

**Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.**

Akademická 409 411 55 Terezín



**Komplikované vztahy a konflikty na pracovišti  
jejich dopad a řešení**

Complicated relationships and conflicts at the workplace,  
their impact and solutions

Bakalářská práce

Kosová Lenka

2022

Vedoucí práce:

doc. ThDr. Prokop Patrik Maturkanič, Ph.D., CFSsC

# VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Lenka Kosová
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Komplikované vztahy a konflikty na pracovišti, jejich dopad a řešení
Klíčová slova v českém jazyce:	Vztahy na pracovišti, konflikt, řešení, důsledky, dopad, vlivy, harmonie člověka
Název tématu v anglickém jazyce:	Complicated relationships and conflicts in the workplace, their impact and solutions
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Workplace relationships, conflicts, solutions, consequences, impacts, influences, human harmony

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b>  Důvodem výběru tématu pro bakalářskou práci jsou konflikty, které hrají důležitou roli v rámci mezilidských vztahů, protože mají negativní vliv na naše zaměstnání, rodinný i soukromý život, ale mohou ovlivňovat i naši budoucnost. Vlastní zkušenosti v rámci pracovního procesu spolu se zkušenostmi lidí v mém okolí zadaly příčinu vzniku této práce, protože i v této moderní době jsou konflikty na pracovištích stále aktuálním tématem.
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b>  I přesto, že je v současné době dostatek informací k tomuto tématu, stále spousta lidí neumí rozlišit ani pojmenovat situaci, která jim vznikla v rámci pracovního procesu, jako jsou psychické či zdravotní potíže i přesto, že jsou jinak zdraví, nespokojenost v zaměstnání i když svoji práci vykonávají, jak nejlépe umí a další nepopsatelné situace, který jim nevyhovují a nemají kladný vliv na jejich prospěch. Bakalářská práce bude zaměřena na řešení konfliktních situací a hledání možných variant, jak situacím předcházet a jak motivovat pracovníky, aby tyto konfliktní situace nenastávaly.
3.	<b>Cíl práce max. 5 řádků:</b>  Cílem bakalářské práce bude hledání prostředků, které mají dané konfliktní situace pomoci vyřešit a obecně člověka povzbudit a nastolit jeho duševní rovnováhu. Důkladně rozebrat téma konfliktních situací, které vznikají na pracovištích, spolu s důvody, které zásadně ovlivňují náš pracovní i osobní život a najít způsob motivace

	a další podněty k tomu, aby život na pracovišti byl smysluplný a měl pozitivní vliv na harmonii člověka.
4.	<b>Charakteristika použitých metod:</b> Literární rešerše, analýza, syntéza, komparace, dotazování, deskripce, indukce, hypotézy, abdukce.
5.	<b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b> <b>OBSAH</b> <b>ÚVOD</b> <b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> <b>1. KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI</b> 1.1. Mobbing 1.2. Bossing 1.3. Staffing 1.4. Diskriminace 1.5. Harassment <b>2. DŮSLEDKY KONFLIKTŮ A JEJICH DOPAD</b> 2.1. Pracovní výkon 2.2. Osobní život 2.3. Zdraví jedince <b>3. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A JEJICH VLIV NA HARMONII ČLOVĚKA</b> 3.1. Komunikace na pracovišti 3.2. Oddělení lidských zdrojů 3.3. Tým a týmová spolupráce 3.4. Motivování a benefity <b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> <b>4. SEZNÁMENÍ S PROBLEMATIKOU A CÍL VÝZKUMU</b> 4.1. Technika získávání dat 4.2. Přípravná fáze výzkumu 4.3. Analýza a interpretace dat 4.4. Diskuse <b>ZÁVĚR</b> Použitá literatura a zdroje Seznam grafů Seznam tabulek Seznam příloh Seznam ilustrací

6.

**Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Praha: Era-vydavatelství, 2003. 200 s. ISBN 80-86517-34-9

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024758725

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. Rádce (Neografie). ISBN 8085186624

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyche (Grada). ISBN 9788024724973.

KOLÁŘ, Michal. *Bolest šikanování: [cesta k zastavení epidemie šikanování ve školách]*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-513-x.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4

**Internetové publikace a články**

Časopis – Profí HR. *Profí HR – Odborně o řízení lidských zdrojů* [online]. Copyright © 2017, A 11 s.r.o. Všechna práva vyhrazena. [cit. 18.06.2020]. Dostupné z: <https://www.profihr.cz/casopis/>

Šikana v práci | [Psychologie.cz](http://Psychologie.cz). *Homepage | Psychologie.cz* [online]. Copyright © Copyright Mindlab s.r.o. [cit. 18.06.2020]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/sikana-v-praci/>

**Souhlas vedoucího práce**

Jméno vedoucího: ..... MATURKANIČ PATRIK, doc., Ph.D.

Podpis: ..... Maturkanič ..... dne: 13/10-2021



**Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, Ph.D.**

Podpis: ..... Maturkanič ..... dne: 13/10-2021

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci na téma „Komplikované vztahy na pracovišti jejich dopad a řešení“ jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a tato práce nebyla použita k získání jiné atestace.

Datum: 13.07.2022

Handwritten signature of Lenka Kosová in cursive script, written over a dotted horizontal line.

Kosová Lenka

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu doc. ThDr. Prokopu Patriku Maturkaničovi, Ph.D., CFSsC za podporu, odborné vedení a metodickou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Velké díky patří také všem respondentům, díky nimž mohla vzniknout výzkumná část mé práce.

Datum: 13.07.2022

Lenka Kosová

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá tématem z oblasti personálního managementu „Komplikované vztahy a konflikty na pracovišti jejich dopad a řešení“

Práce je rozdělena do tří kapitol v teoretické části.

První část práce byla čerpána z odborné literatury, kde byly využity teoretické úvahy o konfliktech, jejich důsledcích a následného řešení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Dopad na zdraví, důsledky konfliktů, harmonie člověka, komunikace, konflikt, lidské zdroje, motivace, řešení konfliktů, tým.

## **ABSTRACT**

The annual thesis deals with the topic of personnel management "Complex relationships and conflicts in the workplace, their impacts and solutions"

The work is divided into three chapters in the theoretical part.

The first part of the work was drawn from the literature, where theoretical considerations were used on conflicts, their consequences and subsequent conflict resolution.

## **KEYWORDS**

Communication, conflict, conflict resolution, consequences of conflicts, human harmony, human resources, impact on health, motivation, team.



# Obsah

ÚVOD.....	1
1 KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	3
1.1 Mobbing.....	3
1.2 Bossing .....	4
1.3 Staffing .....	5
1.4 Diskriminace.....	6
1.5 Harassment .....	6
2 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ A JEJICH DOPAD .....	8
2.1 Pracovní výkon .....	8
2.2 Osobní život.....	9
2.3 Zdraví jedince .....	9
3 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A JEJICH VLIV NA HARMONII ČLOVĚKA .....	12
3.1 Komunikace na pracovišti .....	13
3.2 Oddělení lidských zdrojů.....	14
3.3 Tým a týmová spolupráce.....	15
3.4 Motivování a benefity.....	16
4 SEZNÁMENÍ S PROBLEMATIKOU A CÍL VÝZKUMU .....	18
4.1 Technika získávání dat .....	18
4.2 Přípravná fáze výzkumu .....	20
4.3 Analýza a interpretace dat .....	21
4.4 Diskuse .....	38
ZÁVĚR.....	49
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....	51
SEZNAM GRAFŮ.....	55
SEZNAM TABULEK.....	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá komplikovanými vztahy na pracovišti, při kterých vznikají konfliktní situace, které silně dopadají na psychiku pracovníků a negativně ovlivňují jak jejich pracovní výkon, tak i osobní život.

I přesto, že je v současné době dostatek informací k tomuto tématu, nastanou v životech pracovníků situace, kdy nejsou schopni pojmenovat stav, který se jim děje v souvislosti se zaměstnáním, jako jsou psychické či zdravotní potíže i přesto, že jsou jinak zdraví. Nedokáží si vysvětlit nespokojenost v rámci pracovního procesu i když svoji práci vykonávají rádi a jak nejlépe jim umožní jejich znalosti a zkušenosti, případně další nepopsatelné situace, který jim postupně nevyhovují a mají nepříznivý vliv na jejich vnitřní harmonii a rozvoj.

Motivem pro psaní bakalářské práce byly konflikty v rámci pracovních a mezilidských vztahů ve výrobní organizaci, pro kterou jsem pracovala na oddělení lidských zdrojů jako personalista, který téměř na denní bázi řešil konflikty vycházející ze strany manažerů k pracovníkům, tak i mezi pracovníky vzájemně. Mnohdy se jednalo o neřešitelné konfliktní situace, díky nimž odcházeli dobří pracovníci a na jejich pracovní pozici bylo následně velmi těžké sehnat stejně kvalifikovaného pracovníka.

Cílem bakalářské práce je důkladně rozebrat téma konfliktních situací, které vznikají na pracovištích, spolu s důvody, které zásadně ovlivňují pracovní i osobní život. Nalézt řešení v již vzniklých konfliktních situacích a najít způsob motivace a další podněty k tomu, aby život na pracovišti byl smysluplný a měl pozitivní vliv na harmonii člověka. Popsat způsoby jakými lze předcházet počátkům vzniku konfliktu a jak motivovat pracovníky, aby tyto konfliktní situace nenastávaly.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol.

První kapitola se zabývá druhy šikany, se kterými se lze v rámci pracovního procesu setkat. Zde jsem využila poznatků získaných během mého působení na pozici personalisty a tyto vědomosti obohatila příspěvím odborné literatury a internetových zdrojů.

Druhá kapitola je zaměřena na důsledky a dopady šikany na pracovní a osobní život jedince a možné následky, které mají značný vliv na jeho zdravotní stav.

Třetí kapitola se zabývá, řešením konfliktů za přispění oddělení lidských zdrojů a motivačními nástroji, které lze využívat k nastolení harmonie člověka, či skupiny osob. V této kapitole jsem dále věnovala nemalou pozornost otázce v řešení konfliktních situací a komunikace, která je v rámci pracovního procesu velmi důležitá. Pakliže komunikaci, jakkoliv narušují konflikty, narušuje se tím i sociální klima celého pracoviště.

# 1 KONFLIKTY NA PRACOVÍŠTI

Konflikty na pracovišti můžeme rozdělit na dvě kategorie, a to na intrapersonální a interpersonální.

**Intrapersonální konflikt** je definován jako vnitřní, můžeme říci i osobní konflikt daného jedince. Tyto konflikty mohou posílit daného jedince o bohaté životní zkušenosti, či v opačném případě způsobit jeho znejistění a nedůvěru v sama sebe. Pokud jedinec prožívá nějaký hluboký vnitřní konflikt, přenáší část svého vnitřního prožívání i do svého okolí.

**Interpersonální konflikt** můžeme definovat jako situaci, při které se jedinec střetává v konfliktu s vnějším prostředím. Za vnější prostředí v tomto případě považujeme další jedince, či skupiny osob.

Oba tyto konflikty spolu velmi úzce souvisí, a to v důsledku vzniklého napětí v nitru jedince, které může vyústit do interpersonálního konfliktu mezi dvěma lidmi, či skupinami osob (Plamínek, 2012, s. 47).

*„Výzkumy ukazují, že pokud se člověk chová jako "oběť", je úzkostný, nejistý a nesebevědomý, snadno provokuje útočníky k agresi. Pro ty, kteří si pak na něm léčí malé sebevědomí, je přirozeným cílem. Jedním z konkrétních nástrojů, jak se dostat do této pozice, je například asertivní komunikace, tedy dovednost zvládat bez velkých emocí i nepřijemnou komunikaci.“ (ZDROJ zpravy.aktualne).*

## 1.1 Mobbing

Základ tohoto slova pochází z anglického slova mob (dav, lůza, srocovat se, hromadně napadnout, dotírat apod.)

Mobbingem jsou označeny různé formy šikany, kterými lze znepríjemnit život na pracovišti. Konflikt na pracovišti pod tímto pojmem, spočívá v tom, že takzvaný mobber, útočí na svou oběť systematicky a dlouhodobě a tím jí nevědomě trýzní za záštitou drobných neshod. Působí na svoji oběť zákeřně a s cílem daného

spolupracovníka terorizovat. „*Jedná se o opakované, nesmyslné chování vůči zaměstnanci, které znehodnocuje pracovní atmosféru a ohrožuje jeho zdraví a bezpečnost.*“ (Svobodová, 2008, s. 26).

Účastníky mobbingu jsme prakticky všichni, kdo pracujeme v kolektivu lidí. Jsme buď aktivními spoluúčastníky a můžeme pod tímto chápat nás jako přímé mobbery, nebo že jsme přímé oběti mobbera. Můžeme být i nezúčastněnými účastníky, v tomto smyslu je to chápáno tak, že přihlížíme mobbingu, který se aplikuje na našeho kolegu a nic s tím neděláme.

Mobber je jednotlivec, nebo skupina vysoce inteligentních pracovníků, kteří útočí na vybraného jedince rafinovaným způsobem, po delší časový úsek. Jednají s ním tak, že se v poslední fázi mobbingu daná oběť jejich útokům nemůže již ubránit.

Mobber je člověk, který stále potřebuje obdiv a uznání, je velmi ambiciózní, kritický, s notnou dávkou pocitu nadřazenosti. Umí být velmi laskavý a vlídný, zároveň však i neskutečně hrubý a zákeřný. Absolutně postrádá jakoukoliv empatii. Mobber své jednání stále stupňuje, nemá nikdy hranice v trýznění a stále navyšuje laťku teroru. „*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.*“ (Svobodová, 2008, s. 18).

Jednoduše shrnuto, mobbing má za cíl psychicky trýznit člověka za účelem jeho likvidace v rámci kolektivu.

## **1.2 Bossing**

Základ tohoto slova pochází z anglického slova boss (šéf, poroučet)

Pojem bossing vzešel z funkce vedoucího pracovníka, který je hlavním aktérem šikany, jenž využívá svého postavení a pozice ve společnosti k psychickému týrání svých podřízených. Jedná se o jednu z velmi častých šikan na pracovišti.

Bosser se snaží svým jednáním ponižovat své svěřené pracovníky formou zadávání nesmyslných a nesplnitelných úkolů, které následně kriticky hodnotí veřejně a tím dané oběti uvádí v rozpaky. Pracovníky neustále kontroluje a čeká na sebemenší zaváhání a pokud má bosser sám pochybnosti o jemu svěřeném úkolu, rád se zbaví zodpovědnosti

a převede vše na své podřízené, aby následně mohl poukázat na jejich pracovní neschopnost a tím postupně ničí jejich sebevědomí, životní sílu a energii.

Obět bossingu je prakticky bezmocná, pokud je jejím trýznitelem přímý vedoucí pracovník, který rozhoduje o tom, co jeho oběť bude plnit za úkoly a jaké finanční ohodnocení za ně dostane a důvodů, pro které si bosser vybírá svou oběť, může být mnoho. Většinou to bývá tak, že pocit při uplatňování moci z pozice vyššího pracovníka dodává bosserovi pocit nadřazenosti, velkoleposti a moci se před ostatními zviditelnit. Jedinou věc, kterou může udělat oběť pro svou obranu, je vést si deník, kdy bosser využil své funkce k jejímu ponižení, sbírat různé podklady formou sms, mailů apod., aby v budoucnu mohla potvrdit bossing ze strany svého nadřízeného.

Pokud v rámci sporu nebude mít oběť zastání ve vyšších funkcích dané společnosti, je jednou z možností obrátit se na příslušné, zákonem dané instituce, které řeší otázky zákoníku práce, případně na veřejného ochránce práv. V nejčastějším případě oběti bossingu řeší tuto situaci odchodem z daného pracoviště a tím bosserovi umožní v jeho počínání dále pokračovat bez jakékoliv sankce.

### **1.3 Staffing**

*„Tento pojem označuje pracovníka, který šikanuje svého nadřízeného.“ (ZDROJ slovník cizích slov.abz).*

Jedná se o donášení informací výše postavenému pracovníkovi, který rozhoduje o životě vedoucího pracovníka v rámci pracovního procesu. Podřízený pracovník jej upozorňuje na nedostatky svého vedoucího pracovníka, zatajuje důležité skutečnosti, které byly domluveny ústní formou a předává mylné, nebo zkreslené informace tak,

aby ve výše postaveném pracovníkovi vzbudil pocit nejistoty s výběrem svého zástupce.

Tento druh šikany se také projevuje tím, že podřízený pracovník narušuje morálku v týmu a kolegy vědomě navádí a předáváním mylných informací je nabádá ke kolektivnímu semknutí a posléze odstranění překážky ve formě vedoucího pracovníka.

V tomto případě je velmi důležité postavení a schopnosti vedoucího pracovníka v dané společnosti. Pokud se nebude jednat o vůdčí a schopnou osobnost, která se dokáže obhájit a nastolit pořádek, hrozí jeho likvidace v rámci vedoucí funkce.

## **1.4 Diskriminace**

Diskriminace v tomto pojetí spíše představuje předsudky. Slovo předsudek vzniklo spojením slov předem někoho soudit.

Předsudky pro nás znamenají spíše negativní postoj k druhé osobě a dohání nás k odsuzování posuzovaného na základě převážně vizuálních vjemů, či jiných ovlivnitelných pocitů. Předsudky mohou vznikat i na základě negativně podané informace třetí osobou, která nás navede na podobné, či stejné smýšlení o posuzovaném. Pokud se takto děje ve skupině, může dojít k šikaně neboli k diskriminování dané osoby.

*„Podle průzkumu Nadace Filantia o násilí v pracovních vztazích v České republice provedeného v listopadu 2020 je vzdělání šikanovaných lidí na přibližně stejné úrovni. Oběti psychického násilí se základním vzděláním bylo 20 % a 17 % lidí mělo vysokoškolský titul.“ (ZDROJ vedavyzkum).*

## **1.5 Harassment**

Jedná se převážně o neuctivé jednání se sexuálním podtextem, ve většině případech ze strany mužských pracovníků ke straně ženského osazenstva v dané společnosti.

Harassmentem se rozumí jednostranný akt, kdy žena oplzlé útoky na svoji osobu od mužského kolegy odmítá a toto odmítání samozřejmě může vést i k vyhrocení situace, kdy se žena stane sexuálně zneužívanou obětí dychtivého agresora.

