. V tomto případě je důležitá komunikace, aby si každý pracovník všiml, co se na pracovišti odehrává a pokud nějaký konflikt zpozoruje, je důležité, aby vůči němu nebyl lhostejný.

Většinu konfliktů lze odstranit kontaktováním poradenské instituce, která poskytne pomoc zaměstnavateli i zaměstnancům. Podmínkou je ovšem vybudování si důvěryhodného vztahu mezi oběma stranami. Atmosféra otevřenosti a možnosti sdělit své myšlenky a názory pomáhá k odstraňování negativních jevů na pracovišti.

Vedení organizace by mělo zpozornět, pokud zpozoruje následující signály mobbingu:

- Pokles kvality práce a snižování jejího objemu
- Časté absence pracovníka
- K oběti mobbingu se nedostávají informace z nejvyššího vedení (mobber je zatajuje)
- Rozpadání fungujících pracovních týmů
- Členové týmů si nechtějí navzájem spolupracovat
- Zaměstnanci nechtějí přijímat a řešit nové úkoly (jsou zaměstnání mobbingem)
- Ubývá věcných diskuzí, které jsou nahrazovány debatami „o ničem“
- Drobné konflikty se vyhrocují, nedochází ke kompromisu
- Dochází k vytěsňování určitého jedince z týmu
- Objevuje se nezdvořilost a hrubost
- Zanikají mezilidské vztahy mimo pracoviště
- Zaměstnanci hledají navzájem chyby mezi sebou
- Objevuje se neoprávněná kritika, která má formu ironie či sarkasmu
- Zaměstnanci jsou opatrní, bojí se vlastních chyb
- Zaměstnanci se mezi sebou pomlouvají
- Projevuje se neklid
- Dochází k zesměšňování určitého zaměstnance před nadřízeným

- Dochází k časté obměně pracovníků (nesnesou teror na pracovišti)<sup>19</sup>

### 3.1 JAK MŮŽE ZAMĚSTNAVATEL BOJOVAT PROTI NEGATIVNÍM JEVŮM

Odborná literatura uvádí několik způsobů, jak může zaměstnavatel proti negativním jevům na pracovišti bojovat.

Téměř žádná firma si nechce připustit, že by se u ní vyskytovaly konflikty typu mobbing. Firma se většinou snaží tyto konflikty přecházet a nevěnovat jim pozornost. Každá firma by si ale měla uvědomit, že pokud dochází k mobbingu, je poškozená hlavně firma. Uvnitř firmy dochází při mobbingu k poklesu produktivity práce, zhoršuje se pracovní klima, klesá kvalita výrobků, oběti mobbingu jsou často v pracovní neschopnosti a podnik musí nahradit tyto výpadky, nehledě na to, že většinou oběť ukončí pracovní poměr v podniku a ten má tak na starosti další náklady s hledáním nové pracovní síly. *„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!“*<sup>20</sup>

Návrhy, jak se podnik může bránit, přináší Kratz:

- Stanovení firemních zásad – jedná se o vytvoření firemního zákona nebo-li firemního ducha, firma by v něm měla představit svoje hodnoty, cíle a normy chování. Každý zaměstnanec by měl být s těmito zásadami seznámen a příkladem by měli jít zejména vedoucí pracovníci. Jako základ by mělo být vyzdvihnuto zaměstnancovo chování a jednání, které by mělo být otevřené a

---

<sup>19</sup>KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 53-54. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>20</sup> KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 41. ISBN 80-7261-127-5.

poctivé. Stanovené firemní zásady velmi ovlivňují mezilidské vztahy na pracovišti.

- Výběr stylu podnikového řízení – styl řízení velmi ovlivňuje styl komunikace ve vztahu nařízený-podřízený. Velká pravděpodobnost výskytu mobbingu se objevuje u autoritativního stylu řízení. U autoritativní stylu vedoucí opomíjí individuální zájmy podřízených a vše řídí sám, což vede k tomu, že své podřízené začne brzy šikanovat. Pracovní klima se projevuje nedůvěřivou atmosférou, podřízení se nemohou podílet na řízení, konflikty se neřeší otevřeně a systém komunikace není dobře rozvinut. Protipólem je kooperativní styl řízení. Vedoucí bere své podřízené jako kolegy, deleguje a komunikuje s nimi jako s partnery. U kooperativního stylu řízení je tedy nebezpečí mobbingu velmi malé.
- Vybudování krizového centra – ve větších podnicích by mělo toto centrum pomoci při boji s konflikty na pracovišti. Centrum by měl vést školený psycholog práce. Krizové centrum by mělo pořádat školení a semináře, kde by školitel upozornil na nebezpečí mobbingu na všech podnikových úrovních. Semináře slouží ke zlepšení komunikace ve vztahu nadřízený-podřízený, můžou být zaměřeny na demonstrování řešení konfliktů, jak je zvládat únosným způsobem.
- Zavedení kolektivní smlouvy – v kolektivní smlouvě by měly být zakotveny zásadní body, které budou zakazovat a potírat mobbing. Mezi tyto body zařadíme např. – rozsah působnosti (pro všechny pracovníky), definice mobbingu a jeho zákaz v organizaci, možnost podat stížnost na jednání v organizaci, informace o školení a seminářích, které hodlá organizace zavést při prevenci vůči mobbingu, jaké budou případné pracovní-právní důsledky pro pracovníka dopouštějícího se mobbingu. Kolektivní smlouva by neměla platit jen na papíře, ale podnik by měl dbát na jejím důsledném praktickém dodržování.
- Uskutečnění pracovní-právních kroků – jak bylo uvedeno výše, v případě mobbingu podnik většinou trestá oběť, která důsledkem jednání mobbera přestává plnit své pracovní povinnosti a tím je oběť vyhodnocena jako nepotřebná. Přitom Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost rovného

zacházení a zákaz diskriminace. Je třeba, aby podnik zjistil, z jakého důvodu pracovník neplní své úkoly a při zjištění mobbingu mobbera řádně potrestat.<sup>21</sup>

Jak již bylo zdůrazněno, důležitým obranným mechanismem je zavedení takové firemní kultury, kde budou jasně stanovena pravidla chování na pracovišti. Tato pravidla by měla být srozumitelná a dostupná všem zaměstnancům. Zároveň je třeba poukázat na jednání, které ve firmě nebude tolerováno, stejně jako postihy, které za toto jednání mohou nastat.

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik může předcházet konfliktům na pracovišti mnoha způsoby. Přesto pro většinu organizací jsou mezilidské vztahy něčím, čemu většinou nepřikládají velký význam. Preventivní opatření berou jako příliš nákladná a často si neuvědomují, že následky mobbingu jsou mnohem nákladnější.

Semináře, které odhalují příčinu konfliktů ve firmě, pořádá např. České vzdělávací centrum, dále pak firmy ICT Pro s.r.o., VOX a.s., Studio W a mnohé další.

### **3.2 ASERTIVITOU PROTI MOBBINGU**

Otevřenou otázkou zůstává, kdo je typickou obětí mobbingu? Lze ji charakterově popsat nebo může být obětí kdokoli? *„Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky ani charakterovými nedostatky. Zkušenost však říká, že k pracovníkům postiženým mobbingem je možné připočítat spíš ty méně výkonné, neprůbojné, citlivé, labilní, choulostivé a převážně pesimisticky založené. Mají často velmi křehkou nervovou soustavu a přecitlivělou psychiku a jsou snadno zranitelní. Proto zpravidla těžce nesou sebemenší frustraci a nejsou schopni dovést konflikty*

---

<sup>21</sup> KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 42-47. ISBN 80-7261-127-5.

*suverénně ke konstruktivnímu řešení a ubránit se „sociálně únosně“ (=bez „trpké pachutě“) mobbingu.“<sup>22</sup>*

Z výše uvedeného se může zdát, že mobbing postihuje jen osoby, které nejsou dostatečně průbojné, jsou spíše uzavřené a často ani nerozpoznají, že se k mobbingu schyluje. Ovšem v pracovním kolektivu se ukazuje, že se oběti může stát kdokoli, silné a odolné jedince nevyjímaje. *„neexistuje žádný typický profil oběti – mobbing může postihnout každého!“<sup>23</sup>*

Z výzkumů dále vyplývá, že mobbingem jsou více postiženy větší firmy, kde vládne spíše anonymní atmosféra, než menší firmy, kde vládne přátelštější atmosféra. Mobbingem jsou více postiženi zaměstnanci ve zdravotnictví, školství a zaměstnanci ve státní správě.

Pokud ovšem k mobbingu dojde, existují vůbec nějaké obranné prostředky, které může oběť použít? V první řadě je třeba si uvědomit, že jakýkoli sebemenší konflikt je třeba řešit hned. I sebemenší neřešený konflikt se může stupňovat, a pokud se oběť od začátku nebrání a spíše ustupuje, mobberovi to dodává sílu útočit dál. Pokud přichází na pracoviště nový zaměstnanec, je důležité, aby se od počátku nesnažil povyšovat se nad ostatní a byl spíše pozorovatelem. Měl by se soustředit na svoji práci a nesnažit se kritizovat ostatní. *„Nástupní fáze v novém podniku je proto mimořádně důležitá i pro prevenci budoucích konfliktních situací. Zpravidla probíhá úspěšně, cítíte-li se na svém novém pracovišti dobře a po uplynutí doby na zapracování zvládáte své úkoly samostatně. Náleží k tomu i to, že se svými kolegy spolupracujete na bázi plné důvěry a dokázal jste si vybudovat žádoucí loajalitu vůči svému zaměstnavateli.“<sup>24</sup>*

---

<sup>22</sup> KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 20-21. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>23</sup> KRATZ H. JURGEN, *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha:Management Press, 2005, s. 21. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>24</sup> FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Praha:Grada Publishing,2003. S. 94-95. SBN 80-247-0533-8.

Další obrannou technikou může být také to, že se snažíme svěřit se svým blízkým, rodině a kolegům, osobám, kterým oběť důvěřuje. Dodá to oběti odvahy se mobberovi bránit.

Odborná literatura také radí vést si tzv. „mobbingový deník“. Do tohoto deníku by měla oběť zaznamenávat datum a čas útoku, co přesně bylo obsahem mobbingového konání, kdo mobbing prováděl, zda byl přítomen svědek, je třeba si poznamenat následky (fyzické, psychické), které mobbing způsobil – uschovávat si případné doklady o návštěvě lékaře. Deník poté oběti poslouží jako důkazní materiál a můžeme ho poté poskytnout třetí osobě, která pomocí deníku lépe pochopí situaci oběti.<sup>25</sup>

Jedním ze způsobů, jak předcházet konfliktům je zajisté asertivní jednání. Zakladatelem asertivity je A. Salter, ten také definoval 6 základních postupů při asertivním jednání:

- Jasně a spontánně vyjadřovat své pocity
- Nepolykat emoce
- Nebát se říct NE
- Hovořit za sebe sama
- Chválit a přijímat pochvalu
- Nebát se jednat spontánně na základě emocí<sup>26</sup>

#### **Rozlišujeme několik typů asertivity:**

- Základní asertivita – vyjádření vlastních pocitů jasně a zřetelně
- Empatická asertivita – soucítění s druhými
- Eskalující asertivita – pokud není splněn požadavek, je třeba stupňovat jejich vyjadřování
- Konfrontační asertivita – rozdíl mezi sliby a realitou chování
- Sebeotvůrací asertivita – uvědomění si vlastních chyb
- Negativní asertivita – přijímáme kritiku a projevujeme naše postoje k této kritice<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> KRATZ H. J. *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 90-91. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>26</sup> NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s- 58-59. ISBN 9788024729565.