*„Podle průzkumu nadace Eurofond bylo fyzickému násilí na pracovišti v České republice v roce 2010 vystaveno 2,6 % zaměstnanců. Oproti tomu se během jednoho měsíce setkala s verbálním útokem na pracovišti 17,5 % zaměstnanců, což patří mezi nejvyšší čísla v Evropě.“ (Bednář, 2013, s. 739).*



## 2 DŮSLEDKY KONFLIKTŮ A JEJICH DOPAD

Důsledek konfliktu lze vysvětlit jako využití nadměrné energie zaměřené k narušení rovnováhy, jejíž výsledkem je negativní dopad na jedince, skupinu či organizaci. Díky důsledkům konfliktu dochází k nabourávání spolupráce uvnitř organizace a tím se zhoršuje kvalita pracovního života jejích zaměstnanců. Management společnosti by v momentě, kdy důsledky vyvolávají negativní dopad na organizaci a její zaměstnance, měl zasáhnout a uvést vše zpět do rovnováhy. Pokud bude management v těchto věcech nečinný může daná společnost utrpět na své pověsti a tím si do budoucna zajistit případné problémy v získávání nových pracovních sil.

### 2.1 Pracovní výkon

K tomu, aby organizace mohla dosahovat pozitivních finančních výsledků potřebuje výkonné a motivované zaměstnance.

Pracovní výkon každého jednotlivce je zrcadlem spokojenosti na pracovišti, a to jak v rámci mezilidských vztahů, motivace, ochoty vykovávat pracovní úkoly, tak i pozitivního naladění obecně. Pokud není management společnosti schopen tyto faktory pozitivně naplnit, často dochází k následnému demotivování pracovníka (Turkeciová, 2007).

Na pracovní výkon zaměstnance mohou negativně působit skutečnosti, které sám daný pracující nemůže nijak ovlivnit:

- Špatné organizování práce vedoucím pracovníkem;
- Nepředvídatelné změny v požadavcích;
- Ukládání nesplnitelných a nesmyslných úkolů;
- Nedostatečná spolupráce od ostatních členů týmu;
- Nedostatečná podpora od vedoucího pracovníka;
- Nedostatečné vybavení, materiál a pomůcky pro výkon práce (Koubek, 2004, s. 105).

Motivaci pracovníka a pracovní podmínky může daná organizace zajistit. Schopnosti zaměstnance k plnění cílů organizace už jsou dány převážně jeho osobnostními rysy, ale ty lze zase ovlivnit spokojeností na pracovišti a zajištěním podmínek pro dobré fungování v rámci mezilidských vztahů. Proto se váže na toto téma kapitola následující, která se zabývá komunikací na pracovišti.

## **2.2 Osobní život**

Všechny lidské bytosti mají základní fyziologické potřeby, které v pojednání Maslowa byly rozděleny do pěti základních potřeb. Hodnoty uvedené v Maslowě pyramidě potřeb jsou našimi celoživotními cíli, kterých chceme dosáhnout.

Mezi hodnoty, které potřebujeme pro vedení klidného a pohodlného života jsou hodnoty zaměřené na bezpečí, lásku, úctu a přátelství, které nám především poskytuje naše rodina. Hodnoty jako jsou naše ambice, nezávislost, čestnost, sebeúcta, schopnost odpustit, jsou hodnotami spíše instrumentálními, o které jednotlivec usiluje.

Toto pravidlo platí i ve vztahu zaměstnance a organizace pro kterou pracuje. Každý zaměstnanec, chce být pro svoji organizaci důležitým a nepostradatelným, chce se cítit ve svém zaměstnání jako v rodinném kruhu, chce dosahovat cílů a maximálně využívat svůj potenciál.

Pokud má pracovník ve své organizaci dobré mezilidské vztahy, vedoucího pracovníka, který jej dokáže ocenit, pracovní podmínky, které se slučují s jeho životními hodnotami, pak bude harmonický i jeho osobní život. Pokud však pracovník žije v permanentním stresu, je podhodnocovaný, šikanovaný a demotivovaný, bude negativně ovlivněna kvalita jeho života, která se následně odráží v postupných nepokojích v osobním vztahu, vztahu k přátelům a tyto dopady následně způsobují i zdravotní komplikace (ZDROJ simplypsychology).

## **2.3 Zdraví jedince**

I přesto, že si mnohdy neuvědomujeme, jak vnější vlivy nenásilně a mnohdy ne zcela viditelně řídí kvalitu našeho života, tak právě mezilidské a pracovní vztahy včetně

požadavků, které jsou na nás kladeny v rámci pracovního vztahu jsou z těch, které dokáží velmi lehce ovlivnit naše zdraví a duševní harmonii.

Určitý stupeň stresu v zaměstnání je přirozený a zcela běžný, jedná se například o splnění náročného úkolu v daném termínu, nebo v řádném připravení se na prezentaci před managementem společnosti apod. *„Pracovní stres vytváří začarovaný kruh. Působí-li častěji, snižuje vaši výkonnost, především proto, že zvyšuje vaši únavu a výskyt chyb. Stává se i podhoubím pracovních sporů, které narušují spolupráci.“* (Urban, 2016, s. 11).

Pokud se budeme bavit o dlouhodobém působení stresových faktorů na psychiku pracovníka, může dojít k nízkým až k závažným zdravotním potížím.

**Mezi faktory s malým dopadem na náš zdravotní stav** můžeme v podstatě zahrnout obtíže, které můžeme sami ovlivnit. Jedná se například o žaludeční potíže, ztrátu chuti, bolesti břicha, poruchy spánku, bolesti hlavy a deprese. V tomto případě můžeme na obranu použít upravení stravy či životosprávy.

Mezi faktory, které již potřebují větší péči a mnohdy je nelze řešit svépomocí patří:

**Syndrom vyhoření** onemocnění, které v současné době postihuje nemalé množství pracovníků, kteří jsou vystavováni dlouhodobému chronickému stresu a nadměrnému přetěžování bez možnosti vnitřního odpočinku.

**Hlavními symptomy** jsou *„vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti“* (Stock, 2010, s. 52). Toto chronické onemocnění může způsobit mobbing, bossing, demotivace, zvýšená pracovní zátěž apod.

#### **Prevence systému vyhoření:**

- Změna životního stylu, dostatek odpočinku, dostatek tělesného pohybu;
- Najít si čas pro sebe a své zájmy;
- Určení si priorit a cílů ve změně našeho chování;
- Nastavit si time-management při plnění pracovních úkolů, ale i těch v osobním životě;

- Svěřit se se svými potížemi;
- Řešit vzniklé potíže se svým nadřízeným pracovníkem, pokud je pravděpodobnost vyřešení problému a máme v něj důvěru;
- Obrátit se na terapeuta.

Pokud ani jedna z možností nepomáhá v řešení problému, je možností opustit zaměstnání, které nám nepříjemné podmínky a prostředí způsobuje (Stock, 2010, s. 52-203, Venglářová, 2011, s. 18-26).

**Post traumatická stresová porucha** vzniká po těžkém emočním vypětí, které lidské tělo nedokáže překonat díky hrůznosti činu, který byl na něm páchán. Jedná se o stav, kdy danou již prožitou událost oběť stále a opakovaně znovu prožívá uvnitř své mysli. Příkladem je násilný trestní čin a jiná traumata způsobená jinou lidskou bytostí (ZDROJ psycholog-holcner).

### 3 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A JEJICH VLIV NA HARMONII ČLOVĚKA

K vyřešení konfliktu je podstatné znát důvody, které zadaly příčinu vzniku konfliktu. Většinou se základ konfliktní situace odvíjí od materiálních a finančních hodnot, rozdílných životních cílů, norem či mravních zásad každého z nás.

Pro uhašení konfliktu v jeho prvopočátku, je důležité umět rozpoznat varovné signály a ihned na ně reagovat. „*Vývoj běžných konfliktů mezi lidmi má určité fáze, v nichž konflikt vzniká, sílí, vrcholí a zase tlumí a zaniká.*“ (Plamínek, s. 201).

**Fáze 0-2: Homeostáze** je bezkonfliktní stav, který snáze může přejít do fáze počínajícího **problému**, který je ještě stále řešitelný. Důvodem vzniku mohou být nenaplněné potřeby pracovníka, kdy varovnými příznaky jsou podrážděnost, pocit křivdy apod. Tuto fázi hodnotíme jako fázi **rozvoje odlišností**, kdy pracovník začíná polevovat na svém výkonu, začíná mít připomínky na cokoliv, přestává být ochotný ve spolupráci. Často se jedná o pouhé náznaky ve změnách chování, které nemusí být zcela patrné, proto tato fáze přechází průběžně do fáze třetí.

**Fáze 3:** konflikt se přenáší do **polarity** ve významu „*kdo s koho*“ Zaměstnanec v této fázi hodnotí vše, co mu jeho nadřízený pracovník vytkne jako útok a veškeré situace řeší spíše po emotivní stránce, načež zase reaguje manažer a více si všímá změn v chování pracovníka a poukazuje na ně. Následně dochází ke střetům, kdy každá ze stran chce z této bitvy vyjít jako vítěz.

**Fáze 4:** polarita přerůstá v **separaci**, kdy dochází mezi aktéry konfliktu ke vzájemnému vyhýbání se a nekomunikaci. V této fázi by se dalo říci, že když obě strany konfliktu mají od sebe odstup, konflikt zanikl, ale většinou bývá výsledkem separace silný emoční střet, který konflikt převede do destrukce.

**Fáze 5: destrukce** je výsledek vyhocení celé situace, kdy za následek této fáze bývá především psychická újma, ale může dojít i k újmě fyzické či materiální. V této fázi není konflikt řešitelný.

**Fáze 6: vyčerpání** tato fáze nastává mnohdy z fáze separace, neboť fáze destrukce je příliš náročná ke zvládnutí.

Ani v této fázi nedochází k uklidnění konfliktu, protože většinou jedna ze dvou stran hledá neustále příčiny, jak konflikt vyvolat a posílit. Během fáze dočerpává sílu k novému střetu.

**Fáze 7: latence** tato fáze slouží k přesnému specifikování a vyřešení konfliktu. K řešení problému je dobré využít prostředníka, který bude směřovat obě strany ke shodě za pomoci asertivní komunikace a empatie (Pilařová, 2004; Prorok, Lisa 2011; Plamínek, 2012 s. 31,188-194).

**Konfrontace** konflikt je řešen v podobě „face to face“. Navrhovatel konfrontace se během řešení pokouší prosadit svoje představy o možnosti vyřešení situace.

**Koncepce** řešení konfliktu spočívá v nastolením rovnováhy u všech stran. K těmto sporům je přizvána třetí nezávislá osoba v podobě, mediátora, či facilitátora, kteří k vyjednávání používají komunikační dovednosti (Hořejšová, 2012, s. 35).

### **3.1 Komunikace na pracovišti**

Pracovníci ve všech vedoucích funkcích, si moc dobře uvědomují, že pro výkon své práce a zajištění plnění cílů společnosti, jsou především jejich spokojení pracovníci. K tomu, aby vše fungovalo, je potřeba využívat především správné komunikace směrem k podřízením pracovníkům a zajišťovat rovnováhu v rámci dobrých mezilidských vztahů na pracovišti mezi všemi jejími členy.

Zaměstnanci od svého vedoucího pracovníka očekávají, že je bude informovat o všech možných problémech, které mohou ovlivnit jak jejich zaměstnání, tak i budoucnost. Pokud však vedoucí pracovník nebude dostatečně zkušený a obratný ve své pozici, nebude schopný vést správným směrem své svěřené pracovníky, nebude schopen jim interpretovat cíle společnosti a motivovat je, může tímto zapříčinit neshody na celém pracovišti v podobě různých forem konfliktů.

**Komunikační problémy** uvnitř organizace, které mohou být příčinou konfliktu, obvykle pramení z nedostatku příležitostí k osobní komunikaci. Organizace, která se skládá z rozlehlých prostor, má mnohdy zaměstnance, kteří jsou rozptýleni po celé budově, pro komunikaci využívají především email, který může být špatně vyložen u příjemce zprávy.

**Dalším komunikačním problémem** jsou odlišnosti v kulturách včetně jazykové bariéry. Tyto problémy lze však odstranit a tím lze předejít konfliktním situacím.

**Závažný problém v komunikaci** však často bývá podstatou samotného slovního projevu, který mezi sebou pracovníci aplikují vzájemně v rámci:

- Zadržování informací za účelem získání výhody pro samu sebe;
- Diferenci v tom, co říkáme a děláme;
- Projevu antagonismu k druhé osobě;
- Nezdvořilému jednání a šikany.

Za velkou manažerskou chybu vedoucího pracovníka se považuje neřešení konfliktních situací mezi jeho podřízenými. Vedoucí pracovník, který nemá dostatek odvahy či zkušeností pro řešení těchto situací, postupně vytváří daným pracovníkům prostředí plné napětí, které následně povede ke snížení produktivity a obecné nespokojenosti daných pracovníků. Následkem pak může být ztráta zkušených pracovníků, kteří dále pro společnost, která nemá v zásadách etické jednání, nechtějí již dále pracovat.

## **3.2 Oddělení lidských zdrojů**

V rámci organizace je oddělení lidských zdrojů nepostradatelnou složkou, která dohlíží na blaho všech zaměstnanců. Nastavuje rovnováhu mezi všemi zaměstnanci včetně těch, kteří jsou na vysokých manažerských postech.

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na zlepšování efektivity organizace, proto se zabývá náborem nových pracovníků, kteří jsou dle výběru v souladu s etikou společnosti.

Aby se zamezilo vzniku konfliktu z důvodu nespokojenosti zaměstnanců na základě reorganizace, či jiných důvodů ukončení pracovního poměru zaměstnance, pracovníci na oddělení lidských zdrojů, předem plánují a upravují počty pracovních pozic, dle požadavků organizace a tím mohou předvídat, jestli bude organizace schopna využít pracovníky ze svých řad, nebo bude muset udělat nábor nových pracovní sil, či je outsourcingovat.

V případě přebytku pracovníků jsou organizace díky včasnému plánování schopny reagovat na vzniklou situaci například přirozenými odchody do důchodu, upravováním pracovní doby a úvazku, využíváním poskytování neplaceného volna, pronájmem svých zaměstnanců apod. (Tomanová Čerget'ová, 2020).

### **Pracovníci, kteří pracují na oddělení lidských zdrojů:**

- Dohlíží na potřeby zaměstnanců a reportují případné podněty ke zlepšení podmínek pracovníků nejvyššímu vedení společnosti;
- Zaměřují se na řízení pracovního výkonu zaměstnance a následné odměňování za jeho odvedenou práci;
- Zajišťují vzdělávací kurzy pro vedoucí pracovníky zaměřené na soft skills dovednosti, převážně v rámci rozvoje komunikačních dovedností, které jsou velmi podstatné pro správné vedení lidí;
- Dohlíží na zákonitost a nastavení rovnocenných podmínek ve společnosti;
- Jednají bez předsudků a ke komunikaci používají asertivní jednání (Bednář, 2013, s. 31-739.).

### **3.3 Tým a týmová spolupráce**

Schopný vedoucí pracovník správným způsobem řídí své podřízené, dobře plánuje jejich činnost, jeho rozhodování a řízení zaměstnanců se slučuje s etickými kodexy a vždy se svými podřízenými jedná slušně a upřímně. Znalost morálních hodnot pouze nepředstírá, ale také hodnoty dodržuje. Odměňuje své zaměstnance dle vykonané práce a motivuje je ještě k vyššímu výkonu. Pokud jsou takto nastavena pravidla mezi oběma stranami, je velkým předpokladem, že na pracovišti bude fungovat příjemná atmosféra, při níž budou zaměstnanci rádi docházet do zaměstnání, budou rádi vykonávat pracovní činnosti a budou mít mezi sebou dobré mezilidské vztahy. Vzájemně



tak všichni budou posilovat dobré jméno celé společnosti a budou se spolupodílet na rozvoji ekonomiky.

K tomu, aby byl tým pracovníků stále pozitivně udržován, využívají vedoucí pracovníci k upevnování vztahů mezi svými podřízenými takzvaného tmelení týmu například pomocí teambuildingů, které se dají pojmout formou víkendových akcí, sportovních aktivit či her.

Hry jsou nedílnou součástí našich životů. Provázejí nás od dětství, kdy jako děti v rámci hry rozvíjíme naše smysly, kreativitu, posilujeme fyzickou zdatnost a zařazujeme se do určitých životních rolí, které nás v průběhu života provázejí. V dospělosti využíváme her v rámci profesního i osobního života. „*Hry nás baví, protože mají účel, smysl, důvod.*“ A důvod, proč jsou hry používány jako jeden z hlavních zdrojů v rámci tmelení vztahů již od prvotního nástupu pracovníka je ten, že pracovníkům poskytnou pocit vzájemné sounáležitosti.

Hry v rámci týmu odbourávají jednotvárnost a aby hra splnila svůj účel, je potřeba dodržovat etické kodexy a používat takové aktivity, které budou vyhovovat všem a tím budou prospěšné pro celý tým (Evangelu, Fridrich, 2011, s. 29-71).

### **3.4 Motivování a benefity**

Motivace každého zaměstnance, závisí na jeho univerzálních potřebách, hodnotách a toho, co preferuje.

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

**Vnitřní motivace** se týká kvality pracovního života zaměstnanců.

Pro zaměstnance je důležitý dlouhodobý stav harmonie a ten vychází například z pocitu, že zaměstnanec pracuje pro organizaci, která dbá na jeho bezpečnost při práci, která mu poskytuje vhodné pracovní podmínky, prostředí apod.

Zaměstnanci k udržování výkonnosti stačí pochvala od nadřízeného pracovníka, projevování úcty od spolupracovníků a pocit důležitosti či případné nepostradatelnosti ve své pozici v dané organizaci.

**Vnější motivace** se týká všech motivačních prostředků, kterými lze upravovat výkonnost pracovníka. Tyto motivátory nemusejí však na pracovníkovu výkonnost působit dlouhodobě. Příkladem jsou roční bonusy, navýšení platu, jednorázové odměny (Armstrong, 2015, s. 218-219).

Organizace obecně využívají finančního odměňování (mzda, bonusy, prémie a další benefity) jako jeden z neúčinnějších prostředků pro motivaci svých zaměstnanců. Motivace v rámci finančních odměn však po čase může začít ochabovat, protože mzdu či pravidelné bonusy si pracovník rychle osvojí a naopak očekává, že se tyto odměny budou stále navyšovat bez ohledu na zvýšení jeho výkonnosti.

Podnět pro vznik konfliktu nastává v okamžiku, když se vedení organizace domnívá, že jakékoliv finanční ohodnocení zaměstnance k vyššímu výkonu nepovede a pokud ano, tak jen dočasně. Variantu oceňování zavrhně, i přesto, že na začátku pracovního poměru byla finanční odměna zaměstnanci přislíbena. Tím, že zaměstnanec nedostane

očekávané, postupně dojde ke snížení jeho pracovního výkonu, ochoty a následně upadá do celkové demotivace, a tudíž i k nechuti k práci (Urban, 2017, s. 17-61).

V současné době se spíše společnosti snaží o to, aby si udržely motivované pracovníky a mohly tak předejít jejich ztrátě. Menší organizace si řeší motivace dle podnětu od samotných zaměstnanců. Pokud se jedná o společnost s větším počtem zaměstnanců, nejčastěji se setkáme s korporátními společnostmi, ty většinou využívají pro tyto účely oddělení lidských zdrojů, které v čas podchycuje podněty od zaměstnanců ve všech funkcích a navrhuje případné motivační prostředky, směrem k vedení společnosti a k jejich projednání. Jedná se například o mimořádné ocenění jedince v rámci celé organizace, zahraniční poznávací pobyty, mimořádné finanční ocenění za senioritu v organizaci a další motivační programy dle dané kultury společnosti.

## **4 SEZNÁMENÍ S PROBLEMATIKOU A CÍL VÝZKUMU**

Praktická část bakalářské práce se zabývá výzkumem pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Výzkumná část práce je členěna do kapitol, kde je popsána technika získání dat, přípravná fáze výzkumu s určenými hypotézami, analýzy a interpretace dat a diskuze obsahující srovnání hypotéz vlastního výzkumu s ostatními výzkumy v rámci spokojenosti zaměstnanců a jejich zkušeností se šikanou na pracovišti.

Jak již bylo popsáno v teoretické části mé práce, tak hlavním důvodem, proč vznikají konfliktní situace na pracovištích je obecně druh nespokojenosti, která právě zadává vzniku konfliktům a nepohodlí jedince a ta následně způsobuje problémy, které zasahují do našeho zdraví a celkové pohody.

Cílem bakalářské práce je hledání prostředků, které mají pomoci vyřešit problémy pro dané konfliktní situace se kterými se obecně potýkáme v rámci vztahů na pracovištích, kde trávíme převážnou část našich život. Najít prostředky, jak obecně člověka povzbudit a čím lze nastolit jeho duševní rovnováhu.

### **4.1 Technika získávání dat**

Výzkum proběhl formou dotazníkové šetření prostřednictvím webových stránek Zdroj: [www.survio.com](http://www.survio.com).

Pro kvantitativní výzkum jsem se původně rozhodla použít vzorek osob pracujících na pracovištích s větším počtem zaměstnanců, jako jsou korporátní společnosti, kde je velká pravděpodobnost výskytu šikany. V rámci vytváření dotazníku, jsem se nakonec rozhodla zařadit i další vrstvy pracovníků, aby byl vzorek rozmanitější.

Oslovení respondenti byly obesláni elektronickým odkazem a QR kódy odkazující na mnou vytvořený dotazník. Tento odkaz byl zaslán pomocí sociálních sítí jako Facebook a sním spojený messenger, dále emailovou formou, SMS formou a pomocí

služby WhatsApp, protože tyto sociální služby využívá prakticky každý a šíření odkazu je tímto i jednodušší.

V hlavní skupině respondentů jsou převážně kontakty na mé přátele, které jsem následně požádala o přeposílání odkazu dále na jejich známé, protože se neosvědčilo oslovení personálních oddělení ve firmách, kde jsem buď pracovala, nebo s nimi byla v úzkém kontaktu, protože vedení společnosti nedalo svolení k průzkumu spokojenosti zaměstnanců na pracovišti i přesto, že byly poskytnuty informace o anonymitě dotazníku a pro jaký účel je sběr dat.

Sběr dat trval celkem 10 dní, kdy jediným zdrojem byl přímý odkaz na dotazník.

Délka vyplnění dotazníku byla mezi 5 až 10 minutami v 56,1 %.

Dotazník obsahuje celkem 25 otázek týkajících se spokojenosti v zaměstnání.

Otázky v dotazníku jsou povětšinou standardizované s výběrem možností nebo pestrou škálou odpovědí.

20. otázka je otevřená, zde mohli respondenti dle vlastního uvážení popsat co jim obecně pomáhá ke snížení stresu.

Odpovědi v dotazníku se nemuseli týkat přímo dané osoby respondenta, protože je sběr dat zaměřený na obecnou zkušenost, kterou má oslovený respondent z pracoviště současného či předchozího.

Osloveno bylo celkem 347 respondentů. Dotazník dokončilo z celkové počtu oslovených pouze 51,9 %, tedy 180 respondentů. Dotazník zobrazilo, ale nedokončilo dalších 48,1 % z oslovených respondentů. Vzhledem k tomu, že byli osloveni všechny věkové skupiny a dotazník nebyl zaměřen pouze na současné pracoviště, ale na obecnou zkušenost v rámci jejich života, mě nevyplnění dotazníku v procentu 48,1 % překvapil, protože mým předpokladem v rámci vytváření dotazníku bylo, že každý oslovený respondent bude mít potřebu vyjádřit se a poskytnout tak možnost poukázat na skutečnosti, kterou zažívá na pracovišti a jak se s ní vypořádává.

Předpokládám, že respondenti, kteří dotazník nedokončili, buď neměli dostatek času a pak se již k dotazníku nevrátili, nebo je odradilo téma bakalářské práce a sním spojené vyplňování dotazníku ohledně jejich spokojenosti na pracovišti.

První část dotazníku obsahovala proměnné týkající se pohlaví, vzdělání, věku, délky pracovního poměru, pozice a typu zaměstnavatele, u kterého respondent nyní pracuje.

Otázky v druhé části dotazníku byly zaměřené na celkovou spokojenost v zaměstnání s podpoře a rozvoji ze strany nadřízeného pracovníka.

Třetí část dotazníku byla zaměřena na zkušenosti se šikanou, projevy šikany, dopady na zdraví jedince a jejich řešení.

## **4.2 Přípravná fáze výzkumu**

V rámci výzkumné části této bakalářské práce je zjistit jaké konfliktní situace jedinec na svém pracovišti zažívá, nebo s nimi má případně nějaké zkušenosti, jak jej tyto zkušenosti ovlivňují, nebo jak by tyto situace řešil v případě jejich vzniku a co považuje za stimulační či motivační prostředky, které by zvýšily jeho spokojenost a motivaci v pracovním životě.

### **Hlavní hypotéza H1:**

Motivačními nástroji lze zaměstnance udržet i v toxickém pracovním prostředí.

### **Dílčí hypotéza H2:**

Více jak polovina respondentů má zkušenost s bossingem ze strany nadřízeného pracovníka.

### **Dílčí hypotéza H3:**

Více jak 50 % dotázaných má zkušenost se symptomy spojenými s jejich profesí, které vážně narušují jejich vnitřní harmonii a vedou ke zdravotním problémům.

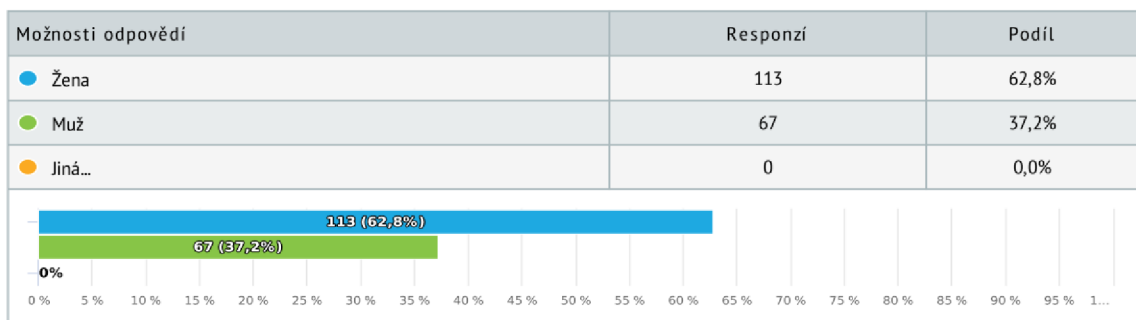
#### Dílčí hypotéza H4:

Ženy mají větší zkušenosti se šikanou než muži.

### 4.3 Analýza a interpretace dat

Otázka č. 1) Pohlaví

**Tabulka 1: Pohlaví**

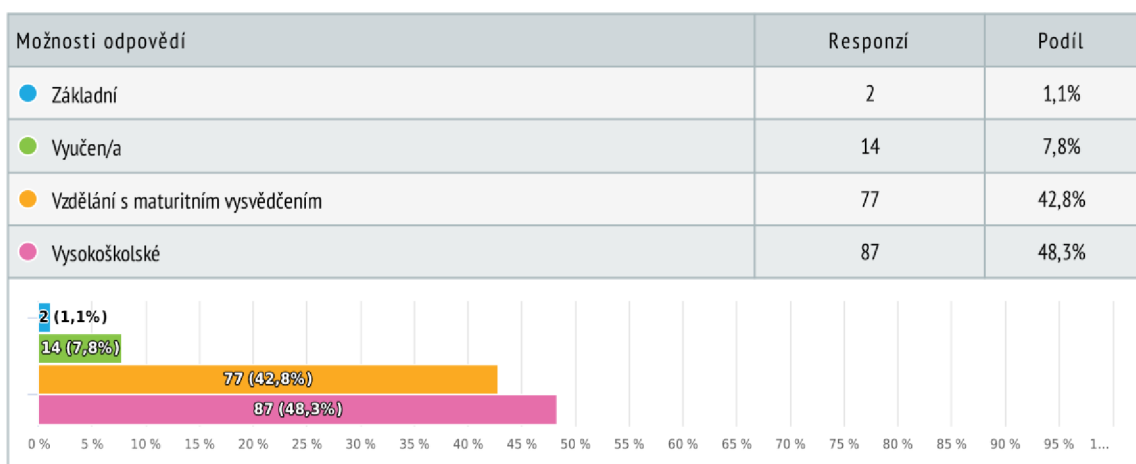


(ZDROJ survio.com)

Z celkového počtu respondentů tvořila značnou část ženská populace, která má obecně větší zájem o řešení situací a komunikaci než muži.

Otázka č. 2) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

**Tabulka 2: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání**

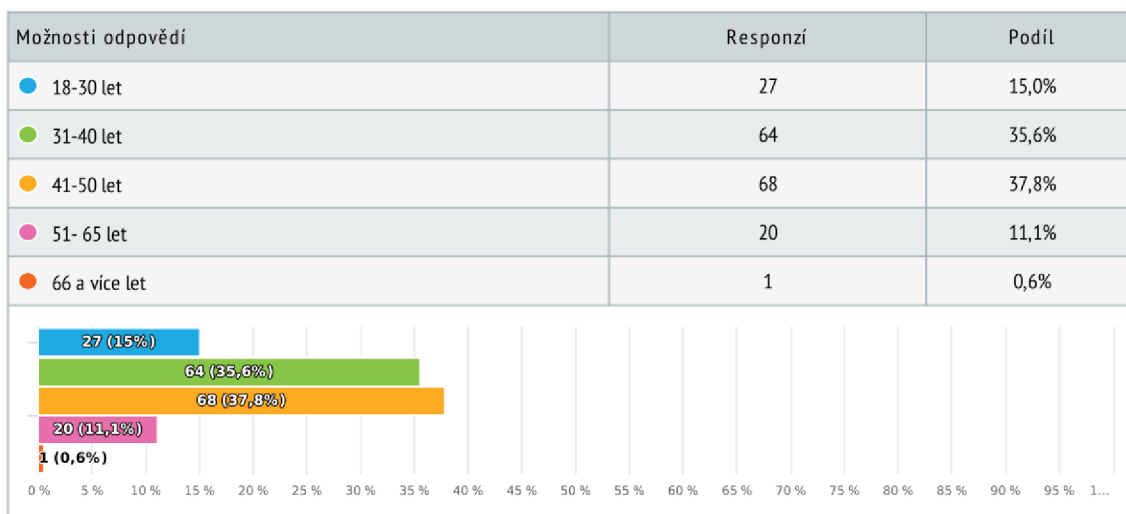


(ZDROJ survio.com)

Nejsilnější skupinou v rámci dotazování tvoří respondenti s vysokoškolským titulem a vzděláním s maturitním vysvědčením, kterých je celkem v zastoupení 91,1 % z celkového počtu oslovených. Nejnížší zastoupení je u respondentů se základním vzděláním a to v 1,1 %. Zbýlých 14 % zastupuje skupina s vyučením.

Otázka č. 3) Váš věk

**Tabulka 3: Váš věk**



(ZDROJ *survio.com*)

Z výše uvedených věkových skupin převažují respondenti ve věku 31-40 let a 41-50 let. Lze tedy předpokládat, že tito respondenti, mohou mít již značné životní zkušenosti, proto tvoří důležitý prvek pro kvalitní responze.

Otázka č. 4) Délka Vašeho pracovního poměru

**Tabulka 4: Délka Vašeho pracovního poměru**

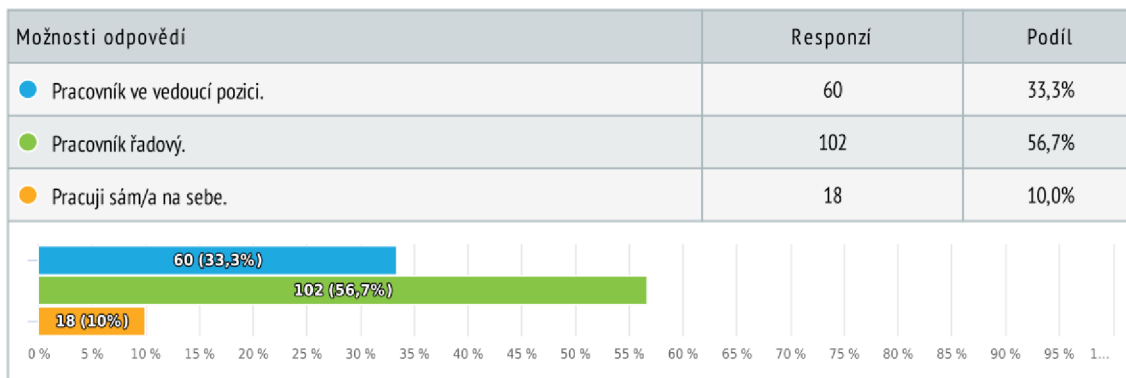
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
do 1 roku	19	10,6 %
1-2 roky	18	10,0 %
3-5 let	28	15,6 %
6 a více let	115	63,9 %

ZDROJ: *Vlastní zpracování dat*

V rámci této otázky odpověděla většina respondentů, kteří jsou zaměstnání déle jak 6 let, a proto se domnívám, že tato skupina ve velké části ovlivnila dotazníkové šetření v rámci spokojenosti na pracovišti a zkušeností se šikanou.

Otázka č. 5) Uveďte Vaši současnou pozici

**Tabulka 5: Uveďte Vaši současnou pozici**

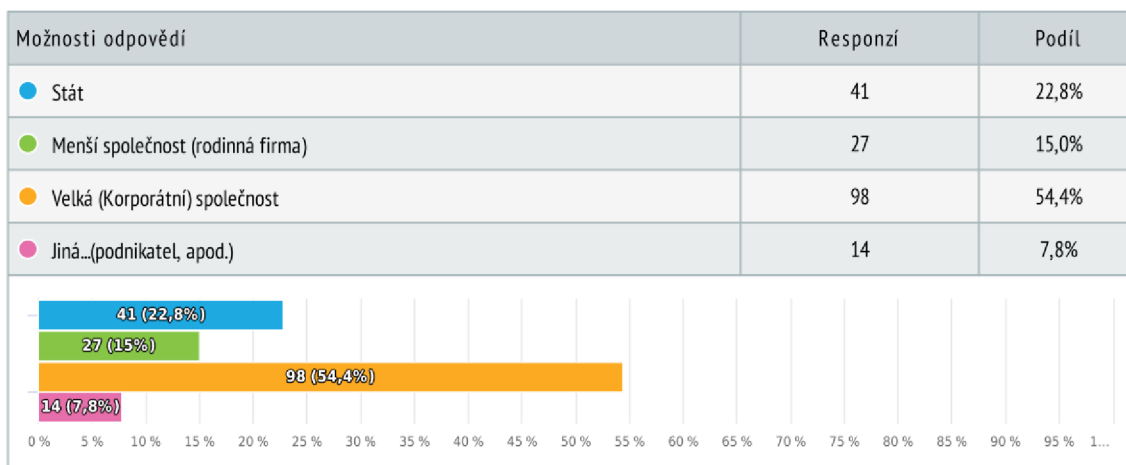


(ZDROJ *survio.com*)

V rámci uvedení současné pozice, více jak polovina respondentů 56,7 % spadá do kategorie řadových pracovníků, kteří v rámci dotazování měli zkušenosti s nějakým druhem šikany z pozice podřízeného.

Otázka č. 6) Mým zaměstnavatelem je

**Tabulka 6: Mým zaměstnavatelem je**



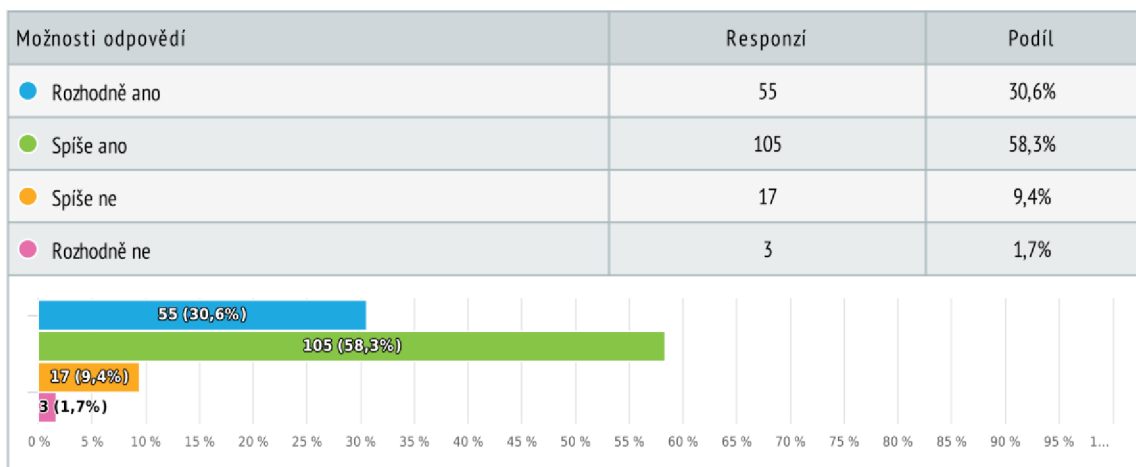
(ZDROJ *survio.com*)



Při dotazu, kde nyní respondenti pracují, odpověděla více jak polovina, že jsou zaměstnanci velkých korporátních společností a to v 54,4 %. Zde je velký potenciál se zkušenosti v rámci šikany na pracovišti díky rozmanitosti jejich zaměstnavatele a spolupracujících zaměstnanců. Další větší skupinu tvoří státní zaměstnanci a to ve 22,8 %. Zajímavé je i zastoupení 7,8 % v rámci podnikatelské činnosti.