### 3.3 RELAXAČNÍ TECHNIKY

Jedním ze způsobů, jak se účinně bránit stresu z konfliktů nejen na pracovišti, je umění relaxovat. Negativní jevy se odrážejí na organismu jedince a dříve či později hrozí jeho zhroucení. *„Smyslem relaxačních technik je dosažení lepší psychické pohody prostřednictvím uvolnění. Mnoho výzkumů dokázalo, že mezi tělesným a duševním napětím existuje velmi úzký vztah – jedno se přelévá do druhého. Jestliže se při relaxaci podaří dosáhnout uvolnění těla, přenáší se toto uvolnění i do oblasti psychiky.“*<sup>28</sup> Zjednodušeně řečeno, pokud uvolníme tělo, uvolníme i duševní stránce.

Jednou z forem relaxačních technik je autogenní trénink (dále AT), jehož zakladatelem je Johann Heinrich Schultz. Jedná se o sugestivní metodu jak tělesného, tak i psychického uvolnění.

*„O metodě AT se někdy hovoří jako o metodě koncentrativního sebeuvolnění. Jde o ponoření se do sebe, duševní soustředění spojené s následným tělesným uvolněním.“*<sup>29</sup>

AT trénink má mnoho podob, které jsou popsány v odborných knihách různých autorů. Nejlépe je provádět AT pod vedením odborníka, dokud se nenaučíme relaxovat sami. AT by nás měl zbavit pocitů úzkosti a napětí a po jeho provedení bychom se měli cítit uvolněně a příjemně. *„Při běžných problémech „všedního dne“ se zlepší koncentrace, výkon tam, kde byl doposud blokován trémou a pocity nedostačivosti.“*<sup>30</sup>

Níže je uveden příklad AT a jeho průběhu tak, jak ho uvádí odborná literatura:

- *„Pravá ruka je těžká.*
- *Levá ruka je těžká.*
- *Pravá noha je těžká.*
- *Levá noha je těžká.*
- *Pravá ruka je teplá.*
- *Levá ruka je teplá.*

---

<sup>27</sup> NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 56-57. ISBN 9788024729565.

<sup>28</sup> *Relaxace - metody*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.relaxace.psychoweb.cz/>

<sup>29</sup> NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 79. ISBN 9788024729565.

<sup>30</sup> NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 75. ISBN 9788024729565.

- *Pravá noha je teplá.*
- *Levá noha je teplá.*
- *Pravá ruka je těžká a teplá.*
- *Levá ruka je těžká a teplá.*
- *Pravá noha je těžká a teplá.*
- *Levá noha je těžká a teplá.*
- *Dech je klidný, snadný, pravidelný.*
- *Dýchá mi to.*
- *Celé tělo je v pořádku.*
- *Srdce tepe klidně a pravidelně.*
- *Do břicha proudí teplo.*
- *Do solárního plexu proudí teplo.*
- *Mé nitro je teplé a klidné.*
- *Čelo je klidné a chladné.*
- *Chladná hlava*
- *Jsem klidný, uvolněný, vyrovnaný.*
- *Zvládám to.<sup>31</sup>*

Po nádechu, výdechu, protáhnutí končetin a otevření očí je AT ukončen.

---

<sup>31</sup> NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 97-98. ISBN 978802472956.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 FORMULACE CÍLŮ A HYPOTÉZ

### 4.1 DEFINICE CÍLŮ

Cílem BP je představení konfliktů na pracovišti a jejich analýza. Na základě sociologicko-andragogického šetření zjistit výskyt konfliktů na pracovišti v nadnárodní společnosti a na základě výsledků navrhnout preventivní opatření, jak se konfliktům na pracovišti bránit. Stanovení preventivních opatření přispěje k větší osvětě negativních jevů na pracovišti a pro vedení firem mohou být účinnou pomůckou pro zabezpečení zdravých interpersonálních vztahů na pracovišti.

### 4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ

Pro sociologicko-andragogické šetření jsou stanoveny následující hypotézy:

1. Oběťmi konfliktů na pracovišti jsou spíše lidé s nižším vzděláním, neboť tito lidé jsou kvůli nižšímu vzdělání méně znalí a pomaleji se orientují ve stresových situacích.
2. Většina zaměstnanců zkoumané organizace se setkala s mobbingem jako negativním jevem na pracovišti, neboť se jedná o malou organizaci, kde se problémy tohoto typu již vyskytly.
3. Organizace nemá propracovaný systém proti negativním jevům na pracovišti, neboť se jedná o menší organizaci, která nemá dostatek proškolených zaměstnanců.
4. Organizace se snaží proti negativním jevům vystupovat, což je patrné ze stávajících návrhů školení pro zaměstnance.

## **5 VLASTNÍ SOCIOLOGICKO-ANDRAGOGICKÉ ŠETŘENÍ**

### **5.1 METODA VÝZKUMU DOTAZNÍKEM**

Pro výzkum byla zvolena metoda výzkumu dotazníkem. Je to nejrozšířenější metoda při sociologicko-andragogickém šetření, která je oblíbená zejména pro svoji organizační stránku. Jedná se zároveň o levnou variantu sběru dat. Zaměstnanci dostali dotazníky v tištěné podobě a byli požádáni o jeho vyplnění. Bylo rozdáno 90 dotazníků a návratnost dotazníků činila 84,4%. Vyplněných se tedy vrátilo 76 dotazníků. V první části dotazníku se vyskytují otázky týkající se pohlaví, věku a vzdělání dotazovaných. Druhá část je zaměřena na zjišťování výskytu projevů negativních jevů. Na tento typ otázek byla možnost odpovědí ANO nebo NE.

### **5.2 POPIS VZORKU**

Sociologicko-andragogické šetření probíhalo v nadnárodní společnosti se sídlem v Německu. Firma má od roku 1992 pobočku i v České republice a zabývá se výrobou a prodejem textilních výrobků a textilních doplňků. V současné době zaměstnává kolem 100 zaměstnanců. Organizace se zaměřuje spíše na dělnické profese a jedná se zejména o sezónní zaměstnance, proto je počet zaměstnanců proměnlivý. Organizace sídlí ve vesnici Horní Štěpánov v okrese Prostějov. Počet obyvatel činí 945 a pro obyvatele vesnice je daná organizace jedním z největších zaměstnavatelů v okolí. Pracují zde zejména osoby ženského pohlaví, které by jinak těžko našly uplatnění. Toho si je zaměstnavatel dobře vědom a z toho důvodu nemá zájem o udržení si svých zaměstnanců a v organizaci probíhá jejich vysoká fluktuace.

## 6 SHRNU TÍ VÝZKUMU, ZÁVĚRY, DOPORUČENÍ

Nyní bude následovat vyhodnocení dotazníku pomocí tabulek a grafů, z nich plynoucí závěry a následně budou navržena doporučující opatření.

### 6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1: Pohlaví

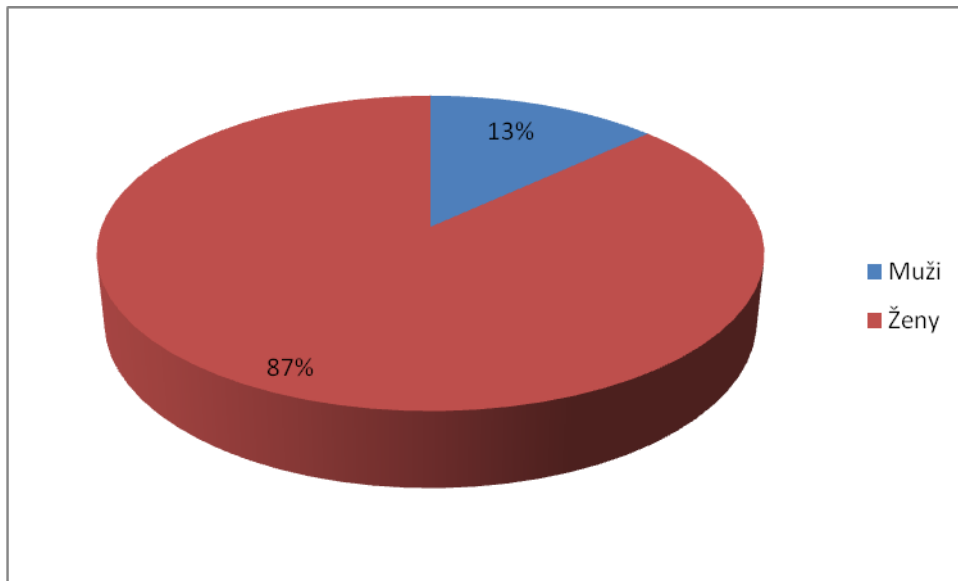
Pohlaví		
	Počet	Procenta
Žena	66	87%
Muž	10	13%

Zdroj<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví



Zdroj<sup>33</sup>

**Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?**

Tabulka 2: Věk

Věk		
	Počet	Procenta
18-30let	4	5%
31-45let	46	61%
46 a více let	26	34%

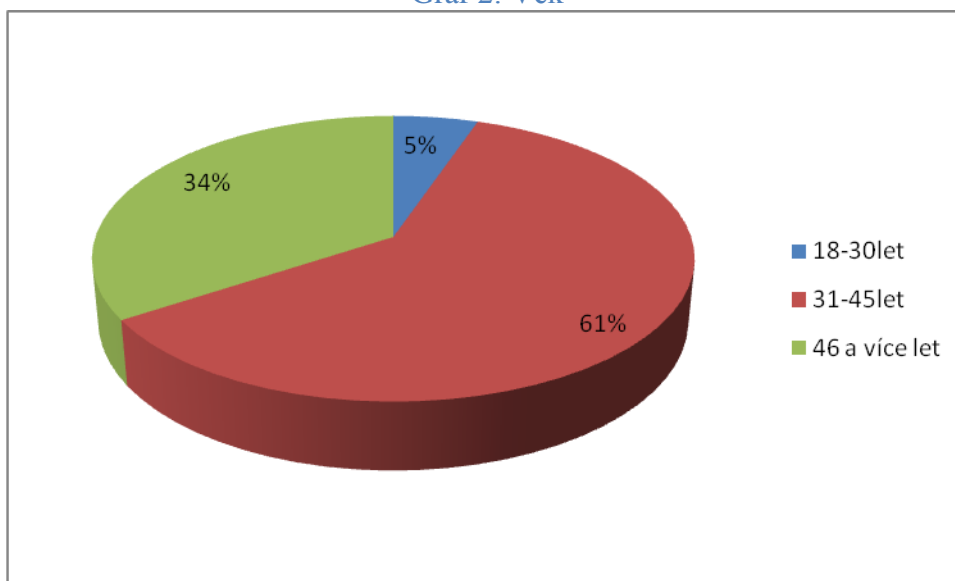
Zdroj<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Vlastní zpracování