Otázka č. 7) Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

**Tabulka 7: Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?**



(ZDROJ *survio.com*)

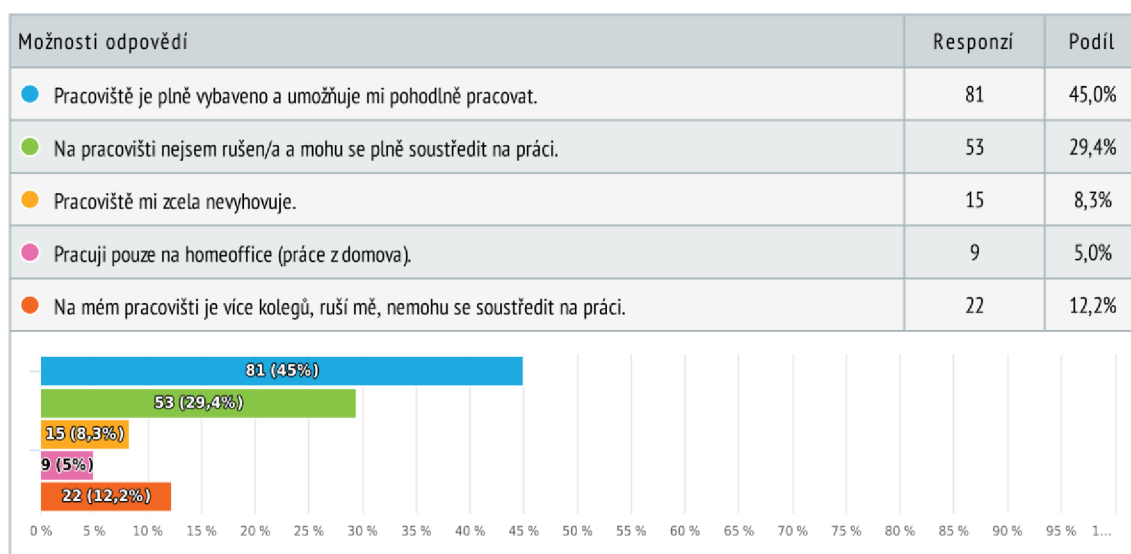
V rámci dotazu ohledně spokojenosti se zaměstnáním vyšlo najevo, že většina zaměstnanců je spíše spokojená na svém pracovišti, a to v 58,3 %.

30,6 % je rozhodně spokojeno.

Ostatní respondenti a to v 9,4 % spíše spokojeni nejsou a 1,7 % není v zaměstnání spokojeno.

Otázka č. 8) Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?

**Tabulka 8: Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?**

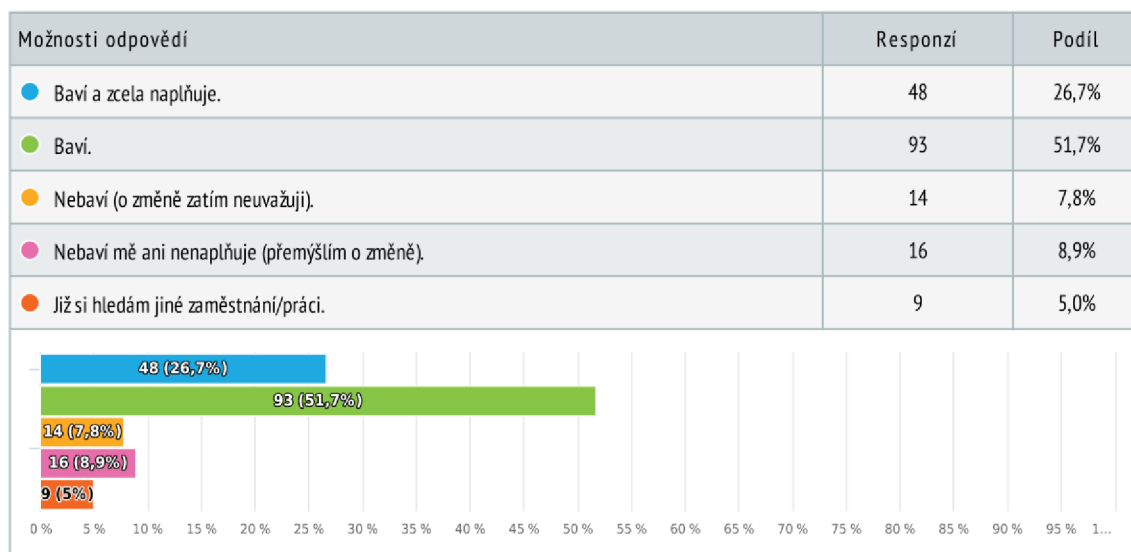


(ZDROJ *survio.com*)

V otázce ohledně spokojenosti na pracovišti 45 % respondentů uvedlo, že je jejich pracoviště plně vybaveno a umožňuje jim pohodlně pracovat. 29,4 % není na pracovišti rušeno a mohou se plně soustředit na práci. 12,2 % má na pracovišti více kolegů, kteří ho ruší při práci. 8,3 % respondentům jejich pracoviště nevyhovuje a 5 % z celkového počtu pracuje pouze na homeoffice.

Otázka č. 9) Práci/zaměstnání, které dělám mě...

**Tabulka 9: Práci/zaměstnání, které dělám mě...**



(ZDROJ *survio.com*)

Při dotazu, jestli respondenty jejich práce baví, odpovědělo 51,7 % ano. 26,7 % že je jejich práce baví a zcela naplňuje. Ostatní uvedli téměř ve shodných procentech, že je práce nebaví a nenaplňuje 8,9 %. 7,8 % přemýšlí o změně a v 5 % si již nové zaměstnání hledají.

Otázka č. 10) Máte možnost kariérního růstu?

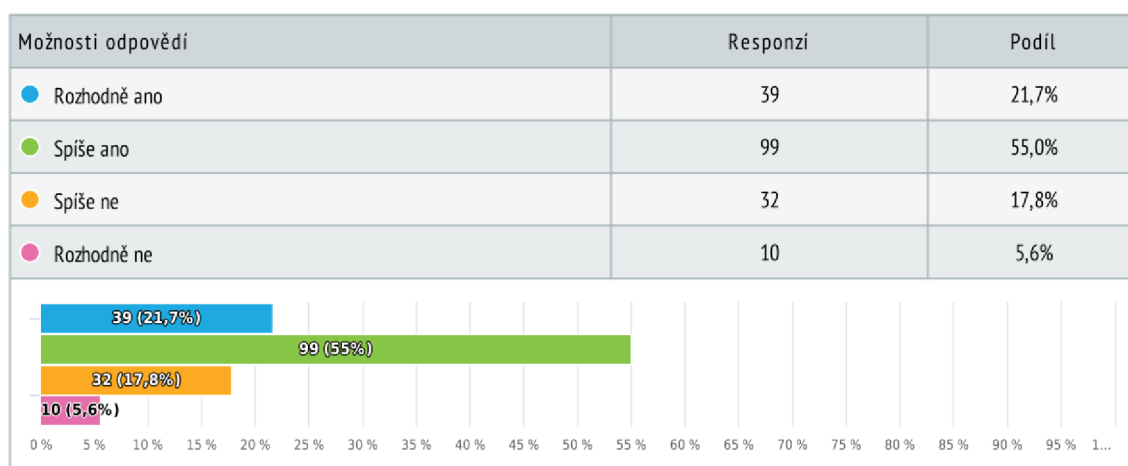
**Tabulka 10: Máte možnost kariérního růstu?**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	100	55,6 %
Ne	80	44,4 %

ZDROJ: *Vlastní zpracování dat*

V rámci dotazu na možnost kariérního růstu vyplynulo, že 55,6 % respondentů má v rámci svého zaměstnání možnost kariérně růst kdežto 44,4 % respondentů tuto možnost nemá.

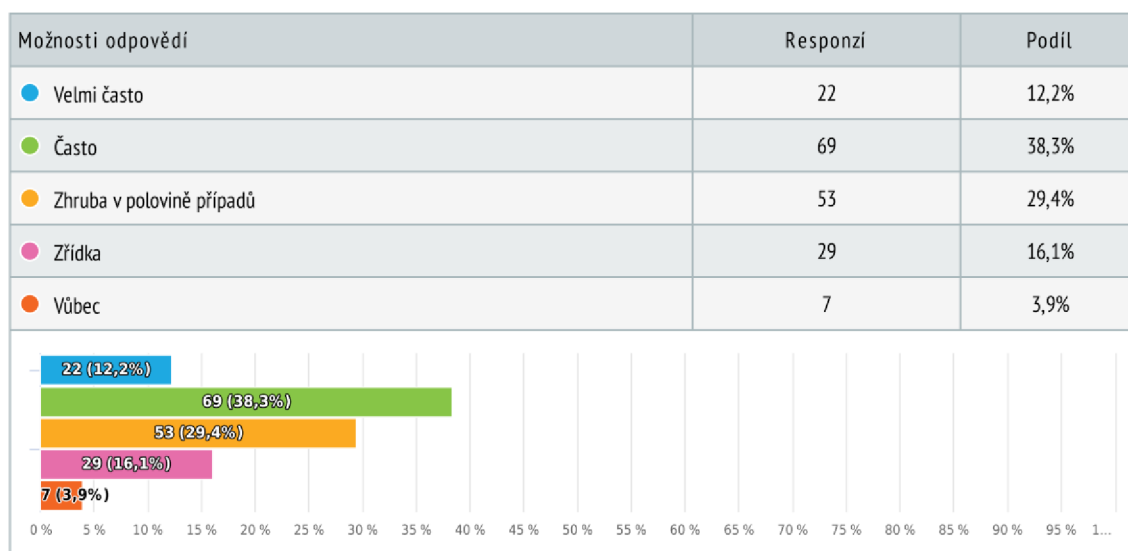
Otázka č. 11) Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

**Tabulka 11: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?**

(ZDROJ survio.com)

V rámci adekvátního platového ohodnocení je spíše dobře ohodnoceno 55,0 % a rozhodně ano 21,7 % dotazovaných. 17,8 % si myslí, že spíše nejsou platově ohodnoceni a 5,6 % respondentů věří že rozhodně nejsou adekvátně platově ohodnoceni.

Otázka č. 12) Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

**Tabulka 12: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?**

(ZDROJ survio.com)

Dotazováním, jestli pomáhají respondentům zadané úkoly v jejich rozvoji po profesionální stránce, odpovědělo 38,3 % že často. 29,4 % si myslí, že jsou rozvíjeni zhruba v polovině případů a ostatní si spíše myslí že jen zřídka a to v 16,1 %. Velmi často pociťuje rozvoj 12,2 % a 3,9 % nevnímá rozvoj žádný.

Otázka č. 13) Jak často máte hodnotící pohovor se svým nadřízeným pracovníkem?

**Tabulka 13: Jak často máte hodnotící pohovor se svým nadřízeným pracovníkem?**

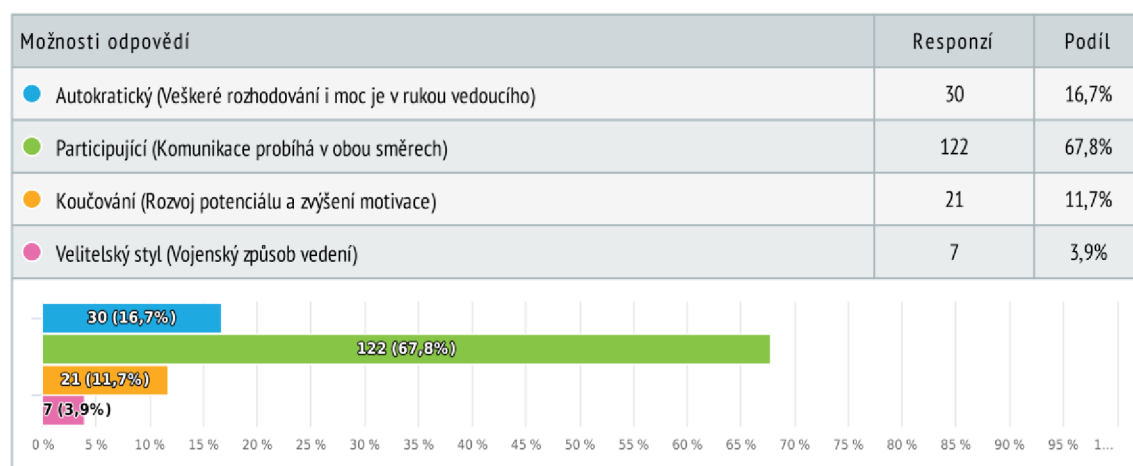
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Pravidelně se opakující hodnotící pohovory.	70	38,9 %
Žádné hodnotící pohovory ze strany zaměstnavatele neprobíhají.	49	27,2 %
Dle potřeby	61	33,9 %

ZDROJ: Vlastní zpracování dat

Při hodnotících pohovorech s nadřízeným pracovníkem uvedlo 38,9 % dotázaných, že mají pravidelně se opakující pohovory, 33,9 % uvedlo že pouze dle potřeby a 27,2 % respondentů nemá žádné hodnotící pohovory ze strany zaměstnavatele.

Otázka č. 14) Jakým způsobem probíhá hodnotící pohovor s Vaším nadřízeným pracovníkem?

**Tabulka 14: Jakým způsobem probíhá hodnotící pohovor s Vaším nadřízeným pracovníkem?**



(ZDROJ survio.com)

Hodnotící pohovory respondenti ve větším případě považují za participující, kdy se jedná o komunikaci oboustrannou, a to v 67,8 % dotazovaných. 16,7 %

má zkušenost s autokratickým přístupem kdy veškeré rozhodování je v rukou jejich vedoucího pracovníka. 11,7 % má v rámci pohovoru rozvoj potenciálu a zvýšení motivace v rámci koučování ze strany vedoucího a 3,9 % responzí spočívá v hodnocení jejich pohovoru za velitelský styl.

Otázka č. 15) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

**Tabulka 15: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	106	58,9 %
Ne	74	41,1 %

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

V rámci spokojenosti s benefity jsou respondenti nad poloviční většinou spokojeni.

Otázka č. 16) Čeho si u svého zaměstnavatele nejvíce vážíte?

**Tabulka 16: Čeho si u svého zaměstnavatele nejvíce vážíte?**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Pružná pracovní doba.	72	40,0%
● Přátelský kolektiv.	89	49,4%
● Možnost pracovat z domova.	51	28,3%
● Možnost kariérního růstu.	18	10,0%
● Cestování v rámci zaměstnání.	23	12,8%
● Sick days.	20	11,1%
● Benefity v podobě stravenek.	19	10,6%
● Benefity na nákup produktů společnosti.	6	3,3%
● Firemní automobil.	21	11,7%
● Plně vybavené pracoviště nejnovějšími technologiemi.	15	8,3%
● Plná podpora od nadřízeného pracovníka.	48	26,7%
● Firemní akce pro zaměstnance.	18	10,0%
● Jedná se o běžné benefity, není si čeho vážit.	25	13,9%
● Jiná...	8	4,4%

(ZDROJ *survio.com*)

Zaměstnanci si u svého zaměstnavatele nejvíce váží přátelského kolektivu a to ze 49,4 %. Na druhém místě je v nemalém měřítku také pružná pracovní doba 40 %. 28,3 % respondentů využívá možnosti pracovat z domova, stejně jako 26,7 % považuje za velkou váhu podporu od nadřízeného pracovníka. Ostatní položky v dotazu považují za neméně důležité, protože zde měli respondenti možnost více výběru z odpovědí.

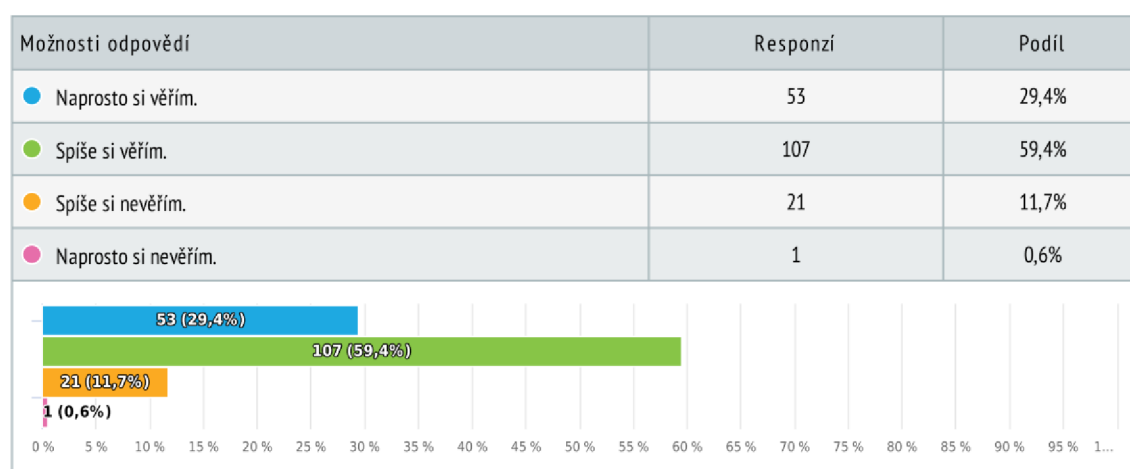
Překvapujícím číslem je 13,9 % kdy respondenti uvedli, že se jedná o běžný benefit, vše z celého výčtu benefitů, a proto není si čeho u svého zaměstnavatele vážit.

12,8 % respondentů využívá cestování v rámci své profese. 11,7 % využívá služebního automobilu. Sick Days využívá 11,1 %. 10,6 % oceňuje benefity v podobě stravenek. 10 % vyplnilo možnost firemních akcí pro zaměstnance stejně jako možnost v kariérním růstu. 8,3 % respondentů je rádo za plně vybavené pracoviště a 3,3 % využívá benefity k nákupu produktů společnosti.

Položka jiná je doplněna o 4,4 % kdy bylo respondenty uvedeno, že si váží u svého zaměstnavatele možnosti volných víkendů, dále ozdravné pobyty pro děti, možnost napracování a výběru volna dle svého, možnost samostatně pracovat, včasná mzda a práci jakou mohou vykonávat.

Otázka č. 17) Co můžete říci o své sebedůvěře?

**Tabulka 17: Co můžete říci o své sebedůvěře?**



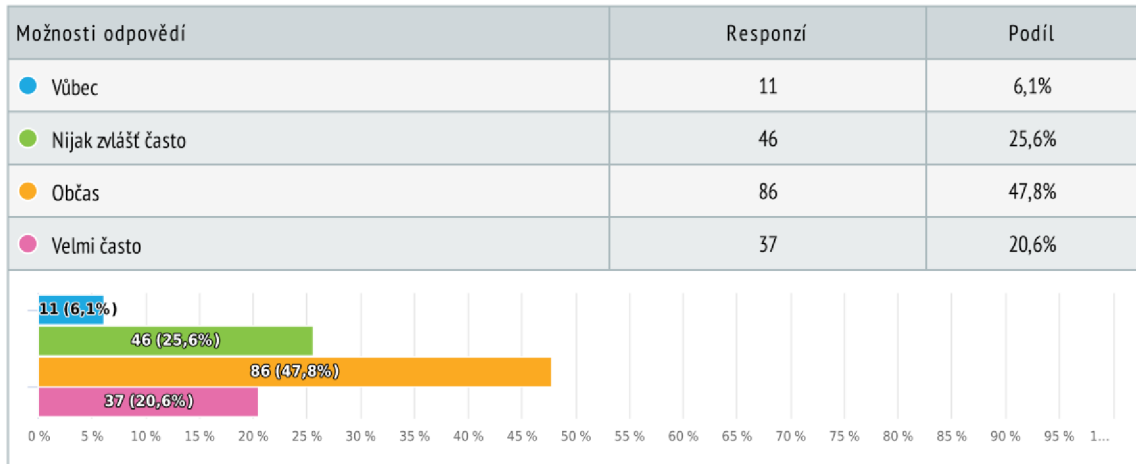
(ZDROJ *survio.com*)

Vlastní sebedůvěru hodnotí 59,4 % respondentů, jako že si spíše věří. 29,4 % dotázaných si rozhodně věří. V 11,7 % si respondenti spíše nevěří a pouze jeden z celkového počtu 180 dotázaných si naprosto nevěří.

Otázka č. 18) Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?



**Tabulka 18: Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?**



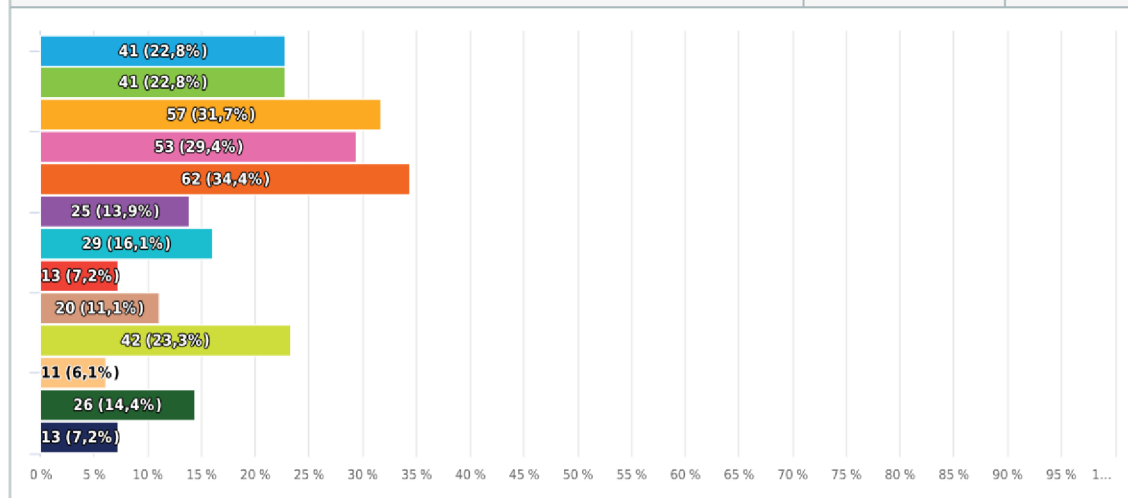
(ZDROJ *survio.com*)

Co se týká přepracování či stresu během pracovního týdne uvedlo 25,6 % že se nijak zvlášť často takto necítí. 47,8 % jen občas. 20,6 % velmi často a pouhých 6,1 % necítí žádný stres ani přepracování.

Otázka č. 19) Máte zkušenost s těmito symptomy?

**Tabulka 19: Máte zkušenost s těmito symptomy?**

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
● Neustálý stres.	41	22,8%
● Jsem často nervózní.	41	22,8%
● Nemám chuť pracovat.	57	31,7%
● Jsem často unavený/á, v noci špatně spím.	53	29,4%
● Trpím bolestmi zad a šíje.	62	34,4%
● Trpím bolestmi hlavy.	25	13,9%
● Nedokážu se soustředit.	29	16,1%
● Mám svíravý pocit na hrudi.	13	7,2%
● Trpím zažívacími nebo žaludečními potížemi.	20	11,1%
● Cítím se emočně vyčerpaný/á.	42	23,3%
● Mám psychické problémy.	11	6,1%
● Syndrom vyhoření.	26	14,4%
● Jiná...	13	7,2%



(ZDROJ *survio.com*)

Symptomy, které vyplývají z různých druhů šikany byly vybrány proto, aby si daní respondenti uvědomili, že pokud některé z nich mají v rámci svého zaměstnání, měli by velmi zvážit, jestli jim jejich práce za tyto potíže stojí, protože z celého výčtu těchto symptomů pouhých 7,2 % vyplnilo odpověď jiná, kde bylo uvedeno že zmíněné symptomy nemají.

Většina dotázaných trpí bolestmi zad a šíje 34,4 %. 31,7 % nemá chuť pracovat, 29,4 % jsou unaveni a v noci špatně spí, 23,3 % je emočně vyčerpáno, 22,8 % jsou často nervózní a pod neustálým stresem. Z celkového počtu se 16,1 % nedokáže soustředit. 14,4 % dotázaných má syndrom vyhoření. 13,9 % trpí bolestmi hlavy. 11,1 % trpí zažívacími nebo žaludečními potížemi. Svíravý pocit na hrudi má 7,2 % a s psychickými potížemi se potýká celkem 6,1 %.

Otázka č. 20) Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu?

**Tabulka 20: Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu? Muži**

*Je přílohou této práce*

**Tabulka 21: Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu? Ženy.**

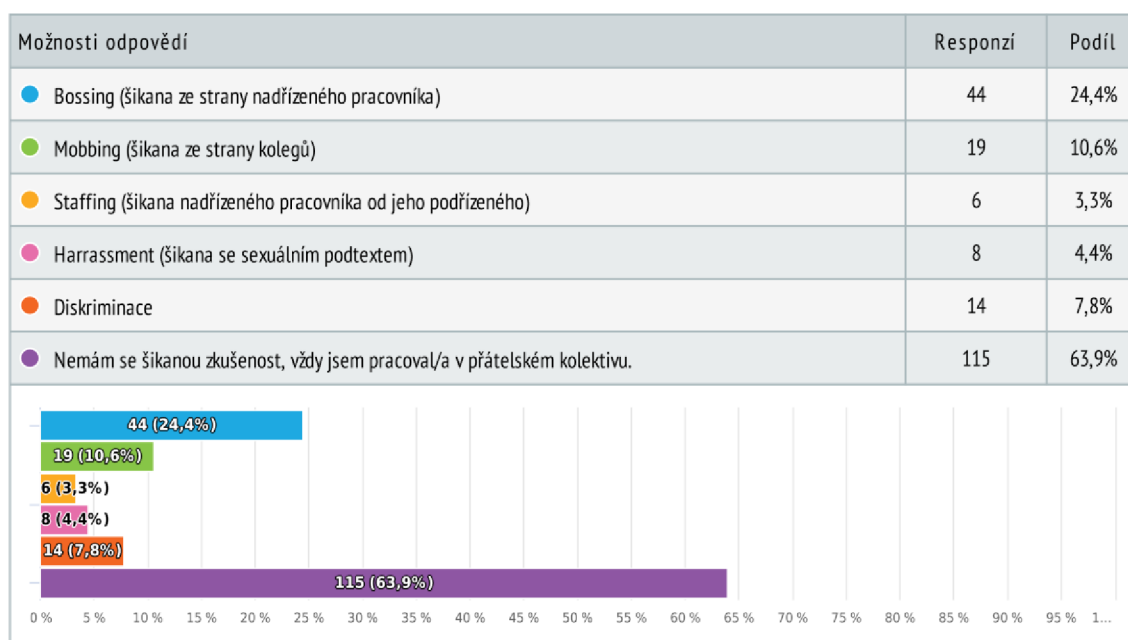
*Je přílohou této práce*

Tato otázka byla volně položena, respondenti mohli vyjádřit co jim nejvíce pomáhá ke snížení stresu.

Obecně ze sběru dat vyšlo, že si respondenti ulehčují od stresu nejvíce odpočinkem, cestováním, sportem, procházkami v přírodě a díky rodině a přátelům.

Otázka č. 21) Jaké máte obecně zkušenosti se šikanou v zaměstnání?

**Tabulka 22: Jaké máte obecně zkušenosti se šikanou v zaměstnání?**



(ZDROJ *survio.com*)

Při obecné zkušenosti se šikanou uvedlo 63,9 % respondentů, že nemají žádné zkušenosti, protože jejich kolektiv je přátelský. 24,4 % má zkušenost s bossingem, 10,6 % s mobbingem, 7,8 % s diskriminací, 4,4 % s harrassmentem a 3,3 % se staffingem.

Otázka č. 22) S jakým chováním, ze strany nadřízeného pracovníka, máte zkušenosti?

**Tabulka 23: S jakým chováním, ze strany nadřízeného pracovníka, máte zkušenosti?**

*Je přílohou této práce*

Na dotaz, s jakým chováním se respondenti setkali u svého nadřízeného pracovníka, 39,4 % neuvvedlo žádnou zkušenost s bossingem nebo jiným nevhodným chováním

30,6 % se setkává s demotivací a jsou bez podpory nadřízeného. 24,4, % nevyhovuje styl jejich řízení. 21,7 % není dostatečně informováno. 13,9 % dostává úkoly s nesplnitelnými termíny. 12,2 % je urgováno po pracovní době. 11,7 % má zkušenost s bossingem. 10,0 % má zkušenost se zadáváním nesmyslné práce.

9,4 % nemůže inovovat stejně jako že jsou přetěžováni. 8,9 % má za nadřízeného workoholika. 8,3 % pociťuje absenci osobního volna. 6,7 % pocítilo zpochybnění vlastní práce. 4,4 % nemá možnost vyčerpat přesčasové hodiny. 3,3 % jsou obětními beránky nadřízeného.

Otázka č. 23) Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

**Tabulka 24: Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?**

Možnosti odpovědí	Responzi	Podíl
● Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.	69	38,3%
● S kolegy si rozumíme.	125	69,4%
● S nadřízenými kolegy se respektujeme.	79	43,9%
● Jsem uznávaný/a mezi kolegy za odvedenou práci.	70	38,9%
● S kolegy moc nevycházím, ale nijak si neškodíme.	9	5,0%
● Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity.	53	29,4%
● Moji kolegové mě nepřijali, nezapadl/a jsem mezi ně a necítím se mezi nimi dobře.	2	1,1%
● Kolegové mě zcela ignorují.	0	0,0%
● Když vstoupím do místnosti, hovor kolegů náhle skončí.	2	1,1%
● Stráním se kolektivu a kolektivních akcí, kolegové mě ruší, radši pracuji sám/sama.	5	2,8%

Možnosti odpovědí	Responzi	Podíl
● Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.	69	38,3%
● S kolegy si rozumíme.	125	69,4%
● S nadřízenými kolegy se respektujeme.	79	43,9%
● Jsem uznávaný/a mezi kolegy za odvedenou práci.	70	38,9%
● S kolegy moc nevycházím, ale nijak si neškodíme.	9	5,0%
● Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity.	53	29,4%
● Moji kolegové mě nepřijali, nezapadl/a jsem mezi ně a necítím se mezi nimi dobře.	2	1,1%
● Kolegové mě zcela ignorují.	0	0,0%
● Když vstoupím do místnosti, hovor kolegů náhle skončí.	2	1,1%
● Stráním se kolektivu a kolektivních akcí, kolegové mě ruší, radši pracuji sám/sama.	5	2,8%

(ZDROJ *survio.com*)

V rámci shodnosti s výroky ohledně spokojenosti na pracovišti s kolegy uvedlo 69 %, že se svými kolegy si rozumí. 43,9 % se respektuje s nadřízenými. 38,9 % je mezi kolegy uznávanými. 38,3 % tvoří s kolegy tým. 29,4 % zažívá respekt a pochopení ze strany kolegů. 5 % si s kolegy nerozumí. 2,8 % se straní kolektivu. 1,1 % zažívá mobbing.

Otázka č. 24) Představte si, že pracujete pod velkým stresem, zažíváte šikanu, Vaše práce Vás nenaplňuje apod. Co by Vám osobně zvýšilo Vaši motivaci v zaměstnání i nadále setrvat?

**Tabulka 25: Představte si, že pracujete pod velkým stresem, zažíváte šikanu, Vaše práce Vás nenaplňuje apod. Co by Vám osobně zvýšilo Vaši motivaci v zaměstnání i nadále setrvat?**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Zvýšení základní mzdy/platu.	37	20,6 %
Povýšení a možnost zvolení si vlastního týmu.	31	17,2 %
Rozšíření benefitů a pestrého výběru z nich.	12	6,7 %
Mít možnost přejít na jiné pracoviště.	51	28,3 %
Pracovat z domova a rozložit si práci dle sebe.	27	15,0 %
Na takovém pracovišti nelze pracovat, budu si hledat jinou práci a poté podám výpověď.	102	56,7 %
Jiná...	6	3,3 %

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

Při zažívaném stresu by pomohlo respondentům k motivaci, i nadále setrvat v jejich zaměstnání, z 28,3 % aby mohli přejít na jiné pracoviště v rámci společnosti. 20,6 % by

k motivaci stačilo navýšení mzdy. 17,2 % by motivovalo povýšení. 15,6 % by rádo zůstalo na homeoffice. 6,7 % potěší větší výběr z benefitů a 3,3 % chce jiného nadřízeného, nebo fyzický střet s kolegy. 56,7 % uvedlo, že by ani přes jakoukoliv motivaci na takovém pracovišti dále pracovat nechtěli, hledali by si jiné zaměstnání.

Otázka č. 25) Jak byste řešil/a situaci v případě Vaší šikany ze strany nadřízeného pracovníka či kolegů?

**Tabulka 26: Jak byste řešil/a situaci v případě Vaší šikany ze strany nadřízeného pracovníka či kolegů?**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Podáním stížnosti nadřízenému pracovníkovi.	83	46,1 %
Výpovědí z pracovního poměru.	76	42,2 %
Podáním žádosti o převod na jiné oddělení.	37	20,6 %
Vyhledáním odborné pomoci (právník, psycholog).	21	11,7 %
Vyhledáním lékařské pomoci (masáže, rehabilitace, neurologie).	2	1,1 %
Obava z následků by byla silnější, proto bych velmi zvažoval/a jak budu situaci řešit.	22	12,2 %
Mám velkou důvěru v personální oddělení, obrátila bych se o pomoc k nim.	29	16,1 %
Jiná ...	9	5,0 %

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

V případě řešení vlastní šikany na pracovišti by 46,1 % volilo podání stížnosti nadřízenému pracovníkovi. 42,2 % by raději podalo výpověď. 20,6 % by se nechalo převelet na jiné oddělení. 16,1 % by kontaktovalo personální oddělení. 12,2 % by z obavy z budoucích následků raději nic neřešilo. 11,7 % by se obrátilo na odborníky. 1,1 % by šikanu řešila vyhledáním zdravotnického zařízení a 5,5 % by řešilo šikanou vlastním vyřízením si účtů s dotyčnou osobou.

#### 4.4 Diskuse

Hlavním záměrem praktické části bakalářské práce bylo zjistit jakými motivačními prostředky lze namotivovat pracovníka, který na svém pracovišti zažívá šikanu v jakékoliv podobě.

Dílčími cíli bylo potvrzeno, že ženská populace má největší zkušenost s konflikty na pracovišti v podobě šikany a nejvíce jsou tímto zasaženy věkové kategorie 31-40 a 41-50 let. Téměř u všech dotázaných se projevují symptomy, které vážně ohrožují zdravotní stav zaměstnance a je zjevné že za tímto jsou v pozadí konfliktní situace vyplývající z jejich zaměstnání.