<sup>34</sup> Vlastní zpracování

Graf 2: Věk



Zdroj<sup>35</sup>

**Otázka č. 3: Jaké je Vaše vzdělání?**

Tabulka 3: Vzdělání

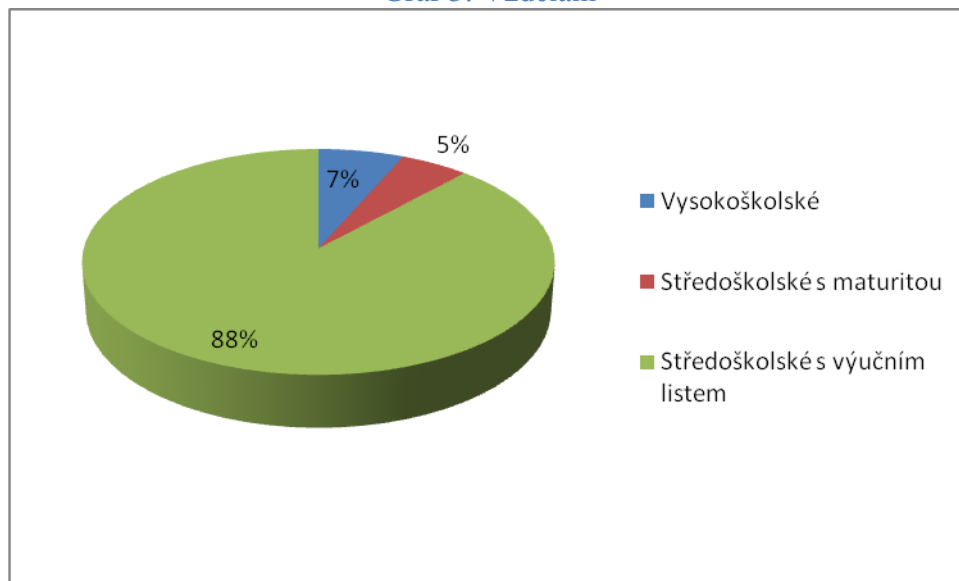
Vzdělání		
	Počet	Procenta
Vysokoškolské	5	7%
Středoškolské s maturitou	4	5%
Středoškolské s výučním listem	67	88%

Zdroj<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Vlastní zpracování

<sup>36</sup> Vlastní zpracování

Graf 3: Vzdělání



Zdroj<sup>37</sup>

**Otázka č. 4: Máte pocit, že pracovní úkoly, které dostáváte, jsou pod úroveň Vašich dovedností?**

Na tuto otázku odpovědělo 48 (63%) respondentů, že přidělené pracovní úkoly nejsou pod úroveň jejich dovedností. Téměř 1/3 ale odpověděla kladně. Tedy 28 (37%) zaměstnanců dostává úkoly, které neodpovídají jejich dovednostem.

Tabulka 4: Pracovní úkoly

Zadané úkoly jsou po úroveň dovedností zaměstnanců		
	Počet	Procenta
Ano	28	37%
Ne	48	63%

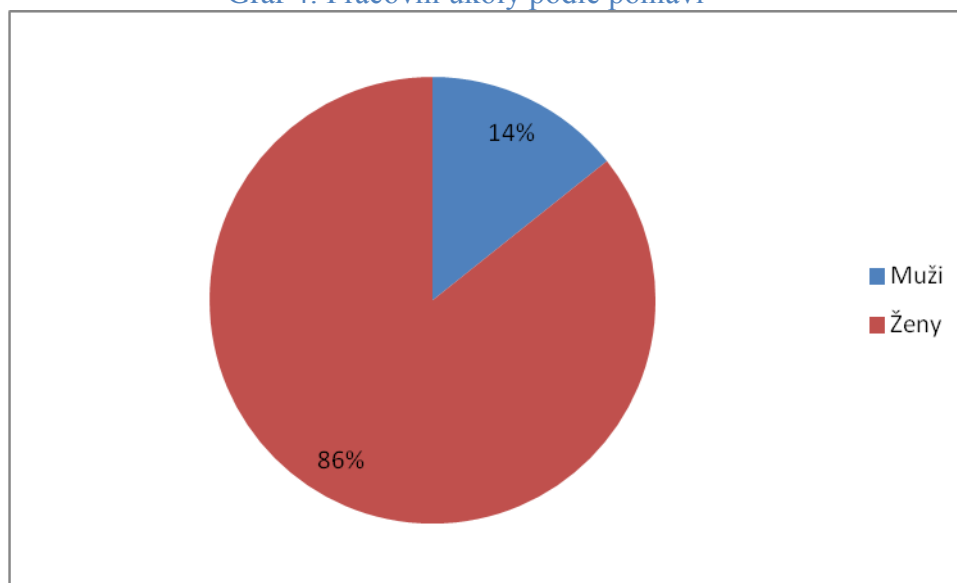
Zdroj<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Vlastní zpracování

<sup>38</sup> Vlastní zpracování

Z 28 respondentů, kteří odpověděli kladně, je 24 (86%) žen a 4 (14%) muži. To může být ovlivněno např. tím, že ženy své úkoly přijímají s větší rozvahou a zodpovědností a více vnímají své dovednosti. Muži nad pracovními úkoly tolik nepřemýšlejí a raději se věnují výkonu pracovního úkolu.

Graf 4: Pracovní úkoly podle pohlaví



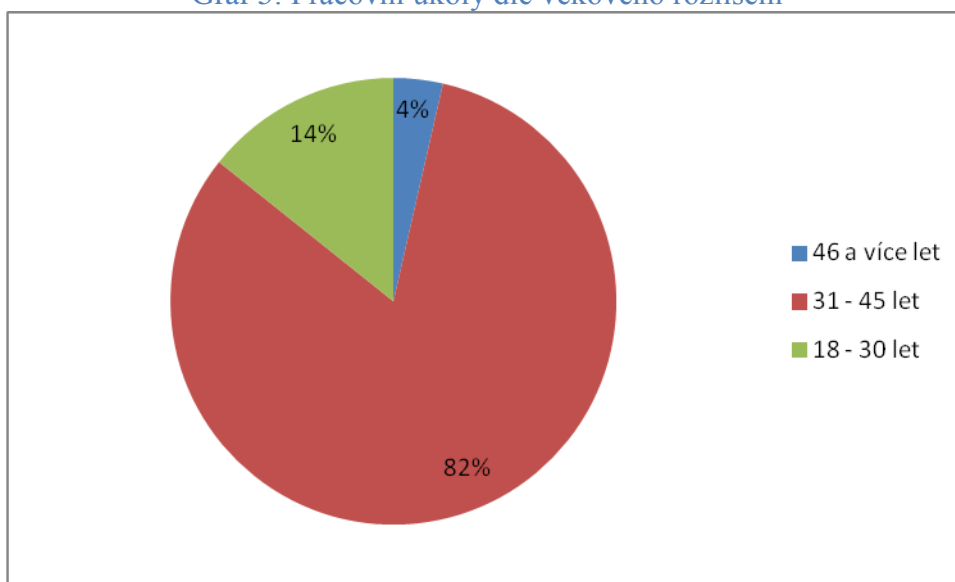
Zdroj<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Vlastní zpracování

Co se týče věku, kladně na tuto otázku odpověděli 4 (14%) respondenti z věkové kategorie 18–30let, 23 (82%) respondentů z věkové kategorie 31–45let a pouze 1 (4%) respondent z věkové kategorie 46 a více let. Z toho vyplývá, že 100% respondentů z kategorie 18-30 let se domnívá, že dostává úkoly pod úroveň svých dovedností. Mladí lidé po studiu často očekávají složité úkoly a v pracovním životě se nesplní jejich očekávání. Oproti tomu pouze 3,8% respondentů z věkové kategorie 46 a více se vyslovilo kladně, z čehož můžeme usuzovat, že zaměstnanci s vyšším věkem berou pracovní úkoly takové, jaké jsou a jsou rádi, že mají práci.

Graf 5: Pracovní úkoly dle věkového rozlišení



Zdroj<sup>40</sup>

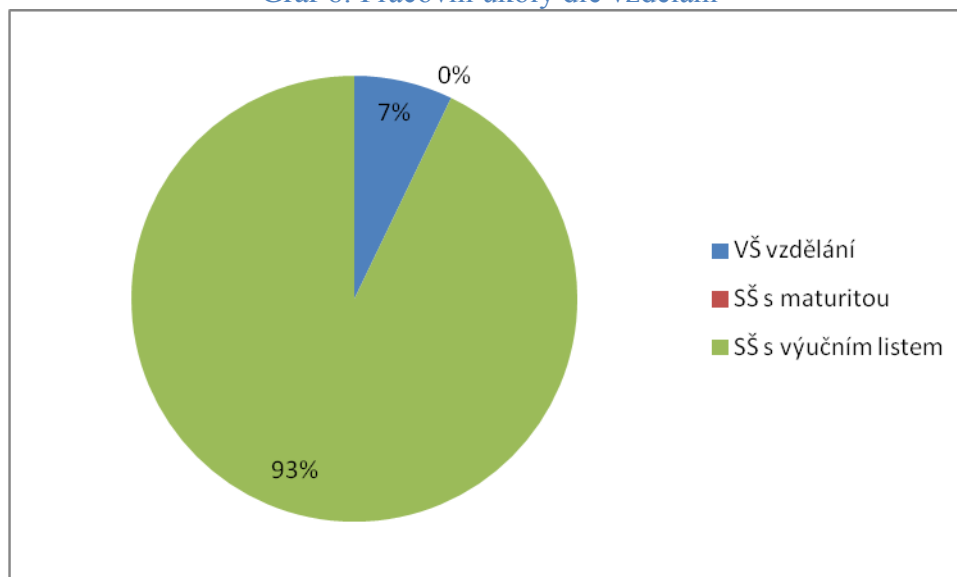
---

<sup>40</sup> Vlastní zpracování



Pokud jde o vzdělání, 26 (93%) respondentů, kteří odpověděli kladně, jsou středoškolského vzdělání s výučním listem a 2 (4%) respondenti jsou vysokoškolského vzdělání.

Graf 6: Pracovní úkoly dle vzdělání



Zdroj<sup>41</sup>

#### **Otázka č. 5: Stáváte se terčem posměchů a pomluv ze strany kolegů?**

Z celkového počtu respondentů se jich 65 (86%) vyjádřilo záporně a 11 (14%) kladně. Z toho vyplývá, že 14% zaměstnanců se potýká s posměchem a pomluvami ze strany kolegů.