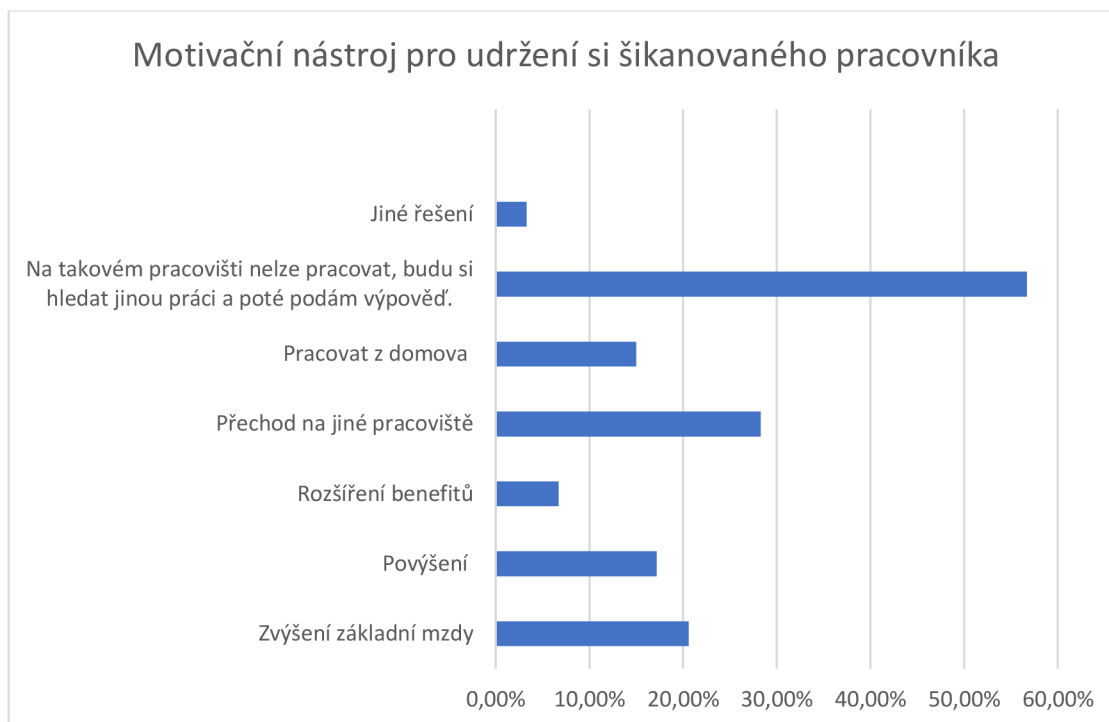
### **Hlavní hypotéza H1:**

#### **Motivačními nástroji lze zaměstnance udržet i v toxickém pracovním prostředí.**

Dle dotazníkového šetření respondenti, kteří zažívají šikanu na pracovišti, by z toho pracoviště raději odešli. Nenamotivovala by je ani změna oddělení ani jiné z dalších možností, které byly v rámci v dotazníku. **Tato hypotéza tedy nebyla potvrzena.**

I přesto, že bylo osloveno celkem 347 respondentů, dotazník vyplnilo pouze 180 z nich. Dále 54,4 % pracovníků, kteří vyplnili dotazník pracují ve velkých korporátních firmách, kde je firemní politika a finanční ohodnocování nastaveno odlišně od českých firem, či státních zaměstnanců, a proto byl výběr benefitů zjevně nedostatečný.





**Graf 1: Motivační nástroj pro udržení si šikanovaného pracovníka**

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

Z dotazníkového šetření vyplynulo že 56,7 % by ani přes jakoukoliv motivaci na takovém pracovišti dále setrávat nechtělo a hledali by si jiné zaměstnání. 28,3 % aby přešli na jiné pracoviště. 20,6 % by chtělo navýšení mzdy. 17,2 % by motivovalo povýšení. 15,6 % by pracovalo raději z domova. 6,7 % by chtělo více benefitů a 3,3 % by vše řešilo po vlastní ose.

Dle americké společnosti Haiilo, která se zabývá vytvářením lepších podmínek pro zaměstnance a provádí různé formy průzkumů, je obecná motivace zaměstnanců popsána jako úroveň síly, odhodlání, kreativity a energie, kterou zaměstnanec vkládá do své práce. Čím více je zaměstnanec motivovaný, tím vyšší je jeho angažovanost. Spokojený pracovník má o 31 % vyšší produktivitu než pracovník nespokojený.

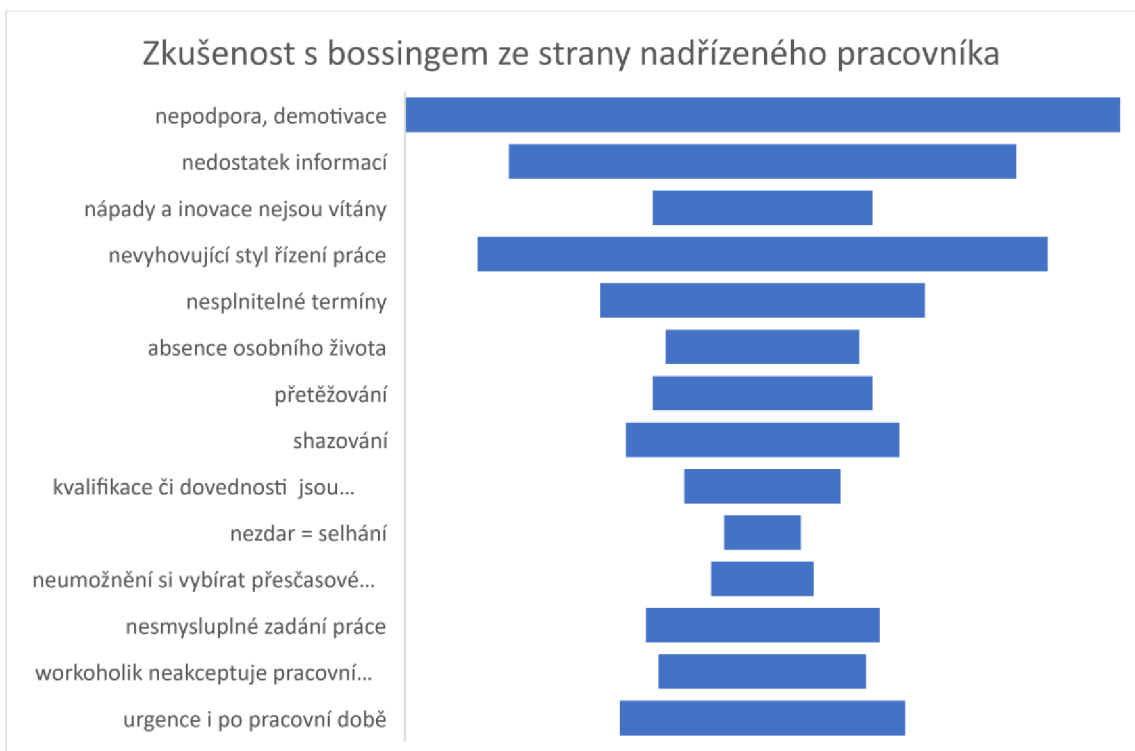
Dle průzkumu společnosti Gallup o zapojení zaměstnanců bylo zjištěno, že 70 % amerických zaměstnanců nepracuje naplno.

Společnost Haiilo doporučuje pro motivování zaměstnanců důležitost v koučování, přidělování správných lidí do vedoucích pozic, rozvoj managementu, správné definování cílů, zlepšení interní komunikace apod. (ZDROJ haiilo.com).

### Dílčí hypotéza H2:

**Více jak polovina respondentů má zkušenost s bossingem ze strany nadřízeného pracovníka.**

Již zmíněná „Tabulka č. 23: S jakým chováním, ze strany nadřízeného pracovníka, máte zkušenosti?“ poukazuje na to, že ze 100 % dotázaných, pouhých 39,4 % respondentů nemá žádnou zkušenost s projevy bossingu a vždy mu spíše byli jeho vedoucí pracovníci oporou nežli terorem. Ostatní respondenti mají zkušenost se stylem vedení, aniž by si byli vědomi, že tímto vlastně podstupují šikanu v podobě bossingu. Znamená to tedy, že **byla dílčí hypotéza potvrzena.**



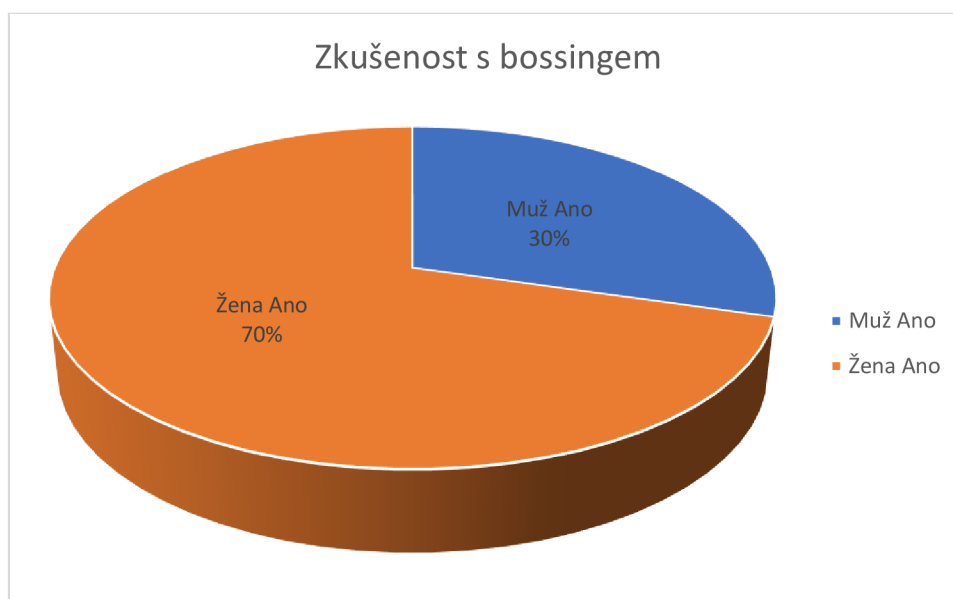
**Graf 2: Zkušenost s bossingem ze strany nadřízeného pracovníka**

ZDROJ: Vlastní zpracování dat

**Tabulka 27: Zkušenost s bossingem dle pohlaví**

<b>Bossing</b>	<b>Počet</b>
<b>Muž</b>	<b>13</b>
Ano	13
<b>Žena</b>	<b>31</b>
Ano	31
<b>Celkový součet</b>	<b>44</b>

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*



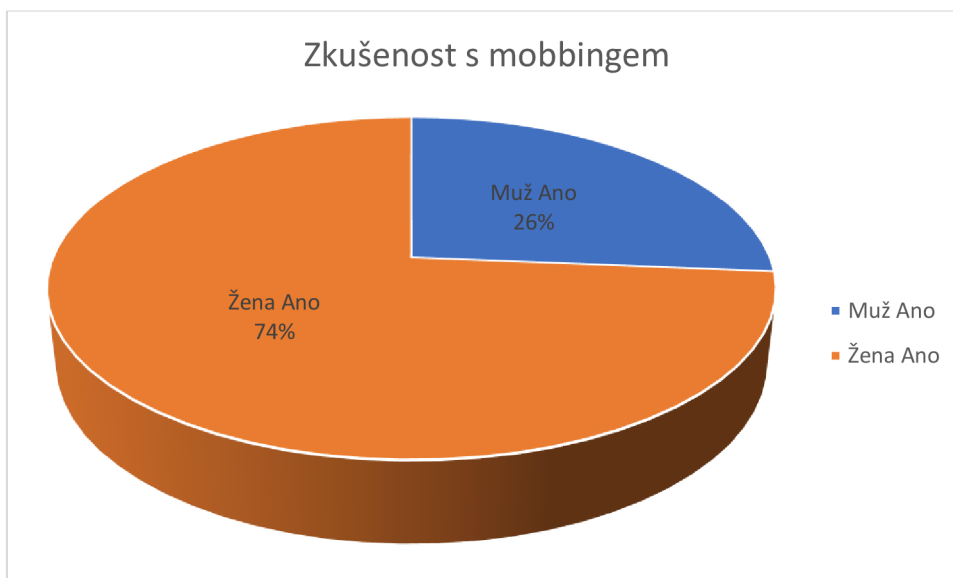
**Graf 3: Zkušenost s bossingem dle pohlaví**

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

**Tabulka 28: Zkušenost s mobbingem dle pohlaví**

<b>Mobbing</b>	<b>Počet</b>
<b>Muž</b>	<b>5</b>
Ano	5
<b>Žena</b>	<b>14</b>
Ano	14
<b>Celkový součet</b>	<b>19</b>

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*



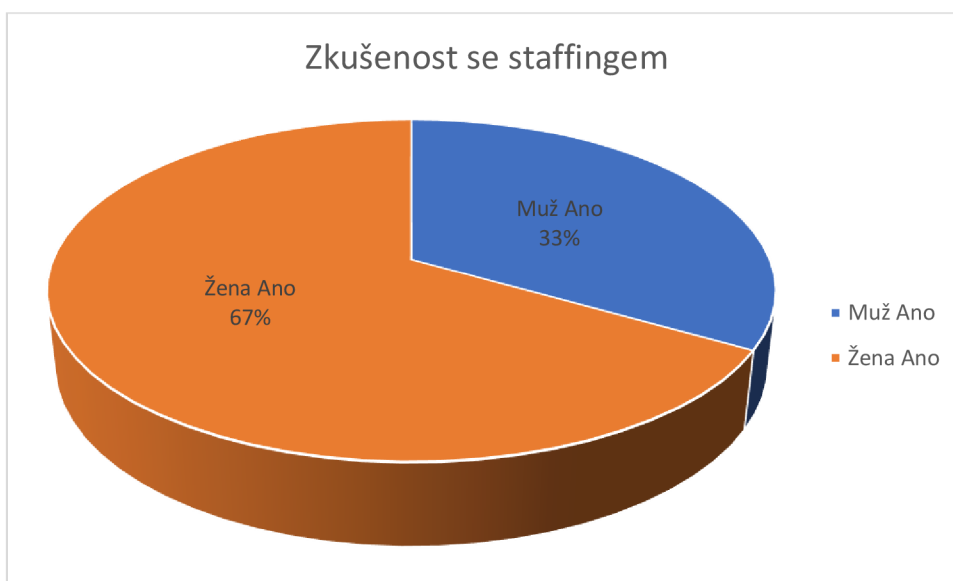
**Graf 4: Zkušenost s mobbingem dle pohlaví**

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

**Tabulka 29: Zkušenost se staffingem dle pohlaví**

Staffing	Počet
<b>Muž</b>	<b>2</b>
Ano	2
<b>Žena</b>	<b>4</b>
Ano	4
<b>Celkový součet</b>	<b>6</b>

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*



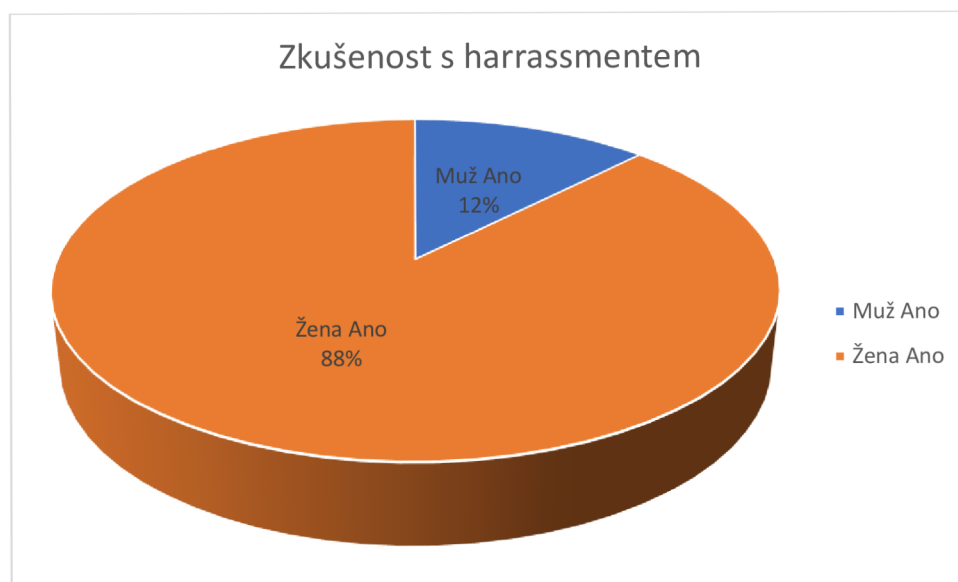
**Graf 5: Zkušenost se staffingem**

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

**Tabulka 30: Zkušenost s harrasmentem dle pohlaví**

Harrasment	Počet
<b>Muž</b>	<b>1</b>
Ano	1
<b>Žena</b>	<b>7</b>
Ano	7
<b>Celkový součet</b>	<b>8</b>

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*



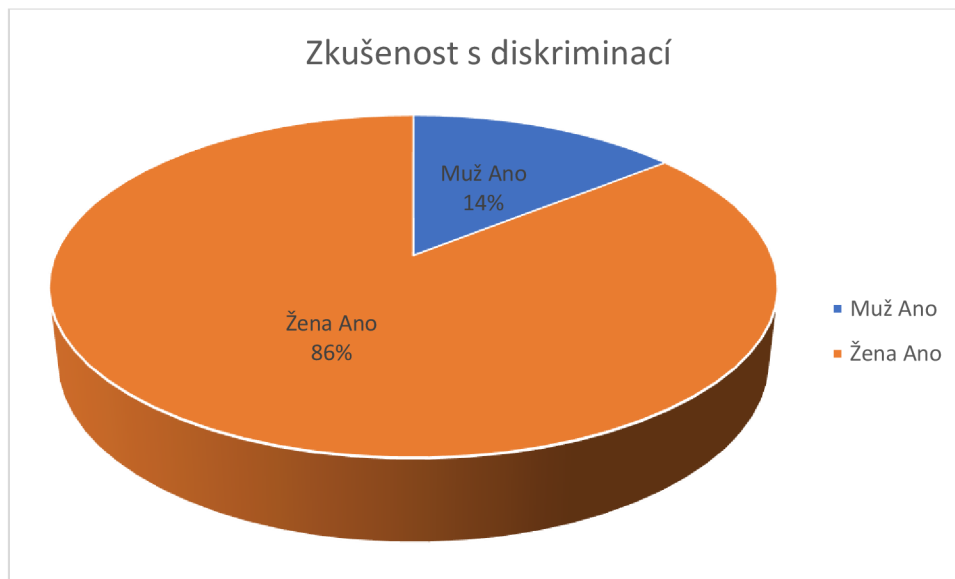
**Graf 6: Zkušenost s harrasmentem dle pohlaví**

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

**Tabulka 31: Zkušenost s diskriminací dle pohlaví**

Diskriminace	Počet
<b>Muž</b>	<b>2</b>
Ano	2
<b>Žena</b>	<b>12</b>
Ano	12
<b>Celkový součet</b>	<b>14</b>

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*



**Graf 7: Zkušenost s diskriminací dle pohlaví**

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

### **Dílčí hypotéza H3:**

**Více jak polovina dotázaných má zkušenost se symptomy spojenými s jejich profesí, které vážně narušují jejich vnitřní harmonii a vedou ke zdravotním problémům.**

Ze 100 % responzí 7,20 % nemá žádné zdravotní potíže související se stresem ze zaměstnání. Zbylých 92,8 % respondentů se potýká se zdravotními potížemi, které jsou v souvislosti s přetěžováním, mohou být také na základě šikany, kterou daný respondent na svém pracovišti zažívá apod. Znamená to tedy, že **byla dílčí hypotéza potvrzena.**

Otázka č.19 byla seskládána ze všech známých symptomů, které vyplývají z různých druhů šikany, či jiných konfliktních situací, které vznikají v rámci pracovního procesu. Mnohdy si totiž šikanovaný člověk ani neuvědomuje, že to, co se mu děje s jeho psychikou, nebo obecně celým tělem je právě důsledek šikany, která je na něm aplikovaná.