---

<sup>41</sup> Vlastní zpracování

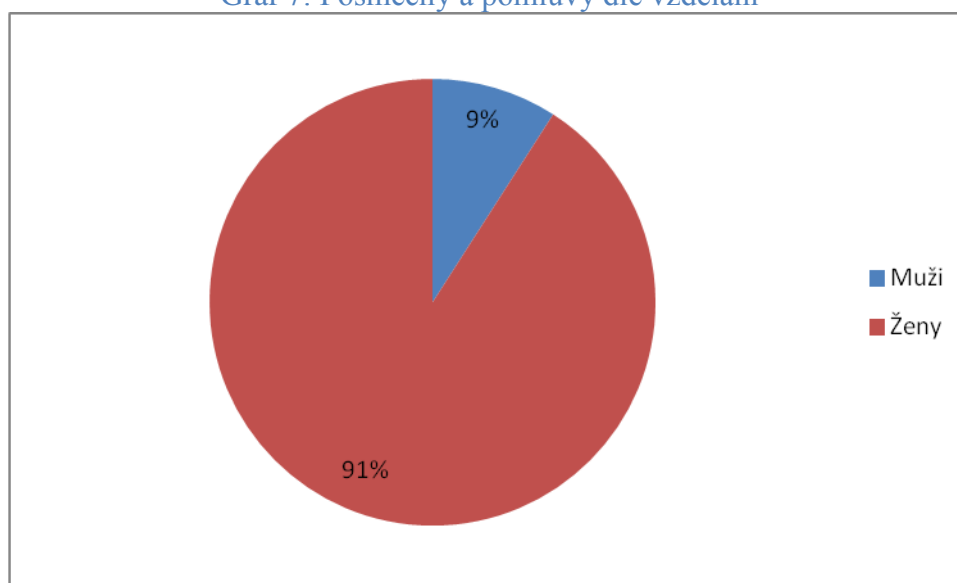
Tabulka 5: Posměchy a pomluvy

Jste terčem posměchů a pomluv ze strany kolegů?		
	Počet	Procenta
Ano	11	14%
Ne	65	86%

Zdroj<sup>42</sup>

Z otázky vyplynulo, že terčem posměchů se stávají z velké části ženy, kladně se vyslovilo celkem 10 (91%) žen a 1 (9%) muž.

Graf 7: Posměchy a pomluvy dle vzdělání



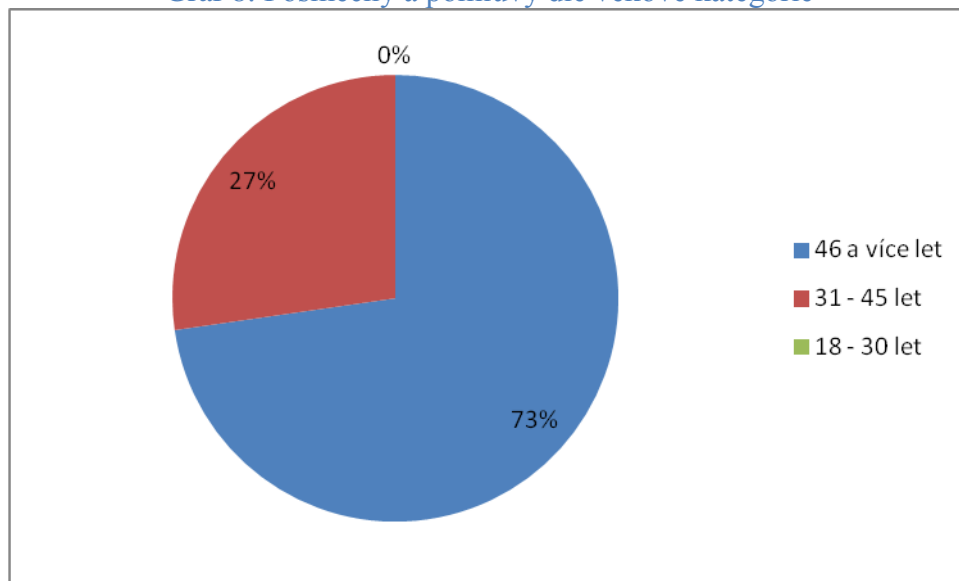
Zdroj<sup>43</sup>

Pokud jde o věkovou kategorii, terčem posměchů se stávají z největší části zaměstnanci z věkové kategorie 46 a více let, kladně se z této kategorie vyslovilo 8 (73%) respondentů, zbylí 3 (27%) respondenti náleží k věkové kategorii 31 – 45 let.

<sup>42</sup> Vlastní zpracování

<sup>43</sup> Vlastní zpracování

Graf 8: Posměchy a pomluvy dle věkové kategorie



Zdroj<sup>44</sup>

100% respondentů, kteří jsou terčem posměchů, jsou středoškolského vzdělání s výučním listem. Je patrné, že lidé s nižším vzděláním se neumí těmto konfliktům bránit a podléhají snadno pomluvám ze strany kolegů a neumějí se orientovat ve stresových situacích.

**Otázka č. 6: Máte pocit, že ve Vašem pracovním kolektivu vládne nepřátelská atmosféra?**

48 (63%) respondentů se domnívá, že v jejich pracovním kolektivu vládne nepřátelská atmosféra, 28 (37%) respondentů je opačného názoru. 63% zaměstnanců se tedy v pracovním kolektivu necítí dobře, což se zajisté odráží i na jejich pracovním výkonu.

---

<sup>44</sup> Vlastní zpracování

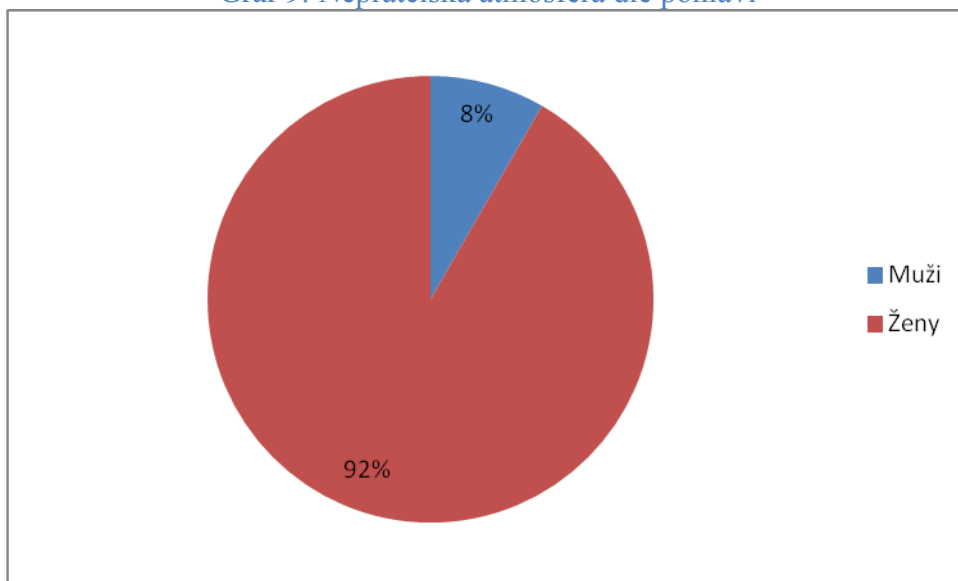
Tabulka 6: Nepřátelská atmosféra

Vládne ve Vašem kolektivu nepřátelská atmosféra?		
	Počet	Procenta
Ano	48	63%
Ne	28	37%

Zdroj<sup>45</sup>

Pokud jde o pohlaví, 44 (92%) žen a 4 (8%) muži se domnívají, že na jejich pracovišti nevládně přátelská a kolegiální atmosféra.

Graf 9: Nepřátelská atmosféra dle pohlaví



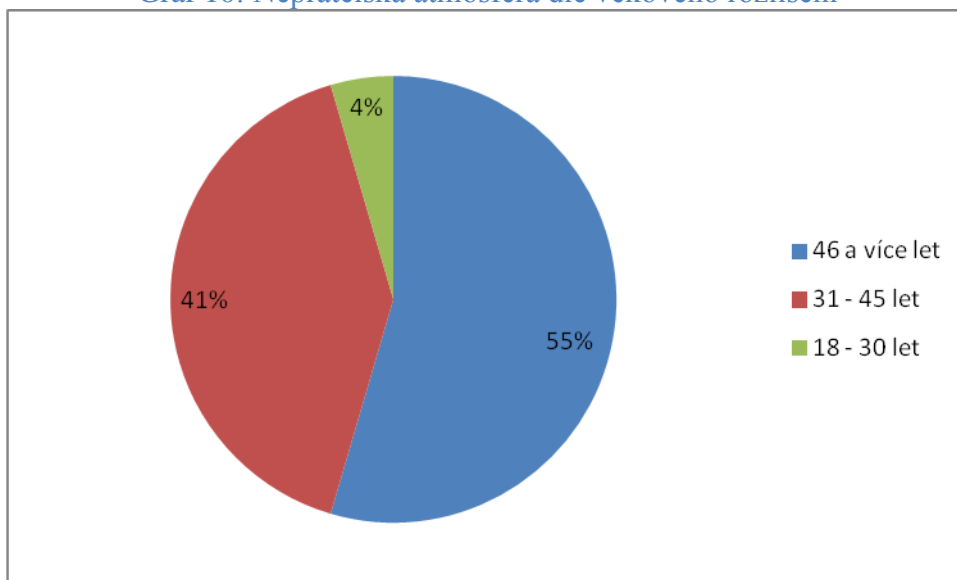
Zdroj<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Vlastní zpracování

<sup>46</sup> Vlastní zpracování

Co se týče věkového rozlišení, 24 (55%) respondentů z věkové kategorie 46 a více let pociťuje nepřátelskou atmosféru, z kategorie 31 – 45 let je to 18 (41%) respondentů a 2 (4%) z kategorie 18 – 30 let.

Graf 10: Nepřátelská atmosféra dle věkového rozlišení



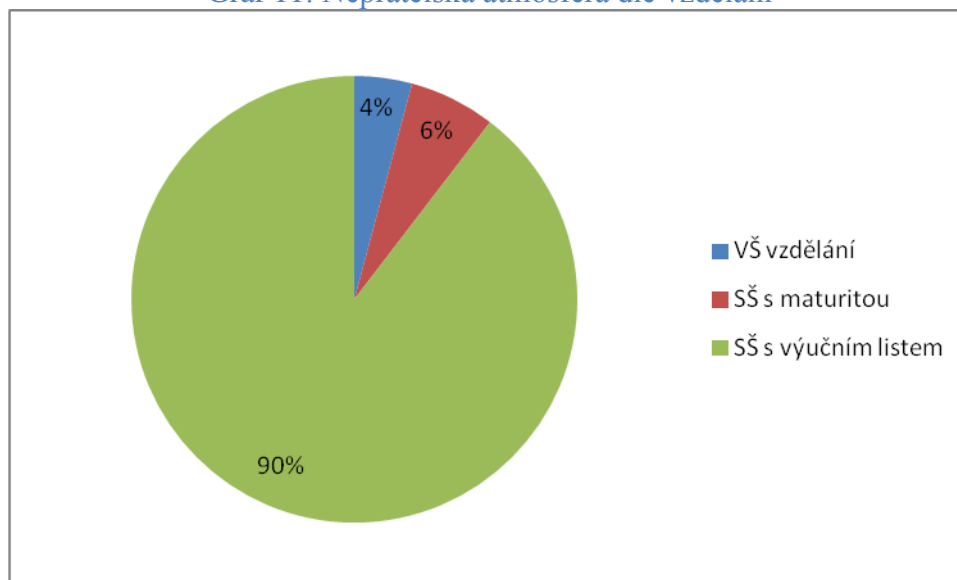
Zdroj<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Vlastní zpracování

Nepřátelskou atmosféru na pracovišti pocítuje 43 (90%) zaměstnanců se středoškolským vzděláním s výučním listem, 3 (6%) zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou a 2 (4%) zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Graf 11: Nepřátelská atmosféra dle vzdělání



Zdroj<sup>48</sup>

### **Otázka č. 7: Víte, na koho se obrátit v případě konfliktu na pracovišti?**

Z dotázaných respondentů jich 50 (66%) uvedlo, že neví, kam se v případě konfliktu obrátit. Většina zaměstnanců v organizaci neví, kdo by jim v případě konfliktu mohl pomoci s jeho řešením. To odráží nedůvěryhodnou atmosféru v organizaci, nedostatečnou informovanost a komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Zároveň je možné, že organizace neprojevuje konfliktům na pracovišti dostatečný zájem a v případě konfliktů mezi zaměstnanci nechává konfliktům volný průběh.

---

<sup>48</sup> Vlastní zpracování

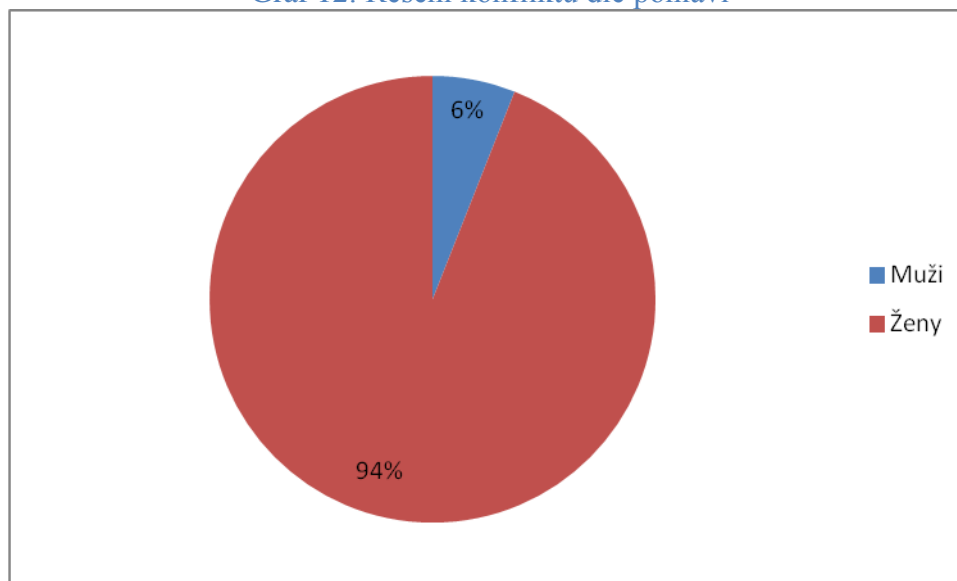
Tabulka 7: Řešení konfliktu

Víte, na koho se obrátit v případě konfliktu na pracovišti?		
	Počet	Procenta
Ano	26	34%
Ne	50	66%

Zdroj<sup>49</sup>

Co se týče pohlaví, jedná se o 47 (94%) žen a 3 (6%) muže, kteří nevědí, s kým řešit případný konflikt na pracovišti.

Graf 12: Řešení konfliktu dle pohlaví



Zdroj<sup>50</sup>

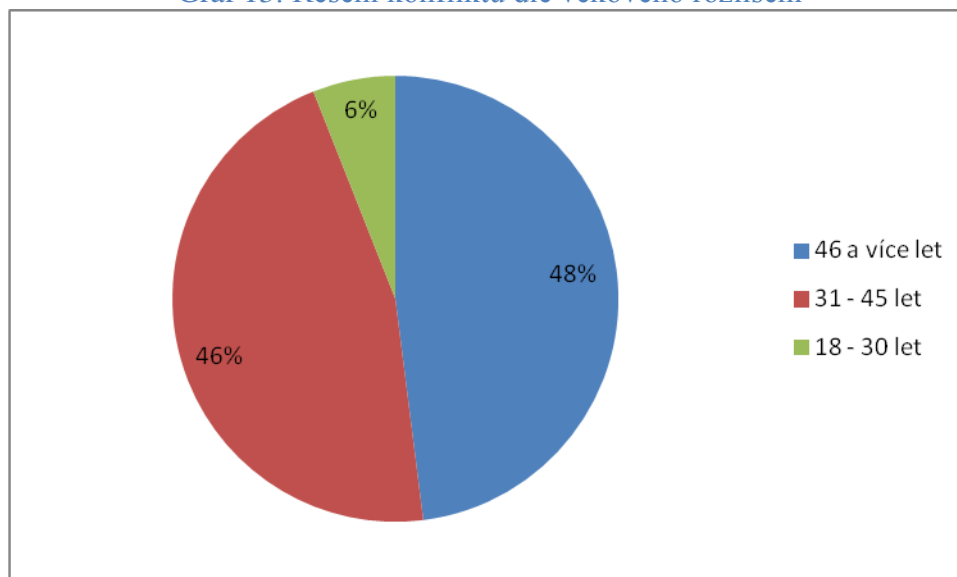
---

<sup>49</sup> Vlastní zpracování

<sup>50</sup> Vlastní zpracování

Pokud jde o věkovou kategorii, 24 (48%) zaměstnanců z věkové kategorie 46 a více let neví, kam se obrátit, z věkové kategorie 31 – 45 let je to 23 (46%) zaměstnanců a z věkové kategorie 18 – 30 let jsou to 3 (6%) zaměstnanci.

Graf 13: Řešení konfliktu dle věkového rozlišení



Zdroj<sup>51</sup>

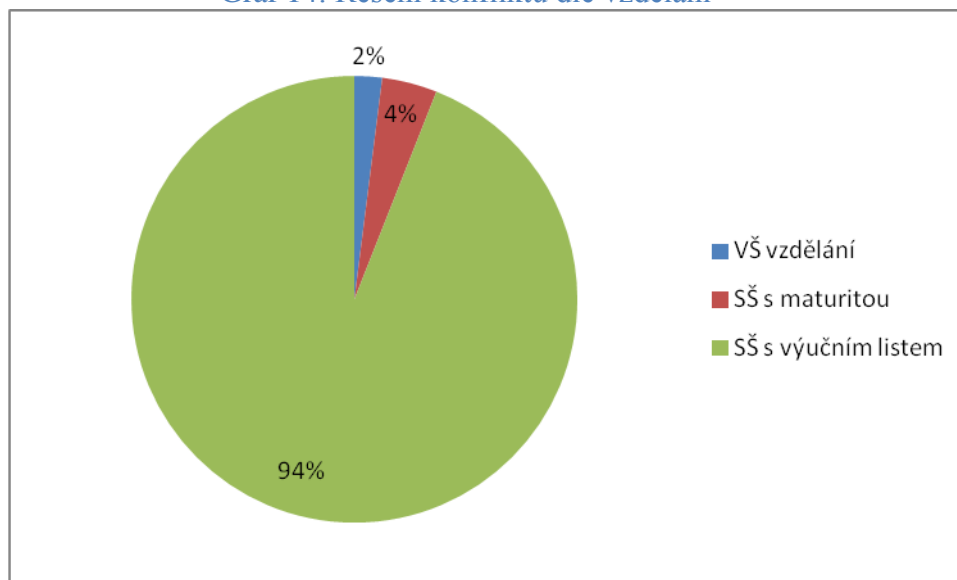
---

<sup>51</sup> Vlastní zpracování



Pokud jde o vzdělání, kam se s konfliktem obrátit neví 47 (94%) středoškolsky vzdělaných zaměstnanců s výučním listem, 2 (4%) zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou a 1 (2%) zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním.

Graf 14: Řešení konfliktu dle vzdělání



Zdroj:<sup>52</sup>

### **Otázka č. 8: Vyskytuje se podle Vás na Vašem pracovišti mobbing?**

Z dotázaných respondentů si 24 (36%) z nich myslí, že na jejich pracovišti vyskytuje mobbing, tedy více jak 1/3 zaměstnanců organizace. Tato hodnota je velmi alarmující, vedení organizace by se mělo začít mobbingu věnovat a zlepšit stávající situaci.

---

<sup>52</sup> Vlastní zpracování

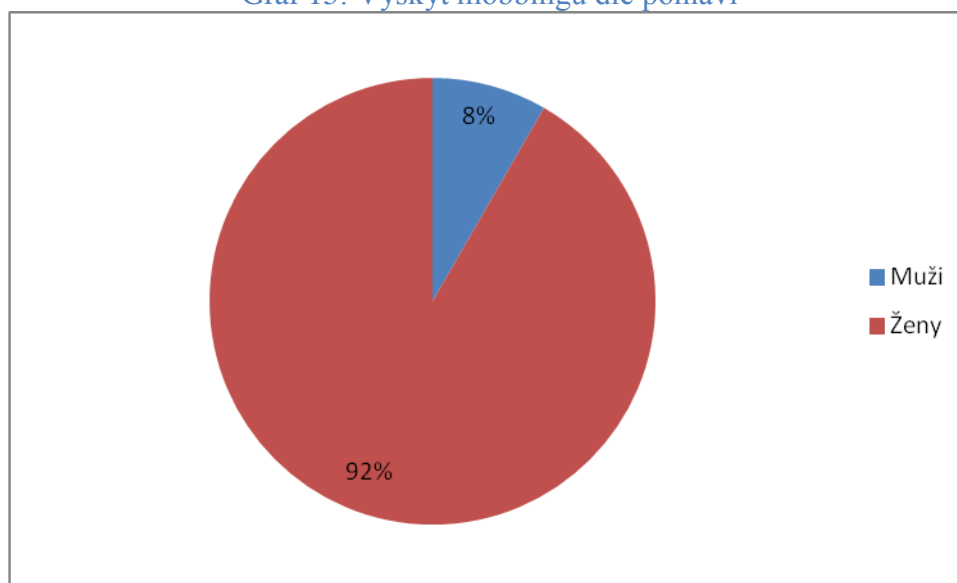
Tabulka 8: Výskyt mobbingu

Vyskytuje se podle Vás na Vašem pracovišti mobbing?		
	Počet	Procenta
Ano	24	36%
Ne	52	64%

Zdroj<sup>53</sup>

Co se týče pohlaví, 22 (92%) žen v organizaci se myslí, že na jejich pracovišti se vyskytuje mobbingové jednání, stejného názoru jsou 2 (8%) muži.