Dle výzkumu provedeném na akademické půdě ve Velké Británii, Kanadě, Itálii, Finsku, Estonsku a Česku byly zmíněné symptomy prokázány formou nechuti k práci,

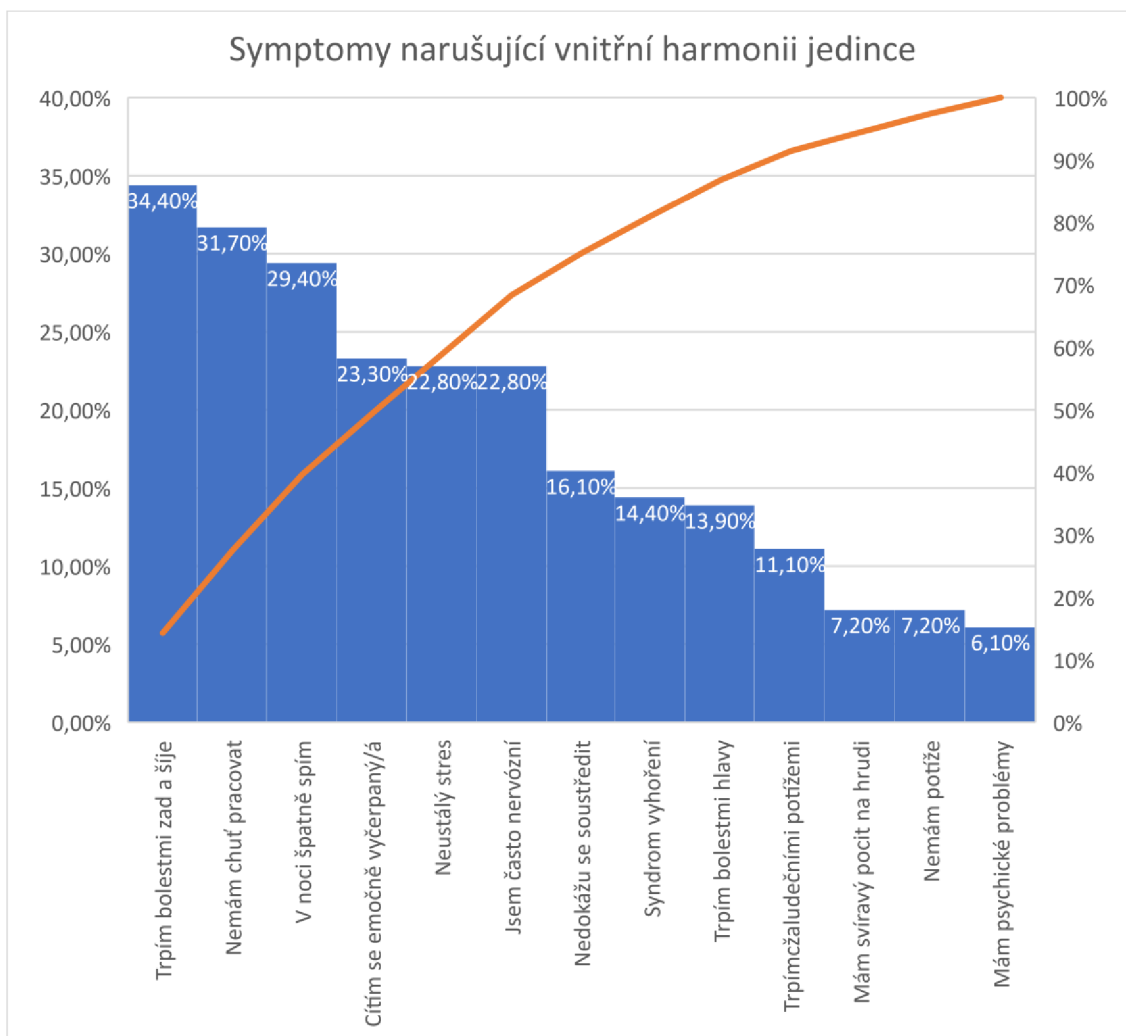
sebeobviňování způsobené mobbingem, psychickými potížemi, které vážně narušili soukromí život, despektem k nadřízeným pracovníkům, a nakonec i syndromem vyhoření. Tento výzkum dále prokázal, že ve větší míře mají se šikanou zkušenosti ženy oproti mužům (ZDROJ vedavyzkum).

Při dotazování se v rámci tohoto výzkumu, pracovníků na českých akademických a výzkumných pracovištích, kteří si prošli šikanou na pracovišti vyplynulo „že někteří lidé si ani neuvědomí, že jsou šikanováni, a o pomoc si neřeknou, což může mít dalekosáhlé psychologické následky. Šikana neničí jenom jedince, ale také veškeré zdravé pracovní prostředí. A produktivita pochopitelně klesá.“ (ZDROJ vedavyzkum).

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jaké dopady má šikana na jedince a jaká opatření lze provést pro to, aby vzniklá situace byla pro šikanovaného zvládnutelná. „Nadace Filantia nabízí pomoc se zvládnutím této události prostřednictvím odborníků nebo svépomocné skupiny.“ „Bohužel, ve většině případů se oběť nebrání, je propuštěna nebo sama odejde. Toxické prostředí zůstává dále. Oběť si navíc odnese i určitý stupeň vyhoření a psychického traumatu.“ (ZDROJ vedavyzkum).

Dle vzdělávací EDUKAČNÍ LABORATOŘE, která zkoumala syndrom vyhoření u předškolních pedagogů vyvodila že 60 % těchto pedagogů je vážně ohroženo stupňujícím se syndromem až do úplného vyhoření. „Pocit vyhoření je stále poměrně tabuizován, učitelky a učitelé jej cítí jako své selhání a nechtějí o něm mluvit, což je jen dalším krokem k plnému rozvoji tohoto syndromu“ (ZDROJ edukacnilaborator).

Dle výzkumu vedoucí metodičkou Miluší Vondrákovou, která tento výzkum komentovala je zjevné, že u těchto pedagogů je potřeba se „v maximální míře zaměřit na prevenci, která spočívá především ve zvládnání takzvaných copingových strategiích. Jde o strategie zvládnání zátěže, které se dělí na pozitivní a negativní. Výzkum prokázal, že čím více učitelky a učitelé používají pozitivní coping, tím méně trpí pocitem vyhoření, a naopak, čím více využívají negativní coping, tím častěji se u nich projevy vyhoření objeví.“ (ZDROJ edukacnilaborator).



**Graf 8: Symptomy narušující vnitřní harmonii jedince**

*ZDROJ: Vlastní zpracování dat*

#### **Dílčí hypotéza H4:**

**Ženy mají větší zkušenosti se šikanou než muži.**

Dle rozdělení na pohlaví a zjišťování četností zkušenosti se šikanou vyšlo dle následujících porovnání, že se ženy ve všech zmíněných variantách častěji setkají se šikanou na pracovišti než muži. Znamená to tedy, že **byla tato hypotéza potvrzena.**

Dle výzkumu autorky Zábrodské, který proběhl ve Velké Británii na akademické půdě „ukázal, že 28,5 % žen a 19,8 % mužů se stalo terčem šikany. Zajímavé je, že ve třech



*čtvrtinách nahlášených případů nebyla podniknuta žádná akce.*“ (ZDROJ vedavyzkum).

## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo najít motivační nástroje, které by vyřešili konflikty na pracovišti. Nebo pomohly šikanovanému zaměstnanci lépe zvládnout toxicitu vyplývající z jeho zkušeností se šikanou, a to právě implementací motivačních prostředků.

V rámci mého průzkumu formou dotazování, v rámci průřezu různými výzkumy, sběru dat z korporátních i českých firem zabývajících se motivací či šikanou a vyhledáváním informací na zahraničních serverech jsem došla k poznání, že přesná definice motivačního nástroje, jak si udržet šikanovaného pracovníka v zaměstnání, není.

Každý pracovník je jinak nastavený, má jinak nastavené vlastní priority. Jeden z pracovníků může být namotivován na zvýšení platu, či povýšení do vyšší funkce, ale pokud se již nyní nachází v toxickém prostředí, kde jsou špatné mezilidské vztahy a na pracovišti, kde je každý den a tráví tam nejvíce svého času, panuje šikana, je většinou tato motivace pouze dočasnou záležitostí.

V rámci mého výzkumu byla nadpoloviční většina respondentů nakloněna k odchodu z firmy kvůli šikaně. Tento krok mě vedl k zamyšlení spíše než nad motivační prostředky, tak na důvody, proč se například v tomto neobrátit na personální oddělení a požadovat buď nápravu, či přechod na jiné pracoviště. V rámci těchto úvah mi vyšlo, že důvod pro odchod ze zaměstnání kvůli šikaně, nemusí být nedostatek benefitů, či motivačních prostředků ze strany zaměstnavatele, ale může se jednoduše jednat o to, že tyto pracovníci již delší čas pracují ve stereotypním prostředí, ve stejné firmě, která už jim nemá co nabídnout apod. a kdyby se k tomuto navíc přidala ještě šikana na pracovišti, tak už by je v tomto zaměstnání nebylo ani možné udržet jakýmkoliv motivačním nástrojem, protože by o to neměli zájem.

Z mnou stanovené hypotézy je tedy těžké vyhodnotit co by bylo důvodem odchodu pracovníka z pracoviště a co by jej mohlo, a za jakou cenu, namotivovat, aby si odchod rozmyslel.

Dílčí hypotézy v rámci výzkumu prokázaly, že se zaměstnanci setkávají s formami šikany často, že mají zdravotní potíže kvůli přetěžování, špatnému chování ze strany

kolegů či vedoucích pracovníků a mají špatné zkušenosti s vedením svého nadřízeného pracovníka, lze usoudit, že problém v motivování bude daleko hlubších rozměrů.

Úspěchem každé firmy není pouze kvalita práce, ale jsou to především její zaměstnanci, kteří pro organizaci pracují. Tento fakt ale není běžně ve firmách sdílen. Zaměstnanci jsou bráni jako číslo v reportech, a to i vypovídá o tom, že se na pracovištích mnohdy motivování či řešení šikany neděje. Se zaměstnanci je zacházeno jako s nástroji pro dosažení rychlého zisku, vedoucí pracovníci se mnohdy nezajímají o potřeby svých podřízených pracovníků, nekomunikují s nimi správně a neřeší tak dopad tohoto jednání na budoucnost celé organizace. Pokud jsou narušeny mezilidské vztahy na pracovišti, původně příjemné prostředí se postupně stává toxickým a u zaměstnance pomalu dochází k rozpadu harmonie. Nesoulad se postupně vtírá i do osobního života pracovníka a ohrožuje tak nejdůležitější složku v nás, smysl našeho života, protože co je důležitějšího než naše rodina, děti a přátelé.

Vedení společnosti by mělo mít zájem o udržení si pracovníků v rámci všech pozic a proto by se mělo zaměřovat na výuku a následné používání moderních technik v rámci podnikovém managementu jako je například asertivní komunikace, která dokáže absolutně změnit celou komunikaci a tím lze zajistit předcházení problémům, které mohou eskalovat od počínajících nedorozumění až po šikanu. Dále pokud bude kladen důraz na spokojenost zaměstnanců na pracovištích a bude docházet k vytváření vhodných pracovních podmínek, či pravidelného odměňování, a to bez rozdílu, budou dobré pracovní vztahy jak mezi zaměstnanci, tak směrem firmě a jejím cílům.

V závěru práce vyplývá doporučení. Pokud chce být organizace úspěšná, musí její nastavení vycházet z určitých etických hodnot a mravních zásad jako je odpovědnost, spravedlnost, důvěra a cnost. Pokud tyto hodnoty jakákoliv organizace postrádá, nikdy se nebude moci honosit příliš dobrým jménem a fluktuace zaměstnanců bude na denním pořádku.

# POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

## LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1
- ARMSTRONG, Michael; Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3
- BĚNO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9
- BĚNO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6
- BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5
- BLANCHARD, Kenneth H.; Robert LORBER. *Minutový manažer v praxi*. Přeložil Štěpánka COLLINS. Praha: Dobrovský, 2018. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-081-6.
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6
- DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9
- EVANGELU, Jaroslava Ester; Oldřich FRIDRICH. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3927-4

- HOŘEJŠOVÁ, Danuše. *Zaměstnanec v zátěžových situacích, aneb, Jak dobře vycházet s lidmi*. Šumperk: JENA, 2012. ISBN 978-80-87137-31-4
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x
- PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-102-X
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8
- PROROK, Vladimír; Aleš LISA. *Teorie a praxe řešení politických konfliktů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3027-1
- STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy: mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2474-4
- TOMANOVÁ ČERGEŤOVÁ, Ivana, *Studijní opora Personální management I.*, Terezín, 2020
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3
- URBAN, Jan. *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5820-6

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2

## ZDROJE

Haiilo - Employee Engagement Platform. *Haiilo - Employee Engagement Platform* [online]. Copyright © Haiilo 2022 [cit. 25.07.2022]. Dostupné z: <https://haiilo.com/>

Maslow's Hierarchy of Needs | Simply Psychology. *Study Guides for Psychology Students - Simply Psychology* [online]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Staffing - ABZ.cz: slovník cizích slov. *ABZ.cz: slovník cizích slov - online hledání* [online]. Copyright © [cit. 25.07.2022]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/staffing>

Ústav ekonomiky a managementu - Ústav ekonomiky a managementu. *Ústav ekonomiky a managementu - Ústav ekonomiky a managementu* [online]. Dostupné z: <https://kem.vscht.cz>

Vědci v pasti: Jak je to se šikanou na akademickém pracovišti - Vědavýzkum.cz. *Portál Nezávislé informace o vědě a výzkumu - Vědavýzkum.cz* [online]. Copyright © [cit. 25.07.2022]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/z-domova/z-domova/vedci-v-pasti-jak-je-to-se-sikanou-na-akademickem-pracovisti>

Posttraumatická stresová porucha - PTSD | Psycholog Mgr. Tomáš Holcner. *Psycholog Praha 3 | Psycholog Mgr. Tomáš Holcner* [online]. Copyright © 2020 [cit. 26.07.2021]. Dostupné z: <https://psycholog-holcner.cz/posttraumaticka-stresova-porucha/>

Profi HR – Odborně o řízení lidských zdrojů. *Profi HR – Odborně o řízení lidských zdrojů* [online]. Copyright © 2017, A 11 s.r.o. Všechna práva vyhrazena. [cit. 26.07.2021]. Dostupné z: <https://www.profihr.cz/>

Vědci v pasti: Jak je to se šikanou na akademickém pracovišti - Vědavýzkum.cz. *Portál Nezávislé informace o vědě a výzkumu - Vědavýzkum.cz* [online]. Copyright © [cit. 25.07.2022]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/z-domova/z-domova/vedci-v-pasti-jak-je-to-se-sikanou-na-akademickem-pracovisti>

Výzkum potvrdil, že 61 procent předškolních pedagogů je ohroženo syndromem vyhoření – EDUkační LABORatoř. *EDUkační LABORatoř* [online]. Copyright © 2014 [cit.

25.07.2022]. Dostupné z: <https://www.edukacnilaborator.cz/novinky/vyzkum-potvrdil-ze-61-procent-predskolnich-pedagogu-je-ohrozeno-syndromem-vyhoreni>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Motivační nástroj pro udržení si šikanovaného pracovníka .....	40
Graf 2: Zkušenost s bossingem ze strany nadřízeného pracovníka .....	41
Graf 3: Zkušenost s bossingem dle pohlaví .....	42
Graf 4: Zkušenost s mobbingem dle pohlaví .....	43
Graf 5: Zkušenost se staffingem .....	43
Graf 6: Zkušenost s harrasmentem dle pohlaví .....	44
Graf 7: Zkušenost s diskriminací dle pohlaví .....	45
Graf 8: Symptomy narušující vnitřní harmonii jedince .....	47



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pohlaví .....	21
Tabulka 2: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání .....	21
Tabulka 3: Váš věk .....	22
Tabulka 4: Délka Vašeho pracovního poměru .....	22
Tabulka 5: Uveďte Vaši současnou pozici .....	23
Tabulka 6: Mým zaměstnavatelem je .....	23
Tabulka 7: Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?.....	24
Tabulka 8: Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti? .....	25
Tabulka 9: Práci/zaměstnání, které dělám mě... ..	26
Tabulka 10: Máte možnost kariérního růstu? .....	26
Tabulka 11: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a? .....	27
Tabulka 12: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?.....	27
Tabulka 13: Jak často máte hodnotící pohovor se svým nadřízeným pracovníkem? .....	28
Tabulka 14: Jakým způsobem probíhá hodnotící pohovor s Vaším nadřízeným pracovníkem? .....	28
Tabulka 15: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity? .....	29
Tabulka 16: Čeho si u svého zaměstnavatele nejvíce vážíte? .....	30
Tabulka 17: Co můžete říci o své sebedůvěře?.....	31
Tabulka 18: Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? .....	32
Tabulka 19: Máte zkušenost s těmito symptomy?.....	33
Tabulka 20: Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu? Muži .....	34
Tabulka 21: Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu? Ženy. ....	34
Tabulka 22: Jaké máte obecně zkušenosti se šikanou v zaměstnání?.....	35
Tabulka 23: S jakým chováním, ze strany nadřízeného pracovníka, máte zkušenosti? .	35
Tabulka 24: Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky? .....	36
Tabulka 25: Představte si, že pracujete pod velkým stresem, zažíváte šikanu, Vaše práce Vás nenaplňuje apod. Co by Vám osobně zvýšilo Vaši motivaci v zaměstnání i nadále setrvat? .....	37

Tabulka 26: Jak byste řešil/a situaci v případě Vaší šikany ze strany nadřízeného pracovníka či kolegů? .....	38
Tabulka 27: Zkušenost s bossingem dle pohlaví .....	42
Tabulka 28: Zkušenost s mobbingem dle pohlaví .....	42
Tabulka 29: Zkušenost se staffingem dle pohlaví .....	43
Tabulka 30: Zkušenost s harrasmentem dle pohlaví .....	44
Tabulka 31: Zkušenost s diskriminací dle pohlaví .....	44