Graf 15: Výskyt mobbingu dle pohlaví



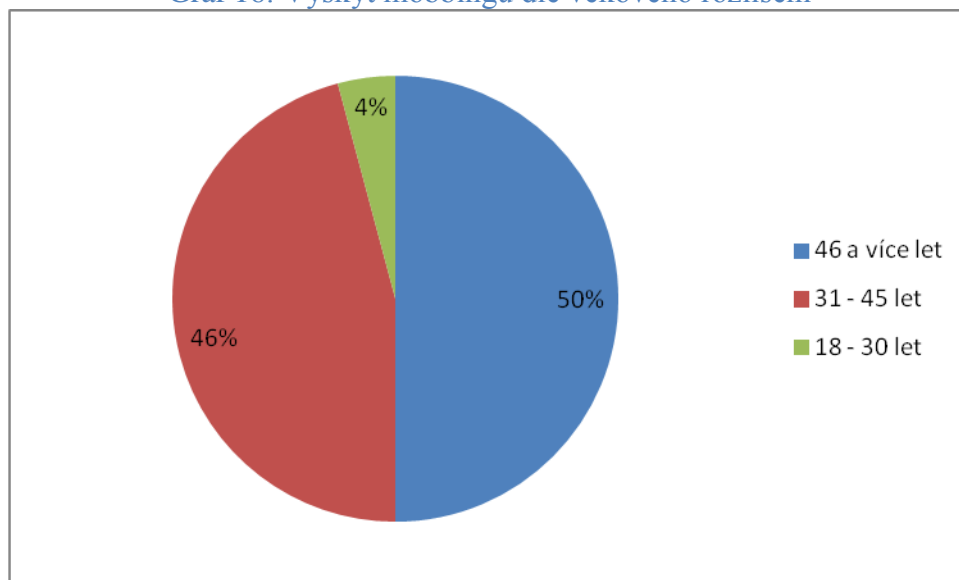
Zdroj<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Vlastní zpracování

<sup>54</sup> Vlastní zpracování

Mobbingové jednání na pracovišti pozoruje 12 (50%) zaměstnanců za věkové kategorie 46 a více let, 11 (46%) z věkové kategorie 31 – 45 let a 1 (4%) zaměstnanec z věkové kategorie 10 – 30 let.

Graf 16: Výskyt mobbingu dle věkového rozlišení



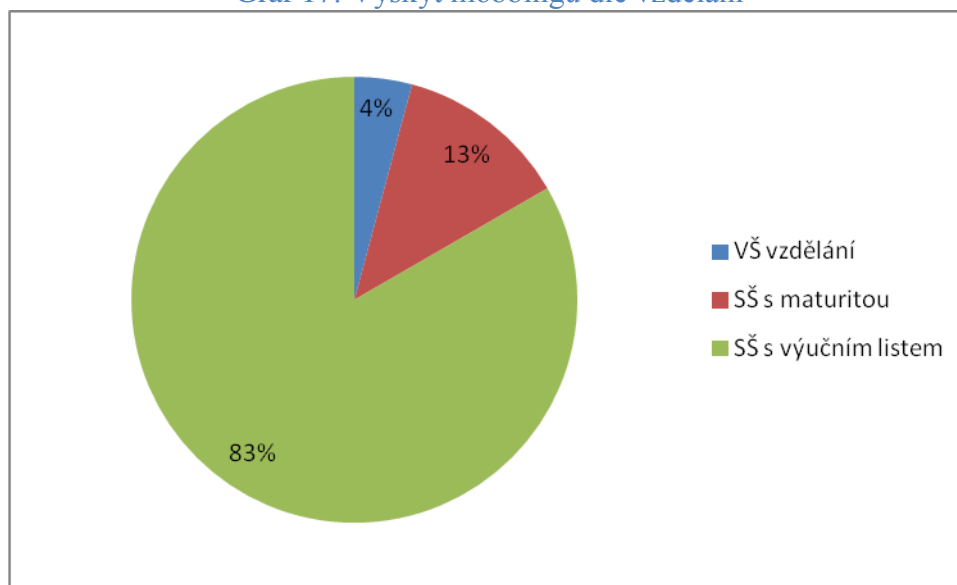
Zdroj:<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Vlastní zpracování

Pokud jde o vzdělání, mobbingové jednání na pracovišti pozoruje 20 (83%) zaměstnanců se středoškolským vzděláním s výučním listem, 3 (13%) zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou a 1 (4%) zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním.

Graf 17: Výskyt mobbingu dle vzdělání



Zdroj<sup>56</sup>

### **Otázka č. 9: Zúčastnili jste se školení týkající se negativních jevů na pracovišti?**

Z dotazníku vyplynulo, že školení, které by pomáhalo rozpoznat a zvládat negativní jevy na pracovišti, se zúčastnili pouze 3 (4%) zaměstnanci. Ze 3 zaměstnanců, kteří se zúčastnili školení, jsou to 3 vysokoškolsky vzdělaní muži.

<sup>56</sup> Vlastní zpracování

Tabulka 9: Účast na školení

Zúčastnili jste se školení týkající se negativních jevů na pracovišti?		
	Počet	Procenta
Ano	3	4%
Ne	73	96%

Zdroj<sup>57</sup>

**Otázka č. 10: Pokud by vám zaměstnavatel nabídl zúčastnit se školení týkající se negativních jevů na pracovišti, měli byste zájem?**

Zájem o školení tohoto typu projevilo ze všech dotázaných 52 (68%) zaměstnanců, což ukazuje, že zaměstnanci mají zájem zlepšit situaci na pracovišti a chtějí zvládat negativní jevy na pracovišti.

Tabulka 10: Zájem o školení

Měli byste zájem o školení týkající se negativních jevů na pracovišti?		
	Počet	Procenta
Ano	52	68%
Ne	24	32%

Zdroj<sup>58</sup>

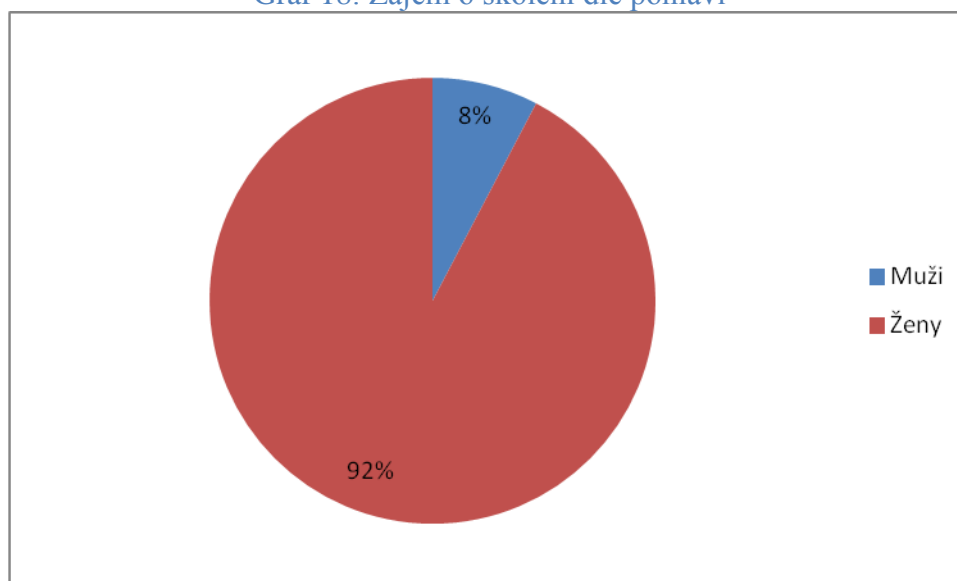
---

<sup>57</sup> Vlastní zpracování

<sup>58</sup> Vlastní zpracování

O školení projevilo zájem celkem 48 (92%) žen a 4 (8%) muži.

Graf 18: Zájem o školení dle pohlaví



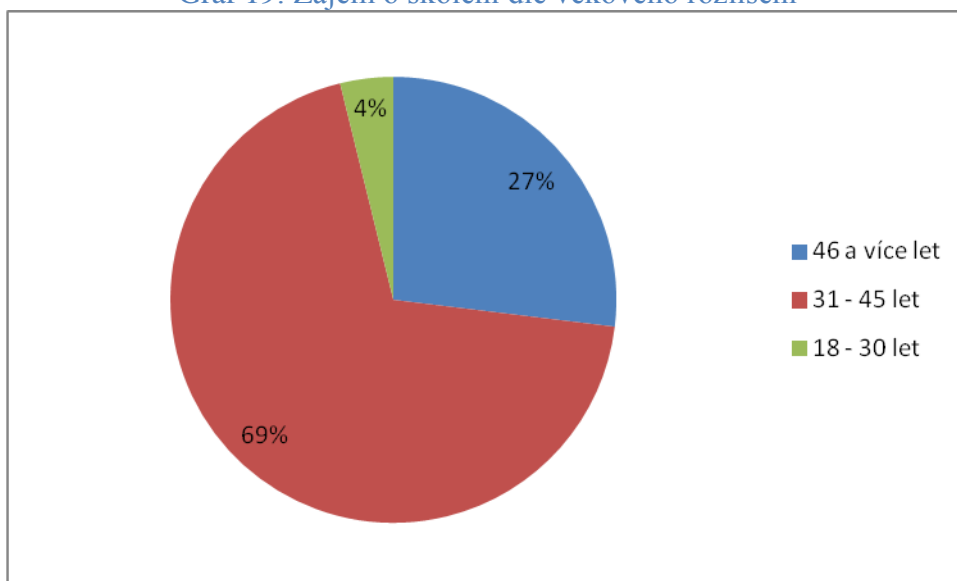
Zdroj<sup>59</sup>

Pokud jde o věkovou skupinu, o školení projevilo zájem celkem 14 (27%) zaměstnanců ve věkové kategorii 46 a více let, 36 (69%) zaměstnanců ve věkové kategorii 31 – 45 let a pouze 2 (4%) zaměstnanci ve věkové kategorii 18 – 35 let.