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Tabulka 20.....	59
Příloha B: Tabulka 21 .....	61
Příloha C: Tabulka 23 .....	65
Příloha D: Vlastní dotazník.....	67

Příloha A: Tabulka 20

**Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu? Muži.**

Muži	Responzí	Podíl
18-30 let	12	<p>Sex, jízda na motorce, volný čas s přáteli, vlastní firma                      Seberealizace                      Sport                      Sport                      Pivo, cigarety a volné dny                      Nemám stres v práci                      Dovolená                      Doplnky strav, aktivní využívání volného času                      Tak většina z výše uvedeného pramení spíše z mého sociálního života než kariérního. Něco málo podléhá i diagnostikovaným poruchám.                      Nejlepším stresorem i anti-stresorem jsou prachy.                      Když jich je dost, tak není, co by mě mohlo trápit.                      Nestresovat se zbytečně ještě více                      Dojít si na cigáro                      Projít se po fabrice</p>
31-40 let	26	<p>Rodina                      Dovolená                      Být doma s rodinou                      Vypadnout z práce a vypnout mobil                      Sport                      Sportovní aktivita, konstruktivní analýza                      Káva                      Smích                      Sport                      Prázdniny                      Únik s rodinou do přírody                      Fitness                      Dychové cvičení                      Taking a short walk                      Sport                      Rodina                      hudba                      Nesnižuji stres                      Sex (mimo pracoviště samozřejmě)                      Závody, to komplet vypnu _x1f600_                      Sport, rodina                      Dobře si rozvrhnout práci                      Sex                      Klid a rodina                      Nebrat věci zas tak vážně. Povznést se nad nesmysly                      Sportování, přátelé a moje děti</p>
41-50 let	21	Rodina

		<p>Dovolená, úspěšně dokončený projekt či task</p> <p>Dovolená</p> <p>Sport, rodina, přátelé</p> <p>Jasně naplánované akce</p> <p>Aktivní odpočinek</p> <p>Muzika, žena, nadšení pro sebou zvolenou činnost</p> <p>Pauza na cigáro</p> <p>Pobyt v přírodě, manuální práce, sport, aktivní odpočinek, sport, relaxace</p> <p>Rodina</p> <p>Odpočinek, ale moc stresu nemám</p> <p>Odpočinek, spánek a procházka.</p> <p>Odchod z práce a doma obejmout ženu</p> <p>Sex</p> <p>Les</p> <p>Rodina, plavání</p> <p>Koníčky doma</p> <p>Jídlo a pohyb</p> <p>Sport, sauna</p> <p>Sport</p>
51-65 let	7	<p>Sport, pohyb</p> <p>Pár minut odpočinku, relax v soukromí.</p> <p>Sport</p> <p>Postěžuji si kolegům</p> <p>Osobní volno</p> <p>Volno mezi směnami</p> <p>domácí pohoda a klid</p>
66 a více let	1	Zahrada

ZDROJ: Vlastní zpracování dat

Příloha B: Tabulka 21

**Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu? Ženy.**

Ženy	Responzí	Podíl
18-30 let	15	<p>Spánek</p> <p>Sport</p> <p>Rodina</p> <p>Jóga, byliny, promluvit si o svém problému</p> <p>sport po práci</p> <p>V mém případě ani dovolená nepomůže</p> <p>zkrátka jen se snažit vše vyřešit a dotáhnout a nehrnout před sebou tolik závazků</p> <p>Přátelský kolektiv, hudba, oblíbené občerstvení</p> <p>Pohyb</p> <p>Moje rodina</p> <p>Příroda</p> <p>Cvičení, pobyt venku, s rodinou, s přáteli, kniha, seriál/film</p> <p>Když není vedení na pracovišti.</p>
31-40 let	38	<p>Běh</p> <p>sport, zvířata</p> <p>Odpočinek a volné dny</p> <p>Odreagování se u jiné, mimo pracovní činnosti</p> <p>Zahrada</p> <p>Sport, aktivní odpočinek, dovolena</p> <p>Cvičení, protažení, procházka</p> <p>Sport, volnočasové aktivity</p> <p>Sport a hudba</p> <p>Procházky v přírodě, meditace</p> <p>Čas s rodinou</p> <p>Sport</p> <p>Pohyb, dostatek spánku</p> <p>Příroda, sport, rodina</p> <p>Procházka na čerstvém vzduchu.</p>

		<p>Rodina</p> <p>Hudba</p> <p>Sport</p> <p>Jóga, relax, vidina volna</p> <p>Dobré plánování práce</p> <p>Cigareta</p> <p>procházka v lese.</p> <p>Relax, vypnout mozek, zahrada</p> <p>Pohyb mimo pracoviska</p> <p>Rodina</p> <p>Meditace, cvičení</p> <p>Cvičení</p> <p>Čo najrýchlejšie vyriešiť problém, ktorý mi spôsobuje stres, dychové cvičenia</p> <p>Rodina, procházka, nicnedělání</p> <p>Příroda</p> <p>Příroda</p> <p>Pracovní volno</p> <p>Procházky se psem a fyzická aktivita</p> <p>Relax</p> <p>Procházka se psem. Promluvení si o problému s manželem</p> <p>Slunce</p> <p>Fyzická aktivita</p> <p>Jízda na koni</p>
41-50 let	47	<p>Rodina, příroda</p> <p>Sport</p> <p>Rodina přátelé víno výlety</p> <p>V práci: protažení a dýchání, rozhovory s kolegy</p> <p>Mimo práci: Procházky v přírodě, čas s rodinou, sport</p> <p>Pobyt v přírodě, sport, muzika</p> <p>pohyb</p> <p>Odpočinek</p> <p>Dovolená</p>

		<p>Sport</p> <p>Mind fulness</p> <p>Spánek</p> <p>Vědomi, že je to jen práce</p> <p>Vino</p> <p>Spánek</p> <p>Pomoc od kolegů a přátelské prostředí na pracovišti</p> <p>Volno, vyjet mimo domov, setkání s přáteli</p> <p>V práci přejít na jiný druh činnosti. Pokud nechci dělat administrativu, jdu pracovat do laboratoře a naopak.</p> <p>Případně si uvařím kávu au ní pracuji...</p> <p>To mě většinou zbaví tenze.</p> <p>Sport</p> <p>Vypnout PC a mobil, procházka</p> <p>Rodina a nově pejsek</p> <p>Jóga</p> <p>Mít všechno včas hotové, čas s rodinou</p> <p>Sport</p> <p>Jít se projít, strávit čas s rodinou.</p> <p>Plánování a rozvržení práce dle priorit</p> <p>káva, sport, přátelé</p> <p>Výlet do přírody</p> <p>Příprava</p> <p>Cvičení</p> <p>Rodina, procházka, přátelé</p> <p>Relax v přírodě...běh, chůze, masáže</p> <p>Fyzická aktivita</p> <p>Dobrá organizace práce</p> <p>Cvičení</p> <p>Sport</p> <p>Sport</p> <p>Úplně vypnout a odjet na tiché místo, jako je zahrada v lese</p> <p>Jídlo, rychle a dobře vypracovaný úkol</p>
--	--	--



		<p>Příroda, relax</p> <p>Rodina</p> <p>Probrat problém s kolegy</p> <p>Cestování</p> <p>Odpočinek v přírodě</p> <p>příroda, vycestovat pryč z města, wellness</p> <p>Vzduch, procházka</p> <p>Sport, trávit čas venku</p> <p>Humor, smích, dobrá atmosféra</p>
51-65 let	13	<p>Spánek, relaxace, četba, film, hudba</p> <p>Relax</p> <p>Odpočinek</p> <p>Příroda</p> <p>Rodina</p> <p>Pauza na WC, hra v mobilu, povídání s kolegou</p> <p>Spánek, rozhovor s pozitivně naladěnými lidmi</p> <p>Procházka</p> <p>Relax</p> <p>Rodina</p> <p>Sportovní aktivita</p> <p>Sport</p> <p>Klid v přírodě</p>
66 a více let	0	

ZDROJ: Vlastní zpracování dat

Příloha C: Tabulka 23

**S jakým chováním, ze strany nadřízeného pracovníka, máte zkušenosti?**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Nadřízený pracovník dostatečně nepodporuje a nemotivuje podřízené.	55	30,6 %
Nadřízený pracovník neposkytuje dostatek informací, nelze se na něho obracet s odbornými dotazy.	39	21,7 %
Nové nápady a inovace nejsou vítány	17	9,4 %
Nevyhovující styl řízení práce	44	24,4 %
Časté zadávání nesmyslných úkolů s nesplnitelnými termíny.	25	13,9 %
Častá absence osobního života a času v něm díky náhle zadaným úkolům od nadřízeného.	15	8,3 %
Časté přetěžování od nadřízeného pracovníka.	17	9,4 %
Shazování před kolegy/zákazníky... od nadřízeného pracovníka.	21	11,7 %
Kvalifikace či dovednosti podřízeného jsou často	12	6,7 %

zpochybňovány ze strany nadřízeného pracovníka.		
Nezdar = selhání = obětní beránek nadřízeného pracovníka.	6	3,3 %
Nadřízený pracovník neumožňuje vybírat přesčasové hodiny, ale přesčasy po podřízených vyžaduje.	8	4,4 %
Nadřízený pracovník zadává nesmyslné zadání práce.	18	10,0 %
Ne komfort či přetížení nadřízený pracovník neakceptuje, sám je workoholika nic, než práce jej nezajímá.	16	8,9 %
Nadřízený pracovník často urguje i po pracovní době a očekává odezvu.	22	12,2 %
Nemám žádnou z těchto zkušeností, ani jsem nikdy v minulosti nebyl/a. Ve vedoucích pracovnících jsem vždy měl/a podporu.	71	39,4 %

ZDROJ: Vlastní zpracování dat

## Příloha D: Vlastní dotazník

### **Spokojenost zaměstnance na pracovišti**

**Dobrý den,**

**velmi děkuji, že věnujete Váš čas k vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí bakalářské práce na téma „Komplikované vztahy a konflikty na pracovišti jejich dopad a řešení“.**

Dotazník obsahuje celkem 25 otázek týkajících se Vaší spokojenosti v zaměstnání.

Otázky jsou nastaveny tak, že lze vybrat jednu nebo více odpovědí.

Odpovědi se nemusejí týkat přímo Vaší osoby, ale obecně zkušenosti z Vašeho pracoviště současného či předchozího.

**Dotazník je zcela anonymní.**

Vaše odeslaná data jsou zpracována a vyhodnocena systémem Survio.

Vyplněním dotazníku souhlasíte se zpracováním jeho obsahu pro účely vysokoškolské, výzkumné, závěrečné práce.

**S pozdravem studentka 3.ročníku VŠAPS**

#### **1. Pohlaví**

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž
- Jiná...

## 2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Vyberte jednu odpověď

- Základní
- Vyučen/a
- Vzdělání s maturitním vysvědčením
- Vysokoškolské

## 3. Váš věk

Vyberte jednu odpověď

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-65 let
- 66 a více let

## 4. Délka Vašeho pracovního poměru

Vyberte jednu odpověď

- do 1 roku
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6 a více let

### **5. Uved'te Vaši současnou pozici**

Vyberte jednu odpověď

- Pracovník ve vedoucí pozici.
- Pracovník řadový.
- Pracuji sám/a na sebe.

### **6. Mým zaměstnavatelem je**

Vyberte jednu odpověď

- Stát
- Menší společnost (rodinná firma)
- Velká (Korporátní) společnost
- Jiná... (podnikatel apod.)

### **7. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?**

Vyberte jednu odpověď

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### **8. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?**

Vyberte jednu odpověď

- Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.
- Na pracovišti nejsem rušen/a a mohu se plně soustředit na práci.
- Pracoviště mi zcela nevyhovuje.
- Pracuji pouze na homeoffice (práce z domova).
- Na mém pracovišti je více kolegů, ruší mě, nemohu se soustředit na práci.

### **9. Práci/zaměstnání, které dělám mě...**

Vyberte jednu odpověď

- Baví a zcela naplňuje.
- Baví.
- Nebaví (o změně zatím neuvažuji).
- Nebaví mě ani nenaplňuje (přemýšlím o změně).
- Již si hledám jiné zaměstnání/práci.

### **10. Máte možnost kariérního růstu?**

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

**11. Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?**

Vyberte jednu odpověď

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**12. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?**

Vyberte jednu odpověď

- Velmi často
- Často
- Zhruba v polovině případů
- Zřídka
- Vůbec

**13. Jak často máte hodnotící pohovor se svým nadřízeným pracovníkem?**

Vyberte jednu odpověď

- Pravidelně se opakující hodnotící pohovory.
- Žádné hodnotící pohovory ze strany zaměstnavatele neprobíhají.
- Dle potřeby.



**14. Jakým způsobem probíhá hodnotící pohovor s Vaším nadřízeným pracovníkem?**

Vyberte jednu odpověď

- Autokratický (Veškeré rozhodování i moc je v rukou vedoucího)
- Participující (Komunikace probíhá v obou směrech)
- Koučování (Rozvoj potenciálu a zvýšení motivace)
- Velitelský styl (Vojenský způsob vedení)

**15. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

**16. Čeho si u svého zaměstnavatele nejvíce vážíte?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Pružná pracovní doba.
- Přátelský kolektiv.
- Možnost pracovat z domova.
- Možnost kariérního růstu.
- Cestování v rámci zaměstnání.
- Sick days.
- Benefity v podobě stravenek.
- Benefity na nákup produktů společnosti.
- Firemní automobil.
- Plně vybavené pracoviště nejnovějšími technologiemi.
- Plná podpora od nadřízeného pracovníka.
- Firemní akce pro zaměstnance.

- Jedná se o běžné benefity, není si čeho vážit.
- Jiná...

### **17. Co můžete říci o své sebedůvěře?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Naprosto si věřím.
- Spíše si věřím.
- Spíše si nevěřím.
- Naprosto si nevěřím.

### **18. Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?**

Vyberte jednu odpověď

- Vůbec
- Nijak zvlášť často
- Občas
- Velmi často

### **19. Máte zkušenost s těmito symptomy?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Neustálý stres.
- Jsem často nervózní.
- Nemám chuť pracovat.
- Jsem často unavený/á, v noci špatně spím.
- Trpím bolestmi zad a šíje.
- Trpím bolestmi hlavy.
- Nedokážu se soustředit.

- Mám svíravý pocit na hrudi.
- Trpím zažívacími nebo žaludečními potížemi.
- Cítím se emočně vyčerpaný/á.
- Mám psychické problémy.
- Syndrom vyhoření.
- Jiná...

## 20. Co Vám obecně pomáhá ke snížení stresu?

- Napište jedno nebo více slov...

## 21. Jaké máte obecně zkušenosti se šikanou v zaměstnání?

Nemusí se týkat přímo Vaší osoby, ale obecně Vašeho pracoviště. Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Bossing (šikana ze strany nadřízeného pracovníka)
- Mobbing (šikana ze strany kolegů)
- Staffing (šikana nadřízeného pracovníka od jeho podřízeného)
- Harrassment (šikana se sexuálním podtextem)
- Diskriminace
- Nemám se šikanou zkušenost, vždy jsem pracoval/a v přátelském kolektivu.

## 22. S jakým chováním, ze strany nadřízeného pracovníka, máte zkušenosti?

Nemusí se týkat přímo Vaší osoby, ale obecně Vašeho pracoviště. Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Nadřízený pracovník dostatečně nepodporuje a nemotivuje podřízené.
- Nadřízený pracovník neposkytuje dostatek informací, nelze se na něho obracet s odbornými dotazy.
- Nové nápady a inovace nejsou vítány.

- Nevyhovující styl řízení práce.
- Časté zadávání nesmyslných úkolů s nesplnitelnými termíny.
- Častá absence osobního života a času v něm díky náhle zadaným úkolům od nadřízeného.
- Časté přetěžování od nadřízeného pracovníka.
- Shazování před kolegy/zákazníky... od nadřízeného pracovníka.
- Kvalifikace či dovednosti podřízeného jsou často zpochybňovány ze strany nadřízeného pracovníka.
- Nezdár = selhání = obětní beránek nadřízeného pracovníka.
- Nadřízený pracovník neumožňuje vybírat přesčasové hodiny, ale přesčasy po podřízených vyžaduje.
- Nadřízený pracovník zadává nesmyslné zadání práce.
- Nekomfort či přetížení nadřízený pracovník neakceptuje, sám je workoholik a nic než práce jej nezajímá.
- Nadřízený pracovník často urguje i po pracovní době a očekává odezvu.
- Nemám žádnou z těchto zkušeností, ani jsem nikdy v minulosti nebyl/a. Ve vedoucích pracovnících jsem vždy měl/a podporu.

### 23. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.
- S kolegy si rozumíme.
- S nadřízenými kolegy se respektujeme.
- Jsem uznávaný/a mezi kolegy za odvedenou práci.
- S kolegy moc nevycházím, ale nijak si neškodíme.
- Moji spolupracovníci respektují mé názory a pocity.
- Moji kolegové mě nepřijali, nezapadl/a jsem mezi ně a necítím se mezi nimi dobře.

- Kolegové mě zcela ignorují.
- Když vstoupím do místnosti, hovor kolegů náhle skončí.
- Stráním se kolektivu a kolektivních akcí, kolegové mě ruší, radši pracuji sám/sama.

**24. Představte si, že pracujete pod velkým stresem, zažíváte šikanu, Vaše práce Vás nenaplnuje apod. Co by Vám osobně zvýšilo Vaši motivaci v zaměstnání i nadále setrvat?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Zvýšení základní mzdy/platu.
- Povýšení a možnost zvolení si vlastního týmu.
- Rozšíření benefitů a pestrého výběru z nich.
- Mít možnost přejít na jiné pracoviště.
- Pracovat z domova a rozložit si práci dle sebe.
- Na takovém pracovišti nelze pracovat, budu si hledat jinou práci a poté podám výpověď.
- Jiná...

**25. Jak byste řešil/a situaci v případě Vaší šikany ze strany nadřízeného pracovníka či kolegů?**

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Podáním stížnosti nadřízenému pracovníkovi.
- Výpovědí z pracovního poměru.
- Podáním žádosti o převod na jiné oddělení.
- Vyhledáním odborné pomoci (právník, psycholog).
- Vyhledáním lékařské pomoci (masáže, rehabilitace, neurologie).
- Obava z následků by byla silnější, proto bych velmi zvažoval/a jak budu situaci řešit.

- Mám velkou důvěru v personální oddělení, obrátila bych se o pomoc k nim.
- Jiná...