---

<sup>59</sup> Vlastní zpracování

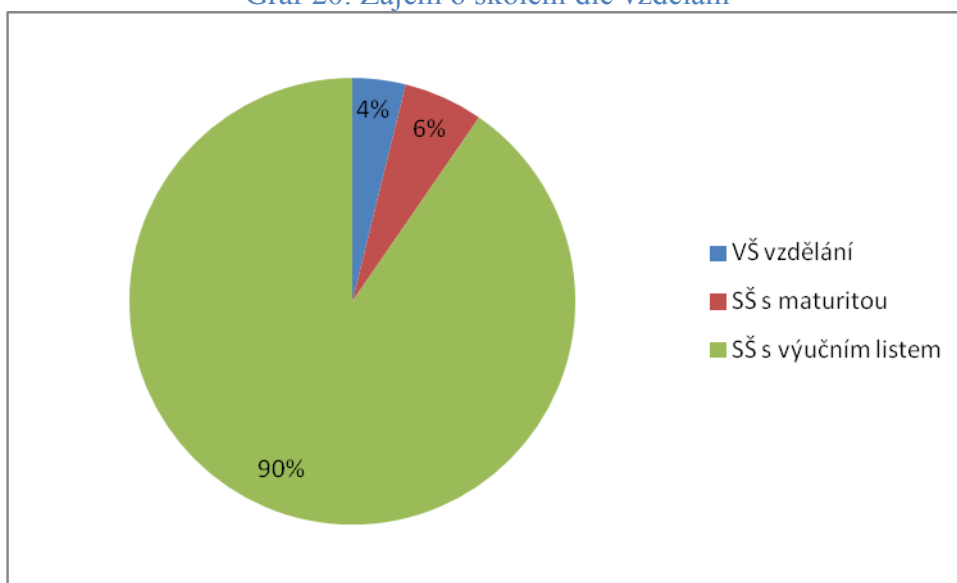
Graf 19: Zájem o školení dle věkového rozlišení



Zdroj<sup>60</sup>

O školení projeví zájem 2 (4%) vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, 47 (90%) středoškolsky vzdělaných zaměstnanců s výučním listem a 3 (6%) zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou.

Graf 20: Zájem o školení dle vzdělání



Zdroj<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Vlastní zpracování

<sup>61</sup> Vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Nabídl Vám zaměstnavatel účast na školení týkající se negativních jevů na pracovišti?**

Z dotázaných respondentů 70 (92%) vypovědělo, že nabídku školení od zaměstnavatele neobdrželi, pouhých 6 (8%) respondentů vypovědělo opak.

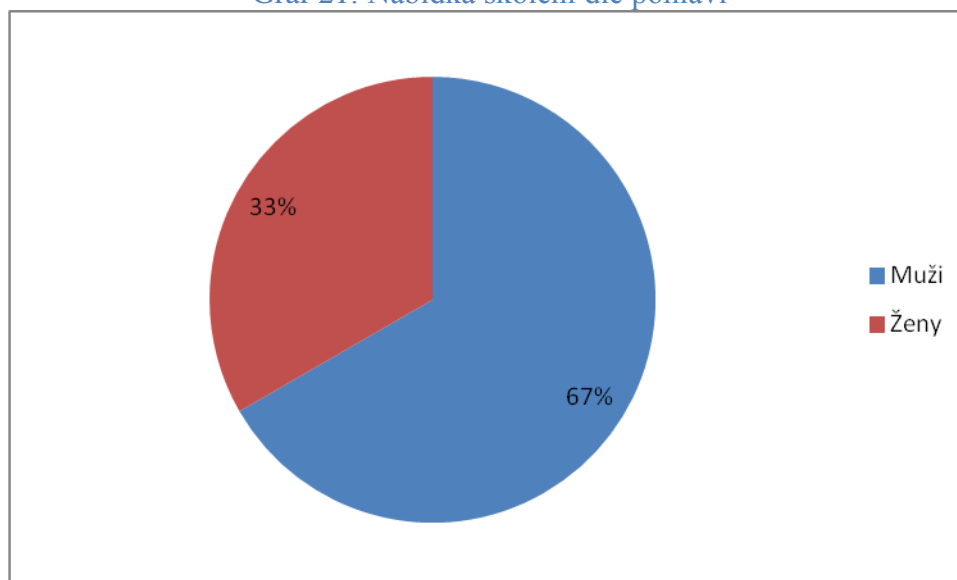
Tabulka 11: Nabídka školení

Nabídl Vám zaměstnavatel účast na školení týkající se negativních jevů na pracovišti?		
	Počet	Procenta
Ano	6	8%
Ne	70	92%

Zdroj<sup>62</sup>

Účast na školení byla nabídnuta 4 (67%) mužům a 2 (23%) ženám.

Graf 21: Nabídka školení dle pohlaví



Zdroj<sup>63</sup>

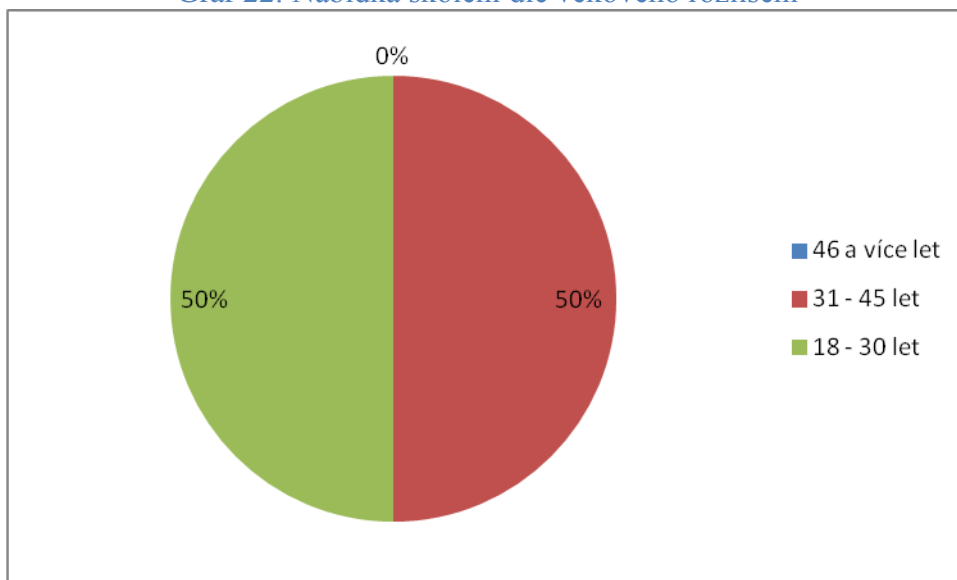
<sup>62</sup> Vlastní zpracování

<sup>63</sup> Vlastní zpracování



Školení bylo nabídnuto 3 (50%) zaměstnancům ve věkové kategorii 18 – 30 let a 3 (50%) zaměstnancům ve věkové kategorii 31 – 45 let.

Graf 22: Nabídka školení dle věkového rozlišení



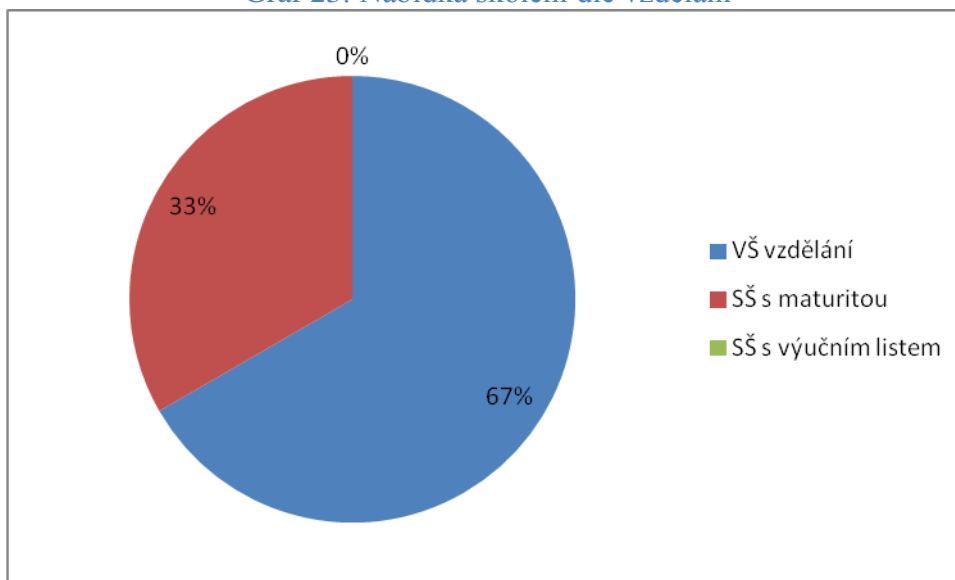
Zdroj:<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Vlastní zpracování

Co se týče vzdělání, školení zaměstnavatel nabídl 4 (67%) vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům a 2 (23%) středoškolsky vzdělaným zaměstnancům s maturitou.

Graf 23: Nabídka školení dle vzdělání



Zdroj<sup>65</sup>

## 6.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Výsledky výzkumného šetření považuji za velmi znepokojující. Svědčí o tom, že firma nevěnuje dostatečnou pozornost negativním jevům na pracovišti. Zaměstnanci jsou těmto patologickým jevům vystavováni, což má vliv na jejich pracovní výkon a výkon celé organizace.

### **Hypotéza č. 1:**

*Oběťmi konfliktů na pracovišti jsou spíše lidé s nižším vzděláním, neboť tito lidé jsou kvůli nižšímu vzdělání méně znalí a pomaleji se orientují ve stresových situacích.*

Hypotézu č. 1 **potvrzují**. Na základě výzkumného šetření vyšlo najevo, že lidé s nižším vzděláním dostávají častěji úkoly, které jsou pod úroveň jejich dovedností a znalostí,

---

<sup>65</sup> Vlastní zpracování

stávají se terčem posměchů a pomluv ze strany kolegů a pocítují nepřátelskou atmosféru na pracovišti ve větší míře, zaměstnanci s vyšším vzděláním. Jsou tedy častěji vystavováni negativním jevům na pracovišti a zároveň potencionálními oběťmi mobbingového jednání.

### **Hypotéza č. 2:**

*Většina zaměstnanců zkoumané organizace se setkala s mobbingem jako negativním jevem na pracovišti, neboť se jedná o malou organizaci, kde se problémy tohoto typu již vyskytly.*

Na základě výzkumného šetření tuto hypotézu **nepotvrzují**, přesto si 36% zaměstnanců v organizaci myslí, že se na jejich pracovišti vyskytuje jednání, které má znaky mobbingu.

### **Hypotéza č. 3**

*Organizace nemá propracovaný systém proti negativním jevům na pracovišti, neboť se jedná o menší organizaci, která nemá dostatek proškolených zaměstnanců.*

Stanovenou hypotézu na základě výsledků výzkumného šetření **potvrzují**. Z výsledků je patrné, že 66% zaměstnanců neví, na koho se v případě konfliktu na pracovišti obrátit, což vytváří nedůvěryhodný obraz o dané organizaci. Školení proti negativním jevům na pracovišti se v organizaci zúčastnili pouze 4% zaměstnanců, což odráží fakt, že organizace nemá dostatek proškolených zaměstnanců, kteří by pomohli negativní jevy na pracovišti řešit.

### **Hypotéza č. 4**

*Organizace se snaží proti negativním jevům vystupovat, což je patrné ze stávajících návrhů školení pro zaměstnance.*

Bohužel tuto hypotézu **nepotvrzují**. Ze zjištěných informací vyplývá, že zaměstnavatel zatím nevěnuje dostatečnou pozornost negativním jevům na pracovišti. Přesto, že o školení tohoto typu projevil zájem celkem 68% zaměstnanců, zaměstnavatel školení nabídnul pouze 8% z nich.

### 6.3 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČUJÍCÍ OPATŘENÍ

Z výsledků je patrné, že v organizaci se vyskytují negativní jevy na pracovišti. Zaměstnanci dostávají úkoly pod úroveň svých dovedností, v organizaci panuje nepřátelská atmosféra a někteří ze zaměstnanců jsou terčem výsměchů a pomluv a zároveň pozorují na pracovišti mobbingové jednání. Přesto zaměstnanci neabsolvovali školení týkající se negativních jevů a většině zaměstnanců nebylo školení ani nabídnuto. S řešením konfliktů si neví zaměstnanci rady a neví, s kým konflikt na pracovišti řešit.

Je zřejmé, že stávající situace v organizaci není příznivá a nasvědčuje výskytu patologických jevů na pracovišti. Což vede k nedostatečné motivaci a výkonu zaměstnanců.

#### Doporučující opatření

- Komunikace – je patrné, že komunikace ve firmě není dostatečná. Zaměstnavatel by se měl zaměřit na školení zejména vedoucích pracovníků, kteří přicházejí denně do styku se svými podřízenými. Komunikace je nejdůležitějším kanálem informací a vedoucí pracovník by měl schopnost komunikace dokonale ovládat. Vedoucí pracovník musí rozpoznat počátky konfliktu, který by se mohl rozvinout v mobbing, a navrhnout řešení konfliktu. Komunikace může probíhat i prostřednictvím nástěnky, kam zaměstnavatel umístí informace, kam se může zaměstnanec v případě konfliktu obrátit, tzn. na nástěnku umístit kontakty na psychologa, občanské poradny nebo na krizová centra. Protože se jedná o malou firmu, pravděpodobně nelze kvůli finančním prostředkům zavést pracovní funkci mediátora, částečně by činnost mediátora mohl ve firmě vykonávat jeden z vedoucích pracovníků. Ten by pomohl s řešením konfliktu prostřednictvím třetí strany, předpokladem je ovšem dobrovolnost všech stran.

- Školení pro zaměstnance – zaměstnanci by měli dostat nabídku školení, jehož náplní by bylo rozpoznání konfliktu, jak mu předcházet a zároveň by školení mělo obsahovat návrhy řešení.
  
- Knih stížností, anonymní schránka – zřízení podobné knihy či schránky by umožnilo zaměstnancům anonymně se svěřit se svými pracovními problémy a zaměstnavatel by mohl snadněji rozpoznat výskyt a příčiny konfliktů a negativních jevů na pracovišti.
  
- Outdoorové aktivity – outdoorové aktivity by mohly být dalším způsobem, jak zvládat konflikty na pracovišti. Aktivity tohoto typu nabízí např. firma Altego s.r.o.
  
- Prevenčí je bezpochyby uchovávaní a budování pozitivní atmosféry na pracovišti a udržování odpovídající firemní kultury, která proti negativním jevům vystupuje. Zároveň je třeba odstraňovat a řešit i malé konflikty, neboť i ty mohou vyústit v mobbing.

## ZÁVĚR

Téma konflikty na pracovišti je tak obsáhlé, že zdaleka v této práci není popsáno vše. Tak jako jiné konflikty, i ty na pracovišti, se neustále vyvíjejí a může se zdát, že jsou stále o krok před námi. Na každého jedince má konflikt svůj vliv. Někoho konflikt děsí a záměrně se mu snaží vyhnout, pro jiného je konflikt prostředkem pro tvořivé myšlení či hnací silou při tvorbě nápadů. V obou případech je hrozbou neřešený konflikt, který může vyústit v nejrůznější formy šikany.

V teoretické části bakalářské práce je definován pojem konflikt, a to nejen z negativního hlediska, ale je zde popsán i jako pozitivní prvek, pokud je řešen se vzájemným respektem obou stran. Dále jsou popsány stádia konfliktu a také konflikt z hlediska psychologického a sociologického. Bakalářská práce se dále věnuje příčinám vzniku konfliktu na pracovišti a rozebírá jednotlivé typy konfliktů, z nichž mezi nejvíce nebezpečné patří mobbing - psychický teror na pracovišti. Mezi časté projevy konfliktu patří také agrese a její projevy. Velká část bakalářské práce je věnována prevenci proti negativním jevům na pracovišti. V teoretické části je popsáno několik druhů preventivních opatření jak pro zaměstnavatele, tak i pro oběti mobbingu.

Praktická část se věnuje dotazníkovému šetření a prezentací jeho výsledků. Jednotlivé body dotazníku jsou okomentovány pomocí tabulek a grafů. Výsledkem dotazníkového šetření je návrh doporučujících opatření pro danou organizaci. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že řada zaměstnanců na pracovišti pociťuje nepřátelskou atmosféru, neví, kam se v případě konfliktu obrátit a jak ho dále řešit. Většina zaměstnanců neabsolvovala žádné školení týkající se konfliktů. V organizaci je třeba, aby se vedení začalo zajímat o situaci na pracovištích a zavedlo takovou firemní kulturu, která bude negativní jevy potírat.

Cílem bakalářské práce bylo představení konfliktů a jejich analýza, což bylo provedeno v teoretické části bakalářské práce. Cílem bylo dále na základě dotazníkového šetření zjistit výskyt konfliktů na pracovišti v soukromé sféře a na základě výsledků navrhnout doporučující opatření, což bylo součástí praktické části bakalářské práce.

Jak bylo již několikrát zdůrazněno, nejdůležitější prevencí všech konfliktů, je komunikace. Komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami a schopnost druhému naslouchat je řešením většiny konfliktů, tedy nejen konfliktů na pracovišti, ale i konfliktů mezilidských v běžném životě. Právě komunikace a vcítění se do druhého umožňuje lidem žít vedle sebe navzájem.

V neposlední řadě jsme to také my samotní, kteří se musí dostatečně vzdělávat v mezilidských vztazích a nedávat útočníkům šanci. Je třeba se zaměřit na sebevýchovu v oblasti sociálního jednání. Je důležité si uvědomit, že konflikty se týkají každého z nás a nelze se jim vyhnout, pouze jim čelit a efektivně je řešit.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ČERMÁK, I., et al. *Lidská agrese a její souvislosti*, 1.vyd., Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80-902614-1-8.

DVOŘÁK, J. *Lidský faktor v řízení rizika a krizových situacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická (Praha), 1998.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada Publishing, 2003. S. 94-95. SBN 80-247-0533-8.

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

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

NOVÁK, Tomáš. *Sám sobě psychologem*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 32. ISBN 9788024729565.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

### Seznam použitých internetových zdrojů

BEDNÁŘ, Vojtěch. Genderový konflikt na pracovišti I. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/157-gederovy-konflikt-na-pracovisti-i>

HLUŠIČKA, Petr. *Konflikty na pracovišti*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/115-konflikty-na-pracovisti>



*Relaxace - metody.* [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z:  
<http://www.relaxace.psychoweb.cz/>

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví	35
Tabulka 2: Věk	36
Tabulka 3: Vzdělání	37
Tabulka 4: Pracovní úkoly	38
Tabulka 5: Posměchy a pomluvy	42
Tabulka 6: Nepřátelská atmosféra	44
Tabulka 7: Řešení konfliktu	46
Tabulka 8: Výskyt mobbingu	50
Tabulka 9: Účast na školení	53
Tabulka 10: Zájem o školení	53
Tabulka 11: Nabídka školení	56

### Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	36
Graf 2: Věk	37
Graf 3: Vzdělání	38
Graf 4: Pracovní úkoly podle pohlaví	39
Graf 5: Pracovní úkoly dle věkového rozlišení	40
Graf 6: Pracovní úkoly dle vzdělání	41

Graf 7: Posměchy a pomluvy dle vzdělání	42
Graf 8: Posměchy a pomluvy dle věkové kategorie	43
Graf 10: Nepřátelská atmosféra dle pohlaví	44
Graf 11: Nepřátelská atmosféra dle věkového rozlišení	45
Graf 12: Nepřátelská atmosféra dle vzdělání	46
Graf 13: Řešení konfliktu dle pohlaví	47
Graf 14: Řešení konfliktu dle věkového rozlišení	48
Graf 15: Řešení konfliktu dle vzdělání	49
Graf 16: Výskyt mobbingu dle pohlaví	50
Graf 17: Výskyt mobbingu dle věkového rozlišení	51
Graf 18: Výskyt mobbingu dle vzdělání	52
Graf 19: Zájem o školení dle pohlaví	54
Graf 20: Zájem o školení dle věkového rozlišení	55
Graf 21: Zájem o školení dle vzdělání	55
Graf 22: Nabídka školení dle pohlaví	56
Graf 23: Nabídka školení dle věkového rozlišení	57
Graf 24: Nabídka školení dle vzdělání	58

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

Dobrý den,

do rukou se Vám dostává dotazník zabývající se negativními jevy na pracovišti. Výsledky budou sloužit výhradně ke zpracování praktické části bakalářské práce, která se právě negativními jevy na pracovišti zabývá. Dotazník je zcela anonymní a za jeho vyplnění předem děkuji.

Eva Žilková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18 – 30 let
- b) 31 – 45 let
- c) 46 a více let

3. Jaké je Vaše vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

4. Máte pocit, že pracovní úkoly, které dostáváte, jsou pod úroveň Vašich dovedností?

- a) Ano
- b) Ne

5. Stáváte se terčem posměchů a pomluv ze strany kolegů?

- a) Ano
- b) Ne

6. Máte pocit, že ve Vašem pracovním kolektivu vládne nepřátelská atmosféra?

- a) Ano
- b) Ne

7. Víte, na koho se obrátit v případě konfliktu na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

8. Vyskytuje se podle Vás na Vašem pracovišti mobbing?

- a) Ano
- b) Ne

9. Zúčastnili jste se školení týkající se negativních jevů na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

10. Pokud by Vám zaměstnavatel nabídl zúčastnit se školení týkající se negativních jevů na pracovišti, měli byste zájem?

- a) Ano
- b) Ne

11. Nabídl Vám zaměstnavatel účast na školení týkající se negativních jevů na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne

12. Vyskytuje se podle Vás na Vašem pracovišti mobbing?

- a) Ano
- b) Ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Eva Žilková

**Obor:** Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Bakalářské kombinované studium

**Název práce:** Konflikty na pracovišti a jejich prevence

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 68

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 8

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** Mgr. Martina Kalvodová